

Die Todsünden der Topmanager

Todsünde 1 - Konfliktschwäche (Illusion von Unantastbarkeit)

Diagnose: Wenn Manager nicht den Mut haben, sich von alten Praktiken zu verabschieden, weichen sie damit oft Konflikten aus. Misserfolge werden delegiert. Schließlich kündigen sie lieber Mitarbeitern, als sich einer Kontroverse zu stellen. Wer sich aber nicht glaubwürdig auf die Anliegen der Mitarbeiter einlässt, verliert Vertrauen. Mitarbeiter jedenfalls fordern die Konfliktfähigkeit des Vorstands ein.

Beispiel: Heinrich von Pierer gab vor, bei Siemens alles unter Kontrolle zu haben und schmiedete für die Kanzlerin als Berater Visionen, während im eigenen Konzern eine gigantische Korruptionskultur wucherte. Er hielt Konflikte nicht aus und stellte nicht die nötigen unangenehmen Fragen, um wirklich zu wissen, was im eigenen Haus los ist. Der amtierende Siemens-Chef Peter Löscher lässt den Finger dagegen in der Wunde. Konfliktscheu agierte auch die alte Telekom-Spitze um Kai-Uwe Ricke: Sie ist in den Verdacht geraten, Mitarbeiter und Journalisten bespitzelt zu haben, anstatt Probleme offen zu thematisieren.

Todsünde 2 - Wankelmut (Strategiewirrwarr)

Diagnose: Topmanager versuchen Unsicherheit und Hilflosigkeit zu kaschieren. Sie ändern Strategie oder Strukturen des Unternehmens ständig und verschärfen Kontrollinstrumente. Mitarbeiter sehen in den Aktionen des Chefs deshalb keinen Sinn mehr und sabotieren die Umsetzung. Statt sich so zu verhalten, sollten Führungskräfte eine schwierige Lage ehrlich kommunizieren und sich nicht hinter immer neuen Prozessoptimierungen, Bereichsentwicklungen und Strategiewechsels verstecken.

Beispiel: Michael Frenzel änderte bei Tui (ehemals Preussag) unter dem Druck der unzufriedenen Aktionäre mehrfach die Ausrichtung, um den Aktienkurs zu beflügeln. Dabei verspielte er seinen Ruf als radikaler Macher bei Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit.

Todsünde 3 - Tunnelblick (Fehlendes Einfühlungsvermögen)

Diagnose: Viele Topmanager können sich nicht in die Stimmungslage ihrer Mitarbeiter hineinversetzen. Sie argumentieren auf der juristischen und sachrationalen Ebene, reden dabei aber an den Menschen vorbei und machen so sich und ihren Berufsstand immer unglaubwürdiger.

Beispiel: Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank, nutzte im Februar 2005 die Bilanzpressekonferenz seines Unternehmens um Rekordgewinne und gleichzeitig einen massiven Stellenabbau zu verkünden. Was sich betriebswirtschaftlich zwar begründen ließ, erhitzte aber die Gemüter der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit.

Todsünde 4 - Doppelmoral (Wasser predigen, Wein trinken)

Diagnose: Manche Topmanager predigen hehre Werte wie Transparenz, handeln aber gegensätzlich. Auf diese Weise verlieren Führungskräfte ihre Glaubwürdigkeit und das Gespür dafür, ob sie die Mitarbeiter bei ihren Vorhaben unterstützen oder nicht.

Beispiel: Klaus Zumwinkel, Ex-Chef der Deutschen Post, fabulierte in der Mitarbeiterzeitung des Unternehmens darüber, dass Führungskräfte Vorbilder seien und Werte vorleben müssten. Einen Tag nach dem Erscheinungstermin holte die Staatsanwaltschaft Zumwinkel zu Hause ab - wegen des Verdachts auf Steuerhinterziehung. Sein EADS-Kollege Noël Forgeard beschwor die Transparenz, geriet dann aber in den Verdacht des Insiderhandels.

Todsünde 5 - Kastendenken (Rumpelstilzchen-Effekt)

Diagnose: Zwar behaupten Topmanager, sich (auch) an den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu orientieren und beispielsweise Konsequenzen aus einer Mitarbeiterbefragung zu ziehen. Doch in Wirklichkeit schotten sich viele ab und pflegen ihre Privilegien wie zum Beispiel den Vorstandsparkplatz. Die Pflichterfüllung gegenüber der höheren Ebene wie dem Aufsichtsrat und das Überleben in der Managerkaste sind ihnen wichtiger. Das merken die Mitarbeiter, es entsteht eine Kluft.

Beispiel: Walter Deuss, Ex-Chef von KarstadtQuelle, verlangte von seinem ehemaligen Arbeitgeber, dass er lebenslang auch die Überstunden seines Chauffeurs bezahlt. Gleichzeitig musste der Handelskonzern Tausende Stellen streichen.

Todsünde 6 - Selbstverliebtheit (Beraterwahn)

Diagnose: Zahlreiche Topmanager nehmen immer wieder Berater in Anspruch. Diese dienen ihnen aber lediglich dazu, narzisstische Bedürfnisse zu erfüllen und das eigene Handeln zu bestätigen. Das führt dazu, dass es nicht zu notwendigen Veränderungen kommt, und das Management seine bisherige Linie weiterverfolgt - auch wenn es unter den Mitarbeitern starke Zweifel an deren Sinnhaftigkeit gibt.

Beispiel: Jürgen Schrempp hielt an der Welt AG aus Daimler und Chrysler fest und beschwor die Skaleneffekte, die seine Berater aus dem Kreis internationaler Großbanken von der Fusion erwarteten. Dabei zeichnete sich bereits wenige Jahre nach der "Hochzeit im Himmel" von 1998 ein dramatischer Wertverlust des Engagements für Daimler ab.

Todsünde 7 - Maskerade (Identität verschleiern)

Diagnose: Viele Topmanager scheuen sich, Farbe zu bekennen. Sie verschleiern ihre Identität und erwecken den Eindruck, einen bestimmten Typus Mensch zu verkörpern, der sie gar nicht sind. Mitarbeiter merken das - der Chef verliert bei ihnen an Autorität, er ist kein Vorbild mehr.

Beispiel: Der ehemalige Siemens-Chef Klaus Kleinfeld ließ sich auf einem Pressefoto die teure Rolex-Uhr wegretuschieren. Offenbar wollte er dadurch bescheidener wirken. Tatsächlich wirkte er durch diese Aktion allerdings vor allem unsicher - und die Beziehung zu seinen Mitarbeitern litt.