

SM/PM 06119

Serie: Menschen von denen man lernen kann

Alfred Herrhausen – Eine deutsche Karriere

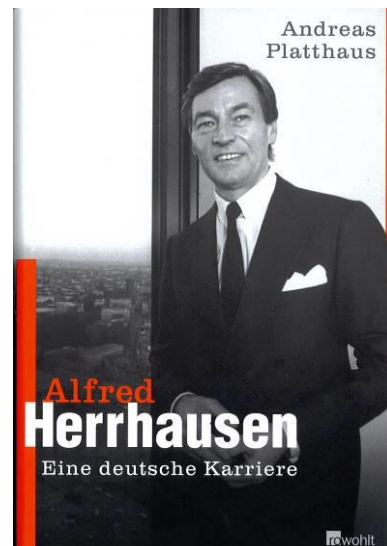
~~- qualitativ ? - innovativ ? - leistungsbereit ? - flexibel ? - kompetent ? - Werte bewusst ? -~~

Date: 060511ks>151014cim>220822stk

R:\PRSMITTLG\2006\PM-06119-Alfred Herrhausen\06119-Alfred Herrhausen.doc

Mehr auf Wikipedia

Andreas Platthaus – von der Frankfurter Allgemeinen hat ein hervorragend geschriebenes Buch veröffentlicht über Alfred Herrhausen: Eine deutsche Karriere. Mein Geschäftsfreund, Herr Johannes Kärcher, hat es mir überraschend geschenkt und ich habe es mit großem Gewinn gelesen. Wie diesen außergewöhnlichen Menschen Alfred Herrhausen, bin auch ich gefesselt von der Herausforderung „richtig zu denken“. Das ist „die wahren, d.h. die wirklichen“ Zusammenhänge aufzudecken; die Bedingungs- und Zusammenhänge der Realität auf Zeit und dem Verständnis- und Begriffsvermögen der Menschen zu erschließen – wie auf Seite 52 zu lesen. Dieses „der Wahrheit auf den Grund gehen“, ist der wissenschaftliche und gründliche Weg, der mir Leitgedanke war, um Putzmeister zum Erfolg zu führen und jetzt bald 3.500 Leute um mich zu scharen.



Das Buch steht unter der Nummer O-4126 in unserer Putzmeister Bücherei und ich habe es aus Dankbarkeit zahlreichen Freunden geschenkt, denen ich für vieles dankbar bin.

Nachstehend ein paar Auszüge als Anregung für das Buch, die ich mir aufs erste angestrichen habe. Vielleicht ist dies auch eine Anregung dieses reichhaltige Buch in ruhigen Stunden aufmerksam zu studieren:

Weiterführende Bücher sind in den auf Seite 307 folgenden Anmerkungen zu finden, insbesondere Alfred Herrhausen „Denken, Ordnen, Gestalten, Reden und Aufsätze“ – (ich habe es über AOL gebraucht besorgt).

- S. 309:** Robert Havemann: „Dialekte ohne Dogma“ – Naturwissenschaft und Weltanschauung, Reinbek 1964. S. 70
- S. 309:** Karl R. Popper: „Ausgangspunkte“. Meine intellektuelle Entwicklung. Hamburg 1979. S. 167
- S. 310:** Theodor Geiger: „Aufgaben und Stellung der Intelligenz in der Gesellschaft“, Stuttgart 1949, S. 67
- S. 310:** Arnold Gehlen: „Die Seele im technischen Zeitalter“, Reinbek 1966. S. 116
- S. 311:** August von Hayek: „Wissenschaft und Sozialismus“ Walter Eucken Institut. Vorträge und Aufsätze 71. Tübingen 1997. S. 16
- S. 312:** Romano Guardini: „Die Macht“. Versuche einer Wegweisung. Würzburg 1952. S. 103.f.
- S. 313:** Wolfgang Stegmüller: „Hauptströmungen der Gegenwarts-Philosophie“. Stuttgart 1979. Band II. S. 96
- S. 314:** Peter Koslowski: „Evolution und Gesellschaft“. Walter Eucken Institut. Vorträge und Aufsätze 98. Tübingen 1984. S. 16

~~1. Ist es wahr? Bin ich aufrichtig? 2. Ist es fair? 3. Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? 4. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?~~

Putzmeister AG • Postfach 2152 • D-72629 Aichtal • Tel. (07127)599-0 • Telefax (07127)599-520

Nr.: 06119

Ersatz für: neu

Gruppen-Nr.:

Verfasser: KS

Dat.: 2006-11-22/

No.:

Subst. for:

Group No.:

Ref.:

S. 62 :

Poppers Lehre von der Unmöglichkeit, eine endgültig wahre Aussage zu treffen, und die daraus resultierende These, dass eine Aussage deshalb nur so lange Geltung beanspruchen darf, wie sie nicht falsifiziert worden ist, dürfte entscheidend dazu beitragen haben, dass Herrhausen in seinen letzten Lebensjahren die Rede vom „richtigen“ in eine vom „fehlerfreien Denken“ wandelte.

S. 63:

Selbst Herrhausen mit seiner **immensen Disziplin** brauchte für die Anfertigung der Dissertation insgesamt zwei Jahre, und wäre für 1955 nicht der seit längerem vorbereitete Wechsel von der Rufgas zu den VEW geplant gewesen, darf man bezweifeln, ob er sich dieser Mühe unterzogen hätte.

S. 67:

Herrhausen sieht das grundsätzliche Problem seiner Disziplin in der Tatsache, dass der wirtschaftswissenschaftliche Wahrheitsbegriff nicht oder nur sehr schwer von seinem soziologischen Bestandteil befreit und die unter seiner Dignität zusammengefasste Erkenntnis nicht schnell genug revidiert werden kann: in der Wirtschaftswissenschaft ist es nämlich nur selten, und dann meistens nur mittels politischer Macht, möglich zu **experimentieren** und wie z.B. in der Physik die Gültigkeit theoretischer Hypothesen durch technische Übersetzungen in der Praxis nachzuweisen.“

S. 68:

Im letzten Abschnitt des ersten Teils von Herrhausens Dissertation wimmelt es dementsprechend von Begriffen wie „**wahr**“, „**wirklich**“, und „**real**“. Sie alle meinen dasselbe, denn erst die **praktische Anwendbarkeit** von Theorie soll der Prüfstein sein, vor dem sich noch die schönste Modellierung zu bewähren hat. Diese Einstellung sollte Herrhausen auf seinem Karriereweg stets begleiten.

S. 68:

...“ Die [...] Frage, warum denn ein Nutzen von dem Konsumenten für größer oder kleiner angesehen wird als ein anderer, führt an den Punkt, wo nun wirklich das letzte Wort den Philosophen überlassen werden muß“.

S. 71: Das Denken soll das Wort und nicht das Wort das Denken beherrschen.

S. 72:

Die Grundsätzlichen Entscheidungen werden in der Seele des Menschen getroffen und was sich in seinem Inneren abspielt – das kann eben nicht mathematisiert werden (KS: siehe Entscheidungen: sie werden getroffen nach Interessen, Emotionen und Wertevorstellungen)

S. 76:

Jedes Unternehmen wirkt im Spannungsfeld der Wirtschaft. Es ist ein Teil des sozialen Lebens mit Rechten und Pflichten. Verträge regeln die Beziehungen zu seinen Partnern. Juristen, Ingenieure und Kaufleute setzen Form und Inhalt fest. Alles braucht seine Ordnung. (in der mitte der Seite zu finden)...

S. 103

Regierungspolitik und Soziale Marktwirtschaft.....: Die Praxis der letzten 4 Jahre erinnert einen manchmal an das Wort von Adlay Stevenson: **Es sei einfacher für ein Prinzip zu kämpfen als ihm gerecht zu werden**. Das finden Sie im zweiten Absatz ganz hinten.

S. 130: August von Hayek:

Die neue Moral des Sozialen, wenn wir das Wort sozial wörtlich als „das Gefüge einer Gesellschaft fördern“ nehmen, ist das Gegenteil dessen was sie vorgibt. Sie ist im wesentlichen ein willkommener Vorwand für den Politiker geworden, Sonderinteressen zu befriedigen. Das Soziale bezeichnet kein definierbares Ideal, sondern dient heute nur mehr dazu, die Regeln der freien Gesellschaft, der wir unseren Wohlstand verdanken, ihres Inhalts zu berauben.

S. 132:

Die Freunde Herrhausens bewunderten „die schöne Ärztin“ an seiner Seite, die so viel selbstständiger agierte als die Frauen anderer Spitzenmanager, und das Vorstandsmitglied genoß die intellektuelle Herausforderung durch seine Frau.

Diese Konstellation entsprach seiner idealen Vorstellung von Familienleben. In den sechziger Jahren hatte ihn eine Passage aus Arnold Gehlens Buch „Die Seele im technischen Zeitalter“ besonders beeindruckt. „Die Familie (...) bleibt als einzige „symbiotische“ Sozialform zurück, sie verdankt dieser Monopolstellung ihre außerordentliche Stabilität selbst in einer so mobilen Kultur und sie erscheint als der eigentliche Gegenspieler aller Öffentlichkeit, als Asyl der Privatheit.“ (KS: Deshalb sprechen wir auch bei Putzmeister von einer Firmenfamilie, nicht von einer Gruppe oder einem Konzern.)

S. 134:

Wann immer ich aus dem Ausland zurückkomme und im Flugzeug die Durchsage höre, dass man nun bald in Frankfurt landen werde, dann denke ich, ich kehre heim ins schönste Land der Welt. Dabei weiß ich, dass es noch schönere gibt. Aber eines hat Deutschland allen anderen voraus: Es ist unser Heimatland. Ein paar Augenblicke herrschte in der riesigen Halle völlige Stille, dann brach der Jubel los. Das war zu einer Zeit, als sich nur ganz wenige öffentlich zu ihrer Liebe zu Deutschland bekannten.

S. 136:

Er hatte den Anspruch, die eigene Zeit in Gedanken zu fassen und danach zu handeln, und diesen Anspruch erhob er auch für sein ganzes Unternehmen. „Ich möchte ein gebildeter Mensch sein und bleiben“, erklärte er in einem Interview aus dem Jahr 1988, „und möchte gern, dass die Bank, die Unternehmen, in denen ich tätig bin, ein menschliches Gesicht bewahren“.

S. 142:

Das Ideal der Übereinstimmung von Aussagen mit der Realität blieb dadurch eine Konstante in seinen Überzeugungen. Fehlte diese Übereinstimmung, lag „**fehlerhaftes Denken**“ vor: „Als solches bezeichne ich ein Denken, das im Widerspruch steht zu der jeweiligen Realität, mit der es sich befasst“, hatte er 1954 geschrieben.

S. 143

„Ich bin kein Anhänger deterministischer Geschichtsbetrachtungen, für mich ist eine Geschichte das, was wir machen“, sagte er in einem „Spiegel“-Gespräch zehn Tage vor seinem Tod.

S. 143

Nicht ist wirklichkeitsferner, schreibt Guardini, als der Begriff eines mit Notwendigkeit verlaufenden Geschichtsprozesses. Hinter ihm steht keine Erkenntnis, sondern ein Wille. Das dürfte wohl jedem klar geworden sein, der fähig ist, aus Geschehnissen zu lernen; denn dieser Wille hat sich in einer Weise gezeigt, welche metaphysische Ruchlosigkeit ist.

S. 143:

Die Geschichte fängt in jedem Augenblick neu an, sofern sie in der Freiheit jedes Menschen immerfort neu entschieden wird.

S. 148

„Ebenso ernst muß die Gefahr beurteilt werden, dass die Forderung nach totaler **Demokratisierung** sich grenzenlos ausbreitet. Kein Zweifel – in der Politik ist Demokratie das beste Mittel, die Rechte des einzelnen zu gewährleisten. Für andere Bereiche unserer Gesellschaft aber müssen wir doch wohl andere Strukturen entwickeln, Strukturen, in denen es nicht um Gleichmacherei des natürlicherweise Ungleichen, sondern um sinnvolle gegenseitige Ergänzung der Verschiedenheiten geht. In der Armee, im Unternehmen, in der Universität, in der Familie gibt es nun einmal eine Kompetenzverteilung, die den einen, den jeweils Zuständigen, alles anderen gegenüberstellt, die eben für sein Gebiet nicht zuständig sind.“

S. 149

Die Egalität einer **demokratischen Gesellschaftsverfassung** besteht nicht darin, dass Rekruten die gleichen Entscheidungsbefugnisse haben wie Generäle und Arbeiter die gleichen wie Direktoren [...] Sie besteht darin, dass der General nur als Militärspezialist und der Direktor nur als Betriebsfachmann mehr zu sagen hat als seine Untergebenen

S. 150

Erst wenn die gesellschaftliche Hierarchie anerkannt wird, kann sich das Individuum entfalten, weil es dann nicht darum bemüht ist, die Strukturen zu verändern, sondern sie zu durchwandern. In dieser Überzeugung liegt die Keimzelle von Herrhausens Ansichten zu Ungleichheit, die im sozialen Rahmen festgeschrieben ist, aber nicht als allumfassend verstanden werden darf.

S. 152

Dies entsprach Herrhausens Überzeugung, dass man Erfolge des Unternehmens nicht mehr anonym darstellen sollte, sondern als Leistungen der Mitarbeiter. Er hoffte, dass dadurch das öffentliche Bild von der Deutschen Bank als anonymes, kalt agierendes Großunternehmen korrigiert und die **Motivation der Beschäftigten** wachsen würde.

S. 153:

Führungsrolle...Ihre langfristig ausgelegte Strategie, zu den wichtigsten Kunden möglichst enge Beziehungen zu pflegen, hatte sich offenbar bewährt, denn das Vertrauen, ...

S. 172:

Wenn man oben ist, muß man das Ziel seines persönlichen Ehrgeizes ändern. Das Ziel kann nicht mehr sein, weitere Positionen zu erklimmen, sondern es kann nur noch in dem Wunsch bestehen, **optimale Sachlösungen zu realisieren**. Darauf konzentriere ich mich. Und wenn mir dies gelingt, gibt es keinen Anlass, weitergehende Pläne zu machen.

S. 182: Man sollte sich da nichts vormachen, man muss ehrlich sein sich selbst gegenüber.

S. 187:

Herrhausen forderte und förderte die eigene Anschauung (der Mitglieder einer Gruppe), weil er von seinen Gesprächspartnern auch ein **eigenes Urteil** erwartete. Und dieser Anspruch machte vor ihm selbst nicht halt.

S. 215:

Für einen Manager, dessen Handlungsmaxime lautete: „Ich bin nicht daran interessiert, was nicht geht, sondern an dem, was geht“, mussten geäußerte Bedenken wie Störmanöver wirken. Die Bedenkenträger waren sein Feindbild, das er immer wieder beschwor, wenn es um seine Probleme innerhalb der Bank ging.

Der Aufbruch von Bad Homburg ins Büro erfolgte im Regelfall um halb neun, und Herrhausen pflegte wie überall **bereits etwas früher als verabredet bereitzustehen**.

S. 216:

Das ausgeklügelte **Koffersystem**, das Abs mittels seiner Assistenten perfektioniert hatte, die ihm für jedes der zahlreichen von ihm mitverwalteten Unternehmen **ein Dossier** anzufertigen hatten, das dann im Büro jederzeit abholbereit in einem Koffer bereitstand, reichte in Herrhausens Tagen längst nicht mehr hin. Trotz deutlich verringerter Mandatszähl der Vorstandsmitglieder war die Führung der Bank bei wachsender Unternehmensgröße immer komplexer geworden – sie bedeutete weit mehr, als das eigene Unternehmen in Aufsichts- und Beiräten zu repräsentieren. Herrhausen hatte seinem eigenen Wahlspruch vom „Banking Around the Globe, Around the Clock“ gerecht zu werden. Nina Grunenberg sollte es in ihrem Nachruf auf den Punkt bringen: „Die Deutsche Bank war sein Reich, er wollte ein Weltreich aus ihr machen.“ ... war sein Arbeitstag 12 Stunden - Banking Around the Clock im buchstäblichen Sinne. Auf dem abendlichen Rückweg widmete sich Herrhausen dann den von seiner Sekretärin dafür vorbereiteten Akten, deren Studium er auch zu Hause im Giebelzimmer des Ellerhöhwegs fortsetzte - an einem , den er eigens zu diesem Zweck zum Wohnraum hin hatte offener gestalten lassen.

S. 217:

Fixpunkt im Arbeitsleben ... Es begann um zehn Uhr mit Terminen und Dringlichem, setzte sich mit der Konjunkturbeurteilung fort, dann kamen die beiden Punkte Geschäftspolitik und Personalien. An fünfter Stelle folgten Status, Geldmarkt und Devisen, an sechster Konditionen, dann Firmen- und Privatkundengeschäft, Kredite, Vermögensanlagen und Kapitalmarkt, Betriebs- und Organisationsfragen, Beteiligungen, Werbung, Mandate, Spenden und schließlich Verschiedenes. Die Anfertigung des Protokolls oblag dem jeweils **jüngsten der drei stellvertretenden Vorstandsmitglieder**, eine Aufgabe, die auch Herrhausen im ersten Jahr seiner Zugehörigkeit zu dem Gremium hatte erfüllen müssen.

Immer im Anschluss an die mehrstündigen Sitzungen, die sich bei Bedarf auch bis in den Abend erstreckten, erstattete Herrhausen nachmittags Wilfried Guth als Aufsichtsratsvorsitzendem der Deutschen Bank Bericht. Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat war äußerst eng, was dadurch begünstigt wurde, dass letzterem seit der Ära Abs auch große Mitwirkung an der Konzernführung eingeräumt wurde. Bei der Deutschen Bank hatte der Aufsichtsratsvorsitzende durchaus auch Managementaufgaben, denn man nahm die Informations- und Kontrollvorschriften des Aktienrechts ernster, als es in den meisten Großunternehmen üblich war.

S. 219:

Es liege in der Natur des erfahrungswissenschaftlichen Fortschritts, „dass er hypothetisch ist und daher **problematisch** bleibt; ebenso, dass die Anzahl der Rätsel, **die er erzeugt**, gewöhnlich viel größer ist als die Zahl der Rätsel, welche er **bewältigt**.“

Herrhausen entwickelte deshalb eine besondere Neugier für die **philosophische** Erörterung des **Evolutionsprinzips**. Damit stand er auf Seiten der Wirtschaftstheorie nicht allein. Die Einbeziehung des Konzepts der Evolution war zu einem prägenden Merkmal des ökonomischen Positivismus geworden – nicht zuletzt, weil die Vertreter dieser Denkrichtung glaubten, damit an die Klassiker anzuknüpfen. Was war denn Adam Smiths Rede von der **unsichtbaren Hand** anderes als eine Beschreibung einer übergeordneten, abstrakten Vernunft, die durch die Kombination der verschiedenen Handlungen einen Entwicklungsgang vollzog, der dem allgemeinen Nutzen diene?

Folglich übertrug man die biologisch als **Gesetzmäßigkeit** erkannte Evolution auf das **Organisationsprinzip** der Wirtschaft.

S. 220

Die Rede von **ethischen Werten des Kapitalismus** waren in den 70 und 80-er Jahren ...

Indem (die Positivisten) glauben, auf Ethik und das Stellen der Wertfrage verzichten zu können, übersehen sie, dass der Wertfrage verzichten zu können, übersehen sie, dass der Kapitalismus als Gesellschaft freier Individuen enorme moralische Anforderungen an den Einzelnen stellt und moralische Einstellungen erfordert, welche die Ökonomie allein nicht hervorbringen kann, schrieb Koslowski.

Deshalb musste sich die ökonomische Kompetenz eines Unternehmens an anderen Größen messen lassen als bloßen Bilanzergebnissen.

Nicht das „Mehr-Haben-Wollen“ ist der neue Zug des Kapitalismus, sondern die moralische Neutralisierung des Gewinnmotivs zu einem **respektablen menschlichen Motiv** und seine Anerkennung als Grundmotor der Wirtschaft.

S. 221:

An dieser Profitabilität **moralischen Handelns** setzte auch Herrhausens Initiative zu mehr Offenheit und damit auch mehr Öffentlichkeitswirksamkeit an [Wir verdienen viel Geld und tun es auch noch honorig \(Thomas R. Fischer\)](#)

S. 222:

Gleichzeitig stellt sich für Herrhausen aber auch die Frage der Religion neu, und dabei fand bezeichnenderweise besonders das Problem der Zeitlichkeit des Menschen seine Aufmerksamkeit.

Die Fähigkeit menschlichen Erkennens hat etwa in der Gentechnologie Schranken erreicht, die uns selbst als natürliche Einheit „Mensch“ in Frage zu stellen drohen.

S. 223:

Eine Versittlichung der Politik statt einer Politisierung der Sitten...

Eine Änderung des Menschen und damit eine Veränderung der Welt kann nur durch eine Revolution des menschlichen Wesens oder, wie Kant sagt, durch eine „Revolution der Denkungsart“ geschehen (richtiges Denken).

S. 226:

Die Führungskraft, die Jasager will, müssen Sie auswechseln! Ein Erstklassiger holt sich immer Erstklassige, ein Zweitklassiger nur Drittklassige.

S. 232:

Dadurch würde auch die größte Sorge beseitigt werden, nämlich die mangelnde Flexibilität und Geschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung.

S. 233:

Herrhausen selbst behielt sich weiterhin Konzernentwicklung und Kommunikation als persönliche Aufgaben vor.

S. 238:

Wir wachsen in internationale Dimensionen, die es in den Siebzigern und Achtzigern noch nicht gab. Dazu trugen in seinen Augen ... die Fortschritte in der Kommunikationstechnik und die gestiegene Mobilität des Kapitals entscheidend bei. Für die Deutsche Bank bedeutet das dreierlei: Wir müssen, wenn die Welt der Markt wird, in der Welt präsent sein. 2. Wenn wir ein wirklich internationales Institut sein wollen, dann muss Platz sein für internationale Kollegen.

3. Gesellschaftspolitisch: Die Deutsche Bank kann sich nicht allein darauf beschränken oder konzentrieren, gute Geschäfte zu machen, gute Geschäfte im positiven Sinne des Wortes. Sie muss, wenn sie eine bestimmte Größe hat, eine bestimmte Autorität, eine bestimmte Position hier und draußen in der Welt, **gesellschaftspolitische Verantwortung** zu übernehmen, mehr noch, als bisher deutlich ist. Wir müssen eine Art von – ich sage das nicht gerne, weil dieses Wort so missbraucht wird, gerade in letzter Zeit –, eine Art von **ethischer Verpflichtung akzeptieren**.

„Es war leicht, mit ihm zu reden, aber schwer, mit ihm ins Gespräch zu kommen. Wenn er ein Problem erkannt und durchdacht hatte, vertrat er seine Ansichten so überzeugend, dass sie leicht unerbittlich wirkten“ (Nina Grunenberg).

Ich glaube, wir haben den richtigen Ton noch nicht gefunden. Vielleicht sind wir noch **zu sehr Institut**, ja Institution und zu wenig Person. Vielleicht ist nicht genug Natürlichkeit, Unmittelbarkeit, Freude in unserem Auftreten. Manches scheint mir zu perfekt, zu steril zu sein.

S. 240:

Die Torpedierung von Herrhausens Absicht, zumindest einmal im Jahr in den Kopfstellen einen herrschaftsfreien Diskurs zu etablieren, war ein bewusster Affront.

Herrhausens forcierte Betonung, sein Institut habe **ethische Verpflichtungen**, war darauf nur eine schwache Antwort, weil sie notwendig unverbindlich bleiben musste – **moralisches Handeln** konnte auch von ihm, wie das Münchner Beispiel bewiesen hatte, nicht dekretiert werden (verordnen, verfügen).

S. 241:

Was den rationalen Diskurs über solche Fragen so schwierig macht, ist der suggestive Charakter der Sprache. Wenn von Macht die Rede ist, klingt immer gleich der Verdacht des Machtmissbrauchs durch. Wer auf derart fahrlässige Weise Kritik an der offenen Gesellschaft übe, betreibe „Systemkritik“, oder kommt ihr doch sehr nahe“.

S. 244:

Über die Menschen des Ruhrgebietes geriet er regelmäßig ins Schwärmen, weil er ihre Ehrlichkeit, Offenheit und ihren Fleiß bewunderte.

S. 253:

Bankübernahme: xxx hat nach Prüfung des britischen Unternehmens gegen einen Kauf durch die Deutsche Bank plädiert, weil es ihr an den **notwendigen Führungskräften** mangle.

S. 258

Wir vergessen häufig die Vergangenheit, konzentrieren uns sehr stark auf die Gegenwart und legen an kurzfristige Entwicklungen, die sich in der Gegenwart zeigen, langfristige Tendenzen. Wenn es einmal nicht mehr so gut geht, wie man sich das wünscht, dann meint man, dass dies für die Zukunft so anhalten würde. Das ist eine im Grunde ungeschichtliche Haltung. Dann kommt ein Teil des deutschen Nationalcharakters hinzu. Wir sind schnell geneigt, von einem Extrem ins andere zu fallen, himmelhoch jauchzend, zu Tode betrübt. Wir mäkeln gern und sind im richtigen gewachsenen Sinne selbstbewusst, das heißt, in dem Sinne, dass wir unserer eigenen Leistungsfähigkeit vertrauen.

Man durfte die Gunst des Augenblicks nicht verspielen.

S. 277:

Was mir die Journalisten nicht abnehmen, ist meine Motivation für dieses Leben. Ich werde als machtgerig, und unermesslich ehrgeizig, als kalt und arrogant beschrieben. Dass ein Mann wie ich nicht machtbesessen ist, ist offenbar nicht denkbar.

Allenfalls möchte ich die Gelegenheit haben zu gestalten, und dazu braucht man natürlich ein gewisses Maß an Einfluss. Sonst geht das nicht. **Mein Motiv ist das Bemühen, einen optimalen Sachbeitrag zu leisten.** Das Könnten sich die Journalisten offenbar nicht vorstellen.

S. 286:

Nur dort war die Gesellschaftskritik von Erfolg gekrönt, wo es die Menschen gelernt hatten, dass der Versuch den Himmel auf Erden zu verwirklichen, nur allzu leicht die Erde in eine Hölle für die Menschen verwandelt. Die andere Stele trägt ein knappes Zitat der Schriftstellerin Ingeborg Bachmann: „Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar“.

Führungsstil...bestehe im „Versuch, durch Argumente zu überzeugen und zu motivieren, Menschen zur Einsicht zu führen und daraus ihr Verhalten zu entwickeln“.

Man kann einen gepflegten Umgang miteinander haben, aber nicht immer demokratisch sein im Sinne von Abstimmungen. Es muss entschieden werden. Die Welt ist kein „Debattierklub“.

S. 287:

Herrhausen genießt bis heute den Ruf eines kompromisslos aufrichtigen Mannes.

...bis hin zu jenem Eindruck von Arroganz..., durch seine kompromisslose Offenheit bei vielen Gesprächspartnern weckt. Er war außerordentlich fair, an allen Menschen interessiert. Und er war gar nicht der Typ für Arroganz. Wenn wir ganz subtil sein wollten, müssten wir es mit einer englischen Redensart ausdrücken: **He couldn't easilly stand fools.** Damit werden einige seiner Gesprächspartner ihre Probleme gehabt haben. Aber mit Arroganz seitens Herrhausens hatte das nichts zu tun.

S. 289:

Maxime: Er erwartete von allen richtiges Denken. Seit langem besaß Herrhausen ein elementares Interesse an **Anthropologie**...die ihm ein besseres Verständnis des modernen Menschen erlauben sollte: José Ortega y Gassets Essaysammlung: Vom Menschen als „utopischem Wesen“ und dessen kleine Studie „Das Wesen geschichtlicher Krisen“, beides vielgelesene Bücher der frühen fünfziger Jahre. Auch Romano Guardinis Band „Die Macht“ begleitete Herrhausen ein Leben lang.

Hayek formulierte die Idee der „**unsichtbaren Hand**“ in zeitgemäßen Worten: „Wir finden immer wieder, dass, wenn es jemandes bewusstes Ziel wäre, die Struktur dieser Ganzheit (der Gesellschaft) zu erhalten und wenn er die Kenntnis und die Macht hätte, es zu tun, er genau jene Bewegungen

verursachen müsste, die tatsächlich ohne eine solche bewusste Lenkung geschehen. Deshalb ist nach Hayeks Überzeugung das freie Handeln der sicherste Weg zur Förderung des Allgemeinwohls...

S. 292:

Für unsere geöffneten Augen ist das Universum in Zukunft nicht mehr eine Ordnung, sondern ein Prozeß. Nicht die Vorgaben einer **unpersönlichen Vernunft**, und sei sie **göttlich**, konnten der Natur des Menschen entsprechen, sondern allein eine höheren Zwecken entsprechende Forderung nach eigenverantwortlichem Handeln, oder wie Havemann es ausdrückte. „Wir müssen auf das Mögliche wirken, bevor es zur Wirklichkeit geworden ist. Wir gestalten und verändern die Welt, indem wir die Möglichkeiten(KS: Rahmenbedingungen) ändern. So erreichen wir, dass wirklich wird, was wir erstreben“.

S. 293:

...die einzige Schwierigkeit, die es zu überwinden galt, war der mangelnde **Wille zur Gestaltung der Welt**. ...“beginnt nicht erst bei der Einflussnahme selbst, sondern schon bei der Möglichkeit dazu“.

...Charakter als Führungskraft verändert hatte: „Sprechen wir über seine kulturelle Prägung, seine Fähigkeit und Bereitschaft, über den Dingen zu stehen, sich selbst in einer Weise auszudrücken. Das machte seine Persönlichkeit aus. Sie entwickelte sich über fünfzehn Jahre. Erst als er Sprecher wurde, trat sie in den Vordergrund“.

Herrhausen erkennen musste Die Wahrheit ist dem Menschen eben nicht immer zumutbar, wenn man selbst im Einklang mit den eigenen Überzeugungen erfolgreich sein will. Die Liste der Vernunft, mit der das Wirkliche aus dem individuell Möglichen erwachsen sollte, weil es so dem höheren Zwecke diene, blieb hinter Herrhausens Erwartungen zurück. Er hätte es wissen müssen, denn hatten nicht Hayek und Havemann jedem deterministischen Denken eine Absage erteilt?

S. 296:

„Die Idee der Rationalität kann nicht besser gekennzeichnet werden als durch die Bereitschaft, Kritik anzunehmen“, hat Karl Popper in seinen Erinnerungen geschrieben. Das ergänzte sich vortrefflich mit einem Kant-Zitat, das Herrhausen besonders beeindruckt hatte: „Unser Zeitalter ist das eigentliche Zeitalter der Kritik, der sich alles unterwerfen muss. Religion und Ihre Heiligkeit und Gesetzgebung durch ihre Majestät wollen sich gemeiniglich derselben entziehen. Aber alsdann erregen sie gerechten Verdacht wider sich und können auf unverstellte Achtung nicht Anspruch machen, die die Vernunft nur demjenigen bewilligt, was ihre freie und öffentliche Prüfung hat aushalten können“.

S. 297

...die Debatte über einzelne ökonomische Aspekte sei: Nur die Bereitschaft, **wichtige Fragen** – seien es solche, die die Bank betrafen, oder solche, die allgemeinwirtschaftlichen Problemen galten – **auch wichtig zu nehmen**, konnten bewirken, dass überhaupt erst ein Bewusstsein für sie geschaffen würde. „Was sich nicht in Kommunikation verwirklicht, ist noch nicht, was nicht zuletzt in ihr gründet, ist ohne genügenden Grund“, hatte Herrhausen von Jaspers gelernt.

Roland Berger...“Speziell“ in einem Haus, in dem vieles auf Diskretion begründet ist, in dem Hierarchie noch eine entscheidende Größe ist, musste Herrhausens Art, Tabus nicht ernst zunehmen, auch auf Widerstand stoßen. So geschah es.

S. 298

Ständiges Wirtschaftswachstum bedeutet ständigen Strukturwandel. Nur dadurch lässt sich der Wohlstand unseres Landes und als Spiegel dessen der Arbeitsplatz des einzelnen erhalten und sichern“.

S. 299

Er machte sich Sorgen über unsere Größe und Profitabilität, wenn er die Deutsche mit anderen Banken verglich. Wir konnten ihn darüber nicht beruhigen. Manchmal war er geradezu bedrückt, und ich habe nie verstanden, warum: Es gab keinen Grund schwarzzusehen, wir waren auf dem Vormarsch. Ich glaube, er wollte, dass wir eine Menge Dinge zur gleichen Zeit ändern sollten, wobei er übersah, dass es sich hier nicht um eine Organisation handelt, die man im Handumdrehen ändern kann. Man

kann auf der Brücke stehen und „Wenden“ schreiben, aber dann wird es immer noch acht Monate dauern, bis sich der Bug des Schiffs um drei Grad bewegt. Das machte ihn unruhig, und er litt“.

Kopper verstand nicht, dass Herrhausens Antrieb ein anderer war als nur die Aussicht auf ein profitables Unternehmen. Sein Vorgänger hatte den ehrgeizigen Plan, nicht nur das eigene Haus, sondern das gesamte internationale Bankensystem zu verändern, denn ein Unternehmen wie die von projektierte Deutsche Bank wäre ohne Beispiel gewesen. Deshalb war keine Zeit für eine Weiterentwicklung des Instituts **aus sich selbst heraus**, wie sie vor Herrhausens Zeit als Vorstandssprecher üblich gewesen war.

S. 300:

...sein weit über die Gepflogenheiten des Geschäftslebens hinausgehendes Verständnis für die **Komplexität strittiger Punkte**. Ein Phänomen, das ihn hierbei besonders interessierte, war das **Konzept von Zeit**. Und zwar nicht in dem Sinne, wie es von einem studierten Betriebswirt zu erwarten wäre, also als bloße Ressource, über deren optimale Verteilung nachzudenken wäre. Zeit war für ihn auch durchaus ein **philosophisches Problem**: als Frage nach dem, was als zeitgemäß gelten darf. Gerade weil sich die **Zeit** jeder direkten Beeinflussung entzieht, war sie Gegenstand seiner speziellen Neugier (dabei war Herrhausen der subjektive Charakter unseres Zeitempfindens bewusst, seit er in den fünfziger Jahren Thomas Manns „Zauberberg“ gelesen hatte).

„Das ganze Leben“, so beschreibt Havemann die Wirklichkeit, „ist von diesem ständigen Zeitwechsel begleitet“, und er meinte damit die Erfahrung, „wie manche Stunden so inhaltslos und andere so inhaltsreich sind und wie die inhaltsreichen Stunden uns wohl zu schnell entfliehen, aber doch einen anderen Umfang erreichen“.

S. 301:

Herrhausens eigene Forderung aus diesem Problem war eine möglichst effiziente Zeiteinteilung: „Soll unser Leben nicht in Zerstreuung verloren gehen, so muß es in einer Ordnung sich finden“ – dieses Zitat aus der „Einführung in die Philosophie“ von Karl Jaspers hatte Herrhausen schon 1963 beeindruckt (KS aus Goethes Faust: Schaffet Ordnung, dass ihr Zeit gewinnt).

Es ist im wesentlichen die **Disziplin**, „die die langsame Entwicklung der Verhaltensregeln des Rechts und der Moral unseren „natürlichen“ Gefühlen auferlegt hat, die die Entwicklung der Kultur und ihrer materiellen Grundlagen möglich gemacht hat“.

S. 302

Richtiges Denken – fehlerhaftes Denken: „Als solches bezeichne ich ein Denken, da im **Widerspruch steht zu der jeweiligen Realität**, mit der es sich befasst. Und dies hat mit einem elementaren psychologischen Sachverhalt zu tun, der mit der ständig größeren Differenzierung unserer Lebensverhältnisse immer mehr an schädlicher Bedeutung gewinnt, mit der Tatsache nämlich, dass die meisten Menschen es sich gleichsam als Überlebensmethode –einfach- machen wollen. Unsere Welt ist aber [...] ungemein komplex, vernetzt und schwierig geworden, und es bedarf oftmals großer intellektueller Anstrengungen, um sie zu **begreifen**, was ja die **Voraussetzung dafür ist, sie zu gestalten**.“

S. 304

Arbeitszeit = Zeit für Arbeit: „**Wir werden eher mehr denn weniger arbeiten müssen**, um der Frage Herr zu werden, die uns als Gattung bedrohen“. Und darunter verstand er nicht allein einen generellen Appell für mehr Erwerbsarbeit, sondern auch für neue Formen des Engagements, die er um so schmerzlicher vermisste, weil er einen Wertewandel beobachtete, der durch die Überbetonung von **Freizeit** gegenüber der Arbeitszeit noch verstärkt werde.

Rosa Luxemburg: „Wir werden an unseren Handlungen gemessen, nicht an unseren Motiven“.

Deshalb muß **Handlung aus Haltung** geboren werden.

S. 306:

Freiheit- und Offenheit, die damit einhergeht – wird uns nicht geschenkt. Die Menschen müssen um sie kämpfen, immer wieder.

„Ich meine, dass man zur Selbstverwirklichung nach dem suchen muss, was in einem selbst steckt, und nicht nach dem was in einem anderen steckt. Kein Mensch ist unersetzlich, aber jeder ist einzigartig, denn es gibt ihn nur ein einziges Mal. Und daraus leite ich eine Verpflichtung ab, das zu realisieren, was ich bin und nicht danach zu streben, was ein anderer ist oder war“ Für Alfred Herrhausen zählte ausschließlich, was er in sich selbst gefunden hatte.

(KS: Man niemanden etwas lehren, ihm nur helfen es in sich selbst zu finden... Gallilei)

Andreas Platthaus schreibt die Biographie eines Unternehmers, der zugleich Visionär war, ebenso scharfsinnig wie unbequem. Herrhausen hat frühzeitig die Herausforderung der Globalisierung für Deutschland erkannt und die Wirtschaftselite gegen sich aufgebracht – nicht zuletzt mit seiner Forderung nach Schuldenerlass für Länder der Dritten Welt. Es entsteht das überraschende Porträt eines Mannes, der zu Lebzeiten stets umjubelt und umstritten war und in vielem seiner Zeit weit voraus.

Für die einen war er die Verkörperung des erfolgreichen Bankers – für die anderen ein Kapitalismuskritiker, ein Hoffnungsträger für die Dritte Welt. Keinen zweiten deutschen Manager umgibt ein solcher Nimbus. Seine Ermordung durch die Rote-Armee-Fraktion am 30. November 1989 fiel zusammen mit dem Ende der alten Bundesrepublik – dass Alfred Herrhausen genau drei Wochen nach dem Mauerfall sterben musste, macht ihn zum Inbegriff einer ganzen Epoche. Worin besteht der Mythos Herrhausen? Wie wurde der NSDAP-Eliteschüler und Philosophieliebhaber zum einflussreichsten Unternehmenschef der späten Bonner Republik?

Die Biographie eines Ausnahmekbankiers, der zu Lebzeiten ebenso umjubelt wie umstritten war – ein Kapitel deutscher Zeitgeschichte.