

Peter R. Preißler

Der Homo econo misticus

Warum es ihn nicht gibt

Vahlen

Der Homo oeconomicus

Der Homo oeconomicus –

warum es ihn nicht gibt

von

Prof. Dr. Peter R. Preißler

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

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
Zweirkirchener 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



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 eigennütziges 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 „Erfolgspremie“ 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 Aufsichtsrat-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“ titulierte) 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.

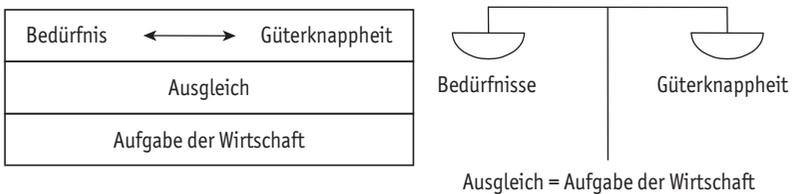


Abbildung: Die Aufgabe der Wirtschaft ist es, einen Ausgleich zwischen Bedürfnissen und Güterknappheit zu schaffen.

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 Refazeitaufnahme 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 unbekanntten 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!

Teil I

Gibt es den Homo oeconomicus?

1 Die „Sage“ von der rationalen Entscheidung

Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit beruht auf dem ökonomischen Prinzip, das auch synonym als Rationalprinzip bezeichnet wird. Die Einhaltung dieses Prinzips wird vom Homo oeconomicus erwartet.

Dieses ökonomische oder Rationalprinzip wird unterschiedlich definiert: Als Maximalprinzip, mit vorgegebenen (definierten) Mitteln eine größtmögliche Leistung (maximales Ergebnis) zu erzielen,

maximales(r) Ergebnis (Zweck)
vorgegebener Mitteleinsatz

oder als Minimalprinzip, eine definierte Leistung mit geringstmöglichen Mitteln zu erreichen.

Beide Ausprägungen des ökonomischen Prinzips werden im Allgemeinen als Empfehlung für rationales Handeln angesehen. Allerdings ist diese globale Formulierung für eine praktische Anwendung völlig unzureichend, da sie im Prinzip inhaltslos ist. So könnte jede Handlung als rational angesehen werden, wenn sie nur als Zweck- bzw. Mitteleinsatz definiert werden muss.

Gott sei Dank gibt es den Homo oeconomicus nicht, es wäre eine schreckliche Vorstellung, wenn alle Entscheidungen ausschließlich nach sachrationalen Gesichtspunkten getroffen würden. Der emotional denkende und handelnde Mensch überwiegt. Hier helfen uns zum Verständnis der schottische Moralphilosoph Adam Smith, 1723 bis 1790, Nestor der Marktwirtschaft mit seinem Werk *Wohlstand der Nationen* (1776) und Bernard Mandeville mit seiner Veröffentlichung „Die Bienenfabel oder private Laster, öffentliche Vorteile“ (1714) weiter. Letzterer verglich einen Bienenkorb mit der Gesellschaft im damaligen England. Mandeville wurde allerdings nie so bekannt wie Adam Smith mit seiner Theorie der „unsichtbaren Hand des Marktes“. Mandeville war aber vor Smith derjenige, der die Handlung Einzelner auf das wirtschaftliche Wohl und die damit verbundenen Fragen nach der Moral systematisch untersuchte und darauf hinwies, dass das Allgemeinwohl häufig auf Egoismus beruhe. Er fasste seine Erkenntnisse in Verse und rief damals einen handfesten Skandal hervor. Sein Buch wurde in Frankreich von Scharfrichtern verbrannt! Smith wird häufig

nur auf sein berühmtes Buch *Der Wohlstand der Nationen* und seine darin beschriebene „unsichtbare Hand“ reduziert, obwohl er nicht nur dieses eine Werk verfasste. Seine wohl bekanntesten und meistzitierten Sätze darin sind:

„Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil... Tatsächlich fördert er (jeder Einzelne) in der Regel nicht bewusst das Allgemeinwohl noch weiß er, wie hoch der eigene Beitrag ist.“ (Smith, *Wohlstand der Nationen*). Er wird deshalb auch der eigenen nationalen, statt der fremden ausländischen Wirtschaft aus Gründen der eigenen Sicherheit und des Wohlergehens den Vorrang geben. Der Nutzen der Reichen liegt darin, dass sie ihrer Selbstsucht und Raubgier folgen und dabei die allgemeine Wohlfahrt fördern, ohne es zu beabsichtigen, ja, ohne es zu wissen! (Adam Smith)

Unter Nutzen ist nach Smith jener zu verstehen, den der Einzelne aus dem Konsum von Gütern oder Dienstleistungen zieht. Nutzen ist aber auch die Freude oder Zufriedenheit, die durch Konsum, Freizeit, Ruhe und Art der Arbeit entsteht. Nutzensteigerung einer Gesellschaft entsteht also durch die Bemühungen des Einzelnen zur Steigerung des eigenen Nutzens. Er wird hierbei von der „unsichtbaren Hand“ gesteuert. Obwohl er meist nur das macht, was er glaubt, dass es ihm nützlich ist, fördert er dadurch auch Dinge, die er gar nicht beabsichtigt. Dadurch fördert er eine Gesellschaft meist besser als jene, die vorgeben, ihr Verhalten ausschließlich zum Wohle der Gesamtheit ausgerichtet zu haben. Das Glauben an die Funktion der unsichtbaren Hand, also das egoistisch motivierte Handeln beim Marktgeschehen, gehört m.E. zu den grundlegenden Einsichten über ökonomisches Verhalten.

Es scheint schwer, zu glauben, dass eine Marktwirtschaft funktionieren kann ohne Gesamtplanung, ohne zentrale Planung, sodass die Versorgung der Bevölkerung in einem ausreichenden Maße sichergestellt ist, die Produktionspläne der Unternehmungen mit den Konsumplänen der privaten Haushalte abgestimmt sind und übereinstimmen. Die Notwendigkeit einer permanenten Abstimmung ist gar nicht erforderlich. Das „Streben nach Eigennutz“ ist die Basis für das Funktionieren der Marktwirtschaft. Dieser Eigennutz führt zur permanenten Abstimmung, was Verfechter der Planwirtschaft nicht glauben können. Denn jeder Mensch versucht, zunächst seine eigenen Interessen durchzusetzen.