

Rollenverständnis des Top-Managements

by Gerhard Zapke-Schauer

Executive Summary:

Rollenverständnisse entscheiden über unser Verhalten.

In den Vorstandsetagen grosser Unternehmen bilden sich Rollenverständnisse aus, die dem Stelleninhaber den Eindruck vermitteln, man hätte alles unter Kontrolle.

Oftmals ist es aber lediglich Koinzidenz statt Kausalität. Dieses Gefühl der Mächtigkeit lässt den Dialog mit der Basis sterben.

Die aktuelle Finanzkrise und die drohende Rezession ist mit dem Rollenverständnis des Topmanagements eng verbunden.

Wer Ursachen mit Folgen und Folgen mit Messungen verwechselt, der leidet schnell Schiffbruch.

Jeder wirtschaftliche Erfolg zeigt sich als Folge professioneller Kundenorientierung. Profit entpuppt sich als Messergebnis und nicht als Ziel guter Leistungen.

Weder Kunden noch Mitarbeiter oder Investoren sind Schachfiguren die dem Unternehmen zur Disposition stehen. Der Unterschied zwischen Jemand und Etwas wird wieder bedeutsamer zur Lösung anstehender Krisenbewältigung.

Pressemeldungen im Dezember 2008

Georg Funke verlässt als Vorstandsvorsitzender das schwer angeschlagene DAX-Unternehmen Hypo Real Estate AG. Ebenso der Aufsichtsratschef Kurt Viermetz. Zum 22.12.08 scheidet Hypo Real Estate zugleich aus dem DAX Index.



Am 22.12.08 bezeichnet die Financial Times Deutschland den Chef der Infineon AG, Peter Bauer, als „den schwarzen Peter“. Bei der Rettungsaktion der Qimonda standen sich das



Land Sachsen und der Vorstand von

Infineon stark verärgert gegenüber. Die Börsenwerte beider Dax Unternehmen haben im Jahre 2008 gewaltig an Wert verloren. Infineon notiert erstmalig als ein DAX Unternehmen unter Euro 1.-.

„Der scheidende Konzernchef Thomas Middelhoff hinterlässt eine tiefrote Bilanz.“ schreibt Financial Times am 15.12.08 über Arcandor.



Die Milliardärin Schaeffler bekommt zunehmend Schwierigkeiten mit der Übernahme der Continental AG. Auch Continental verlässt den DAX Index am 22.12.08.



Am 27. Januar 2009 will der Verein der Siemens Belegschaftsaktionäre den Vorstand Peter Löscher nicht entlasten.



Milliarden stehen auf dem Spiel

Meldungen dieser Art sind derzeit an der Tagesordnung. Es herrscht gewaltige Unruhe an den Finanzmärkten und ebenso herrscht Unruhe in den Unternehmen. Man spekuliert heftig über das richtige oder falsche Verhalten von Top-Managern.

Gerade jetzt, in der aktuellen Finanzkrise, die sich laut Wirtschaftsprognosen in eine handfeste mehrjährige Rezession verwandeln soll, ist das Verhalten des Topmanagements von grösserer Bedeutung als bisher. Familienvermögen, die in Unternehmen investiert sind, haben im Jahre 2008 starke Verluste hinnehmen müssen. Die Familie Siemens hat mehr als drei Milliarden Euro eingebüsst.

Trotzdem sind die Superreichen besser davon gekommen als der Kleininvestor. Während DAX-Werte im ersten Halbjahr im Schnitt 20 % verloren, meldet die Schweizer Privatbank Julius Bär einen durchschnittlichen Kursverlust von 10 % aus Börseninvestitionen für Ihre edle Privatkundschaft. Für das zweite Halbjahr ist ähnliches zu erwarten.

Gänzlich anders ergeht es jenen, die im Vertrauen auf die Seriosität des

Ex-Nasdaq-Chefs Bernard Madoff grosse Teile Ihres Investments dort angelegt haben. Die gewaltige Summe von 50 Milliarden Dollar ist vernichtet. Ein mehrere Jahrzehnte dauerndes Schneeballsystem bricht gerade zusammen und Stiftungen (Picower) sowie Unternehmen (Polaroid) melden Insolvenz an oder stellen ihre Tätigkeiten ein.



Immer wieder stehen prominente Namen und deren Verhalten im Rampenlicht. Ex-Siemens-Chef von Pierer hat sein Privatbüro am Witeltsbacher Platz aufgeben müssen, das Betreten von Siemens Einrichtungen wird ihm nicht mehr empfohlen und die Auszahlung seiner Millionen-schweren Aktienoptionen wird zurückgehalten, weil aktuelle Schadensersatzansprüche aus dem früheren Verhalten als Vorstand und AR-Chef diskutiert werden.

Rollenverständnisse

Die Begegnung von Menschen ist überwiegend von deren Rollenverständnis beeinflusst.

Es tauchen Fragen auf: „Welche Aufgabe habe ich in der aktuellen Position zu erfüllen?“. „Wie sehen mich meine Auftraggeber?“. „Wie sehen mich meine Mitarbeiter?“. „Welches Bild mache ich mir von meinen Mitarbeitern, meinen Kunden, meinen Lieferanten?“. „Wie sehe ich mich als Mensch im Kontext meiner Familie, meiner Freunde?“. „Sehe ich mein Verhalten ob-

jektiv oder bin ich bereits in Selbstüberschätzung (Overconfidence) versunken?“

Glaubt man den aktuellen Berichten über die Finanzkrise, dann ist Selbstüberschätzung des Topmanagements eine wesentliche Ursache. Das, was an den Finanzmärkten im Börsenjargon „overconfidence“ heisst, wird vom Englischen ins Deutsche mit „Vermessenheit“ übersetzt. Schon Aristoteles kannte das Geheimrezept des guten Masses und riet zur Mitte, die weder über- noch untertreibt. Die aristotelische Mitte erreicht man nicht im Elfenbeinturm der Vorstandsetagen. „Selbstüberschätzung“ dagegen wird vom Deutschen ins Englische mit „exaggerated opinion of oneself“ übersetzt.

Jahrelange Erfolge sind gefährlich für die Selbsteinschätzung. Man glaubt nach einer Serie von Erfolgen besonders mächtig zu sein. Es stellt sich eine Art Kontroll-Überzeugung ein, bei der man sicher ist, alles gut im Griff zu haben und es könne einem nichts mehr passieren. In der Folge hört man auf keinen Rat mehr und vermittelt seinen Ratgebern sogar das Gefühl diese seien inkompetent oder zumindest das Gefühl nicht unternehmerisch mutig genug zu handeln. Statt Zuhören ist „Ansgen“ an der Tagesordnung. Mit der Macht der Position wischt man jene Argumente und Personen vom Tisch, die tatsächlich Hilfe durch Realitätsbezug gebracht hätten.

Nicht immer sind Erfolge in Wirtschaftsunternehmen kausal mit dem Verhalten des Topmanagements verbunden. Viele Unternehmenslenker sind koinzident dabei, während die Mitarbeiter an der Basis, gelenkt durch ein erfahrenes mittleres Management, die Erfolge herbeiführen. Der Irrtum zwischen Kausalität und Koinzidenz hat schon bei manchem Topmanager jene Hybris entstehen lassen, die dann, wenn tatsächlich ein qualifizierter Einsatz durch die betroffene Person not-

wendig wird, kläglich versagt. In der Presse liest man dann von einer Zerstörung des Vertrauensverhältnisses zwischen Kapitalgeber und Vorstand.

Der Markt hat immer recht.

Demokratische marktwirtschaftliche Systeme führen Manager immer wieder auf den Boden der Tatsachen zurück. Das erfolgreiche Rollenverständnis zeigt sich in der Bereitschaft, zwei Hauptelemente sinnvoll miteinander zu verbinden. Erstens sollten Mitarbeiter engagiert und gefördert werden, die hohe Kompetenzen für das jeweilige Produkt oder Serviceleistung ansammeln und ausbauen. Zweitens sollte diese Kompetenz zum echten Vorteil für Kunden fokussiert und weiter entwickelt werden. Menschen sind für Menschen da. Man kann Produkte und Dienstleistungen nicht an Tiere verkaufen. Wer trotzdem für Tiere oder Natur arbeitet, der tut es im Auftrag anderer Menschen, falls er dazu finanzielle Entgelte beansprucht. Dieses Geschehen zwischen Menschen ist ein Markt auf dem sich Anbieter und Nachfrager begegnen. Verschwinden die Täuschungen, die Anbieter versuchen, wenden sich die Nachfrager jenen Anbietern zu, die echte Vorteile generieren.

Die aktuelle Finanzkrise ist nicht nur eine Finanzkrise. Das Fass ist übergelaufen, als der letzte Tropfen der Subprime Kredite hinzu kam. Aber welches Rollenverständnis steckt hinter Subprimes? Diejenigen, die derartige Kredite an einkommensschwache Kunden angeboten haben, hatten ein eigenartiges Rollenverständnis. Statt dem Kreditnehmer zu einem Eigenheim zu verhelfen, hat man ihn benutzt um Eigenheime zu verkaufen, zu bauen und Zinsen zu erhalten. Wer Menschen funktionalisiert, sie also für eigene Zwecke gebraucht, der hat das eigene Interesse stärker im Sinn als das Interesse des

Kunden. Denkweisen dieser Art verkennen den Unterschied zwischen Jemand und Etwas und beruhen auf Täuschungen. Märkte schlagen dabei umso heftiger zurück, je länger die Täuschung aufrecht erhalten werden konnte.

Jetzt, wo Subprimes und deren Anbieter ihr wahres Gesicht zeigen und das Weiterreichen der Subprime-Verträge den Interbankenhandel gänzlich zum Erliegen brachte, leiden auch jene Unternehmen, die sich seit Jahren nur noch mittels Kredit am Leben erhalten.

Wer nun argumentiert, man müsse Arbeitsplätze erhalten, der sieht sich in der Rolle des „Arbeitsplatzbeschaffers“ und damit in einem weiteren problematischen Rollenverständnis. Unternehmen sind nicht dazu da, Arbeitsplätze zu schaffen, denn dann wären ja Kunden oder Investoren das Mittel, um diese Arbeitsplätze zu erhalten. Fragt man Kunden, ob sie sich als Mittel für Unternehmen sehen, würden diese Kunden heftig widersprechen. Man besucht doch kein Restaurant in der Absicht, den Wirt reich zu machen, sondern weil dieser gut kocht und ein gutes Ambiente anbietet.



Ist es eine Frage nach der Henne und dem Ei? Kommt zuerst die Gewinnerzielungsabsicht und dann der Kundennutzen oder umgekehrt? Wer glaubt, es sei bedeutungslos, gehört zu den 80 % der Unternehmensgrün-

der die innerhalb der ersten fünf Jahre bereits Pleite gehen.

Unternehmen sind der organisierte Sammelplatz für jene Mitarbeiter, die sich freiwillig und bewusst zum Zweck des Kundennutzens zusammen finden. Sie werden nicht durch Kunden ausgebeutet, sondern stellen sich absichtlich in deren Dienste. Kann man diesen Nutzen an den Märkten sinnvoll anbieten, dann bieten sich zunehmend mehr Chancen für weitere Arbeitsplätze.

Rollenkonflikt

Wer Ursache und Wirkung im Unternehmensgeschehen vertauscht, der gerät schnell in einen Rollenkonflikt. Meist ist dieser Konflikt mit einem Irrtum zwischen „Messen“ und „Ziel“ verbunden. Das finanzielle Unternehmensergebnis ist ein Messfaktor, ob man Kundennutzen professionell hergestellt hat.

Profit ist also niemals ein Unternehmens-Ziel. Wäre dem so, würden Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter zu einer Funktion zum Vorteil des Shareholders. Die damit verbundene Schelte für unethischen Kapitalismus bleibt nicht aus. Selbstverständlich haben Investoren ein Profit-Ziel. Jedoch ist der Zweck eines Investments nicht zugleich der Zweck eines Unternehmens. Der sehr bedeutsame Unterschied ist nicht so ohne weiteres einfach einleuchtend und erschliesst sich meist nur Experten.

Wer Produkte und Dienstleistungen wirklich kompetent herstellt, der kann dies mit deutlich geringerem Ressourcenaufwand als seine weniger kompetenten Mitstreiter. Wer Produkte und Dienstleistungen so herstellt, dass sie dem Kunden wirklich nutzen, der erfreut sich guter Marktanteile. Der Preis ist dabei häufig, aber nicht immer entscheidend (siehe Apple). Man sieht also deutlich, Kompetenz zum

Wohle des Kunden schafft Profitabilität, die man messen kann. Je höher der Kundennutzen und je intelligent sparsamer das Vorgehen, desto höher die Profitabilität. Trotzdem ist Profitabilität nicht das Ziel, sondern lediglich eine Messgröße für erfolgreiches Arbeiten am Kundennutzen.

Wer mit diesem feinen Unterschied immer noch mental zu kämpfen hat, dem sei ein Blick in die Handelsregisterauszüge empfohlen. Dort steht als Unternehmenszweck niemals „Profit“, sondern eine konkrete Betätigung seines Unternehmens in einem definierten Markt.

Als Vorstandschef eines grossen Unternehmens ist man gut beraten, die tatsächliche Rolle nicht aus dem Auge zu verlieren. Der tägliche Dialog mit Aufsichtsräten und Kapitalgebern, das immer wieder vorgelegte Finanzdatenmaterial in Board Reviews ruft allzu schnell einen Schutzmechanismus hervor, bei dem es um Fortbestand und Prosperität des Unternehmens geht. Aber diese Aspekte sind Folgen, die eintreten, wenn man ganz andere Ziele korrekt professionell adressiert und erreicht.

Gerade der Rollenkonflikt „Profit als Ziel“ statt „Kundennutzen als Ziel“ hat die Finanzkrise und die bevorstehende Rezession hervorgerufen. Daher ist auch anzunehmen, dass wir der Rezession schnell wieder entkommen können – oder sie sogar vermeiden – wenn man sich in den Topmanagementtagen wieder auf die richtige Rolle besinnt. Kompetenz der Mitarbeiter zum Nutzen von Kunden zügig und effektiv einzusetzen. Dies umspannt den breiten Bogen von Ressourcenallokation bis hin zu Portfoliobereinigung. Viele Mittelständler haben darin kein Problem. Deshalb sind sie nicht nur profitabel sondern auch gut mit Eigenkapital ausgestattet. Diese finanziellen Mittel haben sich nicht durch Bankkredite oder Wandelanleihen angehäuft, sondern durch Erträge aus

Kundennutzen der vergangenen Jahre.

Derzeit sehen sich einige Unternehmen massiven Auftragseinbrüchen gegenüber. Deshalb reagieren sie auch mit massivem Arbeitsplatzabbau. Der Zusammenhang ist logisch und notwendig. Aber er beschreibt nicht das eigentliche Kausalgeschehen. Auftragseinbrüche sind umso stärker, je kleiner der Kundennutzen und umgekehrt.



Wenn Kunden etwas wirklich brauchen und wollen, dann kann man jede Krise überstehen.

Alle Anreize, Kunden zu einem Kauf zu bewegen, obwohl sie es eigentlich gar nicht wollten, erzeugen Strohfleuer. Der Markt lässt sich nicht austricksen. Dies gelang nicht vor 2.500 Jahren auf der griechischen Agora und es gelingt auch heute nicht auf dem internationalen Parkett.

EuRatio Akademie Zürich

Sie wollen gute Ergebnisse?

Wir befähigen Ihre Führungskräfte gutes Prozessdesign zu erkennen, zu entwickeln und ihn Ihrem Unternehmen einzuführen.

Schwimmen lernt man nicht in der Theorie sondern nur durch Schwimmen. Ebenso ist es beim Thema „Prozessdesign“. Wir begleiten Ihr Führungsteam in einem mehrmonatigen **Inhouse-Projekt** und üben „on the job“.

Als Resultat ernten Sie Führungskräfte, die diese hohe Kunst nun beherrschen und zugleich exzellente Prozessplanungen, die Ihr Unternehmen voran bringen.

3-tägige Executive Seminare

Vor dem Üben muss verstanden werden - sonst dauert das Üben zu lange.

In einem speziell für Führungskräfte strukturierten Seminar zeigen wir exakt, was von wem wie zu tun ist. Unsere Executive-Trilogie bearbeitet die Schwerpunktthemen: **Ziele, Kundennutzen, Zusammenarbeit.**

19 Jahre Erfahrung in der Weiterbildung

von Führungskräften hat uns erfolgreiche Führungsmethodik und Rollenverständnisse von weniger erfolgreicher Managementpraktik unterscheiden gelehrt.

Seminar Hinweis:

Wer die Systematiken zur erfolgreichen Führung von Mitarbeitern einüben möchte, dem sei der Besuch unserer Seminare und Business Circles empfohlen. Termine und Seminarbeschreibungen finden Sie auf unserer Homepage.