WIRTSCHAFT

Macht euch locker!

Deutschlands Manager führen noch auf alte Art und Weise. Eine Studie zeigt aber: Sie selbst wünschen sich weniger Hierarchie VON ELISABETH NIEJAHR UND FELIX ROHRBECK

Das einzige Statussymbol, das Thomas Vollmoeller geblieben ist, baumelt an seiner Schreibtischlampe: ein mit Bindfaden befestigtes Pappschild, darauf ein gekritzeltes »CEO«. Die drei Buchstaben weisen aus, sie stehen eigentlich für Macht, Weisungsbefugnis und jede Menge Privilegien. Doch Vollmoeller, der schon einen Konzern mit mehr als 5000 Mitarbeitern geleitet hat, hockt mit seinen 54 Jahren im Großraumbüro; ein Pappschild vor der Nase, inmitten junger Menschen, die er führen soll – aber, bitte schön, ganz anders als früher.

Vollmoeller ist der Chef von Xing, dem Onlinenetzwerk, über das sich Berufstätige austauschen können, um ihre Lebensläufe und Projekte miteinander zu teilen. Die Gründer der Plattform haben sich vorgenommen, das Arbeitsleben zu verändern, es weniger hierarchisch, selbstbestimmter, ja lockerer zu machen – und bei Xing selbst wollen sie diese Ideen natürlich leben. CEO Vollmoeller aber stammt aus einer anderen Welt: Zehn Jahre lang arbeitete er für die Unternehmensberatung McKinsey, dann für Tchibo, anschließend als Vorstandsvorsitzender für den Schweizer Handelskonzern Valora. Warum wechselt so jemand freiwillig zu Xing ins Großraumbüro?

Vollmoeller beschreibt die Handelsbranche, in der er so erfolgreich war, als »Effizienzwelt, in der extrem pedantisch nach unten durchregiert wird«. Er erzählt von Chefs, die selbst die Farbe eines Verkaufsordners bestimmen wollten und ihren Mitarbeitern detailliert aufmalen, wie die Struktur einer Website auszusehen habe.

Der Xing-Chef hat allerdings auch erlebt, wie schwierig es ist, ganz anders zu lernehmen wollte er gleich zu Beginn den Stellenmarkt des Netzwerks für Südeuropäer öffnen. »Ich dachte, ich bin der CEO und kann das durchsetzen«, sagt Vollmoeller, der seine Idee nach wie vor gut findet. »Aber kaum einer meiner Mitarbeiter reagierte, niemand zeigte das nötige Engagement.« Mehrmals hakte er nach, ohne Erfolg. Heute bilanziert er lachend: »Ich wurde sauber ausgezählt.«

Anders zu führen ist gar nicht so einfach. Trotzdem will Vollmoeller auf keinen Fall zurück in die alte Welt. Das deutsche Erfolgsmodell, bei dem strategische Ziele mit Disziplin und Geradlinigkeit von oben nach unten durchgesetzt werden, hält er für überholt.

So wie Vollmoeller denken offenbar sehr viele Manager. Das zeigt eine neue Studie im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums, die der *ZEIT* exklusiv vorliegt und für die 400 Führungskräfte in Tiefeninterviews befragt wurden. Das Ergebnis ist vernichtend: Die meisten Chefs kritisieren die Art, wie Chefs mit ihren Mitarbeitern umgehen, sie hadern mit einer Kultur, die aus ihrer Sicht zu sehr auf hierarchischen Vorgaben und strikter Kontrolle beruht, in der Macht- und Gewinnstreben zu stark im Mittelpunkt stehen, die Innovationen nicht genug Raum lasse.

Nicht einmal jeder zweite Chef glaubt, dass der Führungsstil, der momentan in den Unternehmen praktiziert wird, den Anforderungen der Zukunft genügt. Eine Mehrheit ist sogar der Überzeugung, dass das Ausmaß der Fehlentwicklung nur mit einem grundlegenden Wandel zu korrigieren ist. Ohne ihn halten sie den Standort Deutschland für ernsthaft gefährdet. Nur jeder Dritte wünscht sich noch ein Führungsmodell, das vor allem die Unternehmensrendite steigern soll.

Es ist kompliziert geworden, ein guter Chef zu sein. Führungskräfte sollen heutzutage Alphatiere sein, aber auch einfühlsame Zuhörer, der Mitarbeiter wünscht sie sich gleichzeitig demokratisch und dominant. Autoritäre Machtworte, Protzen mit Statussymbolen und einschüchterndes Gehabe gelten als Gesten von gestern. Der Google-Chef Eric Schmidt verkündet in seinem gerade erschienenen Buch *How Google works* sogar, die Zeit der Manager sei generell vorbei.

Andererseits wird auch in der modernen Netzökonomie in den meisten Unternehmen jemand gebraucht, der Entscheidungen trifft und vor allem am Ende dafür geradesteht, wenn etwas mal nicht gelingt. So quälen sich viele Führungskräfte mit der Frage, wann genau sie Entscheider sein sollen – und wann nur Moderator, ein geschickter Nutzer von Netzwerken und Schwarmintelligenz. Einig sind sich die meisten der 400 befragten Manager nur in einem Punkt: dass es so wie bisher auf keinen Fall weitergehen darf.

Es klingt paradox: Ausgerechnet diejenigen, die selbst in sogenannten Führungspositionen sind, kritisieren die Art der Führung massiv. »Das ist so, als wenn wir eine Umfrage zu den Werten der katholischen Kirche gemacht hätten und jeder zweite Pfarrer grundsätzliche Zweifel anmeldet«, sagt Peter Kruse, einer der Autoren der Studie. »Wenn die Hälfte der Kirchenmitglieder den Zölibat oder das Verbot der Pille nicht gut findet, ist das etwas anderes, als wenn die Mehrheit der Priester eine Neuausrichtung will.«

Kruse ist Geschäftsführer der an der Studie beteiligten Unternehmensberatung nextpractice, er macht häufig Untersuchungen dieser Art – und war doch überrascht, wie selbstverständlich sogar Spitzenmanager bereit waren, sich auf eineinhalbstündige Interviews und Gespräche über Führungsmethoden einzulassen.

Offenbar würden die Chefs gern anders führen, sie arbeiten aber in einer Umgebung, in der das schwierig ist. »Wie Gefangnisinsassen« fühlten sich viele Führungskräfte im bestehenden System, sagt Kruses Co-Autor Thomas Sattelberger, ehemals Personalvorstand der Telekom. Er gehört zu einer Initiative von Gewerkschaftern, Arbeitgebern und staatlichen Institutionen, auf deren Wunsch die Studie entstanden ist. Dass ausgerechnet diejenigen, die das aktuelle Wirtschaftssystem am Laufen halten, selbst so stark daran zweifeln, hält Sattelberger für eine Chance: »Selbst Manager sind offenbar potenzielle Verbündete für Politiker, die versuchen, die Wirtschaftsordnung zu verändern.«

Der Conti-Vorstandsvorsitzende Elmar Degenhart ist ein zurückhaltender, betont höflicher Mittfünfziger, Chef von 180 000 Mitarbeitern in 49 Ländern. Degenhart sitzt in einer Lounge des Frankfurter Flughafens, mit Bürstenhaarschnitt und unauffällig blauer Krawatte sieht er ganz anders aus als die betont lässigen Chefs aus der Netzökonomie. Aber er führt sein Unternehmen nach ähnlichen Prinzipien: Weniger interne Konkurrenz, Ideen und Verantwortung sollen Mitarbeiter und Vorgesetzte möglichst oft und schnell teilen.

Als Degenhart vor fast fünf Jahren antrat, war Conti verschuldet, musste frisch gekaufte neue Unternehmenssparten integrieren und litt unter großen Qualitätsproblemen. Es sah nicht gut aus. Degenhart kam als Sanierer.

Damals stand eine große Führungskräfteversammlung an, die in den Jahren zuvor stets nach dem gleichen Muster abgelaufen war: Oben auf dem Podium referierten die Topmanager, unten spielte das Publikum gelangweilt mit dem Smartphone. Degenhart verwickelte seine neuen Vorstandskollegen und andere Führungskräfte in eine Diskussion darüber, wie die Versammlung stattdessen ablaufen könnte.

»In Wahrheit sprachen wir nicht über die Konferenz, sondern über die Werte unseres Unternehmens«, sagt Degenhart. Einer davon war »Verbundenheit«, gemeint war: weniger interne Konkurrenz. Es war der Anfang eines Kulturwandels, der dazu führte, dass sich Vertreter der verschiedenen Sparten weniger im Wettbewerb untereinander aufrieben.

In Workshops beschäftigten sich Führungskräfte aus dem ganzen Unternehmen fortan damit, wie Werte wie »Verbundenheit« oder »Vertrauen« in praktisches Handeln übersetzt werden könnten. Degenhart machte mit seiner Personalpolitik klar, was er wollte: Wer seitdem zu autoritär führte, blieb nicht auf seinem Posten. Selbst eine Vorstandskollegin von Degenhart musste deswegen gehen. »Erfolg ist keine Entschuldigung für schlechtes Benehmen«, sagt der Vorstandschef.

Conti ist mittlerweile wieder profitabel und kehrte in die Rege der Dax-30-Unternehmen zurück. Degenhart gilt nun als Beispiel dafür, dass Manager Führungsmethoden verändern können. Das ist allerdings leichter, wenn der Zweifel am Bestehenden den obersten Chef befällt, nicht nur das mittlere Management.

In vielen anderen Konzernen hat der Renditedruck in den vergangenen Jahren eher zur gegenteiligen Entwicklung geführt, wie eine Untersuchung von Sonja Bischoff von der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr in Hamburg zeigt. Die inzwischen emeritierte Betriebswirtschaftsprofessorin hatte über zwanzig Jahre hinweg Führungskräften die Frage gestellt, ob sie einen kooperativen Führungsstil mit ihren Mitarbeitern praktizierten. 1998 antworteten noch 80 Prozent mit Ja, 2008 waren es nur noch 39 Prozent. Gleichzeitig erklärten die Manager, das Prinzip »Ergebnisorientierung« werde bei der Mitarbeiterführung immer wichtiger. Eine Untersuchung der Europäischen Union sollte kürzlich klären, wie häufig Arbeitnehmer aus den 27 EU-Ländern ihre Vorgesetzten als Coach wahrnahmen. Deutschland lag dabei im hinteren Mittelfeld.

Fortsetzung auf S. 24

78 % der Chefs sind überzeugt, dass es in Deutschland trotz aller Erfolge eine grundlegend andere Führungspraxis braucht.

29 % der Manager, also weniger als ein Drittel, halten eine auf Effizienz und Profit ausgerichtete Führung für ideal.

51 % der Kriterien, die den Chefs bei der Führung ihrer Mitarbeiter wichtig sind, sehen sie in ihrem Alltag nicht verwirklicht.

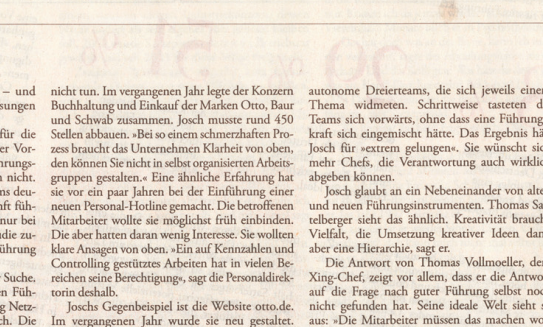

Foto: mattmobile (li. Fotos (Ausschnitt)); Shutterstock / REA/laif; Charleston Schreiber; Sa.Zyrnaki/AFP/Getty Images

Fortsetzung von S. 23

Macht euch locker!

Thomas Sattelberger, der frühere Telekom-Manager, erklärt das damit, dass die meisten deutschen Industrieunternehmen in den vergangenen Jahrzehnten immer weniger echte Innovationen, dafür aber viele Effizienzsteigerungen innerhalb des bestehenden Systems hervorgebracht hätten. »Das war das Erfolgsmodell der vergangenen zwanzig Jahre«, sagt er. Für die Beschäftigten und ihre Manager habe das vor allem eines bedeutet: immer mehr Druck. Diese Methode sei irgendwann ausgereizt.

Hinzu kommt: Die Welt wird immer schneller, komplexer, digitaler. Kein Chef ist in der Lage, die vielen neuen Möglichkeiten allein zu überblicken. Google-Chef Eric Schmidt beschreibt in seinem gerade erschienenen Buch die Anfangszeit von Google, zu der es ausschließlich Techniker gegeben habe im Unternehmen. Es habe es gereicht, ab und zu einen Zettel mit Verbesserungswünschen an eine Pinnwand zu heften, um die sich dann kleine Grüppchen von Mitarbeitern scharten – und die angeblich wenig später mit tollen Lösungen aufwarteten.

Doch die Frühzeit von Google ist für die meisten deutschen Manager wohl weniger Vorbild als Inspiration. Wie eine ideale Führungskultur aussähe, das wissen sie selbst noch nicht. Die Untersuchung des Arbeitsministeriums deutet lediglich an, wie die Chefs der Zukunft führen könnten. »Einigkeit herrscht bislang nur bei der Kritik des Bestehenden«, fasst die Studie zusammen. »Die Vorstellungen von guter Führung gehen noch weit auseinander.«

Die Chefs sind also selbst noch auf der Suche. »Wir spüren, dass wir uns von klassischen Führungsmustern lösen und mehr in Richtung Netzwerke denken müssen«, sagt Sabine Josch. Die 46-Jährige ist Personaldirektorin bei Otto, einem Konzern mit mehr als 50 000 Mitarbeitern. In einer Sinnkrise neigt man schnell dazu, alles Alte über den Haufen zu werfen, aber genau das will Josch nicht tun. Im vergangenen Jahr legte der Konzern Buchhaltung und Einkauf der Marken Otto, Baur und Schwab zusammen. Josch musste rund 450 Stellen abbauen. »Bei so einem schmerzhaften Prozess braucht das Unternehmen Klarheit von oben, den können Sie nicht in selbst organisierten Arbeitsgruppen gestalten.« Eine ähnliche Erfahrung hat sie vor ein paar Jahren bei der Einführung einer neuen Personal-Hotline gemacht. Die betroffenen Mitarbeiter wollte sie möglichst früh einbinden. Die aber hatten daran wenig Interesse. Sie wollten klare Ansagen von oben. »Ein auf Kennzahlen und Controlling gestütztes Arbeiten hat in vielen Bereichen seine Berechtigung«, sagt die Personaldirektorin deshalb.

Joschs Gegenbeispiel ist die Website otto.de. Im vergangenen Jahr wurde sie neu gestaltet. Schnell sollte es gehen – und innovativ sollte sie sein. »Wir haben gemerkt, dass wir hier mit den alten Führungsstrukturen nicht richtig vorangekommen sind.« Also bildeten die Entwickler autonome Dreierteams, die sich jeweils einem Thema widmeten. Schrittweise tasteten die Teams sich vorwärts, ohne dass eine Führungskraft sich eingemischt hätte. Das Ergebnis hält Josch für »extrem gelungen«. Sie wünscht sich mehr Chefs, die Verantwortung auch wirklich abgeben können.

Josch glaubt an ein Nebeneinander von alten und neuen Führungsinstrumenten. Thomas Sattelberger sieht das ähnlich. Kreativität brauche Vielfalt, die Umsetzung kreativer Ideen dann aber eine Hierarchie, sagt er.

Die Antwort von Thomas Vollmoeller, dem Xing-Chef, zeigt vor allem, dass er die Antwort auf die Frage nach guter Führung selbst noch nicht gefunden hat. Seine ideale Welt sieht so aus: »Die Mitarbeiter müssen das machen wollen, was sie machen sollen.« Was das ist – das entscheidet immer noch der Chef.

www.zeit.de/audio