

ABGERICHTET UND EINGENORDET

Thomas Sattelberger fordert ein Ende der Gängelung junger Manager.

_____ **JUNG, BESTENS AUSGEBILDET**, hungrig, voller Ideale und Tatendrang: Generation Y willkommen, heißt es. Von wegen. Realität schlägt Rhetorik. Drei Beispiele aus meinen Netzwerken.

Jan B., Ende 20, Betriebswirt in einem Versicherungskonzern, hat schon im Studium Projekte gestemmt, erst recht jetzt. Er ist kreativ und denkt unternehmerisch. Das Kollegium sieht ihn reif für die Beförderung. Nur der übernächste Chef sagt kalt: „Ich sehe ihn dort nicht.“ Aus einer Vorstandsvorlage hat er Jan B. ein Thema gestrichen, das angeblich „politisch nicht passte“. Doch der Vorstand hakt nach, der junge Mann antwortet ehrlich, man gibt ihm recht. Tja, die ehernen Regeln der Hierarchie verletzt, die Karriere beschädigt. Jan B. sagt tief getroffen: „Ich bin für die Sache eingetreten und habe mit meinem Potenzial bezahlt.“

Maren F. ist ein brillanter Kopf in der Personalabteilung eines Mittelständlers. Die junge Frau hat in Fachbüchern veröffentlicht, erhält externe Auszeichnungen für ihre HR-Arbeit. Als sie erkennt, dass ihr Arbeitgeber, ein Hidden Champion, Warnsignale des Wettbewerbs ignoriert, schlägt sie eine breite Innovationsinitiative vor, um das Unternehmen für Veränderung zu sensibilisieren. Lapidare Antwort des Personalleiters: „Machen Sie das, wofür wir Sie eingestellt haben.“ Ohne sachliche Auseinandersetzung wird das Thema abgehängt, Maren F. abgebugelt. Jetzt ist sie offen für Stellenangebote.

Dritter Fall: Marc L. arbeitet bei der deutschen Tochter eines US-Konzerns, der jedes Jahr drei bis vier Kulturziele für die Mitarbeiter proklamiert. Jüngst: Sei mutig! Sei der Allerbeste! Feiere Erfolge! Der junge Mann hält das für realitätsverkleisternd und schreibt dem Geschäftsführer: „Erstens, warum räumen wir nicht ehrlich ein, dass die meisten Mitarbeiter nur das sagen, was die Geschäftsleitung hören will? Zweitens, jede Firma braucht wertgeschätzte B-Spieler, die gute, solide Arbeit liefern. Drittens, wir feiern heute lieber Fehler der Nachbarabteilung, als selbst besser zu werden.“ Das Feedback: Marc L. möge sich überlegen, ob er in der Firma richtig aufgehoben sei.

In jedem dieser drei jungen Menschen habe ich eigene Erfahrungen wiedererkannt – nicht nur die beim Triebwerkshersteller MTU, als mir mit Mitte 30 der Vorstandsvorsitzende Hans Dinger die Beförderung stornierte, weil ich scharfe Fragen zur Unternehmensführung gestellt hatte. Auch als Personalverantwortlicher hatte ich immer wieder damit zu tun, dass junge Menschen in den Hierarchien geschurigelt wurden – frustrierend, damals wie heute. Junge Menschen glühen für eine Sache, bringen Ideen ein. Doch man stutzt ihnen früh die Flügel. „Füge dich“, blocken Vorgesetzte ab und nennen es Abstimmungspro-

zess. So wird das Ringen der Jungen um Stimme, Spielraum und Perspektive nicht erfüllt, weil Überzeugung auf Büropolitik trifft und Sache auf Macht. Hierarchie schlägt Meritokratie. Schwülstige Employer-Branding-Botschaften werden so zu Huren einer verlogenen Unternehmensphilosophie.

_____ **STARRE BÜROKRATIEN**, wie es Unternehmen oft sind, glauben an die heilige Ordnung. Zu dieser Hierarchie gehören Funktionäre, die das System im Gleichgewicht halten. Nach oben dulden sie keine Dissonanz. Nach unten senden sie Signale der Uniformierung. Links und rechts pflegen sie Konsensrituale des Mittelmaßes. So funktioniert der Apparat mit seinen Normungs- und Abrichtungsprozessen, aber er entwickelt sich nicht weiter. Und das, obwohl reihenweise Geschäftsmodelle bedroht sind: Versicherer müssen ihren Vertrieb qualvoll aufs Onlinegeschäft ausrichten; deutsche Autokonzerne haben mit Tesla, Toyota und Google zu kämpfen; die Pharmaindustrie kauft Start-ups, weil die eigene Entwicklung nicht ausreichend innovativ ist; Eon und RWE kämpfen, den Rücken zur Wand, mit der Energiewende. Es schreit nach Kreativität, doch die ist ohne Freiheit nicht möglich. Enge Führung ist da nur Gift.

Aber sind große Unternehmen überhaupt reformfähig? Ich sehe drei Stellschrauben:

1. Schleifen Sie die Hauptquartiere und Hierarchien, stärken Sie kleine, unternehmerische, dezentrale Organisationen, die mittelständischen Geist atmen. Die intern von vielen Seiten bekämpfte Entwicklung des BMW i3 zeigt, dass sich oft erst auf „exterritorialem Gelände“ Neues entwickelt.
2. Freiheit für Talent. Nachwuchskräfte müssen ihre Ideen hierarchiefrei und direkt bis nach oben tragen dürfen. Mächtige wissen oft nicht einmal, wie viel Innovation schon im Mittelbau abgewürgt wird.
3. Wagen Sie eine Kultur, die ungewöhnliche Talente fördert, nicht junge Opportunisten. Google trennt sich dazu konsequent von Führungskräften mit Mikromanagergehabe.

Nur Mut. Geben Sie den Ungeduldigen und Kreativen eine Stimme. ◆



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. [twitter@th_sattelberger](https://twitter.com/th_sattelberger)