

# KARRIERE & MANAGEMENT

**Ab ins Internat**  
Mit Harry Potter die Schulbank drücken **SEITEN 3 bis 5**



**In der Kritik**  
Business Schools vernachlässigen Kundenpflege **SEITEN 6 und 7**

**Old Boys geben Tipps**  
Schüler profitieren von Alumni-Netzen **SEITE 9**

**JETZT ANMELDEN: Die Tournee der Business Schools in Frankfurt**  
[www.handelsblatt.com/mba-tour](http://www.handelsblatt.com/mba-tour)

3./4./5. FEBRUAR 2006 | NR. 25

WWW.HANDELSBLATT.COM

SEITE 1

## DIE FÜNF WEISEN

## Loben spart Geld

Anerkennung ist eine Pflanze, die vorwiegend auf Gräbern wächst. In Unternehmen hingegen kommt sie so gut wie nicht vor. „Hier kannst du machen, was du willst – kein Mensch lobt dich jemals.“ Das ist Alltag in deutschen Firmen.

Dabei ist jeder Mensch für Lob empfänglich. Lob tut gut, wenn es ehrlich gemeint ist. In der Familie, im Verein und am Arbeitsplatz. Vielen Chefs scheint es aber ausgesprochen peinlich zu sein, ein Lob auszusprechen. Der Grund: Sie haben es nie gelernt – weder in ihrer Kindheit noch während ihrer Ausbildung. Beim Wort Lob fällt manchem lediglich der Negativbegriff Lobhudelei ein – das Verkleistern der Realität.

Im süddeutschen Sprachraum brüsten sich manche Führungskräfte gar voller Stolz mit dem Satz: „Nicht gemotzt ist Lob genug“ und glauben damit, besonderen Esprit an den Tag zu legen.

Dabei ist Lob die billigste Art



**JÜRGEN GOLDFUSS**

ist Managertrainer und Buchautor aus Spaichingen

der Anerkennung, eine Belohnung, die das Budget nicht belastet und auch nicht die Mitbestimmung des Betriebsrats erfordert.

Geld ist zwar wichtig, für die Mitarbeiter aber nur einer der Wohlfühlfaktoren am Arbeitsplatz, wie Studien immer wieder bestätigen. Wer aber keine Anerkennung in Worten findet, der sucht sie in bedruckten Scheinen.

Mitarbeiter sind hungrig nach Lob – allerdings nach ehrlichem, offenem, ernst gemeintem und begründetem Lob. Das steht in allen seriösen Managementbüchern, die in den Regalen der Führungskräfte stehen.

Warum wird dann eigentlich so wenig gelobt? Ist es das fehlende Vorbild? Nach dem Motto „Mich lobt ja auch keiner?“ Ist es die Angst vor zu viel Nähe zum Mitarbeiter: „Der bildet sich vielleicht dann ein, etwas Besonderes zu sein?“ Oder ist es etwa die Befürchtung, ein Lob zöge eine Gehaltsforderung nach sich?

Manch einer stellt sich sogar auf den Standpunkt, der Mitarbeiter erhalte Lob genug durch die regelmäßigen Gehaltszahlungen. Von Empathie und angenehmem Betriebsklima ist in solchem Ambiente wenig zu spüren.

Und dann gibt es noch die Chefs, die eine ganz eigenartige Art des Lobens praktizieren, sozusagen die Undercover-Version. Weil sie es nie gelernt haben, mit Lob richtig umzugehen, setzen sie es verdeckt ein.

Da wird dann ein Mitarbeiter, mit dem der Chef zufrieden ist und den er gerne einmal loben möchte, auf einem Nebenkriegsschauplatz angesprochen: „Und Herr Schulze? Was macht die Familie, der Hund, die Frau, das neue Auto?“ Und Schulze ist ganz verdattert, gar verunsichert („Was will der denn jetzt von mir?“), kann sich dieses plötzliche Interesse an seinem Privatleben nicht erklären.

Dabei wurde ihm gerade die höchste Form des Lobes ausgesprochen – aus der Sicht seines Chefs. Nur zu dumm, dass der ihn nicht aufklärte, welche Ehre dem Mitarbeiter gerade widerfuhr. Und so lebt der Mitarbeiter weiterhin in der Gewissheit: „Man kann hier machen, was man will, kein Mensch lobt dich jemals.“ Sein Chef hingegen ist davon überzeugt, dem Mitarbeiter gegenüber seine Hochachtung und seinen Dank geäußert zu haben.

Verrückt, oder? Warum kann man eigentlich nicht vernünftig miteinander reden? So, dass jeder weiß, was gemeint ist. Beim Anschiss funktioniert es doch schließlich auch.

**MITARBEITER** verlieren die Orientierung durch dauernde Veränderungen

## Gute Chefs lassen andere Erfolg haben



Pater Berater. Anselm Bilgri ist überzeugt: „Firmen, in denen Angst und Druck vorherrscht, können nicht lange erfolgreich sein.“

**Herr Bilgri, was erwarten Kunden von einem Unternehmensberater, der vorher Kloster-Prior war?**

Die Fähigkeit, jenseits von Zahlen und Arbeitsprozessen den Blick auf den Menschen als den wesentlichen Erfolgsfaktor einer Organisation zu richten.

**Sie propagieren Wertemanagement. Was heißt das konkret?**

Es bedeutet eine Balance zwischen Leistung und ethischen Grundsätzen, zwischen materiellen und im-

materiellen Werten anzustreben. Zu hören können, den anderen zu Wort kommen lassen, stellt ebenfalls einen Wert dar, den man nicht unterschätzen sollte. Oder die Discretio, die Gabe der Unterscheidung.

**Die Discretio gehört neben Demut und Gehorsam zu den Führungsregeln des Hl. Benedikt von Nursia, die Sie sehr hochhalten?**

Ja. Übersetzt in die Praxis bedeutet Discretio: das Talent und die Stärke des anderen anzuerkennen. Eine

gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie auch andere erfolgreich sein lässt. Und wer den Erfolg des Mitarbeiters fördert, der bringt auch das Unternehmen voran.

**Wer kommt zu Ihnen?**

Wir beraten einige Dax-Unternehmen, eine Reihe von Mittelständlern sowie einige kleine Firmen.

**Und welche Fragen haben die?**

Durch den zunehmenden Veränderungs- und Anpassungsdruck verlieren Mitarbeiter immer häufiger die Orientierung, oder Management und Angestellte verfolgen nicht mehr gemeinsame Ziele. Kommunikationsprobleme in ihrer ganzen Breite sind an der Tagesordnung wie auch der Vertrauensschwund in die Unternehmen und sehr oft auch die Suche nach der passenden Unternehmensnachfolge. Generell beraten wir aber weniger Firmen in einer akuten Notsituation, sondern Firmen, die mit unserer Unterstützung ihre eigene Unternehmenskul-

tur beständig weiterentwickeln wollen.

**Und was hat ein Unternehmer davon, wenn er mit Werten führt?**

Firmen, in denen Druck und Angst vorherrschen, können nur kurzzeitig erfolgreich sein. Wer auf lange Sicht reüssieren will, muss etwas ändern. Ein Manager, dem nicht nur am Shareholder-Value, sondern auch an Werten liegt, der erkennt doch viel eher die Mitarbeiter mit all ihren Stärken und Eigenheiten.

Er weiß, was er an ihnen hat, und geht respektvoll mit ihnen um. Im Gegenzug kann er sich darauf verlassen, dass sie den ständigen Wandel in der Wirtschaft mittragen, sogar gestalten und auch in stürmischen Zeiten an Bord bleiben. Dies kommt wiederum dem Unternehmenserfolg zugute. Bald wird es zu einer Verknappung des Führungskräfte-nachwachses kommen. Ob sich Talente dann für diese Firma oder jenen Konzern entscheiden, darüber entscheidet auch, wie gut die jeweilige Unternehmenskultur ist.

**Wie gehen Sie vor?**

Wir sehen uns erst die Firma und die Führungsriege genau an und erkennen rasch, in welcher Verfassung sich das Unternehmen und die Menschen befinden. Danach gehen wir meist sehr schnell mit den Führungskräften in Klausur, um die weiteren Schritte zu besprechen. Zum Beispiel bei einem Spezialmedizingerätehersteller. Die Firma hatte über Jahre zweistellige Zuwachsraten, aber dennoch gab es ein großes Problem. Es hieß dort: Wir können nicht mehr miteinander kommunizieren. Die Inhaber, ein älteres Ehepaar, hatten den Stab an ihre Kinder weitergereicht, die aber eigentlich nicht dazu befähigt waren, dieses Unternehmen zu leiten. Dazu kamen noch starke Geschäftsführer. Letztlich wurde nur noch auf allen Seiten blockiert. Darüber rückte das eigentliche Ziel, nämlich die Firma gut und erfolgreich zu führen, völlig in den Hintergrund. Wir trafen uns erst mit den Besitzern, um uns der Unterstützung von ganz oben zu vergewissern. Dann prüften wir, ob die Teams zusammenpassten oder ob es Mitglieder gab, die die Arbeit behinderten. Wir gingen in Klausur, es gab Einzelgespräche, und ein paar Mitarbeiter verließen auch das Haus. Der Prozess dauerte 18 Monate. Danach hieß es: Wir haben gelernt, wieder hinzuhören. In dem Maße, in dem die Kommunikationsprobleme schwanden, wurde die Firma noch erfolgreicher.

**Wie brachten Sie ihnen bei, zuzuhören und miteinander zu reden?**

Der entscheidende Durchbruch entsteht beim Dialog Mensch zu Mensch. Gruppen und Teams entwickeln Muster, die sie an der eigenen Entwicklung hindern. Das erleben Sie zum Beispiel in Sitzungen, wenn heiße Eisen nicht angepackt oder bei bestimmten Punkten keine Entscheidungen getroffen werden. Wenn aber zwei Kollegen in entspannter Atmosphäre mit der nötigen Distanz zum Alltag unter vier Augen sprechen, kehrt der direkte menschliche Kontakt zurück, die Aussagen bekommen einen direkten Bezug. Auf dieser Ebene funktioniert das Zuhören, und der Respekt wächst.

**Wie lange arbeiten Sie mit Ihren Kunden zusammen?**

Das kann zwei Tage dauern, aber manchmal entwickelt sich auch ein ständiger Begleitprozess. Eine gute Unternehmenskultur zu schaffen ist eine Aufgabe, die jeden Tag aufs Neue angegangen werden muss.

Die Fragen stellte Juliane Lutz.



Text weiterleiten: Mail an [forward@handelsblatt.com](mailto:forward@handelsblatt.com)  
Betreff: Bilgri (Leerzeichen)  
1 (Leerzeichen) Mailadresse des Empfängers

## Mitgefangen – mitgehangen

Ein unveröffentlichtes Urteil ist für Top-Manager eine große Gefahr: Handelt ein Kollege rechtswidrig, verlieren alle den Versicherungsschutz.

**CLAUDIA TÖDTMANN**

Für Rolf Breuer wird es ernst, laut Bundesgerichtshof muss er privat haften. „Die Schadenersatzsumme, die Leo Kirch von ihm selbst und der Deutschen Bank verlangt,

dürfte den Rahmen der üblichen Deckungssummen der Managerhaftpflichtversicherungen – der D&O-Versicherung – sprengen. Wenn die Versicherer überhaupt zahlen müssen“, bezweifelt D&O-Experte Michael Hendricks und Chef der gleichnamigen Beratungsfirma aus Düsseldorf. Kirch wird vermutlich einen Milliardenbetrag fordern. „Doch wenn Breuer vorsätzlich gegen seine Dienstpflichten als Bankchef verstoßen haben sollte, dürften die D&O-Versicherer nicht mehr in der Pflicht sein“, so Hendricks.

Der Fall Breuer zeigt: Für Top-Manager wird der Job als Vorstand,

Aufsichtsrat oder Geschäftsführer immer riskanter. Sie werden immer häufiger von ihrer eigenen Firma oder Dritten – wie im Falle Kirch – auf Schadenersatz verklagt (siehe Handelsblatt vom 20.1.06).

Doch nach einem unveröffentlichten, aber rechtskräftigen Urteil des Oberlandesgerichts Düsseldorf kommt es nun noch dicker: Kein Vorstand, Aufsichtsrat oder Geschäftsführer kann sich mehr seiner D&O-Versicherung sicher sein. Selbst wenn seine Gesellschaft eine Managerhaftpflichtversicherung für ihn und seine Kollegen abgeschlossen hat und die Prämien abbezahlt sind. Und auch dann, wenn er nicht mal einen Fehler gemacht hat. Es kann nämlich passieren, dass ein – an sich völlig unschuldiger – Manager persönlich zur Kasse gebeten wird – und zwar für den Schaden, den ein anderer aus seinem Vorstand oder Auf-

sichtsrat oder seiner Geschäftsführung angerichtet hat. „Und zwar immer dann, wenn sein Kollege bewusst die Grenzen des Strafrechts überschritten hat“, erklärt Michael Hendricks. Nach dem Motto: Mitgefangen – mitgehangen.

So erging es einem Aufsichtsratsvorsitzenden einer AG, deren Vorstand auf den Antragsunterlagen für die D&O-Versicherung gelogen hatte. Im Börsenprospekt wie in den Versicherungspapieren hatte jener die Umsatzzahlen geschönt. Es kam, wie es kommen musste: Der Betrug flog auf, die Staatsanwälte ermittelten gegen den Vorstand. Die Aktionäre verlangten Schadenersatz von Vorstand und Aufsichtsrat, doch deren Versicherer mauerte. Indem er den ganzen D&O-Vertrag anfocht, ein juristischer Schachzug mit dieser Folge: Alle Organe dieser AG standen sofort ohne Versicherungsschutz da –

ganz egal, ob sie etwas angestellt hatten oder nicht. Und egal, ob sie schuldig waren oder nicht. Hendricks: „Diese Praxis segnete das Oberlandesgericht Düsseldorf ab, die Versicherer durften sich so aus der Affäre ziehen.“

Neue Hoffnung gibt Managern jetzt aber ein Urteil des Landgerichts Frankfurt (Aktenzzeichen 3-09 O 143/04, nicht rechtskräftig): Für Prognosen über Kursentwicklungen können sie nicht verantwortlich gemacht werden – jedenfalls nicht, wenn sie sie sorgfältig erstellen und diese nicht abwegig waren.

Der Fall: Aus 200 Zinsderivat-Geschäften (Swaps) hat die AHBR-Bank elf Geschäfte herausgepickt – und zwar diejenigen, die Verluste eingefahren hatten. Die Bank behauptete, diese Geschäfte seien für sie als Hypothekendarlehen verboten gewesen. Die 189 Geschäfte, die gut gelaufen waren, erwähnten sie frei-

lich nicht. Sie forderte von ihren fünf Ex-Vorständen 250 Millionen Euro Schadenersatz.

Die Richter urteilten: Es mag ja sein, dass diese Geschäfte unerlaubt waren. Aber wenn schon, dann muss man sie auch konsequenterweise saldieren – denn der Gewinn betrug für die Bank mehrere hundert Millionen Euro. Michael Kliemt, Anwalt eines der verklagten Vorstände, zieht das Resümee: „Rosinenpicken geht nicht.“

Zumal die Geschäfte sich innerhalb der Vorgaben der Aufsichtsbehörde hielten, auch die Wirtschaftsprüfer hatten sie nicht beanstandet. Doch kaum existiert für Vorstände und Aufsichtsrat eine Managerhaftpflichtversicherung, versuchen viele, sie auch zur Kasse zu bitten. „Hätte es keine Versicherung gegeben, wäre dieser Prozess vermutlich gar nicht geführt worden,“ mutmaßt Anwalt Michael Kliemt.

## BUSINESS BEHAVIOUR

## Stellen Sie sich nicht so an!

Beim Karneval am Rhein mag es ja noch klappen, wenn gesungen wird: „Drink doch eine mit, stell dich net su an!“ Dass der so Angesprochene tatsächlich das tut, was der andere von ihm will. Weil es ja auch im Grunde nett gemeint ist, wenn jemand zum Mittrinken eingeladen wird. Doch diese direkten Aufforderungen im Alltag – zudem noch unter erwachsenen Menschen – haben es in sich. Weder sind sie nett gemeint, noch kommen sie beim Gegenüber als Nettigkeit an.

Zum Beispiel: „Regen Sie sich nicht so auf!“ oder „Seien Sie nicht so empfindlich wie eine Mimose!“ oder noch besser: „Machen Sie aus einer Mücke doch keinen Elefanten!“ Auch gut ist, „Machen Sie mal halb lang!“ All diese Aufforderungen sind in Wirklichkeit Übergriffe. Denn wie jemand etwas empfindet, ist immer noch seine Sache. Und wie er reagiert, spätestens mit dem 18. Geburtstag auch. Ich habe übrigens noch nie erlebt, dass solch ein maßregelnder Satz je einen anderen Menschen tatsächlich beeinflusst hat: Wer auf 180 ist und quer unter der Decke hängt, beruhigt sich nicht durch solch einen Satz schlagartig. Wer verletzt ist, den tröstet so eine Flapsigkeit erst recht nicht. Und wer sich anhören muss, dass er sich nicht so anstellen soll, wird dies wohl kaum als konstruktiven Vorschlag erleben. Im Gegenteil: Wo vorher keine Fronten sind, entstehen durch diese Sätze erst Fronten.

Auf gleicher Ebene liegt diese Floskel mit dem riesigen Zeigefinger: „Sie als Arzt müssen doch wissen...“ sagte kürzlich ein Banker bei einem Kundengespräch zu meinem Augenarzt. Nein, müssen tut er es schon gar nicht. Mit welchem Recht erhebt sich ein jemand – hier obendrein noch in seiner Rolle als Dienstleister – so über einen anderen? Solch ein Affront ist unhöflich, beinhaltet Kritik, und am aller-schlimmsten ist es, wenn zum Beispiel noch die Ehefrau des Arztes dabei ist – also vor Zeugen. Wenn der so Angegangene auch noch quasi öffentlich herabgewürdigt wird. Hier kann man nur noch kontern, ganz offen: „Gibt es einen Grund für diese Unhöflichkeit?“ oder „Entschuldigung, habe ich etwas getan, was Sie so ärgerlich macht?“ Stoppt dieses Bespielgen den anderen immer noch nicht, und erfolgt sogar noch die Antwort: „Nehmen Sie das doch nicht gleich so persönlich“, beschleicht Sie zu Recht das Gefühl, nicht im richtigen Kontext zu sein. Wurden nicht Sie selbst gerade unhöflich angesprochen?

Inakzeptabel sind Bagatelentschuldigungen „Ich habe mir aber gar nichts dabei gedacht“ oder „Sie kennen mich doch, ich meine das nicht böse“. Da halte ich es mit dem Spruch „Natürlich kann jeder sagen, was er denkt, wenn er denn vorher bedenkt, was er sagt.“

Aber überhaupt sind all diese Sprüche wie „Interessiert mich nicht die Bohne“, „Ist ja wieder typisch“ oder „War ja klar“ besonders verletzend – einfach, weil sie so selbstgefällig sind. Kommen diese Äußerungen auch noch von einem Vorgesetzten, ist die Betroffenheit besonders groß. Gerade Führungskräfte müssen auf einen sorgsamen, angemessenen Sprachgebrauch achten, denn sie sind es, die die Sprachkultur im Unternehmen etablieren. Sie geben das Vorbild ab.

**GABRIELE SCHLEGEL**

ist Dozentin für Business Behaviour an der FH Bonn-Rhein-Sieg.



## BUSINESS BEHAVIOUR

gibt es jetzt auch als Buch: Redline Verlag, 15,90 Euro