

Per Du mit dem Chef

Management Die alte Befehlskultur hat ausgedient. Wenn die deutschen Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, müssen sie sich wandeln. Vielen fällt das schwer.

Detlef Lohmann war Mitte dreißig, als ihm dämmerte, dass seine Karriere eigentlich vorbei war. Festgefahren irgendwo im Niemandsland des unteren Managements, mit einem Titel, aber nichts zu sagen.

„Ich war ein unbequemer Mitarbeiter“, sagt der Diplomingenieur heute. Einer, der mit strengen Hierarchien nicht klarkam, der ständig Verbesserungsvorschläge machte, auch in Bereichen, die ihn formal nichts angingen. Dem irgendwann keiner mehr zuhörte, weil er die reibungslosen Befehlsketten störte. „Ich hätte weitermachen können wie viele andere Arbeitnehmer in einer ähnlichen Situation, ohne Angst um meinen Job, weil ich ja fachlich funktionierte, nur eben ohne persönliche Perspektive“, sagt Lohmann.

Stattdessen löste Detlef Lohmann Ende der Neunzigerjahre sein Vermögen auf, nahm Kredite auf und kaufte sich Arbeit. Oder besser gesagt: Er kaufte 25,2 Prozent an Allsafe Jungfalk, einem kleinen mittelständischen Unternehmen in Engen am Bodensee. Mit einem Produkt, von dem er keine Ahnung hatte: Systemen für Ladegutsicherungen.

Lohmann sitzt in seinem unscheinbaren Büro, ein freundlicher Herr, der jünger wirkt als 57 Jahre, in Jeans und Blazer, mit einem Rotary-Abzeichen am Revers. „Ich wollte ein Unternehmen, das transparent und effizient ist“, sagt Lohmann, „aber in dem jeder als Mensch wahrgenommen wird und eigenverantwortlich handeln kann.“

Dafür löste er bei Allsafe Jungfalk in einem ersten Schritt alle vorhandenen Abteilungen auf. Aus den Abteilungsleitern wurden Experten, die „für die gute Laune im Team zuständig sind“, einen Gutteil ihrer Arbeitszeit aber auch mit der Weiterbildung verbringen, das Wissen des Unternehmens mehren und an die Kollegen weitergeben sollen.

Die Mitarbeiter in der Produktion organisieren ihre Schichten selbst, Stechuhren und Arbeitszeiterfassung fehlen. Außerdem schaffte Lohmann das klassische Berichtswesen ab. Überall im Betrieb stehen stattdessen Wandtafeln mit allen Kennzahlen des Unternehmens. Die Gehälter der Mitarbeiter sind bekannt, über Investitionen entscheiden im Regelfall die Teams selbst.

Lohmann ist als Chef zuständig für „Strategie und Führung“. „Es ist das, was ich am besten kann“, sagt er, „vom Operativen verstehen die anderen mehr.“ Er führt, indem er andere führen lässt. Er entscheidet, indem er andere entscheiden lässt. In seinem Sinn.

Klingt zu schön, um wahr zu sein? Ist aber wahr. Allerdings kann sich kaum jemand das Unternehmen, in dem er gern arbeiten würde, selbst schaffen. Die Frage ist, ob ein größeres Unternehmen ebenso funktionieren könnte. Und wie ein Unternehmen und seine Führung organisiert sein müssten, damit sich die Beschäftigten wohlfühlen und am Ende auch die Zahlen stimmen. Und damit existenzielle Krisen verhindert werden können.

Diese Fragen werden neuerdings vermehrt gestellt. Denn die Abgasaffäre von Volkswagen und der tiefe Fall der Deutschen Bank haben gezeigt, wie schnell selbst vermeintlich unverwundbare Unternehmen abstürzen können. Bei Volkswagen hatte sich ein Klima der Angst ausgebreitet, in dem ein Scheitern nicht akzeptiert wurde. Die Deutsche Bank förderte jahrelang eine Kasino-Mentalität, in der nur Rendite zählte und Risiken ignoriert wurden. Die Ursache war in beiden Fällen dieselbe: eine verfehlte Unternehmens- und Führungskultur.

Es ist etwas faul in der Welt der deutschen Wirtschaft, denn VW und Deutsche Bank sind nur die extremsten in einer ganzen Reihe von Skandalen: Bei Siemens und ThyssenKrupp hatte sich eine Mentalität der Korruption ausgebreitet, die Deutsche Bahn ließ Mitarbeiter ausspähen, die Deutsche Telekom Journalisten. In allen Fällen hatte sich die Führung abgekapselt, sie wollte nicht sehen, was offensichtlich war, sie setzte falsche Ziele und Anreize.

Aber in einer sich permanent verändernden Welt überlebt nur, wer sich ständig anpasst. Die Arbeitsabläufe haben sich in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung massiv beschleunigt, die totale Vernetzung garantiert dauernde Erreichbarkeit. Außerdem sorgen Individualisierung und der demografische Wandel für einen Wertewandel der Gesellschaft, der Unternehmen teilweise zu überfordern scheint.

Im Extremfall führt das zu existenziellen Krisen, aber auch der Normalfall ist oft

schlimm genug: Viele Unternehmen bleiben unter ihren Möglichkeiten. Die Mitarbeiter sind frustriert, die Arbeit macht keinen Spaß, vielleicht sogar krank, viele haben innerlich längst gekündigt.

Knapp 33 Prozent der Beschäftigten dachten im vergangenen Jahr mehrfach über einen Arbeitsplatzwechsel nach. Wer sich tatsächlich veränderte, machte dies aus Gründen, die gern als „weiche Faktoren“ bezeichnet werden – und doch entscheidend sind: die Hoffnung auf bessere Chefs, eine fairere Behandlung durch Kollegen und Vorgesetzte, andere Arbeitsinhalte. Bessere Bezahlung folgt erst an fünfter Stelle. Nicht der Wunsch nach Aufstieg und mehr Geld, sondern der Ärger über Vorgesetzte und mangelnde Anerkennung sind der Kündigungsgrund Nummer eins in Deutschland.

Dass da etwas nicht mehr stimmt, ist auch den Führungskräften bewusst: Nicht einmal die Hälfte glaubt, dass der Führungsstil in der eigenen Firma den Anforderungen der Zukunft genügt. Oder dass er geeignet ist, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Weniger als ein Drittel der Führungskräfte bezeichnet das auf Effizienz und auf Profitmaximierung ausgerichtete Management noch als persönliches Idealmodell von Führung.

Fast 80 Prozent der deutschen Manager sind davon überzeugt, dass sich die Führungspraxis in den Unternehmen grundlegend ändern muss. Doch das ist leichter gedacht als getan.

Einige der Leidtragenden dieser falschen Führung sitzen an einem trüben Freitagabend in einem Konferenzraum in der Münchner Innenstadt. Sie kommen von internationalen Konzernen, großen deutschen Unternehmen, mittelständischen Betrieben und Start-ups – doch was sie zu berichten haben, ist stets das Gleiche.

Der Mittelbau der deutschen Wirtschaft klagt über inkompetente Chefs, den Druck der Gewinnoptimierung und das Gefühl, nur in Meetings zu sitzen, statt etwas Sinnvolles zu tun. Wer so fühlt, will öffentlich nicht beim Namen genannt werden.

Eine Personalerin sagt: „Eigentlich sollte ich mit Menschen zu tun haben, aber ich verwalte nur.“ Ein Leiter der Unternehmensentwicklung bilanziert: „Einer von zehn Chefs, die ich bislang hatte, war gut.“ Eine Marketingexpertin kritisiert: „Nichts



Berufsberaterin Glaubitz: Sinnentleerte Tätigkeiten, überforderte Chefs

von dem, was im Bewerbungsgespräch versprochen wurde, hat sich erfüllt.“ Und der Vertriebler erklärt: „Meine Freundin sagt: ‚Du kannst ruhig kündigen, ohne was Neues zu haben, dann bist du wenigstens nicht mehr so schlecht drauf.‘“

Die Frau, von der sich die vier Frustrierten Besserung erhoffen, ist klein, aber resolut. Uta Glaubitz bietet seit 20 Jahren Seminare für Berufsfindung an. Die 49-Jährige hat bestens zu tun, jedes Jahr kommen Hunderte Menschen mit der Boom-Krankheit des 21. Jahrhunderts zu ihr: dem sogenannten White Collar Blues, einem Leiden in oberen Büroetagen.

Den meisten von ihnen geht es wie den Teilnehmern in München. Sie sind zwischen dreißig und fünfzig, ihnen wird im Job viel abverlangt, aber sie eint das Gefühl, dass es das doch nicht gewesen sein kann.

Wenn Glaubitz nachhakt, was hinter den wohlklingenden Titeln auf den Visitenkarten steht, fällt es der „Key Account Managerin“ genauso schwer wie dem „Marketing Coordinator“, konkret zu beschreiben, was sie eigentlich tun. Oder sie müssen selbst schmunzeln, wenn die Luft aus ihrem Titel entweicht.

„Der Siegeszug der Betriebswirtschaftslehre hat dazu geführt, dass immer weniger Menschen tatsächlich arbeiten und immer mehr Leute Arbeit nur organisieren“, sagt Glaubitz. „Was diese sinnentleerten Tätigkeiten noch schlimmer macht, sind überforderte Chefs.“ Diese gäben oft nur den Druck von oben weiter und interessierten sich zumeist mehr für das Erreichen ihrer eigenen Ziele als für die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter.

Dass der Frust bei vielen Angestellten so hoch ist, hat auch mit Enttäuschung zu

tun. Bislang war das Prinzip Führung mit dem Versprechen verbunden, dass der Chef weiß, wo es langgeht. Dass er einen Wissensvorsprung hat, dass man ihm folgen kann, weil man ihm vertraut.

In der neuen Arbeitswelt sieht das radikal anders aus. „Demografischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung haben nicht nur das Arbeitsleben, sondern auch den Arbeitnehmer verändert“, sagt Josephine Hofmann vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). „Gerade jüngere Arbeitnehmer haben oft einen immensen Wissensvorsprung, sind Spezialisten auf ihren Gebieten. Sie sind technisch fitter, können sich Wissen viel schneller zusammensuchen und aneignen.“ Was dazu führt, dass eine Führungskraft nicht unbedingt deshalb akzeptiert wird, weil sie mehr weiß.

„Führung, wie wir sie bislang kannten und wie wir sie bisher verstanden haben, ist vom Aussterben bedroht“, sagt IAO-Expertin Hofmann. Das Konzept selbst weist inzwischen Erosionserscheinungen auf, weil die klassischen Führungsregeln der neuen Arbeitswelt weder angemessen seien noch akzeptiert würden.

Ständige Erreichbarkeit, aber auch flexible Arbeitszeiten und -orte setzen Standards und wecken Erwartungen, mit denen nicht alle Führungskräfte umgehen können. Sie müssen weniger kontrollieren und anleiten, stattdessen eher inspirieren und coachen, um selbstbewusste Mitarbeiter zu individueller Entwicklung und Entfaltung zu verhelfen. Sie müssen loslassen – und trotzdem die Kontrolle behalten.

Das setzt allerdings eine Unternehmenskultur voraus, in der sich so eine moderne Führung entwickeln und entfalten kann.

Und die ist eher selten. Stattdessen herrscht in vielen Unternehmen ein streng hierarchisches System der Ober- und Unterordnung, von Befehl und Gehorsam. Eine solche Kultur, über Jahrzehnte gewachsen und schließlich erstarrt, lässt sich nur schwer ändern.

Es war deshalb eine Art Mission impossible, die Heinrich Hiesinger im Jahr 2011 antrat. Der ehemalige Siemens-Manager sollte ein Unternehmen aus der Krise führen, dessen Situation noch aussichtsloser schien als die von Volkswagen heute: ThyssenKrupp.

Zum einen war der Konzern durch jahrelanges Missmanagement in eine wirtschaftliche Krise gerutscht. Der Bau zweier Stahlwerke in Brasilien und in den USA war zeitlich und finanziell völlig aus dem Ruder gelaufen. Mehr als sechs Milliarden Euro Verlust musste die Stahlfirma in lediglich zwei Jahren verkraften. Dem Unternehmen mit damals rund 160 000 Mitarbeitern drohten Überschuldung und Zerschlagung.

Zugleich erschütterten mehrere Kartell- und Korruptionsverfahren ThyssenKrupp. So hatte unter anderem eine Gruppe hochrangiger Manager ein florierendes Kartell für Eisenbahnschienen betrieben und mit der Konkurrenz Preise und Mengen abgesprochen. ThyssenKrupp musste dafür über eine Milliarde Euro Strafe zahlen. Auch die Staatsanwaltschaft war kurz nach Hiesingers Amtsantritt häufiger Gast im Essener Hauptquartier des Konzerns, sie ermittelte etwa gegen diverse Topmanager und Vorstände wegen ausufernder Luxusreisen nach Brasilien und in die USA.

Die desolote Situation in Essen „war das Ergebnis einer jahrzehntelangen Fehlentwicklung in der Führungskultur des Unternehmens“, sagt Hiesinger heute. ThyssenKrupp wurde nicht wie eine moderne, international agierende Aktiengesellschaft geführt. Vieles in dem milliardenschweren Konzern erinnerte an ein Familienunternehmen, in dem greise Manager ihre Macht nicht abgeben wollten und über ergebene Seilschaften die Entscheidungen, die Ausrichtung und die Kultur des Unternehmens bestimmten.

An der Spitze stand der Vorsitzende der Krupp-Stiftung und Übervater des Konzerns, Berthold Beitz, der sich mit seinen fast hundert Jahren noch immer in die Unternehmenspolitik einmischte. Wichtige Konzernentscheidungen pflegte er auf ausgedehnten Jagdausflügen in den unternehmenseigenen Jagdrevieren in Österreich mit dem damals 71-jährigen Vorstandschef Ekkehard Schulz zu beschließen.

Die Folgen waren fatal: Auf Meetings, Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen ging es zu wie beim Parteitag der SED. Auftritte und Berichte von Mitarbeitern über die Tätigkeit ihrer Abteilungen wurden vorher

GOETZ SCHLESER / DER SPIEGEL

geübt und korrigiert. Die Fragen zur jährlichen Ansprache des Vorstandsvorsitzenden beim Top-Führungskräfte-Treffen wurden vorher von der Kommunikationsabteilung auf kleine Zettel geschrieben und an zuverlässige Mitarbeiter verteilt. Manager aus der zweiten und dritten Reihe erzählten lieber einstudierte Lügenmärchen, als einem Vorstand unbequeme Wahrheiten zuzumuten. Als sie Hiesinger einen Überblick über die Probleme in Brasilien verschaffen wollten, „stellten mir die Manager damals allen Ernstes die Frage, ob sie das Projekt so wie bisher beschreiben sollten oder ob ich lieber die Wahrheit hören wollte“.

Hiesinger entschied sich für die Wahrheit – und für einen radikalen Wandel in

zern eine Zukunft. In den vergangenen drei Jahren wechselte er deshalb mehr als 70 Prozent der Führungskräfte in der ersten und zweiten Ebene aus. Einen Großteil davon besetzte er mit internen Managern nach. Auch das gehöre dazu, um eine berechenbare und verlässliche Unternehmenskultur zu etablieren, sagt Hiesinger.

Welche Form von Miteinander herrscht, hängt zwar von den Menschen ab, die an der Spitze eines Unternehmens stehen. Diese Kultur muss aber von den Mitarbeitern gelebt werden. Sie müssen das Gefühl haben, dass ihnen zugehört wird, dass sie in ihren Fähigkeiten ernst genommen werden. Genau das aber scheint der sonst so effizienten deutschen Wirtschaft Schwierigkeiten zu bereiten, weil sie größtenteils

wie der DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp oder der gefürchtete Firmensanierer Karl-Josef „Kajo“ Neukirchen. „Profit, Profit, Profit“, hieß Schrempps Schlachtruf. Und was Neukirchen unter Führung verstand, ließ sich in einem Satz zusammenfassen: „Wie entsteht ein Diamant: Druck, Druck, Druck! Und ein Brillant? Schleifen, schleifen, schleifen!“

Doch das Platzen der Internetblase und die Finanzkrise haben gezeigt, dass der kurzfristige Erfolg nicht viel aussagt über den Zustand eines Unternehmens. Und dass die Ausrichtung des Unternehmens auf maximalen Profit geradewegs Richtung Abgrund führt.

Die Deutsche Bank, einst ein grundsolides Geldhaus, wollte zur führenden

Weitere Informationen in Ihrer Filiale oder unter www.ratenkredit.commerzbank.de.

• Effektivzins 2,95% p. a., fester Sollzins 2,91% p. a., Laufzeit 12 Monate, Nettodarlehensbetrag 3.000 Euro, 12 Monatsraten zu 253,96 Euro, Gesamtbetrag 3.047,52 Euro. Der Zins ist bonitätsabhängig. / Gesetzlich erforderliches, repräsentatives Beispiel: Effektivzins 6,95% p. a., fester Sollzins 6,74% p. a., Laufzeit 36 Monate, Nettodarlehensbetrag 6.000 Euro, 36 Monatsraten zu 184,54 Euro, Gesamtbetrag 6.643,44 Euro. Darlehensgeber ist die Commerz Finanz GmbH, Schwanthalerstraße 31, D-80336 München.

COMMERZBANK Die Bank an Ihrer Seite

Die Anschaffung: groß. Der Moment: günstig.

Erfüllen Sie sich jetzt Ihre Wünsche – mit dem günstigen Ratenkredit.

der Führungskultur des Unternehmens. Er forderte eine offene und transparente Diskussion über Entscheidungen und einen Umgang miteinander, der auch Fehler erlaubt. Anfangs war das schwierig. Viele Manager trauten dem neuen Stil nicht. Hiesinger führte deshalb Meetings ein, bei denen Mitarbeiter ihre Fragen, Anregungen und Kritik zunächst anonym per SMS schicken konnten. Es folgen E-Mail-Fragestunden an den Chef. Inzwischen sprechen viele Angestellte den ThyssenKrupp-Chef direkt und offen im Gebäude oder in der Kantine an.

Bald nach seiner Amtsübernahme hatte er seinen Mitarbeitern klargemacht, dass der Wechsel der Führungskultur für ihn höchste Priorität habe und ihm Ehrlichkeit, Offenheit und ein respektvoller Umgang mit Mitarbeitern wichtiger sei als das letzte Quäntchen Fachwissen. Nur wer das beherzige, so Hiesinger, habe im neuen Kon-

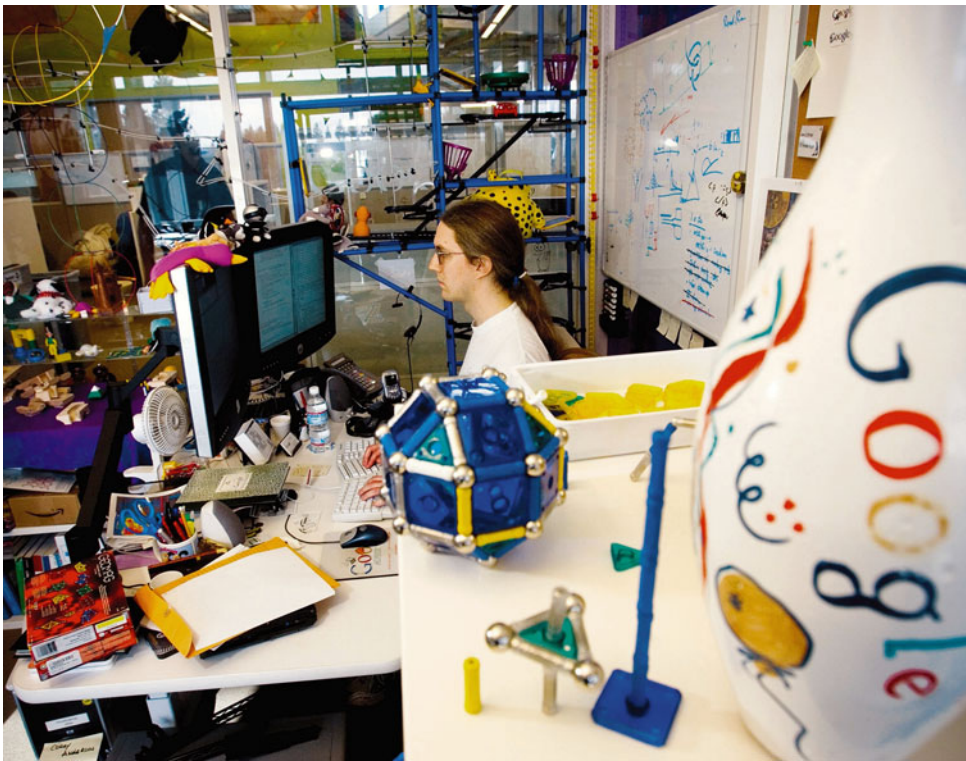
aus Menschen besteht, die das nie gelernt haben.

Bis zu Beginn der Neunzigerjahre rekrutierten die deutschen Unternehmen noch mehr als heute ihre Manager und Führungskräfte aus den eigenen Reihen, immer waren es Männer. Kaufleute, Chemiker, Ingenieure, die bewiesen hatten, dass sie etwas von ihrem Fach verstanden. Und schon deshalb bei den Untergebenen Autorität und Respekt genossen. Raubauzigkeiten im menschlichen Umgang wurden verziehen, weil jeder darauf vertraute, dass die Führungsleute schon wüssten, was das Beste für alle sei.

Dieses Konsensmodell der Deutschland AG geriet unter Druck, als die Globalisierung begann und die Finanzmärkte zur treibenden Kraft wurden. Das neue Mantra hieß nun maximaler Profit. Damals entwickelte sich ein Managertyp, der heute aus der Zeit gefallen scheint: Männer

Investmentbank der Welt aufsteigen und ordnete diesem Ziel alles unter. Eine Truppe von Investmentbankern, die zuvor bei Merrill Lynch in New York gearbeitet hatte, wurde engagiert, darunter der spätere Konzernchef Anshu Jain, und ein neues Vergütungssystem eingeführt, in dem variable, am kurzfristigen Gewinn ausgerichtete Boni eine große Rolle spielten. Innerhalb kürzester Zeit entstand so eine Kultur der organisierten Verantwortungslosigkeit. Die Investmentbanker zogen Milliarden an Boni aus der Bank ab, die späteren Milliardenverluste und Strafzahlungen für diese waghalsigen und teilweise kriminellen Geschäfte belasten das Geldhaus bis heute.

Es war ein schwerer Fehler, dass der Aufsichtsrat ausgerechnet Anshu Jain damit beauftragte, nach der Finanzkrise den überfälligen Kulturwandel einzuleiten. Die Mitarbeiter mussten Ethikseminare besu-



EROS HOGLAND / REDUX / LAIF

Google-Mitarbeiter im Silicon Valley: Eine Art kollektiver Gehirnwäsche

chen, während der Konzern von dem Mann geführt wurde, der das alte System verkörperte wie kein anderer.

Erst unter massivem Druck der Großaktionäre zog Aufsichtsrat Paul Achleitner Konsequenzen und trennte sich von Jain; der neue Chef John Cryan hat nun endlich begonnen, die alten Strukturen zu zerschlagen und große Teile des Führungspersonals auszutauschen. Doch die alte Identität ist in den Handelssälen der Wall Street verloren gegangen.

Auch bei Volkswagen sollen jetzt Vertreter des alten Systems den Wandel organisieren: Hans Dieter Pötsch, zuvor Finanzvorstand, führt den Aufsichtsrat, Matthias Müller, zuvor Chef der Tochter Porsche, wurde Vorstandsvorsitzender des Gesamtkonzerns. Können sie eine Erneuerung der Führungskultur glaubwürdig vorantreiben?

„Egal, wie die Kultur ist“, sagt Reinhard Sprenger, einer der erfolgreichsten Autoren deutscher Managementliteratur („Das anständige Unternehmen“), „es bleibt immer in der Verantwortung des Einzelnen, etwas zu tun oder nicht zu tun.“ Auch in einer schlechten Kultur können gute Leute gute Entscheidungen treffen – und in einer guten Kultur schlechte Leute schlechte.

Aber jenseits des Individuellen gibt es natürlich systemische Bedingungen, die ein bestimmtes Handeln fördern. Für entscheidend hält Sprenger das Bezahlungssystem eines Unternehmens: „Ermutigt es singuläre Einzelleistungen? Oder unterstützt es eher die Zusammenarbeit?“ Und den Grad der Kundenorientierung: „Man kann nicht auf der einen Seite den Menschen Umsatz- und Zielvorgaben geben, ihnen aber gleichzeitig das Lied der Kundenorientierung vorsingen. Das schließt sich aus.“

Sprenger macht aus seiner Verachtung für manchen „Managementfirlefanz, der in den letzten Jahrzehnten in den Unternehmen angeschwemmt wurde“, keinen Hehl, besonders genervt aber reagiert er, wenn jemand die Unternehmenskultur der amerikanischen Internetkonzerne als Vorbild preist: den Google-Campus mit seiner Rund-um-Versorgung samt Beachvolleyballfeld und Fitnessstudio, das Unternehmen als Familiensatz, als Wohlfühlloase, die man gar nicht mehr verlassen muss (oder will).

„Betreutes Arbeiten“ sei das, tadelt Sprenger und spricht von einer „psychischen Form der Zudringlichkeit, der sich kaum jemand entziehen kann“, und von einer Art kollektiver Gehirnwäsche.

In der Facebook-Zentrale hänge ein Schild mit der Aufschrift: „Unsere Arbeit endet nie“. Sprenger: „Totalitärer kann man es nicht sagen.“

Das Neue trete in einer sehr freundlich geschminkten Maske auf. Was man nicht sehe, sei die damit verbundene Entmündigung, Infantilisierung und manchmal sogar Therapeutisierung des Individuums. Die versteckte Botschaft: „Ich bin nie vollständig, bleibe immer defizitär.“

Wie aber soll das ideale Unternehmen organisiert sein, in dem auch junge Leute arbeiten wollen und das am Markt erfolgreich ist? So wie der deutsche Ableger der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG)? Jedes Jahr bewerben sich rund 10 000 Absolventen und junge Berufstätige, obwohl die BCG branchentypisch ein hohes Arbeitspensum und viel Reisetätigkeit von ihren Mitarbeitern fordert.

Deutschland-Chef Carsten Kratz erklärt die hohen Bewerberzahlen mit der Art,

wie bei der BCG gearbeitet werde. „Wir sind stark inhaltsgetrieben“, sagt er. Was heißen soll: Das überzeugendere Argument entscheidet und nicht die gewiefere Hauspolitik. Zudem gebe es keine wirkliche Hierarchie: „Wenn ein Praktikant in einer Sitzung eine bessere Idee hat als ich, setzt er sich eben durch. Punkt.“

Genauso wichtig für den Erfolg bei Absolventen ist für Kratz, dass Firmen wie die BCG besonders viel Wert auf die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter legen. Dazu gehört ein regelmäßiges und systematisches Feedback, das andere Arbeitnehmer oft nur vom Hörensagen kennen. Ebenso wie die Möglichkeit, sich weiterzubilden, für eine Doktorarbeit vorübergehend auszuscheiden, mal für ein paar Monate zu einem Kunden zu wechseln oder Teilzeit zu arbeiten, um mehr Zeit für die Kinder zu haben.

Eine möglichst flexible Arbeit, die Spaß macht und sinnvoll ist – auf diese Formel lassen sich die Anforderungen junger Talente an einen Job bringen. „Wenn wir ihnen das nicht bieten können, kommen sie nicht zu uns“, sagt Kratz.

In Zeiten der Digitalisierung müssen die Unternehmen offen sein für Mitarbeiter, die nicht nur andere Wertvorstellungen haben, sondern in vielen Bereichen auch mehr Ahnung als ihre Vorgesetzten. Und sie müssen schneller als bisher auf neue Herausforderungen reagieren, sonst werden sie hinweggefegt von Konkurrenten, die es vor Kurzem noch gar nicht gab.

Im Daimler-Konzern arbeiten acht Gruppen von Mitarbeitern aller Hierarchiestufen und aus aller Welt an Konzepten für eine solche Führungs- und Unternehmenskultur – eigenständig und von unten, ohne Vorgaben durch den Vorstand. Und der Otto-Konzern hat sechs Themengruppen gebildet, mit dem Ziel, alte Führungsprinzipien zu verändern.

Dass Daimler-Chef Dieter Zetsche neuerdings gern in Jeans und ohne Schlips auftritt und beim Handelskonzern Otto alle den Vorstandschef Hans-Otto Schrader duzen dürfen, kann man als verzweifelten Versuch werten, cool zu wirken, und als Anbiederung an den Zeitgeist belächeln. Man kann es aber auch als ein Statement für eine neue, offene Unternehmenskultur verstehen.

Wie ernst es ihnen tatsächlich ist, kann für die Zukunft der deutschen Wirtschaft ziemlich entscheidend sein.

Susanne Amann, Sven Böll, Dinah Deckstein, Markus Dettmer, Frank Dohmen, Martin Hesse, Armin Mahler



Animation: Kennen Sie diese sechs Cheftypen?

spiegel.de/sp142016chefs
oder in der App DER SPIEGEL