

# DER CHEF HIER BIN ICH

Wer als Führungskraft auf seinen Rang pochen muss, hat ihn längst verloren. Anleitung zu einem sensiblen Umgang mit Macht und ihren Symbolen

Als einige der 2000 Mitarbeiter der weltbekannten Ökolatschen-Firma Anfang der Neunzigerjahre dem bis dahin durchaus jovialen Patriarchen Karl Birkenstock vorschlugen, einen Betriebsrat zuzulassen, entpuppte sich der Seniorchef als rasender Kotzbrocken. Das Betriebsklima war fortan bestimmt von Bespitzelung, Gebrüll und haltlosem Gekündigte. Der wirre Alte verlegte etwa 63 hartnäckige Gewerkschaftler in die sogenannte Deppenhalle, wo sie rundum bewacht von Werkschützern bis zur Rente Dinge taten, „die bisher von geistig Behinderten zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt wurden“. Der Kasus Birkenstock gilt seither als BWL-Unterrichtsstoff bezüglich selbstherrlich-rabiater Neurotiker, die nicht auf einen Chefsessel gehören. Speziell im 20. Jahrhundert zeigte sich Macht von ihrer schäbigsten Seite. Bis in die Sechzigerjahre hinein konnte jeder unangreifbare Autorität in Anspruch nehmen, wenn er es irgendwie zum Lehrer, Dorfpolizisten oder Amtsrichter geschafft oder von den Eltern eine Firma ererbt hatte. Ähnlich wie beim alten Birkenstock konnte die Führungsqualität aber nicht mehr Schritt halten mit den Anforderungen der Zeit. 1968 begann der Sturm auf die diversen Bastillen, linke Studenten präsentierten die Rechnung in Form eines antiautoritären Manifests, mit vielstimmigem „Egalité!“ zogen die Flower-Power-Harlekiner in die Parlamente. Am 18. Oktober 1984 besiegelte Joschka Fischer im Plenarsaal in Bonn die Kastration der Vätergeneration mit folgenden Worten: „Mit Verlaub, Herr Präsident, Sie sind ein Arschloch.“

Über die Yuppie-Dekade, das Dotcom-Jahrzehnt bis heute ereignete sich ein gigantischer Rollentausch. Die ehemaligen Revoluzzer predigen inzwischen die Rückkehr zu alten Werten wie Erziehung, Vernunft, Grundgesetz. Das einst so provokante Zunge-raus-Logo der Rolling Stones klebt, zumindest symbolisch, an den schwarzen Luxuskarossen nadelge-

streifter Broker und Banker. Die Anything-goes-Heuschrecken sind die Anarchisten von heute und sie wüten nicht schlecht: Kirch-Pleite, Haffa-Bankrott, VW-Lustreisen, Mannesmann-Prozess, Victory-Ackermann, Koppers Peanuts, Siemens globales Bestechungsnetz, Zumwinkels Liechtenstein-Reisen, 500-Milliarden-Euro-Löcher – endlos die Liste der Skandale von Führungskräften, die außer Rand und Band geraten sind, maßlos und menschenverachtend – in der konkreten Umkehr jener Tugenden, die Platon und Aristoteles der Figur eines Chefs ins Buch schrieben. Auch der aktuelle BDI-Chef Jürgen Thumann liest diesen Vertretern die Leviten: „Wir kommen ja fast nur

FOTO: Cathrin Cadmus/Jahreszeiten Verlag



MADAME 12/2008

noch im Zusammenhang mit Steuerhinterziehung oder Maximalgehältern vor. Ich verurteile das Fehlverhalten der Reichen und Einflussreichen deshalb so scharf, weil gerade der Unternehmer eine besondere Vorbildfunktion hat. Wer Recht bricht, gehört vor Gericht. Wir brauchen doch einen Grundkonsens in Wirtschaft und Gesellschaft und ich frage mich, ob wir den noch haben. Ich erinnere an Anstand, Ehre und Gewissen.“ Die wenigsten Chefs haben ihren Beruf auf einer Uni gelernt und so behelfen sie sich – oft eher zufällig in eine gehobene Position gespült – mit Klischees und Projektionen. Ein typischer Vertreter dieses Typs spielt Chef, anstatt einer zu sein. Umgibt sich mit fragwürdigen bis lächerlichen Symbolen der Macht, befiehlt statt zu führen, grenzt sich ab anstatt zu integrieren. Was also darf, kann und soll man (sich) leisten als guter, moderner Chef? Dazu meint der Konstanzer Managercoach Adolf Stoll: „Zu mir kommen immer mehr Führungskräfte, die den unerträglichen Spagat zwischen Shareholder Value und den Interessen ihrer langjährigen Mitarbeiter nicht mehr ertragen. Die Jobwelt scheint bezüglich sozialer Verantwortung und Unternehmensethik auf einem historischen Tiefstand angekommen zu sein. Wollen wir wirklich Konsens, braucht es ganz schnell positive Vorbilder auf allen Ebenen. Ein Boss hat ein solches Vorbild in allem zu sein, und zwar ohne jedwede Sonderrechte. Es soll ja tatsächlich Vorgesetzte geben, die bei einem Firmenflug in der ersten Klasse sitzen und die Mitarbeiter hinten in der Holzabteilung. Das hat nichts mehr mit Hierarchie oder Autorität zu tun, das ist schlicht arrogant.“ Montesquieu meinte: „Wenn du regieren willst, darfst du die Menschen nicht vor dir her jagen. Du musst sie dazu bringen, dir zu folgen.“ Recht hat er, doch dies wird wiederum von all jenen Vorgesetzten missverstanden, die auf der Basis der 68er-Brüderlichkeit ihre Chefrolle verwei-

gern und ihrem Team die eigene Inkompetenz und Entscheidungsschwäche als solidarischen Edelmut andrehen. Anordnungen geschehen im flehenden Konjunktiv und Wertschätzung missrät zu Nachfragen nach den Milchzähnen der Kleinen daheim. Auch diese Rechnung geht nicht auf, weil sie von den Mitarbeitern auch rasch als Masche decouviert wird. Denn die wollen keine Glühbirne ohne Strom, sondern einen Macher, ein Alphatier, einen Firmenkaptän mit Ziel, Charisma, Vision. Ein weiterer Typus der negativen Chef-Selektion: der Unfassbare, der alles Private negiert, jedwede Kommunikation, Kritik, Feedback und Nachfragen verhindert und tonlos-sachlich Befehle ausgibt, basta, Aufträge erteilt, basta, Zeitvorgaben macht, basta. Sein Firmenreich gleicht atmosphärisch einer riesigen Aussegnungshalle und er wird seine Tür stets geschlossen halten, damit er seine Ruhe hat. Oft ist ja vom deutschen Neidkomplex die Rede und gemeint sind dann die einfachen Menschen, die den sogenannten Privilegierten den Porsche und die Finca nicht gönnen. Ich bezweifle die Richtigkeit dieser Darstellung. Ein Chef mit Maß und Mitte, Stil und Verantwortung kann sich jederzeit offen zu Luxus und Unabhängigkeit bekennen, wenn er dabei auf peinliche Symbolvorführungen verzichtet. Er wird sich ohnehin bekennen zum dienenden Führen, zu Kontinuität, zum Bestreben, etwas auf Dauer zu schaffen. Er wird um Berechenbarkeit bemüht sein, ein Klima der Loyalität und Transparenz schaffen, er wird allen wichtigen Beteiligten den Informationsfluss öffnen, er wird für Klarheit sorgen, Glaubwürdigkeit, Fairness. Er wird sein Ego zurückstellen und die Potenziale seines Teams zum Glühen bringen, er wird ein Wir-Gefühl installieren, mit seinem Sendungs- und Selbstbewusstsein ein Klima der Produktivität schaffen und jedem Einzelnen ein Stück Würde, Größe und Selbstrespekt schenken.

WOLF REISER

## 10 GOLDENE REGELN FÜR VORGESETZTE

**1** Füllen Sie die Chefrolle mit ungehemmter Freude und Power aus; genießen Sie es zu herrschen und zu dienen und nutzen Sie die Privilegien von Freiheit und Unabhängigkeit.

**2** Machen Sie durchaus von sich reden, inszenieren Sie sich, aber verpassen Sie sich kein designtes Image, das sich als maßgeschneiderte Zwangsjacke erweist. Es darf durchaus über Ihre sogenannten menschlichen Aspekte getratscht werden; je bewundernder, desto besser.

**3** Verwechseln Sie sich bei der Identitätssuche bitte nicht mit Michael Douglas in „Wall Street“ oder Meryl Streep in „Der Teufel trägt Prada“. Dieserart entliehene Symbol-Attitüden erweisen sich als lächerlich und dauerhaft kontraproduktiv.

**4** Zeigen Sie Profil, Meinung, Mut, seien Sie klar und agieren Sie unmissverständlich – nach oben und unten, auch wenn Ihnen zunächst Unverständnis begegnet.

**5** Delegieren Sie, aber verzichten Sie auch manchmal darauf. Kommen Sie ruhig gelegentlich als Erster und gehen Sie als Letzter. Leben Sie den überzeugenden Wertekanon klassischer Autorität.

**6** Lassen Sie den Dingen auch einfach mal ihren Lauf – oftmals genügt es schon, damit aufzuhören, die Mitarbeiter zu demotivieren.

**7** Missbrauchen Sie auf keinen Fall Ihren Status – Ihr Chauffeur hat weder der Geliebten Rosen nach Hause zu bringen noch die Kinder zum Skiurlaub zu kutschieren.

**8** Sie werden an Resultaten und Erfolg gemessen; also übernehmen Sie Verantwortung, treffen Sie Entscheidungen, stehen Sie für Ihr Tun gerade und verzetteln Sie sich nicht in Pettinessen.

**9** Predigen Sie nicht Wasser, wenn Sie Wein meinen. Seien Sie in jeder Hinsicht Vorbild und mit sich im Reinen. Verzichten Sie auf Provokationen durch offensichtlich überflüssige Extrawürste.

**10** Zum ambivalenten Thema Understatement sei Oscar Wilde zitiert: „Natürlichkeit ist die schwierigste Pose, die man einnehmen kann.“