

# Folgen wir den Richtigen?

In der Wirtschaft kommen meist die Falschen an die Spitze, sagen Managementexperten. Skandale, Prozesse und frustrierte Mitarbeiter zeugen davon. Wie sich das ändern lässt.



Pinguine mit einem Leittier:  
Nur die Besten sollten vorangehen.

Stefani Hergert  
Düsseldorf

**T**eure Managementfehler wie das Brasilien-Desaster von Thyssen-Krupp, Millionen-Bußgelder wegen verbotener Preisabsprachen der selbsternannten „Schienenfreunde“ im Konzern und bei Konkurrenten. Geschasste Manager wie der glücklose Siemens-Chef Peter Löscher, wo eine Gewinnwarnung als Grund für die Ablösung reichte. Manager, die dem Druck von oben nicht mehr standhalten und sich das Leben nehmen, wie der Finanzchef des Schweizer Versicherers Zurich, das jüngste traurige Beispiel.

Drei Beispiele, ein Eindruck: Kann es sein, dass in den Führungsetagen der Wirtschaft etwas nicht richtig läuft? Leiten wirklich die besten Manager die Geschicke der Unternehmen? Die, die das Wohl des Unternehmens und das der Mitarbeiter im Auge haben? Joachim Sauer, Präsident des Verbands der Personalmanager, und Alexander Cisik, Professor für Wirtschaftspsychologie, sind überzeugt: „Es führen überwiegend die Falschen.“

So pauschal würden Managementberater wie Markus Baumanns das nicht sagen. Aber: Auch Baumanns, der lange als Diplomat gearbeitet und zuletzt die private Jurahochschule Bucerius Law School in Hamburg aufgebaut hat, sieht eine derartige Tendenz in den Konzernen. „Gute Führung heißt, eine Haltung gegenüber den Mitarbeitern und der Aufgabe zu haben“, sagt er. Neugierig auf Menschen zu sein und das Beste aus ihnen herauszuholen zu wollen gehört dazu, ebenso wie das Gesamtwohl der Firma über die eigenen Interessen zu stellen. Doch in den Konzernen zählten beim Aufstieg eher andere Qualitäten. „Das ist ein echtes Dilemma.“

## Zu viele Machtkämpfe

Es ist ein Dilemma, das etliche Studien mit einer Zahl belegt haben: 30 Prozent. Diesen Anteil ihrer Arbeitszeit verwenden Topmanager auf ihre eigentliche Aufgabe. Der Rest geht dafür drauf, die eigene Position zu verteidigen oder am Stuhlbein der Kollegen zu sägen.

Baumanns weiß aus seiner Beratungserfahrung, dass es im Mittelstand oft anders ist. „In Familienunternehmen schaut man tendenziell stärker auf den einzelnen Menschen“, sagt er. Davon ist auch Anselm Bilgri, Managementberater und früherer Leiter des Klosters Andechs, überzeugt. „Unsere Wirtschaft ist ja überwiegend vom Mittelstand geprägt, in dem die Mehrheit sich bemüht, gut zu führen“, sagt er. „Aber das Bild in der Öffentlichkeit ist so einseitig geworden. Da stehen die Skandale im Vordergrund.“

Hart in der Sache, hart und direkt zu anderen Menschen - so würden deutsche Führungskräfte wahrgenommen, sagt der Wirtschaftspsychologe Felix Brodbeck von der Ludwig-Maximilians-Universität München. Und: „Damit lässt man sie durchkommen, obwohl sich viele einen respektvolleren und fairen Umgang wünschen.“ Führungskräfte nach diesem Schema auszuwählen, habe sich in den letzten Jahrzehnten tief eingepreßt. Sicher auch, weil die Wirtschaft in Deutschland gut dastand. Doch es bewegt sich etwas, hat der Forscher festgestellt. Gerade der Nachwuchs hat andere Vorstellungen, das haben Befragungen von jungen Mana-

gern gezeigt. Der Wandel aber werde Jahre oder Jahrzehnte dauern, sagt Brodbeck.

Denn wer heute aufsteige, sei noch immer „vor allem fachlich stark, lange dabei, besonders durchsetzungsstark oder auch hinreichend anpassungsbereit“, schreiben Verbandspräsident Sauer und Wirtschaftspsychologe Cisik in einem Papier, das eine breite Diskussion ausgelöst hat. „Soziale Kompetenz, Empathie oder die Fähigkeit zur Reflexion spielen kaum eine Rolle“, heißt es da weiter.

Die besten Manager sind das für die beiden nicht. „Ein nicht geringer Teil unserer Führungskräfte sind in Wirklichkeit Fachkräfte, die nicht die ausreichende Fähigkeit haben zu führen“, sagt Sauer. Sie könnten nicht kommunizieren, nicht delegieren und beschäftigen sich zu wenig mit den Menschen.

### Chefs, die nicht da sind

Es ist die Einstellung zu den Menschen, die ihnen fehlt - und damit das Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. „Es ist doch oft so, dass Führungskräfte nach einem halben Jahr hinter vorgehaltener Hand sagen: Der Job wäre ja ganz klasse, wenn nicht die ganzen Leute wären“, bringt es Sauer auf den Punkt.

Das zeigt auch eine Umfrage der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft aus dem Jahr 2009. Menschen zu motivieren, macht nur einem Drittel der mehr als 500 befragten Manager sehr viel Freude; immerhin die Hälfte sagt das, wenn es darum geht, Leute anzuleiten und zu fördern. Gerade einmal 15 Prozent sind überzeugt, dass sie ihre Chefrolle richtig ausfüllen.

Wer schlecht führt, demotiviert seine Mitarbeiter. Und das hat Folgen: Nicht umsonst heißt es, man schließe sich als Mitarbeiter einem Unternehmen an,



Je weiter man aufsteigt, desto lockerer werden die ethischen Bindungen und desto größer die Versuchungen.

**Anselm Bilgri**  
Ehemaliger Mönch und heute Berater



Egebert Krupp



Es ist doch oft so, dass Führungskräfte hinter vorgehaltener Hand sagen: Der Job wäre ja klasse, wenn nicht die ganzen Leute wären.

**Joachim Sauer**  
Präsident des Personalmanager-Verbands



www.baumannstephan.com

### Viel Druck, wenig Zeit

Das haben 547 Manager auf die Frage geantwortet, was sie daran hindert, ihre Führungsrolle optimal auszufüllen ...

Mir steht zu wenig Zeit zur Verfügung.	59,8 %
Ich stehe zu sehr unter Druck, die Arbeitsbelastung ist zu hoch.	37,1 %
Ich habe zu wenig Befugnisse.	28,5 %
Stimmt alles nicht: Ich fülle meine Führungsrolle optimal aus.	14,6 %
Ich bin auf den Führungsjob unzureichend vorbereitet.	11,7 %
Ich fühle mich selbst nicht motiviert.	10,1 %

Handelsblatt \*Mehrfachnennungen möglich Quelle: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft

aber man verlasse Führungskräfte. 24 Prozent der Deutschen haben schon innerlich gekündigt, zeigt die jüngste Gallup-Umfrage. Offenbar hat das auch viel mit dem direkten Chef zu tun. Und lediglich jeder Zehnte, der nur noch körperlich im Unternehmen anwesend ist, sagt, sein Chef nehme sich Zeit und sei erreichbar. Genauso wenige haben das Gefühl, dass dieser offen ist für neue Ideen. Bei den sehr engagierten Mitarbeitern sind es jeweils etwa acht von zehn.

Hierzulande gelte, dass Erfolg die ein oder andere charakterliche Schwäche rechtfertige, sagt Wirtschaftspsychologe Brodbeck. Da kommt die Ethik, die

Moral ins Spiel. Nicht nur bei der Frage, wie jemand Menschen behandelt, sondern auch, welche Grenzen er bereit ist zu überschreiten. Manager, die Steuern hinterziehen oder bewusst illegale Absprachen treffen, sind im Bewusstsein der Öffentlichkeit verankert. „Je weiter man aufsteigt, desto lockerer werden die ethischen Bindungen und desto größer die Versuchungen“, sagt der frühere Mönch Anselm Bilgri. Das rechte Maß, eine gewisse Demut, das bräuchten Manager. Doch werde schon in der Ausbildung versäumt, das mit auf den Weg zu geben. „Denn Wirtschaftsethik ist nach wie vor ein Orchideenfach.“

Menschen wählen jene, die ihnen ähnlich sind. Wenn also schon viele Führungskräfte mit den falschen Eigenschaften im Konzern sind, werden weitere folgen. Wie kommen Unternehmen aus diesem Teufelskreis heraus? Indem sie bei Beförderungen den Personalabteilungen mehr Macht geben. Sie sollten in einem objektiven, strukturierten Verfahren mit veränderten Kriterien entscheiden, wer aufsteigt, sagen die Experten.

Und die Unternehmen müssen den Nachwuchs weiterbilden. „Führungskräfte systematisch zu fördern und auf ihre Rolle vorzubereiten, erfordert auch ein Umdenken in der Personalentwicklung“, sagt Verbandspräsident Sauer.

Allerdings: Kann man Manager darauf vorbereiten, Firmen mit mehreren Hunderttausend Mitarbeitern zu führen? Berater Baumanns ist überzeugt, dass wir „Konzerne haben, die nicht mehr führbar sind“. So mancher Vorstandschef könne noch seine zehn engsten Mitarbeiter überblicken, aber was im Rest des Konzerns passiere, kaum verstehen. „Das geht nur, wenn die Chefs auf allen Ebenen wirklich gute Führungskräfte haben, auf die sie sich verlassen können“, sagt Baumanns. Das aber scheint fern jeder Realität.

## PRIVATSCHULEN UND INTERNATE

Nähere Informationen zur Anzeigenschaltung:  
Martina Lachiheb, Tel. 0 30 / 2 60 68 - 5 20

„...mit Freude erfolgreicher lernen!“

### Abitur G9 • Mittlere Reife

Fachabitur • Hauptschulabschluss

- Einschulung jederzeit auch bei Versetzungs- oder Zulassungsproblemen (Kl. 5 -12)
- Individuelle Förderung
- kleine Klassen
- Schulaufgabenbetreuung
- Förderunterricht
- Hilfe bei AD(H)S
- Ganztagsbetreuung
- Internatsunterbringung möglich

Am Büchel 100 53179 Bonn 0228-721800 info@hebo-schule.de www.hebo-schule.de

**www.sprachreisen.de**

High School & Private High School: Große Auswahl an Schulen. Auch Kurzaufenthalte möglich.  
Schülersprachreisen: Weltweites Kursangebot, u.a. englische und amerikanische Colleges.

Stiftsmühle | 68890 Heidelberg | Tel.: 0 62 21 - 88 00 8 | ist@sprachreisen.de

**BARBARA GLASMACHER**  
INTERNATIONALE SCHULBERATUNG

Die Ausbildung Ihrer Kinder ist die wichtigste Investition Ihres Lebens. Als Marktführer beraten wir seit über 20 Jahren Eltern und Schüler bei der Wahl des richtigen Internats in Großbritannien. Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Herzogstraße 60 | 80803 München | www.glasmacher.de  
Tel. 089-38 40 54-0 | Fax 38 40 54-20 | info@glasmacher.de

mit **nieher** Schritten zum Abitur

Unsere Schüler stehen im Vordergrund. Sie lernen

- Verantwortung für sich und andere zu übernehmen
- Gemeinschaft und Demokratie zu leben
- ihr Lernen selbst in die Hand zu nehmen
- vertrauensvoll in die Zukunft zu blicken

Staatlich anerkanntes Internatsgymnasium  
Schule Marienau • 21368 Dahlem • 05851 941-0 • www.marienau.de

„...mit Freude erfolgreicher lernen“

### GANZTAGSSCHULE Vorbereitung auf ABITUR und MITTLERE REIFE

Ergänzungsschule im Bundesvorwahl  
Berliner Privatschule e.V. (VOP)  
Kleine Klassen - Individuelle Förderung  
- Kontrollierte Stunden  
Freizeitangebote - jederzeitige Einschulung zur Zeitnachfrage in kleinen Klassen möglich.

41061 M.-Gladbach  
Wilhelmstr. 14  
Tel. 0 21 61 / 20 00 60  
Fax 0 21 61 / 20 71 30

Nächste Veröffentlichung  
„Privatschulen & Internate“  
Ist am 8. November 2013  
Anzeigenschluss hierfür ist am 24. Oktober 2013.