

## QUALITÄTSELEMENTE DER FÜHRUNG

Formale und traditionelle Elemente der Führung und Motivation sind in der Fachliteratur dominierend. In der Theorie und Praxis traten jedoch allmählich mit wechselnder Intensität und einem Auf und Ab im Zeitverlauf Aspekte des *Verhaltens*, der *Information* und der *Kommunikation* verstärkt hinzu und besonders die Bereiche *Führung und Motivation* erfuhren eine *erweiterte Interpretation*. Anfang der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts erreichte die Qualität der Personal- und Führungsarbeit nicht nur im Schrifttum, sondern auch in beeindruckenden Beispielen der Praxis ein hohes Niveau, das bislang im Allgemeinen nicht mehr erreicht wurde, sieht man von zwar vorhandenen, aber viel zu wenigen positiven Ausnahmen ab (Ende 2014).

In der Aufbauphase der Unternehmen in Deutschland und Österreich nach dem 2. Weltkrieg hatte sich in vielen Betrieben ein Geist der Gemeinsamkeit, Loyalität und Solidarität von Unternehmern, Vorgesetzten und Mitarbeitern entwickelt. Nach 12 Jahren der NS-Diktatur, dem Zusammenbruch der Wirtschaft, der Not nach dem Kriegsende und der Flüchtlingsströme in den Westen, der Teilung von Deutschland einerseits und andererseits der Entwicklung und erfolgreichen Realisierung der *Sozialen Marktwirtschaft*, ist dieser positive Zeitgeist in den Köpfen und Herzen der Menschen entstanden. Unternehmer und Mitarbeiter wussten, dass der Aufbau nur gemeinsam gelingen konnte und daher auch die Früchte der Arbeit fair zu verteilen waren.

Bewundernswerte Beispiele für die Geisteshaltung von Unternehmern und Mitarbeitern der wirtschaftlichen Aufbauphase waren die Ideen für *Partnerschafts- und Beteiligungsmodelle*, die ausgehend von Unternehmensleitungen und mit positiver Resonanz und dem Engagement der Mitarbeiter entwickelt wurden. Unterstützung erfuhren sie durch damals bekannten Experten. An deren Spitze standen *Guido Fischer* (1899-1983) und seine engsten Mitarbeiter von der Universität München. *Guido Fischer* war die führende, treibende und ideenreiche Persönlichkeit, die im In- und Ausland und bis nach Japan für sein Engagement hohes fachliches und menschliches Ansehen genoss (Internet: Fischer, G.). Seine damaligen Mitarbeiter lehrten bis vor wenigen Jahren als bedeutende Hochschullehrer der Bereiche Personalwesen und Führung und pflegten eine enge Zusammenarbeit mit der wirtschaftlichen Praxis (*Eduard Gaugler, Rolf Wunderer, Kurt Maier, August Sahn*). Solche Vorhaben wurden auch durch einige andere Hochschulen engagiert unterstützt und führten zu zahlreichen Projekten, die mit Erfolg in Deutschland, Österreich und der Schweiz realisiert wurden.

Auch die bis heute bedeutsame *Sozialpartnerschaft in Österreich* war ein konstruktives Beispiel der damaligen Geisteshaltungen und der jüngeren *korporativen Organisationsstruktur in den Bereichen Arbeit und Wirtschaft nach dem 2. Weltkrieg*, aber auch mit ihren zeitgeschichtlichen Wurzeln im österreichischen *Ständestaat* bis 1938, dem das unselige NS-Regime folgte (Internet: Korporation; Ständestaat/Österreich).

Die konzeptionellen Grundlagen der *Sozialen Marktwirtschaft* wurden von *Walter Eucken* (1891-1950) und der von ihm begründeten *Freiburger Schule* bis 1932 entwickelt und als *Ordoliberalismus* bezeichnet (s. a.: *Wunderer, R.*: 2001, S. 41-48). Die *Wirkkraft und Effizienz der Marktwirtschaft*, wie sie seit dem Beginn der Industrialisierung - etwa ab 1830 im deutschsprachigen Raum - entstanden war, wurde mit *ordnenden und sozialen Regelungen* verbunden. Die liberal orientierte Marktwirtschaft des 19. Jahrhunderts und danach war im sozialen Bereich der *Arbeiterschaft* mit gravierenden Mängeln verbunden. Die Schattenseiten des Wirtschaftssystems hatten zu der die Zeitgeschichte des 19. Jahrhunderts bis weit hinein in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts wesentlich bestimmenden *Sozialen Frage* geführt, welche die Gegenposition zum herrschenden Wirtschaftsliberalismus bildete. *Der Ordoliberalismus hatte das Ziel, die systemimmanenten Diskrepanzen des Wirtschaftsliberalismus zu überwinden und die ökonomischen Vorteile der Marktwirtschaft mit den Inhalten und Forderungen der Sozialen Frage zum Ausgleich zu*

bringen. Daher rührt auch der Begriff des *Ordoliberalismus*. Die *Katholische Soziallehre* lieferte hierzu essentielle Orientierungen. Deren wesentliche Aussagen wurden bis heute evolutionär weiter entwickelt und schlugen sich in Sozialenzykliken nieder (*Rerum Novarum*/1891, *Quadragesimo anno*/1931, *Mater et magistra*/1961, *Laborem exercens*/1981, *Centesimus annus*/1991, ferner und im weiteren Sinn *Pacem in terris*/1963, *Populorum Progressio*/1967, *Sollicitudo Rei Socialis*/1987 und *Caritas in Veritate*/2009 und schließlich ist in diesem Kontext auch das Schreiben von *Papst Franziskus* zu nennen: *Evangelii Gaudium* vom 24.11.2013. *Rerum Novarum* und *Quadragesimo anno* bildeten im Wesentlichen das ethische Fundament des *Ordoliberalismus der Freiburger Schule*.

Auf der Grundlage des *Ordoliberalismus* wurde nach dem Zusammenbruch der NS-Diktatur am 09.05.1945, dem Tag, an dem bedingungslose Kapitulation Deutschlands in Kraft trat, in der Folge die *Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft* entwickelt, konkretisiert und Schritt für Schritt umgesetzt (*Ludwig Erhard, Alfred Müller-Armack* u. A.), und zwar als erfolgreiche Alternative zu der nicht minder engagiert verfolgten Konzeption der Planwirtschaft in West-Deutschland, die erst durch das *Godesberger Programm der SPD* offiziell aufgegeben wurde (1959). Der Begriff *Soziale Marktwirtschaft* wurde erstmals 1946 von *Alfred Müller-Armack* (1901-1978) in seinem Buch *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft* verwendet, das 1947 veröffentlicht wurde (*Müller-Armack, A.: 1947*). Der Begriff setzte sich in der Bundesrepublik Deutschland und Österreich ab 1949 durch. Der Begriff wurde durch *Ludwig Erhard* (1897-1977) mit dem CDU-Programm für die Bundestagswahl 1949 einer größeren Öffentlichkeit bekannt gemacht. Parallel und auch zeitversetzt zu Westdeutschland fand die Konzeption der *Sozialen Marktwirtschaft* mit nationalen Varianten in zahlreichen Ländern Europas Anhänger und realpolitische Umsetzungen. Auch die später entstandene EU orientierte sich essenziell an der Konzeption und den Erfahrungen der *Sozialen* und späteren *Ökosozialen Marktwirtschaft*.

*Die Schaffung des Ausgleiches zwischen den Kräften des Marktes und den Erfordernissen bzw. Antworten auf die Soziale Frage, also die sinnstiftende Verknüpfung von beidem, war weltweit die erstmalig erreichte realpolitische und epochale Leistung der Sozialen Marktwirtschaft. Sie erwies sich als Alternative zwischen den traditionellen gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Positionen von Sozialismus und Liberalismus und wurde zum Erfolgsmodell des Wiederaufbaues und des allgemeinen Wohlstandes. Das Aufkommen und die Dominanz des Neoliberalismus in Europa sind daran gemessen zeitgeschichtlich, wirtschafts- und sozialpolitisch ein Rückfall in eine frühe Phase der Zwischenkriegszeit des 20. Jahrhunderts, die noch entscheidend von den liberalen und ordnungspolitischen Vorstellungen und den ökonomischen Verhältnissen des 19. Jahrhunderts bestimmt war.*

Mit der nachfolgenden zweiten sowie dritten Unternehmer- und Mitarbeitergeneration der Nachkriegszeit und deren größeren zeitlichen Distanz zum NS-Regime und zur Wiederaufbauphase, verschwanden auch zunehmend die *Ideen der Partnerschafts- und Beteiligungsmodelle und deren Realisierung*. Die qualitätsprägende Phase für die Funktionsbereiche *Unternehmensführung* sowie *Personal- und Führungsarbeit* und die *Erinnerung an ihre Entstehungsgründe* in der Nachkriegs- und Wiederaufbauzeit - die für eine damals wie heute zeitgemäße Kultur und Elemente der Personal- und Führungsarbeit stand - verblasste und verlor sich leider weitgehend aus dem zeitgeschichtlichen Gedächtnis der Unternehmer und ihrer Mitarbeiter. Es bestanden zwar in einem überschaubarem Umfang noch über Jahre hinweg hervorragende Konzeptionen und konkrete betriebliche Umsetzungen der *Partnerschafts- und Beteiligungsmodelle*, die sowohl in der Lehre einiger Hochschulen, von etlichen Weiterbildungseinrichtungen und Beratern wie auch in der Praxis ihren Niederschlag fanden, aber letztendlich in der Gesellschaft und Wirtschaft nicht mehr die erforderliche und breite Akzeptanz und Verankerung fanden. Die einstigen Akteure schieden mehr und mehr aus dem Berufsleben aus und verstarben. Das trug natürlich bei zum Vergessen einer der sicher interessantesten und wertvollsten Phase der Unternehmensführung und der damit eng verbundenen Personal- und Führungsarbeit nach

dem 2. Weltkrieg bis in die Gegenwart. Berichtet man heute beispielsweise Studierenden der Wirtschaftswissenschaften, jungen Führungskräften oder an sozialen und wirtschaftlichen Problemen und Lösungen interessierten Menschen über die damaligen Bestrebungen und tatsächlichen Umsetzungen, findet man staunende und gebannte Zuhörer, die fast ausnahmslos etwas für sie bislang Unbekanntes erfahren, sozusagen aus einer anderen und scheinbar entfernten Welt. Solche Dialoge machen alle Beteiligten nachdenklich. Vorstellungen und Elemente jener Zeit bereichern aber dennoch auch aktuelle Konzeptionen und Praktiken der Personal- und Führungsarbeit. Das ist für alle Tätigen einer Unternehmung oder anderer Einrichtungen ein Gewinn und wichtiger, als die Genese solcher Vorteile zu kennen.

Die kurz skizzierte Phase der Nachkriegszeit wurde zunehmend überlagert von dem etwa ab Mitte der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts um sich greifenden *neoliberalen Konzept*, das im Geist des frühen Liberalismus des 18. und 19. Jahrhundert agierte, allerdings nur mit einigen einfachen Bruchstücken aus dieser frühen Phase des Liberalismus, wie sie den *Neoliberalen* der USA eben nützlich schienen und die später auch in Europa aufgegriffen wurden. Diese immer dominanter werdenden Ideen waren der mächtige Ausgangspunkt einer *neoliberalen Entwicklung*, die letztendlich zur weltweit schwersten Finanz- und Wirtschaftskrise seit 80 Jahren entscheidend hinführte. Deren Apologeten sind nach wie vor da, warten frisch und munter auf ihre nächste Chance, um wie vor und während der Krise wieder auf Kosten der Gesellschaft und Bürger Kasse zu machen. Dieser Eindruck drängt sich zumindest derzeit auf (Anfang 2015), daher: *Principiis obsta!*

In den USA und auch durch die EU wurden *einmal* inzwischen verschiedene tiefgreifende Maßnahmen eingeleitet - die immer konsequenter und stärker eine Umsetzung erfahren -, um so gut als möglich sicher zu stellen, dass sich das Desaster der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* nicht wiederholt. *Zweitens* werden die kriminell gewordenen Drahtzieher und verantwortlichen Schuldigen der Krise in den USA und zunehmend auch in der EU zur Verantwortung gezogen und mit drakonischen finanziellen Zahlungen eingedeckt.

*Die neoliberalen Ideen und damit verbundenen Entwicklungen waren ein Hauptgrund dafür, dass in Theorie, Politik und Praxis auch die Qualität der Themen einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit qualitativ sehr stark litten.* Sinngemäß gilt das ebenso für den vorgelagerten Bereich der *Unternehmensführung*. Ein erheblicher Teil der Vertreter der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, aber auch anderer Bereiche, waren in Theorie, Lehre, Beratung und den wirtschaftlichen Interessenvertretungen sich anbietend und verantwortungslos mit von der Partie, die dem *Neoliberalismus* in Europa den Weg bereitete. Sie hätten es eigentlich besser wissen müssen, aber Geschäft war Geschäft.

Bereits im Jahr 1975 fand der Begriff *Neue Soziale Frage* Eingang in die politischen Diskussionen (*Heiner Geißler, Kurt Biedenkopf, Norbert Blüm* und Andere; Internet: Geißler, Heiner; *Neue soziale Frage*). Themen waren damals: Arbeitslosigkeit, soziale Sicherheit und Rentenprobleme, der sogenannte Generationenvertrag usw. Bereits damals gab es also sensitive Persönlichkeiten der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, die vorausahnend unheilvolle geistige Strömungen und Problemfelder erkannten und benannten, die mehr als 30 Jahre später mit der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* ungeahnte Brisanz und Aktualität erhielten: Arbeitslosigkeit und besonders enorme Jugendarbeitslosigkeit in vielen Ländern. - Prekäre Arbeitsverhältnisse. - Beruflich-sozialer Abstieg. - Verarmung versus Bereicherung und Desolidarisierung. - Bedrohung des Mittelstandes. - Soziale Unsicherheit und neue Ängste. - Positive und negative Effekte zunehmender Internationalisierung und "Raubkatzenkapitalismus" usw. Die Diskussionen und das Engagement von damals wurden etwa ab Ende der 80er Jahren zunehmend und leichtfertig ignoriert, vergessen bzw. zur Seite geschoben, und zwar auch von einem beträchtlichen Teil der fachlich zuständigen Wissenschaftler und akademischen Lehrern, von Politikern, Unternehmern, aber auch Arbeitnehmervertretern, also Gruppen welche die Macht gehabt hätten, den sich

abzeichnenden und zunehmenden *neoliberalen Umtrieben* Einhalt zu gebieten. Wenige warnten, Viele taten nichts!

Die *Katholische Soziallehre* und ihre Vertreter waren seit dem 19. Jahrhundert bis in die Gegenwart diejenigen, die der *Sozialen Frage* und der *Wirtschaft* in stets zeitgemäßer Art und Weise ökonomische und ethisch fundierte Orientierungen und Problemlösungen anboten und sich für deren Realisierung einsetzten. Gegenüber ihrem früherem Einfluss haben sie allerdings leider an Bedeutung verloren. Eine Wende könnte durch das weltweite und aufrüttelnde Engagement des Papstes *Franziskus* (1936) eintreten, das er ab seiner Amtseinführung am 15.03.2013 gerade zu diesen hochaktuellen Problemkreisen mit hoher Authentizität und großer Resonanz entfaltete. Er wäre sicher jene ideelle und moralische Instanz und Persönlichkeit, die bei der Bewältigung der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* wichtige *Orientierungen* und entscheidende *Impulse* geben könnte. Eine zutiefst moralische Krise benötigt eine moralisch so an der Krise engagiert Anteil nehmende und weltweit respektierte Persönlichkeit, wie Papst *Franziskus* sie verkörpert. Die Krise kann von ihren Wurzeln her nur dann tiefgreifend überwunden werden, wenn es gelingt dafür ein ethisch starkes Fundament zu schaffen. Papst *Franziskus* hat mit seinem Schreiben *Evangelii Gaudium* vom 24.11.2013 dazu die Hand geboten. Was taten die Akteure der Bewältigung der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* seither, um die signalisierte Hilfe für die enorme Aufgabe zu vitalisieren, sind sie zu beschäftigt oder dafür zu stumpf geworden?

Man vergaß in diesem Kontext, dass ab dem frühen 19. Jahrhundert der vielfach praktizierte *Altliberalismus mit seinen widerlichen sozialen Missständen in Europa und den USA* die *Soziale Frage* der Arbeitnehmer auslöste und zu tiefgreifenden Spannungen sowie später zu Reformen führten. Letztere fanden breiteste Unterstützung bei verschiedensten Gruppen der Gesellschaft. Ihre dominierende Bedeutung für die Politik hatte die *Soziale Frage* bis weit hinein in die zweite Hälfte des 20. Jahrhundert. Die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* und ihre Folgen aktualisierten den Problemkomplex der *Sozialen Frage* und der *Neuen Sozialen Frage* durch hochbrisante, grauenhafte, nationale und internationale Problemstellungen und Dimensionen und tut es bis heute. Die vorerwähnten Diskussionen um das Jahr 1975 zur *Neuen Sozialen Frage* waren daran gemessen ein linder Frühjahrswind.

Ebenso wurden die auf ihrem ordnungspolitischen Fundament solide fundierte *Soziale* und spätere *Ökosoziale Marktwirtschaft* mit ihren gewaltigen Leistungen beim Wiederaufbau nach dem 2. Weltkrieg in Europa sowie der Einleitung einer langen Phase der Wohlstandsentwicklung offenbar als eine Selbstverständlichkeit bewertet. Scheinbar glaubte man daher sich darüber nicht sonderlich Gedanken machen zu müssen. Das erwies sich mit dem Ausbruch und Fortgang der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* als tragischer und fürchterlicher Irrtum mit Folgen, wie sie zuvor nicht vorstellbar waren. Erst einige Zeit nach dem Ausbruch der Krise und dem allmählichen Erkennen ihres weltweiten Ausmaßes, wurde begonnen zu begreifen, wie unglaublich gedankenlos und unverantwortlich die *Ökosoziale Marktwirtschaft* in der EU gegen den *Neoliberalismus de facto* an Boden verloren hatte und man damit vor der Bewältigung der schwersten Weltwirtschaftskrise seit den Jahren 1928 - 1932 stand und noch Jahre brauchen wird, das globale Desaster einigermaßen zu überwinden. Nun, in der Wirklichkeit der Krise endlich angekommen - wen wundert's -, erinnert man sich an die wieder als erstrebenswert entdeckten Vorteile der *Sozialen* bzw. *Ökosozialen Marktwirtschaft*. Die Hardcore-Neoliberalen - nicht nur in den USA - sind durch die Rosskur der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* aber weder geheilt, noch verschwunden - warum auch -, sondern bestenfalls nicht mehr ganz so laut zu hören, aber sicher nicht minder emsig und längst wieder, vielleicht etwas verkleidet, wieder auf der Bühne. Ihre Exponenten der "Finanzindustrie" waren noch vor kurzer Zeit die wohlgelittenen Krisenmanager überforderter Politiker, was mittlerweile doch als ein wenig degoutant gelten mag. Auch das wird sich geben.

Wäre es anders gewesen und hätten die verantwortlichen Akteure der verschiedensten Lager die *Ökosoziale Marktwirtschaft* ernsthaft verteidigt, wäre es zwar als Folge des

Krisenverlaufes in den USA auch in Europa möglicherweise zu krisenhaften Entwicklungen gekommen, aber sicher nicht in dem Ausmaß, wie es durch die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007 in Europa* geschah. Die katastrophalen Folgen der Krise sind daher generell und speziell für Europa sowie besonders den Bereich der EU ein sicheres Indiz des Versagens der verantwortlichen Akteure und die Art und Weise des Hineinschlitterns in das Desaster. Sicher ist es kein Zufall, dass die höchst diffizile Frage bislang kaum thematisiert wurde: Wer trägt welches Maß und aus welchen Gründen an personaler Verantwortung an der Krise?

Trotz all der wichtigen Erkenntnisse und Erfahrungen mit der *Sozialen Frage*, der *Neuen Sozialen Frage* und der *Sozialen Marktwirtschaft*, erlag man dem *Neoliberalismus* und rutschte sorglos und unbedacht trotz aller mahnenden Stimmen in die größte Wirtschaftskatastrophe seit der *2. Weltwirtschaftskrise 1928 - 1932* (s. a.: Internet: Soziale Frage). Heute (Anfang 2015) erscheint es schwer verständlich, *einmal* wie leicht es dem *Neoliberalismus* gemacht wurde, in Europa seine dominante und rücksichtslose Rolle einzunehmen. *Zweitens*, wie wenig man die ideellen Werte und wirtschaftlichen sowie sozialen Errungenschaften der *Sozialen* bzw. *Ökosozialen Marktwirtschaft* gegen diese unseligen Entwicklungen verteidigte.

Dieses in jeder Hinsicht substantielle und qualitative Skandalon reflektierte sich zwangsläufig auch in der Qualität der Führungs- und Personalarbeit, sei es in weiten Bereichen der Mikro- oder der Makroökonomie, aber auch der Gesellschaft und Politik. Die Macht der Ideen, ob gut oder schlecht, ist bei hochkomplexen Entwicklungen übergreifend immanent.

Die Folgen des *Neoliberalismus*, die ursächlich und mit verheerenden Auswirkungen zur *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* führten, haben zwangsläufig dazu geführt, dass nach dem Desaster der Krise sich zunehmend eine Fülle von Fragen aufdrängten, wie das überhaupt geschehen konnte und vor allem welche besseren Alternativen gefunden und realisiert werden können. Eine hilfreiche, essentielle und mentale Inspiration kann eine Anknüpfung an die Vorstellungen, Konzeptionen und Praktiken der Personal- und Führungsarbeit sein, wie sie in den Jahrzehnten des Wiederaufbaues bis etwa bis in die Mitte der 70er Jahre, also rund durch eine Generation gepflogen wurden. Eine sehr beachtliche Zahl an Unternehmern, Managern, Führungskräfte und Mitarbeitern in Betrieben und anderen Einrichtungen, die im deutschsprachigen Raum oft mit dem Namen *Guido Fischer* und zahlreichen Persönlichkeiten mit gesellschaftlichem Gewicht und politischem, wissenschaftlichem, wirtschaftlichem und sozialem Einfluss in Zusammenhang gebracht wurden, prägten diese beispielgebende Phase. Diese Bewegung und aktiv gelebte Praxis erfolgte in vielen europäischen und außereuropäischen in ähnlichen Varianten.

Natürlich kann und darf eine solche Anknüpfung keine nostalgisch-wehmütige Übung sein. Rund 40 Jahre danach hat sich die Welt verändert und mit ihr die Aufgabenstellungen und die Arten der Leistungserbringungen, wie sie die Gesellschaft und Wirtschaft erfordern. Wenige Schlagworte zeigen das, die damals im Gegensatz zu heute noch kaum vergleichbare Bedeutungen hatten, wie beispielsweise:

Globalisierung. - Nationale und internationale Vernetzungen der personellen und sachlichen Leistungsvollzüge. - Allianzen und Kooperationen. - Bedeutung der Informationstechnologie und Digitalisierung. - Steigende Raschheit und Anforderungen des Wandels. - Lebenslanges Lernen. - Gestiegene Mündigkeit der Menschen in vielfältigsten Erscheinungsweisen. - Führungsverständnis und einschlägige Veränderungen. - Demographischer Wandel. - Enorme und erfolgsbestimmende innovative Herausforderungen. - Fehlertoleranz und Innovation. - Veränderungsorientierte Organisationsgestaltungen. - Wandel des sozialen Selbstverständnisses der Menschen. - Verteilungsgerechtigkeit. - Arbeitsmärkte und Beschäftigungsprobleme. - Neue Arbeitsformen. - Politische und globale Spannungs- und Konfliktfelder. - Staatskultur versus Kulturstaat. - Urbanisierung und Megastädte. - Wachstumspolitik. - Klima- und Umweltprobleme und Ökologie. - Medien. - usw.

Natürlich hat eine zeitgemäße und effiziente Personal- und Führungsarbeit *einmal* auf die tiefgreifend und vielfältig veränderten Anforderungen angemessene Lösungen zu leisten. *Zweitens* haben neoliberale Vorstellungen zur 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* eine zutiefst *moralische Krise* verursacht, die falschen Paradigmen bis zum bitteren Ende folgte, die noch lange nicht in den Köpfen, Herzen und im Handeln vieler Menschen überwunden sind. *Drittens* darf die *Macht der Ideen* im Guten wie im Bösen nicht unterschätzt werden, was gerade die Krise bewiesen hat und weshalb es unverzichtbar ist, mit *neuen Paradigmen* ein besseres Fundament zu bauen, um so gut und sicher als nur möglich ein neuerliches Desaster zu vermeiden. Die *Personal- und Führungsarbeit* der Nachkriegszeit bis etwa zur Mitte der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts, wie sie in beachtlichem Maße etwa im Sinne eines *Guido Fischer* und bedeutender Mitstreiter konzipiert und auch umgesetzt wurde und die mit der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft harmonierte, folgte großteils *Paradigmen*, die in der gegenwärtigen Gesellschaft und Wirtschaft zu unverzichtbaren Werten und Orientierungspunkten werden sollten. Das hätte höchste Aktualität und würde der Qualität einer prospektiven Unternehmensführung, Personal- und Führungsarbeit dienen.

Die Akteure der Krisenbewältigung in der EU, den USA und in vielen anderen Ländern wird vermutlich unentwegt die Frage bewegen, wo liegen die bestmöglichen Lösungsansätze und vor allem deren wirksamen Umsetzungen, um der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* Herr zu werden. Wie enorm schwierig diese Aufgaben zu bewerkstelligen sind, zeigen allein die zahllosen, oft widersprüchlichen und harten Auseinandersetzungen, bei denen es natürlich um tiefgreifende gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Ansichten, Theorien und Postulate geht, bei denen nicht leicht gemeinsame Meinungsbildungen erreichbar sind. Entsprechende Entscheidungsnotwendigkeiten sollten erwartungsgemäß Ängste, Erfahrungen, nationale und regionale Besonderheiten, parteipolitische Vorstellungen und vieles Mehr berücksichtigen, was einer Quadratur des Kreises gleicht und nur suboptimal möglich ist. Schließlich geht es auch um gewaltige Interessenkonflikte und Weichenstellungen und damit um höchst brisante Kompromisse der Makroökonomie, Gesellschaft, Politik und Kultur, und zwar mit elementaren Auswirkungen auf die Mikroökonomie, der damit Rahmenbedingungen für ihre Tätigkeit vorgegeben werden.

Unzählige Verantwortliche und ihre Vertreter auf unterschiedlichen Funktionsebenen der Mikroökonomie, ob Unternehmer, Manager, Führungskräfte, unterschiedlichste Fachleute, Mitarbeitern, aber auch Geschäftspartner und Andere, sind als Einzelne oder Gruppen gefordert, ihre Analysen, Bewertungen und Lösungsansätze für jene Teile der Krisenbewältigung zu finden - die sie direkt oder mittelbar betreffen - und nach Möglichkeit umzusetzen. Aber auch für Familien, Jugendliche, Arbeitslose, Geschädigte der Krise usw. stellt sich diese Aufgabe sinngemäß. Sicher ist es oft sehr schwer, aktiv zu versuchen erfolgreiche Beiträge der Krisenbewältigung zu erbringen. Das Risiko zu scheitern ist nicht gerade gering und erfordert unter schweren Bedingungen Ideen, Anstöße, Mittel und Aktivitäten. Viele oder die meisten Aufgaben nimmt den davon Betroffenen niemand ab. Aber: Passivität, Resignation bis hin zu Depressionen sind die schlechteren Alternativen. Sie bergen die Gefahren der Destruktion und das Empfinden dunkler Sinnlosigkeit.

*Inhalt und Qualität der Führung und Motivation* werden *einmal* durch die *zeitgemäße Handhabung traditioneller Instrumente* bestimmt. *Zweitens* aber auch dadurch, dass verstärkt verschiedene *Elemente der Führung und Motivation* zusätzlich stärkere Berücksichtigung finden, die durch neue Anforderungen bereits heute bedeutsam sind und deren Stellenwert weiter steigen wird. Das sind beispielsweise wichtiger gewordene Aufgaben der mikroökonomisch geforderten Leistungslegitimation, wie Bildung, Forschung, Kreativität, Innovation usw., um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten und möglichst zu stärken. Das setzt u. a. voraus, dass die beteiligten Menschen auf den verschiedenen Funktionsebenen eines Betriebes ein optimiertes sachliches und humanes Umfeld haben und mitgestalten können, welches das angestrebte Leistungsniveau ermöglicht und natürlich deren Motivation entscheidend bestimmt. Das beginnt mit Ressourcen, Entfaltungsmöglichkeiten und Freiheiten, dem Führungsstil usw. bis hin zu

Entgelt- und Vorsorgeregelungen. Mit dem Fokus einer prospektiven *Führung und Motivation* geht es tendenziell etwa um folgende Themen:

Information und Kommunikation. - Initiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter. - Geänderte Orientierungen und Formen breiter basierter Meinungs- und Entscheidungsbildungen zur Bewältigung sowohl komplexer gewordener Aufgabenstellungen, als auch der Wünsche qualifiziertere Mitarbeiter an Mitgestaltungen. - Förderung der Identifikation mit Aufgabenstellungen versus Job-Denken, Unverbindlichkeit und Opportunismus. - Personalentwicklung als Schlüsselaufgabe für die Sicherung von Wandel, Fortschritt und nachhaltige betriebliche Legitimation und Bewährung auf internationaler gewordenen Märkten des Absatzes und der Beschaffung. - Sicherung der Entfaltung der Mitarbeiter in ihrer beruflichen Sphäre. - Orientierungen der Leistungserbringung an Grundsätze der ökosozialen Marktwirtschaft und einer gesellschaftlichen Verantwortung. - Stärkung der Verankerung einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit im Bereich der Unternehmensführung und der obersten Leitungsebene in Unternehmen und anderen Einrichtungen.

(Quelle; Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 215-224)