



Ruf tot, Karriere tot

Nur wer Anstand und Mut beweist, bleibt langfristig im Geschäft, aber das scheinen viele Führungskräfte zu übersehen

JULIA LEENDERTSE

Sind Sie ein Manager mit gutem Ruf? Wenn ja, dann können Sie sich glücklich schätzen. „Menschen mit hoher Reputation sind vertrauenswürdig, kennen die Erwartungen an ihre Rolle und verhalten sich entsprechend, haben aber trotz aller Konformität doch etwas Besonderes an sich“, definiert Susanna Wieseneder das Geheimnis eines guten Rufs. Die Ex-Kommunikationschefin der Österreichischen Post, Coach und Autorin („Reputationsmanagement – Erfolgreich, weil Ihr persönliches Image stimmt“) resümiert: „Reputation ist ein unschätzbare Kapital, das Türen öffnen kann, das aber auch gezielt gepflegt werden muss.“

Denn: Ein Manager, der nur Abbrucharbeiten und Flurschäden vorweisen kann, wird es schwer haben, woanders anzuheuern. Seine Hypothesen sind allzu groß, sein Ruf eilt ihm voraus und bringt die Belegschaft gegen ihn auf – noch bevor er da ist. Visionäres Gestalten und Aufbruch in die Zukunft traut ihm keiner mehr zu. „Eine Menge Manager haben so viel Raubbau an ihrer Glaubwürdigkeit getrieben, dass sie als Führungskräfte diskreditiert sind. Sie haben den Kontakt verloren. Die Menschen folgen ihnen nicht mehr“, ist das Fazit von Management-Guru Reinhard Sprenger.

Das durfte jetzt zum Beispiel Siemens-Chef Klaus Kleinfeld feststellen. Der einstige Hoffnungsträger des Elektrokonzerns fiel auf einen Schlag bei Mitarbeitern, Anlegern, Politikern sowie Presseleuten gleichzeitig in Ungnade, weil er genau im falschen Moment Angst vor einem Gesichtverlust hatte. Im Juni 2005 machte die Mobilfunksparte seines Konzerns täglich eine Million Euro Verlust. Öffentlichkeit und Analysten drängten Kleinfeld nach einer schnellen Lösung. Und so präsentierte er die bis dahin unbekannt taiwanische Firma BenQ als Käufer, noch bevor die Verträge unterschrieben waren. Wie sich erst jetzt herausstellte, nutze BenQ diese verfrühte Ankündigung, um die von Siemens ohnehin schon großzügig angelegte Mitgift in die Höhe zu treiben. Das Versprechen, den deutschen Handyhersteller zu sanieren, ließen sich die Taiwaner teuer bezahlen. Und nur um das Geschäft nicht platzen zu las-

sen, ließ Kleinfeld sich unter Druck setzen. Mit gesundem Menschenverstand und Mut zum Neinsagen hätte der Deal auch anders ausgehen können.

So brach die Commerzbank vor einigen Jahren Fusionsgespräche mit der französischen Société Générale durchaus in letzter Minute ab. Die Commerzbanker merkten, dass die Franzosen sie austricksten. Als Sitz des neuen Unternehmens der beiden Fusionspartner in spe waren ursprünglich Paris und Frankfurt gleichberechtigt vorgesehen. Erst als die Verträge kurz vor der Unterschrift waren, soll den Commerzbank-Managern aufgefallen sein, dass die Franzosen heimlich die Worte „... und Frankfurt“ in sämtlichen Schriftstücken gestrichen hatten. Im Gegensatz zu Kleinfeld fehlte es der Commerzbank-Führung nicht an dem notwendigen Selbstbewusstsein, aus dem unseriösen Gebaren ihrer ausländischen Verhandlungspartner instinktiv die richtigen Konsequenzen zu ziehen. Wer sich schon vor Vertragabschluss skrupellos verhält, wird erst recht die Maske fallen lassen, wenn er sein Schäfchen im Trockenen hat. Die Angst, sich zu blamieren, hat Kleinfelds Reputation enorm geschadet und könnte ihn sogar noch den Job kosten. Muss er sich doch den Vorwurf gefallen lassen, die Glaubwürdigkeit von Vertragspartnern nicht einschätzen zu können. Mehr noch: Dass er 3 000 Arbeitsplätze bei dem mittlerweile insolventen Unternehmen BenQ aufs Spiel gesetzt hat, statt selbst eine Vorwärtsstrategie zu entwickeln. Und dass er obendrein noch Anlegergelder verschwendet habe – das alles nur, damit er in der Öffentlichkeit nichts zurücknehmen müsse. Ironie des Schicksals, dass ausgerechnet der Versuch, sein Gesicht nicht zu verlieren, jetzt Kleinfelds Glaubwürdigkeit untergräbt.

In die Falle könnten noch viele andere tappen. Zwei Drittel der deutschen Top-Manager sind heute davon überzeugt, dass es in Ordnung ist, wenn Unternehmen in Zeiten guter Einkünfte Personal abbauen. Das zeigt eine Studie der Forschungs- und Beratungsgesellschaft Sinus Sociovision und des Personalberaters Heiner Thorborg. Das Problem da-

bei: Ihre fachliche Reputation werden die Manager mit ihrem Radikalansatz vielleicht unter ihresgleichen stärken können. Ihre soziale Reputation bei Mitarbeitern und Kunden in Deutschland wird jedoch gleichzeitig weiter leiden. Jürgen Thumann, Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie, spricht bereits von einem „Glaubwürdigkeitsproblem“ der deutschen Wirtschaftselite. „Eine soziale Einstellung gilt unter Managern zunehmend als Zeichen der Schwäche und als Karrierehindernis“, urteilt Gerhard Bosch, Vizepräsident am Institut Arbeit und Technik am Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen.

Zwar kann auch Härte bei anderen Menschen Vertrauen erwecken. Selbst einen Radikalkurs bei Massenentlassungen und Standortschließungen nehmen viele hin, zunächst. Doch kaum passiert danach ein geschäftlicher Missgriff, eine Fehlinvestition oder ein Geschäftsrückgang, können Massentlasser nicht mehr auf die Rückendeckung ihrer Leute setzen. Der Vertrauensvorsprung ist verspielt. „Die soziale Reputation ist fragiler und beeinflusst die fachliche Reputation“, beschreibt Trainerin Wieseneder das Phänomen.

Reputation kann Bürde werden statt Bürge sein. Thomas Kraus, Vorstand des Logistikunternehmens TNT bringt es auf den Punkt: „Manager wirken immer. Morgens, mittags, abends – anwesend oder nicht. Die Wirkung von Führungskräften ist omnipräsent. Was die Marke für ein Unternehmen ist, das ist die Reputation für Führungskräfte.“ Beide können in einer Sekunde ruiniert werden – auch wenn sie jahrelang aufgebaut sind.