

## ACHTUNG, HARTE HUNDE!

Thomas Sattelberger über einen Anachronismus in der Führung.

\_\_\_\_\_ **ERSTES GEBOT DER BIBEL:** Ich bin der Herr, dein Gott, du sollst keine anderen Götter haben neben mir. Männer wie Jürgen Schrempp bei Daimler und Kajo Neukirchen bei der Metallgesellschaft haben es in den 90er Jahren mit dieser Führungsmaxime zu zweifelhaftem Ruhm gebracht. Herrisch und unbelehrbar auch das Auftreten von Managern wie Markus Pinger bei Celesio oder Jürgen Großmann bei RWE. Unfassbar, dass rund 20 Jahre später die Herrschaft der selbstgerechten Autokraten ungebrochen ist.

Zuletzt sorgte die Allianz-Tochter Pimco für ein Beben. Bill Gross, exzentrischer Gründer des größten Anleihehändlers der Welt, hat den klugen, kundigen CEO Mohamed El-Erian so rüde als unfähig beleidigt, dass nur dessen Abschied blieb. Unter Analysten ist die Rede von einer „Dampfkocheratmosphäre“ in der kalifornischen Firmenzentrale. Unüberlegt werden Männer wie Gross als harte Hunde bezeichnet, subtil schwingt gar Anerkennung mit – für ihre eiserne, emotionslose Härte. Ja, ja, eine kooperative, kreative Atmosphäre im Unternehmen sei schon wichtig, sagen Investoren, Journalisten, Managerkollegen. Doch wenn es hart auf hart kommt, ist den meisten das Ergebnishemd näher als der Kulturrock.

Ein Drittel der deutschen Manager tickt offen genauso wie Gross: Der Zweck heiligt die Mittel, Rücksichtslosigkeit ist normal. Eine Dissertation im Bereich Psychologie an der Uni Oldenburg, die das belegt, fand im vergangenen Herbst großes mediales Echo. Beispiele sind ja auch schnell gefunden: Siemens-Aufseher Gerhard Cromme, der den Vorstandsvorsitzenden Peter Löscher eiskalt aus dem Spiel nimmt, Air-Berlin-Gründer Joachim Hunold, als Chef berüchtigt für seine derbe, verletzende Art, Internetunternehmer Oliver Samwer, der seine Führungskräfte mit Blut- und Boden-Mails zu mehr Leistung peitscht.

\_\_\_\_\_ **DAS MUSTER DER HARTEN HUNDE** frisst sich zusehends ins Mittelmanagement, hat auch Wirtschaftsprofessorin Sonja Bischoff seit mehr als 15 Jahren regelmäßig ermittelt. Zuletzt bekannten sich 58 Prozent der Männer und 64 Prozent der Frauen zu ihrer autoritären Seite. Gleichzeitig hat der kooperative Führungsstil überdeutlich an Boden verloren. Daten des jüngsten „Stressreport Deutschland 2012“ belegen, dass Mitarbeiter deutscher Unternehmen sich bei Problemen von ihren Führungskräften signifikant häufiger im Stich gelassen fühlen als ihre Kollegen in den anderen EU-Ländern.

Vererben wir also immer noch den Mythos, nach dem es herausragende Feldherren sind, die ihre Truppen unter Entbehrungen, Opfern und bedingungslosem Einsatz zum (öko-

nomischen) Sieg führen – wie schon im Wiederaufbau unter Adenauer oder in heroischen Führermodellen der Jahrzehnte zuvor?

Heute ist Deutschland das Land effizientester Massenproduktion, Standardisierung und Skalierung. „Mehr, schneller, höher, weiter“, das beherrschen wir hervorragend, dabei wäre oft ein „Anders“ gefragt. Selbst börsennotierte Konzerne haben mehr Spielräume, als sie behaupten. Wer verlangt denn, irrealer Ziele rücksichtslos zu kaskadieren? Oft wird die Führungsmannschaft mit der Peitsche überzogener Erwartungen verschlissen.

### \_\_\_\_\_ **AUF DREI PUNKTE KOMMT ES MIR AN:**

1. Gute Führung ist ein zentrales unternehmerisches Thema, das sich nicht „outsourcen“ lässt. Ungezählte Coachs verdienen sich goldene Nasen und erreichen doch nichts als kosmetische Verhaltensreparaturen. Auch sogenannte Management-Audits, oft politisch initiiert, führen nicht zum Ziel. Gute Unternehmen integrieren und kultivieren nicht nur ehrliches 360-Grad-Feedback nachhaltig in ihrer Organisation. Sie machen für die Entwicklung ihrer Führungskräfte deren eigene Vorgesetzte verantwortlich.

2. In der guten Führungskraft steckt die Kraft zum Menschenführen, nicht nur zum Managen. Diese Fähigkeit muss bei Beförderungen genau geprüft werden. Menschen haben ein feines Gespür dafür, ob sie Objekt technischen Managements oder wertschätzender Führung sind.

3. Die Zukunft der Arbeit wird demokratischer sein als heute, wie sich an innovativen Unternehmen, oft aus dem Gründer- und IT-Sektor, erkennen lässt. Operative Führungskräfte werden von den Mitarbeitern direkt und auf Zeit gewählt werden. Das ist meine Prognose. Menschen wird nur noch führen können, wer von den Geführten akzeptiert wird.

In der Ökonomie von heute und erst recht in der kreativen von morgen hat sich die Ruchlosigkeit des harten Hundes überlebt. Die Betroffenen und die Gesellschaft erzwingen eine neue Führungskultur. Das finde ich göttlich. ◆

FOTO: THOMAS RABSCH FÜR MM



**THOMAS SATTELBERGER** ist einer der profiliertesten und streitbarsten deutschen Personalprofis. Er hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Deutschen Telekom.