

KARRIERE & MANAGEMENT



Kommunikation
Warum durch Mails so viele Missverständnisse entstehen **SEITE 8**

Kränkungen im Job
Andere niedertrampeln aber selbst ganz empfindlich **SEITE 2**

Innovationen
Warum neue Projekte öfter schief gehen als gelingen **SEITE 8**

WAS AM ENDE ÜBRIG BLEIBT:
Berechnen Sie Ihren Netto-Lohn
www.handelsblatt.com/bruttonetto

31. MÄRZ/1./2. APRIL 2006 | NR. 65

WWW.HANDELSBLATT.COM

SEITE 1

DIE FÜNF WEISEN

Chef aus Verlegenheit?

Frage ich in meinen Coachings, ob der Kandidat voll Engagement und gerne Chef ist, ernte ich häufig nur ein zögerliches „Ja“. Und später ein: „Eigentlich nicht.“ Er sei in die Position hineingelobt worden. Man habe halt erwartet, dass er „Ja“ sagt. Vor allem Mitarbeiter von Firmen, in denen nur die Wahl besteht, zur Führungskraft ernannt zu werden oder Fachkraft zu bleiben, ereilt dieses Schicksal.

So steigt dann eine gelernte Fachkraft zur ungelerten Führungskraft auf – und ist überfordert. Qualifizierte Fachleute werden so zum Chef befördert – im Grunde ihres Herzens gegen ihren Willen. Und so sehnt sich mancher täglich die Zeit zurück, wo er noch genau wusste, was er tat: ein definiertes Sachproblem lösen – ohne den ganzen Ärger mit Mitarbeitern am Hals, die nicht das tun, was er ihnen sagt, die wissen wollen, was die Zukunft bringt, und die entweder auf Tauchstation gehen – oder mehr Geld fordern.



JÜRGEN GOLDFUß

ist Coach für Führungskräfte

Warum er sich das antut? Zur Beförderung Nein zu sagen fällt schwer. Statussymbole, mehr Geld und der Erwartungsdruck der Familie und die eigene Eitelkeit lassen einen kritischen Blick in den Spiegel vergessen. „Kann ich das eigentlich?“ und noch viel wichtiger: „Will ich das eigentlich?“ Diese Fragen tauchen erst später auf. Meist, wenn der Rückweg zur vorigen Position versperrt ist.

Dies bestätigt eine Forschungsarbeit zur „Zufriedenheit mit der Führungsrolle“, die immer wieder zitiert: „Hätte ich gewusst, was mich erwartet, hätte ich wahrscheinlich darauf verzichtet, Chef zu werden.“ Denn viele übersehen eine wichtige Grundlage für das Führungsgeschäft: Wer zur Führungskraft ernannt wird, muss Führungskraft haben, der muss führen wollen. Führen ist ein anderes Business als eine Fachstätigkeit. Wer diese Einsicht erst nach einigen Fehlern gewinnt, hat auf dem Weg zur Erkenntnis bereits ein paar Motivationspflänzchen geknickt, die Kreativität einiger Leute gebremst und der Firma ein Stück Wettbewerbsfähigkeit gestohlen. Umfragen bestätigen, wie viel Produktivität brachliegt: Der Anteil der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben und auf Sparflamme operieren, steigt. Schuld daran sind nur die Chefs, die nicht in der Lage sind, ein offenes, angstfreies, vertrauensvolles Klima zu schaffen.

Dabei haben die meisten Führungsverantwortlichen den nötigen IQ, um die Probleme zu erkennen. Was fehlt, ist die emotionale Intelligenz, um sie zu lösen. Die kabarettreife Aussage eines Mitarbeiters über die Führungsqualität seines Chefs lässt die Kluft ahnen zwischen Führer und Geführtem: „Mein Chef versteht mich nicht, ich verstehe ihn nicht, ansonsten haben wir nichts gemeinsam.“

Gewiss, es ist unwahrscheinlich, einen Mitarbeiter zu finden, der mit allen Eigenheiten und Entscheidungen seines Chefs einverstanden ist. Das gehört zum innerbetrieblichen Spannungsfeld, aus dem sich neue Ideen entwickeln. Vorausgesetzt allerdings, der Vorgesetzte ist kein Beziehungskrüppel, sondern ein Kommunikator, dem die Arbeit mit anderen Spaß macht. Der sein Ziel darin sieht, Mitarbeiter zu entwickeln. Gerade, wenn Kostendruck regiert und die integrierende Fähigkeit der Chefs gefragt ist, schlummernde Produktivitätsreserven zu aktivieren. Wer keinen Spaß an der Chefrolle findet, sollte seinen Platz räumen. Dem Betriebsklima und der Unternehmensbilanz tut es sicher gut.

Wer hat eigentlich das Sagen?

Die meisten Unternehmen sind so umständlich strukturiert, dass sie ihrem eigenen Erfolg im Weg stehen, belegt eine Studie

LARS REPPESGAARD

Bei Kindern ist das Spiel „Stille Post“ heute nicht mehr so beliebt – bei Daimler-Chrysler ist es dagegen immer noch populär. Obwohl es dort schon viele, viele Jahre gespielt wird. Beispiel gefällig? Horst-Erich Rikeit, Leiter der betrieblichen Ausbildung im Daimler-Chrysler-Werk in Bremen, hat die Qualitätskontrolleure in den Werkshallen mit tragbaren Computern ausgerüstet, mit denen sie Schweißpunkte an den Karosserieblechen überprüfen. Den Personalleiter des Werks in Bremen, der wissen muss, ob das neue Verfahren auch Einfluss auf Mitarbeitermotivation und Arbeitsabläufe hat, informiert er natürlich. Ob und wann jedoch der Personalvorstand des Gesamtkonzerns, Günter Fleig, von den Ergebnissen hört, ist – bei der Art und Weise, wie Daimler-Chrysler strukturiert ist – dem Zufall überlassen. Der von Rikeit informierte Personalbericht nämlich an den Bremer Werksleiter. Und der ist dem zuständigen Vorstand, Dieter Zetsche, rechenchaftspflichtig, der neben dem Gesamtkonzern auch die Mercedes Car Group führt. Personalvorstand Fleig erfährt bestenfalls auf Umwegen, wie der Stand der Dinge in Bremen ist.

Nicht nur im Personalwesen, sondern auch bei Aufgaben wie dem Controlling oder Marketing sind bei Daimler-Chrysler die internen Kommunikationspfade ähnlich umständlich. Die Folge: Oft herrscht in den verschiedenen Teilen des Unternehmens ein unterschiedlicher Kenntnisstand. Immer wieder dauert es zu lange, bis Informationen denjenigen erreichen, der sie für Entscheidungen braucht. Und mitunter ist der Input nach dem „Stille Post“-Verfahren obendrein unpräzise.

Daimler-Chrysler ist allerdings nicht das einzige Unternehmen, dass sich auf Grund seiner inneren Struktur mitunter selbst im Weg steht. Nicht einmal jedes sechste Unternehmen hat eine Organisation, die Spitzenleistungen fördert – statt sie zu behindern. Das ist das erschreckende Ergebnis einer Untersuchung der Unternehmensberatung Bain & Company aus München. 365 Unternehmen nahmen die Berater unter die Lupe. Das Fazit: Die Masse der Unternehmen ist bestenfalls mittelmäßig organisiert.

Die Umfrage im Detail: 60 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die eigene Organisation keine Bäume ausreißt – ihnen aber auch keine Steine in den Weg legt. Fast ein Viertel der Befragten schlagen Alarm: Sie erklären, dass ihr Unternehmen ein echtes Organisationsproblem hat. Allianz-Vorstandschef Michael Diekmann beklagt etwa, dass „unsere Organisationsformen uns immer noch Hindernisse in den Weg legen.“ So gelinge es nicht, „so flexibel auf neue Kundenbedürfnisse einzugehen, wie wir das gerne wollen.“ Deshalb hat er sich den radikalen Umbau des ganzen Konzerns auf die Fahne geschrieben, bei dem Fachbereiche und Vertriebsorganisationen zu Zentralabteilungen zusammengefasst werden.

Während bei Allianz aber wenigstens klar ist, wer die Entscheidungen trifft, ist das anderswo oft nicht der Fall, kritisiert Gregor Matthies, Partner bei Bain & Company. „Bei einigen Unternehmen ist es schwer zu sagen, wo sich eigentlich ihr Machtzentrum befindet und wo die Entscheidungen getroffen werden.“ Das ist ein Alarmsignal, denn die Berater beobachten, dass sich Unternehmen besonders häufig selbst ein Bein stellen, wenn nicht klar ist, wer was zu entscheiden hat und wer bei Entscheidungen mitreden darf. „Irgendwie überleben kann man mit fast jeder Struktur, aber wenn die Prozesse und Verantwortungen nicht klar definiert sind, weil es an klaren Rollenbeschreibungen fehlt, lähmt das besonders“, sagt Matthies. „Wenn zu viele glauben, dass sie in der Verantwortung sind oder ein Vetorecht haben,



Tankstelle: Shell-Vorstandschef Döhmelt fährt mehrmals im Jahr im Tankwagen mit – um zu erfahren, was seine Mitarbeiter wirklich bewegt.

dauern Entscheidungen zu lange und münden oft in faulen Kompromissen.“

Doch eine Hochleistungsorganisation zeichnen noch weitere Merkmale aus, so die Bain-Berater: Neben starker Führung und klaren Entscheidungsstrukturen ist es gezielte Mitarbeiterförderung, die Fähigkeit, Ideen schnell praktisch umzusetzen, und eine Unternehmenskultur, die zu der Branche passt.

Entscheidend für den Erfolg ist zudem, dass die Manager des Unternehmens nicht den Blick für die knallharte Geschäftsrealität und die Kunden verlieren. „Es gibt viele Unternehmen, die so ausgefertigt sind, dass das Management zu weit weg vom Kunden ist und nicht mehr weiß, was dessen Bedürfnisse sind und was die Leute tun, die mit den Kunden arbeiten“, moniert Matthies. „Stattdessen igeln sich einige Manager im Elfenbeinturm in der obersten Etage ein und glauben, dass das, was auf dem Computerbildschirm angezeigt wird, und das, was ihnen die Stabsmitarbeiter erzählen, die Wahrheit ist.“

Wenn Manager mehr Zeit mit dem Laptop als mit dem Kunden verbringen, gilt es, gegenzusteuern. Dabei setzen Top-Leute auf unterschiedliche Methoden, um trotz der komplexen Organisation ihrer Unternehmen wieder Bodenhaftung zu bekommen. So sitzen bei Vodafone alle Top-Manager drei Tage im Jahr im Call-Center und beantworten Kundenanrufe. So erfahren sie aus erster Hand, was die Mobilvertragspartner bewegt, und erleben zugleich, wie ausgeprägt die Möglichkeiten der Servicemitarbeiter sind, Probleme aus der Ferne zu lösen.

Kurt Döhmelt, Deutschland-Chef des Mineralölkonzerns Shell, schwört dagegen auf eine Schicht im Tankwagen alle drei Monate: „Wenn Sie neben dem Tankwagenfahrer sitzen, kann der sich eine Stunde lang verstellen, aber danach hören Sie, was ihn wirklich bewegt.“

Auch bei Daimler-Chrysler will Konzernchef Zetsche dafür sorgen, dass die Entscheider näher ans Geschehen rücken. Alle deutschen Vorstandsmitglieder müssen jetzt umziehen. Von der eleganten Verwaltungszentrale in Stuttgart-Möhringen werden sie im Mai mit ihren Stäben in das Motoren-Stammwerk von Mercedes-Benz in Stuttgart-Untertürkheim verfrachtet – in unmittelbare Nähe der Fließbänder. Der Umzug ist nur der Anfang: Zetsche geht es um eine völlige Reorganisation: „Ziel ist eine schlanke, bewegliche Struktur mit optimierten und stabilen Prozessen, die das gesamte Potenzial

von Daimler-Chrysler freisetzt.“

Die einzelnen Werke und Unternehmensteile sollen sich nur noch auf die Entwicklung, die Produktion und den Verkauf von Autos konzentrieren. Aufgaben wie Personalmanagement, Marketing oder Controlling werden nicht mehr in den Werken und Bereichen, sondern von der Zen-

trale aus gesteuert. Zugleich will Daimler-Chrysler schneller reagieren können, weil die Personalverantwortlichen, die in den Bereichen und an den Standorten bleiben, künftig ohne Umwege den Personalvorstand des Konzerns direkt informieren.

Schmerzfrei geht so ein Umbau allerdings nicht vonstatten. Bei Allianz

fällt allein beim Vertriebsinnendienst mit 700 Arbeitsplätzen ein Drittel der Stellen weg. Und das ist erst der Anfang. Bei Daimler-Chrysler verliert voraussichtlich jeder fünfte Verwaltungsmitarbeiter seinen Job. Weltweit werden 6 000 Stellen in der Verwaltung gestrichen, im Management sogar 30 Prozent. Über

Nacht ist die organisatorische Neugestaltung nicht zu realisieren. Das Umbaukonzept von Daimler-Chrysler wird Ende April dem Aufsichtsrat vorgelegt. Und wenn dann alles glatt geht, soll der Autobauer in drei Jahren wie eine Hochleistungsorganisation aufgestellt sein. Ohne „Stille Post“-Spielen.



Text weiterleiten: Mail an anforward@handelsblatt.com Betreff: **Struktur** (Leertaste) **1** (Leertaste) **Mailadresse des Empfängers**

steuern. Dabei setzen Top-Leute auf unterschiedliche Methoden, um trotz der komplexen Organisation ihrer Unternehmen wieder Bodenhaftung zu bekommen. So sitzen bei Vodafone alle Top-Manager drei Tage im Jahr im Call-Center und beantworten Kundenanrufe. So erfahren sie aus erster Hand, was die Mobilvertragspartner bewegt, und erleben zugleich, wie ausgeprägt die Möglichkeiten der Servicemitarbeiter sind, Probleme aus der Ferne zu lösen.

Kurt Döhmelt, Deutschland-Chef des Mineralölkonzerns Shell, schwört dagegen auf eine Schicht im Tankwagen alle drei Monate: „Wenn Sie neben dem Tankwagenfahrer sitzen, kann der sich eine Stunde lang verstellen, aber danach hören Sie, was ihn wirklich bewegt.“

Auch bei Daimler-Chrysler will Konzernchef Zetsche dafür sorgen, dass die Entscheider näher ans Geschehen rücken. Alle deutschen Vorstandsmitglieder müssen jetzt umziehen. Von der eleganten Verwaltungszentrale in Stuttgart-Möhringen werden sie im Mai mit ihren Stäben in das Motoren-Stammwerk von Mercedes-Benz in Stuttgart-Untertürkheim verfrachtet – in unmittelbare Nähe der Fließbänder. Der Umzug ist nur der Anfang: Zetsche geht es um eine völlige Reorganisation: „Ziel ist eine schlanke, bewegliche Struktur mit optimierten und stabilen Prozessen, die das gesamte Potenzial

Dunkeln ist Handeln.

Sie haben schon viel erreicht? Das ist ein guter Anfang.

Young Professionals gesucht.

Wer als Young Professional erfolgreich ist, kann zufrieden sein. Oder mehr erwarten: mehr Verantwortung und neue Perspektiven. Kommen Sie zu BCG. Als Strategieberater oder -beraterin werden Sie internationalen Unternehmen außergewöhnliche Möglichkeiten aufzeigen. Sich selbst natürlich auch. Denn mit jeder neuen Aufgabe bauen Sie Ihren Erfahrungsschatz weiter aus. Falls Sie ein herausragendes Universitätsdiplom und zwei bis vier Jahre Berufserfahrung haben, bewerben Sie sich jetzt bei der weltweit führenden Strategieberatung:

Iris Latzke (02 11) 30 11-32 07, www.bcg.de/youngprofessional

BCG THE BOSTON CONSULTING GROUP