



GASTVORTRAG
HAUPTVERSAMMLUNG



**Führung in Wirtschaft und Politik –
die größten Herausforderungen der Zukunft**

Vortrag von Prof. Dr. Kurt Biedenkopf
anlässlich der Hauptversammlung der
R+V Versicherung AG am 26. April 2007



Im Finanzverbund der
Volksbanken Raiffeisenbanken

Vorwort

Globalisierung, moderne Kommunikationswege, alternde Gesellschaften, Klimawandel – die heutige Komplexität der wirtschaftlichen und politischen Zusammenhänge ist ohne historisches Vorbild. Noch nie war das nationale und internationale Geschehen so eng miteinander verwoben wie heute – und noch nie so wenig von einzelnen Ländern oder Unternehmen beeinflussbar. Die Führungskräfte in Wirtschaft und Politik stehen angesichts derartig veränderter Umfeldbedingungen vor völlig neuen Aufgaben. Um auch zukünftig erfolgreich zu sein, ist eine enorme Anpassungsleistung notwendig.

Welche Lösungsansätze gibt es für die Führung in Politik und Wirtschaft? Wo liegen Gemeinsamkeiten und wo die Unterschiede? Der Gastredner unserer diesjährigen Hauptversammlung, Prof. Dr. Kurt Biedenkopf, zieht interessante Schlüsse aus seinen Analysen der aktuellen ökonomischen und weltpolitischen Situation. Ob in der Wirtschaft oder in der Politik, seiner Meinung nach geht es vor allem um schnelle Entscheidungswege, funktionierende Netzwerke und eine effiziente Nutzung von Ressourcen. In seinen Vorschlägen nehmen dabei Begriffe wie Subsidiarität, Dezentralität, Vernetzung und flache Hierarchien einen

wichtigen Stellenwert ein – Begrifflichkeiten, die uns im genossenschaftlichen Verbund bestens vertraut sind. Genossenschaften, so Biedenkopfs Fazit, können angesichts der global veränderten Anforderungen mit begründetem Optimismus nach vorne blicken.



Dr. Friedrich Caspers
Vorstandsvorsitzender
der R+V Versicherung AG



Dr. Friedrich Caspers
Vorstandsvorsitzender der R+V Versicherung AG



Kontakt:

Prof. Dr. Kurt Biedenkopf
Rechtsanwälte Biedenkopf,
Kuhbier & Lindenstruth
Ferdinandplatz 1
01069 Dresden

Tel. (0351) 3 16 72-20

Fax (0351) 3 16 72-33

Der Referent

Der Jurist, Wirtschaftswissenschaftler und Politiker Kurt Biedenkopf ist bekannt als Querdenker in Deutschland. Nach seinem Studium, der Promotion und anschließender Habilitation war Biedenkopf von 1967 bis 1969 Rektor der Ruhr-Universität Bochum. 1971 wechselte er in die Privatwirtschaft als Mitglied der zentralen Geschäftsführung der Henkel KGaA, Düsseldorf. 1973 folgte er einem Ruf Helmut Kohls in die Politik, bis 1977 war er Generalsekretär der CDU, von 1976 bis 1980 und von 1987 bis 1990 Mitglied des Bundestages. 1990 wurde er zum Ministerpräsidenten des Freistaates Sachsen gewählt. Dieses Amt hielt er bis Januar 2002 inne. Von November 1999 bis Oktober 2000 war er zudem Bundesratspräsident.

Heute ist Kurt Biedenkopf unter anderem im Vorstand des Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft e.V. in Bonn tätig. Seit 2003 ist er Gründungspräsident der „Dresden International University“ und Vorsitzender des Kuratoriums der Hertie School of Governance, Berlin.

Der Auftrag an die Führungskräfte in einem Unternehmen lautet, langfristig das Überleben und die Identität des Betriebes zu sichern, sich im Wettbewerb zu behaupten, fähige Mitarbeiter zu gewinnen – und diese zu Höchstleistungen zu motivieren.



Aufgabe eines Unternehmers ist auf seinen Betrieb und seinen Markt begrenzt

Zunächst zu den Unterschieden zwischen Politik und Wirtschaft. Es gibt zwei grundsätzliche Verschiedenheiten und die liegen in der Organisation selbst, die geführt werden soll: Wirtschaftsunternehmen, aber auch öffentliche Unternehmen, soweit sie nicht für politische Zwecke eingesetzt werden, haben nur einen begrenzten Auftrag. Der ist im Wesentlichen definiert durch

- das zu erstellende Produkt,
- den dazugehörigen Markt,
- das Innovationstempo der jeweiligen Branche und
- durch die Menschen, die innerhalb der Organisation optimal zusammenwirken sollen.

Der begrenzte Führungsauftrag lautet, langfristig das Überleben und die Identität des Unternehmens zu sichern, sich im Wettbewerb zu behaupten, fähige Mitarbeiter zu gewinnen – und diese zu Höchstleistungen zu motivieren. Gemessen wird die Leistungsfähigkeit und -qualität des Managements intern anhand diverser Controlling-Mechanismen und extern am Markterfolg. Die Ergebnisse sehen wir schwarz auf weiß in den veröffentlichten Jahresabschlüssen.

Gemeinsame Herausforderungen an Führung in Wirtschaft und Politik

So unterschiedlich Führungsziele, -stile und -instrumente von Wirtschaft und Politik auch sein mögen – die Führungsaufgaben und damit auch die Anforderungen an die Führung dieser beiden großen gesellschaftlichen Räume haben sich in den vergangenen Jahren stetig angenähert. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Politik und Wirtschaft stehen angesichts der gravierend veränderten Umfeldbedingungen vor gemeinsamen Herausforderungen.

Gesucht werden neue Wege,

- um die weltweiten Folgen der Globalisierung für alle Beteiligten fair zu regeln,
- um junge, leistungsfähige Volkswirtschaften in den Weltmarkt zu integrieren,
- um die Folgen der demografischen Entwicklung aufzufangen und
- um den Klimawandel aufzuhalten.

Worin liegen nun die größten Unterschiede und wo sind die Gemeinsamkeiten in Aufgaben und Führung politischer und wirtschaftlicher Einheiten? Welche Strategien sichern den Erfolg in der Zukunft? Und schließlich: Wie zukunftsfähig sind gerade die genossenschaftlich organisierten Unternehmen angesichts der neuen Herausforderungen? Das sind die Themen, denen wir uns hier widmen.

In den beiden großen gesellschaftlichen Ebenen „Wirtschaft“ und „Politik“ haben sich die Führungsaufgaben in den letzten Jahren stetig angenähert – denn beide Bereiche stehen angesichts der gravierend veränderten Umfeldbedingungen vor gemeinsamen Herausforderungen.



Politiker tragen Verantwortung für komplexes Gemeinwesen

In der Politik dagegen ist der Auftrag wesentlich komplexer: Politiker müssen ein ganzes Gemeinwesen führen. Das heißt, sie müssen gleichzeitig zahlreiche, mehrdimensionale Ziele verfolgen – auch um ihre Wiederwahl zu sichern.

Kleiner Exkurs: Ein lebendiges Beispiel für die Unterschiede in den Wahlverfahren in Wirtschaft und Politik ist die heutige Hauptversammlung, auf der die Aktionäre die Vorstände der R+V sowie den Aufsichtsrat entlastet haben. Per Handzeichen haben sie außerdem ein neues Aufsichtsratsmitglied gewählt. Der Aufsichtsrat hat darüber hinaus zum Jahresanfang 2008 ein neues Vorstandsmitglied bestellt. Um diese Art der Führungsauswahl wird Sie jeder Politiker beneiden!

Die Auswahl der politischen Führung ist hingegen von völlig anderen Kriterien geprägt: Um bei Bundes-, Landes- oder kommunalen Wahlen öffentlichkeitswirksam weite Kreise der Bevölkerung für sich zu gewinnen, müssen die Kandidaten ganz andere Maßstäbe an Führungsdarstellung und Umsetzung von Führungsleistungen anlegen als Wirtschaftsspitzen. Der politische Kandidat muss eine viel größere Fülle von Zusammenhängen, Wechselwirkungen und Konfliktmöglichkeiten beachten als die Führungskraft in der Wirtschaft.

Zurück zum Auftrag der Politik: Politiker unterliegen unterschiedlichsten internen und externen Einflüssen. Sie stehen aufgrund der vielfältigen Zusammenhänge und Konflikte innerhalb der Zivilgesellschaft

vor weit komplexeren Aufgaben als einzelne Wirtschaftsunternehmen mit ihrem begrenzten Auftrag. So liegt eine der schwierigsten Aufgaben in der politischen Führung genau darin, komplizierte Sachverhalte zu reduzieren und Dinge so darzustellen, dass sie stets begreifbar bleiben.

Die Verantwortung, die Politiker für das Gemeinwesen übernehmen, ist enorm hoch – und diese zu tragen ist für sich genommen schon eine äußerst ungewöhnliche Führungsaufgabe. So hatte es beispielsweise Bundeskanzlerin Angela Merkel auf dem diesjährigen G8-Gipfel in Heiligendamm in der Hand, den Klimawandel durch weltweite Vereinbarungen zu bremsen und dadurch die zukünftigen Umweltbedingungen unseres Landes bestmöglich zu beeinflussen.

Um bei politischen Wahlen weite Kreise der Bevölkerung für sich zu gewinnen, müssen die Kandidaten ganz andere Maßstäbe an Führungsdarstellung und Umsetzung von Führungsleistungen anlegen als Wirtschaftsspitzen.

Eine Führungskraft, egal ob in Wirtschaft oder Politik, muss im Zuge der Globalisierung vor allem den Veränderungsprozess managen und für eine erfolgreiche Anpassung an neue Rahmenbedingungen sorgen.

Der Staat überlebt immer

Der zweite, ganz wichtige Unterschied zwischen Politik und Wirtschaft ist, dass die Einheit, die in der Politik geführt wird, niemals aus dem Markt ausscheiden wird. Während das nicht mehr wettbewerbsfähige Unternehmen früher oder später vom Markt verschwindet, überlebt der Staat immer. Die Frage nach dem Warum ist leicht zu beantworten: Die staatliche Organisation ist für das geordnete, friedliche Zusammenleben von Menschen schlicht unverzichtbar. Wird ein Staat Not leidend, unternimmt die Bevölkerung alles, damit ihr Staat nicht untergeht – und nimmt hierfür auch den Verlust der Demokratie in Kauf. Ja, das Volk ruft sogar nach einer Diktatur, nach einem starken Mann, der die Ordnung und damit auch den Frieden unter Verzicht auf Freiheit und Wohlstand aufrechterhält.

Führungsaufgaben von Politikern und Unternehmern sind zunehmend identisch

Trotz dieser Unterschiede nähern sich die Anforderungen an die Führung in Wirtschaft und Politik in vielerlei Hinsicht an. So unterliegen beide im Zuge der Globalisierung zunehmend weltweiten Einflüssen und sind Veränderungen ausgesetzt, die sie nicht mehr unmittelbar steuern können. Das wirkt sich auch auf die Führungsaufgabe aus: Eine Führungskraft, egal ob in Wirtschaft oder Politik, muss vor allem den Veränderungsprozess managen und für eine erfolgreiche Anpassung an neue Rahmenbedingungen sorgen.

Die Globalisierung führt zu historisch bislang nie da gewesenen Komplexitäten. Noch vor fünfzig Jahren hat der Kalte Krieg die Welt außerordentlich übersichtlich gemacht. Eine Minderheit der Menschen auf der Erde – nämlich in Europa, in den Vereinigten Staaten und in begrenztem Umfang in Japan – waren die dominierenden Kräfte, die nach grundlegend gleichen Gesetzmäßigkeiten handelten und das Weltgeschehen bestimmten. Sie verfügten über 80 Prozent der Ressourcen, und zwar ohne große Auseinandersetzungen. Heute dagegen stehen sie in harter Konkurrenz zu China, Indien und Russland im Kampf um die knapper werdenden Rohstoffe.

Durch das Internet verläuft die gegenseitige Befruchtung wissenschaftlicher Prozesse inzwischen so rasant, dass auch die Innovations- und Produktionszyklen in der Wirtschaft immer kürzer werden.



Internet beschleunigt das Tempo der Veränderung

Gesteigert werden die beschriebenen komplexen Zusammenhänge durch die Ist-Zeit-Kommunikation quer über den Erdball. Jede noch so entlegene Region ist heute ein virtueller Nachbarort. Durch das Internet verläuft die gegenseitige Befruchtung wissenschaftlicher Prozesse inzwischen so rasant, dass auch die Innovations- und Produktionszyklen in der Wirtschaft immer kürzer werden. Die Folge: Halbwertzeiten von ertragsstarken Premiumprodukten und neuen Technologien verkürzen sich zusehends. Alle diese Veränderungen haben aber

nicht nur eine nüchterne ökonomische Seite. Die emotionalen Folgen der Veränderungen sind groß, Ängste vor Unvorhersehbarem, Nicht-Greifbarem nehmen zu. Auch hier wird es zukünftig neue Führungsaufgaben geben, vor allem in der Politik.

Standortwettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter nimmt drastisch zu

Zurück zu den ökonomischen Aspekten: Die Globalisierung führt nicht nur zu einem massiven Kampf um Rohstoffe, sondern auch zu einem intensiven Standortwettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter und Innovatoren. Wir dürfen nicht vergessen, dass heute immer noch 70 Prozent der Menschen unter Bedingungen leben und arbeiten, die wir nie als menschenwürdig akzeptieren würden. Mit diesen Menschen, die um ihre Existenz kämpfen und äußerst bescheiden in ihren Ansprüchen an die Gegenwart sind, stehen wir in wachsender Konkurrenz. Hinsichtlich der Innovationskraft müssen wir mit eben diesen neuen Märkten nicht nur Schritt halten, sondern ihnen, wenn möglich, überlegen bleiben – und das in einer alternden Gesellschaft.

Damit komme ich zu der meiner Meinung nach für die Unternehmensführung wichtigsten Veränderung – die demografische Entwicklung. Meine These: In wenigen Jahren werden die Märkte für Eliten – angefangen bei Fachkräften über Spezialisten bis hin zu Führungskräften – mindestens genauso, wenn nicht sogar noch bedeutender sein als die Kapitalmärkte. Wenn die Ressourcen knapper werden, steigt die Nachfrage nach qualifiziertem Personal, das den wachsenden Ansprüchen an die Innovationsfähigkeit der Unternehmen gerecht wird. Wenn die Bereitschaft unserer Banken, Hedge Fonds und Private Equity Fonds, Unternehmen mit Krediten zu versorgen, auch künftig in gleicher Weise anhält, werden wir in zehn bis zwanzig Jahren wahrscheinlich sehr viel leichter Kapital als Fachkräfte bekommen können.

Wenn die Ressourcen knapper werden, steigt die Nachfrage nach qualifiziertem Personal, das den wachsenden Ansprüchen an die Innovationsfähigkeit der Unternehmen gerecht wird.



Globalisierung und demografischer Wandel führen zu einem intensiven Kampf um qualifizierte Mitarbeiter. In wenigen Jahren werden die Märkte für Eliten – angefangen bei Fachkräften über Spezialisten bis hin zu Führungskräften – mindestens genauso, wenn nicht sogar noch bedeutender sein als Kapitalmärkte.

Die wirtschaftliche Führung steht folglich vor drei ganz konkreten Herausforderungen:

- Erstens: qualifiziertes Personal aus dem knapper werdenden Angebot an Eliten gewinnen,
- zweitens: die kontinuierliche Lernbereitschaft der Mitarbeiter fördern und
- drittens: die Innovationskraft der Mitarbeiter ins höhere Lebensalter ausdehnen, damit künftig auch Arbeitnehmer jenseits des 50. und 60. Lebensjahrs ihre Innovationsfähigkeit erhalten.

Das sind die entscheidenden unternehmerischen Führungsaufgaben der Zukunft, unabhängig von der Größe des Unternehmens.

Flache Hierarchien sorgen für mehr Entscheidungsfreiraum der Mitarbeiter

Wie könnten nun die Antworten der Führungskräfte auf diese neuen Herausforderungen aussehen? Zentraler Punkt: Die so genannten „weichen Faktoren“ werden immer wichtiger. Gehaltserhöhungen sind zwar unverändert ein wichtiges Motivationsinstrument, sind aber gerade in hoch entwickelten Gesellschaften wie in Deutschland längst nicht mehr allein entscheidend. Die Motivationsstärke einer rein materiellen Verbesserung unterliegt dem Gesetz des abnehmenden Grenzertrages, das heißt, mit zunehmendem Gehalt – und in Deutschland ist das Niveau recht hoch – treten andere Aspekte in den Vordergrund: Die Art des Umgangs mit den Mitarbeitern gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Meine Erfahrung hat gezeigt, dass Mitarbeiter unglaubliche Dinge bewerkstelligen können, wenn wir sie in vollem Umfang an den Erfolgen des Unternehmens teilhaben lassen. Voraussetzung hierfür sind jedoch möglichst flache Hierarchien. Und Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern den nötigen Entscheidungsfreiraum geben, um sich eigene Erfolge zu erarbeiten, auf die sie stolz sein können. Da mit wachsender Unternehmensgröße die Hierarchiestufen in der Regel zunehmen, bedeutet dies, dass nicht unbedingt die „Global Player“ am besten für die Zukunft gerüstet sind. Zu den Gewinnern werden vielmehr jene Unternehmensformen gehören, die am besten in der Lage sind, ihre Innovations- und Markt-

Mitarbeiter können unglaubliche Dinge bewegen, wenn wir sie in vollem Umfang an den Erfolgen des Unternehmens teilhaben lassen. Voraussetzung hierfür sind jedoch möglichst flache Hierarchien und Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern den nötigen Entscheidungsspielraum einräumen.



anpassungspotenziale voll auszuschöpfen und ihre Mitarbeiter am stärksten zu binden. Diese immateriellen Faktoren sind die „Software“ der Unternehmensführung der Zukunft.

Einer der erfolgreichen Vorreiter für eine moderne Personalführung, die auf Dezentralität, Verantwortung jedes Einzelnen und partnerschaftlichem Miteinander zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern setzt, war Reinhard Mohn, langjähriger Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG und Mitglied der Gründerfamilie Bertelsmann. Von der Wirtschaft als „der rote Mohn“ missverstanden, hat er es als einer der ers-

ten Unternehmer verstanden, einen fruchtbaren Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in Gang zu setzen. Außerdem beteiligte er die Bertelsmann-Mitarbeiter am Unternehmensgewinn.

Innovationsimpulse der Mitarbeiter als Chance betrachten

Neben flachen Hierarchien und dem Dialog mit den Mitarbeitern gibt es einen dritten „weichen“ Faktor für den Unternehmenserfolg: Die Führung muss die Innovationsimpulse ihrer Mitarbeiter aufnehmen und darf neue Ideen nicht als Angriff auf die eigene Führungsrolle abblocken, sondern muss sie als Chance betrachten. Die Führenden müssen bereit sein, die Wirklichkeit zu sehen – und nicht das, was sie gerne sehen würden. Das ist oft ein beachtlicher Unterschied. Teile der Wirklichkeit auszublenden, ist nicht nur in den Führungsetagen der Wirtschaft gang und gäbe, sondern allzu oft auch in der Politik. So haben wir in der Bundesrepublik Deutschland weit über zwanzig Jahre lang die demografische Wirklichkeit

ganz einfach ausgeblendet, weil sie mit Problemen verbunden war – sie erforderte die Neuorganisation der Sozialsysteme. Ähnliches gilt, wie in der Presse zu lesen ist, für das Thema Klimawandel in den USA, wo sich namhafte Forscher erleichtert zeigen, dass die politisch-ideologische Zensur ihrer Erkenntnisse langsam zu Ende geht.

Doch wer Sachverhalten aus dem Weg geht, bloß weil er sich möglicherweise überfordert fühlt, zahlt einen hohen Preis. Denn die Kosten der verzögerten Veränderung wachsen mit dem Quadrat der verlorenen Zeit – das gilt in der Wirtschaft wie in der Politik gleichermaßen. Hätten wir in den achtziger Jahren die Alterssicherung in Deutschland

auf vernünftige, nachhaltige, demokratiefeste Grundlagen gestellt, hätten wir heute keine Rentendebatte und brauchten nicht 80 Milliarden Euro des Bundeshaushaltes für die Subvention der Alterssicherung auszugeben. Das ist das Ergebnis einer unterlassenen Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit.

Führungskräfte müssen die Innovationsimpulse ihrer Mitarbeiter aufnehmen und dürfen neue Ideen nicht als Angriff auf die eigene Führungsrolle abblocken, sondern als Chance zur Veränderung betrachten. Die Führenden müssen bereit sein, die Wirklichkeit zu sehen – und nicht das, was sie gerne sehen würden.

Netzwerke von Genossenschaften bilden starke Marktposition

Welche Rolle können nun die Genossenschaften bei der Lösung unserer Zukunftsaufgaben spielen? Das genossenschaftliche Prinzip bietet mit Blick auf die oben beschriebenen Herausforderungen aus meiner Sicht entscheidende Vorteile gegenüber anderen Unternehmensformen. Warum dies so ist, erläutere ich mit einem Beispiel aus dem Handwerk, das interessante Indizien dafür liefert, welches Potenzial in den Genossenschaften steckt:

Ein junger Unternehmer gewinnt eine Reihe von Handwerksbetrieben für ein gemeinsames Netzwerk, um Einfamilienhäuser zu erstellen und am Markt anzubieten. Jeder dieser Handwerksbetriebe verpflichtet sich – unter voller Beibehaltung seiner Unabhängigkeit –, in diesem Netzwerk mitzuwirken und für jedes einzelne Bauobjekt die von ihm versprochenen Leistungen zu liefern.

Schnell erobert sich das Netzwerk eine starke Marktposition. Warum? Weil die Handwerker im Team in der Lage sind, maßgeschneiderte Einfamilienhäuser anzubieten, die den Bedürfnissen der Käufer optimal gerecht werden – und das alles in Verbindung mit einer verlässlichen Planung und einem verlässlichen Kostenrahmen. Diese Flexibilität kann ein einzelner großer Bauträger in der Regel nicht bieten, weil die dezentrale Organisation fehlt, weil die Bürokratie im Wege steht und weil die Begeisterung der Beteiligten unter dem bleibt, was die Handwerker in ihrem Netzwerk aufbringen. Das ist für mich ein typisches Beispiel dafür, in welcher Weise ein genossenschaftliches System kleiner Einheiten qualitativ hervorragende Leistungen mit hochgradiger Arbeitsteilung erbringen kann. Und es ist ein typisches Beispiel, um aufzuzeigen, dass dieses Netzwerk die Vorteile größerer Unternehmen in Anspruch nehmen und deren Nachteile minimieren kann.

Besondere Rolle in der Wirtschaft

Die entscheidenden Charakteristika genossenschaftlich organisierter Unternehmen sind

- gelebte Subsidiarität durch dezentrale Strukturen und in der Folge
- mehr Freiraum und
- mehr Motivation für die Mitarbeiter.

Kleine Einheiten tun sich zu größeren zusammen, bewältigen große Aufgaben gemeinsam und erhalten gleichzeitig ihre Eigenständigkeit – das ist gelebte Subsidiarität. Leider wird in der heutigen Zeit der Grundsatz der Subsidiarität in Gesellschaft und Wirtschaft zunehmend verdrängt. Schon alleine, weil die Genossenschaften diesen Grundsatz der Freiheit in ihren genossenschaftlichen Prinzipien verankert haben, nehmen sie für mich eine ganz besondere Rolle in der Wirtschaft ein.

Ein genossenschaftliches System aus kleinen und mittelständischen Unternehmen erbringt qualitativ hervorragende Leistungen mit hochgradiger Arbeitsteilung. Diese Netzwerke bieten die Vorteile großer Unternehmen, minimieren aber gleichzeitig deren Nachteile.

Die dezentralen genossenschaftlichen Strukturen mit ihren relativ flachen Hierarchien sind für die Bindung von Mitarbeitern ans Unternehmen äußerst attraktiv, da sie den Bedürfnissen des Nachwuchses nach anspruchsvollen, verantwortungsvollen Positionen gerecht werden und auch die älteren Mitarbeiter positiv ansprechen.



Vorteile genossenschaftlicher Organisationen besser kommunizieren

Um das genossenschaftliche Prinzip auf Dauer am Leben zu erhalten, ist es Ihre Aufgabe im genossenschaftlichen Verbund, dieses Prinzip nach außen besser zu erklären und andere darüber aufzuklären, warum es anderen Systemen durchaus überlegen sein kann. Volksbanken und Raiffeisenbanken können anders arbeiten als die Filiale einer Großbank, eben weil sie dezentral strukturiert sind, weil die Eigenverantwortung nach unten verlagert wird und dadurch auch Leistung ganz anders bewertet wird. Solche Strukturen sind für die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen äußerst attraktiv, da sie den Bedürfnissen des Nachwuchses nach anspruchsvollen, verantwortungsvollen Positionen gerecht werden und andererseits auch die älteren Mitarbeiter positiv ansprechen.

Gerade die reiferen Mitarbeiter verfügen mit ihrer Sozialkompetenz, ihrem Erfahrungsschatz und ihren Kenntnissen von der

Geschichte des Unternehmens über ein Wissen, das nicht den vorhin bereits erwähnten immer kürzer werdenden Halbwertszeiten unterliegt, sondern mit der Zeit immer wertvoller wird. Ihre grundlegenden Erfahrungen werden gebraucht, um innerhalb einer Einheit erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Nicht umsonst gibt es schon heute eine ganze Reihe von Betrieben, die ihre vorzeitig in Ruhestand geschickten Mitarbeiter reaktivieren, weil sie dem Unternehmen schlicht fehlen.

Wenn also der Abbau von komplizierten Strukturen, Dezentralisation, eine hohe Anpassungsfähigkeit im Markt und geistige Mobilität wichtige Voraussetzungen für den Erfolg sind, bin ich sicher, dass auch die Genossenschaften zunehmend wieder als ein Organisationsinstrument mit entscheidenden Vorteilen entdeckt werden.

Prinzip der Nachhaltigkeit rückt in den Vordergrund

Sie sehen also – es gibt durchaus Wege, mit den veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen zurecht zu kommen. Wer sich den neuen Führungsaufgaben offen und realitätsbewusst stellt, sichert seinem Unternehmen eine nachhaltige Zukunft. Und gerade in der Versicherungswirtschaft ist Nachhaltigkeit besonders gefragt. Denn kaum eine andere Branche hat sich stärker auf die Zukunft ausgerichtet und verpflichtet wie die Lebensversicherungsbranche. Schließlich ist es für die heute 18-Jährigen, die vermutlich bis zu ihrem 70. Lebensjahr arbeiten müssen, essenziell wichtig zu wissen, ob es die Versicherung, in deren Hände sie ihre Altersvorsorge legen, auch in 60 Jahren noch gibt.

Entscheidend ist, dass wir uns mit den kommenden Entwicklungen gezielt auseinandersetzen und etwas verändern wollen. Globalisierung, Klimawandel und Demografie stellen die Führung in Politik und Wirtschaft vor große Herausforderungen. Wenn wir verantwortungsvoll mit den uns gestellten Aufgaben umgehen, brauchen wir keine Angst vor diesen Veränderungen zu haben. Wenn wir beispielsweise den gesamten Produktionsprozess eines Produktes – auch die Teile, die in der Zweiten oder Dritten Welt liegen – nach bestimmten ökologischen, sozialen und menschenwürdigen Grundprinzipien ausrichten, könnten wir große Wirkungen erzielen. Es gibt bereits Unternehmer, die etwa in Indien nur noch

produzieren lassen, wenn dies ohne Kinderarbeit geschieht. Oder die bei der Rohstoffgewinnung auf ökologisch einwandfreie Prozesse achten. Das muss gar nicht viel Geld kosten und kann enorm viel bewegen für eine lebenswerte Zukunft in allen Teilen der Welt.

Wenn die Führung in Wirtschaft und Politik verantwortungsvoll mit den gestellten Aufgaben umgeht, brauchen wir keine Angst vor den Veränderungen durch Klimawandel, Globalisierung und Demografie zu haben.

Unsere Gesellschaft muss sich intelligenter organisieren

Unsere Zukunft liegt in unserer Fähigkeit, uns selbst und unsere Gesellschaft intelligenter zu organisieren als sie es zurzeit ist. Der Mensch hält an bisher gemachten Erfahrungen oft auch dann noch fest, wenn ihre Unbrauchbarkeit offensichtlich ist. Ein Beispiel: Der morgendliche Berufspendler-Stau auf den Autobahnen Richtung Frankfurt. Jeden Tag bietet sich hier das gleiche Bild: Unendlich viele Autos, in denen meist nur eine Person sitzt, schieben sich zur gleichen Zeit in die gleiche Richtung. Das ist die irrationalste Form des Transports von Menschen, die man sich vorstellen kann. Und jeder Einzelne in der Kolonne lebt noch immer in der Vorstellung, dass ihm diese

Transportart persönliche Zeitsouveränität sichert. Dabei erkauft er sich die Option, eine halbe Stunde früher oder später wegzufahren mit zweieinhalb Stunden Aufenthalt in einem Stau.

Wir brauchen folglich Kraft, um Veränderungen zuzulassen und diese Barrieren im Kopf noch früher einzureißen als es heute üblich ist. Noch immer verschwenden wir Ressourcen, die wir in der Zukunft dringend brauchen. Dies zu verhindern, ist die eigentliche Führungsaufgabe von Politik und Wirtschaft.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Impressum

Herausgeber:

R+V Versicherung AG, Konzern-Kommunikation,
Tanusstraße 1, 65193 Wiesbaden

Verantwortlich: Rita Jakli

Redaktion: Inge Neudahm

Grafik: Heisters & Partner,
Büro für Kommunikationsdesign, Mainz

Fotografie: Martin Magunia, Bonn
Paul Müller, Wiesbaden (S.4)

Andreas Varnholt, Frankfurt (S.3)

Druck: Raiffeisendruckerei, Neuwied

1. Auflage, Juli 2007

Die Fotos dieser Broschüre zeigen Menschen, die im Team eine gemeinsame Aufgabe lösen, unabhängig von Hierarchien, Alter oder Geschlecht.



www.ruv.de