

RUSH HOUR

Hochstapeln
im Harz

Es war nur ein kurzer Moment, in dem es Aschenbrenner durchzuckte. „Ist der echt?“ Mitten im Meeting. Krauser hatte eine mitreißende Blut-Schweiß-und-Tränen-Ansprache gehalten, alle zum Zusammenhalten und Tapfersein aufgerufen, Sparappell, Entlassungen, Besinnung auf Kernkompetenz, das ganze Programm. Ausgerechnet Krauser, der nichts ernst nahm und darauf bestand, keine Probleme, sondern Lösungen präsentiert zu bekommen. Auf einmal als Charismatiker unterwegs. Aschenbrenner geht



URSULA WEIDENFELD

Chefredakteurin
„Impulse“ und
Handelsblatt-
Kolumnistin

ganz nah ran – und dann weiß er es. Hier liegt ein Fall à la Christian Gerhartreiter alias Clark Rockefeller vor, der gerade in den USA wegen Hochstapeln und möglicherweise Mord verhaftet wurde. Ein Hochstapler ist in das Gewand von Krauser geschlüpft und macht jetzt den dicken Max. Aschenbrenner denkt nach. Und schweigt. Im Interesse der Firma. Aufdecken kann er ja immer noch. Nach der Krise.

Echt oder nicht? Die deutschen Gewerkschafter fragen sich das neuerdings auch. Zuerst tauschte Hartmut Mehldorn heimlich Gewerkschaftsboss Hansen gegen Gewerkschaftsboss Hansen aus. Nun fragen sich auch die Verdi-Mitglieder, ob es vielleicht der falsche Frank Birske war, der als Gewerkschaftschef und Aufsichtsrat eine kostenlose Erste-Klasse-Reise mit der Lufthansa buchte. Kann ja ein mieser Trick der Arbeitgeber zum Lufthansa-Streik gewesen sein, tuscheln sie. Der falsche Frank wird in die Luxusklasse gesetzt, mit Champagner vollgepumpt, schnorchelt durch Korallenriffe und entschuldigt sich später wortreich. Der echte Frank aber sitzt immer noch bei Harzkäse und Mischbrot in einer Einliegerferienwohnung im Westharz mit Blick auf die Sommerrodelbahn von Sankt Andreasberg. Die Verdi-Leute zweifeln – und schweigen. Aufdecken kann man das ja immer noch. Wenn man sicher ist, dass man ihn hält. Aber wir schweigen. Aufdecken kann man das ja immer noch. Später.

weidenfeld.ursula@impulse.de

Rush Hour gibt es auch als Buch.

Ursula Weidenfeld: Karrierekiller – Karrierekiller. Die besten Kolumnen aus dem Handelsblatt. Redline, 15,90 Euro zzgl. Versandkosten bei: www.handelsblatt-shop.com

Bodenhaftung für Manager

Firmen machen ihre Talente in Entwicklungsländern führungsfit. Sie lernen, sensibel mit Menschen umzugehen – und einfach mal zu improvisieren.

JULIANE LUTZ | DÜSSELDORF

Wie man in Afrika Stühle baut und verkauft, damit hatte sich Stefan Radtke bislang nicht befasst. Der 42-Jährige arbeitet sonst als IT-Spezialist in leitender Position bei IBM. Bis ihn seine Firma für einen Monat nach Ghana schickte. In Kumasi, fünf Busstunden von der Hauptstadt Accra, half er einem Schulmöbelfabrikanten, seine Produktionsabläufe zu verbessern und brachte Bauern und Betreiber einer Sojaölraffinerie an einen Tisch. Eine komplett andere Welt.

Radtke gehört zu den ersten 100 Talenten von IBM weltweit, die der Konzern mit dem firmeninternen „Corporate Service Corps“ in ein Entwicklungsland schickte. Zum einen sollen die Manager dort helfen. Zugleich hat Radtke, der am Sonntag nach Deutschland zurückkehrte, selbst einiges mitgenommen für seinen Führungsjob: „Gelassenheit zum Beispiel. Wenn bei uns die Dinge nicht so laufen, tun wir alles, um sie wieder auf Spur zu bringen. Doch manches lässt sich einfach nicht übers Knie brechen“, erzählt er.

In den Projekten ging es vor allem darum, die Leute zur Selbstinitiative zu bewegen. „Das erzeugt unglaubliche Motivation“, beobachtete Radtke, der künftig verstärkt auch seine Mitarbeiter anspornen will, die Dinge in die eigene Hand zu nehmen.

Als Führungspersönlichkeit zu reifen und zugleich Benachteiligten zu helfen – diese Art der Managerentwicklung entdecken immer mehr Unternehmen. Statt die Hoffnungsträger mal einen Tag in einer Suppenküche aushelfen zu lassen, stellen Firmen sie gleich einige Monate frei.

Denn allein unter den Ärmsten und Kranken in Entwicklungsländern landen selbst abgehobene Durchstartler schnell wieder auf dem harten Boden der Tatsachen. Der Praxischock kann heilsamer sein als so mancher Trockenkurs an teuren Elite-Business-Schools, wo die Manager abgeschottet unter ihresgleichen in herrschaftlichen Anwesen tagen.

„Weltfremde Elitotypen ohne Kontakt zur realen Welt“

Auch die Boston Consulting Group stellt jährlich zehn Berater für sechs bis zwölf Monate frei, damit sie vor Ort weltweite Hilfsorganisationen unterstützen können. Die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und gleichzeitig sozial tätig zu sein, stieß bei IBM jedenfalls auf großes Interesse. 5 000 Mitarbeiter bewarben sich, viele aus Deutschland. Chancen hatten nur Leute mit Potenzial zur Führungskraft, die mehrere Jahre Bestleistungen erbracht hatten und sozial engagiert waren. Künftig will IBM 600 Nachwuchs-Führungskräfte pro Jahr vor allem nach Afrika, Asien und Osteuropa schicken. Zusammen mit Nichtregierungsorganisationen sollen sie dort ihr IT- und Projektwissen einbringen.

Peter Kusterer, der das Projekt für



PwC-Manager Harald Kayser betreute zwei Monate ein Schulprojekt in Indien. „Seitdem gehe ich mehr auf die Menschen ein. Man lernt Demut.“

IBM Deutschland verantwortlich, verspricht sich einiges davon: „Unsere Manager haben in diesen Einsätzen mit Leuten aus den unterschiedlichsten Kulturen zu tun, die zum Teil ganz anders arbeiten und viel weniger Infrastruktur gewohnt sind. Das macht sie in diesen Bereichen sensibler und letztendlich damit das Unternehmen auch erfolgreicher.“ Außerdem kämen die Teilnehmer nach einem Einsatz erfahrener zurück und wären somit schneller einsetzbar für Top-Positionen.

Auch die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) verbindet Corporate Social Responsibility mit Führungskräfte- und Personaltraining der neuen Art. Aus der Frage, wie Führung im 21. Jahrhundert aussieht, entstand das Projekt „Ulysses“. Seit 2001 haben im Jahr 25 ausgewählte Partner die Chance, sich etwa in Bildungs- oder Gesundheitsprojekten in Südamerika, Afrika, Asien und Osteuropa zu engagieren. Sie arbeiten zwei Monate in internationalen Dreier-Teams. „Ich höre immer wieder, dass Teilnehmer anders führen. Sie nehmen sich mehr zurück, hören mehr zu und helfen anderen, erfolgreich zu sein“, sagt Ralf Schneider, Partner bei PwC und Initiator von „Ulysses“.

Doch können ein, zwei Monate „Zivildienst“ tatsächlich eine ganzheitlichere Einstellung eines Managers herbeiführen? „Es ist auf jeden Fall von Nutzen, sich ethisch und sozial in einem ganz anderen Umfeld einzubringen – selbst wenn es nur für einige Wochen ist“, ist Peter Friederichs, Berater und Ex-Personalchef der Hypo Vereinsbank überzeugt. Dabei komme es zu bleibenden Eindrücken, die den Führungsstil durchaus beeinflussen können. Und: „Gerade wenn dabei Manager aus unterschiedlichen

Ecken der Welt aufeinandertreffen, bilden sie eine Art Opinion Leader Group, die mit ihrem Gedankengut das Unternehmen weiter vorantreiben kann.“ Voraussetzung sei aber eine professionelle Nachbereitung und Integration der Rückkehrer.

Der Einsatz von Harald Kayser, Partner bei PwC, liegt schon fünf Jahre zurück. Er verbrachte unter anstrengenden Bedingungen zwei Monate in Indien, um dort die Förderung eines Schulprojekts bei Regierungsbe-

hörden und Geldgebern anzuschie-

ben. Was Kayser davon blieb: „Man lernt Demut und bekommt eine bessere Einschätzung der Wirkung, die von einem ausgeht. Ich bin immer noch fordernd, gehe seitdem aber mehr auf die Menschen ein.“ Gerade für den Managernachwuchs hält Friederichs ein solches Engagement für unabdingbar. „Heute wird vielfach eine Art weltfremder Elitotyp gezüchtet, der aufgrund seiner Herkunft und Ausbildung keinen Kontakt mehr zur realen Welt hat. Für so jemanden wäre es besonders

UNTERNEHMENSPRAXIS

MO FAMILIENUNTERNEHMEN

DI STRATEGIE

MI RECHT & STEUERN

DO MARKETING

FR MANAGEMENT

wichtig, einmal zu sehen, wie es ist, arm oder krank zu sein.“

Für Friederichs ist es kein Zufall, dass Initiativen wie „Corporate Services Corps“ und „Ulysses“ in nord-amerikanischen Häusern gestartet wurden. „In den USA hat es Tradition, dass sich Unternehmen sozial und sogar für internationale Hilfseinsätze engagieren.“ Ganz nach dem Motto: Frag nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern frag, was du für dein Land tun kannst.

Fakt ist: Geht es um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, so hinken die Deutschen im internationalen Vergleich hinterher. Nach einer Studie der Personalberatung Egon Zehnder International hielten nur 23 Prozent der deutschen Manager soziales Engagement für ihr Unternehmen für wichtig. Im Gegensatz zu 72 Prozent der Briten und 41 Prozent der Amerikaner.

„Die deutschen Manager wollen sich auf die strategischen und operativen Herausforderungen konzentrieren und empfinden die Debatte um soziale Verantwortung als einen störenden Nebenkriegsschauplatz“, lautet das kühle Fazit der Umfrage. Friederichs sieht das ähnlich: „In deutschen Firmen geht es noch vorrangig um Kostenreduktion und Gewinnmaximierung. Wer schickt da schon einen Manager ein paar Monate auf einen Einsatz, der mit dessen Arbeit nichts direkt zu tun hat?“

Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com Betreff: Demut (Leerzeichen) 21 (Leerz.)
Mailadresse des Empfängers
Die Redaktion dieser Seite erreichen Sie unter hb.management@vhb.de

ARBEITSPLATZ: BERND AUFDERHEIDE „Dickschädel mit Humor“

Erklären Sie in einem Satz, was Ihr Unternehmen tut!
Wir machen Kunden und Besucher glücklich, indem wir spannende, professionelle Messen, Ausstellungen, Kongresse und Events gestalten.

Womit beginnt Ihr Tag?

6.15 Uhr: aufstehen, Familienfrühstück, Junior zur Schule fahren. Um 9 Uhr zwei Tassen Kaffee im Büro.

Wie würden Sie sich selbst als Chef beschreiben?

Als Mannschaftstrainer mit weichem Kern, dem ich naturgemäß nicht immer nachgeben kann. Ich höre zu, versuche, als Vorbild zu motivieren. Der Tonfall ist freundlich verständnisvoll bis rau. Lob und Tadel gehören zusammen.

... und was würden Ihre Mitarbeiter antworten?

Offen, interessiert, fair. Aber auch ein ostwestfälischer Dickschädel – allerdings mit ausgeprägtem Humor.

Was bringt Sie in Harnisch?

Zeitdiebstahl, Rückdelegation, mangelnde Lernfähigkeit und Unehrllichkeit – und frühmorgendliche Termine mit langatmigen Diskussionen.

Und was bringt andere an Ihnen in Harnisch?

Mein Hang zur Unpünktlichkeit.

Verraten Sie eine Marotte?

Probleme mit Mitarbeitern kläre ich gern während eines ausgedehnten Spaziergangs.



Bernd Aufderheide, 49, ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Hamburg Messe und Congress. „Den Mini-Liegestuhl schenkte mir ein Kollege: Lehnen Sie sich an sonnigen Tagen ruhig mal zurück, es kommen auch wieder andere.“

Wie verdienen Sie Ihr erstes Geld?

Als Schüler habe ich in der Brauerei Felsenkeller Bierfässer ausgespült. Von dem Geld kaufte ich mir mein erstes Motorrad, eine Honda CB 250 G.

Verraten Sie Ihren Spitznamen?

„Der Kölner“. Den gab mir meine Frau, gebürtige Düsseldorferin, zum Eintritt in die Messe Düsseldorf.

Das kniffligste Problem im Job?

Die Verhandlungen über ein Joint Venture zum Bau eines Messegeländes in Pudong. Es war das erste Mal, dass Chinesen eine 50-Prozent-Beteiligung von Ausländern zuließen.

Ihr bisher bestes Geschäft?

Als 15-Jähriger habe ich nach einer Knieverletzung meinen Gips mit ei-

nem Autogramm von Udo Lindenberg für 160 DM verkauft. Er hatte geschrieben: „Keine Panik, Udo L.“

Der klügste Rat, den Sie bekamen?

„Denken Sie daran, das ist alles nur geliehen“, sagte mir Düsseldorfers ehemaliger Bürgermeister, Hans Funk.

Was machen Manager oft falsch?

Sie hören nicht zu, was Kunden und Mitarbeiter sagen, und verlassen sich stattdessen viel zu oft auf Berater.

Wohin führen Sie Geschäftsfreunde am liebsten aus?

Ins „Casse Croute“ in Hamburg. Ins Internationale Maritime Museum von Peter Tamm und auf den Michel.

Die Fragen stellte Katrin Terpitz.

Karrierefaktor
Business-Englisch

Praxiserprobt, parkettsicher, informativ:
Business Spotlight – das Sprachmagazin.

Damit meistern Sie mühelos Englisch als Geschäftssprache und erfahren nebenbei noch jede Menge Wissenswertes aus der Weltwirtschaft. Ab sofort mit den neuen Rubriken: »Business Skills: meetings«, »The Job Doctor« sowie »Legal English« und »Financial English«.

Der elegante Weg zu ausgezeichnetem Business-Englisch.

Jetzt im Handel!

www.business-spotlight.de/6mal