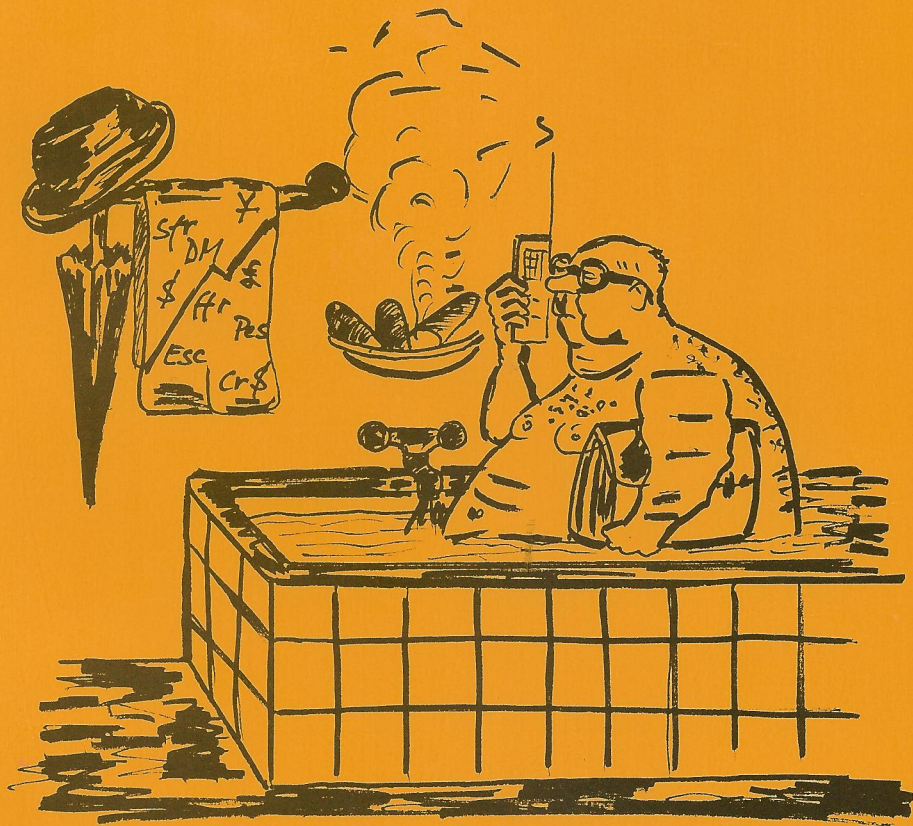


Rolf Hofmann

# MANAGER

Eine zermürbende Aufgabe?



MANAGER  
Eine zermürende Aufgabe?

Rolf K. W. Hofmann Verlag

CIP-Titelaufnahme  
der Deutschen Bibliothek

Hofmann, Rolf:  
Manager: eine zermürbende Aufgabe?/Rolf Hofmann. -  
Bochum: Hofmann 1989  
ISBN 3-927247-01-4

ISBN 3-927247-01-4

©1989 Rolf K. W. Hofmann Verlag, Postfach 101145, D-4630 Bochum 1

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, fotomechanische Wiedergabe, Speicherung oder Übermittlung durch elektronische Medien, Übersetzung oder Vervielfältigung nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

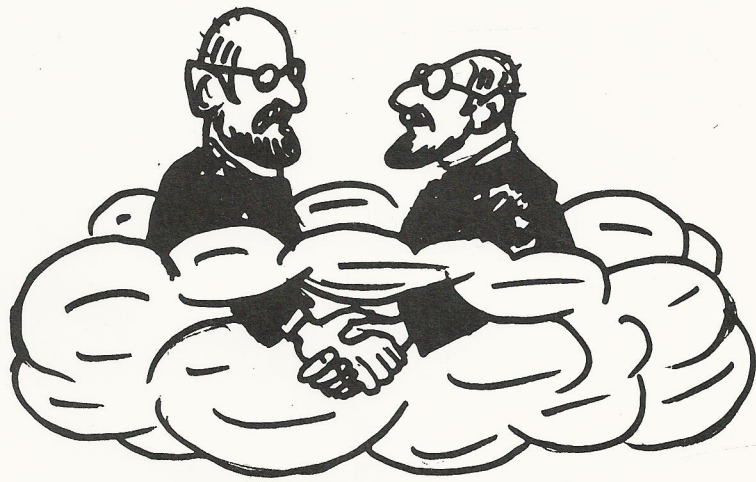
Gesamtherstellung: Jürgen Jamelle, Druckerei und Verlag, 4630 Bochum 6

Printed in West Germany

---

*»Ubi concordant philosophi,  
ibi veritas.«*

*Wo die Weisen übereinstimmen,  
ist Wahrheit.*



# INHALT

	Seite
Vorwort	11
1. Eigeninitiative und Kreativität	15
2. Philatelistische Spitzfindigkeiten	21
3. Himmelsstürmer	27
4. Ad-hoc-Entscheidung	33
5. Korinthenkacker	39
6. Na, sowas !	45
7. Nicht stören !	51
8. Sein Hobby	57
9. Geniale organisatorische Konzeptionen	63
10. Unaufschiebbarer Termin	69
11. Unentbehrliches Accessoire	75
12. Optimale Finanzierung	79
13. Eine Hand wäscht die andere	85
14. Probebohrung	91
15. Früchte des Zorns	97
16. Hunchback still at large	103
17. Überhastete Entscheidung	109
18. Makabre Angelegenheit	115
19. Augenmaß behalten	121
20. Kostspielige Umschulung	127
21. Gefälligkeitsdienst	133
22. Noblesse oblige	139
23. Selbstbedienung	145
24. Unerschöpfliche Deputate	151
25. Runde Sache	157
26. Individuelle Note	163
27. Den Bogen überspannt	169
Schlußbemerkung	175
Zusammenfassung	179



---

*»Homo sum; humani nihil a me  
alienum puto.«*

*Ich bin ein Mensch;  
nichts Menschliches ist mir fremd.*



## VORWORT

Mit Beginn der Industrialisierung Ende vorigen Jahrhunderts werden Leistungsfunktionen zunehmend Managern übertragen. Die Eigentümer erhalten ihrer Einlage entsprechend Kapitalanteile.

In der Bundesrepublik Deutschland sind über 2.000 Aktiengesellschaften und 350.000 Gesellschaften mit beschränkter Haftung registriert. Insgesamt verfügt unsere Volkswirtschaft über 2 Millionen Arbeitsstätten mit 24 Millionen Beschäftigten. Jährlich gehen 19.000 Firmen in Konkurs, darunter zahlreiche durch Mißmanagement.

Manager sind Führungskräfte im Angestelltenverhältnis. Sie steuern den wirtschaftlichen Ablauf ihrer Firmen, tragen aber nicht das finanzielle Unternehmensrisiko. Manager verfügen über Dispositionsbefugnisse und haben unternehmerische Verantwortung.

Mitglieder des Top-Managements sind Vorstände und Geschäftsführer. Zur zweiten Ebene gehören Direktoren als Leiter von Teilbereichen. In der dritten hierarchischen Rangstufe folgen Prokuristen und Inhaber vergleichbarer Positionen.

Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen in Wirtschaft und Verwaltung gibt es kein einheitliches Managerprofil. Wichtige Eigenschaften sind Integrität, Einsatz- und Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität und Risikobereitschaft. Zur Aufgabenerfüllung gehören Auswahl, Einsatz, Motivation und Kontrolle unterstellter Mitarbeiter.

Neben verantwortungsbewußten, erfolgreichen Managern mit ausgewogenem Führungsverhalten gibt es auch Mißmanagement. Manager im feinen Zwirn, ausgestattet mit allen Attributen, die der Wohlstand bietet, koppeln sich von Kapitalgebern und Mitarbeitern ab. Selbst wenn die Aktionäre bescheidene Dividenden oder nichts erhalten, sind ihre Bezüge reichlich dotiert. Durch Führungsfehler, wie mangelnde Gesprächsbereitschaft, unzureichende Informationen und

Einschaltung in Entscheidungsfindungen werden qualifizierte, aktive Führungskräfte mit verantwortungsvoller Aufgabenstellung wie Statisten und unmündige Befehlsempfänger behandelt. Ihre konstruktive Kritik ist unerwünscht.

Gegenstand der Erzählungen sind nicht die wirtschaftlichen Leistungen der Manager. Diese können in wohlpräparierter Form den Reden auf Pressekonferenzen und Hauptversammlungen entnommen werden. Bei diesen für die Öffentlichkeit bestimmten Informationen wird vielfach Schönfärberei, sogenanntes »window dressing«, betrieben. Eklatante Fälle krimineller Handlungsweisen, von Presse, Magazinen und Medien begierig aufgegriffen, werden ebenfalls nicht behandelt.

Leitmotiv der Stories sind menschliches Fehlverhalten in Form von Intoleranz, Machtmißbrauch, Herrschaftsgelüsten, Imponiergehabe, Selbstbedienung und Skrupellosigkeit. Es handelt sich um Schwächen, die jedem unterlaufen können, der über die erforderlichen Voraussetzungen verfügt, in verstärktem Maß natürlich Managern in Spitzenpositionen.

Falsch wäre es, die geschilderten Begebenheiten als Marotten oder Episoden zu bagatellisieren, über die Informierte mokant witzeln oder mehr oder weniger tiefschürfende Gedanken verschwenden. Sie haben vielmehr gravierende negative Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft, Kreativität und Arbeitsmoral. Demotivierte Führungskräfte mit exponierten Aufgaben streuen bewußt Sand ins Getriebe und bremsen, wenn die Unternehmensleitung Volldampf gibt. Zahlreiche Mitarbeiter werden so veranlaßt, sich in den Zustand der »inneren Kündigung« zurückzuziehen oder sich in den »inneren Vorruhestand« zu verabschieden.

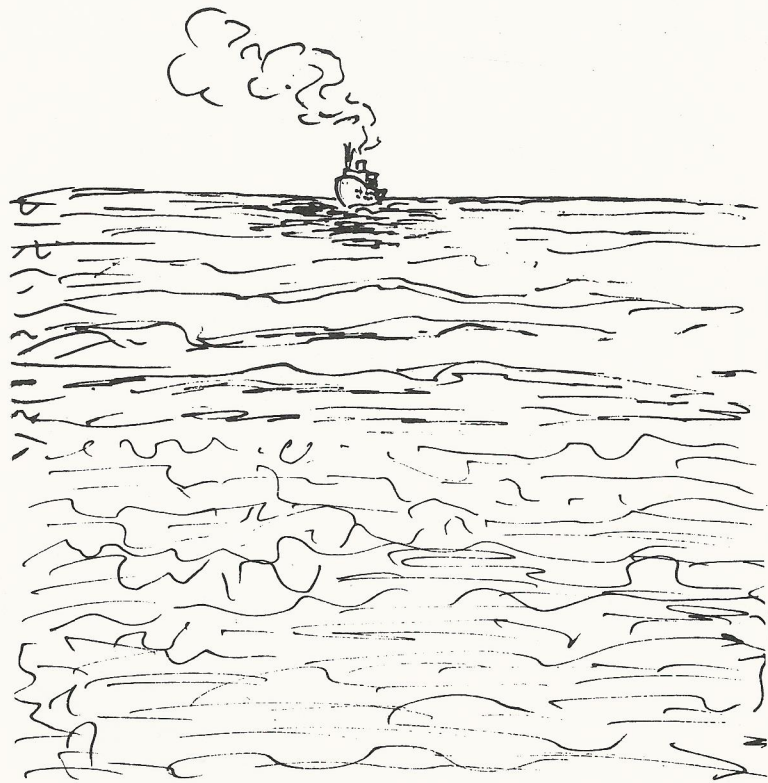
Die Wurzeln der skizzierten Vorgänge liegen in der Psyche und im Unterbewußtsein der sich pathologisch verhaltenden Manager. Ihre Deutung erfordert psychologische Detailarbeit und fundierte Kenntnisse der Tiefenpsychologie.



---

*»Leistungen von Top-Managern  
nach ihrer Pensionierung sind  
vergleichbar mit den Spuren eines  
Schiffes, das den Ozean überquert  
hat.*

*Sie sind nicht mehr sichtbar,«*



---

## 1. Eigeninitiative und Kreativität

Nachdem der technische Vorstand des Maschinenbaukonzerns sich entschlossen hatte, mit Siebzig — noch vital, aber leicht senil — in den wohlverdienten Ruhestand zu gehen, ist diese anspruchsvolle Position vakant.

Aus dem Nachwuchskräftepotential des Unternehmens steht kein geeigneter Kandidat zur Verfügung. Der ergraute Stelleninhaber, wie sein Freund, der Herr Generaldirektor, der gleichen Verbindung angehörend, findet keinen seiner Mitarbeiter als Nachfolger akzeptabel, denn qualifizierte und dynamische Techniker hielten es nicht lange mit ihm aus. Nach kurzer Zusammenarbeit wechselten sie enttäuscht und desillusioniert die Firma. Mittelmäßige Kräfte, die bei anderen Unternehmen keine bessere Aufgabe finden konnten, paßten sich ihm hingegen an. Viele von ihnen resignierten nach einigen Jahren Betriebszugehörigkeit und fielen in den Zustand der »inneren Kündigung«: Folglich mußte eine Führungskraft von außerhalb engagiert werden.

Den betagten Herren des Präsidiums, denen diese Personalentscheidung obliegt, gelingt es nach Einschalten renommierter Headhunter und intensivem Suchen, Dr. Ing. Leo Reper, einen erfolgreichen Maschinenbauer, zu verpflichten. Reper, ein schlacksiger, selbstbewußter, von seinen Fähigkeiten überzeugter Mittvierziger, versteht es, sich zu behaupten und durchzusetzen.

Nach zähen Diskussionen gelang es dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates, Herrn Generaldirektor Dr. Ing. e. h. Knochenhauer von der Eignung des Kandidaten zu überzeugen. Der Boss, Bergassessor a. D., Ende Sechzig, ist eine schillernde, dominante, Autorität signalisierende Erscheinung mit vollem, drahtigen Haarschopf, dem alle Pigmente entwachsen sind. Jeder, der ihn kennt, weiß, daß Wilhelm gewohnt

ist, unumschränkt zu herrschen. Nach mehr als drei Jahrzehnten Tätigkeit in »seinem Unternehmen«, ist Knochenhauer — wie er bei jeder passenden Gelegenheit bemerkt — über alles bestens informiert. Keiner kann ihm Neues berichten. Es gibt nichts, was ihm unbekannt wäre. Wie bei Bergassessoren oft anzutreffen, weiß er grundsätzlich »Alles über Nichts«.

Für die Besetzung des Ressorts empfahl Knochenhauer dem Präsidium ursprünglich einen »Zauberlehrling« aus seiner Verbindung. Aufgrund seines fortgeschrittenen Alters und engstirnigen Verharrens in traditionellen Gepflogenheiten sowie nachlassender unternehmerischer Impulse, fanden seine Argumente keine Resonanz.

Nach liebgewordenem Brauch macht Dr. Knochenhauer schon seit Jahren zur Regeneration und Erhaltung seiner Schaffenskraft im Frühjahr eine vierwöchige Kur im schönen Taormina.

Vor Reiseantritt instruiert er, nicht etwa als »primus inter pares«, sondern als Diktator, auf der letzten Vorstandssitzung vor seiner Abreise die einzelnen Ressortleiter über ihre Pflichten und Aufgaben während seiner Abwesenheit. Dem neuen Techniker legt er eindringlich nahe, sich um Aufträge zu kümmern, bei denen Verzögerungen in der Fertigung bestehen. Bei nicht vertragsgemäßer Auslieferung drohen Pönalen, die den knapp kalkulierten Gewinn übersteigen und die Aufträge mit Sicherheit in die roten Zahlen bringen würden.

Dr. Reper, gewissenhaft und ambitiös, will sich Respekt verschaffen und im traditionsgeschwängerten Unternehmen seine Sporen verdienen. Wann immer sich eine Möglichkeit bietet, ist er im Betrieb und informiert sich über den Fertigungsstand der kritischen Aufträge.

Von seinem Büro, im Seitentrakt gelegen, ist es ziemlich umständlich, die Produktionsstätten zu erreichen. Rationell eingestellt, kommt ihm spontan ein Verbesserungsvorschlag. Wenn in unmittelbarer Nähe der Treppe seines Büros eine Tür gebrochen würde, ließe sich der Weg in die Fabrik abkürzen.



Als Mann der Tat, bestellt Reper den Leiter der Erhaltungsbetriebe zu sich, bespricht mit ihm die Situation und ordnet den Mauerdurchbruch an. Sein Gesprächspartner, lange im Unternehmen tätig und mit den Ansichten des oberen Kriegsherren vertraut, äußert Bedenken. Jeder Auftrag im Einzelwert von über 10.000 Deutsche Mark sei nach den bestehenden Richtlinien genehmigungspflichtig und müsse beim Investitionsausschuß zur Freigabe beantragt werden. Dr. Reper ist jedoch der unmißverständlichen Auffassung, seine Arbeitskraft sei so wertvoll, daß sie zu einer derartigen Lappalie in keinem Verhältnis stünde und insistiert auf unverzüglichen Arbeitsbeginn.

Während die Maurer mit den Stemmarbeiten beschäftigt sind aber schon ein Durchschlupf besteht, stürmt er emsig in die Produktionshallen. Nach einer Woche ist die Tür eingebaut und die Anstreicher sind schon beim Ausbessern der an Treppenhaus und Außenwand entstandenen Schäden. Dem Leiter der Reparaturbetriebe spricht Reper ein Lob für die zügig durchgeführten Arbeiten aus. Nicht nur für ihn, sondern auch für seine Mitarbeiter, ergeben sich durch diese sinnvolle Maßnahme zeitliche Einsparungseffekte.

Der Herr Generaldirektor, erholt, braungebrannt, gutgelaunt und voller Tatendrang aus der Kur zurück, begeht vor Dienstantritt einer liebgewordenen Gewohnheit folgend seinen Betrieb. Knochenhauer kennt viele Meister und Vorarbeiter namentlich. Er spricht mit dem einen oder anderen und fragt jovial und gönnerhaft nach der Gesundheit und Familie. Er fachsimpelt über Arbeitsfortgang, Auslieferung und Fertigungsstand problematischer Aufträge.

Plötzlich erstarrt sein Blick. Er sieht etwas, was es nicht gibt. Im Seitentrakt zum Konstruktionsbüro befindet sich eine Tür. Aprupt unterbricht Knochenhauer seinen so gut gelaunt und ausgeglichen begonnenen Rundgang und eilt in Richtung Erhaltungswerkstatt. Dort trifft er den Leiter, der gerade einem seiner Meister Anweisungen erteilt. Ohne Gruß erkundigt sich Knochenhauer griesgrämlich nach der Tür.

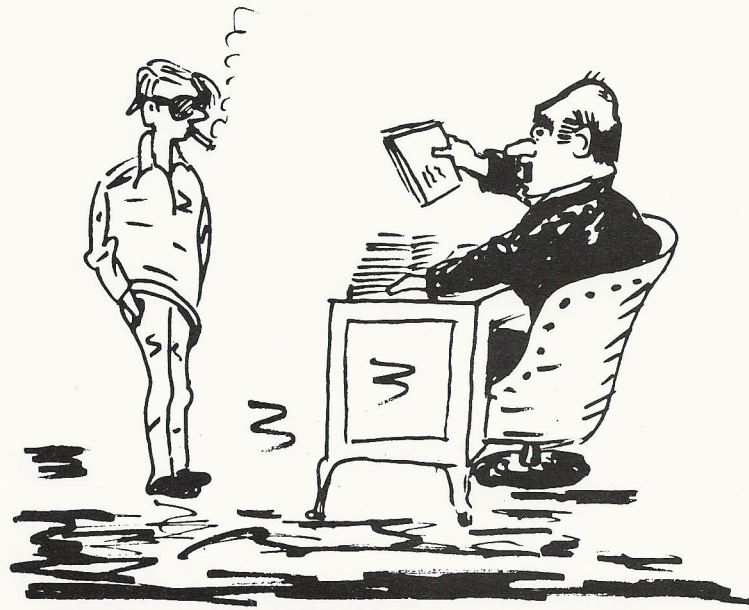


Die umständlichen Erklärungen des irritierten Diplom-Ingenieurs und sein Hinweis, auf ausdrückliche Anweisung des technischen Direktors gehandelt zu haben, unterbricht er mit einer abfälligen Handbewegung und der unmißverständlichen Anordnung: »Ich brauche von Ihnen keine verschwommenen Erklärungen. Lassen Sie die Tür unverzüglich zumauern und wieder den alten Zustand herstellen.«

Dieses Beispiel zeigt plastisch, daß im Schatten einer alten, knorrigen Eiche keine kreativen und innovativen Sprieße gedeihen können.

---

»Der Delinquent ist von der  
Generosität seines Chefs überwältigt.«



---

## 2. Philatelistische Spitzfindigkeiten

Menschen mit Bedürfnis nach persönlichen Freiräumen, ausgesprochene Individualisten und Solisten im weitesten Sinne des Wortes, passen schlecht in das Denk- und Verhaltensschema großer, in ihrer Struktur verkrusteter, verbeamteter Unternehmen.

Freunde und Kollegen von Hagen Witzleb wundern sich, wie er, bei bohemeartigen Allüren, lässiger Dienstauffassung und unbekümmerter Einstellung gegenüber distinguierten Vorgesetzten, zu diesem Job kommt. Witzleb ist ein selbstbewußter, arroganter Typ à la James Dean, der dazu tendiert, sein Ego überzubewerten. Soweit es seine bescheidenen Zugriffsmöglichkeiten auf Firmenressourcen gestatten, finanziert er über Spesen und andere Tricks einen Teil seines flotten Lebenswandels.

Seinem Chef, Direktor Adalbert Endmann, einem kleinlichen, provinziell eingestellten Mann, der selbst unwesentlichen Details Bedeutung beimißt, ist seine Entscheidung, Witzleb engagiert zu haben, bei rückschauender Betrachtung unverständlich. Geprägt ist Endmann durch seine Jugendjahre im sparsam eingestellten, spartanisch geführten Elternhaus unter dem Einfluß des autoritären Vaters.

Alle Versuche Endmanns, Witzleb zu disziplinieren, scheitern kläglich. Sein damaliger Entschluß, ihn einzustellen, war eine eklatante Fehlentscheidung. Es war — wie er sich selbst in besinnlicher Stunde eingesteht — ein Schuß in die falsche Richtung.

Trotz aller Vorbehalte ist Witzleb ein tüchtiger Verkäufer, der sein Handwerk versteht. Mit jüngeren Abnehmern findet er Kontakt.

Ältere Einkäufer, die Wert auf verbindliches Benehmen legen und Respekt von jüngeren Leuten erwarten, beschwerten sich dagegen permanent über seine saloppe, sie irritierende Art. Geschäftstüchtigkeit und Fachwissen allein können das negative Image nicht aufbessern.

Von Witzleb eingereichte Abrechnungen über Repräsentationsaufwendungen und Reisespesen sind unübersichtlich und dubios aufgemacht. Sie hinterlassen bei Endmann, der sie zur Zahlung anweisen muß, ein ungutes Gefühl. Auf Unzulänglichkeiten oder zu großzügig bemessene Spesen angesprochen, behält Witzleb immer das letzte Wort. Fadenscheinig verteidigt er die Notwendigkeit der Ausgaben. Oft wird Witzleb von seinem Chef zu wirtschaftlichem Verhalten ermahnt und auf die Erstellung vertretbarer und akzeptabler Abrechnungen hingewiesen. Witzleb ist jedoch aalglatt und nie konkret zu fassen.

Nach dreijähriger Unternehmenszugehörigkeit und wiederholten Meinungsverschiedenheiten mit seinem Vorgesetzten, ist es Witzleb klar, daß dies für ihn kein Platz bis zur Erreichung des Pensionsalters sei. Bei optimistischer Grundeinstellung und sonnigem Gemüt, verdrängt er jedoch selbstkritische Überlegungen dieser Art und geht zur Tagesroutine über.

Dabei verkennt Witzleb aber Intensität und Eifer gekränkter Vorgesetzter in der Realisierung ihrer Vorstellungen. Während ihres langen Berufslebens haben sie sich oft veränderten Situationen und Eigenarten neuer autoritärer Chefs anpassen müssen. Beharrlich verfolgen sie ihre Ziele. Ausdauernd sind sie wie ein hungriger Specht.

Sonja Zierfaden, Sekretärin des Verkaufsdirektors, hat in Erfahrung gebracht, daß Witzleb in letzter Zeit häufiger Privatkorrespondenz über die Firma frankiert. Unverzüglich berichtet sie dies ihrem Chef. Endmann erteilt daraufhin Anweisung, von klar zu identifizierenden über die Werkspost geleiteten Briefen Witzlebs Fotokopien anzufertigen.