

## ***Eliten in der Krise – Oder: das Ende des Tanzes ums goldene Kalb***

Die ‚Elite‘-Diskussion wird in unserem Land schon seit Jahren geführt. Brauchen wir eine neue Elite, gerade jetzt in der weltweiten Finanzkrise? Und wenn ja, was wird von dieser ‚neuen Elite‘ erwartet?

Am 31. März 2009 titelte das **Hamburger Abendblatt** auf einem ganzseitigen Essay: Krisenmanagement allein reicht nicht: Wo ist die Elite?

### **Eliten in der Vertrauenskrise**

Bereits 2005 wurden in einer repräsentativen **Studie des Gallup-Institutes** weltweit 50.000 Menschen befragt, für wie vertrauenswürdig sie ihre Eliten aus Politik und Wirtschaft halten. Das Ergebnis bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland, ist ebenso ernüchternd oder erschütternd, wie die Ergebnisse der ersten Pisa-Studien (und vielleicht gibt es einen Zusammenhang): In keinem anderen westlichen Industrieland werden Politiker und Wirtschaftsführer so ungünstig beurteilt wie in Deutschland. 70% halten Wirtschaftsführer und 76% Politiker für unredlich, 80% empfinden deren Macht zu groß. So schlechte Werte erreichen sonst nur Eliten in Ländern wie Albanien oder Costa Rica!

Unsere Eliten werden als realitätsfremd, unfähig, unglaubwürdig, provinziell, egoistisch und verantwortungslos beschrieben. Wir wollen an dieser Stelle nicht darüber diskutieren, ob unsere Eliten tatsächlich schlechter sind als die anderer Nationen. Skandale gab und gibt es überall. Die Regelmäßigkeit, mit der wir in den Medien über Steuerhinterziehungen von Wirtschaftsführern in großem Ausmaß, der Selbstbedienungsmentalität bei Bonuszahlungen trotz negativer Unternehmensentwicklungen, exorbitanten Vorstandsgehältern bei gleichzeitig umfangreichen Personalabbau, Bestechungsaffären und ähnlichem lesen können, ist bedrückend. Gescheiterte oder extrem schlecht gemanagte Großprojekte in Industrie und Politik lassen sich wie an einer Perlenkette aufreihen: Transrapid, Einführung des Dosenpfandes, Die Einführung des Mautsystems für LKWs auf deutschen Autobahnen, der Bau der Elbphilharmonie in Hamburg oder der Kölner U-Bahn mit ihren aktuellen verheerenden Folgen. Die Liste wäre noch lange fortzusetzen.

## Der Tanz ums goldene Kalb

Die Vertrauenskrise in unsere Eliten lässt sich allein mit der Neiddebatte nicht vom Tisch wischen. Wirtschaft und Politik in der westlichen Welt haben Jahrzehnte lang den Tanz ums goldene Kalb der radikalen Marktwirtschaft getanzt. In Ihrem Artikel „**Abschied vom Gucci-Kapitalismus**“ vom 17.2. im Handelsblatt beschreibt **Noreena Hertz**, Professorin für Globalisierung an der Rotterdam School of Management diese „Gucci-Kapitalismus“ so: Das ist eine Ideologie, die Mitte der 80er-Jahre entstand und die sich mit Figuren der Zeitgeschichte wie Ronald Reagan, Margaret Thatcher und Milton Friedman oder Bernhard Madoff verbindet. In dieser Ära war eine der fundamentalen Annahmen, dass Märkte sich selber regulieren sollten, dass die Regierungen die Märkte sich selbst überlassen sollten und dass die Menschen nicht mehr und nicht weniger seien als rationale Nutzenmaximierer. Es war eine Ära, in der sich die Machtbalance zwischen Unternehmen und Gesellschaft zunehmend zugunsten der Wirtschaft verschob.

Bereits 2004 hat **Franz Müntefering** mit seiner Heuschrecken-Metapher in Deutschland eine Ethik-Debatte angestoßen: Im Herbst 2004 forderte er eine Aktualisierung des Parteiprogramms der SPD: „Wir müssen denjenigen Unternehmern, die die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen und die Interessen ihrer Arbeitnehmer im Blick haben, helfen gegen die verantwortungslosen Heuschreckenschwärme, die im Vierteljahrstakt Erfolg messen, Substanz absaugen und Unternehmen kaputtgehen lassen, wenn sie sie abgefressen haben. Kapitalismus ist keine Sache aus dem Museum, sondern brandaktuell.“

Müntefering hielt diese programmatische Rede unter dem Titel „Freiheit und Verantwortung“ in der Friedrich-Ebert-Stiftung.

**Heiner Geissler**, Ex-CDU-Generalsekretär hat diesen Ansatz aus aktuellem Anlass auf die Eliten der Unternehmen ausgeweitet. Managergehälter, so fordert er, müssen sich an der langfristigen Entwicklung der Unternehmen orientieren und nicht daran, wie sich quartalsmäßig eine möglichst hohe Rendite erzielen lässt.

## Was sind die ‚wahren‘ Eliten?

- Was macht denn ‚echte Eliten‘ aus?
- Was wird von ihnen erwartet?
- Woran erkennt man sie?

Analysiert man verschiedene Definitionsversuche – angefangen bei dem spanischen Philosophen Ortega y Gasset (1883-1955) bis hin zur ‚modernen‘ sozialwissenschaftlichen Definition, dann gibt es zwei Facetten in der Elite-Diskussion:

Zum einen gibt es zweifelsohne Eliten, d.h. Personenkreise, die aufgrund ihrer Position Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen nehmen, und damit Macht über Menschen, Unternehmen, Staaten und zunehmend über globale weltwirtschaftliche und soziale Prozesse ausüben.

Der Ruf nach den ‚wahren‘ Eliten fordert aber eine Legitimation dieser Macht nicht allein durch Wahlen oder wirtschaftlichen Einfluss, sondern durch einen hohen ethischen Anspruch:

- Nicht allein Intelligenz – nein Weisheit ist gefordert;
- Weitblick, der sowohl den zeitlichen Horizont von Quartalszahlen wie die protektionistische Sicht auf die eigene regionale Volkswirtschaft weit überschreitet.
- Eine Werteorientierung, die sich nicht nur in Hochglanzbroschüren von Unternehmensleitbildern niederschlägt, sondern die glaubwürdig und integer vorgelebt wird (auch Enron hatte ein klassisches Leitbild!)
- Visionen, die Orientierung geben in einer komplexen, globalisierten Gesellschaft
- Vorbild sein in allem Denken und Handeln
- Mut zum Querdenken, für seine Ideen einzutreten und das goldene Kalb zu schlachten.

## Glaubwürdigkeit, Werteorientierung und Integrität:

Aus der weltweiten Enttäuschung der Menschen über die Eliten der letzten Jahre lässt sich so das **Barak Obama** Phänomen erklären. Er ist nicht nur faktisch einer der mächtigsten Männer der Erde, sondern er verspricht zumindest in seinem bisherigen Auftreten für diesen hohen ethischen und moralischen Anspruch einzutreten.

Das Hamburger Abendblatt bezieht sich in seinem o.g. Artikel auch auf **Daniel Goeudevert**, ehemals Manager verschiedener Automobilkonzerne und heute wirtschaftskritischer Publizist. „Wenn Führungsfiguren in Politik, Wirtschaft und Kultur versagen, hat das immer Auswirkungen auf die Öffentlichkeit... Wenn Manager mangelndes Rechtsempfinden und Selbstversorgungsmentalität an den Tag legten, müsse man sich nicht wundern, dass sich „dieser Geist am Ende auch aller anderer bemächtigt“.

Führungskräfte würden heute „auf technokratische Zweckmäßigkeit“ und „auf Kosten-Nutzen-Rechnungen konditioniert“. Was Goeudevert vermisst, ist die „allgemeine Menschenbildung“, wie Wilhelm von Humboldt es nannte: eine Sozial- und Gewissenskompetenz, die bei wirtschaftlichen Entscheidungen immer neu trainiert werden muss – wie ein Muskel, der sonst verkümmert.“.

#### **Leadership wird gebraucht:**

Das Ganze erinnert an die Leadership-Debatte, die uns in unseren Beratungen und Trainings bereits seit den 90iger Jahren begleitet. **Noel M. Tichy** hat in seinem bemerkenswerten Buch :“The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level“ bereits die ‘Zutaten’ zu ‘wahren Führungsqualitäten’ benannt. Neben, Macht, Intelligenz und Fleiß beschreibt er die Faktoren Vision, Werte, Energie und Mut. Und er verweist eindringlich darauf, dass Leadership nur dann entsteht, wenn alle Zutaten vorhanden sind.

Nun ist es ja nicht so, dass es in der Vergangenheit nicht durchaus charismatische Führungspersönlichkeiten gegeben hat. Sie alle haben aber die desaströsen Entwicklungen unserer globalisierten Welt (Klimawandel, Finanzkrise, Kriege) nicht verhindern können. Schauen wir uns einige dieser Persönlichkeiten an:

**Helmut Schmidt** nimmt auch heute noch kein Blatt vor den Mund. Er tritt nach wie vor mit großem Wissen für seine Überzeugungen ein. Zu seiner aktiven Zeit hat er viel Mut bewiesen. Visionen hat er allerdings für eine Krankheit gehalten.

Der **Dalai Lama** bietet wohl wie kaum ein anderer Mensch auf dieser Welt vielen Menschen glaubwürdig und integer Orientierung, selbst wenn sie nicht der buddhistischen Lehre nahe

stehen. Ihm fehlt die weltliche Macht, um die Geschicke der Menschheit entscheidend zu beeinflussen.

**Jakob von Uexküll** initiierte den Alternativen Nobelpreis und gründete den Weltzukunftsrat, der den Interessen der nachfolgenden Generation Stimme geben soll. Vielen Menschen dürfte dieser Name völlig unbekannt sein.

### **Ein internationaler Moralkodex für die Zukunft der Menschheit**

Ist also der Ruf nach ‚wahren Eliten‘ ein unrealistischer Wunsch? Es wird wohl kein einzelner Mensch allen Ansprüchen gerecht werden können. Auch ein Amerikanischer Präsident mit Namen Obama nicht. Die ganze Welt blickt dieser Tage auf den Welt-Finanzgipfel nach London. Eine konzertierte Ethik-Debatte aller Eliten und ein verbindlicher Moralkodex in Wirtschaft und Politik als Basis für zukünftige Entscheidungen würde Hoffnung auf eine grundsätzliche Neuorientierung geben. Die Zeit ist mehr als reif dafür.

Tichy schrieb in seinem oben zitierten Buch, dass es Leadership auf allen Ebenen braucht, um wirklich erfolgreich zu sein. Das bedeutet für uns, dass auch die Führungskräfte in den Unternehmen, mit denen wir täglich in unserer Beratung zu tun haben, ihre wirtschaftlichen Entscheidungen einer moralisch-ethischen Überprüfung unterziehen sollten. Zu unserem Selbstverständnis als Berater gehört es, dass wir die Zusammenarbeit mit unseren Kunden stets auf der Basis einer glaubwürdigen Werteorientierung, einer "Wertekultur" suchen. Schon zu Zeiten der Hanse gab es ähnliche Debatten: Hanseatische Kaufmannslehre oder ‚Pfeffersäcke‘.

Annette Fredrich  
 PTO Unternehmensberatung  
 Hasloher Weg 34  
 25474 Bönningstedt  
 Tel. 040 556 79 13  
 Fax 040 556 79 14  
[www.pto.de](http://www.pto.de)  
[fredrich@pto.de](mailto:fredrich@pto.de)