

Personalisierung als Element der Corporate Governance

Stefan Mathys

Inwieweit eine Führungspersönlichkeit die Führung und Kontrolle, sprich die Einhaltung einer guten Corporate Governance, in einer Kapitalgesellschaft oder Publikumsgesellschaft gewährleisten, unterstützen oder gar gefährden kann, darüber scheiden sich die Geister. Man kann beliebig Fallbeispiele für einen positiven Einfluss einer starken Führungspersönlichkeit wie auch Beispiele von Personalisierungen mit äußerst negativen Auswirkungen auf die glaubwürdige und transparente Unternehmensführung heranziehen. Dieser Beitrag soll anhand der seit einigen Jahren intensiv geführten Diskussion um Corporate Governance den Aspekt der Personalisierung und den Einfluss der persönlichkeitsbezogenen Kommunikationsstrategie und Unternehmensführung beleuchten. Der Begriff der Personalisierung wird hier verstanden als Existenz und Wahrnehmung einer starken Führungspersönlichkeit, der Verantwortlichkeit und Vertrauenswürdigkeit attestiert werden. Die Verbindung zur Corporate Governance ist insofern relevant, da die wegweisenden Richtlinien im Bereich der Corporate Governance die Rolle der Führungsverantwortung stark mit einbeziehen und auch konkrete Empfehlungen zum Beispiel zum Thema der Aufgabentrennung von operativer Führung (Geschäftsleitung) und strategisch-überwachenden Führung auf Ebene Verwaltungsrat abgeben. Es ist also zu diskutieren, inwieweit die Ausprägung und Positionierung der Führungspersönlichkeit die Ziele des Gesetzgebers und der Selbstregulierung bezüglich Corporate Governance unterstützen kann. Um es vorweg zu nehmen: Eine abschließende Antwort über die Qualität des Beitrags der Personalisierung an eine gute Corporate Governance kann nicht vermittelt werden. Die Fragestellung bedarf einer Differenzierung zwischen interner und externer Personalisierung, sprich zwischen Public Relations der Systemumwelt und Public Relations der internen Öffentlichkeit des Unternehmens.

Wie immer in sozial- oder auch betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, in denen komplexe Systeme beobachtet werden, stehen wir vor dem Problem der Nicht-Singularität der Einflussfaktoren. Gerade die Frage der Unternehmensführung lässt sich schwierig auf einzelne positive wie negative Einflussfaktoren herunterbrechen. Ich versuche auf den folgenden Seiten, ansatzweise eine Vorstellung der Implikation der Personalisierung zu vermitteln.

Nach einer kurzen *Einführung* in das Modell der *Corporate Governance* zeigt ein *Fallbeispiel* auf, wie eine zu schwach ausgebildete Personalisierung in einem Unternehmen massiven Schaden anrichten kann. Aufgrund dieser einleitenden Ausgangslage analysieren wir im zweiten Teil des Beitrags die *Verantwortung*, das *Vertrauen* und die *Macht* als Elemente der Führungspersönlichkeit, und versuchen darüber die Legitimation einer starken Leitfigur herzuleiten. Vertrauen ist ein Kernelement der Corporate Governance beziehungsweise der Unternehmensführung. Doch gerade das Vertrauen in Führungspersönlichkeiten und in das System Wirtschaft im Allgemeinen hat in den letzten Jahren in der öffentlichen Wahrnehmung gelitten. Vorgeworfen wird den Unternehmen wie den Führungspersönlichkeiten mangelndes Verantwortungsbewusstsein und eine zu einseitig gelagerte Macht (Principal-Agenten-Dilemma). Die Interdependenzen zwischen Vertrauen, Verant-

wortung und Macht werden versucht darzustellen. Verschiedene Aspekte der Managementkompetenz führen uns am Schluss über das *fachliche* Know-how, *methodische* Kenntnisse, *soziale* Qualitäten zur *ethischen* und *kommunikativen* Kompetenz als Anforderung und Auszeichnung von Managementleistung.

1 Corporate Governance und Unternehmenskommunikation

Der Begriff der Corporate Governance wurde seit Ende der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts zu einem zentralen Schlagwort in der Unternehmensführung. Das juristisch und ethisch richtige Zusammenspiel von Führung und Kontrolle in Publikumsgesellschaften im Interesse der Investoren, der Mitarbeiter, des Staates und der Öffentlichkeit steht im Zentrum der Debatte. Das Problem der *Informationsasymmetrie* zwischen Eigentümern und Management („Principal-Agent-Dilemma“) ist in der Theorie nicht neu, hat sich in den letzten Jahren in der Praxis aber stark akzentuiert. Dies unter anderem infolge der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen, der verstärkten Verästelung derer Strukturen (Konzern- und Holdingstrukturen) und der damit oft verbundenen Entfernung und Entfremdung der Unternehmensführung von den einzelnen Unternehmensteilen und von den Eigentümern. Auslöser der verstärkten Diskussion um die Führung, Kontrolle und Kommunikation in Unternehmen waren die großen Firmenskandale in den USA und auch in Europa.

Im Rahmen der Ordnungspolitik einerseits und innerhalb der Selbstregulierung von Verbänden und Branchen andererseits versuchen Behörden, Selbstregulierungsorganisationen und Unternehmen mittels Gesetzen, Richtlinien, Ethikkodizes und anderen „Best Practice Standards“, den Erwartungen des Marktes und der Öffentlichkeit an eine offene, transparente und der Wahrheit entsprechende Unternehmensberichterstattung gerecht zu werden. Die Unternehmenskommunikation, sowohl als *externe Öffentlichkeitsarbeit* wie auch als *innerbetriebliche Führungsfunktion*, nimmt in dieser Forderung eine dominierende Stellung ein. Neben geforderten Minimalstandards zur Offenlegung von geschäftsrelevanten Daten im Rahmen der finanziellen Unternehmensberichterstattung sowie der neu auferlegten Pflichtkommunikation von Größen wie den Managemententschädigungen oder den an Berater und Revisoren bezahlten Honorare gilt das Augenmerk der Anspruchsgruppen immer stärker auch den weicheren Faktoren wie den Führungsprinzipien, Personalpolitik oder dem ethischen Marktverhalten, was auch unter dem angelsächsischen Terminus *Corporate Social Responsibility* zusammengefasst werden kann.

Durch die verstärkte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, dem veränderten Informationskonsumverhalten der verschiedenen Anspruchsgruppen und den stetigen Ausbau der Massenmedien sind Handlungen von privaten Unternehmen in die Arena der Öffentlichkeit geraten. Das Zusammenspiel von Ethik, Kommunikation, Führung und Verantwortung wird aufmerksam beobachtet und in den Massenmedien diskutiert. Wie interagiert ein vermeintlich geschlossenes System wie die Unternehmung mit der Umwelt, wo beginnt die Umwelt, wo treffen Verantwortung und Selbstzweck aufeinander? Für diese Betrachtungen stellt die *Systemtheorie* der Gesellschaft nach Niklas Luhmann das ideale Basisgerüst dar (Luhmann 1985b). Ein Unternehmen agiert innerhalb der Öffentlichkeit als Teilsystem und steht in permanenter Interaktion mit anderen Teilsystemen und es definiert seine Systemgrenzen ständig neu durch die Kommunikation und Reproduktion seiner Systemelemente. Das Un-

ternehmen an sich besteht wiederum aus verschiedenen Teilsystemen, die zwecks Reduktion von Komplexität gebildet werden. Die sozialwissenschaftliche Systemtheorie bildet die logische Basis zur Diskussion des Zusammenspiels von Corporate Governance, Unternehmenskommunikation und somit auch der Personalisierung von Unternehmen. Corporate Governance definiert sich fast ausschließlich über Kommunikationsmaßnahmen und Systeminteraktionen, getrieben von juristischen, ökonomischen, moralischen und kommunikativen Erwartungen der Öffentlichkeit als Grundmenge des Systems (vgl. Baecker 1999, Luhmann 1985b, Willke 2001).

Der Unternehmenspatron, ein Chief Executive Officer (CEO) oder ein Präsident des Verwaltungsrats spielen in dieser Funktion sowohl des Leiters, des Kontrolleurs wie auch des Kommunikators eine bedeutende, um nicht zu sagen eine entscheidende Rolle. Wie stark ein Unternehmen sich jedoch entscheidet, diese Rolle in der Person des Chefs kommunikativ zu nutzen, spricht das Unternehmen durch Personalisierung der Führung zu positionieren, liegt in der Findung und Definition der Strategie, im Besonderen der Kommunikationsstrategie. Entscheidungen zum Ausmaß und Gewichtung der Personalisierung obliegen deshalb oft nicht einer kommunikationspolitischen Entscheidung oder einem unternehmensstrategischen Prozess, sondern sind zu einem großen Teil abhängig von der Persönlichkeit in Führungsfunktion. Diese als These formulierte Behauptung bedarf jedoch einer wissenschaftlichen Prüfung im Bereich der Kommunikations- oder Organisationsforschung.

Ein konkretes Beispiel aus der Praxis soll zeigen, dass eine fehlende oder zu schwach ausgebildete Personalisierung einen großen Konzern massiv ins Schlingern und an den Rand des totalen Vertrauensverlusts bringen kann.

1.1 Fallbeispiel: Adecco – das führungslose Straucheln in einer Kommunikationskrise

Es waren ein paar wenige Zeilen eines Pressecommuniqués, die an einem Montagmorgen im Januar 2004 für den größten je verzeichneten Tagesverlust eines SMI-Titels an der Schweizer Börse sorgten und für den international tätigen Stellenvermittler *Adecco* den Auftakt eines Kommunikationsdebakels bildete, das für den Milliardenkonzern einen enormen Vertrauensverlust zur Folge hatte. In der knappen Mitteilung gab das Unternehmen bekannt, dass es der Revisionsstelle nicht möglich sei, die Prüfung des Jahresabschlusses termingerecht abzuschließen, weil „materielle Schwächen“ im internen Controlling in gewissen Teilbereichen im Nordamerika-Geschäft festgestellt worden seien. Hinzu kämen „mögliche Buchhaltungs- und Kontrollprobleme in gewissen Ländern“. Vorgesehen war die Veröffentlichung des Abschlusses auf den 4. Februar gewesen.

Zu welcher Verunsicherung – insbesondere nach den Bilanzskandalen um Enron und Parmalat – diese unpräzise und verwirrende Information an den Finanzmärkten führte, zeigte sich gleich zur Eröffnung des Börsenhandels, als der Kurs der Adecco-Aktien um 37 Prozent einbrach. Da Adecco im Laufe des Tages „aus rechtlichen Gründen“ keine weiteren offiziellen Statements abgab, waren den Spekulationen Tür und Tor geöffnet. Die Aktien gingen bei Börsenschluss mit einem Minus von 35 Prozent aus dem Handel. Das Unternehmen hatte an einem Tag somit rund 5,4 Milliarden Franken an Börsenwert eingebüßt. Als Folge der fehlenden Informationsgrundlagen drifteten die Analystenempfehlungen dar-

auf weit auseinander. Viele Banken stuften Adecco sogleich von „Kaufen“ auf „Verkaufen“ um – andere warteten ab oder sahen die Wertverluste gar als Kaufgelegenheit.

Der Hinweis von Adecco auf rechtliche Restriktionen und die damit verstärkende Wirkung auf die unglückliche Kommunikationspolitik hing in der Tat mit der Zweitkotierung der Adecco-Aktien an der New York Stock Exchange und den damit verbundenen strikten gesetzlichen Vorschriften sowie der Möglichkeit von drohenden Klagen zusammen. In diesem Umfeld sorgte die von Adeccos Finanzchef Felix Weber anderntags in der „New York Times“ vorgebrachte Aussage, dass es bei Adecco nicht um buchhalterische Unregelmäßigkeiten gehe, sondern das Kontrollumfeld nicht gut sei, zwar einerseits für eine erste Beruhigung an den Finanzmärkten, weil nicht mit dem schlimmsten Szenario gerechnet werden musste. Da diese Aussagen von Adecco jedoch weder offiziell bestätigt noch dementiert wurden, knüpften die Spekulationen an dieser Ungereimtheit an und ließen Fragen nach den internen Machtkonstellationen und Kontrollmechanismen folgen.

Mehr dazu erfuhr die Öffentlichkeit vier Tage nach dem Communiqué vom Montag: Adecco teilte mit, dass Finanzchef Felix Weber abtrete und das Unternehmen verlasse. Auch die Kündigung Julio Arrietas – zuständig für das „problembeladene“ USA-Geschäft – wurde bekannt gegeben. Am Mittag organisierte Adecco für Medien und Finanzanalysten eine Telefonkonferenz. Geführt wurde diese vom Verwaltungsratspräsidenten und ehemaligen CEO John Bowmer, der neu neben dem 37-jährigen Konzernchef Jérôme Caille als Executive Chairman die Abklärungen und Untersuchungen betreute. Er wolle Adecco als „Troubleshooter“ durch die aktuelle Krise führen, so Bowmer. Sein erster Auftritt in dieser Rolle misslang aber. Für Medien wie Analysten blieb das Gespräch unbefriedigend: „Pressekonzferenzen tragen in der Regel zur Klärung von Sachverhalten bei, dass sie auch die Irritation steigern können, zeigt das Beispiel von Adecco“ (Gamma 2004: 2). „Bowmer, begleitet von einem Juristen, antwortete auf die meisten Fragen mit einem ‚no comment‘ und betonte mehrmals, wegen der rechtlichen Vorschriften in einer ‚kommunikativen Zwangsjacke‘ zu stecken. Konkret ermittelten in den USA sowohl die Börsenaufsicht SEC als auch die New Yorker Staatsanwaltschaft gegen Adecco“ (Speiser, 2004: 23). Noch während der Konferenz verloren die Aktien 16 Prozent. Erwähnt wurden zu diesem Zeitpunkt nochmals die Schwächen des US-Geschäfts, welche die Sicherheit der Computersysteme, die Abstimmung von Lohnkonten und Fehlern in der Rechnungsstellung betrafen. Abgeklärt würden auch Vorwürfe von „Whistleblowers“ und Informanten, die auf Missstände in der Buchführung aufmerksam gemacht hätten.

Vor diesem Hintergrund und wegen des weiter bestehenden Informationsvakuums hielt sich die Wirtschaftspresse mit bissigen Kommentaren nicht zurück: So war nicht nur die Rede von Verwirrung, spärlichen Informationen und Unregelmäßigkeiten, sondern auch von einer fragwürdigen Informationspolitik Adeccos (NZZ), der miserablen Kommunikationsleistung (Tages-Anzeiger) oder gar vom kommunikativen Super-GAU (Finanz und Wirtschaft). Gleichzeitig hielt die Presse auch nicht vor Systemkritik zurück: Es sei derzeit für den Investor unfassbar, was sich um Adecco abspiele, schrieb die „Finanz und Wirtschaft“ (vgl. Schuppli 2004: 13). „Die Akteure dieses Unternehmens setzen alle Gesetzmäßigkeiten, Usancen und Börsengepflogenheiten außer Kraft. Von gelebter Corporate Governance scheinen sie gar nichts zu halten“ (Schuppli 2004: 13). Als weitere Folge der Ungereimtheiten wurden in den USA mehrere Sammelklagen eingereicht. Diese zielten auf Schadenersatzzahlungen an Aktionäre ab mit der Begründung, die Geschäftsleitung habe falsche und irreführende Angaben zum Geschäftsverlauf gemacht respektive bestimmte

Aktionäre bevorteilt. Zudem eröffnete die Schweizer Börse SWX eine Voruntersuchung zur Abklärung, ob Adecco die Ad-hoc-Publizitätsvorschriften verletzt habe. Gleichzeitig verdichteten sich in den Medien Gerüchte über (seit langem schwelende) interne Machtkämpfe zwischen den zwei Hauptaktionären und einstigen Fusionsparteien Klaus Jacobs (Adia) und Ecco-Gründer Philippe Foriel-Destezet. Aus dieser Konstellation hätte sich laut Medienberichten eine Pattsituation im Verwaltungsrat ergeben, welche seit längerem Entscheidungsfindungen blockiere und unter anderem zu den Kontrollproblemen geführt habe. So saß einerseits Jacobs Sohn Christian im Verwaltungsrat, auf der anderen Seite ist die Familie Foriel-Destezet eng befreundet mit dem CEO Jérôme Caille, der auch Patensohn von Philippe Foriel-Destezet ist (vgl. Affentranger/Kowalsky 2004: 86).

Ein hörbares Aufatmen ging durch die Reihen der Betroffenen, als Adecco dann am 1. Juni 2004 endlich seine Zahlen zum vergangenen Geschäftsjahr vorlegen konnte. Adecco gab dazu bekannt, dass die unabhängige Untersuchung abgeschlossen und diese keine schwerwiegenden Fehler zutage gefördert habe sowie die Revisionsgesellschaft Ernst & Young den konsolidierten Abschluss abnehme. An der Generalversammlung, die am 29. Juni stattfand, kam es zur Neubesetzung des Verwaltungsrates. Sieben von neun Verwaltungsratsmitgliedern, darunter Präsident John Bowmer, traten zurück. Das Präsidium wurde von den beiden Hauptaktionären Klaus Jacobs und Philippe Foriel-Destezet gemeinsam übernommen. Die Décharge wurde dem Verwaltungsrat erteilt. Anfang März 2005 beendete die amerikanische Wertpapier- und Börsenaufsicht SEC ihre Untersuchungen. Adecco konnte mitteilen, dass die Buchhaltungsprobleme keine Sanktionen zur Folge hatten und es nicht zur Einleitung eines Strafverfahrens komme. Die Bilanzprüfung hat den Konzern rund 150 Millionen Franken für die mit der Analyse betrauten Anwälte, Berater und Buchprüfer gekostet.

Rückblickend und aus dem Blickwinkel der Personalisierungsdiskussion betrachtet, kann als eigentliches Problem hinter den Ereignissen eine *fehlende starke Persönlichkeit* gedeutet werden. Die beiden Lager der ehemaligen Unternehmen Adia und Ecco waren nach ihrem Zusammengehen kulturell und führungstechnisch noch nicht zu einer Einheit mit einer starken Spitze zusammengewachsen. Die starke Frau oder der starke Mann an der Spitze hat gefehlt. Ein Patron, der sowohl gegen innen wie auch gegen außen Vertrauen geschafft und Stärke ausgestrahlt hätte. Mit Klaus Jacobs wurde diese Lücke später geschlossen und das Unternehmen Adecco konnte den langwierigen Prozess zurück zum vertrauenswürdigen Unternehmen beginnen.

Kaum ein anderes Beispiel aus der jüngeren Unternehmenspraxis zeigt so exemplarisch, wie eine falsch verstandene Corporate Governance, die Dominanz juristischer Prinzipien über kommunikationspolitischen Anliegen und eine schwach ausgeprägte Personalisierung ein Unternehmen arg in Schwierigkeiten versetzen kann, beziehungsweise seinen betriebswirtschaftlichen Handlungsspielraum einzugrenzen bis partiell auszusetzen vermag.

2 Der Faktor Mensch als Basis der Personalisierung und der Corporate Governance

Der Auftritt einer starken Person an der Spitze eines Unternehmens, einer politischen Organisation oder eines beliebigen Teilsystems in der Gesellschaft ist immer stark gekoppelt an die Attribute *Verantwortung*, *Vertrauen* und *Macht*. Die Kunst der positiven und gewinn-

bringenden Personalisierung liegt darin, die Verantwortung und die Macht optimal zur Schaffung von Vertrauen sowohl gegen innen wie gegen außen zu nutzen.

Wir werfen nun einen vertieften Blick auf den Menschen und somit auf die Elemente von komplexen sozialen Systemen, mit dem Ziel, das Problem der Steuerung von Sozialsystemen – und somit der Personalisierung von Organisationen – zu analysieren. Am Ende werden wir darauf zurückkommen, dass die Diskussion um Corporate Governance, also um die Frage der Akzeptanz der Systemverträge und Interaktionen aller beteiligten Anspruchsgruppen, stark auf der Ebene der Menschen mit ihren persönlichen Eigenschaften, Zielkonflikten und Nutzenmaximierungen abgestützt ist (vgl. Willke 2001: 149-151).

2.1 Verantwortung als Prämisse wirtschaftlichen Handelns

Verantwortung als Wert und Ziel des menschlichen wie des unternehmerischen Handelns gegenüber anderen Parteien und Anspruchsgruppen stellt einen zentralen Pfeiler der Corporate Governance und der Personalisierungsdebatte dar. Und zwar sowohl als *Basis*, als anzustrebendes *Ziel* wie auch als *Mittel* zu dessen Erreichung. Neben der sozial-ethischen Bedeutung des Verantwortungsbegriffs muss aber auch die funktionale Verantwortung, sprich die treuhänderische Aufgabe der erfolgsorientierten Unternehmensführung, in die Analyse mit einbezogen werden. Verantwortung wird als Begriff einerseits in der wirtschaftspolitischen Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft und gegenüber ihren Anspruchsgruppen verwendet, andererseits wird die ökonomische Verantwortung der Unternehmensführung, gerade im Zusammenhang mit der Diskussion um hohe Managementgehälter, in die Argumentationslinie eingebaut. Die Verantwortung als Begriff ist traditionellerweise an eine kausale Rechtfertigung gebunden und die Einforderung dieser Rechtfertigungen hat im Rahmen der *diskursethischen* und *mediatisierten* Kommunikation und Anschlusskommunikation im System der Gesellschaft stark zugenommen. Die allgemeine Entwicklungstendenz der westlichen Gesellschaft hat für eine verhältnismäßig lange Zeit eher in Richtung der Verminderung der individuellen Verantwortung geführt. Eine Hauptströmung der Philosophie der Moderne, von Spinoza bis zum Marxismus, hat die formale Wirkung des Ganzen so sehr betont, dass die individuelle Verantwortung des Menschen und die Rolle des Individuums stark heruntergespielt wurden. In der Metaphysik hat man behauptet, dass das kollektive Subjekt mehr Substanz als das individuelle hätte, und diese metaphysische Überzeugung hat sich in der Politik, in der Ökonomie, in der Methodologie der Sozialwissenschaften und in den konkreten gesellschaftlichen Vorgängen und Prozessen widergespiegelt (vgl. Buttiglione 2000: 9).

Die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg war in Europa geprägt von einer deutlichen Abkehr von allem Kollektiven. Die persönliche Verantwortung rückte wieder ins Zentrum des menschlichen Handelns. Aus dieser Geisteshaltung entsprang – im Gleichschritt mit dem wirtschaftlichen Aufschwung – der *Liberalismus* bzw. der *Neoliberalismus* in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Seit der Jahrtausendwende können wir jedoch bereits wieder eine neue Suche nach einem Gleichgewicht der kollektiven und individuellen Verantwortung feststellen. Im Bereich der Ökonomie hat lange die Überzeugung geherrscht, dass die größere Dimension den entscheidenden Vorteil im Wettbewerbskampf bieten kann. Große Unternehmen und Konzerne können aber leicht der Versuchung zum Opfer fallen, bürokratische Führungsmethoden einzuführen, in denen der einzelne Arbeiter keine indivi-

duelle Verantwortung für das gesamte Ergebnis des Arbeitsprozesses trägt. Diese Sicht wurde mit der Entwicklung und vor allem in der Tertiärisierung der durch Industrieproduktion geprägten westlichen Welt angepasst. Heute gilt ganz klar die Maxime, dass nur durch *Partizipation, Motivation* und *Loyalität* zum Unternehmen und zum hergestellten Produkt auf allen Ebenen der Hierarchie die Verantwortung der Mitarbeitenden und somit eine gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens gefördert werden kann (Buttiglione 2000: 9-10).

Versucht man Verantwortung als Begriff zu definieren, stößt man auf unterschiedliche Ansätze. Einen nützlichen und greifbaren Versuch macht Matthias Maring: „Verantworten bedeutet, dass sich jemand für Handlungen, Handlungsfolgen, Zustände, Aufgaben, usw. gegenüber einem Adressaten, dem man verpflichtet ist, und vor einer Instanz, die nicht identisch mit dem Adressaten sein muss, gemäss Standards, Kriterien, Normen, Werte, Massstäbe, usw. zu rechtfertigen hat“ (Maring 2001: 14). Dies gilt gemäß unserer einführung diskutierten dualen Bedeutung von Verantwortung sowohl für die sozial-ethische wie auch die funktional-ökonomische Ausprägung. Die Vielschichtigkeit und klar interaktive Ebene der „Ausübung“ von Verantwortung macht eine enge Verflechtung von Verantwortung und Kommunikation deutlich. In der Personalisierung von Unternehmen greifen die Verantwortung der Führungspersönlichkeit gegenüber dem ihr anvertrauten Unternehmen und die Verantwortung für sich und seine Person selbst ineinander und müssen sich sowohl der funktionalen wie der sozialen Prüfung der Öffentlichkeit stellen.

Verantwortung wahrzunehmen entspricht einerseits nicht dem Bild des Eigennutzen maximierenden Menschen, ist aber auch für zur Verantwortung gewillte und motivierte Personen ein zu komplexes Umfeld, um sich zu orientieren und richtig zu handeln, denn: „Den privaten Wirtschaftssubjekten, nämlich Haushalten und Unternehmen (und somit auch den Unternehmern und Führungskräften, S.M.) auf dem Markt echte Verantwortung zuzuweisen, insofern sie für die Folgen ihres Handelns voll einzustehen haben, ist nur möglich, wenn diese die Voraussetzungen ihres Handelns durchschauen und dessen Folgen überblicken“ (Hengsbach 1996: 29).

Verantwortung wahrnehmen, diese zu leben und auch sichtbar zu machen, bedingt eine weitere Prämisse, die in den letzten Jahren stark gelitten hat: *Vertrauen*. Das Vertrauen in die Rollen der Wirtschaftssubjekte und deren verantwortliches Handeln und Verhalten wurde arg strapaziert und ist an vielen Orten wenn nicht gänzlich verloren gegangen dann zumindest zu großen Teilen entzogen worden.

2.2 *Vertrauen schafft unternehmerischen Handlungsspielraum*

Im Zentrum allen Bemühens steht das *Vertrauen* als Maxime zur Erreichung des betriebswirtschaftlichen Handlungsspielraumes, der einem Unternehmen die Legitimation der Anspruchsgruppen verleiht, seinem Kerngeschäft nachzugehen, Ressourcen zu nutzen und innerhalb einer staatlichen ordnungspolitischen Rahmenordnung als Teil des öffentlichen Systems der Gesellschaft zu existieren. Vertrauen ist generell Grundlage des Lebens, ansonsten würden wir dauernd das Gegenteil erwarten und werden in unserem Handeln blockiert. Und speziell in komplexen Organisationen können Kontrolle und steile Hierarchien das Vertrauen unter den Menschen nicht ersetzen. „Ohne Vertrauen, unter dem Leitprinzip systematischen gegenseitigen Misstrauens, entstehen Reibungsverluste sonder Zahl, und

der Kontrollaufwand wächst ins Ungemessene. In einem gewinnorientierten Unternehmen sind die Kosten fehlenden Vertrauens unerschwinglich“ (Böckli 2005b: 31). Vertrauen ist also ein wesentlicher Faktor für das gute Funktionieren einer Unternehmensspitze, kommt aber in der Debatte um die Corporate Governance kaum zur Sprache. Das ganze Augenmerk scheint auf die Kontrolle gerichtet zu sein. „Vertrauen ist jedoch nicht nur von nebensächlicher Bedeutung, sondern sogar ein Kernelement richtig verstandener Corporate Governance“ (Böckli 2005b: 31). Hier kann eine bewusst und sensibel eingesetzte Personalisierungsstrategie dem juristisch motivierten Gerüst der Corporate Governance eine Vertrauensbasis schaffen, die am Ende das Ziel der offenen und transparenten Unternehmensführung und -kontrolle effizienter und effektiver unterstützen kann als Gesetze, Regulierungen und Richtlinien.

Die Strategie der Personalisierung ist jedoch auch mit Risiken behaftet, denn Vertrauen bezieht sich stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird. Vertrauen zieht den Vertrauensbruch durchaus in die Abwägung der Handlung mit ein, während in der *Hoffnung* – als verwandter Begriff des Vertrauens – die Zuversicht des positiven Ausgangs die negative Alternative verdeckt. Der Hoffende fasst trotz Unsicherheit einfach Zuversicht. Zu vertrauen bedeutet jedoch, nicht immer zu Recht zu vertrauen. Vertrauen kann auch unbedacht, leichtsinnig oder routinemäßig erwiesen werden. Durch die Reduktion von Komplexität werden Handlungsoptionen erschlossen, die ohne Vertrauen unwahrscheinlich und unattraktiv geblieben, also nicht zum Zuge gekommen wären. Man schließt durch Vertrauen gewisse Entwicklungsmöglichkeiten von der Berücksichtigung aus und neutralisiert somit Gefahren, die nicht ausgeräumt werden können, die aber das Handeln nicht irritieren sollen (vgl. Luhmann 2000b: 29-30).

Mit einer bewusst gestalteten oder auch spontan entstandenen Personalisierung kann über eine vertrauenswürdige Person beziehungsweise über deren Reputation in der Gesellschaft eine positive Rückkopplung auf das Unternehmen ausgelöst werden. Zu unterscheiden ist hier jedoch die funktionale, am beruflichen Leistungsausweis gemessene Reputation von der sozialen, am privaten Leben der Person abgeleiteten Reputation. In Unternehmen und Organisationen kann somit nicht alles Handeln durch sichere Voraussicht seiner Wirkung geleitet sein. Es bleiben Unsicherheiten zu absorbieren und es muss Rollen geben, denen diese Aufgabe in besonderem Maße obliegt. Eine solche Rolle, zum Beispiel eines leitenden Managers, wird an seinem Erfolg gemessen und kontrolliert. Da das Resultat seiner Handlungen erst zeitlich nachgelagert in Erscheinung tritt, müssen das System, dessen Umwelt und sämtliche involvierten Akteure einen Vertrauensvorschuss leisten. Die Gesetze, Regeln und Richtlinien im Rahmen der Corporate Governance versuchen nun über kontrollierende und sanktionierbare Regeln, das Vertrauen im System aller Beteiligten zu ersetzen. Die Komplexität wird nicht mehr durch die Zerstückelung und Zerlegung derselben in einzelne und gegenseitige Vertrauensbeziehungen reduziert, sondern es wird gar versucht, das System und die Regeln zu erweitern, was jedoch zu einer Erweiterung von Komplexität führt (vgl. Luhmann 2000b: 27-38).

Vertrauen durch Personalisierung muss mehr Eingang finden in die Diskussion um Corporate Governance. Bisher wurde das kaum getan. Da jede Organisation mit überraschenden internen Entgleisungen rechnen muss, könnte der Gedanke nahe liegen, diesem Risiko durch den *Übergang zum Misstrauensprinzip* zu begegnen. In der Tat basieren die überbordenden Kontroll- und Dokumentationspflichten im Zuge der Corporate Governance

auf dem Misstrauensprinzip. Mehr Information und Transparenz sowie eine sichtbare Präsenz und Unterstützung der Unternehmensführung sind durchaus begrüßenswerte Maßnahmen und Ziele der Corporate Governance, doch sie müssen als Element der Vertrauensbildung und nicht als Abwehr von Misstrauen definiert werden (vgl. Böckli 2005b: 31). Das gemeinhin entworfene Bild der Corporate Governance enthält unter anderem folgende Schwäche: Das Verhältnis zwischen dem obersten Aufsichtsorgan und dem Management wird fast immer als antithetisch dargestellt. Es erscheint dann als Einbahnstraße, als ein Verhältnis von Überwachern zu den Überwachten. „In einer derartig einseitigen Sicht (...) muss sogar der Verdacht aufkommen, Corporate Governance sei darauf aus, ein Klima systematischen Misstrauens aufzubauen“ (Böckli 2005b: 31). Das Ziel jeder Corporate Governance – ein ausgewogenes Verhältnis von Führung, Kontrolle und Transparenz an der Unternehmensspitze – ist ohne geradezu unsinnige Reibungsverluste auf Dauer nur in einem Verhältnis des Grundvertrauens erreichbar. Dieses Grundvertrauen kann nur durch *Information* und *Kommunikation* aufgebaut und gestützt werden (vgl. Böckli 2005b: 31). Das heißt mit anderen Worten, die Personalisierung findet nicht nur in der externen Kommunikation gegenüber der Systemumwelt oder intern gegenüber den Mitarbeitenden statt, sondern muss auch auf der Mikroebene im Zusammenspiel zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat funktionieren.

Kommunikation, Vertrauen, Hierarchien und Verantwortung gipfeln in ihrer operativen Ausgestaltung oft in Machtgefügen, Machtspielen und Machtdemonstrationen, die einen sowohl Eigennutzen optimierenden wie auch Status demonstrierenden Motivations-Hintergrund haben. Dies führt uns zur näheren Betrachtung des Machtaspekts in der Diskussion um die Personalisierung von Unternehmen.

2.3 Macht – Medium der Kommunikation

Es gibt zahlreiche, widerspruchreiche Versuche, das Phänomen der Macht auf einen theoretisch und empirisch erfolgreichen Begriff zu bringen. Oft wird Macht im Zusammenhang mit deren *Wirkung* gegen möglichen Widerstand beschrieben, als *Spiel* zwischen Gegnern, als *Tausch* unter Marktteilnehmern oder als *Medium* der Kommunikation innerhalb eines Systems (vgl. Luhmann 2003: 2-3).

Die Macht als *Kommunikationsmedium* einzustufen, ist eine Sichtweise, die bisher kaum erkannt oder ernsthaft in Erwägung gezogen wurde. Im Gegensatz zu den traditionellen Definitionen und Beschreibungen des Phänomens der Macht, in denen immer die Wirkungskraft und die Stärke in der höher gestuften Position innerhalb einer Hierarchie eines Systems als einseitiges Machtgefälle beschrieben wurde, ermöglicht Luhmanns Ansatz eine wechselseitige Wirkung, in der sich Macht nicht mehr an ein klassisches Gefälle der Hierarchie halten muss. Neben der Evolution und der Systemdifferenzierung wurde den Fragen der Motivation und der Befolgung von Kommunikation weniger Beachtung geschenkt. Sie wurden teils als bloß psychologische Tatbestände gesehen und den Individuen zugerechnet, so dass man sie bei einer makrosoziologischen Betrachtungsweise übergehen konnte. Teils wurden sie unter Sonderbegriffe wie Konsens, Legitimität, informale Organisation, Massenkommunikation und Ähnliches gebracht. Luhmann gibt der Kommunikation nun mehr Gewicht. „(...) Statt dessen gehen wir von der Grundannahme aus, dass soziale Systeme sich überhaupt erst durch *Kommunikation* bilden, also immer schon voraussetzen, dass

mehrfache Selektionsprozesse einander antizipativ oder reaktiv bestimmen“ (Luhmann 2003: 5). Die Kommunikation zwischen zwei Partnern setzt neben gemeinsam verstandenen Sprachcodes auch einen Code generalisierter Symbole voraus, welche die Übertragung von Selektionsleistungen steuern. Im Gegensatz zur reinen Sprache haben Kommunikationsmedien, zu denen wir Macht zählen, mithin auch eine Motivationsfunktion, indem sie die Annahme fremder Selektionsleistungen nahe legen und für den Normalfall erwartbar machen. Kommunikationsmedien können sich immer dann bilden, wenn die Selektionsweise des einen Partners zugleich als Motivationsstruktur des anderen dient. „Für Macht gilt insofern nichts anderes als für die Liebe oder für Wahrheit. In jedem Falle bezieht sich die Einfluss nehmende Kommunikation auf einen Partner, der in seinen Selektionen dirigiert werden soll“ (Luhmann 2003: 8).

Die starke Emotionalität des Themas macht eine wissenschaftliche und neutrale Annäherung nicht leichter. Macht im Alltag zu thematisieren, bedeutet potenziell, Macht zu gefährden. Dies ein weiteres Hindernis, Macht als Begriff offen und wertneutral anzugehen. Hoffmann versucht Macht folgendermaßen zu definieren: „Macht ist die von Dritten auf Zeit verliehene Legitimation einer Person oder Gruppe (als Machttträger) gegenüber einer anderen Person oder Gruppe (als Machtbetroffene), etwas zu verändern, zu gestalten, zu beeinflussen, zu entscheiden, durchzusetzen, zu kontrollieren und für diese Prozesskette die Verantwortung zu übernehmen“ (Hoffmann 2003: 47). Hoffmann lässt in seiner Definition die (positive) Möglichkeit der Gestaltung und Beeinflussung durch Macht offen, sieht letztere aber klar beim Machthaber angesiedelt. „Macht beschränkt den Spielraum von Machtbetroffenen“ (Hoffmann 2003: 47). Hier bringt Luhmann den neuen Aspekt der gegenseitigen Machtausübung durch Selektion von Handlungsoptionen auf beiden Seiten des Machtgefälles. Hoffmann gesteht den Machtabhängigen zwar eine gewisse Fähigkeit zu „starken Machtpulsen“ zu, dies jedoch nur in abwendender und protestierender Manier, zum Beispiel auf politischer Ebene durch Nicht-Wahl eines Kandidaten, auf wirtschaftlicher Ebene durch Streik oder durch den Kommunikationskanal der Massenmedien. Das aktive und gestalterische Momentum der Macht sieht Hoffmann beim Machthaber angesiedelt. Willke sieht in der Macht ein *Steuerungsmedium* zur Bewältigung (Steuerung) komplexer Systeme. So stellt er die Frage, wie es möglich sei, eine Vielzahl von Akteuren, Gruppen, Organisationen, Motiven, Interessen, Werten, Logiken, etc. so zu koordinieren, dass über alle Gegensätze und Widersprüche hinweg kollektives Handeln und die Stabilisierung der Einheit des Sozialsystems gelingen können (vgl. Willke 2001: 151).

Information ist in dem Sinne auch Macht, und wer Informationen besitzt, bestimmt über deren Distribution und Mitteilung. Kommunikation ist folglich das Teilen, Verteilen, Eingrenzen und Führen von Macht und Machtelementen. Was für die interne Machtverteilung und Kommunikation gilt, hat ebenfalls für die externe Systeminteraktion Gültigkeit. Die Systemumwelt, das heißt die Teilpublika der Gesellschaft, Medien und andere Anspruchsgruppen, spielt ihrerseits das Machtspiel der Information und Kommunikation und zwingt somit Organisationen neue Spielregeln der Transparenz und Offenlegung auf, die im Programm der Corporate Governance münden. Eine starke Personalisierung kann aus dem Blickwinkel auch als Gebrauch von Macht durch Bündelung von Information und Kommunikation betrachtet werden.

Wenn wir jetzt konkret in die Organisation und in die Machtstrukturen der Unternehmen schauen, erkennen wir das komplexe Zusammenspiel zwischen den Akteuren, welches die genaue Zuordnung von Macht so schwierig macht. In der externen Kommunikation

findet Macht Gegenmacht und reizt Widerstand. In der internen Systemwelt einer Organisation erzeugt Macht Gegenmacht (vgl. Luhmann 2003: 107-108). Nach der Systemtheorie verschiebt sich mit zunehmender Komplexität das Machtverhältnis zugunsten der Untergebenen, das heißt, der Vorgesetzte macht nicht nur von seiner Befehlsmacht Gebrauch, sondern sucht in erster Linie *Konsens*, da er auf *Mitarbeit* der Untergebenen angewiesen ist. Diese ihrerseits tun gut daran, Loyalität zu zeigen, um den Vorgesetzten nicht in die äußerste Handlungsalternative der Entlassung zu drängen. Die Machtverschiebung zu den Untergebenen fördert die Zusammenarbeit und reduziert wiederum die Komplexität der Interaktionen. Die neue Macht der Untergebenen erkennend, haben die Führungspersonen den Mitarbeitenden suggeriert, es sei gut für sie, ihre Macht kollektiv auszuüben, Vertreter zu wählen und Organisationen (zum Beispiel Gewerkschaften) zu bilden, um Einfluss auf Entscheidungen in der Unternehmensführung auszuüben. Was in verschiedenen Ländern unter *Partizipation* und *Mitbestimmung* als emanzipierte Form des Firmenmanagements verkauft wird, ist indes ein Trick der Führung, den Unterschied und das Gefälle zwischen Führung und Untergebenen auszugleichen, zu ebnen und damit zu leugnen. Den Untergebenen wird damit aber die Machtbasis entzogen, die sie ja erst durch den Unterschied und das Gefälle erlangt haben. Unter Vorgabe eines Machtausgleichs wird nur die Macht reorganisiert, die die Untergebenen im Großen und Ganzen schon haben (vgl. Luhmann 2003: 107-112).

Die Zunahme der Macht der Untergebenen bringt ein neues Problem ans Tageslicht. Die Machtverhältnisse unter den *stufengleichen Untergebenen* orientieren sich ebenfalls neu. Wenn in Organisationen die potentielle Macht sich weitgehend auf Untergebene verlagert, wird es umso wichtiger, wie diese ihr Verhältnis zueinander regeln. Der Vorgesetzte, beziehungsweise die Unternehmensführung gerät in die Rolle des *Transformators* in internen Machtkämpfen. Die Corporate Governance begegnet dieser Anforderung oder dieser Rolle mit Empfehlungen zur internen Unternehmenskultur mit einem allgemeingültigen *Code of conduct*, offenen Kanälen der Meinungsäußerung, das Mitteilen von vermeintlichen Missständen (*Whistleblowing*) und integrierenden kulturellen Elementen wie Mitarbeiterfeste und Informationsveranstaltungen.

3 Kommunikationskompetenz als Managementleistung

Die vorangehenden Analysen der Personalisierung und deren Bedeutung für die Corporate Governance führen uns zur Kommunikationskompetenz der Führungskräfte. Letztlich operationalisieren sich die Ausprägungen der Verantwortung, des Vertrauens sowie der Macht in Kommunikationsaktivitäten. Kommunikation ist jedoch nur ein Element einer breiter gefassten Managementkompetenz, die in ihrer Gesamtheit die Personalisierung einer Führungsperson ausmachen. Ralf Winnes unterscheidet zwischen der *fachlichen*, der *methodischen*, der *sozialen*, der *kommunikativen* und der *ethischen* Führungskompetenz (vgl. Winnes 1996: 91-98).

Die *Fachkompetenz* beschreibt die selbsterklärende Fertigkeit einer Führungsperson, in dem ihm unterstellten Fachbereich über das notwendige Grundwissen zu verfügen, das ihm erlaubt, strategische und operative Entscheidungen auf Basis der konkreten Tätigkeit zu evaluieren und zu treffen.

Die *Methodenkompetenz* erfordert nicht nur Wissen und Erfahrung im Bereich der fachlichen methodischen Kompetenz, sondern schließt die methodische Managementkompetenz mit ein.

Die Systemorientierung und die notwendige Selektion aus multiplen situativen und sozialen Konstellationen in der unsicheren Interaktion innerhalb der Systemumwelt führten zwangsweise zur Ausbildung der *Sozialkompetenz* als Führungsqualität. Ein neues Rollenverständnis der Führungskräfte ging einher mit neuen Organisationsstrukturen, welche sich durch mehr Partizipation, Dezentralisation, Kommunikation und beschleunigter Geschwindigkeit der Abläufe und Entscheidungsimperative auszeichneten.

Aufgrund des erhöhten Bedarfs an Interaktion und kooperativem Verhalten der Organisationsmitglieder untereinander und gegenüber der Systemumwelt ist die *Kommunikationskompetenz* nicht nur logische Folge und Teil der Sozialkompetenz, sondern sie ordnet sich dieser von der Bedeutung her unter. Ralf Winnes definiert denn Sozialkompetenz bereits 1996 mit Begriffen, die fünf bis zehn Jahre später zur Qualität einer guten Corporate Governance attribuiert werden und heute ein modernes Anforderungsprofil einer Führungsstelle beschreiben:

„Sozialkompetenz umfasst den Bereich von Fähigkeiten, den man auch mit Selbstfindung und Selbststeuerung umschreiben kann. Es geht hier um Sachverhalte wie Engagement, Risikobereitschaft, Motivationsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit. Es sind letztlich Fragen eines sehr persönlichen Arbeitsverhaltens und des angemessenen Bewegens im sozialen Gefüge des Unternehmens. (...) Zur sozialen Kompetenz gehört aber auch ein entsprechendes Rollenverständnis gegenüber den Ordnungsprinzipien unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Es gehört die Fähigkeit dazu, Stellung und Sinn der eigenen Arbeit in der Gesellschaft zu begreifen und einen Beitrag zu deren Erhaltung zu leisten“ (Winnes 1996: 94).

Unter der *Ethikkompetenz* schließlich subsumiert der Autor die Gesamtheit der ökonomischen, sozialen und ökologischen Bedürfnisse der Menschen und der Gesellschaft in ihrem Handlungskonzept unter der Annahme, dass „ein grundsätzliches Verständnis von Sachfragen, Methoden und sozialen Beziehungen nicht mehr ausreicht, in einer pluralistischen Gesellschaft zur Führung kompetent zu sein“ (Winnes 1996: 94).

Während das Konzept die Kommunikationskompetenz zwar explizit berücksichtigt, ist die doch etwas beiläufige Subsumierung unter die allgemeine Sozialkompetenz („Als Unterbegriff der Sozialkompetenz muss deshalb die *Kommunikationskompetenz* ebenfalls miteinbezogen werden“ (Winnes 1996: 94)) angesichts ihrer Bedeutung etwas zu einfach beziehungsweise ohne adäquates Gewicht eingebunden. Corporate Governance erfordert ein Führungsprofil, das die Kommunikationskompetenz und somit auch die Personalisierung höher bewertet und sich gleichberechtigt neben die Qualitäten auf fachlicher, methodischer, sozialer und ethischer Ebene einreicht. In der Annahme und aufgrund empirischer Beobachtungen sowie praktischer Erfahrung, dass die Unternehmenskommunikation sowohl als organisationale Einheit wie auch als Handlungsfunktion der Unternehmung in oberster operativer Führung von einem Mitglied der Geschäftsleitung, meistens dem CEO, geleitet und verantwortet wird, möchte ich hier der Kommunikationskompetenz mindestens die gleiche Priorität wie den anderen erwähnten Managementkompetenzen zuschreiben.

4 Fazit

Corporate Governance ist ein juristisch motiviertes und ökonomisch verankertes Instrumentarium der Unternehmensführung und als solches mit großen Implikationen für die Unternehmenskommunikation von Publikumsgesellschaften verbunden. Basis jeder Führungs- und Kontrollanordnung ist und bleibt jedoch das *Vertrauen* der einzelnen Akteure in das System, die Prozesse und die anderen beteiligten Akteure. Führungspersönlichkeiten müssen in ihrer Rolle dieses Vertrauen sowohl aufnehmen wie auch an ihr Umfeld vermitteln. Dazu müssen sie die *Verantwortung* wahrnehmen und den ihnen entgegengebrachten Vertrauensvorschuss einlösen. *Macht* spielt dabei eine nicht zu vernachlässigende Rolle, denn Macht als Kommunikationsmedium ermöglicht erst die Ausübung dieser Rolle. Mit Vertrauen, Verantwortung und Macht spricht ein Unternehmen die Anspruchsgruppen beziehungsweise Teilpublika der internen und externen Öffentlichkeit und somit der Personalisierung von Unternehmen an.

Die *interne* Kommunikation lebt sehr stark von der Präsenz der Führung in glaubwürdiger und lebhafter Erscheinung und ergänzt schriftlich abgefasste Verhaltensregeln mit personalisierter Firmenkultur, was die Idee der Corporate Governance erst zum tatsächlichen Erfolg führen kann. Loyalität, Integrität und sozialkonformes Verhalten – auch in Machtstrukturen und Untergebenenverhältnissen – entsteht nur durch ein starkes und sichtbares Auftreten der Vorgesetzten über alle Hierarchiestufen und regionale Strukturen. Macht macht Corporate Governance erst möglich – und wird in einer ausgeprägten Personalisierung umso sichtbarer –, kann die Idee dahinter aber schnell zerstören. Die Personalisierung muss im Lichte der guten Führung und Kontrolle von Kapital- und Publikumsgesellschaften in erster Linie und ausgeprägt gegen *innen* gelebt werden. Die Führung muss sichtbar, glaubhaft engagiert und greifbar auftreten und den Mitarbeitenden das Gefühl einer starken und vertrauensvollen Unternehmensführung vermitteln. Macht als Kommunikationsmittel soll hier im positiven Sinne genutzt werden.

In der *externen* Kommunikation muss die Personalisierung sensibler und differenzierter eingesetzt werden. In Gremien, Organen und Kommunikationsarenen, die sehr stark auf persönlichen Kontakten aufbauen – dazu zählen Bereiche der Unternehmenskommunikation wie politisches Lobbying, Beziehungspflege zu Großinvestoren und die Krisenkommunikation –, ist ein stark personalisierter Auftritt eines CEO oder Verwaltungsratspräsidenten durchaus angebracht beziehungsweise unumgänglich. In der breiten Kommunikation der Public Relations (z.B. in der klassischen Medienarbeit, im Auftritt bei Sponsoringaktivitäten oder in der Marketingkommunikation) ist der zu generierende Mehrwert einer starken Personalisierung beschränkt und kann leicht durch eine spontan negative soziale Reputation der jeweiligen Personen reduziert werden. Der Verzicht auf eine kommunikative Personalisierung – ob bewusst strategisch oder unbewusst zufällig gewählt – ist jedoch auf keinen Fall zu empfehlen. Zu viele negative Beispiele einer schwachen Wahrnehmung der Führung in der Öffentlichkeit – und bei differenzierteren Anspruchsgruppen wie zum Beispiel den Investoren – unterstreichen dies.

Literatur

- Affentranger, Bruno/Kowalsky, Marc: Sture Blöcke. In: Bilanz. 3/2004. 86-87.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Aufsätze. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker, Jörg et al. (Hrsg.) (1996): Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns. Stuttgart: Kohlhammer.
- Böckli, Peter (2005): Vertrauen an der Unternehmensspitze. Mit Kontrollieren allein kommen Verwaltungsräte nirgendshin. In: Neue Zürcher Zeitung. 27./28. August 2005. 31.
- Buttiglione, Rocco (2000): Über die Verantwortung. In: Götz/Seifert (2000): 43-56.
- Gamma, Wolfgang (2004): Erste Köpfe rollen – doch der Nebel bleibt. In: Finanz und Wirtschaft. 17. Januar 2004.
- Giddens, Anthony (2005): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a.M.: Campus.
- Götz, Klaus/Seifert, Josef (Hrsg.) (2000): Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft. München: Hampp.
- Hengsbach, Friedhelm (1996): Gerechtigkeit in der Marktwirtschaft. Der systematische Ort einer wirtschaftsethischen Reflexion. In: Becker (1996): 112-134.
- Hoffmann, Walter, K.H. (2003): Macht im Management. Ein Tabu wird protokolliert. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Karmasin, Matthias (1996): Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie. Wien: Linde.
- Karmasin, Matthias (2001): Journalismus: Beruf ohne Moral? Wien: Linde.
- Karmasin, Matthias (2005): Paradoxien der Medien. Über die Widersprüche elektronisch erzeugter Wirklichkeiten. Wien: WUV.
- Luhmann, Niklas (1974): Funktionale Methode und Systemtheorie. in: Ders. (1974): 31-54.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1974): Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1985a): Die Autopoiesis des Bewusstseins. in: Soziale Welt 36. 4/1985. 402-446.
- Luhmann, Niklas (1985b): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000a): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000b): Vertrauen. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, Niklas (2002): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl Auer.
- Luhmann, Niklas (2003): Macht. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, Niklas (2004): Die Realität der Massenmedien. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Maring, Matthias (2001): Kollektive und korporative Verantwortung Begriffs- und Fallstudien aus Wirtschaft, Technik und Alltag. Münster: Lit. Verlag.
- Schuppli, Peter (2004): Unfassbar. In: Finanz und Wirtschaft. 28. Februar 2004. 13.
- Speiser, Marcel (2004): Adecco-Krisenmanager: Schuss in den Ofen. In: Tages-Anzeiger. 17. Januar 2004. 23.
- Willke, Helmut (2001): Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Stuttgart: UTB.
- Winnes, Ralf (1996): Führungskompetenz im Wandel der Zeit. in: Becker (1996): 84-98.