

**Eugen Gutmann Gesellschaft, 26. 3. 2009**

## **Die soziale Kennkarte und Moral der deutschen Top-Manager.**

### **Befunde einer empirischen Erhebung<sup>©</sup>**

**von Prof. Dr. phil. Eugen Buß, Stuttgart**

*Grundlage des Vortrags und weitere empirische Befunde in:*

*Buß, Eugen: Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind. München und Wien 2007*

Die deutschen Top-Manager stehen heute in besonderer Weise im Fadenkreuz der öffentlichen Kritik. Mit einiger Berechtigung: denn die wirtschaftliche Führungselite in Deutschland nimmt eine unangefochtene Schlüsselposition ein. Von ihren Entscheidungen hängt die Entwicklung des ganzen Landes ab. Nicht, als läge die Verantwortung für die wirtschaftliche Zukunft allein bei ihnen, sie teilen sie mit anderen Institutionen. Doch letztlich kommt ihrer Entscheidungsmacht eine strategische Bedeutung zu. Ihre Beschlüsse formieren sich zu Weichenstellungen über die Prosperität der Gesellschaft, über Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit, über Chancen des Sozialstaates und des technologischen Fortschritts.

**Metapher: “Drei Affen”:** Die Wahrnehmung der deutschen Manager gegenüber dem Standpunkt der Öffentlichkeit erinnert ein wenig an die Drei Affen. Jeder kennt sie: blind, stumm und taub. Manager mit diesem Verhaltensmuster demonstrieren den Palmström-Effekt. Der mit seiner Lyrik bekannt gewordene deutsche Dichter Christian Morgenstern hat diese Figur erfunden, die ihr Leben gemäß der Devise lebte, dass nicht sein kann, was nicht sein darf

Selbst hartgesottene Manager führen oft Klage, dass das Leben sie ungerecht behandelt. Die Öffentlichkeit mißverstehet ihre guten Absichten, die Medien berichten verzerrt, ihr Ansehen ist ungerechtfertigter Weise niedrig und auch die Politiker klagen über ihr mangelndes gesellschaftliches Engagement. Gemäß dieser Sicht finden sich die Manager im Abseits wider, weil sie alle Situationen nach einer betriebswirtschaftlichen Logik begreifen und nicht

verstehen, daß die Öffentlichkeit mit einem ganz anderen Wertekanon das Managerhandeln beurteilt. Manager bewegen sich vermehrt in einer denkkulturellen Enklave.

## **Der kulturelle Bezugsrahmen der Untersuchung**

Ich möchte heute in aller Kürze die Merkmale und moralischen Ideen der deutschen Top-Manager skizzieren. Es geht um die Grundsätze derjenigen, die einen öffentlichen oder von der Öffentlichkeit notierten Namen haben.

Unter Wahrung absoluter Vertraulichkeit wurden daher mit den Topmanagern leitfadengestützte Gespräche u.a. zu folgenden Themen geführt:

- Biographische Entwicklung: Herkunft, Bildungswege, beruflicher Werdegang
- Lebensentwürfe und deren Verwirklichung
- Wertvorstellungen; moralische, ethische, religiöse Orientierungen und Grundsätze
- Einbindung in kulturelle Traditionen und Identitäten
- Führungsleitbilder
- Gesellschaftliche Verantwortung und Engagement
- Selbst- und Fremdimage als Angehörige der Wirtschaftselite
- Botschaften und Perspektiven für den Führungsnachwuchs
- Verankerung in Netzwerken

Es wurden in die Untersuchung nur solche Spitzenmanager einbezogen, die in den 100 größten Unternehmen in Deutschland (Stichjahr 2000) die Position eines Vorstandsvorsitzenden, Aufsichtsratsvorsitzenden oder eines Vorstandsmitglieds bekleidet haben.

Der Geist der deutschen Spitzenmanager wird erkennbar, wenn wir wissen, aus welchem Elternhaus er kommt, welchen Prägungen er unterworfen ist, welche Werte er repräsentiert, und welche Leitbilder sich in seinem unternehmerischen Handeln niederschlagen. Soziale Daten über die Spitzenmanager erlauben daher einen Blick auf einen bestimmten Ausschnitt der geistigen Kultur in diesem Land. Welchen Bildungsweg haben die Spitzenmanager eingeschlagen? Wie ist ihr beruflicher Werdegang? Welche besonderen Erfolgsfaktoren haben ihre Karriere ermöglicht oder beschleunigt? Welcher kulturelle und soziale Referenzrahmen ist zu erkennen? Welche Werte vertreten sie?

## **Elterliche Herkunft:**

Es ist ein inzwischen gut gesichertes Ergebnis der Sozialforschung, daß die Führungsgruppen in Deutschland in ihrer überwiegenden Mehrheit aus dem arrivierten Milieu stammen. Auch die gegenwärtigen deutschen Spitzenmanager stammen vor allem aus den höheren Sozialschichten. Nur eine sehr kleine Minderheit wurde in den unteren Schichtmilieus der Arbeiter oder einfachen Angestellten geboren. Demnach sind die unteren Berufsgruppen nur mit wenigen Söhnen an den Spitzen der Unternehmen vertreten.

Daher kann sich Deutschland nach wie vor nicht rühmen, eine offene Gesellschaft zu sein, die allen Heranwachsenden - unabhängig vom häuslichen Milieu - die gleichen Möglichkeiten für die Entfaltung von Talenten und für die Teilnahme am Wettbewerb um die Spitzenpositionen in der Wirtschaft gewährt.

Etwa jeder vierte Spitzenmanager entstammt deutschen Familien aus den „ehemaligen Ostgebieten“ vom Baltikum über Ostpreußen, Pommern, Schlesien bis Mähren. Sie sind sogenannte „Flüchtlingskinder“. Ihre Familien hatten sich zu Kriegsende Flüchtlingstrecks angeschlossen oder auf eigene Faust versucht, sich gen Westen durchzuschlagen. Oftmals erfolgte diese Flucht als Odyssee über mehrere Stationen unter zahlreichen Gefahren, die einzelne zwischenzeitlich in Gefangenschaft oder Flüchtlingslager geraten ließen. Auch in diesem Zusammenhang wird von Betroffenen – insbesondere rückblickend – die Leistung ihrer Mütter herausgestellt, die im Regelfall die Hauptlast der Versorgung und Erziehung zu tragen hatten. Diese Familien flüchteten nicht nur unter Gefahr von Leib und Leben aus ihrer Heimat, sondern haben dort alles aufgegeben und verloren, fühlten sich „entwurzelt“. Was sie nicht aufgegeben hatten, war ihre Identität und ihr Habitus – es waren in aller Regel Gutsbesitzer oder Familien mit langer Tradition, die gebildet, angesehen und selbstbewusst waren. Oder es waren Familien, die es über Landbesitz zu Vermögen und Renommee gebracht haben.

Diejenigen Topmanager, die nach der Klassifikation der Schichtungssoziologie zur Machtelite gehören, werden mehrheitlich schon in einer entsprechenden „Höhenlage“ geboren. Vier von fünf deutschen Spitzenmanagern sind bereits selbst in der oberen Mittelschicht oder Oberschicht aufgewachsen. Die übrigen 20 Prozent stiegen aus den sogenannten mittleren und unteren Milieus auf. Fast kein Spitzenmanager wurde in einem Arbeitermilieu geboren. Die unteren Schichten, die knapp die Hälfte der Bevölkerung stellen, sind demnach in den Spitzenfunktionen der deutschen Wirtschaft nach wie vor deutlich unterrepräsentiert.

*Fazit:* Konzernlenker und Vorstandsvorsitzende verdanken ihren Erfolg nicht allein dem eigenen Bemühen. Um in Spitzenstellungen zu gelangen, muß man schon in ihrer sozialen Nähe geboren sein. Je besser die Familie vorgearbeitet hat, je höher das Herkunftsmilieu auf der sozialen Landkarte angesiedelt ist, je höher auch der Rang des Vaters und Großvaters ist, desto günstiger sind nach wie vor die Aussichten, das oberste Ziel eines Vorstandspostens zu erreichen.

## **Konfession**

Zu den zentralen sozialen Faktoren der Aufstiegsmobilität in Deutschland gehört die von den Eltern übernommene Konfession. Deutlich überrepräsentiert in den Spitzenpositionen der Wirtschaft sind protestantischen Konfessionseinflüsse. Lutherische, reformierte oder freikirchlich geprägte Religionszugehörigkeiten dominieren. Nach wie vor wirkt sich die Erziehung in einer katholisch geprägten Atmosphäre des Elternhauses offenbar hemmend auf dem Weg zu Spitzenpositionen in der Wirtschaft aus. Eine Tendenz zur Nivellierung der Konfessionseinflüsse als Bestimmungsfaktor von Top-Managementkarrieren hat sich bis heute nicht durchgesetzt.

Die Unterschiede in der Konfessionszugehörigkeit sind augenfällig. Zugenommen hat in den letzten Jahrzehnten der konfessionslose Status. Nicht konfessionell gebunden ist etwa jeder fünfte der heutigen Konzernlenker. Trotzdem liegt der konfessionslose Status unter den Spitzenmanagern deutlich niedriger als im Durchschnitt der Bevölkerung in Deutschland. Aber selbst der konfessionslose Status darf nicht darüber hinweg täuschen, daß nur eine kleine Minderheit von weniger als 10 Prozent der Führungskräfte überhaupt keinen Bezug zur Religion hat und sich als durchweg atheistisch bezeichnet.

Die Bedeutung protestantischer Konfessionseinflüsse auf Spitzenpositionen in der Wirtschaft ist besonders spürbar, wenn man die religiöse Atmosphäre des Elternhauses zugrunde legt. Denn auch die Spitzenmanager, die inzwischen der Amtskirche den Rücken gekehrt haben, sind in ihrer Jugend konfessionell geprägt worden. Ein Blick auf die frühere Konfessionszugehörigkeit von jenen Topmanagern, die inzwischen aus der Kirche ausgetreten sind, macht die Disparität (Ungleichheit) zwischen protestantischer und katholischer Kirchenzugehörigkeit noch gravierender: Fast 65 Prozent der deutschen Wirtschaftselite ist in einer protestan-

tisch geprägten Atmosphäre des Elternhauses aufgewachsen, dagegen nur etwa 23 Prozent in einem katholisch geprägten Milieu.

## **Familienstatus**

Fast jeder deutsche Spitzenmanager ist verheiratet (92 Prozent). Die weit überwiegende Mehrheit von ihnen (85 Prozent) hat Kinder, davon ein knappes Drittel drei Kinder und mehr. Geschieden ist kaum jemand von ihnen, entsprechend ist auch kaum jemand wiederverheiratet. Intakte Familienverhältnisse gelten offenbar in wirtschaftlichen Führungspositionen als eherne Rekrutierungsregel, Scheidungen dagegen explizit als Barriere für den Aufstieg in die wichtigsten Ämter und Funktionen. Wer geschieden ist, darf sich kaum Hoffnungen machen, in die höchsten Positionen der deutschen Wirtschaft aufzusteigen. Diese „Regeln“ galten zumindest in der „aktiven Karrierephase“ der heutigen Führungskräfte, und sie scheinen für sie selbst bei der Rekrutierung von Nachwuchs ebenfalls ein unverrückbarer Maßstab zu sein. Ein Vorstandsvorsitzender bemerkte dazu sehr bündig: „wer sein Privatleben nicht in Ordnung hält, hat auch im Dienstleben Probleme“.

## **Herkunftsort der deutschen Spitzenmanager**

Mehr als jeder vierte Spitzenmanager (28%) bekundet, in einer dörflichen Umgebung aufgewachsen zu sein. Das ist die erste Überraschung.

Die überwiegende Mehrheit von gut 50 Prozent der heutigen Top-Manager wuchs in einer Klein- oder Mittelstadt auf. Das ist die zweite Überraschung. Während frühere Studien ergaben, daß die Mehrzahl der Spitzenmanager noch aus der Großstadt stammten, ist dieser Anteil offenbar deutlich rückgängig. In einer Großstadt ist nur noch knapp ein Fünftel (18%) der heutigen Wirtschaftselite aufgewachsen. Obwohl das großstädtische Milieu durch ein breites Angebot an kulturellen Möglichkeiten auch differenzierte geistige Neigungen zu bedienen vermag, hat dieser Umstand den Karrierewillen offenbar nicht beflügelt. Ganz im Gegenteil: Die Großstadt bildet eher eine Barriere als ein Sprungbrett für die höchsten Positionen in der Wirtschaft.

## Studium

Der Weg an die Spitze der Wirtschaft führt in der Regel über die Universität. Die weit überwiegende Mehrheit der deutschen Spitzenmanager hat ein Studium abgeschlossen (82 Prozent), einige von ihnen auch auf dem zweiten Bildungsweg. Knapp die Hälfte der Topmanager hat promoviert. Der Weg an die Unternehmensspitze führt über unterschiedliche Studienrichtungen: die Wirtschaftswissenschaften dominieren inzwischen mit knapp 28 Prozent deutlich vor den Ingenieurwissenschaften, an dritter Stelle rangiert das Jurastudium knapp vor den naturwissenschaftlichen Fachrichtungen.

Es lassen sich vier Trends beobachten:

- Die allgemeine Bedeutung der Juristen in der deutschen Wirtschaftselite ist rückläufig. Damit ist das traditionelle Juristenmonopol bei der Rekrutierung von Spitzenmanagern durchbrochen. Interessant ist, daß die Juristenquote mit sinkendem Alter korreliert: Je jünger die Spitzenmanager, desto seltener haben sie eine juristische Ausbildung.
- Die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge erfahren eine allgemeine Aufwertung. In früheren Studien lag der Anteil der Ökonomen bei durchschnittlich 20 Prozent, inzwischen ist er auf fast 30 Prozent gestiegen. Besonders unter den jüngeren Top-Managern ist das Fach am stärksten verbreitet.
- Neben den Ökonomen scheinen auch die Naturwissenschaftler und Techniker unter der Wirtschaftselite auf dem Vormarsch zu sein. Vor allem unter den jüngeren Spitzenmanagern ist der Ingenieuranteil stark steigend, die älteren Top-Manager haben sehr viel seltener ein Ingenieursstudium absolviert.
- Die Tendenz zur Akademisierung des Top-Managements hat weiter zugenommen. Allerdings sind Disziplinen wie die Geisteswissenschaften, Sozialwissenschaften, Medizin oder Pharmazie von der Entwicklung ausgenommen. In Deutschland wird der Wert des Studiums für einen Spitzenmanager vor allem darin gesehen, daß es entsprechende Fachkenntnisse und Methodiken vermittelt: die sogenannten praktischen Fächer dominieren.

## **Der Geist des Elternhauses**

Im Ganzen herrschte in der Atmosphäre des Elternhauses der heutigen wirtschaftlichen Führungselite eine Erziehungskonzeption vor, in der individualistische Werte tendenziell niedriger rangierten als Gemeinschaftswerte. Obwohl Ziele der Selbständigkeit und des Selbstvertrauens gegenüber Anpassungsideen die Oberhand gewonnen haben, waren die älteren preußischen Orientierungen nicht ausgelöscht. Es dominierten nach wie vor Imperative der Pflicht und des Fleißes, der Selbstkontrolle und christlicher Tugenden. Christliche Erziehungsgrundsätze sind im biographischen Selbstbild tief verankert.

Trotz materiell schwieriger Lebensumstände hat die Elterngeneration in ihrer Mehrheit der heutigen Wirtschaftselite einen Habitus vermittelt, der als symbolisches Kapital und Distinktionsgewinn den Weg zu Führungspositionen zumindest erleichtert hat.

Die häusliche Erziehungsatmosphäre der Top-Manager war von sieben Leitprinzipien geprägt:

- Klares religiöses Wertprofil
- Selbstbehauptung und Selbstvertrauen,
- Selbständigkeit und Verantwortungsgeist
- Kultureller Habitus des Optimismus, des Ehrgefühls und Selbstrespekts
- Gemeinschaftsgeist und Familiensinn
- Ethos der Selbstdisziplin, des Pflichtgefühls und Sparsamkeit
- Wettbewerbsgeist

## **Der Durchschnittsfall des deutschen Spitzenmanagers**

Die Ergebnisse über die Herkunft der deutschen Wirtschaftselite erlauben die Konstruktion eines Durchschnittsfall, den es zwar in der Wirklichkeit nicht gibt, der aber als Zusammenfassung der wichtigsten Befunde nützlich sein mag. Der charakteristische Spitzenmanager in

Deutschland ist 56 Jahre alt, stammt aus einem protestantisch gefärbten Kleinstadtmilieu, kommt aus einer höheren Angestellten- oder Unternehmerfamilie, auch der Großvater väterlicherseits lebte bereits in einer entsprechenden Höhenlage. Die Mutter hat den Haushalt besorgt. Die Eltern hatten in der Nachkriegszeit hart zu kämpfen, Wohlstand war in ihrer Jugend eher ein Fremdwort. Die Eltern förderten das Fortkommen ihrer Söhne weniger durch Hinterlassung materieller Mittel als durch einen strengen Erziehungsprozess, in dem christliche Rahmenbedingungen und traditionelle Disziplinvorstellungen im Vordergrund standen.

Zudem vermittelte der familiäre Hintergrund die klare Vorstellung, daß berufliche Aufstiegs-ideen möglich waren. Aufstieg in eine höhere soziale Schicht galt als schwieriges, aber keinesfalls unerreichbares Ziel. Das Elternhaus hat jedenfalls, indem es Leistungsmotivation und sonstige Leistungshilfen bereitstellte, überhaupt erst die Voraussetzungen für die Zulassung zum Wettbewerb um die höchsten Positionen der deutschen Wirtschaft geschaffen. Daher verdankt der durchschnittliche Spitzenmanager seinen Erfolg auch der Herkunft aus einem bürgerlichen bis großbürgerlichen Elternhaus, das die für die Karriere förderlichen Denk- und Verhaltensdispositionen (Leitlinien) in überdurchschnittlicher Weise bereitstellte.

Die Eltern hatten den heutigen Spitzenmanagern schon früh den Wert einer soliden Schulausbildung vermittelt. Der Besuch des Gymnasiums, besonders des altsprachlichen Gymnasiums und Internats, war selbstverständlich. Am Ende der Schulzeit stand das Abitur, danach stellte sich vor allem für die Manager aus dem dörflichen Milieu die Frage nach dem Wert einer Lehre. In der Regel hat sich der heutige Spitzenmanager für ein Studium der Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften entschieden. Manche Manager sind dem Weg ihres Vaters gefolgt und haben sich in einer rechtswissenschaftlichen Fakultät eingeschrieben. Es sind vor allem jene, die heute schon älter sind, aus dem städtischen Milieu stammen und in den umsatzstärksten deutschen Aktiengesellschaften als Vorstandsvorsitzende amtieren.

Der typische Spitzenmanager in Deutschland hat die deutsche Staatsangehörigkeit. Er ist verheiratet. Scheidung ist für ihn ein Fremdwort. Er hat zwei Kinder oder mehr. Er lebt in Verhältnissen, die dem klassischen Familienideal entsprechen.



## Das Autoritätsverständnis deutscher Topmanager

1. *Autorität qua Amt.* Hier ist die Autorität an eine formale Stellung in der Hierarchie einer Organisation gebunden. Die Autorität eines Managers ist eng an seine Position im Organigramm eines Unternehmens geknüpft.
2. *Autorität durch Kompetenz.* Hier ist die Autorität eines Managers an seine Fachkompetenz gebunden.
3. *Autorität durch Persönlichkeit.* Hier ist die Autorität eines Managers an seine soziale Kompetenz und/oder seine charakterliche Integrität gebunden.
4. *Autorität durch demokratisches Mandat.* Hier ist die Autorität an das demokratische Mandat eines Teams gebunden.

Die Persönlichkeit ist die eigentliche Autoritätsquelle für eine deutliche Mehrheit der Spitzenmanager. Befragt, welche Aspekte die eigene Autorität erklären, nennt die Mehrheit der Spitzenmanager die Autorität der Person, quasi das Charisma des Topmanagers. Ihr kommt absolut gesehen die höchste Bedeutung zu. Die Persönlichkeitsautorität ist eine Haltung, die sich nicht nur an Effizienz- und Erfolgswerten orientiert, sondern die eigenen Maßstäbe auch an ethisch-moralisch verantwortlichem Handeln ausrichtet.

*Stellungnahme eines Vorstandsvorsitzenden:* „Persönlichkeitsautorität bedeutet, dass man Menschen für sich begeistern kann. Und dies gelingt einem Manager nur, wenn er die eigenen sittlichen Werte glaubhaft vorlebt und dadurch etwas bewirkt.“

Fast zwei Drittel der deutschen Vorstände verbinden ihre Autoritätskonzeption mit Persönlichkeitswerten – entweder losgelöst von anderen Autoritätsquellen oder aber im Zusammenhang mit Kompetenz oder demokratischem Mandat. Sie betonen, daß insbesondere das authentische Vorleben und die Glaubwürdigkeit der Person als Legitimationsquelle von Autorität konstitutiv seien:

*„Die Autorität der Person, ganz klar, das beruht in der Kraft, unsere Umwelt zu überzeugen, wie man nach vorne geht. Nicht per ordre de mufti.“*

Die Fachautorität rangiert deutlich hinter der Persönlichkeitsautorität. Nur für etwa 12 Prozent der Topmanager verankert sich die Autorität ausschließlich in der Überlegenheit des eigenen Sachverstands. Charakteristisch hierfür ist das Bekenntnis eines Topmanagers: „*Wenn ich nicht im Stoff bin, bin ich nichts wert!*“ Berücksichtigt man überdies die beiden anderen Autoritätsquellen (Persönlichkeit, Mandat eines Teams), mit denen die Fachautorität eine Art Autoritätsfusion eingegangen ist, gilt die fachliche Kompetenz fast jedem zweiten Manager als eine wichtige Stütze seiner Autorität.

Erst an dritter Stelle im direkten Vergleich der Autoritätsverständnisse rangiert das demokratische Mandat eines Teams. Schwerpunkte dieses Autoritätsverständnisses bilden die Einbeziehung der Mitarbeiter, der Teamgedanke und ein partizipatives Führungsverständnis.

Die reine Amtsautorität wird auf den obersten Managementebenen grundsätzlich abgelehnt. Eine Autorität kraft Amtes hat mit dem Führungsverständnis der Top-Manager nichts zu tun.

Stellungnahme eines Topmanagers: „Ich kann grundsätzlich Autorität akzeptieren. Ich habe damit kein Problem. Ich kann eine demokratisch legitimierte Autorität akzeptieren, einfach weil sie demokratisch zustande gekommen ist. Ich kann eine fachliche Autorität akzeptieren, ich kann auch eine charismatische Autorität akzeptieren. Aber ich kann nicht eine de - facto Autorität akzeptieren. Also jemand, der einfach auf einem Posten sitzt, obwohl er sich auf keine dieser drei Legitimationsquellen berufen kann, also weder charakterlich noch fachlich noch demokratisch legitimiert ist“.

## **Die Frage der Moral**

Angesichts der zugespitzten Diskussion über die öffentliche Verantwortung von Führungseliten sind die Mehrheitshaltungen der Spitzenmanager zur Moral von besonderem Interesse. Gelten moralische Kategorien als ein von den deutschen Vorständen als wichtig angesehener Handlungsrahmen? Ähnlich wichtig wie Erfolg und Durchsetzungsfähigkeit? Gehören ethische Maßstäbe zu denjenigen Bedingungen, deren Festlegung man zu einem persönlichen Ziel erhebt? Oder haben sie in der Vorstellungswelt der Majorität lediglich den Rang eines nützlichen Arrangements – ein Arrangement, das man bejaht, weil es die öffentliche Akzeptanz stärkt und nützlich ist? Oder werden ethische Maßstäbe von den deutschen Spitzenmanagern um ihrer selbst willen gewünscht?

Diese Probleme haben in den letzten Jahren die Sensibilität für Fragen der wirtschaftlichen Moral geschärft und unter den Spitzenmanagern eine Ethik-Diskussion ausgelöst. Offenbar auch, wie die Vorstände einräumen, unter dem Druck der Medienberichterstattung. Wenn sie als verantwortungslose Akteure dargestellt werden, die Machtstreben, Eitelkeit und Eigeninteresse vor das Gemeinwohl stellen, stehen die Grundsätze einer verbindlichen ‚Business-Ethik‘ auf der Tagesordnung.

Resümiert man die Aussagen, die von den Topmanagern zu Protokoll gegeben wurden, gewinnt man den Eindruck einer sehr kontroversen Haltung zu Fragen der Moral in der Wirtschaft. Etwa die eine Hälfte der Spitzenmanager spricht den Fragen der Ethik im Grundsatz eine große Bedeutung zu; auf der Wichtigkeitsskala der anderen Hälfte tauchen sie eher an nachgeordneter Stelle auf.

Ähnlich unterschiedlich ist die Einschätzung zur praktischen Geltung der Moral im Unternehmensalltag. Daß Moral in der Wirtschaft generell eine große Rolle spielt, glaubt nahezu jeder dritte Spitzenmanager, ein weiteres Drittel sieht den Stellenwert der Moral auf Deutschlands Führungsetagen eher als ambivalent an, und das Votum des letzten Drittels beinhaltet eine niedrige Gewichtung moralischer Fragen in der Praxis. Einerseits seien viele Unternehmen von ethischen Prinzipien geprägt, andererseits werde aber immer wieder gegen moralische Leitbilder verstoßen. In diesem Zusammenhang betont ein Vorstand: „Wenn man sich die Geschichte der letzten 50 Jahre anschaut und irgendwo auf der Welt gegen Staaten verhängte Sanktionen gebrochen wurden, waren meistens deutsche Firmen involviert. Libyen ist ein gutes Beispiel dafür.“

Zwei Minderheiten unter den deutschen Topmanagern verdienen ein besonderes Interesse: 13 Prozent von ihnen sind der Überzeugung, daß der Stellenwert der Moral absolut unzureichend ist und eine weitere Minorität von ebenfalls 13 Prozent der Spitzenmanager vertritt die Auffassung, Moral gehöre gar nicht zur Wirtschaft; im Gegenteil: die Wirtschaft erfordere sogar ein Mindestmaß an Amoralität.

### **Beispiel Siemens:**

Als den schönsten Job in der deutschen Industrie hat Heinrich von Pierer immer wieder den Vorstandsvorsitz von Siemens beschrieben. Für seine Nachfolger ist daraus ein Albtraum geworden. Wie kein anderes deutsches Unternehmen stand der Münchner Elektronikkonzern in den letzten Jahren im Kreuzfeuer öffentlicher Kritik.

Drei Ereignisse hatten den Konzern seit September 2006 in Verruf gebracht: die Gehaltserhöhung für den Vorstand um dreißig Prozent, die Pleite des erst ein Jahr zuvor an den taiwanischen Konzern BenQ abgegebenen Mobiltelefongeschäfts und schließlich der Korruptionsskandal, der das Unternehmen seit Mitte November wie ein Seuchenzug heimsuchte. Insbesondere die Affäre um vermeintliche Schmiergeldzahlungen in der Kommunikationstechniksparte im Umfang von bis zu 420 Millionen Euro bestimmte die Debatte auf der Hauptversammlung.

Als Reaktion auf die Korruptionsaffäre hat Siemens einige Monate später im September 2007 eine neue Vorstandsstelle geschaffen, die die Ressorts Recht, Compliance (bedeutet: Einhaltung von Gesetzen und Unternehmensrichtlinien) und Audit (bedeutet: Prüfwesen aller Unternehmensprozesse) umfasst.

Es nehmen, wie das Fallbeispiel Siemens zeigt, die Fälle zu, in denen Manager öffentlich an den Pranger gestellt werden. In den letzten Jahren gab es eine ganze Reihe von Fällen, die die Öffentlichkeit entrüstet haben. So war beispielsweise die Rede von Korruption und Bestechung; von Schmiergeldzahlungen, von den bei Fusionen gezahlten unverhältnismäßigen Abfindungssummen für die beteiligten Akteure oder von Managern, die 'kalt und rücksichtslos' um Synergien willen Arbeitsplatzabbau betreiben. Diese Probleme haben in den letzten Jahren die Sensibilität für Fragen der wirtschaftlichen Moral geschärft.

### **Der Typus des moralisch verantwortlichen Managers**

Nur für gut 30 Prozent der deutschen Spitzenmanager sind ethische Prinzipien um ihrer selbst willen ein erstrebenswertes Gut. Es fußt auf der ideellen Fusion von Shareholder-Value-Denken und christlichem Menschenbild.

Zu dieser Auffassung gehört ein im Sediment der eigenen Identität verankertes ethisches Leitbild, eine tätige Bereitschaft, die Prozesse im Unternehmen zu beobachten, sich darüber zu unterrichten, sie ggf. immer wieder zu kritisieren und moralisch bedenkliche Fehlentwicklungen aufzuhalten. Ein Vorstand gibt dafür ein anschauliches Beispiel:

„Vor sechs, sieben Jahren standen wir an einem Wendepunkt: sollen wir ein Präparat ähnlich wie Viagra entwickeln? Wir haben es damals abgelehnt, weil ein zusätzlicher Stimulus der Sexualität für uns etwas war, was wir nicht wollten. Das ist eine Frage der Moral. Sie können das natürlich als Ar-

roganz bezeichnen, daß wir letztlich über den Konsumenten hinwegentscheiden. Wir haben aber die Entscheidung getroffen, die Firma wird das nicht herstellen. Mit welcher Sorgfalt Sie derartige Fragen behandeln, das ist eine Frage der Moral für mich, nämlich wie gut ziehen Sie die Grenzen zwischen Erlaubtem und nicht Erlaubtem.

Jeder dritte Spitzenmanager vertritt eine ähnliche Haltung. Moral ist ihnen zufolge nicht teilbar. Läßt man sich auf eine unmoralische Aktivität ein, korrumpiert man nicht nur sich, sondern auch sein Unternehmen. Ein Vorstand macht dies klar: „Sie können kein guter Kaufmann sein, wenn Sie nicht moralisch sauber sind. Das geht nicht, das kriegen Sie nicht hin: Sie machen kurzfristig Geschäfte, aber auf lange Sicht nicht.“

„Die Rolle der Moral kann nicht groß genug sein. Das ist ganz eindeutig. Ethik ist ein Fach an der Uni, das eigentlich von allen gehört werden sollte. Man kann nicht genug davon reden. Und es wird vielen erst im Gespräch klar, wo es beginnt, und wo es aufhört. Für mich muß der Unternehmer ein breit angelegter Humanist sein.“

„Unternehmen müssen ausgesprochen zielgerichtet geführt werden, sie müssen also Gewinne erwirtschaften. Mindestens vergleichbar wichtig ist es, daß wir auch den Menschen sehen. Deswegen haben wir feste Unternehmensleitlinien entwickelt, in dem der Kunde und Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Wenn man allerdings einige Fusionen in letzter Zeit betrachtet, kann man natürlich hinterfragen: „Wo ist da eigentlich die Moral?“ Besteht die Moral ausschließlich darin, Shareholder Value zu generieren, bzw. sich selbst und seine eigenen finanziellen Interessen in den Mittelpunkt zu stellen? Das ist nicht meine Welt.“

Für ein Drittel der deutschen Spitzenmanager gilt ethisch verantwortliches Handeln nicht nur als wünschenswert, sondern sie setzen es auch weitgehend im Unternehmensalltag um. Es erlaubt den Schluß, daß diese Vorstände ein Mehrheitsbild von einer „guten“ Managementpraxis haben, in der ökonomische Notwendigkeiten nicht per se über ethischen Grundsätzen rangieren, sondern beide wirksam ausbalanciert werden.

## **Der Typus des moralisch ambivalenten Managers**

Ein gutes Drittel der Spitzenmanager in Deutschland gehört zum Typus des moralisch ambivalenten Managers. Er ist der Auffassung, daß sich Fragen von Ethik und Moral in der Unternehmenspraxis nicht pauschal beantworten lassen. Innerhalb des Ideals einer ethisch verantwortlichen Unternehmensführung gebe es viele Einschränkungen: Manche moralambivalente Manager verweisen auf Markt- und Wirtschaftlichkeitszwänge, die es erschweren, moralische Grundsätze durchzuhalten. Einige räumen ein, daß Moral teilbar ist: das, was in Deutschland gelten mag, sei in Dritte-Welt-Ländern nicht durchzuhalten. Auch Taktierereien, die sich im Unternehmensalltag nicht immer vermeiden lassen, seien mit Moralmaßstäben nicht immer vereinbar. Für den moralisch ambivalenten Manager enthält die Unternehmenspraxis gewisse Grauzonen, in denen ethische Maßstäbe nicht klar definiert sind. Er weiß, daß er manche Dinge tun muss, die nach strengen ethischen Maßstäben gemessen nicht richtig sind. Es gibt offenbar ökonomische Zwänge, die ihn nötigen, Moral als Ermessensfrage zu interpretieren.

Eher ist typisch, was ein Vorstand zu Protokoll gibt:

„Ich glaube nicht, daß die deutsche Wirtschaft eine gehobene Moral hat. Ich weiß, daß wir manche Dinge tun und manche Dinge tun müssen, die nach strengen moralischen Maßstäben gemessen nicht richtig sind. Ich würde es nicht hinausposaunen. Es gibt einen ethischen Rahmen, der für viele Entscheidungen einfach zu eng ist, und dann gibt es einen Ermessensrahmen, der die Grenzen definiert, die man nicht überschreiten soll, also beispielsweise aktive Bestechungsgelder und ähnliches. Wenn Moral nur aus hehren Grundsätzen bestehen würde, könnten und würden wir sie einhalten.“

In dieser Stellungnahme wird die ganze Ambivalenz in Fragen der Moral deutlich. Es gibt offenbar ökonomische Zwänge, die manche Manager nötigen, Moral als Ermessensfrage zu interpretieren.

**Typische Stellungnahme eines moralisch ambivalenten Managers:** „Die Firmen sind Apparate geworden. Die Manager in den Firmen sind keine charismatischen Persönlichkeiten mehr, sie sind vielfach von ihrem System getrieben. Die großen Konzerne, die weltweit operieren, wissen natürlich, daß das Thema Schmiergeld und Bestechung etwas ganz Normales außerhalb der Bundesrepublik ist. Ob das die feine Art ist? Ich halte es nicht gerade für das Optimum, aber es ist halt etwas, was in dieser internationalen globalen Welt möglich ist und in manchen Schwellenländern oder Ländern der dritten Welt vielleicht sogar erwartet wird. Das würde ich aber nicht unbedingt mit Moralverfall gleichstellen“.

Im ganzen wird das Bild der Moral immer wieder getrübt durch Hinweise auf den Zwang, sich auf ‚unmoralische Selbstverständlichkeitsriten‘ in anderen Ländern einzulassen, wolle man überhaupt ins Geschäft kommen:

„Es ist leider Gottes so, daß es viele Beispiele gibt, wo Moral nicht im Vordergrund steht. Das sind halt die Korruptionsfälle, die in den verschiedensten Industriebereichen und Ländern immer wieder vorkommen. Es gibt Länder, da müssen sie entscheiden, ob sie Business machen, oder ob sie nicht Business machen. Und wenn sie Business machen, dann gibt es einfach Praktiken, die für unsere moralischen Begriffe nicht in Ordnung sind, denen man sich auch persönlich nicht anschließen kann.

Aber diese Praktiken spielen eine Rolle, ansonsten kommen Sie nicht dahin, wo Sie hinwollen. In letzter Konsequenz geht es wirklich um die Frage, wie öffne ich einen Markt, und wie kann ich an einem Geschäft teilhaben. Daher gibt es nur eine Lösung: Jede Organisationen muß nicht nur einen Code of Conduct formulieren und veröffentlichen, sondern sie muß sich auch daran halten. Ansonsten verliert sie irgendwo ihre Glaubwürdigkeit und ihren Halt.“

Ähnlich äußert sich ein anderer Vorstand:

„Es herrscht auf Deutschlands Vorstandsetagen viel Opportunismus. Um des Geschäftes willen ist man bereit, alles Mögliche zu tun. Allerdings muß ich sagen, in dem Umfeld, in dem ich mich bisher bewegt habe, war nicht oft die Bereitschaft vorhanden, an die Gürtellinie oder unter die Gürtellinie zu gehen“.

Aus Sicht des moralisch ambivalenten Managers hat Moral nicht den Zweck, unveränderliche Maßstäbe zu propagieren, interkulturelle Verhaltensregeln festzuzurren und einen kulturzentrierten Leitfadens (Code of Conduct) in der Identität eines Unternehmens zu verankern. Wer in einem Schwellenland oder in einem Land der Dritten Welt investiert, verwirft daher nicht die Moral schlechthin, sondern die kulturzentrierte Form der Moral. Er drückt aus, daß er Geschäftsbeziehungen will, die nicht mit heimischen Moralmaßstäben beurteilt werden sollen. Mit dieser Haltung wendet sich der moralambivalenten Manager gegen die Vorstellung, der

zufolge unveränderliche ethische Grundsätze über dem wie immer verstandenen Unternehmerinteresse rangieren.

Was sich im Sediment unternehmerischer Moral abspielt, entzieht sich dem wissenschaftlichen Zugriff. Doch die Annahme, daß die Globalisierungs- und Transnationalisierungsprozesse in den größten deutschen Unternehmen auf ein eher relativierendes Moralverständnis hinwirken, scheint nach unseren Befunden alles in allem plausibel. In diesem Sinn resümiert ein Vorstandsvorsitzender:

„Ich muß aus eigener Beobachtung sagen, daß moralische Grundsätze in den Managementkreisen einen geringeren Stellenwert als früher haben, wenn man Moral als Maxime des Handelns betrachtet. Allerdings ist das Bild widersprüchlich. Einerseits glaube ich, daß das ethische Niveau hinuntergegangen ist, andererseits kann man sagen, daß Moral Gott sei Dank noch eine Rolle spielt. Aber wenn ich einen Zeitstrahl bilde, dann sind wir derzeit nicht gerade in einer positiven Entwicklung.“

*Fazit:* Für den Typus des moralisch ambivalenten Managers haben Globalisierung und Wettbewerb bestimmte Substanzen der Moral ausgehöhlt, die dort, wo es nicht so viele einschneidende Herausforderungen gab, weniger angetastet sind. Die Annahme, daß die Globalisierungsprozesse in den größten deutschen Unternehmen auf ein eher relativierendes Moralverständnis hinwirken, scheint nach aktuellen Befunden alles in allem plausibel. Wenn man Moral als Maxime des Handelns betrachtet, gerät der moralisch ambivalente Manager immer häufiger in Widerspruch zu seinen eigenen Grundüberzeugungen.

### **Der Typus des moralisch indifferenten Managers**

Etwa jeder dritte Konzernlenker in Deutschland gehört zum Typus des moralisch indifferenten Managers. Für ihn findet Moral in der Wirtschaft kaum einen Nährboden. Der Typus des moralindifferenten Managers ist der Überzeugung, Wirtschaft und Moral seien letztlich unvereinbar. Wenn die Wirtschaftlichkeit es erfordere, dann muß man auch zu 'unmoralischen Mitteln' greifen. Kennzeichen der Wirtschaft sei gerade, daß sie eigenen Zwecken folge und sich eigene Normen schaffe. Für den moralisch indifferenten Manager ist Moral letztlich nicht



durchsetzbar. Er ist der Überzeugung, daß man am Erfolg gemessen wird und nicht als Manager überlebt, wenn man Fragen der Moral in die alltäglichen Entscheidungspraxis einbezieht.

**Typische Stellungnahme eines moralisch indifferenten Managers:** „Ich hege große Zweifel, ob man immer gleich mit den großen moralischen Hämmern kommen kann. Es darf nicht so sein, daß jeder einen Ethikkatalog vor sich her trägt. Mich stört die Scheinmoral, daß wir eigentlich eine moralische Institution sein und nebenbei aus Versehen Gewinne machen sollen. Diese Art von Scheinmoral ist nicht meine Welt.“

Ein anderer Vorstandsvorsitzender notiert zu diesem Punkt:

„Ich sehe bei den Verfehlungen, eigentlich nur die Spitze des Eisberges. Also muß ich summa summarum sagen, ich befürchte, daß in unseren Führungsetagen, ich will nicht sagen ein Abgrund von Unmoral ist, aber auf jeden Fall eine große Versuchung tagtäglich da ist, gegen Ethik und gegen Businessethik zu verstoßen.“

In ähnlicher Form äußert sich ein anderer Vorstand:

„Es ist erschreckend, welch geringen Stellenwert Moral bekommen hat. Das hängt mit diesem Unfug des Shareholder-Value-Denkens zusammen, frei nach dem Motto: ‚Bereichere dich so gut, wie du kannst.‘ Daß Firmenlenker heute ihre Aktienwerte anpreisen müssen wie die Jahrmarktschreier, und daß es dabei geradezu als schick gilt, über der Moral zu stehen, ist nicht zu verstehen. Alle wissen, daß die Gesellschaft kaputt geht, wenn wir nicht die Moral akzeptieren. Wir müssen Verantwortung tragen für das, was sich innerhalb unserer Lebensspanne abspielt. Wenn wir nicht lernen zu erkennen, daß wir auch Verantwortung für die nächste und übernächste Generation tragen durch das, was wir heute tun, wird diese Welt unbewohnbar werden.“

Andere Spitzenmanager äußern sich ähnlich:

„Wenn man auf der Top-Managementebene Verhaltensweisen sieht, die ein Unternehmen zum Selbstbedienungsladen machen, wenn mit zweierlei

Maßstäben gemessen wird, dann kann ich mir nicht vorstellen, daß das für junge Leute eine Aspiration ist, an die Spitze zu kommen; es sei denn, sie sind machtbesessen.. Wenn man sich die Automobil-Industrie anschaut, und nur dafür kann ich sprechen, dann ist da schon ein gewisser Verfall festzustellen. Die Rambos sind auf dem Vormarsch.“

Es überrascht, daß etwa 13 Prozent der deutschen Spitzenmanager sogar explizit der Überzeugung sind, Wirtschaft und Moral seien letztlich unvereinbar. Diesen Spitzenmanagern zufolge ist der Horizont der Wirtschaft eng begrenzt auf jene Maßstäbe, die nur der rationalen Erfüllung ihrer Funktionen dienen. Ein Vorstandsmitglied bekennt in diesem Zusammenhang dezidiert: „Moral gibt es im Grunde genommen nicht. Moral ist nicht vorhanden, also werden wir mal sehen, was dabei langfristig herkommt.“ Zwar betont derselbe Manager, daß in den Vorstandssitzungen häufig zu Fragen der Moral diskutiert wird, „vor allem, wenn irgendwo jemand bestochen hatte oder bestochen worden ist“, aber Moral sei letztlich nicht durchsetzbar. Und ein anderer Spitzenmanager meint: „Am Ende wird man am Erfolg gemessen, und man überlebt nicht, wenn man die Moral hochhält.“

Für ein Drittel der Manager ist Moral eine Brachlandschaft auf Deutschlands Chefetagen. Die moderne Wirtschaft prämiert Ziele des Erfolgs und immunisiert sich gleichzeitig gegen ethisch verantwortliches Handeln. Hier werden alle ethischen Maßstäbe offenbar irreversibel durch Ideen rücksichtsloser Machtinteressen ersetzt, die das Recht auf individuelle Durchsetzungsansprüche betonen. Die Vorstände bedauern, daß Werte eines neuen individualistisch betonten Erfolgsinteresses vorgedrungen und Wünsche der Selbstbezogenheit die Oberhand gewonnen haben. Sie entwerten die Bedeutung hoher moralischer Standards.

*Fazit:* Offenbar stellen sich die deutschen Spitzenmanager *untereinander* nicht das beste Zeugnis über ihre moralische Vorbildfunktion aus. Im Licht einer sensiblen Medienöffentlichkeit kann dies eine Erklärung für den wachsenden Vertrauensverlust der Unternehmen in Deutschland sein. Daß dieser Sachverhalt nicht bei allen Befragten ‚Unruhe‘ hervorzurufen scheint, ist durchaus alarmierend. Denn angesichts des immer bedeutender werdenden ‚guten Rufs‘ von Unternehmen muß gerade dem ethischen Faktor in der Wirtschaft vermehrt Rechnung getragen werden.

## **Erklärung:**

Warum sind viele deutschen Spitzenmanager gewissen Anfechtungen erlegen? Als mögliche Erklärung könnte ein fehlender innerer Rückhalt bzw. moralischer „Unterbau“ im Sinne des Humanismus gelten. Im Laufe ihrer Karriere erfahren die Manager Zumutungen und Anforderungen – gewissermaßen Systemnotwendigkeiten -, die allein mit gutem Willen, Leistung und im Elternhaus gelegter Wertgrundlage nicht zu bewältigen sind. Die Macht der als selbstverständlich wahrgenommenen Binnenlogik wirtschaftlicher Prozesse scheint stärker als das in der Jugend verankerte ethische Wertfundament. Die Manager sind dann – wahrscheinlich auch aufgrund ihrer exponierten Position – meist auf sich selbst zurückgeworfen. Die dann drängenden Fragen verführen zu einer gewissen moralischen Beliebigkeit, in der der Faktor Mensch zugunsten wirtschaftlicher Erwägungen zurücktritt:

Nicht alle deutschen Wirtschaftsführer verfügen anscheinend über ein ausreichendes Reservoir an inneren (geistigen) Ressourcen zur Bewältigung der Anforderungen. Da die meisten Spitzenmanager nach eigenem Bekunden eine dezidierte Werteerziehung in ihrer Jugend genossen haben und auch von einer Auseinandersetzung mit ethischen Fragen geprägt worden sind, bleibt nur der Hinweis auf die offensichtlichen „stählernen“ Rahmenbedingungen von Managemententscheidungen, die der Grund für fehlende Integrität und Vorbildcharakter sein könnten. Möglicherweise scheinen sich auf der obersten Führungsebene auch andere Wertbezüge und ‚Tonarten‘ einzustellen, die im einen oder anderen Fall für einen Verlust an Bodenhaftung sorgen.

## **Der öffentliche Manager**

Im Mittelpunkt ihrer außerunternehmerischen Verantwortung stehen primär die eigene Familie und Freunde. Damit interpretieren die Spitzenmanager soziale Verantwortung anders als dies die öffentliche Debatte derzeit nahelegt. Sie unterscheiden offenbar zwischen der Corporate Social Responsibility des Unternehmens und ihrer eigenen persönlichen Verantwortung, die erkennbar enger formuliert wird. Vor diesem Hintergrund verschieben sich die Gewichte im Verantwortungshorizont.

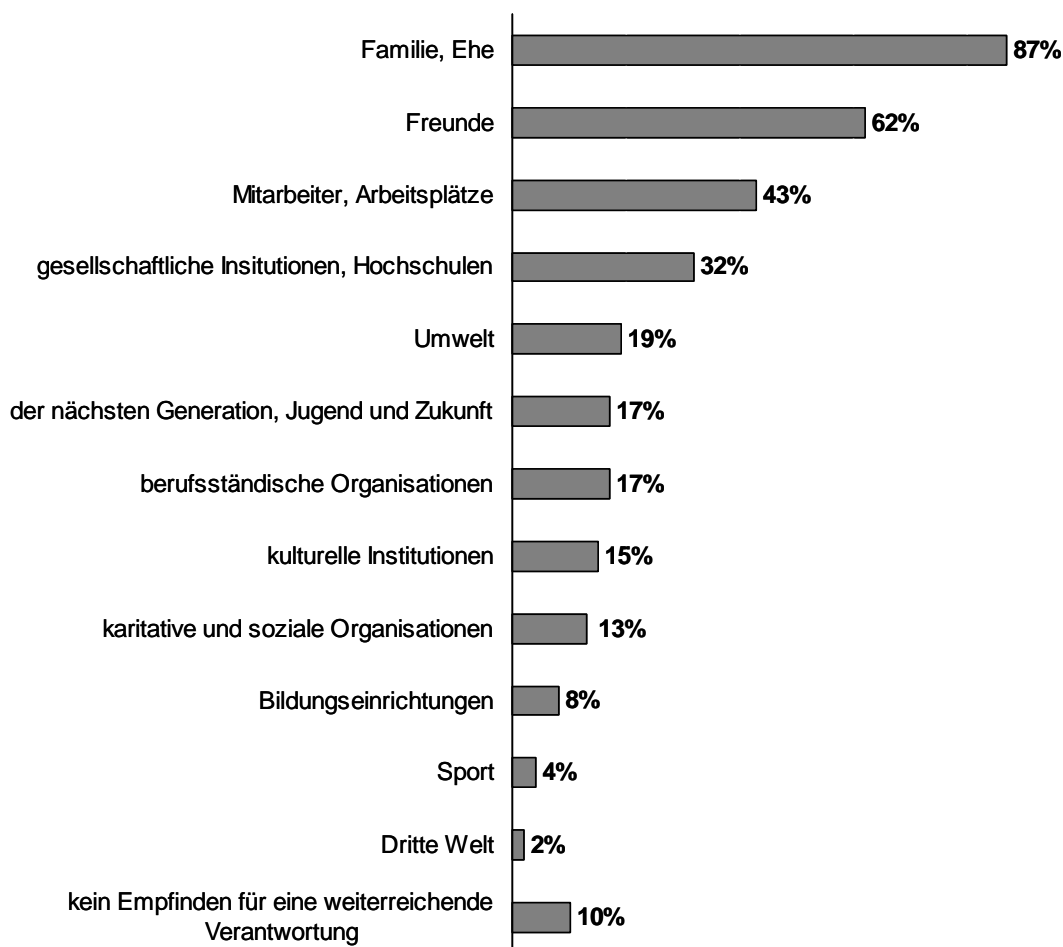
Verantwortung heißt dann für die meisten deutschen Spitzenmanager primär Verantwortung für Familie und Freunde. „Verantwortung bedeutet für mich: die Familie. Wenn man eine Familie hat, muß man sich um sie kümmern. Und sehen, daß die Ehe stimmt, und daß die Familie stimmt, und daß die Kinder sich in eine vernünftige Richtung entwickeln, die auch ihren persönlichen Anlagen entspricht.“ Die Verantwortung für Familie und Freunde beinhaltet einen ständigen Rollenwechsel zwischen der Vorderbühne des Unternehmens und der Hinterbühne eines privaten Rückzugsortes.

Die Haltung der deutschen Spitzenmanager macht deutlich, daß soziale Verantwortung im engeren Sinn für sie eine nachrangige Rolle spielt. Sich in karitativen, sozialen und kulturellen Organisationen aktiv zu engagieren, ist nur für gut jeden vierten Topmanager Ausdruck seines Selbstverständnisses. Diese Gruppe der Spitzenmanager beschränkt sich nicht nur darauf, sensibel auf soziale Vorgänge zu reagieren, sondern gemäß ihres Selbstverständnisses sehen sie auch eine Aufgabe darin, aktiv in sozialen Problembereichen mitzuwirken und Werte zu schaffen. Dies schließt Mäzenatentum in Kunst und Kultur nicht aus, reicht allerdings deutlich darüber hinaus.

So betont ein Vorstand: „Geprägt durch die christliche Erfahrung will ich einfach armen Leuten helfen, d.h. jetzt nicht einen Scheck ausstellen, sondern wirklich die Barmherzigkeit leben. Ich bin z.B. ein dreiviertel Jahr lang sonntags immer mit einer Obdachlosenhilfe in München abends herumgefahren, um Äpfel, eine Semmel und Tee den Obdachlosen zu bringen. Das war knallhart, die lagen im Winter teilweise bei minus 20° mit einer Decke halb sterbend unter Brücken. Das sehe ich als unmittelbare Hilfe. Ich fahre auch nach Lourdes mit Kranken, um sie zu pflegen. Leider ist das momentan alles, weil ich einfach nur arbeite. Außer dem Job versuche ich noch mein Wissen, meine Erfahrung der nächsten Generation zur Verfügung zu stellen, durch Vorträge, durch Reisen, durch Gespräche.“

---

**Frage: Auch über den Beruf hinaus tragen Menschen Verantwortung.  
Gegenüber wem oder was fühlen Sie sich verantwortlich?**



---

*Abb. 36: Sozialer Verantwortungsbereich der deutschen Spitzenmanager (n = 61, Mehrfachnennungen)  
Die Spitzenmanager in Deutschland*

## **Politisches Engagement**

Unter diesen Umständen fällt auf, daß kaum einer der deutschen Topmanager ein besonderes Verantwortungsgefühl gegenüber der Politik äußert. Nur eine verschwindend geringe Minderheit von 5 Prozent der Spitzenmanager engagiert sich politisch. Die Identität von Spitzenmanagern speist sich derzeit kaum aus dem Anspruch, gesellschaftliche und politische Prozesse aktiv mitzugestalten.

„Ich glaube, das politische Engagement ist in der Wirtschaft sehr beschränkt. Freiraum für Politik lässt der Beruf nicht zu. Vielleicht würde ich die eine oder andere politische Aufgabe übernehmen; ich muß aber sagen,

ich bin sehr negativ berührt von dem, was dort passiert, wie dort gespielt wird, wie Machenschaften oder Seilschaften, die es natürlich auch in der Wirtschaft gibt, genutzt werden und das Engagement eigentlich weniger dem dient, was der Auftrag der Wähler ist.“

„Politik ist eine völlig andere Welt. Sie bildet einen in sich geschlossenen Kreis, der auch nicht aufzubrechen ist, und wo Gruppen von Menschen zusammengekommen sind, die ihr eigenes Betätigungsfeld abgesichert haben. Für einen Außenstehenden aus hoher Industrieposition ist es praktisch nicht möglich, dort irgendwie einzuwirken.“

„Ich empfinde die Politik als ziemlich hermetisch abgeschlossen. Sie folgt ihren eigenen Gesetzen und ist nicht das Produkt eines gesellschaftlichen Dialogs, sondern in hohem Maße das Ergebnis einer Eigengesetzlichkeit. Insofern würde ich den Einfluss der Unternehmen auf die Politik gering einschätzen, mit Ausnahme des professionellen Lobbyings interessanterweise.“

Interessant ist unter diesen Umständen der empirische Befund, daß etwa die Hälfte der deutschen Topmanager sich durchaus bewußt ist, kraft ihrer Position politischen Einfluss ausüben zu können. Sie bekunden, mehr Einflußchancen zu haben, als sie tatsächlich wahrnehmen. Ihnen ist auch klar, daß sie sich nicht damit begnügen dürfen, hauptsächlich unternehmerisch tätig zu sein. Nur werden nicht die entsprechenden Schlußfolgerungen gezogen

Mit dieser Haltung einer partiellen politischen Abstinenz werden derzeit die Vorstände ihrer Verantwortung gegenüber der demokratischen Ordnung in Deutschland nicht gerecht. Managementfunktionen stehen nicht in einem luftleeren Raum. Sie sind in eine umfassendere Ordnung eingebettet, die ihrerseits immer wieder einer aktiven Zustimmung und der oft mühevollen Konsensarbeit bedarf. Spitzenmanager sollten daher auch für die Ordnung werben, in der sie ihre Aufgaben erfüllen. Die deutschen Spitzenmanager leben von der Demokratie, aber die Demokratie lebt auch von ihnen. Sie haben allen Grund, dieses Bündnis zu festigen. Dies würde ihnen eine politische Legitimation verschaffen, man kann auch sagen, eine moralische Legitimation. Sie ist auf Dauer ebenso wichtig wie die Legitimation durch wirtschaftliche Erfolge.

### *Fazit:*

Ziele der Partizipation im politischen Raum werden von der großen Mehrheit der deutschen Spitzenmanager nicht verfolgt. Sie nutzen nicht die Spielräume, die die Strukturen der pluralistischen Gesellschaft in Deutschland ihnen ermöglichen. Damit blenden sie ihre Verantwortung für eine politisch aktive Rolle weitgehend aus. Der demokratische Generalanspruch unserer Zeit nach vitaler Einmischung wird zumindest in diesem Punkt von einer gewissen ‚Selbstgenügsamkeit‘ der wirtschaftlichen Führungseliten unterlaufen.

### **Die pluralistische Elite**

Kennzeichen der deutschen Wirtschaftselite ist ihr breit gefächerter Pluralismus. In den Auffassungen von den eigenen Aufgaben und Interessen, von den mit ihrer Position verbundenen Rechten und Pflichten sowie den dafür benötigten Fähigkeiten unterscheiden sie sich merklich. Auch die Vorstellungen von der eigenen Stellung im Gesamtgefüge des Unternehmens und in der Öffentlichkeit gehen auseinander.

Die Spitzenmanager in Deutschland haben die unterschiedlichsten Karrierewege hinter sich. Weder eint sie die Denkweise eines ganz bestimmten Ausbildungswegs noch stimmen sie sich in der Regel in gemeinsamen Netzwerken ab.

Zum Gruppenbild der pluralistischen Elite gehört zudem das Fehlen eines gemeinsamen kulturellen und sozialen Referenzrahmens (Bezugsrahmens). Ein einheitlicher ethischer Grundkonsens ist ebenso wenig zu erkennen wie ein aus ihrer gesellschaftlichen Position abgeleitetes gemeinsames Selbstverständnis. Mit der zunehmenden Globalisierung blicken die deutschen Spitzenmanager zudem eher auf ihre Kollegen in den anderen Ländern als auf die innerstaatlichen Netze. Es sind vor allem zwei Entwicklungen, die den Pluralismus verstärken:

- die unterschiedliche Sensibilität gegenüber gesellschaftlichen Wertansprüchen, die zu differenzierten Formen von Offenheit und Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen führen,
- das allmähliche Verschwinden eines gemeinsamen kulturellen Kanons, aus dem sich in der Vergangenheit das kollektive Selbstverständnis der Spitzenmanager speiste.

Von einem gemeinsamen Selbstverständnis der deutschen Wirtschaftselite kann man inzwischen nicht mehr sprechen. Die kollektive Identität der deutschen Wirtschaftselite ist – wenn sie denn je in der Vergangenheit bestanden hat – inzwischen erodiert. Die Spitzenmanager bilden eine pluralistische Elite.