

Zusätzlich erschienen in: [\[Wirtschaft\]](#) [\[Management-Lexikon\]](#) [\[Finanzen\]](#)

[Management](#) | [Baur, Elmar](#)

Manager haben die Nase voll von Skandalen

Lorenz Goslich (02.05.2007) - Skandale, Skandale, Skandale: Manager bekannter Unternehmen haben die Nase voll davon, wie die Wirtschaft mehr und mehr in Verruf gerät. Sie wollen von Wohlfahrts-Organisationen und gemeinnützigen Einrichtungen ethisches Verhalten lernen. Dieser Artikel aus 2003 ist aktueller denn je.



[Diesen Artikel an Geschäftsfreunde und Bekannte weiterleiten](#)



Elmar Baur, Ex-Chef von Burgmann

Einer, der es vormacht, ist Elmar Baur, Chef der Burgmann-Dichtungswerke im oberbayerischen Wolfratshausen. Zusammen mit Martin Zeller, dem Geschäftsführer der gemeinnützigen Oberland-Werkstätten für Behinderte in Duisburg, hat Baur ein Experiment gewagt: Er hat mit ihm die Rollen getauscht - für kurze Zeit zwar nur, aber immerhin. Baur wechselte zu den nordrhein-westfälischen Behinderten-Werkstätten, Zeller gleichzeitig zum oberbayerischen

Dichtungs-Hersteller.

Das ist ein Versuch, der bisher Seltenheitswert hat. Doch Manager von Unternehmen und Führungskräfte von Wohlfahrtsorganisationen scheinen mehr und mehr zu entdecken, dass sie viel voneinander lernen können - gerade weil die einen gewinnorientiert arbeiten und die anderen ausdrücklich nicht.

Hochrangige Vertreter beider Seiten trafen sich bereits 2003 im Kloster Benediktbeuern, um den Geheimnissen der jeweils anderen auf die Spur zu kommen. 50 Gäste kamen zu diesen "Benediktbeurer Management Gesprächen" - alle aus leitenden Positionen. Die Wirtschaft wurde durch Vertreter von BMW, Loden-Frey, Siemens, der Deutschen Bahn und etlichen anderen repräsentiert. Auf der anderen Seite standen Führungskräfte der Inneren Mission, der Salesianer Don Boscos, des Roten Kreuzes, des Goethe-Instituts, der Caritas, der Missionsdominkanerinnen und anderer.

Gemeinnützige Kultur kann auch hinderlich sein

Dabei kamen interessante Erkenntnisse an den Tag. So machen nicht wenige Führungskräfte gemeinnütziger Unternehmen überhaupt kein Geheimnis daraus, dass sie sich durch die "Kultur"

ihrer Organisationen regelrecht behindert fühlen, wenn man den Worten des Münchner Managementberater Michael Thies folgt. Er hatte zusammen mit Egon Endres, Professor an der Katholischen Stiftungsfachhochschule München, die Idee zu dieser Veranstaltungsreihe, die schon eine kleine Tradition hat. Endres, der in Benediktbeuern Sozialmanagement lehrt, sieht viele Probleme von Sozial- und Wohlfahrtseinrichtungen darin begründet, dass diese oft viel zu spät auf Krisenhinweise reagierten. "Die gemeinnützigen Organisationen diskutieren ewig lang mit ihren Gremien, die manchmal viel zu groß besetzt sind", bestätigt Thies: "Das alles wird in Wirtschaftsunternehmen schneller gemacht."

"Der alte Lack der Wirtschaft ist ab"

Vielen Managern gewinnorientierter Firmen wird umgekehrt ganz Anderes vorgehalten - und das unter anderem von einem der ihren: Burgmann-Chef Elmar Baur wertete Skandale von Enron bis Babcock und die gravierenden Wertminderungen ehemals hoch eingestufte Firmen als Zeichen, dass "der alte Lack der Wirtschaft ab" ist. Die kurzfristige Gewinnmaximierung werde künftig nicht mehr wie bisher in den Vordergrund gestellt werden können, sagte er voraus. Baur kritisiert scharf, dass heutzutage in vielen Unternehmen allzu sehr in die eigene Tasche gewirtschaftet werde. Er verweist auf die vielen inzwischen auch vor Gerichten anhängigen Fälle um unmäßig hohe Abfindungen, Selbstbereicherung und Unterschlagung und forderte, dass die Menschen wieder mehr in den Mittelpunkt gestellt werden müssten. Auch allzu leichtfertige Massenentlassungen ohne genaue Prüfung anderer Möglichkeiten - nimmt Baur scharf ins Visier.

Fehlende Gewinnorientierung entschuldigt Verluste nicht

Wieviel Ethik sein muss, wieviel Profit sein darf - mit dieser Entscheidung tun sich die Vertreter der unterschiedlichen Richtungen allerdings nicht leicht. Auch eine solide Wohlfahrtsorganisation sollte profitabel sein, mahnt zum Beispiel Berater Thies: "Sie muss zwar nicht horrenden Gewinne erzielen, sollte aber eine solide schwarze Null schreiben." Also nix mit Verlusten, nur weil die Gewinnorientierung fehlt.

Nach Einschätzung von Professor Endres haben Wohlfahrtsorganisationen und andere gemeinnützige Einrichtungen jedoch ein "verkramptes Verhältnis im Umgang mit Macht und Einfluss". Das hängt seiner Meinung nach damit zusammen, dass deren Mitarbeiter häufig in Führungspositionen kommen auf die sie nie zugesteuert haben.

Enorme Kraft durch Identifikation mit einer Idee

Dafür haben gemeinnützige Organisationen aber auch Vorteile, von denen andere nur träumen. "Die Wirtschaftsunternehmen sind oft beeindruckt, wie es den nicht gewinnorientierten Einrichtungen gelingt, ihre Mitarbeiter zu motivieren und wie dieses Engagement getragen wird", sagt Endres. Die Identifikation mit einer Idee führe zu einer enormen Kraft, so dass sich Mitarbeiter über das normale Maß hinaus engagierten. Und nicht nur das: "Die Beteiligten werden oft überraschend stark in die Entscheidungsprozesse mit einbezogen."

Für Berater Thies ist es auf der anderen Seite auffallend, dass Unternehmen heutzutage viel Geld für Kultur, Unternehmensleitbilder und Visionen ausgeben. Das seien Werte, die in nicht gewinnorientierten Einrichtungen bereits vorhanden sind

aber gerade diese tun sich nach seinen Beobachtungen häufig schwer mit der Kultur, sehen sich durch sie eher in ihrem Management behindert.

Braucht Siemens wirklich eine "Familie"?

Thiess verfolgt die diesbezüglichen Bemühungen von Unternehmen deshalb offenkundig mit einer gewissen Verwunderung: "Ist es wirklich wichtig, die Siemens-Familie zu sein?" Denn die "Kultur" einer Organisation behindere es, unangenehme Entscheidungen zu treffen: "Da will man sich nicht belasten und sich nicht gegenseitig weh tun." Gleichzeitig sieht Professor Endres jedoch das Ende der überwiegend monetären Leistungsanreize in Unternehmen gekommen: "Künftig wird es stärker darauf ankommen, solche Leistungsanreize aufzubauen, die etwas mit Sinnhaftigkeit zu tun haben."

Wie die Caritas das Controlling erlernt

Inzwischen erweisen sich die Benediktbeurer Management-Gespräche auch als Kontaktbörse. Andreas Grathwohl, Geschäftsführer der Berliner Verpackungsfirma Gundlach, hat, wie er erzählt, schon häufiger zum Telefonhörer gegriffen und jemanden aus dem anderen "Lager" um Rat gebeten, als er in seinem Unternehmen eine schwierige Restrukturierung durchsetzen musste. Und Albert Hauser, Vorstand des Caritasverbands der Erzdiözese München und Freising, verrät: "Wenn ich heute etwas über Controlling wissen will, kenne ich dank dieser Veranstaltungen heute genug Leute, die ich fragen kann."

© infocomma GmbH

 weiter empfehlen  drucken

Weitere Artikel und Stichworte zum Thema

Management | Baur, Elmar

[Experten zweifeln an der "Siemens-Familie"](#)

[Ecovis-Info: Bloß nicht aus dem Bauch heraus](#)

[Ohne zufriedene Kunden kein erfolgreiches Unternehmen](#)

[2. Internationaler Bionik-Kongress fürs Top-Management](#)

[Neu erschienen: Richtiges und gutes Management](#)

Weitere Artikel zu:

Personenname: [Baur, Elmar](#)

Unternehmen: [Siemens](#)

Unternehmen: [Burgmann](#)

Stichwort: [Wohlfahrtsorganisationen](#)

Stichwort: [Gemeinnützigkeit](#)

Stichwort: [Benediktbeurer Management](#)

Stichwort: [Gespräche](#)

Stichwort: [Unternehmensführung](#)

Stichwort: [Zerschlagung](#)

Stichwort: [Insolvenzrecht](#)

Stichwort: [Kommunikation](#)

Stichwort: [Verschuldung](#)

Stichwort: [Hochschulen](#)

Stichwort: Management