

# manager magazin

URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,555878,00.html>

29. Mai 2008, 16:13 Uhr

## Manager und Moral

### "Eine Kaste von Paranoikern"

Von *Jochen Eversmeier* und *Nils-Viktor Sorge*

**Die Telekom bespitzelt Journalisten und eigene Leute. Weitere Affären um Steuerflucht, Schmiergeld und Insiderhandel lassen aufhorchen. Was läuft schief bei Deutschlands Topmanagern? Coach Ulrich Sollmann erklärt, warum Chefs manchmal unter Verfolgungswahn leiden und dabei jedes Maß verlieren.**

**mm.de:** Die Telekom-Führungsriege lässt Aufsichtsräte und Journalisten bespitzeln, um einen Maulwurf in den eigenen Reihen zu finden. Was bilden die sich ein?

**Sollmann:** Zur Machtausübung von Managern gehören Verhaltensweisen, die im Geheimen stattfinden. Ohne so etwas geht es prinzipiell nicht.

**mm.de:** Sie haben also Verständnis für das Verhalten der Telekom-Führung?

**Sollmann:** Ich möchte nicht darüber urteilen, ob es sich im [vorliegenden Fall](#) um eine Straftat handelt. Aber aus verhaltenspsychologischer Sicht ist es prinzipiell nachvollziehbar, dass die Konzernführung die Kontrolle behalten möchte. Die Wahl der Mittel ist eine andere Sache und sagt viel über die tatsächliche Autorität der Telekom-Spitze aus.

**mm.de:** Warum wusste sich die Unternehmensführung nicht anders zu helfen, als mit einer Spitzelaktion?

**Sollmann:** Bei der Telekom hat offensichtlich jeder jeden verdächtigt und keinem vertraut. Es herrschte ein Klima, das von Misstrauen und Paranoia geprägt ist, wie in einer Soap Opera.

**mm.de:** Offenbar wollten die Beteiligten die Sache verschleiern, was gründlich misslungen ist.

**Sollmann:** Das ist schon eine kindliche Illusion, zu hoffen, dass das Ganze geheim bleibt. Es war ja offenbar kein Einzelfall, sondern ein lange funktionierendes System. Da erinnern mich die beteiligten Manager an kleine Jungs, die sich unter der Decke verstecken und denken, niemand sieht sie mehr. Es gab überhaupt keine Strategie, die Wunden, die aufgerissen wurden, wieder zu heilen.

**mm.de:** Wie kann es dazu kommen, dass in einem Unternehmen ein derartiges Klima entsteht?

**Sollmann:** Da ist offensichtlich vieles gründlich schief gelaufen. Das Management muss sich in jedem Fall selbst fragen, was es falsch gemacht hat, dass es schließlich zu derartigen Mitteln greifen musste.

**mm.de:** Was meinen Sie?

**Sollmann:** Die beteiligten Personen waren scheinbar nicht in der Lage, Konflikte lösungsorientiert auszutragen, sondern bekämpften sich offen und verdeckt. Dabei mag auch eine übergroße Portion Selbstverliebtheit der Protagonisten eine Rolle gespielt haben.



Mark Unger

**Ulrich Sollmann** ist Psychotherapeut, Coach und Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Keese & Sollmann. Seit Jahren beobachtet er die Körpersprache von Politikern und Managern. Zu seinen Kunden zählen unter anderem Daimler, die Deutsche Bank, RWE und die Vereinten Nationen.



[M] DPA; mm.de

Da hat sich eine Kaste von Paranoikern bekriegt, die nicht mit dem grundlegenden menschlichen Einmaleins ausgestattet ist, das Unternehmen gemeinsam nach vorn zu bringen. Solche Todsünden ruinieren das Klima innerhalb des Unternehmens und zerstören das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Topmanager, wie andere spektakuläre Fälle von Managerversagen zeigen.

**mm.de:** Können die es nicht besser, haben wir die falschen Manager?

**Sollmann:** Bessere als die, die wir haben, gibt es nicht. Aber Manager können lernen. Und sie müssen auch lernen, nämlich die Grundgesetze der Vertrauensbildung.

Vertrauen zerstört: Die ehemaligen Konzernlenker von Pierer (Siemens), Zumwinkel (Deutsche Post), Forgeard (EADS) und Ricke (Deutsche Telekom) haben laut Managercoach Sollmann den Glauben in die Führungsqualitäten aller Manager beschädigt

**mm.de:** Was sollen sie davon haben? Solange die Zahlen im eigenen Unternehmen stimmen, wird es vielen nicht besonders wichtig sein, wie der Berufsstand in der Öffentlichkeit angesehen ist.

**Sollmann:** Skandale wie bei der Telekom und EADS sind ja nur ein kleiner Ausschnitt der Realität. Dahinter steht ein Verhalten, das täglich auch im Unternehmen Wellen schlägt und immer dann nach draußen dringt, wenn die Lage eskaliert: Es gibt ein Vertrauensdefizit zwischen Managern und Mitarbeitern, spiegelbildlich zum Vertrauensverlust der Vorstandschefs und Geschäftsführer in der öffentlichen Wahrnehmung.

**mm.de:** Woran hapert es?

**Sollmann:** Manager unterliegen dem Irrglauben, dass sie über Managementmethoden oder Instrumente das Geschäft machen können. Das funktioniert nicht. Die Menschen machen das Geschäft. Es zeigt sich an meinen Kunden immer wieder: Manager sind zu wenig in der Lage, sich in die Situation ihrer Mitarbeiter zu versetzen. Das untergräbt das Vertrauen im eigenen Unternehmen.

Die Großen machen das unglücklicherweise auch noch vor: Topmanager wie Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann oder Allianz-Lenker Michael Diekmann [verkünden in einem Atemzug Rekordgewinne und Stellenstreichungen](#). Das ist fatal für das Vertrauen der eigenen Mitarbeiter, auch wenn manches Sparprogramm betriebswirtschaftlich gerechtfertigt sein mag.

**mm.de:** Es kann aber kaum der Job eines Firmenlenkers sein, ständig die Seele der Mitarbeiter zu streicheln.



Premium Post

**Sollmann:** Richtig, nur fehlt manchen Topmanagern einfach jegliches Einfühlungsvermögen für die Stimmung ihrer Untergebenen. Wer wie der Ex-EADS-Chef Noël Forgeard Transparenz predigt und gleichzeitig Aktien des eigenen Unternehmens in großem Stil zu einem für sich günstigen Zeitpunkt verkauft, bringt seine Leute gegen sich auf.

Das drastischste Beispiel ist natürlich Klaus Zumwinkel. [Wer in der Mitarbeiterzeitung beschwört, Führungskräfte müssten Werte vorleben](#), und einen Tag nach Erscheinen wegen mutmaßlicher Steuerhinterziehung aus dem eigenen Haus abgeführt wird, zerstört den Glauben in die Führungsqualitäten aller Manager.

**mm.de:** Welches sind die größten Todsünden, die Vertrauen vernichten?

**Sollmann:** Doppelmoral wie im Fall Zumwinkel gehört sicher zu den größten Vertrauenskillern. Ähnlich verhält es sich mit einem Maskenspiel, dass manche Topmanager treiben. Wer wie Klaus Kleinfeld nicht zu seiner Rolex-Uhr steht und [sie aus Pressefotos](#)

Vertrauenskiller: Der ehemalige Post-Chef Zumwinkel betonte die Vorbildrolle von Vorständen, einen Tag später durchsuchte die Staatsanwaltschaft seine Villa wegen des Verdachts der Steuerhinterziehung

[herausretuschieren lässt](#), macht sich völlig unglaubwürdig und angreifbar.

Hinzu kommt das weit verbreitete Kastendenken der Manager, denen der Vorstandsparkplatz in Wahrheit wichtiger ist, als die gesunde Beziehung zu den Managern. [Wenn Vorstände wie der ehemalige Karstadt-Quelle-Vormann Walter Deuss um Dienstwagen und Chauffeure prozessieren](#), sagt sich mancher Mitarbeiter doch auch - okay, Hauptsache, ich raffe für mich so viel beiseite wie möglich.

**mm.de:** Welche Rolle spielt das Thema Vorstandsbezüge und Abfindungen in diesem Zusammenhang?

**Sollmann:** Seit dem Mannesmann-Prozess um Millionenabfindungen sind die Mitarbeiter sehr allergisch beim Thema, was die Chefs verdienen. Man kann da nicht einfach auf Verträge pochen, wie es etwa Utz Claassen nach seinem Ausscheiden bei EnBW gemacht hat. Manager müssen lernen, wie sie sich über Geld definieren. Bei vielen läuft das völlig aus dem Ruder. Sie machen keinen Selbstfindungsprozess durch, setzen sich nicht genügend mit der Frage auseinander, wie viel ihrer Meinung nach ihre Arbeit wert ist und wie sie das ihren Mitarbeitern auch vermitteln. Ich muss mich als Topmanager auch fragen, welches Gehalt für mich die Beziehung zu meinen Mitarbeitern verträglich ist. Im Zweifel kann das heißen, die Rolex-Uhr selbstbewusst zu tragen.

**mm.de:** Welche Folgen des Vertrauensverlustes beobachten Sie?

**Sollmann:** Bei den Mitarbeitern entsteht der Eindruck, die Chefs machen sowieso was sie wollen. Bei EADS und Forgeard ist das sicher der Fall. Das ist generell aber natürlich eine denkbar schlechte Voraussetzung, um schwierige Prozesse im beruflichen Alltag zu meistern. Es entsteht bei neuen Projekten der Eindruck, der Kaiser wechselt nur die Kleider.

Viele Manager erklären daraufhin, dass sie unsicher sind, wie sie ihren Job auffassen sollten. Die Mitarbeiter nehmen die neue Zielvereinbarung, das nächste Projekt aber nicht mehr emotional an. Von Mitarbeiterversammlungen und Kamingesprächen kehren sie frustriert zurück. Die Ursache ist dann oft, dass es ein zwischenmenschliches Problem gibt. Also muss auch der Lösungsweg über das Menschliche führen.

**mm.de:** Sehen die Manager ihr Versagen als persönliches Problem oder als strukturelles Problem?

**Sollmann:** Der Mehrzahl ist klar, dass sie persönlich einen wichtigen Part dabei spielen. Die Manager haben als Menschen nicht das Verhaltensrepertoire mitbekommen, das sie bräuchten, um gegenüber ihren Mitarbeitern geschickter, das heißt glaubwürdiger zu agieren. Dann heißt es in meiner Praxis oft: Wir sind nicht darauf vorbereitet. Wir haben jetzt leider keine Zeit dafür. Morgen vielleicht! Aber es gibt dann kein Morgen. Das hat viel damit zu tun, wie Manager in deutschen Unternehmen die Karriereleiter erklimmen. Zu oft reicht es, lange genug dabei zu sein und sein Fachgebiet zu beherrschen, um aufzusteigen. Oder man ist im Führungskreis gut vernetzt.

**mm.de:** Was können Führungskräfte praktisch dagegen tun?

**Sollmann:** Ein guter Ansatz sind konkrete Vereinbarungen über ein Verhalten zwischen Menschen, das der Zielerreichung dient und von beiden, nämlich dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter, getragen wird. Topmanager legen dann mit ihren engen Mitarbeitern die Zahlenziele fest, die sie erreichen wollen, und die für die Erreichung benötigten Verhaltensziele. In diesem Moment stehen Vorgesetzter und Mitarbeiter sich Aug in Aug gegenüber.

Man begegnet sich professionell und vertrauensvoll. Das wird dann spätestens nach einem Jahr überprüft. Manche Vorstände sagen ihren Mitarbeitern offen, dass sie in solchen Dingen gecoachert werden. Aber viele haben Angst davor. Ein weiteres Mittel ist, Mitarbeitern auf Basis dieser Verhaltensvereinbarungen Freiheiten einzuräumen, anstatt sie zu kontrollieren. Dann haben die



AP

Unter Insiderverdacht:  
Ex-EADS-Chef Forgeard

Mitarbeiter auch mehr Vertrauen in das, was der Vorstand tut. Das schlägt sich im Erfolg des Unternehmens nieder.

### [Die sieben Todsünden der Chefs](#)

© manager magazin Online 2008

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH