

Der Homo oeconomicus

Preißler

2022

ISBN 978-3-8006-6798-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Der Homo oeconomicus


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Der Homo oeconomicus –

warum es ihn nicht gibt

von

Prof. Dr. Peter R. Preißler


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Professor Peter R. Preißler gründete 1987 die DGC Deutsche Gesellschaft für angewandtes Controlling. Er verfügt über langjährige Praxiserfahrung in der Wirtschaft und zählt zu den renommiertesten Unternehmensberatern und Seminarreferenten in Deutschland. Zu seinen Kompetenzen zählen auch interne und externe Schulungen, Vorträge bei namhaften Seminarveranstaltern und Kongressen im In- und Ausland. Er hat zahlreiche Standardwerke zu betriebswirtschaftlichen Themen und angewandtem Controlling veröffentlicht.

**Mein Dank gilt Thomas Ammon und
Gerald Preißler für die kritische Durchsicht und die vielen
positiven Anregungen**

Ammerland, 03.11.2021

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978-3-8006-6798-7

ISBN E-Book: 978-3-8006-6799-4

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © bharatmanoj-depositphotos.com


vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Das „Warum“ zu diesem Buch 6

Teil I

Gibt es den Homo oeconomicus? 11

1 Die „Sage“ von der rationalen Entscheidung 13

2 Wer ist „wir“ oder „man“? 23

Teil II

Leitlinien für eine effektivere Führung des Unternehmens. 31

1 Durch zielorientierte Informationen zur effizienteren Führungs-
und Entscheidungskompetenz. 33

2 Kann man Führen lernen? 51

3 Unterschiedliche Führungsstile und Führungskulturen 66

4 Der Versuch, mit Menschenbildern Verhaltensweisen zu erklären. ... 77

5 Unterschiedliche Erwartung von Führenden und Geführten 85

6 Zusammenhänge zwischen Leistung, Motivation und Belohnung ... 90

7 Neue Organisation des Denkens beim Führungsverhalten 102

8 Konfliktmanagement – richtiger Umgang mit Kritik und
Anerkennung 106

Teil III

**Der Homo oeconomicus und sein nicht immer rationaler Umgang
mit der Zeit** 117

Teil IV

Empfehlungen für den Homo oeconomicus 133

Literatur 144

Das „Warum“ zu diesem Buch

Der Homo oeconomicus bezeichnet jemanden, der sein Handeln und Streben rational nur nach ökonomischen Zielen ausrichtet und Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt des größtmöglichen Nutzens (Nutzenmaximierung) und der Wirtschaftlichkeit trifft. Im Lauf meines beruflichen Lebens wurde ich allerdings immer wieder Zeuge von Ereignissen, die dem Bild des mir im Studium vermittelten Homo oeconomicus in keiner Weise entsprachen.

Basis dieses Buches sind meine Erfahrungen, die ich als „Saaldiener“ (siehe dazu Seite 5), Lehrling, Sachbearbeiter, später als Student, Führungskraft, Unternehmensberater und Hochschullehrer machen konnte.

Neben diesen persönlichen Erfahrungen haben mich auch Ereignisse, die der Presse zu entnehmen waren, in meinem naiven Glauben zweifeln lassen, dass „die da oben es schon richtig machen werden und unser aller Wohl im Auge haben“. Von den vielen Wirtschaftsskandalen der Vergangenheit möchte ich nur drei herausgreifen, die mit den Namen Esser, Schrempf, Middelhoff eng verbunden sind. Diese Skandale sind mit Verhaltensweisen verbunden, die eindringlich zeigten: Wenn es um den eigenen Vorteil geht, dann handelt nicht ein Homo oeconomicus für sein Unternehmen, sondern ein durch und durch eigennütziger Mensch, der genau weiß, wo die gebutterte Seite des Brotes ist. Wie der „Haifisch das Hirn“ besiegt, schrieb das Handelsblatt¹, als im Jahr 2000 das britische Mobilfunkunternehmen Vodafone das deutsche Traditionsunternehmen Mannesmann für 180 Milliarden Euro schluckte. Die bis dahin größte Summe, die für eine Übernahme in Deutschland aufgewendet wurde. Ein mehr als umstrittener Deal, der die bis dato übliche deutsche Aktienkultur tief erschütterte. Der Brite Chris Gent von Vodafone galt damals als das personifizierte böse Gesicht des Raubtier-Kapitalismus, das bewirkte, dass ein Unternehmen mit langer deutscher Industriegeschichte mit seinem markanten Mannesmann-Hochhaus am Rhein verschwand. Der letzte Mannesmann-Chef Klaus Esser, der sich seinen Abschied mit einer sehr hohen „Erfolgsprämie“ versüßen ließ, tat sein Übriges dazu. „Winners Project“ hieß übrigens das Buchhaltungskonto, über das die Millionen Prämien an die Vorstandsmitglieder nach der verlorenen Abwehrschlacht von Mannes-

¹ <https://www.n-tv.de/archiv/Szenen-einer-Übernahme-article200588.html> (Zugriff am 25.08.2021).

mann flossen. Dieses „Gewinnerprojekt“ war für Mannesmann zweifelsohne kein Gewinnprojekt, sondern sein Untergang. Esser persönlich überprüfte die Umrechnung seiner Prämie von 10 Millionen Sterling in 30 Millionen DM und beanstandete den dafür verwendeten Mittelkurs der Währung. Es wurde daraufhin ein höherer Kurs angesetzt, sodass Esser weitere 100.000 DM erhielt. Eine Zeugin, die 25 Jahre als Sachbearbeiterin für die Vorstandsvergütung zuständig war, erinnerte sich auch an andere „seltsame Dinge“ im Februar 2000. Beschlüsse wurden „20-mal korrigiert“, eine Millionenprämie gestoppt. Der Beschluss des Aufsichtsrats-Ausschusses vom 04.02.2000 war vom Aufsichtsratsvorsitzenden Joachim Funk unterschrieben, der sich ebenfalls einen stattlichen Millionenbetrag zuwies.

Bei Thomas Middelhoff möchte ich nicht zu sehr ins Detail gehen. Er wurde wegen Untreue in 27 Fällen und Steuerhinterziehung in drei Fällen zu einer Haftstrafe von drei Jahren verurteilt, unter anderem für Charter-Flüge für Privatreisen. Verbunden ist sein Name mit konsequenter Verfolgung persönlicher Vorteile bei gleichzeitig völligem Versagen als Unternehmensführer mit der Konsequenz: Konkurs und Verlust der Arbeitsplätze der Mitarbeiter.

Bei Jürgen Schrempp, der wahrscheinlich stolz darauf war, sich den Namen „Rambo“ erarbeitet zu haben, lohnt es sich nicht, auf seine zahllosen falschen und sich widersprechenden Strategieentscheidungen einzugehen, welche die Daimler AG Milliarden kosteten. Die amerikanische Business World kürte Schrempp zum „schlechtesten Manager 2003“². Nur ein einziges Beispiel soll zeigen, dass auch er durchaus seinen persönlichen Vorteil nicht aus dem Auge verlor. Die Beschäftigung seiner zweiten Frau (intern als „das Hexle“ tituliert) mit einem überdurchschnittlichen Gehalt für die von ihr ausgeübte Position und Tätigkeit war, um es vorsichtig auszudrücken, gewöhnungsbedürftig.

Es gäbe noch viele Beispiele, die zeigen, wie geldgierig sogenannte Top-Manager sein können. So wie beim sogenannten VW-Skandal, wo man allen Ernstes überlegte, die Sonderzahlungen für die Mitarbeiter zu streichen oder zu kürzen. Gleichzeitig sprachen sich die Manager aber mit größter Selbstverständlichkeit und Vehemenz dagegen aus, hier allen voran Martin Winterkorn, der nicht ganz unschuldig an dieser ganzen Situation war, ihre Boni kürzen zu lassen. Diese und noch viele andere Beispiele zeigen, es gibt einen bestimmten Typus von Manager,

² Entnommen manager magazin online v. 06.01.2004. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-280715.html>

der sich leider nicht zu selten bis an die Spitze eines Unternehmens durchboxt. Wenn er dann dort angelangt ist, denkt er vornehmlich an sich, sein Renommée, sein persönliches Wohlergehen, ergänzt durch „Führung bei Noah – nach mir die Sintflut“. Er trifft Entscheidungen, die zunächst unverständlich sind, aber durchaus einen Sinn ergeben: Der eigene Vorteil, der eigene Egoismus stehen im Mittelpunkt. Dieses Verhaltens- und Charaktermuster erlebte ich persönlich in den Stationen meines Berufsweges. Das Leben auf der obersten Etage bleibt nicht ohne Wirkung. „Die Kraft der Macht formt den Menschen und manchmal deformiert sie ihn auch“ (Dopheide, S. 67).

Viele Jahre beschäftigten mich in regelmäßigen Abständen die Fragen: Wie funktioniert unsere Wirtschaft und warum verhalten sich Menschen in bestimmten Situationen so und nicht anders? Außerdem war für mich immer rätselhaft, wie Menschen sich mit Waren und Dienstleistungen anscheinend mühelos versorgen können und die Lücke zwischen den „unbegrenzten“ menschlichen Bedürfnissen und der Knappheit der Güter schließen.

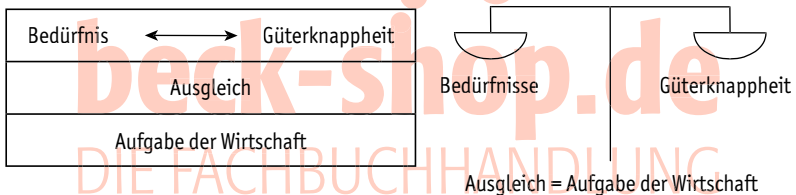


Abbildung: Die Aufgabe der Wirtschaft ist es, einen Ausgleich zwischen Bedürfnissen und Güterknappheit zu schaffen.

Mit dem Begriff Wirtschaft wird der systematische Ansatz zur Beschaffung, Herstellung und Verteilung von Gütern zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse beschrieben. Die Bedürfnisse der Menschen sind unbegrenzt und steigen in bestimmten Lebensabschnitten überdurchschnittlich. Vergleichen Sie Ihre Bedürfnisse während Ihrer Lehrzeit oder des Studiums mit Ihren heutigen Bedürfnissen. Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zurückgegangen sein!

Diesen permanenten Kreislauf wollte ich verstehen und musste dabei erkennen, wie schwer es ist, dies wirklich zu durchblicken. Ich hatte das Glück in meinem Leben, obwohl ich das damals nicht unbedingt als Glück empfand, den Ablauf der Wirtschaft aus zwei völlig unterschiedlichen Perspektiven kennenzulernen. Zunächst wurde diese Perspektive durch die Erfahrungen als damals 15-jähriger „Saaldiener“ (das war

die Bezeichnung für niedrigste Hilfsarbeiten als Laufbursche, Springer, „Brotzeitholer“, Materialbesorger u. a.) geprägt und vor allem durch die Tätigkeit als Fließbandarbeiter. Ich lernte die fürchterliche Tristesse einer unglaublich eintönigen Tätigkeit kennen. Ich werde mein Leben lang nicht vergessen, was es heißt, jeden Tag von 7.00 Uhr morgens bis 9.00 Uhr, 9.00 bis 9.15 Uhr Pause, 9.15 bis 11.00 Uhr, 11.00 bis 11.30 Uhr Mittag, 11.30 bis 14.00 Uhr, 14.00 bis 14.15 Uhr wieder Pause, 14.15 bis 16.30 Uhr eine völlig eintönige, stupide und permanent kontrollierte Arbeit auszuüben. Meine Aufgabe war, Magnete in Lautsprechermembranen einzuschrauben, und das nach einem fest eingestellten Takt des Fließbandes. Das bedeutete immer die gleichen Bewegungen ausführen; mit der rechten Hand Magnet einschrauben und mit der linken Hand die Lautsprechermembran halten. Ich empfand das als damals 15-Jähriger als Pein für Geist und Körper! Die Zeiten wurden exakt mithilfe von Stechuhren und Stempelkarten kontrolliert. Trotzdem möchte ich die damals gemachten Erfahrungen im Nachhinein nicht missen. Sie haben mir vor Augen geführt, wie solch eintönige Tätigkeiten, wenn man sie ein Leben lang durchführen muss, Geist und Körper stark beeinflussen. Ich werde auch nicht vergessen, wie meine Mit-Akkordarbeiter bis zur letzten Minute morgens vor der Stempeluhr warteten, um möglichst exakt auf die Minute um 7.00 Uhr abzustempeln, ja keine Minute zu früh. Schon lange vor dem Ende einer Schicht wurde bereits der Arbeitsplatz aufgeräumt, schnell noch auf die Toilette gegangen, sich angezogen (alles möglichst noch in der Arbeitszeit), um dann pünktlich um 16.30 Uhr abzustempeln. Lange Schlangen standen dort bereits, alle angezogen, in ihren Mänteln oder Jacken. Diese Erfahrungen machte ich zwischen meinem 14. bis 16. Lebensjahr. Sie haben mir, so hoffe ich zumindest, die Fähigkeit vermittelt, mich auch in Befindlichkeiten anderer Menschen hineinzusetzen. Ich habe erlebt, wie die Mitarbeiter sich zum Teil in einer äußerst derben Sprache unterhielten, erfuhr teilweise, was sie dachten und was sie von „denen da oben“ hielten. Ich konnte auch beobachten, wie sie sich mit ihren bescheidenen Mitteln zur Wehr zu setzen versuchten. So brachte man mir bei, wie man einen Fahrstuhl blockiert, um Karten spielen zu können, oder wie man die Geschwindigkeit des Treibriemens einer Maschine vor einer Refezeitaufnahme zur Ermittlung der Vorgabezeiten manipulieren kann, um sie nachher wieder richtig einzustellen. Ich kenne dadurch eine Perspektive der Arbeitswelt, die sich viele Führungskräfte nicht einmal vorstellen, geschweige in sie hineindenken können. Vor allem jene, die nach langem Schulbesuch, einem überlangen Studium (wenn möglich, an einer Privathochschule/

Eliteuniversität), einer anschließenden Assistentenzeit, Promotion oder Tätigkeit bei den sogenannten „Big Consultings“ häufig direkt an die Spitze eines Unternehmens gelangen, ohne jemals persönlich echte Praxiserfahrungen gesammelt zu haben oder mit der echten Arbeitswelt in Berührung gekommen zu sein. Ich kann es heute noch nicht ertragen, wenn sich diese Kategorie von Führungskräften abfällig oder völlig unwissend darüber auslässt, wie gering doch die Leistungsbereitschaft der arbeitenden Klasse wäre, oder dass es leider wieder „Freisetzungen“ geben müsse. Ein zynischeres Wort als Freisetzung für Personalabbau kenne ich nicht, denn die „Freigesetzten“ würden gerne „Gefangene“ bleiben, einen sicheren Arbeitsplatz behalten. Ich sah aber auch in den mittleren und unteren Hierarchiestufen oft vergleichbare Phänomene wie bei den Top-Führungskräften: eine völlige Gleichgültigkeit und fehlende Bereitschaft, etwas voranbringen oder ändern zu wollen. Ich werde später darauf noch zurückkommen. Ich habe aber in meinem langen beruflichen Leben auf allen Ebenen immer wieder auch Menschen getroffen, die etwas verändern und bewirken wollten, Verantwortung übernahmen, ohne sich selbst dabei in den Mittelpunkt zu stellen. An diese „stillen unbekannteten Macher“ soll in diesem Buch ebenfalls erinnert werden. Wenn ich viele negative Formen des Führungsverhaltens schildere, soll nicht der Eindruck entstehen, dass alle so sind. Es gibt sie, die positiven Veränderer, die Erfolgs- und Verantwortungssuchenden!

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG