

Wie überdrehte Schrauben

Unternehmenslenker, die nur nach Zahlen führen, schaden ihrer Firma

LARS REPPESGAARD
HANDELSBLATT, 29.7.2005

In der Automobilbranche gibt es derzeit keinen kniffligeren Job als den von Wolfgang Bernhard. Aufsichtsrat, Betriebsrat, die Niedersächsische Landesregierung und die Belegschaft erwarten alle von dem 44-jährigen, dass er als Markenchef VW wieder auf Kurs bringt.

Der Wolfsburger Hoffnungsträger machte sich bereits bei der Sanierung von Chrysler einen Namen. Vorschusslorbeeren hat der talentierte Manager reichlich bekommen. Jetzt braucht Bernhard Ergebnisse, und zwar schnell. Sieben Milliarden Euro will er bei VW in den nächsten Jahren einsparen. Für dieses Ziel ließ er schon Köpfe rollen. Gleich an seinem ersten Arbeitstag musste der Chef der Motorenentwicklung gehen. Andere Führungskräfte verdonnerte Bernhard dazu, drei Tage lang am Fließband zu stehen. Damit die Manager die Dinge mal selbst erleben, über die sie tagtäglich entscheiden. Dass er damit Porzellan zerschlug, weil VW ansonsten von einer Konsenskultur beherrscht wird, stört ihn nicht. „Am Ende des Tages zählt nur das Ergebnis“, ist Bernhards Resümee.

Manager, die ohne Angst zupacken und mit Blick auf die Zahlen entscheiden, sind ein Segen für Unternehmen - vor allem, wenn die Ergebnisse nicht mehr stimmen. Weil VW weniger rentabel als Mitbewerber arbeitet, halten viele Bernhard für den richtigen Mann am richtigen Ort - im Moment jedenfalls.

Maximalprofiteure haben keine Zukunft

Wenn allerdings eine Führungskraft nur noch auf Ergebnisse schaut, die in Zahlen fassbar sind, und auf der Suche nach dem Erfolg alles andere außer acht lässt, verkehrt sich der positive Effekt oft ins Gegenteil, warnt Top-Manager-Coach Angelika Leder aus Frankfurt. Zahlenmenschen nennt sie diesen Typ unter den Entscheidungsträgern: Menschen, die zwar hochintelligent sind, langfristig aber wegen ihrer einseitigen Herangehensweise zur Belastung für das Unternehmen werden können. „Der Fokus ihres Denkens liegt auf Ergebnis und Erfolg“, beschreibt sie die Zahlenmenschen. „Alles, was dafür überdurchschnittlich werden muss, wird reflektiert. Aber nichts darüber hinaus. Ob sich etwa die Mitarbeiter wohl fühlen, fragen sie nicht, weil sie sich selbst das auch nicht fragen. Und wenn, dann reden sie nur über Fachliches und Ergebnisse.“

Eine Belegschaft, die von einem Zahlenmenschen zu Höchstleistungen getrieben wird, kann kurzzeitig sehr gute Ergebnisse liefern. Wenn Berater, IT-Anbieter, Werber oder Investmentbanker um Aufträge kämpfen, oder aber ein Manager ehrgeizige Renditeziele erreichen will, gelingt es talentierten Führungskräften tatsächlich, selbst träge Belegschaften an den Rand der Belastungsgrenze zu bringen. Zahlenorientierte Führungskräfte sind oft die Hauptfiguren bei einer Sanierung oder beim Aufbau von Unternehmensteilen, tragen viel zum Wachstum ihrer Firma bei, oder retten vor der Zerschlagung. Das Problem: Sie stellen zu hohe Anforderungen an die Mitarbeiter - bis die Schraube überdreht ist. „Der Zahlenmensch



stößt an Grenzen“, beschreibt Leder. „Irgendwann ist bei allen übrigen die Luft raus und die Lust mitzuziehen, aufgebraucht.“

Die Folge: Der Dauerdruck macht die Belegschaft müde. Die Zahl der Zielkonflikte mit zahlenfixierten Leistungspeitschern steigt, beobachtet Jutta Kreyenberg vom Institut für Coaching & Supervision in Grünstadt. Der Grund ist der steigende Ergebnisdruck: „Die Schere zwischen Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung öffnet sich in vielen Firmen immer weiter.“

Dass im Geschäftsalltag persönliche Befindlichkeit nicht über dem Unternehmensergebnis steht, ist klar. Das Problem ist aber, dass die ergebnisfixierten Top-Manager nicht erkennen, wann sie den Druck aus dem Kessel nehmen müssten. Dadurch gefährden Zahlenmanager langfristig die guten Ergebnisse, die sie vorweisen können. Denn wenn der Frust nach dem dauernden Ergebnisdruck überhand nimmt, fliegen oft ganze Abteilungen auseinander. Die Guten suchen sich neue

Jobs. Die Unmotivierten werden immer unproduktiver, der Krankenstand steigt. Im schlimmsten Fall kommt es zu menschlichen Katastrophen, warnt Psychologin Kreyenberg: „Ich bekam vor kurzem die Anfrage eines Unternehmens, Maßnahmen zur Konflikt- und Stressbewältigung zu entwickeln, weil deren Selbstmordquote enorm gestiegen war - in Folge einer viel zu extremen Zahlenorientierung.“

Auch Ulrich Schumacher, Ex-Infineon-Vorstand ist ein Zahlenmensch: Er gilt als Musterbeispiel eines Managers, der seine kurzfristig erreichten Erfolge selbst wieder zu Nichte machte. Weil er sich zu oft von ehrgeizigem Ergebnisdanken leiten ließ und Erfolg um jeden Preis suchte - statt die Herzen der Mitarbeiter zu gewinnen. Diesen Typus beschreibt auch Management-Guru Reinhard Sprenger: Als „Maximalprofiteur“, der sich schließlich nicht mehr „auf einen breiten Konsens der Mitarbeiter stützen kann, der weder Rücksicht noch Wohlwollen noch Vertrauen“ kennt.

Dass sie Vorbild sein sollten, kommt ihnen ebenso wenig in den Sinn. Nicht mal in kleinen Nebensächlichkeiten. Zum Beispiel Schumacher: Neben Medienvertretern und Managern war auch der frühere Infineon-Chef vor launigen Schnittjagd eines Münchener Unternehmens eingeladen. Der passionierte Motorsportler radelte und ruderte nicht nur ehrgeiziger als alle anderen, um das Spaß-Event zu gewinnen. Er entfernte sogar die vom Veranstalter aufgestellten Hinweisschilder, um nachfolgende Teams in die Irre zu führen. Schumacher landete zwar weit vorne in der Wertung, wurde aber anschließend disqualifiziert. Dass er sich unfair verhalten hatte, wollte der Manager nicht einsehen. „Hinweisschilder sind was für die Bequemlen. Die verzerren nur den Wettbewerb“, schimpfte er angesichts der Disqualifikation. Warum die übrigen Teilnehmer seine Betrügereien ablehnten, konnte er nicht nachempfinden.

Dass jemand wie Schumacher in seinem Vorstandsjob mit seinem

ausgefallenen Plan, jedes Jahr die schwächsten fünf Prozent der Belegschaft zu entlassen, nur scheitern konnte, war von Anfang an absehbar. Statt aber nun mit dieser Methode die Besten zu motivieren - wie es bei General Electric erfolgreich gelingt -, erreichte Schumacher das Gegenteil, weil er von den Mitarbeitern als „Maximalprofiteur“ im Sinne von Reinhard Sprenger wahrgenommen wurde: Alle Mitarbeiter hatten nur noch Angst um ihren Job.

Handelsblatt
.com

Umfrage

Regieren in ihrem Unternehmen auch die zahlenfixierten Manager?

Stimmen Sie heute ab unter:
handelsblatt.com/
zahlenmanager