Zeigen Sie sich dort, wo Sie gesehen werden.

Tel.040-32 80 528 oder
otzen@chancenundkarriere.de

CHANCEN & KARRIERE
PREMIUM PERSONALMARKT

KARRIERE & MANAGEMENT

Freitag/Samstag/Sonntag, 29./30./31. 7. 2005

Handelsblatt

Ihr Vorsprung bei
Personalmanagement
und eLearning

www.personal-expo.de

Know-how, Best Practice und
Produktinfos direkt zum Download

Wie fühlt man sich eigentlich...

... Herr Kalyani,

Baba Kalyani, 55, ist Chef und Mehrheitseigner des Schmiedekonzerns Bharat Forge in Indien.

wenn man als Inder ein deutsches Traditionsunternehmen kauft?*

„Heute macht es mich stolz. Als wir das insolvente CDP-Werk in Ennepetal übernahmen, hatten wir überhaupt keine Vorstellung, was uns bevorstand. Schnell spürte ich unter den Mitarbeitern Misstrauen und Sorgen. Überall entstanden Gerüchte, wir würden Arbeitsplätze abbauen und Produktion nach Indien verlagern. Mein Eindruck: Deutschland leidet unter einer Angst-Psychose. Viele Mittelständler denken nur noch über Kostensenkungen nach. Niemand fragt sich, wie er wachsen kann. Auf einer Betriebsversammlung habe ich den Mitarbeitern dann klar gemacht: Es gibt 20 Länder, die eure Produkte zu einem Zehntel der Kosten herstellen können. In einem deutschen Kostenumfeld können wir nur überleben, wenn wir mehr Technologie einsetzen und weniger Muskelkraft. Dann habe ich fünf Millionen Euro auf den Tisch gelegt für neue, modernste Maschinen und 30 Leute zusätzlich eingestellt. Plötzlich konnte die Belegschaft wieder lächeln und fing an, mir zu vertrauen.

Die Deutschen haben ein mentales Problem: Ihr Denken ist verkrustet. Die Gewerkschaften etwa sind viel festgefahrener als die indischen, die enorm umgedacht haben. Ich bin überzeugt: Auch 95 Prozent unserer deutschen Mitarbeiter würden sofort mehr Flexibilität zustimmen, wenn das Wachstum und Arbeitsplätze sichert. Vor zehn Jahren wäre es noch undenkbar gewesen, dass Inder ein deutsches Traditionsunternehmen kaufen. Inzwischen hat die Firma einen erstaunlichen Turnaround geschafft. "

Die Frage stellte Oliver Müller.

*Bharat Forge in Pune in Indien ist zweitgrößter Schmiedekonzern der Welt nach ThyssenKrupp. Er übernahm 2004 die 160 Jahre alte Traditionsfirma Carl Dan Peddinghaus (CDP) in Ennepetal, die Fahrwerkskomponenten für BMW, VW und Volvo herstellt.

DIE FÜNF WEISEN

Findet Nemo – Aquarium für Große

Roland Tichy
Chefkolumnist
Handelsblatt

Großraumbüros sind selten groß. Die verqueren Folgen, wenn man ein Großraumbüro mittels Stellwänden in ein Labyrinth von Winzzellen aufteilt – keine Transparenz, kein Teamgeist, keine Kommunikation –, hat diese Zeitung letzten Freitag an dieser Stelle beschrieben. Es gibt Fortschritt: den gläsernen Käfig, das Großraumbüro mit Glaswänden dazwischen. Mit Wasser gefüllt hätte man ein Aquarium, in der Häufung der Zellen sogar eine Unterwasser-Show mit Lichteffekten. In den letzen Jahren sind riesige gläserne Unterwasserlandschaften mit bizarren Grundrissen entstanden: Die endlos aneinander gereihten Neun-Quadratmeter-Zellen, in denen der Blick über gebeugte Rücken geht, bis sich die fernen Zellen im bläulichen Blau der Trennwände verlieren. Ziemlich hinderlich allen Formen der Büroliebe gegenüber: Wer verguckt sich schon in so ein gräulich-schimmerndes Glas-Gesicht? Zwischen den Abgründen einsehbarer Einsamkeit gibt es die Höhle der bösartigen Büromuräne: Die Wände mit Papierbergen zugestapelt oder Postern beklebt - mit der schönen Seite nach innen, die Rückseite dem ungebetenen Gast zugewandt, der riskiert, im Vorbeischwimmen geschnappt zu werden. In liberalen Läden gibt es Labor-Aquarien, deren Wände allerdings nicht aus dem früher so beliebten Rauchglas bestehen, sondern nur angefüllt sind – mit beißendem Zigarettenrauch: die Tür darf nur ganz schnell geöffnet werden, damit die Rauchdichte nicht herabgesetzt wird und den Überlebenstest stört. Die Gänge in den Unterwasserschluchten sind auf die feuerpolizeilich minimal geforderte Schmalheit reduziert und führen um Ecken, an denen strategisch positioniert die Hierarchie-Haie hausen. Wie im herkömmlichen Büro leben sie ihre Allmachtsphantasien – gemessen statt an der Zahl von Fensterachsen aus dem Vielfachen von Glasstellwandsegmenten mal Ganglänge.

Es herrscht ein gedämpfter, bläulicher Ton, da Sonnen- und Kunstlicht durch die dicken Glaswände gedämpft wird. Hie und da blitzt ein regenbogenfarbiger Lichtreflex, der durch die Brechung des Lichts an den Schnittkanten entsteht. Dooooing, Doooooooooinnnnng, Doooooooooiiiiiiiiiiiiiiiing! Alle Geräusche gibt es wegen der vielen Echoeffekte im Dauer- Halleffekt, der an die Unterwasserfilme von Jean Cocteau und „Das Boot" erinnert: Die Mannschaft wartet schwitzend und angststarr auf den letzten großen Donnerschlag oder Killerwal.

Im Glasraumbüro herrscht Angst. Denn jeder sieht alles. Jeder hört jeden, und zwar viel lauter als gewöhnlich, weil glattes Glas – die Physik hat immer recht – Lärm verstärkt. Es ist eng, weil die Controller auf eines nie verzichten: Die Benchmarks zur optimalen Mitarbeiter-Verdichtung. Ständig eckt man an bis zur Verletzungsgefahr, weil Glas ein kalter Baustoff ist, der sich für Hochhausfassaden – nicht Innenräume – eignet. Sieht man von Operationsälen und Krematorien ab. Gehen Sie nie, nie! nachdenklich oder gar verträumt durch ein Glas-Großraumbüro, weil Sie sich sonst ihre Nase platt oder gar blutig stoßen und die Fische sie dabei anglotzen, na, wie Fische eben gucken, wenn ein fremdes Wesen durch ihre geheimnissvolle Unterwasserwelt schwimmt.

Das Glasgroßraumbüro ist die neurotische Kombination von Verlogenheit, Selbsttäuschung und mangelnder Konfliktbereitschaft. Es kann nur entstehen, weil das Management sich mit seiner Großraumideologie nicht gegen die Belegschaft durchsetzt, sondern auf den gefährlichen Weg des betriebsratstauglichen Kompromisses ausweicht. Es entsteht dieser Wahnsinn, in dem alle alles sehen und hören, aber so tun, als würden sie gar nichts sehen und hören – um die kollektive Illusion aufrecht zu erhalten, sie hätten gegen das Management richtige Einzelbüros durchgesetzt. Wie sollen Großraumbrüos wirklich aussehen? Lesen Sie dazu nächste Woche unsere Folge 3 der Serie „Leben im Großraumbüro".

Wie überdrehte Schrauben

Unternehmenslenker, die nur nach Zahlen führen, schaden ihrer Firma

LARS REPPESGAARD
HANDELSBLATT, 29.7.2005

In der Automobilbranche gibt es derzeit keinen kniffligeren Job als den von Wolfgang Bernhard. Aufsichtsrat, Betriebsrat, die Niedersächsische Landesregierung und die Belegschaft erwarten alle von dem 44-Jährigen, dass er als Markenchef VW wieder auf Kurs bringt.

Der Wolfsburger Hoffnungsträger machte sich bereits bei der Sanierung von Chrysler einen Namen. Vorschusslorbeeren hat der talentierte Manager reichlich bekommen. Jetzt braucht Bernhard Ergebnisse, und zwar schnell. Sieben Milliarden Euro will er bei VW in den nächsten Jahren einsparen. Für dieses Ziel ließ er schon Köpfe rollen. Gleich an seinem ersten Arbeitstag musste der Chef der Motorenentwicklung gehen. Andere Führungskräfte verdonnerte Bernhard dazu, drei Tage lang am Fließband zu stehen. Damit die Manager die Dinge mal selbst erleben, über die sie tagtäglich entscheiden. Dass er damit Porzellan zerschlug, weil VW ansonsten von einer Konsenskultur beherrscht wird, stört ihn nicht. „Am Ende des Tages zählt nur das Ergebnis", ist Bernhards Resümee.

Manager, die ohne Angst zupacken und mit Blick auf die Zahlen entscheiden, sind ein Segen für Unternehmen – vor allem, wenn die Ergebnisse nicht mehr stimmen. Weil VW weniger rentabel als Mitbewerber arbeitet, halten viele Bernhard für den richtigen Mann am richtigen Ort – im Moment jedenfalls.

Maximalprofiteure haben keine Zukunft

Wenn allerdings eine Führungskraft nur noch auf Ergebnisse schaut, die in Zahlen fassbar sind, und auf der Suche nach dem Erfolg alles andere außer acht lässt, verkehrt sich der positive Effekt oft ins Gegenteil, warnt Top-Manager-Coach Angelika Leder aus Frankfurt. Zahlenmenschen nennt sie diesen Typ unter den Entscheidungsträgern: Menschen, die zwar hochintelligent sind, langfristig aber wegen ihrer einseitigen Herangehensweise zur Belastung für das Unternehmen werden können. „Der Fokus ihres Denkens liegt auf Ergebnis und Erfolg", beschreibt sie die Zahlenmenschen. „Alles, was dafür überdacht werden muss, wird reflektiert. Aber nichts darüber hinaus. Ob sich etwa die Mitarbeiter wohl fühlen, fragen sie nicht, weil sie sich selbst das auch nicht fragen. Und wenn, dann reden sie nur über Fachliches und Ergebnisse."

Eine Belegschaft, die von einem Zahlenmenschen zu Höchstleistungen getrieben wird, kann kurzzeitig sehr gute Ergebnisse liefern. Wenn Berater, IT-Anbieter, Werber oder Investmentbanker um Aufträge kämpfen, oder aber ein Manager ehrgeizige Renditeziele erreichen will, gelingt es talentierten Führungskräften tatsächlich, selbst träge Belegschaften an den Rand der Belastungsgrenze zu bringen. Zahlenorientierte Führungskräfte sind oft die Hauptfiguren bei einer Sanierung oder beim Aufbau von Unternehmensteilen, tragen viel zum Wachstum ihrer Firma bei, oder retten vor der Zerschlagung. Das Problem: Sie stellen zu hohe Anforderungen an die Mitarbeiter – bis die Schraube überdreht ist. „Der Zahlenmensch stößt an Grenzen", beschreibt Leder. „Irgendwann ist bei allen übrigen die Luft raus und die Lust mitzuziehen, aufgebraucht."

Die Folge: Der Dauerdruck macht die Belegschaft mürbe. Die Zahl der Zielkonflikte mit zahlenfixierten Leistungspeitschern steigt, beobachtet Jutta Kreyenberg vom Institut für Coaching & Supervision in Grünstadt. Der Grund ist der steigende Ergebnisdruck: „Die Schere zwischen Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung öffnet sich in vielen Firmen immer weiter."

Dass im Geschäftsalltag persönliche Befindlichkeit nicht über dem Unternehmensergebnis steht, ist klar. Das Problem ist aber, dass die ergebnisfixierten Top-Manager nicht erkennen, wann sie den Druck aus dem Kessel nehmen müssten. Dadurch gefährden Zahlenmanager langfristig die guten Ergebnisse, die sie vorweisen können. Denn wenn der Frust nach dem dauernden Ergebnisdruck überhand nimmt, fliegen oft ganze Abteilungen auseinander. Die Guten suchen sich neue Jobs. Die Unmotivierten werden immer unproduktiver, der Krankenstand steigt. Im schlimmsten Fall kommt es zu menschlichen Katastrophen, warnt Psychologin Kreyenberg: „Ich bekam vor kurzem die Anfrage eines Unternehmens, Maßnahmen zur Konflikt- und Stressbewältigung zu entwickeln, weil deren Selbstmordquote enorm gestiegen war – in Folge einer viel zu extremen Zahlenorientierung."

Auch Ulrich Schumacher, Ex-Infineon-Vorstand ist ein Zahlenmensch: Er gilt als Musterbeispiel eines Managers, der seine kurzfristig erreichten Erfolge selbst wieder zu Nichte machte. Weil er sich zu oft von ehrgeizigem Ergebnisdenken leiten ließ und Erfolg um jeden Preis suchte – statt die Herzen der Mitarbeiter zu gewinnen. Diesen Typus beschreibt auch Management-Guru Reinhard Sprenger: Als „Maximalprofiteur", der sich schließlich nicht mehr „auf einen breiten Konsens der Mitarbeiter stützen kann, der weder Rücksicht noch Wohlwollen noch Vertrauen" kennt.

Dass sie Vorbild sein sollten, kommt ihnen ebenso wenig in den Sinn. Nicht mal in kleinen Nebensächlichkeiten. Zum Beispiel Schumacher: Neben Medienvertretern und Managern war auch der frühere Infineon-Chef zur launigen Schnitzeljagd eines Münchener Unternehmens eingeladen. Der passionierte Motorsportler radelte und ruderte nicht nur ehrgeiziger als alle anderen, um das Spaß-Event zu gewinnen. Er entfernte sogar die vom Veranstalter aufgestellten Hinweisschilder, um nachfolgende Teams in die Irre zu führen. Schumacher landete zwar weit vorne in der Wertung, wurde aber anschließend disqualifiziert. Dass er sich unfair verhalten hatte, wollte der Manager nicht einsehen. „Hinweisschilder sind was für die Bequemen. Die verzerren nur den Wettbewerb", schimpfte er angesichts der Disqualifikation. Warum die übrigen Teilnehmer seine Betrügereien ablehnten, konnte er nicht nachempfinden.

Dass jemand wie Schumacher in seinem Vorstandsjob mit seinem ausgefallenen Plan, jedes Jahr die schwächsten fünf Prozent der Belegschaft zu entlassen, nur scheitern konnte, war von Anfang an absehbar. Statt aber nun mit dieser Methode die Besten zu motivieren – wie es bei General Electric erfolgreich gelingt –, erreichte Schumacher das Gegenteil, weil er von den Mitarbeitern als „Maximalprofiteur" im Sinne von Reinhard Sprenger wahrgenommen wurde: Alle Mitarbeiter hatten nur noch Angst um ihren Job.

Foto: Dirk Meissner - Redline

Handelsblatt .com

Umfrage

Regieren in ihrem Unternehmen auch die zahlenfixierten Manager?

Stimmen Sie heute ab unter:
handelsblatt.com/zahlenmenager

Wenn ein Manager nicht mehr managen darf

Wer in den USA im Job Straftaten begeht, riskiert das Verbot, weiter seinen Beruf auszuüben – das kann auch hier zu Lande passieren

F.SIERING, C.TÖDTMANN
HANDELSBLATT, 27.7.2005

Wegen unsauberer Handelspraktiken mussten die US-Chefs der englischen Fondsgesellschaft Amvescap, Michael Cemo und Edgar Larsen, ihren Hut nehmen. Die Kündigung und eine Geldstrafe von 250 000 Dollar waren aber nur der Anfang: Cemo darf laut Beschluss der Aufsichtsbehörde Securities & Exchange Commission (SEC) in Zukunft nicht mehr als Investmentbanker arbeiten. Larsen gar darf nie wieder ein Wertpapierhaus betreten.

Berufsverbote sind in den Vereinigten Staaten als Strafe keine Seltenheit. „Das sind drastische Maßnahmen, aber das ethische Verhalten von Angestellten in US-Firmen wird in der Unternehmensstruktur in Amerika sehr hoch gehängt", sagt Steve Shumann, ein Wirtschaftsanwalt aus Los Angeles. „Seit dem Börsenboom werden vor allem die Manager in den Chefetagen schärfer beobachtet", sagt Shuman. Der Grund ist eindeutig: Firmen, die an der Börse notiert sind, tragen finanzielle Verantwortung für die Investoren. Das amerikanische Geschäftsgebaren fordert dementsprechend moralisch einwandfreie Entscheidungen.

Elliott Spitzer, der scharfzüngige Enron-Jäger und Generalsdtaatsanwalt aus New York, greift bei Verstößen radikal durch. „Wenn einer betrügt, um sich selbst zu bereichern, und wenn Aktionäre dadurch Geld verlieren, dann hat dieser Manager in seinem Job nichts mehr verloren", sagt Spitzer. „Such Dir einen anderen Job", bringt es Shuman auf den Punkt.

Der juristische Begriff heißt „Debarment" und ist längst nicht mehr nur in der Finanzwirtschaft zu finden. Polizisten, Ärzte, Chemiker, Lehrer. Sie alle sind von diesem „Ehrenkodex" betroffen. „Viele Angestellte in den USA müssen in ihrem Anstellungsvertrag eine Klausel unterschreiben, dass sie sich moralisch aufrichtig verhalten wollen", sagt Shuman. Verstößt ein Angestellter gegen diesen Kodex, kann das schnell das Ende einer Karriere bedeuten. „Ist die Lizenz erst einmal entzogen, dann kannst Du Dich auch gleich umschulen lassen", sagt Shuman. Ärzte aus dem King-Hospital in Los Angeles müssen heute nach einem Skandal beispielsweise als Boten oder Fahrer arbeiten. Bekannt wurde auch der Fall von Mary Kay Letourneau, die als Lehrerin eine Liebesbeziehung zu einem Schüler einging. Nicht nur musste sie dafür sieben Jahre ins Gefängnis, auch darf sie nie wieder als Lehrerin arbeiten.

Doch Berufsverbote sind keine US-Spezialität. Auch das deutsche Strafrecht sieht die Möglichkeit vor, Straftätern für ein bis fünf Jahre die Ausübung ihres Berufs zu verbieten (Paragraph 70 Strafgesetzbuch). Zwar wird dieses Schwert von den deutschen Richtern bislang am ehesten gezogen, wenn sich zum Beispiel ein Lehrer an Schützlingen sexuell vergangen oder ein Arzt mit unsachgemäßen Schönheitsoperationen Patientinnen verschandelt hat. „Doch Berufsverbote können ebenso gut Wirtschaftskriminelle treffen", sagt Anton Winkler, Oberstaatsanwalt in München. Winkler erwartet mehr Berufsverbote – gerade in Anbetracht der stetig steigenden Zahl der Korruptionsfälle. „Man muss künftig darüber nachdenken, ob man im Einzelfall die Anordnung eines Berufsverbots überprüft", sagt Winkler. Vor allem auch wegen ihrer abschreckenden Wirkung auf andere.