

Die alten Tugenden¹

Klaus Woltron

Einleitung

Ich werde keine Managementlehre verkünden. Das können andere systematischer, strenger und geordneter als ich, z.B. Prof. Peter Drucker², der Altmeister. Lediglich ein paar Geschichten werde ich erzählen, geistige Angeln auswerfen. Fischen kann jeder dann selber. Zum Leitthema, dem Bewährtheitsprinzip, eine ganz persönliche Position, zum Schluss.

Selbsterdachtes und -erlebtes ist wertvoller als Angelerntes. Gleich jetzt, zu Anfang der Geschichten, die ich erzählen werde, sei es festgestellt: Ich traue keiner gerade hochgejubelten Managementlehre und hege eine tiefe Abneigung gegen Gurus, die im Brustton der Überzeugung Patentrezepte propagieren. (*Das ist, paradoxerweise, wohl auch das Geheimrezept Peter Druckers*). Ich hänge weder dem Prinzip der totalen Dezentralisation, der reinen Lehre der Economies of scale, der straffen zentralisierten Führungsorganisation oder den diversen *Management by* - Plattitüden an. Jede Medizin will zu ihrer Zeit und ganz individuell eingeträufelt sein. Das kann man natürlich zum Beliebigkeitsstandpunkt erklären. Dennoch lassen sich alle Handlungen und Prinzipien eines Menschen, der für andere Verantwortung zu tragen hat, recht genau an einigen Fixpunkten festmachen.

Welche das sind, werde ich im Folgenden, indirekt, konkretisieren.

Zürich/Stockholm, 1988

Der Weltstar: Erfolg und Misserfolg

Percy Barnevik war mein Chef in der Zeit, als der Elektrokonzern ABB jählings zu einem weltberühmten Business - Case heranreifte. Aus dem zu Anfang faszinierenden Spross der Hochzeit zwischen der behäbigen Brown Boveri und der skandinavischen ASEA (hinter den sie-

1

Essay im Buch Peter Drucker/P. Paschek „Kardinaltugenden effektiver Führung“, Redline Wirtschaft, 2004, ISBN 3-636-01110-3

² P.F. Drucker, A functioning society, Trans. Pub. USA/London, 2003; ISBN: 0-7658-0159-0

ben Bergen bei den sieben Rentieren) wurde später ein sich selbst verschlingendes Monster, da alle Häuptlinge, wahrscheinlich auch Percy selbst, von der gängigen Hybris der schieren Größe³ heimgesucht wurden.

Lange vor diesem zweiten, betrüblichen Business - Case leitete ich bis 1994 die österreichische Firmengruppe des Konzerns, den Barnevik in zwei Jahren geschmiedet hatte. Ich erinnere mich noch an das Auftakt - Meeting aller Konzernmanager in Genf, 1988 oder 89. Die meisten Teilnehmer kannten einander nicht, stammten aus verschiedenen Staaten und Firmen, die einander jahrzehntelang als Widersacher betrachtet hatten.

Barnevik hielt eine mitreißende Rede. Er fütterte zwei vor ihm stehende Overheadprojektoren mit beiden Händen und blauen Folien, um uns die von ihm entwickelten Prinzipien, Ziele, Strukturen, Arbeitsweisen und Routinen zu vermitteln. Er erzählte Erfolgsgeschichten, sprach einige von uns - zu deren schockartiger Erschütterung - in dem riesigen UNO - Tagungssaal namentlich an und hinterließ eine sprachlose, homogene Masse von Menschen, die ab diesem Zeitpunkt davon überzeugt waren, Teil eines Jahrhundertprojekts, Mitarbeiter von einem, der sein Handwerk verstand, kurz: Familienmitglieder einer Aristokratie, zu sein.

Kam Barnevik nach Wien, so wusste er alle Zahlen und Fakten über meine Firmen. Stets hielt er eine Ansprache an meine Führungskräfte, anlässlich derer er, in etwas abgewandelter Form, immer wieder die selben Themen bearbeitete:

- *Was hält uns zusammen?*
- *Wo sind unsere gemeinsamen Ziele?*
- *Wie erreichen wir sie?*
- *Worauf kommt ´s dabei an?*
- *Wie gehen wir miteinander um?*
- *Welche drei Ziele (mehr dürfen es jeweils nicht sein) haben wir uns für das heurige Jahr vorgenommen?*
- *Wie weit sind wir gekommen?*

„Don't think I'm a fool ´cause I'm telling always the same story. The really important things you have to repeat a hundred times before they are burnt in everybody's brain“.

³ K. Woltron, Die sieben Narrheiten des 21. Jahrhunderts, NP - Buchverlag, 2003; ISBN: 3853262090

Er lebte diese Verhaltensweisen vor. Er nahm sich Zeit für jeden, wurde aber ungeduldig, wenn jemand weitschweifig ausholte. „*You are wasting my time*“. Er brachte die Dinge auf den Punkt. Er überblickte, worauf´s ankam. Er sprach offen aus, wenn ihm etwas nicht passte. Man wusste, woran man bei ihm war. Er selbst blieb auf dem Pfad, den er uns vorgegeben hatte. Er lockte Spitzenleute von außen an, denen es eine Ehre und ein Vergnügen war, für ihn zu arbeiten.

Wann ABB vom rechten Wege abkam, was Percival Barnevik selbst dazu beitrug und warum das spätere Übel geschah, weiß ich nicht. Damals war ich schon lange mein eigener Herr und hatte andere Sorgen.

Einer seiner Kollegen - verdrängt sei sein Name - war das glatte Gegenteil. Er war unangenehm freundlich. Kulturbeflissen. Adelsstolz. Immer bestens gekleidet. Bei allen Festspielen präsent. Arrogant. Er sprach in leicht nasalem Ton, und meist Belangloses. Er legt sich nie fest. Wollte man von ihm Rat, zeigte er, sinngemäß, in alle Himmelsrichtungen. Natürlich hatte er dann immer Recht. War´s das Richtige, hatte er es bewirkt. Ging´s daneben, hatte er gewarnt. Seine zarten Händchen hatten noch nie ein Werkzeug, das schwerer war als fünfzig Gramm, berührt. Wie er an seinen Posten gelangen konnte, blieb schleierhaft. Er brachte nichts wirklich zustande. Manch guter Mann verließ seinetwegen die Firma. Ich (*falls ich einer bin*) tat desgleichen, lange vor dem großen Crash. Ich hatte nicht gewarnt. Bedenken aber hatte ich schon.

Brasilien 1980

Wissenstransfer unter steiermärkischer Patronanz

Wir - 7 Österreicher, etliche Deutsche und einige hundert Brasilianer - bauten eine Schwerkomponentenfabrik an der brasilianischen Atlantikküste, in Itaguaí, 80 km südlich von Rio de Janeiro. Als *Funcionarios* des *Programa Nuclear* brauchten wir keine Strafmandate beim Übertreten der vorgeschriebenen Höchstgeschwindigkeit zu bezahlen. Keiner wusste demnach, wie hoch sie wirklich war.

Und keiner von uns hatte vorher eine auch nur annähernd so herausfordernde Hürde zu bewältigen gehabt. Allen war insgeheim klar, dass wir unserer Aufgabe - wenn überhaupt - erst gewachsen sein würden, wenn sie zu Ende gebracht war und wir also retrospektiv wissen würden, wie´s wirklich funktioniert.

Heinrich Dorner war damals unser Fels in der Brandung. Er war Leiter des Projekts. Klein, drahtig, schon gereift, mit unverkennbarem steirischem Akzent (dieser sollte viel später durch Arnie Schwarzenegger zu Weltruhm gelangen) in allen mühsam gesprochenen Idiomen, hatte er es bei der Kraftwerks Union in Erlangen zum Chef des Bereichs für Nukleare Schwerkomponenten gebracht. Reaktordruckgefäße, Hauptkühlmittelpumpen, Kerneinbauten waren sein offizielles Geschäft. Seine Leidenschaft aber war die Befindlichkeit und Führung von Menschen.

Eine Gruppe von vergleichsweise jungen Leuten, die unter den Argusaugen einer kritischen Umgebung eine schwierige, beispiellose Aufgabe zu bewältigen hat, ist mancherlei Zerreißproben ausgesetzt. Verborgene Charaktereigenschaften zeigen sich nach dem Aufplatzen sorgsam gehüteter Tarnschichten im gnadenlosen Tropenklima. Selbstverständliche Stützen, wie das Telefon, die vertraute Sekretärin, das eingespielte Team, die vielen Spezialisten, all das, was man von zu Hause gewohnt ist, fehlen. Die Kulturdifferenzen und Sprachprobleme tun ihr Übriges. Die meisten Ehefrauen langweilen sich im luxuriösen Ghetto am Palmenstrand, die braunen ortsansässigen Schönen tun das Ihre, um Sand ins überhitzte Getriebe zu bringen. Unser Problem war nicht so sehr, was wir fachlich zu bewältigen hatten. Es waren das Wie und die Umstände, die das Psychotop zum Sieden brachten.

Heinrich Dorner flog alle paar Monate für eine Woche ein. Dann lud er die Ehefrauen seiner Bande zum Abendessen. Allein. Ohne Männer. Er sprach mit dem schwarzen Portier der Fabrik (englisch konnte er nur radebrechen, aber irgendwie schaffte er es, sich zu verständigen). Er ließ sich von jedem von uns genau über den Fortgang berichten, konversierte mit den brasilianischen Kollegen und dem deutschen und österreichischen Botschafter. Nach zwei Tagen wusste er über die Befindlichkeit, die aktuellen sozialen Verhältnisse in der Gruppe, die Eheprobleme, Depressionen und Narrheiten besser Bescheid als wir selbst. Und als man dann daran ging, die offizielle Agenda (Arbeitsfortschritt, Kosten, Qualität, Termine etc.) zu erörtern, flocht er, meist indirekt, sein Wissen ein: Ermahnte diesen, tröstete jenen, teilte einem Dritten mit, dass er selbst, als er „so jung wie ihr jetzt“ gewesen sei, „auch die Hosen randvoll“ gehabt hätte. Störenfriede, die trotz Hilfe und Mahnung nicht in die Gruppe passen wollten oder konnten, verschwanden, fast unbemerkt, zurück in die Heimat.

Fachwissen war für Heinrich Dorner selbstverständlich. Er aber wusste mehr. Er kannte unsere Eigenheiten, Stärken, Schwächen, Ängste und Narreteien. Er kannte die krausen sozialen Verhältnisse in der Gruppe und goss, meist unbemerkt, Öl ins knirschende Getriebe. Ganz unauffällig löste er für viele von uns Probleme, die wir selbst nicht entwirren konnten, weil wir zu

sehr Gefangene des selbst gemachten Labyrinths waren. Man merkte seine Bedeutung erst, wenn er länger nicht vor Ort war- wie beim Glasperlenspielermeister in Kastalien⁴.

Wir liebten ihn. Auch unsere Frauen taten es, ganz in Ehren natürlich. Das gefiel uns weniger. Wir schafften, wie wir nur konnten, und letztendlich funktionierte alles so, wie es, gemessen an den Verhältnissen, funktionieren konnte. Ich bin heute noch stolz drauf.

Österreich 1976

Die Lehren aus dem Rohbau

Als ich 31 Jahre alt war, baute ich mein zweites Haus. Es sollte gemäß den Vorstellungen meiner Frau recht groß werden. Ich hatte nicht genug Geld, um es vollständig von Professionisten errichten zu lassen und wählte daher die damals noch geduldete steuersparende Methode des Baues im Pusch, mit gedungenen Spezialisten (*nicht gerade den Alten Tugenden entsprechend, aber verjährt*). Jene Arbeiten, die ich im Zuge meiner diversen Praktika während des Studiums und bei meinem Vater gelernt hatte (Strom - und Wasserleitungen legen, Installation, Zwischenmauern und Fliesen) verrichtete ich selbst.

Die Leitung der Maurertruppe hatte ein sehniger, junger Bauernbursche aus einem nahe gelegenen Gebirgstal inne. Er war Vollwaise und eine Zeit lang Gemeindegewandter gewesen. Heimlich bewunderte ich ihn, der ich damals schon Träger zweier akademischer Titel war. Während er die Kelle schwang, eine Schar Hohlblockziegel nach der anderen hinblätterte und auf dem schwankenden Gerüst herumturnte, beobachtete er aus den Augenwinkeln seine Mannen, rief ihnen kurze, präzise Anordnungen zu, beschrieb in deftigen Worten die Konsistenz des zu bereitlebenden Mörtels, spezifiziertere Stunden voraus jene Materialien, die zu beschaffen waren und listete am Ende des Tages wie ein Computer all jenes, das vorzubereiten, zu arrangieren und zu besorgen war, auf.

Er hatte den Überblick. Er dachte vor. *Quidquid agis, prudenter agas, et respice finem*⁵. *Was immer du tust: Sei klug und bedenke das Ende*. Dies schien sein Wahlspruch zu sein, obgleich er weder Latein konnte noch ein guter Rechner war. Letzteres verschloss ihm leider den Weg zum Polier. Dennoch folgte man ihm. Man vertraute ihm. Er verstand sein Handwerk

⁴ H. Hesse, Das Glasperlenspiel; Suhrkamp 2002; ISBN: 351841335X

⁵ abgewandelter Bibelspruch. Bei *Sirach 40* heißt es: "Was du (auch) tust, (so) bedenke das Ende."

und die ihm innewohnenden Gesetze und Algorithmen. Und er machte es allen anderen selber vor.

Ein paar Jahre später baute er sein eigenes Haus und rührte ab diesem Zeitpunkt keine Kelle mehr an. Er war Vorarbeiter in einem großen Betrieb geworden. Ich habe viel gelernt von ihm, damals. Kappel heißt er.

Moskau/Wien 1972

Dr. Edelsteijn, die Weltraumsimulationskammer und konservatives Management a la Stachanow⁶

Als Siebenundzwanzigjähriger fand ich mich mit einemmal in der Rolle des Project Managers eines hochkomplexen und noch dazu politisch höchst sensiblen Projekts. Die Russen jagten den Erfolgen der USA in der Weltraumtechnologie nach. Österreich war ein idealer Ort, die damals noch höchst unvollkommenen und unverstandenen Nonproliferations - Bestrebungen der Amerikaner, was Hochtechnologie anlangte, zu umgehen.

So erhielt meine damalige Firma (ein Staatsbetrieb) den Auftrag, ein komplettes System zur Simulation der Klimaverhältnisse in einem Raumschiff und im Weltraum zu bauen - mit künstlicher Sonne, WC, -196 Grad Celsius (weniger ging nicht) und allem Drumherum. Leiter des Projekts auf der russischen Seite war ein brillanter Kenner der Materie, eben der Dr. Edelsteijn. Wir flogen mehrfach um den Erdball, um alles, was gut und teuer (und von den USA verboten) war, zusammenzutragen.

Er war die Perfektion und Präzision in Person. Es gab noch keine PCs. Alle seine Aufzeichnungen und Spezifikationen fanden sich in handschriftlich erstellten Aufzeichnungen, die er in dicken Ordner stets verfügbar hatte. Er befahligte ein Team von exzellenten Spezialisten, die ihm treu zur Seite standen und die er, ein schon etwas älterer, wunderschöner, wie ein Chasid anmutender Russe, wie eine Familie führte. Nie ein lautes Wort. Jeden Tag, nach Abschluss der Arbeiten, ein präzises „*Prratokol*“. Langes Nachdenken, bevor er etwas von sich gab. Pünktlich wie die Uhr. Start um sechs Uhr früh, Schluss um sieben Uhr abends. Dazwischen präziseste, konzentrierteste Arbeit mit uns und seinen Leuten. Keine Attitüden, kein Statusge-

⁶ Am 31. August 1935 gelang es dem Hauer Aleksej Grigorjewitsch Stachanow (1906-1977), die gültige Arbeitsnorm um das Dreizehnfache zu überbieten und in einer einzigen Schicht 102 Tonnen Kohle zu fördern. Unter Berufung auf diesen Erfolg kam es in den folgenden Jahren in der Sowjetunion zu einer intensiven Rekordbewegung zur Steigerung der Arbeitsleistungen.

tue, keine Allüren. Professionellste Bescheidenheit. Nach Dienstschluss ein kleines Fest mit Kwaß, Wodka, Trockenfisch (immer brachte er dabei mit einem Streichholz die Fischblase effektiv zum Platzen) und, als Krönung, „Kanjak“ (mit Betonung auf der zweiten Silbe).

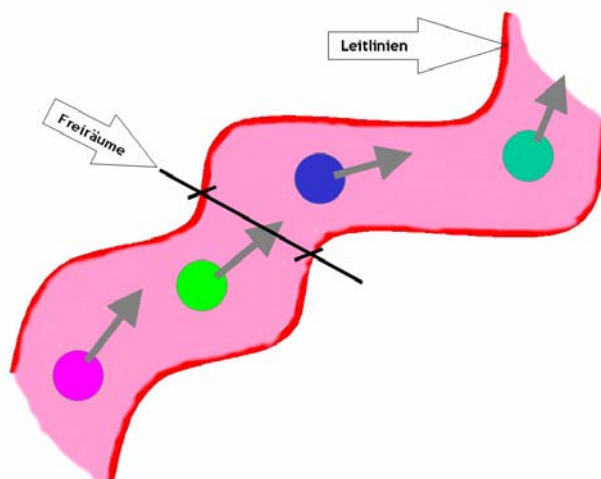
Das eindrucksvolle Riesending wurde pünktlich fertig und verrichtete treu seinen Dienst im Institut für Biophysik in Moskau. Bis die Wende kam und alles ganz anders wurde.

Japan 1983

Der Samurai und die Philosophie auf der Serviette

Im Jahr 1983 saß ich, erschöpft von einem anstrengenden Verhandlungstag, den Jet - Lag noch in den Knochen, in einer schummrigen Karaoke - Bar in Tokio. An meiner Seite, schon etwas illuminiert (die Japaner haben im Schnitt eine recht geringe Alkoholtoleranz) einer der mächtigsten Männer des Mitsubishi - Konzerns, mit welchem ich nach monatelangen Verhandlungen einen später sehr erfolgreichen Kooperationsvertrag abgeschlossen hatte.

„How are you, Iida - san, (ich glaube, so hieß er) how are you capable to manage such a huge conglomerate: cars, power stations, airplanes and many other sophisticates things? How do you arrange not to be converted into craziness and loose control over all this mess?“



Richtung und Freiraum geben - gewähren lassen - befähigen

Mein schon uraltes Gegenüber kratzte sich bedächtig den grauen Kopf, nahm einen Schluck aus dem Whiskyglas und dachte nach.

„Well, I´m already a

little bit drunk. And the matter is not so easy. The best is, not to give a sophisticated explanation. I´ll make a drawing.“ Sprach´s und zeichnete im

Halbdunkel - während auf der Bühne „*Edelweiss, Edelweiss*“, nipponisiert, erklang - eine einfache Skizze (Abb.) auf eine Serviette.

Das Prinzip, welches diese Zeichnung symbolisiert, ist seit jenem Abend bei allen meinen Aufgaben - sei es die Restrukturierung großer, komplexer Firmen, die Führung meiner eigener Gesellschaften oder die Hilfe beim Umbau öffentlicher oder privater Großunternehmen - zu meinem Leitbild geworden.

Der Weg muss klar sein. Er muss gerade so breit sein, dass alle darauf, ihren ureigenen Fähigkeiten und Eigenheiten entsprechend, manövrieren und experimentieren können - und sie müssen durch gemeinsame Ziele und ein alle einschließendes Ethos zusammengehalten werden.

Konservative Werte, effizientes Management...

.....und die Moral von der Geschicht´.

Was eigentlich heißt konservativ? Wie viele Bezeichnungen, die, mehr oder weniger gedankenlos, in der politischen Auseinandersetzung verwendet werden, ist auch diese, gemessen am Wortsinn, über Gebühr missbraucht worden. Konservativ zu handeln bedeutet für mich, Altbewährtes mit Respekt zu würdigen und erst nach strengster Prüfung (auch in der Praxis) gegebenenfalls als nicht mehr aktuell zu verwerfen.

Als „Stammvater“ des Konservativismus gilt der britische Staatsmann Edmund Burke, der 1790 in seinen berühmt gewordenen „*Betrachtungen über die französische Revolution*“ deren Grundsätze und Ziele scharf kritisierte. Burke betrachtete die Gesellschaft als ein organisches, hierarchisch gegliedertes Ganzes und die Individuen als Teile dieses Ganzen mit unterschiedlichen Rollen und bestimmten Funktionen.

Das Neue von gestern ist sehr oft schon das Alte von heute. Viele einstmals durchaus selbstverständliche Ansichten unterlagen dem Wandel der Zeiten und schliffen sich an neuen Verhältnissen ab. In den USA waren Politiker wie John Adams, Alexander Hamilton, James Madison und John Jay zwar stark beeinflusst von den Ideen Burkes, aber die dortige politische und gesellschaftliche Entwicklung unterschied sich erheblich von jener in der Alten Welt. Es gab in den USA stets einen breiten gesellschaftlichen Konsens, der wirtschaftlichen Individualismus und Demokratie um den Preis starker Einschränkungen der Staatsgewalt miteinander vereinte. Überdies pendel-

ten die USA in interessanter Weise zwischen den Polen, je nach Lage der Staatsfinanzen und der politischen Verhältnisse.

Es scheint so, als ob die Wirtschafts- System- und Wertezyklen im Kapitalismus jenen eines Lebenden Zaunes entsprächen: Lässt man ihn nicht eine Zeit lang wild wachsen, verträgt er keinen Schnitt; schneidet man ihn nicht bisweilen zurück, so wächst er in unkontrollierter Form monströs aus und erstickt die am weitesten unten wachsenden Zweige durch Überwuchern. Die immer noch nicht gelöste Frage ist, wie oft, wie radikal und mit welchen Werkzeugen dieser Schnitt erfolgen soll und wie gut die „Hecke“ diesen schmerzhaften Eingriff jeweils ertragen kann. Heutzutage haben sich die meisten konservativen Parteien in Europa weitgehend dem Selbstverständnis des amerikanischen Konservativismus angeglichen und argumentieren mit einer gewissen Beliebigkeit entlang des Begriffspaares Neoliberalismus/Globalisierung und der wie auch immer zu verstehenden Modernisierung⁷.

Der in den letzten Jahrzehnten höchst erfolgreiche Neoliberalismus wirft zunehmend eine Reihe komplexer neuer Fragestellungen auf. Die Erhebung eines einzigen Zieles - der Verzinsung des eingesetzten Kapitals - zum Maßstab allen Handelns wird zunehmend fragwürdig, wie immer, wenn ein Prinzip bis an seine Grenzen ausgereizt wird. Es zeigt sodann in der Regel Auswüchse und Verfallserscheinungen, welche die Unzulänglichkeit jeglichen menschengemachten Algorithmus offensichtlich machen. Derzeit scheint der Neoliberalismus und die ihm systemisch innewohnende rekursive Vermehrung des Kapitals eine solche Grenze der Pervertierung zu erreichen. Es wird jedoch, da bin ich ganz sicher, auch für diese weltweite Problematik kreative neue Lösungen geben⁸.

Politische und ökonomische Systeme, die als intellektuelle Konstrukte am Reißbrett entstanden sind - wie z.B. der Kommunismus - zeigen in der Praxis keinerlei Wandlungsfähigkeit. Sie brechen nach einschneidenden Änderungen der Umwelt wie ein ausgeleiertes Getriebe, alt und untauglich, zusammen. Im Gegensatz dazu ruht der konservative Ansatz großteils auf Werten, die unabhängig von politischen Moden, wirtschaftlichen Verhältnissen und technischen Aufgabenstellungen „*ewig menschlich*“ sind. Es lassen sich, bei langfristiger Betrachtung, Verhaltensweisen und Regeln zwischen

⁷ Encarta 2003

⁸ (s. z.B. das Projekt „*Kapitalismus - gezähmt?*“ des Club of Vienna, <http://clubofvienna.org>)

Menschen identifizieren, die ihre Sinnfälligkeit, seit es uns gibt, niemals verloren haben.

Die Alten Tugenden

„Direktor“ (*Richtung - Geber*) in einer unübersichtlichen Welt

Wir leben in einer pluralen Welt, und in dieser existieren keine zentralen Wertegeber mehr. Unsere Wertsysteme sind diffus. *Jürgen Habermas* spricht von „*der neuen Unübersichtlichkeit*“. Wir haben also ein Wertedilemma. Aber gerade eine plurale Welt braucht Werte und Orientierung, weil „*sonst alles zerfleddert*“⁹ Alle Strukturen - so sagen die Synergetikforscher (*Hermann Haken, Ilja Prigogine*) bilden sich immer nur durch ordnende Ideen. Energiezufuhr allein, ohne ordnende Ideen, schafft Turbulenz.

Viele unserer Vorzeigemanager strotzen vor Energie. Testosteron ist die treibende Kraft, die - unter anderem - auch bei Enron, Parmalat, WorldCom und anderen ehemaligen Vorzeigeprojekten eines ausufernden Neoliberalismus wirkte. Energie, Wissen und Intelligenz allein können´s also nicht sein: Die Kräfte müssen auch sinnvoll kanalisiert werden. An oberster Stelle in der Wertehierarchie sollte das Wohl der Menschen stehen. Das langfristige, selbstverständlich. Keinesfalls allein das Geld.

Moralische Systeme und Werte bilden sich nach ähnlichen Mechanismen heraus wie sie beim Abschleifen von spitzen Kieseln in einem Flussbett wirken: Die ursprünglichen Egoisten schleifen sich so lange aneinander ab, bis die Reibungsflächen untereinander ein Minimum geworden und die einzelnen Teilnehmer am Spiel (die Regeln) ganz rund und glatt geworden sind¹⁰. Werte sind zunächst ordnende Ideen, die uns Orientierung geben. Werte sind das, was Menschen für wertvoll halten.

Werte können sich, wie schon erwähnt, ändern, damit auch das Umfeld von Verantwortungsträgern. Unverändert über die Jahrtausende aber blieb, folgend dem Bewährtheitsprinzip, der Kantsche kategorische Imperativ: „*Was du nicht willst, dass dir man tu, das füg´ auch keinem andern zu*“. Unverändert gelten auch die meisten der Zehn Gebote. Für die Praxis, ins-

⁹ Dr. oec. Manfred Sliwka; Vortrag am 22. Januar 2004 in der URANIA, Wien

¹⁰ K. Woltron: SZENARIEN FÜR DIE WELT VON MORGEN. Zukunftsentwicklungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. NP Buchverlag, 2003. ISBN: 3-85326-229-5

besondere im Management, lässt sich dies alles auf die guten „*Alten Tugenden*“ zurückführen - Eigenschaften und Verhaltensweisen, welche all die Figuren in den eingangs angeführten Geschichten nachweisen konnten:

1. Menschlichkeit
2. Treue
3. Ehrlichkeit
4. Fleiß
5. Verlässlichkeit
6. Mut
7. Pünktlichkeit
8. Intuition
9. Sachkenntnis
10. Begeisterung

In letzter Konsequenz ist die Aufgabe, Menschen verschiedener Ausbildung, Neigung, Fähigkeit, unterschiedlichster Interessen, Frauen und Männer, Junge und Alte, Kreative und Apparatschiks, Schwarze, Gelbe und Weiße für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen, ihnen bei der Erreichung dieses Ziels zu helfen, die nötigen Mittel bereitzustellen und alle unerwarteten Klippen erfolgreich zu umschiffen, in einem Satz zusammenzufassen:

Die Kunst (nicht Wissenschaft!) besteht darin, die Menschen zu verstehen und ihnen -

Ziele, Regeln und eine Umwelt zu vermitteln, in welcher sie gemeinsame Ziele in einer Weise erreichen können, in der sich auch ihre ureigenen Interessen und Egoismen wieder finden.

Das ist - aus meiner Sicht - das ganze Geheimnis. Wer´s nicht irgendwie schon in sich trägt, wird´s nicht lernen.

Postscriptum. Salzburg 2003

Kreative und Maschinisten: Aufbruch in eine neue Zukunft

Wenn sich eine günstige Gelegenheit ergibt, die Sterne richtig stehen und man Glück zu haben glaubt, beteiligt man sich an einer Firma. Ich versuche in derartigen Fällen das, was ich in fünfunddreißig Jahren gelernt habe, als mein eigener Herr umzusetzen. Erfahrungsgemäß gehen etwa dreißig Prozent dieser Anläufe schief, weil es sich immer

um riskante und kritische Fälle auf der letzten Stufe der Leiter (auf welche man besser nicht steigen sollte¹¹) handelt. Das macht mir aber mittlerweile nichts mehr aus. Unter dem Strich muss die Rechnung stimmen. Und sie enthält beileibe nicht nur Zahlen.

Bei nicht allzu lange zurückliegenden Affären soll man keine Namen nennen. Also sei nur das Rundum verraten: Vor einigen Jahren entwickelte ein hochkreativer Pharmazeut eine Reihe bahnbrechender biologischer Wirkstoffe. Mit einigen Freunden gründete er eine Firma und begann, diese Wirkstoffe - mit beträchtlichem Erfolg - international zu vermarkten. Nebenbei forschte man unverdrossen weiter und verbrauchte dabei mehr, viel mehr Geld, als das kleine Gärtchen des neuen Geschäfts hervorzubringen vermochte. Fazit: Die Banken verloren die Geduld mit dem, aus ihrer Sicht - Unbelehr- und Unsteuerbaren. Letztendlich fand ich mich in der Rolle dessen, der den verpatzten Start erneuern und alle Akteure davon überzeugen sollte, dass aus der ganzen Geschichte noch etwas Schönes zu machen sei. Das, zwar im Kleinen, verlangt dennoch nach all dem, was ich in den voranstehenden Geschichten von meinen diversen Lehrmeistern lernen konnte:

- 1. Überzeugungskraft (gegenüber misstrauischen Geldleuten;*
- 2. Führungs- und Motivationskraft (gegenüber hochsensiblen Kreativen)*
- 3. Systemkenntnis (was die nötigen Controlling - und Monitoring - Instrumente anlangt)*
- 4. Menschenfängerei (was die noch fehlenden Spezialisten auf dem Marketing - und Eigenkapitalsektor anlangt)*
- 5. Alte Tugenden (was die Berechenbarkeit meiner selbst durch all diese betrifft.*

In zwei Jahren werde ich es (wieder einmal) wissen, was es mit meinen, hier abgesonderten, Weisheiten in der Praxis auf sich hat. Sie können mich dann ja anrufen. Oder eine Mail senden: woltron@woltron.com.

¹¹ Wittgenstein