

Mach es wie der Millionär

WERTE. Dass wohlhabende Menschen nicht notwendigerweise unmoralisch sind, wird angesichts der hohen Boni für Pleitemanager derzeit oft vergessen. Dabei können Führungskräfte von manchen Superreichen einiges lernen.

VON PAMELA KRUMPHUBER

Reichtumsforscher Thomas Druyen erläutert, was Unternehmen von wohlhabenden Menschen lernen können, die ihr Eigentum gesellschaftlich nutzbringend einsetzen.

Die Presse: Herr Druyen, lassen Sie uns zuerst definieren: Wodurch unterscheidet sich ein reicher von einem vermögenden Menschen?

Thomas Druyen: Reiche sind ausschließlich an quantitativem Wachstum und Gewinn orientiert. Profit ist ihr alleiniges Credo. Für einen Vermögenden hingegen ist Geld kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Gestaltung. Dabei berücksichtigt er auch das Umfeld, die Gesellschaft und als Unternehmer seine Mitarbeiter. Das Thema Verantwortung steht ganz oben auf der Agenda.

Welche Formen von Vermögen sind über das monetäre hinaus denkbar?

Druyen: Schon bei Aristoteles umfasst Vermögen zwei Komponenten, eine materielle und eine immaterielle. Zum immateriellen Anteil gehören die Erfahrungen und Kompetenzen, etwa auch die Fähigkeit zum Mitgefühl, durch die Reichtum erst zum Vermögen wird. Das heißt, der Vermögensbegriff enthält schon von seinem Ansatz her aktive, den Charakter betreffende Elemente. Gesellschaftliches Vermögen sehe ich in den Kindern und in den Alten, im Thema Gesundheit und vor allem in der Bildung. All diese Bereiche kann man als mit Verantwortung zu schützende Vermögen betrachten. Es ist ratsam, sowohl im Privaten als auch in der Gesellschaft zwischen Reichtum und Vermögen zu unterscheiden. Dementsprechend können wir es uns nicht leisten, alle zu diffamieren, die unternehmerischen Erfolg haben. Vielen sogenannten Stars und medial Prominenten gönnen wir unabhängig von ihrer Leistung enorme Freiräume. Wir sollten unseren Blick schärfen für diejenigen, die tatsächlich und nachhaltig Verantwortung übernehmen.



„In der Brust vieler Manager wohnen zwei Seelen. Es gibt reiche Manager, die privat sehr viel Geld spenden.“

Thomas Druyen, Vermögensforscher

Wie äußert sich diese Verantwortung konkret?

Druyen: Die am besten sichtbare Form ist eine Stiftung oder sind Zuwendungen an die Wissenschaft, in humanitäre Projekte oder die Altenhilfe – alles, was wir unter Gemeinnützigkeit verstehen. In der jetzigen Phase ist es Vermögenden allerdings hoffentlich bewusst, dass die Sicherung von Arbeitsplätzen entscheidende Beachtung verdient. Sie wissen, dass ihr Vermögen nur langfristig geschützt ist, wenn die Gesellschaft auch überlebensfähig ist. In den letzten Jahren ist das Bewusstsein gewachsen, dass man systematischer als bisher Verantwortung übernehmen muss. Das wurde durch die aktuelle Krise noch verstärkt. Es ist klar, dass die Gesellschaft zusammenbricht, wenn sich die Superreichen davon abkoppeln.

Gibt es dabei einen Unterschied zwischen „altem“ und „neuem“ Geld?

Druyen: Je größer das Vermögen, desto schwieriger sind Generalisierungen. An erster Stelle stehen der Charakter und die Persönlichkeit. Dann kommt eine Reihe von Faktoren wie Familie, Kultur, Milieu oder Branche, die das Verhalten beeinflussen. Vor diesem Hintergrund kann man sehr wohl feststellen, dass das Bewusstsein für Verantwortung oftmals höher ist, wenn jemand schon länger oder unter Umständen seit mehreren Generationen mit Geld umgeht. Die sogenannten „Neureichen“ genießen ihre materiellen Möglichkeiten erst einmal. Das ist nicht notwendigerweise ein Zeichen schlechten Charakters. Es ist nicht einfach, mit Geld gut umzugehen. Ein bekanntes Beispiel für diesen Umstand sind die vielen Lottogewinner, die in wenigen Jahren ihren Gewinn vollständig ausgegeben haben und dann weniger besitzen als zuvor.

Was können Manager von Vermögenden lernen?

Druyen: Das ist schwierig zu beantworten, denn in der Brust vieler Manager wohnen zwei Seelen. Einerseits ist ein Manager ein Angestellter, der kurzfristige Ziele verfolgt, und, wenn er für eine Aktiengesellschaft arbeitet, auch den Börsenkurs im Blick behalten muss. Wir alle haben gesehen, welches Ausmaß das angenommen hat, wie spekulativ das geworden ist. Renditeerwartungen von 25 Prozent und mehr sind absurd. Manager haben in diesem System eine sehr problematische Funktion, die manchen auch bewusst ist, und viele vertreten als Privatleute eine ganz andere Haltung: Es gibt reiche Manager, die privat sehr viel Geld spenden. Das ist die zweite Seele.

Man muss den Managern ermöglichen, ein anderes Rollenverhalten einzunehmen. Dabei sind Aufsichtsräte und Eigentümer gefordert, die die Funktion eines Unternehmens in der Gesellschaft reflektieren: Ein Unternehmen, das nur nach Profit giert, kann keine Verantwortung übernehmen. Übrigens haben auch die Kleinaktionäre ihren Anteil an der Misere – auch sie wollten möglichst hohe Renditen. Kurz: Was Manager von Vermögenden lernen können, sind Nachhaltigkeit, Rücksichtnahme und die Überwindung kurzfristiger Gier. Vermögende wissen, dass sie auf einen Teil ihres Gewinns verzichten müssen, weil es langfristig allen und ihnen selbst dient, wenn sie in die Stabilität der Gesellschaft investieren.

Sollen Unternehmen also Geld für wohltätige Zwecke spenden?

Druyen: Das kommt auf die Wertigkeit der Maßnahmen an. Wir müssen uns die Frage stellen, inwieweit Unternehmen für den Bereich der Wohltätigkeit zuständig sind?

Ich meine, hier sollten grundsätzlich alle Bürger, Politiker, Interessenvertreter und natürlich Wohlhabende Verantwortung übernehmen. Wenn Unternehmen sich intern und im eigenen Geschäftsbereich ethisch verhalten, ist das ein guter Beitrag; und die Sicherung von Arbeitsplätzen die beste Wohltat schlechthin.



Vermögende setzen eine Teil ihres Eigentums zum Nutzen der Gesellschaft ein.

[Random Girl/stockphoto.com]

ZUR PERSON

Der Soziologe und Buchautor Thomas Druyen hält den Lehrstuhl für vergleichende Vermögenskultur an der Sigmund Freud Privatuniversität (SFU) in Wien und ist Direktor des Forums für Vermögensforschung an der Universität Münster. Er ist Mitglied der LGT

Academy und Vorsitzender des Kuratoriums der Stiftung Dialog der Generationen. Seine Erkenntnisse präsentiert Thomas Druyen auf Vermittlung von The London Speaker Bureau in Vorträgen und Seminaren in verschiedenen Ländern.

BILDUNG

Leitung Reports & Journale: Sabine Mezler-Andelberg, **Redaktion:** Mag. Pamela Krumphuber, © 01/51414302 **Anzeigen:** Alexandra Supper, © 01/51414568, Alexandra Ahorn, © DW 601 **Alle:** 1030 Wien, Hainburger Straße 33.

Management-Knigge für die Krise

Wie Führungskräfte gegenüber Kunden und Mitarbeitern auftreten sollten, wenn Probleme zu erwarten oder Kürzungen vorzunehmen sind.

WIEN (pk). Sozialkompetenz gehört zum Jobprofil einer jeden Führungskraft. Wie es wirklich darum bestellt ist, beweist allerdings erst die Feuerprobe, wenn schmerzhaft Einsparungen vorgenommen werden müssen oder man sich von Mitarbeitern trennen muss. „Die Presse“ bat Berater und Trainer um ihre Empfehlungen.

► **Körpersprache:** Auch wenn man sich am liebsten verstecken würde – mit aufrechter Haltung, ruhigem Blick und entspanntem Gesicht strahlt man Stabilität aus. Kommt es hart auf hart, muss eine Führungskraft in der Lage sein, ihren Mitarbeitern in die Augen zu schauen – nicht nur im übertragenen Sinn, sondern wortwörtlich.

► **Statussymbole:** „Wenn einem das Wasser bis zum Hals steht, nützt einem ein Schlauchboot mehr als ein teures Auto.“ Im Ernst: Statussymbole repräsentieren nicht nur hohes Einkommen, sondern auch Kultur und Haltung, die man nicht voreilig über Bord werfen sollte. Je nach Branche und eigenem Standort in der Hierarchie haben Status-

symbole zwar eine andere Bedeutung. Bei Gesprächen mit Kunden, von denen bekannt ist, dass sie Probleme haben, oder mit Mitarbeitern, die Einbußen hinnehmen müssen, ist aber auf jeden Fall Maßhalten gefordert.

► **Trauerarbeit:** Verluste in großem Stil oder gar Personalabbau verursachen bei den Mitarbeitern einen Schock, der zur Paralyse führt. Danach setzt Aggression ein, die Führungskräfte zulassen und begleiten können müssen. Nur so kann zur Trauerphase weitergegangen werden, durch die erst die Bereitschaft entsteht, schließlich wieder neue Perspektiven zu entwickeln bzw. anzunehmen.

► **Ehrlichkeit und Offenheit:** So viel davon wie irgend möglich, gleichzeitig müssen unangenehme Wahrheiten möglichst positiv verpackt werden. Kunden wollen Sicherheit: Wer Umsatzrückgänge erwarten muss, darf zugeben, die Krise trotz prinzipiell positiver Entwicklung auch zu spüren – das wirkt authentisch. Mitarbeitern gegenüber muss klar vermittelt werden, dass auch das Manage-

ment seinen Beitrag zur Krisenbewältigung leistet.

► **Veränderung:** Aktionismus ist jedenfalls fehl am Platz. Vor lauter Panik an verschiedenen Hebeln zu drehen, ohne die Auswirkungen ausreichend zu bedenken, verursacht mehr Schaden als Nutzen. Besser ist es, mit Bedacht eventuell lang aufgeschobene Verbesserungen durchzuführen. Der Fuhrpark war ohnehin zu teuer? Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um mehr Nachhaltigkeit ins Unternehmen zu bringen.

► **Neubeginn:** Jede Krise ist eine Chance, dieser Gemeinplatz kann und muss von Führungskräften mit Leben erfüllt werden. Wenn sie Sinn vermitteln und Vertrauen schaffen, können sie die Mitarbeiter auch für schwierige oder schmerzhaft Aufgaben gewinnen.

Die Tipps gaben Isabella Weindl, Bundessprecherin der Wirtschaftstrainer, Heinz Peter Wallner und Kurt Schauer von Wallner & Schauer, Gabriele Riedl von Trilog und der Unternehmensberater Peter Gruber.