

infocomma **Wirtschaft**

infocomma
com

Zusätzlich erschienen in: [\[Management-Lexikon\]](#) [\[Lifestyle\]](#) [\[Netzvisionen\]](#) [\[Finanzen\]](#) [\[Kultur\]](#)

Management

Experten zweifeln an der "Siemens-Familie"

Lorenz Goslich (29.04.2007) - Die Kultur eines Unternehmens behindert nicht selten unangenehme Entscheidungen. Spielt dem Siemens-Konzern seine eigene Tradition einen Streich? Aktuell dazu der Kommentar im Münchner Merkur (siehe unten). [Siehe auch](#)

Termin: 05.10.2007

 [Diesen Artikel an Geschäftsfreunde und Bekannte weiterleiten](#)

Beim Siemens-Konzern ist stets viel von der "Siemens-Familie" die Rede. Ähnlich werden in vielen anderen Unternehmen immer aufs Neue Werte beschworen – bis ins Persönliche hinein. Es fällt auch auf, dass Firmen heutzutage viel Geld für Kultur, Unternehmensleitbilder und Visionen ausgeben, sagt der Münchner Managementberater Michael Thies.

Wie aber kommt es bei Unternehmen, die so auf ihre Werte bedacht sind, zu Korruptionsaffären wie jetzt beim Siemens-Konzern, bei dem gleich zwei Spitzenmanager ihre Hüte nehmen - der bisherige Aufsichtsratschef und langjährige Vorstandschef Heinrich von Pierer und dessen Nachfolger im Vorstandsvorsitz, Klaus Kleinfeld?



Aus allen Wolken fällt manch ein Manager, wenn ihm skandalöses Verhalten vorgehalten wird.
Foto: Finanzplatz-Initiative München

Suche nach Werten

Irgendetwas läuft offenkundig falsch. Thies lässt denn auch angesichts allzu sehr zur Schau getragener Bemühungen um persönliche Verbundenheit in Unternehmen Skepsis erkennen. "Ist es wirklich wichtig, die Siemens-Familie zu sein?" fragt er. Denn die "Kultur" einer Organisation behindere es, unangenehme Entscheidungen zu treffen: "Da will man sich nicht belasten und sich nicht gegenseitig weh tun." Thies und dem Wissenschaftler Egon Endres ist etwas aufgefallen: Die Werte, die Unternehmen händeringend suchen und offenbar nur schwer finden, haben soziale, gemeinnützige Organisationen längst verinnerlicht. Diesen fehlt es aber umgekehrt oft an Management-

Kompetenz. Die einen könnten also viel von den anderen lernen. Und genau diesem Ziel dienen die "Benediktbeurer Management Gespräche", die schon seit Jahren stattfinden. Auch Vertreter von Siemens waren schon dabei. Ohne Erfolg?

Ungewohnte Methoden



Blick in ein schickes Unternehmen. Wird es womöglich nach sozialen Grundsätzen geführt?
Foto: Austria Center

In Benediktbeuren greifen die Initiatoren zu ungewohnten Methoden. Dort tauschen sich Manager von Unternehmen und Führungskräfte von Wohlfahrtsorganisationen aus, um voneinander zu lernen. Denn hierfür entdecken sie erhebliche Potenziale - gerade weil die einen gewinnorientiert arbeiten und die anderen ausdrücklich nicht. Unternehmenschefs und Leiter gemeinnütziger Einrichtungen haben im Rahmen dieser beachtlichen Experimente sogar schon die Rollen getauscht: Jeder übernahm für kurze Zeit die Position des anderen. Führende Persönlichkeiten nehmen an den Veranstaltungen in Benediktbeuren

teil - ein Beleg, welcher Bedarf hier erkannt wird. Außer Siemens waren auch schon BMW, Loden-Frey und die Deutsche Bahn vertreten. Sie treffen auf leitende Mitarbeiter zum Beispiel der Inneren Mission, der Salesianer Don Boscos, des Roten Kreuzes, des Goethe-Instituts, der Caritas, der Missionsdominikanerinnen und anderer.

KOMMENTARE

Miserabler Stil bei Siemens

Sturz des Revolutionärs

Siemens-Chef Klaus Kleinfeld ist gestürzt - und noch immer steht der Öffentlichkeit der Mund offen vor Staunen über den tiefen Fall des Spitzenmanagers, noch mehr aber über die Verwilderung der Sitten beim Münchner Vorzeigekonzern: Da begaben sich Aufsichtsräte ganz ungeniert auf die Suche nach einem Nachfolger und ließen auch noch die Presse an ihren Sondierungen teilhaben, um den Amtsinhaber wegzuekeln.

Das ist miserabler Stil. Mitleid muss man mit Kleinfeld gleichwohl nicht haben: Er teilt sein Schicksal mit dem zehntausender Mitarbeiter, für die er als Konzernlenker keine Verwendung mehr hatte. Beng, SBS, Com und all die anderen Krisensparten: Was keine Rendite brachte, wurde nicht saniert, sondern kurzerhand entsorgt.

Während der Konzernherr mit seiner Rolex und fetten Gehaltszuschlägen für die Manager protzte, verloren unzählige Mitglieder der Siemens-Familie ihre Existenz. Mit Kleinfeld hielt ein ruppiger anglo-amerikanischer Führungsstil Einzug beim traditionsreichsten aller deutschen Traditionskonzerne. Der Siemens-Chef verzieht keine Fehler. Genau daran hat ihn am Ende sein Aufsichtsrat gemessen - und gnadenlos fallen lassen, als offenbar wurde, dass er der Korruptionsaffäre nicht Herr wurde.

Kleinfeld ereilt das Schicksal vieler Revoluzzer: Er hat eine Kulturrevolution bei Siemens angezettelt - und ist ihr am Ende selbst zum Opfer gefallen.



Georg Anastasiadis

Sie erreichen den Autor unter
Georg.Anastasiadis@merkur-online.de

Behindert durch die "Kultur"

Bei den Zusammenkünften kommen immer wieder interessante Erkenntnisse an den Tag. Dabei wirkt es keineswegs so, als herrsche in gemeinnützigen Unternehmen immer überall eitel Sonnenschein. Nicht wenige Führungskräfte solcher Unternehmen machen ganz im Gegenteil überhaupt kein Geheimnis daraus, dass sie sich durch die "Kultur" ihrer Organisationen regelrecht behindert fühlen, wie Michael Thies sagt.

Endres, der in der Benediktbeurer Abteilung der Katholischen Stiftungshochschule München Professor für Sozialmanagement ist, sieht viele Probleme von Sozial- und Wohlfahrtseinrichtungen darin begründet, dass diese oft viel zu spät auf Krisenhinweise reagierten. "Die gemeinnützigen Organisationen diskutieren ewig lang mit ihren Gremien, die manchmal viel zu groß besetzt sind", bestätigt Thies: "Das alles wird in Wirtschaftsunternehmen schneller gemacht."

"Der alte Lack der Wirtschaft ist ab"

Vielen Managern gewinnorientierter Firmen werden umgekehrt ganz andere Vorhaltungen gemacht - und zwar gerade von Ihresgleichen. Ein namhafter Manager wertete Aufsehen erregende Unternehmens-Skandale als Zeichen, dass "der alte Lack der Wirtschaft ab" sei. Und er sagte voraus, dass die kurzfristige Gewinnmaximierung künftig nicht mehr wie bisher in den Vordergrund gestellt werden könne.

Münchner Merkur, 27.4.2007

Selbstbereicherungen und Unterschlagungen

Scharf kritisiert wurde von seiten der Manager auch, dass heutzutage in vielen Unternehmen allzu sehr in die eigene Tasche gewirtschaftet werde. Verwiesen wurde auf

Gerichtsverfahren um unmäßig hohe Abfindungen, Selbstbereicherung und Unterschlagung. Manager forderten in Benediktbeuren offen, dass die Menschen wieder mehr in den Mittelpunkt gestellt werden müssten. Auch allzu leichtfertige Massenentlassungen ohne genaue Prüfung anderer Möglichkeiten wurden bei solchen Gesprächen schon scharf verurteilt.

Verkrampftes Verhältnis zu Macht und Einfluss

Wieviel Ethik sein muss, wieviel Profit sein darf - mit dieser Entscheidung tun sich die Vertreter der unterschiedlichen Richtungen allerdings nicht leicht. Auch eine solide Wohlfahrtsorganisation sollte profitabel sein, mahnt Berater Thiess: "Sie muss zwar nicht horrenden Gewinne erzielen, sollte aber ein solides schwarzes Null schreiben." Also nix mit Verlusten, nur weil die Gewinnerorientierung fehlt. Nach Einschätzung von Professor Endres haben Wohlfahrtsorganisationen und andere gemeinnützige Einrichtungen jedoch ein "verkrampftes Verhältnis im Umgang mit Macht und Einfluss". Das hängt seiner Meinung nach damit zusammen, dass deren Mitarbeiter häufig in Führungspositionen kommen auf die sie nie zugesteuert haben.

Managementhilfe für Sozialorganisationen

Dafür haben gemeinnützige Organisationen aber auch Vorteile, von denen andere nur träumen. "Die Wirtschaftsunternehmen sind oft beeindruckt, wie es den nicht gewinnorientierten Einrichtungen gelingt, ihre Mitarbeiter zu motivieren und wie dieses Engagement getragen wird", sagt Endres. Die Identifikation mit einer Idee führe zu einer enormen Kraft, so dass sich Mitarbeiter über das normale Maß hinaus engagierten. Und nicht nur das: "Die Beteiligten werden oft überraschend stark in die Entscheidungsprozesse mit einbezogen."



Man muss halt miteinander reden.

Foto: Deutscher Anwalt-Verein

Längst erweisen sich die Benediktbeurer Management-Gespräche auch als Kontaktbörse. Mancher Manager hat schon häufiger zum Telefonhörer gegriffen und jemanden aus dem anderen "Lager" um Rat gebeten, als er in seinem Unternehmen eine schwierige Restrukturierung durchsetzen musste. Und ein Vorstand von Caritas verriet: "Wenn ich heute etwas über Controlling wissen will, kenne ich dank dieser Veranstaltungen heute genug Leute, die ich fragen kann."

Terminhinweis:

Das nächste Benediktbeurer Management-Gespräch findet am 5. Oktober 2007 statt. Thema: "Vorsicht Kunde! Kundenorientierung als Erfolgsfaktor".

Referent ist der bayrische Wissenschaftsminister Thomas Goppel. Er spricht über "Kundenorientierung am Beispiel des Bayerischen Wissenschaftsministeriums".

Informationen: www.management-gespraech.de

© infocomma GmbH



weiter empfehlen



drucken

Weitere Artikel und Stichworte zum Thema

Management

[Manager haben die Nase voll von Skandalen](#)

[Donnerwetter bei Siemens](#)

[Ecovis-Info: Bloß nicht aus dem Bauch heraus](#)

[Ohne zufriedene Kunden kein erfolgreiches Unternehmen](#)

[2. Internationaler Bionik-Kongress fürs Top-Management](#)

[Neu erschienen: Richtiges und gutes Management](#)

[Siemens-Chef lehrt an der Universität](#)

Weitere Artikel zu:

Stichwort: Management

Stichwort: Kunden