

KMU-Tag 2006 (*)

Vertrauen und liberale Wirtschaft: Wie geht das zusammen?

Über 1000 Teilnehmende nahmen am 4. Schweizer KMU-Tag im Herbst 2006 in St. Gallen teil; für die Veranstalter, das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen, ein Besucherrekord. Im Zentrum der Tagung stand der Titel «KMU und Werte – Erfolg durch Vertrauen». Dr. Gerhard Schwarz, Leiter der Wirtschaftsredaktion der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ), sah den Vertrauensschwund in der Gesellschaft in vier längerfristigen Trends begründet.

In einem Gespräch mit einem liberal denkenden Bekannten habe dieser, so Dr. Gerhard Schwarz, die Aussage gemacht: «Liberalismus basiere auf Argwohn und verlange Misstrauen.» Sein Bekannter habe wohl gemeint, dass sich natürlich in einer freien, offenen Gesellschaft jeder auch bewusst sein müsse, dass die anderen zunächst einmal an sich und die ihnen Anvertrauten denken, dass sie ihre eigenen Interessen verfolgten und dass er selbst deswegen auf der Hut sein müsse.

Haben wir zu viel Vertrauen?

War nicht zu viel Vertrauen der Grund für die Krise bei Enron, Vertrauen der Akteure untereinander in die Verschwiegenheit der Eingeweihten und Vertrauen der Investoren in das Management? Der Bekannte habe auch gemeint, zu viel Vertrauen könne insofern auch schädlich sein, als es die Grundlage von Korruption und Kartellabsprachen bilden könnte. Schliesslich meinte der Bekannte, dass der Argwohn ganz besonders gegenüber dem Staat, also der Politik und der Verwaltung, gelten müsse, die aus liberaler Sicht nicht Hüter des Gemeinwohls seien, sondern aus Menschen bestehen, die – wie alle anderen Menschen auch – ihren eigenen Vorteil suchten, die also zwar nicht schlechter, aber eben auch nicht besser seien als andere Menschen.

«Die «Friede-Freude-Eierkuchen»-Sicht auf das menschliche Zusammenleben, auf das Zusammenwirken in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, das Harmonie- und Ethikgesäusel, ist unrealistisch. Auf der anderen Seite: Eine offene Gesellschaft freier Menschen kommt nicht ohne Vertrauen aus. Vertrauen kann auch nur in der Freiheit gedeihen», sagte Gerhard Schwarz.

Der berühmte Satz: «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» – die richtige Übersetzung lautete übrigens eher: «Vertraue,

Referent Dr. Gerhard Schwarz, Leiter Wirtschaftsredaktion NZZ, wünscht sich einen «echten Markt für Führungskräfte mit Sinn für Ethik».



Bild: zVg

aber prüfe nach» – werde einem Mann – wenn auch zu Unrecht – zugeschrieben, der alles andere als ein Liberaler war: *Wladimir Iljitsch Lenin* war ein machthungerriger Diktator.

Vertrauen lässt Raum für Neues

In einer freiheitlichen Gesellschaft müsse Vertrauen herrschen, weil dieses Vertrauen so vieles leichter und billiger mache, weil es die enorme Komplexität einer offenen Gesellschaft reduziere, weil es, wie Ökonomen sagen, Transaktionskosten spart, vor allem aber, weil nur dieses Vertrauen Raum für Neues, Unvorhergesehenes, Unerwartetes lasse. Ohne Vertrauen könne man kein Risiko eingehen, das wiederum die Grundlage allen Fortschritts sei.

Für die Anhänger einer freiheitlichen, marktwirtschaftlichen Ordnung müsse der Vertrauensverlust in Politik und Wirtschaft, der allenthalben diagnostiziert werde, sorgenerregend sein. Gerhard Schwarz erinnerte: «Das World Economic Forum hat Anfang 2006 eine Umfrage über die Einschätzung von Politikern und Wirtschaftsführern weltweit veröffentlicht. Danach halten 61 % der Befragten die Politiker für unehrlich, rund 40 % die Unternehmensführer. Und 49 % bzw. 38 % halten Politiker und Geschäftsleute für unethisch.» Er fügte an: «Das sind, auch wenn die Resultate für die westeuropäischen Demokratien etwas besser und etwas politikfreundlicher ausfallen mögen, alarmierende Zahlen. Die Folgen sind verheerend: Resignation und innere Emigration, Anfälligkeit für autoritäre Ordnungsformen und Verführbarkeit durch das, was ich schleichenden Sozialismus nennen würde, also die zunehmende Einengung aller Freiräume im Namen von guten Absichten.»

(*) Vgl. auch den folgenden Artikel S. 24 ff.

So wachse aus dem Misstrauen gegenüber den Führungskräften ein Misstrauen im weiteren Sinne gegen ein ganzes System, gegen unsere freiheitliche Ordnung. Diese Zweiteilung, die auf Niklas Luhmann zurückgehe, werde uns immer wieder begegnen, das ureigentliche Vertrauen in Menschen und das etwas weiter gefasste Vertrauen in Systeme, Institutionen und Prozesse.

Gründe für den Vertrauensverlust und vier Trends

Wolle man gegen diesen Vertrauensverlust antreten und ihn bekämpfen, müsse man die Gründe verstehen und sich fragen, weswegen er überhaupt eingetreten sei. Gerhard Schwarz sieht systematisch bedingte, zusammenhängende Trends in der Gesellschaft, die insgesamt zu einem Verzehr, einem Abbau an Vertrauen geführt hätten und ohne die sich das Misstrauen in die Mächtigen und in das System als Ganzes nie so aufgeschaukelt hätte, wie das geschehen sei und weiter geschehe. Die vier Trends seien

- der Hang zum Gigantismus
- der Trend zur Anonymisierung
- die Tendenz zur Beschleunigung und
- die Relativierung der Werte.

Ein erster, längerfristiger Trend, der zum Niedergang des Vertrauens beigetragen habe, sei der Trend zu *Grösse und Gigantismus*. Dem Patron im Kleinunternehmen könne man vertrauen, weil man ihn kenne und in verschiedenen Situationen, sogar ausserberuflichen Situationen, erlebt habe, und man müsse ihm vertrauen, weil eben vieles auf Handschlag und auf Unausgesprochenem beruhe. Mit Abstrichen gelte dies analog auch für die Politik.

«Je grösser die Institutionen sind, umso mehr muss an die Stelle jenes ursprüng-

lichen Vertrauens in Menschen, die wir kennen und mit denen wir zu tun haben und das wir von frühester Kindheit an besitzen, eine Art Ersatzvertrauen treten, ein Vertrauen nicht in die Menschen, sondern in Bilder von Menschen, die uns via Medien transportiert werden, aber mit der Wirklichkeit oft reichlich wenig zu tun haben. Wir vertrauen oder misstrauen dann einem Zerrbild der Realität. Der gewinnende Auftritt eines telegenen Politikers am Fernsehen ist ein solches Zerrbild – und die Reduktion eines Spitzenmanagers auf ein Victory-Zeichen ebenso», erklärte Gerhard Schwarz.

Anonymisierung der Beziehungen

Mit der zunehmenden Grösse der Institutionen und der zunehmenden weltweiten Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft, also der Globalisierung, gehe als weiterer Trend eine gewisse *Anonymisierung der Beziehungen* einher. Man kenne als Angestellter eines grossen Unternehmens nicht nur seinen obersten Chef nicht mehr – und vielleicht die darunter liegende Führungsebene ebenfalls kaum –, man kenne angesichts der Vielfalt und Weitläufigkeit der Beziehungen auch Lieferanten und Kunden nicht mehr. Man habe es mit dazwischen geschalteten «Go-betweens» zu tun, mit Grosshändlern und Detaillisten bzw. mit irgendwelchen Angestellten des Unternehmens, an das man liefere oder von dem man beziehe. Aber wem gelte da schliesslich das Vertrauen? Der Person, mit der man zu tun hat, oder der Institution, die dahinter steht?

Gerhard Schwarz: «Jenes eigentliche Vertrauen, das ein fundamental persönliches Phänomen ist, das Vertrauen zwischen Menschen, das geschenkt und empfangen werden kann, das enttäuscht und das entzogen werden kann, ist nur mög-

lich, wenn man sich kennt, wenn man in ein soziales Beziehungsnetz eingebunden ist. Anders ist es beim Vertrauen in Institutionen und Regeln; dieses Vertrauen kann trotz Anonymität vorhanden sein, auch wenn es sich nie ganz vom Menschen lösen wird. Man vertraut zwar der Stabilitätspolitik der Nationalbank oder man glaubt an die Qualität eines Unternehmens, aber das eben doch zum Teil, weil man der Kompetenz der Verantwortlichen vertraut.»

Tendenz zur Beschleunigung

Vielleicht der wichtigste Trend sei der zur *Beschleunigung*, zur Kurzfristigkeit im Denken und Handeln, zu ständigem und raschem Wandel.

Vertrauen hat nach Ansicht des Referenten viel mit Stabilität und Kontinuität zu tun; und Vertrauen brauche Zeit: «Wir vertrauen zwar gelegentlich auch ohne Erfahrung der jeweiligen Person, einfach aufgrund ihrer Ausstrahlung, der Empfehlung von Freunden, der Zugehörigkeit zur Familie bzw. zu einer Gruppe und vor allem der gewonnenen Erfahrung, die wir Reputation nennen, aber auch das hat viel mit Stabilität zu tun.

Das Ausmass und Tempo an Veränderung, das wir in allen Gebieten erleben, das historisch fast einzigartig ist und das viele überfordert, tötet Vertrauen, es verstärkt aber gleichzeitig die Nachfrage nach Vertrauen als einem Anker in einer unübersichtlichen und unsicheren Welt. Das ist die Dialektik des Vertrauens. Immer wieder umdenken, heisst jetzt die Losung.»

Ständig neue Chefs, ständige Reorganisationen, ständige Gesetzesrevisionen, ständige Produktion von neuen Gesetzen: In den USA gebe es heute 43 Steuern, die es vor hundert Jahren noch nicht gab. Im

Durchschnitt sei alle zweieinhalb Jahre eine neue Steuer dazugekommen. Aber auch häufig wechselnde Lebensabschnittspartner sowie immer wieder neue Wohn- und Arbeitsorte, das alles sei der Grund-sicherheit und dem Vertrauen nicht förderlich – und es erkläre die fast etwas übersteigerte Frustration, wenn das «Ersatzvertrauen», das man in die dank den Medien weithin sichtbaren Führungsfiguren setze, enttäuscht werde.

Relativierung der Werte und Versagen der Führungskräfte

Als vierten Trend müsse der Werteverlust genannt werden, der nicht zuletzt mit der 68er-Generation eingesetzt habe: «Trau keinem über dreissig» lautete damals die Aufforderung zum Misstrauen, zur Respektlosigkeit, zur Infragestellung aller Autoritäten. Vor allem aber wurde damals die Saat der Relativierung aller Werte gesetzt.

Die *traditionellen Werte*, die in den Familien vermittelt und durch Kirchen und Schulen verstärkt wurden, mögen oft übertrieben, unbequem und unangepasst gewesen sein, aber sie *gaben so etwas wie Halt*, wenn auch oft zu engen, zu rigiden Halt, und sie *schafften damit Vertrauen*.

Diesen Boden habe man der Nach-68-Generation zum Teil unter den Füßen weggezogen, ohne dass etwas anderes, geschweige denn Besseres an seine Stelle getreten wäre.

Zu all dem kam, dass mehrere medial besonders sichtbare Führungskräfte in der Wirtschaft – bei weitem nicht die Mehrheit, weder der Wirtschaft insgesamt noch auch nur der Grossunternehmen – kräftig zum Vertrauensverlust beitrugen. Gerhard Schwarz sprach dabei nicht von offenkundiger Kriminalität wie im Fall Enron, sondern von jener Mischung aus:



Bild: Roland P. Poschung

Vertrauen kann man nicht einreden. Mehr als 1000 Teilnehmende haben sich am Schweizer KMU-Tag auf eine angeregte Wertediskussion eingelassen.

- mangelnder Professionalität (die es ja einmal geben könne),
- fehlender persönlicher Integrität (dort, wo es nur noch um persönliche Gewinnmaximierung ging, auch auf Kosten der Aktionäre),
- und unterentwickelter Sensibilität (in der persönlichen und öffentlichen Kommunikation, im Timing, im Verständnis für die Sorgen der Mitarbeitenden).

Zurück zum Vertrauen

Wenn man sich frage, wie wir in unserer Gesellschaft auf den Vertrauensverlust reagieren wollen, wie das Vertrauen wieder zurückgewonnen werden könne, mahne zunächst der alte Spruch *«Vertrauen kann man nicht fordern, Vertrauen wird einem geschenkt»* zur Bescheidenheit. Gerhard Schwarz: «Das Vertrauen ist schneller verloren, als es wieder zurückgewonnen ist. Zur Bescheidenheit und zur Zurückhal-

tung in den Erwartungen mahnt auch, dass die beschriebenen Trends ja nur wenig beeinflusst werden können; sie folgen über weite Strecken einer gewissen Eigen-gesetzlichkeit. Die Aufgabe der Rückgewinnung des Vertrauens ist also schwierig. Es wird daher nicht wenige Stimmen geben, die den Vertrauensschwund einfach etwas resignierend hinnehmen werden, und meine ökonomischen Freunde werden sich ohnehin für alles, was im Entferntesten mit Moral, Werten oder Appellen an Anstand und Sitte zu tun hat, als nicht zuständig erklären.» Gerhard Schwarz plädierte zum Schluss seiner Ausführungen für mehr Ehrlichkeit, Fairness, Kompetenz und Kommunikation. ■

Roland P. Poschung

«Je mehr Ethos eine Gesellschaft hat, umso weniger Gesetze braucht sie»

Ein weiteres Kernstück des KMU-Tages 2006 in St. Gallen war der Vortrag von Dr. Norbert Blüm, ehemaliger Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung in der BRD. Er kritisierte verschiedene Entwicklungen in der Wirtschaftswelt und sprach sich für eine verstärkte Bindung des Arbeitnehmers an das eigene Unternehmen aus.

■ Kernbotschaften seines Vortrags

Dr. Norbert Blüm sprach über die Vorteile der Kleinheit. Zu Beginn nannte er historische und mythologische Beispiele. Die Dinosaurier starben aus, weil sie sich nicht mehr bewegen konnten. Natürlich zitierte N. Blüm u. a. die Geschichte von David und Goliath, und die Geschichte zeige mit vielen Beispielen, dass Grösse nicht immer überlebe. So sei die grosse Sowjetunion nicht an einem grossen Krieg zugrunde gegangen, sondern «wegen einer Handvoll Männer und Frauen, welche die Idee von Freiheit und Gerechtigkeit hatten».

Der *Unternehmer* ist laut Norbert Blüm eine relativ neue Figur. Kolumbus hatte wichtige Eigenschaften, die einen Unternehmer auszeichnen, nämlich die Sehnsucht nach Neuem und das Engagement für sein Werk. Die Calvinisten entwickelten die Unternehmerkultur weiter durch die Idee, dass der Erfolgreiche Gott gefällig sei.

Mangelnde Bindung als Fehlentwicklung

Norbert Blüm kritisierte in seinem Vortrag, dass in der Wirtschaft heute die Tendenz besteht, durch Grösse Stärke zu demonstrieren. Die Manager dürften nicht nur Funktionäre der Börsen sein, und es sei ein Irrglaube zu meinen, dass Mobilität einfach ein Erfolgsfaktor sei. Eine *Identifikation mit dem Unternehmen* könne so nicht entstehen und noch weniger eine echte Bindung.

Norbert Blüm kritisierte im Weiteren die Mentalität, mittels Entlassungen den Kurswert des Unternehmens in die Höhe zu treiben. Entlassungen garantierten keineswegs, dass man die vorgegebenen Ziele erreiche. So würden nur bei einem Drittel solcher Firmen dadurch die Gewinne und gar nur bei einem Viertel die Produktion gesteigert. Eine solche Wirtschaft werde die Herzen der Menschen nicht erreichen, und diese werden sich das auf Dauer nicht gefallen lassen. Zuneigung könne nicht berechnet werden.

Bindung motiviert zu Leistung

Welche Werte sollten die Unternehmer diesen fragwürdigen Tendenzen entgegensetzen? In früheren Zeiten seien die Angestellten auf ihren Betrieb stolz gewesen. Der Mensch werde nicht durch Lohnerhöhungen motiviert, sondern die Identifikation mit dem Betrieb sporne die Mitarbeitenden zu guten Leistungen an. «Bindung steht über der ständigen Veränderung. Die Wirtschaft kann nur Erfolg haben, wenn sie begreift, dass der Mensch kein Zugvogel ist und Zugehörigkeit sucht.» Norbert Blüm sprach nicht von einer Idylle. Er wisse, wie notwendig auch der Wandel sei. Ideal sei eine Mischung aus Verändern und Erhalten. Innovation und moderne Technik gehörten dazu, nur so liessen sich intelligente Produkte finden.

■ Interview mit Dr. Norbert Blüm

Schweizer Arbeitgeber: In Deutschland ist das Arbeitsleben stark reguliert. Ist das ein

Bild: Regula Heinzelmann



Dr. Norbert Blüm, ehemaliger Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung in der BRD.

Grund dafür, dass, wie Sie in Ihrem Vortrag sagten, 25% der jungen Arbeitnehmenden keinen festen Vertrag haben?

Dr. Norbert Blüm: Ein Arbeitgeber stellt dann Leute ein, wenn er dadurch etwas verdienen kann, anderenfalls nicht. Diese Entscheidung hängt nicht vom Kündigungsschutz ab. Der Kündigungsschutz ist nicht nur ein Schutz für den Arbeitnehmer, sondern auch für den Arbeitgeber. In den Vereinigten Staaten kann es passieren, dass ein Mitarbeiter, auf den man angewiesen ist, nach kurzer Zeit Good-bye sagt und man dann jemand anders suchen muss. Heuern und feuern schadet der Stabilität. Beide Teile müssen sich darauf verlassen können, dass es für Kündigungen bestimmte Bedingungen gibt. Wer jeden Tag entlassen werden kann, setzt sich an einem Arbeitsplatz nicht richtig ein.

Welche Konzepte gegen die Arbeitslosigkeit vertreten Sie?

Ich bin der Meinung, dass die Bereiche Beratung, Gesundheitswesen und die Hauswirtschaft viele Arbeitsmöglichkeiten bieten. Nur muss man die Leute auch anständig bezahlen. Wenn man nur Hungerlöhne verdienen kann, wird man sich nicht um solche Jobs bewerben.

Was halten Sie von den viel diskutierten hohen Managerlöhnen?

Es geht nicht, dass Manager eine Menge Geld abführen und dafür die Löhne der Arbeitnehmer niedrig halten. Dieses Problem müsste man mit ungeschriebenen Anstandsregeln lösen. Wenn wir nicht wollen, dass die Gesellschaft alles regelt, müssen wir eine Moral entwickeln und anwenden. Je mehr Ethos eine Gesellschaft hat, umso weniger Gesetze braucht sie.

Die KMU sind die Stütze der Wirtschaft, aber gerade sie werden vom Sozialstaat am meisten geschröpft. Zumindest in der Schweiz ist das so. Wie beurteilen Sie das? Eine Gesellschaft braucht auch ein gewisses Mass an Sozialstaat. Ohne diesen funktioniert die Wirtschaft nicht. Man

muss aber dafür sorgen, dass die Mittel den richtigen Leuten zugute kommen. Man muss die Leistung belohnen! Wer ein Leben lang etwas geleistet hat, muss mehr bekommen als Leute, die wenig arbeiten. Wenn jemand sich ein Haus erspart hat, darf das nicht einfach angerechnet werden, so dass im Vorteil wäre, wer sein Geld «versoffen» hat.

Man könnte sicher viel einsparen, wenn man den Sozialstaat vereinfacht. Was schlagen Sie diesbezüglich vor?

Das Problem ist: Wenn sich der Sozialstaat auf die Armen konzentriert, wird er ein bürokratisches Monstrum. Dann muss man immer fragen, wer ist arm oder reich. Im Sozialstaat geht es nicht nur um Barmherzigkeit, sondern auch um Gerechtigkeit.

Es gibt keinen logischen Grund, sich mit 65 Jahren pensionieren zu lassen bei unserer Lebenserwartung. Muss sich das nicht ändern?

Es gibt noch viele Leute, die nach einem langen Arbeitsleben erschöpft sind, z. B. Bauarbeiter haben mit Rheuma zu kämp-

fen. Andere können noch gut weiter arbeiten.

Wäre nicht eine Flexibilisierung notwendig?

Der Übergang von der Arbeit in den Ruhestand ist heute wie ein Kopfsprung. In früheren Jahrhunderten war das ganz anders. Die alten Bauern traten ja nicht von heute auf morgen in den Ruhestand, sondern Schritt für Schritt. Das kann man in der heutigen Gesellschaft auch so organisieren. Deswegen bin ich dafür, dass für den Tages- und Arbeitsrhythmus wieder eine stärkere Selbstbestimmung möglich ist. Dann ist es aber notwendig, auch die Bildung zu fördern. Man kann nicht wie vor 50 Jahren davon ausgehen, dass eine Ausbildung ein Leben lang genügt. ■

Regula Heinzlmann

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis 180 Franken pro Monat von Sozialabgaben befreit.
Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.