

RATGEBER FÜHRUNGSSTRATEGIEN

09.10.2012, 10:00 Uhr

# Was Chefs von Pferdeflüsterern lernen können

von Thorsten Giersch

Vertrauen ist wichtig - nicht nur beim Führen von Pferden, schreiben Ex-Nestlé-Chef Helmut Maucher und Top-Berater Fredmund Malik. In ihrem neuesten Management-Ratgeber erfahren Leser, was einen guten Chef ausmacht.



Fredmund Malik (links) und Helmut Maucher haben gemeinsam ein Buch geschrieben.

**Düsseldorf.** „Dieses Buch gehört zu den herausragendsten Werken über Management.“ Das sitzt – vor allem, wenn ein solcher Satz ganz am Anfang eines Buches im Geleitwort kommt. Bescheidenheit klingt anders und so mancher Leser könnte nach der Lektüre diesen Superlativ für ein wenig übertrieben halten. Aber zumindest mit der Einschränkung „in diesem Jahr“ gilt der Satz.

Denn so ungewöhnlich der Titel „Maucher und Malik über Management“ klingt, so ungewöhnlich ist auch das Buch selbst, das die beiden Granden des Unternehmertums gerade veröffentlicht haben. Es besteht im Wesentlichen aus Vorträgen und Interviews von Ex-Nestlé-Chef Maucher, die Malik in einen größeren Zusammenhang stellt.

Angesichts der ansonsten extrem arbeitsintensiven Bücher, die der Österreicher schreibt, ist dies ein vergleichsweise geringer Aufwand für einen enorm hohen Ertrag. Denn der Leser erfährt viel über die grundlegenden Werte des Managements, die all die neuzeitlichen Veränderungen überdauerten und auch heute noch gelten. Und es ist eine dramatisch ehrliche Abrechnung mit dem heutigen Managementstil, in dem der Anstand genauso oft fehle wie die wesentlichen Tugenden.

## Mauchers beste Zitate Teil 1

[Alles anzeigen](#)

### Das Buch

Der langjährige Nestlé-Chef Helmut Maucher hat im Buch "Maucher und Malik über Management" (Campus Verlag) so manches griffige Zitat fallen lassen ...

### Über Entscheidungen und deren Revision

### Über miese Manager

### Über das richtige Gespür

### Über die richtige Grundhaltung

### Über den unverstellten Blick

### Über die richtige Mischung

[Über globales Denken](#)

[Über glückliches Leben](#)

Helmut Maucher ist Mister Nestlé. Seit 1964 arbeitet der Deutsche für den Nahrungsmittelriesen. Der 84-Jährige wurde 1980 Generaldirektor und ein Jahr später Delegierter des Verwaltungsrates. Rund 20 Jahre lang zog er die Fäden und baute den Konzern radikal um – mit großem Erfolg. Maucher ist einer der wesentlichen Manager der älteren Generation und so mancher aus der jüngeren Riege sollte sich von ihm etwas abschauen. Fredmund Malik ist einer der weltweit profiliertesten Vordenker und Autor mehrerer Bestseller. Seine Innovationen veränderten in Theorie und Praxis das Management von heute.

Dem Leser wird von vorn herein klar, dass den beiden Fachleuten die kritische Distanz zueinander abgeht, aber das stört nicht weiter. Denn sie befruchten sich in den Begründungen für ihre Kernthese, dass Management heutzutage immer häufiger falsch verstanden wird, nämlich als Mittel, „reich, berühmt und mächtig zu werden“. Dabei sei Management keine Gewinnmaximierungsmaschine, sondern „der Beruf des Funktionierens“. Und Helmut Maucher gilt Malik als ideales Beispiel, um zu zeigen, wie exzellentes Management in der Praxis funktioniert.

## Mauchers beste Zitate (Teil 2)

[Alles anzeigen](#)

### Das Buch

Der langjährige Nestlé-Chef Helmut Maucher hat im Buch "Maucher und Malik über Management" (Campus Verlag) so manches griffige Zitat fallen lassen ...

### Über Feinde

### Über Wertediskussionen

### Die Gründe (I)

### Die Gründe (II)

### Die Gründe (III)

### Über den Weg zum Unternehmenserfolg

### Über Eitelkeiten

### Über das richtige Rüstzeug

### Über Prioritäten

### Über angemessenes Durchgreifen



Fredmund Malik, Gründer des Malik Management Zentrum in St.Gallen.

Quelle: Pressefoto

## Es gibt keinen einfachen Weg

Die Idee des Buches ist daher so ungewöhnlich wie effektiv: Es ist kein Ratgeber, der im Frontalunterricht erklärt, wie es gehen sollte. Maucher hat bewiesen, wie es geht und erklärt, wie er das geschafft hat. Und das glaubwürdig wie auch bescheiden.

Wo Ratgeber üblicherweise klare Botschaften und Handlungsempfehlungen geben, lässt Maucher gar nicht erst im Ansatz zu, dass es eindeutige Wahrheiten gibt. Die Kernthese lautet: Management ist die Kunst des

Abwägens, die Kunst, den idealen mittleren Weg zu finden. Denn die Führungsfigur muss tagtäglich zwischen den Extremen abwägen. Zwischen Entscheidungskraft und der gründlichen Diskussion mit den Mitarbeitern, zwischen dem Wohl der Belegschaft und dem der Pensionäre und natürlich bei der Finanzpolitik des Konzerns. Balance heißt das Zauberwort – und die ist enorm schwer zu finden: „Mit Fundamentalismus oder moralischem Rigorismus kann man nicht leiten.“

## Maliks beste Zitate

Alles anzeigen

Das Buch
Der langjährige Nestlé-Chef Helmut Maucher hat im Buch "Maucher und Malik über Management" (Campus Verlag) so manches griffige Zitat fallen lassen ...
<b>Definition von Management</b>
<b>Sachkenntnisse</b>
<b>Falsche Anreize</b>
<b>Rolle des Chefs</b>
<b>Nachfolge-Regelung</b>
<b>Führungseigenschaften</b>

Die zweite Kernthese betrifft den Umgang mit dem Prinzip des Shareholder Values. Ab 1992, also nach rund der Hälfte von Mauchers aktiver Zeit an der Nestlé-Spitze, setzte sich das Prinzip des Shareholder Value immer stärker durch. Realwirtschaft und Finanzwirtschaft drifteten immer weiter auseinander. Das Management von börsennotierten Unternehmen mussten nun wählen zwischen dem langfristigen Wohl und kurzfristigen Erfolgen wie guten Quartalszahlen.

Maucher betont mehrmals in diesem Buch den Unterschied zwischen Shareholdern und Sharetradern. Für die erste Gruppe ist Maucher sehr, denn sie seien langfristig denkende Aktionäre. Für Sharetrader stehe dagegen der kurzfristig erzielte Gewinn im Vordergrund, was der dauerhaft erfolgreichen Strategie eines Unternehmens oft schade.

Und er belegt auch, wie man in der Praxis den feinen Unterschied identifiziert. Am wichtigsten sei dabei, den Aufsehern glaubhaft die Vorteile der Langfrist-Strategie zu erklären. Vertrauen sei dafür zwingend notwendig. Maucher erklärt, dass er es stets genoss. Er musste sich dieses Vertrauen schließlich hart erarbeiten. Denn 1981 war es ein absolutes Novum, dass ein Nicht-Schweizer an die Spitze von Nestlé rückte.



Helmut Maucher - Mister Nerstlé über zwei Jahrzehnte hinweg.

Quelle: Reuters

## Moralisch zu handeln lohnt sich

Vertrauen erlangte Maucher durch seine Führungseigenschaften: Mut, Nerven, Gelassenheit, Lernfähigkeit, Vorstellungskraft, das Denken in Zusammenhängen, Entscheidungsfreude, Verantwortungsbewusstsein, Bescheidenheit und Glaubwürdigkeit. Angesichts vor allem der letztgenannten Eigenschaften drängt sich die Frage auf, ob die heutige Generation von Managern da nicht etwas vermissen lässt.

Maucher hat – wie auch Malik – dazu eine klare Meinung. Ihnen mangelt es an vielen Eigenschaften, aber vor allem an Loyalität: „Früher waren die Leute loyal, weil es als Tugend angesehen wurde. Diese natürliche Loyalität

steht heute infrage“, sagt Maucher. Das gilt für Chefs wie Mitarbeiter gleichermaßen. Aber wenn diese Tugend nicht mehr automatisch da ist, muss man viel dafür tun: die Menschen anständig bezahlen, ihnen das Gefühl der Sicherheit geben und ihnen helfen, wenn es mal Ärger gibt.

Doch gerade hier mangle es immer wieder an hinreichend respektvollem Umgang mit den Angestellten. Maucher sieht sein Anti-Motto zum Leidwesen immer wieder bestätigt, wenn die „großen Sprüche“ geklopft werden, dass der „Mitarbeiter im Mittelpunkt steht. In Klammern: Da stört er“.

Einig sind sich die Autoren auch bei der Erkenntnis, dass selten so viel über Ethik und Moral geredet wurde wie derzeit, aber dass eben auch noch nie so häufig gegen diese Grundsätze verstoßen wurde. Ohne verallgemeinern zu wollen, tendiert Maucher zu der Aussage, dass es früher „mehr Leute gab mit Commitments, und wir heute mehr Leute haben, die mehr die Optionen betrachten“.

## Die Hitliste der Chef-Lügen

Alles anzeigen

<p><b>„Bei mir steigen Teamarbeiter auf“</b></p> <p><i>Die Absicht:</i> Sie sollen selbstlos schuften und Erfolge teilen, Konflikte schlichten und andere motivieren, kurz: einen Teil der Chefarbeit unentgeltlich übernehmen.</p> <p><i>Die Wahrheit:</i> Befördert wird immer der Einzelne, der aus der Masse herausragt und kein ganzes Team. Wer Ellenbogen zeigt und Erfolge für sich verbucht, hat beste Chancen auf den Aufstieg.</p> <p><i>Gegenstrategie:</i> Zwingen Sie den Chef, konkret zu werden. Was müssen Sie für den nächsten Karriereschritt erreichen? Schnell wird er dann wieder bei Einzelleistungen landen.</p>
<p><b>„Ich würde Ihr Gehalt ja erhöhen - aber das Geld fehlt...“</b></p>
<p><b>„Es fehlt die Stelle, um Sie zu befördern“</b></p>
<p><b>„Überstunden sind die Ausnahme...“</b></p>
<p><b>„Wenn Sie gehen, ist die Tür für immer zu!“</b></p>
<p><b>„Sprechen Sie offen - ich behalt's für mich“</b></p>
<p><b>„Mal privat telefonieren oder frühen gehen - das stört mich nicht“</b></p>
<p><b>„Ich kann Sie rauswerfen, wenn's Ihnen hier nicht passt!“</b></p>
<p><b>„Tut mir leid, dafür sind Sie zu alt/jung!“</b></p>

Bei der ganz jungen Generation sieht Maucher wieder die Rückkehr zu positiven Eigenschaften, aber die dazwischen halte sich nur noch sehr bedingt an die Dinge, die für Mauchers Generation „non-negotiable“, nicht verhandelbar, waren. In den letzten 20 bis 30 Jahren seien „die falschen Kriterien“ wie Kenntnisse und Cleverness deutlich zu hoch betont worden im Vergleich zu Charakter und Persönlichkeitswerten.

Dabei lohne sich Moral langfristig. Zwar lassen sich negative Entscheidungen wie Stellenstreichungen nie vermeiden, aber wer sich auch in schwierigen Momenten an seine Grundwerte halte, ernte auch das Vertrauen, das langfristig Erfolg bringt. Mauchers Lieblingsspruch zu diesem Thema lautet: „Die Männer haben alle eine Wirbelsäule, aber nur wenige ein Rückgrat.“ Profilsucht und Eitelkeiten hätten zugenommen, die Haltung bei Werten früher unstrittigen Werten sei dagegen „flexibler“ geworden.

## Was Mitarbeiter und Pferde gemeinsam haben

Dazu passend zitiert Maucher gern die etwas gewagte Analogie zum Pferd. Das nämlich akzeptiere Führung, „wenn sie Autorität ausstrahlt, aber nicht, wenn sie autoritär ist“. Anders herum verachtet ein Pferd eine zittrige Hand und es vergisst nie, wer in einer bedrohlichen Situation half – und wer es verletzt hat. Ein Pferd schaffe unglaubliche Leistungen, wenn es seinem Reiter vertraue.

Im Gegensatz dazu begreife „kein Mensch, wenn jemand Gehälter in zweistelliger Millionenhöhe einsteckt und gleichzeitig kurzfristig die Entlassung von Tausenden von Mitarbeitern abkündigt“. Zwar habe Maucher auch bei Nestlé Boni eingeführt, aber immer mit der Maßgabe, dass die belohnten Leistungen dem Unternehmen lang- und nicht kurzfristig nützen würden.

Dabei gestehen die Autoren den Managern von heute durchaus zu, dass die Welt komplizierter geworden ist. Die Globalisierung ist Chance und Risiko zugleich: „Gute Leistungen werden am Markt stärker belohnt und Misserfolge stärker bestraft“, schreibt Maucher. Umso wichtiger seien die präzisen Branchenkenntnisse. Und da die nicht vom Himmel fallen, ist Fleiß eine weitere wichtige Führungseigenschaft, an der niemand vorbeikomme.

## Welche Mitarbeiter geliebt und welche gehasst werden

Alles anzeigen

<p><b>Wer kommt ins Fadenkreuz?</b></p>
---

Was müssen Sie tun, um auf die Abschlusliste zu geraten? Welche Mitarbeiter sind Lieblingsopfer von Mobbing? Martin Wehrle identifiziert die verschiedenen Typen. Die Vorstellung in aller Kürze...

<b>Der Besserwisser</b>
<b>Der Rivale</b>
<b>Der Miesmacher</b>
<b>Die Schlafmütze</b>
<b>Das Alpha-Tier</b>
<b>Der Oberexperte</b>
<b>Die graue Eminenz</b>
<b>Der Vorzeigestar</b>
<b>Der treue Paladin</b>

Doch bei allem Arbeitswahn ist die persönliche Gesundheit die Grundlage für eine erfolgreiche Führungskraft. Man dürfe sich nicht „über jeden Mist ärgern“, rät Maucher. Wer das tut, verbrenne zu rasch. Beide Autoren betonen übrigens, wie wichtig für einen guten Manager eine gewisse Belesenheit inklusive des Interesses an Kultur und anderen Bereichen ist, die nicht direkt mit ihrem Unternehmen zu tun haben.

Malik und Maucher setzen sich auch sehr kritisch mit dem Thema Macht und Machtfülle auseinander. Es gelte das Prinzip „Spitze mit Team“, also ein klarer Chef, der sich auf seine Leute aber verlassen kann und vor allem jederzeit bereit ist, im Sinne des großen Ganzen den Rückzug anzutreten. Maucher selbst hat stets nur Jahresverträge bekommen. So verlor die Machtfülle viel von ihrer negativen Seite, ohne dass die Vorteile verloren gingen. Zudem hat Maucher dem Verwaltungsrat Jahr für Jahr einen Umschlag übergeben, in dem er einen begründeten Vorschlag für seine Nachfolgeregelung gab. Für den Fall, dass er „mal aus dem Flugzeug falle“.

### Über die Integration von Firmen

Entsprechend legt Maucher hohe Bedeutung auf das Thema Personalauswahl – und auch hier kritisiert er die heute oft üblichen Methoden der Rekrutierung. Die Listen von Headhuntern sind ihm zuwider. Viel lieber verlässt er sich auf den persönlichen Eindruck, auch wenn gewisse Informationen vorab natürlich nötig seien. Man müsse ja schließlich wissen, ob ein Kandidat schon „drei Jahre im Zuchthaus saß“. Entscheidend seien Persönlichkeit und Charakter, da soll man lieber auf Assessment Center verzichten.



**FREDMUND MALIK**

#### „Der Gewinn hat als Steuerungsgröße ausgedient“

Fredmund Malik ist einer der erfolgreichsten Management-Berater. Seine Bücher sind Bestseller und seine Seminare ausgebucht. Malik über die Veränderungen, die der Wirtschaft bevorstehen und was das für Manager bedeutet.

Wenn das Personal stimmt und das Machtgefüge im Unternehmen ist es auch möglich, den strategisch wohl wichtigsten Schritt zu machen, nämlich den Konzern möglichst dezentral zu führen. Für das weltweit aktive Unternehmen Nestlé hat sich dieses Prinzips als entscheidender Erfolgsbringer erwiesen. Das gilt auch für die vielen Akquisitionen, die in Mauchers Ära getätigt werden mussten. Die übernommene Firma musste so schnell wie möglich das Gefühl bekommen, zwar jetzt zu Nestlé zu gehören, aber dennoch nicht die eigene Identität zu verlieren.

In ihrem Buch streifen Maucher und Malik weitere Themenfelder wie Marketing und Innovationsmanagement. Das Werk ist leichter konsumierbar als Maliks klassische Abhandlungen, aber geht dafür nicht so sehr in die Tiefe. Zudem nerven die vielen Redundanzen, die der Struktur des Buches geschuldet sind. Dennoch sollten sich Führungspersonen die Lektüre auf keinen Fall entgehen lassen. Und auch so mancher Angestellte dürfte Ideen aufschnappen, wie er seinen Chef zu einem „kleinen Maucher“ machen könnte.

### Bibliografie:

Helmut Maucher, Fredmund Malik  
Maucher und Malik über Management  
Campus Verlag, Frankfurt 2012  
352 Seiten

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: [vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG](#) | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.