



Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Im Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
10178 Berlin

Telefon: 030/20 33 - 19 53
Telefax: 030/20 33 - 19 55

E-Mail: wrst.mail@bda-online.de
www.wrst.de

ISBN 978-3-938349-34-2

Wirkungen der Globalisierung auf Politik und Gesellschaft

Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung der BDA
Band 47

Wirkungen der Globalisierung auf Politik und Gesellschaft

45. Kolloquium der Walter-Raymond-Stiftung
Berlin, 25. und 26. März 2007

Mit Beiträgen von
Dieter Frey, Detlef Horster, Stephan Leibfried, Peter Müller,
Ludger Pries, Randolph Rodenstock und Olaf Scholz,

einer Bilanz von
Peter Hahne

und der Eröffnung und dem Schlusswort von
Dr. Eckart John von Freyend,
Sprecher des Vorstandes der Walter-Raymond-Stiftung der BDA

Die Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung erscheinen im Verlag der



Gesellschaft für Marketing und Service
der Deutschen Arbeitgeber mbH

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung, Band 47: Wirkungen der Globalisierung auf Politik und Gesellschaft

Herausgeber: Walter-Raymond-Stiftung der BDA

Verlag: - GDA - Gesellschaft für Marketing und Service der
Deutschen Arbeitgeber mbh – Breite Straße 29, 10178 Berlin
www.arbeitgeberservice-gda.de

Alle Rechte bei der Walter-Raymond-Stiftung

Gestaltung: Jürgens. Design und Kommunikation, Berlin

Printed in Germany

ISBN 978-3-938349-34-2

INHALTSVERZEICHNIS

VORTRÄGE UND BILANZ

ECKART JOHN VON FREYEND

Eröffnung 7

DIETER FREY

Erosion des Vertrauens in Wirtschaft und Politik – Was tun?15

DETLEF HORSTER

Gerechtigkeit angesichts der Globalisierung.27

STEPHAN LEIBFRIED

Nationalstaat – Ein Auslaufmodell?41

RANDOLF RODENSTOCK

Erfolg, Macht und Moral –
Was treibt die Unternehmensführung um?53

OLAF SCHOLZ

Aufgaben und Grenzen der Politik im sozialen Rechtsstaat.65

LUDGER PRIES

Von der Massenbewegung zum Berufsverband –
Gewerkschaften vor einem neuen Anfang?83

PETER MÜLLER

Aufgaben und Grenzen der Politik im sozialen Rechtsstaat.99

ECKART JOHN VON FREYEND

Schlusswort. 119

PETER HAHNE

Bilanz des Kolloquiums 123

ANHANG

Referenten	141
Teilnehmer	149
Die Walter-Raymond-Stiftung	158
Gremien der Walter-Raymond-Stiftung	159
Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung.	162

VORTRÄGE UND BILANZ

ECKART JOHN VON FREYEND **Eröffnung**

Ganz herzlich möchte ich Sie alle zum 45. Kolloquium der Walter-Raymond-Stiftung begrüßen. Ich freue mich über die große Resonanz, besonders aber darüber, dass so viele Teilnehmer von der Unternehmenseite da sind. Fast schon selbstverständlich ist die große Zahl herausragender Professoren. Sie alle überraschen mich von Jahr zu Jahr mit der Diskussionsintensität, in der dieses Kolloquium stattfinden kann. Ich bin mir ganz sicher, dass es dieses Mal und bei diesem Thema nicht anders sein wird.

Bevor ich mich bei dem Mentor der Stiftung, der BDA, bedanke, muss ich sagen, dass Sie, lieber Herr Göhner, bei der Festlegung des Termins nicht weitsichtiger hätten sein können. Denn heute ist auch der 50. Jahrestag der Unterzeichnung der Römischen Verträge. Es ist ein besonders glücklicher Zufall, in dieser historischen Stunde hier in Berlin sein zu können. Die Entwicklung der europäischen Einheit ist ja auch ein Stück Reglobalisierung des Abendlandes.

Erlauben Sie mir, aus der Berliner Erklärung ein paar Zeilen zu zitieren: „Europa war über Jahrhunderte eine Idee, eine Hoffnung auf Frieden und Verständigung. Diese Hoffnung hat sich erfüllt. Wir Bürgerinnen und Bürger der EU sind zu unserem Glück vereint. Die Europäische Union lebt auch in Zukunft von ihrer Offenheit und dem Willen ihrer Mitglieder, zugleich gemeinsam die innere Entwicklung der Europäischen Union zu festigen. Die Europäische Union wird auch weiterhin Demokratie, Stabilität und Wohlstand jenseits ihrer Grenzen fördern. Mit der europäischen Einigung ist ein Traum früherer Generationen Wirklichkeit geworden. Unsere Geschichte mahnt uns, dieses Glück für künftige Generationen zu schützen. Dafür müssen wir die politische

Gestalt Europas immer wieder zeitgemäß erneuern. Deshalb sind wir heute, 50 Jahre nach der Unterzeichnung der Römischen Verträge, in dem Ziel geeint, die Europäische Union bis zu den Wahlen zum Europäischen Parlament 2009 auf eine erneuerte gemeinsame Grundlage zu stellen. Denn wir wissen: Europa ist unsere gemeinsame Zukunft.“

Diese Gedanken passen sehr gut zu unserem heutigen Thema „Wirkungen der Globalisierung auf Politik und Gesellschaft“. Denn mit ihrer eigenen inneren Entwicklung – von der Montanunion bis zur Europäischen Union heute – hat die EU selber schon die Globalisierung vorangetrieben.

Wir haben annähernd hundert Teilnehmer für unsere heutige Diskussion. Wir haben sieben Referenten, einige von ihnen sind schon unter uns und ich werde sie nachher auch vorstellen. Die Politiker Peter Müller und Olaf Scholz stoßen dann morgen zu uns. Schon jetzt möchte ich neben dem Dank an Herrn Göhner auch den Dank an Herrn von Weitershausen und sein Team aussprechen. Die Vorbereitung dieser Veranstaltung ist Jahr für Jahr immer von viel für uns unsichtbarer geistiger und organisatorischer Arbeit begleitet. Und solange wir hier noch so vollständig beisammen sind, gilt Ihnen schon heute unser besonderer Dank.

Des Weiteren gilt mein Dank und auch ein besonderer Gruß Herrn Dr. Himmelreich. Lieber Herr Himmelreich, Sie haben als mein Vorgänger über so viele Jahre dieses Kolloquium beeinflusst und vor allem auch seinen inneren Geist mitgeprägt. Wir werden versuchen, diesen „Geist der Offenheit und Ernsthaftigkeit“ weiterzutragen. Sie haben ein ähnliches Thema in Dresden 1998 schon einmal erörtert. Dabei haben Sie sich stärker auf die ökonomischen Aspekte konzentriert, die damals auch zu Recht im Zentrum standen. Sie haben aber schon in Ihrer Einführung gesagt, dass es sich bei der Globalisierung immer um ein gesamtpolitisches Thema handelt. So geht es nicht zuletzt auch um die Frage, wer in der Politik die Wortführerschaft zu diesen Themen hat. Heute können Sie zurückschauen auf das, was Sie damals an Erwartungen ausgesprochen haben. Mir sind vor allem folgende Fragen in Erinnerung geblieben: Wie sind die realen Probleme zu bewälti-

gen? Und, nicht weniger wichtig und schwieriger: Wie ist mit diesem Syndrom aus Angst und Erwartung, aus Vorwärtsdrang und Beharrungsvermögen in den Köpfen der Menschen umzugehen?

Das ist auch heute unser Thema. Wir wollen gar nicht so sehr über die ökonomischen Themen diskutieren, weil wir wissen, welche positive Wirkung Wettbewerb auch im globalen Umfeld hat. Gerade die Deutschen haben davon in besonderer Weise profitiert. Aber die Frage ist: Wie nimmt man die Menschen mit? Und gerade aus dieser Frage und aus den in letzter Zeit bekannt gewordenen Umfragen ist erkennbar, dass sich trotz aller ökonomisch positiven Entwicklungen ein durchaus negatives Bild der Globalisierung bei vielen Menschen festsetzt. Sie konnten darüber bereits im Vorpapier zu diesem Kolloquium lesen. Offensichtlich gibt es viele Unsicherheiten, die vor allem mit der Geschwindigkeit der Globalisierung zu tun haben. Ich will die Fragen aber hier nicht beantworten, sondern sie allenfalls stellen und hoffen, dass wir heute und morgen interessante Beiträge aus dem Fundus der Sozialpsychologen und Sozialphilosophen zu hören bekommen.

Am Megathema Globalisierung werden jedenfalls die grundlegend unterschiedlichen Auffassungen von der Rolle des Staates und des Marktes, die wir ja immer wieder zu beleuchten versuchen, besonders deutlich: Ist allein die staatliche Zuteilung ethisch akzeptabel oder ist die Wohlstandsmehrung durch internationale Arbeitsteilung gerechter und wirksamer? Dem liberalen Credo „Wohlstand durch Globalisierung“ steht ein neuer Protektionismus unter dem polemischen Motto „Kampf dem Raubkatzenkapitalismus“ gegenüber. Ich sagte es bereits: Speziell unser Land verdankt seinen wirtschaftlichen Aufstieg in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts dem Export, der internationalen Zusammenarbeit und der Arbeitsteilung in Europa und in der Welt. Mittlerweile sind über acht Millionen Arbeitsplätze vom Export abhängig – das ist jeder vierte Arbeitsplatz. Deutschland ist 2006 erneut Weltmeister beim Warenexport vor den USA und vor China geworden. Die Chinesen werden uns möglicherweise in diesem Jahr überholen, aber immerhin sind wir ganz vorn weiterhin und haben über die Jahre diese Qualitätsposition verteidigen können. Selbst wenn unter Berücksichtigung der Dienstleistungen die USA vor uns liegen, so haben wir

dennoch eine herausragende Rolle, die es weiter zu verteidigen gilt. Jüngst hat auch der Internationale Währungsfonds bestätigt, dass die deutschen Unternehmen bestens auf die Anforderungen der Globalisierung vorbereitet sind.

Dennoch müssen wir uns fragen, ob wir Deutschen so selbstherrlich sind, dass wir glauben, nur wirtschaftliche Vorteile für uns akzeptieren zu dürfen. Wollen wir ernsthaft anderen Ländern verweigern, von den Vorteilen der Globalisierung zu profitieren, die wir selbst nur zu gerne in Anspruch nehmen? Hierzu passt das ambivalente Urteil der deutschen Bürger: 83 Prozent begrüßen den internationalen Handel, zugleich aber befürchtet die Mehrheit Arbeitsplatzverluste bei einer weiteren Handelsliberalisierung. Besonders beunruhigt sind die Menschen darüber, dass die Arbeitsplätze selbst in gut gehenden Unternehmen nicht mehr sicher zu sein scheinen. Das war auch das Topthema für 72 Prozent der Befragten in der letzten Allensbach-Umfrage von 2006. Hat uns der Sozialstaat mit seiner Vollkasko-Mentalität mental falsch gepolt? Zählen nur noch Sicherheit und Bequemlichkeit, aber nicht mehr unternehmerisches Risiko und Mut? Ist die Balance zwischen den Themen aus den Fugen geraten?

Auch die Politik macht es sich vielfach zu leicht und erklärt die Globalisierung zum Buhmann eigener Fehler frei nach der Devise „Haltet den Dieb“ oder „Der Bote ist schuld“. Weder das Desaster der Bildungspolitik, noch die Versäumnisse bei der Deregulierung, noch die Fehlfinanzierung unserer sozialen Sicherungssysteme, noch die zu hohe Besteuerung der Unternehmen sind Folgen der Globalisierung, sondern sind hausgemachte Fehler in den ordnungspolitischen Konstanten. Wahr ist, dass die Globalisierung diese Fehler der Wirtschafts-, Steuer- und Sozialpolitik unerbittlich bestraft, denn mobilen Unternehmen und mobilen Menschen fällt es immer leichter, mit den Füßen abzustimmen.

„The World is Flat“, so die Beobachtung des New-Yorker-Times-Kolumnisten Thomas Friedman. Ressourcen, Potenziale und Macht können sich buchstäblich über Nacht verschieben. Der neue Aufstieg Chinas belegt dies eindrucksvoll. Enorme Wirtschaftsdynamik findet vor allem in den Schwellenländern statt, in China etwa mit knapp zehn Prozent

Wachstum per annum – und das seit Jahren. Und es ist nicht erkennbar, dass sich dies in den nächsten Jahren ändern wird. Dagegen sind die Wachstumszahlen in Deutschland mit 1,3 Prozent, in der EU-15 mit 2,1 Prozent und in den USA mit 2,8 Prozent weitaus geringer. Auch wenn wir jetzt erfreuliche Wachstumsraten in Deutschland/Europa kreieren, die hoffentlich auch in diesem Jahr entgegen aller wirtschaftswissenschaftlichen Einsicht über die zwei Prozent hinaus wachsen, sind wir weit entfernt von dem, was uns die Schwellenländer vorexerzieren.

Ich war gerade in der letzten Woche in Peking und habe überhaupt keinen Zweifel daran, dass die dortige Wachstumsdynamik weiter anhält. Mittlerweile haben die Schwellenländer einen Anteil am Welt-Bruttoinlandsprodukt von 50 Prozent. Bis zum Jahr 2025 wird ein Anstieg auf 60 Prozent erwartet. China allein ist derzeit für zehn Prozent des Welthandels verantwortlich – vor sechs Jahren waren es gerade vier Prozent. Ich glaube, wir haben uns bei der letzten Diskussion, lieber Herr Himmelreich, im Jahr 1998 gar nicht vorstellen können, wie schnell sich diese Globalisierung weiterentwickeln würde.

Globalisierung ist zum Entwicklungs- und Wohlstandsmotor der ehemals Dritten Welt geworden. Trotzdem wird sie von ethisch motivierten und sehr engagierten Menschen emotional kritisiert. Angeprangert werden die Zerstörung ganzer Branchen und unzähliger Arbeitsplätze in Deutschland ebenso wie die massiven Einkommensunterschiede in den entwickelten Ländern. Aber auch da müssen wir wieder fragen: Ist nur der staatlich sanktionierte Teil der Umverteilung durch den Staat ethisch gerechtfertigt oder hat die Teilhabe am Wohlstands- und Wachstumsprozess freier Märkte nicht selbst schon eine ethische Qualität? Ist nicht auch hier bei der Entwicklungspolitik von Staaten der generell von Friedrich August von Hayek angeführte Vorwurf einer „Anmaßung von Wissen“ angebracht? Dabei darf man sicher nicht leugnen, dass gerade die wirtschaftliche Dynamik der so genannten BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China) die Menschen in den westlichen Industrieländern verunsichert und neue Ängste weckt. Man kann dem auch folgen. Die Menschen fragen sich zu Recht: Kann der Umweltschutz noch von einem Staat allein gelöst werden? Wie sollen wir reagieren, wenn einzelne Staaten ihren Wohlstand zu Lasten

der Umwelt mehr? Wie ist ethisch zu bewerten, dass unser Land erneuerbare Energien fördert, aus der Kernenergie aussteigt und zugleich Atomstrom aus den umgebenden Staaten importiert? Wie kann geistiges Eigentum angesichts der weltweiten Vernetzung wirksam geschützt werden? Denn an dem Fakt geht nichts vorbei: 60 Prozent der gefälschten Markenprodukte stammen aus Asien, allein aus China sind es 35 Prozent.

Und sicherlich nicht die letzte Frage lautet, ob der Nationalstaat noch ausreichenden Schutz bietet. Brauchen wir gar einen europäischen Sozialstaat als Bollwerk gegen Sozialdumping oder ist nicht die Hilfe zur Selbsthilfe im Sinne Ludwig Erhards wirksamer? Erhebliches Konfliktpotenzial liegt in der wachsenden Einkommenskluft zwischen Mittelschicht und Spitzenmanagern. Aber den stark gestiegenen CEO-Gehältern steht eine drastisch gesunkene Verweildauer als Vorstandschef oder Vorstandsmitglied gegenüber. Auch hier müssen wir fragen, wie viel Einkommensungleichheit eine Gesellschaft verträgt. Wann schlägt eine auf Dauer auseinandergehende Einkommensschere auf die soziale und politische Stabilität der Gesellschaft zurück?

Die Empfehlung von Bundespräsident Köhler lautet: „Maß und Mitte“ bei Managergehältern sowie „die Fähigkeit zur Selbstbeschränkung und zum guten Vorbild“. Dies wird auch von DIHK-Präsident Braun unter dem Motto „Bescheidenheit ist angesagt“ unterstützt. Reicht dieser Appell aus, oder müssen die hohen Einkommen wieder stärker oder noch stärker besteuert werden? Dabei sollte bedacht werden, dass bereits 57 Prozent des Einkommensteueraufkommens allein von den oberen zehn Prozent der Einkommensteuerpyramide erbracht werden und dort die Steuern über 50 Prozent betragen. Der Bundesverfassungsrichter Udo Di Fabio hat zu Recht darauf hingewiesen, dass die erste und ausschlaggebende Verantwortung des Unternehmers der wirtschaftliche Erfolg ist. Machtmissbrauch und unfaire Praktiken müssen allerdings verhindert werden. Dies gilt für Unternehmen und Märkte wie für Nationen. Dann stehen Unternehmertum, Märkte und Globalisierung auch für Freiheit, für die es sich lohnt einzutreten.

Das diesjährige Thema haben wir bewusst gewählt, weil sich die Welt an einer für unseren Wohlstand wichtigen Wegscheide befindet. Der Abschottung ganzer Wirtschaftsräume stehen Wohlstandsgewinne durch globale Arbeitsteilung gegenüber. Für den Erfolg im eigenen Land ist die Stärkung des inneren und sozialen Zusammenhalts ausschlaggebend. Wir müssen den Menschen Mut zurückgeben und sie von der Globalisierung überzeugen.

Daher war es richtig, dass wir in den Vorgesprächen von Vorstand und Beirat uns sehr intensiv mit den denkbaren Themen für dieses Kolloquium auseinandergesetzt haben und zu dem Ergebnis gekommen sind, uns noch einmal mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Dabei wollen wir vor allem die Wirkungen der Globalisierung ins Bild nehmen. Natürlich werden die ökonomischen Themen immer wieder mit zitiert, aber es ist ja interessant, dass wir heute unter den Vortragenden keinen Ökonomen haben.

Als ersten Redner des heutigen Nachmittags begrüße ich ganz herzlich Herrn Professor Frey. Professor Frey ist Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und wird zum Thema „Erosion des Vertrauens in Wirtschaft und Politik – Was tun?“ zu uns sprechen. Herr Professor Frey, wir alle freuen uns auf Ihren Vortrag!

DIETER FREY
Erosion des Vertrauens in Wirtschaft und Politik
– Was tun?

Viele Menschen haben heutzutage das Gefühl, dass Politiker in die eigene Tasche arbeiten, dass sie vor allem ihre eigenen Interessen verfolgen, dass nur in Vierjahresperioden gedacht wird. Sie haben das Gefühl, dass ihnen nicht die Wahrheit gesagt wird: Viele Bürger fühlen sich unfair behandelt. Politik wird schlecht vermittelt, es herrscht ein schlechtes Marketing, wie man das z. B. beim Steuermodell von Herrn Kirchhof im letzten Bundestagswahlkampf gesehen hat. Bei vielen herrscht die Meinung, Politik sei ein schmutziges Geschäft voller Intrigen.

Zudem gibt es auch eine Erosion des Vertrauens in die Wirtschaft, mit der Konsequenz, dass die Akzeptanz der sozialen Marktwirtschaft sinkt. Viele Bürger haben ein beträchtliches Misstrauen gegenüber Spitzenmanagern, vor allem der Großindustrie. Die wichtigsten Informationen erfahren sie aus der Zeitung. Viele Menschen verstehen nicht, warum die Vorstandsgelder so exorbitant hoch sind und gleichzeitig Arbeitsplätze wegrationalisiert werden. Viele Repräsentanten der deutschen Wirtschaft zeigen kein Vorbildverhalten, und viele Menschen sehen sich als Verlierer der Globalisierung, sie sehen die Arbeitsatmosphäre immer kälter und härter werden. Und fast täglich lesen sie in den Zeitungen über korrupte Manager, Firmen, die mit kriminellen Tarnfirmen zusammenarbeiten. Es gibt nur zwei Institutionen, die relativ wenig an Vertrauen verloren haben, das sind die Wissenschaft und der Mittelstand.

Neben diesem Vertrauensverlust haben Menschen große Ängste, die mit der Globalisierung verbunden sind. Die dabei entscheidende

Frage lautet: Wie gelingt es uns, die Komplexität der Globalisierung den Bürgern klarzumachen? Täglich wandern seit Jahren über tausend Arbeitsplätze in so genannte Billiglohnländer ab und wir sind nicht in der Lage, diese durch innovative Arbeitsplätze zu kompensieren. Dabei können Menschen natürlich nicht verstehen, warum sie wegrationalisiert werden. Aber auch das Topmanagement steht natürlich vor einem Zielkonflikt. Wird ein Unternehmen schlecht geführt, laufen die Kunden davon, die Wettbewerber sind oft besser, und der Aktienkurs sinkt, wenn man nicht ökonomisch erfolgreich ist. Weiterhin hat man aber Probleme mit Gewerkschaften und Betriebsrat, wenn man Menschen wegrationalisiert. Und man verliert natürlich auch an Vertrauen bei den Mitarbeitern, wenn sie sehen, es wird wegrationalisiert. Diese Zielkonflikte der Bevölkerung klarzumachen, ist nicht einfach. Solange diese Klarheit und diese Zielkonflikte nicht besser transportiert werden, wird Globalisierung immer mit Ängsten und Vertrauensverlust verbunden sein.

Was ist zu tun? Unser Ziel in einer globalisierten Welt muss es sein, dass wir zentrale Werte unseres Landes bewahren: Demokratie, eine offene Gesellschaft und die sozial-ökologische Marktwirtschaft. Das sind Werte, für die wir kämpfen sollten, und ich denke, dass viele Führungskräfte in der Wissenschaft und in der Wirtschaft das zu wenig artikulieren. Weder wollen wir amerikanische Zustände mit *hire and fire*, noch wollen wir asiatische Zustände haben. Unsere Kultur und Gesellschaft zeichnet sich durch bestimmte Werte aus, die es zu wahren gilt.

Meine Antwort darauf, was zu tun ist, geht in folgende Richtung: Um die Werte von Demokratie und sozial-ökologischer Marktwirtschaft zu wahren, brauchen wir eine Änderung von Führung in den Unternehmen und gesellschaftlichen Institutionen, ebenso aber neue Kulturen. Kulturen, die einerseits auf Innovationen und andererseits auf Glaubwürdigkeit aus sind. Wir haben in vielerlei Punkten ein Führungs-, aber auch ein Kulturproblem, sowohl in Wirtschaft, Politik als auch in der Gesellschaft. Was ist konkret zu tun? Letztlich geht es um nichts anderes als um eine Änderung von Führungsverhalten bei den politisch und wirtschaftlich Verantwortlichen, genauso aber auch um eine

Änderung unserer Kulturen in gesellschaftlichen Institutionen, um dieses Land zukunftsfähig zu halten. Wir gehen zunächst auf Führung und dann auf neue Kulturen ein.

Über Führung

Wir haben ein Prinzipienmodell der Führung entwickelt, das angibt, was man tun muss, um Menschen zu motivieren und um Menschen im Veränderungsprozess zu begleiten. Dieses Prinzipienmodell sieht wie folgt aus:

- **Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung:** Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Nichts hat Bestand, was nicht gut begründet werden kann. Gleichzeitig ist die Reflexion über Visionen und die Verbindung der eigenen Tätigkeit mit diesen Visionen wichtig. Das Prinzip beinhaltet, dass die Führungsperson einerseits den Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnen muss, ihre Arbeit als sinnvoll bzw. bedeutsam zu erleben, andererseits sollte sie eine Vision vermitteln im Sinne eines gemeinsamen Zieles und einer klaren Orientierung, wohin das Unternehmen und die einzelne Abteilung sich entwickeln soll. Der Mitarbeiter muss seine Arbeit in ein übergeordnetes Ganzes einordnen können.
- **Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation:** Jeder Beschäftigte sollte sich jederzeit angemessen über die für ihn relevanten Belange des eigenen Arbeitsplatzes und seines Unternehmens informiert fühlen. Nur wer seine Tätigkeit im Gesamtzusammenhang versteht und ausreichend informiert ist, kann sich zukunftsorientiert und verantwortlich verhalten. Statt auf einseitiges Informieren kommt es dabei auf Kommunikation in Form des Dialogs an.
- **Prinzip der konstruktiven Rückmeldung:** Lob und Korrektur sind zentrale Motivationsfaktoren für aufgabenbezogenes Verhalten. Durch die Art von Lob und Korrektur können Innovationen angestoßen werden. Dies erfordert jedoch eine positive Bewertung von

Verbesserungsvorschlägen und Kreativität sowie die Anerkennung von kreativem und innovativem Denken. In Deutschland ist sowohl die Lob- wie die Korrekturkultur in den gesellschaftlichen Institutionen suboptimal.

- **Prinzip der positiven Wertschätzung:** Menschen haben eine Sehnsucht nach Achtung und positiver Wertschätzung. Sie wollen geschätzt werden. Es gilt die Devise: Wertschöpfung durch Wertschätzung. Dort, wo sich der Mitarbeiter als Nummer fühlt, sich klein gemacht und nicht anerkannt fühlt, wird er auch sein Potenzial nicht aktivieren.
- **Prinzip der Passung und Eignung am Arbeitsplatz:** Jeder Beschäftigte sollte so eingesetzt werden, dass er sich auf lange Sicht weder unter- noch überfordert fühlt. Dabei sind Arbeitsgebiet und Arbeitsziele genau zu definieren und den Fähigkeiten des Einzelnen individuell anzupassen.
- **Prinzip der Zielsetzung und Zielvereinbarung:** Um Spitzenleistungen erreichen zu können, müssen Mitarbeiter und Vorgesetzte im Dialog gemeinsam anspruchsvolle, klar messbare Ziele definieren (kein Zieldiktat!).
- **Prinzip der Fairness:** Es gibt vier Arten von Fairness. Nach der Vorstellung der Ergebnis-Fairness wird ein Ergebnis dann als fair wahrgenommen, wenn das eigene Input-Output-Verhältnis proportional zu den jeweiligen relevanten Bezugspersonen, z. B. Kollegen, ausfällt. Prozedurale Fairness umfasst die Möglichkeit, innerhalb von Entscheidungsprozessen Gehör zu finden, seine Meinung zu artikulieren und den Eindruck zu haben, dass die Entscheidungsträger (z. B. der Vorgesetzte) neutral sind und alle Aspekte angemessen berücksichtigen. Demnach wird ein Ergebnis dann als gerecht empfunden, wenn die Prozesse, die zu diesem Ergebnis geführt haben, als fair betrachtet werden. Unter interpersonaler Fairness wird ein respektvolles, höfliches und korrektes Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern verstanden. Schließlich umfasst informationale Fairness die rechtzeitige, angemessene und umfassende

Information, insbesondere die Begründung von Entscheidungen. Dazu gehört aber auch, dass *bad news* genauso genannt werden wie *good news*. Wo der Mitarbeiter sich in allen diesen Arten von Fairness schlecht behandelt fühlt, wird er sein Potenzial nicht aktivieren.

- **Prinzip des persönlichen Wachstums:** Jeder Beschäftigte sollte sich gemäß seinen persönlichen Talenten und Interessen an seinem Arbeitsplatz und im Unternehmen weiterentwickeln können. Wo aufgrund flacher Hierarchien klassische Führungskarrieren nur begrenzt möglich sind, können spezifische Fachkarrieren und gezielte Kompetenz- bzw. Verantwortungserweiterungen individuell interessante Alternativen bieten.
- **Prinzip der Autonomie und Partizipation:** Jeder Beschäftigte sollte seine Arbeit im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten selbst gestalten können oder bei ihn betreffenden Maßnahmen die Chance bekommen, seine Meinung zu äußern.
- **Prinzip der situativen Führung:** Führung ist immer situativ. Unter situativer Führung wird ein Führungsverhalten verstanden, das der Situation, den jeweiligen Zielen und insbesondere den Persönlichkeitseigenschaften und Bedürfnissen der Adressaten angepasst ist. Da durch die Globalisierung immer neue Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter gestellt werden, ist die Vielseitigkeit des Führungsstils für den Erfolg entscheidend.
- **Prinzip des guten Vorbildes:** Führungspersonen müssen sich ihrer Funktion als Vorbild im Sinne hoher fachlicher Kompetenz und menschlicher Integrität bewusst sein. Nur dadurch können sie ein Klima des Vertrauens schaffen. Dazu gehören Aufrichtigkeit und die Fähigkeit, Wort und Tat in Übereinstimmung zu bringen. Nur dort, wo ein menschliches Vorbild vorhanden ist, wird der Mitarbeiter sich letztlich engagieren.

Wir haben festgestellt: Die Umsetzung dieser Prinzipien, sowohl bei sozialen als auch bei kommerziellen Organisationen, bewirkt erhöhtes

Kreativitätspotenzial, erhöhte Motivation, erhöhte Identifikation. Ich glaube, wir müssen Führungskräfte in Zukunft flächendeckend in diesen Fähigkeiten und skills ausbilden. Das Land hat Humankapital, doch derzeit vergeuden wir es geradezu!

Die Gallup-Untersuchungen ergeben für Deutschland, dass 76 Prozent der deutschen Arbeitnehmer Dienst nach Vorschrift machen. Unsere Forschungen belegen, dass nahezu jeder zweite Mitarbeiter innerlich gekündigt hat, unter anderem aufgrund einer schlechten Unternehmenskultur und bedingt durch falsches Führungsverhalten.

Durch eine ethikorientierte Führungskultur, durch ethikorientiertes Führen und durch eine partnerschaftliche Unternehmenskultur können wir intrinsische Motivation erzeugen, Kreativität und Innovation bei den Mitarbeitern erhöhen und damit auch den unternehmerischen Erfolg verbessern. Wenn jeder zweite Mitarbeiter innerlich gekündigt hat bzw. 76 Prozent Dienst nach Vorschrift machen, dann sieht man, welch enormes Potenzial vorhanden ist. Das Problem ist, in unseren Universitäten werden die Multiplikatoren nicht in professioneller Menschenführung ausgebildet. Sie werden auch an den Gymnasien nicht darin ausgebildet, und auch die Firmen müssen da noch einiges nachholen. Es gibt interessante Längsschnittuntersuchungen, die belegen, dass ethikorientierte Führung gemäß der Devise „Tough on the issue, soft on the person“ – also „Klar in den Zielen, den Standards, den Spielregeln und fair und human im Umgang“ – Humanpotenzial aktiviert. Auch in vielen Unternehmen haben wir aber nach wie vor suboptimales Führungsverhalten, mit der Konsequenz, dass hier ebenso das vorhandene Potenzial nicht genutzt wird.

Herr Mohn von Bertelsmann sagte einmal, die meisten deutschen Führungskräfte hätten keine Ahnung, wie Menschen funktionieren. Sie würden ihre Sehnsüchte und ihre Ängste nicht kennen, seien oft zu arrogant, zu eitel, zu narzisstisch. Deshalb erreichen sie die Menschen nicht. Kein Wunder also, dass es einen so hohen Prozentsatz innerer Kündigungen gibt.

Um das Vertrauen in Wirtschaft und Politik zu erhöhen, ist die Änderung des Führungsverhaltens wichtig. Dazu gehört insbesondere auch, dass man Kontakt zur Basis hat und versteht, wie Menschen „ticken“ bzw. funktionieren bzw. welche Sehnsüchte sie haben. Wer die Sehnsüchte der Mitarbeiter und der Bürger nicht kennt, wird sie auch nicht erreichen.

Über neue Kulturen

Neben der Umsetzung moderner Führungsprinzipien in den gesellschaftlichen Institutionen (Firmen, Schulen, Universitäten, Verbänden) brauchen wir aber auch neue Kulturen, so genannte Center-of-Excellence-Kulturen, wie sie auch in vielen Firmen schon umgesetzt wurden. Solche Center-of-Excellence-Kulturen sind z. B.:

- **Kundenorientierungskultur:** Die „Kundenbrille“ aufsetzen: sich und Ihr Unternehmen mit seinen Produkten, Prozessen und Dienstleistungen aus Sicht Ihrer Kunden sehen. Absolute Kundenzufriedenheit ist oberstes Gebot.
- **Benchmark-Kultur:** Die „Konkurrenzbrille“ tragen: die neuesten Entwicklungen des schärfsten Wettbewerbers und der führenden Trendsetter aus anderen Branchen im Blick (best practice) haben und aus dem Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen die Prozesse und Produkte im eigenen Unternehmen ständig weiterentwickeln.
- **Wertschöpfungskultur:** Den eigenen Beitrag zur Wertschöpfung Ihres Unternehmens klarmachen: das große Ganze im Blick haben und im Sinne einer Prozesskettenanalyse prüfen, was mit dem eigenen Arbeitsbereich zur Wertschöpfung beigetragen werden kann und ob der Kunde bereit wäre, jeden einzelnen Prozessabschnitt zu bezahlen.
- **Unternehmerkultur:** Sich und die eigenen Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen sehen. Wo Menschen mit ihren Talenten