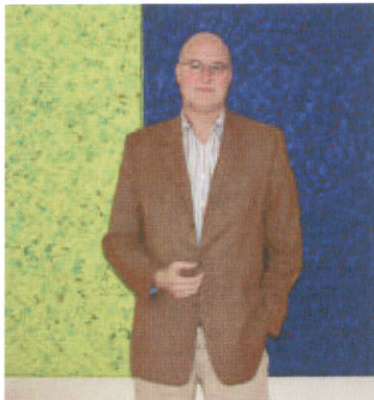


22.03.2008 02:15

## Überlingen

### "Zurück zu alten Werten"



Setzt sich für ein neues Verständnis und Selbstverständnis der Topmanager ein:  
Daniel F. Pinnow.

"Elite ohne Ethik" heißt das neue Buch des Management-Experten Daniel F. Pinnow. Ein Plädoyer für ein neues Verständnis und Selbstverständnis der Elite, das in einer Zeit ständiger Skandale um Topmanager einschlug wie eine Bombe. Der Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen und Bad Harzburg sowie Professor für Führung und Management ist derzeit ein gefragter Gesprächspartner in Talkshows und Diskussionsrunden.

Sie fordern eine bessere Führungsgeneration, für die Redlichkeit und soziale Verantwortung wieder Werte sind. Bewegen wir uns nicht genau davon stetig weg?

Das scheint im Moment so. Aktuell häufen sich die Skandale. Stichwort: Zumwinkel. Aber auch Utz Claassen von EnBW, der sich mit 44 Jahren ein Altersruhegeld von fast 400000 Euro im Jahr sichern lässt und dann noch durch deutsche Talkshows tingelt, lassen einen anderen Eindruck aufkommen. Aber das sind einzelne Piraten, die da den Ruf der deutschen

Elite schädigen. Dabei müssen wir nur vor die eigene Haustüre gehen, um zu sehen: Es gibt sowohl im deutschen Mittelstand als auch unter den DAX-Unternehmen ehrenhafte und verantwortungsvolle Kapitäne.

Dennoch scheint sich die Selbstbedienungsmentalität systematisch zu verbreiten.

Man konzentriert sich immer gerne auf die Auswüchse, statt dass man das Heer der Anständigen sieht, die redlich ihren Job machen und ihre Position mit Verantwortung ausfüllen. Tatsächlich haben aber einige der Spitzenführerkräfte ein Stück Bodenhaftung verloren zu dem, was der gemeine Mann denkt. Das sind Leute, die meinen: Ich bin ein Topleistungsträger, ich zahle sowieso schon meinen erklecklichen Batzen Einkommenssteuer und wenn ich da jetzt mal etwas dran drehe, dann ist das ja nicht unbedingt Unrecht.

Diese selbst gebastelte Ethik gewinnt an Popularität...

Das ist in der Tat so. Ethik und Moral sind im ökonomischen Kontext erst einmal schwer vermittelbar. Aber das gehört zusammen. Ich behaupte, dass nur ethisch integere Unternehmen, Unternehmer und Führungskräfte langfristig erfolgreich sein können.

Nach der Wende, dem Wegfall der DDR als Gegenmodell, gegen das sich die westliche Wirtschaft auch ethisch-moralisch zu beweisen hatte, scheint die soziale Marktwirtschaft gefallen zu sein.

Eine gute Frage. Die Öffnung der DDR sehe ich eher als ein - vielleicht nicht zufälliges - Einzelphänomen, dazu bin ich zu wenig Politik-Wissenschaftler. Ich halte die Globalisierung für entscheidend. Wie die momentan gespielt wird, auch das Thema Shareholder Value, das läuft in die falsche Richtung. Es kann nicht sein, dass Hugo Boss, eine grundsätzliche schwäbische Firma, durch diese Permira-Finanzinvestoren kaputt gemacht wird. Da wird das gesamte Ergebnis rausgezogen. Da setze ich an: Welche Renditen sind eigentlich noch statthaft oder ethisch verantwortbar?

Ihr Buch "Führen - worauf es wirklich ankommt" erscheint jetzt in China und macht dort Ihre Theorie der "systemischen Führung" bekannt. China ist 2500 Jahre lang durch die strenge Ordnung des Konfuzianismus geprägt und gut 50 Jahre durch die Hierarchie der kommunistischen Diktatur. Was fangen da die Chinesen mit der Theorie von Unternehmen als nie vollständig von oben durchorganisierbaren Systemen an?

Mein Buch ist praktisch orientiert geschrieben, mit ganz konkreten Handlungsempfehlungen, wie man systemisch führt. Da setzen die Chinesen an. Die interessiert Theorie relativ wenig, die sind extrem pragmatisch. Alles was denen sinnvoll scheint, um im Wettbewerb besser zu werden, integrieren sie einfach. Und da bietet der systemische Ansatz durchaus Antworten. Mit unseren Trainings transportieren wir natürlich auch ein

Menschenbild. Das Handwerkszeug, mit dem wir chinesische Führungskräfte ausrüsten, funktioniert nur, wenn sie dieses Menschenbild annehmen. China ist tatsächlich extrem autoritär, geprägt durch den Taoismus und Konfuzianismus, und versaut durch den Kommunismus. Der hat Werte, die dieses Land Jahrtausende geprägt haben, kaputt gemacht. Bei unglaublich vielen Menschen geht es dort nur noch um eins, möglichst reich zu werden. Das macht mir Sorge, wenn ich sehe, wie gering deren Bewusstsein für die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und der Umwelt ist.

Und hier, im eigenen Land? Welche Gefahren birgt es, dass die Elite immer reicher wird und der Rest zusehends verarmt?

Gefahren großer sozialer Spannungen. In China natürlich viel extremer, weil man dort keine Sozialsysteme kennt, wie wir sie in Deutschland haben. Bei uns entfernen sich die Reichen und vor allem die Superreichen immer weiter von der Mitte und vor allem von den Armen. Das ist in allen Ländern der Welt zu beobachten.

Was muss sich da ändern?

Die Frage ist, wie ändern wir das Bewusstsein. Und wie kommen wir zu einer sozialen Ächtung solcher Manager, die wirklich schwarze Schafe sind? Zum Winkel ist gar nicht mal der schlimmste Fall. Das ist für mich Klaus Esser, der bei Mannesmann damals ohne Not eine Übernahmeschlacht mit Vodafone angezettelt und verloren hat. Mannesmann wurde zerschlagen, und tausende Leute verloren ihren Arbeitsplatz und er bekommt noch 30 Millionen Abfindung. Das ist mehr als unmoralisch. Solche Leute müssen geächtet werden. Man muss ihnen die Netzwerke entziehen, in denen sie leben. Solche Leute verkehren ja nur noch untereinander und wissen gar nicht mehr, was sich draußen abspielt. Die leben in ihren Golfclubs, haben alle ihre Honorarprofessuren. Da würde ich ansetzen. Drei Millionen Steuern nachzahlen juckt die nicht, aber nicht mehr eingeladen werden zu wichtigen Events, wo sie die Entscheidungsträger treffen, das schmerzt.

Soziale Ächtung kann doch nur möglich sein, wenn sich eine neue Ethik allgemeingültig durchsetzt?

Ja. Für mich heißt das: zurück zu alten Werten. Es geht um Demut, zum Führen unerlässlich, um das Begreifen des Dienens, um Tugendhaftigkeit. Das alles ist ein Stück verloren gegangen in dieser Entwicklung, in der es nur noch um Shareholder Value, um Profitmaximierung geht; darum, dass man sein Ziel erreicht - und nicht mehr darum, wie man dieses Ziel erreicht.

Fragen: Martin Baur

Das gesamte Interview im Internet unter:

[www.suedkurier.de/pinnow](http://www.suedkurier.de/pinnow)