

**SÜDWESTRUNDFUNK**  
**SWR2 Wissen – Manuskriptdienst**

**Tod eines Reformers**  
**Manager und die Führungskultur der Zukunft**

Autor: Immo Sennewald  
Redaktion: Detlef Clas  
Regie: Günter Maurer  
Sendung: Montag, 7. Juni 2010, 8.30 Uhr, SWR 2

---

**Bitte beachten Sie:**

*Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.*

*Mitschnitte auf CD von allen Sendungen der Redaktion SWR2 Wissen/Aula (Montag bis Sonntag 8.30 bis 9.00 Uhr) sind beim SWR Mitschnittdienst in Baden-Baden für 12,50 € erhältlich.*

*Bestellmöglichkeiten: 07221/929-6030*

**Kennen Sie schon das neue Serviceangebot des Kulturradios SWR2?**

*Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem kostenlosen Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de*

*SWR 2 Wissen können Sie ab sofort auch als Live-Stream hören im SWR 2 Webradio unter [www.swr2.de](http://www.swr2.de) oder als Podcast nachhören: <http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/wissen.xml>*

---

Besetzung:  
Autor  
Sprecherin  
Übersetzer  
Übersetzerin

Atmo 1: Typische Geräusche von der medizinischen Notversorgung eines Patienten

Autor:  
Am 30. Oktober 2003 bricht Uwe Renald Müller, Geschäftsführer des Rudolf-Haufe-Verlages in Freiburg, zusammen. Ein Hirntumor wird diagnostiziert, er wird in der Uniklinik Tübingen operiert. Müllers Zustand ist lebensbedrohlich. Es ist die Situation, die fast jeder Manager am meisten fürchtet: mitten im Geschehen die Kontrolle zu verlieren, plötzlich für unbestimmte Zeit einfach weg zu sein vom Fenster.

Atmo 2: Langgezogener Piepton, der den Herzstillstand markiert

Ansage:

Tod eines Reformers. Manager und die Führungskultur der Zukunft. Eine Sendung von Immo Sennewald

Atmo 3: Geräusch eines Defibrillators, Herzschlag kehrt zurück

Autor:

Müller überlebt, aber er ist monatelang schwer krank. Bestrahlungen, Chemotherapie, eine Medikamentenvergiftung, die seine Leber fast zerstört, fesseln ihn ans Bett. Dr. Jan Bodo Sperling, Unternehmensberater mit jahrzehntelanger internationaler Erfahrung, beschreibt die Situation eines Managers, der plötzlich gemanagt wird:

Cut 1: Dr. Jan Bodo Sperling, Unternehmensberater

Da gibt es auch diesen Begriff ‚Management by Absence‘; das heißt, in dem Moment, wo Sie ‚absent‘ sind, wo Sie nicht an Ihrem Arbeitsplatz sitzen, besteht in vielen Unternehmen – auch in vielen anderen Organisationen – immer die Gefahr, dass in der Abwesenheit sich Dinge verschieben: Das Machtgefüge verändert sich, Ranküne kommen plötzlich hoch, die unter dem Blick und der Anwesenheit des Managers sich nicht ans Tageslicht trauen würden, und in dem Moment, wo Sie weg sind, passieren diese Dinge.

Sprecherin:

Intrigen hinter den Kulissen, Kollegen, die heimlich am Stuhl sägen: Solche Erfahrungen mit Machtkämpfen im Unternehmensalltag, Enttäuschung über vertane Chancen und verletzte Gefühle hatten Uwe Renald Müller seit Anfang der 90er-Jahre umgetrieben.

Cut 2: Dr. Jan Bodo Sperling, Unternehmensberater

Ich denke, Müllers große Stärke war, alles zu hinterfragen. Er hat nichts hingegenommen; vielleicht ist das auch etwas das Naturwissenschaftliche in Müller – Müller war ja Naturwissenschaftler, war ja Ingenieur – und er nahm nichts hin, was nicht beweisbar war.

Sprecherin:

Als Fachmann für Informationstechnologie hatte Müller in einem großen deutschen Elektronikonzern erfolgreich eine Abteilung restrukturiert. Dort war er erstmals auch für Personalentscheidungen, für Motivation und Führung zahlreicher Mitarbeiter verantwortlich. Er schrieb, unterstützt von Jan Bodo Sperling, sein erstes Buch „Schlanke Führungsorganisationen – die neuen Aufgaben des mittleren Managements“ und bekam 1994 sogleich den „Schmalenbach-Preis“. „Schlanke Führung“ – amerikanisch „Lean Management“ – war ein Trend jener Jahre, fast ein Kultwort der Wirtschaft.

Autor:

Nach dem Zusammenbruch des östlichen Machtblocks offenbarte sich, wie katastrophal die bürokratisch aufgeblähte Staatswirtschaft versagt hatte. Es ließ sich nachrechnen, was dieses Versagen gekostet hatte, noch kosten würde und um wie viel effizienter die Marktwirtschaft funktionierte. Weltweit wurden die Märkte, wurde die Phantasie für

Wachstumsprognosen entfesselt. „Zahlen lügen nicht“, hieß es, und Zahlen belegten untrüglich, ob ein Unternehmen leben oder sterben konnte. Ausgerechnet der Naturwissenschaftler Uwe Renald Müller aber sah als Abteilungsleiter, wie Menschen im Wettlauf der Zahlen die Puste ausging, sah die gesundheitlichen, psychischen und moralischen Folgen der Fixierung auf Maximalprofit. Der Begriff „Shareholder Value“ – er kam aus den USA – war gerade zum Synonym einer engen Ausrichtung der Unternehmen am Profit geworden. Müller erkannte, dass „Shareholder Value“ mit der sozialen Marktwirtschaft unvereinbar war. In einem Fernsehinterview für Deutsche Welle TV sagte er mir 1998:

Cut 3: Uwe Renald Müller (1998):

Ich weiß, dass die Adaptionen amerikanischer Managementsysteme – übrigens auch japanischer – auf deutsche Verhältnisse, mit dieser Kultur, die wir hier haben, eben nicht funktioniert haben.

Sprecherin:

Was Müller gemeinsam mit seinem Berater Sperling in „Schlanke Führungsorganisationen“ dargelegt hatte, wollte er auch in der Praxis des Elektronik Konzerns beweisen, und er wollte mehr Verantwortung. Mit seinem Ehrgeiz aber brachte er die Hierarchie gegen sich auf. Er erlebte Rivalitäten, Intrigen, Verlogenheit und Amoral, Habgier und Herrschsucht in den Führungsetagen.

Autor:

Darüber verfasste er eine dramatische Szenenfolge, beinahe ein Theaterstück. Im Interview von 1998 äußerte er sich zu seinen Motiven:

Cut 4: Uwe Renald Müller (1998):

Es war Unzufriedenheit und es war teilweise auch Wut. Wut über aggressive Unternehmenskulturen, jetzt sicherlich nicht als Gesamtkultur des Unternehmens, in dem ich damals war, aber ausgehend von einzelnen Personen, Managern in den Führungsetagen, vor allem im Vorstandsbereich, die in einer Art und Weise agiert haben, dass ich mir sagte: Das lasse ich mir a) nicht bieten und b) da ich sie nicht ändern kann, werde ich halt dieses System verlassen.

Sprecherin:

Mit den Schlachtszenen in der Führungsetage des Elektronik Konzerns, den er 1996 verlassen hat, lässt Müller 1997 sein zweites Buch beginnen. Es trägt den Titel „Machtwechsel im Management“ – und es wird ausgerechnet in den USA, dem Ursprungsland von „Shareholder Value“, mit Begeisterung aufgenommen. Den „Global Business Book Award“ hat nie zuvor eine deutsche Veröffentlichung erhalten; „Machtwechsel im Management“ wird auf Anhieb damit ausgezeichnet, obwohl noch keine englische Ausgabe des Buches vorliegt.

Autor:

Das war die Nachricht, die mich zu Müller führte. Das Buch fesselte mich. Machtkämpfe in Führungsetagen hatte ich in der DDR erlebt, ich hatte sie auf den Bühnen mit direktem Bezug zu den „realsozialistischen“ Verhältnissen inszeniert – bis zum Hinauswurf und Berufsverbot. Müllers Theaterszenen legten strukturelle Gemeinsamkeiten der Hierarchien in Ost und West offen, das Buch beschrieb den notwendigen Machtwechsel nun auch in westlichen Führungssystemen in der Praxis. Und dass seine Ideen von einer „evolutionären Führung“ ohne aggressive

Kommandostrukturen funktionierten – das demonstrierte Müller seit 1996 als Geschäftsführer des Rudolf Haufe Verlages in Freiburg.

Cut 5: Dr. Jan Bodo Sperling, Unternehmensberater

Er selber hat keine Macht ausgeübt. Er war seinen eigenen Leuten gegenüber von einer ganz erstaunlich ruhigen, unaufdringlichen Art, er hat versucht zu führen und seine Leute zu leiten, über Hinterfragung. Er hat sie versucht über ... ja, ich denke über dieses berühmte Wortpaar ‚wofür – wozu?‘ womit er versucht hat, Gründe zu hinterfragen, aber immer wieder deutlich gemacht hat ‚Lieber Freund, du darfst nicht nur über die Gründe nachdenken, du musst auch über die Ziele nachdenken, du musst daraus ableiten, ‚wo willst du denn hin?‘ – also weg von der statischen, hin zu einer dynamischen Haltung.

Sprecherin:

Ein dynamisches, evolutionäres System der Führung war erklärtes Ziel von Uwe Renald Müller. Die Strukturen sollten lernen und anpassungsfähig sein, nicht statisch auf Organigramme hin fixiert. Unternehmen sah er in diesem Sinn als Sozialgebilde, die vor allem die eigene Existenz zu sichern haben. Ein entscheidendes Arbeitsfeld dabei: die Kommunikation. Alle Kanäle sollen durchlässig und aufnahmebereit sein. Uwe Renald Müller führte bei Haufe das Intranet zur Unternehmenskommunikation ein, baute Chefzimmer zu Gesprächsräumen um, öffnete Türen. Wissen sollte nicht mehr als Herrschaftswissen der Machterhaltung dienen, sondern die Verantwortung jedes Einzelnen für das Unternehmen stärken.

Atmo 4: Marschmusik (Videoton)

Autor:

Befehlston, Intransparenz, Duckmäusertum waren mir als Symptome der Kommandowirtschaft gut vertraut. In dem Videofilm von 1998 machte ich mir gemeinsam mit einigen Haufe-Mitarbeitern den Spaß, eine Szene aus einer Chefetage West nachzuspielen – mit den für verkrustete Strukturen typischen Verhaltensmustern, wie ich sie aus Sitzungen von Betriebs- oder Parteileitungen im Osten kannte. Die Amateurdarsteller West kamen mit meinen Regieanweisungen Ost sofort zurecht. Das Geheimnis dieser Ähnlichkeit oder Austauschbarkeit liegt im Menschenbild, das in den Köpfen der Mächtigen steckt und sich im Führungssystem ausdrückt. Markus Goss, Unternehmensberater, über Grundpositionen:

Cut 6: Markus Goss, Unternehmensberater

Die grundsätzliche Frage stellt sich ja, was motiviert Menschen zu Handlungen, und ist ein Mensch von innen heraus fleißig und zielorientiert und hat Spaß am Erkunden der Welt und an Leistung, oder ist der Mensch eigentlich jemand der sich eigentlich gar nicht bewegt und lieber in der Sonne liegt und sich im Sinne des Energiesparens nur bewegt, um ab und zu mal einen Apfel aufzuheben oder, wenn der Magen eben brummt, ein paar Schritte auf die Jagd zu gehen.

Sprecherin:

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, dieses dem kommunistischen Säulenheiligen Lenin zugeschriebene Wort entspricht dem Menschenbild des Industriezeitalters aus den vergangenen zweihundert Jahren. Die Personalstruktur eines Unternehmens hat möglichst homogenen zu sein, damit an der Schnittstelle von Mensch und Maschine alles im Takt, alles berechenbar und planbar bleibt. Ein dauerndes Wechselspiel von

Anreiz und Druck hält die Wertschöpfung am Laufen. Sowohl der Druck – als Drohung mit Strafe oder gar Entlassung – als auch der Anreiz mit Geld und Aufstieg in der Hierarchie sind rein äußerliche, mechanische Stimuli. Ihnen entsprechen starre Organigramme und ein Dickicht von Regeln, das Homogenität statt Individualität sichern soll.

#### Atmo 5: Collage von Computerstimmen

Autor:

Jede dieser Regeln nimmt mir ein Stück Verantwortung ab – ich muss nicht mehr selbst entscheiden, wann ich meine Arbeit beginne, wann ich Pause mache, wann ich mit dem Ergebnis zufrieden bin: Es muss nur in die Schablone passen. Je weniger Verantwortung der Einzelne hat, desto weniger Fehler kann er machen. Andererseits: Je weniger ein System der Kompetenz des Einzelnen vertraut, desto mehr muss es regulieren und seiner Verantwortung entziehen – es organisiert damit die Verantwortungslosigkeit. Man nennt das dann beschönigend „Überregulierung“. Kontrollen müssen verdichtet, der Druck immer mehr erhöht, Strafen müssen strenger werden. Stasiartig werden Mitarbeiter überwacht, Arbeitnehmerschutz und Personalmanagement geraten in Dauerkonflikte, in juristische Gefechte; fruchtlose öffentliche Debatten liefern das Begleitgeräusch.

#### Cut 7: Markus Goss, Unternehmensberater

Die Frage ist, wie viel Ergebnis erzeugt dieser Druck. Druck erzeugt Gegendruck, und die Menschen bewegen sich dann entsprechend, soweit sie das für sinnvoll halten in diesem System. Sinnbildend ist Druck in diesem Zusammenhang nicht.

Sprecherin:

Eine Tätigkeit, die Sinn hat, die nicht nur des Geldes wegen verrichtet wird, Unternehmensziele, die für jeden einsichtig sind, für die sich jeder selbst in die Pflicht nimmt, eine Unternehmenskultur, die Fehler in andauernde Lernprozesse überführt, eine Führung, die auf nachhaltige Sicherung der Existenz orientiert ist, also das Wohl der Mitarbeiter und Kunden über den kurzfristigen Geldnutzen hinaus: Das sah Müller als Aufgabe. Das bedeutete keineswegs, in Leistung und Qualität nicht mehr konkurrieren zu wollen. Der Erfolg gab Müller Recht.

Autor:

Müller, der IT-Spezialist, hatte bei Haufe neue Formen der internen Kommunikation eingeführt. Aus einem geheiligten Chefzimmer etwa wurde ein Arbeitsraum für Projektgruppen; das Intranet hielt alle auf dem Laufenden über Vorhaben und Unternehmensentwicklung. Unter Müllers Führung machte der Haufe Verlag einen gewaltigen Sprung nach vorn bei der Produktion und beim Verkauf neuer Medien. Er integrierte die Softwaresparte „Lexware“ in den Verlag; das Internet erkannte er frühzeitig als Medium der Zukunft. Haufe profitiert bis heute davon. Helmut Hopfner, damals in der Geschäftsführung für die Finanzen zuständig, sagte 1998 im Interview:

#### Cut 8: Helmut Hopfner

Alle Indikatoren sprechen dafür, dass diese Prozesse sich positiv auswirken auf die Motivation der Mitarbeiter, aber auch auf die Zahlen, sprich Umsatzentwicklung, aber auch die Attraktivität, die die Haufe Verlagsgruppe in der Szene für Kooperationspartner hat.

Sprecherin:

Müller gehörte zu den Avantgardisten einer Denkrichtung, die auch nach der Krise der „New Economy“ Anfang der 2000er-Jahre auf systemische Erneuerung drängte, die Führungsetagen der Unternehmen kritisch prüfte, die Nachhaltigkeit in Bezug auf Ressourcennutzung und den Schutz der Umwelt auf die Tagesordnung setzte, die soziale Verantwortung in der Wirtschaft einforderte. Inzwischen lässt sich mit dem Prinzip „Nachhaltigkeit“ Geld verdienen.

Autor:

„PE International“, ein mittelständischer Betrieb im Stuttgarter Vorort Echterdingen war darin schneller als andere Unternehmen. Er bietet – unter anderem – eine Software für das Management von Kriterien wie Umweltverträglichkeit, Nachhaltigkeit und die Bilanz der gesamten Emission an. Die Software zielt aber auch auf die „Corporate Social Responsibility“ – indem sie Informationen und Verantwortlichkeit im Unternehmen breiter verteilt. Natürlich hat mich interessiert, wie es im Inneren einer Beraterfirma aussieht, die heute weltweit Leistungen nach dem Prinzip verkauft, das sich Müller vorgestellt hatte:

Atmo 6: Verhandlungsgespräche bei PE International

Sprecherin:

Verhandlungen am Stammsitz in Echterdingen, nahe an Messe und Flughafen. Die Mitarbeiter sind so international wie die Kundschaft; sie schätzen an ihrer Tätigkeit sowohl die fachliche Qualität als auch die Umgangsformen im Unternehmen. Neill d'Souza aus Indien:

Cut 9: Neill D'Souza, Consultant:

We are an extremely ...

Übersetzer:

Wir sind eine extrem unkonventionelle Firma; wir leben und arbeiten wie eine Familie. Das schließt eine Menge Vertrauen ein, eine Menge Ermutigung, die jeder von uns bekommt; und wir sind alle grundsätzlich viel besser, als wir es irgendwo anders sein könnten. Wenn ich in dieser Firma nur fünf Jahre gearbeitet hätte, wäre für mich genauso viel herausgekommen, wie anderswo in fünfzehn, um so viel schneller bin ich gewachsen.

Sprecherin:

Viviana Carillo aus Ecuador schätzt den direkten Kontakt.

Cut 10: Viviana Carillo, Consultant:

You can always got to one colleague ...

Übersetzerin:

Du kannst immer zu einem Kollegen zum Brainstorming gehen, verschiedene Ideen austauschen, deine Arbeit verbessern und etwas lernen. Natürlich bringst du auch dein Fachwissen, deine Erfahrung ein. Ich habe hier nie das Gefühl einer hierarchischen Ordnung, zu keinem Zeitpunkt. Gefühlsmäßig nehme ich nicht einmal Strukturen wahr, obwohl wir natürlich durchaus in Strukturen organisiert sind, die das Geschäft am Laufen halten.

Sprecherin:

Hierarchische Rituale erwiesen sich als ebenso verzichtbar wie homogene Kollektive, in denen Individualität durch Regelsysteme auf Funktionieren getrimmt wird. Erwünscht ist vielmehr – schon bei der Auswahl von Mitarbeitern – Diversität. Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Kulturen, mit verschiedenen Interessen, Bildungsvoraussetzungen, sozialen Kompetenzen sollen zusammenarbeiten. Das ist kein Zufall, denn der Geschäftsführer Michael Betz bringt – wie Uwe Renald Müller – eine naturwissenschaftliche Ausbildung mit. Er denkt nicht in Kausal- und Befehlsketten, sondern in Netzwerken und dynamischen Systemen.

Cut 11: Michael Betz, Geschäftsführer PE International:

Wenn alle genau gleich ticken, wird da nie ein ‚winning team‘ draus. Diese Unterschiede muss man aber auch aushalten, da gehört dann auch Respekt vor dem Anderssein des Anderen dazu – offene Kommunikation – das prägt den Stil einer Auseinandersetzung, wenn man sich dann tatsächlich mal miteinander auseinandersetzen muss und möchte, dass man das miteinander tut und nicht über Dritte mit Dritten. Offene Kommunikation aber auch zum Kunden; das ist auch ein Wert, dass man so mit dem Kunden umgeht, wie man miteinander umgeht ...

Autor:

Und spätestens hier heben sich Augenbrauen, erscheint ein herablassendes Lächeln in den Gesichtern der alten Haudegen, für die Kriegsführung und Wirtschaft jahrhundertealten Strategien folgen. Die Konkurrenz im Markt, die Konkurrenz um die Macht im Unternehmen funktioniert für sie nach bewährten Regeln und Erfahrungen aggressiver, expansiver Politik. Sie verweisen auf die Bilanzen, die ihren Erfolg spiegeln, auf Vorbilder von überdimensionalem Rang: Könige, Kaiser, Heerführer, Kanzler, Konzernchefs, deren überragende Persönlichkeit Heerscharen von Subalternen zu historischen Siegen trieben. Heroisches Management.

Sprecherin:

Uwe Renald Müller ist all ihren Argumenten nachgegangen; er lässt sich in seinem Buch auf einen fiktiven Dialog mit Niccolò Machiavelli ein. Machiavelli, vor 440 Jahren Politiker in Italien, wurde vor allem durch sein Buch „Der Fürst“ berühmt. Es beschreibt Strategie und Taktik des Machterhalts aus dem Blickwinkel eines Staatsverständnisses, das Skrupel weitgehend ausblendet. Die Despoten sind ihm bis zu den totalitären Galeerenstaaten des 20. Jahrhunderts gefolgt, manche sind desaströs gescheitert, Führer wurden zu Monstern. Müller aber kommt auf die Kernfrage: „Wie muss ein System beschaffen sein, das Führung nicht mehr toleriert, wenn sie keine ausreichenden Beiträge zur Sicherung der Unternehmensexistenz liefert?“

Autor:

Oder ganz simpel: Hätten nicht Lehman Brothers, Hypo Real Estate, deutsche Landesbanken, Enron, IndyMac, arcandor, General Motors, Philipp Holzmann, die Bremer Vulkan und, und, und ... existenzbedrohende Krisen vermeiden können, wenn unfähige Manager gar nicht erst ermächtigt worden wären – oder rechtzeitig abgewählt ...?

Sprecherin:

Der Schlüssel dazu, so lässt Müller den Staatsphilosophen Machiavelli folgern, liegt im System selbst, vor allem in den Informationsflüssen. Mit dem Beweis, dass Führung in

diesem Sinn erfolgreich zu reorganisieren ist, war Müller im Jahr 2003 weit vorangekommen.

Atmo 7: wie 1 und 2:

Typische Geräusche von der medizinischen Notversorgung eines Patienten

Autor:

Dann kam sein Zusammenbruch: Während Uwe Renald Müller mit dem Tod rang, wurden in der Freiburger Geschäftsführung die Weichen gestellt: „Management by absence“. Kaum genesen wollte er im März 2004 zurückkehren; man legte ihm stattdessen den Rücktritt nahe. Es lässt sich nur vermuten, dass der Verzicht seinen Widerstand gegen die Krankheit brach. Ein schwerer Rückfall warf ihn nieder, das Leiden verschlimmerte sich. Von schlechtem Gewissen seiner Nachfolger zeugt, dass sich niemand mehr nach seinem Wohl erkundigte; nach seinem Tod im Oktober 2006 erschien auch niemand zur Bestattung. Niemand aus der Unternehmensführung will sich bis heute dazu äußern.

Atmo 7 (Ende): Piepton, der den Herzstillstand markiert

Sprecherin:

Heutige Reformer der Unternehmensführung – sie knüpfen unter Begriffen wie „Beyond Budgeting“ längst weltweite Netzwerke – sind in ihren Forderungen radikaler als Uwe Renald Müller. Das herkömmliche Management hat ausgedient, meinen sie, die hierarchisch erstarrten Dinosaurier-Konzerne sterben ohnehin aus, die dort herangezuchteten „Herrschafts-Eliten“ und Karriereopportunisten werden überflüssig. Die Zukunft gehört sich selbst organisierenden Systemen, bei denen aus kleinen Zellen global vernetzte Unternehmen werden. Noch einmal Markus Goss, Unternehmensberater:

Cut 12: Markus Goss, Unternehmensberater:

Man hat in den letzten zwanzig Jahren doch viele Beobachtungen gemacht, gerade über sinnvolle Unternehmensgrößen und -untergliederungen, die funktionaler sind als die klassische Pyramide. Eine Feststellung war, dass der optimale Wirkungsgrad bis maximal 150 Mitarbeitern ist, und jeder Unternehmer kann sich dann die Frage stellen, ob die Gründung einer weiteren Gesellschaft, also GmbH oder ähnliches, nicht vielleicht sogar ein sinnvoller Schritt wäre, um diesem familiären und sich selbst ordnenden sozialen Prozess Raum zu geben, dass man die eigene Identität und Identifikation mit der Arbeit, mit seinem eigenen Leisten und Wirken erhalten kann und sich eben nicht als das kleinste Rädchen in einem zehntausend Zahnrad beinhaltenden Uhrwerk empfindet und damit auch nicht mehr an dem Ergebnis partizipiert, an dem Produkt und auch nicht an dem Ertrag.

Sprecherin:

Es gibt heute Firmen, in denen Teilhabe am unternehmerischen Erfolg wie Misserfolg zum Selbstverständnis gehört. PE International ist nur ein Beispiel – mit allerdings beachtlicher Bilanz: Seit dem Jahr 2000 haben sich Umsatz und Mitarbeiterzahl verzehnfacht, die Hälfte der Mitarbeiter sind an Standorten in aller Welt tätig.

Autor:

Damit ergibt sich aber auch das größte Problem: Lassen sich die flexiblen Strukturen mit dem Unternehmenswachstum vereinbaren? Michael Betz:

Cut 13: Michael Betz, Geschäftsführer PE International

Die Frage ist, wie man die große Anzahl von Leuten jetzt wiederum in Teams zusammenfassen kann, die genauso einen engen Zusammenhalt haben, die gut miteinander kommunizieren, die nicht große hierarchische Unterschiede brauchen, dass der eine sagt, was der andere zu tun hat, sondern dass man eher in gewissen Rollen arbeitet; von dem her würde ich sagen, ist das Modell Teamwork, „Pionierunternehmen“ durchaus skalierbar, indem man es eben versucht, diese einzelnen Teams so aufeinander zu beziehen, dass sie auch die Dynamik wieder entwickeln oder die Dynamik halten.

Autor:

Wechselnde Rollen, eine Führung, die sich auf Kompetenz beruft, statt auf festgelegte Kästchen im Organigramm – der Projektleiter eines Projektes agiert als einfacher Projektmitarbeiter in einem anderen: Das klingt interessant, nach Theater oder Film, aber doch auch wieder nach Dramatik, nach Konflikten. Geht so etwas ohne Gebrüll?

Cut 14: Michael Betz, Geschäftsführer PE International:

Gebrüllt werden sollte nicht. Ich denke, das haben wir auch gut im Griff. Wir haben lebhaftere Charaktere, wir haben stillere Charaktere. Wir müssen natürlich in den Teams auch achtgeben, dass eben nicht die Dezibel-Lautstärke oder die Länge einer Eingabe, einer Rede über den Weg entscheidet. Von dem her: Wir haben ganz normale Menschen.

Atmo 8 (= Atmo 5): Collage von Computerstimmen

Autor:

Braucht es am Ende vielleicht doch wieder Regeln, Festlegungen, Kästchen, Schablonen? Nein, sagt Neill D'Souza, der bald in Indien Nachhaltigkeit zum Ziel eines eigenen Unternehmens machen will, es braucht nur gemeinsame Grundwerte, eine Art demokratischer Verfassung. Er und seine Kollegen gaben sie sich selbst.

Cut 15: Neill D'Souza, Consultant:

It is a document that is created ...

Übersetzer:

Es ist ein Dokument, das von jedem einzelnen in dieser Firma mitentwickelt wurde, in einem langen, sehr zeitaufwendigen Prozess. Es geht darin grundsätzlich um unsere Werte und Prinzipien, wie wir arbeiten wollen. Das wurde nicht vom Management, vom „Superboss Mr. Betz“ da oben veranlasst. Wir haben das für uns selbst geschrieben, wir glauben daran. Die Kontrolle kommt von uns. Wir glauben an Kreativität – wir glauben, Kreativität ist wichtig in unserem Geschäft, und wir akzeptieren, dass das zu Fehlern führt, wir akzeptieren Fehler. – Unter der Voraussetzung, dass einer nicht denselben Fehler zweimal macht.

Sprecherin:

Grundwerte, über die man sich verständigt: Offenheit auch da, wo Mut zur Kritik verlangt wird, Transparenz, gegenseitiger Respekt, Fairness, Fortentwicklung im Interesse des gemeinsamen Unternehmens: Das klingt nach Wirtschaftsdemokratie. Solche neuen Führungssysteme werden sich nur entwickeln, wenn sie im Markt Erfolg haben. Dort aber konkurrieren sie mit autoritär geführten Wettbewerbern zum Beispiel aus China, die zum Teil enorme Kostenvorteile haben. Kann der Export von

Nachhaltigkeit in Bezug auf Ökologie und Ökonomie trotzdem den Export demokratischer Wirtschaftsmodelle bewirken?

Cut 16: Michael Betz, Geschäftsführer PE International:

Im Moment fühlen wir uns noch nicht so sicher in dem Thema, dass wir sagen: ‚Das wird eine Dienstleistung von uns‘, oder wir werden da missionarisch und versuchen, das unseren Kunden auch beizubiegen; für die Zukunft würde ich’s aber durchaus sehen; wir beobachten das mit Spannung, weil – wie gesagt – das Thema ist für uns ein ernsthaftes, das mit Nachhaltigkeit sehr viel zu tun hat, für uns selber, mit unserem Weg und unserer Interpretation von Nachhaltigkeit; und von dem her denk ich auch, dass wir da nicht lange hinterm Berg halten werden und das, was wir für richtig erkannt haben, was wir auch für wirtschaftlich erfolgreich erkannt haben, dass wir das auch als Dienstleistung unseren Kunden anbieten.

Autor:

Als Uwe Renald Müller den Haufe-Verlag verlassen musste, sah er sich mit seinen Umbauten im Management noch längst nicht am Ziel. Er wusste, dass es für Reformvorhaben einer solchen Dimension keine Erfolgsgarantien gibt, schon gar keine „Planungssicherheit“. Er wusste aber auch, dass die westliche Wirtschaft sich auf ihren gewohnten Erfolgsrezepten nicht wird ausruhen können. Die letzten Bilder des Fernsehinterviews von 1998 zeigen ihn auf einer Baustelle – und seine Worte klingen im Nachhinein fast prophetisch, nicht nur was den Einzelnen, sondern auch was die Rolle des Westens in der Diskussion um Nachhaltigkeit betrifft:

Cut 17: Uwe Renald Müller (1998):

Bevor man jemand sagt: ‚Verhalte dich bitte so, so und so!‘, muss man das vorleben. Und wenn man’s nicht vorleben kann, bereits zu dem Zeitpunkt, wo man’s sagt, dann muss man sich zunächst mal selber ändern. Und diese Änderungsprozesse, Veränderungsprozesse, dauern einfach lange, und deswegen gehen auch Unternehmens-Kultur-Veränderungen über Jahre. Im Grunde ist der Weg das Ziel.

\* \* \* \* \*