

Erschienen im Trend März 2004

Die 30 dümmsten Lehren im Management

Reengineering, Benchmarking, Outsourcing. Noch Fragen? Redimensionieren, Fusionieren, Implementieren. Alles bestens im Management? Spitzenführungskräfte und Topexperten entzaubern die wunderbare Welt der Consulter, die häufigsten Modellehren und Irrtümer, denen Manager erliegen – und weisen einen Weg, wie man doch zu richtigen Entscheidungen kommt.

„Es ist immer einfacher, über den Wandel zu reden, als ihn umzusetzen. Es ist leichter zu beraten, als zu managen.“ Alvin Toffler

Sheets, Roll-outs, Issues, Enrichment ...“, aus den drei erstklassig gekleideten smarten McKinsey-Boys sprudeln die Anglizismen, als hätten sie gerade frisch gezapft. Auf ihrer Tour durch alle Niederlassungen des großen heimischen Versicherungskonzerns treffen die drei Juniorconsultants täglich eine neue Gruppe von rund 50-jährigen Mitarbeitern des Innendienstes. Die hören geduldig zu, um nach einer kleinen Weile hinter vorgehaltener Hand den Nachbarn zu fragen: „Wovon reden die denn?“

Das McKinsey-Projekt trägt den Titel „Job Enrichment“ und hat zum Ziel, dass die Mitarbeiter des Innendienstes, die bislang mit Verwaltungs- und Organisationsarbeiten betraut waren, nun auch im Vertrieb tätig werden. Mithilfe eines strengen Punktesystems wird peinlich genau kontrolliert, wie viele Kundenkontakte jeder Innendienstmitarbeiter in Zukunft hat. Wird die Punktezahl nicht erreicht, droht die Kündigung. Der Druck, den die Berater ausüben, ist groß, doch der Schrecken hält sich in Grenzen, haben die meisten der altgedienten Versicherungsangestellten doch Verträge, die ihnen einen fast unkündbaren Beamtenstatus zusichern. Und genau da rät das Consultingunternehmen der Großassekuranz anzusetzen: Wenn sie ihre Mitarbeiterzahl in der Verwaltung nicht so einfach reduzieren kann, soll sie doch ihre Produktivität erhöhen. Und das ganz einfach: Innendienstler bringen neue Verträge, Umsätze, Gewinne steigen, Kosten bleiben gleich – ein Superergebnis für die Bilanz!

Der Auftrag wird dem Beratungsunternehmen über 750.000 Euro Honorar beschere. Der Konzernleitung wurde eine beachtliche Umsatzsteigerung von 50 Prozent in maximal drei Jahren als Frucht des Projekts „Job Enrichment“ in Aussicht gestellt. Eine Ankündigung, auf die selbst die ausgebufftesten Verkaufskanonen im Außendienst wohl nur mit der Frage „Wovon reden die denn?“ reagieren würden.

Nicht so der Vorstand. Zeitigt etwa das Projekt doch nicht die gewünschten Ergebnisse, würde er seinem Aufsichtsrat berichten, dass die Beraterfirma die Schuld treffe. McKinsey aber würde firmeninterne Mängel bei der Umsetzung des Projekts als Grund für die Zielverfehlung feststellen. Es gäbe eine Reihe von Sitzungen, Nachbesprechungen, Round-ups – und damit wäre die Sache erledigt.

Manager werden fürs Machen bezahlt! Um ihr Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten, versuchen sie, es ständig neuen Marktanforderungen anzupassen. Die entsprechenden Managementlehren und die für die Umsetzung erforderlichen Werkzeuge sind mittlerweile so umfangreich, dass die Literatur dazu ganze Bibliotheken füllt. Insofern sollte es doch ein Leichtes sein, sich die passende Strategie zu suchen, um die eigene Problemstellung adäquat und elegant zu lösen.

Doch im Gegenteil: Die Fehlentscheidungen, die im Management getroffen werden, wiegen immer schwerer, verursachen mittlerweile gigantische Kosten und ziehen Insolvenzen nach sich. Irrtümer, Fehler und Lügen häufen sich.

„Ein Fehler liegt vor, wenn man Mist baut, trotz besseren Wissens. Irrtum, wenn man Mist baut ohne Wissen“, unterscheidet Managementberater Peter Gruber, ein Schüler des Jesuitenpaters Rupert Lay: „Wenn ein Manager einem Menschen, der einem Irrtum unterliegt, einen Fehler vorwirft, hat nur einer einen Fehler gemacht: der Manager.“ Wenn der Manager jedoch selbst einen Fehler gemacht hat, nimmt er zu dessen Rechtfertigung gerne Zuflucht bei der Lüge.

Manager unter Druck. Führungskräfte sind Getriebene, sie müssen den Eigentümern Ergebnisse liefern, Aktivitäten, Strategien, Umsetzungen und entsprechende Erfolge vorweisen können. Zwei Unternehmenszweige machen daraus das goldene Geschäft: Zum einen sind da die so genannten

Vordenker, die neue Managementtheorien erfinden oder kurzerhand alten Wein in neue Schläuche gießen und ihm dann schwungvolle Namen verleihen. Sie beschreiben ihre Theorien in Bestsellern, halten Seminare ab und beteiligen sich noch – ähnlich dem Merchandising von Fan-Artikeln eines Fußballklubs – an der Entwicklung der dazupassenden Software. „Ich traue keiner gerade hochgejubelten Managementlehre und hege eine tiefe Abneigung gegen Gurus, die im Brustton der Überzeugung Patentrezepte propagieren“, sagt der ehemalige ABB-Generaldirektor Klaus Woltron: „Jede Medizin will zu ihrer Zeit und ganz individuell eingeträufelt sein.“

Mit dieser Einstellung befindet sich Woltron in guter Gesellschaft. Eine Vielzahl von Wissenschaftlern ist der Überzeugung, dass Managementmethoden nicht funktionieren: die erhoffte Produktivitäts-, Rentabilitäts-, Kundenbindungs- oder Wertsteigerung ausbleibt oder sogar das Gegenteil bewirkt wird. Doch warum fallen Unternehmensführer trotzdem auf solche Moden herein?

„Wir haben den Übergang vom Eigentümer zum Manager nicht geschafft. Der Eigentümer geht ins Risiko, sucht langfristige Kooperationen, das Wagnis“, meint Motivationsexperte Reinhard K. Sprenger. „Der Manager hingegen sucht nur Sicherheit, trifft nie langfristige Entscheidungen, immer nur kurzfristige. Spätwirkungen interessieren ihn nicht, die werden ausgegrenzt.“ Außerdem ist er getrieben von der Angst vorm Scheitern und der Fülle der Aufgaben. Stephan Jansen, Spezialist für Mergers & Acquisitions und Präsident der Zeppelin University am Bodensee: „Manager leben in Paradoxien. Sie müssen dezentralisieren, Kostenführerschaft übernehmen, gleichzeitig Produktdifferenzierung schaffen.“

Das ist der Zeitpunkt, wo eine zweite Gruppe von Profiteuren auf den Plan tritt: die Unternehmensberater. Sie werden geholt, um der Unternehmensführung Lösungen für anstehende Probleme anzubieten und bei deren Umsetzung zu helfen. Manchmal schaffen sie dabei aber auch erst Probleme, die sie im Folgeauftrag dann wieder lösen werden – aber das steht auf einem anderen Blatt.

Häufig werden die Consultants auch geholt, wenn das Management unangenehme Entscheidungen zu treffen hat, sie aber nicht selbst vor der Belegschaft vertreten will. Manager, die fürs Machen bezahlt werden und nie müde wurden, ihren endlosen Gestaltungswillen hervorzuheben, stellen ihn gerne hintan, wenn die Probleme unübersichtlich oder unangenehm werden. Denn wer die Arbeit an Berater delegiert, hat viele Vorteile: Geht die Sache schief, haben die Berater versagt, im Erfolgsfall kann der Auftraggeber den Applaus von Aufsichtsräten einheimsen. Doch der Erfolgsfall ist selten, denn die Consultants werden meist erst geholt, nachdem bereits massive Managementfehler begangen wurden und der Karren ohnedies schon hoffnungslos verfahren ist. Da die Beratungsunternehmen aber nicht für das Ausstellen von Todesurkunden bezahlt werden, führen sie selbst im marodesten Unternehmen noch sündteure Analysen durch, redesignen, benchmarken, rightsizen und restrukturieren, als gäb's kein Morgen. Auch wenn dabei unter großem Getöse und mit enormen Kosten bloß eine schöne Leich' produziert wird.

Manager und Hybris. Die Ehrfurcht vor der Beraterbranche ist trotzdem ungetrübt, angeblich finden ja immer nur die besten Absolventen jedes Jahrgangs Aufnahme in die handverlesene Riege der Top-Consultants. Außerdem verfügen sie immer über das fortschrittlichste Managementwissen, frisch importiert aus den Tempeln der Elite-Business-Schools Harvard, MIT oder Wharton.

Wenn sich das Management auf den Rat dieser Eingeweihten verlässt, ist das Sicherheitsbedürfnis gestillt, und man wiegt sich in der Gewissheit, auf dem letzten Stand der Entwicklung zu sein. „Management, das versucht, mit vorgegebenen Systemen zu arbeiten, ist hilflos“, meint allerdings Buchautor und Universitätsdozent Holger Rust: „Unter erfolgreichen Führungspersönlichkeiten gibt es keine zwei gleichen Strategien, Lebenswege, Führungsmodelle etc. Sich an Systeme zu klammern ist der falsche Weg.“

Doch wer klammert sich nicht gerne an Lösungsmodelle in unsicheren Zeiten?

Will das Management allerdings Mut und Eigeninitiative beweisen, beschließt es, selbst Reorganisationsmaßnahmen durchzuführen. Manchmal jagt dabei eine neue Idee die andere, bevor ein Schritt abgeschlossen ist, wird schon der nächste in Angriff genommen. Der Manager beweist sich so, dass er keine Angst vor Veränderungen kennt. Obgleich er dabei manchmal sich selbst und seine Möglichkeiten leicht überschätzt.

Fehlende Kommunikation. Vergessen wird auch oft, dass das Unternehmen aus Mitarbeitern besteht, die Veränderungen kaum mittragen können und wollen, über die sie erst in letzter Sekunde und nur fragmentarisch informiert werden. „Es werden schon allein von den betriebswirtschaftlichen Fehlern die allerprimitivsten immer wieder gemacht. Darüber hinaus sind die häufigsten Fehler Unterlassungen“, meint Helmut F. Karner, Portfolio Worker, Unternehmensberater, Spiritus Rector des Föhrenbergkreises und Dozent an der Donauuni Krems. Unterlassen wird häufig auch die Kommunikation mit den Mitarbeitern. Von den „Fortune“-Top-500-Unternehmen beispielsweise wissen – nach einer Auftragsuntersuchung der „Financial Times“ – 95 Prozent aller Mitarbeiter nichts über die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens.

Uninformierte Kollegen wandern in Scharen in die innere Emigration. In Österreich sind es, nach aktuellen Untersuchungen, 30 bis 40 Prozent, die nicht mehr loyal zum Unternehmen stehen. „Viele Mitarbeiter sind angesäuert, weil jedes Jahr etwas Neues eingeführt und nichts fertig gemacht wird. Für viele kleine Schritte der Veränderung muss man erst Vertrauen schaffen“, ist Friedrich Macher, Vorstandsvorsitzender von Kühne & Nagel und Universitätslektor der Wirtschaftsuniversität Wien, überzeugt.

Doch zum Vertrauenshelfen fehlt den meisten Managern die Zeit, sie haben Wichtigeres zu tun: von Fehler zu Fehler, von Lüge zu Lüge zu eilen! Lesen Sie hier über die häufigsten Lügen und folgenschwersten Irrtümer, denen Manager unterliegen; die größten Luftblasen und Tricks, die Consultants produzieren – und wie man trotz des Dickichts im Dschungel des ohnehin schwierigen Manageralltags doch die richtigen Entscheidungen treffen kann.

Übersicht:

1. Corporate Social Responsibility

Durch Corporate Social Responsibility (CSR) dokumentieren wir unser Verantwortungsbewusstsein gegenüber Gesellschaft und Umwelt.

2. Change Management

Unser Unternehmen reagiert flexibel auf alle Veränderungen, dank eines massiven Change-Management-Prozesses.

3. War for Talents

Im War for Talents finden wir die High Potentials und verschaffen uns so einen massiven Wettbewerbsvorteil.

4. Executive Positioning

Wir verkaufen unseren Spitzenmanager als Marke.

5. Wissensmanagement

Wissensmanagement garantiert uns die Bündelung des geistigen Kapitals im Unternehmen.

6. Six Sigma

Dank Six Sigma vermeiden wir die Produktion von Ausschuss und verbessern die Unternehmensleistung.

7. Business Process Reengineering

Business Process Reengineering ermöglicht uns die ständige Verbesserung aller Prozesse.

8. Kaizen

Kaizen oder: In einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) wachsen wir über uns selbst hinaus.

9. Policy Deployment

Mit einer Policy Deployment schreibe ich Verbesserung im Unternehmen vor.

10. Supply Chain Management

Wir schließen die Kette vom Lieferanten bis zum Endverbraucher.

11. **Empowerment**
Ich gebe Verantwortung an meine Mitarbeiter ab.
12. **Multi-Source Assessment**
Wir geben den Mitarbeitern ein Feedback ihrer Leistung von allen Seiten.
13. **Customer Relationship Management**
Wir pflegen und intensivieren unsere Kundenbeziehungen mittels Customer Relationship Management (CRM).
14. **Strategische Allianzen**
Strategische Allianzen bringen uns einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.
15. **Balanced Scorecard**
Mit der Balanced Scorecard können wir Verbesserungen in allen Unternehmensteilen erreichen.
16. **Mission Statement**
Wir werden von einer gemeinsamen Vision getragen.
17. **Flache Hierarchie**
Eine flache Hierarchie macht das Unternehmen zu einem besonders attraktiven Arbeitgeber.
18. **IT-Management**
Wir setzen neue Strategien um, indem wir die erforderlichen IT-Systeme implementieren.
19. **Total Quality Management**
Wir liefern – und zwar zertifiziert – 100 Prozent Qualität.
20. **Assessment Center**
Im Assessment Center finden wir die passenden Mitarbeiter und testen ihre Soft Skills ab.
21. **Human Resources**
Wir finden die besten Mitarbeiter und halten sie im Unternehmen.
22. **Brainstorming**
In Brainstorming-Sitzungen lassen wir unserer Kreativität freien Lauf.
23. **Shareholder Value**
Wenn wir die Eigentümer zufrieden stellen, geht es dem gesamten Unternehmen besser.
24. **Unternehmensberater**
Wir hören auf den Rat großer, externer Beraterfirmen, um Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen.
25. **Synergieeffekte**
Die Fusion mit unserem größten Konkurrenten macht sich durch die enormen Synergieeffekte bezahlt.
26. **Headhunter**
Ein Headhunter findet die geeignetste Besetzung für unseren Spitzenjob.
27. **Leadership**
Wir intensivieren die Führungsqualitäten unseres Topmanagements durch ständige Schulungen.
28. **Benchmarking**
Wir lernen von den Besten in unserer Branche.
29. **Outsourcing**
Durch Outsourcing ist unser Unternehmen schlank und beweglich.
30. **Innovation**
Wir engagieren Querdenker, um ein Klima für Innovation zu schaffen.

Details zu den einzelnen Themen siehe nächste Seite ff

1. Corporate Social Responsibility

Durch Corporate Social Responsibility (CSR) dokumentieren wir unser Verantwortungsbewusstsein gegenüber Gesellschaft und Umwelt.

Das Unternehmen stellt die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards vor die primäre Aufgabe, Gewinne zu machen, und dokumentiert damit seine Mitverantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt. Meist ist die bittere Erkenntnis, dass mündige Verbraucher keine Produkte mehr von Unternehmen kaufen wollen, die Kinderarbeit dulden, Tropenwälder abholzen und mit ihren rauchenden Schloten die Luft verpesten, Haupttriebfeder, sich der sozialen Verantwortung des Unternehmens zu besinnen. „Die wirklich großen Konzerne arbeiten mit CSR“, meint Karner, „aus Angst, die Marke könnte Schaden nehmen.“ Doch welche Beweggründe auch immer zu ehrenvollem Verhalten führen, die Schwelle zur Unglaubwürdigkeit ist rasch überschritten.

Unternehmen, die CSR in Riesenlettern auf ihre Fahnen schreiben, deren Management aber lauthals gegen Regelungen schimpft, die zur Verminderung der CO₂-Emissionen nötig wären, vermitteln zumindest den Eindruck ambivalenter Zielsetzungen. Dass es sich auch bei CSR um eine vorübergehende Modeerscheinung handeln könnte, vermutet Stephan Jansen, Spezialist für Mergers & Acquisitions: „Im Jahr 2000 gab es eine gefühlte Entreichung durch die abgeschmolzenen Aktiendepots und nicht realisierten Optionspläne, daher muss es jetzt Sinnthemen geben. In drei bis vier Jahren zieht dann wohl die Kapitalmarktlogik wieder an. Wie in jeder guten manischen Depression.“ Spätestens dann wird der Aktienkurs wieder einen höheren Stellenwert einnehmen als die soziale Verantwortung.

2. Change Management

Unser Unternehmen reagiert flexibel auf alle Veränderungen, dank eines massiven Change-Management-Prozesses.

Change Management ist ein Sammelbegriff für Strategien, mit denen man einen radikalen Unternehmensumbau begleitet. Obwohl es grundlegende Veränderungen in Firmen schon immer gab, ist der Begriff erst mit der großen Fusionswelle in den neunziger Jahren bekannt geworden. Untersuchungen der deutschen Management Akademie Bad Harzburg zeigen, dass rund siebenzig Prozent der Veränderungsprozesse in der Wirtschaft scheitern. Die Gründe dafür liegen in Geheimniskrämerei und mangelnder Information der Mitarbeiter durch das Management. Das erzeugt in der Belegschaft Unverständnis und Unwillen bei der Umsetzung und große Furcht vor Neuem.

Ex-ABB-General Woltron, Gesellschafter der Minas Beteiligungs- und Management GmbH: „Change Management ist gekennzeichnet vom ‚zu wenig‘: Es wird zu wenig ganzheitlich geplant, zu wenig Rücksicht auf die Befindlichkeit der Menschen genommen, zu wenig interne Kommunikation und zu wenig Korrektur zwischen den Projektgruppen betrieben. Durch zu wenig Konsequenz versandet es dann zu schnell.“

Doch laut Peter F. Drucker ist der Change-Prozess auch gar nicht managebar, sondern kann nur vorgelebt werden: „You can't manage change, you must be the head of change.“

3. War for Talents

Im War for Talents finden wir die High Potentials und verschaffen uns so einen

massiven Wettbewerbsvorteil.

Die Suche nach den Besten, nach den besonders begabten Nachwuchskräften für die Führungsebenen, wird War for Talents genannt.

Neben Fachwissen sollen die in diesem Krieg eroberten High Potentials vor allem soziale Kompetenzen, interdisziplinäres Denken, hohe Problemlösungsfähigkeiten und ein erkennbares Führungspotenzial aufweisen: Die Suche nach den Eier legenden Wollmilchsäuen läuft angeblich auf Hochtouren. Obwohl Motivationsexperte Reinhard K. Sprenger Mühe hat, die Wunderwuzzis zu erkennen: „High Potentials, das ist so ein Zauberwort, das zum Großteil auf Hellseherei hinausläuft. Wie soll ich Potenziale erkennen, bevor sie durch Einsatz sichtbar werden?“

Etwas erleichtert wird das Finden der jungen Genies jedoch durch ein auffälliges Wesensmerkmal. Human Resources Manager sind davon überzeugt, dass auf dem Steckbrief eines High Potentials stehen muss: „Wartet niemals schüchtern, bis sein Talent entdeckt wird, sondern verfügt über ein ausgeprägtes Maß an Eigeninitiative, ist kritikfreudig und übernimmt die Meinungsführerschaft.“ Am Anforderungsprofil allein ist leicht abzulesen, wie grenzenlos beliebt ein solches Potenzialbündel wohl beim Management genauso wie bei den Mitarbeitern sein kann. Der Chef wird das Wunderkind mit Führungsanspruch genauso herzlich willkommen heißen wie die fleißigen, aber etwas bescheideneren internen Mitarbeiter, denen das Talent von außen vor die Nase gesetzt wird.

„War for Talents ist eine McKinsey-Erfindung und stellt eine einzige furchtbare Demotivierung dar“, meint Holger Rust, Buchautor und Universitätsdozent für Soziologie in Hannover. Und diese Demotivation kann das Unternehmen ganz schön teuer kommen. „Man schaut bei den Hochbegabten nicht, ob sie ins Team und ins Unternehmen passen“, so Wirtschaftspsychologe Franz Schaudy, „da kann ein Einziger ein Klima schaffen, das rundum die Leistung halbiert.“

Der eingekaufte Führungsnachwuchs jedoch wird schleunigst seiner teuren Individualität beraubt und zu einem stromlinienförmig funktionierenden Unternehmensmitglied erzogen. Rust: „Man holt die Einser-Kandidaten von den Eliteschulen, die Assessment-Center-Trainierten, nennt sie High Potentials und macht sie in kürzester Zeit zu angepassten, geklonten Nachfolgern derer, die man eh schon immer hatte, um alles zu prolongieren und die Egomane und Formalisten nicht zu stören.“

4. Executive Positioning

Wir verkaufen unseren Spitzenmanager als Marke.

Executive Positioning heißt ein relativ junger Trend, der Vorstände wie Marken aufbaut und medial verkauft. Dabei werden wahrhafte Heldeninszenierungen von sympathischen, strahlenden, dynamischen Spitzenmanagern geboten, die man dann gerne auch in Talkshows vorführt. Nun haben naturgemäß die meisten Topmanager ohnehin einen leisen Hang zum Narzissmus. Executive Positioning hat jedoch seine Wurzeln nicht nur in der Sucht nach Selbstdarstellung, sondern im Bestreben, die Anforderungen und Erwartungen der Investoren zu erfüllen. Amerikanischen Untersuchungen zufolge orientiert sich die Entscheidung von Kleinaktionären mehr am Markenimage des Vorstandsvorsitzenden als an Bilanzen oder sonstigen Kennziffern.

Ob die Anleger allerdings gut beraten sind, nach der medialen Präsenz des Vorstandes zu investieren, darf bezweifelt werden. Denn es gibt eine signifikante Korrelation zwischen der Frequenz von Auftritten der Topmanager in Talkshows und der Insolvenzgefahr des Unternehmens. In den USA wurden 1435 Unternehmen untersucht. Je häufiger deren Vorstände in Talkshows auftraten, desto schlechter war die Performance der Firma.

5. Wissensmanagement

Wissensmanagement garantiert uns die Bündelung des geistigen Kapitals im Unternehmen.

Der große Trend Ende der neunziger Jahre fußt auf dem Grundgedanken, der wertvollste Aktivposten eines Unternehmens sei sein Wissen, also geistiges Eigentum plus die Ideen und Erfahrungen der Mitarbeiter. Wissen existiert in Dokumenten, Datenbanken und in den Köpfen der Angestellten.

Beim Wissensmanagement geht es um die systematische Verwaltung und Nutzung dieser Quellen, also meistens um die Verbesserung der Informationstechnologie-Systeme, damit alle Unternehmensbereiche miteinander vernetzt sind und kommunizieren können.

„Die Grundidee des Erfahrungsaustausches ist so simpel wie überzeugend. Aber die Implementierung ist unendlich schwer und die fehlende interne Vertrauensbasis das größte Hindernis“, konstatiert Kühne & Nagel-Vorstandsvorsitzender Macher, der auch als Universitätsdozent an der WU Wien tätig ist. „Das Konzept kommt daher nicht vom Fleck und ist weit entfernt von der Umsetzung.“ Vor allem auch deshalb, weil Wissen nicht nur vom Unternehmen, sondern auch von den Mitarbeitern selbst als ihr größtes Potenzial erkannt und daher nicht gerne geteilt wird.

„Stellen Sie sich vor, ein Kollege sagt zu einem Spitzenverkäufer: Teil doch mit mir dein Wissen über deine Kunden“, meint Macher, „es ist doch völlig verrückt anzunehmen, dass das jemand macht!“

6. Six Sigma

Dank Six Sigma vermeiden wir die Produktion von Ausschuss und verbessern die Unternehmensleistung.

Six Sigma ist sowohl eine Technik als auch eine Philosophie und beruht auf dem Wunsch, Ausschuss zu beseitigen und die Leistung so weit wie technisch möglich zu verbessern. Im Kern handelt es sich um eine statistische Methode, bei der zunächst für jeden Unternehmensprozess eine optimale Einstellung definiert wird. Das Potenzial von Six Sigma ist allerdings so groß, dass es häufig mit Skepsis als unrealistisch angesehen wird. Die Komplexität hält auch Unternehmensberater Manfred Ritter für ein wesentliches Hindernis: „Das versteht kein Mensch. Weder die Manager und schon gar nicht die Mitarbeiter.“

Jedenfalls handelt es sich um ein radikales, langfristiges Projekt, das große Entschlossenheit erfordert. Die Beschaffung und Interpretation der erforderlichen Daten kann schwierig und zeitintensiv sein. „Es war früher ein Betriebssystem, nur als solches ist es zu vergessen“, erläutert Helmut F. Karner, Dozent der Donauuniversität Krems, „aber es kann die intelligentere Ausformung von TQM, Kaizen und all dem Blabla sein, wenn es wirklich tief verankert in den unternehmerischen Prozessen wird.“

Billig sei die Implementierung von Six Sigma in gar keinem Fall „Es erfordert einen enormen Aufwand, und unter einer Million Euro Investition braucht man gar nicht erst anzufangen.“

7. Business Process Reengineering

Business Process Reengineering ermöglicht uns die ständige Verbesserung aller Prozesse.

Reengineering verspricht, dank der gründlichen Analyse aller betrieblichen Prozesse und des Leistungsspektrums, sämtliche Schwachstellen zutage zu fördern. Jeder einzelne Prozess soll im Sinne der Steigerung des Kundennutzens genau untersucht und verbessert werden.

Ein Reengineering-Prozess geht immer mit einer Straffung des Angebots und damit mit einem Personalabbau einher. Bis zur logischen Konsequenz zu Ende gedacht, würde Reengineering bedeuten, das ganze Unternehmen aufzulösen und neu zusammensetzen.

Einige Zeit galt Business Process Reengineering als die allerletzte Reißleine der Vorstände, wenn die Ergebnisse den Bach runtergingen. Fragte man damals einen New Yorker Arbeitslosen, was ihm denn widerfahren sei, antwortete er: „I've been reengineered.“

Robert Wagner, Business Process and Technology Consulting, war jahrelang bei SAP und weiß: „Vom Business Process Reengineering blieb meist nur die Einführung eines SAP-Systems übrig, das dazu vergewaltigt wurde, alte Geschäftsprozesse, Formulare etc. in die SAP-Standardsoftware hineinzupressen. Da Neues von den Mitarbeitern oft nur ungern angenommen wird, wurde so immens viel Geld investiert, damit Controller ihre gewohnten Listen wiederfinden konnten.“ Von allen Reengineering-Prozessen schlugen 62 Prozent fehl.

Die Fülle stets neuer Prozesse, die in Organisationen in Gang gesetzt werden, hält Stephan Jansen für wirklich schädlich: „Es werden mittlerweile so viele Reorganisationsmaßnahmen in Angriff genommen, dass kaum eine abgeschlossen und selten ein Ergebnis gesehen wird. Dies führt zu jener Art des pathologischen Zustandes, in dem die Organisation dringend eine Überraschung braucht, damit sie sich wieder spüren kann.“

Und für diese Art von Überraschung soll meist die Einführung einer neuen Reorganisationsmaßnahme sorgen. Reengineering kann so end- und ergebnislos, aber ganz sicher nicht kostenlos in alle Ewigkeit weiterbetrieben werden.

Norbert Zimmermann, Vorstand der Berndorf AG, rät daher zur Mäßigung: „An den einzelnen Management-Tools ist nichts Schlechtes, es ist immer nur eine Frage der Anwendung. Oft ist ein bisschen weniger mehr in diesen Dingen.“

8. Kaizen

Kaizen oder: In einem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) wachsen wir über uns selbst hinaus.

Der japanische Begriff Kaizen integriert eine Vielzahl von Techniken und Prinzipien in eine übergreifende Kultur und Philosophie der ständigen kontinuierlichen Verbesserung. Als die japanische Wirtschaft noch Vorreiterrolle einnahm, galten Managementtechniken mit fernöstlicher Bezeichnung als Geheimtipp unter Eingeweihten und wissenden Führungskräften.

„Irgendwann war Japan das Allergrößte, dann kam es in wirtschaftliche Schwierigkeiten, nun hatte man aber bereits begonnen, Strategien in Massen zu übernehmen, also erfand man neue Begriffe, die dasselbe bedeuten, aber eben mit westlichen Worten benennen“, sagt Holger Rust. „Früher haben wir immer Chablis bestellt, heute eben Chardonnay, das ist der einzige Unterschied.“ Am System änderte sich durch die neue Bezeichnung allerdings nichts. „Wenn ein Unternehmer die Gnade hat, nur von kontinuierlichen Veränderungen umgeben zu sein, wird er mit KVP auskommen“, so Helmut F. Karner, Mitglied des Föhrenbergkreises und Portfolio Worker, „wer das allerdings glaubt, leidet unter schwerer Realitätsverweigerung.“ Denn es gibt heute keine Branche mehr, die nicht von gröberen externen diskontinuierlichen Veränderungen umgeben ist.

Doch Verbesserungen in kleinen Schritten flößen immer noch weniger Angst ein als radikales Change Management. KVP erfordert daher eine eher kontemplative Sichtweise des Managements und ein hohes Maß an Gottvertrauen, dass man in kleinen Veränderungsschritten trotzdem am Puls der Zeit bleiben kann.

9. Policy Deployment

Mit einer Policy Deployment schreibe ich Verbesserung im Unternehmen vor.

Um die permanente Fortsetzung beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu sichern, muss gewährleistet sein, dass weiterhin nach Verbesserungen gesucht wird. Die Unternehmensführung schreibt daher die Zielsetzung in ihrer Unternehmenspolitik fest und erteilt damit den strengen Auftrag an alle Abteilungen, weiterhin nach Mängeln zu forschen und den Veredelungsprozess im Unternehmen voranzutreiben.

Kritikerzungen behaupten allerdings: „Sobald die richtige Policy geschrieben ist, ist sie bereits überholt.“ So schnell können Befehle unwirksam werden.

10. Supply Chain Management

Wir schließen die Kette vom Lieferanten bis zum Endverbraucher.

Supply Chain Management ist ein Instrument zur Verbesserung von Geschäftsprozessen. Es beginnt bei der Nachschubquelle und endet mit dem Konsum durch den Endverbraucher. Das Ziel ist, zwischen hochwertigem Kundenservice und geringen Lagerhaltungs- und Stückkosten eine Balance herzustellen. Wenn allerdings ein Unternehmen in der Lieferkette die Macht an sich zieht oder einige Unternehmen nicht bereit sind, zum Nutzen aller zu kooperieren, oder die Unternehmen hinsichtlich ihrer Strategie oder ihres Managementstils nicht kompatibel sind, scheitert das ganze Unterfangen.

11. Empowerment

Ich gebe Verantwortung an meine Mitarbeiter ab.

Empowerment steht für einen Managementstil, der ein Klima schafft, in dem jeder Einzelne für seine Tätigkeit zuständig und verantwortlich ist. Franz Selch, Geschäftsführer der Morawa Pressevertriebs GmbH, beschreibt „weit gehende Delegation von Aufgaben und Entscheidungen auf der Basis von gemeinsam erarbeiteten und gelebten Grundsätzen“ als einen seiner Führungsgrundsätze.

Angst und Ressentiments kann Empowerment allerdings bei Managern auslösen, die spüren, dass ihre Bedeutung zurückgestuft wird. Mitarbeiter schrecken bisweilen vor unerfüllbaren Erwartungen zurück, die durch neue Zuständigkeiten in sie gesetzt werden. „Die Macht von Managern erodiert zunehmend. Durch schlanke Organisationen und Empowerment sowie die Kapitalmarktlogik hat ein Manager im eigenen Unternehmen immer weniger zu sagen“, stellt Uniprofessor Stephan Jansen fest, „außerdem gibt es gar nicht so viele Mitarbeiter, die mehr Verantwortung als Anreiz empfinden.“

12. Multi-Source Assessment

Wir geben den Mitarbeitern ein Feedback ihrer Leistung von allen Seiten.

Die israelische Armee kreierte in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts die so genannte 360-Grad-Beurteilung, um die Leistung hoher Militärs zu bewerten. Bei einem solchen Multi-Source Assessment soll das Leistungsurteil objektiviert werden, weil nicht nur der Chef an der Meinungsbildung teilhat, sondern auch der Vor-Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und zuweilen auch externe Kooperationspartner.

Ob die Summe dieser subjektiven Wahrnehmungen wirklich eine objektive Beurteilung ergibt, bleibt allerdings fraglich. „Die 360-Grad-Beurteilung ist das Maximum der Perversion in der Personalbeurteilung“, ist Motivationsexperte Reinhard K. Sprenger überzeugt. „Der Personaler tut so, als ob es weder Macht noch Wettbewerb gäbe, was per se lächerlich ist. Botschaften reinen Herzens in einer 360-Grad-Beurteilung zu erwarten ist naiv. Stattdessen findet eine Einkreisung des Individuums über Zwangsanpassung statt.“

13. Customer Relationship Management

Wir pflegen und intensivieren unsere Kundenbeziehungen mittels Customer Relationship Management (CRM).

Das CRM erkennt an, dass die Kundenbeziehung ein enorm wichtiger Bestandteil des Marketingmix ist. Die Beziehungsarbeit eines Unternehmens zu seinen Kunden soll in allen Abteilungen, vom Vertrieb über Marketing und Service bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit, geleistet werden. Vorreiter von CRM war in den neunziger Jahren die IT-Branche. Via Internet und Call Center heftete man sich auf die Fersen der Verbraucher, sammelte Daten und Informationen, doch mit dem Fall der New Economy wurde es auch leiser um den CRM-Hype. Bis heute ist ein effizientes Customer Relationship Management für viele Unternehmen ein frommer Wunsch geblieben.

Denn während die Industrie vom gläsernen Kunden träumt, bleiben die Verbraucher selbst lieber im Schutz der Anonymität. Unternehmensberater Karner, Portfolio Worker, Spiritus Rector des Föhrenbergkreises und Dozent an der Donauuniversität Krems, hält CRM für „eine höchst übertriebene Mode, ein Feigenblatt, das für alles herhalten muss, für alle Scharlatanerie! CRM ist so ein Wust von unpräzisen Geschichten, ganz etwas Verschwommenes.“ Doch viele Firmen sprechen bereits von ihrem intensiven CRM, wenn sie bloß ein Call Center eingerichtet haben. „Durch das Call Center kennen die Firmen ihre Kunden aber um keinen Deut besser“, meint Robert Wagner, Business Process and Technology Consulter, „dafür haben die Call Center Agents die Anweisung, die Kunden so schnell wie möglich wieder am Telefon loszuwerden.“

14. Strategische Allianzen

Strategische Allianzen bringen uns einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

In den neunziger Jahren wurden weltweit über 60.000 strategische Allianzen geschlossen, ungefähr die Hälfte davon waren Joint Ventures, der Rest die Nutzung von Technologielizenzen, Absatz- und Marketingverträge oder gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Die meisten Verbindungen entstanden auf internationaler Ebene. IBM kann mittlerweile angeblich auf 254, General Motors auf 138, Mitsubishi auf 233 und Siemens auf 200 Allianzen verweisen.

Eine Allianz stellt für viele Organisationen einfach das kleinere Übel dar. In Wahrheit würden sie einen Auslandsmarkt sicher lieber allein erschließen oder eine geeignete Firma aufkaufen, doch die Möglichkeit dafür besteht zum passenden Zeitpunkt nicht. Also werden Allianzen geschlossen, deren Management äußerst zeit- und arbeitsintensiv ist. Nur 40 Prozent erfüllen die Erwartungen der Allianzpartner – ergab eine Erhebung des Consulting-

Unternehmens Accenture.

Eine erfolgreiche Allianz hängt stark von den Führungsqualitäten der Manager ab: Sie benötigen ein immenses Geschick im Umgang mit Menschen, müssen trotz mehrdeutiger Vorgaben produktiv arbeiten können und konfliktbereit sein. Wem es nicht tatsächlich gelingt, Allianzen effektiv zu nutzen, der muss sogar mit einem erheblichen Wettbewerbsnachteil rechnen.

15. Balanced Scorecard

Mit der Balanced Scorecard können wir Verbesserungen in allen Unternehmensteilen erreichen.

Die Balanced Scorecard ist als strategisches Management- und Bewertungssystem definiert, das die Unternehmensleistung misst und strategische Ziele mit aussagefähigen Indikatoren verknüpft.

In den neunziger Jahren entwickelten die Harvard-Professoren Robert Kaplan und David Norton die Idee, den Inhalt dickleibiger Managementbücher auf ein kleines Kärtchen zu drucken. In jeder Ecke des Kärtchens sollen die präzisen Zielwerte eingetragen sein, die zum Beispiel hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Shareholder Value, Marktanteil und Mitarbeiterzufriedenheit in der laufenden Periode erreicht werden müssen. Die Balanced Scorecard betrachtet das Unternehmen aus den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale. In jedem dieser Bereiche müssen Manager etwas tun, die Jahressollwerte werden in die Ecken der Kärtchen eingetragen und können bei Erreichen abgeknickt werden. Böse Mitarbeiterzungen behaupteten daher, gewonnen habe das Spiel, wer zu Jahresende die meisten Eselsohren hat. „Dafür auch noch Lizenzgebühr an zwei abgetakelte Harvard-Professoren zu bezahlen ist wirklich zu viel“, meint Helmut F. Karner.

Mittlerweile wird die Balanced Scorecard selten ausgedruckt, sondern ein Ampelsystem zeigt dem Manager am PC, in welchem Bereich er rot, gelb oder grün ist. Klaus Woltron hält das Instrument für „oft unaktuell und zu steif, zu wenig angepasst an die sich schnell ändernden Verhältnisse, und damit löst es letztendlich nur Frust bei den Betroffenen aus“. Während des Kartenspiels haben die dauergemessenen Mitarbeiter daher oft schon in Scharen innerlich gekündigt, bevor der Ball wieder zum Management zurückgespielt wird: Denn ein wesentlicher Bestandteil der Balanced Scorecard ist die Bereitschaft des Managements, auf Basis der gewonnenen Resultate zu handeln – sonst war die ganze Erheberei höchst kostspielig, aber doch umsonst! „Die Verbreitung der Balanced Scorecard nimmt zu“, konstatiert Friedrich Macher, „aber auch die Pervertierung. Es gehört zum guten Ton, eine zu haben. Aber die praktische Durchdringung lässt zu wünschen übrig.“

16. Mission Statement

Wir werden von einer gemeinsamen Vision getragen.

Der Gedanke klingt einleuchtend: Mit einem Mission Statement definieren die Mitarbeiter eines Unternehmens, warum ihr Unternehmen besteht und wofür es steht. Dabei sollen alle etwas über sich lernen, und das kann ja bestimmt nicht schaden.

Also setzt sich die Unternehmensleitung meist mit angesehenen und dafür hoch bezahlten externen Beratern an einen Tisch und formuliert gemeinsam, warum das Unternehmen existiert und welche Werte es vertritt. Leider haben Mission Statements oder Unternehmensaussagen bislang wenig dazu beigetragen, dass sich ökonomisch

irgendetwas zum Besseren gewendet hätte. „Die richtigen Sprüche gibt es schon zu kaufen. In Amerika kann man in kein WC gehen, ohne nicht das Mission Statement des Lokals lesen zu müssen“, lästert Karner. In der Praxis ähneln einander die Aufgabenbeschreibungen auf gespenstische Weise wie ein Ei dem anderen. Haben alle Unternehmen dieselbe Aufgabe? Aber selbst wenn einmal eine wirklich treffende, originelle Aussage zustande kommt – sprich: es sind beim Brainstorming keine externen Berater, sondern ein paar Mitarbeiter, die die grundlegenden Aufgaben, Anforderungen und Tätigkeiten des Unternehmens wirklich kennen, dabei –, selbst dann bewirkt ein solches Statement exakt null Veränderungen. Menschen ändern sich eben nicht aufgrund noch so gut formulierter Sätze.

Stephan Jansen meint daher etwas ernüchtert: „Ein Mission Statement dient vor allem zur Information, wie das Unternehmen von sich selbst abweicht.“

17. Flache Hierarchie

Eine flache Hierarchie macht das Unternehmen zu einem besonders attraktiven Arbeitgeber.

In nichthierarchischen Unternehmen sind meist in vorangegangenen Reorganisationsprozessen die mittleren Managementebenen wegrationalisiert worden. Flache Hierarchien gelten als jung und dynamisch und haben gegenüber konventionellen Organisationen tatsächlich einige Vorteile: Erfahrungen und Fachwissen werden ungehindert weitergegeben, das Unternehmen besitzt einen stärkeren Zusammenhalt, und die Mitarbeiter tragen mehr Eigenverantwortung. Aber was motiviert Mitarbeiter zu bleiben? Es gibt kaum eine Chance, im Unternehmen die Karriereleiter hochzuklettern, außer man sägt direkt am Stuhl des Chefs. Flache Hierarchien schaffen mitunter zwar ein entspannteres Betriebsklima, für karrierebewusste Mitarbeiter stellen sie aber einen echten Hemmschuh dar.

18. IT-Management

Wir setzen neue Strategien um, indem wir die erforderlichen IT-Systeme implementieren.

Die Integration der Technologie in die Geschäftsprozesse zum Nutzen der Kunden und des Gesamtunternehmens zählt zu den schwierigsten Aufgaben. Es gibt zahlreiche Stolperstellen: Vorhandene Strategien, Beziehungen und Ziele werden unzureichend berücksichtigt, die Planungen beruhen auf unrealistischen Annahmen, zentrale Bedürfnisse werden vergessen, die Zuständigkeiten werden unklar verteilt, oder die Fähigkeiten zum Projektmanagement fehlen. Zudem stellen sich solche Projekte oft als umfassender heraus als angenommen. Fatale Folgen kann auch die mangelnde Verständigungsmöglichkeit zwischen Strategieberater und Implementierer haben.

„Strategieberater werden oft eingekauft, um die Entscheidungen des Managements durchzudrücken. Man holt sich Erfüllungsgehilfen“, weiß Robert Wagner, Business Process and Technology Consulter und jahrelang bei SAP tätig. „Die Consulter legen die Latte aber enorm hoch, verlangen alles, was gut und teuer ist und womit sich die Implementierer dann die Hände brechen.“

Zwischen Strategieberatern und Implementierern herrscht daher oft kein wirklich gutes Einvernehmen. Der Kunde leidet darunter!

19. Total Quality Management

Wir liefern – und zwar zertifiziert – 100 Prozent Qualität.

Anhaltende Qualitätsmängel können die Bilanzen erheblich trüben. Seit den sechziger Jahren haben daher Unternehmer und vor allem Unternehmensberater immer neue, häufig konkurrierende Verfahren entwickelt, um die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu verbessern. Schon bald wollten die Vorstände greifbare Ergebnisse sehen. Am liebsten jeden Mitarbeiter bei der Schulter schütteln können, wenn er Ausschuss produziert. Das war die Geburtsstunde von Total Quality Management (TQM). Nach dem britischen Consultant Mike Robson bezeichnet TQM das Prinzip, jedem einzelnen Mitarbeiter individuell Verantwortung zuzuweisen, also den Qualitätsgedanken auf das gesamte Unternehmen auszuweiten.

Ein bestechender Ansatz, dessen Umsetzung in der Praxis die Genfer International Standardisation Organization in kiloschweren Handbüchern beschreibt. Ihre Abkürzung ISO dient längst als Prüfzeichen für herausragende Qualität bei Produkten und Prozessen. Wenn ein Vorstand glaubt, alles richtig zu machen, und ein hinreichend großes Budget für die Schaffung einer Qualitätsorganisation zur Verfügung stellt, kann er seinen Betrieb bei der ISO für eine Art Qualitätsexamen anmelden. Die Grundannahme solcher Zertifizierungen nach den diversen ISO-Normen ist, dass man Prozesse in Firmen nach einem festen Schema organisieren und bewerten kann. Alles, was sich im Unternehmen bewegt, wird dokumentiert. Beurteilt wird aber zuletzt keineswegs die Qualität des Ablaufs, sondern dessen vollständige Dokumentation. Wer also fleißig aufschreibt, wie und auf welchem Weg der neue Stempel aus dem Materiallager auf den Schreibtisch gelangt, hat bei den ISO-Prüfern gute Karten. Wer sich mit dem Siegel ISO 900X schmücken darf, der hat dokumentiert, dass sein Qualitätsmanagement solide Arbeit geleistet hat. Über die Qualität der Leistung selbst sagt das ISO-Zertifikat freilich gar nichts aus!

Mit dem Normierungswahn verfügen die zugelassenen Zertifizierer über eine sprudelnde Einnahmequelle. Im Schnitt sind 12.000 Euro für das Zertifikat fällig, dazu kommen die Gebühren für die regelmäßig durchzuführenden Nachprüfungen. Die Prüfungen werden von technischen Überwachungsvereinen und spezialisierten Unternehmensberatern durchgeführt und in Rechnung gestellt.

Weiterentwicklungen von TQM sind Six Sigma und das aus Japan stammende Poka-Yoke, beides Managementphilosophien samt einem Bündel von Methoden, Werkzeugen und Systemen. Auch sie werden von Weltkonzernen seit Jahren eingesetzt.

Angeblich können durch die Anwendung Millionen Dollar eingespart werden. Nicht angegeben wird jeweils, was Lizenz, Beratung, Implementierung, Dokumentation und Prüfungsgebühren kosteten.

Vor der Phalanx der Qualitätsprediger kapitulieren sogar kritische Manager mit dem Argument: „Unsere Kunden verlangen das!“ Eine mittlerweile ebenso standardisierte Antwort, wenngleich auch ohne Anspruch auf Qualität. „TQM oder Business Excellence ist ein Dauerbrenner, aber die ISO-Checklisten-Abhakerei hat enorm geschadet“, weiß Kühne & Nagel-Chef Friedrich Macher. „Die Zertifizierungen werden als selbstverständlich angesehen, man muss sie haben. Bei Mitarbeitern sind sie meist ein enormer Hemmschuh.“

20. Assessment Center

Im Assessment Center finden wir die passenden Mitarbeiter und testen ihre Soft Skills ab.

Große Unternehmen laden aussichtsreiche Bewerber gerne zum Assessment Center (AC) ein, was so viel wie Beurteilungszentrum bedeutet. Dort soll sich der Nachwuchs bei Selbstpräsentation, Gruppendiskussionen und in Rollenspielen bewähren. Bei diesen ein- bis mehrtägigen Stresstests werden nicht Fachwissen oder Qualifikation, sondern die Persönlichkeit, Überzeugungskraft, Teamfähigkeit, soziale Intelligenz – kurz die Soft Skills – abgetestet.

Durch dieses Personalauswahlverfahren will man die geeignetsten Kandidaten für die Anforderungen der vorgesehenen Funktion ausloten.

Das gelingt allerdings nur selten, denn das AC stellt eine Laborsituation und nicht das spätere tatsächliche Arbeitsumfeld dar. Oft werden standardisierte Übungen verwendet, sodass sich die Kandidaten auf die meisten Situationen gut vorbereiten können. Die Assessoren (Beobachter) sollen die Kandidaten anhand von standardisierten Bewertungsbögen beurteilen. Für die Besetzung wichtiger Positionen wird oft das gesamte Management als Beobachter eingesetzt. Dadurch sind sie nicht nur für mehrere Tage in ihrer Tätigkeit blockiert, sie erfahren davor aus Zeitmangel auch kaum eine wirklich umfassende Einschulung in eine fundierte psychologische Beurteilung. Trotz aller dieser Kritikpunkte halten die meisten Personalisten am AC fest, auch wenn sie von dessen Treffsicherheit nicht mehr zu hundert Prozent überzeugt sind.

Wirtschaftspsychologe Franz Schaudy meint: „Das Assessment Center ist der Klassiker unter den Objektivierungsverfahren, wie das kleine Schwarze von Coco Chanel! Man verwendet es nicht immer, aber manchmal passt es eben sehr gut!“

21. Human Resources

Wir finden die besten Mitarbeiter und halten sie im Unternehmen.

Das Humankapital gilt allerorts als die wichtigste Ressource im Unternehmen. Um dieses Kapital in Form von fähigen Mitarbeitern auch im Unternehmen zu halten, gibt es Mitarbeiterbindungsprogramme. Sie sollen nicht nur eine ansprechende Bezahlung und interessante finanzielle Zusatzleistungen beinhalten, sondern auch eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben, individuelle Karriereplanung sowie Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten offerieren.

Gewitzte Arbeitgeber gratulieren ihren Untergebenen sogar zum Geburtstag, stellen ihnen Firmen-Tennisplätze oder den Gratisbesuch von Sauna oder Fitnesscenter zur Verfügung. Alles, um Goodwill zu demonstrieren und sich die wohlverdiente Loyalität und Dankbarkeit der Mannschaft zu sichern.

Dank all dieser Fürsorge sollen Kollegen, die ein echtes Asset für die Firma bedeuten, bei der Stange gehalten werden. Dass solche Mitarbeiterbindungsprogramme tatsächlich eine intensive Bindung der Angestellten an das Unternehmen gewährleisten, hält Motivationsguru Sprenger allerdings für pure Illusion: „Wer für Geld kommt, geht auch für Geld. Mitarbeiter verlassen keine guten Unternehmen, sondern nur schlechte Führungskräfte. Die Führungskräfteauswahl ist daher das Allerwichtigste.“ Seiner Ansicht nach sollte daher in die Auswahl der Chefs investiert werden „und nicht ständig in deren Korrektur und die Korrektur ihrer Fehlentscheidungen“.

Was eine gute Führungskraft ausmacht, die auch Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen

motiviert, definiert Ottakringer-Chef Sigi Menz so: „Kompetenz, Erfahrung, Charisma und Menschenkenntnis sind die wohl wichtigsten Manager-Eigenschaften.“

22. Brainstorming

In Brainstorming-Sitzungen lassen wir unserer Kreativität freien Lauf.

Während die Anforderungen an die Kreativität und das unternehmerische Denken steigen, herrschen gleichzeitig noch konservative und risikofeindliche Führungsmethoden. Unzählige Mechanismen zur Verwaltung, Quantifizierung, Überwachung und Korrektur von Verhaltensweisen wurden entwickelt, aber neue Arbeitsmethoden oder Wachstumschancen können kaum entdeckt, erforscht oder gar ausprobiert werden.

Im Brainstorming sollen sich mehrere Menschen gleichzeitig möglichst unvoreingenommen und kreativ mit einem Problem beschäftigen können.

Spontane Einfälle werden ohne Einschränkung geäußert und gesammelt. Sie sollen sprudeln, weil sie von der lähmenden Wirkung destruktiver Kritik befreit werden. Der kollektive Gehirnstrom wird noch immer mit großen Erwartungen betrieben, obwohl jüngste Untersuchungen zeigen:

Brainstorming-Gruppen haben weniger und schlechtere Ideen als dieselbe Zahl von einzelnen Mitarbeitern, wenn sie allein arbeiten dürfen.

Es reicht offenbar nicht aus, den einzelnen Teilnehmern zu versichern, sie könnten die provokantesten, ungewöhnlichsten oder blödesten Ideen äußern, ohne sich lächerlich zu machen oder einen Gesichtsverlust zu erleiden. In Wahrheit weiß jeder, dass sofort ein Negativurteil über den Einfaltspinsel gefällt wird.

Meist beschäftigt sich die Gruppe damit, geäußerte Gedanken weiter auszuschnürceln, anstatt ständig neue hervorzubringen.

Die Dringlichkeit, die mit einer Brainstorming-Sitzung zumeist verbunden ist, erzeugt genau jenen Stress, der entspanntes, fantasievolles Denken verhindert.

23. Shareholder Value

Wenn wir die Eigentümer zufrieden stellen, geht es dem gesamten Unternehmen besser.

Alfred Rappaport gilt als geistiger Vater des Shareholder Value. Sein Ansatz ist ein betriebswirtschaftliches Führungsinstrument, das die Ziele und Aktivitäten des Unternehmens an den Eigentümerinteressen und an steigenden Aktienkursen ausrichtet. In einer freien Marktwirtschaft bestehe die einzige Verantwortung des Wirtschaftens darin, Shareholder Value zu schaffen. Führungskräfte müssten zur Wertsteigerung motiviert werden. Damit sie eine eigentümerorientierte Haltung einnehmen, werden ihnen Beteiligungen am Eigentum und eine Verknüpfung ihrer Entlohnung mit der Eigentümerrendite gewährt.

Manche Topmanager brachten es so zu immens hohen Gehältern und Abfindungen. Vielen wurde vorgeworfen, ihre eigenen finanziellen Interessen vorangestellt und so den aktuellen Gewinn anstatt die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens maximiert zu haben. Doch schon Schumpeter sagte: „Gewinn ist ein Abfallprodukt.“

Die Ausrichtung einer Firma allein am Nutzen der Eigentümer erscheint angesichts von Massenentlassungen nicht nur unsozial, sondern auch falsch. „Wer die Devise vertritt: ‚Wir müssen Gewinne machen, der Rest geht uns nichts an!‘, wird nicht überleben“, glaubt Kühne & Nagel-Vorstand Friedrich Macher. „Wenn ein Unternehmer nur dem huldigt, schneidet er den Ast ab, auf dem er sitzt, und liefert den Globalisierungskritikern wie Attac & Co das Futter für ihre Argumente.“

24. Unternehmensberater

Wir hören auf den Rat großer, externer Beraterfirmen, um Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen.

Die Unternehmensberatung wird von speziell geschulten und qualifizierten Kräften angeboten, die dem Kundenunternehmen helfen, Managementprobleme zu erkennen und zu analysieren, Lösungen anbieten und bei der Implementierung dieser Lösung assistieren. Management Consultants sind hoch angesehen, werden gerne vor allem von großen Firmen kontaktiert und kassieren stattliche Honorare.

Ob diversifiziert, fokussiert, reengineered, investiert oder fusioniert wird, das entscheiden häufig nicht mehr die Vorstände oder Geschäftsführer, die für solche Entscheidungen bezahlt werden, sondern die Berater von McKinsey, Boston Consulting, Czipin, Roland Berger oder Deloitte & Touche. Doch das Endergebnis ist oft wenig zufrieden stellend, die Beratung aber teuer.

Trotzdem schätzen Vorstände den ungetrübten Blick eines Consultants auf die Probleme im Unternehmen. „Unternehmensberater sind nicht in die gewachsenen Strukturen eingebettet und daher aufgeschlossener“, findet Günther Geyer, Generaldirektor der Wiener Städtischen Versicherung. „Außerdem übernehmen sie eine Art Außenseiterrolle und somit auch eine Buhmannfunktion.“

Tatsächlich werden Consultingunternehmen auch gerne geholt, um unliebsame Entscheidungen des Managements bei der Belegschaft umzusetzen. Die Mitarbeiter leisten daher meist Widerstand gegen die Eindringlinge von außen und behindern oft die Umsetzung der Beraterbeschlüsse.

Auch das Auftreten der Consultants trägt nicht zur Steigerung ihres Beliebtheitsgrades bei. „Das erste Mal kam der Senior ins Haus, aber dann nie wieder, nur noch 28-jährige Lackaffen mit null Lebens- und Wirtschaftserfahrung, die aber Berichte verfassen konnten, die wirklich keiner verstand“, entrüstet sich ein 49-jähriges früheres Mitglied des Mittelmanagements, das dem massiven Personalabbau zum Opfer fiel, der „von den Mackies“ – wie die Berater in Anlehnung an den Namen McKinsey genannt werden – „verordnet wurde“.

Dass die Consultants nicht nur in den Augen von Mitarbeitern eine Bedrohung darstellen, sondern das Vertrauen in ihre Leistung auch von Unternehmerseite nicht groß ist, beweist Ferdinand Piëch. Der VW-Aufsichtsratspräsident vertritt die Ansicht: „Wenn man ein Unternehmen zerstören will, dann muss man nur versuchen, es mit externen Beratern in Ordnung zu bringen.“

25. Synergieeffekte

Die Fusion mit unserem größten Konkurrenten macht sich durch die enormen Synergieeffekte bezahlt.

Durch Unternehmenszusammenschlüsse können sich die einzelnen Firmenteile auf ideale Weise ergänzen und zusätzliche Potenziale freisetzen. So wird es jedenfalls bei jeder Pressekonferenz anlässlich großer Übernahmen prophezeit.

Diese Vorhersagen treffen in den seltensten Fällen wirklich ein: Viele Unternehmen müssen die Erfahrung machen, dass die bloße Annahme von Synergien diese keineswegs freisetzt. Kurzfristig stehen zahlreiche scheinbar erfolgreiche Übernahmen gut da, doch die enttäuschende Produktivität wird häufig durch einmalige Einsparungen, die Veräußerung von Anlagen oder steuerlich günstige Winkelzüge verschleiert, welche die Bilanzen während der ersten Jahre nach der Fusion aufblähen. Doch dann ist der Zauber vorbei.

„Ein gutes Drittel aller Fusionen geht daneben, weil die Informationsbasis vorher zu schwach oder falsch war“, weiß Woltron, „der Wirbel bei der Fusion ist weit größer als die nachfolgenden Synergien und muss obendrein oft als Vorwand für rein testosterongetriebene ManagerMachtlust herhalten.“

In den USA sind 62 Prozent aller Mitarbeiter nicht mehr loyal. In Österreich sind – nach Fusionen – etwa 30 bis 40 Prozent der Arbeitnehmer in der inneren Emigration, und das mit steigendem Anteil. „Bei allen Managementbetrügereien ist das der zweitgrößte Schmach“, ortet Karner, „72 Prozent aller Mergers werden wieder umgedreht, weil die Synergieeffekte nicht eingetroffen sind. Weil die DNA-Strukturen nicht zusammengefasst werden können und keine gemeinsame Ausrichtung stattfindet.“

26. Headhunter

Ein Headhunter findet die geeignetste Besetzung für unseren Spitzenjob.

Sie sind stets tadelloser gekleidet als ihre Auftraggeber, lieben englische Termini und stellen zunächst fest, dass es sich im konkreten Auftragsfall um die Suche nach der sprichwörtlichen Stecknadel im Heuhaufen handelt: Personalberater, die mit der Suche nach den absoluten Topmanagern betraut sind, betreiben Executive Search. Den Ausdruck Personalvermittlung finden sie für ihre Tätigkeit mehr als deplatziert, denn schließlich vermitteln sie nicht jemanden, der für die Stelle hervorragend geeignet erscheint und gerade verfügbar ist, sondern sie setzen angeblich vielmehr ein kompliziertes Selektionsverfahren in Gang.

Schließlich versprechen sie, dank der fundierten Kenntnis des Marktes, des ausgezeichneten internationalen Netzwerkes, der geballten Erfahrung und der systematischen Sucharbeit den einzig richtigen Kandidaten für den vakanten Spitzenjob zu finden.

„Die Idee, man würde mittels Executive Search wirklich die Spitze herausfiltern und den Geeignetsten bekommen, ist naiv“, meint Personalentwickler Othmar Hill, „denn in Wahrheit ruft man bei der Konkurrenz eine Etage tiefer an und fragt, wer die beste Spitzenkraft ist, dann kontaktiert man sie. Wenn das nicht mehr als fadenscheinig ist?“

Der Headhunter kassiert für seine Suchtätigkeit üblicherweise ein Drittel des vereinbarten Jahresbruttogehalts des neuen Spitzenmanagers.

27. Leadership

Wir intensivieren die Führungsqualitäten unseres Topmanagements durch ständige

Schulungen.

Leadership und Charisma heißen die Zauberworte in der jüngsten Managementliteratur. Denn Führungspersönlichkeiten bringen das Beste in ihren Mitarbeitern zur Entfaltung und verstehen es, Menschen so zu führen, dass sie gemeinsam die vorgegebene Richtung verfolgen und mit vollem Elan ihren Beitrag zur Erreichung des Unternehmenszieles leisten.

Wie gute Dirigenten sollen Führungspersönlichkeiten ihrem Orchester, den Mitarbeitern, den Takt vorgeben. „Es sind immer Persönlichkeiten, von denen man etwas lernen kann“, glaubt Wilfried Stadler, Generaldirektor der Investkredit. „Ich habe Dave Brubeck erlebt, wie der fantastisch mit seinen Musikern umgegangen ist. Jazz ist für uns eine Art Führungsmuster, das sich bewährt: nach einem Leitmotiv zusammenspielen.“ Am effektivsten führt, wer mit gutem Beispiel vorangeht.

„Wir brauchen Führungspersönlichkeiten, keine Führungskräfte“, betont der Jesuitenpater Rupert Lay und unterscheidet zwischen Managern und Führungspersönlichkeiten: „Der größte Fehler ist, wenn die Sekundärtugenden an die erste Stelle geraten: Pünktlichkeit, Ordnung, Sauberkeit und Gehorsam sind solche Sekundärtugenden. Nach ihnen funktioniert auch jedes Konzentrationslager. Die Primärtugenden sind Zivilcourage, Konfliktfähigkeit und Toleranz.“

Führungspersönlichkeiten pflegen Primärtugenden, mit den Sekundärtugenden arbeiten Manager.“

28. Benchmarking

Wir lernen von den Besten in unserer Branche.

Benchmarking ist ein fortwährender strukturierter Prozess, der darauf abzielt, bewährte und erfolgreiche Verfahren führender Unternehmen zu bestimmen, zu analysieren und zu übernehmen. Dadurch soll ein Konkurrenzvorteil erzielt und dieser dauerhaft aufrechterhalten werden.

Benchmarking lässt keinen Raum für Selbstzufriedenheit und schließt auch den Denkfehler aus, was nicht im Unternehmen selbst erfunden wurde, sei bedeutungslos.

„Abkupfern war immer gescheit, aber irgendwann muss man alles anders machen als andere und selbst zum Beispiel werden“, ist Friedrich Macher überzeugt, und außerdem, „gibt es immer weniger Bereiche in Unternehmen, die noch geeignet sind für Benchmarking.“

Die Methode gleicht dem Schielen über den Zaun: Der Nachbar hat einen riesigen Swimmingpool, im eigenen Garten steht bloß ein Plantschbecken für die Kinder. Der Poolbesitzer isst zum Frühstück Joghurt und macht anschließend Gymnastik. Also mache ich es auch, und bald verwandelt sich mein Plantschbecken in einen stattlichen Pool. Die Schwächen der Methode liegen darin, dass manchmal schwer zu ermitteln ist, welche die entscheidenden Faktoren für den nach außen sichtbaren Erfolg sind. Außerdem führt das Nachahmen der Besten in der eigenen Liga maximal zu einem Dasein als perfektes Abziehbild, niemals jedoch zu einem Konkurrenzvorteil.

„Ein essenzieller Fehler von Managern ist die ständige Suche nach Vorbildern“, glaubt Managementberater Peter Gruber und empfiehlt daher: „Machen Sie sich das Leben leicht. Suchen Sie nicht mehr nach Vorbildern. Seien Sie ganz einfach selbst eines.“

29. Outsourcing

Durch Outsourcing ist unser Unternehmen schlank und beweglich.

Der Fremdbezug von Gütern und Dienstleistungen, die zuvor im eigenen Unternehmen produziert oder bereitgestellt wurden, heißt Outsourcing.

Während früher ausschließlich Randbereiche wie Gebäudereinigung, Kantine und Sicherheitsdienste nicht in Eigenregie betrieben wurden, sind längst auch Kernbereiche wie Produktdesign, Herstellung, Marketing oder Vertrieb – und damit letztlich die gesamte Wertkette – Kandidaten für einen Fremdbezug.

In vielen Unternehmen entscheiden jedoch nicht langfristige strategische Überlegungen, sondern allein die Höhe der jeweils eingesparten Fixkosten über die Auslagerung von Unternehmensbereichen.

Wenn die Entscheidung pro oder contra Outsourcing allerdings nicht in die Unternehmensstrategie eingebettet wird, steht die Tür für unkoordiniertes Vorgehen weit offen.

Vielfach wird auch nicht berücksichtigt, dass unternehmenseigene Kompetenzen, die zur Entwicklung der nächsten Generation an wettbewerbsfähigen Produkten und Dienstleistungen benötigt werden, nicht einfach zugekauft werden können.

30. Innovation

Wir engagieren Querdenker, um ein Klima für Innovation zu schaffen.

Neuerung wird in den meisten Unternehmen großgeschrieben. Denn Wettbewerbsstärke basiert auf der Hervorbringung und erfolgreichen Verwertung neuer Ideen. Lieferanten für neue Ideen vermutet man in Querdenkern: Menschen, die nicht blind im Arbeitstrott versinken, sondern unangepasst, neugierig und diskussionsfreudig sind.

„Wenn wir alle einer Meinung sind, gibt es keine Bewegung, deshalb sollte man sich nicht nur mit Ja-Sagern umgeben“, ist Wolfgang Reithofer, Vorstandsvorsitzender der Wienerberger AG, überzeugt, „sondern ein Klima schaffen, in dem die Leute wissen, dass sie das, was sie denken, auch sagen können.“ Das notwendige Betriebsklima, in dem Andersdenkende nicht im Arbeitsalltag in die Schablone eines ideal angepassten Mitarbeiters gepresst werden, herrscht aber in den wenigsten Unternehmen vor.

„Ich hab noch nie kapiert, wie man querdenkt, aber wenn damit Eigensinnige gemeint sind“, weiß Reinhard K. Sprenger, „dann sind sie unbequeme Leute und werden rasch durch Firmensoldatentum und Anpassung ersetzt. Denn im Regelfall beginnt Innovation an meiner Bürotür, und zwar nach außen, nicht nach innen.“

Beim Recruiting jedoch sind immer die Querdenker gesucht. „Spätestens aber in der ersten Sitzung erfährt der Neuengagierte, dass das eine Mogelpackung, ein reines Lippenbekenntnis war“, sagt Managementtrainer Gruber. „Die wären ja viel zu lästig.“ Dass Querdenker nur lästig wären, glaubt Wirtschaftspsychologe Schaudy nicht, er glaubt aber, dass sie „aus narzisstischen Gründen auch eine massive Gefahr darstellen können. Sie sind das Salz in der Suppe, aber Salz muss jodiert sein, sonst kriegt man einen Kropf davon.“

