

Management in Europa

SONDERBEILAGE

FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND

DONNERSTAG, 30. MÄRZ 2009

VON MAREIKE BUTTNER

Strategie ist ein großes Wort – und manchmal doch nicht mehr als eine Luftblase. Eine windige Idee, die ein Chef im Kopf hat. Ein paar vollgeschriebene Blatt Papier, die in der Schublade vergraben. Markige Worte auf riesigen Plakaten, die die Belegschaft behauen und spotten lassen.

Soll eine Strategie wirken und etwas verändern, dann muss sie mehr sein als ein großes Wort. Sie muss Ziele formulieren, den Weg dorthin aufzeigen und klarmachen, dass es auf jeden einzelnen Mitarbeiter ankommt. Sonst heißt es nämlich wie im Schwank von den „Sieben Schwaben“: „Hannemann, geh du voran“. Die Mitarbeiter lehnen sich zurück und schauen in Ruhe zu, wie sich ihre Führungskräfte ins Zeug legen.

Wer das als Leihgabe der Belegschaft schilt, unterschätzt, dass diese Zurückhaltung nichts anderes als die Summe gewonnener Erfahrungen ist. Resultat von Brandreden, auf die nichts folgte. Von Versprechungen, die nicht eingehalten wurden. Der Erkenntnis, dass viele Manager die eigene Karriere über die Belange des Unternehmens stellen.

Der Großteil der Führungskräfte hat das inzwischen erkannt: Gerade jetzt, in Zeiten der Krise, brauchen sie motivierte Mitarbeiter. Gerade jetzt kann Dienst nach Vorschrift das Unternehmen auf den Abgrund zutreiben.

Diese Botschaft zu vermitteln trauen sich fast alle der 300 Konzernmanager zu, die von der Unternehmensberatung Roland Berger für die Studie „The European Management Approach“ weltweit befragt worden sind, die der FTI exklusiv vorliegt. Auf einer Skala von eins bis sechs sollten die Führungskräfte zunächst die wichtigsten Eigenschaften eines Managers nennen und anschließend einschätzen, wie nah sie selbst diesem Idealbild kommen. Durchweg sagten die Führungskräfte, dass ein Manager vor allem Strategie und Motivator sein müsse. Für die Europäer ist dies sogar noch wichtiger als für US-Amerikaner.

„Die meisten Manager achten zurzeit vor allem auf ihre Kennzahlen“

Goran Baric, Personalberatung Michael Page

Die Fähigkeit, Strategien effektiv umzusetzen, ist für europäische Manager die zweitwichtigste Eigenschaft von Führungskräften. In den Vereinigten Staaten hingegen liegt die Fähigkeit, Unternehmensprozesse zu gestalten, auf dem zweiten Platz. Bei dem Versuch, die Organisationsstrukturen zu ändern, besagt die Studie, mischten sich Manager auf beiden Seiten des Atlantik nicht auf. Nach Ansicht der Führungskräfte sind die genannten Fähigkeiten nicht nur wichtig – sie selbst entsprechen dem Anforderungsprofil geradezu ideal. Im Bereich „Mitarbeitermotivation“ geben Europäer an, die gesteckten Ziele komplett zu erfüllen. US-Amerikaner übertreffen diese nach eigenem Empfinden sogar.

Nichts gegen ein gesundes Selbstvertrauen, aber eine im Januar veröffentlichte Umfrage des Gallup-Instituts bringt dieses Selbstbild der Manager ins Wanken. Gallup befragte Beschäftigte danach, ob sie sich emotional mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen. Das Ergebnis: Zwei von drei Angestellten gaben an, dienstlich nach Vorschrift zu fahren und sich ansonsten nicht mit ihrem Unternehmen zu identifizieren. Schuld daran sei, so Gallup, meist das Verhalten der Führungskräfte. Wer keine Last hat, arbeitet weniger produktiv. Und die Zeche zahlt

Die Mär vom guten Chef

Europäische Manager sehen sich gern als begnadete Motivatoren. Diesem Selbstbild werden sie aber nicht gerecht und begeistern ihre Mitarbeiter nur oberflächlich für neue Strategien. In der Krise könnte sich das als fatal erweisen



Kampfspiele gehörten zum Alltag der Ritter. Was als Training begann, entwickelte sich mit der Zeit zu einer Leistungsschau vor hohem Publikum, für die eigens prächtige Rüstungen angelegt wurden

Europa schlägt USA um Längen

Studie in einer aktuellen Studie hat das Beratungsunternehmen Roland Berger den europäischen Managementamtsatz untersucht und unter anderem mit den

USA verglichen. Demnach sind Europas Unternehmen nachhaltiger erfolgreich, haben ein solideres Management und handeln sozial verantwortlicher.

Global Europäische Unternehmen sind internationaler aufgestellt als amerikanische. Mehr als ein Drittel ihres Geschäfts machen sie im Ausland.

Effektiv Die Europäer haben seit 1998 nicht nur ihren Umsatz deutlich stärker gesteigert als die Amerikaner, sondern auch die Rentabilität.

Nachhaltig Europäische Unternehmen wirtschaften nachhaltiger als andere: Rund 80 Prozent der befragten Firmen gab es schon vor zehn Jahren.

Europas Unternehmen sind stärker internationaler aufgestellt



Europas CEOs halten eher am Führungsstil fest



Europas Top-Unternehmen arbeiten nachhaltiger



INHALT

Wer ist der Tapferste? Wer der Schnellste? Wer der Geschickteste? Das Ritterturnier war im Mittelalter wichtiger Bestandteil der Hofeste. Hier stellten die Kämpfer ihr Können unter Beweis, hier wählten sie um die Gunst der Damen und stritten

um die Ehre. Wettstreit gibt es auch unter Managern. Dabei geht es zwar nicht um Damengunst und Tapferkeit, aber wie bei einem Ritterturnier um die Ehre. Bester unter den Guten zu sein. Das Beratungsunternehmen Roland Berger hat da

für sogar einen Ehrentitel ausgedacht: Deshalb beibehalten wir diese Belege mit handkolorierten Kupferstichen von Friedrich Marton von Reibsch aus dem Jahr 1642, die Szenen aus prächtig inszenierten Ritterturnieren zeigen.

Wettbewerb Wer das Roland-Berger-Unternehmensurteil Best of European Business gewonnen hat. [Seite 3]

Sonderpreis Warum Metro-Vorstand Joel Sawiese einen Sonderpreis erhielt. [Seite 2]

Ethik Nachwuchs-Manager halten nicht viel von Moral, obwohl sich damit gut wirtschaften lässt. [Seite 3]

Vergütung Unternehmen planen zwar neue Bonusmodelle, greifen aber nicht durch. [Seite 4]

der Arbeitgeber? So einfach ist das nicht, meint Michael Lorenz von der Beratungsfirma Grow up: „Wenn man die Arbeitsstätte als Küschlecke ausgestaltet – und es kann durchaus Gründe geben, warum dies sinnvoll ist –, heißt das nicht ohne Weiteres, dass die Arbeit auch effizient erledigt wird.“ Entscheidend für das Engagement und die Produktivität des Angestellten sei eher die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Wer auf seinem Job angewiesen ist, könne sich Nachlässigkeit nicht leisten.

Das sieht Dorothee Eichter ganz anders. Die Ex-Managerin berät seit 15 Jahren fast ausschließlich Führungskräfte von Dax-30-Konzernen. Sie weiß, wie leicht Chefs motivierte Mitarbeiter in demotivierte Marionetten verwandeln. „Die meisten Manager merken nicht, wie negative Kritik bei Untergebenen ankommen kann.“ Echter plädiert dafür, mehr zu loben. „Lob und Ermunterung ziehen mehr Engagement und eine bessere Arbeitsleistung nach sich.“ Studien würden belegen, dass ständig kritisierte Mitarbeiter nur zwischen 25 und 40 Prozent ihrer Leistungsfähigkeit abrufen. Durch positive Rückmeldungen könnte sich die Leistung verdoppeln lassen.

Arbeiten ohne Frust und Tränen

Wenn Echter recht hat, müssen die Menschen in den Vereinigten Staaten besonders produktiv sein. „Dort wird viel mehr gelobt als hierzulande“, sagt sie. Eine ähnliche Kultur des Lobens gebe es in Asien. In skandinavischen Unternehmen ist es üblich, den Chef zu duzen. Echter sieht darin ein Symbol für flache Hierarchien, die den inhaltlichen Austausch zwischen Chef und Mitarbeiter ermöglichen.

In Deutschland hingegen wird ein Faible für „das offene Wort“ – also ein offener Meinungsaustausch – oft als mangelndes Feingefühl gedeutet. Kritik kommt nach deutschem Verständnis in der Regel von oben. „Viele Menschen meinen, kritische Äußerungen seien gleichbedeutend mit größerem Wissen“, sagt Echter.

Folgt man den Ergebnissen der Gallup-Studie, dann haben Führungskräfte diese Zusammenhänge noch lange nicht verinnerlicht. Und so liegt der Verdacht nahe, dass es sich eher um eine akademische Einsicht handelt, wenn Führungskräfte erkennen, wie wichtig die Motivation der Mitarbeiter ist, um strategische Ziele zu erreichen. Denn im Arbeitsalltag setzen die wenigsten ihre neu gewonnenen Erkenntnisse um. Das hat auch Goran Baric von der Personalberatung Michael Page beobachtet. Um Motivation gehe es höchst selten. „Die meisten Manager wollen momentan auf der sicheren Seite stehen und achten in erster Linie auf ihre Kennzahlen“, sagt Baric. „Neue Ansätze für Mitarbeitermotivation sind dabei eher zweitrangig.“

Gutes Zureden hilft nicht

Und weil es auch um den eigenen Kopf geht, soll der aus der Schlinge gezogen werden. Egal, was mit den anderen passiert. Gutes Zureden habe da überhaupt keinen Sinn, sagt der Berater Hartmut Lauffer. „Manager sind generell beratungsresistenter je höher sie in der Unternehmenshierarchie stehen.“

Dazu rufen wollen Führungskräfte nur, sagt Lauffer, wenn sie Seminare in angenehmer Atmosphäre besuchen können. „Interessant ist ein Motivationsseminar doch meistens, wenn es im fünf-Sterne-Hotel stattfindet und prominente Redner dabei sind.“ Bitterböse ist diese Einschätzung. Und nicht ganz fair, sagt Echter. Sie habe schon etliche Manager in Krisenzeiten begleitet und wisse, wie wichtig ihnen sowohl die Werte als auch die Mitarbeiter des Unternehmens sind. Für welchen Topmanager, sagt Echter, „arbeiten doch allein wegen des Geldes“.