

„Gute Manager stellen gute Kritiker ein“

Eine generelle Managerschelte sei angesichts der jüngsten Bespitzelungsfälle nicht angebracht, geschweige denn Hysterie, meinen die Management-Experten Lutz Engelke und Markus Wendt. Dennoch bedrohe eine Firmenkultur des Misstrauens den sozialen Frieden. Schließlich gehe es um „die Grundlagen unserer Solidargemeinschaft“.

VDI NACHRICHTEN, DÜSSELDORF, 13. 2. 09, WS

Wusste Hartmut Mehdorn von dem massenhaften Datenabgleich innerhalb seines Unternehmens? Geschahe die Korruptionsüberprüfung zahlreicher, wenn nicht aller Mitarbeiter, in seinem Auftrag? Egal, wie die Antworten auf den Skandal lauten und welche weiteren Einzelheiten im Falle der Deutschen Bahn noch tropfenweise bekannt werden: Deutsche Topmanager geraten immer mehr unter Beschuss der Öffentlichkeit.

„Man sollte nie pauschalisieren“, warnt Lutz Engelke vor einer leichtfertigen Verurteilung der kompletten hiesigen Führungselite. „Die aktuelle Debatte um die Bahn hat völlig andere Hintergründe als die Vorgänge bei Siemens oder Iddl. Herr Löscher und Herr Cromme (Siemens, die Red.) geben gerade ein positives Benchmark vor. Daran sollte man sich messen.“ Das Positive an solchen oder ähnlichen Turbulenzen sei, dass neue Vorbilder meist in Krisen sichtbar würden.

Und Vorbilder gäbe es. Engelke, Geschäftsführer von Triad, einem Berliner Unternehmen, das Mittelständler und Konzerne bei Kommunikationsfragen berät, glaubt nicht, dass es an Managern von Klasse mangelt: „Eine neue Unternehmerngeneration tritt an – mit herausragenden Persönlichkeiten. Von ihnen wird mehr Crossover gefordert: Emotion und Intellekt, Kompetenz und Neugierde, Risikofreude und Achtsamkeit. Daraus entstehen im besten Fall neue Unternehmenskulturen.“

Intellekt etwa könnte man in der Führungsetage durch sensiblere Auswahl seiner unmittelbaren Berater

demonstrieren. „Top-Manager sind oftmals genauso weit weg von ihren Mitarbeitern, wie sie eine Meute von Ja-Sagern um sich versammeln. Gute Manager stellen gute Kritiker ein, wenn sie souverän sind. Im Übrigen ist ‚oben längst nicht mehr vorn‘. Am Rand und im Mittelbau steckt die Zukunft von Unternehmen.“

Den Kern eines Unternehmens bildet für Lutz Engelke der kreative, risikofreudige und angstfreie Mitarbeiter. „An dieser Synergie zwischen Management und Mitarbeitern muss immer gearbeitet werden. Das ist im Kern Psychologie. Davon weiß das Top-Management aber oft leider zu wenig.“

Markus Wendt: Von einem Spitzelstaat ist Deutschland meilenweit entfernt

Von einer Kultur gegenseitigen Vertrauens sei man in Deutschland allerdings noch weit entfernt, meint Markus Wendt, Unternehmensberater und Mitglied des Human-Capital-Clubs, der den Menschen in den Fokus unternehmerischen Handelns stellt. Wer nach dem „gläsernen Mitarbeiter“ rufe, fördere eine Kultur des Misstrauens. „Jeder unterstellt dem anderen, dass er ihn über den Tisch ziehen will und nur seine eigenen Vorteile sucht. Daher traut keiner mehr dem anderen über den Weg. In einem solchen Klima der Angst und des Misstrauens wird dann schnell der Ruf nach stärkeren Regeln und Kontrollen laut.“

Doch damit steuerten die Unternehmen geradewegs in die Sackgasse: „Unsere Studien“, so Wendt, „be-



Muss Hartmut Mehdorn gehen? Der Vorsitzende der Deutschen Bahn AG gerät angesichts umstrittener Führungsmethoden zusehends ins Visier politischer Gegenspieler und öffentlicher Kritik. Foto: dpa

legen vielmehr, dass starre Strukturen und ständige Kontrollen den Geschäftserfolg eines Unternehmens massiv gefährden.“ Es spräche für die „Ohnmacht der Eliten“, wenn im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität zu technischen Mitteln gegriffen werde, die die Vorstellungskraft eines „Big Brothers“ orwellischer Prägung bei Weitem übersteigere. „Die zuletzt bekannt gewordenen Spitzelaffären zeigen, dass hier einige verantwortliche Manager jedes Maß verloren haben und nun mit Kanonen auf einige wenige Spatzen schießen.“

Deshalb aber von einer Spitzelrepublik zu sprechen, führe zu weit. „Zwar beträgt der jährliche Schaden aus Wirtschaftskriminalität laut einer Studie rund 4 Mrd. €, aber deswegen sind wir noch lange kein Volk von Kriminellen.“ Vielmehr sei Deutschland laut Internationalem Korruptionsindex nach wie vor einer der am wenigsten korrupten Staaten weltweit.

Neue Gesetze zum Schutz der Belegschaften seien so wenig nötig wie generelle Managerschelte und ein-

fallslose „Rezeptbücher“, die mit Kontrollen, Restrukturierungen, Budgetkürzungen und Personaabbau auf die Herausforderungen des Marktes reagierten. Stattdessen müsse eine Kultur des Vertrauens gepflegt werden, mit Dialog zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Datenschutzern in den Betrieben.

„Eine neue Unternehmerngeneration tritt an – mit herausragenden Persönlichkeiten.“

Lutz Engelke, Geschäftsführer des Berliner Beratungsunternehmens Triad

In Zeiten, in denen „Employer Branding“, das Bestreben, sich als attraktiver Arbeitgeber vor allem auch bei Ingenieuren in Szene zu setzen, als überragender Wettbewerbsfaktor

gilt, sollte Top-Managern doch eigentlich an einer unbeschmutzten Außendarstellung des Unternehmens gelegen sein.

Die Angst vor dem Imageschaden ist laut Kommunikationsexperte Lutz Engelke immens. „Ein falscher Satz kann Milliarden kosten. Deshalb ist Kommunikationsarbeit im Kern eine gesellschaftliche Aufgabe mit politischem Charakter. Sie wird leider noch viel zu oft als nachgeordnete Dienstleistung betrachtet.“ Der neue US-Präsident sei ein leuchtendes Vorbild, was mit glaubwürdigem Marketing zu erreichen sei. Engelke: „Obama macht uns gerade vor, was man mit Werten und Aura bewegen kann. Es geht jetzt um die Grundlagen unserer Solidargemeinschaft, national wie international. Insofern stehen Werte vor Gier, Ehrlichkeit vor Trickserei und Kompetenz vor Kumpanei.“

W. SCHMITZ

► www.triad.de
► www.humancapitalclub.de

„Einige verantwortliche Manager schießen mit Kanonen auf einige wenige Spatzen.“

Markus Wendt, Unternehmensberater und Mitglied des Human-Capital-Clubs.



Foto: HR-Gangneig