

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager



Januar 2016 Deutschland € 14,50
Erweiterte deutsche Ausgabe
der Harvard Business Review
www.harvardbusinessmanager.de

DISRUPTIVE INNOVATION Clayton Christensen verteidigt sein Lebenswerk

AUSZEIT Fünf Führungskräfte erzählen von ihrer Reise zu sich selbst

KAPITALISMUSDEBATTE Blackrock-Chef Larry Fink will das System verändern



SCHWERPUNKT MARKETING

DIE NEUEN VERFÜHRER

Auch im Zeitalter von Customer-Journey-Management und Big-Data-Analysen kommt es vor allem auf Emotionen an

Osterreich: € 15,90; Schweiz: sfr 24,50; Italien: € 17,50; Luxemburg: € 16,20



4 190801 614509 0 1

WIDER DEN KONTROLLWAHN

Moderne Führungskultur? Von wegen! In vielen Konzernen ist das Topmanagement von übereifrigem Controlling, Schuldzuweisungen, Egomane und Silodenken geprägt. Doch engagierte Manager sind in diesem Umfeld nicht gänzlich machtlos.

VON GUDRUN HAPPICH

Wissen Sie noch? Im Zuge der Finanzkrise ab 2007 war in der Wirtschaft viel von Werten, Vertrauen und Offenheit, Transparenz und Selbstbestimmung die Rede. Das war als Reaktion auf den Trend zur Gewinnmaximierung zu verstehen, der den Karren letztlich gegen die Wand gefahren hatte. In der Folge wurde in die Demokratisierungsbestrebungen in Konzernen viel investiert. Was hat sich acht Jahre später in den Unternehmen eigentlich getan?

Der Blick in die Medien, die Internetpräsenzen und Geschäftsberichte der Konzerne lässt erst mal vermuten, dass seitdem einiges passiert ist. Wer allerdings wie ich als Coach direkt mit Protagonisten der obersten Führungsebene zu tun hat, bekommt ein völlig anderes Bild vermittelt. Statt Vertrauen und Transparenz herrscht ein übereifriges Controlling, statt eines sinnstiftenden Miteinanders bestimmen egomanes Machtstreben und schlimme Schuldzuweisungen den Alltag. Ein Klient von mir, Topmanager einer dieser Konzerne im Kontrollwahn, sagte mir neulich: „Kürzlich hatten wir wieder so eine Pflichtveranstaltung zum Thema moderne Führung und Empathie. Nachher sprach ich mit einem Kollegen, und wir waren uns einig: Wer sich so an der Spitze verhält, der ist bei uns tot.“

Leider ist dies kein Einzelfall, sondern die Regel: Die propagierten Werte werden vielleicht noch im mittleren Management gelebt, aber spätestens eine Ebene darüber ist Schluss damit. Die öffentliche Wahrnehmung und die interne Handlungsrealität widersprechen einander oft eklatant. Beispielsweise werden Unternehmen als Toparbeitgeber prämiert und in den Medien für ihr nachhaltiges Management gelobt. Intern wird jedoch ein Weiterbildungsstopp ausgerufen, weil

die – vollkommen unrealistischen Ziele – nicht erreicht werden konnten. Mit misstrauischem, manisch auf die Zahlen schielendem Mikromanagement wird den Führungskräften ins operative Geschäft gepfuscht. Die folgende Aussage eines direkt unterhalb der Vorstandsebene agierenden Managers ist leider typisch: „Meine Vorgesetzten unterstützen mich nicht, sie dulden mich. Ich erhalte weder Schutz noch Förderung und weiß, dass ich beim kleinsten Fehler weg bin.“ Dieser Kontrollwahn ist im Übrigen vollkommen unabhängig davon, wie es den Konzernen wirtschaftlich geht.

DIE URSACHEN

Nun drängt sich natürlich die Frage auf, woran das liegt. Immerhin besteht allgemeiner Konsens darüber, dass nur nachhaltiges Wachstum, Flexibilität und Vernetzung langfristig Erfolg bringen – mit aller Konsequenz, die das im Detail bedeutet. Die aufgeblasenen, unflexiblen, viel zu teuren, nur mit sich selbst beschäftigten Kontroll-Matrixorganisationen wirken dagegen wie Dinosaurier. Wirklich klug ist so ein Handeln also nicht. Aber stehen überhaupt die Klugen und Besten an der Spitze eines Unternehmens? Oder sind es nicht vielmehr diejenigen, die sich am besten verkaufen können? Die am schlauesten politisch taktieren und die Konkurrenz mit Ellenbogen ausschalten?

Meiner Erfahrung nach ist es in den meisten Konzernen dank althergebrachter Karrierewege zu etwa 70 bis 80 Prozent genau diesem Typus vorbehalten, nach oben zu gelangen. Und eine solche Persönlichkeit wird nicht zum nachhaltigen Wirtschaftler, weil sie plötzlich an der Spitze steht. Vielmehr wird sie noch extremer darauf bedacht sein, ihr eigenes Überleben



FOTO: PR

GUDRUN HAPPICH

ist seit über 20 Jahren mit ihrem „Galileo. Institut für Human Excellence“ Sparringspartnerin für Führungskräfte. Die Diplombiologin und Autorin verbindet für ihr Coachingkonzept systemisches, naturwissenschaftliches und unternehmerisches Know-how.

und Weiterkommen zu sichern – ohne Rücksicht auf Kollegen, Mitarbeiter und das Unternehmen. Wir wissen mittlerweile aus verschiedenen Untersuchungen, dass es überdurchschnittlich viele Psychopathen – etwa 10 Prozent – nach ganz nach oben schaffen. Psychopathen scheuen Verantwortung wie der Teufel das Weihwasser. Und sie neigen dazu, alles zu kontrollieren. Dies ist einer der Hauptgründe, weshalb an der Spitze nach wie vor Egoprojekte Einzelner, ein Silodenken, das falsche Entscheidungen provoziert, wechselseitige Schuldzuweisungen und ein Klima gegenseitigen Misstrauens (das in Kontrollwahn mündet) dominieren.

DIE AUSWEGE

Welche Handlungsoptionen oder Verhaltensweisen bleiben in diesem Umfeld für jene Manager, die gern modern und leidenschaftlich führen möchten und denen das Wohl des Unternehmens und der Mitarbeiter am Herzen liegt?

Häufig sind Führungskräfte, die den Karrieresprung vom mittleren Management ins Topmanagement geschafft haben, erst mal fassungslos. Während sie ihre Werte zuvor noch leben konnten, ist es an der Spitze wie in einem Haifischbecken. Anstatt sich und ihrer Wahrnehmung zu misstrauen, sollten sie sich lieber der unangenehmen Wahrheit stellen. Sagen Sie nicht: „Das kann doch gar nicht sein. Irgendwie bin ich falsch.“ Ihre Wahrnehmung ist richtig – diese Erkenntnis kann eine große Entlastung sein und einen Wendepunkt darstellen. Sie müssen deshalb nicht gleich kündigen oder einen einsamen Kampf führen. Ihren Werten können Sie schon treu bleiben, aber machen Sie sich klar, dass diese in einem solchen Umfeld nicht erfüllt werden.

Einer meiner Klienten entschied sich in einer ähnlichen Lage dafür, vorerst im Konzern weiterzuarbeiten. Er traf jedoch eine wichtige Entscheidung: „Ich nehme die Heile-Welt-Brille ab.“ Er weiß, dass seine Position nur so lange sicher ist, wie er seinem Chef nützlich ist. Sein Projekt will der Manager gut zu Ende bringen – weil er sein Team und auch das Produkt richtig toll findet. Anerkennung erwartet er nicht mehr von seinem Vorgesetzten – der kann sie ihm ohnehin nicht geben. Sein Lösungsansatz sieht so aus: Er hat begonnen, in Projekten und kürzeren Zeiträumen zu denken und zu planen. Seitdem agiert er deutlich entspannter. Sein Anspruch ist es, selbst eine gute Führungskraft zu sein. „Ich lebe die Welt, von der ich überzeugt bin, und fördere meine Mitarbeiter, wo es nur geht.“

Eine Führungskraft kann sich aber auch eine Art Tarnkappe zulegen. Das heißt, den eigenen Werten im Inneren treu bleiben, aber lernen, auf der Klaviatur des Topmanagements zu spielen, um an die Spitze zu kommen. Auf diesem Weg kann man Gleichgesinnte im Unternehmen suchen, Allianzen schmieden und so den Konzern vielleicht sogar von innen heraus nachhaltig reformieren. Dieser Weg ist aber nicht für jeden der richtige, und eine Garantie für sein Gelingen gibt es nicht. ▣

NACHDRUCK

Nummer 201601100, siehe Seite 110
oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2016 Harvard Business Manager