

„Wertschätzung ist uns sehr wichtig“

Unternehmer aus der Region - Patricia Kappus-Becker, Wolf Mang und Thomas Köhl - sprechen über Führungsstil und Ethik

Offenbach Die internationale Wirtschaftskrise hat ihren Ursprung zwar im riskanten Geschäftsgebaren der Banken. Aber auch das Ansehen vieler Unternehmen hat in der Rezession erheblich gelitten. Thomas Köhl (links), Patricia Kappus-Becker und Wolf Mang äußerten sich im Interview auch darüber, wie sich Unternehmen ihrer Ansicht nach in der internationalen Wirtschaftskrise verhalten sollten. Diese Entwicklung sorgt für reichlich Unmut in den Chefetagen vieler Mittelständler. Über ihren Führungsstil sowie über Moral und Ethik in der Wirtschaft sprechen Patricia Kappus-Becker, Geschäftsführerin der traditionsreichen Offenbacher Seifenfabrik Kappus, Wolf Mang, dessen Firma Arno Arnold in Obertshausen Schutzabdeckungen für Maschinen fertigt, und der Geschäftsführer des Bürostuhlherstellers Köhl, Thomas Köhl, mit unseren Redaktionsmitglied Marc Kuhn in der Offenbacher Industrie- und Handelskammer.

Die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise hat auch in der deutschen Bevölkerung das Vertrauen in die Führung von Unternehmen erschüttert. Was müssen Firmen unternehmen, um wieder Boden gut zu machen?

Kappus-Becker: Sie müssen die positiven Aspekte des Unternehmens nach außen kehren. In vielen Fällen wird ja nur das Negative nach außen transportiert - zum Beispiel die Zahlen von Entlassungen und der Umsatzrückgang. Es wird aber nicht darüber gesprochen, was alles unternommen wird, um Unternehmen möglichst sicher durch die Krise zu führen. Es wird beispielsweise darüber berichtet, dass Firmen Kurzarbeit nutzen, um Gewinne zu maximieren, aber nicht, dass Firmen Kurzarbeit nutzen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Bei Entlassungen wird in der Öffentlichkeit nur wahrgenommen, dass das Unternehmen entlässt, aber nicht, dass es sich nur um einen Teil der Arbeitnehmer handelt, um den Bestand des Unternehmens zu garantieren. Hier ist auch die Presse gefordert, für eine ausgewogenere Darstellung zu sorgen.
Mang: Es ist ganz wichtig zu sagen, dass es einzelne Führungs-

kräfte in Unternehmen waren, die in der Bevölkerung das Gefühl haben aufkommen lassen, dass in unserer Wirtschaft etwas schief läuft, dass in der Moral etwas schief läuft. Wir müssen deutlich machen, dass die Mehrzahl der Unternehmen, die in Deutschland agieren, insbesondere die Familienunternehmen, auch in der Krise eine gute Moral

bedeutet, wenn ich mit jemandem eine Ab-sprache habe, müssen sich alle Beteiligten daran halten. Vertrauen ist ein ganz wichtiger Punkt. Vertrauen kann man nicht diktieren, das wächst. In einem Unternehmen ist Vertrauen ein ganz besonderes Thema. Ein unternehmerisches Wertetum ist auch die Umwelt, wie wir mit der Umwelt umgehen, wie wir mit Rohstoffen umgehen. Und

ung gegenüber den Menschen, mit denen wir arbeiten, gegenüber der Umwelt, gegenüber der Natur. Wertschätzung gegenüber den Menschen bedeutet zum Beispiel: Wie kommuniziere ich mit ihnen? Über E-Mail oder im persönlichen Gespräch? Es geht auch um die Frage: Wie informiere ich die Mitarbeiter über die aktuelle Situation im Unternehmen? Zudem steht das

schaft aus gewissen Grenzen herausgebrochen ist. Und jetzt stellen wir fest, dass uns diese Ausuferungen gar nichts gebracht haben. Das war ein Irrweg. Jetzt besinnen wir uns wieder auf das, was uns so stark gemacht hat. Stark gemacht hat uns die Wertschätzung für den einzelnen Menschen. Im Gegensatz zu anderen großen Nationen, in denen der einzelne Mensch viel weniger

Unternehmen reagieren müssen. Die Führungskraft muss ein starkes Gerüst haben, um die Firma wertorientiert zu führen. Warum soll das Unternehmen moralisch handeln? Der kurzfristige Gewinn ist sicherlich durch unmoralisches Handeln größer. Ein Unternehmen wie das unsrige kann man aber über einen langen Zeitraum sicherlich nicht unmoralisch führen. Wir hätten die Reputation bei

das Unternehmen. Das steht in einer Wechselwirkung. Wenn sich gesellschaftliche Strömungen verändern, oder auch das Verbraucherverhalten, dann wirkt sich das auch auf Unternehmen aus. Die Kunst ist es, daraus Erkenntnisse zu ziehen. Wir dürfen nicht kurzfristig denken, wir müssen langfristig denken. Wir müssen flexibler werden, uns mit einer gewissen Elastizität auf das Umfeld einstellen.

Traditionswerte müssen in ihrem Kern erhalten werden. Die Ziele waren in den Vorgenerationen die gleichen. Der Weg dahin ändert sich.

Mang: Soziale Verantwortung ist ja kein selbstloser Anspruch. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass, wenn ich hohe Anforderungen an sie stelle, sie auch Anspruch auf Förderung haben. Das haben wir intensiv in der Krise getan. In der Kurzarbeit haben wir sie in Förderprogramme geschickt. Das ist sehr gut angekommen. Wir habe sie innerbetrieblich gefördert. Das ist hervorragend angekommen. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie fitter für den Arbeitsmarkt sind.

Und bezüglich der Verantwortung nach innen glauben wir, dass der Mitarbeiter mit einer gewissen Freude arbeiten muss. Er muss das Gefühl haben, fair behandelt zu werden. Es besteht eine Verlässlichkeit der Führungskräfte. Er muss das Gefühl haben, sich bei seiner Arbeit selbst verantwortlich zu können. Bei uns hat jeder Mitarbeiter das Recht, einmal im Jahr beurteilt zu werden. Er kann über seinen Leistungsstand Informationen erhalten.

Welche Verantwortung tragen Unternehmen für die Gesellschaft?

Köhl: Wir beteiligen uns an verschiedenen sozialen Projekten. Ich spreche aber nicht gerne darüber, weil diejenigen, die nicht daran beteiligt sind, nach dem Grund fragen. Wir engagieren uns, das läuft aber im Verborgenen. Das darf man nicht unterschätzen, es wird in vielen Unternehmen einiges getan, was nicht in die Öffentlichkeit dringt.

Mang: Das sehe ich genauso. Die meisten engagieren sich in ihrem Umfeld. Das kann finanzielle Hilfe sein, das kann aber auch Arbeitsleistung sein. Ich denke, dass ist ein besonderes Wesensmerkmal des mittelständischen Unternehmers.



©Klamm/IHK

haben, um mit den Problemen umzugehen. Wir müssen Unternehmen finden, die ihre Geschäftsmodelle erfolgreich und solide betreiben und die bereit sind, sich in der Öffentlichkeit diesbezüglich zu äußern.

Köhl: Ich will kein negatives Bild von Großkonzernen skizzieren, bei denen gibt es mit Sicherheit viele Menschen, die sich auch werteorientiert verhalten. Bei inhabergeführten Unternehmen ist es aber eine Besonderheit: Wir sind ganz anders involviert in unsere Firmen als es bei eher anonymen Unternehmen der Fall ist. Das gilt es auch weiterzutragen. Da ist eine ganz andere Tiefe notwendig, um auch mit Erfolgen umzugehen. Beispielsweise mit der Frage, was ist ein angemessener Gewinn? Was sind angemessene Werte?

A welchen Werten richten Sie Ihre Unternehmen aus?

Köhl: Es gibt viele Werte, an denen ich mich orientiere. Es geht um Grundsatzthemen wie Vertrauen. Das

auch, wie wir mit Menschen umgehen.

Kappus-Becker: Ein Haupt Gesichtspunkt ist Verantwortung - von beiden Seiten. Verantwortung des Unternehmers, die er für die Fortführung der Firma trägt, ebenso wie die des Mitarbeiters, der seine Arbeitskraft in das Unternehmen einbringt. Das Vertrauen der Mitarbeiter ist schon ein ganz entscheidender Faktor. Wichtig ist auch eine gelebte Verantwortungsstruktur. Ein Unternehmer ist nicht für alles verantwortlich. Jeder ist für sein eigenes Glück auch ein bisschen selbst verantwortlich. Natürlich ist die Verantwortung des Unternehmers hier von entscheidender Bedeutung. Das ist bei Mittelständlern noch etwas ganz Besonderes. Ich kenne meine Mitarbeiter noch. Ich habe eine ganz andere Schwelle, wenn es um Entlassungen, Kurzarbeit oder die Kürzung von Weihnachtsgeld geht, weil ich weiß, was das für die Leute bedeutet.

Mang: Wertschätzung ist uns sehr wichtig, Wertschätzung

christliche Menschenbild bei uns mit an oberster Stelle. Die Wertschätzung hat ihren Ursprung in der christlichen Nächstenliebe. Es ist uns in vielen Entscheidungen eine wichtige Hilfe, ein gutes Wertegerüst zu haben, nach dem wir unsere Entscheidungen ausrichten. Es darf nicht ein selbst eranntes Wertebild sein, sondern sollte auch auf etwas basieren, denn sonst lässt sich alles rechtfertigen.

Umfragen zufolge haben Werte wie soziale Verantwortung und Umweltbewusstsein bei Firmen trotz Wirtschaftskrise wieder Konjunktur. Wie erklären Sie sich diese Entwicklung?

Mang: Auf den ersten Blick klingt es wie ein Widerspruch: Man sollte denken, dass man in der Krise die Umwelt vernachlässigen muss. Wenn wir unser soziales Wertegerüst über Bord werfen, können wir viel rigider vorgehen. Das passiert aber nicht. Es gibt generell eine Suche nach Werten. Vielleicht wird uns in der Krise bewusst, dass die Wirt-

zählt, hat das uns als Europäer stark gemacht. Diese Stärke liegt begründet in unserem abendländischen, christlichen Fundament. Sie beruht auf der Wertschätzung vor der Schöpfung, vor der Umwelt. Vielleicht hat die Krise etwas Läuterndes. Das kann durchaus eine positive Folge sein.

Kappus-Becker: Ich sehe die Umsetzung schwieriger. Beispielsweise sind erhöhte Umweltauflagen und soziales Engagement auch mit Kosten verbunden, die in Krisenzeiten nicht immer aufgebracht werden können. Das sehe ich eher kritisch.

Generell gibt es sicherlich eine Rückbesinnung zu alten Werten, die die Gesellschaft zusammenhalten. Man muss wegkommen von einer reinen Gewinnmaximierung. Wenn wir einen kleinen Gewinn erwirtschaften, ist das ja auch in Ordnung. **Führen Anstöße von außen zu einer neuen Verantwortungsethik?**
Mang: Natürlich gibt es gesellschaftliche Veränderungen, auf die

unseren Mitarbeitern verloren, wir hätten die Reputation bei unseren Kunden verloren.

Wird soziale Verantwortung in heutigen Manager-Generationen anders gelebt als in früheren?

Kappus-Becker: Nein, bei uns nicht. Die soziale Verantwortung und die Gesellschaft haben sich natürlich verändert. Die gesellschaftliche Struktur hat sich verändert. Die Großfamilien haben sich aufgelöst. Viele Verantwortlichkeiten, die früher in der Familie lagen, müssen heute von gesellschaftlichen Institutionen wahrgenommen werden. Das hat natürlich auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Lehrlinge von heute haben eine andere Persönlichkeitsstruktur als vor 100 Jahren. Heute ist die Motivation ganz anders, denn muss ich ganz anders führen und begleiten. **Wie wirkt sich soziale Verantwortung nach innen in Ihre Firmen aus?**
Köhl: Ein Unternehmen beeinflusst sein Umfeld, das Umfeld beeinflusst