

damit allerdings unsere zunächst geäußerte Hypothese über die Dominanz der Furchtobjekte im Bereich der sozialen Sicherung nicht umstossen, sondern nur ergänzen. Warum sollen nicht unterschiedliche Phänomene zu unterschiedlichen Strömungen gehören?

### *Anmerkungen*

- 1 Den dramatischen Wechsel im Instrumentencharakter erhellt vielleicht die folgende Begebenheit. In den Sechzigerjahren wurde in den Gazetten über die Situation eines arbeitslosen Diplom-Volkswirts berichtet, der es immerhin bis ins vierte Jahr geschafft hatte, arbeitslos zu bleiben, weil ihm keine der angebotenen Stellen ausbildungsgerecht genug gewesen war. Es war das offenbar einer Zeitungsnotiz mit dem Tenor wert gewesen, dass hier jemand entweder höchst anspruchsvoll war oder vielleicht nur ein äusserst schrulliger Mensch, der es darauf angelegt hat, die Tragfähigkeit der sozialen Netze persönlich zu testen. Heutzutage haben dagegen viele Langzeitarbeitslose Dutzende von Bewerbungen geschrieben und wollen fast jeden Job annehmen.
- 2 Es ist ja ohnehin vorgesehen, dass abgeschlossene Leibrentenversicherungen, bei denen der Auszahlungsrhythmus nach dem 60. Lebensjahr beginnt, nicht kapitalisiert werden müssen. Ein gut informierter Staat würde also nicht mit Auflösung drohen, sondern bei der Umwandlung behilflich sein.
- 3 Dass die Opposition dieses Argument des Rückzugs aus den Arbeitslosenentfers – der ja de facto keiner ist – gegenüber Minister Clement benutzt, um sich bei den Wählern als der sozialere Verwalter von Arbeitslosenunterstützung aufzuspielen, mag man populistisch noch verstehen – es ist trotzdem scheinheilig –; erstaunlich ist nur, dass sogar in den Reihen der Regierungsfraktion diese gefälschte Karte gegen Clement ausgespielt wird. Das Ganze kann man wohl nur verstehen, wenn man den angstbesetzten Zustand als Hintergrund würdigt.

## Angst im Management

Walter B. Kielholz

*Manager sprechen nicht gerne darüber, dass Angst sie in ihrer beruflichen Tätigkeit begleitet. Und doch ist dies der Fall, mehr vielleicht als in der Vergangenheit.*

*Die Angst bezieht sich auf ihre persönliche Zukunft, auf ein mögliches Scheitern, auf einen Verlust ihrer Reputation, ja sogar auf einen möglichen sozialen Abstieg für sie und ihre Familien. Die Gründe für diese Angst sind vielfältig. Es handelt sich vor allem um die immer schneller werdenden Veränderungsprozesse in der Wirtschaft, die immer weiter ansteigende Komplexität in der Phase der Globalisierung aller Branchen, die immer grössere Zahl von Anspruchsgruppen, die Forderungen an die Unternehmungen und die Manager stellen, die schonungslose Beobachtung durch die Medien und die generelle Verunsicherung in der Welt nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001, der auch und in besonderem Masse die Manager ausgesetzt sind.*

*Reaktionen auf die im Vergleich zu früher unter Umständen weiter verbreiteten Ängste sind nicht immer adäquat. Besonders ist zu beobachten, dass die Unternehmen die Manager vermehrt mit Unternehmensstäben umgeben. Diese versuchen, möglichst viele Risiken zu eliminieren, warnen die Manager vor allen möglichen Fehlritten und bearbeiten ihr Image in der Öffentlichkeit. Gleichzeitig behindern sie jedoch unternehmerische mutige Schritte eher und verursachen enorme Kosten. Die Gefahr besteht, dass insbesondere börsenkotierte Unternehmungen talentierte Führungskräfte verlieren, die sich lieber in privaten Firmen betätigen, wo sie mehr Freiheit besitzen und weniger der Öffentlichkeit ausgesetzt sind. Auch ist eine Tendenz zu beobachten, dass bei Managern kurzfristiges Denken Überhand nimmt, sowohl was ihre unternehmerische Aufgabe als auch die Dauer ihres Engagements in einer Managementposition betrifft. Nur ein bewusster Umgang mit der Ausbildung und dem Management-Alltag kann den Betroffenen helfen, besser mit ihren Problemen umzugehen.*

*Executives do not like to speak of the «angst» that is their constant on-the-job companion. Yet this is indeed the case, perhaps more so today than in the past.*

*There is «angst» with regard to their personal future; the possibility of failure; the loss of their reputation; and even a fall in their social status and that of their families. There are many reasons for this. It is mainly due to the accelerating forces of economic change, the constantly increasing complexity that accompanies pervasive globalization in every sector, the growing number of stakeholder groups with the demands that they make on corporations and their leaders, the merciless eye of the media, and also the general feeling of uncertainty that has gripped the world since the terror attack of 11 September 2001; top managers have been exposed to this feeling – perhaps even to a greater degree than most.*

*Such «angst» is not new and may have been even more widespread in the past than it is now; but today's reactions to the problem are not helpful. In particular, one sees corporations surrounding their top managers with corporate staffs. The staff members attempt to eliminate as many risks as possible, warn the executives of every imaginable error; and manage the executives' public image. At the same time, they tend to unintentionally prevent courageous entrepreneurial action, and they run up enormous costs. There is a danger that publicly listed companies in particular will lose managerial talent to privately held companies, where there is more freedom and less public exposure. Another noticeable trend is that short-term thinking is winning out among executives, both in the exercise of their corporate duties as well as in the period of time which they spend in a single managerial post. Only a frank, more conscious approach to «angst», both in executive training and in everyday discussions among executives, can help them to deal with the problem in a more efficient way.*

Angst ist kein Begriff, der in Gesprächen zwischen Managern traditionell sehr oft verwendet wurde. Auch haben sich nicht sehr viele Manager mit diesem Begriff näher auseinandergesetzt, auf jeden Fall nicht in Ansprachen an ihre Mitarbeiter oder gar an ihre Aktionäre und die breite Öffentlichkeit. Wenn überhaupt, dann im stillen Kämmerlein oder in schlaflosen Nächten. Und doch bin ich der Ansicht, dass in den letzten Jahren Angst in zunehmendem Masse zu einem ständigen Begleiter des heutigen Managers geworden ist

### *Begriffliches*

Manager lieben eher einen anderen Begriff: Risiko. Das Wort «Risiko» ist in der Welt grosser Unternehmen im Allgemeinen positiv besetzt. Risiken bergen Chancen, Risiken werden bewusst eingegangen, Unternehmer sind Risikomanager, Risiko und Ertrag müssen in Einklang stehen, und was dergleichen viel gebrauchte Redewendungen sind. Risiken und der bewusste, wenn immer möglich kontrollierte und gewinnbringende Umgang mit ihnen gehören zum Kerngeschäft des Managers. Man spricht offen darüber. Auch dann, wenn Risiken nicht richtig eingeschätzt und Fehler gemacht wurden.

Der Begriff «Angst» jedoch bildet, wenn man so will, mit dem Begriff «Risiko» ein eigentliches Begriffspaar. Er setzt dem sehr sachlichen Begriff, der eine Situation mit unsicherem, schwer abzuschätzendem Ausgang schildert, ein eher diffuses Wort gegenüber, das persönliche Befindlichkeit beschreibt.

Wenn ich in diesem Essay den Begriff Angst verwende, dann meine ich damit dieses Gefühl, das einen Manager beschleicht, wenn er nicht sicher ist, ob sein Lebensentwurf, seine beruflichen Zukunftsvorstellungen sich überhaupt noch verwirklichen lassen: Wenn er von der berechtigten oder vielfach auch unberechtigten Annahme ausgeht, dass er in seiner Aufgabe scheitern wird, dass er der Last der an ihn herangetragenen Ansprüche nicht mehr standhalten kann, dass seine berufliche und damit auch finanzielle Stellung in Gefahr ist, dass seine durch Jahre harter Arbeit aufgebaute Reputation bleibenden Schaden nehmen kann, oder ihm selbst und seiner Familie schliesslich sogar der soziale Abstieg droht.

Interessanterweise hat ja das Wort «angst» in den letzten Jahren auch in die englische Sprache Eingang gefunden und beschreibt gerade diesen diffusen Zustand im Gegensatz zum Wort «fear», dem viel eher eine konkrete Gefahrenquelle zugeordnet werden kann. Ist diese Ausleihung eines deutschen Wortes unter Umständen ein Hinweis darauf, dass insbesondere in den USA Befindlichkeiten eher von einem verbreiteten Optimismus dominiert werden als hierzulande? Eine oft geschilderte Beobachtung, auf die es sich lohnt, später noch kurz einzugehen.

Ich beschreibe hier meine Gedanken zu Angst im Management und meine dabei das Management grosser, international tätiger Konzerne. Nicht etwa, weil ich die Ängste der Unternehmer und Inhaber von kleinen und mittleren Betrieben nicht erwähnenswert finde, sondern ganz einfach, weil der Grosskonzern seit mehr als 25 Jahren meine Welt ist und ich meine Beobachtungen in diesem Umfeld mache. Es ist mir klar, dass Angst für den Einzelunternehmer viel schneller eine sehr existenzielle Bedeutung bekommen kann, da sein beruflicher Erfolg meist doch sehr direkt mit dem persönlichen Wohlstand und dem sozialen Prestige auch seiner Familie verbunden ist. Vieles von dem, was ich hier beschreibe, ist so oder ähnlich vielleicht auch auf die Befindlichkeit des Kleinunternehmers anwendbar. Mein persönlicher Erfahrungsschatz bezieht sich jedoch auf das multinationale Grossunternehmen und seine Top-Manager.

Das Management dieser Grossfirmen ist heute in aller Regel sehr international zusammengesetzt. Gerade in Schweizer Konzernen haben in den letzten Jahren Manager vieler Nationalitäten hohe und höchste Stellungen eingenommen; eine logische Konsequenz der jahrelangen Expansion dieser Unternehmen in allen grossen Märkten der Welt, die dazu führte, dass vielfach nur noch ein Bruchteil des Gesamtumsatzes und des weltweiten Mitarbeiterstabes in der Schweiz erwirtschaftet wird resp. arbeitet. Eine entsprechende Berücksichtigung ausländischer Führungskräfte bei den Beförderungen und bei der Besetzung von Management-Positionen ist daher wichtig und richtig.

Management-Teams sind also multikulturell zusammengesetzt und haben deshalb auch eine sehr unterschiedliche Befindlichkeit bezüglich Angst und der Einflussfaktoren, die ich nachstehend beschreibe. Insbesondere US-amerikanische Manager nehmen in Schweizer Unternehmen eine wichtige Stellung ein, was sehr direkt damit zusammenhängt, dass der US-amerikanische Markt für alle Branchen eine sehr grosse Bedeutung hat. Die stark zunehmende Bedeutung der asiatischen Märkte und die damit verbundene Expansion der Firmen in Asien legen den Schluss nahe, dass in Zukunft auch vermehrt asiatische Führungskräfte in Schweizer Führungsetagen Einzug halten und neue Verhaltensmuster in die Firmenkultur einbringen werden. Ihre Ängste zu verstehen wird nochmals schwieriger werden.

Wenn heute über Angst im Management geschrieben wird, so habe ich manchmal den Eindruck, dass viele Autoren immer wieder stillschweigend davon ausgehen, dass dies ein neues Phänomen sei, dass früher alles viel einfacher war und daher die Leute viel sicherer waren bezüglich ihrer Zukunftserwartungen – vor allem wenn der jeweilige Autor sich die Kritik der heutigen ethischen/moralischen Zustände zum Thema macht. Ich bin hier gar nicht so sicher; denn ich kann mir nicht so recht vorstellen, dass zum Beispiel die Zwischenkriegszeit des letzten Jahrhunderts Führungskräften besonders erfreuliche Zukunftserwartungen offeriert hat und sie voller Optimismus durchs Leben schreiten liess. Tatsache ist jedoch, dass darüber in der Vergangenheit noch viel weniger gesprochen wurde als heute.

Auch wird Angst immer und ausschliesslich als negatives Phänomen geschildert, wie wenn die Absenz von Angst ein erstrebenswerter Normalzustand wäre. Angst setzt bekanntlich zusätzliche Energien frei und ist ein wichtiger Pfeiler erfolgreicher Überlebensstrategien bei vielen Lebewesen auf diesem Planeten. Somit ist die Frage nach der Reaktion auf Ängste wohl die entscheidende und nicht die Vorstellung, dass, wenn nur alles sauber geregelt wäre, alle im angstfreien Zustand leben würden. Gerade im Zusammenhang mit unpopulären unternehmerischen Entscheiden und tragischen Einzelschicksalen in Unternehmen wird als Hauptargument auch regelmässig recht undifferenziert das Klischee eingesetzt, die Belegschaft und das mittlere Management seien völlig verängstigt. Dies um die These zu stützen, dass ein inkompetentes Top-Management am Werk sei.

Doch unter diesen Einschränkungen bin auch ich der Ansicht, dass Angst im Management heute weiter verbreitet ist als vielfach angenommen; und eigentlich ist es egal, ob das früher auch so war oder nicht. Wir müssen heute mit dem Problem umgehen. Die Quelle dieser Angst kann endogen sein, also in der Führungsperson selber liegen. Die These, dass der Mensch von heute im Vergleich zu seinen Vorfahren eine sehr dünne Haut habe, wird immer wieder verbreitet. Ich möchte mich hier dazu nicht äussern, sondern mich auf die exogenen Kräfte konzentrieren, die meiner Ansicht nach bei den heutigen Managern vor allem Ängste auslösen. Für mich stehen zurzeit vier wichtige Quellen der Angst im Vordergrund:

Meinen Beobachtungen zur Folge haben sich erstens in den letzten zehn Jahren die Veränderungsprozesse in der Welt und damit auch in der Wirtschaft und in den Unternehmungen massiv intensiviert und beschleunigt. Dieser akzelerierte Veränderungsrythmus steht in direktem Zusammenhang mit der generell als Globalisierung beschriebenen Beseitigung vieler nationaler und internationaler Schranken für wirtschaftliche aber auch gesellschaftliche Aktivitäten und der durch die Kommunikationstechnologie ermöglichten Vernetzung der Welt, die ihrerseits wieder die Informationsprozesse revolutioniert und beschleunigt hat.

Zum zweiten ist die Zahl der Anspruchsgruppen exponentiell angewachsen, die heute – berechtigterweise oder nicht sei dahingestellt – Ansprüche an Unternehmungen und damit an deren Manager stellen. Es liegt in der Natur der Sache, dass viele dieser Ansprüche mit anderen im Widerspruch stehen und dass der Versuch, es allen recht zu tun, scheitern muss, da er einer Quadratur des Zirkels gleichkommt. Da aber in der heutigen Welt des medialen Geschreis keine dieser Gruppen Zeit verliert, bei nicht vollständiger Berücksichtigung umso lauter auf sofortige Erfüllung zu pochen, erhöht sich der Druck auf das Management.

Drittens muss die heutige Managergeneration mit einer neuen Erfahrung umgehen: der intensiven medialen Aufmerksamkeit. Ich kann mich des Eindrucks nicht ganz erwehren, dass unsere Vorgänger stark davon profitieren konnten, dass die Themen Wirtschaft und Unternehmungen ausser in wenigen spezialisierten Publikationen weitgehend ein Mauerblümchendasein fristeten. Dadurch hatten die Akteure relativ viel Bewegungsspielraum für Entscheide und deren Umsetzung. Dies hat sich total geändert. Heute kann sich ein Manager der uneingeschränkten Aufmerksamkeit der Medien sicher sein.

Und – last but not least – darf in dieser Liste der wichtigsten Einflussfaktoren der 11. September 2001 auf keinen Fall fehlen. Dieses Ereignis hat weltweit enorme Zukunftsängste geweckt und die Einstellung zu Risiken und das Vertrauen darauf, diese erfolgreich zu bewältigen, tief erschüttert. Dies nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch und in starkem Ausmass in den Unternehmungen.

Gehen wir kurz im Detail auf die einzelnen Einflussfaktoren ein.

### *Akzelerierte Veränderung und Globalisierung*

Noch im Jahre 1993 publizierte das Unternehmen, dem ich nachher die grosse Ehre und das Vergnügen hatte, für sechs Jahre als CEO vorzustehen, die Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft (heute Swiss Re), seinen Jahresabschluss im Oktober des folgenden Jahres und publizierte weder Halbjahres- noch Quartalszahlen. Eine Praxis, die heute, wenn ich manchmal davon erzähle, bei den Zuhörern ungläubiges Gelächter auslöst. Und doch ist es nur etwas mehr als zehn Jahre her. Damit wir später die Zahlen bereits Ende März publizieren, Halbjahresabschlüsse produzieren und in der Lage sein konnten, den ad-hoc Publizitätsvorschriften der Börsenplätze nachzukommen, mussten wir die internen Prozesse grundlegend ändern. An diesem banalen Beispiel, dem in jedem einzelnen Unternehmen viele andere anzufügen wären, kann man abschätzen, was unter Beschleunigung im Einzelfall zu verstehen ist.

Alle Marktteilnehmer – sei es nun am Markt für die eigenen Produkte, sei es am Markt für Kapital, sei es am Arbeitsmarkt u. a. m. – gehen gleichzeitig durch diese Beschleunigungsprozesse und beeinflussen und beschleunigen sich gegenseitig. Gestandene Manager, die Krisen ihrer Unternehmen erfolgreich gemeistert hatten, die Märkte gut kannten und ein feines Gespür für Entwicklungen und Risiken entwickelt hatten, fanden sich plötzlich nicht mehr zurecht. Diese Entwicklung wurde weitgehend erst ermöglicht durch einen technologischen Quantensprung sowohl in der Datenverarbeitung und Informationsverbreitung (Internet) als auch in der individuellen Kommunikationstechnologie. Der Prozess ist keineswegs abgeschlossen, sondern die Auswirkungen werden immer mehr in ihrer ganzen Tragweite sichtbar. Wenn auch in der Zeit der Technologie-Blase Ende der 90er-Jahre die Veränderungsszenarien zu aggressiv geschildert wurden, so bezieht sich diese Wertung nur auf den Zeitrahmen der Veränderungen. Wir sehen heute, dass die meisten Szenarien der damaligen Zeit Realität zu werden beginnen; nicht so früh wie in der Euphorie angenommen wurde, aber eben doch und mit allen Konsequenzen.

Wer in den letzten Jahren sein eigenes Unternehmen immer und immer wieder durch Anpassungs- und Veränderungsprozesse zwingen musste – letztlich im Wunsch, dem Unternehmen auch eine Zukunft zu sichern – weiss wovon die Rede ist, wenn das Wort Angst erwähnt wird. Seine eigene, die ihn begleitete bei Entscheiden, wo bei weitem nicht alle

Konsequenzen im Detail vorausgeplant werden konnten, und die seines Management-Teams, die ihm zeitweise entgegenschlug, wenn wieder eine Veränderung angekündigt wurde.

Im gleichen Atemzug wie die Beschleunigung der Veränderungsprozesse muss die Globalisierung erwähnt werden. Wenn die Technologie die Veränderungsgeschwindigkeit («speed») massiv verstärkte, so hat die Globalisierung das Ausmass («scope») der Veränderung stark vergrössert und somit ihre Komplexität enorm erhöht. Ein weltweites, teilweise schwer zu verstehendes Umfeld musste in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, weltweite Expansion brachte neue Konkurrenz in die Management-Etagen, internationale Erfahrung, kulturelle Anpassungsfähigkeit und nicht zuletzt Sprachkenntnisse waren unabdingbare Voraussetzungen, um in diesem Umfeld überhaupt noch erfolgreich agieren zu können. Bewährte berufliche Lebensläufe, die dem Manager vor wenigen Jahren noch eine gute berufliche Zukunft gesichert hätten, wurden mehr und mehr wertlos.

Zu den Managern, denen das Veränderungstempo zu schaffen macht, gesellen sich nun auch diejenigen, die befürchten, dass sie nicht mehr erfolgreich alle Faktoren, die für unternehmerische Entscheide relevant sind, verstehen, die befürchten, dass sie nicht mehr in der Lage sind, erfolgreich mit ihren Mitarbeitern in vielen Ländern und Kulturen bei der Umsetzung ihrer Entscheide kommunizieren zu können oder denen schlicht die kräftezehrende, permanente Reisetätigkeit körperlich nicht mehr zu bewältigen scheint. Kurz: Manager, die sich fürchten zu scheitern.

Dazu kommt nun immer mehr auch die Erkenntnis auf der makroökonomischen Ebene, dass die Globalisierung Gewinner und Verlierer kennt, und dass man sich, entgegen den Erwartungen von vor einigen Jahren, eventuell plötzlich auf der Seite der Verlierer findet, dass Arbeitsplätze in die aufstrebenden Länder des Ostens abwandern und sich somit die Gewichte global zu verschieben beginnen. China, Indien und andere Länder des Ostens werden wirtschaftliches Gewicht dazugewinnen und damit letztlich auch wirtschaftliche und politische Macht. Gleichzeitig werden wir Zeugen eines ungebrochenen Erfolges der USA in wirtschaftlichen Dingen und als Folge davon eines ungebrochenen Selbstbewusstseins der US-Amerikaner weltweit und auch in der eigenen Unternehmung.

### *Die immer grössere Zahl von Anspruchsgruppen*

In den letzten Jahren konnten wir erleben, wie immer mehr Anspruchsgruppen in der Öffentlichkeit in Erscheinung traten, die sich zu Anwälten einer Sache machten und Forderungen an die Unternehmungen und an die Regierungen als Regulatoren der wirtschaftlichen Tätigkeit richteten. Diese Gruppen werden in aller Regel unter dem Begriff NGOs zusammengefasst. Und es gibt davon eine immer grössere Zahl.

In der Vergangenheit hatten das Unternehmen und sein Management im Wesentlichen mit ihren direkten Stakeholdern umzugehen: ihren Kunden (und allenfalls deren Vertreter, den Konsumentenorganisationen und den Regulatoren), ihren Mitarbeitern (und allenfalls deren Vertreter, den Gewerkschaften) und den Kapitalgebern (vertreten durch Finanzanalysten und Rating-Agenturen). Die Aufgabe des Managements, die Interessenkonflikte zu kontrollieren, war zwar manchmal schwierig genug, aber sie war in aller Regel machbar.

Nun traten Umweltschutzorganisationen auf den Plan, Organisationen, die die weltweite Korruption anprangern und bekämpfen, Gruppen, die sich für die Rechte der Frauen, der Kinder, der Behinderten usw. einsetzen, Gruppen die gegen rassistische oder religiöse Diskriminierung ankämpfen; andere, die Boykottmassnahmen gerade aus religiösen Gründen verlangen; wieder andere, die mit Entführungen und Anschlägen drohen. Mit ihrer zunehmenden Bedeutung wurden globale Unternehmen zu beliebten Adressaten und auch Zielen von allen nur erdenklichen Gruppierungen.

Der Manager muss sich diesen Ansprüchen stellen. Er muss vor allem auch mit den Vertretern dieser Organisationen umgehen, und er muss sich in der Öffentlichkeit und insbesondere in den Medien den Angriffen aussetzen. Die Flut der Forderungen allein schliesst schon aus, dass auch nur annähernd allen Seiten Recht getan werden kann. Immer mehr operiert der Manager in einer überbestimmten Gleichung. Forderungen, die eigentlich im politischen Diskurs behandelt und auch entschieden werden sollten, werden in die Unternehmen hineingetragen. Der Manager und sein Unternehmen haben unter diesen Voraussetzungen plötzlich nicht mehr primär eine ökonomische Aufgabe, sondern dienen als Blitzableiter aller auf politischem Wege frustrierten Vorhaben. Immer mehr ist der Versuch zu beobachten, dem Unternehmen unter dem harmlosen Namen der Corporate Social Responsibility eine übergeordnete Aufgabe

zuzuweisen. Dieses Unterfangen muss scheitern. Der Manager kann mit diesen Ansprüchen nicht auch noch umgehen, ohne seine ursprüngliche Aufgabe, nämlich die Zukunft seines Unternehmens zu sichern (Gewinne zu erwirtschaften, Märkte zu erschliessen, Arbeitsplätze zu schaffen, etc.) aus den Augen zu verlieren.

Vielfach fühlen sich Manager sehr unsicher im politischen Diskurs, insbesondere wenn sie es mit radikalen Gruppierungen zu tun haben. Sie geben in den Medien wunderbare Buhmänner ab, und sie wissen nicht, wie mit diesem Druck umzugehen ist. Ich habe viele Frustrationen beobachtet, gerade bei Managern, die in langjähriger Tätigkeit in Drittweltländern detaillierte Kenntnisse über die dortigen Lebensumstände, Sitten und Gebräuche erworben hatten und sich dann mit ideologischen Forderungen konfrontiert sahen, bei denen sachbezogene Argumentation wirkungslos war. Vor allem der sehr medienwirksame und laute Auftritt vieler Anspruchsgruppen verunsichert das Management zusätzlich. Was ist nun schliesslich seine Aufgabe? Ich befürchte sehr, dass sich diesbezüglich keine Trendumkehr erkennen lässt.

#### *Die mediale Beobachtung*

Noch Mitte der Achtzigerjahre war das Medieninteresse an Managern sehr gering. Ich erinnere mich an Diskussionen mit Verlegern und Medienschaffenden, deren Tenor war, dass Anstrengungen unternommen werden müssten, wirtschaftlichen Themen mehr Raum in den Medien zu geben. Das Privatleben von Managern, ausgenommen von ein paar Paradiesvögeln vor allem im Luxusgüter- und Mediensektor, interessierte niemanden wirklich. Die Berichterstattung über Unternehmen war auf einige wenige spezialisierte Publikationen beschränkt und die elektronischen Medien hatten kaum Sendegeräte, die regelmässig oder gar ausschliesslich wirtschaftlichen Themen gewidmet waren.

Dies änderte sich schlagartig in den 90er-Jahren, als der säkulare Börsenboom breite Bevölkerungskreise erfasste, die auch an den attraktiven Renditen, die Aktien offenbar ohne erkennbares Risiko offerierten, teilhaben wollten. Sie waren nicht bereit – und vielfach auch nicht in der Lage – detaillierte Unternehmensberichterstattungen oder -analysen regelmässig zu lesen. Sie wollten kurze, deftige und vor allem erfolgreiche Tipps, und sie verlangten auch die Gesichter zu sehen hinter den Aktien, die sie kaufen wollten. Dies jedoch war eine Nachfrage, die die Einstel-

lung der Boulevardpresse und der elektronischen Medien radikal änderte. Das war etwas, was sie befriedigen konnten. Beide sind auf Gesichter angewiesen. Das Fernsehen braucht auch in der Wirtschaftsberichterstattung Gesichter. Einen Geschäftsbericht kann man nicht filmen. Und die Boulevardpresse ist nicht dafür bekannt, dass sie ihren Lesern lange Firmenanalysen zumutet. Und so kamen sie dann halt, die strahlenden Gesichter, die zu den Namen in den Börsenlisten gehörten, die man auf vielfachen Rat hin gekauft hatte: mit ihren Visionen, mit ihren Home-stories und ihren mediengerechten Soundbytes. Der Rest ist bekannt: Mit den Kurseinbrüchen an den Börsen und den grossen Firmenskandalen wurden die Lieblinge der Medien über Nacht zu alleinigen Schuldigen an der ganzen Misere.

Obwohl man sich manchmal eine viel ausgewogenere und weniger aufgeregte Berichterstattung gewünscht hätte, muss man fairerweise anerkennen, dass die positiven Übertreibungen in der Boomphase, als aller Erfolg den Stars zugewiesen wurde, in etwa gleich gross waren wie die Schuldzuweisungen nach dem Crash. Diese Ausgeglichenheit der Fehlbeurteilungen macht die journalistische Leistung allerdings nicht besser. Tatsache ist aber, dass die persönlichen Diffamierungen und durchorganisierten Medienkampagnen, die sie bei Kollegen beobachten konnten, viele Manager zutiefst verunsichert haben und ihre sehr negative Einstellung zu den Medien bestimmt, die ich immer wieder in Diskussionen beobachten kann.

Neu war für viele, dass sie einer verstärkten Öffentlichkeit ausgesetzt waren, einem Medieninteresse, das insbesondere bei Schwierigkeiten, bei wirklichen oder vermeintlichen Managementfehlern in seiner Schonungslosigkeit sehr unangenehm war. Wer sieht sich denn in den Medien schon gerne als Versager, Abzocker, Grössenwahnsinniger oder gar Rücksichtsloser? Plötzlich war der Manager in der Geschäftsleitung einer grossen, börsenkotierten Unternehmung eine Person öffentlichen Interesses. Dies konnte bei Schwierigkeiten zu einem rasanten Abbau des Vertrauenskapitals des Managers führen, im Extremfall sogar zu einer zunehmenden Wirkungslosigkeit in seiner Funktion. Denn, was auch klar geworden war, die Zehntausende von Mitarbeitern in globalen Unternehmungen orientieren sich in einer Krise sehr stark an der Presseberichterstattung, die ihnen vielfach glaubwürdiger scheint als die unternehmensinterne Kommunikation. Und so tun es alle anderen Stakeholder von den Kunden bis zu den Regulatoren.

Viele Manager fürchten die Auseinandersetzung in den Medien. Natürlich finden sie alles nicht so schlimm, wenn sie über den grünen Klee gelobt werden. Sie haben Angst vor den Kampagnen der Medien gegen sie. Sie haben Angst, im schlimmsten Fall die gesellschaftliche Akzeptanz zu verlieren und davor, dass ihre Familie dem Spott ausgesetzt ist. Nicht zu Unrecht. Die schweizerische Gesellschaft ist in ihrem Umgang mit vermeintlichen Versagern schonungslos, genauso schonungslos wie die Presse. Aber es hilft alles nichts: Der Manager muss sich dieser Herausforderung stellen. Er muss mit seinen Ängsten umgehen können ... und eben auch mit der Begleitung durch die Medien.

*Der 11. September 2001*

Nun wäre wohl jeder Beitrag zum Thema Angst und Management lückenhaft, wenn nicht auch das Thema des 11. Septembers zur Sprache käme. Kein anderes Ereignis, wenigstens in meiner Erinnerung, hat die Einstellung zum Risiko und damit zur Angst stärker beeinflusst als die Terroranschläge in den USA. Erstens in einer ganz sachlichen Form: Innert weniger Minuten stiegen die Risikoprämien auf allen Märkten, in denen Risiken gehandelt werden, massiv. An den Börsen sanken die Aktienkurse, in den Obligationenmärkten weiteten sich die Credit-Spreads sofort massiv aus, und in den weltweiten Versicherungsmärkten kam es zu ganz drastischen Preisausschlägen. Keine Frage: Alle Marktteilnehmer hatten grosse Angst und verlangten höhere Preise für die Überwindung dieser Angst, d. h. für die Übernahme von Risiken.

Man kann dies als markttechnische Reaktionen abtun. Ich bin nicht dieser Meinung. Zu grundlegend wurde das Vertrauen an diesem 11. September 2001 weltweit erschüttert, ein Vertrauen darauf, dass wir unsere Risiken verstehen und sie klug und mit genügender Zuverlässigkeit beurteilen und managen können. Eine Phase, die vielleicht zwölf Jahre gedauert hatte – vom Zusammenbruch des Sowjetimperiums, als jedermann glaubte, die Friedens-Dividende mit Händen greifen zu können, bis eben zu diesem 11. September – ging zu Ende und machte einer grossen Verunsicherung Platz, die heute noch andauert.

Natürlich hat diese Verunsicherung die Gesellschaft als Ganzes ergriffen – Politik, Medien, alle –, aber sie hat auch in der Wirtschaft tiefe Spuren hinterlassen. Viele Unternehmen, resp. deren Geschäftsleitungen sind extrem risikoscheu geworden. Es wird optimiert, Kosten werden gespart,

die Governance wird verbessert, Prozesse vereinfacht, fokussiert, etc. Die grossen Visionen der 90er-Jahre sind verschwunden, die grossen Unternehmenskäufe sind sehr selten geworden. Vielerorts sind, etwas überspitzt ausgedrückt, die Unternehmer in den Geschäftsleitungen durch die Buchhalter ersetzt worden. Doch dazu mehr am Schluss dieses Beitrages.

### *Reaktionsvarianten*

Nun habe ich zu Beginn geschrieben, dass die wichtige Frage sei, wie wir auf diese Ängste reagieren; denn wir können nicht darauf vertrauen, dass der Manager eines Tages angstfrei seine Aufgabe erfüllen kann. Wenn ich weiterhin den Fokus auf meinen vier wichtigsten Quellen heutiger Angst in den Geschäftsleitungsetagen der grossen Unternehmungen beibehalte – nämlich die kontinuierlich sich weiter beschleunigende Veränderung und Globalisierung, die weiterhin zu erwartende Zunahme der Anspruchsgruppen, die unvermeidliche, kritische Beobachtung durch die Medien und die anhaltenden Konsequenzen des 11. Septembers – so kann ich drei Reaktionsvarianten beobachten. Selten in reiner Form, meistens in einer Mischung: Eine bürokratische Reaktion der Institutionen, einen Teilrückzug der Talente und – im schlimmsten Fall – deren Ersatz durch Manager, deren Vorstellungskraft so unterentwickelt ist, dass sie eben kaum Risiken erkennen und Angst haben, und die Verkürzung des Planungshorizontes der Manager (und daher der Firmen).

### *Die Reaktion der Institutionen*

Die Manager und ihre Firmen reagieren auf diese Ängste in aller Regel mit organisatorischen, daher im weitesten Sinne auch bürokratischen Massnahmen. Ein klassisches Beispiel dafür ist die weltweite Reaktion der Politik auf die Unternehmensskandale im Gefolge des Börsencrashes in den Jahren 2001/2002. Eine Flut von neuen Regulierungen überschwemmt zurzeit nicht nur die börsenkotierten Unternehmungen über die Börsen-Zulassungsstellen. Weltweit werden auch Gesetze angepasst, Verordnungen erlassen, regulatorische Initiativen angesprochen, koordiniert, verfeinert, verschärft, usw. Immer mehr sind Unternehmensführer weltweit besorgt, dass diese Regulierungswelle die Situation nicht etwa nur verbessert, sondern die Verunsicherung der Manager noch vergrössert.

Doch diese reagieren auch organisatorisch-bürokratisch. In den letzten Jahren haben Konzernstäbe in grosser Zahl die Manager in allen Richtungen umstellt: Die Anzahl der in den Stäben beschäftigten Rechtsanwälte hat sich sicher vervielfacht. Manager machen kaum mehr den kleinsten Schritt, ohne sich von ihren Rechtsberatern einen Schwall von Bedenken vortragen zu lassen. Risikomanagement ist gross im Kurs, und die entsprechenden Ressourcen werden ausgebaut. Die Compliance-Funktion, d. h. eine konzernweite Organisation, die darauf schaut, dass zu keiner Zeit irgendwo ein Mitarbeiter etwas tut, was nicht im Rahmen interner oder externer Vorschriften ist, steht hoch im Schwange. Public-Affairs-Abteilungen werden weltweit ausgebaut, um die Kontakte mit den nationalen Behörden, den NGOs und den internationalen Organisationen aufzubauen und zu unterhalten. Kommunikationsabteilungen sind weltweit damit befasst, der Firma und ihren Managern zum richtigen Image zu verhelfen. Internal-Audit-Abteilungen sollen dazu verhelfen, dass nichts unkontrolliert bleibt.

Zusätzlich zu diesen internen Stäben bedienen sich heute alle grossen Unternehmungen externer Berater in grosser Zahl, die die internen Ressourcen verstärken.

Es bleibt noch zu beweisen, dass dies die Ängste bei den verantwortlichen Managern wirklich zu bewältigen hilft. Eher im Gegenteil: Viele dieser Stäbe bestehen aus professionellen Bedenkenträgern, die ihre Aufgabe darin sehen, den Managern ein möglichst düsteres Bild von all den Gefahren draussen in der weiten Welt zu malen ... und ihnen so noch den letzten verbliebenen Rest an Mut und Unternehmertum austreiben. Ganz abgesehen von den Kostenfolgen dieser Funktionen, die seit Neuestem auch sinnigerweise unter dem Gesamttitel «Assurance Functions» zusammengefasst werden, zweifle ich an der Effizienz dieser Reaktion. Die Entwicklung ist aber in vollem Gange und in absehbarer Zeit nicht aufzuhalten. Zu laut war der politische Ruf nach mehr Kontrolle in allen Bereichen, und nur zu bereitwillig wurde er in die Tat umgesetzt, als dass eine schnelle Korrektur zu erwarten wäre.

#### *Der Teilrückzug der Talente*

Immer wieder stelle ich fest, dass sehr talentierte Manager sich teilweise aus den am meisten exponierten Funktionen zurückziehen. Die Attraktivität der privaten im Vergleich mit den börsenkotierten Firmen

steigt stark an. Während sich der Manager im Grosskonzern mit den bürokratischen Reaktionen, den vielen Anspruchsgruppen und seiner Stellung in der Öffentlichkeit auseinander setzen muss, kann er in einer sich in Privatbesitz befindlichen Firma von immer noch sehr viel grösseren Spielräumen profitieren. Kann dies dazu führen, dass wir in den Grossunternehmen nicht mehr Zugang haben zu allen Talenten, die dort gebraucht werden? Eine solche Entwicklung ist vorhersehbar, und sie wäre sehr gefährlich.

Zusätzlich stelle ich noch eine weitere Rückzugsbewegung fest. Während in der Vergangenheit die Manager grosser Unternehmungen in aller Regel in der Gesellschaft weitere Verantwortung übernahmen, sei es nun in der Politik, im kulturellen Leben oder in wohltätigen Institutionen an ihren Wohn- und Arbeitsorten, so wird dies langsam zur Seltenheit. Dies hat selbstverständlich nicht nur mit den Ängsten zu tun, sondern vielfach auch mit rein zeitlicher Belastung, vielen Auslandabwesenheiten oder einer losen Verankerung am jeweiligen Standort. Die Verunsicherung der Manager ist aber mit ein Grund, dass sie sich nicht noch weiter exponieren wollen; dass sie nicht eine weitere Angriffsfläche bieten wollen, indem sie sich zum Beispiel zu politisch kontroversen Themen in der Öffentlichkeit äussern. Auch wollen sie den Eindruck in der Firma vermeiden, sie hätten zu viele Nebeninteressen und würden sich nicht mit dem vollen Einsatz den Problemen der Firma widmen. Auch diese Entwicklung wäre ein Verlust.

Wenn uns die Talente langsam durch einen Teilrückzug ins quasi Private abhanden kommen, so besteht das Risiko, dass sie durch andere ersetzt werden, die in ihrem unbändigen Wunsch nach Karriere und nach hohen Einkommen alle Risiken unterschätzen oder so einfältig ihre eigenen Ziele verfolgen, dass sie die Eigenschaft verloren haben, Angst zu entwickeln und erfolgreich damit umzugehen. Diese Gefahr leitet über zur dritten Reaktionsvariante, die ich hier schildern möchte.

#### *Die Verkürzung des Zeithorizontes*

Immer wieder wird – teilweise sicher nicht ganz zu unrecht – der Vorwurf erhoben, dass die Planungshorizonte der Unternehmungen ständig kürzer werden. Manager verweisen dann darauf, dass ihnen die Investoren und damit die Märkte nicht die Zeit lassen, langfristige strategische Schritte gut vorzubereiten und zu implementieren. Nur kurzfristig



umsetzbare Massnahmen, die im raschen Rhythmus der Quartalsergebnisse auch schnell sichtbar würden, seien gefragt und würden von den Märkten honoriert. Wer ein Problem nicht sofort löst, sondern vielleicht eine langfristig bessere, aber schwieriger zu verwirklichende Lösung sucht, der verschwinde bald von der Bildfläche. Es ist ja interessant, dass im englischen Sprachgebrauch von «quick fixes» gesprochen wird, im Gegensatz zu «solutions».

Auf der Ebene der Manager indes ist ein ähnliches Verhalten auszumachen. Im Wissen um die teilweise sehr ungeduldrigen Reaktionen und die geschilderten Risiken lassen sich Manager immer weniger auf langfristige Verpflichtungen ein. Sie sind zwar bereit, eine schwierige Aufgabe anzupacken, haben aber in sehr direkter Weise Angst, dass ihnen in der Öffentlichkeit die nötige Zeit für eine solide Lösung eigentlich nicht eingeräumt wird, oder dass die Veränderungen sie überrollen könnten. Sie trauen den Verwaltungsräten vielfach auch nicht zu, dem öffentlichen Druck standhalten zu können, wenn sie mehr als ein paar Quartale keine greifbaren Ergebnisse vorweisen.

Sie sichern sich daher ab. Sie stellen massive finanzielle Forderungen, teilweise für zeitlich limitierte vertragliche Engagements, und lassen sich so die Risiken – und damit ihre Ängste – teuer bezahlen. Sie realisieren die kurzfristigen Lösungen zwar, brechen aber danach auf zu neuen Horizonten. Manchmal hat man den Eindruck, sie wüssten um die Brüchigkeit der schnell gefundenen Lösungen. Wenn man sich die Trägheit einer grossen Firma vor Augen hält, so fällt vielfach der Vergleich mit einem Supertanker. Es geht sehr lange, bis ein Grossunternehmen auf den Ruderschlag des Steuermannes reagiert. Kurzfristiges Denken hat hier eigentlich keinen Platz. Wenn aber die Manager sich als eher nur temporär für ihre Aufgabe verantwortlich sehen, ist ein langfristiges Fahren auf Kurs, d. h. eine langfristig erfolgreiche Strategie, eher schwer zu realisieren.

#### *Die Schlussfolgerung*

Die Aufgaben des heutigen Managers sind sehr komplex geworden. Er hat mit immer schnelleren Veränderungen in einem weltweit vernetzten Umfeld umzugehen. Er ist den Forderungen einer Vielzahl von Interessenvertreter ausgesetzt, die Öffentlichkeit schaut ihm auf die Finger und will wissen – und beurteilen –, was er tut. Die geopolitische Verunsiche-

rung seit dem 11. September 2001 betrifft auch ihn. Die im Management vermehrt zu beobachtende Verängstigung ist verständlich, doch eine einfache Lösung gibt es nicht. Weder kann eine Aufblähung der innerbetrieblichen Bürokratie noch ein massiver Ausbau öffentlicher Kontrollen eine Antwort sein. Ich bin der Überzeugung, dass nur ein sehr bewusster Umgang mit den Ängsten, sei es in der Management-Ausbildung oder in Diskussionen in den Management-Teams und Geschäftsleitungen der Firmen, Erleichterung schaffen kann. Tatsache bleibt, dass wir in Zeiten erhöhter Unsicherheit leben. Nur Manager, die dies akzeptieren und auch dazu stehen, dass ihnen die Risiken oft Sorgen machen, können damit fertig werden. Es muss alles unternommen werden, dass den Grossunternehmen Manager zur Verfügung stehen, die über das nötige Talent verfügen und eine langfristige Verpflichtung eingehen.