

PETER F. DRUCKER

# MANAGEMENT

*Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert*

## **Management**

*Peter Ferdinand Drucker* (1909–2005) war der einflussreichste Managementdenker aller Zeiten. Die wichtigsten Entwicklungen in Wirtschaft und Management hat Drucker vorhergesehen und mitgestaltet. Seine umfassende Managementlehre definierte Management erstmals als Beruf. Er lehrte an diversen Universitäten, war als Berater tätig und ist Autor zahlreicher Bücher.

**Peter F. Drucker**

mit Joseph A. Maciariello

# **Management**

Band 1

Aus dem Englischen von Nikolas Bertheau, Maria Bühler,  
Meike Grow, Birgit Herbst, Silvia Kinkel, Heinz F. Kretschmann,  
Birgit Lamerz-Beckschäfer, Ute Mareik, Jürgen Neubauer,  
Petra Pyka, Gerti von Rabenau und Nina Sattler-Hovdar

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH



Die englischsprachige Ausgabe erschien 2008 unter dem Titel *Management. Revised Edition* bei Harper Collins, New York.

MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTISES. Copyright © 1973, 1974 by Peter F. Drucker and MANAGEMENT, REVISED EDITION. Copyright © 2008 by the Peter F. Drucker Literary Trust. Foreword copyright © 2008 by Jim Collins. All rights reserved.

Einige Teile dieses Buches wurden entnommen aus: Peter F. Drucker: *Neue Management-Praxis*, Band 1 und 2, Düsseldorf: Econ 1974, übersetzt von Heinz F. Kretschmann und Gerti von Rabenau.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-593-39130-4

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2009. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Redaktion: Sabine Kahl (Leitung), Detlef Berghorn, Barbara Delius, Juliane von Laffert, Claudia Lüdtke, Matthias Michel, Julia Niehaus für Delius Producing Berlin

Assistenz: Natalie Lewis, Silke Graser, Christin Knop für Delius Producing Berlin

Umschlag- und Schubergestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Umschlag- und Schubermotiv: © Corbis, Düsseldorf

Satz: Delius Producing Berlin

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

*Anfang 1999 wurde Peter F. Drucker gefragt: »Was halten Sie für Ihren wichtigsten Beitrag?« Seine Antwort:*

- dass ich schon sehr früh – vor knapp 60 Jahren – verstanden habe, dass sich Management für die Society of Organizations zum konstitutiven Organ und zur konstitutiven Funktion entwickelt hat;
- dass Management nicht nur »Unternehmensführung« ist – obwohl das Thema in diesem Bereich erstmals Furore machte –, sondern das Leitorgan für alle Institutionen der modernen Gesellschaft.
- dass ich Management als eigenständige wissenschaftliche Disziplin etabliert habe; und
- dass ich diese Disziplin auf Menschen und Macht ausgerichtet habe, auf Werte, Struktur und Zusammensetzung und vor allem auf Verantwortung – das heißt, ich habe in der Disziplin des Managements einen Schwerpunkt auf Management als echte Geisteswissenschaft gesetzt.

Peter F. Drucker, 18. Januar 1999

*Quelle:* The Drucker Institute  
Claremont Graduate University  
Claremont, Kalifornien



# Inhaltsübersicht

## Band 1

Peter Druckers Vermächtnis . . . . .	11
Einführung zur überarbeiteten Ausgabe . . . . .	16
Vorwort . . . . .	34
Teil I Die neuen Realitäten des Managements . . . . .	83
Teil II Die Unternehmensleistung . . . . .	141
Teil III Leistung in den Dienstleistungsinstitutionen . . . . .	201
Teil IV Produktive Arbeit und der erfolgreiche Arbeiter . . . . .	263
Teil V Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortungen . . . . .	299
Anmerkungen . . . . .	325
Register . . . . .	328

## Band 2

Teil VI Der Manager: Arbeit und Aufgaben . . . . .	9
Teil VII Die Fähigkeiten des Managers . . . . .	79
Teil VIII Innovation und Unternehmertum . . . . .	157
Teil IX Die Managerorganisation . . . . .	215
Teil X Neue Anforderungen an den Einzelnen . . . . .	307
Anmerkung des Herausgebers . . . . .	366
Anmerkungen . . . . .	369
Literatur . . . . .	370
Kommentierte Bibliografie . . . . .	377
Register . . . . .	392

# Inhalt Band 1

Peter Druckers Vermächtnis .....	11
Einführung zur überarbeiteten Ausgabe von Peter Druckers Standardwerk .....	16
Vorwort .....	34
 <i>Kapitel 1:</i> Einführung: Definition von Management und Managern .....	41
<i>Kapitel 2:</i> Management als gesellschaftliche Funktion und als freie Kunst .....	62
<i>Kapitel 3:</i> Die Dimensionen des Managements .....	72
 Teil I Die neuen Realitäten des Managements	
<i>Kapitel 4:</i> Wissen ist alles .....	85
<i>Kapitel 5:</i> Neue Demografie .....	94
<i>Kapitel 6:</i> Die Zukunft des Unternehmens und der Weg, der vor uns liegt .....	102
<i>Kapitel 7:</i> Das neue Managementparadigma .....	119
 Teil II Die Unternehmensleistung	
<i>Kapitel 8:</i> Die Unternehmenstheorie .....	143
<i>Kapitel 9:</i> Ziel und Zweck eines Unternehmens .....	158
<i>Kapitel 10:</i> Heute die Zukunft gestalten .....	179
<i>Kapitel 11:</i> Strategische Planung: Das unternehmerische Können ....	190

### Teil III Leistung in den Dienstleistungsinstitutionen

<i>Kapitel 12:</i> Das Managen von Dienstleistungsinstitutionen in der Organisationsgesellschaft .....	203
<i>Kapitel 13:</i> Was Unternehmen von leistungsfähigen und erfolgreichen Non-Profit-Organisationen lernen können .....	218
<i>Kapitel 14:</i> Die verantwortliche Schule .....	230
<i>Kapitel 15:</i> Die »Neuerfindung des Staates« überdenken .....	240
<i>Kapitel 16:</i> Unternehmerisches Denken in öffentlichen Dienstleistungs- einrichtungen des öffentlichen Rechts .....	253

### Teil IV Produktive Arbeit und der erfolgreiche Arbeiter

<i>Kapitel 17:</i> Wie man Arbeit produktiv und Arbeiter erfolgreich macht .....	265
<i>Kapitel 18:</i> Management von manuellen Arbeitern und manueller Arbeit .....	275
<i>Kapitel 19:</i> Management von Wissensarbeitern und Wissensarbeit ...	282

### Teil V Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortungen

<i>Kapitel 20:</i> Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortungen ....	301
<i>Kapitel 21:</i> Der Neue Pluralismus: Chancen eines Ausgleichs zwischen Gemeinwohl und speziellem Bestimmungszweck einer Institution .....	317

Anmerkungen .....	325
Register .....	328



# Peter Druckers Vermächtnis

Bei einer Diskussionsrunde mit Studenten stellte ein Professor meinen Studienanfängern die provokante Frage nach dem Unterschied zwischen einem Manager und einer Führungspersönlichkeit. Daraus entwickelte sich ungefähr folgendes Gespräch:

»Der Führer entwickelt die Vision. Der Manager findet heraus, wie man sie umsetzt«, meinte ein Student.

»Führungspersönlichkeiten begeistern und motivieren, während Manager dafür sorgen, dass alles gut durchorganisiert wird«, sagte ein anderer.

»Führer norden ihre Mitarbeiter auf hehre Werte ein. Manager kümmern sich um die Details.«

Die Äußerungen offenbarten eine tiefe Bewunderung für »Führer« und eine eher abfällige Einstellung zu »Managern«. Führer haben Ausstrahlung. Führer sind überlebensgroß. Führer sind die Typen mit den schwarzen Lederjacken und den Sonnenbrillen, die so richtig cool wirken. Manager, na ja, das sind mehr die nervigen Typen, und lange nicht so interessant und charismatisch. Uns selbst sehen wir selbstverständlich alle lieber in der *Führungsrolle* und überlassen die dröge Verwaltungsarbeit gerne anderen.

Fehlgeleiteter und unreifer können unsere Vorstellungen kaum sein. Wie Peter Drucker uns in diesem Buch auf den folgenden Seiten vor Augen führt, *sind die besten Führungspersönlichkeiten in erster Linie effektive Manager*. Wer führen will, aber nicht verwalten kann, versinkt entweder in Bedeutungslosigkeit oder er wird zur Gefahr – nicht nur für seine Organisation, sondern für die ganze Gesellschaft.

Der Geschäftsmann und Sozialunternehmer Bob Buford hat einmal gesagt, dass Drucker genau so viel zum Triumph der freiheitlichen Gesellschaft beigetragen hat wie jeder andere Beteiligte. Dem stimme ich zu. Damit eine freie Gesellschaft funktioniert, brauchen wir leistungsfähige, eigenständige Institutionen in jedem Sektor, nicht nur in der Unternehmenslandschaft, sondern ebenso im sozialen Bereich. Ansonsten bleibt, wie Drucker selbst ausführte, die totalitäre Tyrannis der einzig gangbare Weg. Starke Institutionen wiederum hängen direkt von herausragendem Management ab, was in



keinem Buch besser zum Ausdruck gebracht wird als in dem bahnbrechenden Werk *Management*.

Erstmals kam ich mit Drucker Anfang der 90er Jahre in Stanford in Berührung, als Jerry Porras und ich über die großen Unternehmen des 20. Jahrhunderts forschten. Je mehr wir über die Gründungsstadien und Wendepunkte von Unternehmen wie General Electric, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Merck und Motorola in Erfahrung brachten, desto klarer erkannten wir Druckers intellektuelle Fingerabdrücke. David Packards Notizen und Reden aus der Gründerzeit von HP reflektierten so deutlich Druckers Schriften, dass ich mir unwillkürlich vorstellte, wie Packard sprach und dabei von einem klassischen Drucker-Text ablas. Als wir unsere Forschungsarbeit beendet hatten, suchten Jerry und ich krampfhaft nach einem geeigneten Titel für unser Buch und hatten schon über 100 Vorschläge verworfen. Frustriert platzte ich schließlich heraus: »Warum nennen wir es nicht einfach *Drucker hatte recht*, und Schluss!« (Am Ende entschieden wir uns für *Built to Last*.<sup>1</sup>)

Worin aber besteht Druckers enorme Wirkung? Die Antwort darauf ist meines Erachtens nicht nur an seinen Ideen selbst festzumachen, sondern daran, wie er an diese Ideen *herangeht*. Sein Ansatz besteht aus vier Elementen:

1. Er schaute aus dem Fenster, nicht in den Spiegel.
2. Er setzte zunächst – und stets – bei den Ergebnissen an.
3. Er stellte kühne Fragen.
4. Aus seiner Arbeit spricht immer Interesse und Anteilnahme an anderen.

Einmal unterhielt ich mich mit einem Kollegen von der Fakultät darüber, welche Denker uns geprägt haben. Ich nannte Drucker. Mein Kollege rümpfte die Nase und meinte: »Drucker? Aber der ist doch so ein *Praktiker*.« Über diesen Moment des Missfallens hätte sich Drucker diebisch gefreut. Er hätte es genossen, dafür kritisiert zu werden, dass seine Ideen funktionierten. Sie funktionierten, weil er sie aus der sorgfältigen Beobachtung empirischer Fakten ableitete. Er drängte stets darauf, sich *draußen* in der Welt umzuschauen, um daraus Ideen zu beziehen, und er rief sich selbst und seine Studenten dazu auf, »aus dem Fenster zu blicken, nicht in den Spiegel!« Drucker reiht sich ein zwischen Denkern wie Darwin, Freud und Taylor. Sie alle waren Empiriker. Darwin füllte eifrig Notizbücher und schrieb viele Seiten über Tauben und Schildkröten. Freud nutzte seine therapeutische Praxis als Labor. Taylor führte empirische Experimente durch, indem er systematisch tausende von Details erfasste. Wie sie stürzte sich auch Drucker auf empirische Fakten und fragte dann: »Welches Prinzip liegt diesen

Fakten zugrunde und erklärt sie, und wie können wir uns dieses Prinzip zunutze machen?»

Drucker glaubte an Ergebnisse. Er ging nicht etwa von einer beinahe religiösen Überzeugung von einer bestimmten Kategorie von Antworten aus – einem Glauben an Führung oder Kultur oder Information oder Innovation oder Dezentralisierung oder Marketing oder Strategie oder irgendeine andere Kategorie –, sondern von der Frage: »Was macht überlegene Ergebnisse aus?« *Dann erst* leitete er Antworten ab. Er begann beim Output – den Definitionen und Markern für Erfolg – und arbeitete sich zum Input vor, nicht umgekehrt. Und dann predigte er seinen Studenten und Kunden die Lehre von den Ergebnissen – nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch solchen aus dem staatlichen oder sozialen Sektor. Je erhabener die Aufgabe, desto höher seine Ansprüche: Was bestimmt, wie überlegene Leistung aussieht? »Gute Absichten sind keine Entschuldigung für Inkompetenz«, schrie er förmlich heraus, ohne dabei je die Stimme zu erheben.

Doch Drucker mochte noch so sehr Praktiker und Empiriker sein, nie glitt er dabei ins Technische oder Triviale ab – und er beugte sich auch nicht dem modernen akademischen Trend (um mit dem verstorbenen John Gardner zu sprechen), »immer unbedeutendere Fragen immer genauer zu beantworten«. Indem er Professor für Management blieb – nicht im naturwissenschaftlichen, sondern im geisteswissenschaftlichen Sinne –, genehmigte er sich die Freiheit, kühnen Fragen nachzugehen. Gelesen habe ich Drucker erstmals im Urlaub im kalifornischen Monterey. Meine Frau und ich stöberten abenteuerlustig in einem Antiquariat auf der Suche nach unerwarteten Schätzen. Mir fiel dabei ein zerfleddertes, eselsohriges Exemplar von *Concept of the Corporation* in die Hände, von dem ich mir Nachhilfe zum Thema Unternehmensaufbau versprach. Doch nach wenigen Seiten merkte ich, dass hier eine viel weiter greifende Frage gestellt wurde: Welche Rolle spielen Unternehmen in dieser Phase der Zivilisation wirklich? Drucker war aufgefordert worden, General Motors von innen zu betrachten, und je mehr er sah, desto mehr verstörte es ihn. »General Motors ... kann man als Triumph und Scheitern des technokratischen Managers betrachten«, schrieb er später. »In Bezug auf Umsatz und Gewinn ist [GM] bewundernswert erfolgreich. ... Doch gleichzeitig ist es grundlegend gescheitert – nämlich in Bezug auf seine öffentliche Reputation, Wertschätzung und Akzeptanz.« Drucker vertrat leidenschaftlich die Ansicht, dass Management mehr war als eine technokratische Übung. Er sah es als Profession mit einer edlen Berufung, vergleichbar mit der herausragender Mediziner oder Juristen.

Drucker konnte bissig und ungeduldig sein, ja, nachgerade ein Ekel. Doch unter der reizbaren Oberfläche und hinter jeder Seite seines Werks steht ein

Mann mit großer Leidenschaft für die Menschen. Er wollte nicht nur unsere Wirtschaft produktiver machen, sondern die ganze Gesellschaft – und *humaner* obendrein. Andere Menschen als bloße Mittel zum Zweck zu betrachten statt als Selbstzweck, erschien Drucker zutiefst unmoralisch. Und so viel er auch über Institutionen und Gesellschaft schrieb, in Wirklichkeit ging es ihm meiner Ansicht nach vor allem um eines – den Menschen.

Am eigenen Leibe erfuhr ich Druckers Fürsorglichkeit und Anteilnahme 1994, als ich am Scheideweg stand und mich zwischen einem traditionellen Weg und meinem eigenen entscheiden musste. Gegenüber einem Redakteur der *Industry Week* erwähnte ich, dass ich ein Bewunderer von Peter Drucker sei. »Ich habe ihn kürzlich interviewt«, erzählte er mir. »Wenn Sie möchten, frage ich ihn gern, ob er sich etwas Zeit für Sie nimmt.«

Ich hatte mir nicht viel davon versprochen, doch eines Tages war die folgende Nachricht auf meinem Anrufbeantworter. »Hier ist Peter Drucker« – langsam, gesetzt und mit österreichischem Akzent – »und ich würde sehr gern einen Tag mit Ihnen verbringen, Mr. Collins. Bitte rufen Sie mich zurück.« Wir verabredeten uns für Dezember und ich flog nach Claremont in Kalifornien. Drucker begrüßte mich bei sich zuhause und griff mit beiden Händen nach meiner ausgestreckten Hand. »Mr. Collins, ich freue mich ja so, Sie kennenzulernen. Bitte kommen Sie doch herein.« Er widmete mir mehr als einen halben Tag, saß in seinem Lieblingskorbstuhl, stellte Fragen, dozierte, dirigierte und forderte mich heraus. Ich war nach Claremont gepilgert auf der Suche nach der Weisheit eines der größten Denker des Managementfachs. Zurück kam ich mit dem Eindruck, dass ich einen mitfühlenden, großzügigen Menschen kennengelernt hatte, der – beinahe als Dreingabe – auch noch über einen äußerst regsamen Geist verfügte.

Es gibt zwei Möglichkeiten, die Welt zu verändern: die Feder (durch Ideen) und das Schwert (durch Einsatz von Macht). Drucker wählte die Feder und revolutionierte auf diese Weise das Denken tausender Schwerträger. Wer sich für die Feder entscheidet, hat gegenüber denen, die das Schwert führen, einen großen Vorteil: das niedergeschriebene Wort lebt ewig. Wenn Sie nicht das Privileg hatten, Peter Drucker zu seinen Lebzeiten kennenzulernen, können Sie dies auf den folgenden Seiten nachholen. Sie können Zwiegespräche mit ihm halten, ihm Randnotizen schreiben, mit ihm hadern und sich von ihm irritieren und inspirieren lassen. Er kann Ihr Mentor werden, wenn Sie es zulassen. Er kann Sie weiterbilden, herausfordern und verändern – und durch Sie die Welt, in der Sie leben.

Peter Drucker hat in einer dunklen, chaotischen Welt ein Licht aufstrahlen lassen. Seine Worte sind heute noch so gehaltvoll wie damals, als er sie vor Jahrzehnten in seine eigenwillige Schreibmaschine hackte. Sie sollten von

jedem gelesen werden, der Verantwortung trägt – heute, morgen, in 10, 50 und 100 Jahren. Dass die freiheitliche Gesellschaft im 20. Jahrhundert triumphierte, heißt nicht, dass sie dies auch im 21. Jahrhundert tun wird. Die zentralisierte Tyrannei bleibt ein mächtiger Rivale und ihre Gewichtung in der Geschichte spricht gegen uns. Wenn junge Menschen fragen: »Was kann ich tun, um wirklich etwas zu bewegen?«, finden sie eine der besten Antworten darauf in diesem Buch. Sehen Sie zu, dass Sie eine Organisation finden, die Ihrer Leidenschaft entgegenkommt – wenn nicht in der Wirtschaft, dann im sozialen Bereich. Gibt es keine, dann gründen Sie eine. Führen Sie sie – durch die Management-Praxis – so, dass sie außergewöhnliche Ergebnisse erzielt und entscheidenden Einfluss ausübt. Damit vertausendfachen Sie, was Sie alleine erreichen könnten.

*Jim Collins*

Boulder, Colorado

Dezember 2007

# Einführung zur überarbeiteten Ausgabe von Peter Druckers Standardwerk

Die erste Auflage von *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*<sup>2</sup> erschien 1973. Nach der Veröffentlichung dieses Buches sollte Peter Drucker noch 32 Jahre lang weiter schreiben, lehren und als Managementberater tätig sein. Diese überarbeitete Ausgabe aktualisiert nun die ursprüngliche Ausgabe, indem sie die Arbeiten Peter Druckers zu dem Thema aus den Jahren 1974 bis 2005 integriert. Sämtliche Quellen, die zur Überarbeitung des Werks herangezogen wurden – abgesehen vom Inhalt dieses Kapitels – stammen aus Materialien, die in The Drucker Institute, Claremont, Kalifornien aufbewahrt werden, und an denen Peter F. Drucker das Urheberrecht hat.

## Kleine Bedienungsanleitung für dieses Buch

Dieses Buch ist wie das Originalwerk eine umfassende Abhandlung zum Thema Management. Es beschreibt in allen Einzelheiten die drei *Aufgaben* des Managements: Die *Leistung der Institution*, für die Manager arbeiten, die *produktive Arbeit* und den *erfolgreichen Arbeiter* sowie das Management der *sozialen Einwirkungen* und der *sozialen Verantwortung*. Des Weiteren beschreibt es die *Aufgaben* und *Methoden*, die ein Manager meistern muss, um seiner Verantwortung gerecht zu werden.

Die Teile I bis V des Buches sind den *Aufgaben* der Manager und den *Aufgaben* der Führungsgremien einer Organisation gewidmet. Die Teile VI bis IX befassen sich mit zahlreichen verknüpften *Aufgaben* und *Methoden*, die Manager beherrschen müssen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Teil X beschreibt ausführlich die neuen Anforderungen an die Manager und das Management durch die *Informationsrevolution* und den Eintritt in die *Wissensgesellschaft*. Diese neuen Anforderungen haben bereits in der ursprünglichen Ausgabe ihre Schatten voraus geworfen, sie wurden darin jedoch nicht erschöpfend abgehandelt.

Die überarbeitete Ausgabe folgt dem Original insoweit, als auch sie mehrere Zielgruppen anspricht. Erfahrene Führungskräfte und Berater werden das Buch vielleicht als Referenz verwenden, wenn sie vor einem konkreten Problem oder einer Frage stehen. Am effektivsten nutzt man die darin enthaltenen Erkenntnisse, indem man sie praktisch umsetzt. Nur so zieht man maximalen Wert aus Managementprinzipien.

Nachwuchsführungskräfte sollten versuchen, jedes der in diesem Buch angesprochenen Themen auf ihre Position oder Organisation zu beziehen. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten. Die dargelegten Prinzipien wurden alle über einen Zeitraum von 65 Jahren in realen Organisationen herausgearbeitet. Ein solches Prinzip durchschauen Sie umso leichter, je stärker dabei Ihr Bezug zur Praxis ist. Daher sollten Nachwuchsmanager jedes Kapitel speziell im Hinblick auf Ihre spezifischen Aufgaben durchdenken. Die Teile VI bis IX könnten für den Neuling unmittelbar relevant sein.

Studenten der Betriebswirtschaft und der Geisteswissenschaften können Peter Druckers Begleitbuch *Management Cases* verwenden, um zu begreifen, wie man die in diesem Buch dargelegten Prinzipien auf konkrete Managementprobleme anwendet. Nach Möglichkeit sollten sie auch versuchen, das Material eines jeden Kapitels zu verarbeiten, indem sie die Prinzipien auf wirkliche Organisationen beziehen, mit denen sie vertraut sind. Zum Teil ist das Material nur dann wirklich effektiv, wenn man das Thema aus der Praxis kennt.

Der erfahrene Unternehmenslenker oder Berater kann die systemische Perspektive aus Abbildung 1, die auch im verbleibenden Teil der Einführung beschrieben wird, sofort erfassen und den gesamten Inhalt dieses Buches in ein zusammenhängendes Gesamtbild einordnen. Abbildung 1 und diese Einführung können auch herangezogen werden, um das runde Dutzend wichtiger Managementkonzepte Peter Druckers untereinander in Beziehung zu setzen.

Das in dieser Einführung verwendete Material wurde erfolgreich als Anleitung zur Verwendung dieses Buches im Unterricht von Studierenden im Grund- und Hauptstudium und von Führungskräften verwendet. In dieser Funktion hat es sich als besonders nützlich erwiesen, wenn es kontinuierlich von Anfang bis Ende des Kurses eingesetzt wurde.

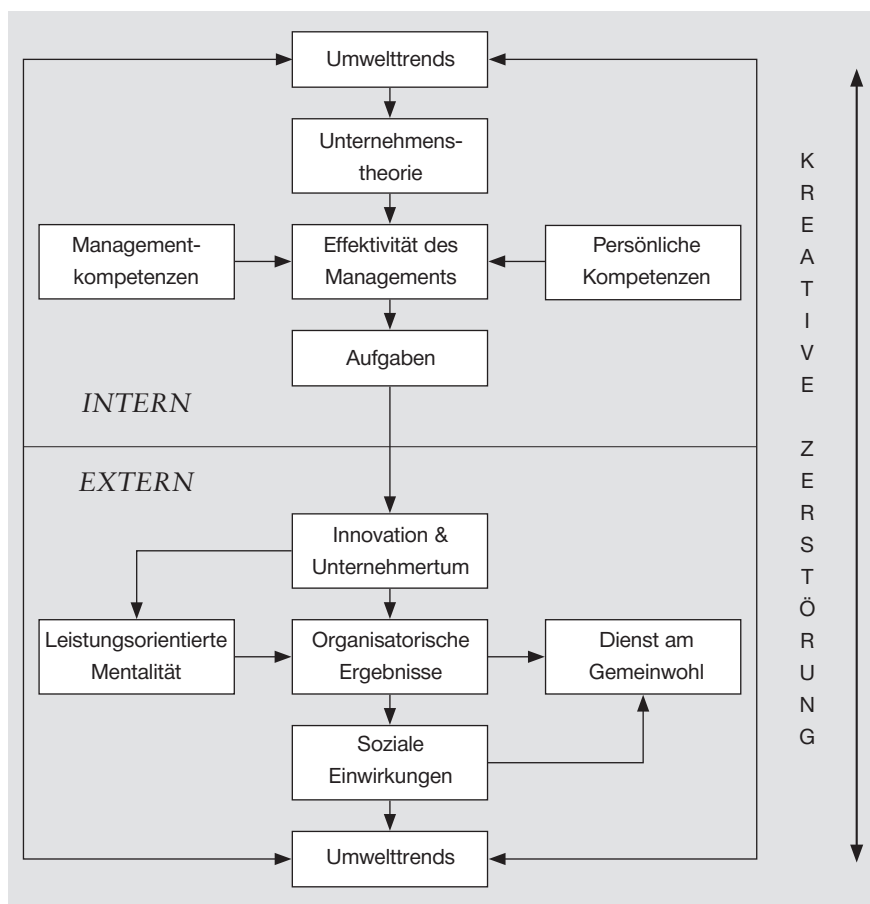
## **Management als System in Wechselbeziehungen stehender Elemente (Abbildung 1)**

Peter Druckers Schriften zum Thema Management sind umfangreich und vielfältig. Dennoch ergibt sich aus seinem Werk eine klare Vision vom Wesen

des Managements und von der Art und Weise, wie Führungskräfte und Manager arbeiten sollten. Management ist eine *Disziplin* und eine *Praxis*. Es ist polyzentrisch – mit vielen Zentren und untereinander in Zusammenhang stehenden Elementen. Entsprechend schwierig ist es, diesem Thema Herr zu werden, indem man die einzelnen Kapitel linear in Angriff nimmt. Man muss die Elemente in einen funktionierenden Rahmen einordnen, da das Ganze größer und anders ist als die Summe seiner Teile. Jeder der zehn Abschnitte dieses Buches bezieht sich auf einen oder mehrere dieser Teile. Jedes Kapitel ist ein Teil des Ganzen – die Kapitel sind, wenn Sie so wollen, der »Text«, doch die »Melodie« ergibt sich erst, wenn man Management als organisches Ganzes wahrnimmt.

Abbildung 1

*Systemische Perspektive: Das Management als Ganzes*



Diese vorliegende Einführung beschreibt diese in Wechselbeziehungen stehenden Elemente des Managements als ein System. Abbildung 1 liefert eine Wegeskizze, die jedes Element zum ganzen Thema in Beziehung setzt. Jedes Element ist Gegenstand eines oder mehrerer Kapitel dieses Buches. Versuchen Sie, das Thema *Management als organisches Ganzes* zu begreifen und umzusetzen, nicht nur als einen Satz isolierter Elemente. Diese Darstellung des Managements als organisches Ganzes stimmt mit der Perspektive des ursprünglichen Wortlauts überein, in dem Peter Drucker das Wesen von Organisationen und Management erklärt:

Der gesamten Wissenschaft vom Management liegt eine elementare Einsicht zugrunde: dass nämlich das Wirtschaftsunternehmen ein *System* höchster Ordnung ist; ein System, dessen »Bestandteile« Menschen sind, die freiwillig mit ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und ihrem persönlichen Einsatz zu einem gemeinsamen Vorhaben beitragen. Alle echten Systeme – seien sie mechanisch wie die Kontrolle einer Rakete, biologisch wie ein Baum oder sozial wie das Wirtschaftsunternehmen – haben eins gemeinsam: die Interdependenz. Das Gesamtsystem wird nicht notwendigerweise verbessert, wenn eine spezifische Funktion oder ein Teil verbessert oder effizienter gemacht wird. In manchen Fällen kann man ein System sogar dadurch stärken, dass man einen Teil bewusst schwächt. Entscheidend ist letztlich immer die Leistung des ganzen Systems, und diese ergibt sich aus seinem Wachstum und dynamischen Gleichgewicht, seiner Anpassung und Integration. Die rein technische Leistung ist weniger ausschlaggebend.

Abbildung 1 liefert eine systemische Perspektive dieser überarbeiteten Ausgabe. Das Diagramm und das in diesem Kapitel präsentierte Material werden Ihnen helfen, sich in dem Stoff dieses Buches zu orientieren, ihn zu erfassen und anzuwenden. Die Elemente und Kapitel sind am effektivsten als organisches Ganzes zu betrachten, als ein System von in Wechselbeziehungen stehenden Elementen, die Aufgaben und Methoden umfassen. Zusammengekommen bilden diese Elemente die Grundlage für die Praxis des Managements.

## Die Einstellung zur Leistung (Kapitel 27)

Die leistungsorientierte Mentalität (in Abbildung 1 links unten) bildet das Herzstück von Druckers Arbeit über Führung und Management. Organisa-



tionen mit ausgeprägt leistungsorientierter Mentalität werden von Managern geführt, die engagiert *das Richtige tun* und *die richtigen Dinge erledigen*.

Manager sollten sich darauf konzentrieren, Organisationen mit leistungsorientierter Mentalität heranzubilden. Um diese durchzusetzen, müssen sie

- in ihrem Moralverhalten und ihrer Ethik ein hohes Maß an Integrität an den Tag legen,
- sich auf Ergebnisse konzentrieren,
- auf Stärken aufbauen – die eigenen Stärken und die Stärken anderer,
- den Mindestanforderungen wichtiger Interessengruppen wie Kunden, Mitarbeitern und Aktionären entsprechen,
- über Grenzen führen, indem sie bestimmte zusätzliche soziale Bedürfnisse erfüllen, die zum Gemeinwohl beitragen.

Manager, die einer ausgeprägt leistungsorientierten Mentalität verpflichtet sind, verfügen über charakterliche Integrität. Sie haben eine Vision in Bezug auf den Zweck ihrer Organisation, sie konzentrieren sich auf Chancen und Ergebnisse, sie leiten zum Wandel an und richten sich nach den wesentlichen Aufgaben und Methoden des Managements.

## Die Unternehmenstheorie (Kapitel 8)

Wer ein Unternehmen führen will, muss mit der Formulierung einer aussagekräftigen »Unternehmenstheorie« beginnen.

Diese beschreibt, wie eine Organisation Wert für ihre Kunden schaffen will. Das Konzept ist daher auf alle Organisationen anwendbar, nicht nur auf Wirtschaftsunternehmen. Die Formulierung einer solchen Theorie setzt die Beantwortung der folgenden Fragen voraus:

- Was ist unsere Mission?
- Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Wer sind unsere Kunden und unsere Nichtkunden?
- Was erachten wir als Unternehmensergebnisse?
- Wie sollte unsere Theorie aussehen? (Das setzt wiederum voraus, dass sich Manager nach Innovationschancen umschauchen.)

Die Unternehmenstheorie ist mitunter nicht offensichtlich und auch nicht ohne Kontroversen zu formulieren. Um eine Unternehmenstheorie abzu-

fassen, müssen Führungskräfte über die Grenzen ihrer Organisation hinaus auf das externe Umfeld blicken. Das Umfeld beschränkt sich nicht auf den Bereich, in dem das Unternehmen aktuell tätig ist, sondern schließt auch andere »Umfelder« ein – etwa jene, in denen Nichtkunden versorgt werden und wo vermutlich künftige Kunden bedient werden könnten. Die Formulierung einer Unternehmenstheorie ist in jedem Fall eine zukunftsgerichtete Übung. Sie erfordert den Entwurf einer *Mission*, die die Organisation im Gegenzug zwingt, entstehende Trends, künftige Veränderungen in ihrem Umfeld und aktuelle oder sich abzeichnende soziale Probleme, die zur Chance werden könnten, systematisch zu evaluieren.

Bei der Bestimmung von Kernkompetenzen müssen sich die Manager einer Organisation fragen: »Was können wir wirklich gut?« und »Was sollten wir eigentlich tun?«

Annahmen zu Mission, Kernkompetenzen und Kunden müssen nicht nur realitätsbezogen sein, sondern überdies aufeinander abgestimmt werden. Aus diesem Grund muss die Theorie einer Organisation laufend überprüft und aktualisiert werden, denn vielleicht möchte man nicht länger nur Mainframe-Computer verkaufen, wie IBM es früher getan hat, wenn sich die Präferenz der eigenen Kunden auf PCs verschiebt.

Unterscheidet sich die einer Organisation zugrunde liegende Theorie von ihrem laufenden Geschäft, kommen die Praktiken des *Absetzens*, der *Innovation* und des *Wandels* ins Spiel. Führungskräfte müssen erkennen können, wann man Produkte, Prozesse und Kunden absetzen und Ressourcen in aussichtsreichere Gelegenheiten umleiten muss.

Kurz, die Unternehmenstheorie gibt die Marschrichtung vor. Sie sollte eingesetzt werden, um den Angehörigen einer Organisation begreiflich zu machen, wohin sich diese bewegt und aus welchem Grund sie eine bestimmte Richtung einschlägt, und die Aktivitäten ihrer Mitarbeiter darauf ausrichten.

## **Die Ermittlung der Umwelttrends und der Zukunft, die bereits stattgefunden hat (Kapitel 4–7, 10, Teil IV)**

Aktuelle und künftige Trends ändern nichts an der Notwendigkeit einer Unternehmenstheorie, entsprechender Managementmethoden, Kompetenzen und Aufgaben und des Umgangs mit sozialen Auswirkungen und den übrigen in Abbildung 1 dargestellten Elementen, doch sie verschieben das realisierbare Portfolio auf der Grundlage bekannter und projizierter Trends, die sich im Umfeld herauskristallisieren.

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Wissensarbeit müssen sich die Manager zum Beispiel verstärkt auf die produktive Gestaltung dieser Art von Arbeit und auf die Steigerung der Leistung von Wissensarbeitern konzentrieren. Dabei haben sie darauf zu achten, dass auf Stärken aufgebaut wird, dass sich die Produktivität der Wissensarbeiter erhöht, aber auch darauf, dass diese Spezialisten in ein leistungsfähiges Ganzes integriert werden. Die Integration von Spezialisten ist es, um die sich Management in einer Wissensgesellschaft im Wesentlichen dreht.

Ein Merkmal des demografischen Wandels in den Industrieländern ist eine alternde Bevölkerung, die mit einer Geburtenrate einhergeht, die in vielen solchen Ländern unter dem Niveau liegt, das zur Erhaltung der Bevölkerungszahl benötigt wird. Infolgedessen schrumpft die traditionelle erwerbsfähige Bevölkerung in diesen Ländern. Solche demografischen Veränderungen können eine Abwandlung der Marketingstrategien und der Unternehmenstheorie einer Organisation erforderlich machen. Gespaltene Märkte, auf denen sich die Bevölkerung aus einer jüngeren und einer älteren Generation zusammensetzt, diktieren ganz andere Wertangebote und Marketingstrategien. Die Frage »Was ist Wert?« für Kunden ist aus der Perspektive zweier unterschiedlicher generationsbedingter Wertesysteme zu betrachten (etwa dem der Millenniumsgeneration und dem der geburtenstarken Jahrgänge).

## **Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortung (Kapitel 20–21)**

Der ethische Grundsatz, nach dem sich Manager bei der Umsetzung ihrer unternehmerischen Mission richten sollten, lautet: *Primum non nocere* – »vor allem, nicht wissentlich Schaden zufügen«. Organisationen sind öffentliche Institutionen und ihre Aktivitäten haben Auswirkungen auf die Gesellschaft. Der Moralkodex ihrer Mitarbeiter muss unbedingt beinhalten, dass nicht bewusst Schaden angerichtet werden darf. Verstöße gegen Recht und Ethik sollten mit strenger Bestrafung derjenigen geahndet werden, die sie begehen oder auf sonstige Weise mutwillig Schäden verursachen.

In diesem Zusammenhang gibt es zwei unterschiedliche Arten sozialer Einwirkungen (in Abbildung 1 unten in der Mitte):

- Die negativen Effekte, die eine Organisation hervorruft.
- Soziale Missstände, die in geschäftliche Chancen übersetzt werden.

Beide Effekte sind wesentlich und müssen Gegenstand der Managementtätigkeit sein, da es beim ersten darum geht, wie eine Organisation der Gesellschaft Schaden zufügt, und beim zweiten darum, wie eine Organisation der Gesellschaft helfen kann.

Der gesellschaftliche Einfluss einer Organisation ist definiert als die Aktivitäten oder Ergebnisse von Aktivitäten, die sich aus der Umsetzung ihrer Mission ergeben. Jede Institution muss einem gesellschaftlichen Einfluss oder Zweck dienen. So sollte eine Klinik Kranke heilen, ein Unternehmen wirtschaftliche Bedürfnisse erfüllen und eine Kirche, Synagoge oder Moschee sollte den Menschen geistige Nahrung bieten. Schädliche Einflüsse auf die Gesellschaft, die im Zuge dieses Prozesses entstehen, müssen auf ein Minimum begrenzt werden, weil sie dem Gemeinwohl abträglich sind und nicht der eigentlichen Mission einer Organisation entsprechen.

Außerdem muss ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Ausräumung negativer Auswirkungen und den dadurch entstehenden Kosten bestehen, die einer Organisation innerhalb ihrer Branche Wettbewerbsnachteile bringen. Im letztgenannten Fall liegt es im Interesse der Führungskräfte einer Branche (etwa der Wirtschaftsprüfer), sich auf Regelungen (etwa zur Vermeidung von Bilanzskandalen wie bei Enron oder WorldCom und anderen) zu einigen, um die negativen Einflüsse zu minimieren.

Organisationen müssen sich auf ihre Mission konzentrieren, abträgliche Folgen für die Gesellschaft gering halten und proaktiv Interesse am Gemeinwohl zeigen. Institutionen sind Organe der Gesellschaft. Als solche hängt ihr eigenes Wohlergehen maßgeblich von dem der Gesellschaft ab. Daher gilt: Wenn Insider in der Chefetage von Unternehmen wissen, dass erhebliche widrige Einflüsse auf die Gesellschaft vorliegen, dann muss das Management darauf hinarbeiten, angemessene Regelungen durchzusetzen, damit in der eigenen Branche faire Wettbewerbsbedingungen gewährleistet sind.

Die Probleme und Kosten, mit denen sich Unternehmenslenker heute bei der Einhaltung der Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act von 2002 konfrontiert sehen (ein Gesetz, dass infolge des öffentlichen Aufschreis nach zahlreichen Rechnungslegungsskandalen in den 90er Jahren verabschiedet wurde), wären vermeidbar gewesen. Die Zunft der Wirtschaftsprüfer in Gestalt des American Institute of Certified Public Accountants und des Financial Accounting Standards Board hätte sich lediglich selbst regulieren müssen. Eine solche Selbstregulierung hätte zu weitaus effektiveren Gesetzen zur Verhütung missbräuchlicher Bilanzierungspraktiken geführt, weil diese von eben den Berufsgruppen entwickelt worden wären, die fachlich zu ihrer Vorlage vor dem Kongress und ihrer späteren Durchsetzung unter ihren Angehörigen am kompetentesten gewesen wären.

Die zweite Art der gesellschaftlichen Einflussnahme in Bezug auf soziale Missstände oder Fehlfunktionen sollte als Herausforderung verstanden und als potenzielle geschäftliche Chance behandelt werden. Organisationen sollten solche Aktivitäten aggressiv vorantreiben und an der Ausmerzung gesellschaftlicher Fehlfunktionen verdienen (wie Branch Rickey, Manager der Brooklyn Dodgers, der die Ausgrenzung Farbiger beendete, indem er Jackie Robinson ins große Baseball-Geschäft holte).

Ein weiteres Beispiel für die Übersetzung eines gesellschaftlichen Übels in eine geschäftliche Chance ist der jüngste Schwerpunkt auf den »17 sauberen Technologie-Bereichen« bei General Electric und dessen Erwartung, dass sich dadurch der Umsatz mit Produkten auf der Grundlage dieser »grünen« Technologien »von 2004 bis 2010 von 10 auf 20 Milliarden US-Dollar steigern wird, mit noch ehrgeizigeren Anschlusszielen«. Dies ist richtungsweisend für die potenziellen Chancen, die von der globalen Zunahme der Treibhausgase (GHG) ausgehen. Ferner hat GE für jeden Unternehmensbereich bestimmte Ziele zur Verringerung des Ausstoßes von Kohlendioxid und Treibhausgasen insgesamt festgelegt.<sup>3</sup>

Schließlich muss das Management auch das Gemeinwohl fördern, indem es kommunale Organisationen finanziell und personell unterstützt und indem es im Namen des Unternehmens Geld spendet und seine Mitarbeiter zu Spenden und ehrenamtlichem Engagement anhält. Auch sollten die Führungskräfte ihre Fachkompetenzen einsetzen, um kommunalen Gruppierungen bei der Lösung wichtiger sozialer Probleme zu helfen (etwa bei der Wiederbelebung der Innenstadt von Cleveland, Ohio, die CEOs ortsansässiger Unternehmen durch ihre Führungserfahrung vorantrieben). Manager sollten wissen, dass ein Unternehmen in einer todgeweihten Gesellschaft nicht florieren kann. Im Streben nach Gemeinwohl dürfen Unternehmenslenker ihre eigentliche Mission jedoch nie aus den Augen verlieren, denn in diesem Fall leisten sie der Gesellschaft keinen guten Dienst.

## **Kreative Zerstörung und Innovation und Unternehmertum (Teil VIII)**

Durch das Internet haben heute alle den gleichen Zugang zu Informationen. Die Weltwirtschaft ist zusammengedrückt. Globalisierung und Outsourcing haben den Wettbewerb auf den Märkten für Arbeit, Produkte und Kapital verstärkt. Der Wandel ist enorm und man kann entweder reagieren und sich anpassen oder proaktiv sein und die Führung übernehmen – und so künftige

Umwelttrends mitbestimmen. Eine hoch motivierte Organisation setzt sich aus Führungskräften zusammen, die Wandel an vorderster Front proaktiv vorantreiben, indem sie »Zukunft wahrnehmen, die bereits geschehen ist«.

Indem sie aus aufkeimenden Trends Kapital schlagen, begrüßen solche Manager den Prozess der kreativen Zerstörung, der freie und globale Märkte charakterisiert, und setzen sich auf diese Weise als Change-Leader an die Spitze. Sie wissen, dass jede Organisation, die am Status quo festhalten will, bereits im Niedergang begriffen ist.<sup>4</sup> Change-Leader formulieren unternehmerische Strategien und suchen nach Gelegenheiten zu ihrer Umsetzung. Sie schaffen ferner eine interne Kultur und ein Gefüge von Managementsystemen, die Innovation und Unternehmertum fördern und belohnen.

Die effektivste Möglichkeit, Chancen zu ergreifen, um die Zukunft zu managen, die bereits geschehen ist, besteht darin, proaktiv zu sein, entstehende Trends zu nutzen, den Wandel zu begrüßen und zum Change-Leader zu werden. Managementmethoden müssen sich an diese neuen Realitäten einer globalen wissensbasierten Informationsgesellschaft anpassen.

## **Fähigkeiten, Aufgaben und persönliche Kompetenzen eines Managers**

Das Unternehmen von morgen wird noch weitaus komplexer sein als heute. Es wird ein Netz aus Partnerschaften, Joint Ventures, Allianzen, Outsourcing-Partnern und verschiedenen anderen Arten von Verbindungen und Zusammenschlüssen bilden, wie es in seiner vorliegenden Breite und Komplexität ohne Beispiel ist. Jeder Aspekt des Unternehmens kann ein eigenes Management haben, doch die Beziehungen zwischen den Einheiten müssen unbedingt koordiniert und leistungsorientiert gestaltet werden. Diese Komplexität erfordert von den Managern hoch entwickelte Fähigkeiten und Vorgehensweisen – in ihrer Rolle als Führungskräfte ebenso wie als qualifizierte Fachkräfte.

*Effektives Management* erfordert drei zusammengeschaltete Fähigkeiten und Methoden, wie in Abbildung 1 dargestellt.

- Konkrete Fähigkeiten, die Manager erwerben müssen, um effektive Führungskräfte zu sein.
- Besondere Aufgaben, die Manager ausführen müssen, um ihre Organisationen zur Effektivität zu führen.
- Persönliche Kompetenzen und Vorgehensweisen, die einen Menschen im Leben und im Manageralltag effektiv machen.

## Die Fähigkeiten des Managers (Kapitel 28–33)

Ein effektiver Manager muss in sechs Kompetenzbereichen brillieren:

- Entscheidungsfindung
- Personalentscheidungen
- Kommunikation
- Budgetierung
- Messung und Steuerung
- Informationskompetenz

Effektive Manager treffen effektive Entscheidungen. Effektive Entscheidungsfindung erfolgt in sechs Schritten und effektive Entscheidungen zeichnen sich durch fünf Merkmale aus. Der erste und mit Abstand wichtigste Schritt der effektiven Entscheidungsfindung ist die Bestimmung und Einordnung des Problems. Es ist viel leichter, eine falsche Lösung für ein Problem zu korrigieren, als eine »richtige« Lösung für ein falsch definiertes Problem. Wird ein Problem nicht korrekt definiert, kann dafür keine Lösung gefunden werden. Umgekehrt gilt: Wenn ein Problem richtig erkannt wurde, liefert eine falsche Lösung nützliches Feedback, was den Manager näher an die richtige Lösung heranführt. Die übrigen fünf Schritte der effektiven Entscheidungsfindung sind die Folgenden:

1. Fragen Sie: »Ist dieses Problem allgemeiner Natur oder einzigartig?« Allgemeingültige Entscheidungen müssen getroffen werden, indem man eine Regel findet und anwendet, die zuvor schon jemand zur Lösung desselben Problems eingesetzt hat. Bei einmaligen Problemen muss der Entscheider zunächst die *Rahmenbedingungen* festlegen, die erfüllt sein müssen, damit eine Entscheidung effektiv ist.
2. Um die Rahmenbedingungen festzulegen, müssen Antworten auf die Frage gefunden werden, was die Entscheidung bewirken muss, um eine effektive Lösung für das Problem darzustellen
3. Anschließend fragt der Entscheider: »Was ist unter den vorliegenden Bedingungen die richtige Lösung?«
4. Dann – und daran hapert es bei vielen Entscheidungen – muss der Entscheider die Entscheidung umsetzen, indem er einer oder mehreren Personen die Verantwortung für die Ausführung der Entscheidung überträgt, und Hürden beseitigt, die dem/den Betroffenen im Wege stehen.
5. Schlussendlich verfolgt ein effektiver Entscheider seine Entscheidung weiter, lässt sich rückmelden, wie ihre faktischen Ergebnisse aussehen,

und gleicht diese dann mit den beabsichtigten oder erwünschten Ergebnissen ab.

Ein effektiver Entscheidungsfindungsprozess zeichnet sich dadurch aus, dass sich der Entscheider eingangs fragt: »Ist überhaupt eine Entscheidung nötig?« Wenn ja, lotet er Alternativen aus, indem er die Ansichten derer zur Kenntnis nimmt, die am stärksten mit dem Problem konfrontiert sind. Dann bittet er alle Verfechter möglicher Entscheidungen, ihre »Hypothesen« zu prüfen, um festzustellen, ob die Fakten ihre Meinung bestätigen (anders ausgedrückt: Wie müssten die Fakten aussehen, damit eine konkrete Meinung zuträfe?).

Effektive Entscheider ermutigen zu *unterschiedlichen Ansichten* über Alternativen und handeln dann nach der gewählten Option, wenn deren potenzielle Vorteile die Kosten und Risiken übersteigen. Richtig ausgetragene Meinungsverschiedenheiten erschließen die Fantasie der Beteiligten auf der Suche nach der richtigen Entscheidung und führen zu einem erschöpfenderen Verständnis des Problems. Entspricht eine Entscheidung nach heftiger Diskussion nicht den Vorbedingungen, so hat der Entscheider immerhin eine klarere Vorstellung von den möglichen Ursachen für ihr Scheitern, weil er andere Alternativen in Betracht gezogen hat.

Am Ende erfordert effektives Entscheiden Mut, denn wie viele wirksame Medikamente können auch effektive Entscheidungen Nebenwirkungen oder unerwünschte Effekte haben.

*Personalentscheidungen sind ein Sonderfall der Entscheidungsfindung, für den eigene Regeln gelten.* Solche Entscheidungen gehören zu den wichtigsten, die Manager treffen müssen, denn sie haben die größten Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Organisation. Allzu viele dieser Entscheidungen sind nicht effektiv.

Effektive Personalentscheidungen erfolgen in fünf Schritten:

1. Machen Sie sich zunächst ein genaues Bild von der Aufgabe.
2. Schauen Sie sich drei bis fünf qualifizierte Kandidaten an.
3. Bewerten Sie die Stärken der Bewerber.
4. Sprechen Sie mit seinen Kollegen und Vorgesetzten über jeden der Bewerber.
5. Sorgen Sie dafür, dass der Ausgewählte weiß, was er tun soll und was dafür nötig ist, und dass er rückmeldet, was nötig ist, sobald er die Aufgabe übernommen hat.

Abgesehen von diesen fünf Schritten gibt es noch weitere Überlegungen für den Entscheider. Übernehmen Sie die Verantwortung für jede von Ihnen



getroffene Personalentscheidung – also für jede Einstellung oder Beförderung, die fehlschlägt. Akzeptieren Sie, dass jemand, der seine Aufgabe nicht erfüllt, entfernt werden muss. Doch nur, weil jemand eine Aufgabe nicht erfüllt, heißt das nicht, dass er ein schlechter Mitarbeiter ist, von dem sich die Organisation trennen sollte.

Neuzugänge werden am besten in einer etablierten Position eingesetzt, deren Anforderungen bekannt sind und für die Unterstützung zur Verfügung steht. Letztlich und grundsätzlich ist es die Aufgabe des Managers, nach Möglichkeit dafür zu sorgen, dass er stets die richtigen Personalentscheidungen trifft.

Im Folgenden geht es um die verbleibenden vier Kompetenzbereiche, die Führungskräfte beherrschen müssen, um ihre Aufgabe zu erfüllen.

1. Erstens müssen Sie lernen, richtig zu *kommunizieren*. Effektive Manager müssen aufwärts kommunizieren. Das ist ein zweigleisiger Prozess, bei dem Kommunikation vom Empfänger ausgeht, aber auch zu ihm zurückkommt. Dadurch wird gewährleistet, dass dieser den Inhalt der Kommunikation versteht – denn Kommunikation findet nur statt, wenn der Empfänger auch »hört«. Information und Kommunikation sind verschiedene Dinge. Kommunikation findet erst statt, wenn der Absender sicher ist, dass der Empfänger verstanden hat, welche Maßnahmen infolge eines Gesprächs oder Memos zu treffen sind. Am effektivsten kann man sicherstellen, dass echte Kommunikation erfolgt, wenn man den Empfänger bittet, zu beschreiben, was er aus der Kommunikation herausgehört hat – einschließlich der erforderlichen Handlungen –, und prüft, ob es sich mit dem deckt, was der Absender mitteilen wollte.
2. *Budgetierung* ist eines der am häufigsten eingesetzten Managementtools. Budgets sind einnahmen- und ausgabenbezogene Pläne, die für jeden Bereich entwickelt werden, um den Managern bei der Entscheidung zu helfen, wo in der Organisation finanzielle Mittel und Humankapital verwendet werden sollten. Indem sie Einnahmen und Ausgaben schätzen, sind Führungskräfte in der Lage, mit jedem Teil der Organisation zu kommunizieren und die Ziele, Pläne und Ausgaben jedes Teilbereichs in die Gesamtorganisation zu integrieren. Budgets, die richtig verstanden und eingesetzt werden, sind daher maßgebliche Hilfsmittel zur Integration der Pläne und Leistung der Organisation – in Aufwärts-, Abwärts- und Seitwärtsrichtung. Indem jeder Bereich für die im Budget enthaltenen Pläne und Ausgaben zur Rechenschaft gezogen wird, liefert das Budgetierungsverfahren einen Rahmen für die Übernahme von Verantwortung für die Leistung jedes Bereichs und jedes Mitarbeiters der Organisation.

Budgetierung ist daher entscheidend für den organisatorischen Managementprozess. Das Budgetierungsverfahren bietet ein Forum für die Evaluierung bestehender Märkte, Produkte, Prozesse und Programme zur Weiterführung. Aktivitäten, die nicht unterstützt würden, wenn sie nicht bereits eingeführt wären, stehen ganz oben auf der Abschlusssliste. Um nicht in jeder Periode Chaos auszulösen, sollte mit großzügiger Vorlaufzeit eine periodische Überprüfung (auch nullbasierte Prüfung genannt) der Aktivitäten jedes Bereichs vorgesehen werden. *Dadurch lässt sich ein systematischer Herausnahmeprozess innerhalb der Organisation institutionalisieren.*

3. Eine weitere Kompetenz, die effektive Führungskräfte erwerben müssen, ist die Festlegung der richtigen *Messgrößen* und die Aufrechterhaltung der *Kontrolle*. Die von einer Organisation gewählten Kontrollen zeigen den Mitarbeitern, welche Werte und Zielsetzungen die Organisation verfolgt. Kontrollen sind daher keinesfalls neutral. In ihnen spiegeln sich die Werte einer Organisation und sie beeinflussen das Verhalten. Daher müssen Kontrollen auf Ergebnisse ausgerichtet sein. Sie sollten leicht verständlich sein und als *Ressource* für den Mitarbeiter gelten, der die zu kontrollierende Aufgabe zu verantworten hat. Kontrollen müssen überdies zeitnah erfolgen und den Zielen entsprechen.
4. Eine Fähigkeit, die sich Manager aneignen müssen, besteht in der Organisation von *Informationen* für die Entscheidungsfindung. Manager und Organisationen müssen sich immer stärker auf die Technik verlassen, um ihre Organisationen zu stützen und zu lenken (das heißt, dass heute die Festlegung von Performance Dashboards oder umfassenden Maßstäben für jede Position nicht unüblich ist). Die Datenflut muss in Informationen umgesetzt werden, die jedem Wissensarbeiter und jeder Führungskraft zur Verfügung stehen. Dadurch verbessert sich die Fähigkeit der Manager, den Output pro Stunde für Dienstleistungs- und Wissensmitarbeiter zu steigern. Vor allem aber muss effektives Management Informationen von außerhalb des Unternehmens beziehen. Viele, wenn nicht die meisten Veränderungen, die Unternehmen betreffen, werden *außerhalb* der eigentlichen Branche des Unternehmens angestoßen. Diese Informationen sind in den Computern der Organisationen einer bestimmten Branche nicht enthalten. Die Schaffung von Datennetzen und Wissensmanagementsystemen ist ebenfalls wichtig, um Datenbanken zu verknüpfen und über globale Logistikketten hinweg direkten Zugang zu einschlägigen Informationen zu schaffen. Informationen sind so zu organisieren, dass die Strategie eines Unternehmens infrage gestellt wird. Sie müssen die Grundannahmen des Unternehmens, seine Unternehmenstheorie, auf die Probe

stellen. Das umfasst auch die Annahmen eines Unternehmens in Bezug auf die Umwelt: auf die Gesellschaft und ihre Struktur, den Markt, die Kunden und die Technik. Informationen über das Umfeld, in dem sich vermutlich die größten Bedrohungen und Chancen ergeben, spielen eine immer wichtigere Rolle.

## **Die Aufgaben eines Managers (Kapitel 9–11, 24–26, Teil IX, Kapitel 45)**

Die fünf Aufgaben des Managers sind auf die Umsetzung der Unternehmens- theorie abgestellt. Wie effektiv er diese Aufgaben ausführt, hängt vom Erwerb von Managementkompetenzen und persönlichen Fähigkeiten ab.

1. Die Unternehmenstheorie (Theory of Business oder THOB) ist Ausgangspunkt für die Zielsetzung. Führung durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives oder MBO) ist eine klar definierte Methode der Zielsetzung zur Erfüllung der organisatorischen Mission, wie sie in der THOB dargelegt wird. MBO beinhaltet die Festlegung von Zielen unter Berücksichtigung der Ausgewogenheit zwischen lang- und kurzfristiger Zielsetzung. Diese Ziele dienen als Grundlage für die Organisation von Human- und Finanzkapital des Unternehmens und für die Erstellung von Arbeitsaufträgen. Das MBO-Verfahren bringt Aspekte des Managementprozesses zusammen. So muss etwa ein Topmanager die Unternehmenstheorie einer Organisation bestimmen, um Mission und Ziele festzulegen. Um sicherzustellen, dass eine Organisation ihre THOB auch richtig umsetzt, müssen sich Manager in einen Kommunikationsprozess einbringen, Entscheidungen treffen, Erfolge messen und Instrumente der Informationstechnologie einsetzen. Führung durch Zielvereinbarungen ist jedoch nicht nur eine Methode, die sich Führungskräfte aneignen sollten, sondern auch eine Managementphilosophie im eigentlichen Sinne. MBO verkörpert einen Prozess, der Teamwork fördert und erleichtert. Kommunikation – in Aufwärts-, Abwärts- und Seitwärtsrichtung – ist wesentlich für die Festlegung und das Erreichen von Zielen. Aufwärtskommunikation muss eingesetzt werden, um sicherzustellen, dass jede Führungskraft ein klares Bild von der Entwicklungsrichtung der Organisation hat – und davon, wie ihre Ziele in dieses Gesamtbild passen. Vor allem aber stützt sich MBO, wenn sie denn richtig eingesetzt wird, auf einen Prozess der Selbstkontrolle, und versucht, individuelle Bedürfnisse und Organisationsziele aufeinander abzustimmen. Auf diese Weise zielt MBO auf die Verschmelzung von *persönlicher Freiheit und Verantwortung* mit der

*Leistung und den Ergebnissen der Organisation* ab. Sie beruht auf einer hohen Auffassung von menschlicher Motivation und menschlichem Verhalten. Sie ist der Unterbau für eine hoch engagierte Organisation.

2. Die organisatorische Verantwortung einer Führungskraft mag auf den ersten Blick simpel wirken. Organisation verlangt jedoch analytische Fähigkeiten, um die Aktivitäten, die Entscheidungen und die erforderlichen Beziehungen zu durchschauen, wenn das Unternehmen seine Mission erfüllen soll. Organisation verlangt, dass Manager Aktivitäten klassifizieren und nach ihrem Beitrag zum Ergebnis in die Unternehmensstruktur einordnen. Organisation sollte darin resultieren, dass die Anzahl der für jede Position zur Erzielung der gewünschten Leistung nötigen Beziehungen minimiert wird.

Die Unternehmensstruktur sollte zulassen, dass Entscheidungen auf möglichst niedriger Ebene getroffen werden, was auf die Minimierung der Anzahl von Personen hinausläuft, die in die jeweilige Entscheidung einbezogen werden müssen. Manager sollten nach struktureller Klarheit, Einfachheit und Wirtschaftlichkeit streben und die Zahl der erforderlichen Ebenen auf ein Minimum reduzieren, denn jede Organisationsebene stellt eine kommunikative Verknüpfung dar, die den Entscheidungsprozess kompliziert und verumständlicht.

3. Ein Manager muss außerdem motivieren und kommunizieren. Das erfordert soziale Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit, Ergebnisorientiertheit und weitere Voraussetzungen für eine hoch engagierte Organisation, zu der auch die Bereitstellung fairer Entlohnung gehört, die für Ausgewogenheit in Bezug auf die Verdienste des Einzelnen und die Bedürfnisse und die Stabilität der Gruppe sorgt. Motivation ergibt sich aus durchdachten Personalentscheidungen, Aufgabengestaltung, hohen Leistungsanforderungen und tragfähigen Entscheidungen über Vergütung und Anreize.

4. Um sicherzustellen, dass die Bestrebungen der Organisation auf die Zielsetzung ausgerichtet sind, muss ein Manager Leistungskriterien festlegen. Die Leistung in jeder Position muss in Relation zu den Zielen des Betreffenden und der Organisation gemessen werden. Die Einführung von Kontrollen und entsprechenden Berichtsmechanismen erleichtern den Prozess der Selbstkontrolle und auch die Prozesse der persönlichen Entwicklung in Bezug auf sich selbst und andere.

5. Die eigene Person und Karriere zu managen und dabei zur Entwicklung anderer beizutragen, wird mit Eintritt ins Zeitalter der Wissensarbeit und der Wissenswirtschaft und des durch die Kräfte der Globalisierung entstehenden Wettbewerbs immer wichtiger. Selbstmanagement erfordert vom Einzelnen die Entwicklung eines Prozesses zur Bestimmung seiner Stärken

und der Bereiche, in denen berufliche Aktivitäten am fruchtbarsten sind – in denen der Betreffende folglich den größten Beitrag leisten kann.

Manager müssen auch Verantwortung für die Entwicklung der Fähigkeiten ihrer Untergebenen und Kollegen übernehmen. Die in diesem Bereich erzielten Ergebnisse sind für den Manager von ganz wesentlicher Bedeutung. Dieser Prozess ist entscheidend dafür, dass ein Unternehmen Führungsnachwuchs heranzieht und seine Mitarbeiter beim Erwerb *persönlicher Kompetenzen* unterstützt, die sie fit für die Zukunft machen. Entwicklung ist jedoch ein zweischneidiger Prozess. Man kann sich nur dann selbst weiterentwickeln, wenn man sich aktiv für die Weiterentwicklung anderer einsetzt.

## Persönliche Kompetenzen (Teil X)

Selbstmanagement setzt voraus, dass der Wissensarbeiter Verantwortung für die Entwicklung seiner eigenen Karriere übernimmt. Dazu muss er sich selbst kennen und weiterentwickeln.

Wissensarbeiter stehen vor wesentlichen *neuen Anforderungen*.

1. Sie müssen sich fragen: »Wer bin ich? Was sind meine Stärken? Wie arbeite ich?«
2. Sie müssen sich fragen: »Wohin gehöre ich?«
3. Sie müssen sich fragen: »Welchen Beitrag leiste ich?«
4. Sie müssen Verantwortung für ihre Beziehungen in Auf-, Ab- und Seitwärtsrichtung übernehmen.

In einer Umfrage würden vermutlich nur wenige Probanden angeben, dass sie je über Themen nachgedacht haben wie: Bin ich ein Zuhörer oder ein Leser? Wie lerne ich am effektivsten? Deckt sich meine berufliche Tätigkeit mit meinen Wertvorstellungen? Welche Pläne habe ich, um mich laufend weiterzubilden und zu revitalisieren? Welche Pläne habe ich für die zweite Lebenshälfte? Woran soll man sich einmal erinnern, wenn man an mich zurückdenkt?

Diese Fragen müssen aber unbedingt beantwortet werden, um die Richtung der eigenen Karriere beziehungsweise des eigenen Lebens festzulegen. Man muss wissen, wo man hingehört – in eine große oder eine kleine Organisation, in eine freiberufliche Tätigkeit, ein Unternehmen, eine Behörde oder eine Institution des sozialen Sektors, ob in einer Führungsposition oder etwa als Verfahrenstechniker?

Zwischenmenschliche Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit werden für die Manager der Zukunft immer wichtiger, wenn sie sich durch das komplexe System, das Netz und die Zellstrukturen<sup>5</sup> ihrer Organisation manövrieren.

Der verstärkte Einsatz von Technologie wird sich auf die Produktivität von Managern und Fachkräften auswirken und den Ausbau zwischenmenschlicher Kompetenzen erfordern – einschließlich der Fähigkeit, technische Hilfsmittel wie Internet, mobile elektronische Geräte und Video-konferenztechnik optimal zu nutzen. Diese Fähigkeiten können das Vermögen zur Zusammenarbeit mit Kollegen und zur Bildung globaler Netze verbessern.

## **Zusammenfassung**

Abbildung 1 stellt eine systemische Perspektive Druckers zum Thema Management dar. Sie fasst Druckers Lehren über Management als organisches Ganzes zusammen. Die Fähigkeiten eines Managers, seine persönliche Kompetenz und seine Aufgaben müssen in Grundsätze der Managementeffektivität einfließen, um die Unternehmenstheorie einer Organisation umzusetzen. Zu diesen Grundsätzen gehört die Disziplin der Innovation und des Unternehmertums. Managementprinzipien müssen auf die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer ausgeprägten leistungsorientierten Mentalität ausgerichtet sein, organisatorische Ergebnisse bringen und soziale Auswirkungen im Griff haben, um dem Gemeinwohl zu dienen.

Jedes Element von Abbildung 1 wird in diesem Buch erläutert. Wenn nicht anders angegeben, sind alle Kapitel dieses Buches an die Arbeiten Peter Druckers angelehnt und in seinen zahlreichen Büchern und Artikeln enthalten. Dieses Buch schöpft aus der Fülle seines Wissens, das von The Drucker Institute (<http://www.thedruckerinstitute.com>) verwahrt wird.

# Vorwort

Was werden künftige Historiker als wichtigstes Ereignis des 20. Jahrhunderts erachten: Die beiden Weltkriege? Die Atombombe? Den Aufstieg Japans zur ersten großen Wirtschaftsmacht außerhalb der westlichen Welt? Die Informationsrevolution? Die *demografischen Umwälzungen*, die sich im 20. Jahrhundert vollzogen – Umwälzungen, die die Bevölkerungslandschaft der Erde auf nie da gewesene Weise grundlegend verändert haben? Dabei beziehe ich mich nicht etwa nur auf *quantitative Veränderungen*: das explosive Bevölkerungswachstum im 20. Jahrhundert und die gleichermaßen explosive Verlängerung des Lebensalters, die in den Industrieländern ausnahmslos und in den Schwellenländern mehrheitlich zu einer Alterung der Bevölkerung geführt hat. Ebenso wichtig, wenn nicht gar ungleich wichtiger, waren die *qualitativen Veränderungen*: die beispiellose Umstellung der Erwerbsbevölkerung in sämtlichen Industrieländern von weitgehend ungelerner manueller Arbeit auf Wissensarbeit.

Zu Anfang des 20. Jahrhunderts waren 90 von 100 Angehörigen der Erwerbsbevölkerung jedes Landes manuelle Arbeiter, Bauern und Tagelöhner, Haushaltsbedienstete, Fabrikarbeiter, Bergleute oder Bauarbeiter. Die Lebenserwartung, vor allem im Hinblick auf das Arbeitsleben, war so niedrig, dass die meisten Angehörigen der arbeitenden Bevölkerung lange vor Erreichen des Rentenalters – damals mit 50 – längst erwerbsunfähig waren.

Doch während die Lebenserwartung des Einzelnen und vor allem des einzelnen Wissensarbeiters über alles zu Beginn des 20. Jahrhunderts Vorhersehbares gestiegen ist, ist die Lebenserwartung der arbeitgebenden Institutionen gesunken – ein Trend, der sich fortsetzen dürfte. Genauer gesagt ist die Anzahl der Jahre zurückgegangen, für die eine arbeitgebende Institution – insbesondere ein Wirtschaftsunternehmen – mit erfolgreicher Tätigkeit rechnen kann. Dieser Zeitraum ist noch nie besonders lang gewesen. In der Vergangenheit waren nur wenige Unternehmen über mehr als 30 Jahre in Folge erfolgreich tätig. Wohlgemerkt bedeutete es nicht immer das Aus für ein Unternehmen, wenn es nicht mehr so florierte. Doch die Unternehmen, die sich mehr als 30 Jahre lang halten konnten, gerieten in der Regel in eine

lange Phase der Stagnation. Nur selten schaffte es eines, das Ruder herumzureißen und wieder zu produktivem Wachstum zurückzufinden.

Während also die Lebenserwartung, insbesondere in Bezug auf das Arbeitsleben des Einzelnen und allen voran des Wissensarbeiters, rasant gestiegen ist, ging die Lebenserwartung der arbeitgebenden Organisationen faktisch zurück. In einer Phase des rapiden technologischen Wandels, des infolge der Globalisierung zunehmenden Wettbewerbs und der gewaltigen Innovationen dürften die Zeitspannen, in denen arbeitgebende Institutionen erfolgreich sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter abnehmen. Immer mehr Menschen und vor allem Wissensarbeiter müssen daher damit rechnen, dass sie ihre Arbeitgeber überleben, und sich darauf einstellen, in der zweiten Lebenshälfte neue Karrieren, Kompetenzen, soziale Identitäten und Beziehungen aufzubauen.

Nun sind inzwischen die Wissensarbeiter, und nicht die manuellen Arbeiter, in der Erwerbsbevölkerung aller Industrieländer die größte Einzelgruppe. Zu Anfang des 20. Jahrhunderts waren Wissensarbeiter in allen, selbst den am höchsten entwickelten Ländern noch eine Seltenheit. Ich bezweifle, dass sie in irgendeinem Land einen Anteil an der Erwerbsbevölkerung erreichten, der zwei bis drei Prozent überstieg. In den USA machen sie inzwischen 33 Prozent der Erwerbsbevölkerung aus. Im Jahr 2020 wird ihr Anteil in Japan und Westeuropa ebenso hoch sein. Diese Wissensarbeiter sind ein unbekanntes Phänomen. Sie sind Eigentümer ihrer Produktionsmittel, denn ihr Wissen gehört ihnen. Und dieses Wissen ist transportabel, denn es sitzt in ihren Köpfen.

Jahrtausendlang hatte die überwiegende Mehrheit der Menschen, egal in welchem Land, keine Wahlmöglichkeiten. Ein Bauernsohn musste Bauer werden. Der Sohn eines Handwerkers wurde Handwerker. Die Tochter eines Handwerkers heiratete einen Handwerker. Die Söhne und Töchter eines Fabrikarbeiters arbeiteten ebenfalls in einer Fabrik. Wenn es überhaupt Mobilität gab, dann höchstens in Abwärtsrichtung. In den 250 Jahren des Tokugawa-Regimes in Japan etwa gelang nur sehr wenigen Menschen der Aufstieg vom einfachen Bürger zum Samurai – dem privilegierten Krieger. Eine enorme Anzahl von Samurai verlor aber diesen Status und wurde zum einfachen Bürger – also de facto degradiert. Ähnlich verhielt es sich überall auf der Welt. Selbst in den Ländern, die sich durch größte Mobilität auszeichneten, etwa den Vereinigten Staaten des frühen 20. Jahrhunderts, war Mobilität in Aufwärtsrichtung nach wie vor die große Ausnahme. Uns liegen Zahlen für das frühe 20. Jahrhundert bis 1950 oder 1955 vor, die schlüssig belegen, dass mindestens neun von zehn Führungs- und Fachkräften Söhne von Führungs- und Fachkräften waren. Nur eine von



zehn Führungs- oder Fachkräften stammte aus den »niederer Ständen« (wie man das damals bezeichnete).

Das Wirtschaftsunternehmen, wie es um 1860 oder 1870 erfunden wurde – eine Erfindung übrigens, die in der Geschichte ihresgleichen sucht –, stellte genau deshalb eine so radikale Innovation dar, weil es intern vereinzelter Mitarbeiter Aufwärtsmobilität ermöglichte. Das war der Grund, aus dem Wirtschaftsunternehmen mit den überlieferten kommunalen Strukturen brachen – den Bauerndörfern, der Kleinstadt oder den Zünften.

Doch selbst dieses Konstrukt strebte in seiner ursprünglichen Form danach, zur traditionellen Gemeinschaft zu werden. Es ist gängige Meinung – in Japan und in der westlichen Welt –, dass das japanische Großunternehmen mit seinen Mitarbeitern auf Lebenszeit nur in Japan existiert und spezifisch japanische Wertvorstellungen reflektiert. Abgesehen davon, dass dies aus historischer Sicht unsinnig ist – Anstellung auf Lebenszeit, selbst für Angestellte mit Gehaltsanspruch, war eine Erfindung des 20. Jahrhunderts und vor dem Ende des Meiji (also vor dem 20. Jahrhundert) unbekannt –, war es bei westlichen Großkonzernen nicht viel anders. Wer in Deutschland, Großbritannien, den Vereinigten Staaten, der Schweiz oder ähnlichen Ländern Anstellung bei einem großen Unternehmen fand, behielt diese effektiv auf Lebenszeit. Und selbst Angestellte eines solchen Unternehmens oberhalb des Einstiegsniveaus hielten sich für »Unternehmensangehörige« und identifizierten sich mit ihrem Arbeitgeber. Ein solcher Angestellter – damals selbstredend ausschließlich Männer – war in Deutschland ein »Siemensianer« und in den Vereinigten Staaten ein »General Electric Man«. Die meisten großen Unternehmen der westlichen Hemisphäre stellten wie die Japaner nur Berufsanfänger ein und rechneten damit, dass diese bis zu ihrem Ableben oder ihrer Berentung in der Firma blieben. Die Deutschen mit ihrer Vorliebe für Nomenklaturen schufen sogar eine eigene Kategorie für diese Menschen. Sie wurden »Privatbeamte« genannt. Gesellschaftlich rangierten sie hinter Staatsbeamten, doch rechtlich hatten sie Anspruch auf dieselbe Arbeitsplatzsicherheit und im Grunde auf ein Arbeitsverhältnis auf Lebenszeit. Dabei wurde stillschweigend vorausgesetzt, dass sie im Gegenzug ihrem Arbeitgeber ihr gesamtes Arbeitsleben und ihre Karriere widmeten. Das japanische Unternehmen, wie es sich in den 50er oder frühen 60er Jahren manifestierte, war im Grunde schlicht die strukturierteste und sichtbarste Form des Großunternehmens, wie es Ende des 19. Jahrhunderts entstanden war und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ausreifte.

Anfang und selbst noch Mitte des 19. Jahrhunderts war Erfolg eine Funktion niedriger Kosten. Erfolgreiche Unternehmensführung bedeutete, dass man in der Lage war, dieselben Waren, die alle anderen produzierten, billiger

herzustellen. Im 20. Jahrhundert änderte sich das. Die heutige »Strategie« kam ins Spiel – die Analyse zum Zweck der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Ich darf von mir behaupten, dass ich 1964 in dem Buch *Managing for Results*<sup>6</sup> als Erster darauf hingewiesen habe. Doch damals war bereits die Verlagerung auf eine weitere wichtige Grundlage im Gange: das Wissen. [Ich hatte das 1959 erkannt – und das erste Ergebnis dieser Erkenntnis war mein Buch *The Effective Executive*<sup>7</sup> (1966). In diesem Buch warf die Umstellung auf Wissensarbeiter ihre Schatten voraus und es enthält eine erste Analyse ihrer Auswirkungen auf die Wirtschaft.]

Der Wissensarbeiter, um es noch einmal zu sagen, unterscheidet sich in zweierlei wesentlicher Hinsicht von seinen Vorgängern. Zum einen ist er Eigentümer seiner Produktionsmittel, die ortsunabhängig sind. Zum zweiten lebt er vermutlich länger als jede arbeitgebende Organisation. Hinzu kommt, dass sich Wissensarbeit stark von früheren Formen der Arbeit abhebt. Sie ist nur bei ausgeprägter Spezialisierung effektiv. Ein Gehirnochirurg ist effektiv, weil er Spezialist auf seinem Fachgebiet ist. Umgekehrt wird er kaum in der Lage sein, ein kaputtes Knie wiederherzustellen. Würde man ihn mit einem tropischen Parasiten im Blut konfrontieren, wäre er sicherlich absolut überfordert.

Das gilt für jede Art von Wissensarbeit. »Generalisten« – und solche wollten traditionelle Wirtschaftsunternehmen wie auch die japanischen heranbilden – sind in einer Wissensgesellschaft nur begrenzt von Nutzen. In Wirklichkeit sind sie nur dann produktiv, *wenn sie sich auf das Management von Wissen und Wissensarbeitern spezialisieren*. Das bedeutet aber auch, dass Wissensarbeiter, egal, wie viel über »Loyalität« gesprochen wird, ihren Wissensbereich – also eher ihre Spezialisierung als ihre arbeitgebende Organisation – immer mehr und nicht ohne Not als das betrachten, was sie ausmacht und charakterisiert. Sie werden sich verstärkt in einer Gemeinschaft bewegen, deren Mitglieder dasselbe hoch spezialisierte Fachwissen teilen – ungeachtet dessen, wo oder für wen sie arbeiten.

Fragt man in den Vereinigten Staaten auf einer Party nach der Tätigkeit des Gesprächspartners, hätte man noch in den 50er oder 60er Jahren zur Antwort bekommen: »Ich arbeite bei General Electric« oder »bei der Citibank« – oder irgendeiner anderen arbeitgebenden Organisation. Anders ausgedrückt: Man hätte dieselbe Antwort bekommen wie in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und jedem anderen Industrieland. Fragt man heute in den Vereinigten Staaten bei einem solchen Anlass jemanden, was er beruflich macht, wird die Antwort vermutlich lauten: »Ich bin Metallurg« oder »Ich bin Steuerfachmann« oder »Ich bin Software-Designer«. Zumindest in den Vereinigten Staaten identifizieren sich die Arbeitnehmer also

nicht mehr mit einem Arbeitgeber, sondern mit einem Wissensgebiet. Dasselbe gilt vermehrt auch in Japan – zumindest unter jüngeren Leuten.

Diese Entwicklung dürfte die Organisationen der Zukunft und vor allem die Wirtschaftsunternehmen stärker verändern als Technologie, Information oder E-Commerce.

Seit 1959, als ich erkannte, dass diese Veränderung bevorstand, setze ich mich bewusst damit auseinander, was dieser gewaltige Wandel vor allem für den Einzelnen bedeutet. Denn es ist nicht nur der Einzelne, der diese Veränderung als individuelle Chance für sich, seinen Werdegang, seine Leistung, seine Identifikation und seine Erfüllung begreifen muss. Es ist auch der einzelne Wissensarbeiter, der in hohem Maße mitbestimmen wird, wie die Organisation der Zukunft aussieht und welche Arten von Organisationen in Zukunft Erfolg haben werden.

Infolge all dessen gibt es nur eine befriedigende Definition von Management, ob in Bezug auf Unternehmen, Behörden oder nicht profitorientierte Organisationen: *die Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter*. Das wird in Zukunft die einzige Möglichkeit sein, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Von den traditionellen Ressourcen der Volkswirtschaftler – Boden, Arbeit und Kapital – ist keine mehr mit echten Wettbewerbsvorteilen verbunden. Wer diese Ressourcen nicht so gut nutzen kann wie alle anderen, erfährt dadurch vielmehr einen erheblichen Wettbewerbsnachteil. Doch jedem Unternehmen stehen dieselben Rohstoffe zum selben Preis zur Verfügung. Es besteht weltweit Zugang zu Kapital. Und manuelle Arbeit, die traditionelle dritte Ressource, verliert in den meisten Unternehmen im Vergleich immer mehr an Bedeutung. Selbst in traditionellen verarbeitenden Industrien entfallen nur maximal 12 bis 13 Prozent der Gesamtkosten auf die Arbeit, sodass selbst ein maßgeblicher Vorteil bei den Arbeitskosten (sagen wir, um fünf Prozent) nur einen vernachlässigbaren Wettbewerbsvorteil bringt – mit Ausnahme einer sehr kleinen und schrumpfenden Zahl extrem arbeitsintensiver Branchen (wie zum Beispiel die Fertigung von Strickpullovern). Der einzige relevante Wettbewerbsvorteil besteht in der Produktivität der Wissensarbeiter. Und diese liegt weitgehend in der Hand der Wissensarbeiter selbst und nicht in der des Managements. Wissensarbeiter werden verstärkt mitbestimmen, wie erfolgreiche arbeitgebende Organisationen aussehen.

Was darin zum Ausdruck kommt, ist das eigentliche Thema dieses Buches. Es bestehen ganz neue *Anforderungen*. Ihre Erfüllung stellt immer mehr den Schlüssel zum Erfolg dar – und zum Fortbestand des Einzelnen wie auch der Unternehmen. Dafür zu sorgen, dass seine Leser zu den Erfolgreichen gehören – als Führungskräfte in ihren Organisationen und im Umgang mit sich selbst und anderen – ist das Hauptziel der überarbeiteten Ausgabe dieses Buches.

Ich empfehle Ihnen, es Kapitel für Kapitel zu lesen. Es ist ein umfangreiches Werk. Stellen Sie sich zunächst die Frage: »Was bedeuten diese Fragen, diese Herausforderungen für unsere Organisation und für mich als Wissensarbeiter, Fach- oder Führungskraft?« Haben Sie darüber nachgedacht, fragen Sie sich: »Welche Maßnahmen sollten unsere Organisation und ich als einzelner Wissensarbeiter und/oder Führungskraft ergreifen, um die in diesem Kapitel dargelegten Herausforderungen für unsere Organisation und für mich in Chancen zu verwandeln?«



## Kapitel 1

# Einführung: Definition von Management und Managern

Management ist vielleicht die wichtigste Innovation des 20. Jahrhunderts – und diejenige, die die jungen, gebildeten Menschen an Hochschulen und Universitäten am unmittelbarsten betrifft: Sie werden die »Wissensarbeiter« von morgen sein, in gemanagten Institutionen. Und übermorgen deren Manager. Aber was ist Management? Warum Management? Wie definiert man »Manager«? Was sind ihre Aufgaben, ihre Verantwortlichkeiten? Und wie haben sich die Forschung zum Thema Management und das Fach Management bis zum heutigen Stand entwickelt?

Als um die Wende zum 20. Jahrhundert in den USA die ersten Business Schools ihre Tore öffneten, gehörte kein einziger Managementkurs zum Angebot. Etwa um die gleiche Zeit fand das Wort »Management« erstmalig weitere Verbreitung durch Frederick Winslow Taylor, der es zur Beschreibung dessen verwendete, was er zuvor (und genauer) »Arbeitslehre« oder »Studium von Aufgaben« genannt hatte. Wir sprechen heute von Industrial Engineering. Wenn Taylor von dem sprach, was wir heute »Management« und »Manager« nennen, sagte er »die Eigentümer« und »ihre Vertreter«.

Die Wurzeln des Managements reichen geschätzte 200 Jahre zurück (siehe dazu »Anmerkung: Wurzeln und Geschichte des Managements« weiter unten in diesem Kapitel). Aber Management als Funktion, Management als eigenständige Arbeit, Management als Disziplin und als Fachgebiet – das sind Entwicklungen des 20. Jahrhunderts. Die meisten Menschen nahmen Management als solches erst nach dem Zweiten Weltkrieg wahr.

Innerhalb der Lebensspanne der Senioren von heute ist unsere Gesellschaft zu einer »Wissengesellschaft« geworden, zu einer »Gesellschaft von Organisationen« und einer »vernetzten Gesellschaft«. Während des 20. Jahrhunderts wurden wichtige soziale Aufgaben zunehmend von organisierten Institutionen übernommen: Von großen und kleinen Geschäftsunternehmen, Schulsystemen, Hochschulen und Universitäten, Krankenhäusern, Forschungslaboren, Regierungen und Regierungsstellen aller Art und Größe und von vielen anderen. Und jede dieser Institutionen ist »Managern« anvertraut, die »Management« ausüben.

## Was ist Management?

Management und Manager sind ein spezifisches Bedürfnis aller Institutionen, von den kleinsten bis zu den größten. Sie sind das spezifische Organ jeder Institution, halten sie zusammen und sorgen dafür, dass sie funktioniert. Keine unserer Institutionen würde ohne Manager funktionieren. Dabei machen Manager ihren eigenen Job, sie handeln nicht als Delegierte des »Eigentümers«. Das Bedürfnis nach Management entsteht nicht einfach nur, weil die Aufgabe für einen allein zu groß geworden ist. Eine Firma oder eine Einrichtung des öffentlichen Dienstes zu managen unterscheidet sich grundsätzlich davon, eigenen Besitz zu managen oder eine Arztpraxis oder eine Einzelpraxis als Anwalt oder Berater zu führen.

Viele große und komplexe Unternehmen haben als Ein-Mann-Geschäft begonnen. Aber nach den allerersten Schritten bedeutet Wachstum bald mehr als eine bloße Veränderung der Größe. An irgendeinem Punkt (und lange ehe die Organisation »recht groß« ist), wird aus Größe Komplexität. An diesem Punkt führen »Eigentümer« nicht mehr »ihre eigenen« Geschäfte, selbst wenn sie die alleinigen Inhaber sind. Sie sind dann für ein Geschäftsunternehmen verantwortlich – und wenn sie nicht schnell zu Managern werden, werden sie schon bald keine »Eigentümer« mehr sein, sondern werden ersetzt oder die Firma geht pleite und verschwindet. Denn an diesem Punkt wird aus der Firma eine Organisation, und die braucht für ihr Überleben eine andere Struktur, andere Prinzipien, ein anderes Verhalten und andere Arbeit. Sie erfordert Manager und Management.

Rein rechtlich wird das Management eines Geschäftsunternehmens immer noch als Delegation von Eigentum gesehen. Aber die Doktrin, die bereits die Praxis bestimmt, selbst wenn sie sich im Gesetz erst entwickelt, besagt, dass *das Management dem Eigentum vorausgeht oder ihm sogar übergeordnet ist*. Der Besitzer muss sich dem Bedürfnis des Unternehmens nach Management und Managern unterordnen. Es gibt viele Eigentümer, die erfolgreich beide Rollen kombinieren, die Eigentümer und Investoren und Topmanager sind. Aber wenn das Unternehmen nicht das Management hat, das es braucht, ist das Eigentum selbst wertlos. Und in großen Unternehmen oder in Unternehmen, die eine so entscheidende Rolle spielen, dass ihr Überleben und ihre Leistungsfähigkeit zu nationalen Anliegen werden, entzieht man auf Druck der Öffentlichkeit oder durch Eingreifen der Regierung einem Eigentümer, der dem Management im Weg steht, die Kontrolle. So wurde Howard Hughes in den 50er Jahren von der US-Regierung gezwungen, die Kontrolle über die Hughes Aircraft Company aufzugeben, die ihm zu 100 Prozent gehörte, weil sie Elektronik produzierte, die von entscheidender

Bedeutung für die Verteidigung der USA war. Manager wurden hinzugezogen, weil Hughes darauf bestand, die Firma als »Eigentümer« weiter zu führen. In ähnlicher Weise unterstellte die deutsche Regierung in den 60er Jahren die angeschlagene Firma Krupp einem autonomen Management, obwohl der Familie Krupp 100 Prozent der Aktien gehörten.

Die Veränderung von einer Firma, die der Eigentümer und Unternehmer mit »Helfern« führen kann, zu einer Firma, die *Management* benötigt, ist eine radikale Veränderung. Sie erfordert grundsätzliche Konzepte, grundsätzliche Prinzipien und persönlichen Weitblick, die auf das Unternehmen angewendet werden müssen.

Die zwei Arten der Unternehmensführung lassen sich mit zwei unterschiedlichen Organismen vergleichen: dem Insekt, das von einem zähen und harten Panzer zusammengehalten wird, und dem Wirbeltier, das ein Skelett besitzt. Landtiere mit einem harten Panzer können nur eine bestimmte Größe und Beschaffenheit erreichen; darüber hinaus benötigt ein Landtier unbedingt ein Skelett. Doch hat sich das Skelett keineswegs aus dem harten Panzer der Insekten entwickelt, sondern es ist ein völlig andersartiges Organ mit anderen Vorstufen. Dementsprechend wird ein Management notwendig, wenn ein Unternehmen eine gewisse Größe und Beschaffenheit erreicht hat. Nun ersetzt zwar das Management die »Panzer«struktur des Eigentümers, ist jedoch nicht dessen Nachfolger, sondern vielmehr sein neuartiger Ersatz.

Wann erreicht nun ein Unternehmen das Stadium, an dem es sich anstatt eines »Panzers« mit einem »Skelett« versehen muss? Die Wendemarke liegt ungefähr zwischen 300 bis 1000 Angestellten. Ein wichtigeres Kriterium ist aber wohl die zunehmende Komplexität. Wenn eine Reihe von Aufgaben durch Kooperation, Synchronisation und Kommunikation bewältigt werden muss, braucht ein Unternehmen Manager und Management. Ein Beispiel wäre ein kleines Forschungslabor, in dem 20–25 Forscher verschiedener Fachrichtungen zusammenarbeiten. Ohne Management gerät es außer Kontrolle. Pläne werden nicht in die Tat umgesetzt oder, was noch schlimmer ist, einzelne Planteile werden unterschiedlich schnell, zu verschiedenen Zeitpunkten und nach differierenden Gesichtspunkten und Zielen bearbeitet. Die Gunst des *Chefs* erhält mehr Gewicht als die Leistung. Dann können das Produkt noch so gut, die Angestellten noch so fähig und einsatzfreudig und der *Chef* fachlich und persönlich noch so außergewöhnlich sein – das Unternehmen wird Mühe haben, sich zu behaupten, es wird stagnieren und alsbald abgleiten, so lange es sich nicht durch Manager und eine Managementstruktur das entsprechende »Skelett« verschafft.

Das Wort »Management« ist Jahrhunderte alt. Es ist in erster Linie spezifisch amerikanisch und kann kaum in irgendeine andere Sprache übersetzt



werden, nicht einmal in britisches Englisch. Es bezeichnet eine Funktion, aber auch die Leute, die sie verrichten. Es bezeichnet soziale Position und Stellung, aber auch eine Wissensdisziplin und ein Studiengebiet. Aber selbst innerhalb des amerikanischen Sprachgebrauchs reicht Management als Bezeichnung nicht aus, denn Institutionen, die keine Wirtschaftsunternehmen sind, sprechen in der Regel nicht von Management oder Managern. Universitäten oder Verwaltungsbehörden haben Administratoren, ebenso wie Krankenhäuser. Die Streitkräfte haben Kommandeure. Andere Institutionen sprechen von Führungskräften und so weiter.

Doch allen diesen Institutionen ist die Managementfunktion, die Managementaufgabe und die Managementarbeit gemein. Sie alle benötigen Management. Und bei ihnen allen ist das Management das ausführende, das aktive Organ.

Ohne die Institution gäbe es kein Management. Aber ohne das Management gäbe es nur einen Mob, keine Institution. Die Institution ist ein Organ der Gesellschaft und besteht nur, um ein benötigtes Resultat zu erbringen – für die Gesellschaft, die Wirtschaft oder für den Einzelnen. Organe sind jedoch niemals durch das definiert, was sie tun, und schon gar nicht dadurch, wie sie es tun. Sie sind durch ihren *Beitrag* definiert. Und es ist das Management, das einer Institution ermöglicht, einen Beitrag zu leisten.

Management bedeutet Aufgaben. Management bedeutet eine Wissensdisziplin. Aber Management bedeutet auch Menschen. Jeder Erfolg des Managements ist der Erfolg eines Managers. Jedes Versagen ist das Versagen eines Managers. Es sind Menschen, die führen, und nicht Kräfte oder Fakten. Die Vision, Hingabe und Integrität von Managern entscheiden darüber, ob Management oder Missmanagement vorliegt.

## Wer sind die Manager?

Die meisten Leute antworten auf die Frage, was sie unter einem Manager verstehen, das sei ein Chef. Wenn jedoch auf dem Schild über einem Schuhputzstand in einem Flughafen »John Smith, Manager« steht, wird zumindest jeder Amerikaner wissen, dass Mr. Smith keineswegs der Chef, das heißt der Eigentümer ist, sondern ein Angestellter mit einem Minimum an Autorität und einem Gehalt, das knapp über dem des schuhputzenden Jungen liegt.

Zu Beginn der Entstehungsgeschichte des Managements wurde ein Manager als »verantwortlich für die Arbeit anderer Leute« definiert. Diese Definition erfüllte damals einen nützlichen Zweck, indem sie die Funktion des

Managers von der des Eigentümers abgrenzte. Sie machte deutlich, dass das Managen eine ganz besondere Arbeit war, die analysiert, studiert und systematisch verbessert werden konnte. Die Definition konzentrierte sich auf die grundsätzlich neue Form der großen und permanenten Organisation, deren Ziel und Zweck die Lösung der ökonomischen Probleme und Aufgaben einer Gesellschaft waren.

Jedoch war und ist diese Definition völlig unzulänglich. In allen Unternehmen gab es schon immer Leute in oftmals verantwortlichen Positionen, die eindeutig *Manager* waren und dennoch keine *Managerarbeit* leisteten, das heißt nicht für die Arbeit anderer verantwortlich waren. Der Finanzchef einer Gesellschaft – also der für die Bereitstellung und Verwendung des Kapitals verantwortliche Mann – kann auch Untergebene haben und somit ein Manager im herkömmlichen Sinne sein. Es ist jedoch klar, dass der Finanzchef selbst den größten Teil seiner Aufgaben erledigt. Er korrespondiert und verhandelt mit der Versicherung, mit den Kreditinstituten und so weiter. Er leistet in erster Linie einen individuellen Beitrag, für den Managementfunktionen sekundär sind. Und dennoch ist er Teil der Unternehmensführung, denn er trägt direkt zum Betriebsergebnis mit bei und ist Mitglied des Topmanagements. Außerdem konzentriert sich diese Definition zu stark auf die Mittel zur Erfüllung einer Aufgabe und vernachlässigt die Aufgabe selbst. Der Leiter der Marktforschungsabteilung hat häufig viele Leute unter sich und ist demnach ein Manager im herkömmlichen Sinne. Doch ist es für seine Funktion und seinen Beitrag überhaupt nicht ausschlaggebend, ob er einen großen oder kleinen oder gar keinen Stab unter sich hat. Die effektive Leistung im Bereich der Marktforschung und der Marktanalyse kann ebenso gut von einem Mann ohne Mitarbeiter erbracht werden. Möglicherweise ist sein Beitrag sogar noch größer, weil er keine Zeit mit Untergebenen und deren Arbeit verbringen muss. Er kann somit eine effiziente Marktforschung im Unternehmen aufbauen, die von seinen leitenden Kollegen eher verstanden und besser in die unternehmerischen Grundsatzentscheidungen und grundlegenden Zielvorstellungen des Unternehmens integriert wird.

In jeder Organisation und insbesondere in den heutigen Wirtschaftsunternehmen besteht die am schnellsten expandierende Gruppe aus Leuten, die eindeutig zum Management gehören, insofern Verantwortlichkeit für den eigenen Beitrag und für die Ergebnisse des Unternehmens dies charakterisieren. Doch sind diese Leute nicht Manager im Sinne von Chefs und sind somit nicht für die Arbeit anderer Leute verantwortlich. Sie sind zumeist einzelne Experten, die für sich allein arbeiten (eventuell mit einem Assistenten oder einer Sekretärin) und die dennoch Einfluss auf die Ertragskraft, die Betriebsleitung und die Leistung ihrer Gesellschaft haben.

Dieser Typus findet sich keineswegs nur in der technischen Forschungsarbeit, obgleich er hier seinen Ursprung hat. Der Leiter des Labors besitzt die Hauptverantwortung und trifft die wesentlichen Entscheidungen, deren Auswirkungen häufig irreversibel sind. Aber dasselbe gilt für den Mann, der den Aufbau der Gesellschaft organisiert und plant und Managerpositionen schafft, sei sein Titel nun »Organisationsplaner« oder »Leiter der Managementausbildung«. Hierzu gehört ebenfalls der Leiter des Rechnungswesens, der für die Erfassung und Zurechnung der Kosten zuständig ist. Er setzt Maßstäbe für das Management und entscheidet damit letztlich, ob ein bestimmtes Produkt weitergeführt oder aufgegeben wird. Zu derselben Kategorie gehört auch der Mann, der mit der Entwicklung und Aufrechterhaltung von Qualitätsnormen für die Produkte der Firma verantwortlich ist, oder der Mann, der am Vertriebsnetz arbeitet, über welches die Produkte auf den Markt gebracht werden, oder aber der Werbeleiter, der für die grundlegende Verkaufsförderung einer Gesellschaft, für deren Werbung, deren Werbemedien und das Erfassen der Werbewirkungen verantwortlich sein kann.

Die herkömmliche Definition von »Management« ist dafür verantwortlich, dass der einzelne Experte sowohl für die Struktur als auch für sich selbst zum Problem geworden ist. Sein Titel, seine Bezahlung, seine Funktion und seine Aufstiegschancen sind verschwommen und nicht eindeutig definiert und deshalb ständiger Anlass für Unzufriedenheit und Spannungen. Und die Zahl dieser Karrierefachleute wächst rapide.

## Die neue Definition des Managers

Es ist absolut notwendig und vordringlich, dass wir den Begriff und die Rolle des Managers eindeutig definieren. Der erste Versuch zur Lösung dieses Problems begann Anfang der 50er Jahre mit der Neudefinition des »Experten«, die diesen mit dem Manager gleichstellte und ihm gleiche Aufstiegschancen eröffnete. Dadurch wurde es möglich, einen Mann leistungsgerecht für seine fachliche Tätigkeit zu bezahlen, ohne Rücksicht darauf, ob er einen Managerposten innehatte, das heißt für die Arbeit anderer mitverantwortlich war.

Doch ließ sich das Problem so noch nicht vollständig lösen. Die Gesellschaften, die diesen Weg ausprobierten, berichten, dass der Experte nur ein bisschen weniger unzufrieden sei. Er war nach wie vor der Überzeugung, dass echte Aufstiegsmöglichkeiten nur oder zumindest in erster Linie innerhalb der Verwaltungsstruktur bestanden und dass man erst eine leitende

Funktion haben musste, um voranzukommen. Vor allem aber unterstrich die Trennung des Managements in zwei Gruppen die Minderwertigkeit derjenigen, die für sich selbst arbeiteten und nicht für die Arbeit anderer verantwortlich waren. Macht und Autorität hatten danach immer noch eindeutig mehr Gewicht als Verantwortung und persönlicher Beitrag.

Jede Analyse, die nicht von der herkömmlichen Definition ausgeht, sondern von der Arbeit selbst, wird zu dem Ergebnis kommen, dass die traditionelle Definition eines Managers als »verantwortlich für die Arbeit anderer« ein zweitrangiges Kriterium in den Mittelpunkt stellt.

Wie wir ein wenig später sehen werden, lässt sich die Arbeit eines Managers als planend, organisierend, integrierend und bewertend charakterisieren. Der Karrierefachmann, wie zum Beispiel der Marktforscher, der ganz für sich arbeitet, oder ein erfahrener Rechnungsführer müssen ebenfalls planen, organisieren und ihre Ergebnisse mit ihren Zielen und Erwartungen vergleichen. Auch sie müssen ihre Arbeit mit der anderer Leute innerhalb der Organisation und mit ihrer speziellen Abteilung integrieren. Und vor allem müssen sie sich auf die Leute in den Bereichen und Funktionen einstellen, die ihre Arbeit nutzbringend anwenden sollen.

Gleichzeitig muss sich der Manager aber nicht nur »nach unten« orientieren, das heißt, die Arbeit der Leute integrieren, die für ihn arbeiten – was nach der herkömmlichen Definition vorrangig war. Die Beziehungen zu Gleichrangigen sind primär, also zu Leuten, die auf derselben Ebene arbeiten und über die er keinerlei Kontrolle hat. Um Leistungen zu erzielen muss er vor allem die Arbeit seiner eigenen Sparte mit diesen Nebenrangigen integrieren.

Die Aufgabe des Vorarbeiters oder Bürovorstehers besteht im Wesentlichen darin, die ihm zugeordneten Leute anzuweisen. Auf dieser Ebene spielen Beziehungen nach oben oder zu Nebengeordneten nur eine untergeordnete Rolle. Doch ein Vorgesetzter des untersten Ranges gilt gewöhnlich nicht als Manager. Man spricht von ihm als »Mitglied des Managements« und deutet damit an, dass er zwar ein Manager sein sollte, aber in Wirklichkeit keiner ist. Ursächlich hierfür ist, dass man von dem Vorgesetzten der untersten Ebene – sei es in der Produktion oder im Büro – gewöhnlich nicht erwartet, dass er sich für seinen Beitrag und seine Ergebnisse verantwortlich fühlt. Seine Aufgabe ist, für die Erfüllung der von anderen gesetzten Ziele zu sorgen – besonders in der typischen Massenproduktion bleibt ihm kaum mehr Spielraum. Dadurch wird seine Aufgabe zwiespältig und schwierig. Doch beweist die Tatsache, dass wir den unteren Vorgesetzten nur mit Vorbehalt als Manager betrachten, dass die überlieferte Definition nicht den Kern der Sache trifft; obgleich seine Arbeit im Gegensatz zu der anderer Männer in

höheren und wichtigeren Positionen der Hierarchie viel eher der herkömmlichen Vorstellung entspricht.

Das wichtigste Kriterium für diese Angestellten mit Managementverantwortung ist also offensichtlich nicht die Kontrolle anderer, *sondern die Verantwortlichkeit für den zu leistenden Beitrag. Nicht die Macht, sondern die Funktion ist das Hauptmerkmal und grundlegende Prinzip.*

Aber wie soll man diese Leute einordnen beziehungsweise nennen? Viele Gesellschaften haben mit neuen Definitionen experimentiert oder versucht, alten Begriffen einen neuen Inhalt zu geben. Vielleicht sollte man sich nicht so sehr auf eine neue Bezeichnung versteifen, sondern sich an den normalen Sprachgebrauch halten, der den Begriff »Managementgruppe« verwendet. Innerhalb dieser Gruppe gibt es Angestellte mit der traditionellen Managerfunktion und andere Mitarbeiter, die keinerlei Verantwortung für andere tragen. Außerdem gibt es noch einen dritten Typ, dessen Stellung nicht ganz eindeutig ist, nämlich die Teamleiter oder die für eine Arbeitsgruppe Verantwortlichen. Hierzu gehören auch die Angestellten, die einerseits das Topmanagement beraten und in einem bestimmten Unternehmensbereich eine Art »Gewissen« darstellen und andererseits für die Kontrolle und Verwaltung eines Stabes verantwortlich sind.

Dies ist weder eine saubere noch vollkommene Lösung. In jeder Gesellschaft gibt es echte Spezialisten, die – obgleich sie wahrhaftig keine anspruchsvolle Arbeit leisten – sich auch nicht als Teil des Managements verstehen. Sie empfinden sich allein als Spezialisten und interessieren sich im Grund auch nicht sehr für den Gesamtbetrieb. Sie gehen vollständig in ihren technischen oder fachlichen Fähigkeiten auf und kümmern sich praktisch nicht um die Organisation. So sieht sich der Psychologe der Personalabteilung eher als Freiberufler und somit zugehörig zu der Welt seines Faches und nicht so sehr als leitender Mitarbeiter irgendeines Unternehmens (was er nicht einmal als Fakultätsmitglied irgendeiner Universität tut). Ähnlich verhält sich der Computerfachmann.

Trotzdem ermöglicht uns diese Definition, alle Menschen, die Managementaufgaben erfüllen, als »Manager« zu bezeichnen, unabhängig davon, ob sie Macht über andere haben oder nicht.

## Die Arbeit des Managers

Jeder Manager verwendet den größten Teil seiner Zeit auf Dinge, die etwas anderes sind als managen. So stellt der Verkaufsleiter etwa eine statistische

Untersuchung an oder er beschwichtigt einen wichtigen Kunden. Der Manager in der Produktion entwirft eine neue Fabrikanlage oder er erprobt neue Materialien. Der Vorstandsvorsitzende beschäftigt sich mit den Einzelheiten eines Bankkredits oder schließt einen großen Vertrag ab – oder aber er bringt Stunden bei einem Essen zu Ehren der Jubilare. Jedes dieser Dinge gehört zu einer besonderen Funktion. Alle sind sie nötig und müssen gut erledigt werden.

Aber sie liegen abseits von der Arbeit, die jeder Manager tut, welches auch seine Funktion oder Tätigkeit, welches sein Rang oder seine Stellung auch sein mag. Die systematische Analyse der wissenschaftlichen Betriebsführung lässt sich auf die Arbeit des Managers anwenden. Wir können herauskristallisieren, was der Mann als Manager tut, was er tut, weil er ein Manager ist. Wir können dieses Tun in seine Grundbestandteile zerlegen. Und der Mann kann seine Leistung als Manager verbessern, indem er die Qualität dieser Teiltätigkeiten verbessert.

Es gibt fünf solcher Grundtätigkeiten in der Arbeit des Managers. Alle zusammen führen sie zur Integration der Produktionsmittel zu einem lebendigen, wachsenden Organismus.

Als erstes stellt der Manager Ziele auf. Er bestimmt den Inhalt dieser Ziele. Er bestimmt die Ziele für jeden Bereich. Er entscheidet, was geschehen muss, um diese Ziele zu erreichen. Er macht die Zielsetzungen wirksam, indem er diejenigen damit bekanntmacht, von deren Leistung ihr Erreichen abhängt.

Die zweite Aufgabe des Managers ist die Organisation. Er klassifiziert die Arbeit. Er teilt sie auf in ausführbare Tätigkeiten und diese wiederum in *manageable jobs*. Diese Einheiten und Aufgaben fasst er zu einer Organisation zusammen. Er wählt geeignete Leute aus als Manager dieser Einheiten.

Als nächstes hat der Manager Antriebe zu schaffen und zu informieren. Die Leute, die für die verschiedenen Tätigkeiten verantwortlich sind, fasst er zu einem Team zusammen. Er tut dies durch die Art seiner Führung. Er tut es durch seine eigenen Beziehungen zu den Leuten, die er führt. Er tut es durch Anreize und Belohnungen für erfolgreiche Arbeit. Er tut es durch seine Beförderungspolitik. Und er tut es durch ständige Unterrichtung – sowohl vom Manager zu seinem Untergebenen wie vom Untergebenen zum Manager. Dies ist die integrierende Funktion des Managers.

Der vierte grundlegende Bestandteil der Managertätigkeit ist das Bewerten. Der Manager stellt die Maßstäbe auf – und es gibt nur wenige Faktoren, die von größerer Bedeutung für die Leistung des Unternehmensganzen und die seiner einzelnen Mitarbeiter sind. Er achtet darauf, dass jeder Einzelne Maßstäbe zur Verfügung hat, die auf die Leistung des Unternehmensganzen

ausgerichtet und gleichzeitig auf die Arbeit des einzelnen abgestellt sind, bei deren Leistung sie diesen unterstützen. Er prüft die Leistung, bewertet und interpretiert sie. Und wiederum – wie in jedem Bereich seiner Tätigkeit – übermittelt er sowohl den Sinn der Bewertung wie ihre Ergebnisse an seine Untergebenen, seine Vorgesetzten und seine Kollegen.

Fünftens und letztens *entwickelt ein Manager Menschen*, darunter sich selbst. Diese Aufgabe, die in unserem Zeitalter des Wissens größere Bedeutung denn je gewinnt, füllt einen ganzen Abschnitt in diesem Buch.

Jede dieser Tätigkeitskategorien kann wieder unterteilt werden; und über jede dieser Tätigkeiten kann ein eigenes Buch geschrieben werden. Zudem erfordert jede dieser Tätigkeiten besondere Fähigkeiten und Eigenschaften.

Ziele setzen zum Beispiel ist ein Sache des Gefühls für Gleichgewicht: des Gleichgewichts zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und der Verwirklichung der Grundsätze, an die man glaubt; des Gleichgewichts zwischen den gegenwärtigen und den zukünftigen Erfordernissen des Unternehmens; des Gleichgewichts zwischen erwünschten Zielen und verfügbaren Mitteln. Zielsetzungen erfordern deshalb analytische Fähigkeiten.

Das gleiche gilt für das Organisieren. Denn es verlangt die möglichst wirtschaftliche Verwendung knapper Produktionsmittel. Aber es handelt sich dabei um Menschen, und deshalb steht es auch unter dem Gebot der Gerechtigkeit und setzt Rechtschaffenheit voraus. Die gleichen Eigenschaften: analytische Befähigung und Rechtschaffenheit sind auch für die Entwicklung der Menschen Voraussetzung.

Die Fähigkeiten, welche Motivationen und Unterrichtung erfordern, sind dagegen in erster Linie sozialer Art. Hier kommt es nicht auf Analyse, sondern auf Integrierung und Synthese an. Gerechtigkeit ist hier der entscheidende Grundsatz, das Wirtschaftliche ist zweitrangig. Und der einwandfreie Charakter ist von sehr viel größerer Bedeutung als die analytischen Qualitäten.

Bei der Bewertung indes kommt es zuerst und vor allem auf die analytische Begabung an. Doch es kommt auch darauf an, dass die Bewertung so gehandhabt wird, dass sie die Selbstkontrolle ermöglicht und nicht dazu missbraucht wird, um die Leute von außen und von oben her zu kontrollieren, das heißt, sie zu beherrschen. Die häufige Verletzung dieses Grundsatzes ist die Erklärung dafür, dass die Bewertung heute den schwächsten Punkt in der Arbeit der Manager darstellt. Und so lange sie als Werkzeug der Kontrolle missbraucht wird, so lange sie zum Beispiel als Waffe einer internen Geheimpolitik verwendet wird, die dem Chef Prüfungsergebnisse und kritische Beurteilungen der Leistungen des Managers liefert, ohne diesem selbst auch nur einen Durchschlag des betreffenden Schriftstücks zu senden, so lange



wird die Bewertung auch der schwächste Punkt innerhalb der Tätigkeit des Managers bleiben.

Ziele setzen, Organisieren, Motive schaffen, Informieren, Bewerten und die Leute entwickeln – das alles sind jedoch rein formale Ordnungskategorien. Nur die Erfahrung des Managers kann sie lebendig und wirklichkeitsnah machen und ihnen einen Sinn geben. Weil sie aber formal sind, lassen sie sich für jeden Manager und auf alles, was er als solcher tut, anwenden. Jeder Manager kann sie deshalb zur Beurteilung seines Könnens und seiner Leistung benutzen, und um systematisch an sich selbst und der Verbesserung seiner Leistung als Manager zu arbeiten.

Die Fähigkeit, Ziele zu setzen, macht noch keinen Manager, sowenig wie die Fähigkeit, auf engem Raum einen kleinen Knoten zu schürzen, schon einen Chirurgen macht. Aber ohne die Fähigkeit, Ziele zu setzen, kann man kein fähiger Manager sein, sowenig jemand ein guter Chirurg sein kann, der keine kleinen Knoten schürzen kann. Und so wie ein Chirurg dadurch ein besserer Chirurg wird, dass er seine Fertigkeit, Knoten zu knüpfen, verbessert, so wird ein Manager ein besserer Manager dadurch, dass er sein Können und seine Fertigkeiten in allen fünf Grundkategorien seiner Tätigkeit verbessert.

## **Im Mittelpunkt: Der Mensch**

Der Manager hat es mit einem Produktionsfaktor besonderer Art zu tun, nämlich mit dem Menschen. Der Mensch ist ein einzigartiger Produktionsfaktor, der von jedem, der mit ihm zu tun hat, besondere Qualitäten erfordert.

Den Menschen »bearbeiten« bedeutet stets ihn entwickeln. Und die Richtung, in der sich diese Entwicklung vollzieht, entscheidet darüber, ob der Mensch – sowohl als Mensch wie als Produktionsfaktor – produktiver wird oder aber schließlich überhaupt aufhört, produktiv zu sein. Das gilt, wie gar nicht genug betont werden kann, nicht allein für den Untergebenen, sondern auch für den Vorgesetzten. Davon, ob er seine Untergebenen in der richtigen Richtung entwickelt, ob er ihr Wachstum unterstützt und ihnen hilft, eine größere und reichere Persönlichkeit zu werden, wird es unmittelbar abhängen, ob er sich selbst entwickelt, selbst wächst, selbst reicher wird oder verarmt, ob er steigt oder entartet.

Auf dem Gebiet der Managertätigkeit, der betrieblichen Menschenführung kann man sich manche Technik aneignen, etwa lernen, wie man eine



Konferenz leitet oder ein Gespräch führt. Man kann Methoden praktizieren, die der Entwicklung förderlich sind – im Aufbau der Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenem, in Form einer Beförderungsordnung, von Anerkennungen und Prämien. Doch auch wenn das alles gesagt und getan wird, muss für die Entwicklung seiner Leute noch eine grundlegende Eigenschaft des Managers hinzukommen, die sich nicht dadurch schaffen lässt, dass man sich Techniken aneignet und auf die Bedeutung der Aufgabe hinweist. Es ist die Lauterkeit des Charakters.

Als Qualifikationen für den Manager wird heute mächtiges Geschrei davon gemacht, dass er seine Leute unterstützen, mit ihnen zurechtkommen und sie gernhaben muss. Doch das allein genügt niemals. In jeder erfolgreichen Organisation gibt es irgendwo einen Chef, der die Leute keineswegs liebt, der ihnen nicht hilft und nicht mit ihnen zurechtkommt. Kalt, unfreundlich, anspruchsvoll ist oft derjenige, der mehr Leute heranbildet und entwickelt als alle anderen. Er verlangt mehr Achtung, als der Liebenswerteste je verlangen könnte. Er verlangt exakteste Arbeit sowohl von sich wie von seinen Leuten. Er stellt hohe Leistungsnormen auf und erwartet, dass sie erreicht werden. Ihm kommt es nur an auf das, was recht ist, und niemals darauf, wer Recht hat. Und obwohl er selbst gewöhnlich ein großartiger Mann ist, stellt er bei anderen niemals den Geist über den einwandfreien Charakter. Ein Manager, dem diese Charaktereigenschaften aber fehlen – mag er noch so nett, hilfsbereit und liebenswürdig, noch so tüchtig und glänzend sein –, ist eine Gefahr und unfähig, Manager zu sein.

Was der Manager tut, lässt sich bis ins Einzelne feststellen. Was er können muss, lässt sich lernen (wenn es vielleicht auch nicht immer gelehrt wird). Aber über eine Qualität muss er verfügen, die nicht erlernbar ist, eine Qualifikation, die er nicht erwerben kann, sondern mitbringen muss. Und das ist nicht Genie, sondern Charakter.

## **Management: Eine Praxis, keine Wissenschaft**

In der Zeit seit den 30er Jahren ist die Gesellschaft in jedem entwickelten Land zu einer Gesellschaft der Institutionen geworden. Jede wesentliche soziale Aufgabe, sei es nun wirtschaftliche Leistung oder Gesundheitsfürsorge, Bildung oder Umweltschutz, das Streben nach neuem Wissen oder Verteidigung, ist heutzutage großen Organisationen anvertraut, die für Dauer geplant sind und von einem eigenen Management geleitet werden. Von den Leistungen dieser Institutionen hängt die Leistung der modernen Gesellschaft

– wenn nicht sogar das Überleben jedes einzelnen – in zunehmendem Maße ab. Die Leistung und das Überleben der Institutionen hängt von der Leistung des Managements ab.

Der Einzelne hat einen direkten Anteil an der Leistung von Managern und Management. Neun von zehn Menschen, die nach der Oberschule die Universität besuchen, arbeiten als Angestellte in Organisationen. Ihre Effektivität und Leistungsfähigkeit, ihre Zufriedenheit, ihr Erfolg und ihre Entwicklung als Menschen sind zum großen Teil abhängig von der Leistungsfähigkeit des Managements in derjenigen Institution, die sie beschäftigt. Und ein Gutteil dieser »Wissensarbeiter« werden ihrerseits wieder Manager, das heißt, ihr eigenes Leistungsvermögen und ihr Erfolg werden abhängig sein von ihrem Managementwissen und ihrem Geschick als praktizierende Manager.

So gesehen wäre es beruhigend, wenn man vom Management als einer »Wissenschaft« sprechen könnte. Tatsache ist jedoch, dass wir nur Schaden anrichten, wenn wir glauben, Management könnte je ganz und gar Wissenschaft sein.

Aber die Arbeit des Managers kann auf jeden Fall systematisch analysiert und klassifiziert werden. Mit anderen Worten: Es gibt klare Merkmale des Berufs und einen durchaus wissenschaftlichen Aspekt des Managements. Management ist nicht nur eine Frage der Erfahrung, des Gefühls oder angeborener Fähigkeiten. Bestandteile und Erfordernisse können klargelegt und systematisch organisiert werden, und jeder normal intelligente Mensch kann sie lernen. Dieses Buch geht von der Grundannahme aus, dass Manager ihre Leistungsfähigkeit in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Managements verbessern können – von der Position als Trainee bis zur Ebene des Generaldirektors in einem großen, multinationalen Konzern – und zwar durch das systematische Studium bestimmter Prinzipien, durch den Erwerb organisierten Wissens sowie durch die ständige Analyse der Leistung in allen Bereichen der Arbeit. Nichts kann so viel zu Effizienz, Effektivität und Leistung beitragen wie ein Manager. Die Einwirkung des Managers auf die moderne Gesellschaft und ihre Bürger ist so groß, auch das ist unsere Überzeugung, dass sie von ihm die Selbstdisziplin und den hohen Dienstleistungsstandard eines echten Profis fordert.

Dennoch ist der letztendliche Prüfstein des Managements die *Leistung*. Die Ergebnisse, weniger das Wissen, bleiben notwendigerweise sowohl das Ziel als auch der Beweis. Management ist *Praxis*, weniger eine *Wissenschaft* oder eine *Profession*, auch wenn es Elemente von beiden enthält. Unternähme man den Versuch, das Management zu »professionalisieren«, indem man den Zugang zum Management auf Menschen mit einem besonderen akademischen Abschluss beschränkte, würde das nur Schaden für Gesellschaft und

Wirtschaft mit sich bringen. Am Ende würden Manager durch Bürokraten ersetzt, Innovation, unternehmerische Initiative und Kreativität würden erstickt werden.

Wie dem auch sei, wir wissen ohnehin noch viel zu wenig, um dem Management die Zwangsjacke einer »Wissenschaft« aufzuzwingen und um aus der Praxis des Managements ein staatlich lizenziertes Berufsmonopol zu machen. Denn die Forschung im Bereich Management ist nicht älter als das Management selbst. Und das bedeutet, sie hat gerade erst angefangen.

Aber wir wissen doch eine ganze Menge, auch wenn, wie dieses Buch deutlich machen wird, die Bereiche der Unwissenheit und der Suche überwiegen gegenüber solchen, in denen wir ein gesichertes, erprobtes Wissen haben und die »richtige Antwort« kennen.

Erst einmal kennen wir viele Dinge, die, so plausibel sie auch erscheinen mögen, in der Praxis des Managements nicht funktionieren. Außerdem wissen wir, dass Management nicht auf ein Land oder eine Kultur beschränkt ist. Als vor mehr als einem Jahrhundert die ersten gemanagten Institutionen entstanden – beispielsweise die Bahnstrecke quer über den amerikanischen Kontinent –, wurden die Praxis des Managements und Management als Fachdisziplin von Angehörigen vieler Nationalitäten ausgeübt. In den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg erschien Management vielen Beobachtern als amerikanische Erfindung. Das war ein Irrtum, wie bald darauf die schnelle wirtschaftliche Erholung Westeuropas und Japans bewies. Die Funktion des Managements, die Arbeit des Managements, seine Aufgaben und seine Dimensionen sind universell und unterscheiden sich nicht von einem Land zum anderen. Aber die Art und Weise, wie die Arbeit verrichtet wird, ist stark abhängig von nationalen Merkmalen, von nationalen Traditionen und nationaler Geschichte und wird mitunter durch sie definiert, etwa in so wichtigen Bereichen wie der Beziehung zwischen der Regierung und der Geschäftswelt, den Spielregeln im Personalmanagement oder der Struktur des Topmanagements.

Management ist eine soziale Funktion und eingebettet in eine Kultur – eine Gesellschaftsordnung –, in eine Tradition von Werten, Gepflogenheiten und Überzeugungen und in Verwaltungs- und politische Systeme. Management ist kulturbezogen – und sollte es auch sein. Aber umgekehrt formen Management und Manager Kultur und Gesellschaft. Es ist nicht wertfreie Wissenschaft.

Dies bedeutet vor allem, dass Manager Management praktizieren. Sie praktizieren nicht Wirtschaftswissenschaften. Sie praktizieren nicht Quantifizierung oder Verhaltenswissenschaft. Das alles sind Werkzeuge für den Manager. Aber er praktiziert Wirtschaftswissenschaft nicht mehr als ein Arzt

Blutuntersuchungen. Er praktiziert Verhaltenswissenschaften nicht mehr, als ein Biologe das Mikroskop benutzt. Er praktiziert Quantifizierung nicht mehr als ein Anwalt Präzedenzfälle. Er praktiziert Management.

Eine Folgerung daraus ist, dass es ein spezifisches Können gibt, das zum Management gehört und nicht zu irgendeiner anderen Wissenschaft. Zu diesem gehört Kommunikation innerhalb einer Organisation. Dazu gehört auch das Treffen von Entscheidungen im Falle von Ungewissheit. Und es gibt auch ein spezifisch unternehmerisches Können: strategische Planung.

Als eine spezifische Wissenschaft hat Management seine eigenen grundlegenden Probleme, seine eigenen spezifischen Methoden und seine eigenen klar abgegrenzten Interessen. Ein Manager, der Verständnis hat für die Wissenschaft des Managements, wird immer noch ein effektiver und möglicherweise sogar ein erstklassiger Manager sein, selbst wenn er über nicht mehr als ein Minimum an Befähigung im Umgang mit Geschäftsführungskönnen und -werkzeugen verfügt. Ein Mann, der nur das Können und die Techniken beherrscht, ohne die Grundlagen des Managements zu verstehen, ist kein Manager. Er ist, bestenfalls, ein Techniker des Managements.

Management ist Praxis und nicht so sehr eine Wissenschaft. In dieser Beziehung ist es vergleichbar mit Medizin, Recht und Ingenieurwissenschaft. Es ist nicht Wissen, sondern Ausführung. Weiterhin ist es nicht einfach die Anwendung von gesundem Menschenverstand oder von Führungsprinzipien und schon gar nicht finanzielle Manipulation. Seine Praxis basiert sowohl auf Wissen wie auf Verantwortung.

## **Anmerkung: Wurzeln und Geschichte des Managements**

Manche jüngere Schriften über das Management vermitteln den Eindruck, dass die Autoren Management für eine Erfindung der Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg und außerdem für eine amerikanische Erfindung halten. Es ist richtig: Vor dem Zweiten Weltkrieg blieb das Interesse an Management und seine Erforschung auf kleine Gruppen beschränkt, das allgemeine Interesse an Management als Disziplin und Forschungsbereich ist jüngerem Datums. Aber das Management hat sowohl in der Praxis als auch in der Forschung in vielen verschiedenen Ländern eine beachtenswerte Geschichte, die fast 200 Jahre zurückreicht.

Management, so könnte man sagen, wurde entdeckt, bevor es ein Management gab, das der Rede wert gewesen wäre. Die frühen Lehrer der Volkswirtschaft, von Adam Smith (1723–1790) bis Karl Marx (1818–1883),

kannten kein Management. Für sie war Wirtschaft unpersönlich und objektiv. Wie es ein moderner Exponent der klassischen Tradition, der Angloamerikaner Kenneth Boulding (1910–1993), formulierte: »Volkswirtschaft behandelt das Verhalten von Gütern und nicht das Verhalten von Menschen«. Oder man sah, wie Marx, unpersönliche Gesetzmäßigkeiten der Geschichte als dominierend an. Der Mensch kann sich nur anpassen. Der Mensch kann bestenfalls optimieren, was die Wirtschaft möglich macht, und schlimmstenfalls hindert er die Kräfte der Wirtschaft und verschwendet Ressourcen. Der letzte der großen klassischen Volkswirtschaftler Englands, Alfred Marshall (1842–1924), fügte tatsächlich Management den Faktoren der Produktion, Boden, Arbeit und Kapital hinzu. Aber dies war ein halbherziges Zugeständnis. Management war immer noch ein nicht wesentlicher, nicht zentraler Faktor.

Von Anfang an gab es auch eine andere Ansicht, die den Manager in den Mittelpunkt der Wirtschaft stellte und die die Aufgabe des Managers unterstrich, Ressourcen produktiv zu machen. Jean-Baptiste Say (1767–1832), der brillante französische Volkswirtschaftler, war ein früher Anhänger von Adam Smith. Aber in seinen eigenen Werken liegt der Angelpunkt nicht bei den Faktoren der Produktion. Es ist der »Entrepreneur«, *der Unternehmer* – ein Begriff, den Say geschaffen hat –, der Ressourcen von weniger produktiven zu produktiveren Investitionen dirigiert und der dabei Wohlstand erzeugt. Auf Say folgten die Utopischen Sozialisten der französischen Tradition, besonders François Fourier (1772–1832) und jenes exzentrische Genie, der Comte de Saint-Simon (1760–1825). Zu jener Zeit gab es keine großen Organisationen und keine Manager, aber sowohl Fourier wie Saint-Simon sahen Entwicklungen voraus und »entdeckten« das Management, bevor es tatsächlich existent wurde. Saint-Simon insbesondere sah das Entstehen der Organisationen. Und er sah die Aufgabe, Ressourcen produktiv zu machen und soziale Strukturen zu errichten. Er sah Manageraufgaben.

Wegen ihrer Betonung des Managements als einer separaten und klar erkennbaren Kraft und einer, die unabhängig sowohl von den Faktoren der Produktion wie auch von den Gesetzmäßigkeiten der Geschichte handeln kann, hat Marx die Franzosen heftig angegriffen. Aber es sind die Franzosen – und vor allem Saint-Simon – die *de facto* die grundsätzlichen Methoden und die Grundkonzepte entworfen haben, nach denen jede sozialistische Wirtschaft tatsächlich gestaltet wurde. Gleichgültig, wie sehr die Sozialisten heutzutage den Namen von Marx beschwören, ihr geistiger Vorfahre ist Saint-Simon.

Auch in Amerika erkannte man Management zeitig als eine zentrale Angelegenheit. Alexander Hamiltons (1757–1804) berühmter *Report on*

*Manufactures* beginnt mit Adam Smith, aber dann legte Hamilton Nachdruck auf die konstruktive, zweckmäßige und systematische Rolle des Managements. Er sah im Management und nicht in wirtschaftlichen Kräften den Motor wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung, und in Organisation den Träger wirtschaftlichen Fortschritts. Nach ihm produzierte Henry Clay (1777–1852) mit seinem berühmten »American System« etwas, das man als die erste Konstruktionszeichnung für eine systematische wirtschaftliche Entwicklung bezeichnen könnte.

Etwas später wurde ein Industrieller in Schottland, Robert Owen (1771–1858), tatsächlich der erste Manager. In seiner Textilfabrik in Lanark nahm Owen um 1820 zuerst die Probleme der Produktivität und der Beziehungen der Arbeiter zur Arbeit, zum Unternehmen und zum Management in Angriff – bis auf den heutigen Tag Schlüsselfragen des Managements. Mit Owen taucht der Manager als eine wirkliche Person auf und nicht als eine Abstraktion wie bei Say, Fourier, Saint-Simon, Hamilton und Clay. Aber es dauerte lange Zeit, bis Owen Nachfolger fand.

## Das Auftauchen der Großorganisation

Was zuerst geschehen musste, war das Entstehen der Großorganisationen. Dies geschah um 1870 gleichzeitig an zwei Orten. In Nordamerika tauchte die Transkontinentale Eisenbahn als ein Managementproblem auf. Auf dem europäischen Kontinent überwuchs die *Universalbank* – unternehmerisch in ihren Zielen, national im Umfang, und mit mehreren Zentralen – die traditionellen Strukturen und Konzepte und erforderte ein Management.

Eine Antwort auf diese neuen Probleme gab Henry Towne (1844–1924) in den Vereinigten Staaten, vor allem in seiner Veröffentlichung *The Engineer as Economist*. Towne umriss, was man als das erste Programm für ein Management bezeichnen könnte. Er warf grundlegende Fragen auf: Effektivität gegen Effizienz, Organisation der Arbeit gegen Organisation der Werksgemeinschaft, das heißt der Arbeiter, Wertbegriffe, die im Markt und durch den Kunden festgelegt werden gegenüber technischen Errungenschaften. Mit Towne beginnt das systematische Befassen mit den Beziehungen zwischen den Aufgaben des Managements und der Arbeit des Managements.

Etwa zur gleichen Zeit baut in Deutschland Georg von Siemens (1839–1901) die Deutsche Bank zu einem der führenden Finanzinstitute Kontinentaleuropas aus und gestaltet zuerst ein effektives Topmanagement, denkt zuerst die Aufgaben des Topmanagements durch und nimmt als erster die grund-

legenden Probleme von Kommunikation und Information in einer großen Organisation in Angriff.

In Japan warf Eiichi Shibusawa (1840–1931), der Staatsmann der Meiji, der zum Wirtschaftsführer wurde, in den 1870er und 80er Jahren zuerst grundlegende Fragen auf bezüglich des Verhältnisses zwischen Wirtschaftsunternehmen und nationalen Belangen und zwischen den Bedürfnissen des Geschäftslebens und individueller Ethik. Er nahm die Managementenerziehung systematisch in Angriff. Shibusawa sah als erster den Berufsmanager vor seinem geistigen Auge. Der Aufstieg Japans im 20. Jahrhundert zu einer wirtschaftlichen Führungsmacht ist weitgehend auf Shibusawas Denken und Arbeit begründet.

Ein paar Jahrzehnte später, in den Jahren vor und nach der Jahrhundertwende, waren alle wesentlichen Methoden eines modernen Managements modelliert. Wiederum erfolgten die Entwicklungen unabhängig voneinander in vielen Ländern.

In den 1880er Jahren begann Frederick W. Taylor (1856–1915), der amerikanische Autodidakt und Ingenieur, mit dem Studium der Arbeit. Es ist heutzutage modisch, auf Taylor herabzuschauen und seine überholte Psychologie abzuwerten. Aber Taylor war der erste Mann in der Geschichte der Menschheit, der die Arbeit nicht einfach als selbstverständlich ansah, sondern sie betrachtete und studierte. Die Art, wie er an die Untersuchung der Arbeit heranging, ist immer noch eine fundamentale Grundlage. Obwohl Taylor sich in seiner Einstellung und seinem Verhalten dem Arbeiter gegenüber klar als Mann des 19. Jahrhunderts erwies, begann er seine Arbeit jedoch mit sozialen und nicht mit technischen oder Profitzielsetzungen. Was Taylor zu seiner Arbeit veranlasste und immer sein Antrieb war, war zuerst der Wunsch, den Arbeiter von der Last der Schwerstarbeit zu befreien, die für Körper und Seele destruktiv ist. Taylors Hoffnung war es, die Möglichkeit zu schaffen, dem manuellen Arbeiter einen anständigen Lebensunterhalt durch eine Steigerung der Produktivität der Arbeit zu gewähren.

Ungefähr zur gleichen Zeit durchdachte in Frankreich Henri Fayol (1841–1925), Leiter eines Kohlenbergwerks, das für die damalige Zeit eine sehr große Gesellschaft war, zuerst die Organisationsstruktur und entwickelte die erste rationale Handhabung der Organisation eines Unternehmens: *das funktionelle Prinzip*. In Deutschland fragte Walter Rathenau (1867–1922), dessen frühe Ausbildung in einer großen Gesellschaft erfolgte: »Was ist der Platz eines Großunternehmens in einer modernen Gesellschaft und einer modernen Nation? Welche Einwirkung hat es auf beide? Und was sind seine grundlegenden Beiträge und seine grundlegenden Verantwortlichkeiten?« Die meisten Fragen der Gegenwart über die soziale Verantwortung von Unternehmen



wurden von Rathenau in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg zuerst aufgeworfen und durchdacht. Gleichfalls in Deutschland wurde zu der gleichen Zeit die neue Disziplin der Betriebswissenschaft von Männern wie Eugen Schmalenbach (1873–1955) entwickelt. Die Managementwissenschaften, die seither entwickelt wurden (*managerial accounting*, *operations research*, *decision theory* und so weiter), sind weitgehend unbewusste Erweiterungen der Betriebswissenschaft aus den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg. Und in Amerika versuchte zuerst der in Deutschland geborene Hugo Münsterberg (1863–1916) die Sozial- und Verhaltenswissenschaften, und hier besonders Psychologie, auf moderne Organisationen und das Management anzuwenden.

## Der erste Management-Boom

Nach dem Ersten Weltkrieg trat etwas auf, was man als den ersten Management-Boom bezeichnen könnte. Er wurde ausgelöst in erster Linie durch zwei der angesehensten Staatsmänner dieser Zeit, den Amerikaner Herbert Hoover (1874–1964) und den Tschechen Thomas J. Masaryk (1850–1937). Der Ingenieur Hoover war zu weltweiter Bekanntheit gelangt, als er die Prinzipien des Managements auf die erste, großangelegte Auslandshilfsaktion der Geschichte anwandte: Die Ernährung von Hunderttausenden von Menschen, die zu verhungern drohten – zuerst, vor Amerikas Eintritt in den Ersten Weltkrieg, in seiner Aktion zur Unterstützung Belgiens (Belgian Relief Operation) und nach dem Ende des Ersten Weltkriegs in den Hilfsaktionen in Mittel- und Osteuropa. Aber es war der Historiker Masaryk, der erste Präsident der neuen Tschechischen Republik, dem es einfiel, dass Management in der Lage sein würde, die Wirtschaftssysteme Europas nach ihrer Zerstörung durch den Krieg wiederherzustellen – eine Idee, die dann 25 Jahre später ihre Verwirklichung fand in dem Marshallplan nach dem Zweiten Weltkrieg. Diese zwei Männer gründeten die internationale Managementbewegung und versuchten, das Management als eine wesentliche soziale Kraft zu mobilisieren.

Aber die Zeit zwischen den zwei Weltkriegen war für solch eine Idee nicht geeignet. Es war eine Zeit der Stagnation, eine Zeit, in der das höchste Ziel, das sich jede nationale Regierung oder jede nationale Wirtschaft – mit Ausnahme der Vereinigten Staaten – vorstellen konnte, in einer Rückkehr zur Vorkriegszeit bestand, das heißt einer Wiederherstellung dessen, was gewesen war. Es wurde rasch eine Welt, in der wachsende politische, soziale und wirtschaftliche Spannungen jeden Willen und auch jede Vision lähmten.



## Die Arbeit der 20er und 30er Jahre

Der erste Management-Boom flaute ab. Seine hohen Hoffnungen wichen der Frustration. Doch hinter der scheinbaren Stagnation ging die Arbeit weiter. In diesen Jahren wurden die Fundamente für den mitreißenden Management-Boom der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg gelegt.

In den frühen 20er Jahren entwickelten Pierre S. du Pont (1870–1954) von der DuPont Company, gefolgt von Alfred P. Sloan jun. (1875–1966) von General Motors, zuerst das Organisationsprinzip für das neue Großunternehmen, das Prinzip der Dezentralisation. Du Pont, und mehr noch Sloan, entwickelten auch als erste die systematische Handhabung von Unternehmenszielsetzungen, Unternehmensstrategie und strategischer Planung. Ebenfalls in den Vereinigten Staaten baute die Warenhauskettenfirma Sears, Roebuck and Co. – zuerst unter der Leitung von Julius Rosenwald (1862–1932) und dann von Robert E. Wood (1879–1969) – das erste Unternehmen, das auf der Handhabung des Marketing basieren sollte. In Europa gestalteten kurz danach die Architekten der holländisch-englischen Fusion Unilever etwas, das bis zum heutigen Tage wahrscheinlich die am weitesten fortgeschrittene Struktur für eine multinationale Aktiengesellschaft ist, und bekamen auch das Problem der multinationalen Unternehmensplanung und des multinationalen Marketing in den Griff.

Die Wissensdisziplin des Managements wurde gleichfalls weiterentwickelt. In den Vereinigten Staaten gab es die Nachfolger von Taylor, die Arbeitsgemeinschaft des Ehepaars Frank und Lillian Gilbreth (1868–1924, 1878–1972) und Henry Gantt (1861–1919). In Großbritannien erkannte Ian Hamilton (1853–1947), der Betrachtungen über seine Erfahrungen als militärischer Führer während des Ersten Weltkriegs anstellte, die Notwendigkeit, einen Ausgleich zu finden zwischen der formalen Struktur und einer solchen Politik, die einer Organisation »Seele« vermittelt. Zwei Amerikaner, Mary Parker Follett (1868–1939) und Chester Barnard (1886–1961) untersuchten zuerst den Entscheidungsprozess in Organisationen, die Beziehungen zwischen formalen und informellen Organisationen und die Rolle und Funktion der Exekutive. Cyril Burt (1883–1972) in England und der in Harvard arbeitende Australier Elton Mayo (1880–1949) entwickelten die industrielle Psychologie beziehungsweise die Lehre von den zwischenmenschlichen Beziehungen (*human relations*) und wandten beide auf Unternehmen und Management an.

Management als Wissensdisziplin wurde auch zuerst in den Jahren zwischen den beiden Weltkriegen gelehrt. Die Harvard Business School begann zuerst in den 30er Jahren das Fachmanagement anhand von Einzelfallstudien zu unterrichten – obwohl es sich dabei immer noch hauptsächlich

um Produktionsmanagement handelte. Und das Massachusetts Institute of Technology startete zur gleichen Zeit seine Managementarbeit mit jungen Führungskräften der mittleren Laufbahn.

Der Amerikaner James McKinsey (1889–1937) und der Engländer Lyndall F. Urwick (1891–1983) begannen mit dem Management-Consulting, das heißt einer Beratung, die sich nicht länger auf technische Probleme beschränkte, sondern sich mit grundlegenden Managementangelegenheiten wie Unternehmenspolitik und Managementorganisation befasste. Urwick klassifizierte und kodifizierte auch die bis dahin geleistete Arbeit über die Struktur des Managements und über die Funktion der Führung.

## Zusammenfassung

Im 20. Jahrhundert wurde unsere Gesellschaft zu einer Gesellschaft von Organisationen. Organisationen sind abhängig von Managern – sie werden von Managern aufgebaut, geführt und zusammengehalten und von ihnen leistungsfähig gemacht. Sobald eine Organisation etwas größer ist, braucht sie Manager, die sie professionell managen. Das bedeutet Management, das auf einer Fachdisziplin und auf den objektiven Bedürfnissen der Organisation und ihrer Menschen beruht, nicht Management, das auf Eigentum oder politischer Ernennung beruht. Jede Organisation braucht Manager für die spezifische Arbeit des Managements: planen, organisieren, integrieren, bewerten und Menschen entwickeln. Sie braucht Manager, die Verantwortung für den zu leistenden Beitrag übernehmen. Die *Verantwortung für den Beitrag* ist es, die den Manager ausmacht, weniger sein Rang oder Titel oder die Befehlsgewalt über Menschen. Dabei lautet die Grundforderung an den Manager Integrität, nicht unbedingt Genie.

## Kapitel 2

# Management als gesellschaftliche Funktion und als freie Kunst

Mitte des 19. Jahrhunderts, als Karl Marx mit der Arbeit am *Kapital* begann, war das Phänomen des Managements noch unbekannt. Ebenso wenig gab es von Managern geführte Unternehmen. Der größte produzierende Betrieb, eine Baumwollspinnerei im englischen Manchester im Besitz von Friedrich Engels, dem Freund und Mitstreiter Marx', beschäftigte weniger als 300 Personen. Engels' Spinnerei – ein höchst profitables Unternehmen – hatte keine »Manager«, sondern nur »Vorarbeiter«, die unter einer Handvoll »Mit-Arbeitern« für die rechte Arbeitsdisziplin sorgten.

Nur selten in der Geschichte der Menschheit hat sich eine Institution so schnell herausgebildet und dabei so viel Wirkungskraft entfaltet wie das Management. In weniger als 150 Jahren hat es das gesellschaftliche und wirtschaftliche Gefüge der entwickelten Länder von Grund auf verändert. Es hat eine globale Wirtschaft und neue Regeln geschaffen, nach denen die Länder gleichberechtigt an dieser Wirtschaft teilnehmen. Das Management selbst hat sich seither ebenfalls verändert. Nur wenigen Managern ist bewusst, wie weit der starke Arm des Managements reicht. So mancher unter ihnen gleicht M. Jourdain, der Figur aus Molières Stück *Der Bürger als Edelmann*, der nicht weiß, dass er Prosa spricht. Ihm ist kaum bewusst, dass er Management ausübt – oder aber »verübt«. Infolgedessen ist er auf die ungeheuren Herausforderungen, die heute auf ihn warten, nicht vorbereitet. Die wirklich ernstesten Probleme, mit denen die Manager konfrontiert werden, sind weder technologischen noch politischen Ursprungs. Sie haben ihre Wurzeln nicht außerhalb des Managements und des Unternehmens. Sondern sie sind das Resultat erfolgreichen Managements an sich.

Die fundamentale Aufgabe des Managements bleibt dabei stets dieselbe: Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, durch gemeinsame Ziele, gemeinsame Werte, die richtige Struktur und die richtige Anleitung in der Bewältigung von Veränderungen gemeinsam Leistung zu erbringen. Doch die eigentliche Bedeutung dieser Aufgabe ist eine andere geworden, und sei es nur, weil es dem Management gelungen ist, ein Heer von ungelerten Arbeitern in eine bestens ausgebildete Belegschaft von Wissensarbeitern zu verwandeln.

## Management als Antrieb der Veränderung

Etwa zu Beginn des Ersten Weltkriegs wurden die ersten Vordenker auf die Existenz des Phänomens aufmerksam. Aber selbst in den fortschrittlichsten Ländern kam kaum jemand konkret mit »Management« in Berührung. Heute besteht die arbeitende Bevölkerung zu mehr als einem Drittel aus Menschen, die vom Statistischen Bundesamt der USA unter der Rubrik »Führungskraft und Fachpersonal« geführt werden. Die treibende Kraft hinter dieser Veränderung war das Management.

Management ist der Grund dafür, dass wir zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit eine große Zahl von gut ausgebildeten Fachkräften in der produktiven Arbeit einsetzen können. Keine frühere Gesellschaft war dazu in der Lage. Keine frühere Gesellschaft hatte überhaupt Verwendung für mehr als eine Hand voll solcher Leute. Bis vor kurzem wusste niemand, wie man Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Spezialkenntnissen dazu bringen kann, sich einem gemeinsamen Ziel zu verschreiben.

Das China des 18. Jahrhunderts erregte den Neid zeitgenössischer westlicher Intellektueller, weil es mehr neue Arbeitsplätze für Gebildete zu bieten hatte als ganz Europa zusammen – jährlich mehr als 20 000. Heute machen in den Vereinigten Staaten – bei einer Bevölkerung, die der chinesischen von damals entspricht – jedes Jahr mehr als eine Million Studenten ihren College-Abschluss, von denen nur die wenigsten Schwierigkeiten haben, eine gut bezahlte Arbeit zu finden. Management macht es möglich, sie zu beschäftigen.

Wissen, insbesondere hochentwickeltes Wissen, ist immer spezialisiert. Von allein produziert es nicht. Moderne Unternehmen aber beschäftigen mitunter bis zu 10 000 hochqualifizierte Mitarbeiter, die bis zu 60 verschiedene Wissensbereiche abdecken. Ingenieure aller Art, Designer, Marketingexperten, Ökonomen, Statistiker, Psychologen, Planer, Buchhalter, Personaler – sie alle arbeiten zusammen an einem gemeinsamen Projekt. Keiner wäre effektiv ohne das gemanagte Unternehmen.

Es lohnt nicht, der Frage nachzugehen, was zuerst kam, die Bildungsexplosion der letzten 100 Jahre oder das Management, das dieses Wissen produktiv zum Einsatz bringt. Das moderne Management und das moderne Unternehmen könnten ohne das von den entwickelten Gesellschaften gelegte Wissensfundament nicht existieren. Aber einzig und allein das Management macht dieses Wissen und diese Wissensarbeiter effektiv. Durch Management hat sich Wissen von einem gesellschaftlichen Luxusartikel zum eigentlichen Kapital einer jeden Volkswirtschaft entwickelt.

Nur wenige Wirtschaftsführer konnten um 1870, als sich die ersten Großunternehmen herausbildeten, ahnen, dass es zu einer solchen Entwicklung

kommen würde. Der Grund war nicht so sehr fehlende Voraussicht als vielmehr der Mangel an Anschauungsbeispielen. Die einzige beständige Organisation großen Ausmaßes war damals die Armee. Daher verwundert es nicht, dass die militärische Befehls- und Kontrollstruktur auch denen als Vorbild diente, die transkontinentale Eisenbahnen, Stahlwerke, moderne Banken und Kaufhäuser aufbauten. Das hierarchische Modell mit wenigen Befehlshabern an der Spitze und vielen Befehlsempfängern an der Basis bleibt fast 100 Jahre lang die Norm. Aber es war niemals so statisch, wie seine Langlebigkeit vermuten lässt. Im Gegenteil, es veränderte sich von dem Moment an, da Spezialwissen jeder Art in das Unternehmen einfluss.

Der erste Ingenieur in der Fertigungsindustrie mit Universitätsabschluss erhielt im Jahr 1867 eine Anstellung bei Siemens in Deutschland; sein Name war Friedrich von Hefner-Alteneck. Innerhalb von fünf Jahren baute er eine Forschungsabteilung auf. Andere Spezialabteilungen folgten. Bis zum Ersten Weltkrieg hatten sich die Standardfunktionen eines Fertigungsunternehmens herausgebildet: Forschung und Konstruktion, Fertigung, Vertrieb, Finanzen und Buchhaltung, und, etwas später, die Personalabteilung.

Noch wichtiger wegen seiner Wirkung auf die Unternehmen und auf die Weltwirtschaft insgesamt war eine andere vom Management ausgelöste Entwicklung in jener Zeit, und zwar die Anwendung des Managements auf die manuelle Arbeit in Form von Schulungen. Hervorgegangen aus den Notwendigkeiten des Krieges, hat die Mitarbeiterschulung die Weltwirtschaft im Verlauf der vergangenen 60 Jahre maßgeblich verändert, weil sie es Niedriglohnländern erlaubt, etwas zu tun, das nach der traditionellen Wirtschaftstheorie unmöglich wäre: in kürzester Zeit als effizienter Wettbewerber aufzutreten, ohne auf den Status des Niedriglohnlandes verzichten zu müssen.

Adam Smith legte noch dar, dass ein Land oder eine Region mehrere hundert Jahre für die Entwicklung der erforderlichen Arbeitstradition und der manuellen und organisatorischen Fähigkeiten benötige, die die Produktion von beispielsweise Baumwolltextilien oder Geigen erfordert.

Während des Ersten Weltkriegs jedoch mussten in kürzester Zeit viele ungelernte Kräfte aus der vorindustriellen Zeit zu produktiven Arbeitern ausgebildet werden. Zu diesem Zweck griffen Unternehmen in den Vereinigten Staaten und im Vereinigten Königreich auf die von Frederick W. Taylor zwischen 1885 und 1910 entwickelte und in seinem gleichnamigen Buch dargelegte *wissenschaftliche Betriebsführung* zurück, um Fabrikarbeiter systematisch und im großen Stil zu schulen. Sie analysierten die Arbeitsabläufe und zerlegten sie in einzelne simple Handgriffe, die rasch erlernbar waren. Die im Zweiten Weltkrieg weiterentwickelten Schulungsmethoden wurden anschließend von den Japanern und 20 Jahre später von den Südkoreanern

aufgegriffen, die sie zur Grundlage der phänomenalen Entwicklung ihrer Länder machten.

Während der 20er und 30er Jahre wurde das Management auf viele weitere Bereiche und Aspekte der produzierenden Wirtschaft ausgedehnt. Dezentralisation beispielsweise diente dazu, die Vorteile der Größe mit den Vorteilen der Überschaubarkeit in ein und demselben Unternehmen zu kombinieren. Im Rechnungswesen wurden aus »Buchhaltung« Analyse und Controlling. Planung hatte ihre Wurzeln in den 1917 und 1918 entwickelten Balkendiagrammen, die zur Bemessung der Kriegsproduktion dienten, ebenso wie analytische Logik und Statistik, die durch Quantifizierung Erfahrung und Intuition in Definitionen, Informationen und Diagnosen verwandelten. Marketing war das Ergebnis der Übertragung von Managementkonzepten auf Vertrieb und Verkauf. Und bereits Mitte der 20er, Anfang der 30er Jahre begannen einige Management-Pioniere – darunter Thomas Watson sen. vom Neuling IBM, Robert E. Wood von Sears, Roebuck and Co., Elton Mayo von der Harvard Business School –, die gängigen Methoden der Fertigungsorganisation infrage zu stellen. Sie kamen zu dem Schluss, dass das Fließband lediglich eine Übergangslösung sein konnte. Trotz seiner enormen Produktivität war es aufgrund seiner Inflexibilität, seiner Verschwendung menschlichen Potenzials und seiner konstruktiven Unzulänglichkeiten unwirtschaftlich. Die Überlegungen und Experimente dieser Vordenker mündeten schließlich in der »Automation« als geeigneter Methode, Fertigungsprozesse zu organisieren; sie brachten Teamarbeit, Qualitätszirkel und informationsbasierte Organisation als beste Methoden hervor, menschliche Ressourcen zu managen. Jede dieser Innovationen war ein Beispiel für die Anwendung von Wissen auf den Arbeitsprozess – die Ersetzung von Improvisation, Muskelkraft und Plackerei durch Systematik und Information. Jede einzelne Neuerung, um mit Frederick Taylor zu sprechen, ersetzte »härter arbeiten« durch »intelligenter arbeiten«.

Der durchgreifende Effekt dieser Veränderungen zeigte sich während des Zweiten Weltkriegs. Bis zum Schluss waren die Deutschen die bei weitem besseren Strategen. Angesichts sehr viel kürzerer Verbindungslinien benötigten sie weniger Unterstützungstruppen und konnten es an Schlagkraft mit ihren Gegnern aufnehmen. Und doch siegten die Alliierten – und diesen Sieg erreichten sie durch Management. Die Einwohnerzahl der USA betrug ein Fünftel der Gesamtbevölkerung der übrigen Kriegsteilnehmer, für die Männer in Uniform galt das gleiche proportionale Verhältnis. Dennoch produzierten die Staaten mehr Kriegsmaterial als alle anderen zusammen. Es gelang ihnen, Kriegsmaterial an so weit verstreute Kriegsschauplätze wie China, Russland, Indien, Afrika und Westeuropa zu schaffen. Kein Wunder, dass bis Kriegs-

ende fast die gesamte Welt ein Bewusstsein für Management entwickelt hatte. Ebenso verständlich ist, dass Management fortan als eigenständige Aufgabe wahrgenommen wurde, die man studieren und zu einer regelrechten Disziplin entwickeln konnte – was dann auch in allen Ländern geschah, die in der Nachkriegszeit wirtschaftlich geführt wurden.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde uns allmählich bewusst, dass Management nicht auf den wirtschaftlichen Aspekt beschränkt ist. Es bezieht sich auf jede Unternehmung, bei der sich Menschen mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten in einer gemeinsamen Organisation zusammenfinden. Es muss auf alle gesellschaftlichen Institutionen wie Krankenhäuser, Universitäten, Kirchen, Kunsteinrichtungen und Wohlfahrtsorganisationen angewendet werden, die seit dem Zweiten Weltkrieg in den Vereinigten Staaten stärker gewachsen sind als Wirtschaft und Staat. Auch wenn die Notwendigkeit, ehrenamtliche Mitarbeiter zu organisieren oder Spenden zu sammeln, andere Anforderungen an einen Manager stellt als ein profitorientiertes Unternehmen, so sind doch viele Aufgaben identisch: Definition von Strategie und Zielen, Personalentwicklung, Leistungsermittlung und Vermarktung sind nur einige davon. *Management ist weltweit zur neuen gesellschaftlichen Funktion geworden.*

## Management und Unternehmergeist

Dass Theorie und Praxis des Managements mittlerweile auch Pioniergeist und Innovation für sich entdeckt haben, stellt einen wichtigen Fortschritt dar. Denn immer noch geistert das irreführende Bild vom unversöhnlichen Gegensatz zwischen »Management« und »Pioniergeist« durch die Welt. Das ist aber etwa so, als behauptete man, Greifhand und bogenführende Hand des Geigers seien Gegner. Beide sind stets gleichzeitig gefordert. Und beide müssen koordiniert werden und zusammenarbeiten. Jede *bestehende* Organisation, ob Unternehmen, Kirche, Gewerkschaft oder Krankenhaus, steht schnell vor dem Aus, wenn sie sich nicht erneuert. Und jede *neue* Organisation, ob Unternehmen, Kirche, Gewerkschaft oder Krankenhaus, bricht ohne Management in sich zusammen. Versäumte Erneuerung ist die mit Abstand häufigste Ursache für den Niedergang bestehender Organisation. Mangelhaftes Management ist die mit Abstand häufigste Ursache für das Scheitern von Neugründungen.

Aber nur wenige Managementbücher beschäftigen sich mit Pioniergeist und Innovation. Das liegt zum Teil daran, dass in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, als die meisten dieser Bücher geschrieben wurden, das Manage-



ment bestehender Organisationen gegenüber neuen, anderen Ansätzen überwog. Damals entwickelten sich die meisten Institutionen nach Richtlinien, die 30 oder 50 Jahre zuvor formuliert worden waren. Das hat sich mittlerweile grundlegend geändert. Wir befinden uns in einer Ära der Innovation, die durchaus nicht auf »Hightech« oder auf Technologie allgemein beschränkt ist. Vielleicht ist die gesellschaftliche Erneuerung sogar wichtiger und folgenreicher als jede wissenschaftliche oder technische Erfindung. Zudem existiert heute eine »Disziplin« Pioniergeist und Innovation (siehe dazu mein Buch *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*, 1985). Diese Disziplin stellt zweifelsohne einen Teilbereich des Managements dar und beruht auf bekannten und erprobten Managementprinzipien. Sie betrifft bestehende Organisationen ebenso wie Neugründungen, Wirtschaftsunternehmen ebenso wie gesellschaftliche und staatliche Organisationen.

## Die Verantwortung des Managements

Managementbücher beschränken sich häufig auf die Funktion des Managements innerhalb des Unternehmens. Nur wenige erkennen seine gesellschaftliche Funktion an. Aber gerade diese durchgreifende gesellschaftliche Aufgabe erzeugt die größten Probleme. Wem gegenüber ist das Management verantwortlich? Und wofür? Worauf stützt sich die Macht des Managements? Was verleiht ihm Legitimation? Das sind keine unternehmerischen oder ökonomischen Fragen. Es sind *politische* Fragen. Dennoch liegen sie dem schwersten Angriff auf das Management zugrunde, den dieses in seiner Geschichte erlebt hat und der alles übertrifft, was Marxismus oder Gewerkschaften ihm bislang anhaben konnten: die *Übernahme*. Das anfangs amerikanische Phänomen verbreitet sich mittlerweile in der gesamten nichtkapitalistischen entwickelten Welt. Möglich ist dies, seit betriebliche Pensionsfonds immer häufiger als Mehrheitsaktionäre staatseigener Unternehmen auftreten. Auch wenn die Pensionsfonds rechtlich »Eigentümer« sind, ökonomisch gesehen sind sie »Investoren« – nicht selten sogar »Spekulanten«. Sie interessieren sich nicht für das Unternehmen und seine Geschicke. In den Vereinigten Staaten zumindest sind sie »Treuhänder«, von denen erwartet wird, dass sie ausschließlich auf den finanziellen Gewinn ausgerichtet sind. Das Übernahmeangebot beruht auf der Prämisse, dass die ausschließliche Funktion des Unternehmens darin besteht, den größtmöglichen *unmittelbaren* Gewinn für den Aktionär zu erzielen. Mangels anderer Existenzberechtigung für Management und Unternehmen sitzen die Übernahmeunternehmen mit ihren attraktiven Angeboten am längeren



Hebel – und häufig genug zerstören und plündern sie gesunde Unternehmen mit langfristigem Wohlstandspotenzial zugunsten kurzfristiger Gewinne.

In jeder Art von Organisation – nicht nur in gewinnorientierten Unternehmen – ist es die Verantwortung des Managements, Leistung zu gewährleisten. Aber wie ist Leistung definiert? Wie wird sie gemessen? Wie lässt sie sich herbeiführen? Und wem gegenüber muss sich das Management verantworten? Schon dass sich solche Fragen stellen, ist ein Ausweis für den Erfolg und die Bedeutung des Managements. Es spricht jedoch nicht für die Manager, die noch immer nicht begriffen haben, dass sie Macht ausüben – und Macht muss sich verantworten, muss legitimiert sein. Diese Manager sind sich noch immer nicht der Tatsache bewusst, dass ihr Handeln Konsequenzen hat.

## Was ist Management?

Doch was ist Management? Ist es eine Ansammlung von Techniken und Tricks? Ein Bündel analytischer Werkzeuge, wie sie die Business Schools unterrichten? Diese spielen natürlich eine Rolle, ebenso wie für den Arzt Thermometer und anatomische Kenntnisse wichtig sind. Aber Evolution und Geschichte des Managements – seine Erfolge und seine Schwierigkeiten – zeigen, dass dem Management einige wenige zentrale Prinzipien zugrunde liegen:

1. Management handelt von *Menschen*. Seine Aufgabe ist es, Menschen zu ermöglichen, gemeinsam Leistung zu erbringen, Stärken zu nutzen und Schwächen zu kompensieren. Das ist der Zweck jeder Organisation, und das ist auch der Grund, warum dem Management eine so entscheidende Rolle zukommt. Heute arbeiten fast alle Menschen, und ganz besonders die gut ausgebildeten, in Institutionen mit Management, ob groß oder klein, gewinnorientiert oder gemeinnützig. Unser Lebensunterhalt hängt vom Management ab. Und unsere Fähigkeit, zum Gemeinwohl beizutragen, hängt mindestens ebenso vom Management der Organisation ab, für die wir arbeiten, wie von unseren eigenen Fähigkeiten, unserem Eifer und unserer Einsatzbereitschaft.
2. Weil es beim Management darum geht, dass Menschen eines Unternehmens an einem Strang ziehen, ist es tief in die *Kultur* eingebettet. Die Manager in Deutschland, Großbritannien, den Vereinigten Staaten, Japan oder Brasilien tun alle dasselbe. Nur in dem, wie sie es tun, unterscheiden sie sich möglicherweise erheblich voneinander. Eine der wichtigsten Herausforderungen für Manager in Entwicklungsländern besteht darin,

jene Teile der Tradition, Geschichte und Kultur zu identifizieren, die sich als Managementbausteine verwenden lassen. Der Unterschied zwischen Japans wirtschaftlichem Erfolg und Indiens relativer Rückständigkeit erklärt sich nicht zuletzt daraus, dass es den japanischen Managern gelang, importierte Managementkonzepte in ihrem eigenen kulturellen Boden Wurzeln schlagen und gedeihen zu lassen.

3. Jedes Unternehmen setzt die Verpflichtung auf gemeinsame Ziele und Wertvorstellungen voraus. Ohne diese Einigkeit gibt es kein Unternehmen, sondern nur einen Haufen Leute. Jedes Unternehmen braucht einfache, klare und konsensfähige Zielmarken. Der Auftrag des Unternehmens muss deutlich formuliert sein und über ausreichend Ausstrahlung verfügen, um eine gemeinsame Vision zu vermitteln. Die zugehörigen Ziele müssen verständlich und allgemein bekannt sein und immer wieder bekräftigt werden. Die vorrangige Aufgabe des Managements ist es, diese Ziele und Werte zu konzipieren, zu beschließen und vorzuleben.
4. Das Management muss zudem das Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter befähigen, zu wachsen und sich den veränderten Notwendigkeiten und Möglichkeiten entsprechend zu entwickeln. Jedes Unternehmen ist eine lernende und lehrende Institution. Schulung und Entwicklung müssen in alle Ebenen integriert werden – sie hören niemals auf.
5. Jedes Unternehmen setzt sich aus Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnissen zusammen, die unterschiedliche Tätigkeiten verrichten. Sein Fundament müssen *Kommunikation* und *individuelle Verantwortung* sein. Jeder Mitarbeiter muss sich darüber klar sein, was er leisten will – und dafür sorgen, dass die Menschen um ihn herum seine Ziele kennen und verstehen. Jeder muss wissen, was er den anderen schuldig ist – und dafür sorgen, dass auch die anderen dies wissen. Jeder muss wissen, was er von den anderen benötigt – und dafür sorgen, dass die anderen wissen, was von ihnen erwartet wird.
6. Weder die Qualität der Produkte noch der finanzielle Gewinn sind für sich allein genommen ein adäquates Maß für die Leistung von Management und Unternehmen. Marktposition, Innovation, Produktivität, Mitarbeiterentwicklung, Qualität, finanzielle Resultate – all dies sind maßgebliche Faktoren für die Leistung und letztlich für das Überleben eines Unternehmens. Auch Institutionen ohne Gewinnabsicht müssen in unterschiedlichen Gebieten, die für ihren Auftrag relevant sind, gemessen werden. Wie der Mensch auf eine Vielzahl von Messungen angewiesen ist, um sich ein Bild von seiner Gesundheit und seiner Leistung zu machen, benötigt das Unternehmen diverse Werte, um seine Gesundheit und seine Leistung zu bestimmen. Leistung muss ein zentraler Baustein von Unternehmen

und Management sein; sie muss gemessen – oder zumindest beurteilt – werden, und sie muss sich kontinuierlich verbessern.

7. Der mit Abstand wichtigste Aspekt, den es bei jedem Unternehmen zu berücksichtigen gilt, ist, dass Ergebnisse nur außerhalb existieren: Das Resultat eines Geschäfts ist der zufriedene Kunde. Das Resultat eines Krankenhauses ist der geheilte Patient. Das Resultat einer Schule ist der Schüler, der etwas gelernt hat und davon zehn Jahre später profitiert. Im Inneren eines Unternehmens hingegen existieren nur Kosten.

Manager, die diese Grundsätze verstehen und ihr Handeln daran ausrichten, werden ihre Sache gut machen und erfolgreich sein.

## **Management als freie Kunst**

Vor 50 Jahren sprach der britische Wissenschaftler und Schriftsteller Charles P. Snow über die »Zwei Kulturen« der modernen Gesellschaft. Das Management gehört jedoch weder in Snows »geisteswissenschaftliche« noch in seine »naturwissenschaftliche« Rubrik. Beim Management geht es ums Tun und Anwenden, und es bemisst sich an seinen Resultaten. Damit wird es zu einer Technologie. Aber Management handelt auch von Menschen und ihren Werten, ihrem Wachstum und ihrer Entwicklung – und damit wird es zu einer Geisteswissenschaft. Das zeigt sich auch in seiner Wechselbeziehung mit der Gesellschaft und ihren Strukturen. Wie jeder erfahren hat, der wie ich jahrelang mit Managern von unterschiedlichsten Institutionen zu tun hatte, hat Management sehr viel mit Spiritualität zu tun – mit der Natur des Menschen, ob gut oder böse.

Management ist somit, was wir traditionell eine freie Kunst nennen: »frei«, weil es sich mit den Grundlagen von Wissen, Selbsterkenntnis, Weisheit und Führung beschäftigt; »Kunst«, weil es in Praxis und Anwendung besteht. Manager machen sich Kenntnisse und Einsichten sämtlicher Geistes- und Gesellschaftswissenschaften zunutze – Psychologie und Philosophie, Ökonomie und Geschichte, Ethik und Naturwissenschaften. Aber sie müssen dieses Wissen auf Effektivität und Resultate ausrichten – auf die Heilung eines kranken Patienten, die Unterrichtung eines Schülers, den Bau einer Brücke oder die Entwicklung und den Verkauf einer »benutzerfreundlichen« Software. Deshalb wird sich das Management zunehmend zu jener Theorie und jener Praxis entwickeln, durch die die »Geisteswissenschaften« ihre Anerkennung, Wirkung und Relevanz erhalten.

## **Zusammenfassung**

Manager haben Veränderungen herbeigeführt, indem sie die Arbeiter in den entwickelten Ländern von manuellen Arbeitern in hoch qualifizierte Wissensarbeiter verwandelten. Das gelang ihnen, indem sie Wissen für die Arbeit nutzbar machten. Das Management vereint menschliches Potenzial aus den unterschiedlichsten Disziplinen in einer einzigen Organisation und erfüllt damit eine neue gesellschaftliche Funktion. In dieser Eigenschaft sind Theorie und Praxis des Managements für die Effektivität sämtlicher gesellschaftlicher Institutionen unverzichtbar. Um dieser Funktion gerecht zu werden, benötigt das Management die Zuarbeit der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften sowie der Technologie. Management ist folglich im Wortsinn eine freie Kunst und eine Disziplin, in deren Rahmen die freien Künste Relevanz und Nutzen erhalten.

## Kapitel 3

# Die Dimensionen des Managements

Wirtschaftsunternehmen wie Institutionen des öffentlichen Dienstes sind Organe der Gesellschaft. Sie bestehen nicht um ihrer selbst willen, sondern um einen ganz bestimmten sozialen Zweck zu erfüllen und ein spezifisches Bedürfnis der Gesellschaft, der Gemeinschaft oder des Einzelnen zu befriedigen. Sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel. Die richtige Frage lautet nicht: »Was sind sie?«, sondern: »Was wird von ihnen erwartet, und was sind ihre Aufgaben?«

Management wiederum ist das Organ einer Institution.

Die Frage: »Was ist Management?« kommt in zweiter Linie. Zuerst müssen wir Management definieren in und durch seine Aufgaben.

Es gibt drei Aufgaben, gleichermaßen wichtig, aber im Wesen verschiedenen, die das Management jeder Institution bewältigen:

- Den spezifischen Zweck und die spezifische Aufgabe der Institution zu erkennen und zu definieren, gleichgültig, ob Wirtschaftsunternehmen, Krankenhaus oder Universität;
- die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen;
- soziale Einwirkungen und soziale Verantwortlichkeiten zu steuern.

Diese Punkte kann man die Dimensionen des Managements nennen.

## Zweck und Aufgabe

Eine Institution besteht für einen spezifischen Zweck und für eine spezifische Aufgabe, eine spezifische soziale Funktion. Beim Wirtschaftsunternehmen bedeutet dies wirtschaftliche Leistung.

Im Hinblick auf diese erste Aufgabe, die Aufgabe der spezifischen Leistung, unterscheiden sich Institutionen der Wirtschaft von anderen, nicht-ökonomischen. Im Hinblick auf jede andere Aufgabe sind sie sich ähnlich.

Aber nur das Wirtschaftsunternehmen hat wirtschaftliche Leistung als spezifische Aufgabe. Es ist die Definition eines Unternehmens, dass es zum Zwecke wirtschaftlicher Leistung besteht. In allen anderen Institutionen, Krankenhaus, Kirche, Universität oder Militär, bedeuten wirtschaftliche Überlegungen eine Beschränkung. Beim Wirtschaftsunternehmen ist wirtschaftliche Leistung der Daseinsgrund und Zweck.

Das Unternehmensmanagement muss immer, bei jeder Entscheidung und Handlung, die wirtschaftliche Leistung an die Spitze stellen. Es kann seine Existenz und seine Autorität nur rechtfertigen durch die wirtschaftlichen Ergebnisse, die es produziert. Ein Unternehmensmanagement hat versagt, wenn es versagt, wirtschaftliche Ergebnisse zu produzieren. Es hat versagt, wenn es nicht vom Kunden gewünschte Waren und Dienstleistungen zu einem Preis zur Verfügung stellt, den der Kunde zu zahlen bereit ist. Es hat versagt, wenn es die wohlstandsschaffende Kapazität der ihm anvertrauten wirtschaftlichen Ressourcen nicht verbessert oder wenigstens beibehält. Und dies bedeutet, wie auch immer die wirtschaftliche oder politische Struktur oder Ideologie einer Gesellschaft beschaffen sein mag, Verantwortung für Rentabilität.

In einem entscheidenden Punkt unterscheidet sich das Management einer Firma jedoch nicht von dem anderer Institutionen: Es muss *managen*. Und managen bedeutet nicht passives, anpassungsbereites Verhalten, es bedeutet, die Initiative zu ergreifen, damit die erwünschten Ergebnisse Realität werden.

Die ersten Ökonomen sahen das Verhalten des Geschäftsmannes rein passiv. Erfolg im Geschäftsleben wurde gleichgesetzt mit schneller und intelligenter Anpassung an Ereignisse, die sich draußen in der Wirtschaft abspielten. Sie kamen durch unpersönliche, objektive Kräfte zustande, die vom Geschäftsmann weder zu kontrollieren noch durch seine Reaktionen zu beeinflussen waren. Wir können dies als Konzept des »Händlers« bezeichnen. Selbst wenn er nicht als Parasit gesehen wurde, betrachtete man seinen Beitrag doch als rein mechanisch: die Verlagerung von Ressourcen zu einer produktiveren Verwendung. Der heutige Wirtschaftswissenschaftler sieht den Geschäftsmann als jemanden, der rational zwischen verschiedenen Handlungsalternativen wählt. Das ist keine mechanistische Vorstellung mehr. Offensichtlich hat seine Wahl eine echte Auswirkung auf die Ökonomie. Aber der »Geschäftsmann« des Wirtschaftswissenschaftlers, so die vorherrschende ökonomische »Firmentheorie« und das Theorem von der »Maximierung des Profits«, reagiert immer noch auf wirtschaftliche Entwicklungen. Er ist immer noch passiv und anpassungsbereit – auch wenn er zwischen verschiedenen Arten der Anpassung wählen kann. Dies ist im Grunde eher die Vorstellung von einem »Investor« oder »Finanzier« als von einem *Manager*.

Natürlich ist es immer wichtig, sich an ökonomische Entwicklungen anzupassen – schnell, intelligent und rational. Aber ein Manager übernimmt auch Verantwortung für den Versuch, die wirtschaftliche Umgebung zu *gestalten*: Er plant, initiiert und setzt Veränderungen um. Er übernimmt Verantwortung dafür, die Grenzen der wirtschaftlichen Beschränkungen, die das Unternehmen daran hindern, seinen Beitrag zu leisten, ständig weiter hinauszuschieben. Was machbar ist – die »wirtschaftlichen Bedingungen« des Ökonomen – ist daher nur ein Pol beim Managen einer Firma. Was im Interesse der Wirtschaft und des Unternehmens wünschenswert ist, ist der andere. Und wo es der Menschheit nie wirklich gelingen wird, ihre Umwelt zu meistern, solange wir im engen Schraubstock des Machbaren gefangen bleiben, besteht die spezifische Aufgabe des Managements darin, das Wünschenswerte zunächst möglich und dann real zu machen. Das Management ist nicht nur eine Schöpfung der Wirtschaft, es ist auch ein Schöpfer. Und nur in dem Maß, in dem es die wirtschaftlichen Umstände meistert und sie dann durch bewusstes Handeln verändert, managt es wirklich. Eine Firma zu managen bedeutet daher, *durch Zielsetzungen zu managen*.

## Produktive Arbeit und der erfolgreiche Arbeiter

Die zweite Aufgabe des Managements ist es, die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen. Ein Wirtschaftsunternehmen (oder irgendeine andere Institution) hat nur eine echte Ressource: den Menschen. Es erstellt Leistung, indem es die menschlichen Ressourcen produktiv macht. Es erreicht seine Leistung durch Arbeit. Die Arbeit produktiv zu machen ist daher eine wesentliche Funktion. Aber gleichzeitig sind diese Institutionen in unserer heutigen Gesellschaft in zunehmendem Maße die Mittel, durch die einzelne Menschen ihren Lebensunterhalt erzielen und Zugang finden zu sozialer Stellung, zu Gemeinschaft und zu individuellem Erfolg und Befriedigung. Den Arbeiter erfolgreich zu machen ist daher von zunehmender Wichtigkeit und ist ein Maßstab für die Leistung einer Institution. Es ist in zunehmendem Maße eine Aufgabe des Managements.

Die Organisation der Arbeit gemäß ihrer eigenen Logik ist nur der erste Schritt. Der zweite, und wesentlich schwierigere, besteht darin, die Arbeit den Menschen anzupassen – und deren Logik ist völlig verschieden von der Logik der Arbeit. Den arbeitenden Menschen erfolgreich zu machen, setzt voraus, dass der Mensch als ein Organismus angesehen wird, mit besonderen physiologischen und psychologischen Eigenschaften, Fähigkeiten und Grenzen.

Ein Unternehmen muss per Definition in der Lage sein, mehr oder Besseres zu produzieren als jede der Ressourcen, aus denen es besteht. Es muss ein echtes Ganzes sein: Größer oder zumindest anders als die Summe seiner Teile, mit einem Ertrag, der über der bloßen Summe der Einsätze liegt.

Das Unternehmen kann daher nicht einfach eine mechanische Ansammlung von Ressourcen sein. Um ein Unternehmen aus Ressourcen zu schaffen, reicht es nicht aus, sie in logischer Reihenfolge zusammenzusetzen und dann den Schalter des Kapitals zu betätigen, wie die Ökonomen des 19. Jahrhunderts fest glaubten (und viele ihrer Nachfolger unter den Wirtschaftswissenschaftlern immer noch glauben). Erforderlich ist eine Veränderung der Ressourcen zu einer produktiveren Form. Und dazu ist Management nötig.

Klar ist auch, dass Ressourcen, die in der Lage sind, sich zu steigern, nur menschliche Ressourcen sein können. Alle anderen Ressourcen unterliegen den Gesetzen der Mechanik. Sie können besser oder schlechter eingesetzt werden, aber sie können niemals einen Ertrag bringen, der größer ist als die Summe der Einsätze. Menschen sind die einzige Ressource von allen, die wachsen und sich entwickeln kann. Nur die zielgerichteten, konzentrierten, gemeinsamen Bemühungen freier Menschen können ein echtes Ganzes produzieren.

Wenn wir von Wachstum und Entwicklung sprechen, schließt das ein, dass der Mensch selbst darüber entscheidet, was er beiträgt. Trotzdem definieren wir aus Gewohnheit den gewöhnlichen Arbeiter – im Unterschied zum Manager – als einen Menschen, der das tut, was ihm gesagt wird, ohne Verantwortung und ohne Anteil an den Entscheidungen, die seine Arbeit betreffen. Das deutet darauf hin, dass wir die Arbeiter im gleichen Licht sehen wie andere materielle Ressourcen – so, als würden sie, soweit es ihren Beitrag zum Unternehmen betrifft, den Gesetzen der Mechanik unterliegen. Das ist ein schwerwiegendes Missverständnis. Wobei dieses Missverständnis weniger in einer falschen Definition des gewöhnlichen Arbeiters liegt als darin, dass wir nicht erkennen, dass gewöhnliche Arbeiter potenziell in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen, oder dass sie produktiver wären, wenn man sie dazu veranlasste.

Menschen erwerben die Fähigkeit, zu wachsen, sich zu entwickeln, ihren Beitrag zu leisten durch Management. Wir sprechen von »Organisation«, der formalen Struktur des Unternehmens. Aber was wir meinen, ist die Organisation der Manager und der Funktionen, die sie managen; weder die Immobilien noch die Arbeiterschaft gehören zur Organisationsstruktur. Wir sprechen von »Führung« und vom »Geist« einer Organisation. Aber Führung wird von Managern ausgeübt und ist vor allen Dingen innerhalb des Managements wirksam, und der Geist ist der Geist innerhalb der Management-



gruppe. Wir sprechen von »Zielsetzungen« für die Firma und von ihrer Leistungsfähigkeit. Aber die Zielsetzungen sind die Ziele für die Leute im Management und die Leistung ist die Leistung des Managements. Und wenn ein Unternehmen keine Leistung erbringt, heuern wir aus gutem Grund keine anderen Arbeiter an, sondern einen neuen Vorstandsvorsitzenden.

## **Soziale Verantwortungen**

Die dritte Aufgabe des Managements besteht in der Lenkung der sozialen Einwirkungen und der sozialen Verantwortungen des Unternehmens. Keine unserer Institutionen besteht isoliert und ist Selbstzweck. Jede einzelne ist ein Organ der Gesellschaft und besteht zum Zwecke der Gesellschaft. Die Wirtschaft macht hier keine Ausnahme. Freie Marktwirtschaft kann nicht damit gerechtfertigt werden, dass sie gut für die Wirtschaft ist. Sie kann nur damit gerechtfertigt werden, dass sie gut für die Gesellschaft ist.

Jede einzelne unserer Institutionen heutzutage besteht, um Beiträge außerhalb ihres eigenen Bereichs zu leisten, um Nichtmitglieder zu beliefern und zufriedenzustellen. Die Privatwirtschaft hat ihren Sinn darin, Güter und Dienstleistungen an Kunden zu liefern, und nicht, um Arbeiter und Manager mit Jobs zu versorgen oder gar die Aktionäre mit Dividenden. Ein Krankenhaus besteht nicht im Interesse von Ärzten und Pflegepersonal, sondern um der Patienten willen, deren einziger Wunsch es ist, das Hospital geheilt zu verlassen und niemals zurückzukehren. Die Schule besteht nicht im Interesse der Lehrer, sondern der Schüler. Wenn ein Management das vergisst, so ist das Missmanagement.

Keine Institution kann deshalb außerhalb von Gemeinschaft und Gesellschaft existieren. Psychologisch, geografisch, kulturell und sozial müssen die Institutionen Teil der Gemeinschaft sein. Um seinen Aufgaben gerecht zu werden, um wirtschaftliche Güter und Dienstleistungen zu produzieren, muss das Wirtschaftsunternehmen einwirken auf Menschen, auf Gemeinschaften und auf die Gesellschaft allgemein. Es muss Macht und Autorität über Menschen haben, zum Beispiel Angestellte, deren eigene Ziele und Zwecke nicht durch und innerhalb des Unternehmens bestimmt werden. Es muss eine Einwirkung haben auf die Gemeinde, als ein Nachbar, als die Quelle für Arbeitsplätze und Steuereinkommen, aber auch von Abfallprodukten und Schmutzstoffen. Und in unserer pluralistischen Gesellschaft von Organisationen muss es in zunehmendem Maße zu der Besorgung der Quantitäten des Lebens, das heißt wirtschaftliche Güter und Dienstleis-

tungen, auch Verantwortung für die Qualität des Lebens, für die physische, menschliche und soziale Umgebung des modernen Menschen und der modernen Gemeinschaft übernehmen.

## **Welche Aufgabe ist am wichtigsten?**

Diese drei Aufgaben müssen immer jeweils gleichzeitig und innerhalb der gleichen Handlung des Managers wahrgenommen werden. Man kann nicht einmal sagen, dass eine dieser Aufgaben Vorrang hätte oder mehr Können oder Kompetenz verlangt. Zwar kommt Unternehmensleistung zuerst – es ist der Zweck des Unternehmens und sein Existenzgrund. Aber wenn Arbeiter und Arbeit fehlgeleitet werden, wird es keine Unternehmensleistung geben, egal, wie gut der führende Mann sein mag in der Leitung des Unternehmens. Wirtschaftliche Leistung, die durch Fehlleitung von Arbeit und Arbeitern erreicht wird, ist illusorisch und zerstört tatsächlich das Kapital in relativ kurzer Zeit. Eine solche Leistung wird die Kosten steigern bis zu dem Punkt, wo das Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig ist. Sie wird, indem sie Klassenhass und Klassenkampf schafft, es für das Unternehmen am Ende unmöglich machen, überhaupt zu arbeiten. Und eine Fehlleitung sozialer Einwirkungen wird schließlich die Unterstützung unserer Gesellschaft für ein Unternehmen zerstören und damit auch das Unternehmen selbst.

Jede dieser drei Aufgaben hat ihren eigenen Vorrang. Die Leistung eines Unternehmens hat Vorrang, weil das Unternehmen eine wirtschaftliche Institution ist. Aber die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen, hat Bedeutung, gerade weil die menschliche Gesellschaft nicht bloß wirtschaftliche Institution ist und vom Management erwartet, dass es seine grundlegenden Überzeugungen und Werte realisiert. Die Beeinflussung der sozialen Einwirkung des Unternehmens ist von Wichtigkeit, weil kein Organ den Körper überleben kann, dem es dient, und das Unternehmen ist ein Organ von Gesellschaft und Gemeinschaft.

## **Die Zeitdimension**

Ein Komplex ist immer vorhanden in jedem Managementproblem, jeder Entscheidung, jeder Handlung – es ist, genau genommen, keine vierte Aufgabe des Managements und doch eine zusätzliche Dimension: die Zeit.

Das Management muss immer sowohl die Gegenwart wie die Zukunft in Betracht ziehen, die Kurz- und die Langfristigkeit. Ein Managementproblem wird nicht gelöst, wenn unmittelbare Gewinne dadurch eingehandelt werden, dass langfristig die Gesundheit, vielleicht sogar das Überleben der Gesellschaft gefährdet werden. Eine Managemententscheidung ist unverantwortlich, wenn sie heute eine Katastrophe riskiert um einer grandiosen Zukunft willen. Der leider weitverbreitete Fall des großen Mannes im Management, der verblüffende wirtschaftliche Erfolge erzielt, solange er die Firma leitet, aber hinter sich nichts als einen sinkenden Schiffskörper zurücklässt, ist ein Beispiel für unverantwortliches Handeln eines Managers und für ein Versagen, Gegenwart und Zukunft aufeinander abzustimmen. Die unmittelbaren wirtschaftlichen Ergebnisse sind *de facto* eine Fiktion und werden dadurch erzielt, dass Kapital ausgezahlt wird. In jedem Fall, in dem Gegenwart und Zukunft nicht beide befriedigt werden und in dem ihre Anforderungen nicht harmonisiert oder zumindest aufeinander abgestimmt werden, wird Kapital, das heißt Wohlstand produzierende Mittel, gefährdet, geschädigt oder zerstört.

Es gibt zwei Gründe, warum die Zeitdimension von besonderer Wichtigkeit ist für die Tätigkeit des Managements und von besonderer Schwierigkeit. In erster Linie ist es das Wesen wirtschaftlichen und technologischen Fortschritts, dass sich der Zeitraum, innerhalb dessen eine Entscheidung Erfolg zeigt und sich als richtig erweist, ständig vergrößert. Edison brauchte in den 80er Jahren des 19. Jahrhunderts etwa zwei Jahre zwischen dem Beginn von Laborarbeiten an einer Idee und dem Arbeitsbeginn eines Versuchsbetriebes. Heute können Edisons Nachfolger durchaus 15 Jahre dafür brauchen. Eine menschliche Organisation, wie zum Beispiel eine Verkaufsorganisation oder eine Managementgruppe, kann sogar noch länger brauchen, bis sie aufgebaut ist und sich selbst trägt.

Die zweite eigenartige Charakteristik der Zeitdimension ist, dass Management – beinahe allein – immer sowohl in der Gegenwart wie in der Zukunft leben muss. Es muss das Unternehmen in der Gegenwart funktionsfähig halten – oder es wird kein Unternehmen geben, das in der Lage ist, in der Zukunft zu funktionieren. Und es muss das Unternehmen in die Lage versetzen, Leistung, Wachstum und Änderungen in der Zukunft durchzuführen. Andernfalls hat es Kapital zerstört, das heißt die Kapazität der Ressourcen, morgen Wohlstand zu produzieren.

Für den Manager gibt es für die Zukunft keine Kontinuität. Und doch kann die Zukunft, so andersartig sie auch sein mag, nur von der Gegenwart her erreicht werden. Je größer der Sprung ins Ungewisse ist, umso stärker muss das Fundament für den Absprung sein. Die Zeitdimension stattet die

Entscheidung des Managers mit ihren besonderen Charakteristiken aus. Es ist der Akt, in dem der Manager Gegenwart und Zukunft integriert.

## **Verwaltung und unternehmerisches Handeln**

Es gibt eine weitere Dimension für die Leistung des Managers. Der Manager muss immer verwalten. Er muss leiten und verbessern, was bereits existiert und was bereits bekannt ist. Aber er muss auch ein Unternehmer sein. Er muss Ressourcen umdirigieren von Bereichen mit niedrigen oder sinkenden Ergebnissen zu Bereichen mit hohen oder wachsenden Ergebnissen. Er muss das Gestrern abstreifen und zum alten Eisen werfen, was bereits besteht und bekannt ist. Er muss das Morgen erschaffen.

Für das laufende Unternehmen gibt es Märkte, Technologien, Produkte und Dienstleistungen. Anlagen und Einrichtungen sind an ihrem Platz. Kapital wurde investiert und muss bedient werden. Menschen sind beschäftigt und an spezifischen Arbeitsplätzen, und so weiter. Die administrative Aufgabe des Managers ist es, den Ertrag aus diesen Ressourcen zu optimieren.

Dies bedeutet Effizienz, das heißt, das besser zu tun, was bereits getan wird. Es bedeutet, dass die Kosten im Brennpunkt stehen. Aber die Methode der Optimierung sollte sich auf Effektivität konzentrieren. Sie konzentriert sich auf Chancen, Einkommen zu produzieren, Märkte zu schaffen und die wirtschaftlichen Charakteristiken bestehender Produkte und Märkte zu ändern. Sie fragt nicht: Wie machen wir dieses oder jenes besser? Sie fragt: Welche der Produkte erzielen außerordentliche wirtschaftliche Erfolge oder sind fähig, sie zu erzielen? Welche der Märkte und/oder Arten des Endverbrauchs sind in der Lage, außerordentliche Ergebnisse zu erzielen? Sie fragt dann: Welchen Ergebnissen sollten deshalb Ressourcen und Anstrengungen des Unternehmens zugewiesen werden, damit außerordentliche Ergebnisse erzielt werden und nicht nur die gewöhnlichen?

Dies wertet Effizienz nicht ab. Selbst das gesündeste Unternehmen, das Unternehmen mit der größten Effektivität, kann durchaus an schlechter Effizienz zugrunde gehen. Aber selbst das Unternehmen mit größter Effizienz kann nicht überleben und schon gar nicht erfolgreich sein, wenn es seine Effizienz darin zeigt, dass es die falschen Dinge tut, das heißt, wenn ihm Effektivität mangelt. Keine noch so große Effizienz würde den Hersteller von Peitschen für Kutschwagen in die Lage versetzt haben, zu überleben.

Effektivität ist die Grundlage des Erfolges – Effizienz ist eine Mindestbedingung für das Überleben, nachdem Erfolg erzielt wurde. Effizienz befasst

sich damit, die Dinge richtig zu tun. Effektivität bedeutet, dass die richtigen Dinge getan werden.

Effizienz befasst sich mit Einsatz und Anstrengungen in allen Bereichen der Tätigkeit. Effektivität jedoch beginnt mit der Erkenntnis, dass in einem Unternehmen, genau wie in jedem anderen sozialen Organismus, 10 bis 15 Prozent der Phänomene – wie Produkte, Aufträge, Kunden, Märkte oder Menschen – 80 bis 90 Prozent der Ergebnisse produzieren. Die übrigen 85 bis 90 Prozent der Phänomene produzieren, gleichgültig mit welcher Effizienz sie behandelt werden mögen, nichts als Kosten (die im Verhältnis immer den Transaktionen entsprechen, das heißt der Geschäftigkeit).

Die erste Verwaltungsaufgabe des Managers ist es daher, den sehr kleinen Kern sich lohnender Aktivitäten effektiv zu machen, der in der Lage ist, effektiv zu sein. Zur gleichen Zeit neutralisiert er (wenn er es nicht gleich ganz aufgibt) das sehr große Halbdunkel von Transaktionen: Produkte oder Stabsaktivitäten, Forschungsarbeit oder Verkaufsbemühungen, die, gleichgültig wie gut ausgeführt, keine außerordentlich hohen Ergebnisse zeitigen werden.

Die zweite administrative Aufgabe ist es, das Unternehmen laufend der vollen Realisierung seines Potenzials etwas näher zu bringen. Selbst das erfolgreichste Unternehmen arbeitet mit einem geringen Leistungskoeffizienten, gemessen an seinem Potenzial – den wirtschaftlichen Ergebnissen, die erzielt werden könnten, wenn Anstrengungen und Ressourcen so angeordnet wären, dass sie den Maximalertrag produzieren, zu dem sie von Natur aus fähig wären.

Diese Aufgabe bedeutet keine Neuerung (Innovation). Sie nimmt das Unternehmen nur, wie es heute ist, und fragt: Was ist sein theoretisches Optimum? Was hindert das Erreichen dieses Optimums? Wo (mit anderen Worten) sind die einschränkenden und bremsenden Faktoren, die das Unternehmen zurückhalten und es des vollen Nutzens aus seinen Ressourcen und Anstrengungen berauben?

Zur gleichen Zeit wohnt der Aufgabe des Managements Unternehmertum inne: die Gestaltung des Unternehmens von morgen. Ein natürlicher Teil der Aufgabe ist Innovation.

Die Gestaltung des Unternehmens von morgen beginnt mit der Überzeugung, dass das Unternehmen von morgen anders sein wird und muss. Aber es beginnt auch notwendigerweise mit dem Unternehmen von heute. Die Gestaltung des Unternehmens von morgen kann kein genialer Geistesblitz sein. Sie verlangt systematische Analyse und harte, rigorose Arbeit heute – und das bedeutet von den Leuten, die in dem heutigen Unternehmen stehen und in ihm arbeiten.

Erfolg, so könnte man sagen, kann nicht auf ewig fortgesetzt werden. Unternehmen sind schließlich Schöpfungen des Menschen, die keine wirkliche Dauer haben. Selbst die ältesten Unternehmen sind erst in den letzten Jahrhunderten entstanden. Aber ein Wirtschaftsunternehmen muss Bestand haben über die Lebensspanne eines einzelnen oder einer Generation hinaus, um in der Lage zu sein, seine Beiträge für die Wirtschaft und die Gesellschaft zu produzieren. Die Verewigung eines Unternehmens ist eine zentrale unternehmerische Aufgabe – und die Fähigkeit, dies zu tun, mag durchaus der schärfste und endgültige Test eines Managements sein.

## **Zusammenfassung**

Es gibt drei grundlegende Aufgaben – man kann sie auch Dimensionen nennen – im Management. Die erste Aufgabe besteht darin, den spezifischen Zweck und die Mission einer Organisation zu durchdenken und zu definieren, ob es sich nun um ein Geschäft, ein Krankenhaus, eine Schule oder eine Regierungsstelle handelt. Danach ist die zweite Aufgabe, die Arbeit produktiv zu gestalten und dafür zu sorgen, dass der Arbeiter gute Ergebnisse bringt. Die dritte Aufgabe verlangt es, soziale Einwirkungen und soziale Verantwortung zu managen. Im Hinblick auf die zweite und die dritte Aufgabe sind alle Institutionen gleich. Es ist die erste Aufgabe, die das Unternehmen vom Krankenhaus, der Schule oder der Regierungsstelle unterscheidet. Der spezifische Zweck und der Auftrag des Geschäftsunternehmens ist die wirtschaftliche Leistung. Um sie zu gewährleisten, müssen Manager die Gegenwart immer gegen eine unsichere und riskante Zukunft balancieren, müssen auf kurze Sicht Leistung erbringen und gleichzeitig ihre Firma in die Lage versetzen, auch auf lange Sicht leistungsfähig zu bleiben. Manager müssen das pflegen, was schon besteht, sie müssen Verwalter sein. Und sie müssen das erschaffen, was einmal sein soll. Sie müssen Unternehmer, Risikoträger und Innovatoren sein. Denn eine moderne Firma kann nur gute Ergebnisse für die Gesellschaft und für die eigenen Leute produzieren, wenn sie über die Lebensspanne eines Menschen hinaus bestehen und in einer neuen und anderen Zukunft Leistung erbringen kann.



## **Teil I**

# **Die neuen Realitäten des Managements**



Es besteht kein Zweifel, dass sich die Lebenswelt sowohl in den Industrieländern als auch in den Schwellenländern immer mehr von der des späten 20. Jahrhunderts unterscheidet. Vieles ist noch nie da gewesen, und die meisten Veränderungen haben sich bereits vollzogen oder stehen kurz bevor.

Vor diesem Hintergrund versuchen die folgenden vier Kapitel Antworten auf drei Fragen zu geben: Was kann und sollte das Management *jetzt tun*, um für diese neuen Realitäten gewappnet zu sein? Welche anderen großen Veränderungen stehen uns möglicherweise bevor, von denen wir jetzt noch nichts wissen? Welche *neuen Managementparadigmen* ergeben sich aus diesen neuen Realitäten?

## Kapitel 4

# Wissen ist alles

In der neuen Realität ist Wissen die wichtigste Ressource der Gesellschaft, und Wissensarbeiter bilden die dominante Gruppe der Arbeiterschaft. Die drei Hauptmerkmale der Wissensökonomie sind

- Grenzenlosigkeit, denn Wissen fließt noch müheloser als Geld
- soziale Aufwärtsmobilität, für jeden zugänglich durch leicht erworbene formale Bildung
- das Potenzial für Scheitern sowie für Erfolg. Jeder kann die »Produktionsmittel« erwerben – das heißt, das für den Job erforderliche Wissen –, aber nicht jeder kann gewinnen.

Diese drei Merkmale machen die Wissensgesellschaft zu einer sehr wettbewerbsorientierten Gesellschaft, für Organisationen ebenso wie für Individuen. Die Informationstechnologie ist zwar nur eines von vielen Kennzeichen der neuen Realitäten, aber sie hat bereits eine äußerst wichtige Auswirkung: Sie ermöglicht die fast sofortige Verbreitung von Wissen und macht es jedermann zugänglich. Angesichts der Leichtigkeit und Geschwindigkeit, mit der Informationen verbreitet werden, muss jede Institution in der Wissensgesellschaft – nicht nur Unternehmen, sondern auch Schulen, Universitäten, Krankenhäuser und zunehmend auch Behörden – global wettbewerbsfähig sein, auch wenn die Aktivitäten und Märkte der meisten Organisationen nach wie vor lokal sein werden. Der Grund dafür ist, dass das Internet immer mehr Kunden überall darüber auf dem Laufenden hält, was in der Welt zu welchem Preis erhältlich ist.

Diese neue Wissensökonomie hängt stark von Wissensarbeitern ab. Derzeit beschreibt dieser Begriff allgemein Menschen, die über ein großes theoretisches und akademisches Wissen verfügen: Ärzte, Rechtsanwälte, Lehrer, Steuerberater, Chemotechniker. Aber das erstaunlichste Wachstum wird bei den »Wissenstechnikern« zu beobachten sein: Computertechniker, Software-Entwickler, Fachleute für klinische Analysen, Fertigungstechniker. Diese Menschen sind ebenso manuelle Arbeiter wie Wissensarbeiter; genau ge-

nommen arbeiten sie gewöhnlich weitaus mehr mit ihren Händen als mit dem Gehirn. Aber ihre manuelle Arbeit basiert auf einem hohen Maß an theoretischem Wissen, das nur durch formale Bildung erworben werden kann und nicht durch eine Lehre. Sie werden in der Regel nicht besser bezahlt als traditionelle gelernte Arbeiter, betrachten sich selbst aber als »Fachkräfte«. Ebenso wie ungelernte Arbeiter in der Produktion im 20. Jahrhundert die vorherrschende soziale und politische Kraft waren, werden Wissens-techniker mit großer Wahrscheinlichkeit der dominante soziale – und vielleicht auch politische – Faktor der kommenden Jahrzehnte sein.

## Die neue Arbeiterschaft

Noch vor einem Jahrhundert arbeitete die überwältigende Mehrheit der Menschen in den entwickelten Ländern mit ihren Händen: auf Bauernhöfen, als Hausbedienstete, in kleinen Handwerksbetrieben und (zu dieser Zeit noch eine kleine Minderheit) in Fabriken. 50 Jahre später war der Anteil der manuellen Arbeiter an der amerikanischen Arbeiterschaft auf etwa die Hälfte geschrumpft, und Fabrikarbeiter bildeten mit 35 Prozent die mit Abstand größte Gruppe der gesamten Arbeiterschaft. Heute, weitere 50 Jahre später, verdient weniger als ein Viertel der amerikanischen Arbeiter seinen Lebensunterhalt mit den Händen. Fabrikarbeiter machen noch immer die Mehrheit der manuellen Arbeiter aus, aber ihr Anteil an der gesamten Arbeiterschaft ist bis auf etwa 15 Prozent zurückgegangen.

Von allen großen Industrienationen ist der Anteil an Fabrikarbeitern an der gesamten Arbeiterschaft in Amerika heute am geringsten. Großbritannien folgt dicht dahinter. In Japan und in Deutschland macht ihr Anteil ungefähr ein Viertel aus, schrumpft jedoch beständig.

Vor dem Ersten Weltkrieg gab es nicht einmal ein Wort für Menschen, die ihren Lebensunterhalt durch etwas anderes als manuelle Arbeit verdienten. Der Begriff »Dienstleister« entstand um 1920, hat sich aber als eher irreführend erwiesen. Heutzutage sind weniger als die Hälfte aller nichtmanuellen Arbeiter eigentlich Dienstleister. Die einzige schnell wachsende Gruppe der Arbeiterschaft – in Amerika und in jedem anderen Industrieland – sind »Wissensarbeiter«, also Menschen, deren Jobs eine formale, weiterführende Schulbildung erfordern. Sie machen inzwischen ein ganzes Drittel der amerikanischen Arbeiterschaft aus, doppelt so viel wie der Anteil der Fabrikarbeiter. Nach weiteren 15 Jahren stellen sie sehr wahrscheinlich fast zwei Fünftel der Arbeiterschaft aller reichen Nationen.

Die Begriffe *Wissensindustrie*, *Wissensarbeit* und *Wissensarbeiter* sind fast 50 Jahre alt. Sie entstanden gleichzeitig, aber unabhängig voneinander um 1960 – der erste wurde von Fritz Machlup, Ökonom an der Princeton University, geprägt, der zweite und der dritte vom Verfasser dieses Buches. Heute verwendet sie jeder, auch wenn bis jetzt kaum jemand versteht, welche Bedeutung sie für menschliche Werte und menschliches Verhalten haben, wie sie sich auf die Führung von Menschen auswirken und darauf, Menschen produktiv zu machen, und welchen Einfluss sie auf Wirtschaft und Politik besitzen. Bereits klar ist jedoch, dass sich die aufkommende Wissensgesellschaft und die Wissensökonomie aus folgenden Gründen radikal von der Gesellschaft und der Ökonomie des späten 20. Jahrhunderts unterscheiden.

In ihrer Gesamtheit sind Wissensarbeiter die neuen Kapitalisten. Wissen ist zur wichtigsten und zur einzigen knappen Ressource geworden. Das bedeutet, dass Wissensarbeiter kollektiv die Produktionsmittel besitzen. Aber als Gruppe sind sie auch Kapitalisten im herkömmlichen Sinne: Durch ihre Anteile an Rentenfonds und offenen Investmentfonds sind sie zu Mehrheitsaktionären und Eigentümern vieler großer Unternehmen in der Wissensgesellschaft geworden.

Effektives Wissen ist spezialisiertes Wissen. Daher brauchen Wissensarbeiter Zugang zu einer Organisation – einem Kollektiv, das eine Reihe von Wissensarbeitern zusammenbringt und deren Fachwissen auf ein gemeinsames Endprodukt anwendet. Der begabteste Mathematiklehrer an einer höheren Schule ist nur als Mitglied der Fakultät effektiv. Der brillianteste Experte für Produktentwicklung ist nur dann effektiv, wenn es ein organisiertes und kompetentes Unternehmen gibt, das seine Vorschläge in die Tat umsetzt. Der beste Software-Entwickler braucht einen Hardwareproduzenten. Aber umgekehrt braucht die höhere Schule den Mathematiklehrer, das Unternehmen braucht den Fachmann für Produktentwicklung und der PC-Hersteller braucht den Softwareprogrammierer. Daher betrachten sich Wissensarbeiter als gleichwertig mit denen, die sie als »Fachkräfte« und nicht als »Angestellte« beschäftigen. Die Wissensgesellschaft ist eine Gesellschaft von »Seniors« und »Juniors« und nicht eine von Chefs und Untergebenen.

## Seines und ihres

All dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Rolle der Frauen in der Arbeiterschaft. Aus historischer Sicht hat sich der Anteil weiblicher Arbeit in der Welt immer mit dem männlicher Arbeit die Waage gehalten. Die Dame,

die sich in ihrem Salon die Zeit vertreibt, war eine sehr seltene Ausnahme, selbst in einer so reichen Gesellschaft wie im 19. Jahrhundert. Ein Bauernhof, eine Werkstatt oder ein kleiner Laden musste von einem Paar geführt werden, wenn er rentabel sein sollte. Noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts konnte ein Arzt erst dann eine Praxis eröffnen, wenn er verheiratet war; er brauchte eine Frau, um die Termine zu machen, die Tür zu öffnen, Krankenakten anzulegen und die Rechnungen zu schreiben.

Aber auch wenn Frauen stets gearbeitet haben, sind ihre Jobs seit undenklichen Zeiten meist andere als die von Männern. Es gab Männerarbeit und es gab Frauenarbeit. In der Bibel gehen zahllose Frauen zum Brunnen, um Wasser zu holen, aber nicht ein einziger Mann. Wissensarbeit hingegen ist geschlechtsunspezifisch, nicht etwa aufgrund von feministischen Forderungen, sondern weil sie von beiden Geschlechtern gleich gut geleistet werden kann. Andererseits waren die ersten Wissensarbeiterberufe entweder für das eine oder das andere Geschlecht konzipiert. Der Beruf des Lehrers wurde 1794 eingeführt, dem Jahr, in dem in Paris die *École normale* gegründet wurde, und war ausschließlich als Männerberuf vorgesehen. 60 Jahre später, während des Krimkriegs (1853–1856), begründete Florence Nightingale den zweiten neuen Wissensarbeiterberuf, den der Krankenschwester. Er wurde als reine Frauenarbeit angesehen. Aber etwa ab 1850 wurde der Beruf des Lehrers von beiden Geschlechtern ausgeübt, und im Jahr 2000 waren zwei Fünftel der Schüler in amerikanischen Krankenpflegeschulen männlich.

Bis zu den 1890er Jahren gab es in Europa keine weiblichen Ärzte. Aber eine der ersten europäischen Frauen, die einen Dokortitel in Medizin erhielt, die große italienische Pädagogin Maria Montessori, soll gesagt haben: »Ich bin kein weiblicher Arzt. Ich bin ein Arzt, der zufällig eine Frau ist.« Die gleiche Logik lässt sich auf alle Wissensarbeit anwenden. Wissensarbeiter, egal welchen Geschlechts, sind Fachleute, die das gleiche Wissen anwenden, die gleiche Arbeit verrichten, von den gleichen Normen beherrscht und nach den gleichen Ergebnissen beurteilt werden.

Wissensarbeiter mit einem hoch qualifizierten akademischen Wissen, etwa Ärzte, Rechtsanwälte, Wissenschaftler, Geistliche und Lehrer, gibt es schon ziemlich lange, aber ihre Zahl ist in den vergangenen 100 Jahren exponentiell angestiegen. Die größte Gruppe von Wissensarbeitern existierte bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts jedoch noch kaum und ist erst nach dem Zweiten Weltkrieg größer geworden. Dabei handelt es sich um Wissenstechniker – Menschen, die einen großen Teil ihrer Arbeit mit den Händen verrichten (und insofern die Nachfolger der Facharbeiter sind), deren Bezahlung sich jedoch nach dem Wissen zwischen ihren Ohren richtet, erworben durch formale Bildung und in der Regel nicht durch eine Lehre. Dazu gehören

Röntgentechniker, Physiotherapeuten, Ultraschallspezialisten, psychologische Betreuer, Zahntechniker und zahlreiche andere. Seit den frühen 70er Jahren bilden Medizintechniker das am schnellsten wachsende Segment der Arbeiterschaft in Amerika und vermutlich auch in Großbritannien.

In den kommenden 15 bis 20 Jahren wird die Zahl der Wissenstechniker in den Bereichen Computer, Fertigung und Bildung sehr wahrscheinlich noch schneller ansteigen. Bürotechniker, wie etwa juristische Fachangestellte, nehmen ebenfalls zu. Und es ist kein Zufall, dass die »Sekretärin« von gestern schon bald eine »Assistentin« sein wird, die das Büro und die Arbeit des Chefs managt. Innerhalb von zwei bis drei Jahrzehnten werden Wissenstechniker die beherrschende Gruppe in der Arbeiterschaft aller Industrieländer sein und die gleiche bedeutende Position einnehmen wie gewerkschaftlich organisierte Fabrikarbeiter auf dem Gipfel ihrer Macht in den 50er und 60er Jahren.

Das wichtigste Merkmal dieser Wissensarbeiter ist, dass sie sich selbst nicht als »Arbeiter«, sondern als »Fachkräfte« betrachten. Viele von ihnen verbringen einen großen Teil ihrer Zeit damit, weitgehend ungelernte Arbeiten zu verrichten, beispielsweise Patientenbetten zu machen, das Telefon zu bedienen oder sich um die Aktenablage zu kümmern. Was sie jedoch in ihren eigenen Augen und in denen der Öffentlichkeit qualifiziert, ist jener Teil ihrer Arbeit, in dem sie ihr formales Wissen zur Anwendung bringen. Dieser macht sie zu ausgewiesenen Wissensarbeitern.

Solche Arbeiter müssen zwei zentrale Kriterien erfüllen: formale Bildung, die sie überhaupt erst befähigt, Wissensarbeit zu leisten, und kontinuierliche Weiterbildung während ihres Arbeitslebens, um ihre Kenntnisse auf dem neuesten Stand zu halten. Den alten, akademisch qualifizierten Fachkräften, wie Ärzten, Geistlichen und Anwälten, ist formale Bildung schon seit vielen Jahrhunderten zugänglich. Aber für Wissenstechniker bieten bislang nur ein paar Länder eine systematische und organisierte Vorbereitung. In den kommenden Jahrzehnten werden Bildungseinrichtungen für Wissenstechniker in allen Industrie- und Schwellenländern stark zunehmen, genauso wie in der Vergangenheit stets neue Institutionen entstanden sind, um neuen Anforderungen zu begegnen. Dieses Mal besteht der Unterschied jedoch in der Notwendigkeit ständiger Weiterbildung bereits gut ausgebildeter und kenntnisreicher Erwachsener. Schulisches Lernen war traditionell mit dem Beginn des Arbeitslebens beendet. In der Wissensgesellschaft hört es nie auf.

Wissen unterscheidet sich von traditionellen Fertigkeiten, die sich nur sehr langsam verändern. Ein Museum in der Nähe von Barcelona in Spanien zeigt eine Vielzahl von Werkzeugen, wie sie von gelernten Handwerkern des ausgehenden Römischen Reiches verwendet wurden; jeder Handwerker

würde sie sofort erkennen, da sie den heute noch gebräuchlichen Werkzeugen sehr ähnlich sind. Wenn es um den Erwerb von Fertigkeiten ging, konnte man also berechtigterweise davon ausgehen, dass alles, was bis zum Alter von 17 oder 18 Jahren gelernt worden war, ein ganzes Leben lang ausreichen würde.

Im Gegensatz dazu veraltet Wissen sehr schnell, und Wissensarbeiter müssen regelmäßig wieder zur Schule gehen. Die Weiterbildung von Erwachsenen mit einer bereits hoch qualifizierten Ausbildung wird daher in der Gesellschaft der Zukunft ein großer Wachstumsbereich sein. Sie wird jedoch überwiegend auf nicht traditionelle Art, beispielsweise in Wochenendseminaren oder über Online-Trainingsprogramme, und an den verschiedensten Orten vermittelt werden, von der traditionellen Universität bis zu den eigenen vier Wänden des Lernenden. Die Informationsrevolution, von der große Auswirkungen auf Bildung, traditionelle Schulen und Universitäten erwartet werden, hat wahrscheinlich einen noch stärkeren Einfluss auf die Weiterbildung von Wissensarbeitern.

Wissensarbeiter aller Art neigen dazu, sich mit ihrem Wissen zu identifizieren. Wenn sie sich selbst vorstellen, sagen sie: »Ich bin Anthropologe«, oder: »Ich bin Physiotherapeut«. Möglicherweise sind sie stolz auf die Organisation, für die sie arbeiten, sei es ein Unternehmen, eine Universität oder eine Behörde, aber sie »arbeiten bei« der Organisation, sie »gehören« nicht zu ihr. Die meisten von ihnen haben ihrer Ansicht nach vermutlich mehr mit jemandem gemeinsam, der auf dem gleichen Fachgebiet in einer anderen Institution tätig ist, als mit denjenigen Kollegen in ihrer eigenen Institution, die in einem anderen Wissensbereich arbeiten.

Auch wenn die Entstehung von Wissen als wichtige Ressource zunehmend Spezialisierung bedeutet, sind Wissensarbeiter innerhalb ihres Fachgebiets äußerst mobil. Es macht ihnen nichts aus, von einer Universität, einem Unternehmen oder einem Land in ein anderes zu wechseln, solange sie in ihrem Wissensbereich bleiben können. Es wird viel von der Notwendigkeit geredet, die Loyalität von Wissensarbeitern zu der Organisation, die sie beschäftigt, wiederherzustellen, aber solche Versuche werden nicht fruchten. Wissensarbeiter mögen eine Verbindung zu einer Organisation haben und sich in ihr wohlfühlen, aber hauptsächlich gilt ihre Treue wahrscheinlich ihrem spezialisierten Wissensgebiet.

Wissen ist nicht hierarchisch. Es ist entweder in einer gegebenen Situation relevant oder nicht. Ein Herzchirurg mag wesentlich besser bezahlt werden als etwa ein Logopäde und einen weitaus höheren sozialen Status genießen, aber wenn eine bestimmte Situation die Rehabilitation eines Schlaganfallpatienten erfordert, ist das Wissen des Logopäden dem des Chirurgen bei wei-

tem überlegen. Daher sehen Wissensarbeiter sich selbst nicht als Untergebene, sondern als Fachkräfte, und erwarten, auch als solche behandelt zu werden.

Geld ist für Wissensarbeiter so wichtig wie für jeden anderen, aber es ist nicht der oberste Maßstab, und sie betrachten Geld auch nicht als Ersatz für berufliche Leistungen und Verdienste. Im Unterschied zu den Arbeitern von gestern, für die eine Anstellung in erster Linie den Lebensunterhalt sicherte, ist die Arbeit für die meisten Wissensarbeiter ihr Leben.

## **Stets aufwärts**

Die Wissensgesellschaft ist die erste menschliche Gesellschaft, in der soziale Aufwärtsmobilität potenziell unbegrenzt ist. Wissen unterscheidet sich von allen anderen Produktionsmitteln insofern, als dass es nicht geerbt oder vermacht werden kann. Es muss von jedem Individuum neu erworben werden, und jeder beginnt mit der gleichen vollkommenen Unwissenheit.

Wissen muss in eine Form gebracht werden, in der es gelehrt werden kann, das heißt, es muss öffentlich gemacht werden. Es ist stets universell zugänglich oder wird es zumindest sehr schnell sein. All dies macht die Wissensgesellschaft zu einer äußerst mobilen Gesellschaft. Jeder kann jede Form von Wissen durch einen kodifizierten Lernprozess in einer Schule erwerben, aber nicht, wenn er als Lehrling einem Meister dient.

Bis 1850 oder vielleicht sogar bis 1900 gab es in keiner Gesellschaft eine nennenswerte soziale Mobilität. Das indische Kastensystem, in dem die Geburt nicht nur den Status eines Individuums in der Gesellschaft, sondern auch seinen Beruf bestimmt, war nur ein extremer Fall davon. Auch in den meisten anderen Gesellschaften wurde der Sohn eines Bauern ebenfalls Bauer, und die Tochter eines Bauern heiratete einen Bauern. Im Großen und Ganzen verlief die einzige Mobilität aufgrund von Krieg oder Krankheit, persönlichem Missgeschick oder schlechten Gewohnheiten wie Trinken oder Glücksspiel abwärts.

Selbst in Amerika, dem Land der unbegrenzten Möglichkeiten, gab es wesentlich weniger soziale Aufwärtsmobilität als gemeinhin angenommen. Die überwiegende Mehrheit der amerikanischen Fachkräfte und Manager in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts waren Kinder von Fachkräften und Managern und nicht von Bauern, kleinen Ladenbesitzern oder Fabrikarbeitern. Was Amerika deutlich von den meisten anderen europäischen Ländern unterschied, war nicht das Maß an Aufstiegsmöglichkeiten, sondern die Art, in der diese begrüßt, gefördert und wertgeschätzt wurden.



Die Wissensgesellschaft treibt diese Anerkennung der sozialen Aufwärtsmobilität viel weiter, denn sie betrachtet jede Behinderung einer solchen Mobilität als eine Form der Diskriminierung. Folglich wird heute von jedem erwartet, dass er »Erfolg« hat – eine Vorstellung, die früheren Generationen grotesk erschienen wäre. Natürlich kann nur eine sehr geringe Zahl von Menschen herausragenden Erfolg haben, aber von sehr vielen wird erwartet, angemessen erfolgreich zu sein.

John Kenneth Galbraith schrieb 1958 erstmals über die *Gesellschaft im Überfluss* (*The Affluent Society*). Dies war keine Gesellschaft mit vielen reichen Menschen oder in der die Reichen reicher waren, sondern eine, in der die Mehrheit sich finanziell abgesichert fühlen konnte. In der Wissensgesellschaft besitzen sehr viele Menschen, vielleicht sogar die meisten, etwas noch Wichtigeres als finanzielle Sicherheit, nämlich sozialen Status oder »sozialen Wohlstand«.

## Der Preis des Erfolgs

Die Aufwärtsmobilität der Wissensgesellschaft hat jedoch einen hohen Preis: den psychologischen Druck und das emotionale Trauma des Konkurrenzkampfs. Es kann nur dann Gewinner geben, wenn es auch Verlierer gibt. Dies traf auf frühere Gesellschaften jedoch nicht zu: Der Sohn eines Arbeiters ohne Landbesitz, der ebenfalls ein Arbeiter ohne Landbesitz wurde, war kein Versager. In der Wissensgesellschaft wäre er jedoch nicht nur persönlich gescheitert, sondern würde auch für ein Scheitern der Gesellschaft stehen.

Japanische Jugendliche leiden unter Schlafentzug, weil sie die Abende in Paukschulen verbringen, um ihre Prüfungen zu bestehen. Tun sie dies nicht, so schaffen sie es nicht, an einer der prestigeträchtigen Universitäten ihrer Wahl aufgenommen zu werden, und folglich kommen sie auch nicht zu einem guten Job. Dieser Druck erzeugt eine feindselige Haltung gegenüber dem Lernen. Er droht ebenfalls, Japans so geschätzte ökonomische Gleichberechtigung zu untergraben und das Land in eine Plutokratie zu verwandeln, da nur wohlhabende Eltern die ungeheuren Kosten für die Vorbereitung ihres Nachwuchses auf die Universität bezahlen können. Auch in anderen Ländern, beispielsweise in Amerika, Großbritannien und Frankreich, sind die Schulen inzwischen schonungslos wettbewerbsorientiert geworden. Dass dies in einem so kurzen Zeitraum geschehen ist – in kaum 40 bis 50 Jahren –, weist darauf hin, wie sehr die Wissensgesellschaft bereits von der Angst zu versagen durchdrungen ist.

Angesichts dieses Konkurrenzkampfes »stagniert« eine Vielzahl höchst erfolgreicher Wissensarbeiter beiderlei Geschlechts – Geschäftsführer, Universitätsdozenten, Museumsdirektoren, Ärzte – mit Mitte 40. Sie wissen, dass sie alles erreicht haben, was sie erreichen können. Wenn ihre Arbeit alles ist, was sie haben, stehen sie vor einem Problem. Daher müssen sich Wissensarbeiter am besten noch in jungen Jahren ein nicht wettbewerbsorientiertes Leben und eine eigene Gemeinschaft aufbauen und ein ernsthaftes Interesse außerhalb ihrer Arbeit verfolgen – sei es eine ehrenamtliche Tätigkeit in der Gemeinde, die Mitwirkung in einem Chor oder einem Orchester oder eine aktive Rolle im Gemeinderat einer kleinen Stadt. Diese außerberuflichen Interessen geben ihnen die Möglichkeit, persönlich etwas beizutragen und zu erreichen.

## **Zusammenfassung**

Wissensindustrien, Wissensarbeit und die Wissensgesellschaften sind seit den 50er Jahren kontinuierlich auf dem Vormarsch. In den Industriestaaten sind sie inzwischen Realität. Dies hat eine Reihe von Konsequenzen für Manager. Die Ausbreitung von Wissensarbeit entspricht dem Rückgang von Anstellungen in der Fertigungsindustrie. Ein schnell wachsendes Segment der Wissensarbeit bilden Wissenstechniker, ein Trend, der anhalten dürfte.

Der langfristige Trend der Beschäftigung in der Fertigungsindustrie folgt dem langfristigen Rückgang der Beschäftigung in der Landwirtschaft. Der Anteil der Frauen an der Arbeiterschaft nimmt ständig zu, da Wissensarbeit nicht geschlechtsspezifisch ist, im Gegensatz zur meisten Arbeit in der Fertigung, die von Männern dominiert wird.

Wissensarbeiter neigen dazu, sich mindestens ebenso sehr mit ihrer Wissensdisziplin zu identifizieren wie mit der Organisation, bei der sie beschäftigt sind. Dies schafft neue Herausforderungen für Manager, da Wissensarbeiter äußerst mobil und schwerer in die Zielsetzung einer Organisation zu integrieren sind.

## Kapitel 5

# Neue Demografie

In Deutschland, der viertgrößten Wirtschaftsnation der Welt<sup>8</sup>, werden Menschen über 65 Jahre im Jahr 2030, verglichen mit heute, da ihr Anteil bei einem Fünftel liegt, fast die Hälfte der erwachsenen Bevölkerung ausmachen. Und wenn sich die Geburtenrate des Landes von derzeit 1,3 Kindern pro Frau nicht erholt, wird der Anteil der unter 35-Jährigen an der Bevölkerung im gleichen Zeitraum etwa doppelt so schnell schrumpfen, wie die ältere Bevölkerung zunimmt. Schlussendlich wird die Gesamtbevölkerung von derzeit 82 Millionen auf 70 bis 73 Millionen zurückgehen. Die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter wird um ein ganzes Viertel, von heute 40 auf 30 Millionen, sinken.

Die deutsche Demografie ist alles andere als außergewöhnlich. In Japan, der zweitgrößten Wirtschaftsnation der Welt, hat die Bevölkerung heute (2007) mit etwa 128 Millionen ihren Höchststand erreicht. Entsprechend den eher pessimistischen Prognosen der Regierung wird sie im Jahr 2050 auf ungefähr 95 Millionen gesunken sein. Lange vor diesem Datum, um 2030, wird der Anteil der über 65-Jährigen an der erwachsenen Bevölkerung um etwa die Hälfte angestiegen sein. Ebenso wie in Deutschland liegt die Geburtenrate in Japan bei nur 1,3 Kindern pro Frau.

In etwa die gleichen Zahlen gelten für die meisten anderen Industrieländer – Italien, Frankreich, Spanien, Portugal, die Niederlande, Schweden – und auch für viele der Schwellenländer, einschließlich China. In einigen Regionen, etwa in Mittelitalien, Südfrankreich und Südspanien, sind die Geburtenraten sogar noch niedriger als in Deutschland und Japan.

Die Lebenserwartung – und damit die Zahl der älteren Menschen – hat in den vergangenen 300 Jahren ständig zugenommen. Aber dass die Zahl der jungen Menschen zurückgeht, das ist etwas Neues. Das einzige Industrieland, das diesem Schicksal bislang entgangen ist, sind die Vereinigten Staaten. Aber selbst dort liegt die Geburtenrate bereits unter der Sterberate, und somit wird auch dort der Anteil der älteren Menschen an der erwachsenen Bevölkerung in den kommenden 30 Jahren drastisch ansteigen.

Dies bedeutet, dass es in allen Industrienationen zu einem politischen Imperativ wird, die Unterstützung der älteren Bevölkerung zu gewinnen. Die Renten sind in diesen Ländern bereits ein regelmäßiges Wahlkampfthema. Außerdem gibt es immer mehr Diskussionen darüber, inwieweit Zuwanderung wünschenswert ist, um die Bevölkerung und das Arbeitskräftepotenzial eines Landes konstant zu halten. Zusammen sorgen diese beiden Themen für eine Veränderung der politischen Landschaft aller Industrieländer.

Spätestens 2030 wird das Alter, in dem Anspruch auf volle Rentenbezüge besteht, in allen Industrieländern auf Mitte 70 angestiegen sein, und die Altersversorgung für gesunde Rentner wird wesentlich niedriger ausfallen als heute. Ein festgesetztes Rentenalter für Menschen in guter körperlicher und geistiger Verfassung könnte sogar ganz abgeschafft werden, um zu verhindern, dass die Rentenlast für die arbeitende Bevölkerung untragbar wird. Arbeitende Menschen jungen und mittleren Alters befürchten bereits jetzt, dass nicht genügend Geld in den Pensionskassen sein wird, wenn sie selbst das traditionelle Rentenalter erreicht haben. Aber überall auf der Welt tun Politiker so, als könnten sie das derzeitige Rentensystem aufrechterhalten.

## Nötig, aber unerwünscht

Immigration ist mit Sicherheit ein noch heißeres Eisen. Das angesehene Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin schätzt, dass Deutschland bis 2020 jährlich eine Million Immigranten im erwerbsfähigen Alter ins Land holen muss, um sein Arbeitskräftepotenzial konstant halten zu können. Andere reiche europäische Länder sitzen im selben Boot. Und in Japan ist die Rede davon, pro Jahr 500 000 Koreaner ins Land zu lassen – und sie fünf Jahre später wieder nach Hause zu schicken. Für alle großen Nationen außer den Vereinigten Staaten ist Immigration in diesem Ausmaß beispiellos.

Die politischen Implikationen sind bereits spürbar. In Europa war man 1999 schockiert über den österreichischen Wahlerfolg der FPÖ, einer fremdenfeindlichen, rechtsgerichteten Partei, deren Hauptaussage im Wahlkampf »Keine Zuwanderung« gelautet hatte. Ähnliche Bewegungen gibt es zunehmend auch im flämischsprachigen Teil Belgiens, im traditionell liberalen Dänemark und in Norditalien. Selbst in den Vereinigten Staaten erschüttert das Thema Immigration inzwischen seit langem etablierte politische Einstellungen. Ihre Opposition gegen Zuwanderung in großem Umfang hat amerikanische Gewerkschaften in das Lager der Globalisierungsgegner geführt, die 1999 bei der Konferenz der *World Trade Organization* in Seattle gewalt-

same Proteste organisierten. Ein zukünftiger demokratischer Kandidat für das Amt des amerikanischen Präsidenten wird entscheiden müssen, ob er die Stimmen der Gewerkschaften haben möchte, indem er sich gegen Zuwanderung ausspricht, oder die der Latinos und anderer Zuwanderer, indem er sie befürwortet. Ähnlich wird ein zukünftiger republikanischer Kandidat zwischen der Unterstützung durch die Wirtschaft, die Arbeitskräfte fordert, und den Stimmen einer weißen Mittelklasse entscheiden müssen, die immer mehr gegen Immigration opponiert.

Dennoch sollte Amerikas Erfahrung mit Immigration dem Land in den nächsten Jahrzehnten eine Führungsposition unter den Industrienationen sichern. Seit den 70er Jahren hat es sehr viele Immigranten, ob legale oder illegale, aufgenommen. Die meisten Immigranten sind jung, und die Geburtenraten von Frauen der ersten Generation von Zuwanderern sind meist höher als die anderer Frauen in ihrer Wahlheimat. Das bedeutet, dass die amerikanische Bevölkerung in den kommenden 30 bis 40 Jahren, wenn auch langsam, weiterhin wachsen wird, während sie in anderen Industrieländern zurückgeht.

## Ein Land von Immigranten

Aber es sind nicht allein die Zahlen, die Amerika einen Vorteil verschaffen werden. Von noch größerer Bedeutung ist die Tatsache, dass das Land kulturell auf Immigration eingestellt ist und schon vor langer Zeit gelernt hat, Zuwanderer in seine Gesellschaft und seine Wirtschaft zu integrieren. Immigranten der jüngsten Vergangenheit, ob aus Lateinamerika oder Asien, werden vermutlich sogar schneller integriert denn je. Ein Drittel aller neuen Latino-Immigranten beispielsweise heiratet Berichten zufolge Nicht-Latinos oder Personen ohne Migrationshintergrund. Das größte Hindernis für die vollständige Integration jüngerer Immigranten in Amerika ist die schlechte Leistung der staatlichen amerikanischen Schulen (siehe Kapitel 14).

Unter den Industrienationen weisen nur Australien und Kanada eine Zuwanderungstradition auf, die mit der in Amerika vergleichbar ist. Japan hat Fremde entschieden ferngehalten, bis auf einen Schwung koreanischer Immigranten in den 20er und 30er Jahren, deren Nachkommen heute noch immer diskriminiert werden. Die Massenmigrationen des 19. Jahrhunderts führten entweder in leere, unbesiedelte Gebiete (wie die Vereinigten Staaten, Kanada, Australien und Brasilien) oder vom Land in die Stadt innerhalb desselben Landes. Im Gegensatz dazu ist die Immigration im 20. Jahrhun-

dert die von Fremden – was Nationalität, Sprache, Kultur und Religion betrifft –, die in bestehende, etablierte Länder ziehen. Europäische Länder sind bislang weniger erfolgreich darin gewesen, solche Fremden zu integrieren.

Die größte Auswirkung der demografischen Veränderungen ist vielleicht die Aufspaltung von bisher homogenen Gesellschaften und Märkten. Bis in die 20er oder 30er Jahre gab es in jedem Land eine Vielfalt von Kulturen und Märkten, die sich durch Klassenzugehörigkeit, Beruf und Wohnort deutlich voneinander unterschieden; so verschwanden beispielsweise der »Agrarmarkt« und das »Beförderungsgewerbe« irgendwann zwischen 1920 und 1940. Trotzdem haben alle Industrieländer seit dem Zweiten Weltkrieg nur eine Massenkultur und nur einen Massenmarkt gehabt. Wird diese Homogenität jetzt, da demografische Kräfte in allen Industrieländern in die entgegengesetzte Richtung wirken, überleben?

Die Märkte der Industrienationen werden von den Werten, Gewohnheiten und Vorlieben der jungen Bevölkerung beherrscht. Einige der erfolgreichsten und profitabelsten Unternehmen der vergangenen 50 Jahre, etwa Coca-Cola und Procter & Gamble in Amerika, Unilever in Großbritannien und Henkel in Deutschland, verdanken ihre Prosperität weitgehend dem Wachstum der jungen Bevölkerung und der wachsenden Zahl der Familien zwischen 1950 und 2000. Das Gleiche gilt für die Autoindustrie in diesem Zeitraum.

## **Das Ende des einheitlichen Marktes**

Inzwischen gibt es Anzeichen dafür, dass der Markt sich aufspaltet. Der Markt der Finanzdienstleistungen, in Amerika die vielleicht am schnellsten wachsende Industrie der vergangenen 20 Jahre, hat sich bereits aufgespalten. An der Spekulationsblase und den frenetischen Tagesgeschäften mit Hightech-Aktien der späten 90er Jahre waren hauptsächlich unter 45-Jährige beteiligt. Aber die Kunden auf den Märkten für Anlagen wie offene Investmentfonds oder Anwartschaftsrenten sind in der Regel über 50, und auch dieser Markt wächst sehr rasch. Die am schnellsten wachsende Industrie in allen Staaten der Ersten Welt wird vermutlich die Weiterbildung bereits gut ausgebildeter Erwachsener sein, die sich auf Werte gründet, die mit denen der Jugendkultur so gut wie unvereinbar sind.

Aber es ist auch vorstellbar, dass einige der auf die Jugend ausgerichteten Märkte ausgesprochen lukrativ werden. In den Küstenstädten Chinas, wo die Regierung die Einkindpolitik durchsetzen konnte, geben Familien der

Mittelklasse heute angeblich mehr für ihr einziges Kind aus als frühere für ihre vier oder fünf Kinder zusammen. Dies scheint auch in Japan der Fall zu sein. Viele Familien der amerikanischen Mittelklasse investieren ungeheure Summen in die Ausbildung ihres einzigen Kindes, meist indem sie in einen teuren Vorort einer Großstadt mit guten Schulen ziehen. Aber dieser neue Luxus-Jugendmarkt unterscheidet sich recht deutlich von dem homogenen Massenmarkt der Zeit nach dem Koreakrieg. Dieser Massenmarkt wird aufgrund der rückläufigen Zahl junger Menschen, die das Erwachsenenalter erreichen, immer schwächer.

In Zukunft wird es mit ziemlicher Sicherheit zwei unterschiedliche Arbeiterschaften geben, die der unter und die der über 50-Jährigen. Diese beiden Arbeiterschaften werden sich wahrscheinlich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, ihres Verhaltens und ihrer Jobs deutlich voneinander unterscheiden. Die jüngere Gruppe benötigt ein regelmäßiges Einkommen aus einer dauerhaften Anstellung oder zumindest aus einer Reihe aufeinanderfolgender Vollzeitjobs. Die schnell wachsende Gruppe der Älteren hingegen hat wesentlich größere Auswahlmöglichkeiten. Sie können traditionelle Jobs, unkonventionelle Jobs und Freizeit so miteinander kombinieren, wie es ihnen am besten passt.

Die Aufspaltung in zwei Arbeiterschaften beginnt vermutlich mit weiblichen Wissenstechnikern. Eine Krankenschwester, eine Computertechnikerin oder eine juristische Fachangestellte kann 15 Jahre aussetzen, um sich um ihre Kinder zu kümmern, und dann zu einer Vollzeitbeschäftigung zurückkehren. Frauen, die heute in Amerika im Vergleich zu Männern häufiger einen Hochschulabschluss haben, suchen zunehmend Arbeit im Bereich der neuen Wissenstechnologien. Solche Jobs sind die ersten in der Geschichte der Menschheit, die gut an die besonderen Bedürfnisse von Frauen als denjenigen, die Kinder zur Welt bringen, und an ihre zunehmende Langlebigkeit angepasst sind. Diese Langlebigkeit ist einer der Gründe für die Aufspaltung des Arbeitsmarktes. Ein Arbeitsleben von 50 Jahren – beispiellos in der Menschheitsgeschichte – ist schlichtweg zu lang für nur eine Art von Arbeit.

Der zweite Grund für die Aufspaltung ist eine zurückgehende Lebenserwartung für Unternehmen und Organisationen aller Art. In der Vergangenheit haben Organisationen ihre Beschäftigten überlebt. In der Zukunft werden Beschäftigte, insbesondere Wissensarbeiter, selbst erfolgreiche Organisationen immer häufiger überleben. Nur wenige Unternehmen oder auch Behörden und Regierungsprogramme bestehen mehr als 30 Jahre. Historisch betrachtet, dauerte das Arbeitsleben der meisten Beschäftigten keine 30 Jahre, weil die meisten, die körperliche Arbeit verrichteten, nach dieser Zeit einfach ausgelaugt waren. Aber Wissensarbeiter, die seit ihren

Zwanzigern zur Gruppe der Erwerbspersonen gehören, sind wahrscheinlich auch noch 50 Jahre später in guter körperlicher und geistiger Verfassung.

»Zweite Karriere« und »Zweite Lebenshälfte« sind nicht nur in Amerika inzwischen zu Schlagwörtern geworden. Immer mehr Beschäftigte in den Vereinigten Staaten scheiden frühzeitig aus ihrem Job aus, sobald ihre Renten- und Sozialversicherungsansprüche für die Zeit garantiert sind, wenn sie das traditionelle Rentenalter erreichen; aber sie hören nicht auf zu arbeiten. Ihre sogenannte zweite Karriere findet stattdessen oft in unkonventioneller Form statt. Sie können als Freiberufler arbeiten (und – da sie anders besteuert werden – häufig ihr Nettoeinkommen aufbessern), als Teilzeitkräfte, als »Aushilfen«, für einen ausgelagerten Auftragnehmer oder auch selbst als Auftragnehmer. Diese »vorzeitige Rente, um weiterzuarbeiten« ist besonders unter Wissensarbeitern verbreitet. Sie bilden zwar noch immer eine Minderheit unter den Menschen, die jetzt ihr 50. bis 55. Lebensjahr erreichen, aber ab 2050 werden sie die größte zusammenhängende Gruppe älterer Menschen in Amerika sein.

## Demografische Veränderungen beachten

Für die kommenden 15 Jahre lassen sich recht genaue Bevölkerungsprognosen treffen, da jeder Mensch, der 2020 zur Arbeiterschaft gehören wird, bereits geboren ist. Aber, wie die Erfahrung in Amerika in den vergangenen zwei Jahrzehnten gezeigt hat, können sich demografische Trends sehr plötzlich und unerwartet verändern und fast unmittelbare Auswirkungen zeitigen. Der amerikanische Babyboom Ende der 40er Jahre etwa war der Auslöser für den Boom im Wohnungsbau der 50er Jahre.

Mitte der 20er Jahre erlebte Amerika den ersten Geburtenrückgang. Zwischen 1925 und 1935 ging die Geburtenrate auf fast die Hälfte zurück und fiel unter die Ersatzquote von 2,2 Lebendgeburten pro Frau. Ende der 30er Jahre sagte Präsident Roosevelts »Commission on American Population« (bestehend aus den angesehensten Demografen und Statistikern des Landes) zuversichtlich voraus, die amerikanische Bevölkerung werde 1945 ihren zahlenmäßigen Höhepunkt erreichen und dann zurückgehen. Aber eine explodierende Geburtenrate Ende der 40er Jahre strafte sie Lügen. Innerhalb von zehn Jahren verdoppelte sich die Zahl der Lebendgeburten pro Frau von 1,8 auf 3,6 Kinder. Zwischen 1947 und 1957 erlebte Amerika einen erstaunlichen »Babyboom«: Die Zahl der Neugeborenen stieg von 2,5 auf 4,1 Millionen.



In den Jahren 1960/61 geschah dann genau das Gegenteil. Statt der erwarteten zweiten Welle des Babybooms zu dem Zeitpunkt, da die Kinder des ersten Booms das Erwachsenenalter erreicht haben würden, gab es einen drastischen Geburtenrückgang. Zwischen 1961 und 1975 sank die Geburtenrate von 3,7 auf 1,8. Während 1960 noch 4,3 Millionen Babys geboren wurden, waren es 1975 nur noch 3,1 Millionen. Die nächste Überraschung war das »Babyboom-Echo« Ende der 80er bis Anfang der 90er Jahre. Die Zahl der Geburten stieg deutlich an und übertraf sogar die der Spitzenjahre des ersten Babybooms. Im Nachhinein ist klar, dass dieses Echo von einer starken Einwanderungswelle nach Amerika ausgelöst wurde, die in den frühen 70er Jahren eingesetzt hatte. Als die Töchter dieser frühen Immigranten Ende der 80er Jahre selbst Kinder bekamen, lag die Geburtenrate jedoch noch immer näher an der des Herkunftslandes ihrer Familien als an der ihrer Wahlheimat. In Kalifornien haben nicht weniger als ein Fünftel aller Kinder im schulpflichtigen Alter in der ersten Dekade dieses Jahrhunderts mindestens einen Elternteil ausländischer Herkunft.

Aber niemand kann sagen, was die beiden Phasen des Geburtenrückgangs oder den Babyboom in den 40er Jahren ausgelöst hat. Beide Rückgänge traten zu einer Zeit auf, in der es der Wirtschaft gut ging, was die Menschen theoretisch dazu ermutigt haben müsste, viele Kinder zu bekommen. Und der Babyboom hätte nie vorkommen dürfen, da die Geburtenraten historisch betrachtet nach einem großen Krieg immer zurückgegangen sind. Die Wahrheit ist, dass wir einfach nicht wissen, was die Geburtenrate in modernen Gesellschaften bestimmt. Daher wird die Demografie in der kommenden Gesellschaft nicht nur der wichtigste, sondern auch der am wenigsten vorhersehbare und kontrollierbare Faktor sein.

## Zusammenfassung

Demografische Trends haben in Industrieländern bedeutende politische und wirtschaftliche Auswirkungen. Niedrige Geburtenraten in diesen Ländern führen zu einer Verstärkung politischer Spannungen hinsichtlich ihrer Immigrationspolitik und begünstigen Länder mit einer Kultur, wie etwa die Vereinigten Staaten, die Immigranten leicht assimiliert. Dennoch verstärkt das Thema Immigration selbst in den Vereinigten Staaten politische Spannungen zwischen verschiedenen Gruppen: Unternehmer, die Immigranten als Arbeiter brauchen, Gewerkschaften, die die Auswirkungen neuer Immigranten auf Löhne und Beschäftigung ihrer Mitglieder fürchten, und große,

bereits existierende Immigrantenpopulationen wie die der Latinos, die sich für eine nachsichtige Politik im Umgang mit legalen und illegalen Einwanderern starkmachen.

Die alternde Bevölkerung in Industrieländern belastet existierende staatliche Rentensysteme und erzeugt damit Druck, das traditionelle Rentenalter heraufzusetzen. Wissensarbeiter treten häufig nach dem Ausscheiden aus ihrem Beruf wieder als Teilzeitbeschäftigte in den Arbeitsmarkt ein, um ihre Rente aufzubessern. Eine höhere Lebenserwartung, insbesondere unter Wissensarbeitern, macht eine zweite und parallele Karriere möglich und attraktiv. Dies führt zu weiteren Veränderungen in der Struktur der Arbeiterschaft.

In dem Maße, wie die Bevölkerung altert, wird auch die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen im Bevölkerungssegment der Menschen über 50 ansteigen. Dieses Segment wird vermutlich auch eine höhere Nachfrage nach Weiterbildung haben. Weiterbildung, Gesundheitsvorsorge und Finanzdienstleistungen gehören nach wie vor zu den Wachstumsmärkten der Zukunft.

## Kapitel 6

# Die Zukunft des Unternehmens und der Weg, der vor uns liegt

Seit der Erfindung des Unternehmens um 1870 ist man die meiste Zeit davon ausgegangen, dass folgende fünf Grundsätze gelten:

1. Das Unternehmen ist der »Herr«, der Angestellte ist der »Diener«. Da das Unternehmen die Produktionsmittel besitzt, ohne die der Angestellte nicht seinen Lebensunterhalt verdienen kann, braucht der Angestellte das Unternehmen mehr, als das Unternehmen ihn braucht.
2. Die überwiegende Mehrheit der Angestellten arbeitet Vollzeit für das Unternehmen. Die Bezahlung, die sie für ihre Arbeit bekommen, ist ihr einziges Einkommen und sichert ihren Lebensunterhalt.
3. Die effizienteste Art, etwas zu produzieren, besteht darin, unter einem Management möglichst viele der Aktivitäten zusammenzubringen, die für die Herstellung eines Produkts erforderlich sind.

Die letzterem Punkt zugrunde liegende Theorie wurde erst nach dem Zweiten Weltkrieg von Ronald Coase (geboren 1910) entwickelt, einem anglo-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler, der den Standpunkt vertrat, das Zusammenbringen von Aktivitäten in einem Unternehmen senke die »Transaktionskosten«, insbesondere die Kommunikationskosten. (Für diese Theorie erhielt er 1991 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften.) Aber das Konzept selbst wurde bereits 70 Jahre vorher von John D. Rockefeller sen. entdeckt und in die Praxis umgesetzt. Er erkannte, dass das Zusammenbringen von Exploration, Produktion, Transport, Raffination und Verkauf in einer Unternehmensstruktur zur effizientesten und kostengünstigsten Form der Erdölherstellung führte. Mit dieser Einsicht gründete er den Standard Oil Trust, vermutlich das profitabelste Großunternehmen der Wirtschaftsgeschichte. Henry Ford trieb dieses Konzept Anfang der 20er Jahre zum Extrem. Die Ford Motor Company produzierte nicht nur alle Teile des Automobils und baute sie zusammen, sondern fertigte auch ihren eigenen Stahl, ihr eigenes Glas und ihre eigenen Reifen. Ihr gehörten Kautschukplantagen am Amazonas, sie besaß und betrieb die Eisenbahn, die Lieferungen

zur Fabrik brachte und die fertigen Autos abholte, und plante schließlich sogar, die Autos der Marke Ford auch selbst zu verkaufen und zu warten (was jedoch nie geschah).

4. Lieferanten und insbesondere Hersteller besitzen Marktmacht, weil sie über die Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung verfügen, die der Kunde nicht hat und nicht haben kann; er benötigt sie auch nicht, weil er der Marke vertrauen kann. Dies erklärt die Rentabilität von Marken.
5. Zu jeder bestimmten Technologie gehört eine – und nur eine – Industrie, und umgekehrt gehört zu einer bestimmten Industrie eine – und nur eine – Technologie. Das bedeutet, dass sämtliche Technologie, die etwa für die Herstellung von Stahl benötigt wird, nur von der Stahlindustrie benutzt wird; umgekehrt kommt jede Technologie, die für die Herstellung von Stahl benutzt wird, aus der Stahlindustrie selbst. Das Gleiche gilt für die Papierindustrie, die Landwirtschaft, für das Bankwesen und den Handel.

## **Alles an seinem Platz**

So war es auch selbstverständlich, dass jedem Produkt oder jeder Dienstleistung eine spezifische Anwendung zukam und dass es für jede Anwendung ein spezifisches Produkt oder Material gab. Bier und Milch wurden nur in Glasflaschen verkauft, Autokarosserien nur aus Stahl gefertigt, Betriebskapital für ein Unternehmen wurde von einer Geschäftsbank in Form eines Geschäftsdarlehens bereitgestellt und so weiter. Wettbewerb fand daher überwiegend innerhalb einer Industrie statt. Im Großen und Ganzen war klar, worin das Geschäft eines bestimmten Unternehmens bestand und was seine Märkte waren.

Jede dieser Annahmen behielt ein ganzes Jahrhundert lang ihre Gültigkeit, aber seit 1970 ist jede einzelne von ihnen auf den Kopf gestellt worden. Die Liste liest sich nun wie folgt:

1. Das Produktionsmittel ist Wissen. Es befindet sich im Besitz von Wissensarbeitern und ist äußerst mobil. Dies gilt sowohl für Wissensarbeiter mit akademischer Ausbildung, wie etwa Forschungsleiter, als auch für Wissenstechniker, wie Physiotherapeuten, Computertechniker oder juristische Fachangestellte. Wissensarbeiter stellen ebenso sehr »Kapital« zur Verfügung wie jene, die Geld bereitstellen. Die beiden sind voneinander abhängig. Dies macht den Wissensarbeiter zu einem Gleichgestellten – zu einem Teilhaber oder Partner.

2. Viele Angestellte, vielleicht sogar eine Mehrheit, werden weiterhin Vollzeitstellen mit einem Gehalt haben, das ihr einziges oder hauptsächliches Einkommen ist. Aber eine wachsende Zahl von Menschen, die für eine Organisation arbeiten, werden nicht mehr Vollzeit-, sondern Teilzeitangestellte sein, Leih- oder Zeitarbeiter, Berater oder Auftragnehmer. Selbst unter jenen, die eine Vollzeitstelle haben, wird eine große und wachsende Zahl vielleicht nicht als Angestellte für das Unternehmen arbeiten, das sie beschäftigt, sondern beispielsweise als Angestellte eines Outsourcing-Auftragnehmers.

3. Es gab stets Grenzen für den Stellenwert von Transaktionskosten. Henry Fords alles umfassende Ford Motor Company erwies sich als nicht realisierbar und wurde zu einem Desaster. Aber inzwischen hat das Axiom, ein Unternehmen solle nach maximaler Integration streben, fast vollständig seine Gültigkeit verloren. Einer der Gründe dafür ist, dass das Wissen, das für eine gegebene Aktivität benötigt wird, inzwischen hoch spezialisiert ist. Daher ist es zunehmend teurer und auch schwerer geworden, eine ausreichende kritische Masse für jede große Aufgabe in einem Unternehmen aufrechtzuerhalten. Und da Wissen sehr schnell verfällt, wenn es nicht konstant angewendet wird, ist Inkompetenz garantiert, wenn innerhalb einer Organisation eine Aktivität beibehalten wird, die nur zeitweise benötigt wird.

Der zweite Grund, warum eine maximale Integration nicht mehr erforderlich ist, sind die Kommunikationskosten, die inzwischen so sehr gesunken sind, dass sie nahezu unbedeutend geworden sind. Dieser Rückgang setzte lange vor der Informationsrevolution ein. Die vielleicht wichtigste Ursache ist die *Zunahme und Verbreitung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse*. Als Rockefeller seinen Standard Oil Trust aufbaute, hatte er große Schwierigkeiten, Menschen zu finden, die auch nur über die elementarsten Buchhaltungskennntnisse verfügten oder je von den gebräuchlichsten betriebswirtschaftlichen Begriffen gehört hatten. Zu dieser Zeit gab es keine Lehrbücher oder Kurse über Betriebswirtschaft, und so waren die Transaktionskosten, um sich verständlich zu machen, extrem hoch. 60 Jahre später, zwischen 1950 und 1960, konnten die großen Ölgesellschaften, die auf den Standard Oil Trust folgten, zuversichtlich davon ausgehen, dass ihre führenden Angestellten die Sprache der Wirtschaft beherrschten.

Inzwischen hat die neue Informationstechnologie – Internet und E-Mail – die physischen Kommunikationskosten praktisch ausgeschaltet. Dies bedeutet, dass die produktivste und rentabelste Art zu organisieren darin besteht, *abzubauen*. Dieses Prinzip wird auf immer mehr Aktivitäten ausgeweitet. Das Management der Informationstechnologie, der Datenverarbeitung und des Computersystems einer Institution einem Outsourcing zu unter-

ziehen ist zur Routine geworden. Anfang der 90er Jahre lagerten die meisten amerikanischen Computerfirmen, wie etwa Apple, sogar die Produktion ihrer Hardware aus und vergaben sie an Hersteller in Japan oder Singapur. Ende der 90er Jahre erwiderte fast jeder japanische Hersteller von Unterhaltungselektronik dieses Kompliment, indem er die Fertigung seiner für den amerikanischen Markt bestimmten Produkte an Vertragshersteller in Amerika vergab.

In den vergangenen zehn Jahren ist das gesamte »Human-Resources-Management« von über zwei Millionen amerikanischer Arbeiter – Einstellung, Entlassung, Schulung, Bezüge und so weiter – an professionelle externe Dienstleister ausgelagert worden, die sich um Personalaufgaben (die sogenannten Professional Employee Organizations oder PEOs) und um das Geschäftsprozessmanagement (Business Processing Organizations oder BPOs) kümmern. Dieser Sektor, der vor zehn Jahren noch kaum existierte, wächst nun mit einer Rate von 30 Prozent pro Jahr. Er konzentrierte sich ursprünglich auf kleine und mittlere Unternehmen, aber die größte dieser Firmen, Exult (eine BPO), die erst 1998 gegründet wurde, kümmert sich inzwischen um das gesamte Spektrum der Personalprozesse, also Gehaltsabrechnung, Personalbeschaffung, Weiterbildungsverwaltung, Personaldatenmanagement, Versetzung und Restrukturierungsmaßnahmen für eine Reihe von Global-Fortune-500-Unternehmen. Auf ihrer ständig wachsenden Kundenliste stehen British Petroleum, die Bank of America, International Paper, Prudential Financial, Circuit City, McKesson, Universal Entertainment, Unisys und die Bank of Montreal.

4. Heute besitzt der Kunde die Informationen. Wer die Informationen besitzt, hat die Macht. Daher verlagert sich die Macht auf den Kunden, sei es ein anderes Unternehmen oder der Endverbraucher. Konkret bedeutet dies, dass der Lieferant, beispielsweise der Hersteller, nicht mehr Verkäufer ist, sondern zum Käufer für einen Kunden wird. Dies lässt sich bereits beobachten.

5. Zuletzt gibt es kaum noch einzigartige Technologien. Das Wissen, das in einer gegebenen Industrie benötigt wird, stammt zunehmend von einer vollkommen anderen Technologie, mit der die Menschen in dieser Industrie sehr häufig nicht vertraut sind. Niemand in der Telefonindustrie wusste irgendetwas über Glasfaserkabel. Sie wurden von einem Glashersteller entwickelt. Umgekehrt werden über die Hälfte der seit dem Zweiten Weltkrieg vom produktivsten der großen Forschungslabore, den Bell Laboratories (heute Lucent), entwickelten Erfindungen überwiegend außerhalb der Telefonindustrie angewendet. (Siehe die weiterführende Diskussion zu diesem Thema in Kapitel 7.)

## Wer braucht ein Forschungslabor?

Heute sind immer mehr Forschungsleiter sowie Hightech-Industrielle der Ansicht, das unternehmenseigene Forschungslabor, die stolze Erfindung des 19. Jahrhunderts, sei überholt. Dies erklärt, warum die Entwicklung und das Wachstum eines Unternehmens immer häufiger nicht mehr innerhalb des Unternehmens selbst stattfindet, sondern durch Partnerschaften, Joint Ventures, Verbände, Minderheitsbeteiligungen und Know-how-Vereinbarungen mit Institutionen in verschiedenen Industrien und mit einer anderen Technologie. Etwas, das noch vor 50 Jahren undenkbar gewesen wäre, wird nun allgemein gebräuchlich: Allianzen zwischen Institutionen vollkommen verschiedenen Charakters – etwa eines profitorientierten Unternehmens und einer Universitätsfakultät oder einer Stadtverwaltung oder Landesregierung und eines Unternehmens, das von dieser mit bestimmten Leistungen wie der Reinigung von Straßen oder der Leitung von Gefängnissen beauftragt wird.

Heute hat praktisch kein Produkt und keine Dienstleistung mehr einen einzigen spezifischen Verwendungszweck oder eine einzige spezifische Anwendung noch einen eigenen Markt. Anleihen, kurzfristige, nicht abgesicherte Verbindlichkeiten, die von Kapitalgesellschaften und Finanzinstituten ausgegeben werden, konkurrieren mit den Geschäftskrediten der Banken. Pappe, Plastik und Aluminium konkurrieren mit Glas um den Flaschenmarkt. Glas ersetzt in Kabeln immer häufiger Kupfer. Stahl konkurriert mit Holz und Plastik, wenn es um den Bau des Ständerwerks geht, mit dem amerikanischen Einfamilienhäuser gebaut werden. Die Anwartschaftsrente verdrängt die traditionelle Lebensversicherung – aber andererseits werden Versicherungsgesellschaften und nicht Finanzdienstleistungsinstitute zu den Managern kommerzieller Risiken.

Ein »Glasunternehmen« wird sich daher anhand dessen neu definieren müssen, *was es gut kann*, und nicht anhand des Materials, auf das es sich in der Vergangenheit spezialisiert hat. Corning, einer der weltweit größten Glashersteller, verkaufte sein rentables Unternehmen, das traditionelle Glasprodukte herstellte, um zum führenden Hersteller und Anbieter von Hightech-Materialien zu werden. Merck, Amerikas größtes Pharmaunternehmen, ist inzwischen nicht nur Arzneimittelhersteller, sondern auch Großhändler von pharmazeutischen Produkten, von denen die meisten nicht einmal von Merck und viele sogar von Wettbewerbern hergestellt werden.

Das Gleiche geschieht in den nicht geschäftlichen Bereichen der Wirtschaft. Ein Beispiel dafür ist die private Geburtsklinik, geleitet von einer Gruppe von Geburtshelfern, die mit den Entbindungsstationen in amerikanischen Krankenhäusern konkurrieren. Und Großbritannien entwickelte be-

reits lange vor dem Internet die »Open University«, an der man eine Hochschulausbildung mit Abschluss machen kann, ohne je einen Fuß in einen Hörsaal zu setzen oder an einem Seminar teilzunehmen.

## Die künftige Firma

Eines ist so gut wie sicher: In Zukunft wird es nicht nur eine, sondern viele verschiedene Arten von Unternehmen geben. Die moderne Firma wurde gleichzeitig, aber unabhängig voneinander in drei Ländern erfunden: in den Vereinigten Staaten, Deutschland und Japan. Sie war etwas vollkommen Neues und hatte keine Ähnlichkeit mit der wirtschaftlichen Organisation, die Tausende von Jahren das »geschäftliche Unternehmen« gewesen war: der kleine, im privaten Besitz befindliche und persönlich geleitete Betrieb. Erst 1832 wurde in England durch den McLane Report – die erste statistische Untersuchung geschäftlicher Aktivitäten – festgestellt, dass fast alle Firmen in Privatbesitz waren und weniger als zehn Beschäftigte hatten. Die einzige Ausnahme bildeten die quasistaatlichen Organisationen wie die Bank of England und die East India Company. 40 Jahre später hatte eine neue Art von Organisation mit Tausenden von Beschäftigten die Szene betreten, beispielsweise die amerikanische Eisenbahn, gebaut mit Unterstützung der Bundesstaaten und der Regierung, sowie die Deutsche Bank.

Wo auch immer ein Unternehmen sich ansiedelte, es machte sich einige lokale nationale Merkmale zu eigen und passte sich den Gesetzen des jeweiligen Landes an. Zudem werden sehr große Unternehmen überall auf der Welt ganz anders geleitet als kleine, vom Eigentümer geführte Betriebe. Und zwischen Unternehmen in verschiedenen Industrien gibt es wesentliche interne Unterschiede hinsichtlich Kultur, Werten und Rhetorik. Banken sind überall weitgehend gleich, ebenso wie Einzelhändler und Hersteller. Aber überall unterscheiden sich Banken von Einzelhändlern und Herstellern. Ansonsten sind die Unterschiede zwischen Unternehmen jedoch eher stilistischer als substanzieller Natur. Das Gleiche trifft auf alle anderen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu: Regierungsbehörden, Streitkräfte, Krankenhäuser, Universitäten und so weiter.

Das Blatt wendete sich um 1970, zuerst mit dem Auftauchen neuer institutioneller Investoren wie Rentenfonds und offenen Investmentfonds als neue Eigentümer, dann – deutlicher – mit dem Aufkommen von Wissensarbeitern als großer neuer Ressource der Wirtschaft und repräsentativer Klasse der Gesellschaft. Das Ergebnis war ein grundlegender Wandel des Unternehmens.



Eine Bank wird in der kommenden Gesellschaft noch immer nicht aussehen wie ein Krankenhaus und auch nicht wie eines geführt werden. Aber einzelne Banken können sich recht deutlich voneinander unterscheiden, je nachdem, wie sie auf die Veränderungen ihrer *Arbeiterschaft*, ihrer *Technologie* und ihrer *Märkte* reagieren. Es wird eine Reihe verschiedener Modelle geben, insbesondere im Hinblick auf Organisation und Struktur, aber vielleicht auch verschiedene Modelle der Anerkennung und Vergütung.

Ein und dieselbe juristische Person – etwa ein Unternehmen, eine Behörde oder eine große gemeinnützige Organisation – könnte durchaus mehrere unterschiedliche Arbeitsorganisationen umfassen, die zwar ineinandergreifen, aber separat und unterschiedlich geleitet werden. Dazu gehört vermutlich auch eine traditionelle Organisation mit Vollzeitbeschäftigten. Es kann jedoch auch eine eng damit verbundene, aber separat geleitete Arbeitsorganisation geben, die hauptsächlich aus älteren Menschen besteht; diese sind keine Angestellten oder Beschäftigten, sondern Teilhaber oder Partner. Und wahrscheinlich wird es »umgebende« Gruppen geben, zu denen Menschen gehören, die – sogar Vollzeit – für die Organisation arbeiten, allerdings als Beschäftigte eines outgesourcten Auftragnehmers oder eines Vertragsherstellers. Diese Menschen haben keine vertragliche Bindung mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten, und dieses hat seinerseits keine Kontrolle über sie. Sie müssen vielleicht nicht »gemanagt« werden, aber sie müssen produktiv gemacht werden. Deshalb müssen sie dort eingesetzt werden, wo ihr spezialisiertes Wissen von größtem Nutzen ist.

Nicht weniger wichtig ist die Tatsache, dass die Menschen in jeder dieser Organisationskategorien zufriedengestellt werden müssen. Sie anzuziehen und zu halten wird die zentrale Aufgabe bei der Führung von Menschen sein. Wir wissen bereits, was nicht funktioniert: Bestechung. In den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren haben viele amerikanische Unternehmen mit Bonuszahlungen oder Aktienoptionen versucht, Wissensarbeiter anzuziehen und zu halten. Das funktioniert nie.

Natürlich müssen Wissensarbeiter mit ihrer Bezahlung zufrieden sein, denn Unzufriedenheit mit Einkommen und Sozialleistungen ist ein starkes Abschreckungsmittel. Die Anreize sind jedoch anderer Art. Das Management von Wissensarbeitern sollte auf der Annahme gründen, dass das Unternehmen sie mehr braucht als umgekehrt. Sie wissen, dass sie gehen können. Sie verfügen sowohl über eine hohe Mobilität als auch über großes Selbstbewusstsein. Daher müssen sie als Freiwillige behandelt und geführt werden, genauso wie Ehrenamtliche, die für eine gemeinnützige Organisation arbeiten. (Zum Umgang mit Ehrenamtlichen in gemeinnützigen Organisationen siehe Kapitel 13.) Wissensarbeiter wollen als Erstes erfahren, was das Unter-

nehmen anstrebt und wohin es will. Als Nächstes sind sie an persönlicher Leistung und persönlicher Verantwortung interessiert – das heißt, dass sie in die richtige Position gebracht werden müssen. Wissensarbeiter erwarten fortgesetztes Lernen und ständige Weiterbildung. Vor allem wollen sie Respekt, weniger für sich selbst als vielmehr für ihren Wissensbereich. In dieser Hinsicht sind sie traditionellen Arbeitern einige Schritte vorausgeeilt, die es gewöhnt waren, dass man ihnen sagte, was sie zu tun hatten, auch wenn später zunehmend von ihnen erwartet wurde, sich zu »beteiligen«. Wissensarbeiter hingegen gehen davon aus, in ihrem eigenen Bereich auch die Entscheidungen zu treffen.

## **Vom Unternehmen zum Verband**

Das erste Beispiel für ein Unternehmen als Verband ist General Motors, das in den 20er Jahren erstmals sowohl das Organisationskonzept als auch die Organisationsstruktur entwickelte, auf die sich heutige Großunternehmen überall auf der Welt gründen. Und 75 von diesen 80 Jahren gründete es sich auf zwei Grundprinzipien: Wir besitzen so viel von dem, was wir herstellen, und uns gehört alles, was wir tun.

Heute experimentiert es damit, Minderheitsgesellschafter in konkurrierenden Unternehmen zu werden – bei Saab in Schweden, bei Suzuki und Isuzu in Japan. Gleichzeitig hat es sich 70 bis 80 Prozent dessen entledigt, was es herstellt, verwandelt sich aber gleichzeitig auch in einen Händler, der nicht nur in seiner Eigenschaft als Vertragshändler für den Kunden kauft, sondern auch direkt, indem er das Auto findet, das der Kunde haben will.

## **Der Toyota-Weg**

Das zweite Beispiel für ein Unternehmen als Verband geht genau in die entgegengesetzte Richtung. Toyota ist seit den 80er Jahren der weltweit erfolgreichste Automobilkonzern und inzwischen auch der größte. Er restrukturiert sich rund um seine Kernkompetenz – die Fertigung. Er bewegt sich weg von vielen Zulieferern von Teilen und Zubehör, hin zu nur einem bis zweien an einem gegebenen Standort. Gleichzeitig nutzt er seine Fertigungskompetenz, um diese Zulieferer zu führen. Sie bleiben unabhängige Unternehmen, sind aber im wesentlichen Teil von Toyota, was das Management betrifft.

Diese Idee ist nicht neu. Sears, Roebuck and Co. tat in den 20er und 30er Jahren das Gleiche für seine Zulieferer. Marks & Spencer in England war 50 Jahre lang der erfolgreichste Einzelhändler der Welt, der seine Vormachtstellung nicht zuletzt deshalb behielt, weil er seine Zulieferer fest im Griff hatte. In Japan gibt es Gerüchte, Toyota wolle letztlich Fertigungsberatung für Unternehmen außerhalb der Automobilindustrie vermarkten und so seine eigene Fertigungskompetenz zu einem separaten großen Geschäftszweig machen.

Ein weiterer Ansatz wird von einem großen Hersteller von Markenverbrauchswaren erkundet. Etwa 60 Prozent der Produkte des Unternehmens werden in den Industrieländern durch annähernd 150 Einzelhandelsketten vertrieben. Das Unternehmen plant die Einrichtung einer weltweiten Website, um Bestellungen von Kunden in allen Ländern der Erde entgegenzunehmen, die dann im nächstgelegenen Einzelhandelsgeschäft abgeholt oder von diesem Geschäft nach Hause geliefert werden können. Aber – und das ist die wirkliche Neuerung – die Website wird auch Bestellungen von nicht konkurrierenden Markenverbrauchswaren entgegennehmen, die von anderen, insbesondere kleineren Betrieben hergestellt werden. Solche Betriebe haben immer mehr Schwierigkeiten, ihre Produkte in die zunehmend volleren Regale der Supermärkte zu bringen. Die Website des multinationalen Konzerns könnte ihnen direkten Zugang zu Kunden und Lieferung durch einen etablierten großen Einzelhändler verschaffen. Der Nutzen für den Multi wie für den Einzelhändler bestünde darin, dass beide eine anständige Provision erhalten, ohne eigenes Geld zu investieren, ohne ein Risiko einzugehen und ohne im Regal Platz für schlecht gehende Artikel opfern zu müssen.

Es gibt bereits einige Variationen dieses Themas, etwa die schon erwähnten amerikanischen Vertragshersteller, die heute die Produkte für ein halbes Dutzend konkurrierender japanischer Hersteller von Unterhaltungselektronik fertigen; ein paar unabhängige Spezialisten, die Kreditkarten für konkurrierende amerikanische Banken konzipieren, häufig auch vermarkten und für die Bank abrechnen (die Bank muss nur die Finanzierung übernehmen).

So unterschiedlich sie auch sind, all diese Ansätze haben noch immer das traditionelle Unternehmen als Ausgangsmodell. Es gibt jedoch einige neue Ideen, die dieses Modell vollständig aufgegeben haben. Ein Beispiel ist das »Syndikat«, das derzeit von verschiedenen, nicht konkurrierenden Herstellern in der Europäischen Gemeinschaft ausprobiert wird. Alle beteiligten Unternehmen sind mittelgroß, im Familienbesitz und übermäßig gemanagt. Jedes einzelne ist führend in einer schmalen, hoch entwickelten Produktlinie und sehr stark exportabhängig. Die einzelnen Unternehmen wollen unabhängig bleiben und ihre Produkte weiterhin unabhängig voneinander

konzipieren. Sie werden sie auch weiterhin in ihren eigenen Werken für ihre Hauptmärkte produzieren und auf diesen Märkten verkaufen. Aber für andere Märkte, insbesondere in Schwellenländern oder Entwicklungsländern, wird das Syndikat die Produkte entweder in Fabriken herstellen, die sich in seinem Besitz befinden und für mehrere seiner Mitglieder produzieren, oder durch lokale Vertragshersteller. Das Syndikat wickelt die Lieferung aller Mitgliederprodukte ab und versorgt alle Märkte damit. Jedes Mitglied besitzt einen Anteil am Syndikat, und das Syndikat wiederum besitzt einen kleinen Anteil am Kapital der einzelnen Mitglieder. Sollte dies vertraut klingen, dann deshalb, weil das Modell der landwirtschaftlichen Genossenschaft des 19. Jahrhunderts entspricht.

Wenn aus dem Unternehmen ein Verband wird, braucht es zunehmend ein separates, mächtiges und verantwortliches Topmanagement. Die Verantwortungsbereiche dieses Topmanagements umfassen die Leitung, Planung, Strategie, Werte und Prinzipien der gesamten Organisation; seine Struktur und seine Beziehung zu den verschiedenen Mitgliedern; seine Allianzen, Partnerschaften und Joint Ventures sowie Forschung, Auftritt und Innovationen. Das Topmanagement ist für die Leitung der beiden Ressourcen zuständig, die allen Teilen der Organisation gemeinsam sind: *Schlüsselpositionen* und *Geld*. Es vertritt das Unternehmen nach außen hin und pflegt Beziehungen zu Regierungen, der Öffentlichkeit, den Medien und der organisierten Arbeiterschaft.

## Leben an der Spitze

Eine ebenso bedeutende Aufgabe für das Topmanagement eines Unternehmens der nächsten Gesellschaft wird darin bestehen, die drei Aspekte eines Unternehmens als *wirtschaftliche*, als *menschliche* und als zunehmend bedeutendere *soziale* Organisation im Gleichgewicht zu halten. Jedes dieser drei in den vergangenen 50 Jahren entwickelten Unternehmensmodelle stellte einen dieser Aspekte in den Vordergrund und ordnete diesem die beiden anderen unter. Das deutsche Modell der »Sozialen Marktwirtschaft« legte den Schwerpunkt auf den sozialen, das japanische auf den menschlichen und das amerikanische (»shareholder sovereignty«) auf den wirtschaftlichen Aspekt.

Keiner dieser drei Aspekte ist für sich alleine ausreichend. Mit dem deutschen Modell wurde sowohl wirtschaftlicher Erfolg als auch soziale Stabilität erzielt, allerdings um den Preis hoher Arbeitslosigkeit und einer gefährlichen Rigidität des Arbeitsmarktes. Das japanische Modell war 20 Jahre

lang erstaunlich erfolgreich, geriet jedoch bei der ersten ernsthaften Herausforderung ins Straucheln und hat sich sogar als schwerwiegendes Hindernis bei der Erholung des Landes von seiner jüngsten tiefen Rezession entpuppt. Das Modell der »shareholder sovereignty«, der Souveränität der Aktionäre, wird ebenfalls in Schwierigkeiten geraten. Es ist ein Schönwettermodell, das nur in Zeiten des Wohlstands gut funktioniert. Natürlich kann ein Unternehmen seine menschlichen und sozialen Funktionen nur dann erfüllen, wenn es als Geschäft prosperiert. Aber heute, da Wissensarbeiter zu den gefragtesten Beschäftigten werden, muss ein Unternehmen auch ein begehrter Arbeitgeber sein, um Erfolg zu haben.

Entscheidend ist, dass der Anspruch, der die Souveränität der Aktionäre ermöglicht hat – die absolute Priorität von Geschäftsgewinnen –, auch die Bedeutung der sozialen Funktionen des Unternehmens hervorgehoben hat. Die neuen Aktionäre, deren Erscheinen zwischen 1960 und 1970 für die Souveränität der Aktionäre gesorgt hat, sind keine »Kapitalisten«. Es sind Beschäftigte, die durch ihre Rentenfonds einen Anteil an einem Unternehmen besitzen. Rentenfonds und offene Investmentfonds machten im Jahr 2000 die Mehrheit des Aktienkapitals der großen amerikanischen Unternehmen aus. Dadurch erhielten Aktionäre die Macht, kurzfristige Renditen zu fordern. Aber die Notwendigkeit eines sicheren Alterseinkommens wird die Aufmerksamkeit der Menschen immer stärker auf den zukünftigen Wert von Investitionen lenken. Daher werden Unternehmen als diejenigen, die Rentenzahlungen leisten, sowohl auf ihre kurzfristigen Geschäftsergebnisse als auch auf ihre langfristige Leistung achten müssen. Diese beiden Aspekte sind nicht unvereinbar, aber sie sind unterschiedlich und müssen ausgewogen sein.

Im letzten halben Jahrhundert nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich das Geschäftsunternehmen hervorragend als wirtschaftliche Organisation bewährt – als Schöpfer von Wohlstand und Arbeitsplätzen. In der nächsten Gesellschaft wird seine größte Herausforderung vielleicht seine soziale Legitimität sein: *seine Werte, seine Mission, seine Vision*. Die Spitzenleute bei all diesen deutschen, japanischen und amerikanischen Unternehmen haben auf ihre jeweils eigene Art das Gleiche versucht: die einzigartige Persönlichkeit ihrer Organisation zu etablieren.

Wird das Unternehmen überleben? Ja, so einigermaßen. Etwas Ähnliches wie ein Unternehmen wird die ökonomischen Ressourcen der nächsten Gesellschaft koordinieren müssen. In rechtlicher und vielleicht auch in finanzieller Hinsicht wird es dem heutigen Unternehmen vielleicht sogar sehr ähnlich sein. Aber es wird nicht mehr ein einziges, von allen übernommenes Modell geben, sondern eine Reihe von Modellen, unter denen ausgewählt werden kann.

## **Ausblick: Jetzt ist der Zeitpunkt, sich auf die neuen Realitäten vorzubereiten**

Die kommende Gesellschaft zeichnet sich bereits deutlich genug ab, um über Maßnahmen in den folgenden Bereichen nachzudenken:

*Das zukünftige Unternehmen.* Auch zahlreiche nicht geschäftliche Unternehmen, wie etwa Universitäten, sollten beginnen, mit neuen Unternehmensformen zu experimentieren und Pilotstudien durchzuführen, insbesondere was die Zusammenarbeit mit Allianzen, Partnern und Joint Ventures sowie die Definition neuer Strukturen und neuer Aufgaben für das Topmanagement betrifft. Auch für die geografische und die Produkt-Diversifikation multinationaler Unternehmen sowie für eine ausgeglichene Gestaltung von Konzentration und Diversifikation werden neue Modelle benötigt.

*Menschenführung.* Die Art, in der Menschen geführt werden, basiert fast überall auf der Annahme, dass die Arbeiterschaft noch immer überwiegend aus Menschen besteht, die von dem Unternehmen beschäftigt werden und Vollzeit für es arbeiten, bis sie entlassen werden, kündigen, in Rente gehen oder sterben. Aber in vielen Organisationen sind bereits zwei Fünftel der Menschen, die dort arbeiten, keine Angestellten und arbeiten auch nicht Vollzeit.

Die heutigen Human-Resources-Manager gehen auch noch immer davon aus, die begehrtesten und kostengünstigsten Beschäftigten seien junge Menschen. In Amerika sind insbesondere ältere Menschen und vor allem ältere Manager und Professionelle zu einer frühen Pensionierung gedrängt worden, um Platz für Jüngere zu machen, von denen man annahm, sie würden weniger kosten und ihre Fertigkeiten bewegten sich eher auf dem neuesten Stand. Die Ergebnisse dieser Politik sind nicht gerade ermutigend gewesen. Im Allgemeinen liegen die Gehaltskosten pro Angestelltem unter den Jungen nach zwei Jahren wieder da, wo sie waren, bevor die »Oldies« hinausgedrängt wurden, wenn nicht gar höher. Die Zahl der Gehaltsempfänger scheint mindestens so schnell anzusteigen wie die Produktion oder die Verkäufe, was bedeutet, dass die jungen Neueinstellungen nicht produktiver sind, als es die alten waren. Aber in jedem Fall wird die demografische Entwicklung diese derzeitige Politik zunehmend unsinniger und teurer machen.

Zunächst wird eine Personalpolitik benötigt, die all jene umfasst, die für ein Unternehmen arbeiten, ob sie nun von ihm angestellt sind oder nicht. Schließlich kommt es auf die Leistung jedes Einzelnen von ihnen an. Bislang scheint niemand eine zufriedenstellende Lösung für dieses Problem gefunden zu haben. Als Nächstes müssen Unternehmen Menschen anziehen, halten und produktiv machen, die das offizielle Rentenalter erreicht haben, zu unabhängigen

externen Auftragnehmern geworden sind oder nicht dauerhaft als Vollzeitbeschäftigte zur Verfügung stehen. So könnten beispielsweise sehr erfahrene und gut ausgebildete ältere Menschen, statt in den Ruhestand zu gehen, die Möglichkeit fortgesetzter Beziehungen angeboten bekommen, die sie zu langfristigen »internen Außenstehenden« machen; damit werden ihre Fertigkeiten und ihr Wissen für das Unternehmen gesichert, aber sie erhalten trotzdem die Flexibilität und die Freiheit, die sie erwarten und sich leisten können.

Dafür gibt es ein Modell, aber es stammt aus akademischen und nicht aus wirtschaftlichen Kreisen: den emeritierten Professor, der seinen Lehrstuhl aufgegeben hat und kein Gehalt mehr bezieht. Es steht ihm frei, so viel zu lehren, wie er möchte, aber er wird nur für das bezahlt, was er tut. Viele Emeritierte scheiden vollständig aus, aber vielleicht die Hälfte lehrt auf Teilzeitbasis weiter, und viele übernehmen eine Vollzeitbeschäftigung in der Forschung. Ein ähnliches Arrangement könnte auch für ältere qualifizierte Beschäftigte in einem Unternehmen geeignet sein. Ein großes amerikanisches Unternehmen erprobt derzeit ein solches Arrangement in seiner Rechts- und Steuerabteilung, in der Forschung und Entwicklung sowie bei Stabsaufgaben. Aber für Menschen, die in Betrieben, im Verkauf oder der Fertigung arbeiten, muss etwas anderes entwickelt werden.

*Außeninformation.* Es mag vielleicht überraschend klingen, aber man kann behaupten, die Informationsrevolution habe dafür gesorgt, dass das Management eines Unternehmens heute weniger gut informiert ist als zuvor. Sicherlich kann es auf mehr Daten zurückgreifen, aber der Großteil der durch Informationstechnologie so leicht verfügbaren Informationen bezieht sich auf interne Unternehmensangelegenheiten. Wie dieses Kapitel jedoch gezeigt hat, kommen die wichtigsten Veränderungen, die sich heute auf ein Unternehmen auswirken, meist von außen, und derzeitige Informationssysteme bieten dafür nur wenige Anhaltspunkte.

Einer der Gründe dafür ist, dass Informationen über die Außenwelt meist nicht in computerverwertbarer Form verfügbar sind. Sie sind nicht kodifiziert und meist auch nicht quantifiziert. Daher tun Leute aus der Informationstechnologie und deren Kunden aus dem Management Informationen über die Außenwelt meist als »anekdotisch« ab. Darüber hinaus nehmen viel zu viele Manager fälschlicherweise an, die Gesellschaft, die sie schon ihr ganzes Leben lang kennen, würde für immer dieselbe bleiben.

Außeninformation ist zunehmend über das Internet zugänglich. Das Management eines Unternehmens kann heute fragen, welche Außeninformationen für einen ersten Schritt benötigt werden, um ein eigenes Informationssystem zu entwickeln und relevante Informationen über die Außenwelt zu erlangen. (Über die Umwandlung von Daten in Informationen siehe Kapitel 33.)



*Erneuerer*. Um zu überleben und Erfolg zu haben, muss jede Organisation zu einem Erneuerer, einem »change agent« werden. *Die effektivste Art, Veränderung erfolgreich zu bewältigen, besteht darin, sie herbeizuführen*. Aber die Erfahrung hat gezeigt, dass es nicht funktioniert, einem traditionellen Unternehmen Innovationen aufzupropfen. Das Unternehmen selbst muss zum Erneuerer werden. Dies erfordert die organisierte Aufgabe von Dingen, die sich als nicht erfolgreich erwiesen haben, sowie die organisierte und kontinuierliche Verbesserung aller Produkte, Dienstleistungen und Prozesse innerhalb des Unternehmens (was die Japaner *kaizen* nennen). Es erfordert die Ausnutzung von Erfolgen, insbesondere von unerwarteten und ungeplanten, sowie systematische Innovation. Es ist wichtig, zu einem *change agent* zu werden, weil damit die Denkweise der gesamten Organisation verändert wird. Statt Veränderung als Bedrohung zu sehen, werden ihre Mitglieder sie als Gelegenheit begreifen.

## Und dann?

So viel zum Thema Vorbereitung auf die Zukunft, die bereits sichtbare Formen angenommen hat. Aber was ist mit zukünftigen Trends und Ereignissen, von denen wir jetzt noch gar nichts wissen? Eines lässt sich jedoch ziemlich sicher voraussagen: Die Zukunft wird viele Überraschungen bringen.

Man betrachte beispielsweise die Informationsrevolution. Fast jeder ist hier von zwei Dingen überzeugt: erstens, dass sie mit nie da gewesener Geschwindigkeit voranschreitet, und zweitens, dass ihre Auswirkungen radikaler sein werden als alles, was bisher passiert ist. Falsch und noch mal falsch. Sowohl in ihrer Geschwindigkeit als auch in ihren Auswirkungen hat die Informationsrevolution frappierende Ähnlichkeit mit ihren beiden Vorgängern innerhalb der vergangenen 200 Jahre – der *ersten industriellen Revolution* des ausgehenden 18. und frühen 19. Jahrhunderts und der *zweiten industriellen Revolution* Ende des 19. Jahrhunderts.

Die erste industrielle Revolution, ausgelöst durch James Watts verbesserte Dampfmaschine Mitte der 1770er Jahre, hatte unmittelbar enorme Auswirkungen auf die Vorstellungskraft des Westens, führte aber nicht zu großen sozialen oder wirtschaftlichen Veränderungen, die sich erst nach Erfindung der Eisenbahn 1829, des Portos im Postwesen und des Telegrafen ein Jahrzehnt später abzeichneten. Ähnlich stimulierte die Erfindung des Computers Mitte der 40er Jahre, das Äquivalent der Informationsrevolution zur Dampfmaschine, die Vorstellungskraft der Menschen. Aber erst 40 Jahre später, mit



der Verbreitung des Internets in den 90er Jahren, brachte die Informationsrevolution große wirtschaftliche und soziale Veränderungen.

Ebenso verblüfft und erschreckt uns heute die wachsende Ungleichheit der Einkommen und des Wohlstands durch das Aufkommen der »Superreichen«, wie etwa Bill Gates von Microsoft. Aber ein derart plötzlicher und unerklärlicher Anstieg der Ungleichheit und das Aufkommen von »Superreichen« kennzeichnete auch die erste und die zweite industrielle Revolution. Gemessen am durchschnittlichen Einkommen und am durchschnittlichen Wohlstand ihrer Zeit waren die früheren Superreichen noch um einiges wohlhabender als Bill Gates.

Diese Parallelen sind so deutlich und verblüffend, dass man fast sicher sein kann, dass *die wichtigsten Auswirkungen der Informationsrevolution auf die kommende Gesellschaft noch bevorstehen*, denn dies war bei den früheren industriellen Revolutionen ebenso der Fall. Die Jahrzehnte des 19. Jahrhunderts, die auf die erste und die zweite industrielle Revolution folgten, waren im Hinblick auf die Entwicklung neuer Institutionen und neuer Theorien die innovativsten und fruchtbarsten Perioden seit dem 16. Jahrhundert. Die erste industrielle Revolution machte die Fabrik zur zentralen Produktionsorganisation und zum Haupterzeuger von Wohlstand. Fabrikarbeiter wurden zur neuen sozialen Klasse seit dem Aufkommen von Rittern in Rüstungen über 1000 Jahre zuvor. Das Haus Rothschild, das nach 1810 zur beherrschenden Finanzmacht der Welt wurde, war nicht nur die erste Investmentbank, sondern auch das erste multinationale Unternehmen seit der Hanse und den Medici im 15. Jahrhundert. Die erste industrielle Revolution brachte geistiges Eigentum, allgemeines Gesellschaftsrecht, beschränkte Haftung, die Gewerkschaft, die Genossenschaft, die technische Hochschule und die Tageszeitung hervor, um nur einige von vielen Dingen zu nennen. Die zweite industrielle Revolution schuf den modernen Staatsdienst und das moderne Unternehmertum, die Handelsbank, die Handelsschule und die ersten nicht untergeordneten Jobs für Frauen außerhalb des Heims.

Die beiden industriellen Revolutionen brachten auch neue Theorien und neue Ideologien hervor. Das *Kommunistische Manifest* war eine Reaktion auf die erste industrielle Revolution; die politischen Theorien und Theoretiker, die zusammen die Demokratien des 20. Jahrhunderts prägten – Otto von Bismarcks Wohlfahrtsstaat, der christliche Sozialismus und die *Fabian Society* in Großbritannien, die Regulierung der Wirtschaft in Amerika –, waren eine Reaktion auf die zweite industrielle Revolution. Ebenso verhielt es sich mit Frederick Winslow Taylors Lehre vom *Scientific Management*, der wissenschaftlichen Betriebsführung (ab 1881) und deren Produktivitätssteigerung.

## Große Ideen

Im Zuge der Informationsrevolution erleben wir abermals das Aufkommen neuer Institutionen und neuer Theorien. Die neuen Wirtschaftsregionen – die Europäische Union, die NAFTA (North American Free Trade Agreement) und die geplante Freihandelszone in den Ländern Nord- und Südamerikas – sind weder traditionelle Freihandelszonen noch traditionell protektionistisch ausgerichtet. Sie versuchen, ein neues Gleichgewicht zwischen diesen beiden Positionen sowie zwischen der wirtschaftlichen Souveränität des Nationalstaates und supranationaler wirtschaftlicher Entscheidungsfindung herzustellen. So gibt es auch bisher keine wirklichen Vorläuferbeispiele für die Citigroups, Goldman Sachs oder ING Barings, die inzwischen die Weltfinanz beherrschen. Sie sind nicht multinational, sondern *transnational*. Das Geld, mit dem sie handeln, ist der Kontrolle der Regierung oder Zentralbank irgendeines Landes fast vollständig entzogen.

Und dann ist da das wachsende Interesse an den Postulaten des österreichisch-amerikanischen Ökonomen Joseph Schumpeter vom *dynamischen Ungleichgewicht* als einzigem stabilen Zustand der Wirtschaft, von der *schöpferischen Zerstörung* des Erneuerers als treibender Kraft der Wirtschaft und von neuen Technologien als wichtigstem, wenn nicht einzigem wirtschaftlichen *change agent* – die absolute Antithese zu früheren Wirtschaftstheorien, die auf der Idee des Gleichgewichts als gesunder wirtschaftlicher Norm gründeten, die Währungs- und Finanzpolitik als Lenker einer modernen Wirtschaft und Technologie als exogen betrachteten.

All dies deutet darauf hin, dass die größten Veränderungen noch vor uns liegen. Wir können auch davon ausgehen, dass die Gesellschaft des Jahres 2030 sich sehr stark von der heutigen unterscheiden wird. Sie wird von Informationstechnologie geprägt, wenn nicht gar beherrscht sein. Sicherlich wird Informationstechnologie von Bedeutung sein, aber sie wird nur eine von vielen bedeutenden Technologien sein. Die zentralen Merkmale der nächsten Gesellschaft werden, ebenso wie die ihrer Vorläufer, neue Institutionen, neue Theorien, neue Ideologien und neue Probleme sein.

## Zusammenfassung

Eine Reihe zentraler Annahmen, auf die sich das Unternehmen gründete, werden heute umgestoßen. Einige dieser Annahmen werden in Kapitel 7 weiterdiskutiert. Vor allem zwei sollen hier zusammengefasst werden. Zum

einen die Spezialisierung von Wissen, die Reduzierung der Kommunikationskosten und das Gewirr von Technologie haben tiefgreifenden Einfluss auf die Umkehrung des Jahrhunderttrends zur Integration der verschiedenen Aktivitäten eines Unternehmens in eine Hierarchie. Zum anderen finden Entwicklung und Wachstum eines Unternehmens immer mehr nicht innerhalb des Unternehmens selbst, sondern durch Partnerschaften, Joint Ventures, Allianzen, Minderheitsbeteiligung und Know-how-Vereinbarungen mit Institutionen in verschiedenen Industrien und mit verschiedenen Technologien statt. Somit wird der Prozess der »Integration« durch den Prozess der »Desintegration« umgekehrt. Diese verschiedenen Gruppen anzuziehen und zu halten wird zu einer der zentralen Aufgaben der Menschenführung des neuen Unternehmens. Die Menschen in diesen Gruppen unterhalten keine dauerhaften Beziehungen zum Unternehmen. Sie müssen vielleicht nicht geführt werden, aber sie müssen produktiv gemacht werden. Sie müssen daher dort eingesetzt werden, wo ihr spezialisiertes Wissen von größtem Nutzen ist. Und sie müssen zufriedengestellt werden.

## Kapitel 7

# Das neue Managementparadigma

### Einleitung

*Grundannahmen über die Realität* sind die *Paradigmen* aller Sozialwissenschaften, also auch des Managements. Den Forschern, Autoren, Lehrenden und Fachleuten des Gebiets ist meist gar nicht bewusst, dass sie von diesen Annahmen ausgehen. Trotzdem legen diese fest, was innerhalb der Disziplin – unter den Forschern, Autoren, Lehrenden und Fachleuten – als Realität gilt.

Die Grundannahmen der Disziplin bestimmen, womit sich diese beschäftigt. Sie geben vor, was als »Fakt« gilt und was die Disziplin als ihre eigentliche Aufgabe begreift. Und von ihnen hängt es ab, was unbeachtet bleibt und als »lästige Ausnahme« beiseitegelassen wird. Sie bestimmen also, was die Disziplin wahrnimmt und was sie vernachlässigt oder ignoriert.

Trotz ihrer Bedeutung werden diese Grundannahmen kaum thematisiert, selten analysiert und noch seltener kritisiert. In den meisten Fällen bleiben sie unausgesprochen.

In einer sozialen Disziplin wie dem Management spielen die Paradigmen in der Regel eine erheblich größere Rolle als in einer Naturwissenschaft. Ein Paradigma – eine gängige Theorie – hat keinerlei Einfluss auf die Natur. Ob es behauptet, dass sich die Sonne um die Erde oder die Erde um die Sonne dreht, hat keinerlei Auswirkungen auf die Himmelskörper. Die Naturwissenschaften untersuchen das Verhalten von *Objekten*. Doch eine soziale Disziplin wie das Management beschäftigt sich mit dem Verhalten von *Menschen* und *menschlichen Organisationen*. Die Experten richten ihr Verhalten an den Paradigmen ihrer Disziplin aus. Mehr noch, die Wirklichkeit der Naturwissenschaften, also das physische Universum und seine Gesetze, verändert sich nicht (und wenn sie sich doch verändert, dann nur im Laufe von Jahr-millionen, nicht von Jahrhunderten oder Jahrzehnten). Das soziale Univer-

sum kennt dagegen keine vergleichbaren *Naturgesetze*. Es unterliegt vielmehr kontinuierlichen Veränderungen. Das heißt, die Annahmen, die gestern noch richtig waren, können heute schon ungültig und sogar vollkommen irreführend sein.

In einer sozialen Disziplin wie dem Management spielen die Grundannahmen eine alles entscheidende Rolle. Und noch entscheidender sind die *Veränderungen* dieser Grundannahmen. Seit Beginn der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Management in den 30er Jahren vertreten die meisten Forscher, Autoren und Fachleute eine Reihe von Grundannahmen über die *Wirklichkeit* des Managements.

Die folgenden drei Annahmen liegen dem Management als *Disziplin* zugrunde:

1. Management ist *Unternehmensmanagement*.
2. Es gibt nur *eine* richtige Organisationsstruktur.
3. Es gibt nur *eine* richtige Methode der Personalführung.

Die folgenden vier Annahmen liegen dem Management als *Praxis* zugrunde:

1. Technologien, Märkte und Endverbrauch sind unveränderbare Gegebenheiten.
2. Der Handlungsrahmen des Managements ist gesetzlich definiert.
3. Die Nationalökonomie ist die natürliche Umwelt des Unternehmens und des Managements.
4. Die Domäne des Managements ist das Innere einer Organisation.

## Management ist *Unternehmensmanagement*

Für die meisten Menschen, seien sie Manager oder nicht, klingt diese Grundannahme vollkommen selbstverständlich. Wenn Autoren, Manager und Laien das Wort »Management« hören, dann hören sie automatisch *Unternehmensmanagement*.

Diese Annahme hinsichtlich der Aufgaben des Managements ist jedoch noch nicht sonderlich alt. Vor den 30er Jahren gingen die wenigen Autoren, die sich mit dem Thema beschäftigten – angefangen mit Frederick Winslow Taylor zu Beginn des 20. Jahrhunderts bis zu Chester Barnard kurz vor Ausbruch des Zweiten Weltkriegs –, davon aus, dass Unternehmensmanagement nur eine Sonderform des allgemeinen Managements sei und sich genauso

wenig vom Management jeder beliebigen anderen Organisation unterschied wie eine Hunderasse von der anderen.

Dass der Begriff *Management* heute mit dem Begriff *Unternehmensmanagement* gleichgesetzt wird, geht auf die Zeit der Weltwirtschaftskrise und ihre ablehnende Haltung gegenüber Unternehmen und Unternehmensführern zurück. Um nicht mit den Unternehmen in einen Topf geworfen zu werden, wurde das Management im öffentlichen Sektor zur *Verwaltung* umtituliert und zu einer eigenständigen Disziplin mit ihren eigenen Fakultäten, Fachbegriffen und Laufbahnen erklärt. Zur gleichen Zeit und aus ähnlichen Gründen wurde das, was als Management im Krankenhauswesen begründet worden war (unter anderem durch Raymond Sloan, den jüngeren Bruder des General-Motors-Präsidenten Alfred Sloan), zu einer eigenständigen Richtung mit dem Namen *Krankenhausverwaltung*.

Während der Wirtschaftskrise galt es mit anderen Worten als *politisch korrekt*, nicht vom *Management* zu sprechen.

In der Nachkriegszeit kam jedoch eine neue Mode auf. In den 50er Jahren war das Wort *Unternehmen* wieder positiv besetzt, unter anderem dank der Leistung der amerikanischen Wirtschaftsführer während des Zweiten Weltkriegs. Das Wort *Unternehmensmanagement* galt bald als politisch korrekt, vor allem als Bezeichnung für ein Studienfach. Seither ist der Begriff *Management* in der Öffentlichkeit und der Universität gleichbedeutend mit dem Begriff *Unternehmensmanagement*.

Heute beginnen wir allmählich, diesen 70 Jahre zurückliegenden Fehler zu korrigieren. Viele Business Schools bezeichnen sich heute als Management Schools und offerieren zunehmend auch Kurse für Management im Non-Profit-Sektor. Studiengänge zur Ausbildung von Führungskräften richten sich an Manager aus der Wirtschaft und aus dem öffentlichen Bereich. Und selbst Priesterseminare bieten heute Kurse zum Gemeindemanagement an.

Trotzdem hält sich die Annahme, dass Management in erster Linie Unternehmensmanagement bedeutet. Daher ist es wichtig, laut und deutlich klarzumachen, dass *Management* nicht mit *Unternehmensmanagement* gleichzusetzen ist, genauso wenig wie *Medizin* mit *Geburtshilfe*.

Natürlich unterscheidet sich das Management je nach Form der Organisation: Die *Mission* bestimmt die *Strategie*, und die *Strategie* die *Struktur*. Selbstverständlich unterscheidet sich das Management einer Warenhauskette von dem einer katholischen Diözese (obwohl die Differenzen vermutlich geringer sind, als Warenhäuser und Bischöfe glauben), und ein Luftwaffenstützpunkt wird anders geführt als ein Krankenhaus oder ein Softwareunternehmen. Doch die meisten dieser Unterschiede beschränken sich auf die Begrifflichkeiten, wie sie die jeweiligen Organisationen verwenden. *Die Unter-*

*schiede betreffen vor allem die Umsetzung, nicht die Prinzipien.* Selbst hinsichtlich der Aufgaben und Herausforderungen sind die Unterschiede nicht sonderlich groß.

Die erste Schlussfolgerung aus unserer Analyse der *Annahmen*, die jedem Management zugrunde liegen muss, um es in Theorie und Praxis produktiv zu machen, lautet also: *Management ist das spezifische und charakteristische Organ jeder Organisation.*

## Die einzig richtige Organisation

Die Beschäftigung mit dem Management nahm mit der Entstehung großer Organisationen – Unternehmen, staatlicher Behörden und stehender Heere (die Ende des 19. Jahrhunderts ein Novum darstellten) – ihren Anfang. Seit ihrem Beginn vor mehr als einem Jahrhundert basiert die wissenschaftliche Beschäftigung von Organisationen auf einer Grundannahme: *Es gibt nur eine richtige Organisation, oder es sollte zumindest nur eine geben.*

Was als einzig richtige Organisation galt, hat sich im Laufe der Zeit mehrmals verändert. Doch die Suche nach ihr geht unvermindert weiter.

Der Erste Weltkrieg unterstrich die Notwendigkeit einer formellen Organisationsstruktur. Er zeigte aber auch, dass die funktionelle Struktur Henri Fayols (und Andrew Carnegies) nicht die einzig richtige Organisationsform war. Unmittelbar im Anschluss an den Ersten Weltkrieg entwickelte zuerst Pierre S. du Pont (1870–1954), dann Alfred P. Sloan (1875–1966) die *Dezentralisierung*. Und in den vergangenen Jahren wird in zunehmendem Maße das »Team« als die Organisationsform für alle Zwecke gefördert.

Inzwischen sollte jedoch klar sein, dass es die einzig richtige Organisationsform nicht gibt. Es existieren nur unterschiedliche Organisationsformen mit ihren spezifischen Stärken, Grenzen und Anwendungen. Organisation ist nichts Absolutes. Sie ist lediglich ein Instrument, das dafür sorgt, dass Menschen produktiv zusammenarbeiten. Eine bestimmte Organisationsstruktur eignet sich unter bestimmten Bedingungen und zu bestimmten Zeiten zur Erledigung von bestimmten Aufgaben.

Heute ist beispielsweise häufig die Rede vom »Ende der Hierarchie«. Das ist Unsinn. Jede Einrichtung benötigt eine oberste Autorität, einen »Boss«, der die letzte Entscheidung trifft und erwarten kann, dass sie umgesetzt wird. In einer gefährlichen Situation, wie sie jeder Organisation früher oder später begegnet, hängt das Überleben aller von klaren Anweisungen ab. Wenn das Schiff sinkt, beruft der Kapitän keine Versammlung ein, sondern er gibt Be-

fehle. Und wenn das Schiff gerettet werden soll, müssen sich alle an diese Befehle halten und wissen, wo ihr Platz ist und was sie zu tun haben, und zwar ohne Mitbestimmung und Diskussion. In der Krise stellen Hierarchie und ihre widerspruchslose Akzeptanz durch alle Angehörigen einer Organisation die einzige Hoffnung dar.

In anderen Situationen ist in derselben Organisation eine sorgfältige Entscheidungsfindung gefragt. Wieder andere erfordern Teamarbeit, und so weiter. In jedem beliebigen Unternehmen – auch in Fayols »typischem Fertigungsbetrieb« – müssen nebeneinander eine Reihe von unterschiedlichen Strukturen existieren.

In der globalisierten Wirtschaft wird das Management des Wechselkursrisikos immer wichtiger und immer schwieriger. Es erfordert vollkommene Zentralisierung, keine Unternehmenseinheit darf ihre Fremdwährungen eigenständig managen. Die Kundendienstleistungen desselben Unternehmens, vor allem in Hightech-Sektoren, erfordern dagegen beinahe vollständige regionale Autonomie, die weit über die herkömmliche Dezentralisierung hinausgeht. Im Kundendienst muss jeder Mitarbeiter »Chef« sein, und der Rest der Organisation muss dessen Weisungen entgegennehmen.

Bestimmte Bereiche der Forschung erfordern eine klare funktionale Organisation, in der jeder Spezialist für sich agiert. Andere Forschungsbereiche, in denen frühzeitig Entscheidungen getroffen werden müssen (etwa in der Pharmazie), verlangen von Beginn an Teamarbeit. Oft werden beide Formen der Forschung nebeneinander in ein und derselben Organisation durchgeführt.

Die Vorstellung, dass es eine richtige Organisationsform geben müsse, hängt eng mit dem Irrglauben zusammen, dass Management mit *Unternehmensmanagement* gleichzusetzen ist. Wären frühere Theoretiker nicht diesem Irrglauben aufgesessen, sondern hätten sich auch mit nichtunternehmerischen Organisationen befasst, hätten sie rasch bemerkt, dass sich deren Struktur je nach Aufgabe erheblich unterscheidet.

Eine katholische Diözese wird anders organisiert als ein Opernhaus, und eine moderne Armee anders als eine Klinik.

Es gibt jedoch einige *Organisationsprinzipien*.

Eines ist, dass Organisationen transparent zu sein haben. Die Angehörigen müssen die Struktur der Organisation, in der sie arbeiten sollen, kennen und verstehen. So offensichtlich dieses Prinzip klingt, die meisten Organisationen verstoßen dagegen (selbst das Militär).

Ein weiteres Prinzip haben wir bereits erwähnt: Es muss innerhalb der Organisation eine Autorität geben, die in einem bestimmten Bereich die endgültige Entscheidung trifft. In einer Krise muss irgendjemand die Führung innehaben. Dazu gehört auch, *dass Autorität mit Verantwortung einhergeht*.



Ein weiteres bewährtes Prinzip besagt, dass jeder Angehörige einer Organisation nur einen Chef hat. Ein römisches Sprichwort besagt, dass ein Sklave mit drei Herren ein freier Mann sei. Nach einer bewährten Regel des menschlichen Zusammenlebens sollten Loyalitätskonflikte vermieden werden – und wer mehr als einen Chef hat, gerät automatisch in einen solchen Konflikt. (Aus diesem Grund ist das heute so beliebte *Jazz Combo*-Team so schwierig: Hier hat jedes Teammitglied zwei Chefs, den Fachgebietsleiter und den Teamleiter.) Ein weiteres bewährtes Prinzip lautet, so wenig Ebenen wie möglich einzuziehen, das heißt Hierarchien so *flach* wie möglich zu gestalten. Dem liegt ein Erkenntnis der Informationstheorie zugrunde: *Jede Schaltstelle verdoppelt das Rauschen und halbiert den Informationsgehalt.*

Doch diese Prinzipien verraten uns nicht, *was wir tun sollen*, sondern nur, was wir nicht tun sollen. Sie verraten uns nicht, was funktioniert, sondern nur, was vermutlich nicht funktioniert. In dieser Hinsicht ähneln sie den Prinzipien eines Architekten: Diese sagen ihm nicht, welches Haus er bauen soll, sondern nur, wo seine Grenzen sind. Das trifft auch auf die verschiedenen Organisationsprinzipien zu.

*Das bedeutet zum einen, dass Menschen in der Lage sein müssen, gleichzeitig in verschiedenen Organisationsstrukturen zu arbeiten.* Zur Erledigung einer Aufgabe arbeiten sie im Team, während sie gleichzeitig im Rahmen einer anderen Tätigkeit Weisungen entgegennehmen. Wer im eigenen Unternehmen Chef ist, der ist in Kooperationen, Minderheitenbeteiligungen und Joint Ventures ein Partner, und so weiter. Verschiedene Organisationsformen müssen daher Teil der Toolbox jeder Führungskraft sein.

Das bedeutet jedoch vor allem, dass wir die Stärken und Schwächen unterschiedlicher Organisationen analysieren müssen (siehe auch Kapitel 38 bis 42). Welche Organisation eignet sich für welche Aufgaben – und für welche Aufgaben nicht? Wann sollten wir bei der Ausführung einer Aufgabe von einer Organisationsform zur anderen wechseln? Diese Analyse ist vermutlich vor allem für die gegenwärtig politisch korrekte Organisationsform vonnöten: *das Team.*

Ein Bereich, der besonders der weiteren Forschung bedarf, ist das Topmanagement. Vermutlich würde niemand behaupten, dass wir wirklich wüssten, wie die Aufgaben des Topmanagements zu organisieren sind, ob in einer Universität, einem Krankenhaus oder selbst einer modernen Kirche. Dies zeigt sich in der zunehmenden Differenz zwischen unserer Rhetorik und unserer Praxis: Wir reden fortwährend von Teams (und jede Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass die Aufgaben des Topmanagements ein Team erforderlich machen), doch nicht nur in den Vereinigten Staaten praktizieren wir einen extremen Persönlichkeitskult und feiern den CEO als eine Art

Übermensch. In unserer gegenwärtigen Verehrung für CEOs scheint sich jedoch kaum jemand für die Frage zu interessieren, wie ein Nachfolger bestimmt werden soll. Doch die Nachfolgeregelung ist der Lackmustest für das Topmanagement jeder Organisation.

Das heißt, die organisatorische Theorie und Praxis erfordern erhebliche Anstrengungen, und das, obwohl beide die ältesten Arbeits- und Forschungsgebiete des Managements darstellen.

Die Managementpioniere vor einem Jahrhundert hatten recht: *Organisation braucht Struktur*. Jede moderne Unternehmung – ob ein Wirtschaftsunternehmen, eine Behörde, eine Universität, ein Krankenhaus, eine große Kirchengemeinde oder eine Armee – will organisiert sein, genau wie jeder Organismus jenseits des Einzellers eine Struktur benötigt. Doch diese Vordenker hatten unrecht, als sie annahmen, dass es eine einzig richtige Organisationsform geben müsse. So wie sich biologische Organismen auf die vielfältigste Art und Weise organisieren, kann auch der soziale Organismus der modernen Organisation die unterschiedlichsten Strukturen annehmen. Statt die einzig richtige Organisation zu suchen, muss das Management lernen, sich nach einer anderen Organisationsform umzuschauen, sie zu entwickeln und zu erproben: *die Organisation, die zu ihren Anforderungen passt*.

## Die einzig richtige Methode der Personalführung

In keinem anderen Bereich halten sich traditionelle Annahmen so hartnäckig und bleiben gleichzeitig so unbewusst wie auf dem Gebiet der Personalführung. Und in keinem anderen Bereich stehen sie derart im Widerspruch zur Realität und sind derart kontraproduktiv.

Es gibt nur eine richtige Methode der Personalführung – oder es sollte zumindest nur eine geben. Diese Annahme liegt fast jedem Buch oder Aufsatz über das Management von Menschen zugrunde. Einer der meistzitierten Autoren zu diesem Thema ist Douglas McGregor, der in seinem Buch *The Human Side of Enterprise* (1960) behauptet, Manager hätten die Wahl zwischen zwei – und nur zwei – Methoden der Personalführung, »Theorie X« und »Theorie Y«, von denen nur Theorie Y korrekt sei. (In meinem Buch *Die Praxis des Managements*, das 1954 erschienen ist, hatte ich bereits mehr oder minder dieselbe Behauptung aufgestellt.) Einige Jahre später zeigte Abraham H. Maslow (1908–1970) in seinem Buch *Eupsychian Management* (1965), dass McGregor und ich unrecht hatten, und wies überzeugend nach, dass unterschiedliche Menschen unterschiedlich geführt werden müssen. Ich

war sofort begeistert, denn Maslows Beweise waren unwiderlegbar. Doch bis heute haben ihm nur wenige Beachtung geschenkt.

Auf dieser Grundannahme, dass es nur eine richtige Methode der Personalführung gibt oder geben sollte, basieren alle weiteren Annahmen über das Management von Menschen in Organisationen. Eine dieser Annahmen ist zum Beispiel, dass die Menschen, die in einer Organisation arbeiten, von dieser Organisation fest angestellt werden, dass sie Vollzeit für sie arbeiten und für ihren Lebensunterhalt und ihre berufliche Entwicklung auf sie angewiesen sind. Eine weitere Annahme lautet, dass die Menschen, die für eine Organisation arbeiten, Weisungsempfänger sind. Oder dass die überwiegende Mehrzahl dieser Menschen nicht oder nicht in ausreichendem Maße über die Fähigkeiten verfügt, die sie zur Ausführung ihrer Aufgaben benötigt.

Diese Grundannahmen wurden erstmals während und nach dem Ersten Weltkrieg formuliert und entsprachen der damaligen Realität zumindest so weit, dass sie für wahr gelten konnten. Heute lässt sich keine von ihnen mehr aufrechterhalten. Die Mehrzahl der Menschen, die für eine Organisation arbeiten, bilden zwar noch immer die Festangestellten, doch eine immer größer werdende Minderheit ist heute nicht mehr fest angestellt oder in Vollzeit beschäftigt (wie in Kapitel 6 beschrieben). Sie arbeiten für Dienstleister, beispielsweise Outsourcing-Unternehmen, die die Reinigung von Krankenhäusern, die Wartung von Fertigungsanlagen oder die Datenverarbeitung von Behörden übernehmen. Sie arbeiten als Aushilfs- und Teilzeitkräfte. Und immer häufiger handelt es sich um Freiberufler, die einen konkreten Auftrag übernehmen oder für einen bestimmten Vertragszeitraum für die Organisation arbeiten.

Doch selbst Festangestellte sind heute keine einfachen Weisungsempfänger mehr, selbst nicht in untergeordneten Tätigkeiten. Sie werden immer mehr zu »Wissensarbeitern«, und diese sind keine Weisungsempfänger, sondern Mitarbeiter. Denn sobald ihre Ausbildung beendet ist, müssen sie mehr über ihren Aufgabenbereich wissen als ihr Chef, da sie sonst nutzlos wären. Die Tatsache, dass sie mehr über ihren Aufgabenbereich wissen als alle anderen Angehörigen der Organisation, definiert sie als Wissensarbeiter.

Hinzu kommt, dass Vorgesetzte heute in der Regel nie die Positionen ihrer Weisungsempfänger durchlaufen haben, wie dies noch vor wenigen Jahrzehnten gang und gäbe war. Ein Regimentskommandeur einer Armee hatte noch bis vor kurzem jeden einzelnen Rang seiner Untergebenen inne und war vom Zug- über den Kompanie- zum Bataillonskommandeur aufgestiegen. Der einzige Unterschied zwischen einem einfachen Leutnant, einem Hauptmann und einem Oberst bestand in der Anzahl der Soldaten, die sie zu führen hatten, denn die Aufgaben waren im Grunde dieselben. Natürlich haben auch heutige Regimentskommandeure in ihrer früheren Laufbahn

kleinere Einheiten geleitet, jedoch oft nur für kurze Zeit. Und natürlich haben auch sie sämtliche Dienstgrade durchlaufen. Doch auf den verschiedenen Positionen hatten sie meist sehr unterschiedliche Aufgaben inne, etwa in der Forschung, der Ausbildung, dem Stab, in einer ausländischen Botschaft und so weiter. Ein Oberst kann nicht mehr einfach davon ausgehen, dass er weiß, was ein nachgeordneter Offizier, beispielsweise der Hauptmann einer Kompanie, tut oder plant; er hat diesen Dienstgrad zwar selbst durchlaufen, aber er hat möglicherweise nie eine Kompanie kommandiert.

Ähnlich könnte der Marketingvorstand eines Unternehmens in der Verkaufsabteilung aufgestiegen sein. Er kennt sich im Verkauf aus, hat aber kaum Erfahrung mit Marktforschung, Preisgestaltung, Verpackung, Kundendienst und Absatzprognosen. Der Marketingvorstand kann also unmöglich den Marketingexperten vorschreiben, was sie wie zu tun haben. Trotzdem sind diese Menschen die vermeintlichen Weisungsempfänger des Marketingvorstands, und dieser ist verantwortlich für ihre Leistung und ihren Beitrag zum Marketing des Unternehmens. Dasselbe gilt für die Verwalter oder die medizinischen Leiter von Krankenhäusern und ihr Verhältnis zu den ausgebildeten Wissensarbeitern in den medizinischen Labors oder der Physiotherapie.

Diese Mitarbeiter sind natürlich insofern »Untergebene«, als sie von ihrem Chef eingestellt, entlassen, befördert oder empfohlen werden. Doch die sogenannten Untergebenen müssen die Verantwortung dafür übernehmen, ihre Vorgesetzten zu informieren, damit diese ihren Aufgaben nachkommen können. Der Vorgesetzte muss von seinem Untergebenen erläutert bekommen, welche Aufgaben die Marktforschung oder die Physiotherapie übernehmen kann und soll und was in ihrer jeweiligen Abteilung als Ergebnis vorgegeben ist. Die Untergebenen sind wiederum darauf angewiesen, dass ihre Vorgesetzten eine Richtung vorgeben und ihnen Zielvorgaben machen.

Die Beziehung ähnelt also eher dem zwischen dem Dirigenten und den Musikern eines Orchesters als einem traditionellen Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen. Der Vorgesetzte eines Wissensarbeiters ist in der Regel genauso wenig in der Lage, die Aufgaben dieses vermeintlichen Untergebenen zu übernehmen, wie ein Dirigent Tuba spielen kann. Andersherum ist der Wissensarbeiter darauf angewiesen, dass der Dirigent Richtung und Regeln vorgibt, also *Standards*, *Werte*, *Leistung* und *Ergebnisse* für die gesamte Organisation definiert. Genau wie ein Orchester auch den fähigsten Dirigenten sabotieren kann – und vor allem den diktatorischsten –, vermag eine Organisation selbst die fähigste Führungskraft zu sabotieren, von der diktatorischsten ganz zu schweigen.

Das heißt, eine zunehmende Zahl von fest angestellten Mitarbeitern muss so geführt werden, als handele es sich um Freiwillige. Natürlich werden sie

bezahlt. Doch Wissensarbeiter sind mobil. Sie können jederzeit gehen. Sie verfügen über ihre eigenen Produktionsmittel, nämlich ihr Wissen. Ihre Motivation ähnelt der von Freiwilligen. Diese empfinden größere Arbeitszufriedenheit als Festangestellte, eben weil sie keinen Lohnzettel erhalten. Sie suchen vor allem eine Herausforderung. Sie wollen die Mission eines Unternehmens kennen und an sie glauben. Sie benötigen kontinuierliche Weiterbildung. Sie wollen Ergebnisse sehen.

Das heißt, dass die unterschiedlichen Gruppen innerhalb einer Organisation unterschiedlich geführt werden müssen, genau wie dieselben Gruppen zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich geführt werden müssen. Mitarbeiter müssen mehr und mehr wie Partner behandelt werden, und diese sind definitionsgemäß ebenbürtig. Sie sind keine Weisungsempfänger, sondern wollen überzeugt werden. Das bedeutet, dass Personalführung immer mehr einer Marketingaufgabe gleichkommt. Und im Marketing beginnt man nicht mit der Frage »Was wollen wir?«, sondern mit der Frage »Was wollen die anderen? Was sind ihre Werte und Ziele? Wie definieren sie ein Ergebnis?«. Das entspricht weder Theorie X noch Theorie Y, noch irgendeiner anderen Theorie der Personalführung.

Möglicherweise muss ja die gesamte Aufgabe neu definiert werden. Vielleicht geht es bei Führung ja nicht darum, die Arbeit der Menschen zu managen. Vielleicht muss der Ausgangspunkt in Theorie und Praxis ein Management der Leistung sein. Am Anfang könnte eine Definition der Ergebnisse stehen, genau wie im Fall des Dirigenten oder eines Fußballtrainers die Ergebniserwartung steht.

Die Produktivität der Wissensarbeiter wird vermutlich in den Mittelpunkt der Personalführung rücken, genau wie vor 100 Jahren Frederick W. Taylor die Produktivitätssteigerung der Fertigungsarbeiter in den Mittelpunkt rückte. Dies erfordert vollkommen neue Grundannahmen über die Rolle und die Arbeit von Menschen in Organisationen:

*Menschen werden nicht »gemanagt«, sondern geführt. Ziel ist die produktive Nutzung der Stärken und des Wissens jedes Einzelnen.*

## **Technologien und Endverbrauch sind unveränderbare Gegebenheiten**

Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, bestimmen vier Grundannahmen die Praxis des Managements, und zwar schon seit der Zeit vor der Erfindung der Disziplin.

Die Annahmen hinsichtlich der Technologien und des Endverbrauchs sind zu einem großen Teil für den Aufstieg der modernen Unternehmen und der modernen Wirtschaft überhaupt verantwortlich. Sie gehen noch auf die Anfänge der industriellen Revolution zurück. Als sich die Textilindustrie aus der früheren Heimarbeit entwickelte, nahm man vollkommen zu Recht an, dass diese über ihre eigene und einmalige Technologie verfügte. Dasselbe galt für den Bergbau und jede andere Branche, die Ende des 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts entstand. Der Erste, der diesen Zusammenhang erkannte und auf Grundlage dieser Erkenntnis ein im heutigen Sinne modernes Unternehmen errichtete, war Werner Siemens (1816–1892). Im Jahr 1862 stellte Siemens den ersten Wissenschaftler ein und gründete sein eigenes Forschungslabor. Dieses war ausschließlich der Entwicklung einer Branche gewidmet, die wir heute als Elektrotechnik bezeichnen würden, und trug so der Erkenntnis Rechnung, dass sich die Elektrotechnik (die sich damals »Starkstromtechnik« nannte) von allen anderen Branchen unterschied und über ihre eigene und eigenständige Technologie verfügte.

Auf Grundlage dieser Eigenständigkeit von Technologien und ihrem Endverbrauch entstand nicht nur das Unternehmen von Siemens mit seinem eigenen Forschungslabor, sondern auch die gesamte chemische Industrie in Deutschland. Diese übernahm weltweit eine Führungsrolle, weil sie die Erkenntnis umsetzte, dass die Chemie, insbesondere die organische Chemie, über ihre ganz eigene Technologie verfügte. Ihr folgten andere führende Unternehmen in aller Welt, etwa die amerikanischen Elektrotechnik- und Chemieunternehmen, die Automobilindustrie, die Telefongesellschaften und so weiter. Dieser Erkenntnis ist eine der wichtigsten Erfindungen des 19. Jahrhunderts zu verdanken, nämlich das Forschungslabor. Das letzte dieser Art wurde fast ein Jahrhundert nach Siemens im Jahr 1950 bei IBM gegründet. Etwa um diese Zeit, kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, entwickelten sich auch die Labors der pharmazeutischen Industrie zu einer weltweiten Branche.

Doch die Grundannahmen, die diesen Erfolgen zugrunde liegen, sind inzwischen obsolet. Das beste Beispiel ist die pharmazeutische Industrie, die zunehmend auf Technologien basiert, die sich grundlegend von den eigentlichen Technologien der pharmazeutischen Forschung unterscheiden: Genetik, Molekularbiologie, medizinische Elektronik und so weiter.

Im 19. Jahrhundert und während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts konnte man davon ausgehen, dass branchenfremde Technologien keine oder nur sehr geringe Auswirkungen auf die eigene Branche hatten. *Heute müssen wir jedoch davon ausgehen, dass die Technologien, die den größten Einfluss auf ein Unternehmen oder eine Branche haben, von außerhalb der eigenen Branche kommen.*

Ursprünglich nahm man an, dass das eigene Forschungslabor alles entwickelte, was ein Unternehmen oder eine Branche benötigte, und dass umgekehrt alles, was das Labor produzierte, von dem Unternehmen oder der Branche verwendet wurde.

Anders als im 19. Jahrhundert entwickeln sich die Technologien heute jedoch nicht mehr nebeneinander. Sie überkreuzen sich, wie in Kapitel 6 erwähnt. Branchen werden von Technologien revolutioniert, die deren Angehörige zuvor kaum dem Namen nach kannten (so wie Pharmazeuten anfangs kaum von Genetik oder medizinischer Elektronik gehörten hatten). Von außen kommende Technologien zwingen eine Branche zu lernen, sich anzupassen und ihre Denkweise zu verändern, vom technischen Know-how ganz zu schweigen.

Eine zweite Grundannahme, die im 19. Jahrhundert eine ähnlich wichtige Rolle spielte, lautete: Der Endverbrauch ist eine unveränderbare Gegebenheit. Heute herrscht beispielsweise ein extremer Wettbewerb um den Endverbrauch der Bierabfüllung. Früher waren die Anbieter durchweg Glashersteller, und es gab nur eine einzige Möglichkeit, Bier abzufüllen: in Glasflaschen. Der Endverbrauch galt als offensichtlich, und zwar gleichermaßen bei Unternehmen, Branchen, Verbrauchern und Regierungen. Die Wettbewerbsaufsicht der Vereinigten Staaten basiert auf der Annahme, dass jede Branche eine bestimmte Technologie verwendet und dass jeder Endverbrauch an ein ganz bestimmtes Produkt und eine ganz bestimmte Dienstleistung geknüpft ist. Davon ging auch die Anti-Trust-Gesetzgebung aus. Und bis auf den heutigen Tag bekämpft die Wettbewerbsaufsicht die Monopolbildung auf dem Markt für Glasflaschen, ohne zur Kenntnis zu nehmen, dass Bier zunehmend in Blechdosen und Plastikflaschen abgefüllt wird.

Doch seit dem Zweiten Weltkrieg ist ein bestimmter Endverbrauch nicht mehr an feste Produkte und Dienstleistungen gebunden. Plastik war die erste Ausnahme. Aber heute geht es längst nicht mehr darum, dass ein neues Material auf das vermeintliche Territorium eines anderen vordringt. Dasselbe Bedürfnis lässt sich zunehmend mit mehreren Mitteln befriedigen. Das Bedürfnis ist einmalig, nicht das Mittel, mit dem es befriedigt wird.

Noch zu Beginn des Zweiten Weltkriegs war die Verbreitung von Nachrichten die ausschließliche Domäne der Zeitung, einer Erfindung des 18. Jahrhunderts, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts ihr größtes Wachstum erlebte. Heute konkurrieren zahlreiche Medien um die Verbreitung von Nachrichten: das Radio, das Fernsehen, noch immer die gedruckten Zeitungen, in zunehmenden Maße die Internetausgaben derselben Zeitungen, eigenständige Nachrichtenagenturen im Internet (auch und vor allem im Bereich der Wirtschaft) und eine Vielzahl anderer Medien.



Dazu kommt der neue »Rohstoff« *Information*. Er unterscheidet sich von allen anderen Waren dadurch, dass er nicht unter die Theorie der *Knappheit* fällt. Im Gegenteil, man könnte von einer Theorie des *Überflusses* sprechen. Wenn ich einen Gegenstand verkaufe (beispielsweise ein Buch), dann bin ich nicht mehr im Besitz dieses Gegenstands. Wenn ich jedoch Informationen weitergebe, dann bleibe ich im Besitz der Informationen. Das geht sogar so weit, dass eine Information umso wertvoller wird, je mehr Menschen sie besitzen. Eine Erörterung der Auswirkungen dieses Phänomens auf die Wirtschaft würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen, doch es liegt auf der Hand, dass es uns zwingt, grundlegende Wirtschaftstheorien radikal zu überdenken. Doch dieses Phänomen hat auch erhebliche Konsequenzen für das Management. Grundannahmen müssen zunehmend angepasst werden. Informationen gehören nicht einer Branche oder einem Unternehmen. Sie haben keinen ausschließlichen Endverbrauch, und umgekehrt basiert kein Endverbrauch ausschließlich auf einer bestimmten Art der Information.

Das heißt, das Management muss heute davon ausgehen, dass keine Technologie ausschließlich einer Branche gehört, sondern dass im Gegenteil alle Technologien für jede Branche wichtig sein können und vermutlich auch sind, und dass jede Technologie Auswirkungen auf jede Branche haben kann. Und das Management muss von der Annahme ausgehen, dass kein Produkt und keine Dienstleistung einen festen Endverbrauch haben und dass umgekehrt kein Endverbrauch von nur einem Produkt und einer Dienstleistung bedient werden kann.

Das bedeutet auch, dass *Nichtkunden* einer Organisation – eines Unternehmens, einer Universität, einer Kirche oder eines Krankenhauses – in zunehmendem Maße genauso wichtig sind wie ihre Kunden, wenn nicht sogar noch wichtiger.

Selbst das größte Unternehmen (mit Ausnahme eines staatlichen Monopols) hat mehr Nichtkunden als Kunden. Nur wenige Organisationen erreichen einen Marktanteil von 30 Prozent oder mehr. Mit anderen Worten: Für die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen machen die Nichtkunden mindestens 70 Prozent des potenziellen Marktes aus. Doch nur wenige Organisationen verfügen über Informationen über ihre Nichtkunden: Die wenigsten nehmen sie zur Kenntnis oder wissen, wer sie sind. Noch weniger wissen, warum sie keine Kunden sind. Doch Veränderungen beginnen immer mit den Nichtkunden.

*Ausgangspunkt muss das sein, was Kunden als Wert ansehen.* Am Anfang muss die hinlänglich durch unsere eigene Erfahrung bewiesene Grundannahme stehen, dass der Kunde nie das kauft, was der Anbieter verkauft. Was der Kunde als Wert ansieht, unterscheidet sich von dem, was der Anbieter als



Wert oder Qualität ansieht. Das trifft für ein Unternehmen genauso zu wie für eine Universität oder ein Krankenhaus. Das Management muss also zunehmend auf folgender Annahme beruhen:

*Weder Technologie noch Endverbrauch können Grundlage einer Managementpolitik sein. Sie stellen im Gegenteil Beschränkungen dar. Grundlage müssen vielmehr die Werte der Kunden sein sowie deren Entscheidungen hinsichtlich der Verwendung ihres verfügbaren Einkommens. Dies muss zunehmend den Ausgangspunkt jeder Managementpolitik und jeder Managementstrategie bilden.*

## **Der Handlungsrahmen des Management ist gesetzlich definiert**

Der Gegenstand des Managements ist eine juristische Person – ein Wirtschaftsunternehmen, ein Krankenhaus, eine Universität und so weiter. Damit hat das Management also einen gesetzlich definierten Handlungsrahmen. So weit jedenfalls die vorherrschende Annahme.

Ein Grund für diese Annahme ist die gängige Auffassung, nach der Management auf Befehl und Kontrolle beruht. Diese ist in der Tat gesetzlich geregelt. Vorstandsvorsitzende, Bischöfe oder Krankenhausverwalter verfügen jenseits der vom Gesetz definierten Grenzen ihrer Organisationen über keinerlei Autorität.

Vor etwa einem Jahrhundert wurde deutlich, dass die Definitionen des Gesetzes nicht ausreichten, um Großunternehmen zu führen.

Üblicherweise gelten die Japaner als Erfinder von *keiretsu*, einem Managementkonzept, das vorsieht, Zulieferunternehmen in der Planung, Produktentwicklung, Kostenkontrolle und so weiter eng an ihren wichtigsten Kunden, beispielsweise Toyota, zu binden. Doch in Wirklichkeit ist *keiretsu* sehr viel älter und eine amerikanische Erfindung. Es geht etwa auf das Jahr 1910 zurück und wurde von William C. Durant (1861–1947) erdacht, der als Erster das wirtschaftliche Potenzial der Automobilindustrie erkannte. Durant schuf General Motors, indem er kleine, aber erfolgreiche Automobilhersteller wie Buick aufkaufte und zu einem großen Konzern zusammenfügte. Wenige Jahre später erkannte Durant, dass er auch die wichtigsten Zulieferunternehmen in seinen Konzern integrieren musste. Also kaufte er einen Teilehersteller nach dem anderen auf, zuletzt im Jahr 1920 Fisher Body Co., den größten Karosseriehersteller des Landes. Die von General Motors aufgekauften Unternehmen produzierten 70 Prozent

aller Teile, die zur Fabrikation eines Fahrzeugs nötig waren, und machten GM damit zum mit Abstand am stärksten integrierten Großkonzern der Welt. Dieser Prototyp von *keiretsu* gab General Motors einen entscheidenden Kosten- und Geschwindigkeitsvorteil. Er machte den Konzern zum weltweit größten und rentabelsten Fabrikationsunternehmen und zum unangefochtenen Marktführer auf dem hart umkämpften amerikanischen Automobilmarkt. Rund drei Jahrzehnte lang besaß GM einen rund 30-prozentigen Kostenvorteil gegenüber sämtlichen Mitbewerbern, darunter auch Ford und Chrysler.

Doch Durants *keiretsu* basierte noch immer auf der Annahme, dass Management mit der Ausübung von Kontrolle gleichzusetzen sei. Das war ja auch genau der Grund, aus dem Durant sämtliche Unternehmen aufkaufte und in General Motors integrierte, und erwies sich schließlich als die größte Schwäche des Konzerns. Durant hatte sorgfältig darauf geachtet, die Konkurrenzfähigkeit der aufgekauften Zulieferer zu erhalten. Jedes Teilunternehmen (mit Ausnahme von Fisher Body) musste 50 Prozent seiner Produktion auf dem Markt verkaufen, also an die Konkurrenten von GM, um hinsichtlich der Kosten und Qualität konkurrenzfähig zu bleiben. Doch nach dem Zweiten Weltkrieg verschwand dieser freie Markt für Autoteile und mit ihm die Kontrolle über die Konkurrenzfähigkeit sämtlicher Zulieferfirmen von GM. Mit der Zulassung der Gewerkschaften in der Automobilindustrie im Jahr 1936 wurden die neuen, hohen Löhne für die Arbeitnehmer der Automobilindustrie automatisch auf die Beschäftigten der Zulieferunternehmen übertragen; dies entwickelte sich zu einem Kostennachteil, den diese bis heute nicht überwunden haben. Mit anderen Worten: Die Tatsache, dass Durant sein *keiretsu* auf *Management by control* begründete, erklärt den Niedergang von GM während der vergangenen 25 Jahre und die Unfähigkeit des Konzerns, einen Turnaround zu bewirken.

Das erkannte der Begründer des nächsten *keiretsu*, Sears, Roebuck and Co., in den 20er und 30er Jahren. Während Sears zum größten Einzelhändler im Haushaltswarenbereich aufstieg, sah man auch dort die Notwendigkeit, die wichtigsten Zulieferer unter ein gemeinsames Dach zu holen, um so eine gemeinsame Planung, Produktentwicklung, Design und Kostenkontrolle über die gesamte Wirtschaftskette hinweg zu ermöglichen. Doch Sears kaufte diese Zulieferer nicht, sondern erwarb Minderheitenbeteiligungen (die eher symbolischen als Investitionswert hatten) und begründete die Geschäftsbeziehung vor allem auf Verträgen. Die nächsten *keiretsu*-Gründer, die vermutlich bis heute erfolgreichsten (sogar erfolgreicher als die Japaner), waren Marks & Spencer in England, die Anfang der 30er Jahre nahezu sämtliche Zulieferer in ihr eigenes Managementsystem integrierten,

doch ausschließlich durch Verträge, nicht durch Aktienbesitz oder Übernahme. Das Modell von Marks & Spencer kopierten die Japaner in den 60er Jahren.

Angefangen mit General Motors hat jedes dieser *keiretsu* – also die Integration von Unternehmen, die wirtschaftlich verbunden, aber nicht im juristischen Sinne kontrolliert werden – den betreffenden Unternehmen einen Kostenvorteil von mindestens 25 und oft mehr als 30 Prozent verschafft. Es sicherte den jeweiligen Konzernen die Vorherrschaft in der Branche und auf dem Markt.

Doch das *keiretsu* reicht nicht aus. Es basiert noch immer auf Macht. Egal ob im Fall von GM, Sears, Roebuck and Co., Marks & Spencer oder Toyota, das Mutterunternehmen hat die entscheidende wirtschaftliche Macht.

*Keiretsu ist keine Partnerschaft unter gleichberechtigten Partnern. Es bedeutete die Abhängigkeit der Zulieferer.*

Die Wirtschaftskette führt jedoch zunehmend wirkliche Partner zusammen und schafft so Kooperationen mit gleichberechtigten Beziehungen und wirklicher Unabhängigkeit. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit eines Pharmazieunternehmens mit der biologischen Fakultät einer bedeutenden Universität. Oder Joint Ventures, mit denen sich amerikanische Konzerne nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs den japanischen Markt erschlossen. Oder heutige Partnerschaften zwischen Chemie- oder Pharmaunternehmen einerseits und Unternehmen in den Bereichen Gentechnologie, Molekularbiologie oder Medizinische Elektronik andererseits.

Die Unternehmen in den neuen Technologiebranchen sind oft sehr klein und benötigen Kapital. Doch sie verfügen über ihre eigene Technologie. Das macht sie in technologischer Hinsicht zu gleichberechtigten Partnern. Sie, und nicht die sehr viel größeren Chemie- oder Pharmakonzerne, können darüber entscheiden, mit wem sie eine Allianz eingehen wollen. Das trifft auch weitgehend auf die Informationstechnologie und den Finanzsektor zu. In diesen Fällen funktioniert weder *keiretsu* noch das *Management by control*.

Das heißt, der Handlungsrahmen des Managements muss neu definiert werden. *Das Management muss den gesamten Prozess umfassen.* Im Falle von Unternehmen ist damit in erster Linie der gesamte wirtschaftliche Prozess gemeint. Daher müssen die Theorie und die Praxis des Managements zunehmend auf einer neuen Grundannahme basieren:

*Der Handlungsrahmen des Managements wird nicht juristisch, sondern operativ definiert. Er umfasst den gesamten Prozess. Er zielt auf die Ergebnisse und Leistungen der gesamten Wirtschaftskette.*

## **Der Handlungsrahmen des Managements wird durch die Politik vorgegeben**

In Theorie und Praxis des Managements wird noch immer weithin angenommen, dass die Nationalökonomie, wie sie durch die Grenzen eines Landes vorgegeben wird, die natürliche Umwelt einer Organisation und des Managements darstellt, sowohl in der Wirtschaft als auch in anderen Bereichen.

Diese Annahme liegt dem Begriff »multinational« zugrunde. Bekanntermaßen war vor dem Ersten Weltkrieg ein großer Teil der weltweiten Güterproduktion und der Finanzdienstleistungen genauso multinational wie heute. Die Branchenführer des Jahres 1913, sei es im Fabrikations- oder im Finanzsektor, erzielten eine Hälfte ihrer Einnahmen auf ausländischen Märkten und die andere auf dem einheimischen Markt. Doch wenn sie außerhalb ihrer eigenen Landesgrenzen produzierten, dann produzierten sie innerhalb der Grenzen eines anderen Landes.

Ein Beispiel: Der größte Zulieferer der italienischen Rüstungsindustrie während des Ersten Weltkriegs war ein junges, rasch wachsendes Unternehmen aus Turin mit dem Namen Fiat. Dieses Unternehmen produzierte sämtliche Kraftfahrzeuge der italienischen Armee. Doch auch der wichtigste Zulieferer der österreichisch-ungarischen Armee hieß Fiat – mit Sitz in Wien. Dieses Unternehmen produzierte sämtliche Kraftfahrzeuge der kaiserlichen Armee und war doppelt oder dreimal so groß wie das Mutterunternehmen. Das lag daran, dass der österreichisch-ungarische Markt sehr viel größer war als der italienische, zum einen, weil das Land mehr Einwohner hatte, zum anderen weil es höher entwickelt war, vor allem in seinem westlichen Teil. Fiat Österreich war vollständig im Besitz von Fiat Italien. Doch abgesehen vom Design war Fiat Österreich ein eigenständiges Unternehmen. Es kaufte seine Rohstoffe in Österreich. Es verkaufte seine Produkte in Österreich. Bis hinauf zum Firmendirektor waren sämtliche Mitarbeiter Österreicher. Als Italien während des Ersten Weltkriegs von der Seite Österreichs auf die der Alliierten wechselte, mussten die Österreicher nur die Bankverbindung von Fiat-Österreich ändern – das Unternehmen lief genauso weiter wie zuvor.

Selbst traditionelle Branchen wie die Automobilindustrie oder das Versicherungswesen funktionieren heute nicht mehr nach diesem Muster. Branchen wie die Pharmaindustrie oder die Informationstechnologie, die nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden, werden immer weniger in Inlands- und Auslandsabteilungen organisiert, wie es GM oder der internationale Finanzdienstleister Allianz noch sind. Sie funktionieren nach einem weltumspannenden System, in dem einzelne Aufgaben wie Forschung, Design, Ingenieur-

wesen, Entwicklung und zunehmend auch Fabrikation und Marketing *transnational* organisiert sind.

Ein großer Pharmakonzern unterhält sieben Labors in sieben Ländern, von denen sich jedes auf einen anderen Bereich konzentriert (zum Beispiel die Entwicklung von Antibiotika), die jedoch alle von einer Forschungsabteilung aus geleitet werden und einem Forschungsvorstand in der Unternehmenszentrale unterstellt sind. Dieses Unternehmen unterhält Fertigungsanlagen in elf Ländern, von denen jedes hochgradig spezialisiert ist und ein oder zwei Produkte für den weltweiten Verkauf herstellt. Der Konzern hat einen medizinischen Leiter, der fünf oder sechs Länder auswählt, in denen ein neues Medikament getestet werden soll. Doch das Devisenmanagement des gesamten Systems wird von einem einzigen Ort aus gelenkt.

In der herkömmlichen multinationalen Welt waren die wirtschaftliche und die politische Realität deckungsgleich. Jedes Land bildete eine Wirtschaftseinheit, um den heutigen Begriff zu verwenden. Doch in transnationalen – und zunehmend auch in den zu Veränderungen gezwungenen multinationalen – Unternehmen ist ein Land lediglich eine Kostenstelle. Es ist eine Verkomplizierung, keine organisatorische, unternehmerische, strategische oder produktive Einheit. Unternehmensgrenzen fallen nicht mehr mit Ländergrenzen zusammen. Der Handlungsrahmen des Managements lässt sich nicht mehr politisch definieren. Ländergrenzen spielen zwar nach wie vor eine Rolle. Doch die neue Grundannahme muss lauten:

*Nationale Grenzen spielen heute vorrangig als Hindernisse eine Rolle. Die Managementpraxis – und nicht nur im unternehmerischen Bereich – muss zunehmend operativ statt politisch definiert werden.*

## **Die Domäne des Managements ist das Innere einer Organisation**

Alle üblichen Grundannahmen führten zu einer Schlussfolgerung: Das Innere einer Organisation ist die Domäne des Managements. Diese Annahme erklärt die ansonsten vollkommen unverständliche Unterscheidung zwischen Management und Unternehmertum. In der gegenwärtigen Praxis hat diese Unterscheidung keinen Platz. Eine Organisation – sei es ein Wirtschaftsunternehmen oder eine andere Einrichtung –, die nicht innovativ ist und nicht nach unternehmerischen Gesichtspunkten agiert, kann nicht lange überleben.

Es sollte auf der Hand liegen, dass Management und Unternehmertum lediglich zwei Dimensionen derselben Aufgabe darstellen. Ein Unternehmer,

der kein Manager ist, wird nicht lange überleben. Genauso wenig wie ein Management, das nicht lernt, innovativ zu sein. Mehr noch, wie in Kapitel 8 noch ausführlich dargestellt wird, müssen Unternehmen und andere Organisationen heute so aufgestellt sein, dass sie die Veränderung zur Norm machen und Veränderungen bewirken, statt nur auf sie zu reagieren.

Doch unternehmerische Aktivitäten beginnen mit dem *Außen* und richten sich nach *außen*. Damit sind sie nicht in Einklang mit der vermeintlichen Domäne des Managements zu bringen, was erklärt, warum diese beiden Aktivitäten so häufig als unterschiedlich oder gar nicht kompatibel angesehen werden. Doch eine Organisation, die tatsächlich glaubt, dass Management und Unternehmertum zwei unterschiedliche oder gar nicht kompatible Bereiche sind, wird nicht lange im Geschäft bleiben.

Diese Innenorientierung des Managements wurde in den letzten Jahrzehnten durch den Aufstieg der Informationstechnologie noch verstärkt. Bislang hat die Informationstechnologie dem Management womöglich mehr geschadet als genutzt, wie in Kapitel 33 noch genauer zu sehen sein wird.

*Doch die Ergebnisse einer Organisation werden nur außen erzielt.*

Es ist verständlich, dass sich das Management zunächst mit dem Inneren einer Organisation beschäftigte. Als um 1870 mit den Konzernen die ersten großen Organisationen entstanden, stellte deren innere Organisation eine gewaltige Herausforderung dar. Dies war eine vollkommen neue Aufgabe. Obwohl also diese ursprüngliche Innenorientierung des Managements ursprünglich sinnvoll oder zumindest erklärbar war, ist ihre Fortsetzung vollkommen sinnlos. Sie widerspricht der Funktion und der Natur der Organisation.

Das Management muss sich um die Ergebnisse und die Leistung der Organisation kümmern. Mehr noch, *die wichtigste Aufgabe des Managements besteht darin, die Ergebnisse und Leistungen einer Organisation zu definieren*. Wer diese Aufgabe je übernommen hat, der weiß, dass dies eine der schwierigsten und umstrittensten, aber auch eine der wichtigsten Arbeiten ist. Die Aufgabe des Managements besteht also darin, die Ressourcen einer Organisation auf die *Ergebnisse außerhalb der Organisation* hin zu organisieren.

Die neue Annahme – und damit die Grundlage für das neue Paradigma der Managementtheorie und -praxis – lautet also:

*Das Management ist für die Ergebnisse einer Organisation da. Es beginnt bei den erwünschten Ergebnissen und organisiert die Ressourcen der Organisation so, dass diese Ergebnisse erzielt werden. Es ist das Organ, mit dessen Hilfe eine Organisation – ob ein Unternehmen, eine Kirche, eine Universität, eine Klinik oder ein Frauenhaus – Ergebnisse in der Außenwelt erzielt.*

Dieses Kapitel hat bewusst darauf verzichtet, Antworten zu geben. Es hat versucht, Fragen zu stellen und verschiedene Gedanken aus den vorher-

gehenden Kapiteln zu sechs neuen Managementparadigmen zu verdichten. Doch allen liegt eine Erkenntnis zugrunde: *Management ist das spezifische Werkzeug, die spezifische Funktion, das spezifische Instrument, mit dessen Hilfe Organisationen Ergebnisse erzielen.*

Dies erfordert jedoch ein letztes neues Managementparadigma:

*Die Aufgabe und die Verantwortung des Managements ist alles, was die Leistung und die Ergebnisse einer Organisation betrifft – ob außen oder innen, ob von der Organisation kontrolliert oder nicht.*

## Zusammenfassung

Die vorherrschenden Annahmen über die Wirklichkeit des Managements geben vor, was Wissenschaftler, Lehrende und Manager als Wirklichkeit wahrnehmen. Dieses Kapitel hinterfragt drei Grundannahmen, die der *Disziplin* des Managements zugrunde liegen: Management ist Unternehmensmanagement; es gibt nur eine richtige Organisation; und es gibt nur eine richtige Methode der Personalführung. Es hinterfragt außerdem vier Grundannahmen, die der *Praxis* des Managements zugrunde liegen: Technologien und Endverbrauch sind unveränderbare Gegebenheiten; der Handlungsrahmen des Managements wird vom Gesetz vorgegeben; die Nationalökonomie ist die natürliche Umwelt des Unternehmens und des Managements; und die Domäne des Managements ist das Innere einer Organisation.

Folgende drei Paradigmen treten an die Stelle der herkömmlichen Grundannahmen zur *Disziplin* des Managements:

1. Das Management ist das spezifische und charakteristische Organ jeder Organisation.
2. Das Management schafft diejenige Organisation, die zu ihren Anforderungen passt.
3. Menschen werden nicht »gemanagt«, sondern geführt. Ziel ist die produktive Nutzung der Stärken und des Wissens jedes Einzelnen.

Folgende vier Paradigmen treten an die Stelle der herkömmlichen Grundannahmen zur *Praxis* des Managements:

1. Weder Technologie noch Endverbrauch sind die geeignete Grundlage einer Managementpolitik. Ausgangspunkt für die Strategie des Managements müssen vielmehr die Werte und Entscheidungen der Kunden sein.

2. Der Handlungsrahmen des Managements wird nicht juristisch, sondern operativ definiert und umfasst die gesamte Wirtschaftskette.
3. Die Praxis des Managements wird operativ und nicht über politische Grenzen definiert.
4. Die Ergebnisse einer Organisation werden nur in der Außenwelt erzielt.





## **Teil II**

# **Die Unternehmensleistung**

Wir haben noch keine echte Theorie des Unternehmens und keine integrierte Wissensdisziplin des Unternehmensmanagements. Aber wir wissen, was ein Unternehmen ist und was seine Schlüsselfunktionen sind. Wir verstehen die Funktionen des Gewinns und die Erfordernisse für Produktivität. Jedes Unternehmen muss die Frage durchdenken: »Was ist unser Unternehmen und was sollte es sein?« Aus der Definition seiner Aufgabe und seines Zweckes muss ein Unternehmen Zielsetzungen in einer Reihe von Schlüsselbereichen ableiten. Es muss diese Zielsetzungen miteinander in Einklang bringen wie auch mit den konkurrierenden Forderungen von heute und morgen. Es muss Zielsetzungen in konkrete Strategien umwandeln und Ressourcen auf diese konzentrieren. Schließlich muss es seine strategische Planung durchdenken, das heißt die Entscheidungen von heute, die das Unternehmen von morgen ausmachen werden.

## Kapitel 8

# Die Unternehmenstheorie

Seit langem – wahrscheinlich seit Ende der 40er oder Anfang der 50er Jahre – hat es nicht mehr so viele neue Managementtechniken gegeben wie heute: *Downsizing*, *Outsourcing*, *Total Quality Management*, *Six-Sigma*, *Activity-Based Costing*, *Economic Value Analysis*, *Benchmarking* und *Reengineering*. Alle sind wirkungsvolle Tools. Aber bis auf *Outsourcing* und *Reengineering* sind diese Techniken einfach andere Herangehensweisen an Dinge, die bereits getan werden. Es geht darum, *wie* etwas getan wird.

Die zentrale Herausforderung an das Management besteht jedoch zunehmend in dem, *was* getan wird. Dies gilt insbesondere für Großunternehmen, die jahrelang erfolgreich waren. Die Geschichte ist altbekannt: Ein Unternehmen, das gestern noch Branchenführer war, steckt plötzlich in einer scheinbar unlösbaren Krise. Dieses Phänomen ist keineswegs US-typisch, sondern findet sich ebenso in Japan und Deutschland, in den Niederlanden und Frankreich, Italien und Schweden. Es tritt auch nicht nur in Unternehmen auf – genauso betroffen sind Gewerkschaften, Behörden, Krankenhäuser, Museen und Kirchen, wobei es in diesen Bereichen noch weniger steuerbar scheint.

Der Grund für nahezu all diese Krisen ist nicht etwa, dass etwas falsch gemacht wird oder dass die falschen Dinge getan werden. Tatsächlich werden in den meisten Fällen die richtigen Dinge getan – jedoch ohne Erfolg. Wie kommt es zu diesem Paradoxon? *Die Annahmen, denen gemäß die Organisation aufgebaut wurde und nach denen sie betrieben wird, entsprechen nicht mehr der Realität.* Diese Annahmen prägen jedoch das gesamte Verhalten der Organisation, bestimmen, was getan werden soll und was nicht, und legen fest, was die Organisation als entscheidende Ergebnisse ansieht. Es sind Annahmen über Märkte, Kunden und Wettbewerber, deren Werte und Verhalten. Sie beziehen sich auf Technologien und deren Dynamik sowie die Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Ihnen unterliegt die zentrale Frage, womit ein Unternehmen sein Geld verdient. Sie stellen das dar, was ich als Unternehmenstheorie oder *Businesskonzept* eines Unternehmens bezeichne.

Jede Organisation, ob Wirtschaftsunternehmen oder nicht, verfügt über ein solches Businesskonzept. Und ein zutreffendes Konzept, das klar, schlüs-

sig und zielgerichtet ist, erweist sich als außerordentlich wirkungsvoll. Das Businesskonzept erklärt sowohl den früheren Erfolg von Unternehmen wie General Motors oder IBM, die die US-Wirtschaft in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts dominierten, als auch die Herausforderungen, denen diese Unternehmen seither gegenüberstehen. Tatsächlich kränkeln weltweit viele große und erfolgreiche Organisationen, weil ihr Businesskonzept nicht mehr greift.

## **Die unternehmerische Flexibilität von IBM**

Gerät eine große – insbesondere eine über viele Jahre erfolgreiche – Organisation in Schwierigkeiten, macht man oft Trägheit, Selbstgefälligkeit, Arroganz und überbordende Bürokratie dafür verantwortlich. Plausible Erklärungen? Ja. Aber vermutlich nicht die entscheidenden oder richtigen. Betrachten Sie die zwei wohl bekanntesten und viel geschmähten Verwaltungsapparate großer US-Unternehmen, die in jüngerer Zeit in Schwierigkeiten gerieten.

Seit den frühesten Tagen des Computers herrschte bei IBM der Glaubensgrundsatz, dass der Computer den gleichen Weg nehmen würde wie die Elektrizität. Die Zukunft, das wusste IBM und konnte es mit wissenschaftlicher Exaktheit beweisen, gehörte dem Zentralrechner, dem immer leistungsfähigeren Großrechner, auf den eine Vielzahl von Nutzern zugreifen kann. Alles – wirtschaftliche Entwicklung, die Logik der Informationen, die Technologie – legte diese Schlussfolgerung nahe. Als es dann aber so schien, als würde dieses auf dem Zentralrechner basierte Informationssystem tatsächlich Wirklichkeit werden, tauchten plötzlich zwei junge Männer mit dem ersten kommerziellen PC auf. Alle Computerhersteller wussten, dass der PC im Grunde lächerlich war. Er verfügte weder über den Arbeitsspeicher noch über die Datenbank, die Geschwindigkeit oder Rechenfähigkeit, die für den Erfolg notwendig waren. Die Computerhersteller waren davon überzeugt, dass der PC scheitern musste – eine Schlussfolgerung, zu der Xerox bereits ein paar Jahre zuvor gelangt war, als dort ein Forschungsteam den ersten PC gebaut hatte. Als diese »Missgeburt« jedoch auf den Markt kam – zuerst der Apple, dann der Macintosh –, liebten die Menschen sie nicht nur, sie kauften sie auch.

Wann immer eine große, erfolgreiche Organisation mit einer solchen Überraschung konfrontiert wurde, weigerte sie sich, sie zu akzeptieren. Auch die meisten Großrechnerhersteller reagierten so. Die Liste ist lang: Control

Data, Univac, Burroughs und NCR in den Vereinigten Staaten; Siemens, Nixdorf, Machines Bull und ICL in Europa; Hitachi und Fujitsu in Japan. IBM – der Meister der Großrechner, der so viel Umsatz machte wie alle anderen Computerhersteller zusammen und Rekordgewinne einfuhr – hätte genauso reagieren können. In der Tat hätte IBM das tun *sollen*. Stattdessen akzeptierte IBM den PC sofort als die neue Realität. Praktisch über Nacht schob IBM seine lang bewährten Prinzipien, Regeln und Vorschriften beiseite und bildete nicht nur ein Team, sondern zwei, die darum wetteiferten, einen noch einfacheren PC zu entwickeln. Einige Jahre später war IBM zum weltgrößten PC-Hersteller geworden und bestimmte den Industriestandard.

In der gesamten Wirtschaftsgeschichte gibt es keinen Präzedenzfall für diese Leistung, und sie steht wohl kaum für Bürokratie, Trägheit oder Arroganz. Aber trotz dieser beispiellosen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit kam IBM wenige Jahre später sowohl im Großrechner- als auch im PC-Geschäft ins Trudeln. Das Unternehmen war plötzlich unfähig, sich zu bewegen, entschlossen zu handeln und sich zu verändern.

## Die früheren Stärken von General Motors

Das Beispiel General Motors (GM) ist ähnlich verblüffend. Anfang der 80er Jahre, als das Kerngeschäft von GM – Pkws – praktisch lahmgelegt schien, übernahm GM zwei andere große Unternehmen: Hughes Electronics und Electronic Data Systems (EDS) von Ross Perot. Analysten bewerteten beide Unternehmen als überreif und tadelten GM dafür, dass der Konzern zu viel gezahlt habe. Aber innerhalb weniger Jahre hatte GM Umsatz und Gewinn der vermeintlich überreifen EDS verdreifacht. Und 1994 – zehn Jahre später – besaß EDS einen Marktwert, der sechsmal so hoch war wie der Betrag, den GM dafür gezahlt hatte. Der ursprüngliche Umsatz und Gewinn hatten sich verzehnfacht.

Ebenso übernahm GM Hughes Electronics – ein großes, aber profitsschwaches Unternehmen, das ausschließlich im Rüstungsgeschäft tätig war –, als die Rüstungsindustrie kurz vor dem Zusammenbruch stand. Unter der Führung von GM steigerte Hughes die Gewinne aus dem Verteidigungsgeschäft und wurde zu einem der wenigen großen Militärtechniklieferanten, die in großem Maßstab und erfolgreich in den Zivilbereich einstiegen. Bemerkenswerterweise wurden diese erstaunlichen Ergebnisse durch genau die Finanzspezialisten erzielt, die im Automobilgeschäft so schlecht abschnitten – GM-Veteranen mit 30 Jahren Erfahrung, die niemals für ein anderes Unter-

nehmen oder außerhalb von Finanz- und Buchhaltungsabteilungen gearbeitet hatten. Und bei den zwei Übernahmen wandten sie einfach die Prinzipien, Methoden und Verfahren an, die bereits von GM benutzt worden waren.

Diese Geschichte ist typisch für GM. Seit der Gründung des Unternehmens und einer Welle von Übernahmen im Jahr 1908 war es eine seiner Kernkompetenzen, für leistungsstarke, aber überreife Unternehmen einen sehr hohen Preis zu zahlen und sie dann in weltweit tätige Spitzenunternehmen zu verwandeln – so wie Buick, AC Spark Plug und Fisher Body in jenen frühen Jahren. Nur wenige Unternehmen waren bei Übernahmen ähnlich erfolgreich wie GM, und GM vollbrachte diese Leistungen sicher nicht, weil das Unternehmen bürokratisch, träge oder arrogant war. Was jedoch in jenen Unternehmen, über die GM nichts wusste, so gut funktionierte, ging bei GM selbst gründlich daneben.

## Die Lähmung von IBM

Wie lässt es sich erklären, dass sowohl bei IBM als auch bei GM die Prinzipien, Methoden und Verhaltensweisen, die über Jahrzehnte funktionierten – und die im Fall von GM lange erfolgreich auf neue Projekte angewendet wurden –, sich nicht länger für die Organisation auszahlen, in der und für die sie entwickelt wurden? Organisationen stehen heute anderen Realitäten gegenüber als früher – was ihnen oftmals nicht bewusst ist. Anders ausgedrückt: Die Wirklichkeit hat sich geändert, das Businesskonzept ist jedoch das gleiche geblieben.

Großrechner und PCs bilden genauso wenig eine Einheit wie Stromkraftwerke und elektrische Toaster. Letztere sind jedoch trotz ihrer Verschiedenheit voneinander abhängig und ergänzen sich. Im Gegensatz dazu konkurrieren Großrechner und PCs miteinander. Und in ihrem grundlegenden Verhältnis zu Information widersprechen sie einander sogar: Für den Großrechner bedeutet Information Speicherkapazität; für den PC bedeutet sie Software. Der Bau von Kraftwerken und die Herstellung von Toastern sind unterschiedliche Geschäftsbereiche. Sie können jedoch durch ein und dasselbe Unternehmen betrieben werden, wie es General Electric über Jahrzehnte praktizierte. Bei IBM verhielt es sich anders.

IBM versuchte, Großrechner und PCs zu verbinden. Aber weil der PC der am schnellsten wachsende Geschäftsbereich war, konnte IBM ihn nicht dem Großrechnergeschäft unterordnen und gleichzeitig erfolgreich auf dem PC-Markt konkurrieren. Da das Großrechnergeschäft aber immer noch die

Cash-Cow darstellte, konnte IBM es nicht abstoßen, um eine Führungsposition auf dem PC-Markt zu gewinnen.

Am Ende verlagerte IBM seine Strategie auf die Lieferung von Informationstechnologielösungen und akzeptierte, dass »die Informationstechnologieindustrie mit der Zeit dienstleistungs- und nicht technologiebestimmt sein würde«.

## **GM bessert nach**

GM hatte ein noch mächtigeres und erfolgreicher Businesskonzept als IBM. Es machte GM zum größten und profitabelsten Herstellerunternehmen der Welt. Das Unternehmen hatte in 70 Jahren nicht einen Rückschlag erlitten – ein unerreichter Rekord in der Wirtschaftsgeschichte. Das Konzept von GM verband nahtlos Annahmen über Märkte und Kunden mit Annahmen über die Kernkompetenzen und die organisatorische Struktur.

Seit Anfang der 20er Jahre setzte GM voraus, dass der amerikanische Automobilmarkt in seinen Werten homogen sei und sich in äußerst stabile Einkommensgruppen unterteilen ließ. Der Wiederverkaufswert eines »guten« Gebrauchtwagens war die einzige Variable, die nicht vom Management steuerbar war. Ein hoher Wiederverkaufswert ermöglichte Kunden, bei einem Neuwagenkauf in die nächsthöhere Fahrzeugklasse aufzusteigen – mit anderen Worten, Autos mit einer größeren Gewinnspanne zu erwerben. Gemäß diesem Konzept würden häufige oder radikale Änderungen an Modellen nur den Wiederverkaufswert drücken.

Intern gingen diese Marktannahmen Hand in der Hand mit Annahmen darüber, wie die Produktion organisiert werden müsste, um sich den größten Marktanteil und den höchsten Gewinn zu sichern. GM fand die Antwort in langen Laufzeiten von massenproduzierten Autos mit einem Minimum an Änderungen pro Modelljahr und brachte die größte Zahl standardisierter Jahresmodelle mit den niedrigsten Fixkosten pro Auto auf den Markt.

Das Management von GM übertrug dann diese Annahmen über Markt und Produktion auf eine Struktur von halbautonomen Divisionen, von denen sich jede auf ein Einkommenssegment konzentrierte. Alle waren so aufgestellt, dass sich jeweils das Spitzenmodell mit dem Einstiegsmodell der nächsten Division überlappte. Somit sahen sich die Käufer fast gezwungen, eine Klasse aufzusteigen, vorausgesetzt, die Gebrauchtwagenpreise waren hoch.

Dieses Konzept wirkte 70 Jahre lang wie eine Zauberformel. Sogar in der tiefsten Depression erlitt GM nie einen Verlust, sondern gewann beständig



Marktanteile hinzu. Aber gegen Ende der 70er Jahre wurden die Annahmen über den Markt und die Produktion ungültig. Der Markt spaltete sich in sehr unbeständige »Lifestyle«-Segmente auf. Das Einkommen war bei der Kaufentscheidung nur noch ein Faktor unter vielen. Gleichzeitig brachte eine *schlanke Produktion (lean manufacturing)* eine *Ökonomie der Kleinserien* hervor. Sie machte kurze Laufzeiten und Modellvarianten kostengünstiger und profitabler als standardisierte Produkte mit langen Laufzeiten.

GM wusste all das, konnte es jedoch nicht glauben. (Die Gewerkschaftler bei GM tun es bis heute nicht.) Stattdessen versuchte das Unternehmen nachzubessern. Es behielt die auf Einkommenssegmenten basierenden Divisionen bei. Zusätzlich gab es in jeder Division jetzt »Modelle für jeden Geldbeutel«. GM versuchte, mit der Ökonomie der Kleinserien aus schlanker Produktion zu konkurrieren, indem es die großvolumige Massenproduktion mit langen Laufzeiten automatisierte (und auf diesem Weg Milliarden verlor). Entgegen der allgemeinen Überzeugung besserte GM mit viel Energie, harter Arbeit und üppigen Investitionen von Zeit und Geld nach. Aber dieses Flickwerk verwirrte nur die Kunden, die Händler sowie die Mitarbeiter und das Management von GM selbst. Inzwischen vernachlässigte GM seinen echten Wachstumsmarkt, auf dem es eine Führungsposition hatte und fast unschlagbar geworden wäre: Kleinlaster und Minivans.

## Die drei Annahmen

Eine Unternehmenstheorie besteht aus drei Teilen. Erstens gibt es Annahmen über das *Umfeld der Organisation*: die Gesellschaft und ihre Struktur, den Markt, die Kunden und die Technologie.

Zweitens gibt es Annahmen über die *spezifische Mission der Organisation*. Sears, Roebuck and Co. definierte seine Mission während des Ersten Weltkrieges und in den Jahren danach als sachkundiger Einkäufer für die amerikanische Familie. Ein Jahrzehnt später definierte Marks & Spencer in Großbritannien seine Mission als Erneuerer der britischen Gesellschaft, indem das Unternehmen der erste klassenlose Einzelhändler wurde. Die AT&T Corporation definierte ihre Rolle in den Jahren während des Ersten Weltkrieges und kurz danach darüber, dass sie jeder amerikanischen Familie und jedem Unternehmen Zugang zu einem Telefon zusicherte. So ehrgeizig muss die Mission einer Organisation gar nicht sein. GM stellte sich eine viel bescheidenere Rolle vor: als Marktführer für »motorisierte Landtransportausrüstung«, wie Alfred P. Sloan jun. es formulierte.

Drittens gibt es Annahmen über die *Kernkompetenzen*, die erforderlich sind, um die Mission der Organisation umzusetzen. Zum Beispiel definierte West Point (gegründet 1802) seine Kernkompetenz als die Fähigkeit, vertrauenswürdige Führungspersönlichkeiten hervorzubringen. Marks & Spencer definierte um 1930 seine Kernkompetenz als die Fähigkeit, die zu verkaufenden Waren zu ermitteln, zu gestalten und zu entwickeln, statt sie einzukaufen. AT&T definierte 1920 seine Kernkompetenz als die technische Führungsrolle, die es dem Unternehmen ermöglichen würde, seine Dienstleistung ständig zu verbessern und gleichzeitig die Gebühren konstant zu senken.

Die Annahmen über die Umwelt definieren, womit eine Organisation ihr Geld verdient. Die Annahmen über die Mission definieren, was eine Organisation als entscheidende Ergebnisse ansieht. Anders ausgedrückt zeigen sie auf, inwiefern die Organisation in der Wirtschaft und in der Gesellschaft insgesamt etwas bewirken will. Zu guter Letzt definieren die Annahmen über die Kernkompetenz, wo eine Organisation sich auszeichnen muss, um Marktführer zu bleiben.

Das klingt einfach. Aber für gewöhnlich nimmt es Jahre voll harter Arbeit, Überlegungen und Ausprobieren in Anspruch, um ein klares, konsequentes und gültiges Businesskonzept zu entwickeln. Und dennoch muss jede Organisation ein solches Konzept erarbeiten, um erfolgreich zu sein.

Was sind nun die Spezifizierungen eines gültigen Businesskonzeptes? Es gibt vier Spezifizierungen.

## Die vier Spezifizierungen

1. *Die Annahmen über die Umwelt, Mission und Kernkompetenz müssen mit der Wirklichkeit übereinstimmen.* Als vier mittellose junge Männer aus dem englischen Manchester – Simon Marks und seine drei Schwäger – Anfang der 20er Jahre entschieden, dass ein unspektakulärer Ein-Penny-Marktstand zu einem Motor der sozialen Veränderung werden sollte, hatte der Erste Weltkrieg die Klassenstruktur ihres Landes stark aufgemischt. Hierdurch war auch eine große Zahl neuer Käufer von qualitativ hochwertigen und modischen, aber preiswerten Waren wie Damenunterwäsche, Blusen und Strümpfe – die ersten erfolgreichen Produktgruppen von Marks & Spencer – entstanden. Marks & Spencer entwickelte nun systematisch völlig neue und noch gänzlich unbekannte Kompetenzen. Bis dahin war die Kernkompetenz eines Handelsunternehmens die Fähigkeit, gut einzukaufen. Marks & Spencer kam zu dem Schluss, dass *der Händler und nicht der Hersteller die*

*Kundenbedürfnisse kennt.* Deshalb sollte auch der Händler anstelle des Herstellers die Produkte entwerfen und entwickeln, um dann Produzenten zu finden, die die Waren entsprechend seinem Design, seinen Angaben und seiner Kalkulation herstellen. Es dauerte fünf bis acht Jahre, um diese neue Definition des Einzelhändlers zu entwickeln und akzeptabel für traditionelle Lieferanten zu machen, die sich immer als »Hersteller« und nicht als »Subunternehmer« verstanden hatten.

*2. Die Annahmen über die drei Gebiete müssen zusammenpassen.* Hierin lag vielleicht die größte Stärke von GM in den vielen Jahrzehnten seiner Vorherrschaft. GMs Annahmen über den Markt und den optimalen Produktionsprozess passten perfekt zusammen. GM beschloss Mitte der 20er Jahre, dass neue und bis dato unbekannte Kernkompetenzen erforderlich waren: die finanzielle Kontrolle über den Produktionsprozess und ein Konzept für den Einsatz von Kapitalzuteilung. Infolgedessen erfand GM die moderne Kostenrechnung und den ersten rationalen Kapitalzuteilungsprozess.

*3. Das Businesskonzept muss in der gesamten Organisation bekannt sein und von allen verstanden werden.* In einem jungen Unternehmen ist das noch einfach. Ist die Organisation aber erst einmal erfolgreich, neigt sie zunehmend dazu, ihr Konzept als selbstverständlich vorauszusetzen und es immer weniger zu reflektieren. Irgendwann wird die Organisation nachlässig. Sie beginnt, ungenau zu arbeiten und das zu verfolgen, was zweckdienlich, aber nicht zwangsläufig auch das Richtige ist. Sie hört auf zu denken und Fragen zu stellen. Sie erinnert sich an die Antworten, vergisst aber die Fragen. Das Businesskonzept wird zur »Kultur«. Aber Kultur ist kein Ersatz für eine Richtschnur, und das Businesskonzept ist eine Richtschnur.

*4. Das Businesskonzept muss ständig überprüft werden.* Es ist nicht in Stein gemeißelt, sondern eine Hypothese – eine Hypothese über Dinge, die sich permanent verändern: die Gesellschaft, Märkte, Kunden und Technologie. Daher muss das Businesskonzept die Fähigkeit zu Veränderung beinhalten.

## **Vorbeugendes Handeln**

Einige Unternehmenstheorien sind so wirksam, dass sie für lange Zeit Bestand haben. Aber da sie von Menschen geschaffen werden, überdauern sie nicht ewig – heutzutage erst recht nicht. Irgendwann ist jedes Businesskonzept veraltet und damit hinfällig. Genau dies passierte mit den Konzepten, auf deren Grundlage die großen amerikanischen Unternehmen in den 20er Jahren aufgebaut wurden. So erging es GM und AT&T. Und es erwischte

IBM. In unseren Tagen betrifft es die Deutsche Bank und ihr Konzept der Universalbank. Und es trifft eindeutig auf die entflochtenen japanischen Unternehmenskonglomerate zu.

Eine Organisation, deren Konzept hinfällig wird, reagiert anfangs meist defensiv. Sie neigt dazu, den Kopf in den Sand zu stecken und so zu tun, als würde nichts geschehen. Hierauf folgen Nachbesserungsversuche, wie sie GM in den frühen 80er Jahren unternahm oder wie sie heute die Deutsche Bank vornimmt. Auch ihr Konzept funktioniert nicht mehr: Das belegt die plötzliche und völlig unerwartete Krise, in die ein deutsches Großunternehmen nach dem anderen stürzt, das sich für die Deutsche Bank als »Hausbank« entschieden hat. Das heißt, die Deutsche Bank tut nicht mehr das, wofür sie geschaffen wurde: eine wirksame Steuerung für moderne Unternehmen zu liefern.

Aber Flickwerk funktioniert nie. Wenn ein Konzept die ersten Anzeichen von Überalterung aufweist, ist es höchste Zeit, darüber nachzudenken und erneut zu fragen, welche Annahmen über die Umwelt, Mission und Kernkompetenz die Wirklichkeit am besten widerspiegeln. Dabei muss man voraussetzen, dass die traditionell überlieferten Annahmen, mit denen wir alle aufwuchsen, nicht mehr ausreichen.

Was ist zu tun? Vorbeugendes Handeln ist unumgänglich. Es bedeutet, dass in die Organisation eine systematische Überwachung und Prüfung des Businesskonzeptes integriert werden muss. Früherkennung ist wichtig. Zu guter Letzt muss man ein stagnierendes Konzept nochmals überdenken und wirksame Maßnahmen vornehmen, um die Strategien und Methoden zu ändern. Das Verhalten der Organisation muss mit den neuen Realitäten ihrer Umwelt in Einklang gebracht werden. Dabei gilt es, ihre Mission neu zu definieren und neue Kernkompetenzen zu entwickeln und zu erwerben.

Es gibt nur zwei vorbeugende Maßnahmen. Aber wenn sie konsequent angewandt werden, verhelfen sie einer Organisation zu Wachsamkeit und versetzen sie in die Lage, sich selbst und ihr Konzept schnell zu ändern. Die erste Maßnahme ist das *Infragestellen*. Alle drei Jahre sollte eine Organisation in Hinblick auf jedes Produkt, jede Dienstleistung, jedes Prinzip und jeden Absatzweg die Frage stellen: *Wenn wir es nicht schon hätten, würden wir es heute einführen?* Akzeptierte Prinzipien und Routinen infrage zu stellen zwingt die Organisation dazu, über ihr Konzept nachzudenken. Es bringt sie dazu, die Annahmen zu überprüfen. Die Organisation wird gezwungen, sich zu fragen: Warum hat das nicht funktioniert, obwohl es so vielversprechend aussah, als wir vor fünf Jahren damit begonnen haben? Liegt es daran, dass wir Fehler gemacht haben? Haben wir die falschen Dinge getan? Oder haben die an sich richtigen Dinge nicht funktioniert?

Ohne systematisches und zielgerichtetes Infragestellen wird eine Organisation von den Ereignissen eingeholt. Sie wird ihre wichtigsten Ressourcen an Dinge vergeuden, die sie nie hätte tun sollen oder nicht mehr tun sollte. Infolgedessen wird es an Ressourcen mangeln, insbesondere an fähigen Mitarbeitern. Diese sind jedoch unverzichtbar zur Erschließung von Chancen, die durch die Veränderungen von Märkten, Technologien und Kernkompetenzen entstehen. Mit anderen Worten: Wenn ihr Businesskonzept veraltet ist, wird die Organisation nicht imstande sein, konstruktiv auf neu entstandene Gelegenheiten zu reagieren.

Marks & Spencer versäumte es, vorbeugende Handlungen zu integrieren, also sein Businesskonzept ständig zu beobachten und zu aktualisieren. Dadurch wurde das Unternehmen anfällig für ein Übernahmeangebot, das es erfolgreich abwehren konnte. Marks & Spencer hatte solch eine Selbstgefälligkeit entwickelt und sich so weit von dem entfernt, was es erfolgreich gemacht hatte, dass das Unternehmen bedroht war, sowohl intern als auch durch den Wettbewerbsdruck. Erst diese Bedrohung brachte Marks & Spencer dazu, sich wieder auf die Kunden zu konzentrieren und Qualität, Wert, Dienstleistung, Innovation und Vertrauen zu liefern. Das Unternehmen musste fast scheitern, um wieder in seine Mitarbeiter zu investieren, sich nicht länger auf externe Berater zu stützen und sich von einer demoralisierenden Wechselstrategie abzuwenden. Um seinen eigenen Mittelpunkt wiederzufinden, musste Marks & Spencer alle Aspekte des Businesskonzeptes bewerten und sich einem systematischen Infragestellen unterziehen (für eine vollständige Darstellung siehe »Back in Fashion: How We're Revising a British Icon« in *Harvard Business Review*, Ausgabe Mai 2007).

Die zweite Präventivmaßnahme besteht darin, zu beobachten, was außerhalb des Geschäftsfeldes geschieht, und insbesondere *Nichtkunden* zu untersuchen. Vor ein paar Jahren kam das *Management by Walkaround* auf. Eine wichtige Sache. Genauso wichtig ist es, so viele Informationen wie möglich über seine Kunden zu besitzen. In diesem Bereich hat wahrscheinlich die Informationstechnologie die größten Fortschritte zu verzeichnen. Aber die ersten Anzeichen einer grundsätzlichen Veränderung treten selten innerhalb der eigenen Organisation oder bei den eigenen Kunden auf. Fast immer sind sie zuerst bei den Nichtkunden zu beobachten. Die Nichtkunden sind den eigenen Kunden zahlenmäßig stets überlegen. Der heutige Einzelhandelsriese Wal-Mart besitzt einen Anteil von 20 Prozent am amerikanischen Konsumgütermarkt. Das bedeutet, dass 80 Prozent des Marktes keine Kunden sind.

Das beste aktuelle Beispiel für die Bedeutung von Nichtkunden sind die US-amerikanischen Kaufhäuser. Auf ihrem Höhepunkt vor mehr als 30 Jahren versorgten Kaufhäuser 30 Prozent des Non-Food-Marktes in den Verei-

nigten Staaten. Sie befragten ihre Kunden regelmäßig, beobachteten und analysierten sie. Aber den 70 Prozent des Marktes, die nicht ihre Kunden waren, schenkten sie keine Aufmerksamkeit. Sie sahen keinen Grund, warum sie das tun sollten. Ihr Businesskonzept unterstellte, dass die meisten Menschen, die es sich leisten konnten, in Kaufhäusern einzukaufen, dies taten. Vor 60 Jahren entsprach diese Annahme der Wirklichkeit. Sie büßte jedoch an Gültigkeit ein, als die Generation der Babyboomer erwachsen wurde. Für die vorherrschende Gruppe unter den Babyboomern – Frauen in gebildeten Doppelverdiener-Familien – war nicht das Geld ausschlaggebend dafür, wo sie einkauften. Zeit war der primäre Faktor, und die Frauen dieser Generation konnten es sich nicht leisten, ihre Zeit damit zu verbringen, in Kaufhäusern einzukaufen.

Heute hat die typische Kaufhauskundin einen einträglichen Job, wenn nicht gar eine hohe Position. Sie hat viele Gelegenheiten, zu wählen oder Entscheidungen zu treffen – die meisten davon sind interessanter als die Frage, was es zu essen gibt. Und selbst wenn sie nie das Haus verlässt, hat sie über Telefon und Computer unbegrenzten Zugang zur Außenwelt. Das Einkaufen ist keine Befriedigung mehr für sie. Es ist eine lästige Pflicht.

Weil die Kaufhäuser nur auf ihre eigenen Kunden schauten, bemerkten sie diese Veränderung erst vor ein paar Jahren. Zu dem Zeitpunkt war das Geschäft bereits rückläufig. Und es war zu spät, um die Babyboomer zurückzugewinnen. Die Kaufhäuser lernten auf die harte Tour, dass es zwar lebenswichtig ist, kundenorientiert zu sein – aber dass es dennoch nicht genügt. Eine Organisation muss auch marktorientiert sein.

## Die Warnzeichen

Um Probleme früh zu erkennen, müssen Manager den Warnsignalen Aufmerksamkeit schenken. Ein Businesskonzept veraltet immer dann, wenn eine Organisation ihre *ursprünglichen Ziele erreicht*. Das Erreichen der eigenen Ziele ist kein Grund zum Feiern; es ist vielmehr ein Anlass, neu nachzudenken. Gegen Mitte der 50er Jahre erfüllte AT&T seine Mission, jeder Familie und jedem Unternehmen in den Vereinigten Staaten Zugang zum Telefon zu ermöglichen. Einige Manager sagten daraufhin, dass es an der Zeit wäre, das Businesskonzept neu zu bewerten und zum Beispiel die lokalen Dienstleistungen – das Gebiet, auf dem die Ziele erreicht worden waren – von wachsenden und zukünftigen Geschäftsfeldern abzuspalten, angefangen bei den Ferngesprächen bis hin zur globalen Telekommunikation.

Ihre Argumente blieben ungehört. Wenige Jahre später begann AT&T zu straucheln, nur um durch eine Kartellverbotsregelung gerettet zu werden, die einen Schritt erzwang, den das Management des Unternehmens freiwillig nicht hatte gehen wollen.

*Schnelles Wachstum* ist ein weiterer sicherer Hinweis auf eine Krise im Konzept einer Organisation. Jedes Unternehmen, das seine Größe innerhalb kurzer Zeit verdoppelt oder verdreifacht, ist zwangsläufig über sein Konzept hinausgewachsen. Sogar Silicon Valley hat gelernt, dass gemeinsames Biertrinken nicht mehr den richtigen Rahmen für die Kommunikation darstellt, wenn ein Unternehmen so groß geworden ist, dass die Mitarbeiter Namensschilder tragen müssen. Ein solches Wachstum ist eine viel größere Herausforderung für Annahmen, Prinzipien und Verhaltensweisen. Um erfolgreich zu bleiben oder gar weiter zu wachsen, muss sich die Organisation wieder die Fragen über ihre Umwelt, Mission und Kernkompetenzen stellen.

Es gibt zwei weitere klare Signale dafür, dass das Businesskonzept einer Organisation nicht mehr gültig ist. Das eine ist unerwarteter Erfolg – entweder der eigene oder der eines Mitbewerbers. Das andere ist unerwarteter Misserfolg, auch hier entweder der eigene oder der eines Mitbewerbers.

Als die großen Drei aus Detroit aufgrund der Importe japanischer Autos in der Klemme steckten, hatte Chrysler einen völlig unerwarteten Erfolg zu verzeichnen. In seiner traditionellen Pkw-Sparte verlor Chrysler noch schneller Marktanteile als GM und Ford. Dafür stiegen die Verkäufe der Jeeps und neuen Minivans – eine fast zufällige Entwicklung – sprunghaft an. Zu diesem Zeitpunkt war eigentlich GM führend auf dem amerikanischen Markt für Kleinlaster und unangefochten in Bezug auf Design und Qualität seiner Produkte. Aber das Unternehmen schenkte seinen Kleinlaster-Kapazitäten keine Aufmerksamkeit. Schließlich waren Minivans und Kleinlaster in der traditionellen Statistik immer als kommerzielle Fahrzeuge, aber nicht als Personenwagen klassifiziert worden, obwohl die meisten mittlerweile als Personenwagen gekauft wurden. Jedenfalls hätte GM, wenn es dem Erfolg des schwächeren Mitbewerbers Chrysler mehr Aufmerksamkeit geschenkt hätte, viel früher begreifen können, dass seine Annahmen sowohl über seinen Markt als auch über seine Kernkompetenzen nicht mehr zutrafen. Von Anfang an war der Markt für Minivans und Kleinlaster kein Einkommensklassenmarkt und wenig beeinflusst von Gebrauchtwagenpreisen. Und paradoxerweise waren Kleinlaster der einzige Bereich, in dem sich GM vor 25 Jahren bereits ziemlich weit in die Richtung entwickelt hatte, die wir heute als schlanke Produktion bezeichnen.

Unerwarteter Misserfolg ist genauso eine Warnung wie unerwarteter Erfolg und sollte ebenso ernst genommen werden wie der erste »kleine« Herz-



infarkt eines 60-jährigen Mannes. Vor 80 Jahren, mitten in der Depression, befand Sears, dass die Kraftfahrzeugversicherung eher ein »Zubehör« als ein Finanzprodukt war und dass ihr Vertrieb somit zu Sears' Mission passen würde, der sachkundige Einkäufer für die amerikanische Familie zu sein. Alle hielten Sears für verrückt. Aber die Kraftfahrzeugversicherung wurde schlagartig das profitabelste Geschäft von Sears. Und 20 Jahre später, in den 50er Jahren, entschied Sears, dass Diamantringe ein echter Bedarf und nicht mehr ein Luxusartikel waren. Das Unternehmen wurde der größte – und wahrscheinlich der profitabelste – Diamanteneinzelhändler der Welt. In logischer Konsequenz befand Sears 1981, dass Investmentprodukte ein Konsumgut für die amerikanische Familie geworden waren. Es kaufte Dean Witter und verlagerte deren Büros in die Geschäfte von Sears. Dieses Vorgehen entpuppte sich als Katastrophe. Die amerikanische Kundschaft verstand ihre Finanzbedürfnisse eindeutig nicht als ein »Konsumgut«. Als Sears schließlich aufgab und sich dazu entschloss, Dean Witter als eigenständiges Geschäft außerhalb der Sears-Läden zu betreiben, begann Dean Witter sofort wieder aufzublühen. 1992 verkaufte Sears das Unternehmen mit beträchtlichem Gewinn.

Hätte Sears seinen Misserfolg bei dem Vorhaben, amerikanische Familien mit Investmentprodukten zu beliefern, als einen Misserfolg seines Konzeptes und nicht als ein isoliertes Ereignis gesehen, hätte das Unternehmen bereits zehn Jahre früher – als es noch Marktführer war – begonnen, sich umzustrukturieren und neu zu positionieren. Denn Sears hätte damals erkennen können, dass der Misserfolg von Dean Witter das gesamte Konzept der Markthomogenität infrage stellte – eben das Konzept, auf das Sears und andere Masseneinzelhändler ihre Strategie seit Jahren gestützt hatten.

## Entschlossenes Handeln

Schon immer wurde gern nach dem Wunderheiler mit dem Zauberstab gesucht, der eine angeschlagene Organisation wieder auf Kurs bringen soll. Ein Konzept zu etablieren, zu erhalten und wiederherzustellen verlangt allerdings keinen Dschingis Khan oder Leonardo da Vinci in der Vorstandsetage. Es ist kein Genie erforderlich, sondern harte Arbeit; nicht Cleverness, sondern Pflichtbewusstsein. Also das, wofür ein CEO bezahlt wird.

Es gibt tatsächlich eine Reihe von CEOs, die ihr Businesskonzept erfolgreich verändert haben. Der CEO, der Merck zum weltweit erfolgreichsten Pharmaunternehmen machte, indem er sich auf die Forschung und die Entwicklung patentierter, hochprofitabler Medikamentenneuheiten konzent-



rierte, änderte das Businesskonzept des Unternehmens radikal und erwarb einen großen Auslieferer für generische, nicht verschreibungspflichtige Medikamente. Er tat dies ohne eine »Krise«, als es Merck scheinbar sehr gut ging. Ähnlich änderte vor ein paar Jahren der neue CEO von Sony, dem weltweit bekanntesten Hersteller von Unterhaltungselektronik, das Businesskonzept dieses Unternehmens und erwarb eine Hollywood-Filmproduktionsgesellschaft. Mit dieser Akquisition verlagerte sich der Schwerpunkt Sonys von einem auf Software angewiesenen Hardwarehersteller hin zu einem Softwareerzeuger, der eine Nachfrage nach Hardware schafft.

Aber neben diesen »Wunderheilern« gibt es auch eine Menge fähiger CEOs, deren Organisationen straucheln. Wir können uns nicht mehr auf Wunderheiler verlassen, um ein veraltetes Businesskonzept zu verjüngen – ebenso wenig wie bei anderen ernsten Krankheiten. Und wenn man mit diesen vermeintlichen Wunderheilern spricht, bestreiten sie heftig, dass sie durch Charisma, eine Vision oder einfach nur durch Handauflegen heilen. Sie beginnen mit einer Diagnose und Analyse. Sie akzeptieren, dass das Erreichen von Zielen und schnellem Wachstum ein grundlegendes Überdenken des Businesskonzeptes erfordert. Sie distanzieren sich nicht von einem unerwarteten Misserfolg, indem sie ihn als Folge der Unfähigkeit eines Mitarbeiters oder als Unfall deuten, sondern behandeln ihn als Symptom eines »Misserfolgs des Systems«. Für einen unerwarteten Erfolg erneten sie nicht die Lorbeeren, sondern behandeln ihn als Herausforderung für ihre Annahmen.

Sie akzeptieren, dass die Überalterung eines Konzeptes eine degenerativere und lebensbedrohliche Krankheit ist. Und sie kennen und akzeptieren den altbewährten Grundsatz des Chirurgen, den ältesten Grundsatz der wirkungsvollen Entscheidungsfindung: Eine degenerative Krankheit wird durch Verschleppung nicht geheilt. Sie verlangt entschlossenes Handeln.

## **Zusammenfassung**

Ein Businesskonzept oder eine Unternehmenstheorie setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen:

1. Annahmen über die Umwelt der Organisation. Diese definieren, womit die Organisation ihr Geld verdienen will.
2. Annahmen über die spezifische Mission der Organisation. Diese definieren, wie die Organisation etwas für die Gesellschaft bewirken möchte und welche Ergebnisse von Bedeutung sind.

3. Annahmen über die Kernkompetenzen, die notwendig sind, um die Mission umzusetzen. Diese definieren, auf welchen Gebieten die Organisation hervorragend sein muss, um ihre Mission umzusetzen.

Diese drei Annahmen müssen *miteinander* und *mit der Wirklichkeit* übereinstimmen. Die Unternehmenstheorie muss in der gesamten Organisation verstanden werden.

Wenn eine Organisation ihr Konzept als selbstverständlich betrachtet, hört sie auf, über die wirklichen Voraussetzungen ihrer Existenz nachzudenken und sie infrage zu stellen. Und jedes Konzept veraltet schließlich. Ohne systematisches Infragestellen wird eine Organisation ihre knappen Ressourcen an das vergeuden, was sie nicht tun sollte, und sich der Mittel berauben, um Gelegenheiten zu nutzen.

Einer der wirksamsten Wege, um die Gültigkeit eines Konzeptes zu überprüfen, ist, das Verhalten der Nichtkunden zu studieren.

## Kapitel 9

# Ziel und Zweck eines Unternehmens

Auf die Frage, was ein Unternehmen ist, wird der typische Geschäftsmann wahrscheinlich antworten: »Eine Organisation mit dem Ziel, einen Gewinn zu erzielen.« Der typische Wirtschaftswissenschaftler wird wahrscheinlich die gleiche Antwort geben. Diese Antwort ist nicht nur falsch, sie ist irrelevant.

Die Gefahr des Konzepts der Gewinnmaximierung liegt darin, dass es Rentabilität als einen Mythos erscheinen lässt. Gewinn und Rentabilität sind jedoch entscheidend – für die Allgemeinheit mehr noch als für das einzelne Unternehmen. Doch ist Rentabilität nicht der Zweck, sondern ein limitierender Faktor für ein Wirtschaftsunternehmen und eine Wirtschaftstätigkeit. Gewinn ist nicht die Erklärung, die Ursache oder der Daseinsgrund für wirtschaftliches Verhalten und wirtschaftliche Entscheidung, sondern der Test für ihre Gültigkeit. Wenn Erzengel anstelle von Geschäftsleuten auf den Vorstandsstühlen säßen, würden sie sich immer noch mit Rentabilität befassen müssen, trotz des bei ihnen völlig fehlenden persönlichen Interesses an der Erzielung von Gewinn.

Die Wurzel der Verwirrung ist die irrtümliche Annahme, das Motiv eines Menschen – das so genannte Profitmotiv des Geschäftsmannes – stelle eine Erklärung für sein Verhalten oder eine Anleitung zu richtigem Handeln dar. Ob es so etwas wie ein Profitmotiv überhaupt gibt, ist äußerst zweifelhaft. Es wurde von den klassischen Volkswirtschaftlern erfunden, um die wirtschaftliche Realität zu erklären, die von ihrer Theorie des statischen Gleichgewichts nicht erfasst wurde. Es hat niemals Beweise für das Bestehen des Profitmotivs gegeben. Wir haben schon lange die wirkliche Erklärung für die Phänomene von wirtschaftlichem Wechsel und Wachstum gefunden, für die das Profitmotiv zuerst hatte herhalten sollen.

Für das Verständnis von wirtschaftlichem Verhalten, Gewinn und Rentabilität ist es völlig unerheblich, ob es ein Profitmotiv gibt oder nicht. Dass Jim Smith ein Geschäft betreibt, um einen Gewinn zu machen, geht nur ihn und den himmlischen Schriftführer etwas an. Es sagt nichts darüber aus, was Jim Smith tut und wie er es tut. Wir erfahren nichts über die Arbeit eines

Schürfers, der in der Wüste von Nevada nach Uran sucht, wenn man uns erzählt, er versuche, sich ein Vermögen zu schaffen. Wir erfahren nichts über die Arbeit eines Herzspezialisten, wenn man sagt, er versuche seinen Lebensunterhalt zu verdienen, oder gar, er versuche der Menschheit zu helfen. Das Profitmotiv und sein Abkömmling, die Maximierung der Gewinne, sind ebenso irrelevant für die Funktion eines Unternehmens, den Zweck eines Unternehmens und die Aufgabe, ein Unternehmen zu leiten.

Genau genommen ist das Konzept schlimmer als irrelevant: es schadet. Das Konzept ist weitgehend für die Verkenntung des Wesens des Gewinns in unserer Gesellschaft sowie für die tief verwurzelte Feindschaft gegen den Gewinn verantwortlich, beides gefährliche Krankheiten einer Industriegesellschaft. Es ist weitgehend verantwortlich für die gravierendsten Fehler in der Politik – in Amerika wie in Westeuropa –, die gerade auf dem Versagen basieren, die Natur, die Funktion und den Zweck eines Wirtschaftsunternehmens zu verstehen. Und es ist weitgehend verantwortlich für den vorherrschenden Glauben, es gäbe einen naturbedingten Widerspruch zwischen Gewinn und der Fähigkeit eines Unternehmens, soziale Leistungen zu erbringen. Tatsächlich kann ein Unternehmen nur dann einen sozialen Beitrag leisten, wenn es in hohem Maße rentabel ist.

Um zu wissen, was ein Unternehmen ist, müssen wir mit seinem Zweck beginnen. Sein Zweck muss außerhalb des Unternehmens selbst liegen; er muss in der Gesellschaft liegen, da ein Wirtschaftsunternehmen ein Organ der Gesellschaft ist. Es gibt nur eine gültige Definition des Unternehmenszwecks: *einen Kunden zu schaffen*.

Märkte wurden nicht geschaffen von Gott, der Natur oder wirtschaftlichen Kräften, sondern von Geschäftsleuten. Der Bedarf, den ein Unternehmen befriedigt, mag von dem Kunden empfunden worden sein, lange bevor man ihm die Mittel anbot, ihn zu befriedigen. Wie Nahrungsmittel während einer Hungersnot mag er das Leben des Kunden beherrscht und ihn den ganzen Tag begleitet haben, aber es blieb ein potentieller Bedarf, bis die Tätigkeit von Geschäftsleuten ihn zu einer effektiven Nachfrage umwandelte. Nur dann gibt es einen Kunden und einen Markt. Der Bedarf mag von dem potentiellen Kunden gar nicht empfunden worden sein. Niemand wusste, dass er einen Fotokopierapparat oder einen Computer wünschte, bevor diese verfügbar wurden. Es mag überhaupt kein Bedarf vorgelegen haben, bis Unternehmenstätigkeit ihn schuf: durch Innovation, durch Kredit, durch Werbung oder durch verkäuferisches Können. In jedem Fall ist es die Tätigkeit eines Unternehmens, die den Kunden schafft.

Es ist der Kunde, der entscheidet, was ein Unternehmen ist. Es ist der Kunde allein, dessen Bereitschaft, für eine Ware oder eine Dienstleistung zu

zahlen, wirtschaftliche Ressourcen in Wohlstand umwandelt, Sachen in Waren. Und was der Kunde kauft und als einen Wert ansieht, ist niemals ein Produkt. Es ist immer Nützlichkeit, das heißt, was ein Produkt oder eine Dienstleistung ihm bietet.

## Der Zweck eines Unternehmens

Weil es sein Zweck ist, einen Kunden zu schaffen, hat das Wirtschaftsunternehmen zwei – und nur diese zwei – Grundfunktionen: Marketing und Innovation.

Trotz des Bekenntnisses zum Marketing und der Marketingmethode ist dieses Konzept immer noch in viel zu vielen Unternehmen eher Theorie als Wirklichkeit. Der *Consumerism* beweist dies. Denn was *Consumerism* vom Unternehmen verlangt, ist, dass es tatsächlich ein Marketing durchführt. *Consumerism* verlangt, dass das Unternehmen bei den Bedürfnissen, den Realitäten, den Werten des Kunden beginnt. Er verlangt, dass ein Unternehmen sein Ziel definieren soll als Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden. Er verlangt, dass die Belohnung eines Unternehmens auf seinem Beitrag für den Kunden basieren soll.

Der *Consumerism* ist jedoch auch die Chance des Marketing. Er will die Unternehmen zwingen, sich auf den Markt zu konzentrieren, in ihren Handlungen wie in ihren Erklärungen.

Vor allem sollte der *Consumerism* die Verwirrung beseitigen, die weitgehend erklärt, warum es bisher so wenig wirkliches Marketing gibt. Wenn Manager von Marketing sprechen, meinen sie gewöhnlich die organisierte Durchführung aller Verkaufsfunktionen. Dies ist immer noch Verkauf. Es beginnt immer noch mit »unsere Produkte«, es hält immer noch Ausschau nach »unserem Markt«. Echtes Marketing beginnt in der Art, wie Sears begann: mit dem Kunden, seinen Statistiken, seinen Realitäten, seinen Bedürfnissen, seinen Werten. Es fragt nicht: Was möchten wir verkaufen? Es fragt: Was möchte der Kunde kaufen? Es sagt nicht: Die ist, was unser Produkt oder unser Service tut. Es sagt: Dies sind die Befriedigungen, die der Kunde sucht, die Werte und Bedürfnisse.

Tatsächlich sind Verkaufen und Marketing Antithesen und nicht Synonyme oder auch nur Ergänzungen.

Man darf annehmen, dass es immer ein gewisses Bedürfnis für das Verkaufen geben wird. Aber das Ziel des Marketing ist es, Verkaufen überflüssig zu machen. Das Ziel des Marketing ist es, den Kunden so gut zu kennen und

zu verstehen, dass das Produkt oder die Dienstleistung ihm entspricht und sich somit selbst verkauft.

Marketing allein macht noch kein Unternehmen aus. In einer statischen Wirtschaft gibt es keine Unternehmen. Es gibt nicht einmal Geschäftsleute. Der Zwischenhändler einer statischen Wirtschaft ist ein Makler, der seine Entlohnung in Form einer Gebühr erhält, oder ein Spekulant, der keine Werte schafft.

Ein Unternehmen kann nur in einer sich ausdehnenden Wirtschaft existieren oder wenigstens in einer, die den Wechsel als ebenso natürlich wie auch akzeptabel betrachtet. Und das Unternehmen ist das spezifische Organ für Wachstum, Ausdehnung und Wandel.

Die zweite Funktion eines Unternehmens ist daher Innovation: die Bereitstellung anderer, neuer wirtschaftlicher Befriedigungen. Es genügt nicht, dass ein Unternehmen nur wirtschaftliche Güter und Dienstleistungen zur Verfügung stellt, es muss bessere und wirtschaftlichere liefern. Es ist nicht notwendig, dass ein Unternehmen größer wird, aber es ist unabdingbar, dass es laufend besser wird.

Innovation mag einen geringeren Preis zur Folge haben; ein Faktum, für das sich der Wirtschaftswissenschaftler immer am meisten interessiert, aus dem einfachen Grunde, weil es das einzige ist, das mit quantitativen Werkzeugen gehandhabt werden kann. Aber das Ergebnis kann auch ein neueres oder besseres Produkt sein, ein neuer Komfort oder die Definition eines neuen Bedarfs.

Die produktivste Innovation ist ein anderes Produkt oder eine andere Dienstleistung, die ein neues Potential der Befriedigung schafft und nicht so sehr eine Verbesserung. Normalerweise kostet dieses neue und andere Produkt mehr; doch seine Gesamtwirkung ist, die Wirtschaft allgemein produktiver zu machen.

Das Antibiotikum kostet weit mehr als die kalte Kompresse, die alles war, was der Arzt von gestern hatte, um eine Lungenentzündung zu bekämpfen.

Innovation mag darin bestehen, dass man neue Gebrauchsmöglichkeiten für alte Produkte findet. Ein Verkäufer, der erfolgreich Kühlschränke an Eskimos verkauft, um Nahrungsmittel vor dem Einfrieren zu schützen, wäre genauso sehr ein Innovator, wie wenn er ein völlig neues Verfahren entwickelt oder ein neues Produkt erfunden hätte. Der Verkauf eines Kühlschranks an Eskimos, um Nahrungsmittel kalt zu halten, ist das Aufspüren eines neuen Marktes, der Verkauf eines Kühlschranks, um Nahrungsmittel davor zu bewahren, dass sie zu kalt werden, ist genau genommen die Schaffung eines neuen Produkts. Technologisch gibt es natürlich nur das gleiche alte Produkt, aber wirtschaftlich liegt dort eine Innovation vor.

Vor allem aber bedeutet Innovation nicht Erfindung. Es ist ein Begriff des Wirtschaftslebens und nicht der Technik. Nichttechnische Innovationen – sozialer oder wirtschaftlicher Natur – sind mindestens so wichtig wie technische.

In der Organisation eines Wirtschaftsunternehmens kann Innovation ebenso wenig als separate Funktion angesehen werden wie Marketing. Sie beschränkt sich nicht auf technische Planung oder Forschung, sondern breitet sich über alle Teile des Unternehmens, alle Funktionen, alle Aktivitäten aus. Sie kann nicht auf eine Produktionsfirma beschränkt werden. Innovation im Vertrieb hat sich als genauso wichtig erwiesen wie Innovation in der Fabrikation, ebenso wie Innovation in einer Versicherungsgesellschaft oder einer Bank.

Innovation kann definiert werden als die Aufgabe, menschliche und materielle Ressourcen zu neuer und größerer wohlstandproduzierender Kapazität zusammenzubringen.

Manager müssen die Bedürfnisse der Gesellschaft in Chancen für gewinnbringendes Geschäft umwandeln. Auch das ist eine Definition von Innovation. Das muss heute betont werden, da wir uns der Bedürfnisse der Gesellschaft, der Schulen, der Gesundheitsfürsorge, der Städte und der Umwelt so bewusst sind.

In scharfem Kontrast zu den Organisationen der Vergangenheit bringt ein Unternehmen heute (aber auch eine Klinik oder Verwaltungsbehörde) eine große Anzahl von Leuten mit erstklassiger Ausbildung und Erfahrung auf praktisch jeder Stufe der Organisation zusammen. Aber erstklassige Ausbildung und Erfahrung bedeutet auch Entscheidungen darüber, wie die Arbeit auszuführen ist und welche Arbeit tatsächlich in Angriff genommen werden soll. Als Ergebnis werden Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen und seine Funktionsfähigkeit beeinflussen, auf allen Stufen der Organisation getroffen (sogar auf verhältnismäßig untergeordneten). Risikobeladene Entscheidungen, was und was nicht getan werden soll, wo die Arbeit fortgesetzt und wo sie aufgegeben werden soll, welche Produkte, Märkte oder Technologien energisch weiterbearbeitet werden sollen und welche Märkte, Produkte und Technologien außer acht bleiben sollen, werden in der Realität des heutigen Unternehmens (besonders des größeren) jeden Tag von einer großen Anzahl von Leuten mit untergeordnetem Rang getroffen. Sehr oft von Leuten ohne traditionelle geschäftsführende Titel und Positionen, zum Beispiel von Wissenschaftlern, die mit Forschungsaufgaben betraut sind, von Konstrukteuren, Produktplanern und Steuerfachleuten.

Jeder dieser Männer gründet seine Entscheidungen auf irgendeine und wenn auch nur vage Theorie über das Unternehmen. Jeder von ihnen hat mit

anderen Worten seine Antwort auf die Frage: Was ist unser Unternehmen und was sollte es sein? Wenn daher das Topmanagement eines Unternehmens die Frage nicht durchdacht und die Antwort – oder die Antworten – darauf nicht formuliert hat, werden diejenigen, die in dem Unternehmen Entscheidungen treffen, und zwar auf allen Stufen, auf der Grundlage unterschiedlicher, unvereinbarer und widersprüchlicher Theorien über das Unternehmen entscheiden und handeln. Sie werden in verschiedene Richtungen ziehen, ohne auch nur ihrer Divergenzen gewahr zu werden. Aber sie werden auch auf der Basis falscher und irreführender Theorien über das Unternehmen Entscheidungen treffen.

Eine gemeinsame Vorstellung, ein gemeinsames Verständnis und die Einigkeit in Zielsetzung und Bemühungen der gesamten Organisation verlangen eine Definition darüber, »was unser Unternehmen ist und was es sein sollte«.

Nichts mag einfacher oder selbstverständlicher erscheinen, als zu wissen, was der Unternehmenszweck einer Gesellschaft ist. Ein Stahlwerk produziert Stahl, eine Eisenbahn betreibt Züge zur Beförderung von Fracht und Passagieren, eine Versicherungsgesellschaft deckt Feuerrisiken, eine Bank verleiht Geld. »Was ist unser Unternehmen?« ist aber in Wirklichkeit fast immer eine schwierige Frage, und die richtige Antwort ist gewöhnlich alles andere als selbstverständlich.

Die Antwort auf die Frage »Was ist unser Unternehmen?« ist die erste Verantwortung der Unternehmensspitze. Die Tatsache, dass Zweck und Aufgabe des Unternehmens so selten entsprechend durchdacht werden, ist wohl der bedeutendste Einzelanlass für Versagen und Zusammenbruch eines Unternehmens. Im Gegensatz dazu beruht in besonders erfolgreichen Unternehmen, wie Procter & Gamble oder Toyota, der Erfolg immer zu einem großen Teil darauf, dass die Frage »Was ist unser Unternehmen?« klar und mit Vorbedacht gestellt wird.

Was die Definition von Zweck und Aufgabe des Unternehmens betrifft, so gibt es dafür nur einen einzigen Brennpunkt, einen Ausgangspunkt: Es ist der Kunde. Der Kunde definiert das Unternehmen.

Ein Unternehmen wird nicht definiert durch den Namen einer Gesellschaft, ihre Statuten oder ihren Gesellschaftsvertrag. Es wird definiert durch den Bedarf des Kunden, den er befriedigt, wenn er ein Produkt oder eine Dienstleistung kauft. Den Kunden zufriedenzustellen ist die Aufgabe und der Zweck eines jeden Unternehmens. Die Frage »Was ist unser Unternehmen?« kann nur dann beantwortet werden, wenn man das Unternehmen von außen betrachtet, vom Gesichtspunkt des Kunden und des Marktes. Was der Kunde zu irgendeinem Zeitpunkt sieht, denkt, glaubt und wünscht, muss vom



Management als objektives Faktum akzeptiert werden und muss genauso ernst genommen werden wie die Berichte der Vertreter, die Versuche des Ingenieurs und die Zahlen der Buchhaltung. Und das Management muss sich bewusst darum bemühen, die Antworten vom Kunden selbst zu bekommen, und nicht nur versuchen, seine Gedanken zu lesen.

»Wer ist der Kunde?« ist die erste und entscheidende Frage für die Definition von Zweck und Aufgabe des Unternehmens. Dies ist keine leichte und schon gar nicht eine selbstverständliche Frage. Wie sie beantwortet wird, bestimmt zum größten Teil, wie das Unternehmen sich selbst definiert und wie es sich selbst versteht. Der Konsument, das heißt der Endverbraucher eines Produkts oder einer Dienstleistung, ist immer ein Kunde. Aber er ist niemals *der* Kunde; es gibt gewöhnlich mindestens zwei, manchmal mehr. Jeder Kunde gibt eine Definition für einen anderen Geschäftszweck, hat andere Erwartungen und Wertvorstellungen, kauft etwas anderes.

Die meisten Unternehmen haben wenigstens zwei. Die Teppichindustrie hat sowohl den Bauunternehmer als auch den Wohnungseigentümer als ihre Kunden. Beide müssen kaufen, wenn ein Verkauf zustande kommen soll. Die Hersteller von Markenartikeln haben mindestens zwei Kunden: Die Hausfrau und den Einzelhändler. Es hilft nicht viel, wenn die Hausfrau an einer Ware interessiert ist und der Einzelhändler die Marke nicht vorrätig hält. Andererseits hilft es wenig, wenn der Einzelhändler die Ware vorteilhaft zur Schau stellt und ihr Platz auf seinen Regalen gibt, wenn die Hausfrau sie nicht kauft.

Ebenfalls ist wichtig, sich die Frage zu stellen: Wo ist unser Kunde? Eines der Geheimnisse des Erfolges von Sears in den 20er Jahren war die Entdeckung, dass seine alten Kunden jetzt in anderen Gegenden wohnten: Der Farmer war beweglich geworden und begann, in der Stadt einzukaufen.

Die nächste Frage ist: Was kauft der Kunde?

Die Leute von Cadillac sagen, dass sie ein Automobil herstellen und dass ihr Unternehmen die »Cadillac Motor Car Company« genannt wird. Aber kauft derjenige, der 50 000 Dollar für einen neuen Cadillac ausgibt, wirklich nur ein Transportmittel, oder kauft er nicht in erster Linie Prestige? Konkurriert der Cadillac mit einem Chevrolet, Ford oder Volkswagen? Nicholas Dreystadt, der in Deutschland geborene Servicemechaniker, der Cadillac während der Weltwirtschaftskrise in den 30er Jahren übernahm, hat darauf geantwortet: »Cadillac konkurriert mit Diamanten und Nerzmänteln.« Der Cadillac-Kunde kauft nicht »ein Transportmittel«, sondern »Status«. Diese Antwort rettete Cadillac vor dem unmittelbar bevorstehenden Untergang. In einem Zeitraum von etwa zwei Jahren machte sie Cadillac zu einem aufsteigenden Unternehmen – trotz der Wirtschaftskrise.

Von den meisten Managements wird die Frage »Was ist unser Unternehmen?« – wenn überhaupt – dann gestellt, wenn sich die Gesellschaft in Schwierigkeiten befindet. Dann, selbstverständlich, muss sie gestellt werden. Und diese Frage dann zu stellen, mag wirklich spektakuläre Ergebnisse zeitigen und sogar die Entwicklung umkehren, wenn der Abstieg unaufhaltbar zu sein scheint.

Zu warten, bis ein Unternehmen oder ein Industriezweig in Schwierigkeiten ist, heißt Russisches Roulette zu spielen. Es bedeutet unverantwortliches Management. Die Frage sollte mit dem Beginn eines Unternehmens gestellt werden und besonders bei einem Unternehmen, das den Ehrgeiz hat zu wachsen. Es sollte mit einem klaren unternehmerischen Konzept starten.

Der wichtigste Zeitpunkt, ernsthaft die Frage zu stellen »Was ist unser Unternehmen?«, ist dann gegeben, wenn die Gesellschaft erfolgreich war. Erfolg lässt gerade das Verhalten, das ihn erzielt hat, veralten. Er schafft immer neue Realitäten. Vor allem schafft er immer seine eigenen und unterschiedlichen Probleme. Nur Märchen enden mit »... und sie lebten glücklich bis an ihr Ende«.

Es ist nicht leicht für das Management einer erfolgreichen Gesellschaft, zu fragen: Was ist unser Unternehmen? Jeder in der Gesellschaft hält die Antwort für selbstverständlich, dass sich eine Diskussion erübrigt. Es ist niemals populär, gegen den Erfolg zu argumentieren, niemals populär, »das Boot zu schaukeln«. Früher oder später wird sogar die erfolgreichste Antwort auf die Frage »Was ist unser Unternehmen?« überholt sein.

Wenn die Frage aufgeworfen wird »Was ist unser Unternehmen?«, muss das Management deshalb auch hinzufügen: Und was wird es sein? Welche Änderungen in der Umwelt sind bereits erkennbar, die wahrscheinlich großen Einfluss auf Charakteristik, Aufgabe und Zweck unseres Unternehmens haben werden? Und: Wie bauen wir zum jetzigen Zeitpunkt diese Erwartungen in unsere Theorie über das Unternehmen ein, in seine Ziele, Strategien und Aufgabenstellungen?

Wiederum ist der Markt mit seinem Potenzial und seinen Trends der Ausgangspunkt. Welche Größe des Marktes können wir für unser Unternehmen in fünf oder zehn Jahren erwarten – vorausgesetzt, es gibt keine grundlegenden Änderungen bei den Kunden, in der Marktstruktur oder in der Technologie? Und welche Faktoren könnten diese Erwartungen bestätigen oder widerlegen?

Der wichtigste dieser Trends, dem dennoch nur wenige Unternehmen wirklich Beachtung schenken, ist die Veränderung von Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsdynamik. Traditionsgemäß nahmen Geschäftsleute an, dass Bevölkerungsbewegungen konstant sind. Geschichtlich gesehen war das eine

berechtigte Annahme. Bevölkerungen pflegten sich sehr langsam zu ändern, außer als Folge von Katastrophen, wie größere Kriege oder Hungersnöte. Dies jedoch trifft nicht mehr zu. Bevölkerungen können sich heutzutage drastisch ändern und tun es in entwickelten wie in sich entwickelnden Ländern.

Die Bedeutung der Demografie beruht nicht nur auf dem Einfluss, den die Bevölkerungsstruktur auf Kaufkraft und Kaufgewohnheiten hat und auch auf die Größe und Struktur der Arbeitnehmerschaft. Bevölkerungsveränderungen sind die einzigen Zukunftstrends, für die eine genaue Voraussage möglich ist.

Das Management muss Änderungen der Marktstruktur voraussehen, die sich ergeben aus Änderungen in der Wirtschaft, aus Änderungen in Mode oder Geschmack, aus Maßnahmen der Konkurrenz. Und Konkurrenz muss immer so definiert werden, dass sie dem Konzept des Kunden bezüglich des Produkts oder der Dienstleistung, die er kauft, entspricht und muss daher indirekte genau wie direkte Konkurrenz einbeziehen.

Schließlich muss sich das Management die Frage stellen, welcher Bedarf des Kunden durch die ihm heute angebotenen Produkte oder Dienstleistungen nicht entsprechend befriedigt wird. Die Fähigkeit, sich diese Frage zu stellen und sie korrekt zu beantworten, bedeutet gewöhnlich den Unterschied zwischen einem Wachstumsunternehmen und einem, das sich für ihre Entwicklung auf die Aufwärtsbewegung in der Wirtschaft oder ihrem Industriezweig verlässt. Aber wer immer sich darauf verlässt, mit der Welle zu steigen, wird auch mit ihr fallen.

## »Was sollte unser Unternehmen sein?«

»Was *wird* unser Unternehmen sein?« zielt auf eine Anpassung an erwartete Änderungen, es zielt auf eine Veränderung, Erweiterung, Entwicklung des bestehenden, laufenden Unternehmens. Aber es besteht auch die Notwendigkeit zu fragen: Was *sollte* unser Unternehmen sein? Welche Möglichkeiten zeigen sich oder können geschaffen werden, um Zweck und Aufgabe des Unternehmens zu erfüllen, indem man es in ein Unternehmen *anderer* Art umwandelt? Unternehmen, die sich dieser Frage nicht stellen, werden wahrscheinlich ihre besten Chancen verpassen.

Neben den Änderungen in der Gesellschaft, der Wirtschaft und auf dem Markt als Faktoren, die bei der Beantwortung der Frage »Was sollte unser Unternehmen sein?« berücksichtigt werden müssen, stehen natürlich Neuerungen und Veränderungen, und zwar die eigenen wie die von anderen.

Genauso wichtig wie die Entscheidung, welche neuen und anderen Dinge zu tun sind, ist eine geplante systematische Aufgabe des Alten, das nicht mehr dem Zweck und der Aufgabe des Unternehmens entspricht, den oder die Kunden nicht mehr zufriedenstellt, nichts Wesentliches mehr beisteuert.

Ein wesentlicher Schritt bei der Entscheidung, was unser Unternehmen ist, was es sein wird und was es sein sollte, ist daher die systematische Analyse aller bestehenden Produkte, Dienstleistungen, Verfahren, Märkte, Endverbraucher und Vertriebskanäle. Sind sie noch lebensfähig? Und werden sie voraussichtlich lebensfähig bleiben? Geben sie dem Kunden noch, was für ihn wertvoll ist? Und werden sie das voraussichtlich auch morgen noch tun? Entsprechen sie noch den Realitäten von Bevölkerung und Märkten, von Technologie und Wirtschaft? Und wenn nicht, wie können wir sie am besten aufgeben – oder wenigstens aufhören, weitere Mittel und Anstrengungen auf sie zu verschwenden? Wenn diese Fragen nicht ernsthaft und systematisch gefragt werden und wenn die Geschäftsleitungen nicht bereit sind, entsprechend den Antworten darauf zu handeln, bleibt die beste Definition von »Was unser Unternehmen ist, sein wird und sein sollte« ein frommer Gemeinplatz. Energie wird verbraucht in der Verteidigung von gestern. Niemand wird die Zeit, die Mittel oder den Willen haben, das Heute voll zu nutzen, gar nicht zu reden von der Schaffung des Morgen.

Den Zweck und die Aufgabe eines Unternehmens zu definieren ist schwierig, schmerzhaft und riskant. Aber allein das versetzt ein Unternehmen in die Lage, Ziele zu setzen, Strategien zu entwickeln, die vorhandenen Mittel konzentriert einzusetzen und an die Arbeit zu gehen. Nur so ist zu erreichen, dass ein Unternehmen ganz und gar auf Leistung abgestimmt wird.

Die grundlegenden Definitionen des Unternehmens, seines Zweckes und seiner Aufgabe müssen in Zielsetzungen umgewandelt werden. Andernfalls bleiben sie Einsicht, gute Absicht und brillante Epigramme, die niemals zur Tat werden.

1. Zielsetzungen müssen hergeleitet sein von der Frage, »was unser Unternehmen ist, was es sein wird, und was es sein sollte«. Sie sind keine Abstraktionen. Sie sind Verpflichtungen zur Tat, durch die die Aufgabe eines Unternehmens verwirklicht wird, und Standardwerte, gegen die die Leistung zu messen ist. Zielsetzungen sind die *fundamentale Strategie eines Unternehmens*.
2. *Zielsetzungen müssen ausführbar sein.* Sie müssen umgewandelt werden können in spezifische Einzelziele und spezifische Einzelaufgaben. Sie müssen geeignet sein, Basis wie Motivation für Arbeit und Leistung zu werden.

3. Zielsetzungen müssen eine *Konzentration von Mitteln und Kräften* ermöglichen. Sie müssen die fundamentalen Einzelziele eines Unternehmens so aussieben, dass man die Schlüsselressourcen Personal, Finanzen und Ausrüstung auf sie konzentrieren kann.
4. Zielsetzungen müssen daher auf Auswahl bedacht sein. Man braucht *mehrere Zielsetzungen* und nicht nur eine einzige. In der gegenwärtig lebhaften Diskussion über *management by objectives* dreht es sich um die Suche nach der »einen richtigen Zielsetzung«. Doch diese Suche wird mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nur genauso unproduktiv bleiben wie die Suche nach dem Stein des Weisen; sie schadet sogar und weist in die falsche Richtung. Ein Unternehmen zu leiten bedeutet, eine Vielfalt von Bedürfnissen und Zielen im Gleichgewicht zu halten. Und dies verlangt vielfältige Zielsetzungen.
5. Zielsetzungen sind auf all den Gebieten notwendig, von denen das *Überleben* des Unternehmens abhängig ist. Die spezifischen Einzelziele, das auf jedem Zielsetzungsgebiet Angestrebte, werden bestimmt durch die Strategie des einzelnen Unternehmens. Aber die Gebiete, auf denen Zielsetzungen notwendig sind, sind die gleichen für alle Unternehmen, denn alle Unternehmen sind für ihren Fortbestand von den gleichen Faktoren abhängig.

Ein Unternehmen muss zuerst in der Lage sein, sich Kunden zu schaffen. Daher besteht die Notwendigkeit einer *Marketingzielsetzung*. Unternehmen müssen in der Lage sein, Innovationen zu schaffen, andernfalls werden ihre Konkurrenten sie überholen, woraus sich die Notwendigkeit einer *Innovationszielsetzung* ergibt. Unternehmen sind abhängig von den drei ökonomischen Faktoren der Produktion, das heißt von *Arbeit*, *Kapital* und *Ausrüstung*. Es muss Zielsetzungen geben für ihre Beschaffung, ihren Einsatz und ihre Entwicklung. Diese Hilfsquellen müssen produktiv eingesetzt werden, und ihre Produktivität muss wachsen, wenn das Unternehmen fortbestehen soll. Es besteht daher die Notwendigkeit für Zielsetzungen hinsichtlich der *Produktivität*. Ein Unternehmen lebt in der Gesellschaft und in einer Gemeinschaft, es muss daher soziale Verantwortung zeigen, wenigstens insoweit, als es die Verantwortung für sein Einwirken auf die Umwelt übernimmt. Daher werden Zielsetzungen hinsichtlich der *sozialen Dimensionen* eines Unternehmens benötigt.

Schließlich besteht die Notwendigkeit für *Gewinne*: Anders kann keines der Ziele realisiert werden. Sie alle verlangen Einsatz, das heißt Kosten. Und sie können nur aus den Gewinnen eines Unternehmens finanziert werden. Sie alle schließen Risiken ein, daher bedürfen sie alle eines Gewinnes, um das Risiko potentieller Verluste abzudecken. Gewinn ist kein Ziel, aber er ist eine

Voraussetzung, die objektiv bestimmt werden muss in Bezug auf das einzelne Unternehmen, seine Strategie, seine Bedürfnisse und seine Risiken.

Ziele müssen deshalb auf diesen acht Schlüsselgebieten gesetzt werden:

- Marketing
- Innovation
- menschliche Organisation
- finanzielle Mittel
- materielle Mittel
- Produktivität
- soziale Verantwortung
- Gewinnbedarf

Zielsetzungen sind die Grundlage für Arbeit und Aufgabengebiete. Sie bestimmen die Struktur des Unternehmens, die Schlüsseltätigkeiten, die erledigt werden müssen, und vor allem die Zuordnung von Menschen zu Aufgaben. Zielsetzungen sind die Grundlagen für den Entwurf der Struktur des Unternehmens wie auch der Arbeit der einzelnen Bereiche und der einzelnen Manager.

Zielsetzungen werden immer in allen acht Schlüsselbereichen benötigt. Ein Bereich ohne spezifische Zielsetzung wird vernachlässigt werden. Wenn wir nicht festlegen, was gemessen werden soll und was der Maßstab auf einem bestimmten Gebiet sein soll, wird man das Gebiet selbst nicht sehen. (Siehe Kapitel 31.)

Maßstäbe für die Schlüsselgebiete eines Unternehmens haben sich größtenteils noch nicht herauskristallisiert. Wir haben nicht einmal ausreichende Konzepte und schon gar keine Maßstäbe, außer für die Marktposition. Für einen so zentralen Faktor wie Rentabilität haben wir nur einen Gummizollstock, und wir haben gar kein adäquates Mittel, um zu bestimmen, wie viel Rentabilität notwendig ist. Im Hinblick auf Innovationen und mehr noch auf die Produktivität wissen wir kaum mehr, als dass etwas getan werden müsste. Auf den anderen Gebieten – einschließlich der materiellen und finanziellen Mittel – bleiben uns nur Absichtserklärungen; wir besitzen keine Zielmarken und Maßstäbe für ihre Verwirklichung. Dennoch weiß man über jedes Gebiet genug, um wenigstens einen Bericht über den Fortschritt zu geben. Wir wissen immerhin genug, damit jedes Unternehmen Zielsetzungen erarbeiten kann.

Wir wissen noch etwas über Zielsetzungen: Wie sie einzusetzen sind.

Wenn Zielsetzungen nur gute Vorsätze sind, sind sie wertlos. Sie müssen in Arbeit ausarten. Und Arbeit ist immer spezifisch, hat immer – oder sollte haben – klare, unzweideutige, messbare Ergebnisse, eine Fristsetzung und eine spezifische Zuweisung der Verantwortlichkeit.

Aber Zielsetzungen, die zur Zwangsjacke werden, schaden. Zielsetzungen basieren immer auf Erwartungen. Und Erwartungen sind im besten Falle begründete Mutmaßungen. Zielsetzungen drücken eine Einschätzung von Faktoren aus, die größtenteils außerhalb des Unternehmens liegen und nicht unter seiner Kontrolle stehen. Die Welt steht nicht still.

Die richtige Art, Zielsetzungen zu benutzen, ist die Art, wie eine Luftfahrtgesellschaft Zeit- und Flugpläne benutzt. Der Zeitplan sieht vor, dass der um neun Uhr früh von Los Angeles abgehende Flug um 17 Uhr nachmittags in Boston ankommt. Aber wenn an dem Tag in Boston ein Schneesturm herrscht, wird die Maschine stattdessen in Pittsburgh landen und warten, bis der Sturm vorbei ist. Der Flugplan sieht vor, dass in einer Flughöhe von 10 000 Meter geflogen werden muss und dass die Flugstrecke über Denver und Chicago führt. Aber stößt der Pilot auf Turbulenzen oder starke Gegenwinde, wird er die Flugkontrolle um die Genehmigung bitten, weitere 1500 Meter zu steigen und die Route über Minneapolis-Montreal zu nehmen. Und doch wird kein Flug je durchgeführt ohne Zeit- und Flugplan. Jede Änderung wird sofort an die Zentrale zurückgegeben, um einen neuen Zeit- und Flugplan zu erstellen. Wenn nicht etwa 97 Prozent ihrer Flüge auf der Basis des ursprünglichen Zeit- und Flugplanes erfolgen oder innerhalb eines sehr geringen Spielraums von Abweichungen, wird eine gut geleitete Luftfahrtgesellschaft sich einen anderen Flugleiter beschaffen, der seinen Aufgaben gewachsen ist.

Zielsetzungen sind kein Schicksal, sie sind Richtlinien. Sie sind keine Befehle, sie sind Verpflichtungen. Sie bestimmen nicht die Zukunft, sie sind Mittel, um die Hilfsquellen und Energien des Unternehmens für die Gestaltung der Zukunft zu mobilisieren.

## **Zielsetzungen für das Marketing**

Marketing und Innovation sind die Grundgebiete für Zielsetzungen. Das sind die beiden Gebiete, in denen ein Unternehmen seine Ergebnisse erzielt. Leistungen und Beiträge auf diesen Gebieten sind es, für die der Kunde zahlt. Alle Zielsetzungen müssen Leistungsziele sein, die auf Handeln gerichtet sind und nicht auf gute Absichten.

Es ist etwas irreführend, von *einer* Marketingzielsetzung zu sprechen. Leistung auf dem Gebiet des Marketing verlangt eine Reihe von Zielsetzungen:

- für bestehende Produkte und Dienstleistungen in bestehenden Märkten der Gegenwart;



- für das Ausmerzen des »Gestrigen« in Produkten, Dienstleistungen und Märkten;
- für neue Produkte und Dienstleistungen in bestehenden Märkten;
- für neue Märkte;
- für die Vertriebsorganisation;
- für Dienstleistungsstandard und Dienstleistungsausführung;
- für Kreditstandard und Kreditleistung und so weiter.

Viele Bücher sind über jedes dieser Gebiete geschrieben worden. Aber es ist fast niemals betont worden, dass Ziele auf diesen Gebieten nur gesetzt werden können, nachdem zwei Schlüsselentscheidungen getroffen wurden: die Entscheidung über Konzentration und die Entscheidung über Marktposition.

Archimedes, einer der großen Wissenschaftler der Antike, soll gesagt haben: »Gebt mir einen festen Punkt, und ich kann die Welt aus ihren Angeln heben.« Der feste Punkt ist das Gebiet der Konzentration. Es ist das Gebiet, das einem Unternehmen die Hebelkraft gibt, die Welt aus ihren Angeln zu heben. Die Entscheidung über die Konzentration ist daher eine kritische Entscheidung. Sie wandelt weitgehend die Definition dessen, »was unser Unternehmen ist«, in eine sinnvolle Ausführungsverpflichtung um.

Die andere wesentliche Entscheidung, die Marketingzielsetzungen zugrunde liegt, ist die über die Marktposition. Eine weitverbreitete Haltung ist die Ansicht: Wir wollen die Führer sein. Die andere ist, zu sagen: Es ist uns gleichgültig, welchen Marktanteil wir haben, solange die Umsätze steigen. Beide hören sich plausibel an, aber beide sind falsch.

Es ist klar, dass nicht jeder an der Spitze liegen kann. Man muss sich entscheiden, auf welchem Teil des Marktes, mit welchem Produkt, welchen Dienstleistungen, welchen Werten man die Führung übernehmen sollte. Es hilft aber auch nicht viel, wenn der Umsatz einer Gesellschaft steigt und sie gleichzeitig Marktanteile verliert, das heißt, wenn der Markt viel schneller expandiert als der Umsatz der Gesellschaft.

Eine Gesellschaft mit einem kleinen Marktanteil wird letzten Endes eine Randstellung auf dem Markt einnehmen und dadurch höchst anfällig werden. Eine bestimmte Marktposition, ohne Rücksicht auf die Umsatzkurve, ist daher äußerst wichtig. Der Punkt, an dem der Lieferant anfängt, eine Grenzposition einzunehmen, ist von Industriezweig zu Industriezweig verschieden. Aber ein Grenzhersteller zu sein bedeutet Gefahr fürs Überleben.

Es gibt auch eine maximale Marktposition, über die hinauszugehen unklug wäre – selbst wenn es keine Anti-Trust-Gesetze gäbe. Marktbeherrschung neigt dazu, den Führer in Schlaf zu wiegen. Inhaber von Monopolstellungen kommen aufgrund ihrer eigenen Selbstzufriedenheit in Schwie-



rigkeiten und nicht aufgrund von öffentlichem Widerstand. Marktbeherrschung schafft außerordentlich starken inneren Widerstand gegen jede Innovation und macht so eine Anpassung an Änderungen in gefährlicher Weise schwierig.

Es gibt auch einen sehr begründeten Widerstand auf dem Markt gegen die Abhängigkeit von einem dominierenden Lieferanten. Ob es der Einkäufer eines Fabrikationsbetriebes ist, der Beschaffungsoffizier bei der Luftwaffe oder die Hausfrau, niemand ist gern auf die Gnade eines Lieferanten mit Monopolstellung angewiesen.

Schließlich wird der dominierende Lieferant auf einem schnell expandierenden, besonders einem neuen Markt besser abschneiden, wenn er diesen Markt mit einem oder zwei anderen größeren und konkurrierenden Lieferanten teilt. Das mag paradox erscheinen – und die meisten Geschäftsleute finden es schwierig, das zu akzeptieren. Aber es ist eine Tatsache, dass ein neuer Markt, besonders ein neuer größerer Markt, dazu neigt, viel schneller zu expandieren, wenn es mehrere Lieferanten gibt. Es mag einem Lieferanten sehr schmeicheln, wenn er 80 Prozent eines Marktes besitzt, aber wenn als Ergebnis des Vorherrschens einer einzigen Lieferquelle der Markt nicht so expandiert, wie er es andernfalls tun könnte, werden die Einnahmen und Gewinne des Lieferanten wahrscheinlich wesentlich geringer sein, als sie es wären, wenn zwei Lieferanten einen schnell expandierenden Markt teilten. 80 Prozent von 100 ist wesentlich weniger als 50 Prozent von 250. Ein neuer Markt, der nur einen Lieferanten hat, wird wahrscheinlich bei 100 stehen bleiben. Er wird immer begrenzt sein durch die Vorstellung des einen Lieferanten, der immer weiß, wofür sein Produkt oder seine Dienstleistung nicht benutzt werden kann oder sollte. Wenn es mehrere Lieferanten gibt, werden sie wahrscheinlich Märkte und Endverbrauchsmöglichkeiten entdecken und fördern, von denen der einzige Lieferant nicht einmal geträumt hat. Und in diesem Fall kann der neue Markt schnell auf 250 anwachsen.

DuPont scheint das begriffen zu haben. Bei seinen erfolgreichsten Neuerungen behält DuPont eine Position als Alleinlieferant nur, bis das neue Produkt die ursprüngliche Investition wieder eingebracht hat. Dann vergibt DuPont Lizenzen für die Neuerung und schafft bewusst Konkurrenten. Als Ergebnis beginnt eine Reihe von aggressiven Gesellschaften, neue Märkte und neue Gebrauchsmöglichkeiten für das Produkt zu entwickeln. Der Markt für Nylon wäre sicherlich wesentlich langsamer gewachsen ohne die von DuPont geförderte Konkurrenz. Diese Märkte wachsen immer noch, aber ohne Konkurrenz wären sie wahrscheinlich in den beginnenden 50er Jahren zurückgegangen, als neuere synthetische Fasern von Monsanto und

Union Carbide in den USA, Imperial Chemicals in Großbritannien und AKU in Holland auf den Markt gebracht wurden. Die Marktposition, nach der gestrebt werden sollte, ist nicht die maximale, sondern die optimale.

## Zielsetzungen für Innovation

Die Zielsetzung für Innovation ist die Zielsetzung, durch die eine Gesellschaft ihre Definition von »Was unser Unternehmen sein sollte« in die Tat umsetzt. Es gibt im Wesentlichen drei Arten von Innovation in jedem Unternehmen: Innovation des Produkts oder bei den Dienstleistungen, Neuerungen im Markt und im Verhalten und der Werteinschätzung der Verbraucher und Innovation der Technologien zur Herstellung der Produkte und Dienstleistungen sowie deren Vermarktung. Man könnte sie im Einzelnen bezeichnen als Produktinnovation, soziale Innovation (zum Beispiel Abzahlungskredit) und Innovation des Managements.

Das Problem der Zielsetzung bezüglich Innovation liegt in der Schwierigkeit, die relative Bedeutung und Wichtigkeit verschiedener Innovationen zu messen. Aber wie können wir entscheiden, was schwerwiegender ist: 100 kleine, aber sofort anwendbare Verbesserungen bei der Verpackung eines Produkts oder eine fundamentale chemische Entdeckung, die nach zehn weiteren Jahren harter Arbeit den Charakter des gesamten Unternehmens ändern kann? Ein Warenhaus und ein pharmazeutisches Unternehmen werden diese Frage jeweils verschieden beantworten, doch ebenso zwei verschiedene pharmazeutische Unternehmen.

## Zielsetzungen hinsichtlich Ressourcen

Eine Gruppe von Zielsetzungen befasst sich mit den Ressourcen, die ein Unternehmen benötigt, um zu funktionieren – mit ihrer Beschaffung, ihrer Nutzung und ihrer Produktivität. Jede wirtschaftliche Aktivität, so sagen es die Wirtschaftswissenschaftler seit 200 Jahren, benötigt drei Arten von Ressourcen: *Boden*, das bedeutet materielle Hilfsmittel; *Arbeit*, das bedeutet Menschen, und *Kapital*, das bedeutet Investitionen. Ein Unternehmen muss in der Lage sein, alle drei an sich zu ziehen und sie produktiv einzusetzen.

Ein Unternehmen, das die Menschen und die Gelder, die es benötigt, nicht anlocken kann, wird nicht lange bestehen.

Das erste Zeichen für den Abstieg einer Industrie ist der Verlust an Anziehungskraft für qualifizierte, fähige und ehrgeizige Leute. Der Niedergang der amerikanischen Eisenbahnen zum Beispiel begann nicht etwa nach dem Zweiten Weltkrieg, er wurde dann nur offensichtlich und unwiderruflich. Er begann tatsächlich um die Zeit des Ersten Weltkriegs. Vor dem Ersten Weltkrieg bemühten sich fähige Absolventen amerikanischer Ingenieurschulen um eine Karriere bei den Eisenbahnen. Vom Ende des Ersten Weltkriegs an hatten – aus Gründen, die dahingestellt bleiben mögen – die Eisenbahnen keine Anziehungskraft mehr für junge graduierte Ingenieure oder für andere gebildete junge Leute.

Auf den zwei Gebieten *Arbeit* und *Kapital* werden daher echte Marketingzielsetzungen benötigt. Wie müssen unsere Arbeitsplätze beschaffen sein, um den Typ von Leuten anzuziehen und zu halten, den wir brauchen und wünschen? Welches Angebot ist auf dem Arbeitsmarkt verfügbar? Und was müssen wir tun, um darauf anziehend zu wirken? Oder ähnlich: Wie muss die Kapitalanlage in unserem Unternehmen in Form von Bankanleihen, langfristigen Schuldverschreibungen oder Beteiligungen beschaffen sein, um das von uns benötigte Kapital anzulocken und zu halten?

Zielsetzungen hinsichtlich der Ressourcen müssen nach einer zweigleisigen Methode erfolgen. Ein Ausgangspunkt liegt bei den vorauszusehenden Bedürfnissen des Unternehmens, die dann nach außen projiziert werden müssen, das heißt auf den Markt für Material, Menschen und Kapital. Aber andere Ausgangspunkte sind diese »Märkte« selbst, die dann wiederum projiziert werden müssen auf die Struktur, die Leitung und die Planung des Unternehmens.

## **Zielsetzungen für die Produktivität**

Die Beschaffung von Mitteln und ihr Einsatz ist nur der Anfang. Die Aufgabe eines Unternehmens ist es, die Ressourcen produktiv zu machen. Jedes Unternehmen benötigt daher Produktivitätszielsetzungen hinsichtlich jeder der drei Hauptressourcen materielle Quellen, Menschen und Kapital sowie hinsichtlich der Gesamtproduktivität selbst.

Eine Produktivitätsmessung ist der beste Vergleichsmaßstab für die Führung verschiedener Abteilungen innerhalb einer Firma sowie für einen Vergleich der Führung verschiedener Firmen.

Alle Unternehmen haben Zugang zu ziemlich den gleichen Ressourcen. Mit Ausnahme einer an sich seltenen Monopolstellung ist das einzige, was

auf einem beliebigen Gebiet ein Unternehmen von anderen unterscheidet, die Qualität seines Managements auf allen Stufen. Der erste Maßstab für diesen kritischen Faktor ist Produktivität, das heißt der Grad, zu dem die Ressourcen nutzbar gemacht werden, und ihre Ausbeute.

Die laufende Verbesserung der Produktivität ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements. Es ist auch eine der schwierigsten, denn Produktivität ist das Abstimmen einer Vielfalt von Faktoren, von denen nur wenige leicht definiert oder eindeutig gemessen werden können.

Kapital ist einer der drei Faktoren der Produktion. Und wenn die Produktivität des Kapitals dadurch erhöht wird, dass die anderen Ressourcen weniger produktiv werden, liegt in Wirklichkeit ein Verlust an Produktivität vor.

Produktivität ist ein schwieriges Konzept, aber es ist ein zentrales. Ohne Produktivitätszielsetzungen hat ein Unternehmen keine Richtschnur. Ohne Produktivitätsmessungen hat es keine Kontrolle.

## Soziale Zielsetzungen

Noch vor wenigen Jahren haben Manager wie auch Wirtschaftswissenschaftler die soziale Dimension als zu abstrakt angesehen, als dass hier Leistungszielsetzungen möglich waren. Wir haben in der Zwischenzeit gelernt, dass das Abstrakte tatsächlich sehr konkret werden kann. Die Verbraucherabhängigkeit oder die Angriffe gegen die Industrie wegen der Umweltzerstörung sind kostspielige Lehren dafür, dass ein Unternehmen seinen Einfluss und seine Verantwortlichkeit durchdenken und Zielsetzungen für beide schaffen muss.

Die soziale Dimension ist eine Überlebensdimension. Ein Unternehmen existiert in der Gesellschaft und der Wirtschaft. Innerhalb einer Institution tendiert man immer zu der Annahme, dass die Institution *eo ipso* in einem Vakuum existiert. Es ist auch kaum zu vermeiden, dass Manager ihr Unternehmen von innen betrachten. Aber ein Unternehmen ist das Geschöpf von Gesellschaft und Wirtschaft. Die Gesellschaft oder die Wirtschaft kann jedes Unternehmen über Nacht seiner Existenz berauben. Ein Unternehmen besteht durch Duldung, und es besteht nur so lange, wie Gesellschaft und Wirtschaft glauben, dass es eine Arbeit leistet, und zwar eine notwendige, nützliche und produktive.

Aber dass solche Zielsetzungen in die Strategie eines Unternehmens eingebaut werden müssen und nicht nur gute Absichtserklärungen bleiben dürfen, muss hier betont werden. Es sind keine Zielsetzungen, die deshalb benötigt

werden, weil der Manager eine Verantwortung gegenüber der Allgemeinheit trägt. Sie werden benötigt, weil der Manager eine Verantwortung gegenüber dem Unternehmen trägt.

## Gewinn als Notwendigkeit und als Begrenzung

Erst nachdem die Zielsetzungen auf den genannten sieben Schlüsselgebieten durchdacht und erfolgt sind, kann ein Unternehmen an die Frage herangehen: Wie hoch muss unsere Rendite sein? Das Erreichen jedes dieser Ziele enthält ein hohes Risiko. Es verlangt Einsatz, und das bedeutet Kosten. Gewinn wird daher benötigt, um die Erreichung der Unternehmensziele zu finanzieren. Gewinn ist eine Voraussetzung des Überlebens. Er stellt die Aufwendungen der Zukunft, die Aufwendungen, um wirtschaftsfähig zu bleiben.

Ein Unternehmen, das genug Gewinn erzielt, um seinen Zielsetzungen auf den Schlüsselgebieten zu entsprechen, ist ein Unternehmen, das die Mittel zum Überleben besitzt. Ein Unternehmen, das die Rentabilitätsforderungen nicht erreicht, die durch seine Schlüsselzielsetzungen gestellt werden, führt seine Existenz am Rande und ist daher gefährdet.

Gewinnplanung ist notwendig. Aber es ist eine Planung für eine benötigte Minimumrendite und nicht für das bedeutungslose Schlagwort »Profitmaximierung«. Das benötigte Minimum kann sich durchaus als höher erweisen als die Gewinnziele vieler anderer Gesellschaften, nicht zu reden von ihren tatsächlichen Gewinnergebnissen.

## Die Abstimmung von Zielsetzungen

Drei Abstimmungen müssen vorgenommen werden, wenn Ziele gesetzt werden. Zunächst müssen Zielsetzungen gegenüber der erzielbaren Rentabilität sowie gegenüber den Forderungen der unmittelbaren und der fernerer Zukunft abgestimmt werden. Sie müssen aber auch *gegeneinander* abgestimmt werden, und ein Austausch muss erfolgen zwischen dem gewünschten Erfolg auf einem Sektor und dem gewünschten Erfolg in anderen Bereichen.

Beim Setzen von Zielen muss das Management immer die unmittelbare Zukunft mit der Langfristplanung abstimmen. Wenn es keine Vorkehrungen

trifft für die unmittelbare Zukunft, wird es keine Zukunft auf lange Sicht geben. Wenn es aber die langfristig zu planenden Erfordernisse für »Was unser Unternehmen sein wird« und »Was unser Unternehmen sein sollte« den kurzfristigen Ergebnissen opfert, wird es auch ziemlich bald kein Unternehmen mehr geben.

Das Setzen von Zielen verlangt immer eine Entscheidung darüber, wo genau ein Risiko eingegangen werden sollte, eine Entscheidung darüber, wie viel an kurzfristigen Ergebnissen zugunsten eines Wachstums auf lange Sicht geopfert werden sollte, oder wie viel langfristiges Wachstum gefährdet werden darf zugunsten kurzfristiger Leistungen. Es gibt keine Formel für diese Entscheidungen. Sie sind riskant, unternehmerisch, ungewiss – aber sie müssen getroffen werden.

Die Wachstumsunternehmen versprechen häufig sowohl höhere Umsätze als auch höhere Gewinne für unbegrenzte Zeit. Dies allein ist schon ein Grund, ihnen zu misstrauen. Jeder erfahrene Manager sollte wissen, dass diese zwei Ziele normalerweise nicht vereinbar sind. Größere Umsätze bedeuten fast immer Verzicht auf unmittelbaren Gewinn. Höherer Gewinn bedeutet fast immer den Verzicht auf langfristige Umsatzsteigerungen.

Durch wenige Dinge unterscheidet sich ein fähiges Management von einem unfähigen so scharf, wie durch die Leistung beim Abstimmen von Zielsetzungen. Für diese Tätigkeit gibt es keine Formel. Jedes Unternehmen erfordert seine eigene Abstimmung – und es kann verschiedene Abstimmungen zu verschiedenen Zeiten erfordern. Das Abstimmen ist keine mechanische Tätigkeit. Es ist eine Entscheidung, mit der Risiko eingegangen wird. (Zur Budgetierung siehe Kapitel 32.)

## Von Zielsetzungen zur Tat

Ein letzter Schritt bleibt noch: die Umwandlung von Zielsetzungen in Taten. Aktionen und nicht Kenntnisse sind der Zweck der Frage »Was ist unser Unternehmen, was wird es sein, was sollte es sein?« und des Durchdenkens von Zielsetzungen. Das eigentliche Vorhaben liegt darin, die Energien und Mittel der Organisation auf die richtigen Ergebnisse abzustellen. Das Endprodukt einer Unternehmensanalyse sind deshalb ein Arbeitsprogramm sowie spezifische, konkrete Arbeitsanweisungen mit fest umrissenen Zielen, Terminen und klaren Zuständigkeiten. Wenn Zielsetzungen nicht in Taten umgesetzt werden, sind sie keine Zielsetzungen; dann sind sie Träume.

## Zusammenfassung

Marketing und Innovation sind die beiden Schlüsselgebiete, auf denen die Zielsetzung beginnen muss. Beide scheinen nicht nur ein Ziel, sondern eine Reihe von Zielen zu erfordern. Sie verlangen zudem zunächst risikoreiche Entscheidungen in Hinblick auf Konzentration und Marktposition. Es folgen Zielsetzungen hinsichtlich aller Ressourcen – Menschen, Kapital und materielle Ressourcen – sowie zu deren Beschaffung, Verwendung und Produktivität. Auch für die soziale Dimension, die soziale Verantwortung und den gesellschaftlichen Einfluss des Unternehmens müssen Ziele formuliert werden. In diesen Bereichen benötigen sowohl große als auch kleine Unternehmen Zielsetzungen. Am Schluss stehen Gewinn und Rentabilität; sie sind für das Überleben eines Unternehmens notwendig, daher sind auch hier Zielsetzungen erforderlich. Doch die erforderliche Rentabilität erlegt gleichzeitig allen übrigen Zielen Schranken auf. Die Ziele müssen ausgewogen sein – untereinander, in Hinblick auf ihre unterschiedlichen kurz- und langfristigen Anforderungen und in Hinblick auf die verfügbaren Ressourcen. Und schließlich müssen Handlungsprioritäten gesetzt werden.

## Kapitel 10

# Heute die Zukunft gestalten

Über die Zukunft wissen wir nur zwei Dinge:

- Sie lässt sich nicht vorhersagen.
- Sie wird anders sein als die Gegenwart und anders als das, was wir heute erwarten.

Diese beiden Feststellungen sind weder neu noch originell. Sie haben jedoch weitreichende Folgen.

1. Jeder Versuch, unsere Handlungen und unser Engagement von heute auf *Vorhersagen künftiger Ereignisse* zu stützen, ist sinnlos. Bestenfalls können wir die *zukünftigen Folgen von Ereignissen*, die bereits stattgefunden haben, abschätzen.
2. Doch gerade weil die Zukunft anders sein wird und sich nicht vorhersagen lässt, ist es möglich, das Unerwartete und Unvorhergesehene eintreten zu lassen. *Die Zukunft gestalten zu wollen ist zwar riskant, aber rational.* Es ist vor allem weniger riskant, als von der bequemen Annahme auszugehen, dass sich schon nichts verändern wird, und weniger riskant, als Prognosen zu folgen, die vorhersagen, was »mit Sicherheit« oder »mit großer Wahrscheinlichkeit« eintreten wird.

Manager müssen akzeptieren, dass es notwendig ist, die Zukunft systematisch zu gestalten. Das bedeutet nicht, dass sie Risiken und Ungewissheiten ausräumen könnten. Dies steht nicht in der Macht sterblicher Menschen. Sie können jedoch versuchen, das *richtige Risiko* zu finden und *Ungewissheiten zu nutzen*. Bei der Gestaltung der Zukunft geht es nicht um die Entscheidung, was morgen zu tun ist, sondern darum, was heute zu tun ist, damit es ein Morgen gibt.

Wir lernen allmählich, wie sich diese Arbeit systematisch, zielgerichtet und kontrolliert angehen lässt. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass es zwei unterschiedliche, aber komplementäre Ansätze gibt:



- Das Erkennen und Ausnutzen der zeitlichen Differenz zwischen dem Beginn einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verwerfung und deren vollem Durchschlagen – mit anderen Worten, *die Vorwegnahme einer Zukunft, die sich bereits ereignet hat*.
- Die Durchsetzung einer neuen Idee für die noch ungeborene Zukunft, um auf diese Weise den kommenden Ereignissen eine bestimmte Richtung und Form zu geben – mit anderen Worten, *die Gestaltung der Zukunft*.

## Die Zukunft, die sich bereits ereignet hat

Es vergeht immer eine gewisse Zeit, ehe ein bedeutendes gesellschaftliches, wirtschaftliches oder kulturelles Phänomen seine volle Wirkung entfaltet. Ein starker Anstieg oder Rückgang der Geburtenrate wird erst mit 15 bis 20 Jahren Verzögerung auf dem Arbeitsmarkt spürbar. Doch die Veränderung selbst hat sich bereits ereignet. Nur eine Katastrophe – ein Krieg, eine Hungersnot oder eine Pandemie – könnte verhindern, dass sich diese Tatsache auf die Zukunft auswirkt.

Hierin liegt die Chance einer Zukunft, die sich bereits ereignet hat. Es handelt sich also um eine *potenzielle* Chance. Doch diese Zukunft ist nicht innerhalb der jetzigen Organisation zu finden, sondern außerhalb: in einer Veränderung der Gesellschaft, des Wissens, der Kultur, der Branche oder der Wirtschaftsstruktur.

Es handelt sich zudem um eine *bedeutende Veränderung*, nicht nur um einen Trend, es ist ein *Bruch* mit dem bestehenden Muster, nicht nur eine Variation desselben. Es stellt natürlich eine erhebliche Unsicherheit und ein Risiko dar, Ressourcen für diese potenziellen Veränderungen bereitzustellen. Doch das Risiko ist begrenzt. Wir wissen nicht, wann sich die Folgen einstellen werden. Doch wir können mit großer Sicherheit sagen, dass sie sich einstellen werden, und wir können sie bis zu einem gewissen Punkt beschreiben.

Grundlegendes Wissen, von dem wir in 10 oder 15 Jahren profitieren werden, muss bereits heute vorhanden sein. Mitte des 19. Jahrhunderts konnte man nur spekulieren, welche wirtschaftlichen Auswirkungen Michael Faradays Entdeckungen auf dem Gebiet der Elektrizität haben würden. Einige der Spekulationen lagen natürlich weit daneben. Doch dass die Entdeckung einer völlig neuen Energiequelle beträchtliche Auswirkungen haben würde, war mit einiger Sicherheit abzusehen.

Auch bedeutende kulturelle Veränderungen wirken über lange Zeiträume. Das trifft vor allem auf die subtilste, aber umfassendste aller Veränderungen

zu: den Bewusstseinswandel der Menschen. Es ist keineswegs sicher, dass heutige Schwellenländer sich rasch entwickeln werden. Es ist sogar wahrscheinlicher, dass nur einige wenige Erfolg haben werden und dass auch sie schwere Zeiten und ernste Krisen durchstehen müssen. Doch es ist eine Tatsache, dass sich die Menschen in Lateinamerika, Asien und Afrika der Möglichkeit der Entwicklung bewusst sind und dass sie sich ihr und ihren Konsequenzen verpflichtet fühlen. Dies schafft eine Dynamik, die nur eine Katastrophe zunichte machen könnte. Es kann sein, dass diese Nationen nie Industrieländer werden. Doch sie werden zumindest für einen gewissen Zeitraum der industriellen Entwicklung Priorität einräumen; schwierige Zeiten könnten dieses neue Bewusstsein für die Möglichkeit und Notwendigkeit der industriellen Entwicklung möglicherweise noch verstärken.

Die Umbrüche, in denen die bereits stattgefundene Zukunft enthalten ist, lassen sich durch *systematische Suche* identifizieren. Der erste zu untersuchende Bereich ist immer die *demografische Entwicklung*. Veränderungen in der Bevölkerung haben die umfassendsten Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, die Gesellschaft, den Markt und die wirtschaftlichen Chancen. Sie sind unter normalen Umständen am unumkehrbarsten. Der Zeitraum, der zwischen der Veränderung und ihren Konsequenzen liegt, ist bekannt: Ehe eine gestiegene Geburtenrate das Schulsystem belastet, vergehen fünf oder sechs Jahre, doch dann wird diese Belastung mit Sicherheit eintreten. Zudem sind die Folgen demografischer Veränderungen am leichtesten vorhersagbar.

Ein weiteres Gebiet, das auf eine bereits geschehene Zukunft hin untersucht werden sollte, ist das *Wissen*. Die Suche sollte sich jedoch nicht auf bereits in der Organisation vorhandene Wissensbereiche beschränken. Bei einem Blick in die Zukunft müssen wir annehmen, dass sich beispielsweise das Unternehmen verändert. Und einer der wichtigsten Bereiche, in denen wir Veränderungen vorhersehen können, ist der Wissensvorrat, auf den sich die besondere Qualität des Unternehmens gründet. Daher müssen wir uns wichtige Wissensbereiche ansehen und fragen, inwieweit sie für das gegenwärtige Unternehmen eine Rolle spielen. Und wenn wir bemerken, dass eine deutliche Veränderung bislang keine Auswirkungen hatte, sollten wir uns fragen, ob es an dieser Stelle Chancen gibt, die wir vorwegnehmen sollten und können.

In den Sozialwissenschaften findet sich ein Beispiel für einen Umbruch auf einem Wissensgebiet, von dem sich vermutlich kaum ein Unternehmen direkt betroffen fühlt. Die *Lerntheorie* ist eines der Gebiete der Psychologie, auf dem in den vergangenen 75 Jahren tatsächlich neues Wissen geschaffen wurde. So wenig relevant dies Managern vielleicht erscheinen mag, dieses Wissen wird sich vermutlich auf Form und Inhalt der Schulbildung sowie auf

den Unterricht, Lernmaterialien, Ausstattung und Gestaltung von Schulen und selbst auf Forschungsorganisation und -management auswirken.

Man könnte auch andere Branchen, andere Länder und andere Märkte heranziehen und fragen: *Haben sich dort Veränderungen abgespielt, die ein Muster für unsere Branche, unser Land und unseren Markt abgeben könnten?*

Als Nächstes sollte man immer fragen: *Gibt es strukturelle Veränderungen in einer Branche, die eine bedeutende Veränderung ankündigen?*

Eine solche Veränderung ist die Materialrevolution, die die Grenzen zwischen den traditionell getrennten Materialflüssen verwischt oder aufhebt – sie betrifft die gesamte industrialisierte Welt. Noch vor einer Generation waren Materialflüsse von Anfang bis Ende klar getrennt. Papier war beispielsweise das wichtigste Holzerzeugnis. Umgekehrt erforderte die Papierherstellung Holz. Mit anderen wichtigen Materialien – Aluminium, Öl, Stahl oder Zink – verhielt es sich ähnlich. Die meisten Produkte aus diesen Materialflüssen hatten eine klar definierte Verwendung. Mit anderen Worten, Materialien hatten einen eindeutigen Verwendungszweck, und die Zwecke bestimmten wiederum die Materialien. Heute sind nicht einmal mehr die Verfahren eindeutig festgelegt. Die Papierindustrie arbeitet zunehmend mit Techniken aus der Kunststoffherstellung, die Textilindustrie mit Verfahren aus der Papierherstellung.

Auch innerhalb eines Unternehmens lassen sich Hinweise auf Ereignisse finden, die grundlegend und unumkehrbar sind, aber bislang keine Auswirkungen gezeitigt haben.

Ein Hinweis ist oft eine Spannung innerhalb der Organisation. Etwas Neues wird eingeführt und löst Kontroversen aus. Nichtsahnend hat jemand einen wunden Punkt berührt – wund vielleicht deshalb, weil die neue Tätigkeit künftige Veränderungen vorwegnimmt und in Widerspruch zu bestehenden Mustern steht.

Wenn zum Beispiel in einem amerikanischen Unternehmen die Produktentwicklung als neuer Bereich und spezifische Tätigkeit eingeführt wird, können Spannungen entstehen. Diese äußern sich üblicherweise in einer langen Auseinandersetzung darüber, welchem Bereich diese neue Tätigkeit zugeordnet werden soll. Dem Marketing? Der Forschung und Entwicklung? Dabei handelt es sich weniger um eine Diskussion über den neuen Bereich als um *eine erste Ahnung, dass sich das Marketing alle anderen Bereiche unterordnet und dass die anderen Bereiche Kostenpunkte sind und nicht Ergebnislieferanten*. Dies muss jedoch zu grundlegenden Veränderungen innerhalb der Organisation führen. Die Vorwegnahme dieser Veränderungen ist der eigentliche Grund für die heftigen Reaktionen der Mitarbeiter auf das Symptom »Produktentwicklung«.

## Es ist bereits eingetreten

Darüber hinaus sollten zwei weitere, miteinander verwandte Fragen gestellt werden: *Was wird allgemein anerkannten Prognosen zufolge in 10, 15 oder 20 Jahren passieren? Ist es vielleicht sogar schon eingetreten?* Die meisten Menschen können sich nur vorstellen, was sie bereits gesehen haben. Wenn eine Prognose allgemein akzeptiert wird, dann sagt sie mit großer Wahrscheinlichkeit nicht die Zukunft voraus, sondern beschreibt etwas, das sich in der jüngeren Vergangenheit ereignet hat.

In der amerikanischen Unternehmensgeschichte gibt es ein berühmtes Beispiel dafür, was diese Sichtweise bewirken kann. Um 1910, als Henry Ford seine frühen Erfolge hatte, gab es erste Prognosen darüber, dass das Automobil das Massenverkehrsmittel der Zukunft werde. Die meisten Menschen gingen damals davon aus, dass bis dahin noch 30 oder mehr Jahre vergehen würden. Doch William C. Durant, damals noch ein kleiner Fabrikant, fragte sich: »Ist das nicht schon eingetreten?« Kaum hatte er die Frage gestellt, lag die Antwort auf der Hand: Es war bereits eingetreten, doch die Auswirkungen machten sich noch nicht in vollem Umfang bemerkbar. In der öffentlichen Wahrnehmung war das Auto kein Luxusspielzeug mehr, die Menschen verlangten nach einem Massentransportmittel. Um dieses Bedürfnis zu befriedigen, waren große Automobilhersteller nötig. Dank dieser Erkenntnis hatte Durant eine erste Vision von General Motors, und er begann, kleine Automobilhersteller und Zulieferer zu einem Unternehmen zusammenzuführen, das in der Lage war, diesen neuen Markt und seine Chancen zu nutzen.

Die letzte Frage sollte lauten: *Wie sehen unsere Annahmen über Gesellschaft und Wirtschaft, den Markt und die Kunden, das Wissen und die Technologie aus? Sind sie noch gültig?*

Wer nach der Zukunft sucht, die sich bereits ereignet hat, und wer deren Auswirkungen vorwegnehmen will, nimmt *eine neue Sichtweise* ein. Wie die Beispiele verdeutlicht haben dürften, zeichnet sich die neue Entwicklung bereits ab. Wir müssen sie nur noch identifizieren. Meist ist dann nicht allzu schwer zu erkennen, was getan werden kann oder könnte. Die neuen Möglichkeiten sind also weder abwegig noch exotisch. Zuerst muss jedoch das Muster erkannt werden.

Wie die Beispiele gezeigt haben, handelt es sich um einen äußerst wirkungsvollen Ansatz. Es besteht jedoch eine große Gefahr: Wir könnten der Versuchung erliegen, eine Veränderung zu entdecken, die gar keine ist, oder schlimmer noch, eine Veränderung zu sehen, die unserer Ansicht nach geschehen sollte. Diese Gefahr ist so groß, dass man jeder Entdeckung

misstrauen sollte, die im Unternehmen mit Begeisterung aufgenommen wird. Wenn alle jubeln »Das wollten wir schon immer!«, dann handelt es sich höchstwahrscheinlich nicht um Tatsachen, sondern um Wunschdenken.

Dieser Ansatz ist deshalb so wirkungsvoll, weil er *tief verwurzelte Annahmen, Praktiken und Gewohnheiten hinterfragt und aufbricht*. Er führt zu Entscheidungen, die eine Veränderung im Verhalten oder gar in der Struktur eines Unternehmens erforderlich machen. Er führt zu der Entscheidung, das Unternehmen zu verändern.

## Die Macht einer Idee

Es ist sinnlos, erraten zu wollen, welche Produkte oder Prozesse in Zukunft gefragt sein könnten. Es ist jedoch sehr wohl möglich, darüber nachzudenken, welche Idee man in der Zukunft verwirklichen möchte, und auf Grundlage dieser Idee ein anderes Unternehmen zu schaffen.

Die Zukunft zu gestalten bedeutet ebenfalls, ein anderes Unternehmen zu schaffen. Indem das Unternehmen die Vorstellung einer neuen Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft verkörpert, gestaltet es die Zukunft. Es muss keine große Idee sein – es muss nur eine sein, die sich von den gängigen Normen abhebt.

Die Idee muss unternehmerischer Natur sein. Sie muss das Potenzial und die Kapazität haben, Wohlstand zu schaffen, was sich wiederum in einem funktionierenden Unternehmen und effektivem unternehmerischem Verhalten ausdrückt. Sie entsteht nicht aus der Frage: Wie sollte die Gesellschaft der Zukunft aussehen? Das ist eine Frage, die Sozialreformer, Revolutionäre und Philosophen stellen. Hinter einer unternehmerischen Zukunftsidee steht immer die Frage: Welche Veränderungen in der Wirtschaft, im Markt oder Wissen würden es uns ermöglichen, unser Unternehmen so zu führen, wie wir es gerne wollen, also so, dass wir die besten Ergebnisse erzielen?

Da dieser Ansatz begrenzt und selbstbezogen erscheint, ignorieren ihn viele Historiker und übersehen seine Wirkungskraft. Natürlich haben große philosophische Ideen größere Auswirkungen. Doch die wenigsten philosophischen Ideen bewirken überhaupt etwas. Unternehmerische Ideen mögen engere Grenzen haben, doch sie zeigen zu einem großen Teil Wirkung. Innovative Manager haben die Geschichte daher deutlich stärker beeinflusst, als Historiker gemeinhin annehmen.

Die Tatsache, dass eine unternehmerische Idee nicht die ganze Gesellschaft oder das gesamte Wissen erfasst, sondern nur einen kleinen Ausschnitt,

macht sie umso überlebensfähiger. Die Menschen, die diese Idee vertreten, können die gesamte zukünftige Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft falsch einschätzen. Doch das spielt keine Rolle, solange sie nur hinsichtlich ihrer unternehmerischen Einschätzungen ungefähr richtig liegen. Sie müssen nur mit *einer kleinen, ganz bestimmten Entwicklung* Erfolg haben.

Thomas Watson, der IBM mit aufbaute, sah die technologischen Entwicklungen nicht im Geringsten voraus. Doch er erkannte die Datenverarbeitung als einen umfassenden Prozess und hatte die Idee, auf dieser Grundlage ein Unternehmen aufzubauen. Lange Zeit blieb das Unternehmen klein und beschränkte sich auf weniger komplexe Gebiete wie Buchführung und Zeiterfassung. Doch es war vorbereitet, als die Militärforschung während des Krieges eine Technologie hervorbrachte, die die Datenverarbeitung tatsächlich ermöglichte: den Computer. In den 20er Jahren, gerade als Watson sein kleines, unspektakuläres Unternehmen zur Entwicklung, zum Verkauf und zur Installation von Lochkartenstanzern aufbaute, diskutierten und entwickelten die Mathematiker und Logiker des *Logischen Empirismus* (beispielsweise der Amerikaner P. W. Bridgman und der Österreicher Rudolf Carnap) systematische Methoden zur Quantifizierung und universellen Messbarkeit. Es ist unwahrscheinlich, dass sie je von dem kleinen, sich durchkämpfenden Unternehmen namens IBM gehört oder gar ihre Ideen mit ihm in Verbindung gebracht hatten. Doch nicht ihre Philosophie, sondern Watsons Unternehmen gestaltete mit der Entwicklung der neuen Technologie nach dem Zweiten Weltkrieg die Zukunft.

Die Männer, die Sears, Roebuck and Co. aufbauten – Richard Sears, Julius Rosenwald, Albert Loeb und General Robert E. Wood –, waren Menschen mit einem sozialen Gewissen und Imaginationskraft in gesellschaftlichen Belangen. Doch keiner von ihnen dachte daran, die Wirtschaft zu verändern. Dass man mit einem neuen Massenmarkt die traditionellen Klassenmärkte ablösen könnte, wurde ihnen vermutlich erst nachträglich bewusst. Doch von Anfang an hatte Sears, Roebuck and Co. die Idee, dass das Geld des kleinen Mannes genauso viel Kaufkraft haben könnte wie das der Reichen. Das war kein neuer Gedanke. Sozialreformer und Wirtschaftswissenschaftler hatten ihn schon Jahrzehnte zuvor formuliert. Die Genossenschaftsbewegungen in Europa gingen aus diesem Gedanken hervor. Doch Sears war das erste Unternehmen in den Vereinigten Staaten, das auf dieser Idee basierte. Am Anfang stand die Frage: *Womit könnte man einen Bauern als Kunden für ein Einzelhandelsgeschäft gewinnen?* Die Antwort war einfach: Er will dieselben Waren in derselben zuverlässigen Qualität und zu demselben günstigen Preis wie ein Städter. Das war damals ein innovativer und mutiger Gedanke.

Große unternehmerische Innovationen basieren oft auf der praktischen unternehmerischen Umsetzung einer *theoretischen Überlegung*. Eine unternehmerische Erfindung mit großem Einfluss auf die ökonomische Entwicklung war die Gründung einer Bank auf Grundlage der Theorien des französischen Philosophen Comte de Saint-Simon. Angeregt durch Jean-Baptiste Sais Bild des Unternehmers hatte Saint-Simon eine philosophische Theorie zur kreativen Rolle des Kapitals entwickelt. Diese Idee zeigte jedoch erst in einem Finanzunternehmen Wirkung: in der berühmten *Crédit Mobilier*, einer von den Brüdern Péreire, Anhängern von Saint-Simon, Mitte des 19. Jahrhunderts in Paris gründeten Bank. Die *Crédit Mobilier* förderte den Aufbau der Industrie, indem sie dem Volk Kapital zur Verfügung stellte. Diese Bank war das Vorbild für das gesamte, bis dahin unterentwickelte europäische Bankwesen, ausgehend von Frankreich, Holland und Belgien. Die Nachahmer der Péreires gründeten Aktienbanken in Deutschland, der Schweiz, Österreich, Skandinavien und Italien. Diese wurden ein wichtiger Motor der industriellen Entwicklung in diesen Ländern. Nach dem amerikanischen Bürgerkrieg erreichte diese Erfindung auch den amerikanischen Kontinent. Die Bankiers, die den Aufbau der amerikanischen Industrie förderten – von Jay Cooke über die amerikanische *Crédit Mobilier*, die die transkontinentale Eisenbahnlinie finanzierte, bis zu J. P. Morgan –, traten bewusst oder unbewusst in die Fußstapfen der Péreires. Ebenso die japanischen *Zaibatsu*, die großen Finanz- und Industriekonzerne, die die moderne japanische Wirtschaft aufbauten.

Eine unternehmerische Idee kann einfach in der Übernahme eines Erfolgsmodells aus einem anderen Land oder einer anderen Branche bestehen. Als der slowakische Schuhmacher Thomas Bata nach dem Ersten Weltkrieg aus den Vereinigten Staaten in seine Heimat zurückkehrte, hatte er die Idee, dass alle Menschen in der Slowakei und auf dem Balkan Schuhe tragen könnten, genau wie in Amerika. »Die Bauern gehen nicht barfuß, weil sie so arm sind, sondern weil es keine Schuhe gibt«, soll er gesagt haben. Um seine Vision zu verwirklichen, war ein Angebot billiger, standardisierter Schuhe nötig, die gleichzeitig schön und haltbar waren – so wie die Schuhe in den Vereinigten Staaten. Auf Grundlage dieser Idee errichtete Bata einen der größten Schuhkonzerne Europas und eines der erfolgreichsten Unternehmen des Kontinents.

## Kreativität

Anders gesagt, um die Zukunft zu gestalten, muss man nicht über eine besonders kreative Fantasie verfügen. Die Gestaltung der Zukunft erfordert



*Arbeit, nicht Genie* und ist daher bis zu einer bestimmten Grenze für alle möglich. Natürlich hat ein kreativer Mensch kreativere Einfälle. Doch es ist keineswegs gesagt, dass eine kreativere Idee auch erfolgreicher ist. Einfache Ideen waren oft sehr erfolgreich. Batas Idee, eine Schuhfabrik nach amerikanischem Vorbild zu errichten, war im Europa der 20er Jahre, wo man sich sehr für Fords Fließband interessierte, nicht sonderlich originell. Wichtiger als Batas *Genie* war sein *Mut*.

Wenn man die Zukunft gestalten will, muss man bereit sein, neue Wege zu gehen. Man muss fragen: Welche Ereignisse, die wirkliche Veränderungen im Vergleich zur Gegenwart darstellen, wünschen wir uns für die Zukunft? Und man muss bereit sein zu sagen: So soll das Unternehmen in Zukunft aussehen. Wir werden alles tun, um es zu erreichen.

Der Mangel an Kreativität, der in den heutigen Diskussionen über Innovation breiten Raum einnimmt, ist nicht das eigentliche Problem. In allen Organisationen, auch in Unternehmen, sind mehr Ideen vorhanden, als umgesetzt werden können. *Was in der Regel fehlt, ist die Bereitschaft, über Produkte hinauszublicken und Ideen zu sehen.* Produkte und Prozesse sind nur Mittel, um Ideen umzusetzen. Und wie die Beispiele gezeigt haben, lassen sich künftige Produkte und Prozesse meist nicht einmal errahnen.

Als DuPont mit seinen Forschungen auf dem Gebiet der Polymerchemie begann, die schließlich zur Entwicklung von Nylon führen sollten, ahnte niemand, dass das Endprodukt eine Kunstfaser sein würde. DuPont ging lediglich davon aus, dass aus jedem Fortschritt bei der Manipulation der langkettigen organischen Moleküle – die damals noch in den Kinderschuhen steckte – wirtschaftlich interessante Produkte entstehen konnten. Erst nach sechs oder sieben Jahren Forschung kristallisierte sich heraus, dass die Kunstfaserentwicklung ein wirtschaftlich lohnenswerter Bereich war.

Oft fehlt es Managern an Mut, Ressourcen für eine solche Idee bereitzustellen. Für die Gestaltung der Zukunft müssen nicht viele Ressourcen investiert werden, doch es müssen die besten sein. Andernfalls lässt sich nichts erreichen.

Was ein Manager jedoch am dringendsten braucht, ist ein Kriterium für den Wert und die Durchführbarkeit einer Idee. Eine Idee muss einer strengen Überprüfung standhalten, wenn sie die Zukunft eines Unternehmens darstellen soll. Sie muss *operativen Wert* haben. Können wir auf ihrer Grundlage Maßnahmen ergreifen? Oder können wir nur über sie reden? Können wir schon jetzt Maßnahmen ergreifen, um die Zukunft nach unseren Vorstellungen zu gestalten?

Es reicht nicht aus, Geld für Forschungszwecke auszugeben. Die Forschung muss der Umsetzung der Idee dienen. Das Wissen, das hierzu



erworben wird, kann allgemeiner Natur sein, wie im Fall von DuPont. Doch es muss weitgehend sichergestellt sein, dass die möglichen Erkenntnisse auch anwendbar sind.

Eine Idee muss zudem *wirtschaftlichen Wert* haben. Wenn sie sich sofort in die Praxis umsetzen ließe, sollte sie wirtschaftliche Ergebnisse erzielen. Vielleicht werden wir unsere Idee nur für kurze Zeit umsetzen können, vielleicht auch nie. Aber wenn wir sie jetzt umsetzen könnten, sollten die daraus resultierenden Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen ihre Kunden, ihren Markt oder ihren Endverbrauch finden, sie sollten Gewinn abwerfen, und sie sollten ein bestehendes Bedürfnis befriedigen.

Die Idee könnte auch auf eine gesellschaftliche Reform zielen. Doch solange sich auf ihr keine Organisation aufbauen lässt, hat sie keinen unternehmerischen Wert. Das Kriterium ist weder die Zahl der Befürworter, die eine Idee hat, noch der Applaus der Philosophen. Das Kriterium ist die *wirtschaftliche Leistung* und das *wirtschaftliche Ergebnis*. Selbst wenn die Grundprinzipien der Organisation in der gesellschaftlichen Veränderung und nicht im unternehmerischen Erfolg liegen, muss das Kriterium die Leistungs- und Überlebensfähigkeit in unternehmerischer Hinsicht sein.

Das letzte Kriterium, das eine Idee erfüllen muss, ist die *persönliche Überzeugung*. *Glauben wir wirklich an diese Idee?* Wollen wir wirklich diese Menschen sein, diese Tätigkeit verrichten und dieses Unternehmen führen?

Die Gestaltung der Zukunft verlangt Mut. Sie verlangt Arbeit. Und sie verlangt auch Glauben. Es bringt nichts, einfach nur das Zweckmäßige zu tun. Das reicht für die bevorstehenden Prüfungen nicht aus. Denn keine Idee ist todsicher, und sie sollte es auch nicht sein. Wenn es eine Idee gibt, die garantiert scheitert, dann die vermeintlich »sichere Sache«, die »risikolose Idee« und der Plan, der »nicht schiefgehen« kann. Die Idee, auf der das Geschäft von morgen aufbaut, muss unsicher sein; niemand weiß, wie sie aussieht und wann sie verwirklicht wird. Sie muss riskant sein: Sie kann Erfolg haben, und sie kann genauso gut scheitern. Wenn sie nicht unsicher und riskant ist, taugt sie nicht für die Zukunft. Denn die Zukunft selbst ist unsicher und riskant.

Wenn man nicht persönlich vom Wert der Idee überzeugt ist und an sie glaubt, wird man die erforderlichen Anstrengungen nicht aufrechterhalten können. Manager sollten keine Enthusiasten und schon gar keine Fanatiker werden. Sie müssen erkennen, dass Dinge nicht einfach eintreten, nur weil sie dies so wollen – auch dann nicht, wenn sie hart dafür arbeiten. Wie jedes andere Projekt sollte die Gestaltung der Zukunft regelmäßig daraufhin überprüft werden, ob sich ihre Fortsetzung angesichts der bisherigen Resultate und der möglichen Zukunftsperspektiven noch rechtfertigen lässt. Zukunfts-

ideen können auch Tribute an das Ego von Managern sein, weshalb sorgfältig geprüft werden muss, inwieweit sie tatsächlich Ergebnisse erbringen können. Doch die Menschen, die an ihrer Umsetzung arbeiten, müssen auch mit Überzeugung sagen können: »Genau das wollen wir für unser Unternehmen in Zukunft.«

Vielleicht muss nicht jede Organisation nach einer Idee zur Gestaltung der Zukunft suchen. Viele Organisationen und ihr Management sind nicht einmal in der Gegenwart effektiv, und trotzdem überleben sie eine Zeit lang. Gerade Großkonzerne sind offenbar in der Lage, lange von dem Mut, der Arbeit und der Vision früherer Manager zu zehren.

Doch die Zukunft kommt unweigerlich, und sie bringt immer etwas Neues. Und selbst das mächtigste Unternehmen gerät in Schwierigkeiten, wenn es sich nicht auf die Zukunft vorbereitet hat. Es verliert seine besondere Rolle und seine Führungsposition, und übrig bleibt ein Koloss. Es hat die Ereignisse nicht mehr unter Kontrolle und versteht sie nicht mehr. Da es nicht den Mut aufbrachte, das Risiko auf sich zu nehmen und das Neue zu gestalten, wagte es das sehr viel größere Risiko, sich vom Neuen überraschen zu lassen. Das ist ein Risiko, das sich selbst die größten und reichsten Organisationen nicht leisten können und das selbst die kleinsten nicht eingehen müssen.

Um mehr zu sein als die trägen Hüter der ihnen anvertrauten Talente, müssen Manager ihre Verantwortung für die Gestaltung der Zukunft annehmen. Die Bereitschaft, diese Aufgabe zielstrebig anzugehen, unterscheidet eine große von einer lediglich kompetenten Organisation und den Gestalter einer Organisation vom Wächter einer Vorstandsetage.

## Zusammenfassung

In menschlichen Angelegenheiten ist es sinnlos, die Zukunft vorhersagen zu wollen. Doch es ist möglich und fruchtbar, wichtige Ereignisse zu identifizieren, die unwiderruflich eingetreten sind und im Lauf der kommenden ein oder zwei Jahrzehnte vorhersehbare Auswirkungen zeitigen werden. Oder anders gesagt, es ist möglich, eine Zukunft, *die sich bereits ereignet hat*, zu *erkennen* und sich auf sie *vorzubereiten*.

Für Organisationen sind in den kommenden Jahrzehnten die *demografischen Entwicklungen* ein zentraler Faktor. Entscheidend ist jedoch nicht die lange heraufbeschworene *Überbevölkerung*, sondern die *Unterbevölkerung* der entwickelten Länder – Japan, Südkorea und Westeuropa.

## Kapitel 11

# Strategische Planung: Das unternehmerische Können

Praktisch jede grundlegende Entscheidung des Managements ist eine Entscheidung auf lange Sicht – zehn Jahre sind heutzutage eine eher kurze Zeitspanne. Ob es sich um Forschung handelt oder um den Bau einer neuen Fabrik, die Entwicklung einer neuen Marketingorganisation oder eines neuen Produkts, jede größere Entscheidung des Managements braucht Jahre, bevor sie Wirklichkeit wird. Und sie muss auch danach noch jahrelang produktiv sein, um Investitionen an Menschen und Kapital zu amortisieren. Manager müssen daher das Geschick besitzen, Entscheidungen mit langer Zukunftswirkung auf einer systematischen Basis treffen zu können.

Das Management hat keine andere Wahl, als die Zukunft vorwegzunehmen, zu versuchen, sie zu formen, und kurzfristige wie langfristige Einzelziele abzustimmen. Leider ist uns Sterblichen dieses Wissen nicht gegeben. Da aber nun einmal die göttliche Eingebung fehlt, muss das Management dafür sorgen, dass diese Verpflichtungen nicht übersehen oder vernachlässigt werden.

Die Idee der langfristigen Planung – und viel von ihrer Realität – beruht auf einer Reihe von Missverständnissen. Die Gegenwart und die unmittelbar daran anschließende Zeit erfordern strategische Entscheidungen im gleichen Maße wie die weite Sicht. Die weite Sicht wird weitgehend durch kurzlebige Entscheidungen hervorgebracht. Wenn die weite Sicht nicht in kurzfristige Pläne und Entscheidungen eingebaut ist und auf ihnen basiert, dann wird der schönste langfristige Plan nichts als eine Übung in Sinnlosigkeit sein. Und umgekehrt, wenn die kurzfristigen Pläne, das heißt die Entscheidungen über das Hier und Jetzt, nicht in einen Gesamtplan des Handelns eingegliedert werden, sind sie Notbehelf, Mutmaßung und Irreführung.

»Kurzfristigkeit« und »Langfristigkeit« werden nicht durch irgendeine feste Zeitspanne bestimmt. Eine Entscheidung ist nicht kurzfristig, nur weil man lediglich ein paar Monate zur Durchführung braucht. Was zählt, ist die Zeitspanne ihrer Wirksamkeit. Eine Entscheidung ist nicht langfristig, weil wir Anfang 2008 beschließen, sie 2012 zu treffen. Dies ist keine Entscheidung, sondern ein müßiger Zeitvertreib. Sie hat den gleichen Realitätsgehalt wie der Plan eines achtjährigen Jungen, einmal Feuerwehrmann zu werden.

Die Idee, die einer langfristigen Planung zugrunde liegt, ist, dass die Frage »Was *sollte* unser Unternehmen sein?« allein bearbeitet und entschieden werden kann und sollte, unabhängig von den Überlegungen »Was *ist* unser Unternehmen?« und »Was *wird* es sein?« Für strategische Planung ist es notwendig, mit allen drei Fragen getrennt zu beginnen: Was *ist* das Unternehmen? Was *wird* es sein? Was *sollte* es sein? Dies sind getrennte Denksätze, und sie sollten es bleiben. Bezüglich »Was *sollte* das Unternehmen sein?« muss zunächst einmal unterstellt werden, dass es anders sein wird.

Langfristige Planung sollte verhindern, dass Manager kritiklos gegenwärtige Trends auf die Zukunft ausdehnen, indem sie annehmen, dass die heutigen Produkte, Dienstleistungen, Märkte und Technologien die Produkte, Dienstleistungen, Märkte und Technologien von morgen sein werden. Und sie sollte ganz besonders verhindern, dass sie ihre Mittel und Energien der Verteidigung des Gestern widmen.

Die Planung dessen, was unser Unternehmen *ist*, was es *sein* wird und was *es sein sollte*, müssen integriert werden. Was kurzfristig ist und was langfristig, wird dann entschieden durch die Dauer und Zukunftswirkung der Entscheidung. Alles was *geplant* ist, wird unmittelbar zu Arbeit und Verpflichtung. Das Können, das gebraucht wird, liegt nicht in langfristiger Planung. Es liegt im Treffen strategischer Entscheidungen oder vielleicht in strategischer Planung.

General Electric nennt das »strategische Unternehmensplanung«. Das Ziel dieser Tätigkeit ist es, die neuen und verschiedenen Unternehmen, Technologien und Märkte festzustellen, die das Unternehmen auf lange Sicht hervorzubringen versucht. Aber die Arbeit beginnt mit der Frage: Was ist unser heutiges Unternehmen? Genau genommen beginnt sie mit den Fragen: Welches unserer heutigen Unternehmen sollten wir aufgeben? Welches drosseln? Welches sollten wir vorantreiben und mit neuen Ressourcen versehen?

## Was strategische Planung nicht ist

Es ist wichtig, dass ein Manager weiß, was strategische Planung *nicht* ist:

1. *Sie ist keine Kiste voller Tricks, keine Wundertüte voller Techniken.* Sie ist analytisches Denken und die Zuordnung von Mitteln zu Aktionen.

Viele Techniken können dabei Anwendung finden, aber es ist es ebenso möglich, dass keine gebraucht wird. Strategische Planung mag einen Computer

erfordern, aber die wichtigsten Fragen wie »Was ist unser Unternehmen?« oder »Was sollte es sein?« können nicht quantifiziert und für den Computer programmiert werden. Modellbau oder Simulation können nützlich sein, aber sie sind nicht strategische Planung, sie sind Werkzeuge für bestimmte Zwecke und können in einem gegebenen Fall Anwendung finden oder nicht.

Quantifizierung ist nicht *eo ipso* Planung. Zwar benutzt man soweit als möglich straffe logische Methoden – und sei es nur, um sicherzugehen, dass man sich nicht selbst betrügt. Aber einige der wichtigsten Fragen bei strategischer Planung können nur in Begriffen wie »größer« oder »kleiner«, »früher« oder »später« formuliert werden. Diese Begriffe können nicht ohne weiteres durch quantitative Techniken erfasst werden. Und einige ebenso wichtige Gebiete, wie politisches Klima, soziale Verantwortung oder menschliche Ressourcen (Management eingeschlossen), können überhaupt nicht quantifiziert werden. Sie können nur als Einschränkungen oder Parameter eingesetzt werden, aber nicht als Faktoren in der Gleichung selbst.

Strategische Planung ist *nicht* »die Anwendung wissenschaftlicher Methoden auf Unternehmensentscheidungen«, wie es ein bekannter Text über Planung definiert. Sie ist die Anwendung von Denken, Analyse, Imagination und Urteilskraft. Sie ist Verantwortung, nicht Technik.

2. *Strategische Planung ist keine Prognose.* Sie ist kein Dirigieren der Zukunft. Jeder Versuch, dies zu tun, ist albern, die Zukunft ist nicht voraus sagbar. Jeder Versuch dazu könnte höchstens unsere eigene Arbeit diskreditieren.

Wenn jemand noch an der Wahnvorstellung leidet, der Mensch könne Dinge über eine sehr kurze Zeitspanne hinaus vorhersagen, sollte man ihm die Schlagzeilen der gestrigen Zeitung zeigen und ihn fragen, welche davon er möglicherweise vor etwa einem Jahrzehnt hätte voraussagen können. Hätte er, zum Beispiel, 1960 in den auslaufenden Tagen der Eisenhower-Regierung das fast explosive Anwachsen der schwarzen Mittelschicht in Amerika voraussagen können, das bis 1970 zwei Drittel der schwarzen Familien über die Grenzen der Armut aufsteigen ließ und der afroamerikanischen Familie ein Durchschnittseinkommen gab, das über dem Durchschnittseinkommen einer Familie im wohlhabenden Großbritannien liegt? Hätte er aber auch vor zehn Jahren vorhersagen können, dass dieser beispiellose wirtschaftliche Aufstieg das Problem anhaltender Armut unter einem Drittel der Afroamerikaner nur noch akuter und dringlicher in Erscheinung treten lassen würde?

Wir müssen von der Voraussetzung ausgehen, dass Weissagung keine de zente menschliche Tätigkeit ist und sich auch, sofern sie extrem kurze

Zeiträume überschreitet, nicht lohnt. Strategische Planung ist gerade deswegen nötig, weil wir nicht weissagen können.

Ein weiterer zwingender Grund, warum Prognose keine strategische Planung ist, ist der, dass die Prognose versucht, den wahrscheinlichsten Lauf der Dinge zu finden oder bestenfalls eine Reihe von Wahrscheinlichkeiten. Aber das unternehmerische Problem ist gerade das einmalige Ereignis, das die Möglichkeiten ändert. Die Welt des Unternehmers ist nicht so sehr eine physische, sondern eine soziale Welt. Ja, die ausschlaggebende unternehmerische Leistung, die allein mit Gewinn belohnt wird, ist gerade die, das einmalige Ereignis oder die einmalige Neuerung herbeizuführen, durch die die wirtschaftliche, soziale oder politische Situation geändert wird.

Das tat die Firma Xerox in den 50er Jahren, als sie Kopiergeräte entwickelte und auf den Markt brachte. Das taten die amerikanischen Unternehmer, als sie in den 60er Jahren Wohnwagen herstellten, wodurch dieser zum neuen, ständigen und unbeweglichen Heim wurde und praktisch den gesamten amerikanischen Markt für billige Wohnungen übernahm. Ein einmaliges Ereignis war das Buch von Rachel Carson *Silent Spring* in den 50er Jahren, das die Einstellung einer ganzen Zivilisation gegenüber der Umwelt änderte. Auf der sozialen und politischen Bühne waren es die Anführer der Bürgerrechtsbewegung in den 60er Jahren und möglicherweise auch die Anführer der Frauenrechtsbewegung zu Beginn der 70er Jahre.

Da der Unternehmer die Wahrscheinlichkeit über den Haufen wirft, auf denen Voraussagungen basieren, dient die Vorhersage nicht den Zwecken von Planern, die bestrebt sind, ihre Organisationen auf die Zukunft auszurichten. Sie hat sicherlich wenig Sinn für Planer, die die Art, wie Menschen arbeiten und leben, durch Neuerungen ändern möchten.

### *3. Strategische Planung befasst sich nicht mit zukünftigen Entscheidungen.*

Sie befasst sich mit der Zukunftswirkung gegenwärtiger Entscheidungen

Entscheidungen gibt es nur in der Gegenwart. Wer strategische Entscheidungen trifft, sieht sich nicht der Frage gegenüber, was seine Organisation morgen tun sollte. Diese lautet vielmehr: Was müssen wir heute tun, um für ein ungewisses Morgen vorbereitet zu sein? Die Frage ist nicht, was in der Zukunft geschehen wird, sie ist: Welche Zukunftswirkung müssen wir in unser gegenwärtiges Denken und Handeln einbauen, welche Zeitspannen müssen wir berücksichtigen, und welchen Gebrauch machen wir von dieser Information, um jetzt eine vernünftige Entscheidung zu treffen?

Der Entscheidungsprozess gleicht einer Zeitmaschine, in der eine Anzahl divergierender Zeiträume mit der Gegenwart synchronisiert werden. Wir

sind gerade dabei, das zu lernen. Unser Denkprozess neigt noch dazu, Pläne zu machen für etwas, das wir in der Zukunft zu tun beschließen werden. Das mag zwar ganz unterhaltsam sein, ist aber völlig sinnlos.

Wir können Entscheidungen nur in der Gegenwart treffen, und doch können wir Entscheidungen nicht allein *für* die Gegenwart treffen. Die zweckmäßigste, opportuniste Entscheidung – von der Entscheidung, überhaupt keine Entscheidung zu treffen, ganz zu schweigen – kann uns für eine lange Zeit, wenn nicht für immer und unwiderruflich, binden.

4. *Strategische Planung ist kein Versuch, das Risiko auszuschalten.* Sie ist nicht einmal ein Versuch, das Risiko so klein wie möglich zu halten. Ein solcher Versuch kann nur zu unvernünftigen und unbegrenzten Risiken führen, und damit ins sichere Verderben.

Wirtschaftliche Aktivität bindet, gemäß ihrer Definition, gegenwärtig vorhandene Mittel für die Zukunft, das heißt für in hohem Maße ungewisse Erwartungen. Das Eingehen von Risiko ist das Wesen jeder wirtschaftlichen Aktivität. Einer der strengsten wirtschaftswissenschaftlichen Lehrsätze (das Boehm-Bawerksche-Gesetz) beweist, dass vorhandene Produktionsmittel größere wirtschaftliche Leistung nur durch größere Ungewissheit hervorbringen, oder anders, durch größeres Risiko.

## Was strategische Planung ist

Während der Versuch, das Risiko auszuschalten, sinnlos ist und der, es auf ein Minimum zu reduzieren, fraglich, ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass die eingegangenen Risiken die *richtigen* Risiken sind. Das Endergebnis erfolgreicher strategischer Planung muss die Möglichkeit für das Eingehen größeren Risikos sein, denn dies ist der einzige Weg, die unternehmerische Leistung zu verbessern. Um diese Möglichkeit zu erweitern, müssen wir jedoch die Risiken, die wir eingehen, verstehen. Wir müssen in der Lage sein, eine vernünftige Auswahl zu treffen unter risikoträchtigen Handlungsweisen, und uns nicht in die Ungewissheit stürzen auf der Grundlage von Ahnungen, Hörensagen oder Erfahrungen, gleichgültig, wie sorgfältig diese quantifiziert sein mögen.

Wir können jetzt versuchen, strategische Planung zu definieren. Es ist ein kontinuierlicher Prozess des Treffens von gegenwärtigen unternehmerischen (risikoeingehenden) Entscheidungen, und zwar systematisch und mit größter

Kenntnis ihrer Wirkung in der Zukunft; des systematischen Organisierens des Einsatzes, der benötigt wird, um diese Entscheidungen umzusetzen; und des Messens der Ergebnisse dieser Entscheidungen im Vergleich zu den Erwartungen durch organisiertes, systematisches Feedback.

## **Das Gestern abstreifen**

Planung beginnt mit den Zielsetzungen des Unternehmens. Auf jedem Bereich der Zielsetzungen muss die Frage gestellt werden: *Was müssen wir jetzt tun*, um unsere gesetzten Ziele *morgen* zu erreichen? Der erste Schritt zum »Morgen« ist, das »Gestern« abzustreifen. Die meisten Pläne befassen sich nur mit den neuen und zusätzlichen Dingen, die getan werden müssen – neue Produkte, neue Verfahren, neue Märkte und so fort. Aber der Schlüssel dazu, dass morgen etwas anderes getan wird, ist die Trennung von allem Unproduktiven, Veralteten.

Erster Schritt jeder Planung ist es, bei jeder Aktivität, jedem Produkt, jedem Verfahren oder jedem Markt zu fragen: Wenn wir daran heute nicht gebunden wären, würden wir es neu aufnehmen? Wenn die Antwort nein ist, sagt man: Wie kommen wir da heraus – schnell?

Das systematische Abstreifen des Gestern bedarf einer eigenen Planung – und ist genau das Richtige für viele Unternehmen. Es forciert das Denken und das Handeln. Es macht Menschen und Geld verfügbar für neue Dinge, es schafft die Bereitschaft zur Tat.

Im Gegensatz dazu wird ein Plan keine Ergebnisse erzielen, der nur zusätzliche und neue Maßnahmen vorsieht, ohne Vorsorge für das Abstreifen des Alten und Ausgedienten zu treffen. Er wird ein Plan bleiben und niemals Wirklichkeit werden. Doch ist die Befreiung vom Gestern die Entscheidung, die innerhalb der meisten langfristigen Pläne in der Wirtschaft (und noch mehr in der Regierung) nie in Angriff genommen wird – vielleicht der Hauptgrund für ihre Wirkungslosigkeit.

## **Welche neuen Maßnahmen müssen getroffen werden und wann?**

Der nächste Schritt im Planungsprozess ist die Frage: Was für neue und andere Maßnahmen müssen wir treffen und wann?



In jedem Plan gibt es Bereiche, die im Grunde nur darin bestehen, das mit mehr Nachdruck zu tun, was auch bislang getan wurde. Man steht sich jedoch besser mit der Annahme, dass das, was wir bereits tun, niemals ausreicht für die Erfordernisse der Zukunft. Aber »Was brauchen wir?« ist nur die halbe Frage. Genauso wichtig ist es zu fragen »Wann brauchen wir es?«, denn das fixiert den Zeitpunkt für den Beginn der Arbeit an den neuen Aufgaben.

Tatsächlich gibt es bei jeder Entscheidung eine »kurze« und eine »lange« Sicht. Die Zeit zwischen der Festlegung auf ein bestimmtes Vorgehen, zum Beispiel ein Stahlwerk zu errichten, und dem frühest möglichen Zeitpunkt für Ergebnisse, zum Beispiel fertigen Stahl zu erhalten, ist die kurze Sicht einer Entscheidung. Und die etwas mehr als 20 Jahre, die benötigt werden, um frühestens das in dem Stahlwerk investierte Geld mit Zins und Zinseszins zurückzubekommen, ist die lange Sicht. Die lange Sicht ist die Zeit, während der die ursprüngliche Entscheidung einigermaßen gültig bleiben muss, was Märkte, Verfahren, Technologie, geplante Örtlichkeit et cetera anbelangt, um die richtige Entscheidung gewesen zu sein.

Aber es ist sinnlos, von Plänen auf kurze Sicht und von solchen auf lange Sicht zu sprechen. Es gibt Pläne, die *heutiges Handeln* erfordern – und das sind echte Pläne, echte strategische Entscheidungen. Und es gibt Pläne, die versprechen zukünftige Aktionen – das sind Träume, wenn nicht sogar Vorwände für Gedankenlosigkeit, Planlosigkeit, Tatenlosigkeit. Das Wesen des Planens ist es, gegenwärtige Entscheidungen zu treffen in Kenntnis ihrer Wirkung in der Zukunft. Die *Zukunftswirkung* ist es, die die Dauer bestimmt, und nicht umgekehrt.

Ergebnisse, die einer langen Entwicklungszeit bedürfen, können jedoch nur erzielt werden, wenn sie rechtzeitig in die Wege geleitet wurden. Also erfordert Planung auf lange Sicht Kenntnis der Zukunftswirksamkeit: Was müssen wir heute tun, wenn wir in der Zukunft auf einem bestimmten Platz sein wollen? Was werden wir überhaupt nicht erreichen, wenn wir dafür nicht heute Mittel bereitstellen?

Um ein oft benutztes Bild zu wiederholen: Wenn wir wissen, dass es 99 Jahre dauert, bis eine bestimmte Kiefernart zur richtigen Größe für die Papierverarbeitung herangewachsen ist, dann ist das Setzen von Schösslingen heute der einzige Weg, mit dem wir für die Papierversorgung in 99 Jahren Vorsorge treffen können. Es ist durchaus möglich, dass jemand ein Hormon für die Wachstumsbeschleunigung entwickelt, aber wir können uns nicht darauf verlassen; gerade dann nicht, wenn wir in der Papierindustrie tätig sind. Wenn jedoch Papierfabriken von den Kiefern abhängen, dann kann sich die Planung nicht auf 20 Jahre beschränken, sondern muss 99 Jahre ansetzen.

Für andere Entscheidungen können fünf Jahre ein absurd langer Zeitraum sein. Wenn unser Unternehmen darin besteht, gepfändete Ware aufzukaufen und sie auf Auktionen zu versteigern, ist ein in der nächsten Woche stattfindender Räumungsverkauf Zukunft auf lange Sicht; alles, was darüber hinaus geht, ist weitgehend unerheblich. So bestimmen also die Art des Unternehmens und die Art der Entscheidung den Zeitraum der Planung.

Zeiträume sind weder feststehend noch einfach »gegeben«. Die Entscheidung über die Zeit selbst ist eine risikoträchtige Entscheidung im Planungsprozess. Sie bestimmt weitgehend die Zuteilung von Mitteln und deren Einsatz. Sie bestimmt weitgehend die eingegangenen Risiken. Es kann nicht oft genug wiederholt werden, dass das Aufschieben einer Entscheidung in sich selbst eine risikoträchtige und oft unwiderrufliche Entscheidung ist. Die Entscheidung hinsichtlich der Zeit bestimmt weitgehend den Charakter und die Art des Unternehmens.

Um es noch einmal zusammenzufassen: Worauf es bei strategischer Planung ankommt, ist einmal, dass systematische und zweckentsprechende Arbeit geleistet wird für die Erreichung von gesetzten Zielen; zweitens, dass die Planung mit dem Abstreifen des Gestern beginnt, und dass das Aufgeben geplant wird als Teil des systematischen Versuchs, das Morgen zu erreichen; drittens, dass man Ausschau hält nach neuen und anderen Wegen für die Erreichung gesetzter Ziele und nicht glaubt, es genüge, mehr vom gleichen zu tun; und schließlich, dass man die Zeitdimensionen durchdenkt und fragt: Wann müssen wir anfangen zu arbeiten, um die Ergebnisse dann zu haben, wenn wir sie brauchen?

## **Alles schlägt in Arbeit um**

Der beste Plan ist nur ein Plan und somit nur eine gute Absicht, *wenn er nicht in Arbeit umschlägt*. Ein adäquater Plan wird dadurch gekennzeichnet, dass er die Zuteilung von Leuten in Schlüsselpositionen zu Arbeiten an bestimmten Aufgaben vornimmt. Der Test für einen Plan ist, ob das Management tatsächlich Mittel für Aktionen zuteilt, die in der Zukunft Ergebnisse hervorbringen. Wenn eine solche Zuteilung nicht erfolgt, liegen nur Versprechungen und Hoffnungen vor, aber kein Plan.

Ein Plan muss getestet werden, indem man Manager fragt: »Welchen Ihrer besten Leute haben Sie heute an diese Arbeit gesetzt?« Der Manager, der darauf erwidert (was die meisten tun): »Aber ich kann meine besten

Leute jetzt nicht entbehren. Die müssen erst ihre jetzige Arbeit erledigen, bevor ich sie an Arbeiten für morgen setzen kann.«, dieser Manager gibt ganz einfach zu, dass er keinen Plan hat. Aber er beweist auch, dass er einen Plan braucht, denn es ist ja gerade der Zweck eines Plans aufzuzeigen, wo knappe Mittel – und das knappste sind gute Leute – eingesetzt werden sollten.

Arbeit beinhaltet nicht nur, dass jemand etwas tun soll, sondern auch Verantwortlichkeit, Fristen und schließlich die Messung der Ergebnisse, das heißt ein Feedback von den Ergebnissen aus der Arbeit und aus dem Planungsprozess selbst.

Bei der strategischen Planung präsentieren Messungen ganz echte Probleme, vor allem begrifflicher Art. Doch gerade weil die Art, was und wie wir messen, das bestimmt, was als relevant angesehen wird, sind Messungen im Planungsprozess von größter Bedeutung. Vor allem ist ein Plan dann unmöglich, solange in der Planungsentscheidung keine Erwartungswerte eingebaut wurden, an Hand derer man schnell erkennen kann, ob die Planungsziele – innerhalb der Abweichungsintervalle – erreicht wurden. Wir haben dann kein Feedback, keine Methode der Selbstkontrolle vom gegenwärtigen Augenblick zurück zum Planungsprozess.

Ein Manager kann nicht entscheiden, ob er risikoträchtige Entscheidungen mit langer Zukunftswirkung treffen möchte; er trifft sie mit der Definition seiner Rolle. Alles was er tun kann, ist zu entscheiden, ob er sie verantwortungsvoll oder verantwortungslos treffen will, mit einer vernünftigen Chance für Effektivität und Erfolg oder als ein blindes Glücksspiel gegen alle Trümpfe. Und weil einmal die Entscheidungsfindung im wesentlichen ein rationaler Prozess ist und weil zum anderen die Effektivität unternehmerischer Entscheidungen vom Verständnis und von freiwilligen Anstrengungen anderer abhängt, wird es verantwortlicher und wahrscheinlich effektiver sein, wenn man es rational organisiert, auf der Grundlage von Kenntnissen anpackt und nicht mit Weissagung. Das Ergebnis ist jedoch nicht Wissen, sondern Strategie. Deren Ziel ist Handlung – jetzt.

Strategische Planung ersetzt nicht Urteilskraft durch Fakten, nicht Manager durch Wissenschaft. Sie vermindert nicht einmal Bedeutung und Rolle von Fähigkeit, Mut, Erfahrung, Intuition oder sogar Ahnungsvermögen eines Managers – ebenso wenig wie wissenschaftliche Biologie und systematische Medizin die Bedeutung dieser Qualitäten bei einem Arzt vermindert haben. Im Gegenteil, die systematische Organisation der Planungsarbeit und ihre Ausstattung mit Daten stärken nur das Urteil, die Führung und die Vision eines Managers.

## Zusammenfassung

Strategische Planung bereitet das Unternehmen von heute auf die Zukunft vor. Sie stellt folgende Fragen: Was *sollte* unser Unternehmen sein? Was müssen wir heute tun, um uns auf die Zukunft vorzubereiten? Strategische Planung verlangt das Eingehen von Risiken. Sie erfordert ein systematisches Abstreifen des Gestern. Sie erfordert, dass notwendige Maßnahmen zum Erreichen der erwünschten Zukunft klar definiert und die Aufgaben klar verteilt werden. Das Ziel der strategischen Planung ist *sofortiges Handeln*.



## **Teil III**

# **Leistung in den Dienstleistungsinstitutionen**

Die Institutionen des öffentlichen Dienstes – Behörde und Hospital, Schule und Universität, Streitkräfte und Berufsverbände – sind in diesem Jahrhundert wesentlich schneller gewachsen als die Wirtschaft. Sie sind *der* Wachstumssektor der modernen Gesellschaft. Und innerhalb der Wirtschaft sind die Dienstleistungsstäbe viel schneller gewachsen als die operativen Abteilungen. Doch hat die Leistung nicht Schritt gehalten mit dem Wachstum oder der Bedeutung. Wodurch erklärt sich das Zurückbleiben oder das Fehlen von Leistung in den Dienstleistungsinstitutionen? Was braucht man, um Dienstleistungsinstitutionen auf Leistung auszurichten?

## Kapitel 12

# Das Managen von Dienstleistungsinstitutionen in der Organisationsgesellschaft

Das Wirtschaftsunternehmen ist nur eine der Institutionen der modernen Gesellschaft, und Wirtschaftsmanager sind keineswegs unsere einzigen Manager. Dienstleistungsinstitutionen – Behörden, Streitkräfte, Schulen und Universitäten, Forschungslaboratorien, Krankenhäuser und andere Einrichtungen der Gesundheitspflege, Gewerkschaften, freiberufliche Partnerschaften wie große Anwaltspraxen oder große (und oft multinationale) Wirtschaftsprüfer, Berufs-, Industrie- und Handelsverbände und viele andere – sind im gleichen Sinne Institutionen und benötigen daher gleichfalls ein Management. Sie alle haben Leute, die dazu bestimmt sind, eine Managementfunktion auszuüben. Sie werden dafür bezahlt, dass sie die Arbeit eines Managers tun, obwohl sie nicht Manager genannt werden, sondern Verwalter, Kommandeure, Direktoren, Leiter oder einen ähnlichen Titel haben.

## Die multiinstitutionelle Gesellschaft

Wir sind eine multiinstitutionelle Gesellschaft. Alle Dienstleistungsinstitutionen werden aus dem Überschuss bezahlt, der durch wirtschaftliche Aktivität produziert wird. Sie sind Gemeinkosten – entweder soziale oder wirtschaftliche Gemeinkosten. Das Wachstum der Dienstleistungsinstitutionen im 20. und 21. Jahrhundert ist somit der beste Beweis für den Erfolg des Wirtschaftslebens bei der Bewältigung seiner volkswirtschaftlichen Aufgaben, das heißt der Produktion wirtschaftlichen Überschusses.

Doch – im Gegensatz zur Universität des frühen 19. Jahrhunderts – sind die Dienstleistungsinstitutionen kein Luxus oder Zierrat. Sie sind Säulen der modernen Gesellschaft, tragende Pfeiler der Grundkonstruktion. Sie *müssen* Leistungen erbringen, wenn unsere Gesellschaft – und Wirtschaft – funktionieren soll. Diese Dienstleistungsinstitutionen verursachen die Hauptausgaben der modernen Gesellschaft. Die Hälfte des Bruttosozial-



produkts der Vereinigten Staaten (wie der meisten anderen entwickelten Länder) wird für Institutionen des öffentlichen Dienstes ausgegeben. Jeder Bürger einer entwickelten, industrialisierten und urbanisierten Gesellschaft hängt in seinen Überlebenschancen von der Leistung der Institutionen des öffentlichen Dienstes ab. Aber diese Institutionen enthalten auch die Werte einer entwickelten Gesellschaft. Bildung, Gesundheitspflege, Wissen und freie Beweglichkeit und nicht mehr in erster Linie Nahrung, Kleidung und Wohnung sind die Früchte der gesteigerten wirtschaftlichen Kapazität und Produktivität unserer Gesellschaft.

Doch die Beweise für Leistungen in den Dienstleistungsinstitutionen sind nicht sehr eindrucksvoll, und schon gar nicht überwältigend. Schulen, Krankenhäuser und Universitäten haben heute alle eine Größe, die die Vorstellungskraft früherer Generationen überschreitet. Ihre Budgets sind sogar noch schneller gewachsen. Doch überall befinden sie sich in einer Krise. Vor ein oder zwei Generationen wurde ihre Leistung als selbstverständlich angesehen. Heute werden sie von allen Seiten wegen Mangel an Leistung angegriffen. Dienstleistungen, die das 19. Jahrhundert mit Eleganz und offensichtlich wenig Anstrengungen zuwege brachte – zum Beispiel die Post oder die Eisenbahn –, sind tief in den roten Zahlen und verlangen enorme und immer weitere wachsende Zuschüsse. Behörden, sowohl nationale wie lokale, werden laufend reorganisiert, um leistungsfähiger zu sein. Doch klagen in jedem Land die Bürger immer lauter über die Bürokratie in der Regierung. In diesen Klagen drückt sich die Meinung der Bürger aus, dass die Behörden nur für die darin Beschäftigten betrieben werden und nicht für Beiträge und Leistungen für die Allgemeinheit. Dies ist Misswirtschaft.

## Werden Dienstleistungsinstitutionen geführt?

Die Dienstleistungsinstitutionen selbst sind »managementbewußt« geworden. Dienstleistungsinstitutionen wenden sich in wachsendem Maße an die Wirtschaft, um Management zu lernen. In allen Dienstleistungsinstitutionen sind jetzt Konzepte und Methoden des Wirtschaftsmanagement wie Entwicklung von Managern, Management durch Zielsetzungen und viele andere allgemein üblich.

Dies ist ein gesundes Zeichen, bedeutet aber nicht, dass die *Dienstleistungsinstitutionen die Probleme der Führung verstehen*. Es bedeutet nur, dass sie zu erkennen beginnen, dass sie zurzeit nicht geführt werden.

## Aber können sie überhaupt geführt werden?

Es gibt noch eine andere und ganz anders geartete Antwort auf die Leistungskrise der Dienstleistungsinstitutionen. Eine wachsende Zahl von Kritikern sind zu der Schlussfolgerung gelangt, dass Dienstleistungsinstitutionen ihrem Wesen nach unlenkbar sind und somit unfähig, Leistungen hervorzubringen. Manche schlagen deshalb sogar vor, dass Dienstleistungsinstitutionen abgeschafft werden sollten. Nicht der geringste Hinweis spricht dafür, dass die heutige Gesellschaft bereit wäre, ohne die Beiträge auszukommen, für deren Leistung die Institutionen geschaffen wurden. Jene, die am lautstärksten die Mängel der Krankenhäuser anprangern, wünschen mehr und bessere Gesundheitsfürsorge. Diejenigen, die öffentliche Schulen kritisieren, wollen bessere, nicht weniger Bildung. Die Wähler, die am bittersten über die Verwaltungsbürokratie klagen, stimmen für mehr Regierungsprogramme.

Wir haben keine andere Wahl, als zu lernen, die Dienstleistungsinstitutionen durch entsprechendes Management leistungsfähig zu machen.

*Und sie können durch Management auf Leistung ausgerichtet werden.*

## Wie Dienstleistungsinstitutionen auf Leistung ausgerichtet werden

Verschiedene Typen von Dienstleistungsinstitutionen brauchen einen unterschiedlichen Aufbau. Aber sie alle, so dürfen wir folgern, müssen sich zuerst freiwillig der gleichen Disziplin unterwerfen, wie es die Manager und Führer der Institutionen taten, die in vorherigen Kapiteln als Beispiele aufgeführt wurden.

1. Sie müssen definieren: Was ist unser Unternehmen und was sollte es sein? Sie müssen Alternativen der Definition klar herausstellen und sie sorgfältig durchdenken, vielleicht sogar (wie es die Präsidenten der sich entwickelnden amerikanischen Universitäten taten; siehe im weiteren Verlauf dieses Kapitels) eine Abstimmung zwischen verschiedenartigen und vielleicht sogar widersprüchlichen Definitionen ausarbeiten.
2. Sie müssen klare *Zielsetzungen und Einzelziele* aus ihrer Definition von Funktion und Aufgabe ableiten.
3. Sie müssen dann *Prioritäten* für eine Konzentration durchdenken, um daraus Nahziele auszuwählen, Richtwerte für Ausführung und Leis-

tung festzusetzen, das heißt die noch akzeptablen Mindestergebnisse definieren; ferner Fristen setzen; auf Ergebnisse hinarbeiten und jemanden für die Ergebnisse verantwortlich machen.

4. Sie müssen *Leistungsmaßstäbe* definieren – die Kundenzufriedenheit bezüglich der Dienstleistungen im Gesundheitsbereich oder die Anzahl der Haushalte, die mit Strom versorgt werden (eine Größe, die sehr viel leichter messbar ist).
5. Sie müssen diese Maßstäbe zur Rückkopplung für ihre Anstrengungen benutzen, das heißt eine *ergebnisorientierte Selbstkontrolle* in ihr System einbauen.
6. Schließlich brauchen sie eine organisierte Überprüfung von *Zielsetzungen und Ergebnissen*, um solche Zielsetzungen fallenzulassen, die keinem Zweck mehr dienen oder sich als unerreichbar erwiesen haben. Sie müssen unbefriedigende Leistung sowie veraltete oder unproduktive Tätigkeiten herausfinden. Und sie brauchen einen Mechanismus, diese Tätigkeiten fallenzulassen, bevor sie ihr Geld und ihre Energien auf unbefriedigende Ergebnisse verschwenden.

Die letzte Forderung ist vielleicht die wichtigste. Das Fehlen eines Marktes enthebt die Dienstleistungsinstitutionen der Disziplin, die ein Unternehmen zwingt, sich vom Gestern zu trennen oder sogar Bankrott zu machen. Das Aufspüren und Eliminieren von Aktivitäten mit geringer Leistung in Dienstleistungsinstitutionen, außerhalb und innerhalb der Wirtschaft, wäre wohl die schmerzlichste, aber auch die heilsamste Neuerung.

Kein Erfolg gilt, wie unsere Beispiele zeigen, auf Dauer. Doch es ist wesentlich schwieriger, den Erfolg von gestern freiwillig aufzugeben, als einen Fehlschlag neu zu bewerten. Ein Erfolg, der seine Nützlichkeit überlebt hat, kann letzten Endes mehr Schaden anrichten als ein Fehlschlag.

Ganz besonders bei einer Dienstleistungsinstitution wird der Erfolg von gestern zur »Politik«, »Tugend«, »Überzeugung«, wenn nicht gleich zur Bibel. Um dies zu verhindern, muss sich die Institution freiwillig der Disziplin unterwerfen, ihre Aufgabe, ihre Zielsetzungen und ihre Prioritäten zu durchdenken. Eine Rückkopplung von den Ergebnissen und Leistungen her muss Politik, Prioritäten und Tätigkeit kontrollieren. In den USA gibt es deswegen ein solches »Wohlfahrtsdurcheinander«, weil das Wohlfahrtsprogramm des New Deal in den 30er Jahren ein solcher Erfolg war, dass man es nicht aufgeben wollte, sondern es auch für das vollkommen andersgeartete Problem innerstädtischer Armut anwandte, wofür es völlig ungeeignet war.

Um Dienstleistungsinstitutionen zur Leistung zu bringen, bedarf es, wie inzwischen klar sein sollte, keiner großen Männer. Stattdessen braucht man

ein System. Die wesentlichen Merkmale dieses Systems unterscheiden sich kaum von den wesentlichen Merkmalen der Leistung in einem Wirtschaftsunternehmen, aber die Anwendung wird ganz anders sein. Dienstleistungsinstitutionen sind keine Wirtschaftsunternehmen, und Leistung bedeutet bei ihnen etwas ganz anderes.

Die Anwendung der wesentlichen Regeln wird und sollte sehr verschieden sein für verschiedene Dienstleistungsinstitutionen. Wie unsere späteren Beispiele zeigen werden, gibt es wenigstens *drei* verschiedene Typen von Dienstleistungsinstitutionen – das heißt Institutionen, die nicht für Leistung und Ergebnisse honoriert werden, sondern für Bemühungen und Programme.

## Die drei Typen von Dienstleistungsinstitutionen

Zunächst gibt es das natürliche Monopol. Es produziert zwar Wirtschaftsgüter und Dienstleistungen, aber es kann nicht nach Ergebnissen und Leistung bezahlt werden, weil es eben ein Monopol ist.

Der Wirtschaftswissenschaftler bezeichnet als natürliches Monopol solche Unternehmen, die auf einem gegebenen Gebiet exklusive Rechte haben müssen – die Wasser- oder die Stromversorgung. Doch das Forschungslabor innerhalb eines Unternehmens ist gleichfalls ein natürliches Monopol innerhalb seines Unternehmens.

### Lilienthal und die TVA

Ein instruktives Beispiel liefert die Tennessee Valley Authority (TVA, ein Komplex von Versorgungsbetrieben und öffentlichen Bauten im südlichen Teil der mittleren Vereinigten Staaten). Errichtet hauptsächlich in der Zeit des New Deal, ist die TVA heute kein Streitpunkt mehr.<sup>9</sup> Sie ist lediglich eine von vielen großen Elektrizitätsgesellschaften, nur dass sie dem Staat gehört und nicht privaten Investoren. Dies war in ihrer Anfangszeit vor 75 Jahren keineswegs so. Damals war TVA ein Slogan, ein Schlachtruf, ein Symbol. Freunde wie Feinde sahen in ihr den Keil für die Verstaatlichung der gesamten Elektrizitätsversorgung in den Vereinigten Staaten. Andere betrachteten sie als einen Segen für das Tennessee Valley, da sie eine riesige landwirtschaftlich genutzte Fläche mit preiswerter Energie und kostenlosem Dünger versorgte. Andere wiederum waren in erster Linie interes-

siert an Hochwasserkontrolle und schiffbaren Wasserstraßen. Es gab eine solche Fülle von einander entgegengesetzten Erwartungen, dass der erste Leiter der TVA, Arthur Morgan, ein ausgezeichnete Ingenieur und Volkswirt, vollkommen ins Schwimmen geriet. Nicht in der Lage durchzudenken, was das Unternehmen der TVA sein sollte und wie wechselnde Zielsetzungen abgestimmt werden könnten, erreichte Morgan nichts. Präsident Franklin Roosevelt schließlich ersetzte ihn durch einen fast völlig unbekannten jungen Anwalt mit geringer Verwaltungserfahrung, David Lilienthal.

Lilienthal stellte sich der Notwendigkeit, das Unternehmen von TVA zu definieren. Er kam zu dem Schluss, dass das erste Ziel leistungsfähige Elektrizitätswerke sein musste, um ein energiehungriges Gebiet ausreichend und billig mit Strom zu versorgen. Alles Übrige, so entschied er, hinge von der Bewältigung dieser ersten Notwendigkeit ab, die dann für ihn zur Priorität bei der Durchführung wurde. Heute hat die TVA viele andere Ziele erreicht, wie Hochwasserkontrolle, schiffbare Wasserwege, Düngemittelproduktion und sogar eine ausgewogene Besiedlungsstruktur. Aber nur Lilienthals Bestehen auf einer klaren Definition des Unternehmenszwecks von TVA und auf der Schaffung von Prioritäten gibt eine Erklärung dafür, warum die TVA jetzt einfach als selbstverständlich hingenommen wird, sogar von jenen, die vor 40 Jahren ihre unerbittlichen Feinde waren.

Die nächste Gruppe von Dienstleistungsinstitutionen sind jene, die mittels Budgetzuteilung finanziert werden. Sie alle haben zwar die gleichen Grundlagen, doch brauchen ihre individuellen Zwecke und die Art, in der sie diese zu erreichen versuchen, nicht einheitlich zu sein, und ihre Prioritäten können – und sollten sogar oft – ganz verschieden sein. Die amerikanische Universität ist ein Beispiel dafür.

## Die amerikanische Universität

Der Aufbau der modernen amerikanischen Universität von 1860 bis zum Ersten Weltkrieg zeigt gleichfalls, wie Dienstleistungsinstitutionen zu Leistungen gebracht werden können. Die amerikanische Universität dieser Zeit ist in erster Linie die Arbeit von sechs Männern, die in dieser Zeit Präsidenten angesehener Universitäten waren: Andrew W. White (*Cornell*, 1868–1885), Charles W. Eliot (*Harvard*, 1869–1909), Daniel Coit Gilman (*John Hopkins*, 1876–1901), David Starr Jordan (*Stanford*, 1891–1913), William Rainey Harper (*Chicago*, 1892–1904) und Nicholas Murray Butler (*Columbia*, 1902–1945).

All diesen Männern war eine grundlegende Erkenntnis gemein: Das traditionelle College – im Wesentlichen ein Priesterseminar des 18. Jahrhunderts – war inzwischen völlig veraltet, steril, unproduktiv und krank. Amerika hatte 1860 wesentlich weniger Collegestudenten als 40 Jahre früher bei einer wesentlich geringeren Bevölkerung. Die Schöpfer der neuen Universitäten hatten ein gemeinsames Ziel: Eine neue Institution zu schaffen, eine echte Universität. Ihnen war klar, dass zwar die europäischen Universitäten viel zu bieten hatten, die neuen Universitäten aber amerikanische Institutionen werden mussten.

Außerhalb dieser gemeinsamen Überzeugungen jedoch hatten sie sehr verschiedene Ansichten darüber, was eine Universität sein sollte und was ihr Zweck und ihre Aufgabe wären.

Eliot in Harvard sah den Zweck der Universität darin, eine Führungsgruppe mit einem ausgeprägten eigenen Stil heranzuziehen. Sein Harvard sollte eine nationale Institution sein und nicht das enge Reservat des »jungen Mannes aus feiner Bostoner Familie«, für den das Harvard College gegründet worden war. Aber sie sollte auch für Boston – und für Neuengland – die Vorherrschaft einer moralischen Elite zurückbringen, wie sie die »Auserwählten«, die puritanischen Theologen und ihre Nachfolger, die Führer der Föderalisten, in den frühen Tagen der Republik innehatten. Butler in Columbia – und zu einem geringeren Grade Harper in Chicago – sah die Funktion der Universität in der systematischen Anwendung rationalen Denkens und rationaler Analyse auf die grundlegenden Probleme einer modernen Gesellschaft: auf Erziehung, Wirtschaft, Regierung, Außenpolitik. Gilman von der John-Hopkins-Universität sah sie als Erzeuger neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse. Ursprünglich wollte sich John Hopkins auf Erkenntnisforschung beschränken und überhaupt keine Studenten ausbilden. White in Cornell zielte auf eine breit gestreute Allgemeinbildung ab.

Jeder dieser Männer wusste, dass er Kompromisse machen musste. Jeder wusste, dass er eine Reihe von Betroffenen und Publikumsgruppen zufriedenstellen musste, von denen jeder die Universität aus einem anderen Gesichtswinkel sah. Sowohl Eliot als auch Butler mussten ihre neuen Universitäten auf bestehenden alten Strukturen aufbauen (die anderen konnten von Grund auf neu anfangen) und sowohl die in den USA sehr einflussreichen »Alten Herren« als auch einen vorhandenen Lehrkörper zufriedenstellen. Sie alle mussten sich ganz besonders der Notwendigkeit widmen, finanzielle Unterstützung an sich zu ziehen und zu halten.

Es war Eliot, der trotz seines beharrlichen Bestehens auf der »moralischen Führungsidee« die erste Arbeitsvermittlung einrichtete, indem er

versuchte, für die Harvardabsolventen gut bezahlte Arbeitsplätze, vor allem in der Wirtschaft, zu finden. Und es war Butler, der das erste Public-Relations-Büro an einer Universität mit dem Ziel aufbaute, die Wohlhabenden anzusprechen und ihr Geld zu bekommen – und das mit gutem Erfolg.

Jeder dieser Männer gab seiner Definition von Zweck und Aufgabe der Universität den Vorrang. Diese Definitionen überdauerten die Gründer nicht. Noch zu Lebzeiten von Eliot und Butler entzogen sich deren Institutionen ihrer Kontrolle, begannen, die Zielsetzungen zu verwässern und die Prioritäten durcheinanderzubringen. Später haben sich alle diese Universitäten – und andere, wie zum Beispiel die Universität von California und andere größere staatliche Universitäten – auf einen gemeinsamen Typ hin entwickelt. Heutzutage ist es schwer, eine dieser »Multiversitäten« von der anderen zu unterscheiden. Doch der Stempel der Gründer ist immer noch nicht völlig verwischt.

Es ist kaum Zufall, dass sich in der Politik des New Deal in erster Linie Mitglieder des Lehrkörpers von Columbia und Chicago als führende Berater und Planer fanden. Denn der New Deal war natürlich auf die Anwendung rationalen Denkens und rationaler Analyse, auf öffentliche Probleme und Politik eingeschworen. Als die Kennedy-Regierung mit ihrem Glauben an den »Stil« einer Elite 30 Jahre später ans Ruder kam, waren es selbstverständlich die Wissenschaftler aus Harvard.

*Das ursprüngliche klare Bekenntnis zu Zweck und Aufgabe*, das diese Institutionen so leistungsfähig machte, ist in ihren Fakultäten und bei ihren Absolventen nach wie vor erkennbar – wenn auch schwach.

Alle sechs Universitätspräsidenten befassten sich mit der Hochschulausbildung. Jeder von ihnen wollte auf den Ruinen der alten, überkommenen Colleges des 18. Jahrhunderts eine Universität aufbauen. Dabei vertraten sie jedoch unterschiedliche Ansichten über deren Zweck und Aufgabe. Sie alle versuchten ihre Universität zu strukturieren, indem sie den Schwerpunkt auf eine der Alternativen von »was unser Unternehmen ist oder sein sollte« legten und dementsprechend unterschiedliche Prioritäten setzten. Ganz bewusst schufen sie konkurrierende Institutionen mit ein und derselben Struktur: Kuratorium, eine Verwaltung, Lehrkörper und Studenten, und vergleichbare Kurse führen zu den gleichen Studienabschlüssen.

Beim dritten Typus von Dienstleistungsinstitution sind die Mittel genauso wichtig wie die Ziele. Sie müssen deshalb strukturiert sein und einheitlich eingesetzt werden. In diesen Bereich fällt die Verwaltung von Justiz und Verteidigung.

## Die besonderen Bedürfnisse der Institutionen

Was braucht jede dieser Institutionen?

Das natürliche Monopol braucht den geringsten Aufbau. Es ist Ergebnis am nächsten, obwohl es nicht direkt für sie bezahlt wird. Es muss im Grunde alles das tun, was jedes Unternehmen sowieso tun sollte, nur eben viel systematischer.

Dies ist übrigens ein starkes Argument dafür, dass natürliche Monopole unter staatlicher Aufsicht, nicht aber als Staatseigentum gehalten werden sollten. Ein unbeaufsichtigtes natürliches Monopol wird, wie Wirtschafts- und Staatswissenschaftler seit langem wissen, unweigerlich Ausbeutung betreiben, abgesehen davon, dass es uneffektiv und ineffizient wird. Ein im Staatseigentum befindliches Monopol wird vielleicht nicht ausbeuten, aber der Kunde kann sich nicht gegen Unfähigkeit, schlechten Service, hohe Gebühren und allgemeine Missachtung seiner Bedürfnisse wehren. Ein unabhängig geführtes Monopol unter Staatsaufsicht kann hinsichtlich der Bedürfnisse des Kunden wesentlich entgegenkommender sein als ein unkontrolliertes privates Monopol einerseits oder eines in Staatseigentum andererseits. Das kontrollierte, aber unabhängig geleitete Monopol hängt hinsichtlich seiner Gebühren und damit seiner Einnahmen und Gewinne von der öffentlichen Meinung ab, die einer kontrollierenden Behörde gegenüber geäußert und von dieser zum Ausdruck gebracht wird.

Gegen Ende der 60er Jahre ließ die Leistungsfähigkeit des amerikanischen Telefonsystems in einigen Gebieten sehr nach, vor allem in New York City. Wartezeiten für Service oder Reparaturen wurden länger. Die Kunden konnten effektive Aktionen unternehmen und taten es. Sie begannen sofort, gegen versuchte Gebührenerhöhungen der Telefongesellschaft Einspruch zu erheben – ein besseres Mittel zur Disziplinierung eines Monopols ist schwer vorstellbar. Das amerikanische Telekommunikationssystem ist mittlerweile dereguliert und unterliegt einem starken Wettbewerb.

Der französische Telefonkunde weiß genau, dass er den schlechtesten Service in irgendeinem entwickelten Land erhält. Da aber der Telefondienst ein Staatsmonopol ist, hat der Kunde keinerlei Macht und kann nur nörgeln.

Zudem kann die Kontrollbehörde, durch die der Staat Privatgesellschaften an der langen Leine hält, die strukturellen Maßnahmen verlangen, die es dem kontrollierten Monopol ermöglichen, seine Aufgaben systematisch zu bewältigen.

Bei dem Monopol, das ein Forschungslabor innerhalb eines Unternehmens darstellt, kann und sollte die Geschäftsführungsspitze (Topmanagement) so viel Disziplin verlangen, dass Zielsetzungen durchdacht werden,



Einzelziele und Prioritäten festgelegt werden, Leistung gemessen wird und alles Unproduktive abgestreift wird. Dies ist der einzige Weg, ein Forschungslabor produktiv zu machen und empfänglich für die Nöte, Chancen und Verantwortlichkeiten der Gesellschaft.

Einer der effektivsten Manager einer Forschungsabteilung – der selbst ein Wissenschaftler von Weltruf ist – hat die Angewohnheit zu fragen: »Was haben Sie in diesem Forschungslabor zum Ausblick, den Kenntnissen und den Ergebnissen der Gesellschaft während der letzten drei bis fünf Jahre beigetragen?« Und dann fragt er: »Welche Beiträge Ihrerseits zu Ausblick, Kenntnissen und Ergebnissen der Gesellschaft erwarten Sie während der nächsten fünf Jahre?« Er berichtet, dass er nie eine Antwort bekommt, wenn er die Frage zum ersten Mal stellt. Wiederholt er jedoch die Frage ein paar Jahre lang, erhält er Antworten, und nach einigen weiteren Jahren sogar Forschungsergebnisse.

## **»Sozialistischer Wettbewerb« auf dem Dienstleistungssektor**

Der zweite Typ einer Dienstleistungsinstitution sind Schule, Universität und Krankenhaus. Die meisten Dienstleistungsstäbe in Wirtschaftsorganisationen gehören gleichfalls hierher. Die Dienstleistungsinstitutionen dieses zweiten Typs sind typisch für entwickelte Gesellschaften.

Staatsmonopole und Staatsinstitutionen – die Dienstleistungsinstitutionen des ersten und des dritten Typs – beherrschen unterentwickelte Gesellschaften. Aber die Dienstleistungsinstitution des zweiten Typs rückt im Prozess der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in eine zentrale Position. Ihre Leistung ist entscheidend für eine moderne entwickelte Gesellschaft. Und in einer entwickelten Gesellschaft oder einem entwickelten Unternehmen ist es diese Institution, die am engsten mit dem täglichen Leben des Bürgers oder des Managers in Berührung kommt.

Ihr »Kunde« ist nicht wirklich ein Kunde, er ist ein Tributpflichtiger. Er zahlt für diese Dienstleistungsinstitution, ob er will oder nicht, aus Steuern, Abgaben wie bei Zwangsversicherungen oder über Gemeinkosten. Die Produkte dieser Institutionen sollen keinen Bedarf befriedigen. Sie sollen eine Notwendigkeit befriedigen. Schule und Krankenhaus, aber auch der typische Dienstleistungstab in der Wirtschaft liefern, was jedermann haben sollte, haben müsste, haben muss, weil es »gut für ihn« ist oder gut für die Allgemeinheit.

Dieser Typ der Dienstleistungsinstitution ist normativ, um sich der Terminologie der Logik zu bedienen. Sie zielt darauf ab, ihre »Kunden« zu veranlassen, etwas zu sein, etwas zu tun, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten, bestimmte Dinge zu wissen oder an bestimmte Dinge zu glauben. Die meisten Dienstleistungsinstitutionen dieses Typs liefern auch etwas für das öffentliche Wohl, was nicht beschafft werden könnte – oft nicht einmal zu völlig unerschwinglichen Kosten – außer auf einer kollektiven Basis. Und weil sie sowohl normativ sind als auch etwas für das öffentliche Wohl liefern, können sie nur aus Steuern, über Gemeinkosten oder andere Zwangserhebungen finanziert werden.

Wir sprechen vom »Recht jedes Kindes auf Bildung«. Die jungen Leute jedoch beklagen sich über den Zwang, zur Schule gehen zu müssen – sie haben eher recht. Wir sprechen vom »Recht jeden Bürgers auf eine anständige Gesundheitsfürsorge«. Doch sind wir bereits auf dem besten Wege zu einer zwangsweisen Gesundheitsfürsorge.

Wenn sich der Brennpunkt auf medizinische Vorbeugung für große Menschengruppen verschiebt, wie es wahrscheinlich in verhältnismäßig kurzer Zeit der Fall sein wird, dann werden wir bald von jedem verlangen, dass er von den Einrichtungen der Gesundheitsfürsorge Gebrauch macht. Mit anderen Worten, wir werden Gesundheitspflege obligatorisch machen.

Die obligatorische Benutzung von Dienstleistungsstäben ist in vielen Unternehmen Vorschrift. Die Marketingmanager in den Abteilungen eines dezentralisierten Unternehmens werden in der Regel nicht gefragt, ob sie an den vom zentralen Marketingstab veranstalteten Marketingseminaren teilnehmen wollen. Ihnen wird das Erscheinen befohlen. Dienstleistungsinstitutionen dieses zweiten Typs brauchen ein System wie Oskar Langes Konkurrenzsozialismus. Die Zielsetzung – die Gesamtaufgabe – muss für diese Art der Dienstleistungsinstitution von genereller Natur sein. Es sollte Mindestrichtwerte für Leistung und Ergebnisse geben. Aber im Interesse der Leistung ist es außerordentlich wünschenswert, ganz besonders für Staatsinstitutionen, dass sie Autonomie im Management haben und nicht direkt vom Staat betrieben werden, auch wenn sie von ihm überwacht und kontrolliert werden. Genauso sollte es für den Verbraucher eine angemessene Auswahl zwischen verschiedenen Wegen zur Bedürfnisbefriedigung, zwischen verschiedenen Prioritäten und verschiedenen Methoden geben.<sup>10</sup> Diese Institutionen sollten genügend Konkurrenz haben, damit sie ihren Leistungsstandard halten können.

Wir sprechen heute in den USA von einem Gutscheinsystem für die Grund- und Realschulerziehung. Jede zugelassene Schule erhält vom Staat pro Kind einen Betrag, der den Kosten entspricht, die in einer staatlichen Schule anfallen würden. Selbst bei großem Spielraum, den die Schulen mit einem solchen Gut-

scheinplan hätten, wäre in jedem Falle sichergestellt, dass keine dafür qualifiziert wäre, die nicht verspricht, ihren Schülern ein Mindestmaß an Kenntnissen in den Grundfächern zu vermitteln. Wir können der Schule die Methodik überlassen. Raum für Experimente, von der strengsten traditionellen Schuldisziplin bis zu den freiesten Formen nichtautoritärer Schulen, gibt es genug. Doch wird und sollte man auf Grundzielen und einem Mindeststandard bestehen. Ob Kinder im schulpflichtigen Alter eine Schule besuchen oder nicht, ist keine Frage der freien Entscheidung – der Schulbesuch ist Pflicht, ob es den Eltern gefällt oder nicht –, aber Eltern und Kind haben als Verbraucher die Möglichkeit auszuwählen, welche Schule das Kind besuchen soll. (Für weitere Möglichkeiten zur Ausbildung in Grundschule und weiterführender Schule siehe Kapitel 14.)

Ein anderes Beispiel zeigt die Anwendung der gleichen Methode auf den Dienstleistungsstab in einem Unternehmen. Ein großes, multinationales Markenartikelunternehmen definiert ihren Unternehmenszweck als »Marketing«. Bei einer solchen Bezeichnung würde man in der Gesellschaft einen großen Stab für Marketingservice erwarten, aber der Stab ist auffallend klein. Der Marketingservicestab hat ein kleines Budget, aus dem Verkaufstraining, Marketingforschung, die Bibliothek und so weiter finanziert werden, nicht aber die Marketingdienstleistungen für die Unternehmen der Gesellschaft. Jedes der 45 bis 50 dezentralisierten und autonom geleiteten Unternehmen der Gesellschaft in über dreißig Ländern ist verantwortlich für seine Marketingleistung und seine Verkaufsergebnisse. Um seinem Unternehmen bei der Erreichung dieser Ergebnisse zu helfen, kann der jeweilige Leiter die Dienste dieses Stabes in Anspruch nehmen. Er muss es aber nicht tun; er ist berechtigt, außenstehende Berater seiner Wahl heranzuziehen oder aber sich auf sein Fingerspitzengefühl zu verlassen. Wenn er aber von dem Marketingservicestab Gebrauch macht, zahlt er dafür. Der Marketingstab jedoch durchleuchtet den Standard und die Leistung jeder einzelnen Tochterfirma. 18 oder 20 der Abteilungs- oder Gebietsmanager bedienen sich des Marketingservicestabs. Elf oder zwölf nehmen Berater außerhalb der Gesellschaft in Anspruch. Ein weiteres Dutzend brauchte keinen Servicestab, weder innerhalb noch außerhalb der Gesellschaft. Die Marketingergebnisse dieser Männer zeigen keine Korrelation mit den von ihnen benutzten Methoden. Die gleiche Methode führte in der einen Abteilung zu einem hohen, in der anderen Abteilung zu einem niedrigen Leistungsstandard. Aber selbst leistungsschwache Abteilungen in dieser Gesellschaft haben einen beachtlichen Marketingstandard und gute Verkaufsergebnisse. Und der Marketingservicestab ist einer der besten mir bekannten, sowohl nach seiner Effektivität, seiner Leistungsstärke und seinem Enthusiasmus.

## Die Institutionen des Staates

Die dritte Kategorie von Dienstleistungsinstitutionen sind im Großen und Ganzen die traditionellen staatlichen Aktivitäten – Justiz, Verteidigung, kurz alle Bereiche, in denen Politik gemacht wird. Diese Institutionen liefern keine Gemeingüter im volkswirtschaftlichen Sinne, sie liefern Regierungsgewalt.

Hier ist eine Autonomie des Managements nicht möglich. Konkurrenz, sofern sie überhaupt möglich wäre, wäre in höchstem Grade unerwünscht. Diese Institutionen müssen der direkten Staatskontrolle unterstehen und direkt vom Staat betrieben werden, doch auch ihre Aktivitäten verlangen die Disziplin von Zielsetzungen, Prioritäten und Ergebniskontrolle.

Solche Institutionen bedürfen daher einer organisierten, unabhängigen Kontrolle ihrer Versprechungen, ihrer grundlegenden Voraussetzungen und ihrer Leistung. Eine Rückkopplung von den Ergebnissen her ist in diesen Institutionen nicht möglich. Die einzige Disziplin, der sie unterworfen werden können, besteht daher in Analyse und Kontrolle.

Jetzt, wo Dienstleistungsinstitutionen so zentral geworden sind, so wichtig und so kostspielig, brauchen wir einen Rechnungshof zur Kontrolle von Zielsetzungen und Leistung. Wir müssen uns zwingen, projektierte Politik, Gesetze und Programme der Regierung – aber auch Politik, Programme und Aktivitäten von Dienstleistungsstäben – zu prüfen und zu fragen: Sind die Zielsetzungen realistisch? Sind sie erreichbar oder reine Rhetorik? Stehen sie in einem zweckdienlichen Bezug zu den Bedürfnissen, die sie befriedigen sollen? Wurden die richtigen Einzelziele gesetzt? Sind Prioritäten durchdacht worden? Und stehen die Ergebnisse wirklich in Zusammenhang mit Versprechungen und Erwartungen?

Wir müssen einen Schritt weitergehen und es als grundlegende Prämisse akzeptieren, jede Regierungsbehörde und jeden Akt der Legislative als nicht dauerhaft anzusehen. Eine neue Aktivität, eine neue Behörde, ein neues Programm sollten immer nur für eine begrenzte Zeit eingesetzt werden. Eine Verlängerung sollte nur dann erfolgen, wenn die Ergebnisse die Richtigkeit der Zielsetzungen und der gewählten Mittel beweisen. Außerhalb der Regierung, in anderen Dienstleistungsinstitutionen – einschließlich derjenigen, die autonom sein sollten, obwohl sie öffentlichen Charakter haben (zum Beispiel Schulen oder Krankenhäuser), wird das aber akzeptiert werden müssen. Unsere Gesellschaft wird angesichts des Mangels an Leistung und Ergebnissen der Dienstleistungsinstitutionen zu unzufrieden, um das traditionelle System auf ewig zu dulden.

Die Unfähigkeit, leistungsschwache Programme aufzugeben, ist schuld an einem Großteil unseres Dilemmas. Diese Unfähigkeit ist schuld am Versa-

gen der landwirtschaftlichen Programme der USA und der Europäischen Union, ist schuld an der »Wohlfahrtsunordnung«, die unsere Großstädte zu zerstören droht, sie ist auch schuld an dem Versagen unserer internationalen Entwicklungsprogramme.

Das Versagen, eine Rückkopplung von den Ergebnissen her zu erzielen, kann die Umwelt gefährden sowie unsere Bemühungen, sie zu retten. Ergebnisse werden dringend benötigt. Aber bisher haben wir weder die Notwendigkeit erkannt, unsere Ziele zu durchdenken, noch Prioritäten geschaffen. Wir haben versäumt, eine Rückkopplung von den Ergebnissen der Forderungen, der Prioritäten und der Bemühungen im Kreuzzug für die Umwelt zu organisieren. Es kann vorausgesagt werden, dass dies nur zu einem Fehlen von Ergebnissen und zu schneller Desillusion führen kann.

Was den Dienstleistungsinstitutionen nicht fehlt, ist die geschäftsmäßige Organisation. Sie müssen so oft als möglich Leistungstests ausgesetzt sein – und sei es nur dem des »sozialistischen Wettbewerbs«. Sie müssen jedoch mehr krankenhausmäßig, mehr universitätsmäßig, mehr regierungsmäßig und so weiter werden, also primär ihre eigenen Funktionen, spezifischen Aufgaben und Ziele durchdenken.

Dienstleistungsinstitutionen brauchen nicht bessere Leute. Sie brauchen Leute, die die Führungsaufgabe systematischer erledigen und die sich und ihre Institution gezielt auf Leistung und Ergebnisse konzentrieren. Sie brauchen zwar wirklich Effizienz, das heißt Kostenkontrolle, aber noch weit mehr brauchen sie Effektivität, also Betonung der richtigen Ergebnisse.

Wenige Dienstleistungsinstitutionen leiden heutzutage daran, dass sie zu wenig Verwalter haben. Die meisten von ihnen sind überverwaltet und leiden an einem Überfluss von Verfahren, Organisationsplänen und Managementtechnik. Jetzt muss gelernt werden, Dienstleistungsinstitutionen durch Management auf Leistung auszurichten. Dies mag durchaus die größte und wichtigste Aufgabe des Managements in diesem Jahrhundert sein.

## **Zusammenfassung**

Um Dienstleistungsinstitutionen und deren Mitarbeiter leistungsstark zu machen, bedarf es keines Genies. Es erfordert zuallererst klare Ziele. Als zweites müssen Prioritäten hinsichtlich der zu nutzenden Ressourcen gesetzt werden. Als drittes ist die Messung der Ergebnisse unabdingbar.

Und zu guter Letzt erfordert es eine systematische Abschaffung des Überkommenen. Diese vier Anforderungen sind für die Dienstleistungsmitarbeiter eines Unternehmens genauso wichtig wie für die Dienstleistungsinstitution in der Gesellschaft.

## Kapitel 13

# Was Unternehmen von leistungsfähigen und erfolgreichen Non-Profit-Organisationen lernen können

Die Pfadfinderinnen, das Rote Kreuz, die pastorale Kirche – Non-Profit-Organisationen – werden zu Amerikas Managementleitbildern. Sie praktizieren auf zwei Gebieten, Strategie und dem Wirkungsgrad des *Board of Directors*, was die meisten amerikanischen Unternehmen nur predigen. Und auf dem wichtigsten Gebiet – der Motivation und Produktivität von Wissensarbeitern – sind sie wahre Pioniere, die Prinzipien und Methoden ausarbeiten, die die Unternehmen bald lernen müssen.

Nur wenigen Menschen ist bewusst, dass der Non-Profit-Sektor mit Abstand der größte Arbeitgeber in den Vereinigten Staaten ist.<sup>11</sup> Mehr als 80 Millionen Menschen arbeiten als Ehrenamtliche, von denen jeder im Schnitt knapp fünf Stunden pro Woche für eine oder mehrere Non-Profit-Organisationen tätig ist. Das entspricht zehn Millionen Ganztagsbeschäftigungen. Und die ehrenamtliche Tätigkeit verändert sich in rasantem Tempo. Natürlich verlangen die meisten dieser Tätigkeiten kaum Fachkenntnisse oder Entscheidungskompetenz: an einem Samstagsnachmittag im Jahr in der Nachbarschaft für einen Wohltätigkeitsfonds zu sammeln, Pfadfinderinnen zu begleiten, die Kekse an der Haustür verkaufen, alte Menschen zum Arzt zu fahren. Immer mehr Ehrenamtliche werden jedoch zu »unbezahltem Personal«, das Fach- und Managementaufgaben innerhalb ihrer Organisation übernimmt.

Natürlich gelingt das nicht allen Non-Profit-Organisationen gleichermaßen gut (zu den Managementtherausforderungen für viele Non-Profit-Einrichtungen siehe Kapitel 12). Etliche der städtischen Krankenhäuser stecken in einer ernsten finanziellen Krise. Traditionelle Kirchen und Synagogen aller Glaubensrichtungen – liberal, konservativ, evangelisch, fundamentalistisch – verlieren beständig Mitglieder. Tatsächlich ist dieser Sektor im Hinblick auf die Zahl der ehrenamtlich Tätigen in den letzten 20 oder 25 Jahren nicht weiter gewachsen. Und doch ist der Non-Profit-Sektor in seiner Produktivität, dem Umfang seiner Arbeit und mit seinem Beitrag zur amerikanischen Gesellschaft in den letzten drei Dekaden enorm gewachsen.

## Eine Verpflichtung zum Management

Der Strafvollzugsdienst der Heilsarmee ist der größte Anbieter für Bewährungsdienste in Florida und deckt den Bedarf der Justiz und der County-Verwaltung seit 1975.<sup>12</sup>

Menschen, die in Florida zu ihrer ersten Gefängnisstrafe verurteilt werden, größtenteils arme schwarze oder hispanische Jugendliche, werden jetzt unter Auflagen in die Aufsicht der Heilsarmee entlassen – ungefähr 25 000 jedes Jahr. Die Statistiken zeigen, dass die meisten dieser jungen Männer und Frauen nach der Verbüßung einer Haftstrafe zu Gewohnheitsverbrechern werden. Der Heilsarmee ist es jedoch gelungen, 80 Prozent der erstmals Straffälligen mit Hilfe eines Arbeitsprogramms, das größtenteils von Ehrenamtlichen geführt wird, zu rehabilitieren.<sup>13</sup> Dieses Programm verursacht nur einen Bruchteil der Kosten, die bei einer Gefängnisstrafe entstehen würden.

Diesem Programm und vielen anderen wirksamen Non-Profit-Bemühungen liegt die *Verpflichtung zu professionellem Management* zugrunde. Vor zwanzig Jahren war »Management« ein negativ belegtes Wort für Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen. Es bedeutete *Geschäft*, und die Non-Profit-Organisationen waren stolz darauf, keinen kommerziellen Anstrich zu haben und keinen profanen Überlegungen wie dem Ergebnis unter dem Strich nachzuhängen. Inzwischen haben die meisten von ihnen gelernt, dass Non-Profit-Organisationen ein Management sogar dringender brauchen als Unternehmen, genau weil ihnen die Disziplin des Endergebnisses fehlt. Natürlich geht es den Non-Profit-Organisationen weiterhin darum, »Gutes zu tun«. Die effizientesten unter ihnen begreifen jedoch, dass gute Absichten kein Ersatz für Organisation und Führung, Verantwortlichkeit, Leistung und Ergebnisse sind. Diese erfordern Management, und das wiederum beginnt mit der Mission der Organisation.

Mit einer Mission und deren Voraussetzungen zu beginnen kann die erste Lektion sein, die Unternehmen von erfolgreichen Non-Profit-Organisationen lernen. Es fokussiert die Organisation auf die Handlung und definiert die spezifischen Strategien, die notwendig sind, um die entscheidenden Ziele zu erreichen. Es schafft eine disziplinierte Organisation. Sie allein kann die häufigste degenerative Krankheit von Organisationen, besonders von großen, verhindern: das Streuen ihrer grundsätzlich beschränkten Mittel auf Dinge, die *interessant* sind oder *gewinnbringend* scheinen, anstatt sie auf eine *kleine Zahl produktiver Anstrengungen* zu konzentrieren.

Die besten Non-Profit-Organisationen verwenden viele Gedanken auf das Definieren der Mission ihrer Organisation. Sie vermeiden pauschale Aussagen voller guter Absichten und konzentrieren sich stattdessen auf Ziele, die



eindeutige Auswirkungen auf die Arbeit ihrer Mitglieder haben – sowohl Mitarbeiter als auch Ehrenamtliche. Ein Beispiel: Die Mission der Heilsarmee ist, »gesellschaftliche Randgruppen – wie Alkoholiker, straffällig gewordene Jugendliche oder Obdachlose – in die Gemeinschaft einzugliedern«. »Die Pfadfinderinnen helfen Kindern, selbstbewusste, fähige junge Frauen zu werden, die sich und andere Menschen respektieren.« »Der Naturschutz bewahrt die Vielfalt der Fauna und Flora der Natur.« Erfolgreiche Non-Profit-Organisationen betrachten zuerst die Umwelt, die Gemeinschaft und die zukünftigen Kunden. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich amerikanische Unternehmen im ersten Schritt häufig auf Internes, das heißt, die Organisation oder die Finanzergebnisse.

Die Willow Creek Community Church in South Barrington, Illinois, außerhalb von Chicago, ist mit etwa 15 000 Besuchern pro Woche im Jahr 2007 zu einer der größten Kirchen der Vereinigten Staaten geworden. Bill Hybels, der Anfang 20 war, als er die Kirche 1970 gründete, wählte diese Gemeinde, weil es relativ wenige Kirchgänger gab, obwohl die Bevölkerung schnell wuchs und genügend Kirchen verfügbar waren. Er ging von Tür zu Tür und fragte: »Warum gehen Sie nicht in die Kirche?« Dann konzipierte er eine Kirche, die auf die Bedürfnisse der potenziellen Kunden einging: Zum Beispiel gibt es jeden Mittwochabend einen Gottesdienst, weil viele berufstätige Eltern den Sonntag mit ihren Kindern verbringen wollen. Hybels hört den Menschen zu und reagiert. Zum Beispiel wird die Predigt aufgenommen und sofort vervielfältigt, sodass die Gemeindemitglieder beim Verlassen des Gebäudes eine Kassette mitnehmen können. Hybels war immer wieder gesagt worden: »Ich möchte das hören, wenn ich nach Hause oder zur Arbeit fahre, so dass ich die Botschaft in mein Leben integrieren kann.« Er hörte auch Kritik wie: »Die Predigt sagt mir immer, dass ich mein Leben ändern soll, aber nie, was ich tun kann.« Deshalb endet jetzt jede von Hybels Predigten mit konkreten Handlungsempfehlungen.

Eine klar definierte Mission dient als permanente Erinnerung an die Notwendigkeit, außerhalb der Organisation nicht nur nach »Kunden«, sondern auch nach Erfolgsmaßstäben zu suchen. Die Versuchung, sich mit dem »Guten in unserer Sache« zufriedenzugeben – und so die guten Absichten als Ersatz für Ergebnisse zu nehmen –, besteht in Non-Profit-Organisationen immer. Genau deswegen haben die erfolgreichen und leistungsfähigen Non-Profit-Organisationen gelernt, klar zu definieren, *welche Veränderungen außerhalb der Organisation »Ergebnisse« bringen, und sich darauf zu konzentrieren.*

Die Erfahrung einer großen katholischen Krankenhauskette im Südwesten der USA zeigt, wie produktiv eine klare Mission und die Fokussierung auf

Ergebnisse sein können. Trotz der einschneidenden Kürzungen bei Gesundheitsversorgungs-Zahlungen und Krankenhausaufenthalten in den vergangenen acht Jahren steigerte diese Kette ihre Einnahmen um 15 Prozent (und schaffte es dadurch, gewinnbringend zu arbeiten). Gleichzeitig baute sie ihre Dienstleistungen enorm aus, verbesserte die Patientenpflege und hob die medizinischen Standards. Das alles war möglich, weil die als CEO amtierende Nonne verstanden hatte, dass die Aufgabe für sie und ihre Mitarbeiter darin besteht, Gesundheitsversorgung (besonders für die Armen) anzubieten und nicht Krankenhäuser zu betreiben.

Infolgedessen förderte die Kette die Tendenz noch, als die medizinische Versorgung aus medizinischen und nicht etwa wirtschaftlichen Gründen aus Krankenhäusern ausgelagert wurde, anstatt dagegen zu kämpfen. Sie gründete ambulante Behandlungs- und Rehabilitationszentren, Röntgen- und Labor-Netze, Health Maintenance Organizations und so weiter. Die Devise der Kette lautete: »Wenn es im Interesse der Patienten ist, müssen wir es fördern; unser Job ist dann, dafür zu sorgen, dass es sich auszahlt.« Paradoxerweise hat diese Politik die Krankenhäuser der Kette gefüllt; die dezentralen Einrichtungen sind so beliebt, dass sie vielfach empfohlen werden.

Das unterscheidet sich nicht großartig von der Marketingstrategie erfolgreicher japanischer Unternehmen. Aber es unterscheidet sich gravierend von der Art und Weise, wie die meisten westlichen Unternehmen denken und vorgehen. Der Unterschied besteht darin, dass die katholischen Nonnen – und die Japaner – bei der Mission anfangen, statt mit ihren eigenen Entlohnungen und dem, was sie auf dem Markt erreichen müssen – um eine Belohnung zu verdienen.

Zudem fördert eine klar definierte Mission innovative Ideen und hilft anderen, zu verstehen, warum sie umgesetzt werden müssen – wie sehr diese Ideen auch der Tradition zuwiderlaufen. Denken Sie beispielsweise an die Daisy Scouts, ein Programm für Fünfjährige, das die Pfadfinderinnen vor ein paar Jahren ins Leben riefen. Seit 90 Jahren lag das Eintrittsalter in eine Brownie-Gruppe bei frühestens sechs Jahren, und viele Gremien bei den Pfadfinderinnen wollten das auch beibehalten. Andere schauten jedoch auf demografische Daten und sahen die steigende Zahl von berufstätigen Frauen mit »Schlüsselkindern«. Sie erkannten zudem, dass diese Kinder viel weiter entwickelt waren als ihre Vorgängergenerationen (größtenteils dank des Fernsehens).

Heute haben die Daisy Scouts fast 100 000 Mitglieder und wachsen schnell. Es ist von den vielen Programmen für Kinder im Vorschulalter bei weitem das erfolgreichste, das in den letzten 20 Jahren gestartet wurde – weit erfolgreicher als einige der teuren Regierungsprogramme. Außerdem

ist es bis jetzt das einzige Programm, das *entscheidende demografische Veränderungen* und das Fernsehverhalten der Kinder als *Chance* wahrgenommen hat.

## Das Board wirksam einsetzen

Viele Non-Profit-Organisationen haben inzwischen – was in Unternehmen noch die Ausnahme ist – ein wirksames Board. Und sie haben etwas noch Selteneres: einen CEO, der dem Board gegenüber klar verantwortlich ist und dessen Leistung jährlich von einem Board-Komitee überprüft wird. Damit nicht genug, haben sie etwas, das noch viel seltener ist: ein Board, dessen Leistung jährlich gegen vordefinierte Leistungsziele geprüft wird. Der wirk-same Einsatz des Boards ist deshalb das zweite Gebiet, auf dem Unternehmen vom Non-Profit-Sektor lernen können.

Im amerikanischen Recht wird das Board of Directors noch als das »Steu-erungsorgan« der Aktiengesellschaft betrachtet. Managementautoren und Wissenschaftler stimmen überein, dass starke Boards notwendig sind, und beschreiben diesen Effekt seit mehr als 35 Jahren, beginnend mit der Pionierarbeit von Myles Mace<sup>14</sup>. Dennoch beschneidet das Topmanagement unserer großen Unternehmen seit mehr als einem halben Jahrhundert die Rolle, Macht und Unabhängigkeit der Boardmitglieder. Bei jedem geschäftlichen Misserfolg eines großen Unternehmens in den letzten Jahrzehnten wussten alle anderen lange vor dem Board, dass Dinge schief liefen. Um ein wirklich wirksames Board zu finden, schauen Sie sich besser im Non-Profit-Sektor um, als in unseren Aktiengesellschaften.

Diese Entwicklung hat zum Teil geschichtliche Gründe. Traditionell hat das Board die Aktivitäten in Non-Profit-Organisationen gesteuert – oder es zumindest versucht. Nur auf Grund der Tatsache, dass viele Non-Profit-Organisationen zu groß und komplex geworden sind, um durch Teilzeit-Außenstehende geführt zu werden, die sich für drei Stunden pro Monat treffen, sind viele zu einem professionellem Management übergegangen. Das Amerikanische Rote Kreuz ist wahrscheinlich die größte nichtstaatliche Einrichtung der Welt und sicher eine der komplexesten. Es ist weltweit für Katastrophenhilfe verantwortlich; es betreibt Tausende von Blutbanken sowie Knochen- und Hautbanken in Krankenhäusern; es führt US-weit Kurse für Rettungssanitäter durch; und es bietet Erste-Hilfe-Kurse in Tausenden von Schulen an. Und doch hatte es bis 1950 keinen bezahlten CEO, und sein erster Berufs-CEO kam erst in der Reagan-Ära.

Aber wie üblich professionelles Management auch werden mag – und Berufs-CEOs sind jetzt in den meisten und in allen größeren Non-Profit-Organisationen vorhanden –, die Boards können in ihren Kompetenzen nicht so beschnitten werden, wie es vielen Unternehmens-Boards geschehen ist. Auch wenn viele Non-Profit-CEOs es sicher begrüßen würden, so können Non-Profit-Boards nicht zu ihrem Werkzeug werden. Geld ist ein Grund. Nur wenige Boardmitglieder in Aktiengesellschaften sind meldepflichtige Aktionäre, wohingegen die Mitglieder in Non-Profit-Boards sehr häufig selbst große Summen beitragen und von ihnen erwartet wird, zudem Spender zu gewinnen. Außerdem engagieren sich Non-Profit-Boardmitglieder in der Regel persönlich für den Zweck der Organisation. Wenige Menschen sitzen in einem Kirchenvorstand oder einem Elternbeirat, ohne sich intensive Gedanken über Religion oder Ausbildung machen. Darüber hinaus haben sich Non-Profit-Boardmitglieder meistens selbst für viele Jahre als Ehrenamtliche engagiert und verfügen im Unterschied zu externen Boardmitgliedern eines Unternehmens über tiefgreifende Kenntnisse der Organisation.

Gerade weil das Non-Profit-Board so engagiert und aktiv ist, birgt die Beziehung zwischen Board und CEO viele Reibungspunkte.

Non-Profit-CEOs beklagen sich, dass sich ihr Board »einmisch«<sup>4</sup>. Die Boardmitglieder beschwerten sich wiederum darüber, dass sich das Management die Rolle des Boards »ungerechtfertigt aneignet«. Eine steigende Zahl von Non-Profit-Organisationen hat lernen müssen, dass weder das Board noch der CEO »der Chef«<sup>5</sup> ist. Sie sind Kollegen und arbeiten jeder mit einer anderen Aufgabe auf ein gemeinsames Ziel hin. Und sie haben gelernt, dass es die Verantwortung des CEO ist, die Aufgaben für jeden festzulegen – für das Board und für sich selbst.

Dieses Beispiel zeigt, dass der Schlüssel, um ein Board wirksam zu machen, darin liegt, nicht über seine Rolle sprechen, sondern seine Arbeit zu organisieren. Immer mehr Non-Profit-Organisationen – darunter derzeit ein halbes Dutzend größere geisteswissenschaftliche Colleges, ein führendes theologisches Seminar und einige große Forschungskrankenhäuser und Museen – tun das.

Die Schwächung des Boards eines großen Unternehmens würde das Management schwächen und nicht stärken, wie es viele von uns (mit Myles Mace beginnend) vorausgesagt haben. Es würde die Verantwortlichkeit des Managements für Leistung und Ergebnisse verwässern. und tatsächlich ist es selten für das Board eines großen Unternehmens, die Leistung des CEO gegen vorab aufgestellte Unternehmensziele zu prüfen. Die Schwächung des Boards würde im Falle von Kritik auch die Führungsspitze der wirksamen und glaubwürdigen Unterstützung berauben. Diese Vorhersagen sind in der neuen Welle von Übernahmen reichlich bestätigt worden.

Damit das Management in die Lage versetzt wird zu managen, müssen wir die Boards wieder wirksam machen – und das sollte als eine Verantwortung des CEO betrachtet werden. Erste Schritte wurden bereits unternommen. Der Prüfungsausschuss in den meisten Aktiengesellschaften hat jetzt eine echte und nicht nur eine scheinbare Verantwortung für diese Aufgabe. Eine Reihe von Unternehmen verfügt über einen kleinen Board-Ausschuss für die Nachfolgeplanung und Führungskräfteentwicklung, der sich regelmäßig mit Top-Führungskräften trifft, um ihre Leistung und ihre Pläne zu besprechen. Aber wenige Unternehmen tun, was die größeren Non-Profit-Organisationen bereits routinemäßig umsetzen: Sie arrangieren für ein neues Boardmitglied ein systematisches Training.

## **Bedeutsame Ergebnisse ermöglichen**

Non-Profit-Organisationen vertraten früher die Meinung: »Wir bezahlen die Ehrenamtlichen nicht, also können wir nichts von ihnen verlangen.« Jetzt werden sie vermutlich sagen: »Gerade weil die Ehrenamtlichen kein Gehalt beziehen, müssen sie eine viel größere Befriedigung aus ihren Ergebnissen ziehen und mehr beitragen.« Die stete Wandlung des Ehrenamtlichen vom wohlmeinenden Amateur zum trainierten, professionellen, unbezahlten Mitarbeiter ist die bedeutendste Entwicklung im Non-Profit-Sektor – sowie diejenige mit den weitreichendsten Auswirkungen auf das Business von Morgen.

Eine katholische Diözese aus dem mittleren Westen ist vielleicht schon am fortgeschrittensten in diesem Prozess. Sie hat jetzt weniger als die Hälfte der Priester und Nonnen als vor 15 Jahren. Und doch hat sie ihre Tätigkeiten enorm erweitert – in einigen Fällen, wie bei der Hilfe für Obdachlose und für Rauschgiftabhängige, mehr als verdoppelt. Sie hat noch viele traditionell Ehrenamtliche wie die Altar-Guild-Mitglieder, die sich um den Blumenschmuck kümmern. Aber mittlerweile wird sie auch durch ungefähr 2000 unbezahlte Teilzeit-Mitarbeiter unterstützt, die die katholischen Wohltätigkeitseinrichtungen betreiben, Verwaltungsjobs in konfessionellen Schulen übernehmen sowie Aufgaben in der Jugendarbeit, College Newman Clubs und sogar Besinnungstage organisieren.

Diese Entwicklung ist keineswegs auf religiöse Organisationen beschränkt. Die *American Heart Association* hat landesweit in jeder Stadt Ortsverbände unterschiedlichster Größenordnung. Dennoch sind ihre bezahlten Mitarbeiter auf diejenigen beschränkt, die im nationalen Hauptquartier arbeiten, mit

nur wenigen umherreisenden Problemlösungshelfern, die vor Ort unterstützen. Ehrenamtliche stellen und leiten die Ortsverbände mit der vollen Verantwortung für die lokale Gesundheitsaufklärung sowie Spendensammlungen.

Diese Änderungen sind zum Teil eine Reaktion auf Notwendigkeiten. Da ungefähr die Hälfte der erwachsenen Bevölkerung bereits als Ehrenamtliche dient, wird ihre Gesamtzahl kaum wachsen. Und weil Geld immer knapp ist, können die Non-Profit-Organisationen keine bezahlten Mitarbeiter hinzufügen. Wenn sie ihre Tätigkeiten ausweiten wollen – und der Bedarf wächst –, müssen sie die Ehrenamtlichen produktiver machen und ihnen mehr Arbeit und mehr Verantwortung zuteilen. Aber den Bedarf an Produktivität mal außer Acht lassend, kam der Hauptimpuls für die Veränderung in der Rolle der Ehrenamtlichen sogar von ihnen selbst.

Immer mehr Ehrenamtliche sind hochqualifizierte Menschen in Managementjobs oder akademischen Berufen – einige sind pensionierte Männer und Frauen um die 60 und auch zunehmend Babyboomer Mitte 50. Diese Menschen sind nicht damit zufrieden, Helfer zu sein. Sie sind Wissensarbeiter in den Jobs, mit denen sie ihren Lebensunterhalt verdienen, und sie wollen Wissensarbeiter in den Jobs sein, in denen sie etwas für die Gesellschaft leisten – das heißt in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit. Wenn Non-Profit-Organisationen diese Menschen gewinnen und halten wollen, müssen sie ihre Kompetenz und Kenntnisse nutzbar machen. Sie müssen bedeutsame Ergebnisse ermöglichen.

## **Training, Training, Training**

Viele Non-Profit-Organisationen werben systematisch solche Menschen an. Erfahrene Ehrenamtliche werden damit beauftragt, sich die Neulinge – das neue Mitglied in einer Kirche oder Synagoge, den Nachbarn, der für das Rote Kreuz sammelt – daraufhin anzusehen, wer Führungstalent mitbringt, und sie dann davon zu überzeugen, sich an anspruchsvolleren Aufgaben zu versuchen. Im nächsten Schritt interviewen Führungskräfte (entweder ein Vollzeitmitarbeiter oder ein erfahrener Ehrenamtlicher) die Neulinge, um ihre Stärken zu bewerten und sie entsprechend einzusetzen. Den Ehrenamtlichen können auch ein Mentor sowie ein Supervisor zugeteilt werden, damit sie mit diesen gemeinsam ihre Leistungsziele ausarbeiten. Es müssen zwei verschiedene Berater sein, und beide sind normalerweise selbst Ehrenamtliche.

Die Pfadfinderinnen, die 986 000 Ehrenamtliche und nur 6000 bezahlte Mitarbeiter für 3,7 Millionen Mädchen als Mitglieder beschäftigen, gehen

diesen Weg.<sup>15</sup> Eine Ehrenamtliche beginnt normalerweise damit, dass sie die Kleinsten einmal wöchentlich zu einem Treffen zusammenbringt. Dann bezieht eine erfahrene Ehrenamtliche sie in andere Aufgaben ein – das Begleiten von Pfadfinderinnen, die Plätzchen an der Haustür verkaufen, die Unterstützung einer erfahreneren Pfadfinderin bei der Organisation eines Zeltlagers. Aus diesem Schritt für Schritt ablaufenden Prozess entwickeln sich die Ehrenamtlichen-Boards der lokalen Gremien und schlussendlich das Pfadfinderinnen-Steuerungsorgan, das nationale Board. Jeder Schritt, sogar der allererste, hat sein eigenes obligatorisches Ausbildungsprogramm, das gewöhnlich von einer Frau geführt wird, die selbst eine Ehrenamtliche ist. Für jeden Schritt gibt es spezifische Leistungsstandards und Leistungsziele.

Was verlangen diese unbezahlten Mitarbeiter für sich selbst? Was lässt sie bleiben? Denn natürlich können sie jederzeit austreten. Ihre erste und wichtigste Erwartung besteht darin, dass die Non-Profit-Organisation eine *klare Mission* hat, die das gesamte Handeln der Organisation prägt. Eine Top-Führungskraft in einer großen Regionalbank hatte zwei kleine Kinder. Und doch übernahm sie die Verantwortung als Vorsitzende des Bundesstaatsverbandes von Nature Conservatory, die gefährdete natürliche Ökosysteme findet, kauft und unter Schutz stellt. »Ich liebe meinen Job«, sagte sie, als ich sie fragte, warum sie zusätzlich eine so anstrengende Arbeit übernommen hätte, »und natürlich hat die Bank ein Credo. Aber sie weiß nicht wirklich, was dieses bewirkt. Beim Naturschutz weiß ich, wofür ich hier bin.«

Das zweite, was dieser Nachwuchs verlangt und tatsächlich fordert, ist Training, Training und nochmals Training. Andersherum ist der wirksamste Weg, Veteranen zu motivieren und zu halten, ihre Expertise anzuerkennen und dafür zu nutzen, Neulinge zu trainieren. Diese Wissensarbeiter verlangen nach Verantwortung – vor allem dafür, ihre eigenen Leistungsziele zu durchdenken und festzulegen. Sie möchten bei Entscheidungen, die ihre Arbeit und die Arbeit der Organisation als Ganzes betreffen, gefragt und daran beteiligt werden. Und sie möchten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, das heißt eine Chance auf anspruchsvollere Aufgaben und mehr Verantwortung, wenn ihre Leistung dies rechtfertigt. Deshalb haben zahlreiche Non-Profit-Organisationen Karriereentwicklungspfade für ihre Ehrenamtlichen entwickelt.

All diese Aktivitäten werden unterstützt von *Verantwortlichkeit*. Heutzutage bestehen viele ehrenamtliche Wissensarbeiter darauf, dass ihre Leistung mindestens einmal jährlich gegen vordefinierte Ziele überprüft wird. Und zunehmend erwarten sie, dass ihre Organisationen leistungsschwache Mitarbeiter entfernen, indem diesen andere Aufgaben übertragen werden, die besser zu ihren Fähigkeiten passen, oder ihnen geraten wird, die Organisation



zu verlassen. »Es ist schlimmer als das Ausbildungslager des Marineinfanteriekorps«, sagt der Priester, der für Ehrenamtliche in der Diözese Mittlerer Westen verantwortlich ist, »aber wir haben 400 Menschen auf der Warteliste.« Ein großes und wachsendes Kunstmuseum im Mittleren Westen verlangt von seinen Ehrenamtlichen – Boardmitgliedern, Spendensammlern, Dozenten, und den Menschen, die das Magazin des Museums herausgeben –, dass sie jedes Jahr ihre Ziele setzen, sich selbst gegen diese Ziele bewerten und zurücktreten, wenn sie diese in zwei aufeinanderfolgenden Jahren nicht erfüllt haben. Genauso verfährt eine größere jüdische Organisation, die auf Universitätsgeländen tätig ist.

Diese ehrenamtlichen Fachleute sind noch eine Minderheit, aber eine bedeutende – vielleicht ein Zehntel der Gesamtzahl an Ehrenamtlichen. Doch ihre Zahl nimmt zu, und, noch wichtiger, ihr Einfluss auf den Non-Profit-Sektor. Zunehmend sagen Non-Profit-Organisationen, was ein Geistlicher in einer großen pastoralen Kirche wie folgt formulierte: »Es gibt keine Laien in dieser Kirche; es gibt nur Pastoren, einige bezahlte, die meisten unbezahlte.«

## Eine Warnung für die Wirtschaft

Diese Entwicklung vom Non-Profit-Ehrenamtlichen zum unbezahlten Fachmann ist möglicherweise die wichtigste aktuelle Entwicklung in der amerikanischen Gesellschaft. Wir hören viel über den Zerfall und die Auflösung der Familie und Gemeinschaft und den Verlust von Werten. Und sicher gibt es Grund zur Sorge. Aber die Non-Profit-Organisationen erzeugen eine starke Gegenbewegung. Sie schmieden neue *Bänder der Gemeinschaft*, eine neue Verpflichtung zur aktiven Staatsbürgerschaft, zur sozialen Verantwortung und zu Werten. Und was die Non-Profit-Organisationen bei den Ehrenamtlichen bewirken, ist ebenso wichtig wie das, was die Ehrenamtlichen zu den Non-Profit-Organisationen beitragen. Tatsächlich kann es genauso wichtig sein wie der Dienst selber – ob religiös, pädagogisch oder auf die Wohlfahrt bezogen –, den die Non-Profit-Organisation der Gemeinschaft zur Verfügung stellt.

Diese Entwicklung beinhaltet auch eine klare Lehre für die Wirtschaft. Die Steuerung der Wissensarbeiter im Hinblick auf Produktivität ist die Herausforderung, vor der das amerikanische Management steht. Die Non-Profit-Organisationen zeigen uns, wie das geht. Es verlangt eine klare Mission, überlegte Stellenbesetzung, andauerndes Lernen und Lehren, Management durch Ziele und Selbstkontrolle, hohe Erwartungen mit entsprechender Ver-



antwortung und Verantwortlichkeit für die Leistung und Ergebnisse. (Zur Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern siehe Kapitel 19.)

In dieser Transformation der ehrenamtlichen Arbeit steckt jedoch auch eine klare Warnung an die amerikanische Wirtschaft. Die Studenten in dem Programm für Top- und mittlere Führungskräfte, in dem ich lehrte, arbeiteten in einer breiten Vielfalt von Unternehmen: Banken und Versicherungsgesellschaften, großen Einzelhandelsketten, Luft- und Raumfahrt- und IT-Unternehmen, Immobilien-Entwicklungsgesellschaften und vielen anderen. Aber die meisten von ihnen dienten auch als Ehrenamtliche in Non-Profit-Organisationen – einer Kirche, im Board des Colleges, an dem sie ihren Abschluss erworben hatten, als Pfadfinderführer, beim YMCA, dem Wohltätigkeitsfonds oder dem lokalen Sinfonieorchester. Als ich sie fragte, warum sie dies taten, gaben viel zu viele in etwa die gleiche Antwort: »Weil es in meinem Job keine große Herausforderung, zu wenig Ergebnisse und nicht ausreichend Verantwortung gibt; und es gibt keine Mission, es gibt nur Zweckmäßigkeit.«

## Zusammenfassung

Die erste Lehre, die Wirtschaftsmanager von erfolgreichen Non-Profit-Organisationen lernen können, besteht darin, mit der *Mission* zu beginnen. Erfolgreiche Non-Profit-Organisationen wie die Heilsarmee vermeiden nichtsagende Statements und richten ihre Missionsaussage auf spezifische Strategien und Handlungen aus: »Gesellschaftliche Randgruppen – wie Alkoholiker, straffällig gewordene Jugendliche oder Obdachlose – in die Gemeinschaft einzugliedern«. Erfolgreiche Missionsaussagen beziehen sich auf etwas außerhalb der Organisation – auf die Gesellschaft und den Kunden. Sie schauen nach außen, was als *bedeutungsvolles Ergebnis* betrachtet wird.

Viele Non-Profit-Organisationen haben etwas, was in Unternehmen noch selten ist, ein *wirksames Board* mit klaren Aufgaben, Verantwortungen und Maßstäben für die Wirksamkeit sowohl des CEO als auch des Boards. Non-Profit-Board-Mitglieder dienen häufig als Ehrenamtliche und Mitwirkende der Organisation und fühlen sich der Mission und einer aktiven Beteiligung an den operativen Aktivitäten der Organisation verpflichtet. Infolgedessen wissen sie mehr über die Aktivitäten der Organisation als ihre Pendants bei Unternehmen.

Schließlich wissen erfolgreiche Non-Profit-Organisationen, wie Ehrenamtliche geführt werden. Das Steuern von Ehrenamtlichen verlangt eine

klare Mission (oder Ziele), hohe Anforderungen, Verantwortlichkeit und Ausbildung. Diese Voraussetzungen für effiziente Ehrenamtliche sind den Voraussetzungen der Steuerung von Wissensarbeitern in anderen Bereichen der Wirtschaft sehr nah.

## Kapitel 14

# Die verantwortliche Schule

Computer und Satellitenübertragung direkt ins Klassenzimmer – eine *technische Revolution* überflutet unsere Schulen. Sie wird die Art, wie wir lernen und unterrichten, innerhalb weniger Jahrzehnte umgestalten und die Bildungsökonomik verändern. Aus den bislang arbeitsintensiven Schulen werden dann extrem kapitalintensive.

Noch drastischer werden die Veränderungen der sozialen Position und Rolle der Schule ausfallen. Darüber wird bisher jedoch kaum gesprochen. Obwohl sie schon seit langem eine zentrale Institution ist, ist die Schule bisher »außerhalb der Gesellschaft« und nicht »innerhalb der Gesellschaft«. Sie kümmert sich um junge Menschen, die noch keine mündigen Bürger sind, noch keine Verantwortung tragen und noch nicht in das Berufsleben integriert sind. In der Wissensgesellschaft wird die Schule auch zu einer Institution der Erwachsenen, insbesondere der hoch gebildeten Erwachsenen. In der Wissensgesellschaft ist die Schule mehr als alles andere für Leistung und Resultate verantwortlich.

Diese Anforderungen verlangen nach einer Schule, die sich von der heutigen Schule, deren Grundkonzept der tschechische Lehrer und Theologe Johann Amos Comenius vor bald 400 Jahren entwarf, so gravierend unterscheidet wie diese von der Schule vor der Erfindung des Buchdrucks.

Dieses sind die neuen Anforderungen:

- Die Schule, die wir brauchen, muss eine hervorragende Bildung vermitteln – weit über das hinausgehend, was wir heute unter »Bildung« verstehen.
- Sie muss Lernende aller Wissensniveaus und Altersgruppen zum Lernen motivieren und sie mit der Disziplin zu kontinuierlichem Weiterlernen erfüllen.
- Sie muss ein offenes System sein, das sowohl für hochgebildete Menschen zugänglich ist als auch für jene, die – aus welchen Gründen auch immer – in jüngeren Jahren keine weiterführende Bildung erhalten haben.
- Sie muss sowohl den Inhalt als auch dessen Anwendung vermitteln – das *Wissen* und das *Können*.

- Und schließlich darf das Lehren nicht länger ein Monopol der Schulen sein. In der postkapitalistischen Gesellschaft muss die Vermittlung von Bildung die gesamte Gesellschaft durchdringen und sich Organisationen aller Arten zunutze machen – Unternehmen, Behörden, Non-Profit-Organisationen. Sie alle müssen Institutionen des Lernens und Lehrens werden. Schulen müssen zunehmend mit Arbeitgebern und Beschäftigungsstellen partnerschaftlich zusammenarbeiten.

## Die neuen Leistungsanforderungen

*Eine hervorragende Bildung* hat oberste Priorität – sie bildet die Grundlage. Ohne sie kann keine Gesellschaft darauf hoffen, in der postkapitalistischen Welt und der Wissensgesellschaft Hochleistungen zu erbringen. Deshalb ist es die erste soziale Pflicht eines Bildungssystems, den einzelnen Lernenden mit den entsprechenden Mitteln auszustatten, um Leistung zu erbringen und zum Erfolg beizutragen.

Die neue Technologie des Lernens wird als Erstes Auswirkungen auf die Bildung haben. Seit Jahrhunderten haben die meisten Schulen unzählige Stunden darauf verwandt, Dinge zu vermitteln, die am besten durch Einüben und Pauken, ständiges Wiederholen und Abfragen erlernt werden können. Die meisten dieser Dinge werden in der Grundschule vermittelt, viele jedoch auch in späteren Phasen des Ausbildungsprozesses. Solche Fächer – sei es Lesen und Schreiben, Rechnen, Geschichte, Biologie und selbst so komplizierte Gebiete wie Neurochirurgie, medizinische Diagnostik und der größte Teil des Ingenieurwesens – werden am besten mithilfe eines Computerprogramms erlernt. Der Lehrer motiviert, gibt Anweisungen, ermutigt. Der Lehrer wird zu einer echten Führungskraft und Ressource.

In der Schule von morgen unterrichten sich die Schüler mit Hilfe des Computerprogramms selber. Je jünger die Schüler sind, desto stärker spricht sie der Computer an, desto erfolgreicher leitet und instruiert er sie. In der Vergangenheit war die Grundschule komplett arbeitsintensiv. Die Grundschule von morgen wird extrem kapitalintensiv sein.

Aber trotz der zur Verfügung stehenden Technik stellt Bildung als Ziel eine große Herausforderung dar. Die traditionellen Bildungssysteme genügen nicht mehr. Lesen, Schreiben und Rechnen sind weiterhin unverzichtbar, Bildung geht jedoch mittlerweile weit über diese Grundlagen hinaus. Sie beinhaltet Mathematikkenntnisse, ein grundsätzliches Verständnis der Naturwissenschaften und technischer Zusammenhänge sowie das Erlernen von

Fremdsprachen. Sie beinhaltet zudem, zu lernen, wie man als Mitglied einer Organisation – als Mitarbeiter – effektiv sein kann.

Bildung schließt eine klare Verpflichtung gegenüber der Priorität der schulischen Ausbildung ein. Das bedeutet, dass die Schule – vor allem die für Anfänger, die Kinder – alles dem Erlangen von grundsätzlichen Fähigkeiten unterordnet. Wenn die Schule den jungen Lernenden diese Fähigkeiten nicht vermittelt, hat sie ihre Hauptpflicht versäumt: Anfängern Selbstvertrauen zu geben, sie zu befähigen, einige Jahre später in der Wissensgesellschaft der postkapitalistischen Gesellschaft leistungstark und erfolgreich zu sein.

Das erfordert eine Richtungsänderung in der modernen und insbesondere in der amerikanischen Schulbildung. Nachdem wir, wie wir dachten, in den Vereinigten Staaten mit Ende des Ersten Weltkrieges oder spätestens Ende des Zweiten Weltkrieges eine gute Breitenbildung erreicht hatten, setzten die amerikanischen Bildungsinstitutionen andere Prioritäten. Statt in erster Linie Ausbildungsstätten zu sein, wurden sie vorrangig zu Sozialeinrichtungen. Als diese Entscheidung in den 50er und 60er Jahren getroffen wurde, war sie vermutlich unvermeidbar. Das Ausmaß und die Schwere der Rassenproblematik, mit der wir konfrontiert waren, zwang uns, die Schule zu einem Repräsentanten der Rassenintegration werden zu lassen. Das furchtbare Erbe der Sklaverei ist seit 150 Jahren die größte Herausforderung Amerikas und wird es vermutlich noch weitere 50 bis 100 Jahre bleiben.

Die Schulen konnten diese soziale Arbeit jedoch nicht leisten. Wie jede andere Organisation sind die Schulen nur gut in *ihrer eigentlichen Bestimmung*. Dass das Lernen sozialen Zielen untergeordnet wurde, hat die Rassenintegration und den sozialen Aufstieg afroamerikanischer Bürger eher erschwert – wie immer mehr von ihnen jetzt feststellen müssen. Die Tatsache, dass soziale Ziele über Lernziele gestellt wurden, war hauptverantwortlich für den Rückgang der amerikanischen Grundbildung. Kinder der Mittel- und Oberschicht erhalten heute nach wie vor Bildung, diejenigen jedoch, die es am nötigsten hätten – die Kinder der Armen, insbesondere armer Afroamerikaner, und die Kinder von Immigranten –, nicht.

Wir müssen dem ursprünglichen Ziel der Schule wieder Geltung verschaffen. Dieses Ziel kann nicht die *soziale Reform oder Verbesserung* sein, sondern das *individuelle Lernen*. Die hoffnungsvollste Entwicklung in der US-amerikanischen Bildungslandschaft ist vielleicht, dass Afroamerikaner und Latinos zunehmend selbst eine bessere Ausbildung durchsetzen. So setzte etwa die schwarze Abgeordnete in Milwaukee, Wisconsin, ein »Gutschein-System« gegen die Opposition der Bildungsinstitutionen durch. Dieses System ermöglicht es den Eltern, für ihr Kind eine Schule auszuwählen, die sich auf das Lernen konzentriert und es ausdrücklich verlangt.

Das wird von den Liberalen und Reformorientierten als elitär attackiert werden. Das elitärste Schulsystem von allen, das japanische, hat jedoch die egalitärste Gesellschaft hervorgebracht. Sogar jene, die im harten Ausbildungsrennen in Japan nicht glänzen, erhalten immer das, was nach traditionellem Standard als hochwertige Bildung gilt, sowie eine ausgeprägte Fähigkeit, in der modernen Gesellschaft voranzukommen und leistungsstark zu sein. Allerdings steht in der japanischen Schule auch die Bildung an erster Stelle und alles andere wird ihr untergeordnet. Aber es gibt mittlerweile auch genügend amerikanische Schulen, in denen die am stärksten sozial benachteiligten Kinder lernen, weil es von ihnen erwartet und verlangt wird.

## Das Lernen erlernen

Traditionell versteht man unter »Bildung« Sachkenntnisse, zum Beispiel über die Technik des Multiplizierens oder über die amerikanische Geschichte. Aber die Wissensgesellschaft braucht ebenso Anwendungskenntnisse – etwas, was die Schulen nur selten überhaupt zu unterrichten versucht haben. *In der Wissensgesellschaft müssen die Menschen lernen, wie man lernt.* Tatsächlich können in der Wissensgesellschaft Fachkenntnisse von geringerer Bedeutung sein als die Fähigkeit, weiterzulernen, und die Motivation, das auch zu tun. *Die Wissensgesellschaft verlangt das lebenslange Lernen.* Dafür brauchen wir eine *Disziplin zum Lernen.*

Eigentlich wissen wir, was zu tun ist. Seit Hunderten, wenn nicht Tausenden von Jahren haben wir sowohl die Motivation erzeugt, mit dem Lernen fortzufahren, als auch die erforderliche Disziplin. Gute Lehrer von Künstlern tun es; gute Trainer von Athleten tun es, ebenso die guten Mentoren in Wirtschaftsorganisationen, von denen wir heutzutage so viel in der Literatur über Managemententwicklung lesen. Sie führen ihre Schüler zu so großartigen Ergebnissen, dass es diese selbst überrascht und Begeisterung und Motivation erzeugt – insbesondere die Motivation zu harter, disziplinierter und ausdauernder Arbeit, die fortgesetztes Lernen erfordert.

Es gibt wenige Dinge, die langweiliger sind als das Üben von Tonleitern. Aber je besser und versierter Pianisten sind, desto gewissenhafter üben sie stundenlang Tonleitern. Tag für Tag, Woche um Woche. Ähnliches gilt für Chirurgen. Je erfahrener sie sind, desto gewissenhafter üben sie chirurgische Nähte – Stunde für Stunde, Tag für Tag, Woche um Woche. Pianisten üben monatelang Tonleitern, um eine unendlich kleine Verbesserung ihrer Technik zu erreichen. Aber dadurch können sie zu einem musikalischen Ergebnis

kommen, das sie bereits in ihrem inneren Ohr hören. Chirurgen üben monatelang chirurgische Nähte, um ihre Fingerfertigkeit um eine Winzigkeit zu verbessern. Aber dadurch haben sie die Möglichkeit, eine Operation zu beschleunigen und so ein Leben zu retten. *Leistung macht süchtig*.

Damit ist jedoch nicht gemeint, dass man das etwas weniger schlecht macht, was man nicht besonders gut kann. Das motivierende Ziel liegt darin, etwas außergewöhnlich gut zu tun, was man bereits gut kann. Das Ziel muss sich an den Stärken des Schülers orientieren. Dies ist seit Jahrhunderten jedem künstlerischen Lehrer, jedem Trainer und jedem Mentor bekannt. Tatsächlich ist *das Aufdecken der Stärken eines Schülers und deren Ausrichtung auf Erfolg* die beste Definition für den Zweck des Unterrichtens. Diese Definition findet sich in der Abhandlung *Über den Lehrer* von einem der größten Lehrer der westlichen Tradition, Augustinus von Hippo (354–430).

Schulen und Lehrer wissen das natürlich auch. Aber ihnen wurde selten erlaubt, sich auf die Stärken von Schülern zu konzentrieren und diese zu fördern. Stattdessen mussten sie sich auf die Schwächen konzentrieren. Praktisch die gesamte Zeit in traditionellen westlichen Klassenzimmern – mindestens bis zur Universität – wird mit dem Beheben von Schwächen verbracht. Sie wird darauf verwandt, anständige Mittelmäßigkeit hervorzubringen.<sup>16</sup>

Schüler von heute müssen minimale Kompetenz in Schlüsselqualifikationen erwerben und Altbekanntes reproduzieren. Sie müssen Mittelmäßigkeit erwerben. Für irgendetwas anderes ist in der traditionellen Schule praktisch keine Zeit. Die stolzesten Produkte der traditionellen Schule sind die »Einser-Schüler«, diejenigen, die durchweg mittelmäßige Standards befriedigen. Sie sind nicht diejenigen, die etwas erreichen; sie sind diejenigen, die sich anpassen. Aber, um das noch einmal zu bekräftigen, die traditionelle Schule hatte keine andere Wahl. Jedem Schüler angemessene Grundkenntnisse zu vermitteln ist ihre primäre Aufgabe. Das aber kann – selbst in einer kleinen Klasse – nur erreicht werden, wenn man sich auf die Schwächen der Schüler konzentriert und sie behebt.

Hier könnten die neuen Technologien den größten Unterschied bringen. Sie befreien Lehrer davon, die meiste, wenn nicht gar die gesamte Zeit mit Routine-Lernen, Einüben und Wiederholen zu verbringen. Lehrer werden bei diesen Tätigkeiten weiterhin anleiten müssen. Aber sie müssen nicht mehr den größten Teil mit dem Wiederholen verbringen und quasi als »Hilfslehrer« agieren. Das nämlich kann der Computer tatsächlich besser als ein Mensch. Lehrer, so können wir hoffen, werden zunehmend die Zeit haben, Stärken von Schülern zu identifizieren, sich auf sie zu konzentrieren, und die Schüler zum Erfolg führen. Sie werden – hoffentlich – endlich die Zeit haben zu unterrichten.

## Die Schule in der Gesellschaft

Die Schule ist seit langem eine zentrale soziale Einrichtung – im Abendland mindestens seit der Renaissance, im Orient noch länger. Aber sie ist traditionell »außerhalb der Gesellschaft« statt »innerhalb der Gesellschaft« gewesen. Sie war eine abgetrennte Einrichtung, die selten, wenn überhaupt, mit irgendeiner anderen Einrichtung verbunden war. Die frühesten Schulen im Westen, die Benediktinerklöster des frühen Mittelalters, erzogen in erster Linie zukünftige Mönche, aber keine Laien. Die Schule war nicht für erwachsene Menschen da; das Wort »Pädagogik« leitet sich von *pais* ab, dem griechischen Wort für »Kind«.

Dass die Schule jetzt zunehmend innerhalb der Gesellschaft sein wird, kann deshalb eine ebenso radikale Änderung sein wie jede Änderung der Lehr- und Lernmethoden, Unterrichtsfächer oder des Lehr- und Lernprozesses. Die Schule wird auch weiterhin die Kinder unterrichten. Aber wenn Lernen eine lebenslange Tätigkeit wird und nicht aufhört, sobald jemand »erwachsen« ist, werden Schulen für das lebenslange Lernen organisiert werden müssen. Schulen müssen zu »offenen Systemen« werden.

Schulen sind fast überall so organisiert, dass ein Schüler in einem bestimmten Alter – mit einer vorgeschriebenen und standardisierten Vorbereitung – ein bestimmtes Stadium erreicht. In Deutschland geht das Kind mit drei Jahren in den Kindergarten, mit sechs Jahren in die Grundschule, mit zehn Jahren auf die weiterführende Schule und mit achtzehn an die Universität. Wer einen dieser Schritte verpasst (außer dem Kindergarten), ist für immer draußen und erhält selten die Erlaubnis zurückzukehren.

Für die traditionelle Schule ist das ein selbstverständliches Axiom, fast ein Naturgesetz. Aber es ist unvereinbar mit der Natur von Wissen und den Anforderungen der Wissensgesellschaft. Jetzt brauchen wir ein neues Axiom: »Je mehr schulische Ausbildung jemand hat, desto öfter wird er oder sie weitere Schulungen brauchen.«

In den Vereinigten Staaten wird von Ärzten, Rechtsanwälten, Ingenieuren und Unternehmensmanagern zunehmend erwartet, dass sie alle paar Jahre wieder zur Schule gehen, damit ihr Wissen nicht veraltet. Außerhalb der Vereinigten Staaten ist jedoch die Rückkehr von Erwachsenen zur formellen Schulausbildung die Ausnahme – und insbesondere der Besuch von Fortbildungen in den Bereichen, in denen sie bereits wesentliche Kenntnisse und einen höheren Abschluss erworben haben. In Japan ist dieses Phänomen noch fast unbekannt, ebenso in Frankreich, in Italien und größtenteils auch in Deutschland, Großbritannien sowie Skandinavien. Es wird in allen Industriestaaten ein Standard werden müssen.



Noch wichtiger ist es, das Bildungssystem offenzuhalten, das heißt, Menschen jeden Alters die Möglichkeit zur Weiterbildung einzuräumen.

Sogar in Ländern wie den Vereinigten Staaten und Japan, in denen viele junge Menschen das College besuchen, beenden viele ihre Ausbildung, wenn sie 16 oder 18 Jahre alt sind. Es gibt keinen Grund zu glauben, dass es den meisten von ihnen an der intellektuellen Begabung für die Wissensarbeit mangelt. Unsere Erfahrung beweist das genaue Gegenteil. Was sie von den jungen Leuten unterscheidet, die weiterstudieren, ist häufig das fehlende Geld. Andere intelligente junge Menschen gehen nicht auf die Universität, weil sie mit 18 eine gewisse Reife haben und Erwachsene sein wollen und nicht mehr Jugendliche in der Ausbildung. Zehn Jahre später wollen viele ihre Ausbildung fortsetzen. Dann werden sie – was jeder, der sie unterrichtet hat, bestätigen wird – zu anspruchsvollen Studenten, allein wegen ihrer höheren Motivation. Sie *wollen* jetzt weiterlernen, während der 19-Jährige es tut, weil es ihm gesagt wird.

Den Zugang zu Fortbildungen unabhängig von Alter oder Ausbildungsgrad offenzuhalten ist eine soziale Notwendigkeit.

Menschen müssen in jeder Phase ihres Lebens die Chance haben, ihre Ausbildung fortzusetzen und sich für die Wissensarbeit zu qualifizieren. Die Gesellschaft muss willens sein, Menschen zu akzeptieren, egal bei welcher Arbeit sie sich qualifiziert haben, und unabhängig von ihrem Alter.

Ausbildung wird nicht mehr auf die Schulen beschränkt sein. Sie wird zunehmend zu einem Joint Venture werden, in dem die Schulen Partner, aber keine Monopolisten sind. Auf vielen Gebieten werden Schulen nur eine von mehreren verfügbaren Lehr- und Lerneinrichtungen sein, im Wettbewerb mit anderen Lieferanten des Lehrens und Lernens.

Traditionell war die Schule der Ort, an dem wir lernen, und der Job der, an dem wir arbeiten. Diese Grenze wird zunehmend verschwimmen. Schule wird mehr und mehr der Ort sein, an dem Erwachsene das Lernen fortsetzen, auch wenn sie ganztags arbeiten. Sie werden für ein dreitägiges Seminar, für einen Wochenendkurs oder einen dreiwöchigen Intensivkurs in die Schule zurückkehren, oder um über mehrere Jahre zweimal pro Woche Abendkurse zu besuchen, bis sie einen Abschluss erworben haben.

Auch im Job werden die Erwachsenen fortfahren zu lernen. Mitarbeitertraining ist natürlich nichts Neues, aber es war üblicherweise auf Anfänger beschränkt. Auch Training wird sich in Zukunft in der einen oder anderen Form das ganze Leben hindurch fortsetzen. Erwachsene – und besonders Erwachsene mit höherem Ausbildungsgrad – werden genau so sehr Trainer sein wie Auszubildende, ebenso Lehrer wie Schüler. In den Vereinigten Staaten geben Arbeitgeber bereits fast so viel Geld für das Training von erwach-

senen Mitarbeitern aus wie das Land für die Ausbildung der Kinder in seinen öffentlichen Schulen.

Was noch aussteht, ist eine formelle Partnerschaft zwischen Schulen und Arbeitgebern. In Deutschland arbeiten bei den Lehrberufen Schulen und Arbeitgeber seit mehr als 150 Jahren zusammen. Aber Schulen und Arbeitgeber werden zunehmend lernen müssen, auch bei der Fortbildung von Erwachsenen zusammenzuarbeiten. Die Fortbildung sowohl von gut ausgebildeten Menschen als auch die von Wiedereinsteigern, die aus irgendeinem Grund den Zugang zur Hochschulbildung in frühen Jahren verpasst haben, wird in allen möglichen Formen von Partnerschaften, Allianzen und Praktika geleistet werden, bei denen Schulen und andere Organisationen zusammenarbeiten. Die Schulen brauchen den Stimulus der Arbeit mit Erwachsenen und Arbeitgebern ebenso, wie die Erwachsenen und ihre Arbeitgeber den Stimulus der Zusammenarbeit mit Schulen brauchen.

## Die verantwortliche Schule

Wir sprechen von »guten Schulen« und »schlechten Schulen«, von »angesehenen Schulen« und »durchschnittlichen Schulen«. In Japan bestimmen einige Universitäten – Tokio, Kioto, Keio, Waseda, Hitotsubashi – größtenteils, wer Zugang zu Karrieren in großen Unternehmen und Regierungsbehörden erhält. In Frankreich genießen die Grandes Écoles ähnliches Prestige und ähnliche Macht. Und auch wenn sie nicht mehr die absoluten Könige der akademischen Welt sind, so sind Oxford und Cambridge doch immer noch die Supermächte der englischen Hochschulbildung.

Dabei wird alles Mögliche gemessen: die Anzahl von Absolventen einer bestimmten Universität, die promovieren; die Menge von Büchern in einer Universitätsbibliothek; die Anzahl von Absolventen einer amerikanischen Highschool, die von der Universität ihrer Wahl angenommen werden, und die Beliebtheit von Universitäten unter Studenten. Aber fragen wir auch: *Was sind die Ergebnisse in dieser Schule? Wie sollten sie sein?*

Früher oder später wären diese Fragen aufgekommen. Im 21. Jahrhundert ist Ausbildung viel zu teuer, um nicht in die Verantwortung genommen zu werden. Die Ausgaben für das Schulsystem in den Industriestaaten ist von zwei Prozent des Bruttosozialprodukts 1913 auf zehn Prozent in den 80er Jahren angestiegen.

Aber Schulen sind auch viel zu wichtig geworden, um nicht zur Rechenschaft gezogen zu werden – dafür, dass sie durchdenken, was ihre Ergebnisse

sein sollten und wie sie zum Erreichen dieser Ergebnisse beitragen. Natürlich werden verschiedene Schulsysteme unterschiedliche Antworten auf diese Fragen geben. Aber jedes Schulsystem und jede Schule wird sich bald diese Fragen stellen und sie ernst nehmen müssen. Wir werden die alte Entschuldigung von Lehrern für schwache Leistungen nicht mehr akzeptieren: »Die Schüler sind faul und dumm.« Wenn Wissen die Hauptressource der Gesellschaft ist, trägt die Schule die Verantwortung für faule oder schlechte Schüler. *Es gibt dann nur Schulen, die Leistung erbringen, und Schulen, die keine Leistung erbringen.*

Die Schulen verlieren ihr Monopol als Lieferanten der schulischen Ausbildung. Zunehmend wird es eine Konkurrenz zwischen Schulen und »Nichtschulen« geben, werden verschiedene Arten von Einrichtungen dazukommen, von denen jede einen anderen Ansatz für Erziehung bieten wird.<sup>17</sup>

Weil Wissen die Schlüsselressource der Wissensgesellschaft ist, werden die soziale Position der Schule als »Produzent« und »Distributionskanal« von Wissen sowie ihr Monopol zwangsläufig in Frage gestellt werden. Und einige der Mitbewerber werden zweifelsohne erfolgreich sein.

Was unterrichtet und gelernt wird, wie es unterrichtet und gelernt wird, wer davon Gebrauch machen wird und die Position der Schule in der Gesellschaft – all dies wird sich sehr bald gravierend ändern. Tatsächlich steht keine andere Einrichtung vor solch radikalen Herausforderungen wie die, die das Schulsystem umgestalten wird.

Aber die größte Änderung – und die, auf die wir am wenigsten vorbereitet sind – besteht darin, dass sich die Schule verpflichten müssen, Ergebnisse zu erzielen. Sie muss ihr »Zielergebnis« festlegen, die *Leistung, für die sie verantwortlich gemacht werden sollte und für die sie bezahlt wird*. Die Schule wird schließlich *verantwortlich* werden.

## Zusammenfassung

Die Wissensgesellschaft und die Wissensarbeiter verlangen ein hohes Niveau an Bildung, eine auf den Stärken der Schüler basierende Ausbildung und permanentes Lernen. Die Schule ist eine der primären Einrichtungen der Gesellschaft, in der grundlegende Bildung vermittelt wird und die Entwicklung der persönlichen Stärken stattfindet. Die öffentlichen Schulen in den Vereinigten Staaten wurden jedoch in der Vergangenheit durch viele verschiedene Aufgaben behindert, die ihre Fähigkeit einschränkten, die Bildungsbedürfnisse der wissensbasierten Gesellschaft zu erfüllen. Zahlreiche Alternativen

wurden sowohl innerhalb als auch außerhalb des öffentlichen Schulsystems entwickelt. Charter Schools und Magnet Schools sind direkte Konkurrenten der Public Schools innerhalb des öffentlichen Schulsystems. Beide haben eine singuläre Mission und sind ergebnisorientiert. Privatschulen und Unterricht zu Hause sind Phänomene, die sich außerhalb der öffentlichen Schulen herausgebildet haben. Die Nachfrage nach grundlegender Bildung und stärkenorientierter Ausbildung verlangt, dass Primar- und Sekundarschulen für ihre Ergebnisse verantwortlich gemacht werden, was wiederum eine klare Mission und messbare Ergebnisse erfordert.

## Kapitel 15

# Die »Neuerfindung des Staates« überdenken

Das im ersten Jahr der Clinton-Regierung großartig angekündigte Vorhaben von Vizepräsident Al Gore, den Staat neu zu erfinden, rief nur ein amerika-weites Gähnen hervor.<sup>18</sup> Später wurde die Initiative Al Gores von intensiver Öffentlichkeitsarbeit gestützt. Eine Presseinformation nach der anderen gab die »Neuerfindung« einer weiteren Behörde oder eines Programms bekannt; große Konferenzen fanden statt, eine unter dem Vorsitz des Präsidenten persönlich, und unzählige Fernsehauftritte wurden inszeniert. Von all den Inlandsprogrammen der Regierung Clinton war *Reinventing Government* eines der wenigen, das wirklich *Ergebnisse* brachte. Und doch zeigten weder die Öffentlichkeit noch die Medien viel Interesse daran. Auch die Wahlergebnisse von 2000 waren kaum ein Vertrauensvotum für die Leistung der Regierung hinsichtlich ihrer »Neuerfindung des Staates«.

Das hat seinen guten Grund. In jeder anderen Institution wären die Änderungen, die bei der US-Regierung als Neuerfindung gefeiert wurden, nicht einmal bekannt gegeben worden, außer vielleicht am Schwarzen Brett im Gang. Sie gehören zu den Dingen, von denen ein Krankenhaus annimmt, dass Stationsschwestern sie von allein machen; die eine Bank von ihrem Zweigstellenleiter als selbstständige Initiativen erwartet; bei denen sogar ein schlecht geführter Hersteller annimmt, dass die Vorarbeiter sie in Eigeninitiative durchführen, ohne dafür großartig gelobt zu werden, ganz zu schweigen von irgendwelchen Extrabelohnungen.

Hier einige typische Beispiele der Regierungsmodernisierung:

- In Atlanta, Georgia, legten sechs getrennte Sozialprogramme, die alle ein eigenes Büro betrieben und eigenes Personal beschäftigten, ihren Antragsprozess zusammen, um eine »Dienstleistung aus einer Hand« zu bieten. Das Programm schaffte es nach der »Neuerfindung« tatsächlich, telefonische Anfragen zu beantworten, und zwar im ersten Anlauf.
- In Ogden, Utah, und Oakland, Kalifornien, sowie an anderen Orten unternahm das US-Finanzamt den Versuch, die Steuerzahler wie Kunden zu behandeln, und richtete einen *One Stop-Service* ein. Anstatt die Steuer-

zahler wie bisher von einem Büro zum anderen weiterzuschicken, verfügte jetzt jeder Büroangestellte über die nötigen Informationen, um sämtliche Fragen zu beantworten.

- Die Export-Import-Bank wurde »wiedererfunden« und kann jetzt das tun, wofür sie vor 60 Jahren gegründet wurde: *Kleinunternehmen helfen, eine Exportfinanzierung zu bekommen.*
- Das Büro des Geologischen Dienstes der Vereinigten Staaten in Denver sollte Karten der USA an die Öffentlichkeit verkaufen. Aber es war fast unmöglich herauszufinden, welche Karten man wie und wo bestellen konnte, da der Katalog niemandem zugänglich war. Und wenn tatsächlich eine bestimmte Karte nachgefragt wurde, war sie garantiert nicht erhältlich. Sie konnte nicht nachgedruckt werden, nur weil sie jemand kaufen wollte; erst musste eine andere Regierungsstelle sie für den internen Gebrauch bestellen. Wenn sich die Karte gut verkaufte, war sie sofort vergriffen. Und zu allem Überfluss war das Lager so schlecht beleuchtet, dass die Mitarbeiter, falls eine Bestellung für eine Karte einging, sie nicht finden konnten. Die Sonderkommission, die der Geologische Dienst einsetzte, um diese Probleme zu beheben, schaffte es nur, mehr Licht in das Lager zu bringen und ein paar geringfügige Verbesserungen vorzunehmen.

Für die Zukunft wurden allerdings ehrgeizigere Verbesserungen versprochen:

- Das Landwirtschaftsministerium plante, seine Behörden von 42 auf 30 zu reduzieren, mehr als 1000 Außenstellen zu schließen und 11 000 Jobs abzubauen, was ungefähr 3,6 Milliarden Dollar in fünf Jahren einsparen würde.
- Von den 384 Empfehlungen für die Neuerfindung des Staates, die der Vizepräsident 1993 identifizierte, wurde knapp die Hälfte in den Haushalt für das Jahr 1995 eingebracht. Hätte der Kongress sämtlichen Empfehlungen zugestimmt, hätte dies Ersparnisse von ungefähr 12,5 Milliarden Dollar in zwei Jahren erbracht.

Aber weder die Verkleinerung des Landwirtschaftsministeriums noch die 384 Empfehlungen des Vizepräsidenten waren neue Ideen. Es war längst bekannt, dass es landwirtschaftliche Ämter in zahlreichen Städten und Vorstädten gab, in denen es nur noch wenige oder gar keine Farmer mehr gab. Die Schließung wurde erstmals unter der Eisenhower-Regierung vorgeschlagen. Und viele, vielleicht sogar die Mehrzahl der 384 Empfehlungen von Gore hatten bereits *zehn Jahre zuvor* im Grace-Bericht unter Präsident Ronald Reagan gestanden.

Aber selbst wenn alle Vorschläge verabschiedet worden wären, hätte dies nur geringfügige Erfolge gebracht. Die vorgeschlagenen Einsparungen im Landwirtschaftsministerium hätten ungefähr 720 Millionen Dollar jährlich ausgemacht, etwa ein Prozent des Jahresbudgets von fast 70 Milliarden Dollar für dieses Ministerium im Jahr 1995. Die Ergebnisse von Gores Bemühungen lassen sich wohl am treffendsten mit einem lateinischen Sprichwort charakterisieren: »Der Berg kreite und gebar eine Maus.«

## Neugestaltung

Der am häufigsten genannte Grund für diese beschämend schwachen Ergebnisse lautet: »Widerstand der Bürokratie«. Natürlich führt niemand gern eine Modernisierung auf eine Anordnung von oben durch. Aber ein wirklich positives Ergebnis des Programms von Gore war die begeisterte Unterstützung, die es durch viele Beschäftigte der Öffentlichen Verwaltung erhielt – insbesondere durch die Angestellten mit täglichem Publikumskontakt, die ständig durch den Papierkrieg und solch unsinnige Regeln frustriert wurden wie jene, die den Verkauf der schönen Karten des Geologischen Dienstes verhinderte, auf die sie zu Recht stolz sind.

Es lag auch nicht an mangelndem Bemühen. Einige der engagiertesten Vertreter in Washington trafen sich Woche für Woche, um diese peinlichen Nicht-Ergebnisse zu erzeugen. Dazu gehörten die stellvertretenden Leiter der wichtigen Ministerien. Vizepräsident Gore – ein ungewöhnlich energischer Mann – machte stets Druck. Und die treibende Kraft hinter der ganzen Anstrengung war eine überaus sachkundige Frau, Alice Rivlin, die frühere Leiterin des Congressional Budget Office und dann Direktorin des Office of Management and Budget.

Diese fähigen Menschen erreichten jedoch keine zeitnahen Verbesserungen, weil ihr grundlegender Ansatz falsch war. Sie versuchten, zu *flicken* und *punktuell zu schweißen* – aber das führte zu nichts. Wenn nicht die Art und Weise, wie die Bundesregierung und ihre Behörden geführt und bezahlt werden, radikal verändert wird, kann es keine Erfolge geben. Die Methode der *kontinuierlichen Verbesserung* muss in allen Regierungsstellen eingeführt und selbstverständlich werden.

Diese Methode wird als japanische Erfindung betrachtet; die Japaner nennen sie *kaizen*. Allerdings wurde sie schon vor fast 80 Jahren angewandt, und zwar in den Vereinigten Staaten. Vom Ersten Weltkrieg bis zu seiner Auflösung Anfang der 80er Jahre wandte das Bell Telephone System »konti-

nuierliche Verbesserung« auf alle Tätigkeiten und Prozesse an, egal, ob ein Telefon in einem Privathaus installiert oder ein Schaltwerk produziert wurde. Für jede dieser Tätigkeiten definierte das Unternehmen *Ergebnisse, Leistung, Qualität und Kosten*. Und für jede einzelne bestimmte es ein jährliches Verbesserungsziel. Bell-Manager wurden nicht dafür belohnt, diese Ziele erreicht zu haben, aber diejenigen, denen es nicht gelang, waren aus dem Rennen und erhielten selten eine zweite Chance.

Eine ebenso notwendige Maßnahme – auch eine alte Bell-Erfindung – ist *Benchmarking*: Jedes Jahr wird die Leistung eines Arbeitsablaufs oder einer Behörde mit den Leistungen von allen anderen verglichen. Die beste Leistung wird zum Standard erklärt, den im nächsten Jahr alle erfüllen müssen.

Kontinuierliche Verbesserung und Benchmarking sind in den Zivilbehörden der amerikanischen Bundesregierung weitgehend unbekannt. Sie würden radikale Änderungen von Regeln und Methoden erfordern, denen sich die Bürokratie, die Gewerkschaften der Bundesangestellten und der Kongress vehement widersetzen würden. Diese Änderungen würden es erfordern, dass jede Behörde – und jedes Büro innerhalb jeder Behörde – *ihr Leistungsziel, ihr Qualitätsziel und ihr Kostenziel definiert*. Jede Behörde müsste die angestrebten Ergebnisse definieren. Kontinuierliche Verbesserung und Benchmarking brauchen allerdings jeweils verschiedene Anreize. Eine Behörde, die ihre Leistung nicht um ein vorab definiertes Minimum verbessert, müsste mit einer Budgetkürzung rechnen – der Bell-Ansatz. Ein Manager, dessen Bereich durchweg hinter der *benchmark* des Besten zurückbleibt, würde eine schlechtere Vergütung erhalten oder – noch wirksamer – nicht für eine Beförderung vorgeschlagen werden. Wer nicht genügend leistet, würde schließlich zurückgestuft oder entlassen.

Aber nicht einmal solche Änderungen, obwohl sie von praktisch jedem im Kongress oder der Bundesbürokratie als radikal betrachtet würden, verdienen es, als »Neuerfindung des Staates« bezeichnet zu werden.

Jede Organisation, biologisch oder sozial, muss ihre Struktur ändern, wenn sie ihre Größe signifikant ändert. Jede Organisation, die sich verdoppelt oder verdreifacht, muss umstrukturiert werden. Genauso müsste jede Organisation – ob Unternehmen, Non-Profit-Organisation oder Regierungsbehörde – die eigene Situation überdenken, wenn sie mehr als 40 oder 50 Jahre alt ist. Sie ist dann ihren Grundsätzen und Verhaltensregeln entwachsen. Wenn sie trotzdem wie gewohnt weitermacht, kann sie nicht mehr gesteuert, gemanagt und kontrolliert werden.

Die Zivilbehörden der amerikanischen Regierung haben sich stark ausgedehnt und sind ihren Regeln entwachsen. Sie sind jetzt viel größer als während der Regierungszeit Eisenhowers. Ihre Struktur, ihre Prinzipien und ihre



Regeln, um Regierungsgeschäfte zu betreiben und Menschen zu steuern, gehen sogar noch weiter zurück. Sie wurden nach 1896 unter William McKinley entwickelt und unter Herbert Hoover von 1929 bis 1933 größtenteils fertiggestellt.

Es geht nicht darum, diesen oder jenen Präsidenten für den Ist-Zustand der Regierung zu tadeln. Es ist weder die Schuld der Demokraten noch die der Republikaner. Die Regierung ist einfach den Strukturen, den Grundsätzen und den Regeln entwachsen, die für sie entworfen wurden und noch in Gebrauch sind.

## Umdenken

Die erste Reaktion auf chaotische Zustände ist immer jene, die Vizepräsident Gore und seine Partner versuchten – *ausbessern*. Das scheitert immer. Als nächster Schritt folgt das *Verkleinern*. Das Management nimmt eine Axt in die Hand und legt sie unterschiedslos an.

Gegen Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre ging ein großes amerikanisches Unternehmen nach dem anderen genau so vor – darunter IBM, Sears und General Motors. Jedes gab zunächst bekannt, dass die Entlassung von 10 000, 20 000 oder sogar 50 000 Menschen zu einer unmittelbaren Wende führen würde. Ein Jahr später hatte es natürlich keinen solchen *Turnaround* gegeben, und das Unternehmen trennte sich von weiteren 10 000, 20 000 oder 50 000 Mitarbeitern – wieder ohne Ergebnisse. In vielen, wenn nicht den meisten Fällen erwies sich das »Gesundshrumpfen« als etwas, wovor Chirurgen seit Jahrhunderten warnen: Amputation vor der Diagnose. Das Ergebnis ist immer ein Verletzter.

Aber es gab ein paar Organisationen – einige große Unternehmen (General Electric zum Beispiel) und wenige große Krankenhäuser (unter anderem das Beth Israel in Boston) – die in aller Ruhe und ohne viel Trara wirklich die Wende schafften, indem sie *umdachten*. Sie fingen nicht damit an, sich zu verkleinern. Ihnen war klar, dass die Reduzierung von Ausgaben nicht der erste Schritt sein konnte, um die Kosten in den Griff zu bekommen. Zunächst müssen vielmehr die Tätigkeiten identifiziert werden, die produktiv sind, die gestärkt, gefördert und ausgeweitet werden sollten. Jede Behörde, jedes Regelwerk, jedes Programm und jede Tätigkeit sollte sich diesen Fragen stellen: »Was ist unsere Mission?« »Ist es noch die richtige Mission?« »Ist sie es noch wert, verfolgt zu werden?« »Wenn wir das nicht bereits täten, würden wir es heute beginnen?« Diese Fragen wurden häufig genug in

allen Arten von Organisationen gestellt – Unternehmen, Krankenhäusern, Kirchen und sogar Kommunalverwaltungen –, sodass wir wissen, dass es funktioniert.

Die Antwort lautet fast nie: »Es ist gut so, wie es ist; wir machen so weiter.« Oftmals lautet die Antwort auf die letzte Frage: »Ja, wir sollten es wieder so angehen, aber mit einigen Änderungen. Wir haben dazugelernt.«

Als Beispiel kann die 1970 gegründete Occupational Safety and Health Administration dienen. Die OSHA geht von der Annahme aus, dass eine unsichere Umgebung die primäre Ursache von Unfällen ist. Sie versucht deshalb, das Unmögliche zu tun: einen Kosmos zu erschaffen, in dem es keine Gefahren gibt. Natürlich ist es richtig, Gefahren zu beseitigen. Aber es ist nur ein Teil der Sicherheit, und wahrscheinlich der kleinere Teil. Für sich allein erreicht man dadurch nahezu nichts. Der wirksamste Weg, Sicherheit zu erzeugen, besteht im Vermeiden riskanten Verhaltens.

Die Definition der OSHA für einen Unfall – *jemand wird verletzt* – ist unzureichend. Um Unfälle einzuschränken, muss die Definition lauten: Ein Unfall ist die *Übertretung der Regeln für sicheres Verhalten, unabhängig davon, ob dabei jemand verletzt wird*. Auf der Basis dieser Definition haben die Vereinigten Staaten ihre Nuklear-U-Boote betrieben. Jedes Besatzungsmitglied eines Nuklear-U-Bootes, vom befehlshabenden Offizier bis zum einfachen Matrosen, wird für die geringste Übertretung der Regeln für sicheres Verhalten bestraft, selbst wenn niemand verletzt wurde. Infolgedessen haben die Nuklear-U-Boote eine Sicherheitsbilanz, die von keinem Industriewerk und keiner militärischen Anlage in der Welt erreicht wird; und eine noch unsichere Umgebung als ein voll besetztes Nuklear-U-Boot ist kaum vorstellbar.

Das Programm der OSHA sollte natürlich aufrechterhalten werden. Aber es muss neu ausgerichtet werden.

Diese Analyse trifft auf mehrere Behörden zu, deren Mission nicht mehr nützlich ist – falls sie es jemals war. Es sind Behörden, die wir jetzt bestimmt nicht mehr einrichten würden, wenn wir die Wahl hätten.

Vielleicht wurde die Mission schon erfüllt. Dies ist auch bei der heiligsten aller Kühe der Fall, der Veterans Administration, die 1400 Krankenhäuser, Kliniken und Pflegeheime betreibt.<sup>19</sup> Als diese um 1930 erstmals akkreditierte Krankenhäuser wurden, waren gute Krankenhäuser in den ländlichen Gebieten und kleinen Städten, in denen viele Veteranen lebten, knapp. Heute ist für einen Veteranen fast überall ein leistungsfähiges Krankenhaus gut erreichbar. Medizinisch gesehen sind die meisten Krankenhäuser der VA bestenfalls mittelmäßig; finanziell betrachtet sind sie für die Regierung äußerst kostspielig. Im schlimmsten Fall befinden sie sich nicht in der Nachbarschaft, sodass sich Veteranen – besonders ältere, chronisch kranke – weit

entfernt von ihrer Gemeinschaft und ihren Familien behandeln lassen müssen, obwohl sie deren Unterstützung dann am nötigsten haben. Die VA-Krankenhäuser und -Pflegeheime haben vor langer Zeit den Zweck erfüllt, für den sie eingeführt wurden. Ausgenommen vielleicht jene Einrichtungen, die sich der Behandlung aktueller kriegsbedingter psychologischer und physischer Probleme widmen, sollten alle geschlossen und die Aufgaben lokalen Krankenhäusern und HMOs (Health Maintenance Organization) übertragen werden.

Oder die Mission existiert nicht mehr. Würden wir heute zum Beispiel ein eigenes Landwirtschaftsministerium einrichten? Ziemlich viele Amerikaner würden mit einem lauten Nein antworten. Jetzt, wo die Farmer nicht mehr als drei Prozent der Bevölkerung ausmachen und gerade einmal die Hälfte davon produzierende Farmer sind, ist eine Behörde für Handel oder Arbeit wahrscheinlich alles, was wir brauchen.

Tätigkeiten fortzusetzen, die wir heute nicht mehr beginnen würden, ist Verschwendung. Sie sollten aufgegeben werden. Es lässt sich nicht einmal schätzen, wie viele Regierungstätigkeiten dann noch fortgeführt würden. Aber meine Erfahrung mit vielen Organisationen legt nahe, dass die Öffentlichkeit in einer Größenordnung von etwa 40, vielleicht sogar 50 Prozent gegen den Fortbestand sämtlicher Zivilbehörden und -programme stimmen würde. Und keine von ihnen würde mit deutlichem Vorsprung die Wahl gewinnen, das heißt, keine würde als richtig organisiert und gut funktionierend erachtet werden.

## Aussteigen

Zusammengenommen werden die qualifizierten Befürworter und Gegner wahrscheinlich drei Fünftel oder zwei Drittel der Programme und Aktivitäten in jeder Organisation anerkennen. Problematisch sind jene Programme und Aktivitäten, die unproduktiv oder kontraproduktiv sind, ohne dass wir so genau wissen, was nicht stimmt, ganz davon zu schweigen, wie es zu korrigieren ist.

Zwei umfangreiche und hoch geschätzte Programme der US-Regierung fallen in diese Kategorie. Das Sozialprogramm ist ein gut sichtbares Beispiel. Als es Ende der 30er Jahre aufgelegt wurde, funktionierte es wunderbar. Aber die Bedürfnisse, für die es damals geschaffen wurde, unterscheiden sich von denen unserer Zeit: den Bedürfnissen alleinerziehender Mütter und ohne Vater aufwachsender Kinder, von Menschen ohne Bildung, Ausbildung oder

Arbeitserfahrung. Ob das Programm tatsächlich Schaden anrichtet, ist umstritten. Aber nur wenige vertreten die Auffassung, dass es funktioniert oder die sozialen Missstände, die es beseitigen soll, auch nur mildert.

Und dann ist da noch die Hauptstütze der US-Außenpolitik während des Kalten Krieges: Militärhilfe. Wenn ein Verbündeter unterstützt wird, der sich in militärischen Auseinandersetzungen befindet, so kann Militärhilfe äußerst produktiv sein. Denken Sie nur an das Leih- und Pachtgesetz von 1940/41, das Großbritannien zugute kam, oder die Militärhilfe, die einem bedrängten Israel geleistet wird. Wird Militärhilfe jedoch in Friedenszeiten geleistet, um Verbündete zu gewinnen, ist sie kontraproduktiv – ein Prinzip, das Plutarch und Sueton als erwiesen ansahen. Mit Sicherheit wurden unsere außenpolitischen Katastrophen der Vergangenheit – etwa die Paradebeispiele Panama, Iran, Irak und Somalia – dadurch verursacht, dass Militärhilfe eingesetzt wurde, um Verbündete zu gewinnen. Kaum, wenn überhaupt, hat Militärhilfe seit Beginn des Kalten Krieges die Empfänger zu Verbündeten gemacht. Stattdessen hat es sogar Feinde hervorgebracht, wie etwa die sowjetische Militärhilfe in Afghanistan.

Das Lieblingsrezept für solche Programme oder Aktivitäten besteht darin, sie zu reformieren. Präsident Clintons Sozialprogramm ist nur ein Beispiel dafür, ebenso die von der nachfolgenden republikanischen Mehrheit vorgeschlagene Sozialreform. Beide waren Pfusch. Etwas zu reformieren, das nicht gut funktioniert – oder das sogar Schaden anrichtet –, ohne zu wissen, was die Ursache ist, kann alles nur noch schlimmer machen. Das Beste, was man mit derartigen Programmen tun kann, ist, sie abzuschaffen.

Vielleicht sollten wir einige wenige – sehr wenige – kontrollierte Experimente durchführen. Im Bereich der Sozialhilfe könnten wir zum Beispiel an einigen sorgfältig ausgewählten Orten des Landes versuchen, die Fortbildung zu privatisieren und Menschen dahin zu vermitteln, die schon lange soziale Unterstützung beziehen. Der Bürgermeister von Indianapolis, Stephen Goldsmith, hat in diesem Bereich vielversprechende Resultate erzielt. Im Bereich der Gesundheitsversorgung könnten wir in verschiedenen Staaten verschiedene Ansätze ausprobieren: zum Beispiel geregelten Wettbewerb in Kalifornien, der Heimat des starken Gesundheitsvorsorge-Anbieters Kaiser Permanente. In New Jersey könnte man das kanadische Modell nachahmen, bei dem es nur einen Einzahler – den Staat – gibt. In Oregon könnte man ein Zuteilungssystem auf der Basis der medizinischen Prognosen ausprobieren, wie es bereits existiert.

In Bereichen, in denen das Gelingen nicht getestet werden kann – wie zum Beispiel bei der Militärhilfe –, sollten wir nicht experimentieren. Dort sind keine Hypothesen zu überprüfen. Wir sollten davon Abstand nehmen.

Ein Überdenken sollte eine Liste hervorbringen, bei der Aktivisten und Programme ganz oben stehen, die gestärkt werden sollen, und jene, von denen Abstand zu nehmen ist, ganz unten. Alles, was dazwischensteht, muss neu ausgerichtet oder auf ein paar Hypothesen hin getestet werden. Einigen Aktivitäten und Programmen sollte – trotz Mangel an Resultaten – eine Gnadenfrist von wenigen Jahren eingeräumt werden, bevor sie von ihrem Leid erlöst werden.

*Beim Überdenken geht es nicht in erster Linie um Kostenreduzierung. Es führt vor allem zu einer enormen Steigerung von Leistung, Qualität und Service. Erhebliche Einsparungen – manchmal von bis zu 40 Prozent – sind die Nebenprodukte. Überdenken kann genügend Einsparungen mit sich bringen, dass das Staatsdefizit innerhalb von wenigen Jahren behoben ist. Das Hauptergebnis ist jedoch eine Veränderung der Vorgehensweise. Wo die herkömmliche Politik Programme und Aktivitäten nach ihrer guten Absicht einstuft, stuft ein Überdenken sie nach ihren Resultaten ein.*

## Kreuzzüge ausschließen

Jeder, der bis hierher gelesen hat, wird sagen: »Unmöglich. Keine Gruppe von Menschen wird sich jemals darüber einigen, was oben auf die Liste und was ans Ende gehört.« Erstaunlich also, dass es zu einem beachtlichen Grad an Einigung kam, wo immer dieses Umdenken angegangen wurde – unabhängig davon, welche Hintergründe oder Überzeugungen die Beteiligten hatten. Die Unstimmigkeiten betreffen selten das, was beibehalten oder gestärkt und was aufgegeben werden soll. Sie betreffen gewöhnlich die Frage, ob ein Programm oder eine Tätigkeit sofort gestrichen oder eine Bewährungsfrist von zwei oder drei Jahren erhalten sollte. Bei Programmen, über die sich die Menschen nicht einigen, geht es in der Regel nicht um Ergebnisse, sondern um »moralische Grundsätze«.

Das beste amerikanische Beispiel ist der Kampf gegen Drogen. Nach vielen Jahren hatte er zwar kaum positive Auswirkungen auf den Drogenmissbrauch und die Abhängigkeit, dafür aber etliche negative Folgen.

Er ist mitverantwortlich für die Zerstörung unserer Städte, wo sich Süchtige prostituieren, Raubüberfälle begehen, stehlen oder töten, um die Drogen zu finanzieren, die dieser Kampf unerschwinglich teuer gemacht hat. Mit anderen Worten: Der Kampf gegen Drogen hat die Drogenhändler reich gemacht und bestraft und terrorisiert die Nicht-Drogensüchtigen, besonders in den Innenstädten. Aber der Kampf gegen Drogen war ein Kreuzzug. Ihm lag

keine Logik zugrunde, sondern Empörung. Den Kampf gegen Drogen zu beenden würde als »unmoralisch« angesehen werden – egal, wie nützlich dieser Kampf ist.

Es ist am klügsten, solche Kreuzzüge von den vernünftigen Analysen des Umdenkens auszuschließen. Glücklicherweise gibt es nie viele von ihnen. Beim Rest, also bei über 90 Prozent aller Programme und Tätigkeiten, wird Umdenken mit aller Wahrscheinlichkeit zu Einigkeit führen.

## Ein effektiver Staat

Natürlich, so wird es heißen, ist sogar völlige Einigkeit hoch angesehener Menschen nutzlos. Der US-Kongress wird nichts Derartiges akzeptieren. Auch nicht die Bürokratie. Lobbyisten und Interessenvertreter aller Überzeugungen werden gemeinsam eine Opposition gegen etwas derart Umstürzlerisches bilden.

Es stimmt tatsächlich: Umdenken ist heute unmöglich. Aber wird es morgen unmöglich sein? Bei der Präsidentschaftswahl 1992 stimmte fast ein Fünftel der Wähler für Ross Perot, den Mann, der versprach, das Haushaltsdefizit loszuwerden, indem Regierungsausgaben gekürzt würden. Eine beträchtliche Anzahl – vielleicht noch einmal ein Fünftel – stimmte seinen Zielen zu, auch wenn sie sich nicht dazu durchringen konnten, für ihn zu stimmen. Aber wenn das Defizit wieder explosionsartig anwächst, kann das Bedürfnis nach Defizitreduzierung so groß werden, dass es Kongress, Bürokratie und Lobbyisten überwältigt. Wenn bis dahin kein vernünftiges Überdenken der Regierungsleistung stattgefunden hat, werden wir aller Wahrscheinlichkeit nach genau das tun, was so viele große Unternehmen getan haben – die Axt ansetzen und kürzen. Wir werden damit die Leistung zerstören, aber nicht das Defizit vermindern. Tatsächlich ist vorhersehbar, dass dann die falschen Dinge gekürzt werden, nämlich die, die etwas leisten und gestärkt werden sollten.

Aber wenn wir einen Plan haben, wie und wo die Regierung überdacht werden muss, haben wir eine Chance. In einer Krise wendet man sich an die Menschen, die im Voraus überlegt haben, was getan werden muss. Natürlich wird kein noch so gut durchdachter Plan jemals so ausgeführt werden, wie er ursprünglich gedacht war. Selbst ein Diktator muss Kompromisse eingehen. Aber solch ein Plan würde als das Ideal dienen, an dem die Kompromisse gemessen werden. Er könnte uns davor bewahren, Dinge zu opfern, die gestärkt werden sollten, nur weil wir an Veraltetem und Unproduktivem

festhalten. Er würde nicht garantieren, dass alle – oder wenigstens die meisten – unproduktiven Dinge abgeschafft würden, aber er könnte die produktiven erhalten.

Möglicherweise stehen wir schon bald vor der Notwendigkeit, den Staat neu zu erfinden. Die Theorie, nach der alle Regierungen der Industriestaaten mindestens seit der Weltwirtschaftskrise agiert haben (»Tax and Tax, Spend and Spend«, wie es Harry Hopkins, Roosevelts Berater, formulierte), *bringt keine Ergebnisse mehr*. Sie bringt noch nicht einmal mehr Stimmen. Der »Nanny-Staat« – ein hübscher englischer Ausdruck – hat sich als totaler Misserfolg erwiesen. Regierungen überall – in den Vereinigten Staaten, in Großbritannien, Deutschland, Russland – sind außerstande, Gemeinschaft und Gesellschaft zu führen. Und überall empören sich Wähler gegen die Sinnlosigkeit, Bürokratie und Belastungen des Nanny-Staates. Aber auch die Gegentheorie, die eine Rückkehr zum Staat der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg predigt, hat sich nicht bestätigt. Sie wurde 1944 von Friedrich von Hayek in *Der Weg zur Knechtschaft* formuliert und kulminierte im Neokonservatismus. Obwohl dieser Weg in den 80er Jahren von Ronald Reagan und Margaret Thatcher verfolgt wurde, ist der Nanny-Staat nicht zurückgewichen.

Stattdessen werden wir herausfinden müssen, welche Regierungsprogramme und -tätigkeiten für Gemeinschaft und Gesellschaft wirklich einem Zweck dienen. Welche Ergebnisse sollten jeweils erwartet werden? Was können Regierungen – Bund, Staat und Kommunalregierungen – effektiv tun? Und welche nichtstaatlichen Wege gibt es, um lohnenswerte Dinge durchzuführen, die Regierungen nicht tun und nicht effektiv tun können?

Zum Beispiel hat die Stadt West Hollywood, Kalifornien, eine Reihe von Dienstleistungen, die vorher von der Stadt angeboten wurden, outgesourct. Dazu zählen öffentliche Sicherheit, Brandbekämpfung, soziale Aufgaben im Umfang von drei Millionen Dollar, öffentlicher Nahverkehr, Abfallentsorgung und Verkehrsüberwachung sowie Computersysteme.

Gleichzeitig – das lernte Präsident Clinton in seinen ersten zwei Jahren – kann sich eine Regierung nicht aus der Weltgemeinschaft ausklinken und nur auf das eigene Land konzentrieren, was er so gern getan hätte. Er musste sich um ausländische Brandherde in Bosnien, Ruanda und der ehemaligen Sowjetunion kümmern, da diese die unangenehme Angewohnheit besitzen, sich auszubreiten. Und der internationale Terrorismus, der von illegalen Regierungen und Terrornetzwerken als Waffe eingesetzt wird, wird sicher eine vermehrte Beteiligung der Regierung an auswärtigen Angelegenheiten erfordern, einschließlich militärischer Einsätze und verstärkter internationaler Zusammenarbeit.



Inzwischen ist klar geworden, dass ein Industriestaat weder einen umfangreichen Regierungsapparat erweitern kann, was die (sogenannten) Liberalen wollen, noch ihn abschaffen und zurückkehren zur Unschuld des 19. Jahrhunderts, was die (sogenannten) Konservativen wollen. Die Regierung, die wir brauchen, wird beide Gruppen überwinden müssen. Der Megastaat des 20. Jahrhunderts ist moralisch wie finanziell bankrott. Er hat nicht funktioniert. Aber sein Nachfolger kann kein »kleiner Staat« sein. Es gibt zu viele Aufgaben – zu Hause und weltweit. Wir brauchen einen *effektiven* Staat. Danach rufen die Wähler in allen entwickelten Ländern.

Dafür brauchen wir jedoch etwas, das wir nicht haben: eine Theorie dessen, was eine Regierung tun kann. Kein großer politischer Denker – zumindest nicht seit Machiavelli vor fast 500 Jahren – hat diese Frage gestellt. Die ganze politische Theorie – von John Locke über die »Föderalistenartikel« von 1787/88 bis hin zu den Artikeln, die von heutigen Liberalen und Konservativen veröffentlicht werden – befasst sich mit dem Prozess des Regierens: mit Verfassungen, der Macht und ihren Beschränkungen, mit Methoden und Organisationen. Doch niemand befasst sich mit der Substanz. Niemand fragt, was die richtigen Aufgaben der Regierung sein könnten und sein sollten. Niemand fragt, für welche Ergebnisse eine Regierung verantwortlich gemacht werden sollte.

Die Regierung, ihre Programme, Behörden und Aktivitäten nochmals zu überdenken würde uns allein diese neue politische Theorie nicht bescheren. Aber es würde uns die sachlichen Informationen dafür liefern. Und so viel ist bereits klar: Die neue politische Theorie, die wir dringend brauchen, wird auf einer Analyse dessen beruhen müssen, was *wirklich funktioniert*, anstatt auf *guten Absichten* und *Versprechungen*, was funktionieren wird, weil wir das möchten. Das Umdenken wird uns nicht die Antworten geben, aber es könnte uns zwingen, die richtigen Fragen zu stellen.

Die »Neuerfindung des Staates« ist bislang ein leerer Slogan. Doch benennt dieser Slogan, was eine freie Regierung braucht – und zwar unbedingt.

## Nachbemerkung

1994 veröffentlichte die Heritage Foundation – eine Denkfabrik radikaler Republikaner im Umfeld von Newt Gingrich – einen neuen Vorschlag mit dem Titel *Rolling Back Government: A Budget Plan to Rebuild America*. Weit davon entfernt, seinen Sieg zu feiern, ignorierte er völlig den »Contract with America«. Stattdessen verfolgte er den Ansatz, den dieses Kapitel



vertritt: Er unterzog jede Regierungsbehörde, jede Regierungsdienstleistung, jedes Regierungsprogramm der Frage: *Wenn wir das nicht bereits täten, würden wir damit jetzt beginnen?* Seine Schlussfolgerungen gingen viel weiter als alles, was ich vorgeschlagen hätte.

Die Heritage Foundation schlug nicht nur vor, das Landwirtschaftsministerium abzuschaffen – was auch in diesem Kapitel gefordert wird –, sondern wollte auch die Mehrheit der anderen Ministerien wie Handel, Energie, Umwelt, Wohnungsbau sowie Veterans Affairs loswerden und das Kabinett auf fünf Ministerien beschränken: Staat, Finanzen, Verteidigung, Justiz und Gesundheit (Gesundheit ist übrigens der einzige Bereich, der nicht bereits eine Regierungsbehörde bei George Washington war).

Der Vorschlag war in seiner Behandlung von Regierungsrichtlinien und Programmen ähnlich radikal. Allein die Tatsache, dass solch ein Vorschlag vorgebracht wurde, garantiert, dass die »Neuerfindung des Staates« in den kommenden Jahren ein zentrales und dringendes politisches »heißes Eisen« in den Vereinigten Staaten bleiben wird – wie in allen Industriestaaten.

## Zusammenfassung

Das Umdenken der Regierung sollte damit beginnen, dass von jeder Behörde verlangt wird, *ihr Leistungsziel, ihr Qualitätsziel und ihr Kostenziel* zu definieren. Dem sollte die Einführung von *kontinuierlicher Verbesserung* und *Benchmarking* folgen.

Dann sollte sich jede Behörde, jede Richtlinie, jedes Programm, jede Tätigkeit folgende Fragen stellen: »*Was ist unsere Mission?*« »*Ist es noch die richtige Mission?*« »*Ist sie es noch wert, weiter verfolgt zu werden?*« »*Wenn wir das nicht bereits täten, würden wir es heute beginnen?*« Wenn die letzte Frage verneint wird, dann lautet die folgende Frage: »*Was tun wir damit?*« Tätigkeiten fortzuführen, die wir nicht mehr beginnen würden, ist Verschwendung. Sie sollten aufgegeben werden.

Das Überdenken von Tätigkeiten und Programmen wird auf das Identifizieren derjenigen hinauslaufen, die gestärkt, und derjenigen, die abgeschafft werden sollten. Es wird auch darauf hinauslaufen, dass alternative Pilotprojekte an speziellen Orten ausgeführt werden, an denen es die Voraussetzung und den Wunsch dazu gibt.

Das Ziel dieser Übung besteht darin, Programme nach ihren Ergebnissen und nicht nach ihren guten Absichten zu bewerten.

## Kapitel 16

# Unternehmerisches Denken in öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen des öffentlichen Rechts

Öffentliche Dienstleistungseinrichtungen wie Behörden, Gewerkschaften, Kirchen, Universitäten und Schulen, Krankenhäuser, gemeinnützige Organisationen und Wohltätigkeitsinstitutionen, Berufs- und Handelsvereinigungen und so weiter müssen genauso unternehmerisch und innovativ denken wie jedes andere Unternehmen. Im Grunde ist es für sie sogar noch wichtiger. Die schnellen Veränderungen der heutigen Gesellschaft, Technologie und Wirtschaft sind für sie eine noch größere Bedrohung, allerdings auch Chance.

Dennoch tun sich öffentliche Dienstleistungseinrichtungen schwerer damit, Neuerungen einzuführen, als noch das »bürokratischste« Unternehmen. Das »Bestehende« scheint für sie ein unüberwindbares Hindernis zu sein. Natürlich wächst jede Dienstleistungseinrichtung gern. Da sie keine Gewinne erzielt, ist Größe ein Kriterium für Erfolg. Wachstum wird zum Ziel an sich. Zudem gibt es natürlich immer so viel mehr, das getan werden muss. Aber mit dem aufzuhören, was »schon immer gemacht wurde«, und etwas Neues anzugehen ist ihnen ein Gräuel oder zumindest äußerst schmerzhaft.

Die meisten Neuerungen in öffentlichen Einrichtungen werden ihnen entweder von Außenstehenden oder durch Katastrophen aufgezwungen. Die moderne Universität zum Beispiel wurde von einem völligen Außenseiter, dem preußischen Diplomaten Wilhelm von Humboldt, geschaffen. Er gründete 1809 die Berliner Universität, nachdem die traditionelle Einrichtung des 17. und 18. Jahrhunderts durch die Französische Revolution und die Napoleonischen Kriege fast völlig zerstört worden war. 60 Jahre später entstand die moderne amerikanische Universität, als die traditionellen Colleges und Universitäten des Landes keine Studenten mehr anziehen konnten.

In vergleichbarer Weise erfolgten alle grundlegenden Neuerungen des Militärs im 20. Jahrhundert – ob in Struktur oder Strategie – in der Folge schmachvollen Versagens oder vernichtender Niederlagen: Die Reorganisation der amerikanischen Armee und ihrer Strategie wurde von einem New Yorker Rechtsanwalt, Elihu Root, dem Kriegsminister Teddy Roosevelts, nach ihrer beschämenden Leistung im Spanisch-Amerikanischen Krieg 1898 durchgeführt, die Reorganisation der britischen Armee und ihrer Strategie

wenige Jahre später vom Kriegsminister Lord Haldane, ebenfalls einem Zivilisten, nach den Burenkriegen; die Struktur und Strategie der deutschen Armee wurde nach dem Ersten Weltkrieg überdacht.

Eines der besten Beispiele innovativen Denkens in der jüngeren Geschichte, Amerikas *New Deal* von 1933 bis 1936, wurde durch eine Depression ausgelöst, die so massiv war, dass sie fast das Sozialgefüge des Landes zerriss.

Kritiker der Bürokratie machen für den Widerstand öffentlicher Einrichtungen gegenüber unternehmerischem Denken und Neuerungen die »zaghaften Bürokraten«, Opportunisten, die »nichts für ihr Geld tun«, oder »machthungrige Politiker« verantwortlich. Diese Litanei ist keineswegs neu. Im Grunde war sie schon uralte, als Machiavelli sie vor fast 500 Jahren anstimmte. Es sind lediglich andere, die sie intonieren. Anfang des 20. Jahrhunderts war sie der Slogan der sogenannten Liberalen, jetzt ist sie der Slogan der sogenannten Neokonservativen. Aber so einfach ist es leider nicht, und »bessere Menschen« – das immer wieder geforderte Allheilmittel der Reformer – sind eine Illusion. Sechs Monate nachdem sie das Management einer öffentlichen Dienstleistungseinrichtung übernommen haben, verhalten sich die meisten unternehmerisch und innovativ denkenden Menschen wie die schlimmsten opportunistischen Bürokraten oder machthungrigen Politiker – besonders wenn es sich um eine Regierungsstelle handelt.

Die Kräfte, die unternehmerisches Handeln und Neuerungen in öffentlichen Einrichtungen behindern, sind diesen inhärent und mit ihnen untrennbar verbunden. Der beste Beweis dafür sind die internen Serviceabteilungen in Firmen – die öffentlichen Einrichtungen innerhalb von Wirtschaftsunternehmen. Diese werden normalerweise von Menschen geführt, die aus dem operativen Geschäft kommen und ihre Fähigkeit bewiesen haben, im freien Wettbewerb etwas zu leisten. Dennoch genießen die internen Servicebereiche nicht gerade den Ruf, Neuerer zu sein. Sie sind gut darin, ihr Reich aufzubauen – und wollen immer mehr des Gleichen tun. Sie wehren sich dagegen, etwas von dem aufzugeben, was sie tun. Und sind sie erst einmal in Betrieb, führen sie selten Neuerungen ein.

Es gibt drei Hauptgründe, warum öffentliche Dienstleistungseinrichtungen weitaus mehr Widerstand gegenüber Neuerungen an den Tag legen als typische Wirtschaftsunternehmen.

1. Zunächst basiert eine öffentliche Einrichtung auf einem »Budget« und wird nicht für ihre Ergebnisse bezahlt. Sie wird für ihr Bemühen aus Töpfen bezahlt, die ein anderer gefüllt hat – der Steuerzahler, die Spender einer karitativen Organisation oder das Unternehmen, für das eine Personalabteilung oder der Marketingstab arbeiten. Je mehr Aufgaben eine öffentliche Dienstleistungseinrichtung übernimmt, desto größer ist ihr Budget.

»Erfolg« zeigt sich bei einer öffentlichen Dienstleistungseinrichtung nicht im Erreichen von Ergebnissen, sondern in der Zuteilung eines größeren Budgets. Die Reduzierung ihrer Aktivitäten würde die Institution folglich schwächen. Sie würde an Status und Prestige verlieren. Misserfolg wird nicht eingestanden. Viel schlimmer ist jedoch, dass auch nicht zugegeben werden kann, wenn ein Ziel erreicht wurde.

2. Eine Dienstleistungseinrichtung ist immer von mehreren Auftraggebern abhängig. Bei einer Firma, die ihre Produkte auf dem Markt verkauft, hat dagegen ein einziger Auftraggeber – der Kunde – Vorrang vor allen anderen. Eine Firma benötigt nur einen sehr kleinen Anteil eines kleinen Marktes, um erfolgreich zu sein. Wenn sie diesen besitzt, kann sie auch die anderen Auftraggeber zufriedenstellen: Aktionäre, Arbeitnehmer, das Gemeinwesen und so weiter. Aber weil öffentliche Dienstleistungseinrichtungen – und das schließt auch Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens ein – keine »Ergebnisse« erwirtschaften, von denen sie bezahlt werden, hat jeder noch so unbedeutende Auftraggeber faktisch ein Vetorecht. Eine öffentliche Dienstleistungseinrichtung muss jeden zufriedenstellen; sie kann es sich nicht leisten, irgendjemanden zu verprellen.

In dem Moment, in dem eine Dienstleistungsinstitution eine Aufgabe übernimmt, bekommt sie einen »Auftraggeber«, der sich weigern wird, das Programm zu beenden oder maßgeblich zu modifizieren. Alles Neue ist immer umstritten. Folglich wird dem Neuen von den vorhandenen Auftraggebern Widerstand entgegengebracht, bevor es schon einen eigenen Auftraggeber gewonnen hat, der es unterstützt.

3. Der wichtigste Grund für die Widerstände gegenüber Neuerungen besteht jedoch darin, dass öffentliche Dienstleistungseinrichtungen letztlich dafür da sind, »Gutes zu tun«. Von daher neigen sie dazu, ihre Aufgabe als moralische Verpflichtung anzusehen, die keiner Kosten-Nutzen-Bewertung unterworfen ist. In der freien Wirtschaft wird immer angestrebt, dieselben Mittel unterschiedlich zuzuteilen, um einen höheren Ertrag zu erhalten. Alles Ökonomische ist deshalb relativ. In einer öffentlichen Dienstleistungseinrichtung gibt es keinen Maßstab wie etwa einen höheren Ertrag. Wenn man »Gutes tut«, dann gibt es kein »Besser«.

Werden beim Bestreben, »Gutes zu tun«, Ziele nicht erreicht, so bedeutet das lediglich, dass die Anstrengungen verdoppelt werden müssen. Das Übel scheint stärker zu sein als erwartet und muss noch härter bekämpft werden.

Seit Tausenden von Jahren haben die Prediger verschiedenster Religionen gegen die »fleischlichen Sünden« gewettert. Ihr Erfolg ist gelinde gesagt beschränkt. Für die Prediger ist das jedoch kein Argument. Sie beschließen nicht, ihre beträchtlichen Talente Vorhaben zu widmen, bei denen Ergebnis-

se leichter zu erzielen sind. Im Gegenteil, sie verdoppeln ihre Anstrengungen. Den »fleischlichen Sünden« abzuschwören ist ein Ansinnen von »moralischem Nutzen« und so unabdingbar, dass es keinen Kosten-Nutzen-Erwägungen ausgesetzt wird.

Wenige öffentliche Dienstleistungseinrichtungen definieren ihre Ziele so absolut. Aber selbst Personalabteilungen in Unternehmen und Produktions-Servicebereiche neigen dazu, ihre Mission darin zu sehen, »Gutes zu tun« und es deshalb als moralisch und unverzichtbar einzustufen, statt als wirtschaftlich und relativ.

Daher streben öffentliche Dienstleistungseinrichtungen danach, zu *maximieren*, aber nicht zu *optimieren*. »Unsere Mission ist so lange nicht beendet«, versichert der Leiter des Kreuzzugs gegen den Hunger, »wie es ein Kind auf der Erde gibt, das hungrig zu Bett geht.« Wenn er sagen würde: »Unsere Mission ist vollendet, wenn die größtmögliche Zahl von Kindern, die durch vorhandene Verteilungswege erreicht werden können, genug zu essen bekommt, um nicht in seiner Entwicklung gehemmt zu werden«, würde er aus seinem Amt gejagt. Aber wenn Maximierung das Ziel ist, kann es nie erreicht werden. Denn je näher das Erreichen des Ziels rückt, desto mehr Anstrengung wird verlangt. Wenn eine Optimierung erreicht worden ist (vielleicht zwischen 75 und 80 Prozent des theoretischen Maximums), steigen die zusätzlichen Kosten exponential, während die zusätzlichen Ergebnisse exponential zurückgehen. Je näher eine öffentliche Dienstleistungseinrichtung ihrem Ziel kommt, desto frustrierter ist sie und desto härter wird sie an dem arbeiten, was sie bereits tut.

Sie wird sich allerdings genauso verhalten, wenn sie weniger erreicht. Egal, ob sie erfolgreich ist oder scheitert, die Forderung, Neuerungen einzuführen und etwas anderes zu tun, wird als Angriff auf ihr grundlegendes Engagement, auf den wahren Grund ihrer Existenz und auf ihre Überzeugungen und Werte zurückgewiesen.

Das sind ernste Hindernisse für Erneuerung. Sie erklären, warum im Großen und Ganzen Innovationen in öffentlichen Dienstleistungsinstitutionen aus neuen Vorhaben, aber nicht aus vorhandenen Einrichtungen hervorgehen.

Das extremste Beispiel der Gegenwart sind die Gewerkschaften. Sie waren wahrscheinlich die erfolgreichsten Einrichtungen des 20. Jahrhunderts in den Industriestaaten. Sie haben ihre ursprünglichen Ziele klar erreicht. Es kann kein »noch mehr« geben, wenn der Arbeitsanteil des Bruttosozialprodukts in den westlichen Industrieländern bei fast 90 Prozent liegt. Und doch sind die Gewerkschaften unfähig, an neue Herausforderungen und Ziele auch nur zu denken. Alles was sie tun können, ist, die alten Slogans zu wiederholen und die alten Kämpfe zu kämpfen. Weil die »Sache der Arbeit«

einen absoluten Nutzen darstellt. Natürlich darf sie nicht infrage gestellt, geschweige denn neu definiert werden.

Die Universitäten unterscheiden sich gar nicht so sehr von den Gewerkschaften, und zum Teil aus demselben Grund. Ihr Maß an Wachstum und Erfolg im 20. Jahrhundert kommt direkt hinter dem der Gewerkschaften.

Noch gibt es genug Ausnahmen unter den öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen (einschließlich Regierungsbehörden), die zeigen, dass sogar alte und große Institutionen Neuerungen einführen können.

Mehrere römisch-katholische Erzdiözesen in den Vereinigten Staaten haben zum Beispiel Laien beauftragt, die Diözese zu führen, darunter verheiratete Frauen und ehemalige Führungskräfte von Unternehmen. Alles außer dem Austeilen der Sakramente und der Leitung von Gottesdiensten wird von Laien-Fachleuten und Managern ausgeführt. Obwohl es der katholischen Kirche in Amerika an Priestern mangelt, stehen durch diese Maßnahme genügend Priester zur Verfügung, um weiter energisch Gemeinden auf- und religiöse Dienstleistungen auszubauen.

Eine der ältesten wissenschaftlichen Gesellschaften, die American Association for the Advancement of Science, richtete sich zwischen 1960 und 1980 neu aus, wurde eine »Massenorganisation«, ohne ihre Führungsposition zu verlieren. Sie erneuerte ihre wöchentliche Zeitschrift *Science*, um zum Sprachrohr der Wissenschaft gegenüber Öffentlichkeit und Regierung und der maßgebliche Berichterstatter über Wissenschaftspolitik zu werden. Sie schuf damit ein wissenschaftlich fundiertes und dennoch populäres Magazin in hoher Auflage für Laienleser.

Ein großes Krankenhaus an der Westküste erkannte schon sehr früh – um 1965 –, dass sich die Gesundheitsfürsorge infolge ihres Erfolgs veränderte. Wo andere städtische Krankenhäuser versuchten, Trends wie Krankenhausketten oder eigenständige ambulante Behandlungszentren zu bekämpfen, wurde diese Einrichtung zu einem Neuerer und führenden Vertreter dieser Entwicklungen. Tatsächlich war sie die erste, die ein freistehendes Mutterchaftszentrum baute. Dort konnten werdende Mütter Zimmer zu niedrigen Kosten mieten und hatten bei Bedarf alle medizinischen Dienste zur Verfügung. Sie war die erste, die eigenständige Zentren für ambulante chirurgische Eingriffe einführte. Und sie baute freiwillig ihre eigene Krankenhauskette auf, die kleineren Krankenhäusern in der ganzen Region Verwaltungsverträge anbietet.

Die Pfadfinderinnen der Vereinigten Staaten, eine sehr große Organisation mit mehreren Millionen junger Frauen als Mitgliedern, die auf die frühen Jahre des 20. Jahrhunderts zurückgeht, begannen 1975 verschiedene Neuerungen einzuführen. Diese bezogen sich auf Mitgliedschaft, Program-

me und ehrenamtliche Mitarbeiter – die drei grundlegenden Größen der Organisation.

Sie begannen, Mädchen aus dem neuen städtischen Mittelstand, das heißt Afroamerikaner, Asiaten, Latinos, aktiv anzuwerben. Sie erkannten, dass mit dem Vordringen von Frauen in Fachberufe und Führungspositionen Mädchen neue Programme und Vorbilder brauchen, die Berufs- und Geschäftskarrieren betonen und nicht die traditionellen Karrieren als Hausfrau oder Krankenschwester. Das Management der Pfadfinderinnen begriff, dass die traditionellen Quellen für ehrenamtliche Mitarbeiter versiegt, weil junge Mütter nicht mehr zu Hause saßen und nach einer Beschäftigung suchten. Aber sie erkannten auch, dass die neue berufstätige Mutter eine Chance darstellt und dass die Pfadfinderinnen ihr etwas anzubieten haben; und für jede gemeinnützige Organisation ist die Mitarbeit von Ehrenamtlichen eine entscheidende Voraussetzung. Sie begannen deshalb, ehrenamtliches Engagement bei den Pfadfinderinnen für berufstätige Mutter attraktiv zu machen. Bei dieser Tätigkeit kann die Mutter Zeit mit ihrem Kind verbringen, Spaß mit ihm haben und gleichzeitig zu seiner Entwicklung beitragen. Außerdem erkannten die Pfadfinderinnen, dass sich für die berufstätige Mutter, die nicht genug Zeit für ihr Kind hat, noch eine andere Möglichkeit bietet: Sie richteten Gruppen für Mädchen im Vorschulalter ein. So kehrten die Pfadfinderinnen den Abwärtstrend bei der Gewinnung von Neumitgliedern wie ehrenamtlichen Mitarbeitern um. Dagegen treiben die Pfadfinder – eine größere, ältere und unendlich reichere Organisation – orientierungslos dahin.

Mir ist natürlich bewusst, dass dies alles amerikanische Beispiele sind. Aber zweifellos lassen sich ähnliche Beispiele in Europa oder Japan finden. Ich hoffe jedoch, dass diese Fälle genügen werden, um die unternehmerischen Strategien zu demonstrieren, die in öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen erforderlich sind, um sie fähig zur Erneuerung zu machen.

Erstens braucht die öffentliche Dienstleistungseinrichtung eine klare Definition ihrer *Mission*. Was versucht sie zu tun? Warum existiert sie? Sie muss sich auf Ziele statt auf Programme und Projekte konzentrieren. *Programme und Projekte sind Mittel zum Zweck*. Sie sollten immer als vorläufig und kurzlebig betrachtet werden.

Zweitens braucht sie eine *realistische* Formulierung ihrer Ziele. Sie sollte sagen: »Unsere Aufgabe ist es, eine Hungersnot zu mildern«, aber nicht: »Unsere Aufgabe ist es, den Hunger abzuschaffen.« Sie braucht ein Ziel, das erreichbar ist und zu dem sie sich verpflichtet, sodass sie schließlich sagen kann: »Unsere Aufgabe ist erfüllt.«

Es gibt natürlich Ziele, die nie erreicht werden können. In einer menschlichen Gesellschaft Recht zu sprechen ist eine nie endende Aufgabe, eine, die



nie völlig erfüllt werden kann. Aber die meisten Ziele können und sollten als Optimum und nicht als Maximum ausgedrückt werden. Dann ist es möglich, zu sagen: »Wir haben erreicht, was wir zu tun versucht haben.«

Das kann auch auf das traditionelle Ziel des Schuldirektors übertragen werden, jeden dazu zu bringen, viele Jahre an der Schule zu verbringen. Dieses Ziel wurde in den Industriestaaten längst erreicht. Was muss Ausbildung jetzt tun? Mit anderen Worten: Was ist die Bedeutung von »Ausbildung« im Vergleich zum reinen Unterricht?

Drittens: Ein Misserfolg bei dem Versuch, Ziele zu erreichen, sollte als Hinweis verstanden werden, dass das Ziel falsch ist oder zumindest falsch definiert wurde. Wenn ein Ziel nach wiederholten Versuchen nicht erreicht wurde, muss man annehmen, dass es das falsche ist. Es ist nicht sinnvoll, einen Misserfolg als Grund dafür anzusehen, es wieder und wieder zu versuchen. Ein solcher Misserfolg ist auf den ersten Blick schon Grund genug, die Gültigkeit der Ziele infrage zu stellen – das genaue Gegenteil dessen, was der größte Teil der öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen glaubt.

Viertens müssen öffentliche Dienstleistungseinrichtungen die permanente Suche nach innovativen Möglichkeiten in ihre Richtlinien und Methoden einbauen. Sie müssen Veränderung als Chance und dürfen sie nicht als Bedrohung ansehen.

Selbst in der Regierung ist Innovation möglich, wenn die einfachsten Regeln befolgt werden. Ein Beispiel: Lincoln, Nebraska, war vor 140 Jahren die erste Stadt in der westlichen Welt, die öffentliche Dienstleistungen wie öffentlichen Personenverkehr, Elektrizität, Gas, Wasser und so weiter städtischen Betrieben übertrug. Schon Mitte der 70er Jahre, unter der Bürgermeisterin Helen Boosalis, begann die Stadt, Dienstleistungen wie Müllabholung, Schultransport und viele andere zu privatisieren. Die Stadt vergab die Aufträge an Privatunternehmen, die sich darum bewerben konnten; das führte zu wesentlichen Kostenersparnissen und Verbesserungen der Leistungen.

Was Helen Boosalis in Lincoln tat, war, den »Anbieter« der öffentlichen Dienstleistungen, das heißt die Verwaltung, und den »Lieferanten« zu trennen. Das führte sowohl zu hohen Dienstleistungsstandards als auch zu der Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Kostenreduzierung, die durch Konkurrenz entsteht.

Bei den vier Regeln, die oben aufgeführt wurden, handelt es sich um die spezifischen Richtlinien und Methoden, die eine öffentliche Dienstleistungseinrichtung benötigt, wenn sie unternehmerisch handeln und innovationsfähig sein will. Zusätzlich muss sie auch jene Richtlinien und Methoden übernehmen, die jede Organisation braucht, um unternehmerisch zu handeln (siehe Kapitel 34–37).



## Die Notwendigkeit von Innovationen

Warum ist Innovation in öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen so wichtig? Warum können wir nicht vorhandene Dienstleistungsinstitutionen so belassen, wie sie sind, und für die Innovationen, die wir im Sektor der öffentlichen Dienstleistungen brauchen, neue Einrichtungen schaffen, wie wir es in der Geschichte immer getan haben?

Die Antwort ist, dass öffentliche Dienstleistungseinrichtungen in Industriestaaten zu wichtig und zu groß geworden sind. Der Sektor der öffentlichen Non-Profit-Dienstleistungen, sowohl der staatlichen als auch der nicht-staatlichen, ist während des 20. Jahrhunderts schneller gewachsen als der private Sektor – etwa drei bis fünf Mal so schnell. Besonders rasant war das Wachstum nach dem Zweiten Weltkrieg.

Dieses Wachstum war zum Teil zu stark. Wo auch immer öffentliche Dienstleistungseinrichtungen in gewinnorientierte Unternehmen umgewandelt werden können, sollte dies geschehen. Das gilt nicht nur für solche kommunalen Dienstleistungen, die die Stadt Lincoln, Nebraska, jetzt *privatisiert*. Der Wechsel von gemeinnützig zu gewinnorientiert ist in amerikanischen Krankenhäusern bereits sehr weit fortgeschritten. Das kann zu einem Ansturm auf die berufliche und akademische Ausbildung führen. Die Bestverdiener in der Industriegesellschaft – die Akademiker – zu subventionieren ist schwer zu rechtfertigen.

Ein zentrales ökonomisches Problem von Industriegesellschaften ist *Kapitalbildung*. Wir können es uns deshalb kaum leisten, Tätigkeiten als »gemeinnützig« – das heißt als Tätigkeiten, die Kapital verschlingen, aber keines bilden – ausführen zu lassen, wenn sie auch kapitalbildend und gewinnbringend organisiert werden könnten.

Die meisten Tätigkeiten öffentlicher Dienstleistungseinrichtungen werden jedoch auch in Zukunft öffentliche Dienstleistungen bleiben und werden weder verschwinden noch umgestaltet werden. Folglich müssen sie produzierend und produktiv gemacht werden. Die öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen werden lernen müssen, Neuerungen einzuführen und zunehmend unternehmerisch zu denken. Dazu müssen sie soziale, technologische, wirtschaftliche und demografische Verschiebungen als Möglichkeiten betrachten.

Andernfalls werden öffentliche Einrichtungen zu Hindernissen. Sie werden zunehmend außer Stande sein, ihren Zweck zu erfüllen, wenn sie an Programmen und Projekten festhalten, die in einer veränderten Umwelt nicht funktionieren können. Gleichzeitig werden sie unfähig oder nicht bereit sein, diese Aufgaben aufzugeben, die sie nicht mehr erledigen können. So wie die

Feudalherren angesehen wurden, nachdem sie um das Jahr 1300 ihre soziale Funktion verloren hatten, werden auch sie betrachtet werden: als Parasiten ohne Funktion, ausgestattet mit nichts als der Macht zu blockieren und andere Menschen auszunutzen. Sie werden selbstgerecht werden und gleichzeitig mehr und mehr ihre *Legitimation verlieren*. Das passiert bereits den scheinbar stärksten unter ihnen, den Gewerkschaften. Und doch *braucht* eine sich schnell verändernde Gesellschaft mit neuen Herausforderungen, neuen Voraussetzungen und Gelegenheiten öffentliche Dienstleistungseinrichtungen.

Die staatlichen Schulen in den Vereinigten Staaten veranschaulichen sowohl die Möglichkeiten als auch die Gefahren. Solange sie keine Vorreiterrolle als Erneuerer übernehmen, werden sie kaum überleben, außer als Schulen für die Minderheiten in den Armenvierteln. Denn Eltern mit mittleren und hohen Einkommen werden ihre Kinder auf Privatschulen und konfessionelle Schulen schicken.

Zum ersten Mal in ihrer Geschichte stehen die Vereinigten Staaten der Bedrohung gegenüber, eine Klassengesellschaft zu werden, in der alle Menschen außer den ganz Armen das staatliche Schulsystems meiden – zumindest in den Städten und Vorstädten, wo der größte Teil der Bevölkerung lebt. Und das wird eindeutig die Schuld der staatlichen Schulen sein, da man seit langer Zeit weiß, was zu tun wäre, um die staatlichen Schulen zu reformieren.

Viele andere öffentliche Dienstleistungseinrichtungen befinden sich in einer ähnlichen Situation. Das Wissen ist vorhanden. Die Notwendigkeit, Innovationen einzuführen, liegt auf der Hand. Sie müssen jetzt lernen, unternehmerisches Denken und Innovation in ihr eigenes System einzubauen. Sonst werden sie durch Außenstehende verdrängt werden, die konkurrierende wirtschaftliche Dienstleistungseinrichtungen schaffen und so die vorhandenen überflüssig machen.

Das späte 19. und frühe 20. Jahrhunderts war eine Periode enormer Kreativität und Innovation im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen. Die soziale Entwicklung während der 75 Jahre bis zu den 30er Jahren war sicher mindestens genauso lebendig, produktiv und schnell wie die technische Innovation. Aber in diesen Perioden verstand man unter Innovation das Schaffen neuer öffentlicher Dienstleistungseinrichtungen. Das Bedürfnis nach sozialer Innovation mag jetzt sogar noch größer sein, aber es wird größtenteils eine soziale Innovation innerhalb der vorhandenen öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen sein müssen. Unternehmerisches Management in diesen Institutionen einzuführen kann daher die wichtigste politische Aufgabe dieser Generation sein.

## Zusammenfassung

Damit eine Gesellschaft prosperiert, muss sie Motoren der Kapitalbildung haben. Dienstleistungsinstitutionen werden aus dem Überschuss der wertschaffenden Einrichtungen bezahlt. Eine Industriegesellschaft kann es sich nicht leisten, dass ihre Dienstleistungsinstitutionen Kapital verschwenden. Daher müssen diese dazu veranlasst werden, Leistungen zu erbringen und Innovationen einzuführen. Eine Möglichkeit besteht darin, jede Tätigkeit, die eine Dienstleistungseinrichtung ausgliedern und von einer gemeinnützigen in eine gewinnbringende Tätigkeit umwandeln kann, zu privatisieren. Dieser Schritt wird Servicetätigkeiten effektiver machen, sofern ihre Missionen klar sind.

Die meisten Servicetätigkeiten, die in Organisationen der Regierung oder des sozialen Sektors ausgeführt werden, können nicht privatisiert werden. Diese Einrichtungen müssen darangehen, die Hindernisse für Innovationen zu beseitigen. Es gibt viele erfolgreiche Beispiele, die den Weg dorthin zeigen, so etwa die Pfadfinderinnen der Vereinigten Staaten, die American Association for the Advancement of Science und Städte wie Lincoln in Nebraska.

Es gibt vier Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen in öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen:

1. Definieren Sie klar Ihre Mission.
2. Setzen Sie Ziele, die erreichbar sind und ein Optimum und nicht das theoretische Maximum enthalten.
3. Überprüfen Sie Ziele, die nach wiederholten Versuchen nicht erreicht wurden. Dieses Resultat der Überprüfung ergibt, ob die Ziele entweder neu definiert oder aufgegeben werden sollten.
4. Führen Sie in öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen unternehmerische Strategien und Methoden ein, die sich in anderen Sektoren der Wirtschaft als wirksam erwiesen haben.

# **Teil IV**

## **Produktive Arbeit und der erfolgreiche Arbeiter**

Die Arbeit produktiv zu gestalten und den Arbeiter erfolgreich zu machen ist die zweite wesentliche Dimension der Aufgaben des Managements. Wir wissen darüber wenig. Märchen und Altweibergeschichten sind zwar überreichlich vorhanden, aber solide getestete Kenntnisse sind selten. Wir wissen tatsächlich, dass die Arbeit und die Arbeitskräfte heute größere Veränderungen durchmachen als zu irgendeiner Zeit seit dem Beginn der industriellen Revolution vor zwei Jahrhunderten. Wir wissen tatsächlich, dass wenigstens in den entwickelten Ländern radikal neue Methoden gebraucht werden: für die Analyse, Synthese und Kontrolle von Arbeit und Produktion, für Arbeitsplatzstruktur, Arbeitsbeziehungen und die Struktur von wirtschaftlichen Entlohnungen und Machtverhältnissen, und um die Arbeiter verantwortungsbewusst zu machen. Wir wissen tatsächlich, dass wir uns von der Verwaltung des Personals als Kostenzentrum und als Problem weg und zur Menschenführung hin entwickeln müssen.

## Kapitel 17

# Wie man Arbeit produktiv und Arbeiter erfolgreich macht

Wenige Worte der Sprache sind so zwiespältig und emotionsgeladen wie das Wort »Arbeit«. Es gibt »Arbeit und Ruhe«, und Ruhe ist ohne Frage gut. Aber ob der Ruhestand besser ist als Arbeit, ist bereits fraglich. Es gibt keinen Zweifel, dass Arbeit dem Müßiggang vorzuziehen ist. Und arbeitslos zu sein ist weit entfernt von gut – ist tatsächlich eine Katastrophe.

Man setzt auch »Arbeit und Spiel« gegeneinander. Spiel hat den Unterton von etwas Angenehmem. Aber »Chirurg spielen« ist ganz und gar nicht gut. Arbeit kann hohe Errungenschaft ausdrücken, wie in dem Begriff »die Lebensarbeit eines Künstlers«. Sie kann aber reine Plackerei, eine Knochenmühle und äußerste Langweile bedeuten.

Es gibt »die Arbeit« und das Verb »arbeiten«. Beide sind abhängig voneinander. Wenn niemand arbeitet, wird keine Arbeit erledigt. Aber wenn es keine Arbeit gibt, kann auch nicht gearbeitet werden.

Doch die Arbeit und das Arbeiten sind sehr verschieden. Arbeit ist unpersönlich und objektiv. Es ist ein Etwas, ein Ding. Nicht jede Arbeit kann gemessen oder gewogen werden. Sogar das ungreifbarste Stück Arbeit steht außerhalb des Arbeitenden und ist von ihm unabhängig.

Wodurch Arbeit sich von Spiel unterscheidet, ist ein altes Problem, das niemals zufriedenstellend gelöst wurde. Die Aktivität selbst ist oft die gleiche, bis in die kleinsten Einzelheiten: Schnitzen ist für einen Arbeiter in einer Möbelfabrik »Arbeit«, für einen Hobbyschreiner jedoch »Spiel«.

Doch psychologisch und sozial sind die beiden sehr verschieden. Der wirkliche Unterschied mag durchaus darin liegen, dass Arbeit, im Gegensatz zum Spiel, unpersönlich und objektiv ist. Arbeit hat ein Ergebnis, das außerhalb des Arbeitenden liegt. Der Zweck eines Spieles liegt in dem Spielenden, der Zweck der Arbeit liegt bei dem Benutzer des Endprodukts. Wo das Endprodukt nicht von dem Spieler, sondern von anderen bestimmt wird, sprechen wir nicht von Spiel, wir sprechen von Arbeit.

Aber arbeiten tut immer ein menschliches Wesen, ein Arbeiter. Es ist eine rein menschliche Aktivität. Arbeiten bedeutet daher Physiologie und Psychologie, Gesellschaft und Gemeinschaft, Persönlichkeit, Wirtschaft und Macht.

Wie es der alte Spruch über menschliche Beziehungen sagt: »Man kann keine Hand engagieren; der ganze Mann kommt immer mit ihr.« (»One cannot hire a hand; the whole man always comes with it.«)

Die Arbeit und das Arbeiten folgen daher verschiedenen Regeln. Die Arbeit gehört in das Gebiet der Objekte. Sie hat ihre eigene unpersönliche Logik. Aber das Arbeiten gehört in das Gebiet des Menschen. Es hat Dynamik. Doch einem Manager obliegt es, immer sowohl die Arbeit wie das Arbeiten zu leiten. Er muss die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich machen. Er muss die Arbeit und den Arbeiter integrieren.

## **Arbeit und Arbeiter in Zeiten rascher Veränderung**

Sowohl die Arbeit wie der Arbeiter befinden sich in einer Periode schneller Veränderungen (siehe dazu Kapitel 4). Die Veränderungen, die das Ende des 20. Jahrhunderts beherrschten und wahrscheinlich auch den größten Teil dieses Jahrhunderts beherrschen werden, sind die radikalsten seit dem Beginn der industriellen Revolution vor mehr als 200 Jahren.

In den letzten beiden Jahrhunderten hat sich die Arbeit vom einzelnen Heimarbeiter hin zum Angestellten in Organisationen verlagert. Heute wiederum verlegt sich der Schwerpunkt der Arbeit vom manuellen Arbeiter auf den Wissensarbeiter. Ein immer größerer Teil der Arbeitskräfte in allen entwickelten Ländern arbeitet nicht mit den Händen, ob nun als gelernte oder ungelernte Arbeiter, sondern mit Ideen, Konzepten, Theorien. Ihr Output ist kein physisches Objekt, sondern Wissen und Ideen. Noch vor nur einem halben Jahrhundert wurde geistige Arbeit in erster Linie von unabhängigen Akademikern geleistet, die entweder allein oder in sehr kleinen Gruppen arbeiteten. Das Gros der Arbeitskräfte bestand aus manuellen Arbeitern.

## **Die Krise des manuellen Arbeiters**

Diese Veränderungen bedeuten zuerst eine Krise im Hinblick auf den manuellen Arbeiter und auf seine spezielle Organisation, die Gewerkschaft.

Seit 200 Jahren hat der manuelle Arbeiter in der Industrie, als Kind der industriellen Revolution, darum gekämpft, wirtschaftliche Sicherheit, Status und Macht in der industriellen Gesellschaft zu gewinnen. Während der

letzten 90 Jahre, seit dem Ende des Ersten Weltkriegs, hat er glänzende Fortschritte erzielt. In den meisten entwickelten Ländern hat der manuelle Arbeiter, der erst gestern als »Proletarier« ein armseliges Leben am Rande des Existenzminimums führte, wesentliche wirtschaftliche Sicherheit erworben, ein Einkommensniveau, das über dem des wohlhabenden Mittelstandes von gestern liegt, sowie wachsende politische Macht.

Mit dem Aufkommen des Wissensarbeiters ist er wieder gefährdet. Seine wirtschaftliche Sicherheit wird bedroht. Und seine soziale Stellung und sein Status schwinden rapide. In den entwickelten Ländern sieht sich der Industriearbeiter stark benachteiligt. Er ist der Verlierer, er hat schon verloren, noch ehe er begonnen hat. Dies ist nicht das Ergebnis irgendwelcher Manageraktionen, sondern von sozialen Entwicklungen und dem Druck, der durch sie entsteht.

In wachsendem Maße bleiben in allen entwickelten Gesellschaften die fähigen, intelligenten und ehrgeizigen Angehörigen der Arbeiterklasse in der Schule über den Zeitpunkt hinaus, zu dem sie für manuelle Arbeit tauglich wären. Der ganze Druck von Gesellschaft, Familie, Nachbarn, Umgebung und Schule treibt den jungen Menschen zu weiterer Schulbildung. Wer heute die Schule in dem Alter verlässt, in dem er ehemals den Schulabschluss für den Eintritt in die Welt des Handwerkers – etwa mit 15 Jahren – hatte, ist ein Ausfall, ein Versager, ein verwendungsunfähiger Mensch.

Der Arbeiter in den entwickelten Ländern unserer Tage hat wenig Respekt vor sich selbst. Das macht ihn unvermeidlich bitter, argwöhnisch, misstrauisch, sowohl sich selbst gegenüber wie auch gegenüber der Organisation und dem Management, für die er tätig ist. Er ist kein Revolutionär, wie es seine Eltern und Großeltern waren. Denn für ihn ist es offensichtlich, dass eine Revolution die grundlegenden Bedingungen nicht ändern kann. Aber der heutige Arbeiter ist militant und wird wahrscheinlich noch militanter werden, je weiter sich das soziale Schwergewicht zur Wissensarbeit und den Wissensarbeitern hin verlagert.

Die Arbeiterparteien und -bewegungen schimpfen immer noch über das Profitsystem. Aber der wirkliche Klassenkampf wird in zunehmendem Maße zwischen den Arbeitern und den angestellten mittelständischen Wissensarbeitern ausgefochten. Und ihre Koalitionen überall – in Amerikas New Deal genauso wie in den sozialdemokratischen und Arbeiterparteien Europas – waren es, die die Politik in allen entwickelten Ländern während des größten Teils unseres Jahrhunderts beherrschten. Das wichtigste politische Ereignis für das frühe 21. Jahrhundert mag durchaus die wachsende Spaltung zwischen diesen beiden Gruppen sein.



## Die Krise der Gewerkschaft

Die Änderungen im Status des Arbeiters, die die Verlagerung des Schwerkrafts auf die Wissensarbeit und den Wissensarbeiter begleiten, schaffen nicht nur eine neue Klassenspaltung, sondern schaffen auch ernsthafte Schwierigkeiten für die ureigene Institution des Arbeiters, die Gewerkschaft. Das sichtbarste Zeichen dafür ist das scharfe Absinken der Qualität innerhalb der Gewerkschaftsführung – zum großen Teil als Ergebnis der »Bildungsexplosion«. Die Gewerkschaftskarriere war eine Chance für den fähigen und ehrgeizigen jungen Arbeiter von gestern, den der Geldmangel zu einem frühzeitigen Schulabgang zwang. In den entwickelten Ländern bleibt heutzutage der fähige und ehrgeizige Jugendliche in der Schule – und kann dort bis zu einem Diplom bleiben. Er ordnet sich in die Schicht der Akademiker und Manager ein. Seine Überzeugungen mögen immer noch »links« liegen. Aber seine Führungsqualitäten sind für die Arbeiterklasse verloren. Die Führer, die in das Vakuum hineinströmen, das hierdurch geschaffen wird, werden aller Wahrscheinlichkeit nach Männer sein, die von Ressentiments getrieben werden und nicht vom Ehrgeiz, Männer von wesentlich geringerer Fähigkeit, und vor allem Männer ohne Selbstvertrauen. Sie sind schwache Führer. Die schlimmste Situation jedoch, in die ein Industriezweig geraten kann, ist, mit einer schwachen Gewerkschaftsführung verhandeln zu müssen.

Gleichzeitig neigt der junge Arbeiter aus dem Gefühl des eigenen »Versagens« heraus dazu, gerade den Gewerkschaftsführern gegenüber, die er auswählt und ins Amt setzt, Widerstand zu leisten und sie abzulehnen. Wenn ein Mann eine wichtige Führungsposition in der Gewerkschaft innehat, wird er automatisch *establishment*. Er muss Umgang haben mit den Mächtigen, ob nun in der Regierung oder in der Wirtschaft. Er muss Macht ausüben. Er braucht das ganze Drumherum der Macht – das große Büro, das Gefolge von Adjutanten und Assistenten, die zahlreichen Computer auf seinem Schreibtisch und so fort. Um effektiv zu sein, muss er einer von »denen« werden und hört auf, einer von »uns« zu sein. Der Arbeiter von gestern sah die Gewerkschaftsmacht als seinen Repräsentanten. Er war stolz auf die Tatsache, dass der Gewerkschaftsführer zu einer Autoritätsperson geworden war. Der heutige junge Arbeiter leistet in seinem akuten Gefühl, ein Versager und Abgelehnter zu sein, verständlicherweise der Autorität des Gewerkschaftsführers mehr Widerstand als den übrigen Bossen. Die Gewerkschaftsführer verlieren also in zunehmendem Maße die Kontrolle über ihre eigenen Mitglieder sowie deren Anerkennung. Das wiederum schwächt die Gewerkschaften zusätzlich. Denn eine Gewerkschaft ist dann unfähig, wenn sie nicht für das Vertrauen der Mitglieder eintreten

kann, die Einhaltung einer vertraglichen Vereinbarung nicht garantieren kann und nicht mit der Unterstützung der Mitglieder für die Haltung und Aktionen der Führung rechnen kann.

Es besteht sehr wenig Zweifel darüber, dass das Prinzip der Tarifverhandlungen, ob nun zwischen einem einzelnen Unternehmen und einer Gewerkschaft oder – wie in Westeuropa und Japan – zwischen einem Industriezweig und einer Industriegewerkschaft, gefährdet ist. Ob die »zivilisierte industrielle Kriegführung« der Tarifverhandlung – eine wesentliche Errungenschaft der frühen Jahre des 20. Jahrhunderts – überhaupt überleben kann, ist fraglich. Was deren Platz einnehmen könnte, liegt noch völlig im Dunkeln.

## **Gewerkschaften und Wissensarbeiter**

Ein Organ für die Vertretung der Arbeiter gegenüber dem Management, oder wenigstens beim Management, wird jedenfalls gebraucht – von den Arbeitern, aber auch von unserer Gesellschaft.

Ein Management bedeutet Macht, gleichgültig, wie es ausgewählt oder konstituiert wurde. Jede Macht braucht aber Beschränkung und Kontrolle, sonst wird sie zur Tyrannei. Die Gewerkschaft ist ein eigenständiges, einzigartiges Organ für die Beschränkung der politischen Macht des Managements. Sie ist eine Opposition, aus der niemals eine Regierung werden kann und die doch innerhalb ihres beschränkten Rahmens einer wesentlichen Funktion in unserer Industriegesellschaft dient. Aber sie verliert in wachsendem Maße die Fähigkeit zur Ausübung dieser Funktion.

Die Gewerkschaft als Opposition wird in der Zukunft mehr gebraucht werden als jemals zuvor. Der Arbeiter beginnt das richtige Gefühl zu bekommen, dass er sich nicht länger auf eine politische Partei und deren Anziehungskraft verlassen kann. Das ist die Konsequenz der schrittweisen Auflösung der Ehe zwischen Arbeitern und Liberalen, wie wir sie im New Deal fanden. In zunehmendem Maße ist auch die Macht, die gezügelt werden muss, nicht mehr die der Bosse oder Kapitalisten, sondern die des gebildeten Mittelstandes von Wissensarbeitern. Diese sind nicht besonders an Gewinnen interessiert, umso mehr jedoch an Macht. Die erbittertsten Machtkämpfe sind nicht die, die in Privatunternehmen oder sonst in der Wirtschaft ausbrechen, es sind Kämpfe zwischen Hausmeistern und Schulverwaltungen, zwischen Pflägern oder Wärtern und der Krankenhausverwaltung, zwischen Hochschulassistenten und der Fakultät oder, wie in der

schwedischen Stahlindustrie, zwischen Arbeitern und ihren standhaft sozialistischen Bossen in einer verstaatlichten Industrie. Es sind Konflikte zwischen Arbeitern und dem »öffentlichen Interesse«. In solchen Konflikten sind politische Parteien, die auf Massenunterstützung und das Anlocken einer Majorität der Wähler abzielen, beinahe verpflichtet, auf der Seite der Bosse zu sein. Und sei es auch nur, weil keine noch so gute Redekunst verbergen kann, dass die Kosten für einen Vergleich nicht aus den Gewinnen gezahlt werden, sondern mit Sicherheit aus Preisen und Steuern.

Institutionen des öffentlichen Dienstes sehen sich wahrscheinlich einem wesentlich schwierigeren Arbeitgeber-/Arbeitnehmerproblem gegenüber als Wirtschaftsunternehmen und sind darauf auch noch wesentlich weniger vorbereitet. Krankenhäuser, Schulen, Behörden und so weiter sind in zunehmendem Maße gewerkschaftlich organisiert worden. In diesen Institutionen fühlt sich der Lohnempfänger oder der kleine Angestellte stärker »ausgebeutet« und mehr zu einem Bürger zweiter Klasse gestempelt, als es bei Arbeitern in Zweigen der Fabrikations- oder Dienstleistungsindustrie der Fall ist.

Die Gewerkschaften selbst sind unfähig, ihre zukünftige Rolle zu durchdenken und neue Ansätze zu entwickeln für ihre Struktur und Funktion. Einer der Gründe dafür ist, dass die neuen Führer, die in die Positionen der Pioniere nachrücken, zum Teil Männer von geringerer Fähigkeit, geringerer Reife und geringerer Kompetenz sind. Aber ebenso bedeutsam ist die Tatsache, dass die neuen Führer selbst ihren geringen Einfluss auf die Mitgliedschaft nur dadurch aufrechterhalten können, dass sie »gegen« alles sind. Die neuen Führer wagen nicht einmal, Fragen zu stellen, ganz zu schweigen vom Anbieten von Antworten. Sie wagen nicht zu führen, sondern sind gezwungen, heftige Bewegungen zu machen, um auf ihrem Platz zu bleiben.

Wir brauchen neue Richtlinien für die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern. In allen entwickelten Ländern – aber auch in den unterentwickelten – müssen daher die Manager in der Wirtschaft und in den Institutionen des öffentlichen Dienstes über die Zukunft der Gewerkschaft nachdenken, über ihre Rolle, ihre Funktion und über ihre Stellung, sowohl innerhalb der jeweiligen Institution wie in der Gesellschaft. Dies ist eine wesentliche soziale Verantwortung des Managements. Aber es ist zugleich eine Verantwortung des Managements der Wirtschaft gegenüber. Die Zukunft des Geschäftslebens und der Wirtschaft, wie die unserer Gesellschaft, wird zu einem großen Teil durch die Art beeinflusst werden, in der wir die wachsende und sich vertiefende Krise der Gewerkschaften lösen oder nicht lösen können. Die Rolle und Funktion der Gewerkschaften zu überdenken liegt auch im eigenen Interesse des Managements. Anzunehmen, dass eine Schwäche der Gewerkschaften eine Stärke des Managements bedeuten

würde, ist reiner Selbstbetrug. Die Vergewerkschaftung ist eine Tatsache in allen entwickelten, nichtkommunistischen Ländern. Und eine schwache Gewerkschaft ohne festgefügte Rolle, Funktion und Autorität, ohne eine starke, sichere und effektive Führerschaft bedeutet nur Streit, Demagogie, unverantwortliche Forderungen und wachsende Bitterkeit und Spannungen. Sie bedeutet nicht Stärke, sondern Frustration des Managements.

## **Leitung des Wissensarbeiters, die neue Herausforderung**

Die Führung von Wissensarbeit und Wissensarbeitern ist im Wesentlichen eine neuartige Aufgabe. Wir wissen sogar noch weniger darüber, als wir über die Leitung (oder Fehlleitung) des Arbeiters wissen. Sie wird daher die schwierigere Aufgabe sein. Aber in diesem Bereich gibt es kein altes Erbe von Bitterkeit, gegenseitiger Verdächtigung, Ressentiments, die sämtlich als wissenschaftliche Theorien auftreten. Auch gibt es hier nicht die Märchen, die zu einem Stahlskelett von Beschränkungen, Regeln und Anordnungen geworden sind. Das Führen von Wissensarbeit und Wissensarbeitern kann sich deshalb darauf konzentrieren, die richtige Politik und Praxis zu entwickeln. Es kann sich auf die Zukunft konzentrieren und nicht darauf, die Vergangenheit ungeschehen zu machen, auf Möglichkeiten und Chancen und nicht so sehr auf Probleme.

Das Management von Wissensarbeit und Wissensarbeitern erfordert außergewöhnliche Vorstellungskraft, außergewöhnlichen Mut und hohe Führungsqualitäten. In mancher Beziehung wird es eine wesentlich anspruchsvollere Aufgabe sein, als die Leitung des Arbeiters es bis vor ganz kurzer Zeit war. Denn die Waffe der Furcht (Furcht vor wirtschaftlichem Leiden, Furcht um die Sicherheit des Arbeitsplatzes, physische Furcht vor dem Betriebschutz des Unternehmens oder der Polizeimacht des Staates), die lange als Ersatz für ein Leiten des Arbeiters diente, tritt in Verbindung mit Wissensarbeit und Wissensarbeitern überhaupt nicht in Erscheinung. Der Wissensarbeiter, mit Ausnahme der absolut untersten Stufen der Wissensarbeit, wird nicht unter dem Stachel der Furcht produktiv. Nur Selbstmotivation und Selbstdirektion können ihn produktiv machen. Er muss es zu etwas bringen, um überhaupt zu produzieren.

Die Produktivität jeder entwickelten Gesellschaft ruht in zunehmendem Maße auf der Fähigkeit, Wissensarbeit produktiv und Wissensarbeiter erfolgreich zu machen. Dies mag das zentrale soziale Problem der neuen Gesellschaft, der Intelligenzgesellschaft sein. Es gibt keine Präzedenzfälle

für das Management von Wissensarbeit. Traditionsgemäß wurde Wissensarbeit von einzelnen geleistet, die allein oder in kleinen Gruppen arbeiteten. Heute wird Wissensarbeit in großen, komplexen, einem Management unterstehenden Institutionen geleistet. Der Wissensarbeiter ist nicht einmal der Nachfolger des Akademikers von gestern. Er ist der Nachfolger des Facharbeiters von gestern.

Schlimmer ist, dass Produktivität für einen Großteil der Wissensarbeit gar nicht wirklich definiert, geschweige denn gemessen werden kann. Man kann sie definieren und messen für einen Büroangestellten, der die Ablage macht, oder für die Verkäuferin im Warenhaus. Aber Produktivität ist bereits ein verschwommener Begriff bei einem Mann im Außendienst eines Fabrikationsunternehmens. Besteht sie in der Summe seiner Verkäufe? Oder ist sie der Gewinnbeitrag aus solchen Verkäufen, der enorme Unterschiede aufweisen kann bei der Vielfalt von Produkten, die ein einzelner Vertreter möglicherweise verkauft? Oder besteht sie in Verkäufen (oder Gewinnbeitrag) im Verhältnis zu dem Potenzial eines Verkaufsgebiets? Vielleicht sollte die Fähigkeit eines Vertreters, alte Kunden zu halten, als ausschlaggebend für seine Produktivität angesehen werden. Oder vielleicht sollte es seine Fähigkeit sein, neue Kunden zu gewinnen. Diese Probleme sind wesentlich komplexer als die Definition und Messung der Produktivität sogar des hoch qualifizierten Facharbeiters. Dort kann man fast immer Produktivität nach der Menge der erzeugten Ware definieren und messen.

Schwieriger noch ist die Definition der Produktivität bei einem Wissensarbeiter. Und weitaus schwieriger noch ist die Frage nach dem Selbstwertgefühl des Wissensarbeiters zu klären, seiner Leistung und dem Stolz darauf. Dies kann er im Einzelfall nur selbst. (Management von Wissensarbeitern und Wissensarbeit siehe Kapitel 19.)

## **Segmentierung der Belegschaft**

Die Unterscheidung nach manuellem und Wissensarbeiter ist jedoch nicht die einzige. Die Angestellten, die in der Produktion, nicht aber an einer Maschine arbeiten, bilden wahrscheinlich eine separate und wichtige Gruppe. Auch scheint die Tatsache wichtig, dass die Belegschaft in allen entwickelten Ländern sich nach dem Geschlecht aufteilt.

Bis vor kurzer Zeit waren weibliche Angestellte im Wesentlichen entweder vorübergehend beschäftigt und arbeiteten in dem Intervall zwischen Schule und Heirat, oder sie zählten entschieden zu der unteren Klasse. Ehefrauen

von »angesehenen« Arbeitern nahmen keine Arbeit außerhalb ihrer Wohnung an. Frauen der Oberschicht, die arbeiteten, waren weitgehend unabhängige Akademikerinnen, wie die wenigen Ärztinnen, Anwältinnen und Universitätsprofessorinnen. Ausnahmen waren Schullehrerinnen und Krankenschwestern.

In allen entwickelten Ländern ändert sich das drastisch. Es ist ein Zeichen für ein entwickeltes Land, dass ein großer Prozentsatz der Frauen als Angestellte arbeitet. Die verheiratete Frau aus dem Mittelstand wird zunehmend zur typischen weiblichen Angestellten. Bei einer Begrenzung der Familiengröße und einem beträchtlichen Abnehmen der Hausarbeit gliedern sich mehr und mehr Frauen der Mittel- und Oberklasse in den Arbeitsprozess ein. Der Trend wird wahrscheinlich anhalten. (Zur steigenden Frauenerwerbsquote siehe Kapitel 5.)

Die treibenden Kräfte sind wirtschaftlicher, sozialer und psychologischer Natur. Aber die arbeitende Frau erfordert eine andere Arbeitsplatzstruktur, die ihren Realitäten und Konditionen entspricht. Frauen mit Kindern benötigen zum Beispiel oftmals Teilzeitstellen oder flexible Arbeitszeiten.

Verschiedene Segmente der Belegschaft haben auch verschiedene Bedürfnisse im Hinblick auf Entlohnung im weitesten Sinne. Soweit es Lohnzahlungen anlangt, mögen sie gleiche Vergütungen als »Wert« ansehen. Aber wenn es dann zu Ruhestandszahlungen, Haushalts- oder Erziehungsbeihilfen, Gesundheitsfürsorge und anderen Vergünstigungen kommt, gehen ihre Bedürfnisse und Erwartungen je nach Geschlecht, Alter und Verantwortlichkeit für eine Familie weit auseinander.

Aber die beiden hauptsächlichen Herausforderungen für das Management von Arbeit und Arbeitern sind die veränderte psychologische und soziale Stellung des Arbeiters (Obwohl gebildeter und besser bezahlt, sieht er sich doch immer noch abgleiten von der früheren Arbeiterklasse voller Selbstrespekt zu einem Bürger zweiter Klasse); und die Entstehung von Wissensarbeit und Wissensarbeitern als das wirtschaftliche und soziale Zentrum dessen, was einige Leute die postindustrielle Gesellschaft nennen.

## Die neue Schicht

Es sind diese Änderungen, die das Auftauchen einer neuen Schicht beziehungsweise einer Generation von Arbeitern erklären, das heißt der jungen Leute, und besonders der hochgebildeten jungen Leute, die in den entwickelten Ländern das traditionelle Management von Arbeit und Arbeitern,

die traditionelle Organisation wie auch die traditionellen Wirtschafts- und Machtverhältnisse ablehnen.

Dies wird oft dem Überfluss zugeschrieben, im Zuge dessen, wie man sagt, die alte protestantische Ethik zusammenbricht. Dies ist eine viel zu glatte und oberflächliche Erklärung. Zwar trifft es zu, dass Überfluss eine Neuerscheinung ist. Durch die gesamte Menschheitsgeschichte hindurch hat die große Mehrzahl der Menschen immer am Rande des Existenzminimums gelebt. Sie wussten nie, woher ihre nächste Mahlzeit kommen sollte. Jetzt ist in den entwickelten Ländern die große Mehrzahl wirtschaftlich gesichert, wenigstens nach traditionellen Begriffen. Aber es gibt kein Anzeichen dafür, dass die große Mehrzahl – oder irgendetwas anderes als winzige Minoritäten – ihren Appetit auf wirtschaftliche Vergütungen verloren hätte, seien diese nun materieller oder immaterieller Natur. Ganz im Gegenteil, jetzt, wo die große Mehrzahl einige der Früchte der Produktivität gekostet hat, ist sie begierig nach mehr – viel mehr, als die Wirtschaft bisher produzieren kann, wenn nicht sogar mehr, als die begrenzten Ressourcen unseres Planeten hervorbringen könnten.

Die Umschichtungen in Struktur und Charakter der Arbeit haben die Forderung entstehen lassen, dass Arbeit mehr produzieren müsse als rein ökonomische Vergünstigungen. Den Lebensunterhalt zu verdienen genügt nicht mehr. Arbeit muss auch ein erfülltes Leben erlauben.

Daher ist es wichtiger als jemals, die Arbeit produktiv zu gestalten. Gleichzeitig erwartet sowohl der Arbeiter mit seiner tiefsitzenden psychologischen Unsicherheit, wie auch der Wissensarbeiter mit seinem neuen und noch nicht recht definierten Status, dass die Arbeit immaterielle, psychologische und soziale Befriedigung gibt. Sie erwarten nicht notwendigerweise, dass die Arbeit Spaß macht, aber sie erwarten in jeder Beziehung Erfolg.

## **Zusammenfassung**

Die größte Herausforderung für das Management von Arbeit ist die veränderte Situation der manuellen Arbeiter sowohl in psychologischer wie sozialer Hinsicht. Ein weiteres Problem ist die Identitätskrise der Gewerkschaften als Konsequenz ihres Erfolges. Und schließlich kommt noch der Aufstieg der Wissensarbeit hinzu als neuer wirtschaftlicher und sozialer Schwerpunkt der postindustriellen Wissensgesellschaft. Die Arbeit verändert sich, genau wie die Arbeitnehmer. Eine besondere Rolle dabei spielt auch die Tatsache, dass in den entwickelten Ländern mehr und mehr verheiratete Frauen aus allen Schichten am Arbeitsleben teilnehmen.

## Kapitel 18

# Management von manuellen Arbeitern und manueller Arbeit

Die wichtigste und vollkommen einmalige Leistung des Managements im 20. Jahrhundert war die Steigerung der Produktivität der *manuellen Arbeit* um das Fünzigfache.

Die wichtigste Leistung, die das Management im 21. Jahrhundert erbringen muss, ist eine ähnliche Produktivitätssteigerung auf dem Gebiet der *Wissensarbeit* und der *Wissensarbeiter*.

Im 20. Jahrhundert waren das wertvollste Kapital eines Unternehmens seine Produktionsmittel. Im 21. Jahrhundert sind das wertvollste Kapital einer Organisation, sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Sektor, ihre Wissensarbeiter und deren Produktivität.

## Die Produktivität der Arbeiter

Zunächst eine Bestandsaufnahme:

Es ist erst etwas mehr als ein Jahrhundert her, dass sich ein gebildeter Mensch erstmals mit Arbeit und Arbeitern beschäftigt und beide genauer erforscht hat. Große Schriftsteller wie der griechische Dichter Hesiod (der im sechsten vorchristlichen Jahrhundert lebte) und der römische Dichter Vergil (der fünf Jahrhunderte später lebte) besangen die Arbeit der Bauern. Ihre Gedichte gehören bis heute zu den bedeutendsten Werken der Weltliteratur. Doch weder die von ihnen besungene Arbeit noch ihre Bauern haben auch nur das Geringste mit der Realität zu tun, und das war auch gar nicht beabsichtigt. Weder Hesiod noch Vergil hielten je eine Sichel in der Hand, hüteten Schafe oder kannten Menschen, die dies taten. Auch Karl Marx (1818–1883), der Arbeit und Arbeiter beschrieb, hatte in seinem ganzen Leben keine Maschine angefasst. Der erste, der zuerst Arbeiter war und später die Arbeit erforschte, war Frederick Winslow Taylor (1856–1915).

In der gesamten bekannten Geschichte und schon lange, bevor diese niedergeschrieben wurde, gab es natürlich ein stetiges Wachstum dessen, was



wir heute als »Produktivität« bezeichnen. Diese war jedoch Ergebnis optimierter Werkzeuge, neuer Methoden und neuer Techniken. Diese Art der Produktivitätssteigerung stellte mit anderen Worten Fortschritte auf einem Gebiet dar, das Wirtschaftswissenschaftler als »Kapital« bezeichnen. Auf dem Gebiet der »Arbeit«, oder genauer der Arbeitsproduktivität, gab es dagegen über die Jahrtausende hinweg kaum Fortschritte. Die Arbeiter konnten ihre Produktion nur steigern, indem sie mehr und länger arbeiteten. Die Wirtschaftswissenschaftler waren sich im 19. Jahrhundert genauso uneins wie heute, doch in einer Frage stimmten von David Ricardo (1772–1823) bis Karl Marx alle überein: Unter den Arbeitern gab es erhebliche Qualitätsunterschiede, doch die Produktivitätsunterschiede hatten eher damit zu tun, ob jemand faul oder fleißig, schwach oder stark war. Die eigentliche Arbeitsproduktivität war unbekannt.

Ein Jahrzehnt nach Taylors Untersuchung der Arbeit begann die beispiellose Produktivitätssteigerung der Industriearbeiter. Seither stieg sie um durchschnittlich 3,5 Prozent pro Jahr, das heißt, sie hat sich seit Taylor verfünffacht. Auf dieser großartigen Leistung basieren sämtliche wirtschaftlichen und sozialen Errungenschaften des 20. Jahrhunderts. Die Produktivität der manuellen Arbeiter schuf die sogenannten *entwickelten* Volkswirtschaften. Vor der Zeit Taylors gab es diese nicht, alle Volkswirtschaften waren bis dahin gleichermaßen *unterentwickelt*. Eine unterentwickelte Volkswirtschaft von heute – selbst die eines *Schwellenlandes* – zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihre manuellen Arbeiter nicht oder noch nicht produktiv gemacht hat.

## Prinzipien der Arbeitsproduktivität

Taylors Prinzipien klingen verblüffend einfach.

Der erste Schritt zur Steigerung der Arbeitsproduktivität besteht darin, sich eine Tätigkeit anzusehen und *die zugehörigen Bewegungsabläufe zu analysieren*. Der zweite Schritt besteht darin, *jede Bewegung und den erforderlichen körperlichen und zeitlichen Aufwand aufzuzeichnen*. Danach werden die überflüssigen Bewegungen beseitigt. Wann immer solche Arbeitsabläufe analysiert wurden, stellte sich heraus, dass die traditionell als am wichtigsten angesehenen Abläufe Zeitverschwendung und unproduktiv waren. Im nächsten Schritt werden die verbleibenden Bewegungen, die zur Herstellung des Produkts wesentlich sind, *so einfach wie möglich* gestaltet. Dadurch soll der Arbeiter geistig und körperlich so wenig wie möglich belastet und so

wenig Zeit wie möglich in Anspruch genommen werden. Diese Bewegungen werden dann zu einer »Tätigkeit«, also einem *logischen Ablauf* oder *System*, zusammengesetzt. Hinzu kommt die Bereitstellung der erforderlichen Informationen zur *Kontrolle* der Richtung, der Quantität, der Qualität sowie eine gewisse Toleranz gegenüber Abweichungen. In einem letzten Schritt müssen schließlich die *Werkzeuge*, die zur Ausführung der Bewegungen erforderlich sind, neu gestaltet werden. Wann immer man eine Tätigkeit analysierte – auch solche, die schon seit Jahrtausenden ausgeführt worden waren –, stellte sich heraus, dass die herkömmlichen Werkzeuge vollkommen ungeeignet waren. Ein Beispiel war Taylors erstes Untersuchungsobjekt, die Schaufeln, mit denen die Arbeiter einer Eisenhütte Sand schippten. Diese hatten die falsche Form, die falsche Größe und den falschen Griff.

Wie alle effektiven Methoden klingen Taylors Prinzipien nur zu offensichtlich. Doch er führte 20 Jahre lang Experimente durch, um sie zu formulieren.

In den 100 Jahren, die seither vergangen sind, wurden seine Prinzipien immer wieder verändert, überarbeitet und weiterentwickelt. Auch der Name der Methode hat sich einige Male verändert. Taylor nannte sie *Tätigkeitsanalyse* oder *Tätigkeitsmanagement*. 20 Jahre später erhielt sie den neuen Namen *wissenschaftliche Betriebsführung*. Nach dem Ersten Weltkrieg wurde sie in den Vereinigten Staaten, Großbritannien und Japan als *industrial engineering* bezeichnet, in Deutschland als *Rationalisierung*. Dass die eigenen Methoden Taylors Ansatz »verwarfen« oder »ersetzen«, gehörte schon bald zum öffentlichkeitswirksamen Standard. Denn was Taylor so effektiv machte, das machte ihn auch unbeliebt. Taylors Analyse der Arbeit widersprach allem, was Dichter und Philosophen von Hesiod und Vergil bis Karl Marx je über Arbeit gesagt hatten. Diese betonten handwerkliches Geschick und Fertigkeiten, doch in Taylors industrieller Produktion gab es nichts dergleichen. Für ihn bestand die Arbeit lediglich aus einfachen, sich wiederholenden Handgriffen. Was die Arbeit letztlich produktiv macht, ist das Wissen über die Art und Weise, in der diese einfachen Bewegungen zusammengesetzt, organisiert und durchgeführt werden. Taylor war der Erste, der Wissen auf den Arbeitsprozess anwendete.<sup>20</sup>

Damit zog sich Taylor die Feindschaft aller Gewerkschaften seiner Zeit zu. Diese hatten eher den Charakter von Handwerkerbünden. Sie zelebrierten den *Mythos* ihrer handwerklichen Fertigkeiten und verteidigten ihr Monopol auf diesem Gebiet.

Darüber hinaus forderte Taylor, dass Arbeiter nach ihrer Leistung bezahlt werden sollten, also für ihren Output, und nicht etwa für ihren Input, zum Beispiel die Zahl der gearbeiteten Stunden. Dieses Thema ist bis heute ein

rotes Tuch für Gewerkschaften. Doch Taylors Definition der Arbeit als eine Abfolge von Tätigkeiten erklärt auch, warum er von Menschen abgelehnt wird, die gar keine Arbeiter sind, nämlich den Nachfahren der Dichter und Philosophen von einst, den Literaten und Intellektuellen. Taylor raubte der Arbeit ihre Romantik. Für ihn ist Arbeit keine Handwerkskunst, sondern eine Abfolge von einfachen Bewegungen.

Doch jede Methode, die im vergangenen Jahrhundert auch nur die geringsten Steigerungen der Arbeitsproduktivität und damit auch der Real-löhne erzielte, basierte auf Taylors Prinzipien, ganz gleichgültig, wie lautstark sich deren Vertreter von Taylor distanzieren. Das gilt für »Jobenlargement« und »Jobenrichment« genauso wie für »Jobrotation«: Sie alle basieren auf Taylors Methoden zur Verringerung der Arbeitsbelastung und damit zur Steigerung der Arbeitsproduktivität. Dies trifft auch auf Henry Fords (1863–1947) Fließband zu, das 1914 entwickelt wurde, als Taylor bereits alt und krank war. Letztlich übertrug die Fließbandproduktion Taylors Prinzipien der Tätigkeitsanalyse auf den gesamten Fertigungsprozess. Und auch die japanischen Ansätze der »Qualitätszirkel«, der »kontinuierlichen Verbesserung« (*kaizen*) und der »Just-in-Time-Produktion« basieren im Prinzip auf Taylors Analyse.

Das beste Beispiel ist jedoch das »Total Quality Management« von William Edwards Deming (1900–1993). Was Demings Methode so effektiv macht, ist die Tatsache, dass er genau wie Taylor die Tätigkeiten analysierte und organisierte. Doch er ergänzte dies in den 40er Jahren noch durch die Qualitätskontrolle, die auf statistischen Modellen beruhte, wie sie erst zehn Jahre nach Taylors Tod entwickelt wurden. In den 70er Jahren ersetzte Deming schließlich Taylors Stoppuhr und seine Bewegungsfotografien durch Filmaufnahmen und Computersimulationen. Doch Demings »Qualitätssicherer« sind letztlich nichts anderes als Taylors »Effizienzingenieure« und funktionierten auf die gleiche Art und Weise.

Bei allen Einschränkungen und Mängeln hatte kein anderer Amerikaner einen vergleichbaren Einfluss wie Taylor, nicht einmal Henry Ford. Die *wissenschaftliche Betriebsführung* und ihr Nachfolger, das *industrial engineering*, eroberten die Welt und hatten weitreichendere Auswirkungen als die amerikanische Verfassung oder die Federalist Papers. Im 20. Jahrhundert gab es in der Welt nur eine Philosophie, die Taylor herausforderte, den Marxismus. Und am Ende war es Taylor, der über Marx triumphierte.

Mit dem Siegeszug von Fords Fließband, das auf Taylors Analyse basierte, eroberte die *wissenschaftliche Betriebsführung* während des Ersten Weltkriegs die gesamten Vereinigten Staaten. In den 20ern erreichte sie auch Europa und Japan.

Die militärischen Erfolge der Deutschen wie der Amerikaner im Zweiten Weltkrieg basierten ebenfalls auf der Anwendung von Taylors Prinzipien. Nach der Niederlage im Ersten Weltkrieg wandte der deutsche Generalstab die »Rationalisierung« auf die Pflichten der Soldaten und ihre militärische Ausbildung an. Auf diese Weise gelang es Hitler, im Zeitraum von nur sechs Jahren nach seiner Machtübernahme eine gewaltige Kriegsmaschinerie aufzubauen. In den Vereinigten Staaten wurden dieselben Prinzipien auch auf die Ausbildung der Industriearbeiter angewandt – während des Ersten Weltkriegs noch zögerlich, während des Zweiten Weltkriegs aber in vollem Umfang. So konnten die Vereinigten Staaten die Produktion der Deutschen überflügeln, und das, obwohl in Amerika ein größerer Anteil der männlichen Bevölkerung in die Armee einberufen wurde und damit nicht für die industrielle Produktion zur Verfügung stand als in Deutschland. Dank der *wissenschaftlichen Betriebsführung* waren die amerikanischen Arbeiter jedoch doppelt bis dreimal so produktiv wie die Arbeiter in Deutschland und den von den Nationalsozialisten eroberten Gebieten. Mithilfe der *wissenschaftlichen Betriebsführung* konnten die Vereinigten Staaten mehr Soldaten bereitstellen als Deutschland und Japan und gleichzeitig beide Länder in der Produktion um ein Vielfaches übertreffen.

Seit den 50er Jahren entwickelte sich die Wirtschaft außerhalb der westlichen Welt vor allem dadurch, dass sie die Praktiken der Vereinigten Staaten aus dem Zweiten Weltkrieg nachahmte und die *wissenschaftliche Betriebsführung* übernahm, um die Arbeitsproduktivität zu steigern. Die wirtschaftliche Entwicklung früherer Zeiten basierte auf technologischen Innovationen, zunächst im Frankreich des 18. Jahrhunderts, dann in England zwischen 1760 und 1850, und schließlich in den neuen wirtschaftlichen »Supermächten« Deutschland und den Vereinigten Staaten in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Anfangen mit Japan mieden die nichtwestlichen Nationen, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelten, die technische Innovation. Sie importierten stattdessen die auf Taylors Prinzipien basierenden Ausbildungsmethoden, die während des Krieges in den Vereinigten Staaten entwickelt worden waren, und verwandelten mit deren Hilfe fast über Nacht eine weitgehend unqualifizierte und vorindustrielle Bevölkerung in hochproduktive Industriearbeiter. In Japan etwa waren noch im Jahr 1950 zwei Drittel der arbeitsfähigen Bevölkerung auf dem Land ansässig und lebten vom Reisanbau. Doch trotz ihrer hohen Produktivität erhielten diese Arbeitnehmer noch mehr als ein Jahrzehnt lang vorindustrielle Löhne. Auf diese Weise konnten diese Länder – erst Japan, dann Korea, Taiwan und schließlich Singapur – dieselben Güter produzieren wie die entwickelten Nationen, doch zu einem Bruchteil der Arbeitskosten.

## Die Zukunft der industriellen Produktivität

Taylors Ansatz bezog sich auf die manuelle Arbeit und wurde zunächst nur hier angewendet. Doch selbst innerhalb dieser traditionellen Grenzen fanden seine Prinzipien eine enorme Verbreitung. Bis heute liefert Taylor das grundlegende wirtschaftliche Organisationsprinzip in den Ländern, in denen die Industrie der wirtschaftliche und gesellschaftliche Wachstumssektor ist, also in der sogenannten Dritten Welt mit ihrer großen und weiterhin wachsenden Zahl schlecht ausgebildeter und unqualifizierter junger Menschen.

Doch wie wir im folgenden Kapitel sehen werden, beinhaltet ein großer Teil der Wissensarbeit – darunter Arbeiten, die modernstes theoretisches Wissen erfordern – auch manuelle Operationen. Und die Produktivität dieser Operationen bedarf ebenfalls der Tätigkeitsanalyse.

In den entwickelten Nationen besteht die entscheidende Herausforderung jedoch nicht mehr in der Steigerung der Arbeitsproduktivität in der Industrie, denn hier sind die Mechanismen inzwischen bekannt. Die entscheidende Herausforderung besteht vielmehr darin, die Produktivität der Wissensarbeiter zu steigern. In den entwickelten Nationen stellen Wissensarbeiter heute die größte Arbeitnehmergruppe dar. In den Vereinigten Staaten machen sie inzwischen ein Drittel der arbeitenden Bevölkerung aus. In anderen entwickelten Ländern ist dieser Anteil zwar kleiner, doch er wächst schnell. Von ihrer Produktivität hängt zunehmend der künftige Wohlstand und das künftige Überleben der entwickelten Volkswirtschaften ab.

## Zusammenfassung

Die Erkenntnis, dass *Qualifikation und Wissen Teil des Arbeitsprozesses und nicht der Arbeit sind, ist der Schlüssel zur Steigerung der Arbeitsproduktivität*. Die Natur der Arbeit gestattet deren systematische und wissenschaftliche Analyse. Dass diese Analyse bis vor kurzem auf die manuelle Arbeit beschränkt war, lag vor allem daran, dass diese die wichtigste Form der Arbeit darstellte. Dieselben Prinzipien lassen sich jedoch auf jede andere Form der Produktion, beispielsweise die Mehrzahl aller Dienstleistungen anwenden. Sie lassen sich in der Informationsverarbeitung einsetzen und damit in den meisten Bürotätigkeiten. Sie lassen sich sogar auf den größten Teil der Wissensarbeit übertragen. Der Unterschied besteht lediglich in der Anwendung und den Instrumenten. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität erfordert vier unterschiedliche Tätigkeiten, jede mit ihren eigenen Anforderungen. Da

Arbeit objektiv, unpersönlich und ein »Gegenstand« ist – auch wenn dieser Gegenstand nicht greifbar ist, wie Wissen oder Information –, muss die Steigerung der Produktivität mit dem Endprodukt, dem Output der Arbeit, beginnen. Sie kann nicht mit dem Input, also der Qualifikation oder dem Fachwissen beginnen. Qualifikation, Information und Wissen sind Instrumente, und welches Werkzeug wann und zu welchem Zweck eingesetzt wird, hängt vom erwünschten Endprodukt ab. Das Endprodukt bestimmt, welche Arbeit erforderlich ist. Es bestimmt außerdem die Synthese in einen Prozess, die Entwicklung geeigneter Kontrollen und die Details der erforderlichen Werkzeuge.

## Kapitel 19

# Management von Wissensarbeitern und Wissensarbeit

## Was wir über die Produktivität des Wissensarbeiters wissen

Es ist noch nicht lange her, dass man damit begonnen hat, die Produktivität des Wissensarbeiters systematisch zu untersuchen. Gemessen am Umfang dieser Studien stehen wir im Jahr 2007 ungefähr dort, wo wir in Bezug auf die Produktivität des manuellen Arbeiters vor gut 100 Jahren standen. Aber wir wissen unendlich viel mehr über die Produktivität des Wissensarbeiters, als wir damals über diejenige des manuellen Arbeiters wussten. Wir kennen sogar die eine oder andere Antwort. Aber wir kennen auch die Herausforderungen, auf die wir noch keine Antwort haben und mit denen wir uns auseinandersetzen müssen.

*Sechs* wesentliche Faktoren entscheiden über die Produktivität des Wissensarbeiters:

1. Produktivität des Wissensarbeiters setzt voraus, dass wir uns fragen: »Wie lautet die Aufgabe? Was ist zu tun?«
2. Sie verlangt, dass wir dem einzelnen Wissensarbeiter die Verantwortung für seine eigene Produktivität übertragen. Der Wissensarbeiter muss sich selbst managen. Er braucht Autonomie.
3. Kontinuierliche Innovation muss zum Bestandteil der Tätigkeit, Aufgabe und Verantwortung des Wissensarbeiters werden.
4. Wissensarbeit erfordert, dass der Wissensarbeiter nicht nur kontinuierlich lernt, sondern auch kontinuierlich Wissen weitergibt.
5. Produktivität des Wissensarbeiters ist nicht so sehr eine Frage der Quantität des Arbeitsertrags. Die Qualität ist mindestens ebenso wichtig.
6. Produktivität des Wissensarbeiters setzt voraus, dass der Wissensarbeiter weniger als »Kostenfaktor« denn als »Vermögenswert« begriffen und behandelt wird. Sie setzt voraus, dass der Wissensarbeiter die Arbeit für genau dieses eine Unternehmen allen anderen Tätigkeiten gegenüber vorzieht.

Alle diese Anforderungen – vielleicht mit Ausnahme der letzten – sind fast das genaue Gegenteil dessen, was erforderlich ist, um die Produktivität des manuellen Arbeiters zu erhöhen.

Auch bei der manuellen Tätigkeit kommt es auf Qualität an. Aber Qualität ist hier nur eine Randbedingung. Einen bestimmten minimalen Qualitätsstandard gilt es einzuhalten. Unter »Total Quality Management«, einem Beispiel für die Anwendung der modernen Statistik auf die Organisation der manuellen Arbeit, wird die Fähigkeit verstanden, den Produktionsanteil, der unterhalb dieses Mindeststandards fällt, zu reduzieren (aber nicht vollständig zu eliminieren).

Im Gegensatz dazu stellt in den meisten Formen von Wissensarbeit Qualität alles andere als eine Mindestanforderung oder Randbedingung dar. Hier ist Qualität das Produkt, auf das es ankommt. Bei der Leistungsbeurteilung eines Lehrers fragen wir nicht nach der Anzahl der Schüler, die er gleichzeitig unterrichten kann. Wir fragen vielmehr, wie viele Schüler dabei wirklich etwas lernen – und das ist ein Qualitätskriterium. Für die Bewertung eines medizinischen Labors ist die Frage nach der Zahl der Tests, für die seine Maschinen ausgelegt sind, nachrangig gegenüber der Frage, wie viele der Testergebnisse gültig und verlässlich sind. Und das trifft gleichermaßen auf die Arbeit eines Büroangestellten zu.

Produktivität in der Wissensarbeit zielt folglich in erster Linie auf Qualität ab, und zwar nicht minimale Qualität, sondern optimale, wenn nicht gar maximale. Erst dann kann man fragen: »Welchen Umfang hat die Arbeit? Wie ist es um ihre Quantität bestellt?«

Das heißt nicht nur, dass wir uns der Aufgabe, die Produktivität von Wissensarbeit zu steigern, von der qualitativen statt von der quantitativen Seite her nähern müssen, sondern dass wir lernen müssen, Qualität überhaupt erst einmal zu definieren.

## Was ist zu tun?

Die erste Frage im Zusammenhang mit der Produktivität des Wissensarbeiters ist zugleich die entscheidende: *Wie lautet die Aufgabe? Was ist zu tun?* Und gerade bei dieser Frage wird der Unterschied zur Produktivität des manuellen Arbeiters am deutlichsten. Bei der manuellen Arbeit lautet die zentrale Frage stets: *Wie kann die Aufgabe gelöst werden?* Bei der manuellen Arbeit ist die Aufgabe fest vorgegeben. Keiner von denen, die sich über die Produktivität des manuellen Arbeiters Gedanken gemacht haben, hat je gefragt: »Mit



welcher Aufgabe sollte sich der manuelle Arbeiter befassen?« Die Frage lautete lediglich: »Wie lässt sich die gestellte Aufgabe am besten lösen?«

Das galt für Frederick Winslow Taylors *wissenschaftliche Betriebsführung* ebenso wie für die Mitarbeiter von Sears, Roebuck and Co., für den Autobauer Ford, der das Fließband erfand, oder für Demings »Total Quality Control«.

Aber bei der Wissensarbeit lautet die entscheidende Frage: »Wie lautet die Aufgabe? Was ist zu tun?«

Ein Grund dafür ist, dass Wissensarbeit anders als manuelle Arbeit dem Ausführenden keine starren Vorgaben macht. Die Tätigkeit des Räder montierenden Fließbandarbeiters in der Autofabrik wird durch das gleichzeitige Erscheinen der Karosserie auf dem einen Band und des zu montierenden Rades auf dem anderen genau vorgegeben. Der Bauer, der sein Feld vor der Aussaat pflügt, klettert zwischendurch nicht vom Traktor, um zu telefonieren, an einer Besprechung teilzunehmen oder ein Memo zu verfassen. Was zu tun ist, ist bei der manuellen Arbeit stets genauestens vorgegeben.

Aber bei der Wissensarbeit resultiert aus der Aufgabe noch keine starre Ausführungsvorschrift.

Ein schwerer Zwischenfall in einem Krankenhaus, wenn beispielsweise ein Patient plötzlich ins Koma fällt, löst natürlich eine fest vorgegebene Abfolge von Reaktionen seitens des Krankenhauspersonals aus. Sonst aber können die Pflegekräfte weitestgehend selbst entscheiden, ob sie einen gegebenen Augenblick dazu nutzen, sich um einen Patienten zu kümmern oder Büropflichten zu erledigen. Ingenieure werden ständig von ihrer Aufgabe abgezogen, weil sie Berichte verfassen oder an Besprechungen teilnehmen müssen. Die eigentliche Aufgabe eines Kaufhausverkäufers besteht darin, Kunden zu bedienen und ihnen Waren anzubieten, für die sie sich interessieren oder interessieren sollten. Stattdessen aber verbringt er viel Zeit mit Büro­tätigkeiten, indem er beispielsweise prüft, ob bestimmte Waren vorrätig sind, wann und wie sie geliefert werden können und so weiter – alles Dinge, die ihn vom Kunden entfernen und in keiner Weise zu seiner Produktivität in seiner Eigenschaft als Verkäufer beitragen, für die er bezahlt wird, und die darin besteht, Umsatz zu machen und Kunden zufriedenzustellen.

Im Umgang mit Wissensarbeit geht es im ersten Anlauf darum, herauszufinden, worin die Aufgabe besteht, damit sich die Wissensarbeiter auf die Aufgabe konzentrieren und alles andere ausblenden können – jedenfalls in dem Umfang, wie dies grundsätzlich möglich ist. Voraussetzung dafür aber ist, dass die Wissensarbeiter selbst definieren, worin ihre Aufgabe besteht oder bestehen sollte. Und niemand außer den Wissensarbeitern selbst kann dies leisten.

Die Verbesserung der Produktivität der Wissensarbeiter beginnt also damit, dass die Wissensarbeiter sich selbst fragen: *Was ist meine Aufgabe? Was sollte sie sein? Welcher Beitrag sollte von mir erwartet werden? Was hindert mich an der Lösung meiner Aufgabe und sollte eliminiert werden?*

Wissensarbeiter machen sich fast immer Gedanken über diese Fragen und können sie beantworten. In der Regel erfordert es dann aber viel Zeit und Mühe, ihre Tätigkeit so umzustrukturieren, dass Sie tatsächlich den Beitrag leisten können, für den sie bereits bezahlt werden. Die Beantwortung der Fragen und die Umsetzung der gefundenen Lösungen bewirkt jedoch in der Regel eine Verdopplung oder Verdreifachung der Produktivität der Wissensarbeiter, noch dazu in kürzester Zeit.

Das war das Ergebnis einer Befragung von Pflegekräften eines größeren Krankenhauses. Dabei fielen die Antworten hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe durchaus unterschiedlich aus. Eine Gruppe verwies auf den »Dienst am Patienten«, eine andere betonte die »Zuarbeit für die Ärzte«. Beide stimmten aber vollkommen in dem überein, was ihrer Produktivität im Wege stand – sie nannten es »Routinepflichten«: Schreibarbeit, Blumen arrangieren, Telefonanrufe von Patientenangehörigen entgegennehmen, auf das Klingeln von Patienten antworten und so weiter. Und dies alles – oder fast alles – konnte genauso gut von einem Stationsangestellten ohne Pflegequalifikation und zu einem Bruchteil des Pflegerlohns erledigt werden. Die Produktivität der Pflegekräfte wuchs fast augenblicklich auf mehr als das Doppelte, nimmt man die neben den Betten der Patienten verbrachte Zeit zum Maß. Die Patientenzufriedenheit verbesserte sich im selben Verhältnis. Und die Fluktuation unter den Pflegekräften, die zuletzt katastrophal hoch gewesen war, wurde verschwindend klein – und das alles binnen vier Monaten.

Und sobald die *Aufgabe* definiert ist, gilt es, die nächsten Faktoren zu berücksichtigen – und auch dieser Teil obliegt den Wissensarbeitern selbst. Im Einzelnen handelt es sich um

1. Die Verantwortung des Wissensarbeiters für seinen eigenen Beitrag, also seine Entscheidung hinsichtlich dessen, wofür er nach qualitativen und quantitativen Maßstäben unter Berücksichtigung des Zeit- und Kostenaspekts in die Verantwortung genommen werden sollte. Wissensarbeiter müssen autonom agieren, und das geht mit Verantwortung einher.
2. Kontinuierliche Innovation muss zum integralen Bestandteil der Tätigkeit des Wissensarbeiters werden.
3. Kontinuierliches Lernen und kontinuierliches Lehren müssen ebenso zum integralen Bestandteil seiner Tätigkeit werden.

Ein zentraler Faktor der Produktivität des Wissensarbeiters ist damit jedoch immer noch nicht berücksichtigt. Wir müssen die Frage beantworten: *Was ist Qualität?*

Bei manchen Formen von Wissensarbeit führen wir bereits Qualitätsmessungen durch, vor allem bei jenen, die einen besonders hohen Qualifikationsgrad verlangen. Chirurgen etwa werden insbesondere von ihren Kollegen regelmäßig nach ihren Erfolgsquoten in schwierigen und riskanten Eingriffen bewertet. Hierzu gehört beispielsweise die Überlebensquote unter den Patienten mit Operationen am offenen Herzen oder die Quote der vollständig genesenen Patienten nach orthopädischen Eingriffen. Bei den meisten Formen der Wissensarbeit existieren jedoch bislang kaum objektive Messverfahren, sodass Pauschalurteile überwiegen. *Das Hauptproblem liegt weniger in der Qualitätsmessung.* Was die größten Schwierigkeiten bereitet und zugleich die schärfsten Meinungsverschiedenheiten provoziert, ist der Versuch, *zu definieren, was die Aufgabe ist und was sie sein sollte.*

Das beste mir bekannte Beispiel ist das amerikanische Schulsystem. Wie jeder weiß, sind die öffentlichen Schulen in den amerikanischen Stadtzentren mittlerweile die reinsten Katastrophengebiete. Gleich nebenan jedoch und für dieselbe Art von Kindern existieren private, zumeist christliche Schulen, in denen sich die Kinder wohl verhalten und gut lernen. Es gibt endlose Spekulationen hinsichtlich der Gründe für diese enormen Qualitätsunterschiede. Aber eine Hauptursache ist sicherlich, dass die zwei Arten von Schulen ihre Aufgaben unterschiedlich definieren. Die typische öffentliche Schule sieht ihre Aufgabe darin, »den Unterprivilegierten zu helfen«; christliche Schulen und unter ihnen besonders die der katholischen Kirche sehen ihre Aufgabe eher darin, »den Lernwilligen beim Lernen zu helfen«. Die einen definieren sich folglich über ihre schulischen Misserfolge, die anderen über ihre schulischen Erfolge.

In ähnlicher Weise existieren auch zwei Kategorien von Forschungsabteilungen großer Pharmaunternehmen, deren Resultate sich in Abhängigkeit von der Art, wie sie die Aufgabe definieren, komplett unterscheiden. Die eine sieht die eigene Aufgabe in der Vermeidung von Misserfolgen und dementsprechend in der langsamen, aber kontinuierlichen Verbesserung bestehender Produkte für etablierte Märkte. Die andere sieht die eigene Aufgabe in der Erzeugung von »Durchbrüchen« und damit in der Bereitschaft, hohe Risiken einzugehen. Beide gelten als höchst erfolgreich – in den eigenen Augen, aus der Sicht der jeweiligen Unternehmensführung und im Urteil externer Analysten. Aber sie arbeiten höchst unterschiedlich und definieren auch die eigene Produktivität und die ihrer jeweiligen Laborwissenschaftler vollkommen anders.

Die Definition von Qualität in der Wissensarbeit und die Umsetzung dieser Definition in Produktivität hängen also in hohem Maße von der Aufgabe ab, die man den Wissensarbeitern stellt. Hierzu ist aber die schwierige, risikobehaftete und stets kontroverse Definition der »Resultate« notwendig, die von einer bestimmten Unternehmung oder Aktivität erwartet werden. In Wahrheit wissen wir also, wie wir vorzugehen haben. Dennoch ist diese Fragestellung den meisten Unternehmen und auch den meisten Wissensarbeitern völlig neu. Und zu ihrer Beantwortung braucht es Kontroversen und verschiedene Meinungen.

## **Der Wissensarbeiter als Aktivposten**

In keinem anderen Bereich tritt der Unterschied zwischen der Produktivität des manuellen Arbeiters und der Produktivität des Wissensarbeiters stärker zutage als in ihren jeweiligen wirtschaftstheoretischen Grundlagen. Die ökonomische Theorie und ein Großteil der wirtschaftlichen Praxis verbuchen den manuellen Arbeiter als Kostenfaktor. Um produktiv zu sein, müssen Wissensarbeiter jedoch als Aktivposten oder Vermögenswert betrachtet werden.

Kosten wollen kontrolliert und reduziert werden. Vermögenswerte rufen nach Mehrung.

Im Kontext der manuellen Arbeit haben wir früh gelernt, dass eine hohe Fluktuation, also der ständige Verlust von Arbeitskräften, sehr kostspielig ist. Wie allgemein bekannt ist, verdreifachte die Ford Motor Company im Januar 1914 den Tageslohn eines gelernten Arbeiters auf fünf Dollar. Anlass dafür war die extrem hohe Mitarbeiterfluktuation, die die Arbeitskosten in die Höhe trieb. Bis dahin mussten jährlich 60 000 Mitarbeiter angeworben werden, damit 10 000 blieben. Anfangs waren alle Beteiligten davon überzeugt, dass die höheren Löhne den Gewinn deutlich schmälern würden. Zu den Gegnern gehörte auch Henry Ford selbst, der die Lohnerhöhung vehement ablehnte. Stattdessen jedoch wuchs der Gewinn bereits im ersten Jahr fast auf das Doppelte. Angesichts eines Tageslohns von fünf Dollar wollte so gut wie kein Mitarbeiter mehr die Firma verlassen, und bald hatte die Ford Motor Company sogar Wartelisten.

Aber auch ohne die fluktuationsbedingten Kosten für die Einstellung und Einarbeitung zusätzlicher Mitarbeiter wird der manuelle Arbeiter immer noch als Kostenfaktor gesehen. Das gilt auch für Japan, ungeachtet der traditionellen Bedeutung von lebenslanger Firmenzugehörigkeit und bedingungsloser Loyalität zum eigenen Unternehmen. Nach Jahrtausenden, in denen

Arbeit fast ausschließlich manueller Natur war, wird in der Arbeitsorganisation auch ohne fluktuationsbedingte Zusatzkosten immer noch davon ausgegangen, dass ein manueller Arbeiter dem anderen gleicht, von einigen wenigen besonders qualifizierten Fachkräften einmal abgesehen.

Auf die Wissensarbeit trifft das mit Sicherheit nicht zu.

Beschäftigte, die eine manuelle Tätigkeit verrichten, besitzen keine Produktionsmittel. Sie mögen häufig über einen wertvollen Erfahrungsschatz verfügen. Aber diese Erfahrung betrifft lediglich einen bestimmten Arbeitsplatz. Sie ist nicht übertragbar.

Wissensarbeiter hingegen besitzen ihre Produktionsmittel. Es ist das Wissen, das sie zwischen ihren Ohren haben. Und dies ist ein vollkommen beweglicher und großer Vermögenswert. Weil Wissensarbeiter ihre eigenen Produktionsmittel besitzen, sind sie mobil. Manuelle Arbeiter sind viel stärker auf ihren Job angewiesen als der Job auf sie. Vielleicht gilt noch immer nicht für alle Wissensarbeiter, dass das Unternehmen sie stärker benötigt als sie das Unternehmen. Aber in den meisten Fällen handelt es sich um eine symbiotische Beziehung, bei der beide gleichermaßen aufeinander angewiesen sind.

Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, die ihr anvertrauten Vermögenswerte zu bewahren und zu mehren. Was folgt daraus, wenn das Wissen des Wissensarbeiters zu einem Aktivposten wird – in immer mehr Fällen dem wichtigsten Aktivposten eines Unternehmens oder einer Institution? Was folgt daraus für die Personalpolitik? Wie lassen sich die produktivsten Wissensarbeiter gewinnen und halten? Wie kann ihre Produktivität gesteigert und ihre gesteigerte Produktivität in Leistungskapazität für das Unternehmen verwandelt werden?

## Die Technologen

Bislang haben wir über die Produktivität des Wissensarbeiters gesprochen, der Wissensarbeit leistet. Aber eine große Anzahl von Wissensarbeitern leistet nicht nur Wissens-, sondern auch manuelle Arbeit. Ich nenne sie »Technologen«.

Zu dieser Gruppe gehören Menschen, die hochspezialisiertes Fachwissen anwenden.

Chirurgen, die eine Operation vorbereiten, mit der ein Gehirnaneurysma behoben werden soll, bevor es eine tödliche Gehirnblutung nach sich zieht, verbringen vor dem Eingriff viele Stunden mit der Diagnose. Dies erfordert

hochgradiges Spezialwissen. Aber der Eingriff selbst ist manuelle Arbeit, und manuelle Arbeit besteht aus wiederholten manuellen Verrichtungen, bei denen die Betonung auf Geschwindigkeit, Genauigkeit und Gleichförmigkeit liegt. Und diese Handgriffe werden genauso studiert, strukturiert, gelernt und trainiert wie jede andere manuelle Tätigkeit, also mit denselben Methoden, die Taylor erstmals für die Fabrikarbeit entwickelte.

Aber zur Gruppe der Technologen gehören auch viele Menschen, bei deren Arbeit Wissen eine eher nachrangige, aber dennoch unverzichtbare Rolle spielt.

Die Arbeit des Büroangestellten, ob hinter Aktenbergen oder am Computer, erfordert eine Kenntnis des Alphabets, die über das hinausgeht, was sich durch reine Erfahrung erlernen lässt. Dieses Wissen ist ein kleiner Teil einer im übrigen manuellen Aufgabe. Aber sie bildet das unverzichtbare Fundament.

Technologen sind möglicherweise die größte Untergruppe der Wissensarbeiter. Vielleicht wächst ihre Zahl auch am schnellsten. Ihr gehört die große Mehrheit der im Gesundheitswesen Beschäftigten an: Labortechniker, Reha-Techniker, Techniker in Bildgebungsverfahren wie Röntgen, Ultraschall, Magnetresonanz und so weiter. Zahnärzte und das gesamte zahnmedizinische Personal gehören ebenso dazu wie Automechaniker und jede Art von Reparatur- und Installationsfachkräften. Möglicherweise sind die Technologen die wahren Nachfolger der gelernten Arbeiter des 19. und 20. Jahrhunderts.

Technologen sind zudem die einzige Gruppe, bei der die entwickelten Länder einen echten und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen können.

Auf dem reinen Wissensfeld kann kein Land mehr einen großen Vorsprung erringen wie beispielsweise Deutschland im 19. Jahrhundert infolge seiner Universitäten. Unter theoretischen Physikern, Mathematikern, Wirtschaftswissenschaftlern und dergleichen spielen »Nationalitäten« keine Rolle. Und jedes Land kann zu vergleichsweise geringen Kosten eine hinreichend große Zahl von Spezialisten ausbilden. Indien beispielsweise bildet trotz der Armut des Landes eine beträchtliche Zahl erstklassiger Physiker und Computerspezialisten aus. Auch bei der Produktivität manueller Arbeit existieren keine »Nationalitäten«. Eine Ausbildung auf der Grundlage der *wissenschaftlichen Betriebsführung* ermöglicht es jedem beliebigen Land, mit der Produktivität der fortschrittlichsten Länder, Branchen und Unternehmen Schritt zu halten. Lediglich in der Ausbildung von Technologen können sich die entwickelten Länder auf absehbare Zeit noch einen nennenswerten Vorsprung sichern.

Die Vereinigten Staaten sind das einzige Land, das diesen Vorteil tatsächlich realisiert, und zwar über das bislang einzigartige System der sogenannten Community Colleges. Seit den 20er Jahren wurde das Community College

planmäßig *entwickelt*, um Technologen auszubilden, die sowohl über das erforderliche theoretische Wissen als auch über die praktischen Fähigkeiten verfügen. Daraus, so bin ich überzeugt, resultiert sowohl der immer noch gewaltige Produktivitätsvorsprung der amerikanischen Wirtschaft als auch die bislang einzigartige amerikanische Fähigkeit, quasi über Nacht völlig neue Branchen aus dem Boden zu stampfen. Bis zum heutigen Tage existiert nirgends auf der Welt ein mit dem Community College vergleichbares Ausbildungssystem. Das berühmte japanische Schulsystem bereitet seine Absolventen entweder auf manuelle Arbeit oder auf Wissensarbeit vor, aber nicht auf beides. Erst 2003 nahm die erste japanische Institution zur Ausbildung von Technologen den Betrieb auf. Noch berühmter ist das deutsche duale Ausbildungssystem, das nach seiner Begründung in den 1830er Jahren wesentlich dazu beitrug, dass Deutschland sich zum weltweit führenden Fertigungsland entwickeln konnte. Aber sein Schwerpunkt lag – und liegt – auf den manuellen Fähigkeiten mit etwas theoretischem Beiwerk. Seine Tage sind deshalb möglicherweise gezählt.

Aber man kann davon ausgehen, dass die entwickelten Länder sehr bald mit den Vereinigten Staaten gleichziehen werden. Andere Länder – Schwellenländer und Länder der »Dritten Welt« – werden der Entwicklung jedoch um Jahrzehnte hinterherhinken, weil erstens die Ausbildung von Technologen teuer ist und zweitens in diesen Ländern gebildete Menschen tendenziell dazu neigen, mit Geringschätzung oder gar mit Verachtung auf Menschen herabzublicken, die manuelle Arbeit verrichten. »Dafür haben wir Dienstpersonal« ist immer noch die vorherrschende Einstellung. In den entwickelten Ländern hingegen und ganz besonders in den Vereinigten Staaten werden immer mehr manuelle Arbeiter auch Technologen sein. Für die Steigerung der Produktivität der Wissensarbeiter hat deshalb die Steigerung der Produktivität der Technologen eine hohe Priorität.

Nach diesem Prinzip verfuhr bereits Mitte der 20er Jahre die American Telephone and Telegraph Corporation (AT&T), deren Technologen dafür zuständig waren, private und geschäftliche Telefone zu installieren, zu warten und auszutauschen.

Anfang der 20er Jahre waren die im Außendienst und in den Kundenunternehmen arbeitenden Technologen zu einem wesentlichen Kostenfaktor geworden, gleichzeitig aber auch zu einer Quelle der Unzufriedenheit aufseiten der Kunden. Die Telefongesellschaft, die in den Vereinigten Staaten und in Teilen Kanadas faktisch eine Monopolstellung genoss, benötigte rund fünf Jahre, bis sie begriff, dass die Aufgabe nicht im Installieren, Warten, Reparieren und Ersetzen von Telefonen und Telefonleitungen bestand, sondern in der Zufriedenstellung der Kunden. Danach war es nicht mehr



schwierig, die Arbeit neu zu strukturieren. Als Erstes mussten die Techniker selbst definieren, was »Zufriedenheit« bedeutete. Das Ergebnis waren Standards, die festlegten, dass jeder Auftrag für ein neues Telefon oder eine zusätzliche Telefonleitung innerhalb von 48 Stunden ausgeführt werden musste. Genauso sollten Reparaturen, die am Vormittag in Auftrag gegeben wurden, noch am selben Tag, andernfalls aber bis zum Mittag des Folgetages durchgeführt werden.

Jetzt stellte sich heraus, dass die einzelnen, damals ausnahmslos männlichen Servicemitarbeiter aktiv an Entscheidungen beteiligt werden mussten. Diese betrafen beispielsweise die Frage, ob Installation und Austausch von Telefonen einerseits und Wartung und Reparatur andererseits von unterschiedlichen Personen ausgeführt werden sollten oder ob ein Mitarbeiter alle Arbeiten beherrschen sollte, was sich am Ende als die richtige Antwort erwies. Die Mitarbeiter mussten sich ein beträchtliches theoretisches Wissen aneignen, obwohl damals nur wenige von ihnen mehr als sechs Jahre Schul Ausbildung hinter sich hatten. Sie mussten verstehen, wie ein Telefon funktioniert. Sie mussten wissen, wie eine Schaltzentrale funktioniert. Sie mussten wissen, wie das Telefonsystem insgesamt funktioniert. Sie waren weder ausgebildete Ingenieure noch gelernte Handwerker. Aber sie mussten so viel von Elektronik verstehen, dass sie unerwartete Probleme diagnostizieren und lösen konnten. Daneben aber lernten sie, Standardhandgriffe in immer derselben Art und Weise zu wiederholen – ganz nach den Methoden der *wissenschaftlichen Betriebsführung*. Und sie trafen Entscheidungen, beispielsweise wo und wann ein individuelles Telefon an das System angeschlossen werden sollte oder welches spezielle Telefon oder welcher Dienst für einen privaten oder geschäftlichen Kunden am besten geeignet war. Neben ihren Wartungsaufgaben mussten sie auch noch die Rolle des Verkäufers übernehmen.

Und schließlich stand die Telefongesellschaft vor dem Problem, *Qualität* zu definieren. Der Technologe musste eigenständig arbeiten. Eine Beaufsichtigung war nicht möglich. Er selbst musste folglich die Qualität definieren, die er erbringen wollte. Es brauchte mehrere Jahre, bis eine Lösung gefunden war. Anfangs spielte die Telefongesellschaft mit dem Gedanken, stichprobenartig Kontrolleure loszuschicken und beispielsweise jede zwanzigste oder dreißigste Ausführung auf ihre Qualität hin zu überprüfen. Diese Lösung erwies sich jedoch als ungeeignet, weil sie die Mitarbeiter und die Kunden frustrierte und verunsicherte. Sodann definierte die Telefongesellschaft Qualität als »keine Beschwerden«. Doch alsbald stellte man fest, dass nur extrem unzufriedene Kunden ihre Beschwerde tatsächlich vorbrachten. Qualität wurde fortan definiert als »positive Kundenzufriedenheit«. Und das bedeutete, dass der Servicemitarbeiter am Ende selbst die Qualitätskontrolle



durchführte, indem er beispielsweise nach einer Woche oder zehn Tagen nach der Ausführung den Kunden fragte, ob er mit der geleisteten Arbeit zufrieden sei oder ob der Techniker noch etwas für ihn tun könne, um seine Zufriedenheit zu steigern.

Ich habe dieses frühe Beispiel ganz bewusst etwas detaillierter geschildert, weil hier die drei Elemente deutlich werden, die Voraussetzung für die effektive Tätigkeit desjenigen sind, der zugleich Wissensarbeiter *und* manueller Arbeiter ist:

1. Da ist zuerst die Antwort auf die Frage: »Worin besteht die Aufgabe?« – die alles entscheidende Frage, sobald es gilt, die Produktivität eines Wissensarbeiters zu steigern. Wie das Beispiel von AT&T zeigt, liegt die Antwort nicht in jedem Fall auf der Hand. Und wie sich dort alsbald herausstellte, können diese Frage nur die Technologen selbst beantworten. Solange die Telefongesellschaft diese Frage ohne die Technologen zu lösen versuchte, stocherte sie im Dunkeln. Erst als sie ihre Technologen fragte, ertönte die Antwort laut und klar: ein zufriedener Kunde.
2. Die Technologen müssen für die Erzeugung zufriedener Kunden und somit für die Gewährleistung von Qualität die volle Verantwortung und Zuständigkeit haben. Daraus ergibt sich zugleich, welches theoretische Wissen sie mitbringen müssen. Und dann – und nur dann – kann der manuelle Teil der Tätigkeit unter Produktivitätsaspekten optimiert werden.
3. Vor allem zeigt dieses Beispiel, dass Technologen als Wissensarbeiter behandelt werden müssen. Unabhängig von der Bedeutung des manuellen Teils ihrer Tätigkeit – der wie im Fall der AT&T-Techniker den Großteil der Zeit in Anspruch nehmen kann – muss der Schwerpunkt darauf liegen, die Technologen so *gebildet*, *verantwortlich* und *produktiv* wie Wissensarbeiter zu machen.

## Wissensarbeit als System

Die Produktivität des Wissensarbeiters setzt fast immer voraus, dass die Arbeit *selbst* umstrukturiert und zum Bestandteil eines *Systems* gemacht wird.

Ein Beispiel ist die Wartung kostspieliger Gerätschaften wie etwa großer Erdbewegungsmaschinen. Traditionell wird streng unterschieden zwischen Herstellung und Verkauf dieser Maschinen einerseits und ihrer Wartung andererseits. Aber als der weltweit größte Hersteller solcher Geräte, das US-Unternehmen Caterpillar, sich fragte: »Wofür werden wir bezahlt?«, lautete

die Antwort: »Wir werden nicht für Maschinen bezahlt. Wir werden bezahlt für das, was die Maschinen für den Kunden vor Ort leisten. Das bedeutet, dass die Maschinen ständig einsatzbereit sein müssen, denn bereits eine Stunde des Stillstands kann den Kunden mehr kosten als die Anschaffung selbst.« Die Antwort auf die Frage »Was ist unser Geschäft?« lautete demnach: »Service«. Daraus resultierte eine komplette Neuorganisation des Unternehmensbetriebs quer durch alle Bereiche, damit dem Kunden kontinuierlicher Betrieb und die sofortige Ausführung von Reparaturen sowie die unverzügliche Bereitstellung von Ersatzteilen zugesichert werden konnten. Und der Servicevertreter, in der Regel ein Technologe, wurde zum wahren »Entscheider«.

Dasselbe Prinzip lässt sich an einem anderen, auf den ersten Blick ganz anderen Beispiel demonstrieren. Eine Gruppe von 25 orthopädischen Chirurgen aus einer Stadt im Mittleren Westen der USA hat sich zu einem »System« zusammengeschlossen mit dem Ziel, die Arbeitsqualität zu maximieren. Hierzu sollen knappe und kostspielige Ressourcen in Form von Operationssälen und Aufwächräumen optimal genutzt werden, das Spezialwissen von Anästhesisten, Operationsschwestern und anderen Fachkräften optimal eingesetzt, kontinuierliches Lernen und kontinuierliche Innovation zum festen Bestandteil der Arbeit der Gruppe und jedes einzelnen Mitglieds gemacht und zudem die Kosten minimiert werden. Jeder Chirurg behält jedoch die volle Kontrolle über seine Praxis. Auch die Akquise und Behandlung der einzelnen Patienten bleibt vollkommen dem Einzelnen überlassen. Traditionell legen Chirurgen ihre Operationen gern auf die frühen Morgenstunden, sodass Operationssäle und Aufwächräume die meiste Zeit über leer stehen. Mittlerweile aber plant die Gruppe die Belegung der Operationssäle und Aufwächräume für alle beteiligten Chirurgen, um eine zehnstündige Auslastung dieser extrem knappen und extrem kostspieligen Ressource zu gewährleisten. Zusätzlich hat die Gruppe eine Qualitätskontrolle in ihr System integriert. Alle drei Monate erhalten jeweils drei andere Chirurgen den Auftrag, sämtliche Operationen der Mitglieder unter die Lupe zu nehmen, also *die Diagnose, den Eingriff und die Nachbehandlung*. Anschließend setzen sie sich mit den einzelnen Chirurgen zusammen und sprechen mit ihnen über ihre Arbeit. Wo nötig, weisen sie auf mögliche Verbesserungen hin. Sie können aber auch empfehlen, einen Chirurgen aus Gründen mangelnder Qualität seiner Arbeit zum Verlassen der Gruppe zu bitten. Jährlich werden die von diesen Kontrollkomitees angewandten Qualitätsstandards mit der gesamten Gruppe diskutiert und mitunter deutlich angezogen. Im Ergebnis leisten die Chirurgen heute fast viermal so viel wie vor ihrem Zusammenschluss zu einem »System«. Die Kosten wurden um 50 Prozent

gesenkt, davon die Hälfte durch bessere Ausnutzung der Räumlichkeiten und die andere Hälfte durch Standardisierung von Werkzeugen und Geräten. Auch in so messbaren Bereichen wie den Erfolgsquoten von Knie- oder Schulterimplantaten oder den Genesungsquoten nach Sportverletzungen wurden die Resultate deutlich verbessert.

Was zu tun ist, um die Produktivität von Wissensarbeitern zu steigern, ist somit hinlänglich bekannt. Mit dem *Wie* ist es ähnlich bestellt.

## Aber wie beginnen?

Eine Steigerung der Produktivität des Wissensarbeiters setzt grundlegende Verhaltensänderungen voraus. Die Produktivität des manuellen Arbeiters hingegen lässt sich einfach dadurch steigern, dass wir ihm genau sagen, was er anders machen soll. Diese Verhaltensänderungen müssen nicht nur beim einzelnen Wissensarbeiter, sondern ebenso im gesamten Unternehmen stattfinden. Wie alle größeren Veränderungen müssen sie in Pilotprojekten getestet werden. (Zu »Pilotprojekten« siehe Kapitel 37.) Der erste Schritt besteht darin, einen Bereich im Unternehmen oder eine Gruppe von Wissensarbeitern zu finden, die für die Veränderungen empfänglich sind. Die orthopädischen Chirurgen beispielsweise ließen ihre neuen Ideen zuerst von vier Ärzten testen, einem älteren und drei jüngeren Kollegen, die bereits seit langem klare Veränderungen forderten. Wichtig ist, dass dieser kleine Bereich oder diese kleine Gruppe konsequent, geduldig und über einen ausreichend langen Zeitraum die neuen Methoden testet. Denn bei den ersten Versuchen, mögen sie auch noch so enthusiastisch begrüßt werden, werden fast immer eine ganze Reihe unerwarteter Probleme auftauchen. Erst nachdem die Produktivität dieser kleinen Gruppe von Wissensarbeitern deutlich gestiegen ist, sollten die neuen Verfahrensweisen auf einen größeren Bereich oder das gesamte Unternehmen ausgedehnt werden. Bis dahin ist auch bekannt, wo die wichtigsten Problemfelder liegen; wo beispielsweise mit Widerstand etwa seitens des mittleren Managements zu rechnen ist oder welche Veränderungen in Aufgabendefinition, Organisationsstruktur, Messverfahren und innerer Einstellung erforderlich sind, um volle Effektivität zu gewährleisten. Ein Verzicht auf die Pilotphase – und es gibt immer Druck in dieser Richtung – führt lediglich dazu, dass die Fehler öffentlich werden, während die Erfolge verborgen bleiben. Dies aber hat negative Konsequenzen für das Gesamtrenommee des Unternehmens. Auch während die Verbesserungsvorschläge noch sorgfältig getestet werden, können wir

bereits viel tun, um die Produktivität des Wissensarbeiters mitunter dramatisch zu verbessern.

Die Produktivität des Wissensarbeiters ist die größte Herausforderung des 21. Jahrhunderts. In den entwickelten Ländern stellt sie das wichtigste Überlebenskriterium dar. Eine andere Hoffnung, ihre Existenz, geschweige denn ihre Führungsposition und ihren Lebensstandard zu halten, haben diese Staaten nicht.

Im 20. Jahrhundert hing diese Führungsposition maßgeblich von der Fähigkeit ab, manuelle Arbeit produktiv zu gestalten. Das kann heute jedes beliebige Land, jede Branche und jedes Unternehmen. Sie müssen nur die Methoden anwenden, die die entwickelten Länder ausgearbeitet und in die Praxis umgesetzt haben, seit Frederick Winslow Taylor vor 125 Jahren erstmals die manuelle Arbeit analysiert hat. Jeder kann diese Methoden heute beliebig auf die Ausbildung, die Arbeitsorganisation und die Produktivität von Arbeitern übertragen, mögen diese auch vollkommen ungelern und nicht einmal des Lesens und Schreibens mächtig sein.

Wie wir in Kapitel 5 gesehen haben, wird insbesondere in den entwickelten Ländern die Zahl junger Menschen, die für manuelle Tätigkeiten zur Verfügung stehen, rapide sinken. Dies betrifft vor allem Westeuropa und Japan, in den Vereinigten Staaten verläuft diese Entwicklung etwas langsamer. In den Schwellen- und Entwicklungsländern jedoch wird die Zahl solcher Menschen weiter anwachsen, zumindest während der nächsten 30 oder 40 Jahre. *Der einzige Vorteil, auf den die entwickelten Länder hoffen können, besteht in der Anzahl von Menschen, die bereit sind und dafür ausgebildet wurden, Wissensarbeit zu leisten.* Dort können die entwickelten Länder noch für weitere 50 Jahre mit substanziellen Vorteilen rechnen, sowohl qualitativ als auch quantitativ.

Aber ob sich dieser Vorteil in tatsächlicher Leistung niederschlägt, hängt von der Fähigkeit der entwickelten Länder sowie jeder einzelnen Branche, jedes Unternehmens und jeder Institution ab, die Produktivität der Wissensarbeiter zu steigern, und zwar im gleichen Tempo, in dem die entwickelten Länder in den letzten 100 Jahren die Produktivität der manuellen Arbeiter gesteigert haben.

Die Länder und Branchen, die sich in den letzten 100 Jahren weltweit in Führungspositionen gebracht haben, sind gerade jene, denen es beispielhaft gelungen ist, die Produktivität der manuellen Arbeiter zu steigern: an der Spitze die Vereinigten Staaten, dahinter Japan und Deutschland. In 50 Jahren – möglicherweise schon früher – werden diejenigen Länder und Branchen die Weltwirtschaft anführen, denen es bis dahin gelungen sein wird, die Produktivität der Wissensarbeiter am systematischsten und erfolgreichsten zu steigern.

## Unternehmensführung

Was bedeutet die wachsende Bedeutung des Wissensarbeiters und seiner Produktivität für die Unternehmensführung? Was folgt daraus für die Zukunft und die Struktur des Wirtschaftssystems?

Wie verschiedentlich in diesem Buch erwähnt, bildeten sich in den letzten 15 bis 20 Jahren Pensionsfonds und andere institutionelle Anleger in sämtlichen entwickelten Ländern zu den wichtigsten Anteilseignern staatlich geführter Unternehmen heraus. Das hat in den Vereinigten Staaten eine hitzige Debatte über die Grundsätze der Unternehmensführung ausgelöst (siehe dazu auch Kapitel 6 und 44). Denn seitdem Pensionsfonds und Kapitalanlagegesellschaften als Eigentümer staatlich geführter Unternehmen auftreten, hat sich das Machtgefüge zugunsten dieser neuen Eigentümer verlagert.

Ähnliche Verschiebungen sowohl in der Zieldefinition unternehmerischer Tätigkeit als auch in der Definition von guter Unternehmensführung sind in allen entwickelten Ländern zu erwarten.

Die wachsende Bedeutung der Wissensarbeit wird Veränderungen in der Unternehmensführung nach sich ziehen, die den von der Entstehung des Shareholder-Kapitalismus ausgelösten Veränderungen in nichts nachstehen. Wir müssen den Zweck des Unternehmens und seiner Leitung neu definieren. Zum einen müssen die Bedürfnisse der rechtmäßigen Eigentümer wie beispielsweise der Anteilseigner befriedigt werden. Doch genauso wichtig sind auch die Eigentümer des menschlichen Kapitals, das dem Unternehmen seine Reichtum produzierende Macht verleiht, also die Wissensarbeiter. Zunehmend hängt die Überlebensfähigkeit von Organisationen – nicht nur von Unternehmen – von ihrem *Wettbewerbsvorteil* in der Produktivitätssteigerung der Wissensarbeiter ab. Und die Fähigkeit, die besten Wissensarbeiter zu gewinnen und zu halten, ist dafür die erste und wichtigste Voraussetzung.

Lässt sich solches aber *messen*? Oder handelt es sich um einen rein ideellen Wert? Das wird sicherlich zu einem zentralen Problem werden für das Management, für Investoren und Kapitalmärkte. Was bedeutet *Kapitalismus*, wenn Wissen viel mehr zählt als Geld? Und was verstehen wir unter »freien Märkten«, wenn Wissensarbeiter – und niemand sonst kann Wissen »besitzen« – die wahren Vermögenswerte sind? Wissensarbeiter lassen sich weder kaufen noch verkaufen. Sie kommen nicht mit einer Fusion oder einer Übernahme. Selbst in ihrer Eigenschaft als größter »Wert« haben sie keinen »Marktwert« und sind deshalb nach traditionellen Buchführungsregeln auch kein »Vermögenswert«.

Diese Fragen reichen weit über die Zielsetzung dieses Buches hinaus. Sicher ist jedoch, dass die wachsende Bedeutung des Wissensarbeiters und seiner Produktivität als zentrales Problem innerhalb der nächsten Jahrzehnte *die Struktur und die Natur des ökonomischen Systems tiefgreifend verändern wird.*

## Zusammenfassung

Jahrtausendlang hat niemand an die Möglichkeit gedacht, manuelle Arbeit produktiver zu gestalten. Der Begriff »Produktivität« selbst war bis zur Zeit des Zweiten Weltkriegs unbekannt. Aber nachdem Frederick Winslow Taylor im Jahr 1881 den manuellen Arbeitern genau auf die Finger geschaut hatte, stieg deren Produktivität dramatisch an. Ein Jahrhundert lang nahm die Produktivität jährlich um drei bis vier Prozent zu, was über 100 Jahre gerechnet einer Verfünzigfachung entspricht.

Bei der manuellen Arbeit steht die Aufgabe stets genau fest. Die Maschine oder das Fließband gibt vor, was der Arbeiter zu tun hat. Die Produktivität des manuellen Arbeiters ist folglich niemals eine Frage des *Was*. Die Frage betrifft immer nur das *Wie*. Und in den allermeisten Fällen besitzt und kontrolliert der Arbeitgeber die Produktionsmittel und die Werkzeuge, die der manuelle Arbeiter benutzt. Bei der Wissensarbeit hingegen wird das *Was* zur ersten und entscheidenden Frage. Der Wissensarbeiter erhält weder von der Maschine noch vom Wetter Vorgaben. Er definiert seine Aufgaben im Großen und Ganzen selbst, und es könnte auch gar nicht anders sein. Denn nur er besitzt und kontrolliert das kostspieligste Produktionsmittel, seine Ausbildung, und sein wichtigstes Werkzeug, sein Wissen. Das gilt nicht nur für Menschen, die mit einem hochspezialisierten Fachwissen aufwarten können. Es gilt ebenso für den Servicetechniker, der kommt, um ein Computerproblem zu beheben; den Techniker im Krankenhauslabor, der eine Bakterienkultur ansetzt; den Auszubildenden, der im Supermarkt einen Markttest für ein neues Produkt überwacht. Das *Wie* kommt in der Wissensarbeit erst dann zum Tragen, wenn das *Was* beantwortet ist.

Mit einer Reihe von Schritten können Sie die Produktivität von Wissensarbeitern steigern:

- Definieren Sie die Aufgabe.
- Konzentrieren Sie sich auf die Aufgabe.
- Definieren Sie die Resultate.

- Definieren Sie Qualität.
- Gewähren Sie dem Wissensarbeiter Autonomie.
- Übertragen Sie ihm Verantwortung.
- Machen Sie kontinuierliches Lernen und Lehren zum integralen Bestandteil sämtlicher Tätigkeiten.

Der einzig wahre Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen oder ein Land ist in zunehmendem Maße die Produktivität seiner Wissensarbeiter. Diese Entwicklung wird sich auch in der Unternehmensführung niederschlagen.

## **Teil V**

# **Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortungen**



Die Qualität des Lebens ist das dritte Hauptaufgabengebiet für Management. Managements aller Institutionen sind verantwortlich für ihre Nebenprodukte, das heißt für die Einwirkungen ihrer legitimen Aktivitäten auf Menschen und auf die physische und soziale Umgebung. Man erwartet von ihnen in zunehmendem Maße, dass sie soziale Probleme voraussehen und lösen. Sie müssen neue Richtlinien der Politik für die Beziehungen zwischen Wirtschaft und Regierung durchdenken und entwickeln, die immer rascher aus traditionellen Theorien und Gepflogenheiten herauswachsen. Was sind die Aufgaben? Was sind die Möglichkeiten? Was sind die Grenzen? Und was bedeutet die Führungsethik für einen Manager, der zwar ein Führer, aber kein Herrscher ist?

## Kapitel 20

# Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortungen

Soziale Verantwortungen – ob bei einem Wirtschaftsunternehmen, einem Krankenhaus oder einer Universität – können in zwei Bereichen auftreten. Sie können sich aus den sozialen Einwirkungen der Institution entwickeln oder sie entstehen als Probleme des Gesellschaftssystems selbst. Beide betreffen das Management, weil die Institution, die vom Manager geleitet wird, notwendigerweise in der Gesellschaft und in der Gemeinschaft liegt. Aber ansonsten sind die beiden Bereiche verschieden. Der erste befasst sich damit, was eine Institution der Gesellschaft zufügt. Der zweite interessiert sich dafür, was eine Institution für die Gesellschaft tun kann.

Die moderne Institution existiert, um der Gesellschaft einen spezifischen Dienst zu leisten. Sie muss sich daher in der Gesellschaft befinden. Sie muss sich in einer Gemeinschaft befinden, muss ein Nachbar sein, muss ihre Arbeit innerhalb einer sozialen Gegebenheit erledigen. Aber sie muss auch Menschen beschäftigen, um ihre Arbeit zu leisten. Ihre sozialen Einwirkungen gehen unvermeidlich über die spezifischen Beiträge hinaus, für deren Leistung sie existiert.

Der Zweck eines Hospitals ist es nicht, Schwestern und Köchinnen zu beschäftigen. Er ist Pflege der Patienten. Aber um diesen Zweck zu erfüllen, werden Schwestern und Köchinnen benötigt. Und in kürzester Zeit bilden diese eine Arbeitsgemeinschaft, mit eigenen Gemeinschaftsaufgaben und Gemeinschaftsproblemen.

Der Zweck einer Fabrik für Eisenlegierungen ist nicht, Lärm zu machen oder schädliche Gase abzulassen. Er besteht darin, Hochleistungsmetalle für den Kundendienst herzustellen. Aber um das zu tun, erzeugt sie Lärm, schafft Hitze und lässt Dämpfe ab.

Diese Einwirkungen sind für den Zweck der Organisation rein zufällig. Aber größtenteils sind sie unausweichliche Nebenerscheinungen.

Soziale Probleme sind, im Gegensatz hierzu, Unterfunktionen der Gesellschaft, nicht etwa Einwirkungen einer Organisation und ihrer Aktivitäten.

Da eine Institution nur innerhalb einer sozialen Umgebung existieren kann, ja, tatsächlich ein Organ der Gesellschaft ist, wird die Institution von

solchen sozialen Problemen betroffen. Sie gehen sie etwas an, obwohl, wie im Falle der Stahlfirma, die Gemeinschaft selbst kein Problem sieht und jedem Versuch, das Problem in den Griff zu bekommen, Widerstand leistet.

Ein »gesundes« Wirtschaftsunternehmen, eine »gesunde« Universität, ein »gesundes« Hospital kann in einer kranken Gesellschaft nicht existieren. Das Management hat ein eigenes Interesse an einer gesunden Gesellschaft, auch wenn die Ursache für die Erkrankung der Gesellschaft nicht beim Management zu suchen ist.

## Verantwortung für Einwirkungen

Man ist für seine Einwirkungen verantwortlich, ob diese nun beabsichtigt sind oder nicht. Dies ist die Grundregel. Es gibt keinen Zweifel bezüglich der Verantwortung des Managements für die sozialen Einwirkungen seiner Organisation. Sie sind eine Angelegenheit des Managements.

Es genügt nicht, zu sagen: »Aber die Öffentlichkeit erhebt keine Einwände«. Es genügt vor allem nicht, zu sagen, dass alles, was unternommen werden müsste, um solch ein Problem in den Griff zu bekommen, unpopulär sein wird, von den Kollegen und Mitarbeitern übel genommen werden wird und nicht erforderlich ist. Früher oder später wird unsere Gesellschaft jede solche Einwirkung als Angriff auf ihre Integrität ansehen und einen hohen Preis von denen fordern, die nicht verantwortungsvoll an einer Beseitigung der Einwirkung gearbeitet haben oder daran, eine Lösung für das Problem zu finden.

Hier ein Beispiel:

Ende der 40er, Anfang der 50er Jahre versuchte eine amerikanische Automobilfirma, die amerikanische Öffentlichkeit für das Thema Sicherheit zu sensibilisieren. Ford stellte Wagen mit Sicherheitsgurten vor. Aber die Umsätze sanken katastrophal. Die Firma musste die Wagen mit den Sicherheitsgurten aus dem Angebot zurückziehen und gab die ganze Idee auf. Als 15 Jahre später das amerikanische Autofahrerpublikum sicherheitsbewusst wurde, wurden die Automobilhersteller scharf angegriffen wegen ihres »völligen Mangels an Interesse für die Sicherheit« und als »Händler des Todes« bezeichnet. Und die sich daraus ergebenden Vorschriften wurden in gleichem Maße erlassen, um die Firmen zu bestrafen, wie um die Öffentlichkeit zu schützen.

Die erste Aufgabe eines Managements ist es daher, Einwirkungen festzustellen und vorauszusehen – kalt und realistisch. Die Frage lautet nicht: »Ist

das, was wir tun, richtig?« Sie lautet: »Ist das, was wir tun, das, wofür die Gesellschaft und der Kunde uns bezahlen?« Und wenn eine Aktivität kein Bestandteil des Zwecks und der Aufgabe der Institution ist, muss man sie als unerwünschte soziale Einwirkung betrachten.

## Wie man mit Einwirkungen fertig wird

Die Feststellung von Nebenwirkungen einer Institution ist der erste Schritt. Aber wie wird ein Management mit ihnen fertig? Die Zielsetzung ist klar: Einwirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft, Gemeinschaft und einzelne, die nicht selbst Zweck und Aufgabe der Institution darstellen, sollten auf ein Minimum beschränkt und am besten völlig unterbunden werden. Je weniger solcher Einwirkungen, umso besser, gleichgültig ob die Einwirkung innerhalb der Institution gegenüber der sozialen Umwelt oder gegenüber der physischen Umwelt erfolgt.

Wo immer eine Einwirkung dadurch beseitigt werden kann, dass die Aktivität, die sie verursacht, fallengelassen wird, ist das deshalb die beste, ja die einzig wirklich gute Lösung.

In den meisten Fällen kann jedoch die Aktivität nicht eingestellt werden. Infolgedessen besteht hier die Notwendigkeit für systematische Arbeit an der Beseitigung der Einwirkung oder wenigstens an ihrer Reduzierung auf ein Minimum, während die zugrunde liegende Aktivität selbst aufrechterhalten wird.

Die ideale Methode ist es, die Beseitigung von Einwirkungen zu einer profitablen Geschäftschance zu machen. Ein Beispiel ist die Art, wie Dow Chemical, eine der führenden Chemiefirmen der USA, seit fast 50 Jahren mit Luft- und Wasserverschmutzung fertig wird. Dow entschied, kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, dass Luft- und Wasserverschmutzung eine unerwünschte Einwirkung sei, die beseitigt werden müsse. Lange vor dem öffentlichen Aufschrei über die Umwelt führte Dow eine »Null-Verschmutzungs-Politik« für seine Fabriken ein. Man ging dann daran, systematisch die verschmutzenden Substanzen, die aus Schornsteingasen und Wasserausflüssen entfernt werden, zu verkaufbaren Produkten zu entwickeln und Anwendungen und Märkte für sie zu schaffen.

Eine Variante hiervon ist das DuPont-Laboratorium für industriellen Giftgehalt. DuPont wurde in den 20er Jahren aufmerksam auf die giftigen Nebenwirkungen vieler seiner industriellen Produkte und errichtete ein Laboratorium, um auf Giftgehalt zu prüfen und Verfahren zu entwickeln

für die Beseitigung der Gifte. DuPont begann eine Einwirkung zu beseitigen, die zur damaligen Zeit jeder andere chemische Fabrikant als gegeben ansah. Aber dann beschloss DuPont, die Giftgehaltskontrolle industrieller Produkte zu einem separaten Unternehmen zu entwickeln. Das Laboratorium für industriellen Giftgehalt arbeitet nicht nur für DuPont, sondern für eine große Vielzahl von Kunden, für die es ungiftige Zusammensetzungen entwickelt, deren Produkte es auf Giftgehalt prüft.

## **Wenn Vorschriften benötigt werden**

Man sollte immer versuchen, die Beseitigung einer Einwirkung zu einer geschäftlichen Chance zu machen. Aber in vielen Fällen ist das nicht möglich. Viel öfter bedeutet die Beseitigung einer Einwirkung eine Erhöhung der Kosten. Was außerhalb des Geschäftsbereich lag und wofür die Öffentlichkeit zahlte, verursacht dann Geschäftskosten. Es wird daher zu einem Wettbewerbsnachteil, sofern nicht jedermann in dem Industriezweig die gleiche Regel akzeptiert. Und dies kann in den meisten Fällen nur durch Vorschriften geschehen – das heißt durch irgendeine Art öffentlicher Aktion.

Sofern eine Einwirkung nicht ohne Kostensteigerung beseitigt werden kann, obliegt es dem Management, vorzudenken und die Vorschrift auszuarbeiten, die die besten Aussichten hat, das Problem mit dem geringsten Kostenaufwand und dem größten Nutzen für die Öffentlichkeit, genau wie für das Unternehmen selbst, zu lösen. Und dann ist es die Aufgabe des Managements, sich dafür einzusetzen, dass die richtige Vorschrift erlassen wird.

Das Management – und nicht allein das Management von Wirtschaftsunternehmen – ist dieser Verantwortung ausgewichen. Die traditionelle Einstellung war immer, dass »keine Vorschrift die beste Vorschrift ist«. Aber das trifft nur dann zu, wenn eine Einwirkung zu einer Unternehmenschance gemacht werden kann. Wo die Beseitigung einer Einwirkung eine Einschränkung erfordert, liegen Vorschriften im Interesse des Unternehmens, und vor allem im Interesse des verantwortlichen Unternehmens. Andernfalls wird es als verantwortungslos mit Strafen belegt, während der Skrupellose, der Gierige, der Dumme und der Betrüger kassiert. Zu erwarten, dass es keine Vorschriften geben wird, wäre bewusste Vogel-Strauß-Politik.

Die Tatsache, dass die Öffentlichkeit heute keine Streitfrage sieht, spielt keine Rolle. Ja, es spielt nicht einmal eine Rolle, dass die Öffentlichkeit heute – wie es in jedem einzelnen der obigen Beispiele der Fall war – jedem

Versuch auf Seiten vorausschauender Unternehmensführer, eine Krise zu verhindern, aktiven Widerstand leistet. Am Ende gibt es den Skandal.

Jede Lösung eines Einwirkungsproblems erfordert Gegenrechnungen. Über einen gewissen Grad hinaus kostet die Beseitigung einer Einwirkung mehr an Geld oder Energie, an Ressourcen oder an Leben, als der erzielbare Vorteil ausmacht. Es muss eine Entscheidung erfolgen über das optimale Gleichgewicht zwischen Kosten und Vorteilen. Dies ist etwas, was Leute in einem einzelnen Industriezweig in der Regel verstehen. Aber kein Außenstehender versteht es – und so tendiert dessen Lösung immer immer dazu, das Problem der Gegenrechnung insgesamt zu ignorieren.

Verantwortung für soziale Einwirkungen ist eine Managementverantwortung; nicht weil sie eine soziale Verantwortung ist, sondern weil sie eine Unternehmensverantwortung ist. Das Ideale ist, die Beseitigung solch einer Einwirkung zu einer Unternehmenschance zu machen. Aber wo das nicht möglich ist, liegt die Aufgabe des Managements im Entwurf der angemessenen Vorschrift mit dem besten Gegenrechnungssaldo und einer öffentlichen Diskussion des Problems sowie der Förderung der besten Regelung für eine Lösung.

## **Soziale Probleme als Unternehmenschancen**

Soziale Probleme sind Unterfunktionen der Gesellschaft und – zumindest potenziell – »Degenerationserkrankungen« des Gesellschaftsgebildes. Sie sind »Krankheiten«. Aber für das Management von Institutionen, und vor allem für das Management von Wirtschaftsunternehmen, sind sie Herausforderungen. Sie sind ganz wesentliche Quellen für Chancen. Denn es ist die Funktion eines Wirtschaftsunternehmens und zu einem geringeren Grade auch der anderen Institutionen, ein soziales Bedürfnis zu befriedigen und gleichzeitig der eigenen Institution zu dienen, indem man die Lösung eines sozialen Problems zu einer Unternehmenschance macht.

Es ist die Aufgabe der Wirtschaft (des Unternehmens), Änderung in Innovation umzuwandeln, das heißt in ein neues Geschäft. Und es ist ein schlechter Geschäftsmann, der glaubt, Innovation beziehe sich allein auf Technologie. Soziale Änderung und soziale Innovation sind in der gesamten Wirtschaftsgeschichte mindestens so wichtig gewesen wie Technologie. Immerhin waren alle wesentlichen Industrien des 19. Jahrhunderts weitgehend das Ergebnis der Umwandlung der neuen sozialen Umgebung – der industriellen Großstadt – in eine Unternehmenschance und in einen Markt

für das Unternehmen. Dies lag dem Aufkommen der Beleuchtung, zuerst durch Gas, dann durch Elektrizität, zugrunde, dem Aufkommen der Straßenbahn und des Nahverkehrsmittels, des Telefons, der Zeitung und des Warenhauses, um nur einige zu erwähnen.

Die bedeutendsten Chancen für eine Umwandlung sozialer Probleme in Unternehmenschancen dürften daher nicht bei neuen Technologien, neuen Produkten und neuen Dienstleistungen liegen. Sie dürften in der Lösung des sozialen Problems liegen, das heißt in sozialer Innovation, die dann unmittelbar und mittelbar der Firma oder dem Industriezweig zugutekommt und diese stärkt.

Die Erfolge einiger der erfolgreichsten Unternehmen sind weitgehend das Ergebnis solch sozialer Innovation. Hier ein amerikanisches Beispiel:

Die Jahre unmittelbar vor dem Ersten Weltkrieg waren in Amerika Jahre großer Arbeiterunruhen, wachsender Verbitterung der Arbeiterschaft und großer Arbeitslosigkeit. Der Stundenlohn für gelernte Arbeiter lag in vielen Fällen bei nur 15 Cent. Vor diesem Hintergrund gab die Ford Motor Company in den letzten Tagen des Jahres 1913 bekannt, dass sie einen Garantielohn von fünf Dollar pro Tag an jeden ihrer Arbeiter zahlen würde. James Couzens, der Generaldirektor der Firma, der seinem zögernden Partner, Henry Ford, diese Entscheidung aufgezwungen hatte, wusste natürlich genau, dass sich die Lohnsumme seiner Firma über Nacht fast verdreifachen würde. Aber er gelangte zu der Überzeugung, dass die Leiden der Arbeiter so groß waren, dass nur eine radikale und äußerst sichtbare Aktion eine Wirkung haben konnte. Couzens erwartete auch, dass die tatsächlichen Lohnkosten von Ford trotz der Verdreifachung der Löhne sinken würden – und die Ereignisse gaben ihm Recht. Bevor Ford die gesamte Arbeitssituation der Vereinigten Staaten durch eine einzige Ankündigung änderte, war die Fluktuation in der Arbeiterschaft der Ford Motor Company so hoch, dass 1912 60 000 Mann eingestellt werden mussten, um 10 000 Arbeiter zu behalten. Mit dem neuen Lohn verschwand der Wechsel fast völlig. Die sich daraus ergebenden Ersparnisse waren so groß, dass trotz steil ansteigender Kosten für alle Materialien während der nächsten paar Jahre Ford in der Lage war, sein Modell T zu einem geringeren Preis herzustellen und zu verkaufen und trotzdem einen größeren Gewinn je Wagen zu erzielen. Es war die Einsparung von Lohnkosten, die durch extrem viel höhere Lohnzahlungen erzielt wurde, was Ford die beherrschende Marktposition einbrachte. Gleichzeitig veränderte das Vorgehen von Ford die amerikanische Industriegesellschaft. Es etablierte den amerikanischen Arbeiter als Mittelstand.

Soziale Probleme, die durch Managementaktionen in Chancen umgewandelt werden, hören bald auf, Probleme zu sein. Die anderen jedoch werden wahr-

scheinlich zu »chronischen Beschwerden«, wenn nicht zu »Degenerationskrankheiten«.

Nicht jedes soziale Problem kann dadurch gelöst werden, dass man es zu einer Chance für Beitrag und Leistung macht. In der Tat neigen die ernststen solcher Probleme dazu, sich einer solchen Handhabung zu entziehen.

Was ist wohl die soziale Verantwortung des Managements für diese sozialen Probleme, die zu chronischen oder degenerativen Krankheiten werden?

Sie sind Anforderungen an das Management. Die »Gesundheit« eines Unternehmens ist Verantwortung des Managements. Ein gesundes Unternehmen und eine kranke Gesellschaft vertragen sich kaum. Gesunde Unternehmen erfordern eine gesunde oder zumindest eine funktionierende Gesellschaft. Die Gesundheit der Gemeinschaft ist eine Vorbedingung für ein gesundes und wachsendes Unternehmen (gesundes und wachsendes Geschäft).

Und es ist dumm, zu hoffen, dass diese Probleme verschwinden werden, wenn man nur in die andere Richtung schaut. Probleme verschwinden, weil jemand etwas in Bezug auf sie unternimmt.

In welchem Ausmaß sollte man von einem Wirtschaftsunternehmen oder irgendeiner anderen Zweckinstitution unserer Gesellschaft erwarten, dass solch ein Problem in Angriff genommen wird, das nicht aus einer Einwirkung von deren Seite entstanden ist und das nicht zu einer Chance für Leistung innerhalb des Zwecks und der Aufgabe der Institution umgeformt werden kann? In welchem Ausmaß sollte es diesen Institutionen, Unternehmen, Universität oder Hospital überhaupt gestattet sein, Verantwortung zu übernehmen? (Diese Fragen werden im Kapitel 21 näher behandelt.)

Oder gibt es Grenzen für soziale Verantwortung? Und wo liegen sie?

## **Die Grenzen sozialer Verantwortung**

Der Manager ist ein Diener. Sein Herr ist die Institution, die er leitet, und seine Verantwortung muss daher in erster Linie ihr gegenüber bestehen. Seine erste Aufgabe ist es, die Institution, ob es nun ein Wirtschaftsunternehmen, ein Hospital, eine Schule oder Universität ist, dahin zu bringen, dass sie die Funktion ausübt und den Beitrag erbringt, um derentwillen sie existiert. Ein Mann, der seine Position an der Spitze einer größeren Institution benutzt, um in der Öffentlichkeit eine Rolle zu spielen und Führungsaufgaben bei sozialen Problemen zu übernehmen, während seine Firma oder seine Universität unter Vernachlässigung leidet, ist kein »Staatsmann«. Er ist verantwortungslos und treulos gegenüber der ihm anvertrauten Sache.



Die Leistung ihrer spezifischen Aufgabe durch eine Institution ist auch das erste Bedürfnis und Interesse der Gesellschaft. Die Gesellschaft wird nicht gewinnen, sondern verlieren, wenn die Leistungskapazität der Institution für ihre eigene spezifische Aufgabe sinkt oder beeinträchtigt wird. Durchführung ihrer Funktion ist die erste soziale Verpflichtung einer Institution. Wenn sie nicht ihre Leistung verantwortlich erbringt, kann sie nichts anderes erbringen. Ein bankrottetes Unternehmen ist kein wünschenswerter Arbeitgeber und wohl kaum ein guter Nachbar in einer Gemeinschaft. Noch wird es das Kapital schaffen für die Arbeitsplätze von morgen und die Chancen für die Arbeiter von morgen. Eine Universität, die es versäumt, die Führer und Akademiker von morgen vorzubereiten, handelt nicht sozial verantwortlich, gleichgültig, mit wie vielen »guten Taten« sie sich befasst.

Vor allem aber muss das Management die Mindestrentabilität kennen, die erforderlich wird durch die Risiken des Unternehmens und seine Verpflichtungen der Zukunft gegenüber. Das Management braucht diese Kenntnis für seine eigene Entscheidung. Aber es braucht sie genauso sehr, um seine Entscheidungen anderen zu erklären – den Politikern, der Presse, der Öffentlichkeit. Solange Managements die Gefangenen ihrer eigenen Unwissenheit hinsichtlich der objektiven Notwendigkeit und der Funktion des Gewinns bleiben, das heißt, solange sie nach dem »Profitmotiv« denken und argumentieren, werden sie weder in der Lage sein, vernünftige Entscheidungen zu treffen in Bezug auf soziale Verantwortung, noch diese Entscheidungen anderen, innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erklären.

Sobald ein Unternehmen die Grenzen wirtschaftlicher Leistung nicht achtet und soziale Verantwortung übernimmt, die es wirtschaftlich nicht aufrechterhalten kann, befindet es sich sehr bald in Schwierigkeiten.

Die gleiche Begrenzung der sozialen Verantwortung trifft auf Institutionen zu, die nicht der Privatwirtschaft angehören. Auch da trifft den Manager die Verpflichtung, die Leistungskapazität der in seiner Obhut befindlichen Institution zu erhalten. Sie zu gefährden, ist verantwortungslos, ganz gleich, wie edel das Motiv sein mag. Auch solche Institutionen sind Anlagevermögen der Gesellschaft, von deren Leistungsfähigkeit die Gesellschaft abhängt.

Dies ist ganz bestimmt eine sehr unpopuläre Entscheidung. Es ist viel populärer, »progressiv« zu sein. Aber Manager, und vor allem Manager von Schlüsselinstitutionen in der Gesellschaft, werden nicht dafür bezahlt, dass sie für die volkstümliche Presse Helden sind. Sie werden bezahlt für Leistung und Verantwortung.

Aufgaben zu übernehmen, für die einem die Zuständigkeit (Kompetenz) fehlt, ist verantwortungsloses Handeln. Es ist außerdem grausam. Es erweckt Erwartungen, die dann enttäuscht werden müssen. Eine Institution,

und vor allem ein Wirtschaftsunternehmen, muss alle erforderliche Kompetenz erwerben, um für ihre Einwirkungen Verantwortung zu übernehmen. Aber in Bereichen sozialer Verantwortung, bei denen es sich nicht um Einwirkungen handelt, werden das Recht und die Pflicht zum Handeln durch Kompetenz begrenzt (siehe Kapitel 21 zu Ergänzungen zu diesem Argument).

Insbesondere sollte eine Institution keine Aufgaben in Angriff nehmen, die nicht in ihr Wertsystem hineinpassen. Können und Wissen sind ziemlich leicht erworben. Aber man kann die Persönlichkeit nicht leicht ändern. Niemand wird wohl auf solchen Gebieten Erfolg haben, die er nicht respektiert. Wenn ein Unternehmen oder irgendeine andere Institution solch ein Gebiet in Angriff nimmt, weil dafür ein soziales Bedürfnis besteht, wird es kaum seine guten Leute an diese Aufgabe setzen und sie entsprechend unterstützen. Es wird kaum verstehen, was eine solche Aufgabe mit sich bringt. Es ist fast gewiss, dass es das Falsche tut. Als Ergebnis wird es Schaden anrichten, aber nicht Gutes tun.

Das Management muss daher mindestens wissen, wofür es und seine Institution unzuständig sind. Ein Wirtschaftsunternehmen wird sich in der Regel in solch einer Position absoluter Unzuständigkeit befinden, wo es sich um Unwägbarkeiten handelt. Die Stärke des Wirtschaftsunternehmens liegt in Berechenbarkeit und Messbarkeit. Es muss basieren auf Markttest, Produktivitätsmessung und Rentabilitätsanfordernis. Wo diese fehlen, befinden sich Unternehmen im Wesentlichen außerhalb ihres Fahrwassers. Sie befinden sich aber auch außerhalb der Grundlagen des Mitempfindens, das heißt außerhalb ihres eigenen Wertsystems. Dort, wo die Kriterien für Leistung abstrakt sind, wie zum Beispiel politische Meinungen und Emotionen, Billigung oder Missbilligung durch die Gemeinschaft, Mobilisierung von Energien der Gemeinschaft und Strukturierung von Machtverhältnissen, wird sich ein Unternehmen wahrscheinlich nicht wohlfühlen. Es wird wahrscheinlich keinen Respekt haben für die Werte, die zählen. Es ist daher im höchsten Grade unwahrscheinlich, dass es zuständig ist.

In solchen Bereichen ist es jedoch oft möglich, für spezifische Teilaufgaben Ziele klar und messbar zu definieren. Es ist oftmals möglich, Teile eines Problems, das selbst außerhalb der Zuständigkeit eines Wirtschaftsunternehmens liegt, in Arbeit umzuwandeln, die in die Zuständigkeit und das Wertsystem des Wirtschaftsunternehmens hineinpasst.

Niemand in Amerika hatte bei der Ausbildung von wirklich nicht arbeitsfähigen afroamerikanischen Teenagern für Arbeit und Aufgaben viel Erfolg. Aber die Industrie hatte bei weitem weniger Misserfolg als alle anderen Institutionen: Schulen, Regierungsprogramme oder Dienststellen

der Gemeinden. Diese Aufgabe kann identifiziert werden. Sie kann definiert werden. Ziele können gesetzt werden. Und Leistung kann gemessen werden. Und dann kann die Wirtschaft Leistungen erbringen.

## Die Grenzen der Autorität

Die wichtigste Begrenzung sozialer Verantwortung ist die Begrenzung der Autorität. Der Verfassungsrechtler weiß, dass es keinen Begriff »Verantwortung« im politischen Wörterbuch gibt. Der Begriff ist »Verantwortung und Autorität«. Wer Autorität beansprucht, übernimmt damit Verantwortung. Aber wer Verantwortung übernimmt, beansprucht damit Autorität. Diese beiden sind nur zwei verschiedene Seiten derselben Münze. Soziale Verantwortung übernehmen bedeutet daher immer Autorität beanspruchen. Andererseits taucht die Frage nach Autorität als Grenze sozialer Verantwortung nicht auf in Verbindung mit den Einwirkungen einer Institution. Denn die Einwirkung ist das Ergebnis einer Ausübung von Autorität, auch wenn das rein zufällig und unbeabsichtigt geschieht. Und darauf folgt dann Verantwortung.

Aber wo ein Unternehmen oder irgendeine andere Institution unserer Gesellschaft der Organisationen gebeten wird, Verantwortung für eine der Krankheiten der Gesellschaft oder Gemeinschaft zu übernehmen, muss das Management durchdenken, ob die bei der Verantwortung stillschweigend vorausgesetzte Autorität legitim ist. Andernfalls ist sie Anmaßung und verantwortungslos.

Wenn die Forderung laut wird, die Wirtschaft möge die Verantwortung übernehmen für dieses oder jenes, sollte man fragen: »Hat die Wirtschaft die Autorität und sollte sie sie haben?« Wenn die Wirtschaft weder Autorität hat noch sie haben sollte – und in sehr vielen Bereichen sollte sie sie nicht haben –, dann sollte Verantwortung auf Seiten der Wirtschaft mit größtem Misstrauen behandelt werden. Es ist dann nicht Verantwortung, es sind Machtgelüste.

Ralph Nader, der bekannteste amerikanische Verbraucherschützer, sieht sich selbst ganz ehrlich als ein Gegner der Großunternehmen und wird als ein solcher auch von der Wirtschaft und der Allgemeinheit akzeptiert. Soweit Nader fordert, die Wirtschaft solle Verantwortung übernehmen für Produktqualität und Produktsicherheit, befasst er sich sicherlich mit der legitimen Verantwortung der Wirtschaft, das heißt mit Verantwortung für Leistung und Beitrag.

Das Management muss Verantwortung für ein soziales Problem ablehnen, das die Leistungskapazität seines Unternehmens, seiner Universität oder seines Krankenhauses kompromittieren oder beeinträchtigen würde. Es muss ablehnen, wenn die Forderung über die Zuständigkeit der Institution hinausgeht. Es muss ablehnen, wenn Verantwortung, *de facto*, illegitime Autorität wäre. Aber dann, wenn es sich um ein wirkliches Problem handelt, sollte es dieses besser durchdenken und eine alternative Handhabung anbieten. Wenn das Problem ernst ist, wird letztlich etwas dafür geschehen müssen.

Aus diesem Grunde müssen auch Managements aller größeren Institutionen, einschließlich der Wirtschaftsunternehmen, sich mit den ernstesten Erkrankungen der Gesellschaft befassen. Wenn irgend möglich, wandeln sie die Lösung dieser Probleme um in eine Chance für Leistung und Beitrag. Zumindest durchdenken sie, was das Problem ist und wie es in Angriff genommen werden könnte. Sie können sich der Beschäftigung damit nicht entziehen, denn unsere Gesellschaft der Organisationen hat niemanden sonst, der sich mit wirklichen Problemen befasst. In dieser Gesellschaft sind die Manager die einzige Führungsgruppe.

Aber wir wissen auch, dass eine entwickelte Gesellschaft leistungsfähige Institutionen braucht, mit eigenem autonomen Management. Sie kann nicht funktionieren wie eine totalitäre Gesellschaft. Was eine entwickelte Gesellschaft charakterisiert und sie tatsächlich zu einer entwickelten macht, ist, dass die meisten ihrer sozialen Aufgaben in und durch organisierte Institutionen ausgeführt werden, von denen jede ein autonomes Management hat. Diese Organisationen, einschließlich der meisten staatlichen Verwaltungsbehörden, sind Institutionen für bestimmte Zwecke. Sie sind Organe unserer Gesellschaft für spezifische Leistungen in einem spezifischen Bereich. Der größte Beitrag, den sie erbringen können, ihre größte soziale Verantwortung, Erfüllung ihrer ureigenen Funktion. Die größte soziale Verantwortungslosigkeit ist, die Leistungskapazität dieser Institutionen durch Übernahme von Aufgaben außerhalb ihrer Zuständigkeit oder durch Anmaßung von Autorität in Namen von sozialer Verantwortung einzuschränken.

## Die Ethik der Verantwortung

Zahllose Predigten sind über die Ethik des Geschäftslebens oder die Ethik der Geschäftsleute gehalten und gedruckt worden. Die meisten haben nichts mit dem Geschäftsleben und wenig mit Ethik zu tun.

Meist geht es um einfache, alltägliche Ehrlichkeit. Geschäftsleute, so erzählt man uns feierlich, sollten nicht betrügen, stehlen, lügen, bestechen oder bestechlich sein. Aber das sollte auch sonst niemand. Wegen einer bestimmten Arbeit oder eines Arbeitsplatzes gibt es keine Ausnahmen von den gewöhnlichen Regeln persönlichen Verhaltens. Auf der anderen Seite hören sie jedoch nicht auf, menschliche Wesen zu sein, wenn sie zum Vizepräsidenten, Stadtdirektor oder Rektor eines College ernannt werden. Und es hat immer eine Reihe von Leuten gegeben, die betrügen, stehlen, lügen, bestechen oder sich bestechen lassen. Dies ist ein Problem moralischer Werte und moralischer Erziehung des einzelnen, der Familie, der Schule. Aber es gibt weder eine separate Ethik des Geschäftslebens noch wird eine gebraucht.

Notwendig sind harte Strafen nur für diejenigen – ob es nun Führungskräfte im Geschäftsleben sind oder nicht –, die der Versuchung nachgeben.

Das andere übliche Thema bei der Diskussion von Ethik im Geschäftsleben hat nichts mit Ethik zu tun.

Dinge, wie die Beschäftigung von Callgirls zur Unterhaltung der Kunden, sind nicht Fragen der Ethik, sondern solche des Geschmacks. Es wäre wirklich von Vorteil, Führungsgruppen mit anspruchsvollem Geschmack zu haben. Leider war anspruchsvoller Geschmack niemals vorherrschend in Führungsgruppen, ob das nun Könige und Grafen, Priester oder Generäle waren oder selbst Intellektuelle, wie zum Beispiel die Maler und Humanisten der Renaissance oder die Gelehrten der chinesischen Tradition. Ein Mann mit anspruchsvollem Geschmack kann sich persönlich von Aktivitäten fernhalten, die seinen Selbstrespekt und seinen Geschmack verletzen würden.

In letzter Zeit wurde dieses Gerede, vor allem in den Vereinigten Staaten, durch einen dritten Aspekt ergänzt: Manager, so sagt man, haben eine »ethische Verantwortung«, eine aktive und konstruktive Rolle in ihrem Gemeinwesen zu übernehmen, von diesem getragenen Projekten zu dienen, einen Teil ihrer Zeit gemeindlichen Aktivitäten zur Verfügung zu stellen und so weiter.

Solche Aktivitäten sollten ihnen jedoch weder aufgezwungen werden, noch sollten sie gemäß ihrer Teilnahme eingeschätzt, entlohnt oder befördert werden. Manager durch Befehl oder Druck zu solchen Arbeiten zu bringen, ist Missbrauch der Macht einer Organisation und somit widerrechtlich.

Aber obwohl sie wünschenswert ist, hat die Teilnahme von Managern an Gemeindeaktivitäten nichts mit Ethik und nicht sehr viel mit Verantwortung zu tun. Es ist der Beitrag eines Einzelnen, in seiner Eigenschaft als Nachbar und Bürger.

Ein ethisches Problem des Managers beruht auf der Tatsache, dass die Manager der Institutionen kollektiv die Führungsgruppen der Gesellschaft der Organisationen darstellen. Aber individuell ist ein Manager nichts als ein anderer Kollege und Arbeitnehmer.

Es ist daher nicht richtig, von Managern als von Führern zu sprechen. Sie sind *Mitglieder der Führungsgruppe*. Die Gruppe jedoch nimmt eine Position von Sichtbarkeit, Prominenz und Autorität ein. Sie hat daher Verantwortung.

Aber was sind die Verantwortungen, was ist die Ethik des einzelnen Managers als Mitglied der Führungsgruppe?

Im Wesentlichen ist die Mitgliedschaft in einer Führungsgruppe das, was traditionsgemäß mit dem Begriff *professional* gemeint war. Mitgliedschaft in einer solchen Gruppe bedeutet Status, Position, Prominenz und Autorität. Sie beinhaltet aber auch Pflichten. Von jedem Manager zu erwarten, dass er ein Führer sei, ist Unfug. Es gibt in einer entwickelten Gesellschaft Tausende, wenn nicht Millionen von Managern, doch Führungsqualität ist immer eine seltene Ausnahme und auf sehr wenige Individuen beschränkt. Aber als Mitglied einer Führungsgruppe steht ein Manager unter den Forderungen der Berufsethik des *professional*: den Forderungen einer Ethik der Verantwortung.

Die erste Verantwortung eines *professional* wurde vor 2400 Jahren im Eid des Hippokrates für den Arzt klar formuliert: *Primum non nocere*, »vor allem nicht wissentlich Schaden zufügen.«

Kein *professional*, ob es nun ein Arzt, ein Jurist oder ein Manager ist, kann versprechen, dass er tatsächlich seinen Klienten nützt. Er kann es lediglich versuchen. Aber er kann versprechen, dass er nicht wissentlich Schaden zufügen wird. Und der Klient andererseits muss dem *professional* vertrauen, ihm nicht wissentlich Schaden zuzufügen. Andernfalls kann er ihm überhaupt nicht vertrauen. Der *professional* muss Autonomie haben. Er kann nicht vom Klienten kontrolliert, überwacht oder dirigiert werden. Er muss insoweit Privatperson bleiben, als sein Wissen und seine Urteilskraft mit der Entscheidung betraut werden müssen. Aber es ist die Grundlage seiner Autonomie, deren Daseinsberechtigung, dass er sich selbst als »im öffentlichen Interesse stehend« sieht. Ein *professional* ist, mit anderen Worten, Privatperson in dem Sinn, dass er autonom und nicht politischer oder ideologischer Kontrolle unterworfen ist. Aber er ist eine öffentliche Figur in dem Sinne, dass die Wohlfahrt seines Klienten seinen Taten und Worten Grenzen setzt. Und *primum non nocere*, »wissentlich keinen Schaden zufügen«, ist die Grundregel seiner Berufsethik, die Grundregel einer Ethik öffentlicher Verantwortung.

Ein Manager, der es unterlässt, eine Einwirkung seines Unternehmens zu durchdenken und an einer entsprechenden Lösung zu arbeiten, nur weil es ihn »im Club unbeliebt« macht, fügt wissentlich Schaden zu. Er fördert wissentlich eine »Krebsgeschwulst«. Dass dies im Endergebnis immer dem Unternehmen oder dem Industriezweig mehr schadet, als eine kleine vorübergehende Unannehmlichkeit geschadet haben würde, wurde bereits gesagt. Aber es ist auch eine grobe Verletzung der Berufsethik eines *professional*.

Es gibt jedoch auch noch andere Bereiche. Besonders amerikanische Manager neigen dazu, das Gebot, nicht wissentlich Schaden zuzufügen, im Hinblick auf folgende Punkte zu verletzen:

- Entlohnung von Führungskräften,
- den Gebrauch von Sozialprogrammen, um Arbeitnehmern der Firma »goldene Fesseln« anzulegen, und
- in ihren Reden über Gewinn.

Ihre Handlungen und ihre Worte in diesen Bereichen sind dazu angetan, soziale Unruhe zu stiften. Sie neigen dazu, die gesunde Wirklichkeit zu verschleiern und »Krankheiten« zu erzeugen, oder zumindest »soziale Hypochondrie«. Sie neigen dazu, in die falsche Richtung zu weisen und ein Verständnis zu verhindern. Und dies bedeutet schweren sozialen Schaden.

Die Tatsache der zunehmenden Einkommensungleichheit in der amerikanischen Gesellschaft ist ziemlich klar. Sie zerstört das gegenseitige Vertrauen zwischen Gruppen, die zusammen leben und zusammen arbeiten müssen. Das kann nur zu politischen Maßnahmen führen, die, obwohl sie niemandem auch nur im geringsten nützen, der Gesellschaft, der Wirtschaft und auch dem Manager ernsthaft schaden können.

Ein zweiter Bereich, in dem der Manager sich nicht nach der Verpflichtung des *primum non nocere* richtet, ist gleichfalls eng mit der Entlohnung verbunden. Altersruhegelder, Zusatzentlohnungen, Boni und Aktienbezugsrechte sind Formen der Entlohnung. Vom Gesichtspunkt des Unternehmens aus – aber auch vom Gesichtspunkt der Wirtschaft aus – sind das alles Lohnkosten, gleichgültig, wie sie bezeichnet werden. Sie werden auch vom Management als solche behandelt, wenn man sich mit den Gewerkschaften an den Verhandlungstisch setzt. Aber in zunehmendem Maße, und wenn auch nur wegen der Verzerrung der Steuergesetze, werden solche sozialen Nebenleistungen benutzt, um den Arbeitnehmer an seinen Arbeitgeber zu binden. Diese Nebenleistungen werden davon abhängig gemacht, dass man beim selben Arbeitgeber bleibt, oft für viele Jahre. Und sie sind



so strukturiert, dass das Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis bei einer Firma drastische Nachteile zur Folge hat und den tatsächlichen Verlust der Neben- oder Sozialleistungen, die bereits verdient wurden, und die Löhne aus dem zurückliegenden Arbeitsverhältnis darstellen.

»Goldene Fesseln« stärken die Firma nicht. Leute, die wissen, dass sie in ihrem gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnis keine Leistungen erbringen, werden oft nicht fortgehen, sondern dort bleiben, wo sie eigentlich nicht hingehören. Andere, fähigere, bleiben vielleicht nur, weil sie wissen, dass sie bestochen worden sind und zu schwach waren, nein zu sagen. Sie werden mürrisch und verbittert. Aber Rechte auf Altersruhegeld, Leistungsboni, Gewinnbeteiligungen und so weiter wurden »erworben« und sollten dem Arbeitnehmer zur Verfügung stehen, ohne dass seine Rechte als Bürger, als Individuum und als Person eingeschränkt werden.

Schließlich machen es die Manager durch ihre Reden dem breiten Publikum unmöglich, die volkswirtschaftliche Realität zu verstehen. Dies verletzt das Erfordernis, dass Manager als Führer nicht wesentlich Schaden zufügen. Das trifft ganz besonders zu für die Vereinigten Staaten, aber auch für Westeuropa. Denn im Westen sprechen die Manager immer noch vom Profitmotiv. Und sie definieren immer noch das Ziel ihres Unternehmens als Maximierung des Profits. Sie betonen nicht die Notwendigkeit von Kapital. Sie erwähnen sogar fast nie die Kapitalkosten, ganz zu schweigen von der Tatsache, dass ein Unternehmen genug Gewinn erwirtschaften muss, um das von ihm benötigte Kapital zu den geringstmöglichen Kosten zu erhalten.

Manager beklagen sich dauernd über die Feindseligkeit gegenüber dem Gewinn. Sie machen sich selten klar, dass ihre eigenen Reden einer der Hauptgründe für diese Feindseligkeit sind. Denn tatsächlich gibt es in den Formulierungen des Managements in der Öffentlichkeit keine mögliche Rechtfertigung für den Gewinn, keine Erklärung seiner Existenz und seiner Funktion. Es gibt nur das Profitmotiv, das heißt das Verlangen gewisser anonymen Kapitalisten – und warum dieses Verlangen von der Gesellschaft mit mehr Nachsicht behandelt werden sollte als zum Beispiel die Vielweiberei, wird niemals erklärt. Aber Rentabilität ist eine entscheidende Notwendigkeit für Wirtschaft und Gesellschaft.

*Primum non nocere* mag zahm erscheinen im Vergleich mit den aufrüttelnden Rufen nach dem Staatsmann der Wirtschaft, die in den heutigen Manifesten über soziale Verantwortung überreichlich vorhanden sind. Aber es ist, wie die Ärzte schon vor langer Zeit herausfanden, keine Regel, nach der man leicht leben kann. Gerade durch ihre Bescheidenheit und Selbstbeschränkung wird sie zur richtigen Regel für die Ethik der Manager: der *Ethik der Verantwortung*.



## Zusammenfassung

Zentral für das Thema der sozialen Verantwortung sind zunächst solche negativen sozialen Auswirkungen, die quasi ein Nebenprodukt der legitimen und notwendigen Geschäftstätigkeit einer Firma oder einer Institution darstellen. Ebenfalls von zentraler Bedeutung sind die Konsequenzen, die sich aus dem Umstand ergeben, dass die Firma oder die Institution in einer Gemeinschaft existiert und Autorität über Menschen ausübt. Alle diese negativen Auswirkungen sollten immer eliminiert oder zumindest so weit wie möglich verringert werden. Vielleicht ergeben sich aus der Beseitigung der Missstände sogar neue Unternehmenschancen. Wenn nicht, muss irgendeine andere Regelung gefunden werden. Es ist die Verantwortung des Unternehmens, eine angemessene Regelung zu durchdenken und sich um das Problem zu kümmern, ehe es zu einem Skandal kommt. Zu erwähnen ist auch die Verantwortung von Unternehmen für gesellschaftliche Missstände. Und schließlich ist da die Rolle der Manager in einer Gesellschaft, in der die Leiter von Firmen und Institutionen zur sozialen Elite gehören.

Der einzelne Manager, selbst der Geschäftsführer eines riesigen Konzerns, ist anonym, unauffällig und im Prinzip nur ein Angestellter unter vielen. Aber gemeinsam bilden die Leiter unserer Firmen, Universitäten, Schulen, Krankenhäuser, Regierungsstellen und anderer Institutionen die Führungsgruppe in einer modernen, von Organisationen geprägten Gesellschaft. Als solche brauchen Manager eine Ethik, sie müssen Engagement zeigen und sie sollten Regeln befolgen. Die grundlegendste Regel wurde schon vor mehr als 2000 Jahren für die erste professionelle Führungsgruppe entwickelt, für die Ärzte: »Vor allem, nicht wissentlich Schaden zufügen.«

## Kapitel 21

# Der neue Pluralismus: Chancen eines Ausgleichs zwischen Gemeinwohl und speziellem Bestimmungszweck einer Institution

In allen Industrienationen der Welt ist die Gesellschaft pluralistisch geworden. Und diese Entwicklung setzt sich immer noch weiter fort. Die Gesellschaft zersplittert sich in unzählige Institutionen. Diese Institutionen sind alle mehr oder weniger autonom, sie benötigen ihre eigene Führung und ihre eigene Verwaltung, und sie widmen sich ihrem eigenen, spezifischen Arbeitsauftrag.

Unsere Gesellschaft ist nicht die erste pluralistische Gesellschaft in der Geschichte, aber alle früheren haben sich am Ende selbst zerstört, weil niemand in ihnen für das *Gemeinwohl* gesorgt hat. Dort gab es zwar eine Vielzahl von *Gemeinschaften*, doch diese Gesellschaften selbst vermochten es nicht, eine *Gemeinschaft* aufrechtzuerhalten, und sie konnten erst recht keine erschaffen. Wenn unsere heutige pluralistische Gesellschaft diesem Schicksal entgehen soll, werden die Führungskräfte *aller* Institutionen lernen müssen, *jenseits ihrer Mauern Führungsaufgaben zu übernehmen*. Ihnen muss bewusst werden, dass es nicht ausreicht, ihre eigenen Institutionen zu führen, *auch wenn das nach wie vor ihre vordringlichste Aufgabe bleibt*. Sie werden lernen müssen, innerhalb der Gemeinschaft Führungsfunktionen zu übernehmen und sogar die Gemeinschaft selber mitzugestalten. Das geht über das hinaus, was wir in Kapitel 20 als gesellschaftliche Verantwortung diskutiert haben. Diese wird gemeinhin so definiert, dass man bei der Verfolgung seines eigenen Interesses oder der Erfüllung seiner eigenen Pflichten niemandem schadet. Der neue Pluralismus erfordert jedoch eine Art *Gemeinschaftsverantwortung, die bei der Verfolgung eigener Interessen oder der Erfüllung eigener Aufgaben für die Gemeinschaft übernommen werden soll*.

In der Geschichte gibt es bis jetzt keinen Präzedenzfall für eine solche Gemeinschaftsverantwortung unter den Führern verschiedener Institutionen. Aber glücklicherweise mehren sich mittlerweile die Anzeichen dafür, dass die Führungskräfte unserer Institutionen in allen Sektoren langsam die Notwendigkeit erfassen, auch jenseits ihrer Mauern Führungsaufgaben zu übernehmen.

## Ein kurzer Rückblick

Die letzte pluralistische Gesellschaft der westlichen Welt gab es im Früh- und Hochmittelalter. Das Römische Reich hatte recht erfolgreich versucht, einen Einheitsstaat zu kreieren, in dem das römische Recht und die römischen Legionen im gesamten Reich für politische Einheitlichkeit sorgten, während die kulturelle Vielfalt erhalten blieb. Doch nach dem Zusammenbruch des Römischen Reiches kam es zur vollständigen Zersplitterung dieser Einheit. An ihre Stelle trat eine Masse autonomer und teilautonomer Institutionen: politische, religiöse, ökonomische, berufsständische und andere. Es gab die autonome mittelalterliche Universität, die ihre eigenen Gesetze hatte, aber auch die freien Städte, die »Global Player« der mittelalterlichen Ökonomie. Es gab Handwerkszünfte und die praktisch autonomen großen religiösen Orden und Klöster.

Dazu kamen unzählige Grundbesitzer, von kleinen Gutsherren bis hin zu großen Fürsten, allesamt so gut wie unabhängig. Und autonome Bistümer, deren Treuebekundungen, sowohl gegenüber dem Papst in Rom als auch gegenüber den ortsansässigen Fürsten, bestenfalls Lippenbekenntnisse waren. Zu seiner Blütezeit muss der mittelalterliche Pluralismus allein in West- und Nordeuropa aus mehreren tausend solcher autonomen Institutionen bestanden haben, von kleinen Gutsherren bis hin zu Großgrundbesitzern, von kleinen Handwerkszünften und ebenso kleinen lokalen Universitäten bis hin zu den transnationalen religiösen Orden. Jede dieser pluralistischen Institutionen hatte ausschließlich ihr eigenes Wohlergehen und vor allem ihre eigene Vergrößerung im Sinn. Nicht eine kümmerte sich um die Gemeinschaft jenseits ihrer eigenen Grenzen.

Staatsmänner und politische Denker bemühten sich das gesamte Mittelalter hindurch, wieder eine Gemeinschaft herzustellen. Das war eines der Hauptanliegen des größten Philosophen des Mittelalters, Thomas von Aquin, in der Mitte des 13. Jahrhunderts. Und ebenso das Interesse des größten mittelalterlichen Dichters Dante in seinem Werk *De Monarchia* vom Beginn des 14. Jahrhunderts. Beide plädierten für zwei unabhängige Sphären: eine weltliche, die sich in den Händen des Kaisers zentralisiert und von ihm beherrscht wird, und eine religiöse, die sich in den Händen des Papstes zentralisiert und von ihm kontrolliert wird. Doch um 1300 war es viel zu spät, eine solche Gemeinschaft wie in römischer Zeit wiederherzustellen. Die Gesellschaft war im Chaos versunken.

Die Gegenbewegung zum Pluralismus kam im 14. Jahrhundert auf und überdauerte 500 Jahre. Sie bildete die Grundlage aller modernen sozialen und politischen Lehren, die allesamt postulierten, es könne in der Gesellschaft

nur eine Macht geben: einen Zentralstaat. Und so verfolgte fünf Jahrhunderte lang eine Regierung nach der anderen ein und dieselbe Linie: Entweder sie unterdrückten die autonomen Institutionen des Pluralismus – etwa die freien Städte des Mittelalters oder die Handwerkszünfte –, oder sie verwandelten diese in staatliche Organe. Eine solche Machtkonzentration wird gemeinhin als *Souveränität* bezeichnet, ein Begriff, der gegen Ende des 16. Jahrhunderts geprägt wurde, als sich in großen Teilen Europas die staatlichen Regierungen bereits zur dominanten, aber noch nicht zur einzigen Macht entwickelt hatten. Am Ende der Napoleonischen Kriege nach der Französischen Revolution gab es jedoch auf dem gesamten europäischen Kontinent keine einzige autonome Institution mehr. Die Geistlichkeit war inzwischen überall in den Staatsdienst integriert, und auch die Universitäten unterstanden allenorten der staatlichen Aufsicht. Mitte des 19. Jahrhunderts gab es nur noch den Staat als einzige organisierte Macht, während sich die Gesellschaft aus individuellen Molekülen ohne jegliche politische oder soziale Macht zusammensetzte. In Europa und der gesamten westlichen Welt erklärten politische Theorie und Praxis das vor 500 Jahren gesetzte Ziel, die Macht im Staat zu zentralisieren, für erreicht. Zwar unterlag der Staat starken Einschränkungen, was die Ausübung seiner Macht betraf, doch niemand sonst verfügte noch über irgendwelche Macht; sämtliche Macht ausübenden Institutionen waren entweder abgeschafft oder zu staatlichen Behörden umgewandelt worden.

Doch genau in diesem Moment kam ein *neuer Pluralismus* auf.

Die ersten neuen Institutionen, die nicht mehr dem Staat angehörten, waren große Wirtschaftsunternehmen, deren Entstehung seit den 1860er/70er Jahren durch neue Technologien im Transport- und Informationswesen ermöglicht wurde. Diese großen Unternehmen waren dem Staat nicht länger untergeordnet, sondern vielmehr auf umfangreiche Autonomie und weitgehende eigene Machtbefugnisse angewiesen. Seither ist die moderne Gesellschaft wieder vollkommen pluralistisch geworden. Selbst Institutionen, die rechtlich dem Staat angehören, müssen heute autonom sein, sich selbst verwalten und über wesentliche eigene Machtbefugnisse verfügen.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts dominierte noch das Bestreben, das absolute Machtmonopol durch den Staat als einzige Institution zu erhalten. Die totalitären Regimes, wie das der Nationalsozialisten in Deutschland oder der Stalinismus in der Sowjetunion, gelten als die wohl letzten Versuche, das Prinzip der Machterhaltung in einer zentralen Institution zu erhalten und sämtliche Institutionen bis hin zum kleinsten dörflichen Verein in die zentral kontrollierte Machtstruktur zu integrieren. Dasselbe wollte auch Mao in China durchsetzen, wobei er besonderen Wert auf die Zerstörung der wichtigsten autonomen Kraft der chinesischen Gesellschaft legte: die Großfamilie.

Selbst in den Vereinigten Staaten war eine Tendenz zur zunehmenden Zentralisierung der Machtbefugnisse zu bemerken. Den Höhepunkt erreichte diese Entwicklung in der Ära von Kennedy und Johnson in den 60er Jahren. Bis dahin war die vorherrschende Ideologie im Land zu der Annahme gekommen, dass der Staat sich um jedes Problem und jede Herausforderung in der Gemeinschaft kümmern könnte und sollte. An diese These glaubt heute natürlich niemand mehr, aber noch vor 40 Jahren wurde sie allgemein akzeptiert.

Heute wissen wir, dass der Staat sich nicht um Gemeinschaftsprobleme kümmern kann, ebenso wenig wie Unternehmen oder der freie Markt. Wir sind zu der Überzeugung gelangt, dass es einen dritten Sektor geben muss, den *sozialen Sektor*, der vorwiegend von gemeinnützigen Organisationen bestimmt wird. Doch wir wissen auch, dass sämtliche Institutionen, egal welcher Rechtsnatur, autonom bleiben müssen. Sie sollten sich auf ihre eigenen Aufgaben und ihre eigene Zielsetzung konzentrieren können. Mit anderen Worten, uns ist klar, dass es kaum eine Rolle spielt, ob eine Universität privat ist oder von Steuergeldern finanziert wird und dem Bundesstaat Kalifornien gehört. Egal wie sie sich finanziert, sie funktioniert wie jede andere Universität auch. Wir wissen, dass es kaum einen Unterschied macht, ob ein Krankenhaus eine gemeinnützige Institution ist oder einem auf Gewinn ausgerichteten Unternehmen angehört. Es muss genau als das geführt werden, was es ist, nämlich ein Krankenhaus. Und daher ist die Realität jeder modernen Gesellschaft durch einen rasch zunehmenden Pluralismus geprägt, in dem letztlich Institutionen jeglicher Art, Größe, Wertvorstellungen, Zielsetzung und Struktur die Gesellschaft ausmachen. Aber wir wissen auch, dass das bedeutet, dass *sich niemand um die Gemeinschaft kümmert*. Tatsache ist, dass in den hoch entwickelten Gesellschaften von heute dieselben degenerativen Tendenzen im Gang sind, die im 14. Jahrhundert zur Auflehnung gegen den Pluralismus geführt haben. In jeder einzelnen Industrienation werden die politischen Prozesse von Interessengruppen dominiert, die nur ihren eigenen Zweck verfolgen und das Gemeinwohl zunehmend ihren eigenen Werten, ihrem eigenen Fortkommen und ihrer eigenen Macht unterordnen. Und dennoch brauchen wir den Pluralismus.

## Warum wir den Pluralismus brauchen

Es gibt einen einfachen Grund dafür, dass in den vergangenen 150 Jahren eine Institution nach der anderen autonom geworden ist: Die ausschließlich

auf ihre Aufgabe konzentrierte, autonome Institution ist die einzige, die *funktioniert*. Und das wiederum setzt eine klare Fokussierung und eine bewusste Konzentration voraus. Institutionen, die mehrere Ziele verfolgen, funktionieren nicht. Die Erfolge der letzten 150 Jahre in sämtlichen Bereichen resultieren aus einer klaren Fokussierung, einer bewussten Konzentration und eng gefassten, den eigenen Zielen angepassten Werten. Alle funktionierenden Institutionen der modernen Gesellschaft sind spezialisiert. Sie alle sind nur mit ihrem eigenen Auftrag beschäftigt. Das Krankenhaus ist da, um Kranke zu heilen. Die Feuerwehr ist da, um Feuer zu verhindern und zu löschen. Das Wirtschaftsunternehmen ist da, um ökonomische Bedürfnisse zu befriedigen. Die großen Fortschritte im Gesundheitswesen resultieren weitgehend aus unabhängigen Organisationen, die sich auf eine Krankheit oder einen Teil des menschlichen Körpers konzentrieren und alles andere ausblenden. Beispiel hierfür sind die *American Cancer Society*, die *American Heart Association*, die *American Lung Association* oder die *American Health Society*.

Immer wenn eine Institution über ihren klar definierten Bestimmungszweck hinaus agiert, funktioniert sie nicht mehr. Krankenhäuser, deren Interesse über die Krankheiten hinaus der »Gesundheitsbildung« und der »Krankheitsprophylaxe« galt, scheiterten kläglich. Auch die öffentlichen Schulen der Vereinigten Staaten stecken in ernststen Schwierigkeiten, und das aus ganz verschiedenen Ursachen. Der Hauptgrund aber besteht gewiss darin, dass wir notgedrungen versucht haben, die Schule zum Ort sozialer und ethnischer Integration und Reform zu machen. Schulen in anderen Ländern, auch in solchen Ländern, die selbst mit schwerwiegenden sozialen Problemen zu kämpfen haben, halten an ihrer eigentlichen Aufgabe fest, nämlich den Kindern das Lesen und Schreiben beizubringen. Dies gilt zum Beispiel für Frankreich, das einen sehr hohen Migrantenanteil an der Bevölkerung hat. Und die Schulen dieser Länder sind noch immer erfolgreich in ihrem Bestreben.

Sicher könnte man argumentieren (so wie ich früher), dass die gegenwärtige Konzentration auf eine »Steigerung des Shareholder-Value« als einziges Ziel des börsennotierten Wirtschaftsunternehmens zu begrenzt und möglicherweise unsinnig sei. Doch genau das hat zu einem besseren finanziellen Abschneiden dieser Unternehmen geführt, und zwar jenseits aller Erwartungen, die eine frühere Generation hätte stellen können. Die Ergebnisse gehen auch weit über das hinaus, was dieselben Unternehmen erwirtschafteten, als sie noch versuchten, mehrere Ziele gleichzeitig zu verfolgen, das heißt, als sie noch im »bestausgewogenen Interesse« aller Beteiligten geführt wurden, also der Gemeinden, in denen die Firmen ansässig sind, der Aktio-

näre, Angestellten, Kunden et cetera (was ich zugegebenermaßen viele Jahre befürwortet habe).

Ein auffallendes gesellschaftliches Phänomen in den Vereinigten Staaten in den vergangenen 30 Jahren ist das explosionsartige Wachstum der neuen sogenannten Megachurches. Der Erfolg dieser Kirchen beruht auf deren Engagement für einen einzigen Bestimmungszweck, nämlich die spirituelle Entwicklung ihrer Gemeindemitglieder. Gleichzeitig erleben die Vorgänger der Megachurches, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstandenen liberalen protestantischen Kirchen, einen Niedergang. Der Hauptgrund hierfür ist deren Versuch, zu viele Dinge auf einmal zu bewerkstelligen, vor allem ihr Bemühen, gleichzeitig als Organe der sozialen Veränderung und als geistliche Führer zu agieren.

Die Stärke der heutigen pluralistischen Organisationen ist ihre Konzentration auf einen einzelnen Bestimmungszweck. Und diese Stärke gilt es zu erhalten. Doch gleichzeitig muss auch die Gemeinschaft erhalten beziehungsweise in vielen Fällen wiederhergestellt werden. Die Frage, die wir beantworten müssen, lautet: Wie bringen wir das *Gemeinwohl* und den *speziellen Bestimmungszweck der Organisationen* in ein ausgewogenes Verhältnis? Wenn uns diese Integration nicht gelingt, wird der neue Pluralismus sich zweifellos selbst zerstören, genau wie der alte Pluralismus vor 500 Jahren. Er wird sich selbst vernichten, weil er auch die Gemeinschaft vernichten wird. Doch wenn gleichzeitig die Institutionen ihren alleinigen Bestimmungszweck aufgeben oder auch nur zulassen, dass diese Zweckorientierung sich abschwächt, wird sich der neue Pluralismus durch mangelnden Erfolg selbst ausmerzen.

## Führungsarbeit jenseits der eigenen Mauern

Wir wissen, dass solch eine gemeinschaftsorientierte Integration gelingen kann. Es gibt sogar schon eine Vielzahl von Erfolgsgeschichten.

- Führungskräfte *aller* Institutionen müssen jenseits ihrer Mauern Führungsverantwortung übernehmen.
- Sie müssen ihre eigenen Institutionen führen und sie zum Erfolg bringen.
- Das erfordert eine zielgerichtete Konzentration seitens der Institution.
- Doch gleichzeitig müssen die Mitglieder der Institution – und nicht nur die an der Spitze – jenseits der Mauern ihrer eigenen Institution Gemeinschaftsverantwortung übernehmen.

## Die drei Dimensionen gemeinschaftsorientierter Integration

1. Es gibt eine finanzielle Dimension bei dieser Integration: die finanzielle Unterstützung autonomer Gemeinschaftsorganisationen durch Staat und Geschäftswelt.
2. Es gibt eine leistungsbezogene Dimension: die Organisation von Partnerschaften unter verschiedenartigen Institutionen für gemeinschaftliche Aufgaben.
3. Und es gibt eine *persönliche* Dimension:
  - a) Menschen aus den Institutionen arbeiten freiwillig in Gemeinschaftsorganisationen.
  - b) Entwicklung von Zweitkarrieren, wenn etwa eine erfolgreiche Person im mittleren Lebensalter ihre Tätigkeit als Abteilungsleiter eines großen Unternehmens niederlegt und Chef eines gemeinnützigen Krankenhauses wird.
  - c) Entwicklung von Nebenlaufbahnen, wenn Personen in ihrer zweiten Lebenshälfte weiterhin ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen und außerhalb dieser Arbeit eine wichtige Aufgabe auf einem wichtigen Posten übernehmen.

## Zwei Verantwortlichkeiten von Vorrang

Doch in allererster Linie bedarf es einer *neuen Denkweise*. Die Führungskräfte sämtlicher Institutionen in sämtlichen Bereichen müssen akzeptieren, dass ihnen als Führungspersonen zwei Verantwortlichkeiten obliegen:

1. Sie sind zuständig und verantwortlich für den *Erfolg ihrer Institutionen*, und das erfordert von ihnen und ihren Institutionen Konzentration, Fokussierung und Selbstbegrenzung.
2. Sie sind jedoch auch für die *Gemeinschaft als Ganzes* verantwortlich. Und das setzt Engagement voraus:
  - a) Es erfordert die Bereitschaft, zu akzeptieren, dass andere Institutionen andere Werte haben, zudem die Achtung dieser Werte und die Bereitschaft, zu lernen, welches diese Werte sind.
  - b) Es bedarf harter Arbeit.
  - c) Vor allem aber verlangt es nach Engagement, Überzeugung und Hingabe für das Gemeinwohl. Sicher ist jede Institution autonom und hat ihre eigene Arbeit zu verrichten, so wie jedes Instrument in einem Orchester seine eigene Stimme spielt. Doch es gibt auch die *Partitur*, die



Gemeinschaft. Und nur wenn jedes einzelne Instrument sich in die Partitur einbringt, ertönt Musik. Ansonsten gibt es nur Lärm. Und dieses Kapitel befasst sich mit der *Partitur*.

## Zusammenfassung

In unserer Gesellschaft pluralistischer Institutionen muss sich jede einzelne davon auf ihren klar umrissenen Bestimmungszweck konzentrieren, wenn sie Erfolg haben und ein Minimum an sozialer Verantwortung übernehmen will. Doch wer achtet dann auf das Gemeinwohl? Die Antwort lautet: niemand, solange die Führungskräfte der Institutionen der Gesellschaft nicht eine zweite Verantwortung übernehmen, die über die Grenzen ihrer Institutionen hinaus auf das Gemeinwohl gerichtet ist. Das kann durch *finanzielle Unterstützung* von Organisationen aus dem sozialen Sektor gelingen; durch die Anregung von Angestellten, *freiwillig* Zeit und Mühe für gemeinschaftliche Zwecke aufzubringen; und durch die Anregung von Führungskräften, ihre Zeit und Ressourcen freiwillig einzusetzen, um die Probleme der Gesellschaft lösen zu helfen. Eine Gesellschaft pluralistischer Organisationen muss aus Führungsgruppen bestehen, die über die Grenzen der Institution hinaussehen und *staatsbürgerliche Verantwortung* übernehmen, ohne sich vor ihrer Hauptverantwortung, die dem spezifischen und klar definierten Bestimmungszweck ihrer Institution gilt, zu drücken.

# Anmerkungen

1. Deutsche Ausgabe: *Immer erfolgreich*. Stuttgart/ München: DVA, 2003.
2. Deutsche Ausgabe: *Neue Management-Praxis*, Band 1: Aufgaben, Band 2: Methoden. Düsseldorf: Econ, 1974.
3. »Special Report: The Greening of General Electric«. *The Economist*. 10. Dezember 2005, S. 77–78.
4. Der Prozess der »kreativen Zerstörung« wurde von dem großen österreichisch-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Joseph Alois Schumpeter (1883–1950) umfassend beschrieben. Die eingängigste Erklärung des Prozesses findet sich bei Schumpeter in Kapitel 7 seines Buches *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper & Row Publishers, 1942, S. 81–110; deutsche Ausgabe: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 8. Aufl. Stuttgart: UTB, 2005). Beispielhafte Auszüge aus der deutschen Ausgabe: »Die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte und die organisatorische Entwicklung vom Handwerksbetrieb und der Fabrik zu solchen Konzernen wie dem U.S. Steel illustrieren den gleichen Prozess einer industriellen Mutation ... der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur *von innen heraus* revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozess der schöpferischen Zerstörung ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muss jedes kapitalistische Gebilde leben« (S. 137f.). Schumpeter führt weiter aus: »Es ist kaum nötig zu erwähnen, dass die Konkurrenz von der Art, wie wir sie nun im Sinne haben, nicht nur wirkt, wenn sie tatsächlich vorhanden, sondern auch wenn sie nur eine allgegenwärtige Drohung ist. Sie nimmt in Zucht, bevor sie angreift.« (S. 140).
5. Vgl. Malcolm Gladwell: »The Cellular Church«. *The New Yorker*. 12. September 2005, S. 60–67. Gladwell ist Autor von *The Tipping Point* und *Blink* (deutsche Ausgaben: *Der Tipping Point*, Berlin: Berlin Verlag, 2000 und *Blink! Die Macht des Moments*, Frankfurt/New York: Campus, 2005).
6. Deutsche Ausgabe: *Sinnvoll wirtschaften: Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern*. Düsseldorf: Econ, 1965.
7. Deutsche Ausgabe: *Die ideale Führungskraft: Die hohe Schule des Managers*. Düsseldorf: Econ, 1967.

8. Anfang 2009 löste China Deutschland als drittgrößte Wirtschaftsnation ab (Anm. d. Übers.).
9. 2007 war TVA mit 33 000 Megawatt Erzeugungskapazität der größte Energieerzeuger der USA. Mit über 158 lokalen und gemeindeeigenen Versorgungsunternehmen beliefert TVA etwa 8,7 Millionen Anwohner des Tennessee Valley mit Strom und finanziert sich selbst: <http://www.tva.gov/abouttva/index.htm>.
10. Langes Modell gewährleistet, dass die Produktionsmittel dem Staat gehören und eliminiert auf diese Weise den Kapitalismus. Gleichzeitig sieht es autonome Organisationen mit eigenständiger Verwaltung vor, marktwirtschaftliche Konkurrenz sowie die Bezahlung von Ergebnissen. Anders ausgedrückt sagt Lange, dass die sozialistische Lehre die Verstaatlichung von Besitz erfordert, die Bereitstellung von Ressourcen jedoch aufgrund von Leistung und Ergebnissen erfolgen muss, will heißen, auf der Grundlage des Markttests, wenn eine Wirtschaft ihre Ressourcen vernünftig bereitstellen und leistungsfähig sein will.
11. In den Vereinigten Staaten werden jeden Tag rund 100 Non-Profit-Organisationen geschaffen und pro Jahr Stiftungen in einer Größenordnung von etwa 3000. Ehrenamtliche Tätigkeiten in Amerika erreichten mit 27 Prozent von Amerikanern, die sagen, dass sie regelmäßig als Ehrenamtliche tätig sind, kürzlich ein 30-Jahres-Hoch. Wohltätige Spenden haben ein Volumen von etwa 300 Milliarden Dollar erreicht, gegenüber 120 Milliarden Dollar vor ein paar Jahren. Quelle: »Creating the Future of Non-profits: Opportunity and Innovation in the Social Sector«, Grundsatzrede von Thomas Tierney auf einer Konferenz am 19. November 2007, New York City, die vom Drucker Institute und Leader to Leader Institute gesponsert wurde. Thomas Tierney ist Chairman der Bridgespan Group, einer Non-Profit-Organisation, die Managementberatung für Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen zur Verfügung stellt. Tierney ist der ehemalige CEO von Bain & Co.
12. Gefunden: 25. Juli 2007 unter <http://www.cbsnews.com/stories/2007/01/30/national/printable2412890.shtml>.
13. Siehe Robert A. Watson & Ben Brown: *Leadership Secrets of The Salvation Army*. New York: Crown Business, 2001, S. 153 f.
14. Myles Mace: »The President and the Boards of Directors«. *Harvard Business Review*, März–April 1972, S. 37.
15. Das nationale Hauptquartier der Pfadfinderinnen – mit mehr als 400 der Unterstützung der Pfadfinderinnen-Bewegung gewidmeten Angestellten – befindet sich in New York City. In der Partnerschaft mit mehr als 300 lokalen Pfadfinderinnen-Gremien oder Büros, 236 000 Truppen/Gruppen, 986 000 erwachsenen Ehrenamtlichen, unserem National Board of Directors und unzähligen Unterstützern aus Unternehmen, Öffentlicher Verwaltung und Einzelpersonen helfen Pfadfinderinnen den Mädchen, die Führungskräfte von Morgen zu werden. « Gefunden am 25. Juli 2007 unter [http://www.girlscouts.org/who\\_we\\_are/](http://www.girlscouts.org/who_we_are/).

16. Die Beliebtheit der Magnet Schools des öffentlichen Schulsystems in den Vereinigten Staaten, die spezielle Kurse und Lehrpläne anbieten, ist eine vielversprechende Entwicklung, um Schüler dazu zu ermuntern, ihre Stärken zu entwickeln.
17. Möglichkeiten für Veränderungen in der Ausbildung an Grundschulen und weiterführenden Schulen in den Vereinigten Staaten werden durch die Entwicklung und die zunehmende Verbreitung von Charter Schools gefördert. Die Charter Schools, in denen mit standardisierten Tests das Erreichen von Lernzielen überprüft wird, sind ein Versuch, neue Schulformen zu entwickeln, die traditionelle Ansichten über öffentliche Ausbildung in Frage stellen und eine Alternative bieten. »Fast 3000 neue Schulen wurden eröffnet, seit die gesetzgebenden Körperschaften in den 90er Jahren begannen, die Charter-Gesetzgebung zu verabschieden.« Gefunden am 25. Juli 2007 unter [http://www.uscharterschools.org/pub/uscs\\_docs/o/movement.htm](http://www.uscharterschools.org/pub/uscs_docs/o/movement.htm).
18. Vizepräsident Gore leitete die National Partnership for Reinventing Government, die ihre Arbeit am 15. April 1993 aufnahm und Anfang Januar 2001 beendete (siehe <http://govinfo.library.unt.edu/npr/index.htm>). An dem Projekt arbeiteten etwa 1300 Fachleute aus verschiedenen Behörden der Bundesregierung mit. Berichtet von Stephen Barr, »Members of Campaign to Reinventing Government Packing up. Not Giving up«, *Washington Post*, am 14. Januar 2001, Seite c2 (<http://www.washingtonpost.com/>).
19. Douglas Walker: »How Veterans' Hospitals Became the Best in Health Care«. *Time*, 27. August 2006, in Zusammenarbeit mit CNN. <http://time.com/time/magazine/article/0,9171,1376238,00.html>. Erneut abgedruckt in *Time* am 4. September 2006.
20. Taylors Zeitgenosse William Osier (1849–1919) leitete für die Arbeit im ältesten Wissensberuf, der Medizin, eine ähnliche Revolution ein, als er 1892 *The Principles and Practice of Medicine* veröffentlichte – vielleicht das beste Handbuch seit Euklids *Die Elemente* aus dem 3. vorchristlichen Jahrhundert. Osiers Buch wurde zu Recht als die Anwendung der wissenschaftlichen Betriebsführung auf die medizinische Diagnose beschrieben. Wie Taylor predigte Osier, dass es keine »Fertigkeiten« gab, sondern nur Methoden.

# Register Band 1

- AC Spark Plug 146  
Activity-Based Costing 143  
Afghanistan 247  
Afrika 65, 181  
Akademiker 260, 266, 268, 272f., 308  
Akquise 293  
Aktienkapital 112  
Aktionäre 67, 255  
Aktivposten 287f.  
Allianz 134f.  
American Association for the Advancement of Science 257, 262  
American Heart Association 224  
*American System* 57  
American Telephone and Telegraph Corporation (AT&T) 148, 150, 290, 292  
Amerikanisches Rotes Kreuz 222  
Anti-Trust-Gesetzgebung 130, 171  
Apple 105  
Aquino, Thomas von 318  
Arbeit, manuelle 267, 275, 280, 284, 288–290, 295, 297  
Arbeiter, manueller 71, 266f., 272, 274, 276, 282f., 287–290, 292, 294f., 297  
Arbeiterklasse 267f., 273  
Arbeiterpartei 267  
Arbeitgeber 231, 236f. 270, 297, 308, 314  
Arbeitnehmer 255, 270, 279, 313–315  
Arbeitsablauf 276  
Arbeitslosigkeit 111, 306  
Arbeitsmarkt 111, 174, 180f.  
Arbeitsorganisation 288, 295  
Arbeitsplatzstruktur 264, 273  
Arbeitsprozess 273, 277, 280  
Arbeitsqualität 293  
Asien 181  
AT&T Corporation 148, 150  
Ausbildung 231f., 235–239, 246, 259f., 279, 289f., 295, 297  
Australien 96  
Automation 65  
Autonomie 282, 298, 313  
Autorität 123, 310f., 313, 316  
Babyboom 99, 100, 225  
Bank of America 105  
Bank of England 107  
Bank of Montreal 105  
Barnard, Chester I. 60, 120  
Bata, Thomas 186, 187  
Belgien 186  
Bell Telephone System 242  
Benchmarking 143, 243, 252  
Bestechung 108  
Betriebsführung, wissenschaftliche 64, 277–279, 284, 289, 291  
Bewusstseinswandel 181  
Bildung 85f., 88, 89, 181, 204f., 213, 230–233, 238f., 246  
Bildungsexplosion 63, 268  
Bildungssystem 231, 236  
Bismarck, Otto von 116  
Board of Directors 218, 222–224, 226–228  
Boehm-Bawerksches-Gesetz 194  
Boosalis, Helen 259  
Bosnien 250  
Boulding, Kenneth 56  
Brasilien 68  
Bridgman, P. W. 185  
British Petroleum 105

- Bruttosozialprodukt 237, 256  
 Buchhaltung 64f.  
 Budget 177, 204, 208, 214, 254f.  
 Buick 132, 146  
 Bürokratie 144f., 242f., 249f., 254  
 Burroughs 145  
 Burt, Cyril 60  
 Business Processing Organizations (BPOs) 105  
 Business Schools 41, 121  
 Businesskonzept 143f., 146f., 149–156  
 Butler, Nicholas Murray 208–210  
  
 Cadillac 164  
 Carnap, Rudolf 185  
 Carnegie, Andrew 122  
 Caterpillar 292  
 CEO 155  
*change agent* 115, 117  
 Charter School 239  
 Chevrolet 164  
 China 63f., 94, 97, 319  
 Chrysler 133, 154  
 Circuit City 105  
 Citigroup 117  
 Clay, Henry 57  
 Clinton, Bill (William Jefferson) 240, 247, 250  
 Coase, Ronald 102  
 Coca-Cola 97  
 Comenius, Johann Amos 230  
 Commission on American Population 99  
 Community College 289, 290  
*Consumerism* 160  
 Control Data 145  
 Controlling 65  
 Cooke, Jay 186  
 Corning 106  
 Couzens, James 306  
 Crédit Mobilier 186  
  
 Daisy Scouts 221  
 Dante Alighieri 318  
 Dean Witter 155  
 Defizit 248f.  
 Deming, William Edwards 278, 284  
  
 Demografie 94, 97, 99f., 113, 166, 181, 189, 221f.  
 Depression 147, 155, 254  
 Deregulierung 211  
 Deutsche Bank 57, 107, 151  
 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) 95  
 Deutschland 64, 68, 86, 94f., 97, 107, 111, 129, 143, 186, 235, 237, 250, 277, 279, 289f., 295, 319  
 Dezentralisation 65  
 Dienstleistung 149, 151f., 250, 259–261, 280  
 Dienstleistungseinrichtung, öffentliche 253–262  
 Dienstleistungsinstitutionen 201–208, 210, 212–213, 215–217  
 Dimensionen des Managements 72, 81  
 Dow Chemical 303  
 Downsizing 143  
 Dreystadt, Nicholas 164  
 du Pont, Pierre S. 60, 122  
 DuPont 60, 172, 187f., 303f.  
 Durant, William C. 132f., 183  
  
 East India Company 107  
 Economic Value Analysis 143  
 Edison, Thomas 78  
 Effektivität 53, 57, 79f., 87, 189, 198, 211, 214, 216, 294  
 Effizienz 53, 57, 79f., 102, 211, 216, 219, 229  
 Ehrenamtliche 108, 218–220, 223–229, 258  
 Einkommensniveau 267  
 Einkommensungleichheit 314  
 Eisenhower, Dwight D. 192, 241, 243  
 Electronic Data Systems (EDS) 145  
 Eliot, Charles W. 208–210  
 Engels, Friedrich 62  
 Entlohnung 314  
 Entwicklungsländer 111  
 Erneuerer 115, 117  
 Ertrag 75  
 Ethik 311–313, 315f.  
 Europa 145  
 Europäische Union 117, 216

- Existenzminimum 267, 274
- Exportfinanzierung 241
- Export-Import-Bank 241
- Exult 105
  
- Faraday, Michael 180
- Fayol, Henri 58, 122f.
- Federalist Papers 278
- Fertigungsprozess 278
- Fiat 135
- Finanzdienstleistungen 97, 101, 135
- Fisher Body Co. 132, 133, 146
- Fließbandproduktion 278
- Fluktuation 285, 287, 306
- Ford, Henry 102, 133, 164, 183, 187, 278, 287, 306
- Ford Motor Company 102, 104, 284, 287, 302, 306
- Fortbildung 235–237, 247
- Fourier, François 56f.
- Frankreich 92, 94, 143, 186, 235, 237
- Frauenerwerbsquote 273
- Freiberufler 99, 126
- Freiheitliche Partei Österreichs (FPÖ) 95
- Führungsgruppe 311, 313, 316
- Führungskraft 63, 314
- Führungsposition 295
- Führungsqualitäten 268, 271, 313
- Fujitsu 145
- Fusion 296
  
- Galbraith, John Kenneth 92
- Gantt, Henry L. 60
- Gates, Bill 116
- Geisteswissenschaften 70
- General Electric (GE) 146, 191, 244
- General Motors (GM) 60, 109, 121, 132–135, 144–148, 150f., 151, 154, 183, 244
- Gesellschaftswissenschaften 70f.
- Gewerkschaften 67, 143, 243, 256f., 261, 266, 268–270, 274, 277f., 314
- Gewinnmaximierung 158f.
- Gewinnspanne 147
- Gilbreth, Frank und Lillian 60
- Gilman, Daniel Coit 208, 209
- Gingrich, Newt 251
  
- Global-Fortune-500 105
- Globalisierungsgegner 95
- Goldman Sachs 117
- Goldsmith, Stephen 247
- Gore, Al (Albert Arnold) 240–242, 244
- Grace-Bericht 241
- Großbritannien 68, 86, 89, 92, 97, 106, 116, 148, 192, 235, 247, 250, 253, 277
- Gutschein-System 232
  
- Haldane, Richard Burdon 254
- Hamilton, Alexander 56f.
- Hamilton, Ian 60
- Handeln, unternehmerisches 79
- Hanse 116
- Harper, William Rainey 208, 209
- Harvard Business School 60, 65
- Hayek, Friedrich von 250
- Health Maintenance Organization (HMO) 246
- Hefner-Alteneck, Friedrich von 64
- Henkel 97
- Heritage Foundation 251, 252
- Hesiod 275, 277
- Hippo, Augustinus von 234
- Hippokrates 313
- Hitachi 145
- Hoover, Herbert 59, 244
- Hopkins, Harry 250
- Hopkins, John 209
- Hughes Aircraft Company 42
- Hughes Electronics 145
- Hughes, Howard 42f.
- human relations* 60
- Human-Resources-Management 105, 113
- Humboldt, Wilhelm von 253
- Hybels, Bill 220
  
- IBM 65, 129, 144–147, 150, 185, 244
- ICL 145
- Immigration 95f., 100f.
- Indien 65, 69
- industrial engineering* 41, 277f.
- Industriegesellschaft 260, 262
- Industrielle Revolution 115f., 129
- Informationssystem 144

- Informationstechnologie 104, 114, 117,  
134f., 137
- ING Barings 117
- Innovation 41, 54, 65f., 69, 80, 111,  
115f., 136f., 159–162, 168–170, 172f.,  
178, 184–187, 221, 259–262, 279,  
282, 285, 293, 305f.
- Input 277, 281
- International Paper 105
- Investitionen 56, 112, 173, 190, 196
- Investmentfonds 87, 97, 112
- Investor 296
- Irak 247
- Iran 247
- Israel 247
- Isuzu 109
- Italien 94, 135, 143, 186, 235
- Japan 58, 64, 68, 86, 92, 94–96, 98, 105,  
107, 109–111, 132, 134, 143, 145,  
186, 189, 221, 233, 235–237, 242,  
269, 277–279, 287, 290, 295
- Jobenlargement 278
- Jobenrichment 278
- Jobrotation 278
- Johnson, Lyndon B. 320
- Joint Venture 106, 111, 113, 118, 124,  
134, 236
- Jordan, David Starr 208
- Juniors 87
- Kaiser Permanente 247
- kaizen* 242, 278
- Kanada 96, 247, 290
- Kapital 45, 56, 62f., 75, 77–79, 103, 111,  
134, 168, 173–175, 178, 186, 190,  
275f., 308, 315
- Kapitalanlagegesellschaft 296
- Kapitalbildung 260, 262
- Kapitalismus 87, 296
- Kapitalmarkt 296
- keiretsu* 132, 133, 134
- Kennedy, John F. 210, 320
- Kernkompetenz 149, 151
- Klassengesellschaft 261
- Klassenkampf 267
- Klassenspaltung 268
- Kompetenz 109, 110, 225, 270, 308
- Konkurrenz 259
- Konkurrenzsozialismus 213
- Kontrolle 117, 264, 268f., 277, 281, 293
- Korea 279
- Kostenfaktor 282, 287, 290
- Kostenreduzierung 248, 259
- Krupp 43
- Lange, Oskar 213
- Lateinamerika 181
- Lebensunterhalt 274
- Leistung 62, 68f., 230f., 234, 238, 240,  
243, 248f., 275–277, 301, 307–311
- Leistungsfähigkeit 42, 53, 76, 81, 188,  
211
- Leistungskapazität 288
- Lernen 89, 181, 230–238, 298
- Lilienthal, David 207f.
- Lobbyist 249
- Locke, John 251
- Loeb, Albert 185
- Lohnerhöhung 287
- Lucent 105
- Mace, Myles 222f.
- Machiavelli, Niccolò 251, 254
- Machines Bull 145
- Machlup, Fritz 87
- Macintosh 144
- Magnet School 239
- management by control* 133f.
- management by objectives* (Management  
durch Zielvorgabe) 168
- Management Schools 121
- Management-Consulting 61
- Managemententwicklung 233
- Mao Zedong 319
- Marketing 60, 65, 127f., 160–162, 168–  
171, 174, 178, 182, 213f., 221
- Marks & Spencer 110, 133f., 148f., 149,  
152
- Marks, Simon 149
- Marktforschung 45
- Marktwert 296
- Marshall, Alfred 56
- Marshallplan 59



- Marx, Karl 55f., 56, 62, 275–277  
 Marxismus 67, 278  
 Masaryk, Thomas J. 59  
 Maslow, Abraham H. 125f.  
 Massachusetts Institute of Technology 61  
 Maximierung 256, 315  
 Mayo, Elton 60, 65  
 McGregor, Douglas 125  
 McKesson 105  
 McKinley, William 244  
 McKinsey, James 61  
 McLane Report 107  
 Menschenführung 264  
 Merck 106, 155  
 Microsoft 116  
 Missmanagement 76  
 Mitarbeitertraining 236  
 Mittelstand 267, 269, 273, 306  
 Mobilität, soziale 91f.  
 Molière 62  
 Monopol 131, 171f., 174, 207, 211f.  
 Montessori, Maria 88  
 Morgan, Arthur 208  
 Morgan, J. P. 186  
 Münsterberg, Hugo 59
- Nader, Ralph 310  
 Nanny-Staat 250  
 Nature Conservatory 226  
 NCR 145  
 Neokonservatismus 250, 254  
 New Deal 206f., 210, 254, 267, 269  
 Niederlande 94, 143, 186  
 Niedriglohnland 64  
 Nightingale, Florence 88  
 Nixdorf 145  
 Non-Profit-Organisation 218–220, 222–228, 231, 243  
 North American Free Trade Agreement (NAFTA) 117
- Oberschicht 273  
 Occupational Safety and Health Administration (OSHA) 245  
 Öffentlichkeitsarbeit 240  
 Optimierung 79f., 256  
 Organisation, gemeinnützige 108, 258
- Organisationsprinzipien 123f.  
 Österreich 186  
 Output 277, 281  
 Outsourcing 104, 108, 126, 143, 250  
 Owen, Robert 57
- Pädagogik 235  
 Panama 247  
 Parker Follett, Mary 60  
 Pensionsfonds 67, 296  
 Péreire, Emile und Isaac 187  
 Perot, Ross 145, 249  
 Personalabteilung 64, 254, 256  
 Personalführung 120, 125f., 128, 138  
 Personalpolitik 113, 288  
 Pilotprojekt 294  
 Planung, strategische 55, 60, 190–194, 197–199  
 Pluralismus 318–320  
 Pluralismus, neuer 317, 319–320, 322, 324  
 Plutarch 247  
 Portugal 94  
 Postkapitalismus 231  
 Potenzial 80, 85, 95, 165, 184  
 Princeton University 87  
 Privatisierung 260  
 Privatunternehmen 259, 269  
 Procter & Gamble 97, 163  
 Produktionsmittel 49f., 85, 87, 91, 102f., 103, 128, 194, 275, 288, 297  
 Produktivität 57f., 87, 104, 108, 113, 116, 118, 122, 128, 142, 161, 168f., 173–175, 178, 190, 204, 206, 209, 212, 218–220, 225, 227f., 271f., 274–276, 279–290, 292, 294–298  
 Produktivitätssteigerung 275f., 278, 280, 290, 296  
 Professional Employee Organizations (PEOs) 105  
 Profitmotiv 158f., 308, 315  
 Profitsystem 267  
 Prognosen 179, 183, 192f.  
 Prudential Financial 105
- Qualifikation 52, 88, 90, 174  
 Qualitätskontrolle 278, 291, 293

- Qualitätsmessung 286
- Qualitätsstandard 283, 293
- Qualitätszirkel 278
  
- Rathenau, Walter 58f.
- Rationalisierung 277, 279
- Reagan, Ronald 222, 241, 250
- Rechnungswesen 65
- Reengineering 143
- Regierungsmodernisierung 240
- Rentabilität 73, 88, 103f., 158f., 169, 176, 178, 308, 315
- Rentenalter 99, 101
- Rentenfonds 87, 107, 112
- Rentensystem 95, 101
- Ressourcen 56, 73–75, 78–80, 85, 87, 90, 107, 111f., 137, 160, 162, 173–175, 178, 180, 187, 191f., 216, 324
- Rezession 112
- Rivlin, Alice 242
- Rockefeller, John D. sen. 102, 104
- Roosevelt, Franklin D. 99, 208, 250
- Roosevelt, Theodore 253
- Root, Elihu 253
- Rosenwald, Julius 60, 185
- Ruanda 250
- Russland 65, 250
  
- Saab 109
- Saint-Simon, Comte de 56f., 186
- Say, Jean Baptiste 56f., 186
- Schlüsselqualifikation 234
- Schlüsselressourcen 168
- Schmalenbach, Eugen 59
- Schumpeter, Josef 117
- Schweden 94, 109, 143, 270
- Schweiz 186
- Schwellenländer 84, 89, 94, 111, 181
- Sears, Richard 185
- Sears, Roebuck and Co. 60, 65, 110, 133, 134, 148, 155, 160, 164, 185, 244, 284
- shareholder sovereignty* 111f.
- Shareholder-Value 321
- Shareholder-Kapitalismus 296
- Shibusawa, Eiichi 58
  
- Siemens 64, 145
- Siemens, Georg von 57
- Siemens, Werner 129
- Silicon Valley 154
- Singapur 105, 279
- Six-Sigma 143
- Skandinavien 186, 235
- Sloan, Alfred P. jun. 60, 121, 122, 148
- Sloan, Raymond 121
- Smith, Adam 55–57, 64
- Snow, Charles P. 70
- Somalia 247
- Sony 156
- Sowjetunion 250, 319
- Soziale Marktwirtschaft 111
- Spanien 94
- Stagnation 59f., 93
- Standard Oil Trust 102, 104
- Steuereinkommen 76
- Südkorea 64, 189
- Sueton 247
- Suzuki 109
- Syndikat 110f.
  
- Taiwan 279
- Tarifverhandlung 269
- Tätigkeitsanalyse 277f., 280
- Tätigkeitsmanagement 277
- Taylor, Frederick Winslow 41, 58, 60, 64f., 116, 120, 128, 275–280, 284, 289, 295, 297
- Teamarbeit 65
- Technologie, eigenständige 129
- Technologien, branchenfremde 129f.
- Tennessee Valley Authority (TVA) 207f.
- Terrorismus 250
- Thatcher, Margaret 250
- Topmanagement 111, 113, 124f., 163, 211, 222
- Total Quality Control 284
- Total Quality Management 143, 278, 283
- Towne, Henry 57
- Toyota 109f., 132, 134, 163
- Transaktionskosten 102, 104
- Transparenz 123

- Ungleichgewicht, dynamisches 117  
Unilever 60, 97  
Unisys 105  
Univac 145  
Universal Entertainment 105  
Universalbank 57, 151  
Unternehmensführung 286, 288, 296, 298  
Unternehmensmanagement 120f., 123, 138  
Unternehmensplanung, strategische 191  
Unternehmenstheorie 143, 148, 150, 156f.  
Urwick, Lyndall F. 61
- Verantwortung, soziale 58, 76, 81, 168f., 178, 192, 305, 307f., 310f., 315, 324  
Vereinigte Staaten von Amerika 59, 63–68, 86, 89, 91f., 94–100, 105, 107, 111, 124, 130, 145, 153, 185, 192, 204, 207, 216, 232, 235f., 238, 241f., 245, 250, 252, 254, 257, 261, 277–280, 289f., 295, 303, 306, 312, 315, 320–322  
Vergil 275, 277  
Vermögenswert 282, 287f., 296  
Veterans Administration (VA) 245f.  
Volkswagen 164  
Volkswirtschaft 56, 63, 276
- Wachstum 75, 78, 101, 106, 118, 130, 158, 161, 166, 177, 202f.  
Washington, George 252  
Watson, Thomas J. sen. 65, 185  
Watt, James 115  
Wechselkursrisiko 123
- Weiterbildung 89f., 97, 101, 109, 128, 236  
Weltgemeinschaft 250  
Weltwirtschaft 64  
Weltwirtschaftskrise 250  
West Point 149  
Westeuropa 65, 189, 315  
Wettbewerbsvorteil 289, 296, 298  
White, Andrew W. 208f.  
Willow Creek Community Church 220  
Wirtschaftstheorie 64  
Wirtschaftswissenschaften 54, 276  
Wissen 63, 65, 70f., 85–91, 103f., 108, 180f., 198, 204, 230, 235, 238, 277, 280–282, 288–292, 296f.  
Wissensarbeit 87–89, 93, 236, 267f., 271–275, 280, 282–284, 286–288, 290, 292, 295–297  
Wissensarbeiter 63, 71, 85–91, 93, 98f., 101, 103, 107f., 109, 112, 126–128, 225–227, 229, 238, 266–269, 271–275, 280, 282, 284f., 287–290, 292, 294–298  
Wissensgesellschaft 85, 87, 89, 91–93, 230, 231–233, 235, 238, 274  
Wissensökonomie 85, 87  
Wood, Robert E. 60, 65, 185  
World Trade Organization 95
- Xerox 144, 193
- Zaibatsu 186  
Zielsetzungen 74, 76, 93, 163, 167–171, 173–178, 195, 204–206, 208, 210–213, 215, 320

## **Management**

*Peter Ferdinand Drucker* (1909–2005) war der einflussreichste Managementdenker aller Zeiten. Die wichtigsten Entwicklungen in Wirtschaft und Management hat Drucker vorhergesehen und mitgestaltet. Seine umfassende Managementlehre definierte Management erstmals als Beruf. Er lehrte an diversen Universitäten, war als Berater tätig und ist Autor zahlreicher Bücher.

**Peter F. Drucker**

mit Joseph A. Maciariello

# **Management**

Band 2

Aus dem Englischen von Nikolas Bertheau, Maria Bühler,  
Meike Grow, Birgit Herbst, Silvia Kinkel, Heinz F. Kretschmann,  
Birgit Lamerz-Beckschäfer, Ute Mareik, Jürgen Neubauer,  
Petra Pyka, Gerti von Rabenau und Nina Sattler-Hovdar

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Die englischsprachige Ausgabe erschien 2008 unter dem Titel *Management. Revised Edition* bei Harper Collins, New York.

MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTISES. Copyright © 1973, 1974 by Peter F. Drucker and MANAGEMENT, REVISED EDITION. Copyright © 2008 by the Peter F. Drucker Literary Trust. Foreword copyright © 2008 by Jim Collins. All rights reserved.

Einige Teile dieses Buches wurden entnommen aus: Peter F. Drucker: *Neue Management-Praxis*, Band 1 und 2, Düsseldorf: Econ 1974, übersetzt von Heinz F. Kretschmann und Gerti von Rabenau.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-593-39130-4

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2009. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Redaktion: Sabine Kahl (Leitung), Detlef Berghorn, Barbara Delius, Juliane von Laffert, Claudia Lüdtke, Matthias Michel, Julia Niehaus für Delius Producing Berlin

Assistenz: Natalie Lewis, Silke Graser, Christin Knop für Delius Producing Berlin

Umschlag- und Schubergestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Umschlag- und Schubermotiv: © Corbis, Düsseldorf

Satz: Delius Producing Berlin

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhaltsübersicht

## Band 1

Peter Druckers Vermächtnis . . . . .	11
Einführung zur überarbeiteten Ausgabe . . . . .	16
Vorwort . . . . .	34
Teil I Die neuen Realitäten des Managements . . . . .	83
Teil II Die Unternehmensleistung . . . . .	141
Teil III Leistung in den Dienstleistungsinstitutionen . . . . .	201
Teil IV Produktive Arbeit und der erfolgreiche Arbeiter . . . . .	263
Teil V Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortungen . . . . .	299
Anmerkungen . . . . .	325
Register . . . . .	328

## Band 2

Teil VI Der Manager: Arbeit und Aufgaben . . . . .	9
Teil VII Die Fähigkeiten des Managers . . . . .	79
Teil VIII Innovation und Unternehmertum . . . . .	157
Teil IX Die Managerorganisation . . . . .	215
Teil X Neue Anforderungen an den Einzelnen . . . . .	307
Anmerkung des Herausgebers . . . . .	366
Anmerkungen . . . . .	369
Literatur . . . . .	370
Kommentierte Bibliografie . . . . .	377
Register . . . . .	392



# Inhalt Band 2

## Teil VI Der Manager: Arbeit und Aufgaben

<i>Kapitel 22:</i> Warum gibt es Manager? .....	11
<i>Kapitel 23:</i> Form und Inhalt des Managerberufs .....	17
<i>Kapitel 24:</i> Die Weiterentwicklung des Managements und der Manager .....	30
<i>Kapitel 25:</i> Management durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle .....	39
<i>Kapitel 26:</i> Vom mittleren Management zu informationsbasierten Organisationen .....	52
<i>Kapitel 27:</i> Die Einstellung zur Leistung .....	65

## Teil VII Die Fähigkeiten des Managers

<i>Kapitel 28:</i> Die effiziente Entscheidung .....	81
<i>Kapitel 29:</i> Wie man Personalentscheidungen trifft .....	96
<i>Kapitel 30:</i> Die Kommunikation des Managers .....	108
<i>Kapitel 31:</i> Kontrollen, Kontrolle und Management .....	113
<i>Kapitel 32:</i> Der Manager und das Budget .....	124
<i>Kapitel 33:</i> Informationswerkzeuge und Konzepte .....	138

## Teil VIII Innovation und Unternehmertum

<i>Kapitel 34:</i> Unternehmerisch geführte Unternehmen .....	159
<i>Kapitel 35:</i> Das neue Geschäftsvorhaben .....	166
<i>Kapitel 36:</i> Unternehmensstrategien .....	181
<i>Kapitel 37:</i> Systematische Innovation mithilfe von Gelegenheitsfenstern .....	207

## Teil IX Die Managerorganisation

<i>Kapitel 38: Strategien und Strukturen</i> .....	217
<i>Kapitel 39: Arbeits- und aufgabenorientierte Gestaltung</i> .....	242
<i>Kapitel 40: Drei Arten von Teams</i> .....	256
<i>Kapitel 41: Ergebnis- und beziehungsorientierte Gestaltung</i> .....	261
<i>Kapitel 42: Allianzen</i> .....	278
<i>Kapitel 43: Der CEO im neuen Jahrtausend</i> .....	288
<i>Kapitel 44: Die Auswirkungen von Pensionsfonds auf die Unternehmensführung</i> .....	295

## Teil X Neue Anforderungen an den Einzelnen

<i>Kapitel 45: Selbstmanagement</i> .....	309
<i>Kapitel 46: Den Chef managen</i> .....	329
<i>Kapitel 47: Sich selbst weiterentwickeln – sieben persönliche Erfahrungen</i> .....	338
<i>Kapitel 48: Der gebildete Mensch</i> .....	349
<i>Schluss: Der Manager von morgen</i> .....	358

Anmerkung des Herausgebers .....	366
Anmerkungen .....	369
Literatur .....	370
Kommentierte Bibliografie .....	377
Register .....	392



## **Teil VI**

# **Der Manager: Arbeit und Aufgaben**

Ein Manager trägt die *Verantwortung für die Ergebnisse des Unternehmens* und nicht die Verantwortung für die Arbeit der anderen. Das heißt, er oder sie ist verantwortlich für seine oder ihre eigene Arbeit. Es gibt eine spezielle Arbeit des Managers und spezielle Managementaufgaben. Es gibt eine bestimmte Art und Weise, Manager zu managen: durch Zielvorgaben und Selbstkontrolle. Wenn wir uns vom »mittleren Management« zur »Wissensorganisation« bewegen, stellen sich neue, anders geartete Anforderungen. Die wichtigste ist: Manager müssen so gemanagt werden, dass ihre Leistungsbereitschaft geweckt wird.

## Kapitel 22

# Warum gibt es Manager?

Die Manager sind der grundlegende Faktor eines Wirtschaftsunternehmens. In einer vollautomatischen Fabrik gibt es möglicherweise überhaupt keine Angestelltenhierarchie, aber es gibt auf jeden Fall Manager.

In den meisten Betrieben sind die Manager der teuerste Faktor überhaupt, der sich zudem am schnellsten verschleißt und beständig erneuert werden muss. Der Aufbau eines Managementteams dauert Jahre, der Zerfall desselben kann dagegen innerhalb kürzester Zeit durch Fehlleitung geschehen. Sowohl die Anzahl der Manager als auch die Höhe des in sie investierten Kapitals werden weiterhin steigen. Gleichzeitig stellen die Unternehmen immer höhere Anforderungen an ihre Manager. Diese Anforderungen haben sich in jeder Generation verdoppelt, und es gibt keinerlei Anzeichen, dass dieser Trend in den kommenden Jahrzehnten nachlässt.

Sehr viele Manager haben sich im Rahmen einer Flut von Anregungen, Reden und Programmen gegenseitig darauf hingewiesen, dass ihr Aufgabe darin besteht, die unter ihnen arbeitenden Menschen anzuleiten, und dass sich jeder der mit dieser Aufgabe verbundenen Verantwortung bewusst sein muss. Außerdem haben sie sich gegenseitig mit reichhaltigen Ratschlägen und kostspieligen Tipps für eine »bessere Kommunikation nach unten« versorgt. Aber ich habe bisher noch keinen Manager erlebt, der sich – unabhängig von seiner Stellung – nicht viel stärker für seine Beziehungen und Kommunikation nach *oben* interessiert hätte. (Siehe hierzu auch Kapitel 30, Die Kommunikation des Managers.) Jeder Stellvertretende Vorstandsvorsitzende empfindet ein gutes Verhältnis zum Ersten Vorsitzenden als vorrangig. Dies Verhalten lässt sich fortsetzen bis hinunter zum untersten Aufseher, dem Vorarbeiter in der Produktion oder dem Bürovorsteher. Jeder von ihnen weiß, dass er mit seinen Leuten gut auskäme, wenn ihn nur der Chef und die Personalabteilung in Ruhe arbeiten ließe.

Dies ist keineswegs ein Zeichen der Perversität der menschlichen Natur, sondern das Verhältnis zu den Vorgesetzten ist für den Manager zwangsläufig die Hauptsache. Als Manager muss er sich verantwortlich fühlen für die Leitung des Unternehmens; entzieht er sich dieser Verantwortung, so ist er

kein richtiger Manager. Diese Probleme der guten Beziehungen nach oben, die den Manager beschäftigen – wie beispielsweise das Verhältnis zu seinem Chef, seine Zweifel im Hinblick auf die an ihn geknüpften Erwartungen, seine Schwierigkeiten, seinen Standpunkt und sein Programm durchzusetzen und volle Anerkennung für seine Tätigkeit zu erlangen, die Beziehungen zu anderen Abteilungen und zu den eigenen Leuten et cetera –, gehören alle in den Problembereich der Führung von Führungskräften.

## **Der Aufstieg, Verfall und Wiederaufbau von Ford – ein kontrolliertes Experiment für Missmanagement**

Die Geschichte von Henry Ford, seinem Aufstieg und Fall und dem Wiederaufbau seines Unternehmens durch seinen Enkel Henry Ford II ist schon so oft erzählt worden, dass sie geradezu zur Legende wurde. Jeder weiß,

- dass Henry Ford 1905 aus dem Nichts einen Betrieb aufbaute, der 15 Jahre später die größte und rentabelste Fabrik der Welt war;
- dass die Ford-Gesellschaft in den 20er Jahren den amerikanischen Automarkt fast monopolartig beherrschte und auf den meisten bedeutenden internationalen Automärkten eine führende Stellung innehatte;
- dass sie außerdem aus ihren Gewinnen Barreserven von circa einer Milliarde Dollar gebildet hatte;
- dass jedoch einige Jahre später dies scheinbar unantastbare Weltunternehmen zusammengebrochen war. Nachdem es seine führende Position verloren hatte und sich mit Mühe auf dem dritten Platz halten konnte, machte es etwa 20 Jahre lang beständig Verluste und blieb bis zum Zweiten Weltkrieg nur bedingt wettbewerbsfähig;
- und dass Henry Ford II, der Enkel des Gründers, der damals erst 26 Jahre alt war und keine Ausbildung oder Erfahrung besaß, 1944 die Leitung übernahm, zwei Jahre später die Höflinge seines Großvaters schlagartig entließ, ein völlig neues Management einsetzte und so die Gesellschaft vor dem Verfall rettete.

Bei dieser dramatischen Geschichte wird in der Regel übersehen, dass es sich nicht nur um persönlichen Erfolg oder Misserfolg handelt, sondern um eine Art »kontrolliertes Experiment« für Missmanagement.

Der alte Ford erlitt seinen Fehlschlag aufgrund seiner festen Überzeugung, dass ein Unternehmen weder Manager noch ein Management benötige.

Seiner Meinung nach war es völlig ausreichend, dass der Eigentümer Unternehmer war und seine »Helfer« hatte. Der einzige Unterschied zwischen Ford und der Mehrzahl seiner Zeitgenossen sowohl in der amerikanischen als auch in der übrigen Wirtschaftswelt war, dass Henry Ford bei allem, was er tat, streng nach seiner Überzeugung handelte. Die Unnachgiebigkeit, mit der er zum Beispiel einen noch so fähigen »Helfer« entließ oder abschoß, weil er sich als »Manager« aufgespielt hatte, indem er eine Entscheidung oder Handlung ohne die ausdrückliche Zustimmung von Ford vorgenommen hatte, lässt sich nur als eine Art Test für eine bestimmte »Hypothese« erklären – welche letztlich eindeutig widerlegt wurde.

Fords Geschichte ist insofern einzigartig – und zugleich bedeutsam –, weil Ford seine Hypothese einerseits aufgrund seines langen Lebens gründlich testen konnte und weil er andererseits eine Milliarde Dollar einsetzen konnte, um seine Überzeugung abzustützen. Fords Misserfolg beruhte weniger auf seiner Persönlichkeit oder seinem Temperament, sondern in erster Linie auf seiner Weigerung, Manager und Management als notwendig und durch seine Aufgaben und Funktionen begründet anzuerkennen. Für ihn galt nur das Prinzip der Delegation von oben.

## **General Motors – der Gegentest**

Zu Beginn der 20er Jahre, als Ford zu beweisen suchte, dass Manager nicht notwendig seien, unterzog Alfred P. Sloan jun. als neu eingestellter Generaldirektor von General Motors die entgegengesetzte These einem Test. General Motors spielte damals neben dem überragenden Koloss der Ford-Gesellschaft eine schwache Rolle und konnte sich kaum auf dem zweiten Platz halten. Ohne solide finanzielle Basis und zusammengestückelt aus kleinen Autofirmen, die verkauft werden mussten, weil sie mit Ford nicht konkurrieren konnten, hatte General Motors damals weder einen Verkaufsschlager unter seinen Wagen noch eine Vertriebsorganisation. Jeder Inhaber der übernommenen Firmen besaß volle Autonomie, was darauf hinauslief, dass er seinen früheren Betrieb als eine Art persönliches Lehen nach seinen Vorstellungen fehlleiten konnte. Doch Sloan überlegte sich gründlich die optimale Form und Struktur für General Motors und verwandelte seine undisziplinierten »Lehnsherren« in ein Managementteam. Innerhalb von fünf Jahren übernahm General Motors die Führungsrolle in der amerikanischen Autoindustrie.

Zwanzig Jahre später unterzog auch der Enkel von Henry Ford Sloans Hypothese einem Test. Zu der Zeit war die Ford-Gesellschaft fast bankrott:



Die gesamte Milliarde Dollar an Barvermögen, die sie zu Beginn der 20er Jahre besaß, war zum Ausgleich der seither entstandenen Verluste verwendet worden. Sofort nachdem der junge Henry Ford II die Gesellschaft 1946 übernommen hatte, tat er das, was Sloan zwei Jahrzehnte früher bei General Motors gemacht hatte: Er schuf eine Managementorganisation und ein Managerteam. Innerhalb von fünf Jahren gehörte die Ford-Gesellschaft sowohl in Amerika als auch im Ausland wieder zu den Wachstumsunternehmen und arbeitete mit Gewinn. Ford wurde der Hauptkonkurrent von General Motors und setzte sich auf dem schnell wachsenden europäischen Markt sogar an die Spitze.

## Die Lehre aus der Ford-Geschichte

Die Ford-Geschichte lehrt uns, dass Manager und Management für ein Wirtschaftsunternehmen absolut notwendig sind, da sie sein besonderes Organ und seine Grundstruktur bilden. Wir können sogar ganz dogmatisch behaupten, dass ein Unternehmen nicht ohne Manager auskommt. Dabei steht fest, dass das Management keineswegs die vom Eigentümer delegierte Arbeit leistet; denn es wird nicht etwa benötigt, weil sich die Arbeit nicht allein von einem Mann bewältigen lässt, sondern weil die Führung eines Unternehmens etwas grundlegend anderes ist als die Verwaltung seines Eigentums.

Henry Ford sah nicht die Notwendigkeit von Managern und Management, weil er glaubte, dass ein großes und komplexes Wirtschaftsunternehmen sich allmählich organisch aus dem kleinen Einzelunternehmen entwickelt. Natürlich fing Ford klein an. Aber sein Wachstum brachte mehr als eine andere Größenordnung mit sich. An einem bestimmten Punkt verwandelte sich die Quantität in Qualität. Von diesem Zeitpunkt an leitete er nicht mehr sein Privatunternehmen, sondern ein *Wirtschaftsunternehmen*, das heißt eine Organisation, die eine andersartige Struktur und andere Prinzipien und vor allem Manager und Management erforderte.

Das Management entwickelte sich also überhaupt nicht aus dem Wachstum der kleinen Einzelunternehmen, sondern war von vornherein nur für große und komplexe Unternehmen bestimmt.

Die riesige amerikanische Eisenbahn mit ihrem umfangreichen Schienennetz, die so komplexe Aufgaben koordinieren musste wie die der Schienenkonstruktion, der Kapitalbeschaffung und der guten politischen Beziehungen, um Konzessionen, Landzuweisungen und Subventionen zu erhalten, war das erste Unternehmen, das wirklich von einem Management geführt wurde.

Tatsächlich hat sich die kurz nach dem Bürgerkrieg für die erste amerikanische transkontinentale Eisenbahn entwickelte Managementstruktur bis auf den heutigen Tag weitgehend erhalten.

Erst 30 und 40 Jahre später wurde das einseitig für Großunternehmen entwickelte Konzept auch auf Unternehmen übertragen, die sich erst allmählich vergrößert hatten. Andrew Carnegie und John D. Rockefeller sen. führten jeweils in der Stahl- und Erdölindustrie ein Management ein. Etwas später erneuerte Pierre S. du Pont die Struktur der Familiengesellschaft (der E. I. du Pont de Nemours and Co.) mit einem Management, um einerseits Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen und andererseits die Kontrolle durch die Familie auszuschalten.

Die Managementstruktur, die Pierre du Pont in seiner Familiengesellschaft zwischen 1915 und 1920 aufbaute, wurde wiederum ein paar Jahre später bei General Motors der Ausgangspunkt für die Struktur eines »professionellen Managements«, nachdem die du Ponts die Mehrheit bei dem fast bankrotten und schwächlichen Automobilkonglomerat erreicht und Alfred P. Sloan jun. als Direktor eingesetzt hatten.

## **Management als »fundamentale Zustandsänderung«**

Der Übergang von einem Unternehmen, das von einem Kapitaleigner mit Hilfe von »Assistenten« geleitet wird, zu einem Unternehmen, das ein Management erfordert, ist in der Terminologie der Physiker eine Zustandsänderung – wie beispielsweise die Verwandlung eines flüssigen in einen festen Körper. Es handelt sich hier um einen Sprung von einem Zustand oder von einer grundlegenden Struktur zu einer anderen. Das Beispiel Sloans zeigt, dass dieser Sprung innerhalb ein und derselben Organisation vollzogen werden kann. Doch beweist Sloans Umstrukturierung auch, dass dies nur möglich ist, wenn grundlegende Konzeptionen, Prinzipien und individuelle Vorstellungen radikal geändert werden.

Henry Ford wollte keine Manager. Doch erreichte er damit nur, dass er Manager falsch einsetzte, ihre Aufgaben ungenau definierte, eine Atmosphäre der Verdächtigungen und Frustrationen schuf, seine Gesellschaft falsch organisierte und gute Manager verkümmern oder verkommen ließ. Der Manager hat in diesem Fall nur die Alternative, seine Aufgabe gut oder schlecht auszuführen. Doch die Aufgaben als solche können nicht umgangen werden. Und von ihrer konkreten Ausführung hängt es schließlich ab, ob das Unternehmen überlebt und expandiert oder stagniert und endgültig eingeht.

## **Zusammenfassung**

Manager sind keine Helfer und ihre Aufgaben wurden nicht an sie delegiert. Ihre Aufgaben sind autonom und basieren auf den Bedürfnissen des Unternehmens. Manager haben einzig und allein die Wahl, ihre Aufgaben gut oder schlecht zu erledigen – aber die Aufgaben existieren, weil es ein Unternehmen gibt, das gemanagt werden muss.

## Kapitel 23

# Form und Inhalt des Managerberufs

Die Arbeit eines Managers sollte auf einer grundsätzlichen Aufgabe aufbauen, die dem Erreichen der Unternehmensziele förderlich ist. Und zwar sollte diese Aufgabe auf jeden Fall so bedeutend sein, dass sie einen sichtbaren und messbaren Beitrag zum Betriebserfolg liefert. Sie sollte möglichst großen Spielraum und Autorität gewähren. Der Manager soll vor allem durch Leistungsziele geleitet und gemessen werden statt durch den Chef.

Welche leitenden Stellen effektiv geschaffen werden müssen, sollte sich immer nach den für die Unternehmensziele notwendigen Tätigkeiten und Beiträgen richten. Die Arbeit eines Managers findet allein darin ihre Berechtigung, dass seine ihm zugeteilte Aufgabe für das Unternehmen notwendig ist. Sie umfasst einen eigenen Autoritäts- und Verantwortungsbereich, in dessen Rahmen jeder Manager ein Höchstmaß an Herausforderung, Verantwortlichkeit und Einfluss haben sollte. *Denn ein Manager muss führen und lenken.*

## Häufige Fehler bei der Gestaltung von Manageraufgaben

Es gibt leider keine allgemeingültige Formel für die Gestaltung eines Managerpostens. Doch gibt es sechs Fehlerquellen, die man unbedingt vermeiden sollte, da sie die Effizienz des Managers und der Managementorganisation entscheidend beeinträchtigen.

1. Der häufigste Fehler ist, dass der Aufgabenbereich zu klein gewählt wird und ein guter Mann sich nicht richtig entfalten kann. Jeder Leitungsposten ist gewöhnlich eine Lebensstellung, in der der Inhaber bis zu seiner Pensionierung bleibt.

Die Zahl der Spitzenpositionen einer Organisation ist natürlich viel geringer als die Zahl der leitenden Stellen auf der unteren Ebene. Wenn eine Stelle so eng konzipiert ist, dass der Inhaber alles erforderliche Wissen innerhalb weniger Jahre besitzt, wird die Mehrzahl der Manager frustriert, gelangweilt

oder unterbeschäftigt sein. Sie werden sozusagen »auf ihrem Posten in Pension gehen«. Sie werden sich jeglicher Veränderung, Neuerung oder andersartigen Idee widersetzen; denn eine Änderung kann nur negativ für sie sein und ihre Sicherheit bedrohen. Da sie sehr wohl wissen, dass sie keinen echten Beitrag mehr leisten, fühlen sie sich extrem verunsichert.

Deshalb sollte jeder Führungsposten so konzipiert werden, dass der Inhaber viele Jahre hindurch hineinwachsen, hinzulernen und sich weiterentwickeln kann. In der Regel schadet es weniger, wenn eine Stelle zu umfangreich ist: Dieser Fehler tritt schnell zutage und lässt sich leicht korrigieren. Ein zu »schmalspuriger« Job dagegen wird allmählich zu einem heimtückischen Gift, das den Stelleninhaber und die Gesellschaft paralysieren kann.

Alle Managerposten sollten Befriedigung durch Leistung verschaffen. Sie sollten zugleich Herausforderung und Belohnung sein. Wenn die hauptsächliche Befriedigung aus der Beförderung entspringt, wird die Arbeit selbst bedeutungslos. Und da die Mehrzahl der leitenden Angestellten wahrscheinlich in ihrer Hoffnung auf Beförderung enttäuscht wird (dies ist ein simples arithmetisches Problem und resultiert weniger aus der Organisationspolitik), ist es unklug, die Beförderung überzubetonen – sei es bei der Gehaltsstruktur, bei der Anerkennung oder der Fortbildung. Der Aufgabenbereich sollte auf jeden Fall primär sein.

Tatsächlich ist es für ein Unternehmen ausgesprochen gefährlich, wenn die Beförderung so schnell geht, dass jeder sie als selbstverständliche Belohnung für befriedigende Arbeit ansieht.

Ein extremes Beispiel ist die Situation in einigen New Yorker Großbanken. In den 30er und 40er Jahren wurden nur sehr wenig junge Leute in der Bankbranche eingestellt, da das Bankgeschäft in New York damals schrumpfte. Nach dem Zweiten Weltkrieg, als das Bankwesen wieder expandierte, entstand durch eine Reihe von Fusionen ein Überangebot von Managern. Zu Beginn der 50er Jahre dagegen erreichten viele der Männer, die vor 1929 angefangen hatten, das Rentenalter, und die Banken begannen, extrem viele junge Absolventen von Universitäten oder Wirtschaftshochschulen einzustellen. Innerhalb von sieben oder acht Jahren stiegen viele von ihnen zu gut dotierten Positionen mit Titeln wie »Vorstandsvorsitzender« oder »Erster Vorstandsvorsitzender« auf. Noch bevor sie dreißig Jahre alt waren, erreichten viele dieser Senkrechtstarter schon ihre Lebensstellung. Doch sind diese Stellen trotz des schönen Titels und des hohen Gehalts sehr eng konzipiert und vermitteln wenig Autorität – in erster Linie wohl aufgrund der geringen Erfahrung der jungen Leute. Bis sie das Alter von 40 erreichten, waren diese Männer bereits gelangweilt, zynisch und frustriert und konnten sich nicht mehr für ihre Aufgabe und die damit verbundene Herausforderung begeistern.

Eine schnell expandierende Gesellschaft sollte unbedingt einige wichtige Positionen mit älteren und erfahrenen Männern aus anderen Betrieben besetzen. Sonst werden womöglich in den jungen Belegschaftsangehörigen Erwartungen geweckt, die letztlich nicht erfüllt werden können

Eine zu schnelle Beförderung sollte auch deswegen vermieden werden, weil die Altersstruktur leicht unausgewogen wird. Sowohl eine zu »junge« als auch eine zu »alte« Struktur verursacht ernsthafte organisatorische Probleme.

Die Managementstruktur braucht Kontinuität und Selbsterneuerung – Kontinuität, damit die Gesellschaft nicht plötzlich eine größere Zahl von erfahrenen, aus Altersgründen ausscheidenden Managern durch junge und unerfahrene Männer ersetzen muss. Jedoch muss der »Managerstoffwechsel« ausreichend sein, damit sich neue Ideen und Gesichter durchsetzen können. Eine etwa gleichaltrige Managementgruppe ist von vornherein krisenanfällig. Doch ist in diesem Fall immer noch eine einheitlich ältere Gruppe günstiger als eine zu junge; so kommt die Krise eher und ist schneller überstanden.

2. Schlimmer als der zu eng konzipierte Job ist der reine Hilfsposten. Der Manager muss eine spezifische Zielsetzung, einen genau definierten Zweck und eine fest umrissene Funktion haben. Er muss einen eindeutig erkennbaren Beitrag leisten und dafür verantwortlich sein.

Der typische *Assistent* jedoch hat keine Arbeit, die einen Beitrag darstellt. Er kann nicht zur Verantwortung gezogen werden, und seine Funktion, sein Zweck und Ziel lassen sich nicht genau abgrenzen. Er ist eine Hilfskraft, die genau das tut, was der Chef für richtig hält oder wozu er seinen Vorgesetzten überreden konnte. Ein solcher Posten verdirbt. Der Inhaber wird entweder zum Drahtzieher, der seine Vertrautheit mit einem wichtigen Mitglied der Betriebsleitung ausnutzt, oder er wird zum Radfahrer, der sich bei seinem Chef anbietet, um Karriere zu machen. Der Hilfsjob ist auch für die Gesellschaft schädlich. Keiner weiß so recht, welche Rolle der Assistent eigentlich spielt, wie viel Autorität und Macht er besitzt. In der Regel werden andere Manager versuchen, ihm zu schmeicheln oder ihn aufgrund seiner undefinierbaren und unsicheren Position auszunutzen und auszubeuten.

3. Managen ist eine Arbeit eigener Art. Aber es ist an sich nicht immer *full-time*. Bei der Konzeption eines Managerpostens muss man eine gute Mischung aus Managen und Arbeiten finden im Sinne von Verantwortung für eine spezifische Funktion oder eine eigene Arbeit. In der Regel sollte der leitende Angestellte sowohl Manager als auch Experte sein.

Ein Manager sollte genügend Arbeit haben, sonst läuft er Gefahr, die Arbeit seiner Mitarbeiter zu übernehmen. Die übliche Klage, dass die Leiter nicht ausreichend delegieren, weist darauf hin, dass sie nicht genug zu tun haben. Außerdem ist es auch frustrierend, keine eigene Arbeit zu haben –

insbesondere für Männer, die gewohnt sind zu arbeiten. Für den Betroffenen ist es überdies nicht besonders vorteilhaft, keine eigene Arbeit zu haben, sondern zu leiten. Er verliert leicht das Gespür für gute sowie die Achtung vor harter Arbeit und kann damit viel Unheil anrichten. Ein Manager sollte in erster Linie ein »Meister« sein, der die Arbeit leitet, und nicht nur ein Koordinator der Arbeit anderer.

4. Ein Managerposten sollte unbedingt so gestaltet sein, dass er von einem für sich allein arbeitenden Mann und zugleich mit der geführten Abteilung getan werden kann. Es ist falsch, den Managerposten so zu zeichnen, dass er ständige Sitzungen, sowie ständige »Kooperation« und »Koordination« benötigt. Es bedarf in Bezug auf den Managerposten auch keiner besonderen *human relations*, denn die Position selbst verlangt mehr zwischenmenschliche Beziehungen, als irgendein Mensch überhaupt verkraften kann. Und man kann immer nur einer Sache nachgehen: der Arbeit oder den Sitzungen. Beides kann man nicht gleichzeitig machen.

Ein weiterer ziemlich häufiger – und überflüssiger – Fehler ist eine zu ausgeprägte Reisetätigkeit. So wie man nicht gleichzeitig »arbeiten« und »sitzen« kann, kann man nicht gleichzeitig arbeiten und umherreisen.

Direktkontakte mit Kollegen, Teilhabern, Mitarbeitern, Kunden und Vorgesetzten sind absolut notwendig und unerlässlich. Doch konzentriert man diese Kontakte – mit Managern und Hauptkunden einer Filiale zum Beispiel – am besten auf eine längere Zeitspanne, die aber nur alle zwei Jahre stattfindet, statt dass man am Dienstag New York verlässt, am Mittwoch in Paris ist und am Donnerstag wieder in seinem Büro in New York. So gehen insgesamt vier Arbeitstage verloren: Schließlich muss man sich mindestens einen Tag lang von dem sinnlosen Versuch erholen, »auf zwei Hochzeiten gleichzeitig zu tanzen«.

5. Titel sollten niemals als Belohnung geschweige denn als Ersatz für fehlende Funktionen verliehen werden, wobei das erstere das weniger häufige, aber dabei doch das kleinere Übel ist.

Als Beispiel dient wiederum die Großbank in den USA und in Deutschland. In den Vereinigten Staaten muss jeder den Titel »*vice-president*« tragen oder zumindest Prokurist sein. In Deutschland ist jeder »Herr Direktor«. Hierfür gibt es gute Gründe.

Der Kunde einer Bank, wie zum Beispiel der Leiter einer kleinen Firma, möchte seine finanziellen Probleme nur mit einem leitenden Angestellten besprechen. Und so muss jeder Manager der Bankbranche wenigstens »*vice-president*« oder ein »Herr Direktor« sein. Doch führt dies auch zu Auswüchsen. So können diejenigen, die diesen Titel nicht bekommen, weil sie vielleicht keine Kundenkontakte haben, äußerst unzufrieden werden. Außerdem

erhöht es die Unzufriedenheit derjenigen, die diesen erhabenen Titel schon frühzeitig erhalten und dann feststellen, dass sie für den Rest ihres Berufslebens der damit verbundenen Routine nicht mehr entinnen.

Man sollte sich möglichst an die Regel halten: Wir belohnen erstklassige Arbeit – und sind dabei nicht kleinlich. Doch wir ändern den Titel nur, wenn sich auch die Funktion, Position und der Verantwortungsbereich ändern.

Titel wecken Erwartungen. Sie implizieren einen Rang und Verantwortung. Bleibt dies unberücksichtigt, kann es leicht zu Spannungen kommen.

6. Schließlich sollten Stellen, die allzu viele Männer verschleifen, unbedingt überdacht und umstrukturiert werden. Um 1850, zur Zeit der großen Segelschiffe und kurz vor der Erfindung der Dampfschiffahrt, besaß jede Schiffsgesellschaft zeitweilig ein so genanntes »Todesschiff«, das heißt, dies Schiff neigte ohne ersichtlichen Grund dazu, außer Kontrolle zu geraten und Besatzungsmitglieder zu töten. Wenn dies mehrere Male passiert war, nahm ein vorsichtiger Schiffseigner dies Schiff aus dem Dienst und zerstörte es; dabei war es ihm egal, wie viel Geld er darin investiert hatte. Sonst hätte er bald keinen Kapitän und keine Mannschaft mehr für seine anderen Schiffe gefunden.

In vielen Gesellschaften gibt es Stellen, die aus unerklärlichen Gründen einen guten Mann nach dem anderen verschleifen. Sie erscheinen logisch, sinnvoll konzipiert und keineswegs übermenschlich – und dennoch scheint keiner sie bewältigen zu können. Wenn eine Stelle nacheinander zwei Männer verschlissen hat, die ihre vorherigen Aufgaben zufriedenstellend erledigt haben, dann sollte sie umstrukturiert werden. Dabei wird dann meistens klar, wo der Fehler lag.

Der »Verschleißposten« hat sich meistens historisch rein zufällig ergeben. Ihn hatte meist ein Mann mit außergewöhnlichen Charaktereigenschaften inne, und dieser hatte aufgrund seiner Fähigkeiten keinerlei Probleme. Somit beruht der logisch erscheinende Posten ganz zufällig auf einer Persönlichkeit und nicht auf einer echten Funktion. Leider lassen sich aber Persönlichkeiten nicht beliebig erneuern.

Das Phänomen des »Verschleißpostens« wird im Kapitel 29 näher beleuchtet.

## **Stellenstruktur und Persönlichkeit**

Die letzten beiden Punkte – der Missbrauch von Titeln und der »Verschleißposten« – hängen eng mit einem der viel diskutierten Probleme hinsichtlich



von Managerposten und deren Struktur zusammen: Soll die Organisation so aufgebaut sein, dass die Stellen auf die Inhaber zugeschnitten sind, oder soll sie umgekehrt die Angestellten funktionsgerecht den Stellen anpassen?

Gewöhnlich wird diese Frage nur als Pseudoproblem betrachtet. Schließlich müssen alle Stellen mit Menschen besetzt werden und dementsprechend zu ihnen passen. Wir müssen tatsächlich die Stellen so konzipieren, dass sie auf den einzelnen zugeschnitten sind, dessen Bedürfnissen entsprechen und seine Erwartungen erfüllen. Wir werden in großen Firmen immer stärkeres Gewicht auf Organisationsplanung legen müssen, um die Aufgabenbereiche menschengerecht zu gestalten.

Jedoch besteht kein Zweifel, dass die Organisationsstruktur nicht personenbezogen, sondern aufgabenorientiert sein muss – sonst ist keine Kontinuität und Nachfolge möglich. Wenn die Stelle für einen einzelnen anstatt für die Aufgabe konzipiert wird, muss sie für jeden neuen Stelleninhaber umstrukturiert werden. Jeder erfahrene Manager weiß jedoch, dass man nicht damit auskommt, *einen* Posten zu verändern; es gibt immer eine Kettenreaktion. Man muss dann Dutzende von Stellen neu strukturieren, Leute haufenweise versetzen und damit allgemeinen Wirrwarr verursachen. Es gibt allerdings eine Ausnahme: den äußerst seltenen, wahrhaftig außergewöhnlichen Mann, für den diese Regel durchbrochen werden kann.

Alfred P. Sloan jun., der Erbauer von General Motors, war fest davon überzeugt, dass Stellen nicht personenbezogen, sondern aufgabenorientiert sein müssen. Doch machte er eine Ausnahme zugunsten des großen Erfinders des 20. Jahrhunderts, Charles F. Kettering. Kettering war ein schwieriger Mann, der jegliche organisatorische Regelung missachtete. Doch waren seine Erfindungen – vom Anlasser bis zur Neukonstruktion des Dieselmotors – von größter Wichtigkeit. Sloan bot Kettering an, ihm ein eigenes Labor zu bauen. Kettering wollte jedoch Vorstandsmitglied und Großindustrieller sein. Und Sloan gab nach. Nach Ketterings Ausscheiden wurde diese Stelle zur Leitung eines großen Forschungslabors umfunktioniert.

Die Gestaltung einer Stelle beginnt zwar bei der eigentlichen Aufgabe, doch muss sie auch für Leute mit unterschiedlichem Temperament, Gewohnheiten und Verhaltensweisen konzipiert sein. Daher sollte man leitende Posten auf keinen Fall zu eng fassen. Ein Mann muss immer seine persönliche Form der Befriedigung und Erfüllung und seinen eigenen Arbeitsstil finden können.

»Ein Managementposten soll klein genug sein, dass ein Mann ihn erfassen kann«, wird oft gesagt. Die gültige Regel lautet anders: »Eine Stelle soll spezifisch genug sein, um einen kompetenten Mann auszufüllen; aber sie muss so groß sein, dass sogar ein kompetenter Mann sie nicht so bald ganz umfassen kann.«

Der Arbeitsstil sollte bei der Gestaltung oder Besetzung einer Stelle nie eine Rolle spielen. Die einzig wichtige Anforderung ist die Leistung des Inhabers. Sie ist der einzige Maßstab. Jedes Unternehmen muss eine klare Vorstellung besitzen, welche Verhaltensweisen nicht mehr tragbar beziehungsweise welche Handlungen insbesondere anderen gegenüber unerlaubt sind. Innerhalb dieser Grenzen sollte ein Stelleninhaber volle Freiheit besitzen, um seiner Arbeit je nach Temperament und Persönlichkeit nachzugehen. Stil ist die Verpackung; der Inhalt ist Leistung.

## Die Spannweite der Managerbeziehungen

Bei der Diskussion über den Umfang einer Managerstelle beginnen die Lehrbücher häufig mit der Überlegung, dass ein Mann nur eine sehr kleine Zahl von Leuten beaufsichtigen kann. Man spricht hier von einer »Kontrollspanne«. Die strikte Berücksichtigung dieser Spanne führt leicht zu einem fehlstrukturierten Management: mit einer Vielzahl von Ebenen, die viel Kooperation und Kommunikation erfordern, die Ausbildung der Nachwuchskräfte verhindern und die Bedeutung der Managementaufgaben aushöhlen.

Zunächst wird das Prinzip der »Kontrollspanne« nur selten richtig zitiert. Es geht hierbei nicht einfach um die Anzahl der einem Leiter unterstellten Mitarbeiter, sondern darum, wie viele Leute ihm unterstehen, die *miteinander arbeiten müssen*, also um die Zahl der zu überschauenden Beziehungen.

Der Direktor einer Gesellschaft, dem eine Reihe von bedeutenden Mitarbeitern mit wichtigen Funktionen unterstehen, sollte unbedingt die Zahl seiner unmittelbaren Untergebenen gering halten – acht bis zehn Leute dürften in etwa die Grenze bilden. Denn die leitenden Angestellten – wie etwa der Finanzleiter, der Leiter der Fertigung und der des Marketing – müssen jeden Tag sowohl miteinander als auch mit dem Direktor arbeiten. Wenn sie nicht zusammenarbeiten, dann leisten sie überhaupt nichts. Somit ist der Direktor in eine Vielzahl von Beziehungen integriert, obgleich er nur eine kleine Zahl von direkten Mitarbeitern unter sich hat.

Demgegenüber hat ein Bezirksdirektor bei Wal-Mart möglicherweise mehrere hundert Warenhäuser unter sich. Da jedoch jedes Warenhaus autonom und eigenständig ist, besteht kein Grund zu irgendwelchen Querbeziehungen untereinander. Jedes Kaufhaus hat denselben Arbeitsanfall, dieselben Stellen, alle werden nach gleichen Richtlinien geleitet, und daher könnte der

Bezirksdirektor von Wal-Mart theoretisch beliebig viele Filialleiter unter sich haben. Die Grenze wird eher durch die Geografie vorgegeben als durch die Kontrollspanne.

Außerdem unterstellt das Argument der Kontrollspanne, dass die Hauptbeziehung eines Managers die »nach unten« ist. Dies ist jedoch nur eine Dimension. Natürlich hat der Manager im herkömmlichen Sinne als Verantwortlicher für die Arbeit anderer eine Beziehung nach unten. Doch hat jeder Manager und jeder Karrierefachmann auch einen Vorgesetzten. Tatsächlich haben viele leitende Angestellte mehr als einen Chef – selbst wenn der Organisationsplan etwas anderes vorschreibt. Und die Beziehung nach oben zum Vorgesetzten ist zumindest gleichbedeutend mit der zu seinen Untergebenen. Darüber hinaus haben Manager und Experten auch immer noch Kontakte auf ihrer Ebene mit Leuten, die weder Vorgesetzte noch Untergebene sind und bei denen keine Autorität oder Verantwortung im Spiel ist. Doch sind diese Beziehungen für die Ausführung ihrer Arbeit und deren Effizienz äußerst wichtig.

Deshalb ist es unbedingt notwendig, das Konzept der Kontrollspanne durch das der »Spannweite der Managerbeziehungen« zu ersetzen.

Wir kennen leider noch nicht die Reichweite dieser Spanne, obwohl es mit Sicherheit Grenzen gibt. Doch wissen wir, dass die Spanne der Managerbeziehungen für die Gestaltung von Managerpositionen von größter Bedeutung ist.

Zuallererst legen diese Beziehungen die Stellung eines Managers innerhalb der Managementstruktur fest. Zweitens umreißen sie ungefähr seine Arbeit, da sie einen wesentlichen Teil von ihr ausmachen. Und schließlich setzen sie gewisse Grenzen; denn eine Stelle, bei der die Kontakte die eigentliche Arbeit verdrängen, ist untragbar. Daher müssen bei der Gestaltung von Leitungsposten unbedingt auch die Managerbeziehungen berücksichtigt werden, damit diese den jeweiligen Stelleninhaber nicht überfordern.

Auch hier gilt wieder der Grundsatz, dass der Verantwortungsbereich eher zu weit als zu eng gefasst sein sollte. Dies betrifft einerseits die Zahl der zugeordneten Mitarbeiter, die seine Abteilung und sein Team bilden, und andererseits seine Beziehungen nach oben. Nur für die Querbeziehungen erscheint mir eine strenge Begrenzung angebracht. Wenn auch jeder dieser Kontakte mit Kollegen für das Funktionieren des Unternehmens und die Aufgabenerfüllung und Zielsetzung des Managers von höchster Bedeutung sind, sollten sie doch auf eine kleine Anzahl beschränkt bleiben. Denn einerseits nehmen sie viel Zeit in Anspruch, und andererseits können sie leicht oberflächlich und damit nutzlos werden.

## Die inhaltliche Bestimmung der Managerposition

Für die Stelle eines Managers sind mehrere Gesichtspunkte entscheidend.

1. Zunächst gilt als Anhaltspunkt die spezifische Funktion, die eigentliche Arbeit. Diese sollte permanent und kontinuierlich sein, das heißt eine Arbeit, die nach dem gegenwärtigen Wissen sehr lange anfällt. Ein Beispiel wäre der Verkaufsleiter oder Produktionsleiter: Beide Tätigkeitsbereiche werden mit Sicherheit in der vorhersagbaren Zukunft weiter bestehen.

2. Die Funktion einer Stelle, so wie sie in der typischen Stellenbeschreibung oder dem Stellenführer zum Ausdruck kommt, bestimmt jedoch noch nicht den spezifischen Beitrag, der von einem Manager erwartet wird. Während die grundlegende Funktion zumindest als dauerhaft geplant ist, gibt es akute Aufgaben, für die das Unternehmen und der Vorgesetzte den Manager verantwortlich machen sollten. Diese bilden die zweite Anforderung an einen Manager.

Wie bereits an anderer Stelle gesagt, sollte jeder Manager sich mindestens einmal im Jahr und auf jeden Fall bei einem Stellenwechsel die Frage stellen: »Mit welchem spezifischen Beitrag können meine Abteilung und ich die Leistung und Ergebnisse meines Unternehmens nachhaltig beeinflussen?«

Der Stellenführer und die Stellenbeschreibung geben demnach nur den Auftrag eines Leitungspostens an. Sie entsprechen dem, »was das Unternehmen ist und wie es sein sollte«. Die zugewiesenen Aufgaben sind die Ziele – und benötigen daher besondere Vorgaben, einen Stichtag, eine eindeutige Bestimmung des Verantwortlichen und einen vorausbestimmten Beurteilungsmaßstab anhand der erzielten Ergebnisse.

Die vom Hochleistungsmanager erbrachten Leistungen und Aufgaben gehen meistens weit über das in der Stellenbeschreibung geforderte Maß hinaus. Man kann immer nur das schriftlich festlegen, was bereits getan wurde. Was darüber hinaus in Zukunft noch getan werden muss, übersteigt zumeist die Leistung der Vergangenheit.

3. Ein Managerposten wird bestimmt durch seine Beziehungen nach unten, nach oben und zu gleichrangigen Kollegen.

4. Zu guter Letzt wird er noch durch die für seine Position erforderliche Information und durch seinen Platz im Informationsfluss definiert. Jeder leitende Angestellte sollte sich fragen: »Welche Informationen brauche ich und woher bekomme ich sie?« Er sollte sich vergewissern, dass derjenige, der ihm diese Informationen liefert, die Bedürfnisse des betreffenden Managers eindeutig kennt und weiß, in welcher Form sie befriedigt werden müssen.

Ein Manager muss sich überlegen, wer auf seine Information angewiesen ist und in welcher Form sie vermittelt werden soll: nach oben, nach unten und in der gleichen Rangebene.

Jeder dieser vier Gesichtspunkte einer Managerposition und deren jeweilige Konkretisierung unterliegen einzig und allein der Verantwortung des Managers. Er sollte in der Lage sein, eine eigene Stellenbeschreibung zu verfassen, eigene Vorschläge für die von ihm und seiner Abteilung verantworteten Ergebnisse und Beiträge zu bringen, seine Kontakte zu anderen Organisationsmitgliedern zu durchdenken und schließlich seine Informationsbedürfnisse und seinen eigenen Informationsbeitrag festzulegen. Der Vorgesetzte hat seinerseits die Pflicht und Verantwortung, die Vorschläge seines leitenden Angestellten zu befürworten oder abzulehnen – und zwar mit entsprechender Begründung. Aber der Manager hat die Verantwortung für das Durchdenken seiner Position. Im Übrigen gilt dies ebenso für den Experten ohne direkte Verantwortung für die Arbeit anderer.

## Die Autorität des Managers

Dass jeder Managerposten möglichst großen Spielraum und Autorität gewähren sollte, besagt nichts anderes, als dass Entscheidungen möglichst weitgehend dezentralisiert und problembezogen getroffen werden sollten. In seinen Auswirkungen weicht diese Anforderung jedoch stark von dem herkömmlichen Konzept der Delegation von oben ab.

Die für das Unternehmen notwendigen Tätigkeiten und Aufgaben werden oben an der Spitze bestimmt. Die Analyse beginnt bei dem erwünschten »Endprodukt«: den Zielen der Unternehmensleitung und den Betriebsergebnissen. Hieraus lässt sich Schritt für Schritt die zu leistende Arbeit ableiten.

Bei der Organisation der Managerposition müssen wir jedoch genau entgegengesetzt vorgehen, indem wir bei den Tätigkeiten der »vordersten Front« beginnen – nämlich bei den Arbeiten, die für den tatsächlichen Output an Waren und Dienstleistungen, für den Verkauf an die Kunden, für die Entwürfe und Ingenieurkonstruktionen verantwortlich sind.

Die leitenden Angestellten dieser Ebene bilden mit ihren Positionen sozusagen das Fundament eines Unternehmens; denn auf ihrer Leistung baut alles andere auf – auch die höheren Managementposten, die wiederum die Leistungen auf den unteren Ebenen durch entsprechende Weisungen und Anleitung ermöglichen. Bei den unteren Managern konzentriert sich eigentlich die ganze Macht und Verantwortung; denn nur das, was sie nicht mehr machen

können, weil es ihre Kompetenzen und Fähigkeiten übersteigt, wird weitergegeben an die nächsthöhere Ebene. Sie sind sozusagen der Keim der Gesellschaft, in dem alle höheren Organe bereits angelegt sind und aus dem sie sich entwickeln.

Natürlich gibt es bestimmte Grenzen für die Reichweite der Entscheidungen, der Autorität und Verantwortung, die dem unteren Management zugestanden werden sollten.

Der Manager der unteren Ebene ist zunächst begrenzt durch seinen Zuständigkeitsbereich. So geht einem Vorarbeiter die Bezahlung eines Verkäufers wahrhaftig nichts an. Der Filialleiter eines bestimmten Gebietes hat nichts in einem anderen Gebiet zu suchen et cetera. Außerdem findet der Manager seine Grenzen in der Art der von ihm zu treffenden Entscheidungen. Er darf auf keinen Fall Entscheidungen fällen, die andere Manager betreffen. Und er darf auch nicht im Alleingang Entscheidungen treffen, die das gesamte Unternehmen und seine Interessen berühren. Auch liegt es im Rahmen der gebotenen Vorsicht, wenn man einen Manager nicht selbständig und ohne Rücksprache über die Karriere und Zukunft eines seiner Mitarbeiter entscheiden lässt.

Man sollte von dem unteren Manager auch keine Entscheidungen verlangen, die ihn überfordern. Ein Mann, der immer für sofortige Leistung verantwortlich war, hat kaum die erforderliche Zeit, um langfristige Entscheidungen zu fällen. Ein Mann aus der Fertigung besitzt nicht das nötige Fachwissen, um einen Pensionsfonds oder ein ärztliches Betreuungsprogramm aufzustellen. Diese Entscheidungen berühren zwar auch ihn und seinen Arbeitsbereich, und er sollte sie unbedingt kennen, verstehen und an ihrer Vorbereitung und Formulierung soweit wie möglich teilhaben, doch kann er sie nicht allein treffen. Infolgedessen kann er auch keine Vollmacht und Verantwortung dafür bekommen; denn diese sollten immer aufgabenorientiert sein. Diese Überlegung gilt für die ganze Managementhierarchie bis hinauf zur Spitze.

Es gibt eine einfache Regel für die Begrenzung der Entscheidungsbefugnis eines Managers. Die Satzung zur Geschäftsführung in einer Abteilung sollte in Anlehnung an die amerikanische Verfassung folgendermaßen lauten: »Alle Befugnisse, die nicht ausdrücklich dem höheren Management vorbehalten sind, werden dem unteren Management zugesprochen.« Dies ist genau das Gegenteil von der alten preußischen Vorstellung über die Rechte eines Bürgers: »Alles, was nicht ausdrücklich befohlen wird, ist verboten.« Demzufolge müssen alle Entscheidungen, die aus dem Bereich des jeweiligen Managers ausgeklammert werden sollen, genau festgelegt werden, damit er für den ihm anvertrauten Restbereich die volle Verantwortung und Autorität besitzt.

## **Der Manager, seine Vorgesetzten, seine Untergebenen und das Unternehmen**

Die Beziehungen des Managers zu seinem Vorgesetzten und zu seinen Mitarbeitern sind wechselseitig. Beide sind formal und informal und gründen sich sowohl auf Autorität als auch auf Information. Und beide beruhen auf gegenseitiger Abhängigkeit.

Der Manager ist seinen zugeordneten Mitarbeitern gegenüber verantwortlich. Er muss sich zuallererst vergewissern, dass sie die an sie gestellten Anforderungen kennen und verstehen. Er muss ihnen bei der Formulierung und Erfüllung ihrer eigenen Ziele helfen. Er muss dafür sorgen, dass sie die benötigten Mittel, Mitarbeiter und Informationen bekommen. Er muss ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen und Verbesserungsvorschläge machen. Will man diese Beziehung nach unten mit einem Wort beschreiben, so trifft der Begriff »Assistieren« den Kern wohl am ehesten.

Die Ziele einer Abteilung sollten sich immer an der Leistung orientieren, die diese zum Erfolg des Unternehmens beizusteuern hat. Ein Manager sollte sich immer »nach oben« orientieren, das heißt am Gesamtunternehmen, dabei darf er aber die Verantwortung für »seine« Leute nicht vergessen. Will er seine Abteilung effizient gestalten, dann darf er seine Beziehung zu den Mitarbeitern nicht als »Beaufsichtigung« betrachten, sondern als Verpflichtung und Verantwortung, sie zur Leistung zu motivieren.

Außerdem besitzt der Manager auch noch eine Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen; denn seine Stellung und seine Funktion bauen in erster Linie auf dessen objektiven Bedürfnissen auf und nicht so sehr auf seinem Titel oder der Delegation von Macht.

Demnach muss jeder Manager aus den Gesamtzielen des Unternehmens seine eigenen Zielsetzungen und die der unterstellten Abteilung ableiten.

Die Diskussion dieses Kapitels ging in erster Linie um den Manager eines Wirtschaftsunternehmens. Doch lässt sich alles hier Gesagte genauso gut auf den Leiter einer öffentlichen Einrichtung und insbesondere den Leiter einer staatlichen Behörde übertragen. Auch er braucht einen einigermaßen umfangreichen Aufgabenbereich, in den er hineinwachsen kann. Er muss die Befriedigung in erster Linie in seiner Leistung suchen. Somit müssen für die Gestaltung seiner Stelle alle angeführten Faktoren berücksichtigt werden: die Funktion und Position, die Aufgaben, Beziehungen und Informationsbedürfnisse. Er braucht Autorität, um seine Aufgaben zu erfüllen, und er muss seine eigenen Ziele aus denen der Institution ableiten.

Der Leiter in einer öffentlichen Institution braucht die eindeutige Stellenbeschreibung mit fest umrissenem Aufgabenbereich und der richtigen

Struktur noch eher als der Manager in der Wirtschaft. Die eindeutige Gestaltung von Leitungspositionen ist vielleicht der erste und größte Schritt zu einer verbesserten Leistung und Arbeitsmoral im öffentlichen Dienst.

## **Zusammenfassung**

Die Aufgabe eines Managers sollte immer auf einer notwendigen Tätigkeit beruhen. Es sollte eine echte Aufgabe sein, die einen sichtbaren (oder sogar messbaren) Beitrag zu den Zielen des Gesamtunternehmens leistet. Sie sollte einen möglichst großen Spielraum bieten und mit möglichst großer Autorität verbunden sein. Manager sollten lieber durch Leistungsvorgaben als durch ihre Vorgesetzten angeleitet und kontrolliert werden. Bei der Festlegung von Managementaufgaben müssen sechs typische Fehler vermieden werden. Das Maß der Verantwortung eines Managers muss festgelegt werden – und es gibt vier Punkte, die die Managerposition inhaltlich bestimmen. Manager sind abhängig von ihren Vorgesetzten und ihren Untergebenen – und umgekehrt. Vor allem aber sind sie dem Unternehmen verpflichtet.



## Kapitel 24

# Die Weiterentwicklung des Managements und der Manager

Seit 1950 hat es im Rahmen des allgemeinen Management-Booms einen echten Managementausbildungs-Boom gegeben.

Mitte der 40er Jahre begann ich mich erstmals für dieses Thema zu interessieren und fand seinerzeit nur zwei Unternehmen, die die Ausbildung von Managern ernst nahmen: in Amerika war es Sears, Roebuck and Co. und in England Marks & Spencer. Damals gab es in den Vereinigten Staaten nur drei Universitätsprogramme zur Aus- und Fortbildung von Managern: das Sloan-Programm am Massachusetts Institute of Technology, die Veranstaltungen der Graduate Business School der New Yorker Universität zur Fortbildung von Managern und jungen Fachkräften des Bank- und Finanzwesens und das neue Managementprogramm für Fortgeschrittene an der Harvard Business School.

Zehn Jahre später, Mitte der 50er Jahre, belief sich die Zahl der Firmen mit spezifischen Managementausbildungsprogrammen bereits auf etwa dreitausend. Außerdem boten viele Universitäten in Amerika die verschiedensten Managementprogramme für Fortgeschrittene an.

Heute lässt sich die Zahl der Unternehmen, die in irgendeiner Form Managerausbildung betreiben, kaum noch feststellen. Auf jeden Fall ist eine größere Gesellschaft *ohne* derartiges Programm und *ohne* eigenen Ausbildungsstab die Ausnahme. Desgleichen gibt es kaum noch eine Wirtschaftshochschule ohne Managementausbildungsprogramm. Außerdem haben sich eine Unzahl von anderen Organisationen, Handelsvereinigungen, Beratungsfirmen et cetera der Managementaus- und -fortbildung angenommen.

## Warum brauchen wir die Weiterentwicklung des Managements?

Grundlegende Wirtschaftsentscheidungen erfordern bis zu ihrer Ausführung eine recht lange Zeitspanne. Da niemand die Zukunft vorhersehen kann, muss die Unternehmensleitung die Manager von morgen, die ihre rationalen

und verantwortungsbewussten Entscheidungen durchführen und verbürgen sollen, gründlich auswählen, ausbilden und testen.

Die rein numerische Nachfrage nach Führungskräften steigt beständig. Eine hoch entwickelte Gesellschaft ersetzt manuelle Fertigkeiten immer mehr durch theoretisches Wissen und die Fähigkeit, zu organisieren und zu führen – also durch Führungseigenschaften. Erstmals leben wir in einer Gesellschaft, in der die primäre Frage nicht mehr lautet: »Wie viele ausgebildete Leute kann eine Gesellschaft im Versorgungsbereich entbehren?«, sondern heute fragen wir uns: »Wie viele unausgebildete Leute können wir uns leisten?«

Die Managementausbildung ist für ein Wirtschaftsunternehmen auch deshalb notwendig, weil es damit einer elementaren Pflicht gegenüber der Gesellschaft nachkommt. Wenn sich das Unternehmen nicht freiwillig hierum bemüht, dann wird es von der Gesellschaft dazu gezwungen; denn die Kontinuität insbesondere der Großunternehmen ist lebenswichtig. Unsere Gesellschaft wird und kann nicht tolerieren, dass wirtschaftliche Ressourcen verschwendet werden, nur weil die Ausbildung kompetenter Nachfolger für das derzeitige Management versäumt wurde.

Das Mitglied einer modernen entwickelten Gesellschaft sieht in seiner Arbeit mehr als nur den reinen Lebensunterhalt. Es sucht in ihr auch nicht-ökonomische Befriedigungen wie Stolz, Selbstachtung und Selbsterfüllung. Die Entwicklung der Manager ist somit nur eine andere Bezeichnung für den Versuch, die Arbeit in der Wirtschaft mehr als nur Verdienstquelle sein zu lassen. Durch bewusste Herausforderung und verbesserte Gelegenheiten zur größtmöglichen persönlichen Weiterentwicklung jedes Managers entledigt sich das Unternehmen teilweise seiner Verpflichtung, eine Tätigkeit in der Wirtschaft befriedigend zu machen. Und eines steht heute unwiderruflich fest: dass ein Manager gemacht und nicht geboren wird. Man muss daher den Nachwuchs für morgen systematisch heranziehen.

## **Warum brauchen wir die Weiterentwicklung des Managers?**

Der einzelne Manager muss sich ebenso weiterentwickeln wie das Unternehmen und die Gesellschaft. Er muss vor allen Dingen aufgeschlossen, geistig gewandt und selbstkritisch bleiben. Er muss bereits heute die Fähigkeiten erwerben, die sein zukünftiges Leistungsvermögen stärken. Außerdem muss er Gelegenheit haben, seine Erfahrungen und vor allem sich selbst zu reflektieren und seine Stärken richtig einzusetzen.

Im Übrigen muss er in erster Linie als Mensch und nicht so sehr als Manager entwickelt und geformt werden (siehe hierzu Kapitel 45–48).

Eine der Stärken, aber zugleich Schwächen des Managers und Experten ist die Erwartung einer gewissen Befriedigung und Stimulation durch seiner Arbeit. In dieser Hinsicht ist er in den ersten Jahren seiner Ausbildung verdorben worden.

Daher befindet sich insbesondere der erfahrene und erfolgreiche Manager oder Fachmann mit etwa 40 Jahren häufig in einer Krise. In diesem Alter haben die meisten von ihnen ihre Endposition und innerhalb ihrer Firma auch ihre endgültige Funktion erreicht und damit einen Punkt, an dem sie ihre Arbeit nicht mehr richtig befriedigt. Nach 15 oder 20 Jahren Marktforschung wissen sie so ziemlich alles Wissenswerte über ihre Branche und fühlen sich einfach gelangweilt.

Ein Manager muss sich also vor dem Erreichen der Altersgrenze von 45 ein eigenständiges Leben außerhalb seiner Firma aufgebaut haben. Dies ist sowohl für ihn selbst als auch für das Unternehmen wichtig. Denn der Manager, der mit 45 auf »seiner Stelle in Pension geht«, wird kaum einen nennenswerten Beitrag für die Firma bringen. Er braucht dies für sich selbst zur Entfaltung seiner Persönlichkeit, damit er sein Leben unabhängig von dem Unternehmen und von weiterer Beförderung oder von einem neuartigen Tätigkeitsfeld gestalten kann. Er muss sich ganz auf seine Persönlichkeit, seine Stärken und seine eigenen Interessen konzentrieren.

Wir werden lernen müssen, für verdiente Experten und Manager zwischen 40 und 50, *Zweitkarrieren* zu entwickeln. Leute, die wie die Mehrzahl der Manager 20 oder mehr Jahre in einem Betrieb und in einer Funktion tätig waren, müssen neue Aufgaben, Gelegenheiten und Verwendungsmöglichkeiten in anderen Tätigkeiten oder durch den Einsatz in einer neuen Umgebung oder Institution finden.

Demnach gibt es gute Gründe, warum die Weiterentwicklung des Managements und die Aus- und Fortbildung der Manager zum Hauptanliegen geworden sind. Doch was verstehen wir eigentlich unter diesen Begriffen? Zweifellos hat es auch viele Fehlschläge gegeben, und es gibt sicherlich einige Scharlatane, die Managementausbildung nur betreiben, weil es gerade modern ist.

## Wie Managerentwicklung nicht sein sollte

Aus diesen Gründen erscheint es sinnvoll, erst einmal zu bestimmen, was Management- und Managerentwicklung gerade *nicht* sind.

1. Die Teilnahme an Kursen ist nicht Managementausbildung an sich. Kurse sind zwar ein wichtiges Mittel der Managementausbildung, aber auch nicht mehr.

Jeder Kurs – sei es ein dreitägiges Seminar über ein spezifisches Gebiet oder ein zweijähriges »Fortgeschrittenen«-programm, das dreimal wöchentlich stattfindet – muss auf die jeweiligen Ausbildungsbedürfnisse einer Managementgruppe oder eines einzelnen Managers zugeschnitten sein. Doch sind und bleiben die Stelle selbst, der Vorgesetzte und die Fortbildungsplanung des Unternehmens und des einzelnen viel wichtigere Mittel zur Weiterentwicklung als jeder beliebige Kurs.

Außerdem sind einige sehr populäre Kurse von höchst fragwürdigem Wert. Ob Kurse sehr sinnvoll sind, die einen Manager für längere Zeiträume von seiner Arbeit abhalten, möchte ich bezweifeln. Die wirksamsten Kurse sind nach meiner Erfahrung solche, die in der Freizeit des Managers absolviert werden; also Abendkurse, wie sie beispielsweise in vielen Großstadtuniversitäten der Vereinigten Staaten oder von Polytechniken in England angeboten werden. Und die besten Ganztagskurse sind die, bei denen sich Schulbesuch und Beruf abwechseln. So verbringt ein Mann vielleicht eine oder zwei Wochen auf einem intensiven Lehrgang und kehrt danach wieder an seinen Arbeitsplatz zurück, um sein erlerntes Wissen in die Praxis umzusetzen.

Manager sind »Tatmenschen«; sie sind keine Philosophen und sollten auch keine sein. Wenn sie nicht ihr gelerntes und reflektiertes Wissen unmittelbar in die Tat umsetzen können, war der Kurs umsonst. Er bleibt pure Information und wird nicht zum aktiven Wissen. Auch aus pädagogischer Sicht ist es klüger, das Erlernte schnell durch erfolgreiche Ausübung zu bestätigen und zu bekräftigen. Außerdem kann sich ein Manager, der dreizehn Wochen auf einem Fortgeschrittenenlehrgang war, nach so langer Zeit der Abwesenheit von seiner Firma leicht deplaziert vorkommen.

2. Management- und Managerentwicklung sind nicht identisch mit Beförderung- und Ersatzplanung oder mit der »Begabungsentdeckung«. Dies sind nutzlose Marotten und manchmal sogar schädlich.

Der schlimmste Fehler, den ein Unternehmen begehen kann, ist die alleinige Förderung der »Senkrechtstarter« und die Vernachlässigung aller anderen leitenden Kräfte. Im Laufe von zehn Jahren werden 80 Prozent der Leistung von diesen »Übergangenen« geleistet werden. Wenn diese sich nicht genügend weiterentwickelt haben, um die Ideen der wenigen Erfolgreichen zu verstehen, zu akzeptieren und in die Tat umzusetzen, bleibt alles beim Alten. Die acht von den zehn Männern, die von dem Ausbildungsprogramm ausgeschlossen waren, werden sich verständlicherweise zurückgesetzt fühlen

und deshalb in ihren Leistungen nachlassen und sich kaum noch für neue Aufgaben interessieren.

Der Versuch, das »Leistungspotential« zu bestimmen, ist völlig sinnlos. Eine rein zufällige Auswahl, bei der man zum Beispiel jeden fünften Mann beliebig auswählt, hätte genau denselben Effekt. Allein die Leistung zählt, und die Korrelation zwischen versprochener und tatsächlicher Leistung ist selten besonders günstig. Fünf von zehn potenziell leistungsfähigen jungen Männern erweisen sich bis zum Alter von 40 als Schwätzer. Demgegenüber überzeugen die anderen fünf, die auf den ersten Blick nicht so »intelligent« und so eindrucksvoll wirken, im Laufe der Zeit durch echte Leistungen.

Auch die Vorstellung, dass der Zweck der Managementausbildung die »Ersatzbeschaffung« ist, geht am Kern der Sache vorbei. Wir brauchen die Weiterentwicklung von Management und Managern, gerade weil aller Wahrscheinlichkeit nach die Unternehmensform von morgen und damit auch die leitenden Positionen ganz anders aussehen werden. Wenn wir nur die vergangenen und gegenwärtigen Stellen in ihrer derzeitigen Form neu besetzen müssten, wäre ein derartiger Aufwand überflüssig. Wir bräuchten dann nur die Nachwuchskräfte bei ihren jeweiligen Chefs »in die Lehre« zu geben in der Hoffnung, dass sie sich deren Können und Wissen aneignen.

Die schlimmste Form der Ersatzplanung ist die Suche nach dem »Kronprinzen«. Ein »Kronprinz« bedarf eines legitimen Anspruchs auf die Nachfolge – sonst richtet ihn die Ehre zugrunde. Auch wenn man die Auswahl eines »Kronprinzen« noch so gut zu verschleiern sucht, bleibt dies dem Betrieb nur selten verborgen, so dass sich alle anderen potenziellen Nachfolger gegen den Auserkorenen verschwören und versuchen, ihn – meistens erfolgreich – fertigzumachen.

3. Zu guter Letzt sollte man niemals versuchen, durch die Weiterentwicklung eines Managers dessen Persönlichkeit zu verändern. Das alleinige Ziel muss immer die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Mannes sein. Die Aufgabe besteht darin, einem bestimmten Menschen den größten Einsatz der ihm gegebenen Stärken zu ermöglichen, so dass er leisten kann durch das, was er ist, und nicht durch das, was er nach Meinung eines anderen sein sollte.

Ein Arbeitgeber kann die Persönlichkeit eines Mannes nicht beeinflussen. Der gegenseitige Arbeitsvertrag beinhaltet nur eine bestimmte vereinbarte Leistung – und sonst nichts. Jeder Versuch des Arbeitgebers, darüber hinauszugehen, ist anmaßend, unmoralisch und illegal. Der Arbeitgeber mischt sich in die Privatsphäre ein und missbraucht seine Macht. Ein Angestellter ist keine »Loyalität« oder »Zuneigung« oder »Haltung«, sondern nur seine Leistung schuldig.

Die Weiterentwicklung von Management und Managern befasst sich mit den individuellen Fähigkeiten, mit der Stellenstruktur und den Managementbeziehungen sowie dem zu erlernenden Wissen, anhand dessen ein Angestellter seine Fähigkeiten richtig einsetzen kann. Die bewusst angestrebte Verhaltensänderung darf nur im Zusammenhang mit verbesserten Leistungen und unabhängig von der Persönlichkeitsstruktur und der Gefühlswelt eines Mannes versucht werden.

Versuche, die Persönlichkeit eines reifen Mannes zu verändern, müssen auch deswegen scheitern, weil er bei Antritt seines Berufes bereits weitgehend gefestigt ist. Somit besteht unsere Aufgabe nur darin, ihm zur Selbsterfüllung und zur Leistung durch sich und sein Können zu verhelfen.

## Die beiden Dimensionen der Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklung beinhaltet zwei miteinander verbundene Aufgaben, die sich gegenseitig bedingen. Die eine ist die Entwicklung des *Managements*. Ihr Ziel ist die Gesundheit, der Fortbestand und das Wachstum des Unternehmens. Die andere Aufgabe ist die Weiterentwicklung der *Manager* mit dem Ziel der Stärkung, Selbsterfüllung und Selbstentfaltung des einzelnen sowohl als Mitglied des Unternehmens und auch als Persönlichkeit. Die *Managemententwicklung* ist eine Aufgabe und Angelegenheit des Unternehmens – egal wie sich dieses seiner Aufgabe entledigt. *Managerentwicklung* ist dagegen die Aufgabe jedes einzelnen, obgleich das Unternehmen und der Vorgesetzte auch eine wichtige Rolle spielen.

Managemententwicklung beginnt mit der Frage: »Welche Manager und Fachleute braucht dies Unternehmen morgen, um seine Ziele zu erreichen und in einem andersartigen Markt, einer veränderten Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft leistungsfähig zu sein?« Sie befasst sich mit Problemen wie der Altersstruktur der Managementgruppe oder den Fähigkeiten, die ein Manager heute erwerben muss, um sich für die Zukunft zu qualifizieren. Sie richtet ihre Aufmerksamkeit auch auf die Organisationsstruktur und die Gestaltung der Führungspositionen, um die Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche des jungen Managers oder Experten von morgen zu befriedigen. Denn der Markt für Stellen und Karrieren ist ein echter Massenmarkt geworden. Jede Organisation muss deshalb ein »Karriereprodukt« anbieten, das den Karrierenachfrager von morgen anzieht und befriedigt.

Inwieweit die Managementausbildung eine gesonderte Abteilung erfordert, hängt von der Größe und Komplexität des Unternehmens ab. Auf jeden

Fall sollten nicht zu viele Leute damit beschäftigt werden und sich mit zu vielen Programmen verzetteln. Doch muss diese Abteilung mit genügend Macht und Prestige ausgestattet sein, da ihr Ziel die Veränderung der Grundsatzplanung des Unternehmens, der Organisationsstruktur und der Gestaltung der Führungsposten ist.

Ihr Kern ist das Planen des »Karrieremarktes«, die Gestaltung des »Karriereprodukts«, die Beseitigung überflüssiger Stellen und die Erneuerung alter Organisationsstrukturen. Aus dieser Sicht wirkt sie erneuernd, neuordnend und kritisierend. Sie projiziert die Frage: »Was ist unser Unternehmenszweck, und was sollte er sein?« auf die menschliche Organisation des Unternehmens.

Für die Entwicklung des *Managers* steht die Person im Brennpunkt. Ihr Ziel ist die größtmögliche Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und Kräfte und die Selbsterfüllung. Der edle, der hervorragende Mensch ist ihr Ideal.

Die Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung lässt sich nicht einfach anerziehen. Sie muss von innen kommen. Doch können der Vorgesetzte und das Unternehmen sehr viel dazu beitragen, selbst den stark motivierten Mann zu entmutigen und seine Versuche zur Weiterentwicklung fehlzuleiten. Die aktive Anteilnahme, die Ermutigung und Anleitung vonseiten des Vorgesetzten und des Betriebes sind absolut notwendig für eine vorteilhafte Entwicklung jedes Managers.

Der Ausgangspunkt hierfür ist eine Beurteilung der besonderen Fähigkeiten eines Mannes und seiner Grenzen beziehungsweise deren Überwindung, um seine Arbeitskraft möglichst weitgehend zu nutzen. Eine derartige Leistungsbeurteilung sollte auf jeden Fall gemeinsam mit dem betreffenden Manager erstellt werden. Sie muss einerseits auf Selbsteinschätzung fußen und andererseits vom Vorgesetzten aktiv unterstützt werden.

Bei der Selbsteinschätzung neigen die meisten Leute dazu, sich entweder zu kritisch oder zu wenig kritisch zu betrachten. Sie schätzen häufig ihre Stärken falsch ein oder rühmen sich dessen, was sie nicht leisten können anstelle ihrer eigenen Stärken.

Typisch hierfür ist der erstklassige Ingenieur, der sich selbst als guten Manager betrachtet, da er analytisch denkt und objektiv ist. Doch erfordert eine Leitungsfunktion außerdem Einfühlungsvermögen, Verständnis für die Arbeit anderer und ein feines Empfinden für so irrationale Faktoren wie die Persönlichkeit eines Mannes. Da gibt es den Verkaufsleiter, der sich für einen unübertroffenen Strategen hält – in Wirklichkeit ist er aber nur ein gerissener Verhandlungsführer, und das, was er unter Strategie versteht, ist nichts weiter als das »Sonderangebot der nächsten Woche«. Häufig genug erkennt gerade ein guter Analytiker und Berater nicht, dass ihm der Mut zu harten und einsamen Entscheidungen fehlt.



Eine Beurteilung sollte auf den Leistungszielen aufbauen, die ein Mann sich selbst in Übereinstimmung mit seinem Vorgesetzten gesteckt hat. Seine effektive Leistung sollte immer nur mit diesen Zielen und nie mit seinem Leistungsvermögen verglichen werden. Dadurch lässt sich seine Stärke ermitteln und die Faktoren, die ihn hindern, diese voll zu entfalten.

Doch sollte eine derartige Selbsteinschätzung auch immer die Frage enthalten: »Was erwarte ich vom Leben? Welche Werte, Vorstellungen und Wünsche zählen für mich am meisten? Und was muss ich machen, lernen, ändern, um ganz nach meinen Ansprüchen und Vorstellungen leben zu können?« Diese Frage kann am besten von einem Außenstehenden gestellt werden, der den Betreffenden kennt, ihn achtet und zugleich die *objektive* Perspektive hat, die nur wenige Menschen in Bezug auf sich selbst haben.

Für die persönliche Weiterentwicklung muss man sich neue Fertigkeiten, neue Kenntnisse und neue Verhaltensweisen aneignen. Vor allem aber benötigt man Erfahrung, und zwar die eigene Berufserfahrung und die durch das Vorbild des Vorgesetzten vermittelte. Die Selbstbeurteilung muss demnach immer zu Schlussfolgerungen über die Bedürfnisse und Möglichkeiten eines Mannes führen, damit er die von ihm zu erlernende und die von ihm benötigte Erfahrung versteht. Man sollte sich fragen: »Welche Berufserfahrungen sind besonders geeignet, damit der Betreffende seine Stärken möglichst schnell und weitgehend entwickeln kann?«

Managerentwicklung ist immer Eigenentwicklung. Ein Unternehmen braucht sich also gar nicht besonders zu rühmen, wenn es die Verantwortung für die Aus- und Weiterbildung eines Managers übernimmt. Die Verantwortung liegt letztlich bei dem einzelnen, seinen Fähigkeiten und Anstrengungen. Und kein Unternehmen ist fähig oder gar verpflichtet, individuelle Bemühungen durch betriebliche Maßnahmen zu ersetzen. Das wäre gleichzeitig unberechtigte Bevormundung und unkluge Anmaßung.

Es ist für den Geist, die Vision und die Leistung der heutigen Führungskräfte notwendig, dass sie Manager von morgen entwickeln. Man lernt am meisten über eine Sache, wenn man sie unterrichten muss, und niemand entwickelt sich so stark wie derjenige, der versucht, anderen bei ihrer Entwicklung zu helfen. In der Tat kann man sich selbst nicht weiterentwickeln, wenn man nicht an der Entwicklung anderer beteiligt ist. Durch ihre Bemühungen, andere zu fördern, erhöhen Führungskräfte ihre Anforderungen an sich selbst. Die Besten in jedem Beruf halten die Menschen, die sie ausgebildet und entwickelt haben, für das Beste, was sie hinterlassen können.

Um es noch einmal zu sagen: Die Aus- und Weiterbildung von Management und Managern ist in öffentlichen Einrichtungen ebenso notwendig wie in Unternehmen – und sie verlangt die gleichen Ansätze.



Der Manager und Experte von heute hat geradezu die Verpflichtung zur persönlichen Weiterentwicklung. Und zwar sowohl sich selbst als auch dem Unternehmen gegenüber. Man hört heute viel über den »organisierten Menschen« und über die »Entfremdung« der Arbeitnehmer in Großunternehmen. Ich bezweifle, dass die Entfremdung heute größer ist als früher. Die klassische Diagnose der Entfremdung wurde schließlich nicht in einem modernen Konzern gestellt, sondern in einem durch und durch landwirtschaftlich orientierten Land vorindustrieller Prägung, nämlich in Dänemark, wo Kierkegaard zu Beginn des 19. Jahrhunderts lebte und wirkte. Aber unabhängig davon, ob Konformität und geistige Verzweiflung heute stärker sind oder nicht, ist die einzige wirksame Gegenkraft für beide Phänomene die persönliche Verpflichtung zur Weiterentwicklung, die persönliche Verpflichtung zur Auszeichnung.

## Zusammenfassung

Die Entwicklung des Managements beruht sowohl auf den Bedürfnissen der Organisation als auch auf denen der Manager. Aber bisher wird kaum verstanden, dass es eine *Managemententwicklung* gibt, die auf die Bedürfnisse der Organisation ausgerichtet ist, und eine *Managerentwicklung*, bei der es um die Bedürfnisse des Einzelnen geht – und dass beide nicht deckungsgleich sind. Managerentwicklung ist *Selbstentwicklung*, auch wenn der Vorgesetzte und die Organisation sie fördern oder unterdrücken können. Das Ziel der Managerentwicklung ist herausragende Leistung.

## Kapitel 25

# Management durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle

Jedes Mitglied eines Unternehmens leistet seinen spezifischen Beitrag, der wiederum auf das gemeinsame Ziel abgestimmt sein muss. Alle Anstrengungen müssen gleichgerichtet und alle Beiträge miteinander in Einklang sein, dass sie eine Einheit ohne Lücken, Spannungen und unnötige doppelte Arbeit ergeben. Die Unternehmensleitung verlangt die Abstimmung jeder einzelnen Tätigkeit auf die Ziele der Gesamtorganisation. Dies gilt insbesondere für den Posten des Managers. Seine Ergebnisse und Leistungen müssen an seinem Beitrag zum Geschäftserfolg gemessen werden. Der Manager muss deshalb wissen und verstehen, welche Leistung von ihm aufgrund der Unternehmensziele verlangt wird, und sein Vorgesetzter muss wiederum wissen, welchen Beitrag er von ihm verlangen und erwarten kann. Sonst wird der Manager fehlgeleitet und seine Arbeitskraft verschwendet.

Die Unternehmensführung durch Zielvorgabe erfordert besondere Maßnahmen. Denn die Manager eines Wirtschaftsunternehmens richten sich keineswegs automatisch nach einem gemeinsamen Ziel. Im Gegenteil, jeder Organisation sind naturgemäß vier einflussreiche Faktoren der Fehlleitung immanent: die spezialisierte Arbeit der meisten Manager, die hierarchische Struktur, die unterschiedlichen Vorstellungen und Arbeitsweisen, die verschiedene Managementebenen zwangsläufig isolieren, und zu guter Letzt die Entlohnungsstruktur der Managementgruppe. Um diese Hindernisse zu überwinden, bedarf es nicht nur des guten Willens, vieler guter Reden und Ermahnungen, sondern man braucht eine richtige Politik und Struktur, damit die Unternehmensführung durch Zielvorgabe sinnvoll organisiert und für die gesamte Managementgruppe eine Art lebendiges Gesetz wird.

## Die spezialisierte Arbeit des Managers

Eine alte Geschichte erzählt von drei Steinmetzen, die nach ihrer Arbeit gefragt wurden. Der erste antwortete: »Ich verdiene mir meinen Lebensun-

terhalt.« Der zweite hämmerte weiter und meinte: »Ich bin der beste Steinmetz im ganzen Land.« Der dritte schaute mit glänzenden Augen auf und sagte: »Ich baue einen Dom.«

Der dritte Mann ist demnach der echte Manager. Der erste weiß, was er von seiner Arbeit erwarten kann, und wird auch in seinen Erwartungen nicht enttäuscht. Er wird immer eine gute Arbeit gegen gute Bezahlung liefern, doch ist er kein Manager und wird niemals einer sein.

Nur der zweite Mann stellt ein Problem dar. Kunstfertigkeit beziehungsweise fachliches Können sind absolut notwendig: ein Unternehmen richtet sich selbst zugrunde, wenn es von seinen Leuten nicht die größtmögliche Fertigkeit abverlangt. Doch besteht zugleich die Gefahr, dass der gute Handwerker, der Nurfachmann annimmt, er erbringe eine echte Leistung, während er in Wirklichkeit nur Steine poliert oder Fußnoten sammelt. Jedes Unternehmen muss fachliches Können und Perfektion unbedingt ermutigen, doch muss beides immer im Zusammenhang mit den Bedürfnissen des Gesamtunternehmens gesehen werden.

Die Mehrzahl der Manager und Experten irgendeines Betriebes geht wie der zweite Mann unserer Geschichte einer speziellen Arbeit nach. Die Gewohnheiten eines Managers, seine Vorstellungen und Werte werden gewöhnlich sowohl durch funktionale als auch durch spezielle Aufgaben geformt. Der funktionale Spezialist versucht selbstverständlich immer, der Beste in seinem Fach zu sein. Denn eine Arbeit ohne hohe Leistungsnormen ist unehrenhaft und korrumpiert sowohl den Mann selbst als auch seine Kollegen. Das bewusste Streben nach fachlicher Perfektion fördert Neuerungen und Fortschritte in jedem Bereich. Man sollte deshalb den Manager unbedingt ermutigen, der beispielsweise nach »perfekter Personalführung«, dem »bestgeführten Betrieb«, nach »echter wissenschaftlicher Marktforschung«, dem »modernsten Buchhaltungssystem« oder nach »perfekter Technik« strebt.

Doch liegt in diesem Streben nach fachlicher Perfektion bei funktionaler und spezialisierter Arbeit auch eine Gefahr: es kann die Vorstellungen und Anstrengungen eines Mannes leicht von den Unternehmenszielen ablenken. Die funktionale Arbeit selbst wird zum Endziel. Der Manager misst dann häufig seine Leistung nicht mehr an seinem Beitrag zum Betriebserfolg, sondern nur an seinen eigenen rein fachlichen Kriterien. Er wird dazu neigen, seine Mitarbeiter nur nach ihrem fachlichen Können zu beurteilen und sie dementsprechend zu belohnen und zu befördern. Er wird dann Anforderungen im Interesse der gesamten Unternehmensführung als Einmischung in »gutes technisches Können«, in den »reibungslosen Produktionsablauf« oder in »adäquate Verkaufspraktiken« ablehnen. Wenn dieser an sich legitime Wunsch des funktionalen Managers nach Perfektion nicht ausgeglichen

wird, kann er sich leicht zu einer Zentrifugalkraft entwickeln, die das Unternehmen auseinanderreißt und es in eine lockere Verbindung von funktionalen Bereichen zerfallen lässt, in denen jeder mit seiner eigenen Aufgabe beschäftigt ist, jeder eifersüchtig über seine »Geheimnisse« wacht und jeder seine Domäne ohne Rücksicht auf das Unternehmen zu vergrößern sucht. *Die Lösung besteht darin, das Interesse an fachlichem Können und das Interesse am Ziel des Unternehmens gegeneinander abzuwägen.*

## Fehlleitung durch Hierarchie

Die hierarchische Managementstruktur verstärkt die Gefahr, dass das, was der Chef tut und sagt – und seien es noch so beiläufige Bemerkungen –, seine Gewohnheiten und sogar Eigenheiten seinen Mitarbeitern als kalkuliert, beabsichtigt und bedeutungsvoll erscheinen lässt.

»Überall wird von *human relations* gesprochen. Doch wenn dich der Chef wirklich einmal zu sich bittet, dann nur, weil deine Überstunden zu hoch sind. Und wenn tatsächlich einer befördert wird, dann ist es auf jeden Fall einer von denen, die die Buchhaltungsformulare immer extrem sorgfältig ausfüllen.« Diese und ähnliche Reden kann man überall hören. Eine derartige Auffassung muss schlechte Leistungen erzeugen – selbst wenn man die Überstunden kürzt. Außerdem kommt darin ein Mangel an Vertrauen und Achtung für die Gesellschaft und ihr Management zum Ausdruck.

Natürlich ist eine derartig falsche Leitung seiner Mitarbeiter vom Manager gar nicht beabsichtigt. Er betrachtet wirklich *human relations* als eine der wichtigsten Aufgaben seiner leitenden Angestellten. Doch redet er von Überstunden, weil er meint, er müsse bei seinen Männern als »praktischer Mann« erscheinen, oder weil er ihnen so beweisen will, dass er mit ihren Problemen vertraut ist. Er legt nur deswegen so großen Wert auf die Buchhaltungsformulare, weil sie ihm genauso lästig sind wie seinen Männern – doch will er jeden Ärger mit dem Rechnungsprüfer vermeiden. Seinen Mitarbeitern bleiben diese Gründe jedoch verborgen, sie sehen und hören nur die Frage nach den Überstunden, die Überbetonung der Formulare.

Die Lösung dieses Problems erfordert eine Managementstruktur, die die Erfordernisse der jeweiligen Stelle und nicht so sehr die Wünsche des Chefs besonders berücksichtigt. Dagegen wird die Überbewertung eines persönlichen Stils und bestimmten Verhaltens die genannten Probleme nur noch verstärken. Tatsächlich konnte schon häufig beobachtet werden, dass der Versuch eines Managers, sein Verhalten zu ändern und dadurch Leitungsfehler

zu vermeiden, genau das entgegengesetzte Resultat bewirkt hat: Das heißt, eine vorher einigermaßen befriedigende Situation wurde durch Missverständnisse unerträglich. Der Manager selbst wird so selbstbewusst, dass er jegliche Beziehung zu seinen Männern verliert. Und die Männer wiederum reagieren mit Ratlosigkeit und Misstrauen.

Leitungsfehler können auch aus den unterschiedlichen Anliegen und Funktionen der einzelnen Managementebenen resultieren. Auch dies Problem lässt sich nicht einfach durch bestimmte Verhaltensweisen und gute Absichten lösen; denn es wurzelt in der Struktur eines Unternehmens. Selbst eine »verbesserte Kommunikation« kann da wenig helfen, da sie gegenseitiges Verstehen und eine gemeinsame Sprache voraussetzt – und gerade diese beiden Voraussetzungen fehlen normalerweise.

Jeder Manager sieht seine Firma aus einem anderen Blickwinkel. Der Produktionsvorarbeiter sieht in der Regel nur die unmittelbaren Probleme der Fertigung. Die oberste Betriebsleitung sieht zumeist nur das gesamte Unternehmen; es sieht Aktionäre, finanzielle Probleme und einen Berg von höchst abstrakten Beziehungen und Zahlen. Jede Ebene braucht ihre besondere Betrachtungsweise, sonst könnte sie ihre Arbeit nicht machen. Doch sind die Ansichten häufig so divergierend, dass Männer aus verschiedenen Ebenen, die über dieselbe Sache reden, dies oftmals gar nicht merken – oder aber glauben, dass sie über dasselbe sprechen, während sie in Wirklichkeit aneinander vorbeireden.

## **Fehlleitung durch Bezahlung**

Die schlimmste und zugleich hartnäckigste Ursache für falsche Leitung innerhalb des Managements kann in der Gehaltsstruktur liegen. Die leitenden Angestellten müssen nun einmal bezahlt werden – und letztlich birgt jedes Gehaltssystem die Gefahr der Fehlleitung in sich.

Für das Unternehmen ist das Gehalt ein Kostenfaktor, für den Empfänger Einkommen. Doch zugleich verkörpert es Status im Betrieb und in der Gesellschaft. Es stellt ein Urteil über den Wert eines Mannes und seine Leistungen dar. Es ist gefühlsmäßig mit allen unseren Vorstellungen von Fairness, Gerechtigkeit und Gleichheit verbunden. Selbstverständlich ist Geld eine quantitative Größe, doch werden mit dem Geld, das im Rahmen irgendeines Entlohnungssystems gezahlt wird, die am wenigsten fassbaren und zugleich höchst sensiblen Werte und Qualitäten angesprochen. Aus diesem Grund kann es nie ein einfaches oder wahrhaft rationales Gehaltssystem geben.

Jedes Gehaltssystem bestimmt den Platz eines Mannes innerhalb einer Gruppe. In welchem Verhältnis sein Gehalt zu dem anderer und insbesondere seiner gleichrangigen Kollegen steht, ist häufig viel wichtiger als dessen absolute Höhe.

Das Gehaltssystem muss demnach ein Gleichgewicht zwischen der Anerkennung des Einzelnen und der Stabilität und Aufrechterhaltung der Gruppe herstellen. Leider gibt es keine wissenschaftliche Formel für das »richtige« Entgelt. Ein einigermaßen gutes Gehaltssystem muss einen Kompromiss finden zwischen den verschiedenen Funktionen und Bedeutungen des Gehalts für die Gruppe und für den einzelnen. Doch kann selbst das beste System nie alle Mängel beseitigen.

Es gibt allerdings kaum einen besseren Beurteilungsmaßstab für den Manager als das Gehalt und die Gehaltsstruktur. Seine Bedeutung übersteigt bei weitem die rein wirtschaftliche Bedeutung des Geldes. Es vermittelt dem einzelnen die Wertschätzung seiner Führungsspitze und seinen eigenen Wert innerhalb der Managementgruppe. Es bringt in klarer und fassbarer Form die Stellung, den Rang und die Anerkennung eines Mannes in einer Gruppe zum Ausdruck.

Bei den hohen Einkommen bedeutet heute eine kleine Gehaltszulage in der Regel wenig für den Mann in höherer Position. Sie erhöht meistens nur seine Einkommenssteuer. Doch als Statussymbol und seinen gefühlsmäßigen Auswirkungen nach zu urteilen ist dieser kleine Mehrbetrag unermesslich viel wert.

Die schädlichste Form der Fehlleitung entsteht manchmal bei den scheinbar »gerechten« Gehaltssystemen für die Leiter dezentralisierter Abteilungen und Betriebe, deren Bezahlung unmittelbar an die Leistung gekoppelt ist, wobei diese gewöhnlich als Kapitalverzinsung pro Jahr gemessen wird. Wenn wir die Leistung *messen* wollen, gibt es keinen anderen Weg. Doch wenn die Rentabilität oder die laufenden Gewinne überbetont werden, können die Leiter einer eigenständigen Filiale leicht die Zukunft zugunsten der Gegenwartsergebnisse vernachlässigen.

Einem fähigen Managementteam, das eine der wichtigsten Abteilungen eines Chemiekonzerns leitete, gelang es mehrere Jahre hindurch nicht, ein dringend benötigtes Produkt zu entwickeln. Jedes Jahr erklärten sie erneut der obersten Geschäftsleitung, dass das neue Produkt »noch nicht ganz soweit« sei. Schließlich wurde der Abteilungsleiter direkt gefragt, warum sie ein Produkt hemmten, das eindeutig lebenswichtig für den Erfolg seines Betriebes war. Er fragte daraufhin zurück, ob der Betreffende sich schon einmal ihren Gehaltsplan angesehen habe. Er selbst hätte ja ein fixes Gehalt, doch die Einkommen der restlichen leitenden Angestellten hingen stark von

einem Bonus ab, der sich nach der Rentabilität bemisst. Das neue Produkt sei zwar ungemein zukunftssträftig für den Betrieb, doch gäbe es unmittelbar nach seiner Entwicklung fünf oder sechs Jahre lang nur Investitionen und keine Erträge. Er wisse sehr wohl, dass sie drei Jahre im Rückstand sind, doch bringe er es einfach nicht fertig, seine Kollegen brotlos zu machen.

Diese Geschichte hatte ein Happy End. Das Gehaltssystem wurde geändert und ähnlich aufgebaut wie der DuPont-Plan, der speziell für die Entwicklung neuer Produkte ausgearbeitet worden war. Danach bleiben die Entwicklungskosten bei den Investitionen einer Abteilung oder Filiale so lange unberücksichtigt, bis das neue Produkt auf dem Markt erschienen ist. In unserem Chemiekonzern war innerhalb von zwei Jahren das neue Produkt auf dem Markt und verkaufte sich gut.

Es ist immer empfehlenswert, ein möglichst einfaches Gehaltsschema zu verwenden. Es sollte einen gewissen Beurteilungsspielraum gewähren und eine leistungsgerechte Bezahlung je nach individueller Arbeit ermöglichen. Mir ist jedoch völlig klar, dass es ein wirklich »faites« oder gar »wissenschaftliches« System nie geben wird. Man kann nur auf der Hut gegen gravierende Fehler sein, wie das Belohnen falscher Verhaltensweisen, die Betonung der falschen Ergebnisse und die Ablenkung vom gemeinsamen Ziel.

## **Welche Ziele sollte sich ein Manager setzen?**

Nur ein kontinuierliches Bemühen kann der latenten Tendenz zur Verzettelung und zum Fehlverhalten entgegenwirken. Der Vorgesetzte muss sich im Klaren sein, was er von seinen unterstellten Managern erwarten kann. Diese wiederum müssen wissen, für welche Ergebnisse sie verantwortlich sind. Wenn sich nicht beide Seiten hierum bemühen, werden sie sich nicht verstehen und ihre Vorstellungen nicht in Übereinstimmung bringen können.

Jeder Manager, vom höchsten Chef bis hinunter zum Bürovorsteher, braucht klar abgesteckte Ziele, die angeben, welche Leistung von einer Abteilung erwartet wird und inwieweit sie mit ihrem Beitrag anderen Abteilungen bei der Erfüllung ihrer Ziele hilft. Außerdem muss deutlich werden, welchen Beitrag Leiter anderer Abteilungen für ihre Zielsetzungen erwarten dürfen. Der Schwerpunkt sollte also unbedingt auf der Zusammenarbeit und den gemeinsamen Ergebnissen liegen.

Diese jeweiligen Zielsetzungen sollten sich immer aus den Gesamtzielen des Unternehmens ableiten. Dies gilt selbst für den Vorarbeiter am Fließband, der in einem so großen Betrieb arbeitet, dass die Beziehung zwischen

seinem Ergebnis und dem des gesamten Unternehmens praktisch unüberschaubar wird. Doch die Arbeitsgruppe des Vorarbeiters braucht den Blick auf die Ziele und Erfordernisse der Firma und muss ihre eigenen Ergebnisse als Beitrag zum Gesamtergebnis definieren können.

Die Zielsetzungen jedes Managers sollten seinen Beitrag zum Erreichen der Gesellschaftsziele auch für alle anderen Bereiche offenlegen. Natürlich ist nicht jeder Beitrag in jedem Bereich unmittelbar ersichtlich. So ist beispielsweise der Beitrag der Marketingabteilung zur Produktivität nur indirekt und kaum erfassbar. Doch wenn ein Manager und seine Abteilung keinen eindeutigen Beitrag für einen Bereich erbringen, der für den Fortbestand und das Wachstum des Unternehmens notwendig ist, dann muss dies auch klar gesagt werden. Denn der Manager muss verstehen, dass das gesamte Betriebsergebnis von dem ausgewogenen Verhältnis der Anstrengungen und Ergebnisse in allen Bereichen abhängt. Dies Verständnis ist einerseits wichtig für die vollständige Entfaltung jeder Funktion und jedes Spezialgebietes, andererseits verhindert es das Entstehen von Herrschaftsbereichen und Eifersüchteleien. Außerdem wird die Überbewertung eines Schlüsselbereiches eher vermieden.

Dies gilt insbesondere für Beraterstäbe und so hoch spezialisierte Gruppen wie die Computerfachleute. Sie können wahrscheinlich nicht immer den Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und den Betriebsergebnissen sehen, doch wenn sie sich nicht zumindest darum bemühen, kann ihre Arbeit leicht an den Unternehmenszielen vorbeigehen.

Um alle Anstrengungen einigermaßen zu vereinheitlichen, müssen die Ziele aller Manager aller Bereiche und Ebenen sowohl an kurz- als auch an langfristigen Kriterien orientiert sein. Und natürlich müssen neben »materiellen« Zielen auch »immaterielle« Faktoren miteinbezogen werden, wie die Ziele der Managerorganisation und -weiterentwicklung, die Leistung und das Verhalten des Arbeiters und die Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit.

## Management durch Einzelaktionen

Richtige Unternehmensführung erfordert insbesondere vom Topmanagement die Harmonisierung aller Ziele. Nur so lässt sich die allgemein übliche Praxis des Krisenmanagements und des »Managements durch Feldzüge« (*management by crisis and by drives*) vermeiden.

Jeder weiß genau und erwartet nichts anderes, dass spätestens drei Wochen nach einer »Einzelaktion« alles wieder beim alten ist. Das einzige Ergebnis einer Sparaktion ist wahrscheinlich, dass Boten und Stenotypistinnen gefeuert



werden und dass Angestellte mit einem Gehalt von 25 000 Dollar auch die einfachen Arbeiten machen müssen, die mit 150 Dollar pro Woche bezahlt werden, indem sie ihre Briefe mehr schlecht als recht selbst schreiben. Und doch ziehen viele Unternehmensleitungen keineswegs die logische Konsequenz daraus, dass Einzelaktionen offensichtlich selten Erfolg beschieden ist.

Darüber hinaus führt diese Form des Managements leicht zu Fehlverhalten. Sie legt nämlich die alleinige Betonung auf eine bestimmte Tätigkeitsphase und vernachlässigt alles andere. »Vier Wochen reduzieren wir den Lagerbestand«, berichtete ein »alter Hase« im Krisenmanagement einmal, »dann folgen vier Wochen Kosteneinsparungen und danach vier Wochen *human relations*. Dann bleibt gerade noch ein Monat Zeit für verbesserten Kundendienst, und danach ist das Lager wieder auf seinem alten Stand. Wir haben einfach keine Zeit, unserer eigentlichen Arbeit nachzugehen. Die Geschäftsleitung spricht einzig und allein vom Lagerbestand der letzten Woche oder von den Kundenklagen dieser Woche. Wie wir unsere restliche Arbeit machen, interessiert niemanden.«

In einem Betrieb, in dem die Geschäftsleitung mit Einzelaktionen arbeitet, vernachlässigen die Leute entweder ihre Arbeit, um den jeweiligen Anforderungen nachzukommen, oder sie boykottieren stillschweigend die Einzelaktion, um ihre eigentliche Arbeit zu verrichten. In beiden Fällen stumpfen sie ab und werden eine echte Krise, in der wirklich jeder mit anfassen muss, nur als einen weiteren Anfall von Hysterie der Betriebsleitung abtun.

Diese Art der Unternehmensführung ist ein deutliches Zeichen der Verwirrung, ein Eingeständnis der Unfähigkeit, zu denken und zu handeln. Vor allem aber beweist es, dass das Unternehmen nicht weiß, was es von seinen leitenden Kräften zu erwarten hat, und dass es diese nicht richtig zu leiten versteht.

## **Wie und von wem sollten die Ziele eines Managers festgelegt werden?**

Die Zielsetzungen jedes Managerpostens werden durch den Beitrag bestimmt, den er zum Erfolg der nächstgrößeren zugehörigen Einheit beizusteuern hat. So lassen sich die Ziele eines regionalen Verkaufsleiters durch den Beitrag bestimmen, den er und sein Verkaufsteam für die Verkaufsabteilung erbringen, die Ziele des Projektingenieurs durch seinen Beitrag und den seiner Zeichner zur Maschinenbauabteilung und die Ziele des Leiters einer selbständigen Filiale durch deren Beitrag zu den Zielen der zugehörigen Hauptfirma.

Das höhere Management muss sich natürlich vorbehalten, diese Ziele zu akzeptieren oder abzulehnen. Doch ist ihre Bestimmung ein äußerst wichtiger Teil des Verantwortungsbereichs eines Managers. Außerdem sollte jeder Manager an der Ausarbeitung der Ziele der nächsthöheren Abteilung unbedingt teilhaben. Allein das *Gefühl* der Mitsprache (um einen Lieblingsausdruck der *human relations* zu verwenden) reicht bei weitem nicht aus und ist zudem falsch. Als Manager *hat* man Verantwortung. Gerade weil seine Ziele die objektiven Bedürfnisse des Unternehmens und nicht bloß die Wünsche des Vorgesetzten oder seine eigenen Vorstellungen widerspiegeln sollen, muss er ihnen positiv gegenüberstehen. Er muss die Endziele des Unternehmens kennen und verstehen, was von ihm erwartet wird und warum und nach welchen Maßstäben er beurteilt wird. Innerhalb einer Abteilung muss unter den leitenden Angestellten unbedingte geistige Übereinstimmung bestehen. Und diese lässt sich nur erreichen, wenn jeder einzelne die Ziele der Abteilung durchdenkt und aktiv und verantwortlich an ihrer Bestimmung teilnimmt. Und nur wenn sein unter ihm arbeitender Manager derartig partizipiert, kann der Vorgesetzte ihn einschätzen und dementsprechende Ansprüche an ihn stellen.

Dies ist so wichtig, dass einige mir bekannte hervorragende Manager sogar noch einen Schritt weiter gehen. Sie lassen jeden ihrer Mitarbeiter zweimal jährlich einen »Brief an den Leiter« schreiben. In diesem Brief gibt jeder zunächst einmal die Ziele seines Vorgesetzten und seine eigenen an. Dann bespricht er die Leistungsmaßstäbe, nach denen er sich beurteilt glaubt. Weiterhin zählt er alles auf, was ihm zum Erreichen der gesteckten Ziele notwendig erscheint und was er in seiner Abteilung als grundlegende Hindernisse betrachtet. Er führt an, inwieweit sein Vorgesetzter und die Firma ihm behilflich sind und inwieweit sie ihn behindern. Zu guter Letzt macht er Vorschläge für das kommende Jahr, um seine Ziele zu realisieren. Wenn sein Vorgesetzter diesen Bericht akzeptiert, wird er zur Grundlage der künftigen Arbeit.

Dieses Hilfsmittel bringt besser als alles andere zum Vorschein, wie schnelle, unüberlegte und zufällige Bemerkungen sogar des besten Chefs verwirren und fehlleiten können.

Eine große Firma hat diesen »Brief an den Leiter« zehn Jahre lang angewendet. Und dennoch enthält fast jeder Brief wieder Ziele und Vorstellungen, die den adressierten Vorgesetzten häufig überraschen. Und wenn er dann fragt: »Was soll das heißen?«, bekommt er zur Antwort: »Erinnern Sie sich nicht an das, was Sie mir im letzten Frühjahr im Fahrstuhl gesagt haben?«

Dieser Brief bringt auch alle Widersprüche in den Anforderungen des Vorgesetzten und der Firma zum Vorschein. Verlangt der Chef gleichzeitig schnelle und qualitativ wertvolle Arbeit, obwohl sich beides ausschließt? Und welcher Kompromiss muss im Interesse der Firma gefunden werden?

Verlangt er von seinen Leuten einerseits Initiative und Urteilsvermögen und andererseits, dass sie erst bei ihm rückfragen, bevor sie irgend etwas unternehmen? Fragt er sie zwar nach ihren Ideen und Vorschlägen, verwendet oder diskutiert sie aber nie? Erwartet das Unternehmen von einem kleinen Technikerteam, dass es sofort verfügbar ist, wenn etwas schiefgeht, und dennoch laufend neue Entwürfe liefert? Verlangt es einerseits von einem Manager, dass er hohe Leistungsnormen erfüllt, und versagt ihm andererseits die Entlassung schlechter Leute? Oder schafft es genau die Bedingungen, bei denen die Leute sagen: »Ich kann meine Arbeit gut machen, so lange der Chef nicht weiß, was ich tue«?

Dieses Hilfsmittel illustriert: Das Managen von Managern erfordert zugleich besondere Anstrengungen, um die generelle Richtung einzuhalten und um Abweichungen von ihr möglichst schnell zu beseitigen. Gegenseitiges Verstehen kann nie durch »Kommunikation nach unten« oder durch Gespräche erzielt werden, sondern nur durch die »Kommunikation nach oben«. Es erfordert gleichzeitig die Bereitschaft des Vorgesetzten zum Zuhören und ein besonderes Instrument, mit dem sich der untergeordnete Manager Gehör verschaffen kann.

## **Selbstkontrolle durch Maßstäbe**

Der größte Vorteil des Managements durch Zielvorgabe ist vielleicht, dass es dem Manager erlaubt, seine eigene Leistung zu kontrollieren. Selbstkontrolle führt zu stärkerer Motivation. Sie weckt den Wunsch, das Beste zu geben und nicht nur gerade das Nötige. Sie erhöht die Zielsetzungen und erweitert die Vorstellungen. Wenn das Setzen von Zielen nicht schon für die Einheitlichkeit der Leitung und Arbeit des Managementteams erforderlich wäre, würde es auf jeden Fall notwendig, um das Managen durch Selbstkontrolle zu ermöglichen.

Tatsächlich ermöglicht uns das Management durch Zielvorgabe, dass sich der Schwerpunkt der Geschäftsführung vom Dominieren der Untergebenen auf die Selbstkontrolle verlagert.

Um seine eigene Leistung kontrollieren zu können, darf ein Manager nicht nur seine Ziele *kennen*. Er muss seine Leistung und Ergebnisse mit dem Allgemeinziel vergleichen können. Man sollte unbedingt alle Manager der Schlüsselbereiche eines Betriebes mit klaren und allgemeingültigen Richtlinien versehen. Sie brauchen nicht quantitativ erfassbar, sollten aber auf jeden Fall klar, einfach und vernünftig sein. Sie müssen relevant sein und die Auf-

merksamkeit und Anstrengungen in die gewünschte Richtung lenken können. Sie müssen zumindest in bestimmtem Umfang zuverlässig und ohne weitere Erklärungen einigermaßen verständlich sein.

Jeder Manager muss die notwendigen Informationen bekommen, um seine eigene Leistung beurteilen zu können, und zwar so, dass er die erforderlichen Veränderungen schnell genug veranlassen kann. Überdies müssen die Informationen dem Manager persönlich zugestellt werden und nicht etwa seinem Vorgesetzten, damit dieser sie nicht als Kontrollinstrument verwenden kann.

Heute muss dieser Punkt ganz besonders betont werden, da sich derartige Informationen aufgrund des technischen Fortschritts viel schneller erhalten, sammeln, analysieren und zusammenfassen lassen. Früher war die Information über wichtige Tatsachen entweder überhaupt nicht möglich oder erst so spät verfügbar, dass sie nur noch historischen Wert besaß. Dadurch wurde zwar eine effiziente Selbstkontrolle schwierig, aber zugleich auch die Beherrschung durch den vorgesetzten Manager. Ohne die zur Kontrolle erforderliche Information konnte der untergeordnete Manager weitgehend nach eigenen Vorstellungen arbeiten.

Wird die neuartige Form der Informationsbeschaffung sinnvoll genutzt, kann sie die Effizienz und Leistung der Unternehmensleitung erheblich erhöhen, wird sie dagegen zur »Kontrolle von oben« missbraucht, kann die neue Technologie unermesslichen Schaden anrichten, indem sie das Management demoralisiert und seine Leistungsfähigkeit ernsthaft mindert.

## **Selbstkontrolle und Leistungsnormen**

Management durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle verlangt Selbstdisziplin; denn es zwingt den Manager, hohe Anforderungen an sich selbst zu stellen. Einer der wichtigsten Kritikpunkte gegen dies Konzept war, daß es den einzelnen leicht überfordern kann. (Vergleiche Kapitel 7, insbesondere die Besprechung von Maslows Kritik an der Theorie Y.)

Dieses Managementkonzept unterstellt, dass alle Leute verantwortlich sein, einen Beitrag liefern, Leistungen erbringen wollen. Dies ist eine ziemlich kühne Behauptung. Doch wissen wir, dass der Mensch sein Verhalten weitgehend den an ihn gestellten Anforderungen anpasst.

Ein Betriebsleiter, der alle Menschen für schwach, verantwortungslos und faul hält, wird genau diese Haltung bei seinen Leuten erzeugen. Ein Manager, der von vornherein Stärke, Verantwortungsbewusstsein und Bereitwilligkeit unterstellt, wird zwar einige Enttäuschungen erleben, doch besteht

seine erste Aufgabe ja darin, menschliche Stärken zu fördern. Und dies vermag er nur, wenn er davon ausgeht, dass Menschen, insbesondere Manager und Fachleute, leisten wollen.

Diese Einstellung ist besonders wichtig für die jungen Leute mit guter Ausbildung, die die Manager von morgen sein werden. Sie wissen vielleicht nicht genau, was ihr Wunsch, »einen Beitrag zu leisten«, impliziert. Doch besteht dieser Wunsch zu Recht; denn er entspringt der Annahme, dass praktisch in allen Institutionen des öffentlichen und privaten Lebens das Management in der Regel diesen jungen Leuten die Bereitschaft, einen echten Beitrag zu leisten, abspricht. Sie brauchen daher geradezu die Unterwerfung unter die Disziplin und die Anforderungen des Managements durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle.

## **Eine Managementphilosophie**

Ein Wirtschaftsunternehmen braucht unbedingt ein Prinzip der Unternehmensführung, das die individuelle Stärke und Verantwortung zur vollen Entfaltung bringt, die Anstrengungen und Vorstellungen auf ein gemeinsames Ziel richtet, Teamarbeit fördert und die Ziele des einzelnen auf das Gemeinschaftswohl abstimmt.

Mit dem Management durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle wird das Gemeinschaftswohl zum eigentlichen Ziel jedes Managers. Es substituiert die Kontrolle von außen durch die striktere, anspruchsvollere Kontrolle von innen. Es motiviert den Manager zum Handeln, weil die objektive Aufgabe dies verlangt und nicht weil irgendjemand etwas befohlen hat. Er handelt in erster Linie aus freien Stücken und aufgrund eigener Entscheidung – das heißt als freier Mensch.

Ich spreche in diesem Zusammenhang nur ungern von einer Philosophie – es ist mir ein zu großes Wort. Doch lässt es sich für das Management durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle ohne weiteres verwenden. Denn diese Form der Unternehmensführung baut sowohl auf einer klaren Vorstellung über die Aufgabe des Managements auf als auch auf einer Analyse der spezifischen Bedürfnisse der Managementgruppe und der zu überwindenden Widerstände. Sie umfasst ein Konzept über menschliches Handeln, Verhalten und Motivation und lässt sich letztlich auf jeden Manager, unabhängig von seiner Funktion und seiner Rangstellung, und auf jedes große oder kleine Unternehmen übertragen. Es garantiert echte Leistung durch die Umfunktionierung der objektiven Bedürfnisse in persönliche Ziele. Und dies bedeutet echte Freiheit.

## Zusammenfassung

Jeder Angehörige eines Unternehmens leistet einen anderen Beitrag, doch alle müssen etwas zu einem gemeinsamen Ziel, einer gemeinsamen Leistung beitragen. Jeder sollte sich bei seiner oder ihrer Arbeit um größtmögliche Qualität bemühen. Dennoch ist die herausragende Leistung nur ein Mittel, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Naturgemäß neigen Organisationen dazu, von ihrer Zielsetzung abzuweichen. Daher ist Management durch Zielvorgaben notwendig für jede Organisation, um aus den Leistungen einzelner eine gemeinsame Leistung zu machen. Die Manager müssen sich ihre Ziele selbst setzen, und diese Ziele sollten der Selbstkontrolle dienen. Management durch Zielvorgaben und Selbstkontrolle kann wahrlich als *Managementphilosophie für freie Männer und Frauen* bezeichnet werden.

## Kapitel 26

# Vom mittleren Management zu informationsbasierten Organisationen

Das typische Großunternehmen von heute besitzt weniger als die Hälfte der Managementebenen eines entsprechenden Unternehmens von 1988 und nur ein Drittel der Manager. Seine Struktur sowie die Aufgaben und Sorgen des Managements erinnern kaum noch an die einer typischen Produktionsfirma um 1950. Stattdessen ähnelt es sehr viel mehr Organisationen, denen weder aktive Manager noch Managementwissenschaftler heute besonders viel Aufmerksamkeit schenken: Krankenhäuser, Universitäten, Sinfonieorchester.

Denn genau wie diese wird das typische moderne Großunternehmen zunehmend wissensbasiert sein – eine Organisation, die weitgehend aus Spezialisten besteht, *die ihre eigene Leistung durch organisiertes Feedback* von Kollegen, Kunden und Firmenzentrale *lenken und kontrollieren*. Aus diesem Grund wird das Großunternehmen zunehmend zu dem, was ich eine *informationsbasierte Organisation* nenne.

Unternehmen, besonders große, haben kaum eine andere Wahl, als zu informationsbasierten Organisationen zu werden. Zum einen verlangt die Bevölkerungsentwicklung diese Umstellung. Der Schwerpunkt in der Beschäftigung verlagert sich schnell: von Hand- und Büroarbeitern zu Wissensarbeitern, die Widerstand gegen das Prinzip von Befehl und Kontrolle leisten, das die Geschäftswelt vor mehr als 100 Jahren vom Militär übernommen hat. Zum anderen fordert die ökonomische Entwicklung den Wandel. Insbesondere große Firmen haben ein Bedürfnis nach Innovation und Unternehmmergeist. Aber vor allen Dingen bedingt die Informationstechnologie den Wandel.

## Informationstechnologie

Selbstverständlich ist keine hochmoderne Informationstechnologie nötig, um eine informationsbasierte Organisation zu schaffen. Wie wir sehen werden, bauten die Briten in Indien eine solche Organisation auf, als »Informationstechnologie« einen Schreibgriffel bedeutete und barfüßige Läufer

das »Telekommunikationssystem«. Doch da sich die moderne Technologie immer mehr durchsetzt, müssen wir uns noch intensiver mit Analyse und Diagnose beschäftigen – also mit »Informationen«. Sonst riskieren wir, dass wir von den Daten überschwemmt werden, die wir erzeugen.

Sobald eine Firma die ersten vorsichtigen Schritte von Daten zu Informationen macht, verändern sich ihre Entscheidungsvorgänge, ihre Managementstrukturen und sogar die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Dies ist in einer Reihe von Organisationen weltweit geschehen, und zwar ziemlich schnell.

Den ersten Schritt in diesem Wandlungsprozess können wir ohne Probleme sehen, wenn wir über die Auswirkungen der Informationstechnologie auf Investitionsentscheidungen nachdenken. Wir wissen seit langer Zeit, dass es nicht den einen richtigen Weg gibt, eine geplante Investition zu analysieren. Wir müssen mindestens sechs Faktoren analysieren: die erwartete Rendite; die Ausschüttungsperiode und die erwartete produktive Lebensdauer der Investition; den diskontierten derzeitigen Wert aller Nettoerträge über die produktive Lebensspanne der Investition hinweg; das Risiko, wenn man die Investition nicht tätigt oder sie aufschiebt; die Kosten und das Risiko im Fall einer Fehlinvestition; und schließlich die Alternativkosten. Jeder Student des Rechnungswesens muss sich mit diesen Punkten auseinandersetzen. Vor der enormen Steigerung der Datenverarbeitungskapazität durch Computer hätte die tatsächliche Analyse Wochen an Rechenarbeit verschlungen. Heute sollte jeder sie mit einem Tabellenkalkulationsprogramm innerhalb von ein paar Stunden erledigen können.

Die Verfügbarkeit dieser Informationen verändert die Investitionsanalyse: Aus Meinung wird Diagnose, also ein rationales Abwägen alternativer Annahmen. Zudem verwandeln Informationen Investitionsentscheidungen von opportunistischen finanziellen Entscheidungen, die von Zahlen beherrscht wurden, zu Geschäftsentscheidungen, die auf der Wahrscheinlichkeit verschiedener strategischer Annahmen beruhen. Eine Entscheidung setzt also eine Geschäftsstrategie voraus und stellt gleichzeitig diese Strategie und die dazugehörigen Annahmen in Frage. Was früher eine reine Aufgabe der Finanzplanung war, wird nun zur Strategieanalyse.

Der zweite Bereich, der betroffen ist, wenn eine Firma ihre Technologie auf die Produktion von Informationen ausrichtet, ist ihre Organisationsstruktur. Fast sofort wird deutlich, dass sowohl die Anzahl der Managementebenen als auch die Anzahl der Manager deutlich gesenkt werden können. Der Grund ist einfach: Es stellt sich heraus, dass ganze Ebenen des Managements weder entscheiden noch führen. Stattdessen besteht ihre wichtigste, wenn nicht gar ihre einzige Funktion darin, als *Relais* zu dienen – als



menschlicher Verstärker für die schwachen, schlecht gebündelten Signale, die in der traditionellen Organisation vor Beginn des Informationszeitalters als Kommunikation bezeichnet wurden.

Eines der größten amerikanischen Verteidigungsunternehmen machte genau diese Entdeckung, als es fragte, welche Information seine Topmanager und Betriebsleiter zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigten. Woher stammte sie und in welcher Form? Wie wurde sie verteilt? Die Suche nach Antworten zeigte schon bald, dass ganze Ebenen des Managements – vielleicht insgesamt sechs von 14 – nur existierten, weil diese Fragen noch nie gestellt worden waren. Die Firma besaß Daten zuhauf. Aber sie hatte ihre Unmengen von Daten immer nur zur Kontrolle genutzt, nicht zur Information.

## Von Daten zu Informationen

*Informationen sind Daten mit einer bestimmten Bedeutung und einem bestimmten Zweck.* Aus Daten Informationen zu machen setzt folglich Wissen voraus. Und Wissen ist per definitionem spezialisiert. (Wirklich gebildete Leute neigen sogar zur Überspezialisierung, egal in welchem Bereich, weil es immer noch so viel mehr zu wissen gibt.)

Die informationsbasierte Organisation benötigt insgesamt sehr viel mehr Spezialisten als eine Firma, die nach dem Prinzip von Befehl und Kontrolle funktioniert. Außerdem sitzen die Spezialisten im operativen Bereich, nicht in der Firmenzentrale. Tatsächlich tendiert die operative Organisation dazu, eine Organisation von Spezialisten aller Art zu werden.

Informationsbasierte Organisationen brauchen zentrale operative Arbeit in Bereichen wie Rechtsberatung, Öffentlichkeitsarbeit und Pflege der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, genau wie bisher. Aber der Bedarf an Dienstleistungspersonal – also an Personen ohne operative Verantwortung, die nur beraten oder koordinieren – sinkt drastisch. In ihrem zentralen Management braucht die informationsbasierte Organisation dagegen, wenn überhaupt, nur sehr wenige Spezialisten.

Aufgrund ihrer flacheren Struktur hat die große, informationsbasierte Organisation mehr Ähnlichkeiten mit Firmen des letzten Jahrhunderts als mit heutigen großen Firmen. Damals allerdings lag das gesamte zur Verfügung stehende Wissen bei den Leuten ganz an der Spitze. Die übrigen waren Helfer oder Handlanger, die zum größten Teil immer die gleiche Arbeit verrichteten und das taten, was man ihnen sagte. In der informationsbasierten Organisation befindet sich das Wissen vor allen Dingen in den unteren Ebenen, in den

Köpfen der Spezialisten, die verschiedene Arten von Arbeit tun und sich selbst anleiten. Eine Organisation, in der das Wissen sich in der Verwaltung sammelt, versucht dagegen, Wissen von oben weiterzugeben, anstatt Informationen von unten zu erhalten.

Schließlich wird ein großer Teil der Arbeit in der informationsbasierten Organisation anders gemacht. Traditionelle Abteilungen wachen über Qualitätsstandards, dienen als Ausbildungszentren und beauftragen Spezialisten. In diesen Abteilungen wird nicht tatsächlich gearbeitet. Das geschieht überwiegend in Teams, die für eine bestimmte Aufgabe zuständig sind.

In der Abteilung, die immer die am klarsten von allen definiert war, hat diese Veränderung längst begonnen: in der Forschung. In der pharmazeutischen Industrie, in der Telekommunikation, in der Papierherstellung wird das traditionelle Nacheinander von Forschung, Entwicklung, Fertigung und Marketing ersetzt durch Gleichzeitigkeit. Spezialisten aus allen genannten Bereichen arbeiten im Team zusammen, vom Beginn der Forschung an bis zur Markteinführung des Produkts.

Ob eine Arbeitsgruppe benötigt wird und wie ihre Aufgabe, ihre Zusammensetzung und ihre Führung aussehen sollte, muss *von Fall zu Fall* entschieden werden. Das bedeutet, dass die Organisation, die entwickelt wird, über die Matrix hinausgeht. Dabei ist eins allerdings klar: Die informationsbasierte Organisation erfordert größere Selbstdisziplin und noch stärkere Verantwortung des Einzelnen für Beziehungen und Kommunikation als die Matrixorganisation, in der operative Manager das Personal für spezifische Aufgaben stellen.

Es ist leicht zu sagen, dass die Informationstechnologie die Unternehmen verändert. Was diese Veränderung den Firmen und Spitzenmanagern abverlangt, ist viel schwieriger zu erkennen. Darum finde ich es hilfreich, in anderen Arten von informationsbasierten Organisationen nach Anhaltspunkten zu suchen, beispielsweise in Krankenhäusern, Sinfonieorchestern und in der britischen Verwaltung von Indien.

Ein größeres Krankenhaus mit etwa 400 Betten beschäftigt mehrere hundert Ärzte und 1200 bis 1500 Pflegekräfte, die sich auf rund 60 medizinische Spezialgebiete verteilen. Jedes Spezialgebiet hat sein eigenes Spezialwissen, seine eigene Ausbildung, seine eigene Sprache. In jedem Spezialgebiet, besonders in den diagnostischen und therapeutischen Gebieten wie dem klinischen Labor oder der Physiotherapie, gibt es einen Leiter, der eher ein arbeitender Spezialist ist als ein Vollzeitmanager. Der Leiter jedes Spezialbereichs ist direkt dem Topmanagement verantwortlich, ein mittleres Management gibt es kaum. Ein Gutteil der Arbeit wird in Ad-hoc-Teams geleistet, so wie sie die individuelle Diagnose eines Patienten und seine Behandlung erfordern.

Das Beispiel eines großen Sinfonieorchesters ist sogar noch lehrreicher. Immerhin gibt es einige Werke, bei denen mehrere hundert Musiker auf der Bühne zusammenspielen. Nach der traditionellen Organisationstheorie müsste es dann mehrere Vizedirigenten der einzelnen Gruppen geben und zusätzlich vielleicht ein halbes Dutzend Vizedirigenten der verschiedenen Divisionen. Aber so funktioniert das nicht. Es gibt nur einen Dirigenten – den CEO –, und jeder Musiker spielt direkt zu dieser Person hin, ohne Vermittler. Und jeder Einzelne ist ein hochrangiger Spezialist, ja ein Künstler.

Aber das beste Beispiel für eine große und erfolgreiche informationsbasierte Organisation ganz ohne mittleres Management ist die britische Verwaltung Indiens.<sup>1</sup>

Die Briten verwalteten den indischen Subkontinent 200 Jahre lang, von der Mitte des 18. Jahrhunderts an bis nach dem Zweiten Weltkrieg, ohne dass sie irgendwelche grundsätzlichen Veränderungen in der Organisationsstruktur oder der Verwaltungspolitik vornahmen. Im indischen Staatsdienst waren nie mehr als 1000 Menschen zur Verwaltung des riesigen, dicht besiedelten Subkontinents beschäftigt – ein winziger Bruchteil (höchstens ein Prozent) der Legionen von konfuzianischen Mandarinen und Palasteunuchen, die das nicht sehr viel dichter bevölkerte Nachbarland China verwalteten. Die meisten Briten in Indien waren recht jung: Mit 30 war man bereits ein erfahrener Mann, besonders in den Anfangsjahren. Sie lebten größtenteils allein in isolierten Außenposten, der nächste Landsmann war eine oder zwei Tagesreisen entfernt, und in den ersten 100 Jahren gab es weder Telegrafennoch Bahnverbindungen.

Die Organisationsstruktur war vollkommen flach. Jeder Distriktkommandant berichtete direkt an den »COO« (Chief Operating Officer), den Provinzgouverneur. Da es neun Provinzen gab, waren jedem Provinzgouverneur mindestens 100 Menschen direkt unterstellt. Das ist ein Vielfaches dessen, was die *Doktrin von der Kontrollspanne* zulassen würde. Trotzdem funktionierte das System erstaunlich gut, vor allem, weil es so angelegt war, dass jeder Angehörige die Informationen besaß, die er für seine Aufgabe brauchte.

Einmal im Monat verbrachte der Distriktkommandant einen ganzen Tag damit, einen Bericht an den Gouverneur in der Provinzhauptstadt zu schreiben. Er behandelte darin jede seiner Hauptaufgaben – von denen es nur vier gab, die alle klar umrissen waren. Er beschrieb detailliert, was er in jedem der vier Bereiche erwartet hatte und was tatsächlich geschehen war. Falls beides voneinander abwich, begründete er dies. Dann schrieb er seine Erwartungen für den darauffolgenden Monat auf: Was würde in den Bereichen jeder Schlüsselaufgabe passieren und was wollte er dabei tun. Er stellte Fragen zur politischen Linie und kommentierte die langfristigen Chancen,

Bedrohungen und Erfordernisse. Der Gouverneur seinerseits antwortete mit einem ausführlichen Kommentar auf jeden einzelnen der Berichte.

Was kann man anhand dieser Beispiele über die Erfordernisse der informationsbasierten Organisation sagen? Und wo liegen ihre Managementprobleme? Sehen wir uns zunächst die Erfordernisse an. Mehrere hundert Musiker und ihr CEO, der Dirigent, können zusammenspielen, weil sie alle *die gleiche Partitur* haben. Sie sagt sowohl der Flötistin als auch dem Paukisten, was sie oder er wann spielen muss. Und sie sagt dem Dirigenten, was er wann von jedem zu erwarten hat. Genauso sind alle Spezialisten im Krankenhaus durch eine *gemeinsame Mission* miteinander verbunden: die Heilung und Pflege der Kranken. Die Diagnose ist ihre *Partitur*, sie schreibt dem Röntgenlabor, der Diätassistentin, dem Physiotherapeuten und dem Rest des medizinischen Teams spezifische Handlungsweisen vor.

Mit anderen Worten: Es ist eine Anforderung an informationsbasierte Organisationen, dass sie klare, einfache, gemeinsame Zielsetzungen hat, die sich in bestimmte Handlungsweisen umsetzen lassen. Diese Beispiele zeigen aber auch, dass sich informationsbasierte Organisationen auf ein einziges Ziel – oder höchstens einige wenige Ziele – konzentrieren müssen.

Denn die Akteure in einer informationsbasierten Organisation sind Spezialisten. Man kann ihnen nicht sagen, wie sie ihre Arbeit zu tun haben. Es gibt vermutlich wenige Orchesterdirigenten, die aus einem Waldhorn einen einzigen Ton herausbekämen, geschweige denn dem Hornisten zeigen könnten, wie man das macht. Aber der Dirigent kann die Fähigkeiten und das Wissen des Hornisten auf ein Ziel lenken, auf die *gemeinsame Leistung* der Musiker. Und diese Fokussierung ist genau das, was die Topmanager einer informationsbasierten Organisation erreichen müssen.

Doch eine Firma hat keine Partitur, nach der gespielt wird, außer jener, die sie schreibt, während sie spielt. Und während weder die hervorragende noch die miserable Aufführung einer Sinfonie etwas an dem ändert, was der Komponist geschrieben hat, schafft ein Unternehmen ständig neue und andere Partituren, an denen seine Leistung gemessen wird. Daher muss eine informationsbasierte Firma um zwei wesentliche Punkte herum strukturiert sein. Zum einen um *Ziele*, die klar die Leistungserwartungen des Managements für das Unternehmen insgesamt, für jeden Teil des Unternehmens und alle Spezialisten zum Ausdruck bringen, und das *organisierte Feedback*, das die Ergebnisse mit diesen Leistungserwartungen vergleicht, sodass jeder Firmenangehörige sich selbst kontrollieren kann.

Die andere Anforderung an eine informationsbasierte Organisation ist, dass jeder Einzelne Informationsverantwortung übernimmt. Die Fagottistin im Orchester tut das jedes Mal, wenn sie einen Ton spielt. Ärzte und Pflege-

kräfte arbeiten mit einem ausgefeilten System von Berichten und dem Schwesternzimmer auf jeder Station als Informationszentrum. Der Distriktkommandant in Indien nahm diese Verantwortung jedes Mal wahr, wenn er einen Bericht abgab.

Der Schlüssel zu einem solchen System ist, dass jeder fragt: »Wer in dieser Organisation benötigt welche Informationen von mir? Und von wem bin ich meinerseits abhängig?« Jeder wird auf seiner Liste immer sowohl Vorgesetzte als auch Untergebene stehen haben. Aber die wichtigsten Namen sind diejenigen von Kollegen, also von Gleichgestellten. Die Beziehung zwischen dem Internisten, dem Chirurgen und dem Anästhesisten ist ein Beispiel. Aber die Beziehung zwischen dem Biochemiker, dem Pharmakologen, dem medizinischen Direktor, der für die klinischen Tests verantwortlich ist, und der Marketingspezialistin in einer Pharmafirma ist nicht anders. Auch diese Beziehung verlangt von den Beteiligten, dass sie die volle Verantwortung dafür übernehmen, einander mit Informationen zu versorgen.

Die Informationsverantwortung gegenüber den anderen wird immer besser verstanden, besonders in mittelgroßen Firmen. Aber die Informationsverantwortung einem selbst gegenüber wird immer noch größtenteils vernachlässigt. Jeder Angehörige einer Organisation sollte ständig darüber nachdenken, welche Informationen er oder sie benötigt, um seine oder ihre Aufgabe zu erfüllen, und sollte einen Beitrag dazu leisten.

Das kann durchaus der radikalste Bruch mit der Art und Weise sein, wie selbst hochgradig computergestützte Firmen heute noch arbeiten. Dort nehmen die Leute entweder an: je mehr Daten, desto mehr Informationen – was eine absolut gültige Annahme war, als es kaum Daten gab. Heute aber, wo es Daten in Massen gibt, führt sie zu einer Überlastung mit Daten und einem Informationsblackout. Oder die Leute glauben, dass die Informationsspezialisten wissen, welche Daten Führungskräfte und Experten brauchen, um informiert zu sein. Aber Informationsspezialisten sind Werkzeughersteller. Sie können uns sagen, welches Werkzeug wir benutzen sollen, um Polsternägel in einen Stuhl zu klopfen. Aber wir müssen entscheiden, ob wir den Stuhl überhaupt polstern wollen.

Führungskräfte und Experten müssen durchdenken, was Informationen für sie sind und welche Daten sie brauchen: zuerst, um zu wissen, was sie tun; dann, um entscheiden zu können, was sie tun sollten; und schließlich, um zu beurteilen, wie gut sie ihre Aufgabe erfüllen. Solange das nicht geschieht, werden die IT-Abteilungen vermutlich Kostenzentren bleiben, anstatt die Ergebniszentren zu werden, die sie sein könnten.

Die meisten großen Unternehmen haben mit den Beispielen, die wir uns angesehen haben, wenig gemeinsam. Aber um wettbewerbsfähig zu bleiben –

vielleicht sogar um überlebensfähig zu bleiben –, müssen sie sich in informationsbasierte Organisationen verwandeln, und zwar schnell. Sie müssen alte Gewohnheiten ablegen und neue annehmen. Und je erfolgreicher eine Firma in der Vergangenheit war, desto schwieriger und schmerzlicher wird dieser Prozess sein. Er wird die Arbeitsplätze, den Status und die Chancen einer ganz erheblichen Anzahl von Menschen in der Organisation gefährden, besonders die der langjährigen Mitarbeiter mittleren Alters im mittleren Management, die am wenigsten flexibel sind und sich in ihrer Arbeit, ihren Positionen, ihren Beziehungen und ihrem Verhalten am sichersten fühlen.

Die informationsbasierte Organisation stellt auch ihre besonderen Anforderungen an das Management. Folgende halte ich für entscheidend:

1. Belohnungen, Anerkennung und Aufstiegschancen für Spezialisten entwickeln.
2. In einer Organisation von Spezialisten eine einheitliche, gemeinsame Vision schaffen.
3. Für eine Organisation aus Arbeitsgruppen eine Managementstruktur entwickeln.
4. Nachwuchs für das Topmanagement ausmachen, vorbereiten und austesten.

Fagottisten wollen vermutlich nie etwas anderes sein als Fagottisten, und sie rechnen wohl auch nicht damit, je etwas anderes zu werden. Ihre Aufstiegschancen bestehen darin, vom zweiten Fagott zum ersten Fagott aufzusteigen und vielleicht von einem zweitklassigen Orchester in ein besseres, renommierteres zu wechseln. In ähnlicher Weise rechnen viele Medizintechniker nicht damit, etwas Besseres, Angeseheneres zu werden als eben Medizintechniker. Ihre Berufschancen bestehen darin, leitender Medizintechniker oder sogar Laborleiter zu werden. Diejenigen, die es zum Laborleiter schaffen – vielleicht einer von 25 oder 30 Technikern –, erhalten vielleicht auch die Gelegenheit, an ein größeres und reicheres Krankenhaus zu wechseln. Der Distriktkommandant in Indien hatte praktisch keine Chance, sich beruflich weiterzuentwickeln, es sei denn durch Versetzung in einen größeren Distrikt nach einer dreijährigen Dienstzeit.

Die Karrierechancen für Spezialisten sollten in einem informationsbasierten Unternehmen größer sein als in einem Orchester oder in einem Krankenhaus, ganz abgesehen vom Staatsdienst in Indien. Aber wie in diesen Organisationen wird es sich hauptsächlich um – begrenzte – Aufstiegschancen innerhalb des eigenen Spezialgebiets handeln. Der Aufstieg ins Management wird die Ausnahme bleiben, aus dem einfachen Grund, dass es deutlich

weniger Positionen im mittleren Management geben wird, in die man aufsteigen könnte. Das ist ganz anders als in der traditionellen Organisation, wo – außer im Forschungslabor – die Karriereleiter vom Spezialgebiet zum allgemeinen Manager führt.

In den 50er Jahren löste General Electric das Problem, indem es »parallele Aufstiegsmöglichkeiten« für »einzelne leistungsstarke Experten« schuf. Viele Firmen folgten diesem Beispiel. Aber die Experten lehnten diese Lösung überwiegend ab. Für sie und ihre Kollegen im Management bestand die einzig sinnvolle Beförderung im Aufstieg ins Management. Die vorherrschende Vergütungsstruktur in praktisch allen Unternehmen bestätigt diese Einstellung, weil sie unausgewogen ist – zugunsten von Managerpositionen und -titeln.

Für dieses Problem gibt es keine einfache Lösung. Etwas Hilfe bietet ein Blick auf die großen Anwalts- und Beraterkanzleien, wo selbst die ranghöchsten Partner in der Regel Spezialisten sind und Mitarbeiter, die keine Partner werden wollen, schon früh abgelöst werden. Aber welche Lösung auch immer am Ende gewählt wird, sie funktioniert nur, wenn die Werte und die Kompensationsstruktur in der Firma drastisch geändert werden.

Die zweite Herausforderung, der sich das Management stellen muss, besteht darin, seiner Organisation von Spezialisten eine gemeinsame Vision zu geben, *einen Blick aufs Ganze*.

Im Staatsdienst in Indien erwartete man vom Distriktkommandanten, dass er das »Ganze« seines Distrikts im Auge hatte. Aber damit er sich darauf konzentrieren konnte, wurden die staatlichen Dienstleistungen, die im 19. Jahrhundert nacheinander entstanden (Forstwirtschaft, Bewässerung, der Archaeological Survey of India, öffentliche Gesundheitsfürsorge und Hygiene sowie Straßenbau) außerhalb der Verwaltungsstruktur organisiert und betrafen praktisch den Distriktkommandanten nicht. Das bedeutet, dass der Distriktkommandant immer mehr von den Aktivitäten isoliert wurde, die häufig den größten Einfluss auf seinen Distrikt hatten und für diesen auch von größter Bedeutung waren. Am Ende besaß nur die Provinzregierung oder die Zentralregierung einen Blick aufs »Ganze«, und selbst der wurde zunehmend abstrakt.

Ein Unternehmen kann so einfach nicht funktionieren. Hier muss eine große Zahl von Spezialisten, ganz besonders von ranghöheren Spezialisten, einen gemeinsamen Blick und eine gemeinsame Ausrichtung auf das Ganze haben. Und trotzdem muss das Unternehmen den individuellen Stolz und die Professionalität seiner Experten akzeptieren, ja, es muss sie nähren – und sei es nur, weil es an Chancen fehlt, ins mittlere Management aufzusteigen. Die Motivation der Mitarbeiter muss aus diesem Stolz und dieser Professionalität kommen.



Eine Möglichkeit, die Professionalität zu fördern, besteht darin, Arbeitsgruppen zu bilden. Das informationsbasierte Unternehmen wird immer mehr kleine, sich selbst führende Einheiten einsetzen und ihnen übersichtliche Aufgaben zuteilen. Aber in welchem Maß sollten informationsbasierte Firmen leistungsstarke Spezialisten aus ihren Spezialgebieten in andere, neue Bereiche wechseln lassen? Und wie sehr muss das Topmanagement die Schaffung und Aufrechterhaltung einer gemeinsamen Vision unter den verschiedenen Experten als seine oberste Priorität ansehen?

Wenn man sich stark auf Arbeitsgruppen verlässt, behebt dies ein Problem. Aber ein anderes wird verschärft: die Managementstruktur der informationsbasierten Organisation. Wer sollen die Manager des Unternehmens sein? Werden es die Leiter der Arbeitsgruppen sein? Oder wird das Unternehmen ein Ungeheuer mit zwei Köpfen werden: mit einer Struktur von Spezialisten auf der einen Seite und einer Verwaltungsstruktur von Arbeitsgruppenleitern auf der anderen Seite?

Die Entscheidungen über die Rolle und Funktion der Arbeitsgruppenleiter, mit denen wir uns hier auseinandersetzen müssen, sind heikel und strittig. Ist ihre Aufgabe auf Dauer angelegt, ähnlich wie die Aufgabe der Oberschwester im Krankenhaus? Oder handelt es sich um eine Funktion, die sich ändert, wenn sich die Aufgabe ändert? Handelt es sich um eine Arbeit auf Zeit oder um eine Position? Ist mit ihr überhaupt irgendein Rang verbunden? Und wenn das der Fall ist, werden die Arbeitsgruppenleiter mit der Zeit zu dem, was die Produktmanager bei Procter & Gamble waren: die Grundeinheit des Managements und die Staboffiziere der Firma? Könnten die Leiter der Arbeitsgruppen schließlich die Abteilungsleiter oder die Vizepräsidenten ersetzen?

Hinweise auf jede dieser möglichen Entwicklungen gibt es bereits, aber weder lässt sich ein eindeutiger Trend erkennen, noch ist man sich darüber im Klaren, was die jeweilige Entwicklung nach sich zieht. Doch jede von ihnen würde eine neue, unvertraute Struktur entstehen lassen.

Das schwierigste Problem wird schließlich sein, den Nachwuchs für das Topmanagement sicherzustellen, ihn auf seine Aufgabe vorzubereiten und ihn zu erproben. Dies ist natürlich ein altes und wichtiges Problem und außerdem ein Hauptgrund für die allgemeine Akzeptanz der Dezentralisierung in den großen Firmen in den letzten 60 Jahren. Doch viele bestehende Firmen haben sehr viele Positionen im mittleren Management, in denen die Leute vorbereitet und erprobt werden sollen. Daher gibt es meist eine ganze Reihe von Leuten, aus denen man auswählen kann, wenn ein Platz an der Spitze zu besetzen ist. Wenn aber in Zukunft die Zahl der Positionen im mittleren Management deutlich zurückgeht, woher kommen dann die



Topführungskräfte einer informationsbasierten Organisation? Wie wird ihre Vorbereitung aussehen? Wie können sie getestet werden?

Die Dezentralisierung zu autonomen Einheiten wird sicher noch kritischer sein als heute. Vielleicht kopieren wir sogar die deutsche *Gruppe*, in der die dezentralisierten Einheiten separate Firmen mit eigenem Topmanagement bilden. Die Deutschen verwenden dieses Modell vor allem aufgrund ihrer Tradition, Menschen innerhalb ihrer Spezialgebiete zu befördern, besonders in den Bereichen Forschung und Technik. Wenn es keine verfügbaren Führungsstellen in quasi unabhängigen Tochterfirmen gäbe, hätten die Unternehmen kaum Gelegenheit, ihre vielversprechenden Experten auszubilden und zu testen. Diese Tochterfirmen sind folglich so etwas wie das Farmteam eines Baseballclubs der Major League.

Wir stellen vielleicht auch fest, dass mehr und mehr Topmanagement-Posten in großen Firmen besetzt werden, indem man Leute aus kleineren Firmen abwirbt. So kommen auch die großen Orchester an ihre Dirigenten: Ein junger Dirigent verdient sich seine oder ihre Sporen in einem kleinen Orchester oder Opernhaus und wird dann von einem größeren engagiert. Die Leiter etlicher großer Krankenhäuser haben eine ähnliche Karriere hinter sich.

Kann die Geschäftswelt dem Beispiel von Orchestern und Krankenhäusern, wo das Topmanagement zu einer separaten Karrierelaufbahn geworden ist, folgen? Dirigenten und Krankenhausverwalter haben jeweils eine für ihren Bereich spezifische Ausbildung durchlaufen. Etwas Ähnliches sehen wir in Frankreich, wo große Firmen häufig von Männern geleitet werden, die ihre gesamte frühere Laufbahn im Staatsdienst verbracht haben. In den meisten Ländern wäre dies für wirtschaftliche Organisationen nicht akzeptabel (nur in Frankreich gibt es die *mystique* der *Grandes Écoles*). Und selbst in Frankreich werden besonders die großen Firmen zu anspruchsvoll, um von Leuten geführt zu werden, die keine direkte Erfahrung und keine nachgewiesene Erfolgsbilanz vorweisen können.

Daher wird der gesamte Prozess der Topmanagement-Entwicklung – Vorbereitung, Erprobung, Nachfolge – noch problematischer werden, als er ohnehin schon ist. Es wird zunehmend notwendig werden, dass erfahrene Geschäftsleute noch einmal die Schulbank drücken. Und die *Business Schools* sollten sich überlegen, was erfolgreiche Experten wissen müssen, um hochrangige Positionen als Geschäftsführer oder Firmenchefs bekleiden zu können.

Seit dem Aufkommen moderner Unternehmen nach dem Amerikanischen Bürgerkrieg und dem Deutsch-Französischen Krieg in Europa hat es zwei wesentliche Entwicklungen im Konzept und in der Struktur von Organisationen gegeben. Die erste spielte sich in den zehn Jahren zwischen 1895 und 1905 ab. Damals wurden Eigentum und Management voneinander getrennt

und das Management etabliert als eigene Arbeit und Aufgabe. Das geschah zuerst in Deutschland, wo Georg von Siemens – einer der Gründungsdirektoren der Deutschen Bank – die von seinem Cousin Werner von Siemens gegründete Fabrik für elektrische Geräte rettete, nachdem dessen Söhne und Erben sie fast in den Ruin getrieben hatten. Indem Georg von Siemens drohte, die Bankkredite zu kündigen, zwang er seine Cousins, das Management der Firma in die Hände von Experten zu übergeben. Wenig später folgten J. P. Morgan, Andrew Carnegie und John D. Rockefeller sen. diesem Beispiel, als sie die amerikanische Eisenbahn und andere Industriezweige umfassend neu strukturierten.

Die zweite Entwicklung fand 20 Jahre später statt. Die Ausprägung des modernen Konzerns begann mit Pierre S. du Ponts Neustrukturierung seines Familienbetriebs Anfang der 20er Jahre und setzte sich fort mit Alfred P. Sloans Umgestaltung von General Motors einige Jahre später. Damals wurde die heutige Organisation mit ihrem Prinzip von Befehl und Kontrolle eingeführt. Ihre wichtigsten Merkmale sind Dezentralisierung, zentrale Verwaltung, Personalmanagement, der ganze Apparat der Finanzplanung und -kontrolle und die Unterscheidung zwischen Firmenstrategie und operativem Betrieb. Der Höhepunkt dieser Phase war die umfassende Neuorganisation von General Electric in den frühen 50er Jahren. Hier wurde das Modell perfektioniert, dem die meisten großen Firmen der Welt (einschließlich der japanischen Organisationen) später nachfolgten.<sup>2</sup>

Heute befinden wir uns in einer dritten Phase der Veränderung. In dieser wandelt sich die auf Befehl und Kontrolle basierende Organisation mit einzelnen Bereichen und Abteilungen zur informationsbasierten Organisation, zur Organisation der Wissensspezialisten. Wir können schon erkennen, wenn auch noch undeutlich, wie diese Organisation aussehen wird. Wir können einige ihrer wesentlichen Merkmale und Erfordernisse identifizieren. Wir können einige zentrale Probleme, die Werte, Struktur und Verhalten betreffen, aufzeigen. Aber der tatsächliche Aufbau der informationsbasierten Organisation liegt erst noch vor uns – das ist die Managementtherausforderung der Zukunft.

## **Zusammenfassung**

Die Struktur und die Informationssysteme von Geschäftsunternehmen entwickelten sich in drei Phasen. In der ersten fand die Trennung von Eigentum und täglichem Management der Firma statt. In der zweiten entwickelte sich

das Prinzip von Befehl und Kontrolle. Jetzt sind wir in die dritte Phase eingetreten, in der sich die informationsbasierte Organisation herausbildet. Es ist eine Organisation von Spezialisten mit sehr viel weniger Managementebenen.

Anhand der Beispiele des komplexen modernen Krankenhauses und des Sinfonieorchesters ist es möglich, die Voraussetzungen für das erfolgreiche Funktionieren einer informationsbasierten Organisation zu bestimmen. Erstens sollte Einigkeit über die Mission insgesamt (oder die Partitur) bestehen, und die Mission sollte in der gesamten Organisation weitgehend geteilt werden. Zweitens muss jeder die Verantwortung übernehmen für die Informationen, die der Spezialist anderen schuldet, und für die Informationen, die er von anderen benötigt, damit die informationsbasierte Organisation gut funktioniert. Drittens müssen innerhalb der Spezialgebiete alternative Formen der finanziellen Entschädigung und alternative Karrierewege entwickelt werden, da die Chancen, ins Management aufzusteigen, stärker begrenzt sein werden. Schließlich muss eine Organisation ihr Topmanagement künftig gezielt ausbilden und entwickeln. Beispiele, wie das zu tun ist, gibt es in Krankenhäusern und in Berater- und Rechtsanwaltspraxen.

## Kapitel 27

# Die Einstellung zur Leistung

Zweck und Ziel einer Organisation ist es, »gewöhnliche« Leute zu außergewöhnlichen Leistungen zu bringen. Sie muss Stärken produktiv und Schwächen bedeutungslos werden zu lassen.

Keine Organisation kann sich von Genialität abhängig machen; dazu ist diese zu selten und zu unzuverlässig. Sie muss sich vielmehr zur Aufgabe machen, aus normal begabten Menschen mehr herauszuholen als möglich erscheint und die Kraft jedes einzelnen so einzusetzen, dass sie die Leistung der anderen Organisationsmitglieder fördert. Gleichzeitig muss sie die individuellen Schwächen neutralisieren können. Wesentlich ist, dass sie bei ihren Angestellten die richtige Einstellung zur Leistung erzeugt.

Dies erfordert, dass genügend Spielraum für hervorragende Leistungen vorhanden ist. Eine Organisation muss immer die Stärken eines Mannes betonen und den jeweiligen Fähigkeiten entsprechend die Aufgaben zuweisen.

Eine gute Arbeitsmoral in einer Organisation ist nicht gleichbedeutend damit, dass die Angestellten gut miteinander auskommen. Entscheidend ist die Leistung und nicht so sehr die Atmosphäre. *Human relations*, die nicht zugleich mit einer Befriedigung durch gute Arbeit verbunden sind, werden nie von Dauer sein und können leicht zu einer negativen Einstellung zur Arbeit führen. Und eine Organisation sollte sich unbedingt vor dem Vorwurf hüten, dass die Stärke und Fähigkeit eines hervorragenden Mannes für die Gruppe und deren Leistung zur ständigen Quelle der Schwierigkeiten, Frustration und Entmutigung wird.

Die richtige Einstellung zur Leistung führt in einer menschlichen Organisation zu einem Energieausstoß, der größer ist als die Summe aller eingesetzten Kräfte, das heißt, es wird neue Energie erzeugt. Dies lässt sich natürlich nicht rein mechanisch erreichen. Eine mechanische Einrichtung kann bestenfalls Energie erhalten, aber nicht erzeugen. Um einen Energieüberschuss zu erzielen, muss man die richtigen moralischen Voraussetzungen schaffen.

Moralische Grundsätze dürfen aber keinesfalls in Moralpredigten ausarten, sondern sie müssen zu einem Prinzip des Handelns werden. Sie dürfen

sich nicht nur als Ermahnungen, Reden oder gute Absichten äußern, sondern *sie müssen praktiziert werden*. Hier gilt insbesondere:

1. Der Schwerpunkt der Organisation muss auf der Leistung liegen. Für eine richtige Einstellung zur Leistung sind hohe Leistungsnormen für die Gruppe und den Einzelnen unbedingt notwendig. Leistungserfüllung muss für die Organisation einfach zur »Gewohnheit« werden.
2. Der Schwerpunkt einer Organisation muss weniger auf den Problemen, sondern vor allem auf den *vorhandenen Möglichkeiten* liegen.
3. Die Entscheidungen, die die einzelnen Arbeitnehmer hinsichtlich ihrer Rangstellung und Bezahlung, Beförderung, Rückstufung und Abfindung betreffen, müssen die Wertvorstellungen und Grundsätze des Unternehmens zum Ausdruck bringen. Sie bilden die eigentliche Kontrolle eines Unternehmens. (Siehe Kapitel 31.)
4. Zu guter Letzt muss das Management bei seinen personalpolitischen Entscheidungen beweisen, dass es die *Integrität* eines Managers für absolut notwendig hält und dass dies die einzige Eigenschaft ist, die er von Haus aus mitbringen muss und von der man nicht erwarten kann, dass sie später und in der Arbeit erworben wird.

## Die Gefahr der sicheren Mittelmäßigkeit

Für jedes Unternehmen besteht die Versuchung, sich mit der sicheren Mittelmäßigkeit zu begnügen. Die gesunde Entwicklung eines Betriebes setzt aber unbedingt hohe Leistungsanforderungen voraus. Tatsächlich ist einer der Hauptgründe für die Forderung, dass die Geschäftsführung sich an Zielen orientieren und in erster Linie nach den objektiven Anforderungen richten soll, die Notwendigkeit, dass jeder Manager an sich selbst nur höchste Leistungsansprüche stellen sollte.

Dies setzt voraus, dass der Begriff »Leistung« richtig verstanden wird. Leistung heißt nicht, dass man ständig Höchstleistungen erbringt. Leistung umfasst vielmehr die beständige Fähigkeit, über längere Zeiträume hinweg in verschiedenen Aufgabenbereichen gute Ergebnisse zu erzielen. Ein Leistungsverzeichnis muss auch Fehler und Misserfolge enthalten. Es muss sowohl die Stärken als auch die Schwächen eines Mannes offenbaren. Überdies gibt es ebenso viele unterschiedliche Arten von Leistung, wie es andersartige Menschen gibt. Ein Mann wird zwar immer gute Arbeit leisten und nie ein gewisses Niveau unterschreiten, doch wird er auch nie besonders brillieren

oder auffallen. Ein anderer wird unter normalen Umständen angemessene Leistungen bringen, sich aber im Falle einer Krise oder einer extremen Herausforderung zu Höchstleistungen steigern. Beide Typen sind leistungsbezogen, beide verdienen Anerkennung, doch ihre individuellen Leistungen sind ganz unterschiedlich. Misstrauen gebührt aber dem Mann, der nie Fehler begeht und dem einfach alles gelingt. Er ist entweder ein Schwindler, oder er geht immer nur »auf Nummer sicher.«

Ein Management, das Leistung nicht als Durchschnittsgröße definiert, begeht den Fehler, dass es Konformität mit Leistungserfüllung und fehlende Schwächen mit Stärken verwechselt. Es wird dadurch seine Belegschaft entmutigen und demoralisieren. Je besser ein Mann ist, umso mehr Fehler wird er machen – denn umso mehr Neues wird er ausprobieren.

Der Mann, der fortwährend nur dürftige oder mittelmäßige Leistungen erbringt, sollte auch in seinem eigenen Interesse seine Stelle verlassen. Jemand, der sich ständig überfordert fühlt, ist frustriert und ängstlich und quält sich nur. Man tut einem Mann keinen Gefallen damit, dass man ihn auf einer Stelle belässt, der er nicht gewachsen ist. Und es ist nicht nur falsches Mitgefühl, sondern Feigheit, wenn man den Fehlschlag eines Mannes nicht offen eingestehen will.

Dies ist man auch den Mitarbeitern des Betreffenden schuldig; denn sie haben ein Recht darauf, von einem fähigen und einsatzfreudigen Mann geleitet zu werden. Sie brauchen einen leistungsfähigen Mann, damit sie selbst etwas leisten können.

Schließlich schuldet man es allen in der Organisation Tätigen, einen unfähigen Mann seiner Stelle zu entheben. Denn das gesamte Unternehmen wird durch diesen Manager – oder Fachmann – in seinem Wert gemindert.

Auf den ersten Blick scheinen die Japaner diese Regel zu brechen. Denn in der japanischen Organisation gibt es nur wenige Leute, die wegen mangelhafter Leistungen entlassen werden. In Wirklichkeit kann aber das japanische Unternehmen genauso anspruchsvoll und wettbewerbsfähig sein wie das westliche. Der mittelmäßige oder schlechte Angestellte wird zwar nicht entlassen, aber er wird schnell in Aufgabenbereiche abgeschoben, die keine echte Arbeit beinhalten. Und sowohl er als auch das Unternehmen wissen dies. Darüber hinaus kann zwar jeder in Bezug auf das Gehalt aufsteigen und sich je nach Dienstalter Titel erwerben, doch gibt es mit etwa 45 Jahren einen »Tag der Wahrheit«, an dem nur wenige zum Gesellschaftsdirektor und damit zum oberen Management aufsteigen, während die vielen anderen nach weiteren zehn Jahren als Sektions- oder Abteilungsleiter in den Ruhestand treten.

Die Tatsache, dass ein Mann in einem bestimmten Aufgabenbereich nichts leistet, beweist einzig und allein, dass die Geschäftsführung sich bei der Stel-

lenbesetzung geirrt hat. Und diesen Irrtum kann kein Manager ausschließen, auch wenn er noch so sorgfältig bei der Kandidatenauswahl vorgeht. Fehlschlag kann in so einem Fall nur heißen, dass ein erstklassiger Karrierefachmann als Manager eingesetzt wurde und diesen Anforderungen nicht gewachsen war. Es kann heißen, dass ein Mann, der einen bereits vorhandenen Arbeitsvorgang hervorragend beaufsichtigen kann, in seinem Erfindungs- und Unternehmungsgeist überschätzt wurde. Oder es kann umgekehrt bedeuten, dass ein Mann, dessen Stärke neuartige und vielseitige Aufgaben sind, als Leiter einer kontinuierlichen, gut organisierten und routinierten Abteilung eingesetzt wurde.

Mangelhafte Leistungen sind bei einem Mann, der bereits gute Leistungen vorweisen kann, ein Anzeichen dafür, dass man die Position und die Qualifikation des Mannes noch einmal überprüfen muss. Und manchmal liegt der Fehler sogar in der Stelle und nicht bei dem Stelleninhaber. (Vergleiche in Kapitel 23 den Verschleißposten.)

George C. Marshall, Stabschef der US-Armee während des Zweiten Weltkrieges, war ein kompromissloser und anspruchsvoller Chef, der keine Mittelmäßigkeit oder gar Misserfolg tolerierte. »Ich habe den Soldaten, ihren Eltern und dem Land gegenüber die Pflicht, sofort jeden Befehlshabenden zu entheben, der nicht den höchsten Leistungsansprüchen gerecht werden kann«, sagte er immer wieder gerne. Doch dann betonte er, dass es sein eigener Fehler gewesen sei, diesen oder jenen Mann in einen für ihn ungeeigneten Bereich eingesetzt zu haben. Und er sah es als *seine* Aufgabe an, den richtigen Mann für den richtigen Posten herauszufinden. Viele Männer, die sich im Zweiten Weltkrieg als höchst erfolgreiche Befehlshabende in der US-Armee qualifizierten, waren im Laufe ihrer Karriere schon einmal von einer von Marshall bestimmter, für sie ungeeigneter Aufgaben enthoben worden. Marshall hatte sich überlegt, welchen Fehler *er* begangen hatte und wo dieser Mann am besten hinpassen würde. Und dies erklärt weitgehend, warum die amerikanische Armee, bei der zu Beginn des Zweiten Weltkrieges noch kein einziger der zukünftigen hohen Offiziere in einer befehlshabenden Position war, innerhalb von wenigen Jahren eine Gruppe hervorragender Militärführer hervorbrachte.

## Die »Gewissens«-Entscheidungen

Die schwierigsten und zugleich wichtigsten Fälle sind die Leute, die jahrelang dem Unternehmen treu gedient, aber ihre Leistungsfähigkeit inzwischen eingebüßt haben.

So gibt es beispielsweise den Buchhalter, der die Anfänge des Betriebes und sein Wachstum miterlebte, bis er sich im Alter von etwa 50 Jahren als Finanzchef einer riesigen Gesellschaft völlig überfordert fühlt. Der Mann hat sich nicht geändert – doch die Anforderungen an seine Arbeit ganz erheblich. Er hat treue Dienste geleistet, und diese Loyalität muss honoriert werden. Er kann aber keinesfalls in seiner bedeutenden Stellung bleiben; denn seine Leistungsunfähigkeit gefährdet nicht nur die Gesellschaft, sondern demoralisiert gleichzeitig die ganze Managementgruppe und diskreditiert die gesamte Geschäftsführung.

Was kann man mit einer solchen Person machen? Viele Führungskräfte würden ihn »wegloben«. Aber man handelt sich nur Ärger ein, wenn man der Person eine größere Aufgabe anvertraut, für die sie noch weniger befähigt ist. Sie muss also von ihrer Stelle entfernt werden, aber 30 Jahre im Unternehmen schaffen Verpflichtungen. Man muss sie daher loswerden und gleichzeitig korrekt behandeln. Eine kreative Lösung ist erforderlich. Eine Möglichkeit besteht darin herauszufinden, was für Stärken die Person überhaupt besitzt. Dann kann man entweder eine Position finden, in der sie effektiv sein kann, oder sie so gut wie möglich darin unterstützen, in einer anderen Organisation eine neue Karriere zu beginnen.

Diese glücklicherweise nicht sehr häufigen Fälle appellieren an das »Gewissen« einer Organisation. Den Mann in seiner Stelle zu belassen, hieße das Unternehmen und seine Belegschaft zu hintergehen. Würde man dagegen einen Mann entlassen, der 30 Jahre treu gedient hat, so hieße das auch sein Vertrauen zu enttäuschen. Und zu sagen, man hätte sich dies vor 25 Jahren überlegen sollen, hilft nicht viel weiter.

In solchen Fällen muss die Entscheidung objektiv, das heißt im Sinne des Gesellschaftsinteresses getroffen werden: Der Mann muss seinen Posten verlassen. Doch erfordert diese menschliche Entscheidung äußerste Rücksichtnahme, echtes Mitgefühl und die Übernahme gewisser Verpflichtungen.

Dass es Henry Ford II gelang, die zerrüttete Ford Motor Company nach dem Zweiten Weltkrieg zu neuem Leben zu erwecken, war weitgehend auf sein Verständnis für die Wichtigkeit dieser »Gewissensfälle« zurückzuführen. Damals wurde keines der neun Mitglieder der Unternehmensleitung bei Ford für fähig gehalten, die im Rahmen der Neuorganisation geschaffenen neuen Posten zu übernehmen. Doch wurden für alle neun Männer Stellen als Techniker und Experten im Konzern gefunden, die ihrer Leistungsfähigkeit angemessen waren. Es wäre einfach gewesen, sie zu entlassen. Ihre Unfähigkeit als Manager war unbestritten. Doch hatten sie immerhin viele schwere Jahre hindurch treu gedient. Henry Ford II vertrat die Auffassung, dass jede Position nur mit erwiesenermaßen leistungsfähigen Männern besetzt werden darf,



dass aber auch niemand wegen der Fehler einer vorausgegangenen Geschäftsführung bestraft werden dürfte. Das schnelle Wachstum seines Unternehmens ist nicht zuletzt auf die strenge Einhaltung dieser Regel zurückzuführen.

Eine häufige Entschuldigung für die »Gewissensfälle« lautet: »Wir können ihn nicht entlassen, er war zu lange bei uns.« Diese Erklärung ist unlogisch und hat mehr Alibifunktion. Aber sie schadet der Leistung der Manager, ihrer Arbeitsauffassung und ihrer Achtung für das Unternehmen.

Doch ist es gleichermaßen ungünstig, diesen Mann einfach zu entlassen. Dies verletzt das Gerechtigkeits- und Ehrgefühl der Organisation und erschüttert das Vertrauen in die Integrität der Geschäftsführung. Viele werden sich in die Lage des Entlassenen versetzen und um ihre Stelle bangen. Andererseits fänden sie es genauso unmöglich, eine wichtige Position mit einem unfähigen Mann besetzt zu lassen.

Eine Geschäftsführung, die auf ein gutes Betriebsklima Wert legt, muss derartige Fälle ganz besonders ernsthaft behandeln. Sie kommen an sich nicht zu häufig vor – oder sollten zumindest nicht die Regel sein. Aber ihre Auswirkungen auf den Geist der Organisation sind äußerst schädlich. Die Art ihrer Behandlung zeigt der Belegschaft, inwieweit das Management sich selbst und seine Aufgabe und den einzelnen Menschen ernst nimmt.

## **Die Betonung der vorhandenen Möglichkeiten**

Eine Organisation wird eine positive Einstellung zur Leistung erzeugen, wenn sie ihre Probleme nicht überbetont, sondern sich auf ihre Möglichkeiten konzentriert. Ihre Angestellten werden das Gefühl der Anregung und Herausforderung haben und Befriedigung durch Erfüllung finden, wenn ihre Arbeitskraft so eingesetzt wird, dass sie Ergebnisse erzielt, indem alle Möglichkeiten sinnvoll genutzt werden.

Natürlich dürfen die Probleme nicht vernachlässigt werden. Doch die problemorientierte Organisation ist in ihrer Grundhaltung defensiv. Sie betrachtet grundsätzlich das Gestern als das »Goldene Zeitalter« und ist dann schon mit ihren Leistungen zufrieden, wenn alles einigermaßen normal läuft.

Eine Unternehmensführung, die bei ihren Leuten eine positive Einstellung zur Leistung erzeugen und erhalten will, betont die vorhandenen Möglichkeiten, verlangt aber gleichzeitig, dass diese auch in Ergebnisse umgesetzt werden.

Sie verlangt, dass auch bei den Zielen jedes Managers und Karrierefachmannes die Ausnutzung aller Möglichkeiten besonders betont wird. »Welche

Möglichkeiten stehen mir offen, die, in Leistung umgewertet, die Ergebnisse des Betriebes und meiner Abteilung am stärksten beeinflussen?« sollte sich jeder Manager und Karrierefachmann zuallererst fragen, bevor er seinen Leistungs- und Arbeitsplan festlegt.

Beispielsweise sollte jedes Produkt etwa einmal im Jahr angeschaut werden, um sicherzustellen, dass die Organisation ihre Bemühungen und Ressourcen nicht in etwas steckt, das keine Ergebnisse erzielt. Es gibt mindestens sechs Kategorien, in die man Produkte einteilen kann:

1. Die Brotverdiener von gestern. Das sind Produkte, die wir alle lieben, weil wir mit ihnen groß geworden sind. Inzwischen haben sie ihre beste Zeit hinter sich und lassen deutlich nach. Indem wir sie verteidigen, können wir höchstens noch dafür sorgen, dass sie etwas langsamer sterben. Ihnen sollten schnell sämtliche Ressourcen entzogen werden.
2. Die Brotverdiener von heute. Diese Produkte befinden sich auf ihrem Höhepunkt oder sind nahe daran. Jetzt müssen wir sicherstellen, dass keine weiteren Ressourcen in sie hineingesteckt werden.
3. Die Brotverdiener von morgen. Auf diese Produkte sollte man sich konzentrieren und in Werbung, Vertrieb und Technik investieren.
4. Spezialprodukte. Diese Produkte können zahlreich sein. Bei ihnen ist die Testfrage: Verdienen wir damit Geld? Oder verteidigt der Verkaufsmannager sie damit, dass »wir sie brauchen, um eine komplette Produktlinie zu haben«, und der Controller sagt: »Wir brauchen sie, weil ihnen Gemein-Kosten zugerechnet werden können.«
5. Das schlummernde Produkt. Dieses Produkt hat sich deutlich besser entwickelt, als erwartet wurde, aber niemand beachtet es. Auf dieses Produkt sollte man setzen.
6. Die Investition ins Ego des Unternehmens. Das Produkt, das jeder liebt. Das Produkt, von dem jeder weiß, dass es das Beste ist. Das Produkt von dem jeder weiß, dass es im nächsten Jahr die Welt erschüttern wird. Aber das nächste Jahr kommt nie. Dieses Produkt lässt eine Firma ausbluten. Und trotzdem ist es ausgesprochen schwierig, den Tatsachen ins Auge zu blicken und das Ding loszuwerden, weil alle so daran hängen.

Eine ganz einfache, sehr brutale und ausgesprochen strenge Regel sollte man sich immer vor Augen halten: *Man lässt die Probleme verhungern und nährt die Chancen.* Und vor allen Dingen steckt man die Ressourcen ins Morgen, wo es Ergebnisse gibt, und nicht ins Gestern, wo die Erinnerungen liegen.

## Personalentscheidungen als Kontrolle einer Organisation

Eine Organisation, die eine positive Einstellung zur Leistung erzeugen will, muss erkennen, dass Personalentscheidungen – wie Einstellung und Bezahlung, Beförderung, Rückstufung und Entlassung – die eigentliche Kontrolle eines Unternehmens bilden. Sie formen und verändern viel stärker das Verhalten als jegliches Zahlenmaterial und jeder Bericht des Rechnungsfachmanns. Denn die Personalentscheidung zeigt jedem Mitglied der Organisation, was das Management eigentlich beabsichtigt, was es bewertet und belohnt.

Die Gesellschaft, die von ihren Managern der untersten Ebene das »Praktizieren von *human relations*« verlangt und dann aber immer nur den leihenden Angestellten befördert, der seinen »Papierkram« rechtzeitig und ordentlich abliefert, wird keine *human relations* bekommen. Selbst der einfältigste Vorarbeiter wird schnell erkennen, dass die Gesellschaft eigentlich nur die saubere Erledigung des »Papierkrams« verlangt.

Die Mitglieder einer Organisation neigen dazu, Personalentscheidungen des Managements überzubewerten. Was der Geschäftsführung nur als harmloser Kompromiss erscheint, um ein Hindernis oder eine politische Sackgasse zu beseitigen, kann für die Belegschaft schon das Signal sein, dass die Unternehmensleitung eine bestimmte Verhaltensweise verlangt, wie salbungsvoll es auch immer ein anderes Verhalten predigt.

Von allen Personalentscheidungen sind Einstellung und Beförderung am wichtigsten. Sie erfordern vor allem sorgfältiges Durchdenken aller Aspekte, eine eindeutige Politik und Verfahrensweisen, die den Vorstellungen von Gerechtigkeit und Gleichheit entsprechen. Sie sollten niemals auf der Grundlage von Meinungen und dem »Leistungspotential« eines Mannes aufbauen, sondern immer von einem echten Leistungsnachweis unter Berücksichtigung bestimmter Ziele ausgehen.

Doch geben auch die besten Einstellungs- und Beförderungsvorschriften noch keine Garantie dafür, dass diese wichtigen Entscheidungen tatsächlich das Betriebsklima verbessern. Die oberste Geschäftsleitung darf bei diesem Beförderungsprozess nicht abseits stehen. Sie muss vor allem an den wichtigsten Beförderungsentscheidungen teilnehmen, die der Belegschaft die eigentlichen Wertvorstellungen und Ansichten des Managements vermitteln und gleichzeitig – zumeist unwiderruflich – das Topmanagement von morgen festlegen.

Alle Führungskräfte spielen eine aktive Rolle bei Entscheidungen, die die Beförderung in die Führungsspitze oder in die nächsttiefere Position betreffen: wie die Beförderung zum Generaldirektor einer wichtigen Abteilung oder in die Position des Leiters eines wichtigen funktionalen Bereiches wie

der Fertigung oder dem Vertrieb. Leider interessieren sich nur wenige Topmanager – insbesondere in großen Gesellschaften – für die Beförderungs- und Einstellungsentscheidungen, die die direkt darunter rangierende Gruppe betreffen. Dies sind zum Beispiel Stellen wie Leiter der Marktforschung, Betriebsleiter, Leiter der Pharmaabteilung in Forschungslabors oder sogar Vertriebsleiter einer Abteilung. Sie überlassen diese Entscheidungen den leitenden Kräften in den entsprechenden Funktionen oder Abteilungen. Doch gehört diese »obere Hälfte« des mittleren Managements auch *zu* dem Management der Gesellschaft. Die Leute der unteren Ebenen, besonders die jüngeren Manager und Karrierefachleute, wissen sehr gut, dass ihre Karrieren weniger vom höchsten Chef, sondern vielmehr von den höheren Stufen des mittleren Managements abhängen. Und die Entscheidung über die Besetzung einer solchen Position bestimmt schon mit, wer in einigen Jahren für eine Führungsposition in Frage kommt.

Darüber hinaus haben diese Beförderungsentscheidungen hohen symbolischen Charakter. Sie sind äußerst vielsagend und signalisieren der gesamten Organisation, was die Gesellschaft wünscht, belohnt und anerkennt. Aus diesem Grunde legen so alte und erfahrene Organisationen wie die Armee oder die katholische Kirche großes Gewicht auf die oberen Positionen des mittleren Managements. In der Armee geht es um die Beförderung zum Oberst und in der katholischen Kirche um die Auswahl eines Hilfsbischofs.

## **Integrität als Prüfstein**

Der endgültige Beweis für die Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit einer Unternehmensleitung ist die bedingungslose Forderung von Charakter. Dies muss sich vor allem in ihren Personalentscheidungen niederschlagen; denn die Führung anderer setzt eine charakterlich einwandfreie Haltung voraus, die wiederum beispielgebend wirkt und zur Nachahmung anregt. Charakter lässt sich nicht anerziehen: Man hat ihn oder man hat ihn nicht. Er lässt sich auch nicht vortäuschen. Der Mitarbeiter eines Mannes und insbesondere seine Untergebenen wissen innerhalb weniger Wochen, ob er Charakter besitzt oder nicht. Sie werden ihm viel nachsehen: Unfähigkeit, Ignoranz, Unsicherheit oder schlechte Manieren, doch bestimmt nicht Charakterlosigkeit. Und sie werden die obere Geschäftsführung verurteilen, weil sie diesen Mann ausgewählt hat.

Charakterliche Integrität lässt sich schwer definieren, doch ist es relativ einfach, solche Charaktermängel festzustellen, die einen Mann von vorn-

herein für eine leitende Stelle ungeeignet machen. Hierzu gehört der Mann, der immer nur die Schwächen anderer Leute sieht, und der Mann, der genau weiß, was andere Leute *nicht* tun können – beide werden die Moral ihrer Organisation untergraben. Natürlich sollte ein Manager die Grenzen seiner Leute klar erkennen, doch sollte er diese als Grenzen ihrer Befähigung sehen und als Anreiz für sie, diese durch gesteigerte Leistung zu überwinden. Er sollte unbedingt realistisch sein – und niemals zynisch.

Wenn ein Mann immer nur fragt: »Wer hat Recht?« und nicht: »Was ist richtig?«, sollte man besser die Finger von ihm lassen. Die Überbetonung der Persönlichkeit im Vergleich zu den Arbeitsanforderungen führt zu Korruption und verdirbt. Die unterstellten Mitarbeiter werden ermutigt, auf »Nummer sicher« zu gehen oder sogar Intrigen anzuzetteln. Vor allem aber werden sie ihre Fehler vertuschen, anstatt sie zu korrigieren.

Auch ein Mann, der die Intelligenz der charakterlichen Integrität vorzieht, sollte besser nicht befördert werden. Dies zeugt von Unreife, die sich in der Regel nicht mehr »auswächst«. Dasselbe gilt für den Mann, der starken Untergebenen gegenüber unsicher reagiert und damit seine Schwäche offenbart. Desgleichen ist ein Mann, der nicht auch an sich selbst die höchsten Anforderungen stellt, für einen Managerposten ungeeignet. Denn er erzeugt leicht Verachtung für die Arbeit und für die Kompetenz des Managements.

Es gibt aber auch den Mann, der nur wenig weiß, nicht sehr leistungsfähig ist und kein gutes Urteilsvermögen besitzt – ohne in seiner Managerfunktion allzu großen Schaden anzurichten. Im Gegensatz dazu kann ein Mann noch so allwissend, intelligent und erfolgreich sein – wenn er charakterlich nicht einwandfrei ist, wirkt er demoralisierend und destruktiv auf die Belegschaft und ihren Leistungswillen.

Dies gilt besonders für die Leute an der Spitze eines Unternehmens. Denn die Atmosphäre einer Organisation richtet sich nach ihrer Führungsgruppe. Ist das dort herrschende »Klima« gut, wirkt sich dies positiv für das ganze Unternehmen aus und umgekehrt. Deshalb sollte die Geschäftsleitung keinen Mann auf den gehobenen Posten setzen, von dessen vorbildlichem Charakter sie nicht überzeugt ist.

## **Führung und Leistungsbereitschaft**

Dieses Kapitel hat ganz absichtlich immer von Manager»praktiken« gesprochen und dabei bewusst den Begriff der »Führungseigenschaften« ausgeklammert. Letztere sind für ein Unternehmen absolut notwendig und uner-

setzlich. Doch kann das Management keine Führer schaffen. Es kann nur die Bedingungen schaffen, unter denen potenzielle Führungseigenschaften sich entfalten können. Es kann diese aber auch unterdrücken. Das Angebot an Führungskräften ist viel zu unsicher, als dass man sich darauf verlassen könnte, den richtigen Geist in einem Unternehmen entstehen zu lassen, welcher vor allem produktiv macht und Zusammenhalt schafft.

Doch diese praktischen Verfahrensweisen, wenn sie manchmal auch hausbacken erscheinen, können unabhängig von den Fähigkeiten, der Persönlichkeit oder dem Verhalten eines Mannes immer angewandt werden. Sie verlangen keine Genies, nur praktisches Handeln. Man redet nicht groß darüber – man handelt.

Und die richtigen Verfahrensweisen sollten es weitgehend zustande bringen, alle potenziellen Führungskräfte in der Managementgruppe ausfindig zu machen, zu erkennen und einzusetzen. Sie sollten auch die Grundlage für richtige Führung sein. Denn Führung ist nicht magnetische Anziehungskraft – das wäre Demagogie. Führung heißt nicht Freunde gewinnen und Menschen beeinflussen – das wäre Schmeichelei. Führung weitet das Blickfeld, hebt die Leistung eines Mannes auf ein höheres Niveau und entwickelt die Persönlichkeit über seine normalen Grenzen hinaus. Die beste Grundlage für eine solche Führung ist ein Management, das in der täglichen Praxis die strengen Prinzipien des Verhaltens und der Verantwortung, der hohen Leistungsmaßstäbe und der Achtung für den Einzelnen und seine Arbeit bestätigt.

## Führungs»qualitäten«?

»Wir möchten, dass Sie für uns ein Seminar darüber abhalten, wie man Charisma erwirbt«, sagte die Personalleiterin einer großen Bank am Telefon zu mir – und sie meinte es todernst. Es gibt Unmengen von Büchern, Artikeln und Konferenzen zu Führung und den »Qualitäten« von Führungskräften. Jeder CEO, so scheint es, muss wie ein schneidiger Kavalleriegeneral der Südstaaten aussehen oder wie ein Elvis Presley der Vorstandsetage.

Führung, wie wir sie gerade beschrieben haben, ist etwas anderes als das, was heutzutage gern darunter verstanden wird. Sie hat wenig zu tun mit »Führungsqualitäten« und noch weniger mit »Charisma«. Sie ist profan, unromantisch und langweilig. Ihr Wesen ist *Leistung*.

Zunächst einmal ist Führung für sich genommen nicht gut oder wünschenswert. Führung ist ein Mittel. Führung *für welchen Zweck, das ist*

*daher die entscheidende Frage.* Die Geschichte kennt keine charismatischeren Führer als das Dreigestirn des 20. Jahrhunderts: Stalin, Hitler und Mao – Irreführer, die der Menschheit soviel Böses und soviel Leiden brachten, wie niemand zuvor.

## Das Verderben von Führungskräften

Effektive Führung hängt nicht von Charisma ab. Dwight D. Eisenhower, George C. Marshall und Harry Truman waren ausgesprochen effektive Führer, aber keiner von ihnen hatte mehr Charisma als eine tote Makrele. Auch Konrad Adenauer, der Kanzler, der Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg wieder aufbaute, besaß kein Charisma. Man kann sich keine uncharismatischere Persönlichkeit vorstellen als Abe Lincoln aus Illinois, den grobknochigen, ungehobelten Hinterwäldler von 1860. Und auch der bittere, geschlagene, fast gebrochene Winston Churchill der Zwischenkriegszeit hatte erstaunlich wenig Charisma. Doch am Ende stellte sich heraus, dass er Recht hatte. Und das zählte.

*Tatsächlich kann Charisma einer Führungspersönlichkeit zum Verhängnis werden. Sie wird dadurch möglicherweise unflexibel, ist überzeugt von der eigenen Unfehlbarkeit und unfähig zur Veränderung.* Das passierte Stalin, Hitler und Mao, und es ist ein Gemeinplatz der Geschichtswissenschaft, dass nur der frühe Tod Alexander den Großen davor rettete, ein unbedeutender Versager zu werden.

Charisma für sich genommen garantiert nicht die Effektivität als Führungskraft. Es gibt weder *Führungsqualitäten* noch eine *Führungspersönlichkeit*. Franklin D. Roosevelt, Winston Churchill, George C. Marshall, Dwight D. Eisenhower, Bernard Montgomery und Douglas MacArthur waren alle hochgradig effektive – und hochgradig sichtbare – Führer des Zweiten Weltkriegs. Doch nicht zwei von ihnen hatten irgendwelche Charakterzüge oder Qualitäten gemeinsam.

*Führung ist Arbeit* – das wurde von den effektivsten Führern immer und immer wieder betont: Julius Cäsar etwa oder General MacArthur und Feldmarschall Montgomery. Oder, um ein Beispiel aus der Wirtschaft zu wählen, Alfred P. Sloan jun., der Mann, der General Motors aufbaute und von 1920 bis 1955 leitete. Aus jüngster Zeit sind die Level-5-Manager aus Jim Collins' Buch *Der Weg zu den Besten* zu nennen.

Die Grundlage effektiver Führung ist es zunächst, *die Mission der Organisation zu durchdenken*, sie zu definieren und zu etablieren – klar und gut

sichtbar. Der Führer eines Unternehmens setzt die Ziele, die Prioritäten und die Maßstäbe – und erhält sie aufrecht. Er geht natürlich Kompromisse ein – tatsächlich sind sich effektive Führer dessen wohl bewusst, dass sie nicht das gesamte Universum kontrollieren. (Nur Irreführer – die Stalins, Hitlers und Maos – leiden unter dieser Wahnvorstellung.) Aber bevor er einen Kompromiss akzeptiert, bedenkt der effektive Unternehmensführer, was richtig und was wünschenswert ist. Die *erste Aufgabe* einer Führungskraft besteht darin, eine Trompete zu sein, mit klarem, hellem Klang.

Was effektive Führer von Irreführern unterscheidet, sind ihre Ziele. Ob der Kompromiss, den ein Firmenführer aufgrund von Zwängen der Realität – das können politische, wirtschaftliche, finanzielle oder personelle Probleme sein – eingeht, mit seiner Mission und seinen Zielen zu vereinbaren ist, oder ob er von ihnen wegführt, zeigt, ob er ein effektiver Führer ist. Und ob er an einigen grundsätzlichen Standards festhält (für die er mit seinem eigenen Verhalten ein Beispiel gibt) oder ob er »Standards« nur setzt, um besser durchzukommen – das bestimmt, ob ein Führer Anhänger hat oder nur Parteigänger, die ihr Fähnlein nach dem Wind hängen.

Die zweite Anforderung ist, dass der effektive Führer Führung als *Verantwortung und nicht als Rang oder Privileg* ansieht. Effektive Unternehmensführer sind selten *nachsichtig*. Aber wenn etwas schief läuft – und das tut es immer – schieben sie das nicht anderen in die Schuhe. Winston Churchill ist ein Beispiel für gute Führung durch eine klar definierte Mission und klar definierte Ziele, General George C. Marshall dagegen ist ein Beispiel für Führung durch Verantwortung. Harry Truman hatte ein Schild auf seinem Schreibtisch, auf dem stand »The buck stops here«, was soviel bedeutet wie »Hier liegt die Verantwortung«. Auch dies ist eine sehr gute Definition von effektiver Führung.

Doch gerade weil ein effektiver Führer weiß, dass er und niemand anders am Ende verantwortlich ist, hat er keine Angst vor den Stärken seiner Mitarbeiter und Untergebenen. Irreführer haben diese Angst. Sie führen ständig Säuberungsaktionen durch. Aber ein effektiver Führer wünscht sich starke Partner. Er ermutigt sie, fördert sie, ja, bewundert sie. Weil er sich selbst letztendlich für die Fehler seiner Mitarbeiter und Untergebenen verantwortlich fühlt, sieht er auch die Erfolge seiner Mitarbeiter und Untergebenen als seine Erfolge an, nicht als Bedrohung. Ein Führer kann eitel sein – wie General MacArthur, der schon fast krankhaft eitel war. Oder er kann bescheiden sein – so wie die US-Präsidenten Lincoln und Truman, die beide beinahe unter Minderwertigkeitskomplexen litten. Aber alle drei wollten fähige, unabhängige, selbstsichere Menschen um sich haben. Sie ermutigten ihre Mitarbeiter und Untergebenen, lobten und förderten sie.



So machte es auch der spätere US-Präsident Eisenhower, als er Oberkommandierender in Europa war.

Ein effektiver Führer weiß natürlich, dass in dieser Einstellung ein gewisses Risiko liegt: Fähige Leute sind durchaus ehrgeizig. Aber ihm ist klar, dass dieses Risiko sehr viel kleiner ist als das Risiko sein würde, wenn man mit mittelmäßigen Leuten zusammenarbeitete. Und er weiß auch, dass es das schlimmste Zeugnis für einen Führer ist, wenn eine Organisation bei seinem Weggang oder Tod zusammenbricht. Dies geschah in Russland, als Stalin starb und es geschieht allzu oft in Unternehmen. Ein effektiver Führer weiß, dass die Aufgabe der Führung letztlich darin besteht, *menschliche Energien und menschliche Visionen zu schaffen*.

## Vertrauen muss man sich verdienen

Die letzte Anforderung an einen effektiven Unternehmensführer ist, sich *Vertrauen zu verdienen*. Sonst hat er niemanden, der ihm folgt – und ein Führer ist per definitionem jemand, dem andere folgen. Um einem Führer zu vertrauen, muss man ihn nicht mögen. Und man muss auch nicht einer Meinung mit ihm sein. Vertrauen ist die Überzeugung, dass der Führer meint, was er sagt. Es ist der Glaube an seine Integrität. Das Verhalten eines Führers und seine Überzeugungen müssen miteinander übereinstimmen oder zumindest zusammenpassen. Effektive Führung – und dies ist wieder eine alte Weisheit – beruht nicht auf Intelligenz, sondern vor allen Dingen auf Beständigkeit.

Nachdem ich diese Dinge am Telefon der Personalleiterin der Bank gesagt hatte, folgte eine lange Stille. Schließlich sagte sie: »Aber das wissen wir ja seit Jahren, dass das die Anforderungen an einen effektiven Manager sind.«

Genau!

## Zusammenfassung

Ziel und Zweck einer Organisation ist es, gewöhnliche Menschen in die Lage zu versetzen, außergewöhnliche Dinge zu tun. Die Führung einer Organisation wird daher an ihrer Leistungsbereitschaft gemessen. Das erfordert bestimmte *Verhaltensweisen*, keine Predigten oder Charisma. Es verlangt vor allen Dingen die Einsicht, dass Integrität die wichtigste Anforderung an Manager und Führungskräfte ist.

## **Teil VII**

# **Die Fähigkeiten des Managers**

Managen ist eine ganz besondere Art der Tätigkeit und erfordert dement-sprechende Fähigkeiten. Dazu gehören:

- effiziente Entscheidungen
- erfolgreiche Personalentscheidungen
- Kommunikation innerhalb und außerhalb der Organisation
- die richtige Anwendung von Kontrollen und Maßstäben
- richtige Finanz- und Zeitplanung
- die richtige Anwendung der analytischen Instrumente, wie sie die Mana-gementlehre liefert.

Kaum ein Manager wird alle diese Fähigkeiten auf einmal besitzen. Doch muss jeder Manager sie kennen und verstehen und wissen, inwieweit sie ihm helfen und was sie andererseits von ihm verlangen. Jeder Manager braucht ein be-stimmtes Grundwissen von diesen wesentlichen Fähigkeiten des Managers.

## Kapitel 28

# Die effiziente Entscheidung

Gute Entscheider treffen nicht *vielen* Entscheidungen. Sie treffen solche Entscheidungen, die *etwas bewirken*. Sie wissen, wann eine Entscheidung nötig ist, und verzögern sie nicht. Gute Entscheider wissen, dass der wichtigste und schwierigste Teil einer Entscheidung nicht darin besteht, sie zu treffen. Das ist häufig ganz einfach. Der schwierigste und wichtigste Teil besteht darin, sicherzustellen, dass die Entscheidung das richtige Problem betrifft. Kaum etwas richtet so viel Schaden an wie die richtige Entscheidung zum falschen Problem.

Gute Entscheider wissen, wie sie ein Problem definieren. Sie fragen: »Was muss die Entscheidung leisten, damit sie zum Problem passt?« Gute Entscheider denken nicht darüber nach, was für wen akzeptabel ist und welche Kompromisse eingegangen werden müssen, ehe sie durchdacht haben, welche Entscheidung die richtige ist. Aber gute Entscheider wissen, dass sie am Ende höchstwahrscheinlich Kompromisse eingehen müssen. Und gute Entscheider können den richtigen Kompromiss von dem falschen unterscheiden.

Gute Entscheider wissen, dass eine Entscheidung noch nicht gefällt ist, solange nicht für ihre Umsetzung und Wirksamkeit gesorgt ist. Bis dahin ist es keine Entscheidung, sondern lediglich eine gute Absicht. Sie wissen auch, dass eine Entscheidung eine Verpflichtung zum Handeln ist. Und fast immer geht es dabei um etwas, das andere tun müssen. Was zu tun ist, muss daher – wie die meisten Entscheider mühsam gelernt haben – den Kapazitäten, dem Verständnis, dem Wissen, den Werten und der Sprache der Menschen angepasst sein, die die Handlung ausführen sollen.

Vor allen Dingen aber weiß ein guter Entscheider, dass die Entscheidungsfindung einem eigenen Ablauf folgt, mit klar definierten Elementen und Schritten. Lässt man nur einen außer Acht, stürzt die Entscheidung in sich zusammen wie eine schlecht gebaute Wand bei einem Erdbeben. Jede Entscheidung ist riskant, denn sie bindet die aktuell vorhandenen Ressourcen an eine ungewisse und unbekannte Zukunft. Aber wenn man sich genau an den unten beschriebenen Ablauf hält und die erforderlichen Schritte tut, wird das

Risiko minimiert, und es bestehen gute Chancen, dass die Entscheidung sich als erfolgreich erweist.

Schauen wir uns im Folgenden die für den Entscheidungsvorgang relevanten Elemente an.

## Elemente der Entscheidungsfindung

Sie minimieren das Risiko einer Entscheidung, indem Sie sich an die sieben Schritte des effektiven Entscheidens halten. Diese sind:

- Beschließen, ob eine Entscheidung notwendig ist.
- Das Problem klassifizieren.
- Das Problem definieren.
- Entscheiden, was richtig ist.
- Andere überzeugen, die Entscheidung anzunehmen.
- Handlung in die Entscheidung einbauen.
- Die Entscheidung an den tatsächlichen Ergebnisse überprüfen.

### Ist die Entscheidung notwendig?

Unnötige Entscheidungen sind nicht nur eine Vergeudung von Zeit und Ressourcen, sie drohen auch, sämtliche andere Entscheidungen unwirksam zu machen. Gelingt es Entscheidern nicht, zwischen nötigen und unnötigen Entscheidungen zu unterscheiden, kann ihre Organisation schnell in einem Wust von Entscheidungen ersticken und droht schließlich Entscheidungen gegenüber zynisch zu werden. Selbst hochgradig notwendige und wichtige Entscheidungen werden dann bald als reine Geschäftigkeit abgetan. Es gibt nur wenige Dinge, die die Fähigkeit einer Organisation zur Veränderung oder zum effektiven Handeln so sehr schädigen wie überflüssige Entscheidungen. Sie führen dazu, dass die Organisation dasitz und Däumchen dreht, ganz egal wie eine Entscheidung aussieht. Daher ist es wichtig, dass man zwischen nötigen und unnötigen Entscheidungen unterscheiden kann. Chirurgen sind vielleicht das beste Vorbild, wenn es darum geht, effektive Entscheidungen zu fällen, weil sie bereits seit Jahrtausenden täglich riskante Entscheidungen fällen müssen. Risikolose Operationen gibt es nicht, unnötige Operationen müssen daher vermieden werden. Die Regeln, nach denen Chirurgen zu einer Entscheidung gelangen, sind sehr alt. Sie gehen auf den

Vater der Medizin, den Griechen Hippokrates, zurück, der sie vor 2400 Jahren aufgestellt hat.

## Regeln, nach denen Chirurgen ihre Entscheidungen fällen

*Regel eins:* Befindet sich der Patient in einem Zustand, in dem er sich vermutlich von allein auskuriert oder stabilisiert, ohne Risiko oder Gefahr oder große Schmerzen für den Patienten, stellt man ihn unter Beobachtung und schaut regelmäßig nach ihm. Aber man schneidet nicht. In einer solchen Situation zu operieren wäre eine unnötige Entscheidung.

*Regel zwei:* Wenn sich der Zustand des Patienten verschlechtert oder lebensbedrohlich wird und es etwas gibt, das man tun kann, tut man es – und zwar sofort und gründlich. Das ist eine notwendige Entscheidung, trotz des Risikos.

*Regel drei:* Ein Zustand zwischen Regel eins und Regel zwei, wie er zweifellos am häufigsten angetroffen wird, ist jener, der nicht degenerativ und auch nicht lebensbedrohlich ist, aber trotzdem ziemlich ernst, und der sich nicht von allein bessert. In diesem Fall muss der Chirurg *Chancen* und *Risiken* gegeneinander abwägen. Und er muss eine Entscheidung fällen. Es ist diese Entscheidung, die den erstklassigen Chirurgen vom weniger erfolgreichen unterscheidet.

Diese alten Regeln lassen jedoch einen wichtigen Fall unberücksichtigt, in dem eine Entscheidung gefällt werden muss: *die wiederkehrende Krisensituation*. Kommt es zu einer kritischen Situation – sagen wir zu aufgelaufenen Lagerbeständen, einer Liquiditätskrise oder einem Unfall an einem bestimmten Ort oder bei einer bestimmten Tätigkeit – zum ersten Mal, bewältigt man sie. Entsteht sie ein zweites Mal, findet man die Ursache heraus und regelt die Angelegenheit so, dass es nie wieder zur Krise kommt.

Nicht selten ist die Lösung für eine Krise so einfach, dass hinterher alle sagen: »Warum haben wir nicht selbst daran gedacht?« Ein Beispiel: Wir alle halten es heute für selbstverständlich, dass auf unseren Bankschecks unsere Adresse steht. Tatsächlich werden die Adressen erst seit den 50er Jahren auf die Schecks gedruckt. Vor dem Zweiten Weltkrieg hatte nur eine Minderheit von Amerikanern Scheckkonten, nach dem Krieg wollte plötzlich jeder eins. Und damit hatte jede Bank eine enorme Zahl von Konten, deren Inhaber gleich oder sehr ähnlich hießen. Natürlich gerieten diese Konten durcheinander. Die Banken mussten viel Geld ausgeben: Sie heuerten für teures Geld Leute an, die die Kontonummern auf den Schecks mit

den Kontonummern auf den monatlichen Auszügen verglichen. Trotzdem gerieten Namen, Bankkonten und Schecks immer öfter durcheinander. Und die Kontoinhaber waren begreiflicherweise verärgert. Bis jemand die einfache, aber kluge Idee hatte, die Schecks mit Anschriften zu versehen. Jetzt musste man nur noch die Adresse auf dem Scheck mit der Adresse auf dem monatlichen Kontoauszug vergleichen. Das Problem war damit praktisch über Nacht verschwunden.

Nun wollen wir sehen, wie man ein Problem klassifiziert.

## Das Problem klassifizieren

Führungskräfte haben es mit vier verschiedenen Arten von Problemen zu tun:

1. Mit generischen Ereignissen, die innerhalb der Organisation sowie in der gesamten Branche verbreitet sind.
2. Mit generischen Ereignissen, die in der betreffenden Organisation vorkommen, nicht aber in der Branche generell.
3. Mit einmaligen Ereignissen.
4. Mit Ereignissen, die scheinbar einmalig sind, bei denen es sich aber in Wirklichkeit um das erstmalige Auftreten eines der beiden oben genannten Ereignisse handelt.

Alle Ereignisse, bis auf das tatsächlich einmalige, erfordern eine generische Lösung. Generischen Problemen begegnet man mit Standardregeln und -vorgehensweisen. Sobald einmal das richtige Prinzip entwickelt wurde, können alle Erscheinungsformen eines generischen Ereignisses danach behandelt werden. Die Führungskraft muss lediglich das Prinzip an die konkreten Umstände des spezifischen Problems anpassen.

Einmalige Ereignisse erfordern besondere Lösungen und müssen individuell behandelt werden. Für unvorhersehbare Ausnahmen kann die Führungskraft keine Regeln entwickeln. Wirklich einmalige Ereignisse sind jedoch selten. Sicher ist so ziemlich jedes Problem, mit dem eine Organisation konfrontiert sein kann, schon einmal von jemandem gelöst worden. Der effiziente Entscheider sollte das Problem daher sorgfältig untersuchen, um festzustellen, ob es ein generisches oder ein einmaliges Problem ist. Die meisten Arten von Problemen lassen sich durch Anwendung einer Standardregel oder eines Standardprinzips lösen.

## Das Problem definieren

Der nächste Schritt ist die Definition des Problems. Daran denkt fast niemand. Liegen Probleme nicht auf der Hand?

Es ist vielleicht das wichtigste Element, wenn man effiziente Entscheidungen fällen möchte, und gleichzeitig dasjenige, dem Manager am wenigsten Aufmerksamkeit widmen. Sie behandeln das Symptom, nicht die Krankheit, um eine Analogie aus der Medizin zu verwenden.

Man kann fast fest davon ausgehen: Was das Problem zu sein scheint, ist es in Wirklichkeit nicht. Und – man kann es gar nicht oft genug sagen – nichts richtet so viel Schaden an wie die richtige Antwort auf das falsche Problem. Eine falsche Antwort auf das richtige Problem lässt sich in der Regel reparieren, und die Situation kann gerettet werden. Man merkt bald genug, wenn die Ereignisse nicht wie erwartet eintreten, und dann weiß man: Die Antwort war nicht richtig.

Aber die richtige Antwort auf das falsche Problem – das ist sehr schwierig zu beheben, allein schon weil die Diagnose so schwierig ist. Effektive Entscheider haben gelernt, von der Annahme auszugehen, dass ein Problem höchstwahrscheinlich nicht das ist, wonach es aussieht. Und sie arbeiten daran, bis sie das tatsächliche Problem verstanden haben.

Genau um dieses Prinzip geht es, wenn Mathematiklehrer darauf bestehen, dass ihre Schüler Zeit darauf verwenden, Gleichungen richtig aufzustellen. Wenn sie Fehler beim Rechnen machen, kann man die finden und korrigieren. Es ist sehr leicht, einen Fehler im Rechenweg zu entdecken und ihn zu korrigieren, wenn die Gleichung stimmt. Wenn jedoch die Gleichung nicht stimmt, der Schüler aber richtig rechnet, ist es sehr viel schwieriger die nötigen Anpassungen vorzunehmen, um doch noch zur richtigen Antwort zu gelangen. Entsprechend gilt: Wenn ein Problem korrekt definiert wurde, man aber trotzdem falsche, unerwartete Ergebnisse erhält, kann man das Resultat korrigieren, besonders, wenn man Feedback einbaut, um schnell herauszufinden, ob das Ergebnis den Erwartungen entspricht. Sehr viel schwieriger ist es, das gewünschte Ergebnis zu erhalten, wenn man die richtige Antwort auf das falsche Problem gefunden hat und dann versucht, eine Korrektur vorzunehmen, indem man auf eine Alternative zurückgreift.

Wie bestimmen effektive Entscheider, was das wahre Problem ist?

Effektive Entscheider fragen:

- »Worum geht es?«
- »Was gehört zur Sache?«
- »Was ist der Schlüssel zur Situation?«



Solche Fragen sind nicht neu, dennoch sind sie von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht ein Problem zu definieren. Ein Problem muss aus allen Blickwinkeln betrachtet werden, um sicherzustellen, dass das richtige Problem in Angriff genommen wird.

Hier ein Beispiel aus der Praxis. Bei einer der größten Herstellerfirmen Amerikas war man besonders stolz auf die Sicherheit am Arbeitsplatz. Die Firma hatte die niedrigsten Unfallzahlen pro tausend Mitarbeiter von allen Unternehmen der Branche und eine der niedrigsten Unfallraten von allen Herstellerfirmen weltweit vorzuweisen. Trotzdem wurde sie von der Gewerkschaft laufend wegen schwerer Unfälle attackiert, und nicht anders verhielt sich die Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (OSHA).

Die Firma nahm an, es handele sich um ein Problem der Öffentlichkeitsarbeit, und gab viel Geld aus, um ihre fast perfekte Sicherheitsbilanz bekannt zu machen. Dennoch gingen die Angriffe der Gewerkschaft weiter. Meinungsumfragen zeigten, dass die Amerikaner der Ansicht waren, die Firma sei kein sicherer Ort zum Arbeiten, und sogar das Gefühl hatten, sie vernachlässige die Sicherheit ihrer Arbeiter.

Ein guter Statistiker erkennt hierin ein Beispiel für ein Problem, das durch die falsche Aggregation von Daten entsteht. Weil einfach alle Unfälle zusammengefasst und als Unfälle pro tausend Arbeiter ausgewiesen wurden, waren Bereiche mit hoher Unfallrate nicht erkenntlich. Als die Firma die Unfälle auseinanderdividierte und nach unterschiedlichen Kategorien sortierte – Orte ganz ohne Unfälle, Orte mit weniger Unfällen als im Durchschnitt, Orte im Durchschnittsbereich und Orte mit mehr Unfällen als im Durchschnitt – stellte sie fast sofort fest, dass es nur ganz wenige Bereiche gab, vielleicht insgesamt drei Prozent, in denen die Unfallrate über dem Durchschnitt lag. Und einen noch kleinere Prozentsatz von Orten mit sehr hohen Unfallzahlen. Und das waren Orte, von denen niemand annahm, dass dort ein hohe Unfallrisiko bestehen konnte, denn es gab dort keine gefährlichen Maschinen. Daher hatte niemand von der Abteilung für Arbeitssicherheit und Unfallverhütung ihnen je besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Aber von genau dort kamen die Klagen, die bei der Gewerkschaft eingingen. Das waren die Orte, die mit ihren Unfällen in die Zeitung und in die OSHA-Berichte gelangten. Es dauerte gar nicht lange und kostete nicht einmal viel Geld, die Risiken zu beseitigen, und sowohl die Klagen der Gewerkschaften als auch die Beschwerden der OSHA hörten auf. Aber erst als die Firma begriffen hatte, dass das Problem nicht die Unfälle waren, sondern die Berichte über die Unfälle, hatte man das tatsächliche Problem angehen können.

Der einzige Weg, sicherzustellen, dass ein Problem korrekt definiert wurde, besteht darin, es anhand der beobachtbaren Fakten zu überprüfen. Solange die Definition des Problems nicht alle beobachtbaren Fakten erklärt und umfasst, ist die Definition entweder unvollständig oder – und das ist wahrscheinlicher – falsch.

Wenn ein Problem erst einmal korrekt definiert wurde, ist die Entscheidung in der Regel ziemlich einfach. Effektive Entscheider verwenden nur sehr selten komplexe Entscheidungsmodelle oder Entscheidungsbäume. Sobald das Problem benannt ist, müssen effektive Entscheider entscheiden, was die richtige Entscheidung ist.

## Entscheiden, was richtig ist

Bei der Entscheidungsfindung lässt sich der gute Entscheider zunächst nur von dem leiten, was richtig ist. Die meisten von uns, und besonders diejenigen, die in einer Organisation arbeiten, neigen dazu, mit Fragen zu beginnen wie:

- »Was ist für den Chef tragfähig?«
- »Den Finanzleuten wird das nicht gefallen. Wie kann ich ihnen die Entscheidung schmackhaft machen?«
- »Ich weiß, das widerspricht dem, wozu wir erzogen wurden. Wie können wir langsam und behutsam vorgehen, um nicht zu viele Leute vor den Kopf zu stoßen?«

Jeder Entscheider kann jeden erdenklichen Kompromiss eingehen, und Kompromisse werden unvermeidlich sein. Aber es gibt *richtige* und *falsche Kompromisse*. Der eine lässt sich mit dem alten amerikanischen Sprichwort »Ein halber Laib Brot ist besser als gar kein Brot« erklären. Die andere Art kommt in der Geschichte des salomonischen Urteils zum Ausdruck, die zeigt, dass »ein halbes Baby schlimmer ist als gar keins«. Im ersten Fall werden die objektiven Anforderungen noch befriedigt. Man hat immerhin etwas zu essen. Aber ein in zwei Teile geschnittenes Baby ist kein »halbes Baby«, sondern ein Leichnam.

Der effektive Entscheider durchdenkt lange im Voraus, welche Kompromisse noch »ein halbes Brot« und damit akzeptabel und welche »ein halbes Baby« und damit schlimmer sind als gar keine Entscheidung.

Wenn man herausfinden will, welcher Kompromiss der richtige ist und welcher der falsche, heißt das

1. Zurückgehen zur Definition des Problems und alle Faktoren, die für eine effektive Entscheidung ausschlaggebend sind, notieren.
2. Fragen »Was muss die Entscheidung bringen, um der Definition des Problems gerecht zu werden?«
  - Eine Lösung, die das tut, wenn auch nicht perfekt, ist der richtige Kompromiss.
  - Eine Lösung, die der Definition des Problems nicht mehr gerecht wird, ist der falsche Kompromiss und wird vermutlich Schaden anrichten. Gehen Sie bei dem »Was richtig ist« niemals Kompromisse ein, bevor Sie nicht müssen.
3. Durchdenken Sie alle Kompromisse, damit Sie wissen, was Sie als richtigen Kompromiss akzeptieren können und wogegen Sie kämpfen müssen, weil es der falsche Kompromiss ist. Sagen Sie nichts von Kompromissen, bevor es so weit ist. Sagen Sie ihrem Gegenüber nur, was die richtige Entscheidung ist. Diese Regel gilt für alle Verhandlungen.
  - Mitunter akzeptieren die Leute etwas, wovon man geglaubt hat, sie würden es nie hinnehmen. Das überrascht einen oft.
  - Zweitens gibt es, wie bei allen Verhandlungen, ein »Wie du mir, so ich dir«. Sie machen ein Zugeständnis, die andere Seite macht ein Zugeständnis. Wenn Sie gleich mit einem Zugeständnis anfangen, haben Sie völlig grundlos Verhandlungsspielraum aufgegeben. Außerdem werden diejenigen, die gegen diesen oder jenen Teil einer Entscheidung sind, diese sehr viel wahrscheinlicher akzeptieren und sogar dafür sein, wenn sie sagen können: »Dick und Mary haben das nicht akzeptiert, aber zumindest haben sie ein Zugeständnis gemacht (oder hier etwas geändert), weil wir sie überredet haben.«

## **Andere überzeugen, die Entscheidung anzunehmen**

Wenn die Organisation die Entscheidung nicht übernimmt, wird sie nicht wirksam und es bleibt bei der guten Absicht. Damit eine Entscheidung effektiv wird, muss die Übernahme von Anfang an in den Entscheidungsprozess eingebaut sein. Wenn Sie warten, bis Sie die Entscheidung gefällt haben, und dann anfangen, sie »zu verkaufen«, wird sie vermutlich nie effektiv werden. Hier sind zwei Beispiele für effektive »Verkaufsstrategien«.

## 1. Japanischer Entscheidungsprozess

Dies ist eine Lektion, die wir vom japanischen Management lernen können. Sobald der Entscheidungsprozess beginnt und lange bevor die endgültige Entscheidung getroffen wird, verkauft das japanische Management die Entscheidung. In Japan entstehen Entscheidungen *nicht* durch »Konsens«, eine korrekte Übersetzung des japanischen Begriffs lautet in etwa »gegenseitige Verständigung«.

Jeder, der vermutlich von der Entscheidung betroffen sein wird – beispielsweise wenn es um die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit einer westlichen Firma geht oder um eine Minderheitsbeteiligung an einem möglichen US-Vertragshändler – wird gebeten, aufzuschreiben, wie eine solche Entscheidung seine Arbeit, seine Aufgaben und seine Einheit beeinflussen würde. Es ist ihm ausdrücklich untersagt, eine Meinung oder eine Empfehlung zu äußern oder etwas gegen die mögliche Entscheidung einzuwenden. Aber er soll sie durchdenken. Das Topmanagement weiß damit seinerseits, wo diese Leute stehen. Danach trifft das Topmanagement die Entscheidung von oben nach unten.

In japanischen Organisationen gibt es nicht viel »Mitbestimmungsmanagement«. Aber jeder, der von der Entscheidung betroffen ist, weiß, worum es geht – ob ihm die Entscheidung gefällt oder nicht – und ist darauf vorbereitet. Es besteht gar keine Notwendigkeit, sie erst noch zu verkaufen – sie wurde bereits verkauft.

## 2. Franklin Roosevelts Entscheidungsprozess

Hier ist ein noch besseres Beispiel, wie man eine effektive Entscheidung trifft. Franklin D. Roosevelt sorgte folgendermaßen dafür, dass seine Entscheidungen wirksam wurden: Wenn Roosevelt ein Problem in Angriff nahm, bat er drei, manchmal vier seiner Kabinettsmitglieder, jeder für sich das Problem zu durchdenken und einzeln mit einer Entscheidungsempfehlung zu ihm zu kommen. So stellte er zum einen sicher, dass die Leute, die die Entscheidung durchführen würden – eben dieses oder jenes Kabinettsmitglied – sie bereits durchdacht hatten. Und er erfuhr, welches Kabinettsmitglied – und das waren unabhängige Leute mit viel Selbstvertrauen – am meisten mit der Entscheidung übereinstimmen würde und daher geeignet wäre, sie in die Praxis umzusetzen.

Schließlich bekam er auf diese Weise Dissens zu hören. Drei oder vier ziemlich kluge und erfahrene Leute machten sich Gedanken über seine Entscheidung. Von jedem konnte man erwarten, dass er mit einer anderen

Definition des Problems aufwarten würde. Jeder hatte seine Überzeugung, seine Vorurteile, seine Wähler und seine eigenen Interessen. Das bedeutete, dass das gleiche Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln gesehen und untersucht wurde. Dann traf er seine Entscheidung von oben nach unten.

Roosevelts Methode sorgte nicht für eine besonders harmonische Stimmung im Kabinett – die wollte er vielleicht ohnehin nicht haben. Aber sie sorgte für hervorragende, höchst effektive Entscheidungen. Denn solange man sich keine Gedanken über Alternativen gemacht hat, ist man fixiert. Entscheidungen von Führungskräften sollten nicht von Akklamation abhängen. Gute Entscheidungen kommen zustande, wenn sie auf dem Zusammenprall widerstreitender Meinungen, auf dem Dialog zwischen unterschiedlichen Standpunkten, der Wahl zwischen verschiedenen Beurteilungen beruhen. Die erste Regel bei der Entscheidungsfindung lautet, dass man keine Entscheidung trifft, solange es keine Meinungsverschiedenheit gibt.

Wir kommen jetzt zum vorletzten Schritt, wir wenden uns von der Entscheidung dem Handeln zu.

## **Handlung in die Entscheidung einbauen**

Eine Entscheidung ist eine Verpflichtung zum Handeln. Erst wenn das Richtige geschieht, ist die Entscheidung wirklich gefällt. Dabei kann man davon ausgehen: Die Leute, die die Entscheidung umsetzen müssen, sind selten die Leute, die die Entscheidung getroffen haben.

### **Wie aus einer Entscheidung Handlung wird**

Tatsächlich ist keine Entscheidung gefällt, solange nicht jemand den Arbeitsauftrag erhalten und die Verantwortung übernommen hat, sie umzusetzen – innerhalb einer bestimmten Frist. Bis dahin ist sie nur eine Hoffnung.

Und leider bleiben viel zu viele Entscheidungen genau das – Hoffnungen. Gute Leute arbeiten zwei Jahre an einer neuen Strategie. Sie wird unter großem Aufsehen bei einem Meeting vorgestellt – mit Overheadprojektoren, PowerPoint-Präsentation, Tabellenkalkulationen und so weiter. Der oberste Chef erscheint und gibt seinen Segen. »Sie hat meine volle Unterstützung«, sagt er feierlich. Jeder bekommt ein Strategiememorandum, das er oder sie brav ablegt: in der untersten Schublade. Und das ist das letzte Mal, dass wir davon hören.

Eine effektive Entscheidung braucht keine derart dramatische Einführung. Stattdessen verwandelt man sie in Handlung. Eine Entscheidung wird nicht effektiv, wenn das erforderliche Handeln nicht von Anfang an eingebaut ist.

Bei der Umwandlung einer Entscheidung in Handlung sind mehrere Fragen zu beantworten:

- Wer muss von dieser Entscheidung wissen?
- Welche Art von Handlung muss darauf folgen?
- Wer muss sie ausführen?
- Was für eine Handlung muss es sein, damit die Leute, die sie ausführen sollen, sie auch ausführen können?

Die Handlung muss den Möglichkeiten der Menschen angepasst sein, die sie ausführen sollen. Das ist besonders wichtig, wenn Menschen ihr Verhalten, ihre Gewohnheiten oder ihre Einstellungen ändern müssen, damit die Entscheidung wirksam werden kann. In so einem Fall müssen die Entscheider sicherstellen, dass Spezifikationen, Leistungsstandards und anreize ebenfalls verändert werden.

Lassen Sie uns zwei effektive Entscheidungen betrachten, eine, die während der Umsetzungsphase scheiterte, und eine, die höchst erfolgreich durchgeführt wurde.

Eine sehr große Firma, bis heute Weltmarktführer ihrer Branche, organisierte auf hoher Ebene ein Team, das quantitative Methoden in der Firma einführen sollte. Es war ein ausgezeichnetes Team: Top-Ingenieure, einige erstklassige Mathematiker und mehrere Leute aus der Spitzengruppe der Herstellung.

Die erste Aufgabe des Teams bestand darin, in der größten Abteilung der Firma die Produktion zu rationalisieren. Dort wurden kleine Motoren hergestellt, von denen jedes Jahr große Mengen verkauft wurden, und das seit fast 60 Jahren. Infolge der verschiedenen Zwecke, für die die Kunden die Motoren kauften, gab es ungefähr 8500 Modelle, und die Produktion war ein totales Chaos. Obwohl das Volumen enorm und die erzielten Preise gut waren, erreichte die Abteilung kaum die Gewinnzone, weil die Unübersichtlichkeit in der Produktion die Herstellungskosten in die Höhe trieb.

Das Team arbeitete ungefähr 18 Monate lang und reduzierte die 8500 möglichen Motorspezifikationen erfolgreich auf rund 90 Modelle. Der Abteilungsleiter und sein Herstellungsleiter waren begeistert. Nun war es aber so, dass diese kleinen Motoren in alle möglichen Arten von Geräten und Maschinen weltweit eingebaut wurden. Und kein Kunde war bereit, eine 100 000-Dollar-Maschine zu verschrotten, nur weil er für einen 1000 Dollar

teuren Motor, den die Firma nicht länger herstellte, keinen Ersatz bekommen konnte.

Die Firma bot allen Kunden, die innerhalb der letzten 15 Jahre einen Motor gekauft hatten, die Möglichkeit, innerhalb der nächsten zwei Jahre die Motoren nachzuordern, die sie gekauft hatten. Danach würde die Firma die Produktion einstellen. In ihrer gesamten 60-jährigen Geschichte hatte die Abteilung noch nie so ein Geschäft gemacht wie in den nächsten zwei Jahren.

Dann waren die zwei Jahre um und die 8500 Modelle wurden nicht mehr gebaut. Im Lagerbestand der Firma befanden sich aber noch für jedes einzelne Modell Teile für die nächsten fünf Jahre bei normaler Produktion. Sie mussten zu hohen Kosten und mit erheblichen Verlusten abgeschrieben werden. Der Grund: Die Einkäufer hatten weiterhin Ersatzteile geordert und neue Teile bestellt, falls neue Aufträge hereinkommen sollten, so, wie sie es immer getan hatten.

Das Team hatte geglaubt, es hätte sich um das Problem gekümmert. Es hatte die Einkäufer zu den Meetings dazugeholt, in denen die Entscheidung erläutert wurde. Das Management hatte jede Menge Strategieerklärungen veröffentlicht. Aber niemand hatte daran gedacht, mit den Einkäufern darüber zu sprechen, dass infolge der Entscheidung ein anderes Handeln nötig sein würde.

Zumindest lernte das Team aus dem Fiasko. Seine nächste Aufgabe betraf eine damals kleine Abteilung, die medizinische und analytische Instrumente herstellte. Diese Instrumente waren sehr wartungsintensiv, und die Aufgabe des Teams bestand darin, die Instrumente neu zu gestalten, so dass man sie leichter warten konnte, und eine Methodik zu entwickeln, nach der man sie warten konnte. Alle Kundendienstler in diesem Bereich waren Ingenieure.

Da sagte jemand vom Team: »Was ist mit den Endverbrauchern? Eigentlich sind sie die Wartungsleute. Die Kundendienstler der Firma kommen nur ins Spiel, wenn die Nutzer selbst das Produkt nicht warten können.« Und so ging das Team hinaus und schaute sich die Nutzer an: Laborassistenten, Hausmeister, Krankenschwestern – kein einziger Ingenieur oder Mathematiker war darunter.

Das Team stellte das zusammen, was man heute Fokusgruppen nennen würde, und die entwarfen die Anweisungen. Und plötzlich, innerhalb von drei Monaten, gingen die Anfragen beim Wartungsdienst der Firma um rund 60 Prozent zurück, weil die Nutzer auf einmal die meisten Probleme selbst lösen konnten. Die Abteilung ist heute sehr groß und Weltführer ihrer Branche, trotz starker Konkurrenz unter anderem von einer sehr großen deutschen Firma und einer ebenso großen japanischen Firma.

Die Produkte dieser Mitbewerber sind manchmal besser als diejenigen der Firma, und sie kosten nicht mehr. Trotzdem kaufen die Kunden immer noch bei der Organisation, und die Organisation beschäftigt immer noch Gruppen von Nutzern, die Anleitungen schreiben, wenn ein Produkt geändert oder ein neues eingeführt wird.

## **Die Entscheidung an den Ergebnissen überprüfen**

Die Ergebnisse einer wichtigen Entscheidung liegen in der Regel in der Zukunft, häufig sogar mehrere Jahre in der Zukunft. Damit ein Abgleich von Erwartungen und tatsächlich eintretenden Ereignissen gewährleistet ist, müssen die Überwachung der Entscheidung und Rückmeldungen in die Entscheidung aufgenommen werden. Zu diesem Zweck bauen effektive Entscheider eine detailliertes, organisiertes Feedback mit Berichten, Statistiken, Zahlen und Studien in ihre Entscheidungen ein. Trotz dieses Aufwands scheitern jedoch immer noch viel zu viele Entscheidungen an diesem Punkt. Das liegt daran, dass selbst das bestorganisierte Feedback nur eine Abstraktion ist. Es kann zwar einige nützliche Informationen liefern, aber es beschert kein vollständiges Bild von den tatsächlichen Ereignissen.

Effektive Entscheider wissen das und folgen einer Regel, die das Militär vor langer Zeit entwickelt hat. Der Kommandeur, der eine Entscheidung trifft, verlässt sich nicht auf Berichte, um zu kontrollieren, wie sie ausgeführt wird. Stattdessen geht er hinaus und sieht sich selbst um.

Nicht hinauszugehen, um sich die tatsächlichen Ergebnisse selbst anzuschauen, ist eine Hauptursache dafür, dass an Handlungsweisen festgehalten wird, die schon lange nicht mehr angemessen oder auch nur vernünftig sind. Der Grund liegt darin, dass ein Entscheider, der sich nicht selbst von den Ergebnissen überzeugt, immer weiter von der Realität abgeschnitten wird.

## **Ständiges Lernen in die Entscheidungsprozesse von Führungskräften integrieren**

In keinem anderen Bereich ist es so wichtig wie bei der Entscheidungsfindung, ständiges Lernen in die Arbeit der Führungskräfte zu integrieren. Das wird durch die Rückkopplung der Ergebnisse erreicht, die man mit den Erwartungen vergleicht, mit denen die Entscheidung getroffen wurde.



Wann immer eine Führungskraft eine wichtige Entscheidung trifft – ob es um Kapitalverwendung, eine Strategieänderung oder eine Innovation geht oder darum, ein Produkt oder eine Dienstleistung neu zu gestalten, ob es um den Zutritt zu einem neuen Markt oder um Menschen geht –, schreibt er oder sie auf, welche Resultate wann erwartet werden. Etwa neun Monate bis ein Jahr später beginnt der Entscheider, von den tatsächlichen Ergebnissen auf die Erwartungen zurückzublicken, und zwar so lange, wie die Entscheidung in Kraft ist. Bei einer Anschaffung beispielsweise werden tatsächliche und erwartete Ergebnisse zwei bis fünf Jahre hindurch verglichen, denn so lange dauert es, einen Ankauf vollständig zu integrieren.

Es ist erstaunlich, wie viel und wie schnell Führungskräfte lernen, wenn sie das tun. Was sie selbst am meisten in Erstaunen versetzt, ist jedoch, was sie dabei lernen. Beispielsweise erkennen einige Führungskräfte, dass ihre größte Schwäche beim Treffen wichtiger Entscheidungen schlicht und einfach ihre Ungeduld ist. Sie erwarten, dass Ergebnisse deutlich schneller eintreten, als sie es tun. Und folglich neigen sie dazu, eine Entscheidung für gescheitert zu halten, und fangen an, sie zu manipulieren, obwohl sie eigentlich funktioniert, aber mehr Zeit braucht. Diese Lektion diszipliniert sie dahingehend, einer Entscheidung sehr viel mehr Zeit zu geben, als sie am Anfang für vernünftig hielten. Und ihre Trefferquote bei der Entscheidungsfindung steigt.

Auf der anderen Seite fand ein brillanter und höchst erfolgreicher Geschäftsmann auf diesem Weg das Gegenteil über sich heraus: Er neigte dazu, viel zu viel Geduld aufzubringen und zu lange zu warten. Eine Entscheidung ähnelt sehr der Diagnose in der Medizin. Und seit Hippokrates wird bei den Ärzten gelehrt, die eigenen Erwartungen im Hinblick darauf, wie sich die Verfassung des Patienten infolge der Behandlung, die man verschreibt – das heißt, infolge der Entscheidung, die der Arzt trifft – entwickelt, aufzuschreiben. Und genau das – das wird Ihnen jeder erfahrene Arzt bestätigen – ist es, was selbst mäßig begabte Ärzte innerhalb weniger Jahre zu kompetenten Praktikern macht. Es macht auch weniger talentierte Manager zu kompetenten Entscheidern.

## Zusammenfassung

Die Entscheidungsfindung ist nur eine der Aufgaben des Managers. Sie nimmt in der Regel nicht mehr als einen Bruchteil seiner Zeit in Anspruch. Aber wichtige Entscheidungen zu fällen ist eine *spezifische Managementauf-*

*gabe*. Nur ein Manager trifft solche Entscheidungen. Ein *effektiver* Manager trifft Entscheidungen, indem er systematisch vorgeht, in klar definierten Schritten in einer festgelegten Abfolge. Dass man von ihm (aufgrund seiner Position oder seines Wissens) erwarten kann, Entscheidungen zu treffen, die einen deutlichen und positiven Einfluss auf die gesamte Organisation haben, auf ihre Leistungsfähigkeit und ihre Ergebnisse, genau das macht die Arbeit des effektiven Managers aus.

Entscheidungsfindung ist keine mechanische Tätigkeit. Sie ist mit Risiken verbunden und erfordert Urteilsvermögen. Dabei ist aber nicht die »richtige Antwort« das zentrale Problem (diese gibt es gewöhnlich sowieso nicht), sondern wesentlich ist das Verstehen des Problems. Außerdem ist die Entscheidungsfindung kein intellektuelles Spiel. Sie erweitert den Gesichtskreis und mobilisiert die Energien und Ressourcen der Organisation für effizientes Handeln. Am Ende handelt es sich um eine Aufgabe, bei der *Mut* und *Verantwortung* gefragt sind.

## Kapitel 29

# Wie man Personalentscheidungen trifft

Die wichtigsten Entscheidungen in einer Organisation sind Personalentscheidungen: einen Arbeitsplatz besetzen, Mitarbeitern passende Aufgaben und Aufträge zuweisen, Leute befördern, sie gehen lassen usw.

Ganz egal, wie sorgfältig ein Unternehmen seine neuen *Mitarbeiter auswählt*, sie werden nichts leisten, wenn man die falschen Aufgaben an sie delegiert. Die Entscheidungen des Topmanagements in Hinblick auf die Geschäfte oder die Strategie der Firma, auf deren Produkte oder Dienstleistungen mögen brillant und klug sein – sie werden ohne Ergebnis bleiben, *wenn die Personalentscheidungen der Firma falsch sind*.

Alfred P. Sloan, der Mann, der aus General Motors den größten und profitabelsten Hersteller der Welt machte, sagte einmal zu mir: »Wenn der stellvertretende Werksleiter einer untergeordneten Abteilung nicht die erforderliche Leistung erbringt, bleiben alle unsere klugen Entscheidungen im Topmanagement ergebnislos.«

Das ist doch selbstverständlich, werden jetzt alle sagen. Trotzdem ist die durchschnittliche Trefferquote in den meisten Organisationen – und die durchschnittliche Trefferquote der meisten Manager, die Personalentscheidungen treffen – schlicht *deprimierend*. Die Ergebnisse von Personalentscheidungen – ob in einer großen oder kleinen Firma, einer gemeinnützigen Organisation oder einer Regierungsstelle – lassen sich in drei Kategorien aufteilen:

1. Personalentscheidungen, die wirklich aufgehen;
2. Klare Fehlbesetzungen;
3. Personalentscheidungen, die *weder ein Erfolg noch ein Misserfolg* sind.

Kategorie drei gleicht dabei einem quälenden Rückenschmerz. Man stirbt nicht daran, aber die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation leidet darunter. Der »Beinahe-Leistungserbringer« ist eine Last für alle anderen, die ihn unterstützen müssen, was wiederum die gesamte Organisation demoralisiert. Leider fällt ein Großteil der Personalentscheidungen in einer Organisation unter die Kategorie »weder Erfolg noch Misserfolg«.

Es ist reiner Unsinn, diese traurige Bilanz mit Sprüchen wie »Jeder erreicht eben das Niveau seiner Inkompetenz« zu erklären. Das ist eine Ausrede. In keinem anderen Bereich würden wir eine Bilanz tolerieren, die so schlecht ist wie die der meisten Organisationen und der meisten Manager bei Personalentscheidungen. Und übrigens: Am schlechtesten schneiden diejenigen ab, die stolz darauf sind, »gute Menschenkenner« zu sein.

Dabei ist diese Negativbilanz völlig unnötig. Es gibt hierfür überhaupt keine Entschuldigung. Wir wissen, wie man Personalentscheidungen mit einer überwältigenden Erfolgswahrscheinlichkeit trifft. Wir kennen jede Menge Beispiele für Manager – in der Wirtschaft, im Non-Profit-Bereich, in der Regierung –, deren Personalentscheidungen perfekt oder beinahe perfekt sind. Es ist noch nicht einmal schrecklich schwierig.

Zunächst einmal muss man Personalentscheidungen ernst nehmen. Dann sind einige einfache Schritte erforderlich, die praktisch auf der Hand liegen, und es müssen einige klare Grundregeln eingehalten werden. Vermutlich gibt es keinen anderen Bereich in der Wirtschaftswelt und in der Arbeit des Managers, der so schnell Leistung und Erfolg mit sich bringt wie das Erlernen richtiger Personalentscheidungen, das heißt, diese so zu treffen, dass sie praktisch jedes Mal zum Erfolg führen.

In diesem Kapitel erklären wir

- die *fünf Entscheidungsschritte* bei Personalentscheidungen,
- die *fünf Grundregeln* bei Personalentscheidungen,
- wie man seine *Trefferquote* steigert und erfolgreiche Personalentscheidungen trifft.

Ehe wir mit den fünf Entscheidungsschritten beginnen, lassen Sie uns zwei Beispiele für erfolgreiche Personalentscheidungen betrachten. Das erste Beispiel ist der große Erfolg der US-Armee bei Personalentscheidungen während des Zweiten Weltkriegs. Das zweite Beispiel ist, wie Alfred P. Sloan General Motors zur größten Produktionsfirma der Welt machte – und fünfzig Jahre lang auch zur gewinnträchtigsten.

Als die USA 1941 in den Zweiten Weltkrieg eintraten, war praktisch jeder höhere Offizier im Pensionsalter und taugte nicht mehr zum Befehlshaber. Doch als der Krieg vier Jahre später vorbei war, verfügte die amerikanische Armee über die größte Gruppe kompetenter, erfolgreich kommandierender Generäle, die die Welt je gesehen hatte – 600 oder 700 Mann, unter denen kein einziger ein Versager war.

Dabei besaß nur ein einziger von ihnen, Douglas MacArthur, Erfahrung im Kommandieren von Truppen im Kampf. Alle anderen waren bei Kriegs-

beginn lediglich Nachwuchsoffiziere gewesen. Die Armee war in der Lage, ihr Korps aus kommandierenden Offizieren so umzukrempeln, weil General George C. Marshall, Stabschef der Armee und selbst schon im Pensionsalter, jeden einzelnen der neuen Befehlshaber selbst auswählte.

## Personalentscheidungen treffen

Bei Personalentscheidungen hielt sich Marshall an *fünf einfache Entscheidungsschritte*.

### Die fünf Entscheidungsschritte

*Erstens dachte Marshall gründlich über die Aufgabe nach.* Arbeitsplatzbeschreibungen überdauern mitunter sehr lange, aber die Aufgaben am Arbeitsplatz verändern sich ständig und häufig auf unvorhersehbare Art und Weise. Die Arbeitsplatzbeschreibung eines Generals, der eine Division kommandiert, hat sich seit den Zeiten Napoleons nicht verändert. Aber seine Aufgabe kann darin bestehen, eine Division junger Rekruten auszubilden, oder aber darin, eine Division in den Kampf zu führen.

Ähnlich ist die Arbeitsplatzbeschreibung für katholische Bischöfe seit dem 13. Jahrhundert praktisch gleich geblieben. Dennoch verändern sich die typischen Aufgaben eines Bischofs mit den sich ändernden Bedürfnissen der Kirche und ihrer Gemeindemitglieder. *Unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche Menschentypen.* Wenn man eine Aufgabe durchdenkt, kann man die besonderen Anforderungen einer bestimmten Aufgabenstellung den Stärken der jeweils passenden Leute zuordnen.

*Zweitens sah sich Marshall immer mehrere qualifizierte Leute an.* Formale Qualifikationen – wie diejenigen, die in einem Lebenslauf, einer Personalakte, auf einem Stellenaushang oder in einer Zeitungsannonce stehen, – sind nur ein Ausgangspunkt. Wenn sie fehlen, disqualifiziert das den Kandidaten. Die wichtigste Qualifikation ist jedoch, dass Person und Aufgabe zusammenpassen. Um den Mitarbeiter zu finden, der am besten passt, muss man sich mindestens drei bis fünf Kandidaten ansehen.

*Drittens studierte Marshall die Leistungsnachweise aller drei bis fünf Kandidaten, um herauszufinden, was jeder besonders gut konnte.* Er suchte nach den Stärken der Bewerber. Was jemand nicht kann, spielt keine Rolle. Stattdessen muss man sich auf die Dinge konzentrieren, die er kann, und

entscheiden, ob es sich um die richtigen Stärken für die spezielle Aufgabe handelt.

Schwächen sind bloß Einschränkungen, und wie das Fehlen formaler Qualifikationen können sie das Ausscheiden eines Kandidaten begründen. Aber Leistung kann nur auf Stärken beruhen. Am meisten zählt die Fähigkeit, die Aufgabe zu erfüllen.

*Viertens sprach Marshall mit Mitarbeitern des Kandidaten über diesen. Das Urteil einer Person reicht nicht aus.* Indem Sie weitere Meinungen einholen, können Sie etwas über die Stärken erfahren, die andere beeindruckt haben, Ihnen selbst jedoch entgangen sind. Aber Sie werden auch Schwächen und Grenzen entdecken, die Sie selbst nicht bemerkt haben. Die besten Informationen erhält man häufig durch zwanglose Gespräche mit den ehemaligen Chefs und Kollegen eines Kandidaten.

Dies war die Vorgehensweise von General Marshall, als er Kandidaten für Kommandeursposten beurteilte. Stellte er fest, dass ein Soldat für eine bestimmte Aufgabe der am besten geeignete war, bekam er den Posten.

*Fünftens kümmerte sich Marshall nach der Entscheidung darum, dass der Ernannte seine Aufgabe verstand.* Einer der besten Wege hierzu ist vielleicht, den Neuen zu bitten, gründlich darüber nachzudenken, was er tun muss, um Erfolg zu haben. Anschließend, nach ungefähr neunzig Tagen im neuen Job, lässt man ihn das aufschreiben.

Auch wenn dies der letzte Schritt bei einer Personalentscheidung ist, scheint es doch der wichtigste zu sein. Wenn man nicht die Verantwortung dafür übernimmt, dass der Beauftragte seine neue Aufgabe versteht, darf man den neuen Mitarbeiter nicht dafür verantwortlich machen, wenn er am Ende scheitert. Sie müssen in diesem Fall die Schuld bei sich selber suchen, denn Sie haben Ihre Pflicht als Manager nicht erfüllt.

Wie General Marshall erzielte Alfred P. Sloan in seinen 30 Jahren als Präsident und CEO von General Motors eine fast perfekte Bilanz bei Personalentscheidungen. Während einer Karriere, die von 1916 bis 1956 dauerte, half Sloan, aus General Motors die größte und profitabelste Firma der Welt zu machen, indem er jede Arbeitsaufgabe sorgfältig definierte und jeden Manager handverlesen auswählte. Er wusste, dass Personalentscheidungen die wichtigsten Entscheidungen eines Managers darstellen, und er war bereit, ausreichend Zeit und Mühe darauf zu verwenden, den passenden Kandidaten zu finden. Mit anderen Worten: Er hielt sich an genau den gleichen Entscheidungsfindungsprozess wie General Marshall im Zweiten Weltkrieg.

Beispielsweise wurden bei einem Meeting des Vorstands von General Motors die gesamten drei Stunden darauf verwendet, die Ernennung eines Managers auf relativ untergeordneter Ebene zu diskutieren. Es ging um den

stellvertretenden Fertigungsleiter einer kleineren Geräteabteilung. Nach dem Meeting fragte einer der Teilnehmer Sloan: »Wie können Sie es rechtfertigen, drei Stunden der Zeit von einem Dutzend wichtiger und beschäftigter Leute auf eine so unwichtige Personalentscheidung zu verwenden?«

»Die Firma zahlt mir ein sehr gutes Gehalt«, sagte Sloan, »und sie zahlt mir dieses Gehalt, damit ich wichtige Entscheidungen treffe. Welche Entscheidung könnte wichtiger sein, als einen Arbeitsplatz im unteren Management zu besetzen? Wenn der besagte stellvertretende Fertigungsmanager sich als inkompetent erweist, spielt es keine Rolle, dass wir an der Spitze brillant und clever sind. Ergebnisse werden auf *seiner* Ebene erzielt und nicht auf unserer. Und übrigens: Wenn er sich als inkompetent erweisen sollte, wird es sehr viel länger als drei Stunden dauern, den Fehler wiedergutzumachen.«

## Die fünf Grundregeln

Obwohl General Marshall und Alfred P. Sloan der Perfektion nahekamen, gibt es bei Personalentscheidungen keine perfekte Bilanz. Manager, die ihre Personalentscheidungen ernst nehmen und hart daran arbeiten, alles richtig zu machen, können sich jedoch der Perfektion annähern.

Ein erfolgreicher Manager hält sich darüber hinaus an die *fünf Grundregeln* für Personalentscheidungen. Erstens muss der Manager für jede Fehlbesetzung *die Verantwortung übernehmen*. Demjenigen, der die Leistung nicht erbringt, die Schuld zu geben ist eine Ausrede. Der Manager hat einen Fehler gemacht, als er die jeweilige Person auswählte. Zweitens trägt der Manager die Verantwortung dafür, dass Mitarbeiter, die keine Leistung erbringen, entfernt werden. Beim Militär gibt es ein altes Sprichwort: »Der Soldat hat einen Anspruch auf kompetenten Befehl.« Lässt man den inkompetenten oder schlechten Mitarbeiter auf seiner Stelle, ist das eine Strafe für alle anderen und demoralisiert die gesamte Organisation. Außerdem tut man jemandem, der eine Leistung nicht erbringt, keinen Gefallen, wenn man ihn an einem Arbeitsplatz belässt, für den er nicht der Richtige ist. Diese Mitarbeiter wissen, dass sie nichts leisten.

Drittens: Wenn jemand an dem Arbeitsplatz, der ihm zugewiesen wurde, keine Leistung erbringt, heißt das nicht, dass er ein schlechter Mitarbeiter ist, den die Firma entlassen sollte. Es bedeutet nur, dass diese Person den falschen Job hat.

Was ist dann der richtige Job? Von den Leuten, die eine zweite Chance an einem Arbeitsplatz erhalten, der zu ihren Stärken passt – in dem Job, den sie

von Anfang an hätten bekommen sollen –, bewährt sich ein sehr hoher Anteil. Nur wenige Manager glauben das. Deshalb folgen hier einige Beispiele.

## CARE

In jedem Land, in dem die Hilfsorganisation CARE (Cooperative for American Relief Everywhere) tätig ist, gibt es einen Repräsentanten – normalerweise einen jungen Mann oder eine junge Frau, die erst wenige Jahre zuvor die Hochschule verlassen haben. Sie werden sorgfältig ausgebildet und vorbereitet, trotzdem sind sie in einem fremden Land – zum Beispiel in Kambodscha oder in Kenia – auf sich allein gestellt, und daher ist die Ausfallquote sehr hoch.

Viele Jahre lang schickte CARE Mitarbeiter, die die erforderliche Leistung nicht erbrachten, nach Hause zurück, bedankte sich und ließ sie ziehen. Aber es gab einfach nicht genug neue Leute, um sämtliche Posten in allen Ländern zu besetzen. *Daher setzte CARE einige klare Versager erneut als Repräsentanten im Ausland ein* – mit enormen Bedenken und gegen erheblichen Widerstand aus der eigenen Organisation. Und zur allseitigen großen Überraschung hatte die große Mehrheit dieser Leute Erfolg – ja, einige wurden sogar zu Spitzenkräften.

Die Erfolgsquote beim Gewähren einer zweiten Chance ist erstaunlich hoch, unter einem Vorbehalt: Es darf nur eine zweite Chance geben. Wer es zweimal hintereinander nicht schafft, die gewünschte Leistung zu erbringen, sollte besser für die Konkurrenz arbeiten!

Nun zur vierten Grundregel: *Der Manager muss versuchen, für jede Position die richtige Personalentscheidung zu treffen.* Eine Organisation kann nur so viel leisten, wie ihre einzelnen Mitarbeiter leisten können. Deswegen müssen Personalentscheidungen sitzen. Es gibt Aufgaben, die in die Sackgasse führen, aber es gibt keine unwichtigen Aufgaben.

Und fünftens: *Neulinge setzt man am besten auf bereits bestehende Arbeitsplätze*, wo die Erwartungen bekannt sind und Hilfe zur Verfügung steht. Neue, wichtige Aufgaben sollten bevorzugt solchen Menschen anvertraut werden, deren Verhalten und Gewohnheiten schon bekannt sind und die sich bereits Vertrauen und Glaubwürdigkeit erworben haben. Die weit verbreitete Praxis, jemanden von außen anzuheuern, um eine neu geschaffene Stelle zu besetzen, ist viel zu riskant. Dabei ist die Quote der Misserfolge viel zu hoch.



Wenn Mitarbeiter auf ihren neuen Arbeitsplätzen scheitern, wenden erfolgreiche Manager die Grundregeln für Personalentscheidungen an. Das bedeutet, *dass sie die Verantwortung für diese Personalentscheidung übernehmen, die gescheiterten Mitarbeiter sofort von ihren Posten entfernen und sie auf solche Arbeitsplätze versetzen, die ihren Stärken mehr entgegenkommen.*

## Risikoreiche Personalentscheidungen

Die fünf Entscheidungsschritte und die fünf Grundregeln garantieren in den meisten Fällen eine erfolgreiche Personalentscheidung. Aber es gibt einige besonders riskante Entscheidungen, bei denen selbst die strengste Einhaltung der Regeln nicht unbedingt einen Erfolg garantiert, jedoch das Risiko eines Misserfolges minimiert.

Erstens: Es ist häufig äußerst riskant, *Manager auszuwählen, die an der Spitze einer Organisation von Experten stehen sollen.* Fachleute wie beispielsweise Ingenieure akzeptieren als Chef nicht ohne weiteres jemanden, dessen Referenzen in ihrem Fachbereich sie nicht anerkennen. Dabei ist ein erfolgreicher Ingenieur nicht unbedingt ein erfolgreicher Manager von Ingenieuren.

Zweitens: *Einen leistungsstarken Arbeiter auf eine Stabsstelle zu versetzen, bei der er nicht länger die alltäglichen Fähigkeiten anwenden kann, die zu seinem Erfolg beigetragen haben,* ist ebenfalls eine äußerst riskante Entscheidung. Das Gleiche gilt, wenn man einen leistungsstarken Stabsmitarbeiter auf eine Stelle im operativen Bereich befördert.

Es gibt keine verlässliche Methode, um zu testen oder vorauszusagen, ob eine Person, die in einem Bereich erfolgreich ist, den Wechsel in eine andere Umgebung erfolgreich bewältigt. Dies lässt sich nur durch Erfahrung herausfinden. Wenn ein solcher Schritt keinen Erfolg hat, muss man akzeptieren, dass er ein Fehler war, und die Person sofort entfernen.

Am besten geben Sie dem Mitarbeiter seine frühere Stelle zurück, wenn sie noch zur Verfügung steht. Oder Sie geben ihm eine Rolle, die der alten ähnelt, in der er erfolgreich war. Nur weil manche Leute in anspruchsvollen neuen Positionen nicht zurechtkommen, müssen sie nicht gleich entlassen werden. Wenn sie auf ihrem vorherigen Posten produktiv waren, werden sie auch wieder produktiv sein und zur Gesamtleistung der Organisation beitragen.

Die meisten würden das eine »Herabstufung« nennen. *Es ist eine Herabstufung.* Aber entgegen einem verbreiteten Glauben ist eine Herabstufung nicht nur zulässig – häufig wird sie von der betreffenden Person sogar be-

grüßt. Dieser Mitarbeiter weiß sehr wohl, dass er nichts leistet. Trotzdem sind nur wenige bereit, um Versetzung zu bitten. Sie haben das Gefühl, dass sie versuchen müssen das zu tun, was sie – wie sie inzwischen ganz genau wissen – nicht tun können.

Zunächst sind sie natürlich durchaus verbittert. Aber nach ein paar Wochen sagen sie vermutlich: »Gott sei Dank habe ich wieder einen Job, den ich gut machen kann und gut mache. Ich kann wieder schlafen, und meine Frau sagt, sie hat wieder einen Ehemann.«

Am klügsten ist es, wenn man in die riskante Entscheidung von vornherein einen *Ausweg* einbaut, also die Option, auf den alten Posten zurückzukehren, falls es mit dem neuen nicht klappen sollte. Es handelt sich dabei um eine Art »Risikoteilung«. Man sagt zu der Person, die den riskanten Job übernimmt – etwa zu dem Spitzenbiologen, der gebeten wird, Forschungsmanager zu werden, oder zu dem Steuerspezialisten, der Manager im Rechnungswesen werden soll: »Ich bin sicher, Sie werden Erfolg haben und die neue Aufgabe wird Ihnen gefallen. Aber falls es nicht klappt, können Sie nach sechs Monaten oder einem Jahr gern auf ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren. Wir können immer einen erstklassigen Biologen oder einen erstklassigen Steuerfachmann gebrauchen.« So gewinnt der eben Beförderte zusätzliches Selbstvertrauen, wodurch sich seine Erfolgchancen verbessern.

Abgesehen davon, dass die Entscheider möglicherweise *nicht* den Entscheidungsschritten und den Grundregeln folgen, ist der häufigste Grund für ihr Scheitern einer, über den wir bereits gesprochen haben: Der frisch Beförderte macht auf der neuen Stelle das, wovon er glaubt, dass es seinen Erfolg auf seiner alten Stelle begründet hat. Der Starverkäufer, der zum regionalen Vertriebsleiter gemacht wird, verkauft weiterhin, der Finanzmanager macht weiter Buchführung usw.

Sechzig oder neunzig Tage nach Übernahme einer neuen Aufgabe sollte jeder sich hinsetzen und fragen: »Was muss ich jetzt tun, um bei dieser neuen Aufgabe erfolgreich zu sein?« Eins lässt sich dabei stets vorhersagen: *Was auch immer Ihren Erfolg bei Ihrer alten Aufgabe ausmachte, es ist nicht das Richtige, um bei der neuen Aufgabe erfolgreich zu sein.*

## Der Witwenmacherposten

Es gibt noch eine andere Art der Personalentscheidung, die garantiert schiefgeht. Man könnte sie den »Witwenmacher« nennen. Wir haben sie bereits kurz in Kapitel 23 erwähnt.

In der Wirtschaft ist ein Witwenmacher ein Posten, an dem zwei kompetente Leute nacheinander scheitern. Und er würde mit Sicherheit auch einen Dritten überfordern, ganz egal, wie kompetent er ist. Es bleibt einem nur, den Witwenmacherposten abzuschaffen und die Arbeit neu zu strukturieren. Witwenmacher entstehen meist, wenn eine Organisation schnelle Veränderungen oder schnelles Wachstum durchmacht.

Hier ein klassisches Beispiel: In den späten 60er Jahren und Anfang der 70er richtete eine Reihe großer New Yorker Geschäftsbanken internationale Zweigstellen ein. Bis dahin war selbst die größte amerikanische Bank eine reine Inlandsbank gewesen. Jede dieser Banken hatte einen internationalen Vizepräsidenten, dessen Aufgabe es war, Routinedienstleistungen für die Inlandskunden der Bank zu erbringen, etwa Bankbürgschaften oder den Einkauf ausländischer Währungen. Alles andere, was nicht zum Inlandsgeschäft gehörte, wurde an Korrespondenzbanken im Ausland vergeben.

Plötzlich, fast über Nacht, entwickelten die New Yorker Banken – aber auch die großen Banken in Chicago und San Francisco – echte internationale Geschäftsbeziehungen und bauten sie aggressiv aus. Und damit wurde der traditionelle internationale Posten des Vizepräsidenten zum Witwenmacher.

Ein New Yorker Topanwalt für Finanzrecht wurde um eine Erklärung für das Phänomen gebeten. In einem Interview sagte er: »Sie sprechen von Witwenmachern. Da kann man nur eins tun: den Posten abschaffen und neu strukturieren.«

Das Witwenmacherphänomen ist schon in vielen Organisationen aufgetreten – zum Beispiel an einer Universität, die sich innerhalb von zehn Jahren von einer Lehrereinrichtung für Studenten zu einer bedeutenden Forschungsstätte entwickelt hatte. Das brachte zwei ausgezeichnete Leute, die die Präsidentschaft in ihrer althergebrachten Struktur übernommen hatten, und jede Menge Dekane um ihren Job. Diese Positionen konnten erst erfolgreich besetzt werden, *nachdem* die Universität gründlich umstrukturiert worden war.

## Feedbackkontrolle in Personalentscheidungen integrieren

Es gibt keinen Arbeitsbereich im Management, in dem *Feedbackkontrolle* wichtiger und produktiver ist.

*Niemand ist frei von Vorurteilen.* Jeder von uns wird irgendeinen Menschen nicht mögen, ohne überhaupt zu wissen warum. *Niemand ist objektiv, was Menschen angeht.* Zudem wird unser Bild von einem Menschen viel zu

oft von Dingen beeinflusst, die vor langer Zeit geschehen und eigentlich unbedeutend sind – beispielsweise die Art und Weise, wie der Betreffende gelächelt hat oder wie er bei unserem ersten Treffen vor vielen Jahren angezogen war. Und niemand von uns ist für *Schmeichelei* unempfindlich.

Außerdem gibt es keine »guten Menschenkenner«. Es gibt nur Menschen, die ihre Personalentscheidungen ernst nehmen und sie systematisch erledigen, und es gibt all die anderen. Daher ist es absolut zwingend, in Personalentscheidungen eine Feedbackkontrolle zu integrieren.

Und so erreichen Sie eine Feedbackkontrolle: Jedes Mal, wenn Sie eine Entscheidung treffen, schreiben Sie auf, was Sie erwarten und wie die Ergebnisse aussehen sollten, beispielsweise wenn Sie einen Ihrer besten Verkäufer zum regionalen Verkaufsmanager für den mittleren Westen ernennen. Erwarten Sie zum Beispiel, dass der neue Manager ein neues Verkaufsteam anwirbt und ausbildet?

Anschließend sollten Sie sicherstellen, dass der neue Manager das auch weiß. Aber achten Sie gleichzeitig darauf, dass *Sie* Ihre schriftlich festgehaltenen Erwartungen aufbewahren und nach neun Monaten oder einem Jahr die Resultate damit vergleichen. So werden Sie sehr bald merken, was Sie bei Personalentscheidungen richtig machen, wo Ihre Probleme liegen und wo Sie echte Fehler machen. Diese Vorgehensweise ist bei Personalentscheidungen absolut unverzichtbar.

## Personalentscheidungen als Mittel der Macht

Personalentscheidungen sind das ultimative Mittel, um in einer Organisation Kontrolle auszuüben. Keine Organisation kann besser sein als ihre Mitarbeiter. Und es hilft nicht, nach »besseren« Leuten zu suchen, weil es die in der Regel nicht gibt. Es gibt nur Leute mit der richtigen und Leute mit der falschen Aufgabe. Personalentscheidungen sind hochgradig öffentlich. Jeder in der Organisation weiß, wer für eine bestimmte Position ausgewählt wurde.

Angestellte beurteilen die Wertvorstellungen und die Kompetenz ihres Managements nach dessen Personalentscheidungen. Wenn Personalentscheidungen eher auf politischem Taktieren beruhen als auf Verdienst, weiß das jeder in der Organisation. Die Mitarbeiter werden ihr Management verachten, weil die Manager erbrachte Leistungen ignorieren und entweder aus Frustration kündigen oder, was wahrscheinlicher ist, selbst Taktierer werden.

Manager können häufig nicht beurteilen, ob eine strategische Entscheidung richtig ist. Und sie sind auch nicht unbedingt daran interessiert. »Ich

weiß nicht, warum wir diese Firma in Australien kaufen, aber es wird unsere Arbeit hier in Fort Worth nicht stören«, ist eine typische Reaktion. Aber wenn dieselben Manager lesen, dass »Joe Smith in der Abteilung XYZ Controller geworden« ist, dann kennen sie Joe in der Regel viel besser als der Topmanager. Diese Manager sollten sagen können: »Joe verdient die Beförderung. Er ist eine ausgezeichnete Wahl – genau die Person, die die Abteilung braucht, um bei ihrem schnellen Wachstum die Kontrollen richtig hinzubekommen.«

Wenn Joe jedoch befördert wird, weil er ein Taktierer ist, wird auch das jeder wissen. Alle werden sagen: »Aha, so kommt man also vorwärts in dieser Firma.« Wie wir schon lange wissen, neigen Menschen in Organisationen dazu, ihr Verhalten entsprechend zu ändern, wenn sie sehen, dass andere für etwas Bestimmtes belohnt werden. Und wenn es Belohnungen gibt für mangelnde Leistung, Schmeichelei oder reine Cleverness, werden sich in der Organisation schnell mangelnde Leistung, Schmeichelei und Cleverness durchsetzen.

Manager, die sich nicht bemühen gute Personalentscheidungen zu treffen, riskieren mehr als bloß schlechte Leistung. Sie setzen den Ruf ihrer Organisation aufs Spiel. Dabei gibt es keinen Grund, warum Manager schlechte Personalentscheidungen treffen sollten. Um Erfolg zu haben, muss man einfach die fünf Entscheidungsschritte und die fünf Grundregeln für Personalentscheidungen befolgen und anwenden.

## Zusammenfassung

Dies sind die fünf Schritte bei einer Personalentscheidung: Denken Sie gründlich über die Aufgabe nach. Sehen Sie sich drei bis fünf qualifizierte Leute an. Erwägen Sie die Stärken jedes einzelnen Kandidaten. Sprechen Sie über jeden Bewerber mit seinen Kollegen und Chefs. Und sorgen Sie dafür, dass der ausgewählte Bewerber seine Aufgabe und die damit verbundenen Anforderungen versteht und dass er Ihnen Rückmeldung gibt, sobald er die Arbeit aufgenommen hat.

Darüber hinaus gibt es fünf Grundregeln für den Entscheider: Übernehmen Sie die Verantwortung für jede falsche Personalentscheidung, sei es eine Neueinstellung oder eine Beförderung. Akzeptieren Sie auch, dass Mitarbeiter, die keine Leistung erbringen, entfernt werden müssen. Das sind Sie der Organisation, dem betreffenden Mitarbeiter und seinen Kollegen schuldig. Es bedeutet nicht, dass Sie eine solche Person entlassen müssen. Stattdessen

sollten Sie sich bemühen, eine Position zu finden, die zu ihren Stärken passt. Es liegt im Verantwortungsbereich des Managers, jedes Mal und für jeden Posten die richtige Personalentscheidung zu fällen. Neulinge sollten vorzugsweise auf eine bewährte Position gesetzt werden, wo die Erwartungen bekannt sind und wo man ihnen, wenn nötig, helfen kann.

## Kapitel 30

# Die Kommunikation des Managers

Die Männer, die ungefähr zur Zeit des Ersten Weltkrieges begannen, an betrieblichen Kommunikationsproblemen zu arbeiten, konnten sich damals nicht vorstellen, dass wir heute derartig viele Versuche der Kommunikation, das heißt des Sprechens mit anderen, und ein solches Übermaß an Kommunikationsmedien haben würden. Die Kommunikation im Management ist heute ein zentrales Problem für Theoretiker und Praktiker aller Institutionen – der Wirtschaft, des Militärs, der öffentlichen Verwaltung, der Krankenhäuser, Universitäten und der Forschung. In allen diesen Bereichen haben Psychologen, Human-Relations-Experten, Manager und Studenten der Managementlehre mit persönlichem Einsatz versucht, die Kommunikation zu verbessern.

Doch hat das Gerede über Kommunikation so überhandgenommen, dass man es gar nicht mehr hören kann. Ohne Zweifel nimmt die Kommunikation eher ab als zu.

In Platos *Phaidros*, der unter anderen die früheste Schrift über Rhetorik ist, weist Sokrates darauf hin, dass man mit den Leuten in ihrer Sprache reden muss, also beispielsweise bei einem Zimmermann Bilder aus seinem Fachgebiet verwenden sollte et cetera. Man kann nur in der Sprache oder den Ausdrücken des Empfängers kommunizieren. Und diese Ausdrücke müssen auf Erfahrung beruhen. Deshalb hat es wenig Sinn, anderen bestimmte Ausdrücke erklären zu wollen. Sie werden sie nicht verstehen, wenn sie nicht ihrem Erfahrungsbereich entstammen – sonst übersteigen sie ihr Wahrnehmungsvermögen.

Bei der Kommunikation muss unabhängig von dem verwendeten Medium die erste Frage lauten: »Liegt die Mitteilung im Rahmen des Wahrnehmungsvermögens des Empfängers? Und kann er sie überhaupt empfangen?«

Der menschliche Geist versucht, Eindrücke und Anreize seinen Erwartungen anzupassen, und widersteht hartnäckig jedem Versuch, »seine Meinung zu ändern« und das wahrzunehmen, was er *nicht* erwartet, bzw. das *nicht* wahrzunehmen, was er erwartet. Natürlich kann er sich sehr wohl der Tatsache bewusst werden, dass seine Wahrnehmung nicht seinen Erwar-

tungen entspricht. Doch dies erfordert zunächst, dass wir seine erwarteten Wahrnehmungen verstehen. Außerdem benötigen wir ein unmissverständliches Signal – eine Art Schock, der die Kontinuität unterbricht.

Bevor wir kommunizieren können, müssen wir demnach wissen, was der Empfänger zu sehen und zu hören erwartet. Nur dann können wir erfahren, ob die Kommunikation seinen Erwartungen entspricht oder ob ein »Entfremdungsschock«, ein »Erwachen« notwendig ist, das die Erwartungen des Empfängers durchbricht und ihn zu der Erkenntnis zwingt, dass etwas Unerwartetes passiert.

Wenn nun die Kommunikation mit den Aspirationen, Wertvorstellungen und Zielen des Empfängers übereinstimmt, ist sie einflussreich. Wenn sie diesen allerdings widerspricht, wird sie wahrscheinlich überhaupt nicht oder nur widerstrebend wahrgenommen. Natürlich bewirkt die effiziente Kommunikation eine Wandlung, sei es der Persönlichkeit, der Wertvorstellungen, der Auffassungen oder der angestrebten Ziele. Doch ist eine echte Wandlung sehr selten, da dem sämtliche elementaren psychologischen Kräfte des Menschen entgegenwirken. Selbst Gott musste nach Aussage der Bibel Saulus erst mit Blindheit schlagen, bevor er ihn zum Paulus machen konnte. Die auf Umwandlung abzielende Kommunikation verlangt Hingabe. Deshalb kann es keine Kommunikation geben, wenn die Botschaft nicht zumindest in gewissem Umfang zu den Wertvorstellungen des Empfängers passt.

Information setzt Kommunikation voraus. Sie ist immer verschlüsselt, und der Schlüssel muss, um empfangen bzw. verwendet werden zu können, dem Empfänger bekannt und verständlich sein. Dies erfordert ein bestimmtes Maß an Übereinstimmung, also Kommunikation.

Demnach ist Kommunikation nicht unbedingt abhängig von Information. Tatsächlich können die vollkommensten Kommunikationen einfach gemeinsame Erfahrungen sein, ohne jegliche Logik. Auf jeden Fall ist Wahrnehmung gegenüber der Information vorrangig.

## **Nach unten und nach oben**

Was können wir aus unserem Wissen und unserer Erfahrung über die Kommunikation in Organisationen, über die Gründe für unsere Fehlschläge und über die Voraussetzungen für zukünftige Erfolge sonst noch lernen?

Viele Jahrhunderte lang haben wir die Kommunikation »nach unten« versucht. Diese kann aber niemals funktionieren – wie sehr wir uns auch darum bemühen mögen. Sie ist nicht möglich, weil wir einfach zu sehr damit be-



schäftigt sind, was *wir* sagen wollen. Damit unterstellen wir, dass der Absender kommuniziert.

Dies soll keineswegs heißen, dass Manager nicht auch weiterhin versuchen sollten, das, was sie sagen oder schreiben, möglichst klar auszudrücken. Doch muss die richtige Reihenfolge eingehalten werden: Erst müssen wir lernen, *was* wir zu sagen haben, und dann, *wie* wir dies tun können.

Auch das »Zuhören« reicht nicht aus. Die Human-Relations-Schule von Elton Mayo erkannte vor sechzig Jahren den Irrtum der herkömmlichen Auffassung über Kommunikation. Ihr Vorschlag lautete nun, möglichst viel zuzuhören. Der leitende Angestellte sollte weniger von sich selbst und seinen Vorstellungen ausgehen, sondern herauszufinden suchen, was seine Untergebenen wissen wollen, wofür sie sich interessieren und empfänglich sind. Dieser Vorschlag von Seiten der Human Relations ist bis zum heutigen Tag die klassische Formel geblieben, obwohl sie selten genug praktiziert wird.

Natürlich ist das Zuhören eine wesentliche Voraussetzung der Kommunikation. Doch ist es keineswegs ausreichend. Zuhören setzt voraus, dass der Vorgesetzte versteht, was ihm erzählt wird, das heißt, dass seine Mitarbeiter *kommunizieren* können. Es ist allerdings ziemlich unwahrscheinlich, dass gerade diese das können sollten, was ihr Vorgesetzter selbst nicht kann.

Dies soll aber nicht heißen, dass Zuhören falsch ist. Genauso wenig wie die Sinnlosigkeit der Kommunikation nach unten auch nicht gegen Versuche spricht, gut zu schreiben, sich einfach und klar auszudrücken und sich der Sprache derer zu bedienen, die angesprochen werden sollen. Die Erkenntnis, dass die Kommunikation *von unten* kommen muss – oder vielmehr, dass sie bei dem Empfänger ansetzen muss und nicht beim Absender –, ist völlig richtig und lebenswichtig. Zuhören ist dabei aber nur der Ausgangspunkt.

Mehr und bessere Informationen lösen nicht das Kommunikationsproblem und überwinden nicht die Kommunikationslücke. Im Gegenteil: je mehr Information verfügbar ist, umso notwendiger wird eine funktionierende und effektive Kommunikation. Die Kommunikationslücke wird also im Zweifelsfalle noch größer.

## Management durch Zielvorgabe

Können wir überhaupt irgendetwas Konstruktives über die Kommunikation sagen? Können wir etwas tun? Ja, das können wir.

Das *management by objectives* (Management durch Zielvorgabe) bildet die Voraussetzung für ein funktionierendes Kommunikationssystem. Es

zwingt den Untergebenen dazu, seinem Vorgesetzten seine eigenen Vorstellungen über den von ihm erwarteten Beitrag zur Organisation – oder zu seiner Abteilung – klarzumachen.

Nur selten wird der Untergebene die gleichen Ideen entwickeln wie der Vorgesetzte. Und gerade dies ist notwendig und beabsichtigt: dass die divergierenden Wahrnehmungen des Vorgesetzten und seiner Mitarbeiter klar zutage treten. Doch ist Wahrnehmung immer an etwas orientiert, was beiden Parteien jeweils als wirklich erscheint. Allein die Erkenntnis, dass sie beide dieselbe Wirklichkeit unterschiedlich sehen, ist bereits Kommunikation.

*Management durch Zielvorgabe* vermittelt dem beabsichtigten Empfänger – in diesem Fall dem Mitarbeiter – eine Erfahrung, die sein Verständnis vergrößert. Er bekommt einen Einblick in den Entscheidungsprozess, die Probleme der Prioritäten, der Wahl zwischen dem, was man gern tun möchte, und dem, was die Situation erfordert, und vor allem erkennt er die mit einer Entscheidung verbundene Verantwortung. Vielleicht sieht er die Situation anders als sein Vorgesetzter; dies wird und sollte sogar der Fall sein. Doch wird er die schwierige Situation des Vorgesetzten besser verstehen und einsehen, dass die Schwierigkeiten nicht durch den Vorgesetzten hervorgerufen werden, sondern in der Situation selbst liegen.

Dies sind alles nur ziemlich unbedeutende Beispiele. Doch vielleicht können sie die Hauptfolgerung aus unserer – weitgehend negativen – Erfahrung mit Kommunikation und aus unserer Arbeit über Lernen und Gedächtnis, Wahrnehmung und Motivation illustrieren: Kommunikation erfordert den Erfahrungsaustausch mit anderen.

Es kann keine Kommunikation geben, wenn nur das »Ich« betont wird. Sie funktioniert nur im gemeinsamen Miteinander. Die Kommunikation in der Organisation – und dies ist vielleicht die eigentliche Lehre aus unseren Fehlschlägen und der wahre Maßstab für die Notwendigkeit echter Kommunikation – ist kein *Mittel* der Organisation, sondern ihr *Modus*.

## Zusammenfassung

Wir wissen, dass die Kommunikation in einer Organisation auf Wahrnehmung und auf Erwartungen beruht, dass sie Ansprüche stellt und dass Kommunikation und Information unterschiedliche Dinge, aber voneinander abhängig sind.

Wir wissen, dass Kommunikation nach unten nicht funktioniert, sondern nur Kommunikation nach oben. Und wir wissen, dass effiziente Kommu-

nikation in Organisationen Management durch Zielvorgaben voraussetzt. Kommunikation findet nicht zwischen »mir« und »dir« statt, sondern immer zwischen zwei Personen, die einem gemeinsamen »Wir« angehören.

## Kapitel 31

# Kontrollen, Kontrolle und Management

Im Sprachgebrauch der Gesellschaftswissenschaften entspricht das Wort »Kontrollen« nicht dem Plural des Wortes »Kontrolle«. Einerseits müssen viele Kontrollen nicht zwangsläufig zu besserer Kontrolle führen und andererseits haben beide Worte im Zusammenhang mit sozialen Einrichtungen völlig andersartige Bedeutungen. Synonyme für »Kontrollen« sind Maßstäbe und Information. Synonyme für »Kontrolle« sind Richtung und Lenkung. Kontrollen haben Fakten, also Ereignisse der Vergangenheit zum Gegenstand. Kontrolle beinhaltet Erwartungen, ist demnach zukunftsorientiert. Kontrollen sind analytisch und untersuchen das, was war und ist. Die Kontrolle ist normativ und untersucht, was sein sollte.

Unsere Möglichkeiten für betriebliche und institutionelle Kontrollen, die sich verbesserter Technik bedienen, haben eindeutig zugenommen. Für Ereignisse in einer sozialen Institution verwenden wir heute logische und mathematische Instrumente und können dadurch eine große Anzahl von Daten sehr schnell verarbeiten und analysieren. Was bedeutet dies für die Kontrolle? Und wie können diese erheblich verbesserten Kontrollen zu einer besseren Kontrolle durch das Management beitragen? Denn für einen Manager sind Kontrollmaßnahmen nur ein Mittel zum Zweck, der eigentliche Zweck aber ist die Kontrolle.

Der Mann in einem Betrieb, der mit Kontrollen betraut ist, gilt als »Kontrollleur«. Doch würden sich die meisten leitenden Angestellten, inklusive die Mehrzahl dieser Kontrolleure, davor hüten, ihre Kontrollfunktion zu effektiver Kontrolle im Unternehmen zu missbrauchen, denn dadurch könnte das Unternehmen leicht außer Kontrolle geraten.

Der Grund für dieses scheinbare Paradoxon ist die Kompliziertheit des Menschen und seiner gesellschaftlichen Aufgabe.

Für den in einer sozialen Institution tätigen Menschen müssen Kontrollen zur persönlichen Motivation werden, welche dann zur Kontrolle führt. Das Kontrollsystem in einer gesellschaftlichen Situation ist kein mechanisches, sondern ein im menschlichen Willen eingebettetes System. Dabei ist nicht einmal entscheidend, dass wir noch sehr wenig über den Willen wissen. Wir

benötigen zunächst eine Art Übersetzung, bevor die aufgrund der Kontrollen anfallende Information Handlungsgrundlage werden kann – es ist dies die Übersetzung von einer spezifischen Information in eine andere, die wir Wahrnehmung nennen.

In der gesellschaftlichen Institution selbst gibt es noch eine weitere Schwierigkeit, einen zweiten Unsicherheitsfaktor: Es ist fast unmöglich, die Reaktionen auf ein bestimmtes Ereignis innerhalb einer gesellschaftlichen Einrichtung vorherzusagen.

Wir können heute in eine Maschine Kontrollen einbauen, die die Drehgeschwindigkeit vermindern, sobald diese einen bestimmten Wert übersteigt. Und zwar können wir dies entweder mit mechanischen Mitteln oder mit Instrumenten machen, die dem Bedienenden die Drehgeschwindigkeit und den Punkt anzeigen, an dem diese heruntergesetzt werden muss. Aber die Kontrollangabe »Gewinne sinken« liefert nicht zugleich die Antwort »Preise erhöhen« und schon gar nicht um wie viel. Und bei der Kontrollangabe »sinkende Verkaufsziffern« heißt es auch nicht gleich »Preise senken« und so weiter. Es gibt ja unzählige denkbare Antworten, die sich gewöhnlich nicht im Vorhinein feststellen lassen. Auch das Ereignis selbst gibt keine Hinweise auf die mögliche oder angemessene und schon gar nicht die richtige Antwort. Vielleicht ist das Ereignis auch gar nicht besonders bedeutsam. Doch selbst wenn es eine Bedeutung hat, ist diese keineswegs eindeutig. Und die Wahrscheinlichkeit seiner *Bedeutsamkeit* ist an sich viel wichtiger als *das Ereignis selbst* – lässt sich aber nie anhand der Analyse des Ereignisses feststellen.

## Die charakteristischen Merkmale von Kontrollen

Im Wirtschaftsunternehmen gibt es für Kontrollen drei wesentliche Merkmale:

1. *Kontrollen können weder objektiv noch neutral sein.* Wenn wir die Fallgeschwindigkeit eines Steins messen, befinden wir uns völlig außerhalb des Geschehens. Durch das Messen verändern wir weder das Ereignis noch uns selbst als Beobachter. Das Messen physikalischer Erscheinungen ist objektiv und neutral.

In einer so komplizierten Situation, wie wir sie in einem Wirtschaftsunternehmen vorfinden, ist der Akt des Messens weder objektiv noch neutral. Er ist rein subjektiv und notwendigerweise befangen. Er verändert sowohl das Ereignis als auch den Beobachter. Denn er verändert die Wahrnehmung des

Beobachters, wenn er sie nicht überhaupt erst schafft. Gesellschaftliche Ereignisse erhalten Wert dadurch, dass sie zum Messen ausgesondert werden. Egal, wie wissenschaftlich wir arbeiten, Tatsache ist, dass dieses oder jenes Phänomen zu Kontrollzwecken verwendet und ihm dadurch eine gewisse Bedeutung beigemessen wird.

Wer jemals die Einführung eines Budgetsystems verfolgt hat, konnte dies gut beobachten. Eine Zeitlang – und in manchen Gesellschaften sogar ständig – ist die Ermittlung der Budgetzahlen wichtiger als das, was das Budget eigentlich messen soll, nämlich die wirtschaftliche Leistung. Manager, die das erste Mal mit einem Budgetsystem konfrontiert werden, nehmen lieber geringere Verkaufszahlen und niedrigere Gewinne in Kauf, bevor sie sich die Vernachlässigung des Budgets vorwerfen lassen. Es bedarf schon eines erfahrenen und intelligenten Finanzchefs, um ein Gleichgewicht zwischen Leistung und Budget herzustellen. Und es gibt nicht wenige Leiter von Forschungsabteilungen, die nach der Überzeugung handeln, dass Forschungsergebnisse, deren Kosten die Planzahlen unterschreiten, schlimmer sind als überhaupt keine Ergebnisse, für die man aber die ganzen bewilligten Budgetbeträge ausgegeben hat.

In einer gesellschaftlichen Institution wie einem Wirtschaftsunternehmen bestimmen Kontrollen die Ziel- und Wertvorstellungen. Sie sind nicht objektiv, sondern implizieren notwendigerweise moralische Kategorien. Man kann das nur vermeiden, indem man die leitenden Angestellten mit so vielen Kontrollen überflutet, dass das gesamte System sinnlos wird und nur mehr als störendes Geräusch wirkt.

Der Ausgangspunkt muss sein, dass Kontrollen die Sicht erweitern. Sie verändern die gemessenen Ereignisse und den Beobachter und verleihen den Ereignissen außer einer gewissen Bedeutung auch einen bestimmten Wert. Und dies heißt, dass die grundlegende Frage nicht lauten muss: »Wie kontrollieren wir?«, sondern »Was messen wir in unserem Kontrollsystem?«

*2. Kontrollen müssen ergebnisorientiert sein.* Ein Unternehmen (und jede andere gesellschaftliche Institution) existiert, um für die Gesellschaft, die Wirtschaft und das Individuum einen Beitrag zu leisten. Demzufolge zählen die Ergebnisse nur nach außen, in der Wirtschaft, der Gesellschaft und beim Kunden. Erst der Kunde ermöglicht einen Gewinn. Alle Bereiche innerhalb des Unternehmens wie die Produktion, der Vertrieb, die Forschung und so weiter schaffen nur Kosten, sind »Kostenstellen«. Dementsprechend ist der Wirkungsbereich jedes Managers ein Kostenbereich. Die Ergebnisse wirft nur das Gesamtunternehmen ab.

Wir können die Effizienz und damit unsere Anstrengungen ziemlich leicht aufzeichnen und quantifizieren. Doch haben wir wenige Möglichkeiten, um

die Wirkung und damit die Außenwelt zu erfassen und zu quantifizieren. Auch der effizienteste Fabrikant von Kutscherpeitschen würde nicht mehr reüssieren. Auch die perfekte technische Abteilung nutzt nichts, wenn sie das falsche Produkt entwirft. Die kubanischen Filialen amerikanischer Unternehmen waren bei weitem am besten geleitet sowie offenbar am gewinnträchtigsten und außerdem am problemlosesten von allen amerikanischen Investitionen in Lateinamerika. Dies war aber völlig irrelevant für ihre Enteignung durch das Castro-Regime. Und ich wage zu behaupten, dass es während der großen Expansionszeit von IBM in den 50er und 60er Jahren ziemlich gleichgültig war, wie effizient ihre Operationen waren, wesentlich war die grundsätzlich richtige unternehmerische Idee.

Die Außenwelt und damit der Bereich der Ergebnisse ist viel schlechter erfassbar als die interne Betriebswelt. Das Hauptproblem eines leitenden Angestellten in einem großen Unternehmen ist seine – zwangsläufige – Trennung von der Außenwelt. Dies gilt ebenso für den Präsidenten der Vereinigten Staaten wie für den Direktor der United States Steel. Dementsprechend braucht die Organisation von heute vor allem vermittelnde Organe nach außen. Wenn die modernen Kontrollmethoden einen Beitrag leisten können, dann in diesem Bereich.

### *3. Kontrollen sind notwendig für messbare und nichtmessbare Ereignisse.*

Wie bei jeder anderen Einrichtung gibt es auch im Unternehmen wichtige Ergebnisse, die sich nicht messen lassen. Jeder erfahrene leitende Angestellte kennt Gesellschaften oder Industriezweige, die untergehen müssen, weil sie keine fähigen Leute anziehen und halten können. Dies ist für jede Gesellschaft oder Industriebranche wichtiger als die Feststellung des letzten Jahresgewinns. Der Positivist, der einem Geschäftsmann sagen würde, dass diese Feststellung sich nicht eindeutig definieren lässt und daher eine Scheinfeststellung ist, die ein Scheinproblem behandelt, würde schnellstens – und mit Recht – als Dummkopf angesehen werden. Und dennoch lässt sich diese Feststellung nicht eindeutig abgrenzen oder gar quantifizieren. Sie ist zwar ganz real, aber nicht messbar. Und messbare Ergebnisse werden erst nach etlichen Jahren auftreten.

Doch gibt es in der Wirtschaft auch messbare und quantifizierbare Ergebnisse mit echter Bedeutung und Wichtigkeit. Diese beziehen sich immer auf die vergangene wirtschaftliche Leistung. Denn diese lässt sich anhand des in der Wirtschaft gültigen Wertmaßstabes, dem Geld, eindeutig erfassen.

Das muss keineswegs heißen, dass sie wirklich »erfassbar« sind. Ganz im Gegenteil – die meisten der in Geldeinheiten ausgedrückten Größen, wie zum Beispiel die Abschreibung, sind völlig abstrakt. Doch sind sie immerhin messbar.

Hinzu kommt, dass diese messbaren Ergebnisse bereits der Vergangenheit angehören und dass es sich bei ihnen überwiegend um betriebsinterne Ereignisse handelt. Die wichtigen Entwicklungstendenzen in der Außenwelt, die darüber entscheiden, dass der Kutscherpeitschenfabrikant verschwindet und beispielsweise IBM zu einem Riesenkonzern wird oder dass die kubanischen Filialen amerikanischer Gesellschaften enteignet werden, sind meist erst messbar, wenn es zu spät zur Kontrolle ist.

Der Ausgleich zwischen dem Messbaren und Nichtmessbaren ist dementsprechend ein zentrales und konstantes Problem des Managements und echter Entscheidungsträger. Messungen, die keine Angaben über die hinsichtlich der nichtmessbaren Ereignisse gemachten Annahmen machen – inwieweit diese als Parameter oder Restriktion eingehen –, sind deswegen irreführend und geben falsche Informationen. Doch je mehr wir die tatsächlich messbaren Bereiche quantifizieren, umso größer ist die Versuchung, hier die Schwerpunkte zu setzen. Dadurch wächst die Gefahr, dass das, was nach besseren Kontrollen aussieht, effektiv aus weniger Kontrollen hinausläuft – wenn nicht das Unternehmen sogar ganz außer Kontrolle gerät.

## Voraussetzungen echter Kontrolle

Um dem Manager eine echte Kontrolle zu gewährleisten, müssen Kontrollmaßnahmen sieben Voraussetzungen erfüllen:

- sie müssen wirtschaftlich sein,
- sie müssen bedeutsam sein,
- sie müssen angemessen sein,
- sie müssen übereinstimmend sein,
- sie müssen rechtzeitig sein,
- sie müssen einfach sein,
- sie müssen praktikabel sein.

*1. Kontrolle ist ein Prinzip der Wirtschaftlichkeit.* Je weniger Aufwand eine Kontrolle erfordert, umso besser ist ihre Gestaltung. Je weniger Kontrollen nötig sind, desto effektiver werden sie sein. Viele Kontrollen sind nicht immer gleichbedeutend mit besserer Kontrolle. Sie können leicht Verwirrung stiften.

Der Manager muss sich zunächst bei der Gestaltung seines Kontrollsystems die Frage stellen: »Mit welchem Minimum an Aufwand kann ich Kontrolle erhalten?«



Die Antwort wird je nach Managertyp unterschiedlich ausfallen. Der Finanzchef einer Gesellschaft braucht nur den Wert des gesamten Lagerbestandes und dessen Tendenz zu kennen. Der Verkaufsmanager muss etwa das halbe Dutzend der Produkte und Produktarten genau kennen, die insgesamt 70 Prozent des Lagerbestandes ausmachen. Der gesamte Lagerbestand ist für ihn weniger wichtig. In der Regel braucht sowohl der Finanzchef als auch der Verkaufsleiter die vollständigen Lagerzahlen nur ein oder zwei Mal im Jahr. Ansonsten muss eine kleine Stichprobe ausreichen. Dagegen braucht der Lagerverwalter die täglichen Zahlen, und zwar im Detail.

Die Fähigkeit eines Computers, Unmengen von Zahlen auszuspucken, bedingt keineswegs bessere Kontrollen. Im Gegenteil: Das Ziel ist, mit einem Minimum an Berichten und Statistiken einen Vorgang zu verstehen und ihn zu antizipieren. Und dann versucht man, sich mit möglichst wenigen Daten ein einigermaßen verlässliches Bild von der betreffenden Sache zu machen.

2. *Kontrollen müssen bedeutsam sein.* Das heißt, dass die zu messenden Ereignisse irgendeine besondere Bedeutung haben müssen, sei es aufgrund ihrer Marktstellung oder weil sie symptomatisch für potentiell bedeutsame Entwicklungstendenzen sind. Dazu gehört beispielsweise ein starker plötzlicher Anstieg der Arbeitnehmerfluktuation oder der Abwesenheitsrate.

Kontrollen sollten immer im Hinblick auf die wesentlichen Ziele und Prioritäten bei Schlüsselfunktionen und in »Gewissensbereichen« durchgeführt werden. Sie sollten immer an der Definition des Ist- und Sollzustandes des Betriebes ausgerichtet sein.

## Kontrollen im Rahmen einer Strategie

Alles was unwesentlich für die Zielsetzungen einer Gesellschaft ist, sollte nur selten und ausnahmsweise erfasst oder gemessen werden, und dann nur, um negative Entwicklungen zu vermeiden. Am besten einigt man sich auf eine Norm, bestimmte Zeitabschnitte und ein Stichprobenverfahren. Erst bei erheblichem Unterschreiten dieser Norm sollte man diese Bereiche intensiver kontrollieren.

Die Tatsache, dass wir eine Sache quantifizieren können, ist noch kein Grund, sie auch zu messen. Sie muss von dem betreffenden Manager als wichtig oder beachtenswert angesehen werden, sie muss die grundlegenden Gegebenheiten des Unternehmens berücksichtigen und zu dessen effizienter Leitung mit einem Minimalaufwand beitragen.

3. *Kontrollen müssen den Eigenheiten und der Natur der zu messenden Ereignisse entsprechen.* Dies ist wahrscheinlich das wichtigste Merkmal der

Kontrolle – und dennoch ist es das Merkmal, das bei der Kontrollgestaltung am wenigsten berücksichtigt wird.

»Richtige« Kontrollen sind schon deswegen wichtig, weil sie weitreichende Auswirkungen haben. Aber damit sie gleichzeitig die richtigen Vorstellungen vermitteln und zur Grundlage effektiven Handelns werden, muss die Messung auch adäquat sein. Das heißt, die gemessenen Ereignisse müssen in ihrer wahren Struktur erfasst werden. Formale Gültigkeit reicht nicht aus.

Offizielle Beschwerden von den Arbeitnehmern werden gewöhnlich rein statistisch erfasst als »fünf Beschwerden pro eintausend Arbeitnehmer pro Monat«. Diese Angabe ist natürlich formal richtig, aber gilt sie auch strukturell? Oder ist sie irreführend? Der erste Eindruck, den dieser Bericht vermittelt, ist, dass Beschwerden in der Belegschaft rein zufällig auftreten. Aus diesem ersten Eindruck wird dann leicht abgeleitet, dass diese Beschwerden nicht sehr ins Gewicht fallen, da sie ja nur fünf Promille ausmachen. Mit ziemlicher Sicherheit entsteht hier ein gänzlich falscher Eindruck, der zu entsprechenden Schlüssen führt. Beschwerden sind ein gesellschaftliches Ereignis. Und gesellschaftliche Ereignisse sind selten »normalverteilt« wie solche in der rein physikalischen Welt. Das heißt, dass die meisten Unternehmensabteilungen, in denen etwa 95 Prozent der Belegschaft beschäftigt sind, normalerweise im Laufe eines Jahres keine einzige Beschwerde haben. Dagegen konzentrieren sich auf eine Abteilung mit einigen wenigen Männern die Beschwerden – so dass fünf Promille sehr wohl gleichbedeutend sein kann (und in dem Beispiel, dem ich diese Zahlen entnahm, war es so) mit einer fundamentalen Beschwerde pro Mann im Jahr. Wenn diese Abteilung dann noch die Endmontage ist, bei der die gesamte Produktion durchläuft, und wenn deren Arbeiter streiken, weil ihre Beschwerden von einer Geschäftsleitung, die durch ihre eigenen Kontrollen irreführt ist, vernachlässigt wurden, können die Auswirkungen verheerend sein. In dem speziellen Fall ging die Firma bankrott und besteht heute nicht mehr.

Die meisten Messungen der Verkaufsleistungen – des gesamten Vertriebs oder des einzelnen Vertreters – geben die Verkaufszahlen in Geldwert an. Doch sagt der Geldbetrag in vielen Unternehmungen nicht viel aus. Er kann sowohl einen erheblichen Gewinn, gar keinen Gewinn oder einen Verlust enthalten, je nach der Zusammensetzung der verkauften Waren. Eine absolute Verkaufsziffer ohne Bezug zum Warensortiment kann keinerlei Kontrolle geben, weder für den einzelnen Verkäufer noch für den Verkaufsleiter, noch für die oberste Geschäftsleitung. Obwohl dies elementare Dinge sind, scheinen sie keineswegs allen Managern geläufig zu sein. Die herkömmlichen Informationssysteme und besonders die Buchhaltung neigen viel eher dazu, die Eignung der Kontrollmaßstäbe zu verbergen, als sie zu betonen. Dies gilt

im Besonderen für die Verwendung der Gemeinkosten, die zur Verschleierung der realen Verteilung der wirtschaftlichen und sozialen Phänomene dienen. Ohne Kontrollen, die die wahre Struktur der Ereignisse zum Ausdruck bringen, fehlt dem Manager die notwendige Einsicht, und er wird leicht falsche Maßnahmen veranlassen. Denn der Druck der täglichen Arbeit zwingt ihn dazu, die verfügbaren Energien und Ressourcen entsprechend der *Häufigkeit* der Ereignisse einzusetzen. Dadurch besteht eine starke Tendenz zur Fehlallokation in Bereiche mit sehr häufigen Ereignissen, die aber insgesamt nur geringe Ergebnisse erzielen.

4. *Die Messverfahren müssen mit den gemessenen Ereignissen übereinstimmen.* Alfred North Whitehead (1861–1947), der anerkannte Logiker und Philosoph, warnte immer wieder vor der *Gefahr falscher Genauigkeit*. Eine Messung wird nicht deswegen genauer, weil man bis zur sechsten Dezimalstelle rechnet, wenn die gemessene Erscheinung sich nur innerhalb eines Bereiches von fünfzig bis siebzig bestimmen lässt. Dies ist falsche Genauigkeit, die leicht irreführt.

Die Information, dass ein Phänomen sich nicht genau erfassen, sondern sich nur in einer Bandbreite oder als Größe beschreiben lässt, ist dagegen sehr wichtig. Die Angabe, dass der Marktanteil 26 Prozent beträgt, erscheint angenehm exakt, doch ist sie im Grunde so ungenau, dass sie praktisch bedeutungslos wird. Was sie eigentlich aussagt, ist: »Wir sind zwar nicht dominierend, aber wir können auch nicht ignoriert werden.« Und selbst diese Aussage ist nur so zuverlässig wie die ihr zugrundeliegende Definition des betreffenden Marktes.

Es ist Aufgabe des Managers, sich das adäquate Messverfahren für das zu erfassende Ereignis zu überlegen. Er muss wissen, wann eine approximative Angabe verlässlicher ist als eine exakte Zahl und wann die Bandbreite verlässlicher ist als selbst die ungefähre Einzelgröße. Er muss wissen, dass Angaben wie »größer« und »kleiner«, »früher« und »später«, »steigend« oder »fallend« Mengenangaben sind, die teilweise genauer und eindeutiger sind als jede konkrete Zahl oder Zahlenreihe.

5. *Kontrollen müssen zeitgemäß sein.* Die Zeitdimension der Kontrollen bildet ein ähnliches Problem wie die soeben betrachtete Übereinstimmung. Auch hier gilt, dass häufige Messungen und sehr schnelle Rückberichte keineswegs bessere Kontrollen bedingen. Möglicherweise verhindern sie diese sogar. Die Zeitdimension der Kontrollen muss mit der des zu messenden Ereignisses übereinstimmen.

In letzter Zeit hört man immer wieder den Begriff permanente (*real-time*) Kontrollen, die sofort und kontinuierlich erfolgen. Natürlich gibt es Ereignisse, für die diese Kontrollen sehr wünschenswert sind. Wenn ein Stoß Anti-

biotika in den Gärungstanks sofort verdirbt, sobald die Temperatur oder der Druck ganz kurzfristig von den vorgeschriebenen Werten abweicht, ist eine permanente Überwachung natürlich unbedingt notwendig. Doch außerhalb der Produktion gibt es nur wenige Vorgänge, die derartige Kontrollen brauchen. Und bei vielen sind diese überhaupt nicht möglich. Die permanente Kontrolle ist die falsche Zeitdimension für echte Kontrolle.

Kinder, die einen Garten anlegen, sollen häufig so ungeduldig sein, dass sie manchmal schon die Radieschen herausziehen, sobald sich die Blätter zeigen, um zu sehen, ob die Wurzel wächst. Dies ist falsch angewandte permanente Kontrolle.

Auch das fortwährende Messen der Forschungsarbeit kann nur Verwirrung stiften. Hier muss die Zeitspanne relativ lang bemessen sein. Die Forschungsergebnisse sollten vielleicht alle zwei oder drei Jahre genauestens überprüft werden. Inzwischen hält sich der erfahrene Manager nur auf dem Laufenden. Er beobachtet jedes Anzeichen für unerwartete Schwierigkeiten und besonders für unerwartete Erfolge.

Doch gibt es auch die entgegengesetzte Gefahr des zu seltenen Messens. Sie ist besonders groß bei Projekten, die a) ziemlich lange brauchen, bis Ergebnisse erzielt werden, und b) an einem Zukunftspunkt zusammenstoßen müssen, um überhaupt Ergebnisse zu liefern.

6. *Kontrollen müssen einfach sein.* Jede größere New Yorker Geschäftsbank befasste sich in den 60er Jahren mit der Entwicklung interner Kontrollen, um vor allem die Kosten und die Leistungen in den Griff zu bekommen. Viele Leute investierten viel Zeit und Geld in diese Aufgabe und brachten umfangreiche »Kontrollhandbücher« heraus. Meines Wissens bedient sich nur eine Bank derartiger Handbücher. Als der Leiter dieser Bank nach einer Erklärung hierfür gefragt wurde, erklärte er das keineswegs mit seinem intensiven Ausbildungsprogramm oder sprach über seine Philosophie. Er sagte stattdessen: »Ich habe zwei Töchter im Teenageralter. Sie wissen nichts vom Bankwesen und sind nicht besonders gut im Rechnen. Doch sie sind aufgeweckt. Immer wenn ich ein Verfahren zur Kontrolle einer Tätigkeit ausgearbeitet hatte, nahm ich mein Werk mit nach Hause und erklärte es ihnen. Und erst wenn ich es so einfach dargestellt hatte, dass sie mir die Verfahrensweise und den beabsichtigten Zweck erklären konnten, realisierte ich mein Projekt. Erst dann war es einfach genug.«

Komplizierte Kontrollen sind zwecklos, sie verwirren nur. Sie lenken von dem zu kontrollierenden Objekt ab auf die Mechanik und Methodik der Kontrolle. Wenn derjenige, der die Kontrolle durchführen soll, erst wissen muss, wie sie funktioniert, hat er keine Kontrolle. Dasselbe gilt auch, wenn er erst einmal herausfinden muss, welchen Sinn und Zweck eine Messung hat.

7. *Letztlich: Kontrollen müssen praktikabel sein.* Sie müssen vor allem auf das Handeln und weniger auf die Information abstellen. Handeln heißt hier vielleicht nur genaues Durchdenken und Analysieren einer Situation. Mit anderen Worten: Eine Messung kann sagen: »Was hier vorgeht, verstehen wir nicht, aber es passiert etwas, das verstanden werden sollte.« Aber sie sollte niemals bloß sagen: »Hier ist etwas, das vielleicht interessant sein könnte.«

Und es heißt auch, dass Kontrollen – sei es in Form von Berichten, Studien oder Zahlen – immer die Person ansprechen müssen, die die Kontrollfunktion ausüben soll. Ob sie noch für andere Leute – insbesondere auf höheren Ebenen – bestimmt sein sollten, kann diskutiert werden.

Doch ist der vorrangige Adressat immer der Manager oder Fachmann, der aufgrund seiner Position im Arbeitsablauf und in der Entscheidungsstruktur handeln kann. Und dementsprechend muss das Messverfahren auf den Betroffenen und seine speziellen Bedürfnisse zugeschnitten sein.

Arbeiter und Aufseher der untersten Ebene sollten Maßstäbe und Kontrollinformationen erhalten, mit deren Hilfe sie sich unmittelbar auf die von ihnen kontrollierten Ergebnisse konzentrieren können. Stattdessen erhält der Aufseher typischerweise jeden Monat einen Bericht über die Ergebnisse der Qualitätskontrollen des ganzen Betriebes, jedoch der Arbeiter bekommt gar nichts. Und die Geschäftsleitung erhält gewöhnlich Informationen und Richtlinien, die eigentlich für mittlere Manager interessant und wichtig sind, während das für ihre spezifischen Aufgaben relevante Material unzureichend ist oder fehlt.

Der Grund hierfür liegt in der Fehlinterpretation der Kontrolle als Beherrschung anderer und nicht als rationales Verhalten. Solange Kontrollen nicht im zweiten Sinne verstanden werden und damit zur Selbstkontrolle führen, müssen sie Fehlverhalten und falsche Handlungen nach sich ziehen – das heißt zur Fehlkontrolle werden.

## Die eigentliche Kontrolle einer Organisation

Eine Sache muss noch besonders betont werden. Alle Kontrollen in gesellschaftlichen Richtungen haben eine fundamentale und unabänderliche Grenze. Diese beruht auf der Tatsache, dass eine soziale Institution einerseits ein echtes »Wesen« und andererseits eine Fiktion ist. Als Wesen besitzt sie einen eigenen Zweck, eigenständige Leistungen und Ergebnisse – und muss aus eigener Kraft um ihr Fortbestehen oder ihren Untergang kämpfen. Allein

diesen Aspekt haben wir bisher betrachtet. Doch besteht eine soziale Einrichtung aus einer Vielzahl von Personen, die alle ihren eigenen Zweck, ihre eigenen Ambitionen, Ideen und Bedürfnisse haben. Eine Institution kann noch so »autoritär« sein, sie muss die Zielsetzungen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder befriedigen durch institutionelle Belohnungen und Strafen, Anreize und Abschreckungsmittel. Einzelne Aspekte mögen sich zwar quantifizieren lassen wie beispielsweise eine Gehaltserhöhung. Das System selbst ist jedoch nicht quantitativ und quantifizierbar.

Dennoch liegt hierin die eigentliche Kontrolle einer Institution, das heißt die Beweggründe ihres Verhaltens und der Ursprung ihres Handelns. Die Menschen handeln danach, wie sie belohnt oder bestraft werden. Denn dies ist für sie logischerweise der wahre Ausdruck der in der Institution vorherrschenden Wertvorstellungen, ihres eigentlichen Zweckes – im Vergleich zu dem offiziell propagierten – und ihrer Rolle.

Ein Kontrollsystem, das nicht mit dieser eigentlichen und allein effektiven Kontrolle der Organisation, nämlich ihren Personalentscheidungen harmonisiert, wird zumindest ineffizient oder aber schlimmstenfalls endlose Konflikte erzeugen und die Organisation außer Kontrolle geraten lassen.

## **Zusammenfassung**

Kontrollen und Kontrolle sind verschiedene Dinge. Kontrollen sind ein Mittel, Kontrolle der Zweck. Kontrollen können in menschlichen Zusammenhängen weder objektiv noch neutral sein. Sie bestimmen Ziel- und Wertvorstellungen. Kontrollen müssen ergebnisorientiert sein. Sowohl messbare als auch nicht messbare Ereignisse erfordern Kontrollen. Kontrollen müssen die sieben Voraussetzungen für effektive Kontrolle erfüllen. Personalentscheidungen sind die ultimative Form der Kontrolle in einer Organisation.

## Kapitel 32

# Der Manager und das Budget

Neben der doppelten Buchführung und dem Kopierer sind Budgets das heute am häufigsten verwendete Instrument der Unternehmensführung. Praktisch jede Firma, ob groß oder klein, hat eine Art Etat. Und auch jedes Krankenhaus und jede Universität. Vor allem aber funktioniert keine Regierungsstelle der Welt ohne ihren jährlichen Haushaltsplan. Tatsächlich ist der Etat das einzige Managementinstrument, das aus der Verwaltung stammt und eigentlich nicht aus der Geschäftspraxis.

Der ursprüngliche Haushalt, wie er in seiner modernen Form zuerst im 19. Jahrhundert in England entwickelt wurde, listete alle Einnahmen des Staats aus Steuern, Zollabgaben und so weiter und alle seine Ausgaben auf. Das zeigte, ob die Finanzen der Regierung im Plus oder im Minus waren, ob Steuereinnahmen erhöht, Ausgaben beschnitten oder Finanzmittel aufgenommen werden mussten. Der Haushalt war gleichzeitig die rechtliche Basis, wenn eine Regierungsabteilung Geld ausgeben wollte. Eine Ausgabe, die nicht im Budget vorgesehen war, war illegal. Der Haushalt war damit die erste effektive Kontrollinstanz der Bürokratie, die erste systematische Methode, dem Regierungsmitarbeiter zu sagen, wie viel er für welchen Zweck ausgeben konnte.

Alle Budgets, ganz egal wie sie aufgebaut sind, dienen immer noch diesem ursprünglichen Zweck. Ob es sich um eine Firma, ein Krankenhaus oder eine Regierungsstelle handelt, sie versetzen das Management in die Lage, seine Verpflichtungen, seine Planungen und Projekte und alle Kosten in einem Dokument zusammenzufassen. Im Haushalt werden die Gesamtausgaben der Summe der erwarteten Einnahmen gegenübergestellt. So gelangt man zu einer Vorausschätzung der finanziellen Mittel, die zur Verfügung stehen, und des Finanzbedarfs der gesamten Organisation. Haushalte legen auch heute noch fest, welches die geplanten und bewilligten Ausgaben sind. In der Folge versetzen Budgets Manager auf allen Ebenen in die Lage, festzustellen, ob die Ereignisse im Verlauf der Haushaltsperiode tatsächlich die vorhergesagte Entwicklung nehmen, ob es ein Defizit bei den Einnahmen gibt, ob die Kosten den Haushaltsrahmen überschreiten oder ob es eine deut-

liche Veränderung in der wirtschaftlichen Leistung eines Unternehmens, einer Abteilung, eines Projekts oder eines Produkts gibt.

Fast jedes Unternehmen nutzt den Etat, um seinen Finanzbedarf und seine finanzielle Position vorherzusagen und zu kontrollieren. Insbesondere wird der Haushalt benötigt, damit der Finanzmanager den Geldmittelbedarf der Firma einschätzen und sicherstellen kann, dass die erforderlichen Summen rechtzeitig zur Verfügung stehen. Jeder Budgetierungsvorgang führt daher zu einem »Cashflow«-Budget.

In den meisten Firmen existiert auch ein Kapitalhaushalt, der sich in der Regel über mehr als ein Jahr erstreckt. Er stellt dem erwarteten Kapitalbedarf die verschiedenen Geldquellen gegenüber und liefert so die Basis für die Zuweisung der Geldmittel an die verschiedenen Investitionen (wenn es zum Beispiel parallel Pläne gibt, die Kapazität zu erhöhen und weitere Märkte zu entwickeln). Gleichzeitig versetzt der Kapitalhaushalt das Management in die Lage, festzustellen, ob die geplante Geldaufnahme dem Kapitalbedarf des Unternehmens entspricht, beziehungsweise rechtzeitig einzugreifen, um sie ins Gleichgewicht zu bringen.

## Der Haushalt ist ein Managementinstrument

Aber der Haushalt ist heute sehr viel mehr als ein Finanzwerkzeug, er ist vor allem ein Managementwerkzeug. Er ist das Instrument, um das herum ein erfahrener Manager seine gesamte Planung aufbaut. Er ist das beste Werkzeug, um sicherzustellen, dass Schlüsselressourcen, und besonders die Ressource leistungsfähige Mitarbeiter, Prioritäten und Ergebnissen zugeordnet werden können. Ebenso ist er ein Werkzeug der Integration für die gesamte Arbeitnehmerschaft und speziell ein Werkzeug der Integration für die Manager in der Organisation. Und er ist ein Werkzeug, das den Managern anzeigt, wann sie Planungen durchsehen und überarbeiten müssen, entweder weil die Resultate von den Erwartungen abweichen – ob zum Guten oder zum Schlechten – oder weil die Umgebung, die wirtschaftlichen Bedingungen, der Markt oder die Technik sich verändert haben und nicht mehr mit den Annahmen im Haushalt übereinstimmen.

Ausgangspunkt für die Budgetierung sollten besonders in einer Firma immer die *erwarteten Ergebnisse* sein. Mit welchen Ergebnissen rechnen wir in dieser Firma im Verlauf der nächsten 12 oder 24 Monate? Welche Ergebnisse erwarten wir in dieser Forschungsabteilung im Verlauf des nächsten Jahres oder der nächsten fünf Jahre? Erst wenn über die erwarteten Ergeb-



nisse sorgfältig nachgedacht wurde, folgt die Frage: Welchen *Aufwand* setzt das voraus?

In Haushalten geht es um Geld. Aber diese Geldbeträge sollten als symbolischer Ausdruck verstanden werden, als eine Art Kurzschrift für den erforderlichen Aufwand, und sie sollten auf »richtigen Werten« beruhen, das heißt, auf den benötigten Mitarbeitern und dem benötigten Material, auf der erforderlichen Arbeit und der erforderlichen Kapazität. Mit anderen Worten, Haushalte sollten immer als Werkzeug eingesetzt werden, um die Beziehung zwischen *erwünschten Resultaten* und *verfügbaren Mitteln* zu durchdenken. Wenn man sie lediglich als eine Kostenaussage betrachtet, hören sie bald auf, für den Manager ein Werkzeug zur Planung und Kontrolle zu sein. Stattdessen entarten sie möglicherweise zur Zwangsjacke, die den Manager kontrolliert und ihm richtiges Handeln unmöglich macht.

Besonders wichtig ist es, die schlimmste Falle der Budgetierung zu vermeiden, eine Falle, in die Regierungshaushalte immer wieder tappen. Gemeint ist die Tendenz, die Aufwendungen vom letzten Jahr als »in etwa richtig« zu betrachten und sie auf den neuen Haushalt zu projizieren. Typischerweise nimmt der Manager bei dieser Art von Haushaltsplanung den Haushalt vom letzten Jahr und schlägt entweder pauschal zehn Prozent auf, oder aber er reduziert ihn pauschal um zehn Prozent. So bekommt er zwar einen »symmetrischen« Haushalt, aber er hat den Haushalt nicht als Planungsinstrument benutzt, was bedeutet, dass er die Ressourcen aller Wahrscheinlichkeit nicht dort einsetzen wird, wo sie erforderlich sind.

## Null-Basis-Budgetierung

Ein Mittel gegen diese Art von Haushaltsprognose ist die Null-Basis-Budgetierung. Anstatt von den Ausgaben des letzten Jahres auszugehen, beginnt der Manager mit den Ergebnissen, die er in einem vorgegebenen Bereich erreichen möchte. Er fragt: »Ist es der richtige Bereich? Hat er Priorität?« Und dann: »Was ist wirklich nötig, um diese Ergebnisse zu erzielen?«

In einem großen und komplexen Unternehmen ist es schwierig, jedes Jahr alle Ausgabenbereiche diesen Fragen zu unterwerfen. Aber für die Hauptausgabenbereiche sollte das auf alle Fälle immer getan werden. In weniger wichtigen Bereichen muss eine Null-Basis-Budgetierung nicht unbedingt jährlich erfolgen, hier genügt es, sie etwa alle drei Jahre durchzuführen. Nach so einem rotierenden System kann und sollte die Null-Basis-Budgetierung in jeder Organisation angewandt werden – als Werkzeug zur regelmä-

ßigen systematischen Überprüfung aller Produkte, Märkte und Aktivitäten. Damit dient sie als Instrument der *systematischen Beseitigung* des Veralten, des Unproduktiven, des Unnötigen.

Ebenso wichtig wie die Null-Basis-Budgetierung ist die Erkenntnis, dass der Zeitrahmen der Haushaltsplanung letztlich willkürlich ist. Viele der Ausgaben, für die der Manager einen Haushalt aufstellt, zielen notwendigerweise auf sehr viel längere Zeiträume als ein Jahr ab. Das gilt besonders für Investitionen. Im ersten Jahr eines Projekts – beispielsweise dem Bau einer neuen Fabrikanlage – können die Ausgaben noch sehr niedrig sein, weil lediglich die Kosten für die ersten Entwürfe der Ingenieure und Architekten anfallen. Gleichzeitig verpflichtet dies die Firma zu sehr großen Ausgaben in den darauf folgenden Jahren. Und wenn die nicht getätigt werden, weil das Geld nicht zur Verfügung steht, sind die Summen, die im ersten Jahr ausgegeben wurden, verschwendet. Das Gleiche gilt für viele andere Aktivitäten: Forschungsarbeit, Management und die Entwicklung von Managern, Ausbildung, sei es von Fabrikarbeitern oder von Verkaufspersonal, Verkaufsförderung und Werbung. Alle diese Aktivitäten erfordern kontinuierliche Anstrengungen über lange Zeiträume hinweg, um Ergebnisse zu erbringen. Für sie einen Haushalt auf jährlicher Basis einzurichten ist daher Selbstbetrug und führt in den darauf folgenden Jahren vermutlich zu Verschwendung, wenn man nämlich feststellt, dass die Mittel, die benötigt werden, um die gewünschten Resultate zu erzielen, nicht zur Verfügung stehen. Solche Aktivitäten erfordern ein Lebenszyklus-Budget, das sämtliche Investitionen aufzeigt, die über die gesamte Lebensdauer des Projekts oder der Aktivität hinweg nötig werden.

## Kostenarten

Buchhalter unterscheiden seit langem drei Arten von Kosten: Da sind die *variablen Kosten*, also die Kosten, die mit dem Umfang der Tätigkeit schwanken, beispielsweise die Kosten für das Rohmaterial, das erforderlich ist, um ein bestimmtes Produkt herzustellen, oder die direkten Arbeitskosten bei der Herstellung. Zweitens gibt es die *fixen Kosten*, also diejenigen, zu denen das Unternehmen gesetzlich oder durch bereits gefallene Entscheidungen verpflichtet ist, beispielsweise Zinszahlungen für geliehenes Geld, um neue Kapazitäten zu schaffen, die Kosten für die Aufrechterhaltung von Kapazitäten, Steuern für Grundbesitz und Versicherungsprämien. Die Kosten für einen Pensionsplan für die Mitarbeiter sind ebenfalls fixe Kosten. Zum Dritten

spricht der Buchhalter von *administrativen Kosten*, also von den Kosten solcher Aktivitäten wie Forschung, Werbung und Reklame, Managerentwicklung und Aktivitäten des Außendienstes. Diese Kosten sind weder durch die Größe der Projekte bestimmt noch durch Verpflichtungen, die in der Vergangenheit eingegangen wurden, sondern sie repräsentieren Entscheidungen des Managements.

## Lebenszyklus-Budgetierung

Ob diese Unterscheidung noch sinnvoll ist, ist unter Buchhaltern strittig. Zunehmend zählt beispielsweise »Arbeit« zu den *fixen* und nicht zu den *variablen* Kosten. Für Etatzwecke ist das System aber immer noch nützlich. Alles, was nach fixen Kosten aussieht, und alles, was zu den administrativen Kosten zählt, läuft per Definition über einen deutlich längeren Zeitraum als ein Jahr. Daher sollten diese Kosten niemals ausschließlich auf jährlicher Basis budgetiert werden. Stattdessen sollte der Haushalt von einem angemessenen Gesamtzeitrahmen ausgehen und dann fragen: Welcher Teil der Ausgaben, die über die Gesamtzeit erforderlich sind, gehört in den aktuellen Haushaltsabschnitt?

Das bekannteste Beispiel für eine Lebenszyklus-Budgetierung ist das *Life Cycle Costing*, das Robert McNamara, Verteidigungsminister unter Präsident Kennedy, in den amerikanischen Verteidigungshaushalt einführte. Nach dem davor üblichen Budgetierungsvorgang reichten die Streitkräfte ihre Anfragen um Geld für die Entwicklung einer neuen Waffe (beispielsweise eines Kampfflugzeugs) auf jährlicher Basis ein. Anders ausgedrückt: Sie baten um genügend Geld, um mit dem Projekt anzufangen, ohne offenzulegen, wie viel Geld nötig sein würde, um das Projekt auch zu beenden. Dann, nachdem die ersten paar 100 Millionen Dollar ausgegeben waren, argumentierten sie immer damit, dass es eine Verschwendung des bereits ausgegebenen Geldes wäre, wenn man das Projekt jetzt aufgeben würde, weil nun die Kosten deutlich anstiegen (weil das neue Flugzeug vom Reißbrett in die Produktion ging). Wenn der erste Prototyp des neuen Flugzeugs vom Band rollte und klar wurde, dass ein teures und umfassendes Ausbildungsprogramm nötig werden würde und außerdem Geld, um Ersatzteile für das Flugzeug zu kaufen, konnten sie argumentieren, es würde eine Verschwendung der sehr großen bereits ausgegebenen Summen bedeuten, diese Summen im künftigen Haushalt nicht mehr zur Verfügung zu stellen. Nach dem Prinzip des *Life Cycle Costing* wird von den Streitkräften erwartet, die geschätzten Gesamt-

kosten über die ganze Lebensdauer der vorgeschlagenen Waffe vorzulegen, einschließlich der Ausbildungskosten und der Kosten für Unterhalt, Reparaturen und Ersatzteile. Das ermöglicht dem Verteidigungsminister, dem Präsidenten und dem Kongress zumindest theoretisch, die Größe der Verpflichtung, die sie eingehen, und ihre Auswirkung auf künftige Haushalte im Voraus einzuschätzen.

*Life Cycle Costing* oder eine Variante davon wird immer mehr zur Standardvorgehensweise auch im Geschäftsleben. Tatsächlich ist eine Budgetierung, die davon ausgeht, dass ein neues Projekt – ob es sich dabei um eine Kapitalanlage handelt oder um eine Aktivität wie ein Werbe- oder ein Trainingsprogramm – in Zukunft weniger kosten wird, als verfehlt zu bezeichnen. Nur erfolglose Programme brauchen keine weiteren Geldmittel. Sie können und sollten aufgegeben werden. Die Fabrik, von der sich zeigt, dass sie nicht benötigt wird, sollte verkauft werden. Das Trainingsprogramm, aus dem keine gut geschulten Leute hervorgehen, sollte eingestellt werden. Wenn das Produkt auf dem Markt gut ankommt, wenn die Fabrik das richtige Produkt zu den richtigen Kosten herstellt und wenn das Trainingsprogramm die Teilnehmer wirklich weiterbringt, werden sie in Zukunft immer mehr Geld brauchen – und das sollte auch so sein. Bei der Budgetierung von Kapitalausgaben, fixen Kosten und administrativen Kosten sollte der Manager immer bedenken, wie viel mehr Geld für die erfolgreiche Durchführung nötig ist. Erfolg verpflichtet die Organisation, die effektive Unterstützung für das Programm zu vergrößern.

## Operatives Budget und Gelegenheitsbudget

Schon allein aus diesem Grund teilen sehr viele Firmen ihr Budget immer häufiger in zwei große Teile auf. Der eine Teil ist das *operative Budget* für Projekte, die bereits angelaufen sind. Der andere Teil wird manchmal *Gelegenheitsbudget* genannt. Er ist möglichen neuen Vorhaben zugedacht – Produkten, Märkten, Aktivitäten und Programmen, bei denen es sich entweder um etwas wirklich Neues handelt oder eine neue Art, die alte Arbeit zu tun. Das operative Budget ist häufig viele, viele Seiten dick. Das Gelegenheitsbudget ist im Gegensatz dazu meist sehr kurz. Aber der Manager, der gelernt hat, wie man ein Budget aufstellt, verbringt in der Regel genauso viel Zeit mit einem kurzen Gelegenheitsbudget wie mit einem umfangreichen operativen Budget. Bei der Analyse des laufenden Haushalts fragt der Manager: Was ist das *Minimum*, das in diesem Bereich getan werden muss, um Schaden zu

vermeiden? Wie viel Anstrengung und wie viele Ressourcen müssen in diese Aktivität gesteckt werden, damit sie weiterläuft? Wie hoch sind die niedrigsten Kosten, um adäquate Ergebnisse zu erzielen? In der ökonomischen Theorie nennt man diesen Ansatz *satisficing*. Der Manager versucht nicht zu *maximieren*. Er versucht nicht zu *optimieren*. Er versucht, die Minimalbedingungen zu erfüllen, die nötig sind, um eine inakzeptable Leistung zu vermeiden.

Beim Gelegenheitsbudget lautet die erste Frage immer: Ist dies die richtige Gelegenheit? Wenn die Antwort »Ja« ist, dann lautet die nächste Frage: Was ist das Optimum im Hinblick auf Ressourcen und Geldmittel, das diese Gelegenheit auf derzeitigem Niveau aufnehmen kann? Besteht die Möglichkeit, dass wir den Entwicklungsprozess eines dringend benötigten neuen Produkts beschleunigen, indem wir mehr Leute daransetzen? Oder führt das nur zu Verwirrung? In den frühen Phasen einer neuen Unternehmung ist es genauso gefährlich, zu viel Geld hineinzustecken, wie nicht genug zu investieren.

Dass es versäumt wird, diese Fragen zu stellen, ist zu großen Teilen für das Scheitern vieler neuer Regierungsprogramme in den Bereichen Bildung und Gesundheit verantwortlich. Sie ersticken im Geld in einer Phase, in der sie eigentlich nur ein paar erstklassige Leute brauchen, die ausprobieren, entwickeln, lernen und demonstrieren. Das Geld bringt eine gewaltige Bürokratie mit sich, die zu sehr mit ihren internen Mechanismen beschäftigt ist, um Ergebnisse zu produzieren oder auch nur zu wissen, wann diese vorliegen. Und die Öffentlichkeit – beeindruckt von den üppigen Budgets dieser Programme – erwartet sofortige Durchbrüche und ist enttäuscht, wenn Erfolge sich nur langsam einstellen, wie das bei Bildungs- oder Gesundheitsprogrammen sein muss, die schon per definitionem lange brauchen, um zu greifen.

## Personal budgetieren

Um richtig zu budgetieren, muss der Manager das Budget als Werkzeug für die Aufgabenkontrolle einsetzen. Die meisten Budgets berücksichtigen nur das Geld und geben an, wo es ausgegeben werden soll. Sie enthalten aber nicht die notwendigen Angaben, um einigermaßen sicherzustellen, dass die *erwarteten Ergebnisse* überhaupt erreicht werden können. Sie berücksichtigen nicht die einzige Ressource, die Ergebnisse produzieren kann: gut ausgebildete Menschen.

In diesem letzten und entscheidenden Schritt der Budgetierung wird festgelegt, wer für welche Aktivität und für welche erwarteten Ergebnisse verantwortlich sein soll. Solange nicht jeder einzelnen Ausgabe, die im Haushalt

aufgeführt ist, eine Person zugeordnet ist, die die Arbeit tun soll, wurde diese Entscheidung nicht getroffen. Die einzige Entscheidung, die gefällt wurde, ist diejenige, Geld auszugeben – und das ist natürlich der leichtere Teil.

Bei der Budgetierung beginnt jeder Manager mit seinen Chancen und Prioritäten. Und bei jedem Punkt fragt er oder sie: Wessen Job ist das? Ist das die richtige Person? Ist er oder sie in der Lage, Ergebnisse zu produzieren? Ist die betreffende Person frei, um die Aufgabe zu übernehmen?

Mit anderen Worten: Budgetierung ist kein Ersatz für effektive Entscheidungen. Sie ist ein Werkzeug zur Planung und Entscheidungsfindung. Und Geld ist kein Ersatz für Nachdenken, Leistung und Kompetenz. Menschen denken. Menschen leisten. Menschen haben Kompetenz. Sicher, sie brauchen Geld, aber ohne die richtigen Leute ist das Geld verschwendet.

Die Budgetierung ist nicht nur das Planungswerkzeug des Managers, sie ist auch eins der effektivsten Werkzeuge für *Kommunikation und Integration*. Die Haushaltsplanung versucht immer, von jedem Teil der Firma ein Bild zu vermitteln. Aber sie zeigt auch, wie jeder Teil zu den Zielen und Bedürfnissen des Ganzen in Beziehung steht. Es ist daher notwendig, dass der Manager, der für das Ganze verantwortlich ist, und alle Personen, die für einzelne Teile verantwortlich sind, den Haushalt gemeinsam diskutieren. Die Manager aller Einheiten müssen bei der Budgetierung Führungsverantwortung übernehmen. Das Budget des Gesamtunternehmens ist im Wesentlichen die Summe der Budgets aller seiner Teile. Umgekehrt leitet sich der Haushalt jedes Teils vom Gesamthaushalt ab.

Bei richtiger Anwendung wird aus dem Budget ein wichtiges Mittel der Kommunikation und Integration für den Manager. Es sollte effektive Kommunikation nach oben bewirken, die dem Manager den Blickwinkel, die Prioritäten, Sorgen und Bedürfnisse jeder untergeordneten Einheit nahebringt. Es sollte aber auch Kommunikation auf gleicher Ebene fördern und Managern in anderen Bereichen verständlich machen, was ihre Kollegen erreichen wollen und was sie brauchen. Und es sollte ein effektives Werkzeug der Integration sein, das den Manager in die Lage versetzt, den Menschen, die für ihn arbeiten, ein Verständnis für die Bedürfnisse des Gesamtunternehmens zu vermitteln – für Entscheidungen, die getroffen werden müssen, für Prioritäten, die gesetzt werden müssen, und insbesondere für die persönlichen Aufträge, die sich aus dem Budget ableiten.

Ein Haushalt bewilligt Ausgaben und lehnt andere ab. Er fördert und unterstützt einige Chancen, aber indem er das tut, schwächt er andere oder verweigert ihnen die Unterstützung. Er ist ein Werkzeug, um Entscheidungen zu finden, die jeden in der Organisation betreffen. Deshalb wird der Haushalt mitunter auch als ein Werkzeug angesehen, das die Manager einschränkt

oder aber ihnen ermöglicht, vor der Verantwortung zu fliehen, und so Motivation unterdrückt. Aber wenn er richtig eingesetzt wird, kann er zu einem stimulierenden und einenden Werkzeug werden, das das gemeinsame Interesse verständlich und nachvollziehbar macht und sogar diejenigen motiviert, deren Lieblingsprojekte abgelehnt werden mussten.

## Budgetierung und Kontrolle

Das Budget ist ein Kontrollwerkzeug des Managers. Es zeigt dem Manager, was die Organisation in wichtigen Bereichen leistet. Sind wir »im Budget«? Oder sind wir »unter dem Budget«? Ein Blick auf die Zahlen kann uns das jeden Monat, jedes Quartal, jedes Jahr sagen. Und umgekehrt zeigt uns das Budget auch, wann es nötig ist, die Vorausschätzung zu revidieren – weil sich die Dinge besser, schlechter oder anders entwickeln als erwartet.

Unternehmen betrachten den Haushalt üblicherweise als Frühwarnsystem für Gefahren und Leistungseinbrüche, und das ist eine wichtige Funktion. Aber Leistung, die am Budget gemessen wird, sollte auch als Frühwarnsystem für Chancen gesehen werden, also für Leistung, die *besser* ist als erwartet.

Ein Beispiel für eine Form der Budgetkontrolle, die beides leistet, ist ein einfacher Farbcode, der von einer multinationalen Investmentfirma entwickelt wurde. Sie ist in den neuen Märkten tätig und stellt neuen Industriezweigen und Firmen Startkapital zur Verfügung. Auf einer großen Wandkarte im Konferenzraum der Firmenzentrale ist die Haushaltslage aller Investitionen der Firma in jedem gegebenen Land dargestellt. Jeder möglichen Situation ist eine Farbe zugeordnet: Grün steht für alles, was im Budget liegt, gelb für »Achtung, es könnte Schwierigkeiten geben«, rot für »Es gibt Schwierigkeiten« und blau für »Die Dinge entwickeln sich besser oder schneller als erwartet«. Das Management dieser Firma hat gelernt, genauso viel (oder mehr) Zeit auf die blauen Bereiche zu verwenden wie auf die gelben oder die roten.

Angenommen, eine neue Firma stellt fest, dass ihre Fabrik schneller fertig wird als erwartet. Dann kann sie ein ganzes Jahr früher damit beginnen, ihr neues Produkt zu vermarkten. Was aber bedeutet das für die Einstellung von Personal, für den Aufbau des Vertriebs, für den Beginn der Anzeigenkampagnen und der Werbung, für die Bestellung der Rohmaterialien und den Bedarf an Betriebskapital? Wenn alle diese Dinge nicht zur Verfügung stehen, wird die Chance, die der unerwartete Erfolg beim Bau der Fabrik darstellt, vertan.

Kontrolle durch das Budget versetzt den Manager in die Lage, alle Dinge, die nach Plan verlaufen, zu ignorieren, und diejenigen, die deutlich vom Bud-



get abweichen – sei es im Positiven oder Negativen – leicht zu identifizieren. Es ist solide Haushaltspraxis, jeden Monat oder jedes Quartal alle Positionen separat auszuweisen, die erheblich von den Vorausschätzungen des Budgets abweichen, und eine Erklärung für die Abweichung vorzubereiten, damit der Manager entscheiden kann, ob ein Eingreifen nötig ist.

Allerdings sind die unterschiedlichen Positionen im Budget von sehr unterschiedlicher Wichtigkeit. Das Spektrum reicht vom höchst Bedeutsamen bis zum äußerst Trivialen. Häufig ist es bei den wichtigsten Punkten nicht angemessen, nur die Ausnahmen zu kontrollieren. Zunehmend wird daher, besonders bei komplexen Operationen, ein *Budget für die kritischen Faktoren* verwendet. (Es wurde in den 20er Jahren von General Motors entwickelt.)

Ein Budget für die kritischen Faktoren fragt bei jedem Produkt, jeder Dienstleistung und jeder Einheit der Organisation: Welches sind die Hauptpunkte, die zusammen 75 oder 80 Prozent des Gesamthaushalts ausmachen? Über diese Positionen – vielleicht sind es nur ein paar 100 in einem Budget, das Tausende, wenn nicht Millionen umfasst – wird dann separat und detailgenau berichtet. Über alle anderen Positionen wird nur berichtet, wenn sie erheblich von den ursprünglichen Werten abweichen. Je weniger wichtig die Position ist – sei es in finanzieller Hinsicht, sei es in ihren Auswirkungen auf die Strategie und die Operationen –, desto größer ist das Spektrum, innerhalb dessen Abweichungen im Verhältnis von Leistung und Haushalt nicht an die höheren Managementebenen weitergegeben werden.

Eine andere wichtige und häufig verwendete Verfeinerung ist das *Meilensteinbudget*, das Ausgaben kontrolliert und sie davon abhängig macht, dass vorgegebene Ergebnisse erreicht werden. Beispielsweise kann das Budget Ausgaben für Verkaufsförderung und Vertrieb eines neuen Produkts bewilligen, und zwar abhängig vom erfolgreichen Ausgang eines Markttests bis zu einem bestimmten Zeitpunkt und innerhalb eines vorgegebenen finanziellen Rahmens. Ehe der Meilenstein nicht erreicht wurde, können weitere Ausgaben, obgleich sie bewilligt und eingeplant wurden, nicht getätigt werden. Meilensteinbudgetierung ist besonders wichtig für Investitionsobjekte wie ein größeres Gebäude, ein wichtiges Forschungsprogramm, die Entwicklung oder Einführung eines Produkts.

## Das Gantt-Diagramm und Netzwerkdiagramme

Der Haushalt betrifft die gesamte Organisation – ob es sich nun um eine ganze Firma oder lediglich um eine Abteilung handelt. Er kontrolliert alle



Einnahmen und stellt sie den Ausgaben gegenüber. Er liefert für jeden Zeitraum ein Porträt – oder eine Röntgenaufnahme – der gesamten Organisation und weist darauf hin, wo Kontrolle nötig ist. Aber er gibt dem Manager nicht die Werkzeuge für die Planung und Kontrolle einzelner Projekte oder besonders komplexer Projekte in die Hand, die sich über einen langen Zeitraum erstrecken.

Einen großen Öltanker zu bauen, eine wichtige Chemiefabrik, eine neue Papiermühle oder einen Wolkenkratzer mit Büros ist eine Aufgabe, die fünf Jahre dauert. Das fertige Produkt ist ein geschlossenes Ganzes. Aber es ist das Ergebnis sehr vieler verschiedener Aktionen und durchläuft verschiedene Stadien. Manche der Aktionen müssen nacheinander erfolgen. Die elektrischen Leitungen und die Rohre können in einem Bürogebäude beispielsweise nicht verlegt werden, ehe der Rohbau fertiggestellt wurde. Aber sie müssen installiert werden, bevor man an die Inneneinrichtung gehen kann. Andere Arbeiten können parallel erfolgen. An der Maschine für den Tanker und dem Antriebsstrang, der die Maschine mit der Schraube verbindet, wird gearbeitet, während der Rumpf gebaut wird, ja vielleicht müssen sie sogar in Angriff genommen werden, bevor die Arbeit am Rumpf beginnt. Die Firma, die für den Bau des Schiffs oder des Wolkenkratzers verantwortlich ist, hat sich auf einen bestimmten Fertigstellungstermin festgelegt und muss häufig schwere Vertragsstrafen zahlen, wenn sie ihn nicht einhält. In der Regel hat sich die Firma auch auf einen bestimmten Preis festgelegt.

Das Werkzeug, mit dem man solche Projekte kontrolliert, ist das *Gantt-Diagramm* (benannt nach dem amerikanischen Pionier der wissenschaftlichen Betriebsführung Henry L. Gantt, 1861–1919, der dieses Werkzeug für die Koordinierung der Anforderungen des Ersten Weltkriegs entwickelte). Das Gantt-Diagramm – und seine zahlreichen Verfeinerungen aus jüngerer Zeit wie die Werkzeuge der Netzplantechnik, darunter die Methode des kritischen Pfads mit den dazugehörigen Diagrammen (entwickelt von der Chemiefabrik DuPont in den 50er Jahren) und die PERT-Diagramme (Program Evaluation and Review Technique), auch Ereignis-Knoten-Darstellung, entwickelt von der US-Marine in den späten 50er Jahren) – ist das eleganteste und effektivste Werkzeug für Planung und Kontrolle, das dem Manager zur Verfügung steht.

Gantts Grundidee war überraschend simpel. Üblicherweise begann die Planung eines wichtigen und komplizierten Auftrags mit dem ersten Schritt. Und dann ging es Schritt für Schritt weiter bis zum Ende. Gantt schlug vor, mit dem Endprodukt zu beginnen. »Am 15. Dezember 1917«, argumentierte er, »sind wir verpflichtet, einen fertigen Zerstörer zu liefern, komplett ausgestattet und einsatzbereit. Was ist der letzte Schritt, der getan werden muss,

um diesen Fertigstellungstermin zu erreichen? Und wann muss mit diesem Schritt begonnen werden, damit das Schiff tatsächlich zum versprochenen Liefertermin fertig ist? Und was ist dann wieder der Schritt davor und davor und davor, bis zurück an den Anfang?» Die Ergebnisse dieser Analyse werden in der Regel als eine Reihe parallel verlaufender waagerechter Balken dargestellt, von denen jeder eine Hauptaktivität oder -bemühung repräsentiert. Es gibt zwei Arten solcher Balken. Eine Art steht für Arbeiten, die erst erfolgen können, *nachdem* etwas anderes getan wurde. Beispielsweise kann die Turbine erst in den Zerstörer eingebaut werden, nachdem der Rumpf des Schiffes fertiggestellt wurde. Die anderen Balken stehen für Aktivitäten, die nicht von der Fertigstellung anderer Arbeiten abhängig sind, etwa die Ausbildung der Mannschaft oder die Entwicklung der Instrumententafel. Trotzdem muss mit all diesen Tätigkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt begonnen werden, wenn am Ende alles zum gewünschten Termin im fertigen Endprodukt zusammenkommen soll.

In den 60er Jahren etablierten sich die japanischen und schwedischen Werften als Weltmarktführer und zogen den Großteil des weltweiten Schiffbaus an sich. Die Arbeits- und Materialkosten waren nicht viel niedriger als die der traditionellen Werften in Großbritannien und den USA, trotzdem konnten sie die traditionellen Unternehmen deutlich unterbieten. Sie konnten auch viel kürzere Lieferzeiten versprechen – und ihre Versprechen halten. Ein Hauptgrund dafür lag darin, dass die Japaner und die Schweden Gantt-Diagramme benutzten. Andere Schiffbauer planten weiterhin auf traditionelle Art und Weise, also Schritt für Schritt von Anfang bis Ende. In der Folge stellten die traditionellen Werften immer wieder fest, dass benötigtes Zubehör, benötigte Baugruppen oder Schulungsaktivitäten nicht eingeplant waren, so dass die Kosten erheblich stiegen und sich die Fertigstellung verzögerte.

Für extrem komplexe Projekte wie den Bau einer gewaltigen chemischen Fabrik oder eines neuen Waffensystems sind Gantt-Diagramme von größerer Komplexität erforderlich: Netzpläne zur Darstellung des kritischen Pfads oder PERT-Diagramme (die Unterschiede zwischen beiden Verfahren sind gering und rein technischer Natur). Dabei handelt es sich um Methoden, die den Manager in die Lage versetzen, den Überblick oder die Kontrolle über sehr viele verschiedene Aktivitäten zu behalten, die an vielen Punkten im zeitlichen Ablauf ineinandergreifen und zusammenwirken müssen. Der Ausgangspunkt bei diesen Methoden ist etwas, das Gantt selbst sehr gut verstand: Bei jedem Großprojekt gibt es einen »kritischen Pfad«, das heißt, eine Abfolge von Phasen, die am längsten dauern und nicht ohne weiteres in ihrem Umfang reduziert, beschleunigt oder abgekürzt werden können.

Wenn man beispielsweise einen Wolkenkratzer errichtet, können die Innenarbeiten nicht ausgeführt werden, ehe der Rohbau, das Dach, die Böden, die Elektrik, die Rohrleitungen und die Fahrstuhlschächte fertiggestellt sind. Wenn das alles getan ist, kann der Rest der Arbeiten recht frei terminiert werden. Der kritische Pfad ist die grundsätzliche Errichtung des Gebäudes. Die restlichen Arbeiten werden dann darum herum organisiert. Die Vermietung von Büroräumen in dem Wolkenkratzer ist jedoch auch ein kritischer Pfad. Es kann sehr wohl sein, dass man mit der Suche nach Mietern beginnen muss, *ehe* überhaupt mit den Bauarbeiten begonnen wurde. Und wenn das Gebäude sich langsamer füllt, als ursprünglich angenommen, ist es womöglich nicht mehr so dringend, die letzten 25 oder 30 Stockwerke fertigzustellen, wie es den Anschein hatte, als die Pläne gezeichnet wurden. Folglich gibt es beim Bauen und Entwerfen eines großen Bürogebäudes sowohl einen kritischen Pfad zum Bau als auch einen kritischen Pfad zur Vermietung. Beide müssen ineinandergreifen.

Vor allem anderen versetzen die Methoden des kritischen Pfads und die PERT-Methoden den Manager in die Lage, zu sehen, was unternommen werden kann, um ungünstige Entwicklungen zu vermeiden, beispielsweise Zeitverzögerungen oder Kostensteigerungen. Wo können Ressourcen von weniger kritischen in kritische Bereiche verlegt werden? Was muss hinzugefügt oder aufgegeben werden, um verlorene Zeit aufzuholen oder das Projekt zu beschleunigen? Wie viel Zeit kann man gewinnen, indem man mehr oder weniger Geld ausgibt?

Das Gantt-Diagramm muss nicht kompliziert sein, es sei denn, man arbeitet mit wirklich komplexen Systemen. Aber es sollte immer ein Gantt-Diagramm geben, wenn ein Projekt sich über eine längere Zeitspanne erstreckt oder wenn es eine größere Menge unterschiedlicher Aktivitäten erfordert, die in Zeit und Raum zusammentreffen müssen. Ohne einen Plan, der von dem angestrebten Endpunkt ausgeht und sich durch die erforderlichen Stadien zum Anfang zurückarbeitet, geraten selbst einfache Projekte im Hinblick auf Zeit und Kosten außer Kontrolle.

## Mit dem Budget die Leistung beurteilen

Manager müssen auch in der Lage sein, die Leistung der menschlichen Organisation zu planen und sie zu kontrollieren. Sie müssen dies sowohl für die Gruppen, die die Organisation darstellen (Sparten, Abteilungen, Programme, Aktivitäten) und als auch für die Einzelnen, die diese Gruppen bilden, tun.

Der Manager muss erstens wissen: Welche Leistung wird von dieser Gruppe oder Person erwartet? Zweitens muss er wissen: Welche Leistung wurde erreicht? Der Ausgangspunkt ist mit anderen Worten eher die Planung von Leistungen als ihre Bewertung. Der Ausgangspunkt für die Leistung der menschlichen Organisation muss wie der Ausgangspunkt des Gantt-Diagramms das angestrebte Ergebnis sein. Wie bereits viele Male in diesem Buch gesagt wurde, muss das Vorgehen zielgerichtet sein und sollte als Hauptverantwortung der Organisationseinheit und des einzelnen Managers und Experten betrachtet werden.

## Zusammenfassung

Der Haushalt ermöglicht es dem Manager, Ressourcen zuzuweisen, um Ergebnisse zu erzielen, Einnahmen und Ausgaben auszugleichen und Ereignisse rechtzeitig genug zu kontrollieren, um gegebenenfalls einzugreifen. Das Gantt-Diagramm und seine verschiedenen Verfeinerungen wie der kritische Pfad oder das PERT-Diagramm ermöglichen es dem Manager, ein größeres Projekt zu planen, den verschiedenen Stadien und Arten der Arbeit, die nötig sind, um das Projekt fertigzustellen, Ressourcen rational zuzuweisen, und den Fortschritt des Projekts zu kontrollieren, sowohl im Hinblick auf die erforderliche Zeit als auch auf die anfallenden Kosten. Die Leistungsplanung für Einheiten und Individuen sowie die Leistungsbeurteilung ermöglichen dem Manager schließlich, *die Menschen, das Wissen, die Vision und die Motivation der menschlichen Organisation produktiv werden zu lassen, die menschliche Energie auf Leistung zu fokussieren und die Leistung der Organisation ihrerseits auf die individuelle Entwicklung zurückwirken zu lassen.*

## Kapitel 33

# Informationswerkzeuge und Konzepte

Manager benötigen Werkzeuge, um die Informationen zu erhalten, die sie brauchen. Einige dieser Instrumente existieren schon seit langem, hatten aber nur selten, wenn überhaupt, den Zweck, dem Management einer Organisation zu dienen. Einige werden überarbeitet, da sie in ihrer ursprünglichen Form nicht mehr funktionieren.

Konzepte und Instrumente, das lehrt die Geschichte immer wieder, sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Das eine verändert das andere. Derzeit geschieht das mit dem Konzept, das wir *Unternehmen* nennen, und mit den Werkzeugen, die wir *Informationen* nennen. Die neuen Werkzeuge ermöglichen uns – ja, zwingen uns vielleicht sogar –, unsere Organisation mit anderen Augen zu sehen. Von einigen Werkzeugen, die in der Zukunft wichtig zu werden versprechen, existieren bisher nur aller kürzeste Beschreibungen. Die Instrumente selbst müssen erst noch entwickelt werden.

## 1. Grundlageninformationen, die Unternehmen brauchen

Wir beginnen gerade erst zu verstehen, wie man Informationen als Instrumente einsetzt. Aber wir können bereits die Hauptbestandteile des Informationssystems skizzieren, das Unternehmen brauchen. Und wir beginnen die Konzepte zu verstehen, die den Unternehmen, wie sie Manager morgen führen müssen, vermutlich zugrunde liegen werden.

### Von der Kostenrechnung zur Ergebniskontrolle

Am weitesten sind wir vielleicht mit der Neugestaltung des Unternehmens und der Informationen im traditionellsten unserer Informationssysteme: dem *Rechnungswesen*. Viele Firmen haben bereits von der herkömmlichen Kostenrechnung auf die *Prozesskostenrechnung* (*Activity-based Costing*)

umgestellt. Sie wurde zunächst für die Produktion entwickelt. Aber sie verbreitet sich schnell in Dienstleistungsfirmen und sogar in Einrichtungen, die keine Wirtschaftsunternehmen sind, zum Beispiel Universitäten. Die Prozesskostenrechnung steht sowohl für ein anderes *Konzept* des Geschäftsvorgangs als auch für andere Arten des *Messens*.

Die wichtigsten Techniken der Kostenrechnung, die noch immer Anwendung finden, wurden für die Massenproduktion entwickelt. Bei diesen traditionellen Kostensystemen steht das Kalkulieren von Produkten im Vordergrund, mit dem Zweck, das Inventar zu bewerten. Doch die Inventarkosten klammern die Kosten vieler wertschöpfender Aktivitäten wie Technik, Marketing, Vertrieb und Dienstleistung aus.

Als die Kostenrechnung vor mehr als 70 Jahren entwickelt wurde, machten die Arbeitskosten bei der Produktion mehr als 50 Prozent der gesamten Herstellungskosten aus. Und mehr als 50 Prozent aller Arbeitskräfte in der US-Industrie arbeiteten in der Produktion. Beide Voraussetzungen gelten heute nicht mehr. Trotzdem werden traditionelle Kostenrechnungstechniken immer noch verbreitet angewandt.

Das Grundproblem ist nicht die *Technik*, sondern die *Mentalität*. Das Denken über die Kostenermittlung unterscheidet sich in der traditionellen Kostenrechnung und der Prozesskostenrechnung vollkommen. Die traditionelle Kostenrechnung baut Kosten *von unten nach oben* auf – Arbeit, Material und Gemeinkosten – und konzentriert sich vor allem auf die mit der Herstellung verbundenen direkten Kosten und die Supportkosten, also auf die sogenannten inventarisierbaren Kosten. Die Prozesskostenrechnung geht vom Kostenobjekt aus – dem Produkt, der Dienstleistung, dem Kunden oder dem Vertriebsweg – und fragt: Welche Aktivitäten und damit verbundenen Kosten werden aufgewendet, wenn man sämtliche Aktivitäten der Wertschöpfungskette ausführt, die mit dem Kostenobjekt verbunden sind? Wer diese Technik anwendet, verfolgt die Kosten von Aktivitäten, die ein Produkt oder eine Dienstleistung verursachen, anhand von Messungen, die die Quantität der angewandten Aktivitäten widerspiegeln. Die Prozesskostenrechnung kann man sich als *Vollkostenrechnung von oben nach unten* vorstellen.

Die Kosten, die für Wettbewerb und Rentabilität eine Rolle spielen, sind die Kosten der Gesamtherstellung. Diese hält die Prozesskostenrechnung fest und macht sie steuerbar. Ihre Grundannahme lautet, dass die Geschäftstätigkeit ein integrierter Prozess ist, der beginnt, wenn Zubehör, Material und Teile am Ladedock der Fabrik eintreffen, und sich fortsetzt, bis das fertige Produkt den Endverbraucher erreicht hat. Wartung gehört immer noch zu den Produktkosten, ebenso die Installation, auch wenn der Kunde sie bezahlt.

Die Prozesskostenrechnung kann die Produktionskosten erheblich verringern. Ihre größten Auswirkungen hat sie jedoch vermutlich im Dienstleistungsbereich. In den meisten herstellenden Betrieben ist die Kostenrechnung schlicht unangemessen. Aber Dienstleistungsbetriebe – Banken, Einzelhandelsgeschäfte, Krankenhäuser, Schulen, Zeitungen, Radio- und Fernsehstationen – haben praktisch keine genauen *Stückkosteninformationen*. Die Prozesskostenrechnung zeigt, warum die traditionelle Kostenrechnung für Dienstleistungsfirmen nie funktioniert hat. Es liegt nicht daran, dass die Techniken falsch wären. Der Grund ist, dass die traditionelle Kostenrechnung von den *falschen Annahmen* ausgeht. Dienstleistungsfirmen sollten nicht von den Kosten einzelner Operationen ausgehen, wie herstellende Firmen das bei der traditionellen Kostenrechnung getan haben. Sie müssen von der Annahme ausgehen, dass es nur eine Art von Kosten gibt – *die des Gesamtsystems*. Und das sind überwiegend fixe Kosten innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Geht man davon aus, dass alle Kosten Fixkosten sind, können Dienstleistungsfirmen sich umstellen und den Schwerpunkt auf den Kunden verlagern, mit anderen Worten auf die *Ergebniskontrolle*.

So müssen zum Beispiel Einzelhandelsdiscounter wie Wal-Mart und Costco davon ausgehen, dass die Kosten nach dem Aufstellen der Regale fix sind. Die Aufgabe des Managements besteht darin, den Ertrag der vorhandenen Regalflächen in einem bestimmten Zeitraum zu maximieren. Diese Konzentration auf die *Ergebniskontrolle* hat es den Discountern ermöglicht, trotz *niedriger Preise* und *niedriger Gewinnspannen* ihre Rentabilität zu erhöhen.

Banken zum Beispiel haben mehrere Jahrzehnte lang versucht, herkömmliche Kostenrechnungssysteme auf ihre Geschäfte anzuwenden. Das bedeutet, sie wollten die Kosten für einzelne Operationen und Dienstleistungen herausfinden – jedoch mit wenig Erfolg. Jetzt beginnen sie zu fragen: »Welche Aktivität steht allein im Zentrum von Kosten und Resultaten?« Die Antwort ist: *der Kunde*. Die Kosten pro Kunde in den Hauptbereichen des Bankwesens sind fixe Kosten. Daher bestimmt der *Gewinn pro Kunde* – sowohl der Umfang der Dienstleistungen, die ein Kunde nutzt, als auch die Mischung dieser Dienstleistungen – die Kosten und die Rentabilität.

Die Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten im Dienstleistungsbereich macht nicht viel Sinn – dasselbe gilt für die Grundannahme der traditionellen Kostenrechnung, dass bei wissensbasierter Arbeit *Kapital* anstelle von *Arbeit* eingesetzt werden kann. Tatsächlich verursachen besonders bei der wissensbasierten Arbeit *zusätzliche Kapitalinvestitionen wohl eher mehr als weniger Arbeit*. Ein Krankenhaus, das ein neues diagnostisches Gerät erwirbt, wird infolgedessen niemanden entlassen. Aber es muss vier

oder fünf Leute einstellen, um das neue Gerät zu bedienen. Andere wissensbasierte Organisationen haben die gleiche Erfahrung gemacht.

In manchen Bereichen, zum Beispiel in Forschungslabors, wo die Produktivität schwierig zu messen ist, müssen wir uns statt auf die Kostenermittlung wohl immer auf Schätzungen und unser Urteilsvermögen verlassen. Aber für die meisten wissensbasierten Arbeiten und Dienstleistungen lassen sich innerhalb weniger Jahren verlässliche Werkzeuge entwickeln, um Kosten zu messen und zu steuern und diese Kosten zu Ergebnissen in Beziehung zu setzen.

Die gründliche Auseinandersetzung mit der Kostenermittlung im Dienstleistungssektor und bei wissensbasierter Arbeit kann neue Einsichten über die Kosten für die Kundengewinnung und -bindung auch auf anderen Wirtschaftsfeldern bringen.

## Von der rechtlichen Fiktion zur wirtschaftlichen Realität

Die Kosten von Aktivitäten zu kennen reicht jedoch nicht aus. Um auf einem zunehmend wettbewerbsorientierten globalen Markt erfolgreich zu bestehen, muss eine Firma die Kosten ihrer gesamten *Wirtschaftskette* kennen. Und sie muss mit anderen Angehörigen der Kette zusammenarbeiten, um die Kosten zu steuern und den Gewinn zu maximieren. Firmen beginnen daher, sich umzustellen: von der Kalkulation dessen, was in ihrer eigenen Organisation vor sich geht, hin zur Ermittlung der Kosten des gesamten wirtschaftlichen Prozesses, bei dem selbst die größte Firma nur ein Glied in der Kette ist.

Die rechtliche Einheit, die Firma, ist eine Realität für die Aktionäre, für die Kreditgeber, die Angestellten und die Steuerbehörden. Aber in wirtschaftlicher Hinsicht ist sie eine Fiktion. Vor 30 Jahren war Coca-Cola ein weltweit vertretenes Franchiseunternehmen. Unabhängige Abfüller stellten das Produkt her. Heute gehören dem Unternehmen fast alle Abfüller in den USA. Aber Coca-Cola-Trinker – selbst die wenigen, die das wissen – schert das überhaupt nicht.

Auf dem Markt zählt die wirtschaftliche Realität, zählen die Kosten des Gesamtvorgangs, unabhängig davon, wem was gehört. Wiederholt ist in der Wirtschaftsgeschichte eine unbekannte Firma aus dem Nichts aufgetaucht, um innerhalb weniger Jahre scheinbar mühelos die etablierten Marktführer zu überholen. Die Erklärungen hierfür sind: überlegene Strategie, überlegene Technik, besseres Marketing oder schlankere Produktion. Aber in vielen Fällen besitzt der Aufsteiger auch einen erheblichen Kostenvorteil. Der



Grund ist häufig derselbe: *Die neue Firma kennt und steuert die Kosten der gesamten Wirtschaftskette und nicht nur die eigenen Kosten.*

Toyota ist vielleicht das bekannteste Beispiel für ein Unternehmen, das die Kosten ihrer Zulieferfirmen und Vertriebshändler kennt und steuert. Sie gehören natürlich alle einem *keiretsu* an. Durch dieses Netzwerk managt Toyota die Gesamtkosten von Herstellung, Vertrieb und Wartung der Autos als einen Kostenfluss und vergibt die Arbeit dorthin, wo sie am wenigsten kostet und am meisten einbringt.

Ein Kostenmanagement entlang der Wirtschaftskette (*Economic-Chain-Costing*) wird immer mehr zur Notwendigkeit werden. Manager müssen nicht nur die Kostenkette organisieren und lenken, sondern auch alles andere – besonders die Firmenstrategie und die Produktplanung – als ein wirtschaftliches Ganzes, ohne Rücksicht auf die rechtlichen Grenzen einzelner Firmen.

Eine starke Antriebskraft, die Firmen dazu bringt, die Kosten der gesamten Wirtschaftskette im Blick zu behalten, wird der Wandel von *kostenorientierter Preisgestaltung* zu *preisorientierter Kostengestaltung* sein. Traditionell gingen westliche Firmen immer von den Kosten aus, schlugen am oberen Ende die gewünschte Gewinnspanne auf und gelangten so zu einem Preis. Sie betrieben kostenorientierte Preisgestaltung. Marks & Spencer stellte schon vor langer Zeit auf preisorientierte Kostengestaltung um: Dabei bestimmt der Preis, den der Kunde bereit ist zu zahlen, die zulässigen Kosten, und zwar schon in der Planungsphase. Bis vor kurzem bildeten Firmen, die eine preisorientierte Kostengestaltung betreiben, die Ausnahme. Heute setzt sich die preisorientierte Kostengestaltung immer mehr durch.

Die gleichen Konzepte finden Anwendung bei Outsourcing, Allianzen und Joint Ventures – also bei allen Strukturen, die eher auf *Partnerschaft* als auf *Kontrolle* beruhen. Und solche Einheiten, weniger das traditionelle Modell einer Mutterfirma mit komplett im eigenen Besitz befindlichen Tochtergesellschaften, versprechen zunehmend die Wachstumsmodelle zu werden, besonders in der globalen Wirtschaft.

Für viele Unternehmen ist es ein schmerzhafter Prozess, zur Kalkulation entlang der Wirtschaftskette zu wechseln. Es erfordert einheitliche oder zumindest kompatible Abrechnungssysteme in allen Firmen der Wirtschaftskette. Trotzdem erledigt jede ihre Buchführung auf ihre eigene Weise. Darüber hinaus erfordert die Kalkulation entlang der Wirtschaftskette die Weitergabe von Informationen von einer Firma an die andere. Dabei weigern sich mitunter schon Mitarbeiter innerhalb einer Firma, ihre Informationen zu teilen.

Wie auch immer die Hindernisse aussehen mögen – das Economic-Chain-Costing wird kommen. Andernfalls wird selbst die effizienteste Firma zunehmend unter Kostennachteilen zu leiden haben.

## 2. Informationen zur Wertschöpfung

Unternehmen werden für das Schaffen von Werten bezahlt und nicht in erster Linie für die Kontrolle von Kosten. Und Unternehmen werden normalerweise nicht geführt, um aufgelöst zu werden. Sie müssen als gut gehendes Geschäft gemanagt werden, also zum Zweck der Wertschöpfung. Um das zu erreichen, benötigt man drei weitere Sätze von diagnostischen Werkzeugen: Informationen über die *Produktivität*, über die *Kompetenzen* und über die *Ressourcenzuweisung*. Zusammen mit den *Grundlageninformationen* stellen sie den Werkzeugkasten des Managers zum Führen der Firma dar.

### Informationen über die Produktivität

Ein Werkzeugsatz umfasst diejenigen Werkzeuge, die die Produktivität von Schlüsselressourcen messen. Das älteste davon – aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs – misst die Produktivität der manuellen Arbeit. Heute entwickeln wir allmählich Messverfahren für die Produktivität von wissensbasierter Arbeit oder Dienstleistungen. Doch das reine Messen der Produktivität von Mitarbeitern, gleich ob Arbeiter oder höhere Angestellte, liefert uns längst keine adäquaten Informationen über die Produktivität mehr. Hierfür brauchen wir Daten über die *Gesamtfaktorproduktivität*.

Dies erklärt die wachsende Popularität des komplexen *Geschäftswertbeitrages*, auch EVA (*Economic Value Added*) genannt. EVA beruht auf einem schon lange bekannten Sachverhalt: Was wir im Allgemeinen Gewinn nennen – das Geld, das übrig bleibt und das Eigenkapital vergrößert –, ist gar kein Gewinn, sondern stellt möglicherweise zu einem erheblichen Teil echte Kosten dar. Darüber ist man sich einig. Solange eine Firma keinen Gewinn macht, der größer ist als ihre Kapitalkosten, macht sie Verlust. Es spielt keine Rolle, dass sie Steuern zahlt, als hätte sie auf ihrer Erfolgsrechnung einen echten Gewinn auszuweisen. Aus dem Unternehmen fließt immer noch weniger Wirtschaft, als es an Ressourcen aufbraucht. Es deckt seine Gesamtkosten nicht, es sei denn, der gemeldete Gewinn würde die Kapitalkosten übersteigen. Bis dahin schafft es keine Werte, sondern zerstört sie.

EVA misst den Wert, der über sämtliche Kosten – auch die Kapitalkosten – hinaus geschaffen wird, und damit die Produktivität aller Produktionsfaktoren. Dieser Leistungsindikator alleine sagt nichts darüber aus, warum ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung keinen Wert schafft und was man dagegen tun kann. Aber er zeigt uns, was wir herausfinden müssen und dass wir handeln müssen. EVA sollte auch dazu dienen heraus-

zufinden, was funktioniert. Der Indikator zeigt, welche Produkte, Dienstleistungen, Operationen und Aktivitäten eine hohe wirtschaftliche Produktivität und eine hohe Wertschöpfung aufweisen. Dabei sollten wir uns fragen: »Was können wir aus diesen Erfolgen lernen?«

Ein anderes weit verbreitetes Werkzeug, das Informationen über die Produktivität liefert, ist das *Benchmarking*. Bei diesen Vergleichstests wird die eigene Leistung mit der besten Leistung in der Branche verglichen oder, besser noch, mit der besten Leistung weltweit. Benchmarking geht richtigerweise davon aus, dass das, was eine Organisation tut, eine andere Organisation genauso gut kann. Und es setzt korrekterweise voraus, dass jedes Unternehmen weltweit wettbewerbsfähig sein muss. Es geht zudem – ebenfalls korrekterweise – davon aus, dass man nur wettbewerbsfähig sein kann, wenn man mindestens so gut ist wie der Marktführer. Zusammen *bilden EVA und Benchmarking die diagnostischen Instrumente zur Messung und Steuerung der Gesamtfaktorproduktivität*.

## Informationen zu Kompetenzen

Ein zweiter Satz von Werkzeugen zur Wertschöpfung hat mit Kompetenzen zu tun. Die Führerschaft in einem Wirtschaftszweig beruht darauf, dass man etwas kann, was andere nicht können oder was andere mit großer Mühe nur schlecht hinbekommen. Sie beruht auf *Kernkompetenzen*, die den Markt- oder Kundenwert mit einer besonderen Fähigkeit des Herstellers oder Lieferanten verschmelzen. Wie findet man heraus, ob die eigene Kernkompetenz sich verbessert oder verschlechtert? Oder ob es noch die richtige Kernkompetenz ist und welche Veränderungen vielleicht nötig sind?

Wenn es um Kernkompetenzen geht, sind immer schnell zahlreiche Anekdoten zur Hand. Aber eine Reihe hoch spezialisierter, mittelgroßer Firmen – ein schwedischer Pharmaproduzent und ein US-amerikanischer Hersteller von Spezialwerkzeugen, um nur zwei zu nennen – entwickeln Verfahren, um Kernkompetenzen zu messen und zu managen.

Der erste Schritt besteht darin, die eigene Leistung und diejenige der Konkurrenz sorgfältig zu verfolgen, wobei besonders *unerwartete Erfolge* oder *unerwartete schlechte Leistungen* in Bereichen zu beachten sind, in denen man eigentlich erfolgreich sein sollte. Die Erfolge zeigen, was der Markt wertschätzt und wofür er zu zahlen bereit ist. Sie weisen darauf hin, wo das Unternehmen einen Führungsvorteil hat. Die Misserfolge sollten als erster Hinweis darauf gesehen werden, dass der Markt sich verändert oder dass die Kompetenzen des Unternehmens nachlassen.

Diese Analyse ermöglicht das frühzeitige Erkennen von Chancen.

Indem er unerwartete Erfolge sorgfältig verfolgte, fand ein US-Werkzeughersteller beispielsweise heraus, dass kleine japanische Maschinenwerkstätten seine hochpreisigen Hightech-Werkzeuge kauften, obwohl sie nicht für diese Käufer entwickelt und ihnen noch nicht einmal angeboten worden waren. So erkannte das Unternehmen eine neue Kernkompetenz: Seine Produkte waren trotz ihrer technischen Komplexität leicht zu warten und zu reparieren. Als man vor dem Hintergrund dieser Einsicht Produkte entwickelte, wurde die Firma führend auf dem Markt der Kleinhersteller und Maschinenwerkstätten in den USA und in Westeuropa – riesige Märkte, auf denen sie vorher praktisch noch gar keine Geschäfte gemacht hatte.

Jede Organisation hat andere Kernkompetenzen. Sie sind sozusagen Teil der Individualität einer Organisation. Aber eine bestimmte Kernkompetenz braucht jede Organisation – nicht nur Wirtschaftsunternehmen: *Innovation*. Und jede Organisation braucht eine Möglichkeit, ihre *innovative Leistungsfähigkeit* festzuhalten und zu bewerten. In Organisationen, die das bereits tun – darunter mehrere führende Pharmahersteller –, ist der Ausgangspunkt nicht die Leistung der Firma selbst. Der Ausgangspunkt ist eine sorgfältige Zusammenstellung der Innovationen im gesamten Bereich innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Welche davon waren wirklich erfolgreich? Wie viele davon stammten von uns? Stimmt unsere Leistung mit unseren Zielsetzungen überein? Mit der Marktrichtung? Mit unserer Marktstellung? Mit unseren Forschungsausgaben? Liegen unsere erfolgreichen Innovationen in den Bereichen des größten Wachstums und der größten Chancen? Wie viele der wirklich wichtigen Chancen zur Innovation haben wir verpasst? Weshalb? Weil wir sie nicht gesehen haben? Und wie gut sind wir darin, aus einer Innovation ein kommerzielles Produkt zu machen? Zugegebenermaßen kann man hier zum großen Teil eher schätzen als messen. Es werden eher Fragen aufgeworfen, als Antworten gefunden, aber es sind die richtigen Fragen.

## Informationen über die Ressourcenzuweisung

Der letzte Bereich, in dem wir für die Wertschöpfung diagnostische Informationen benötigen, ist die Verteilung knapper Ressourcen: Kapital und leistungsfähige Mitarbeiter. Durch beide werden alle Informationen, die ein Management über das Geschäft hat, in die Tat umgesetzt. Von ihnen hängt ab, ob es dem Unternehmen gut geht oder nicht.

Kapitalverwendungsprozesse sind in den heutigen Organisationen sehr gut entwickelt, dennoch haben auch sie ihre Mängel. Besonders bedenklich

ist, dass die meisten Kapitalverwendungsprozesse noch nicht einmal nach den beiden entscheidenden Informationen verlangen:

- Was würde passieren, wenn die geplante Investition nicht die versprochenen Resultate bringt? Würde das der Firma ernsthaft schaden oder wäre es nur eine Bagatelle?
- Wenn die Investition Erfolg hat – und besonders wenn sie mehr Erfolg haben sollte, als wir erwarten –, was sind wir dann verpflichtet zu tun?

Darüber hinaus erfordert ein Antrag auf Kapitalverwendung bestimmte Fristsetzungen: Wann sollen wir mit welchen Resultaten rechnen? Dann müssen die Resultate – Erfolge, Beinahe-Erfolge, Beinahe-Fehlschläge und Fehlschläge – gemeldet und analysiert werden. Es gibt keinen besseren Weg, die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu verbessern, als die Ergebnisse der Kapitalinvestitionen an den Versprechungen und Erwartungen zu messen, die zu ihrer Bewilligung geführt haben. Wie viel besser würde es den USA heute gehen, wenn ein solches Feedback bei Regierungsprogrammen üblich wäre?

Kapital ist jedoch nur eine Schlüsselressource der Organisation und noch nicht einmal die knappste. Die knappste Ressource einer jeden Organisation sind leistungsfähige Mitarbeiter. Seit dem Zweiten Weltkrieg hat das US-Militär gelernt, seine Personalentscheidungen zu überprüfen. Heute überlegt man sich genau, was man von den leitenden Offizieren erwartet, denen man wichtige Kommandobereiche anvertraut. Dann wird ihre Leistung im Vergleich zu diesen Erwartungen bewertet. Auch das eigene Verfahren zur Auswahl von ranghohen Kommandeuren wird konsequent bewertet, gemessen an den Erfolgen und Fehlschlägen bei den Ernennungen.

In Unternehmen – aber auch in Universitäten, Krankenhäusern und Regierungsstellen – ist eine Personalentscheidung mit spezifischen Erwartungen, was der Neueingestellte leisten sollte, und mit einer systematischen Bewertung des Ergebnisses praktisch unbekannt. Bei dem Bemühen, Werte zu schaffen, müssen Manager menschliche Ressourcen genauso zweckmäßig und wohlüberlegt verteilen wie Kapital. Und die Resultate dieser Entscheidungen sollten sorgsam protokolliert und unter die Lupe genommen werden.

## Wo die Ergebnisse liegen

Diese drei Arten von Informationen sagen uns nur etwas über das aktuelle Geschäft. Sie geben uns Auskunft und bestimmen die Taktik. Was die Strategie angeht, brauchen wir organisierte Informationen über das Umfeld. Stra-

tegieentscheidungen müssen auf Informationen über Märkte, Kunden und Nicht-Kunden, über Technik in eigenen und fremden Industriebereichen, über das weltweite Finanzwesen und die sich verändernde Weltwirtschaft beruhen. Denn dort liegen die Ergebnisse. Innerhalb einer Organisation gibt es nur Kostenzentren. Das einzige Gewinnzentrum ist der Kunde, dessen Konto nicht überzogen ist.

Große Veränderungen beginnen immer außerhalb der Organisation. Ein Einzelhändler weiß möglicherweise sehr viel über die Leute, die in seinen Läden einkaufen. Aber egal, wie erfolgreich er ist – seine Kunden machen nie mehr als einen Bruchteil des Marktes aus. Die große Mehrheit sind Nichtkunden. Und Veränderungen fangen immer bei den Nichtkunden an und gewinnen dort an Bedeutung. Mindestens die Hälfte aller neuen Technologien, die die Industrie in den vergangenen 50 Jahren verändert haben, stammte nicht aus der Industrie selbst. Die Geldmarktpapiere, die das Finanzwesen in den USA revolutioniert haben, waren nicht Erfindung der Banken. Die Molekularbiologie und die Gentechnik wurden nicht durch die pharmazeutische Industrie entwickelt. Obwohl die große Mehrheit der Unternehmen weiterhin lokal begrenzt operieren wird, stehen alle zumindest potenziell im globalen Wettbewerb mit Unternehmen an Orten, von denen sie noch nie zuvor gehört haben.

Sicher sind trotz zahlreicher Fachzeitschriften nicht alle benötigten Informationen über das Umfeld *verfügbar*. Beispielsweise gibt es keine Informationen – nicht einmal unzuverlässige Informationen – über die wirtschaftlichen Bedingungen in einem Großteil Chinas oder über die Gesetzeslage in den Nachfolgestaaten der Sowjetunion. Aber selbst wenn Informationen problemlos verfügbar sind, ignorieren viele Unternehmen sie. Viele US-Firmen gingen in den 60er Jahren nach Europa, ohne überhaupt nach der Arbeitsgesetzgebung zu fragen. Europäische Unternehmen waren bei ihren Vorstößen in die USA genauso blind und schlecht informiert. Ein Hauptgrund für das Debakel, das japanische Investoren in den 90er Jahren mit kalifornischen Immobilien erlitten, war das Unvermögen, elementare Fakten über Flächenwidmungspläne und Steuern in Erfahrung zu bringen.

Ein Grund für das Scheitern einer Firma ist die verbreitete Annahme, dass äußere Bedingungen – Steuern, Sozialgesetzgebung, Marktvorlieben, Vertriebswege, geistige Urheberrechte und vieles mehr – so sein *müssen*, wie wir glauben, oder zumindest, wie sie unserer Ansicht nach sein *sollten*.

Ein bedarfsgerechtes Informationssystem muss Informationen enthalten, die den Manager dazu veranlassen, diese Annahmen infrage zu stellen. Es muss ihn dazu bringen, die richtigen Fragen zu stellen und ihn nicht nur mit den Informationen füttern, die er erwartet. Das setzt erstens voraus, dass der

Manager weiß, welche Informationen er braucht. Es verlangt außerdem, dass er diese Informationen regelmäßig erhält. Und es erfordert schließlich, dass er die Informationen systematisch in seine Entscheidungen integriert.

Dies sind die Anfänge. Es sind Versuche, eine »Business Intelligence« zu organisieren, also Informationen über tatsächliche und potenzielle Mitbewerber weltweit zu analysieren. Multinationale Konzerne – zum Beispiel Unilever, Coca-Cola, Nestlé, einige japanische Handelsfirmen und mehrere große Bauunternehmen – haben hart daran gearbeitet, Systeme aufzubauen, um Informationen von außen zu sammeln und aufzubereiten. Aber die meisten Unternehmen müssen mit dieser Arbeit erst noch beginnen. Dies wird sehr bald zur wichtigsten Herausforderung in Sachen Information für alle Unternehmen.

### 3. Informationen, die Manager für ihre Arbeit brauchen

*Informationen für die Arbeit der Manager* – und aller Wissensarbeiter – sind vielleicht sehr viel wichtiger als die *Informationen für das Unternehmen*. Informationen sind zunehmend das Verbindungsglied zu Mitarbeitern, zur Organisation und zum »Netzwerk«. Es sind mit anderen Worten die Informationen, die Wissensarbeiter in die Lage versetzen, ihre Aufgabe zu erfüllen.

Inzwischen ist klar, dass niemand außer den Wissensarbeitern selbst die Informationen liefern kann, die die Wissensarbeiter brauchen. Aber nur sehr wenige Manager haben sich bisher bemüht zu entscheiden, welche Informationen sie brauchen, und noch viel weniger, wie sie das organisieren. Sie tendieren dazu, sich auf die Informationen von Datenlieferanten – IT-Mitarbeitern und Buchhaltern – zu verlassen. Aber die Datenlieferanten können unmöglich wissen, welche Daten die Nutzer brauchen, damit daraus Informationen werden. Nur der einzelne Wissensarbeiter kann aus Daten Informationen machen. Und nur der einzelne Wissensarbeiter kann entscheiden, wie er seine Informationen organisieren muss, damit daraus ein Schlüssel zum erfolgreichen Handeln wird.

Damit Manager die Informationen bekommen, die sie für ihre Arbeit brauchen, müssen sie zwei Fragen stellen:

- »Welche Informationen schulde ich den Leuten, mit denen ich zusammenarbeite und von denen ich abhängig bin? In welcher Form? In welchem Zeitrahmen?«
- »Welche Informationen brauche ich selbst? Von wem? In welcher Form? In welchem Zeitrahmen?«



Diese beiden Fragen hängen eng zusammen, aber sie unterscheiden sich. »Welche Informationen schulde ich ...« steht an erster Stelle, weil es Kommunikation herstellt. Und solange diese nicht hergestellt ist, gibt es keinen Informationsrückfluss zum Manager.

Wir wissen das, seit Chester I. Barnard (1886–1961) vor 70 Jahren, 1938, sein bahnbrechendes Buch *The Functions of the Executive* veröffentlicht hat. Aber obwohl Barnards Buch allseits gepriesen wurde, hatte es wenig praktische Auswirkungen. Kommunikation war für Barnard etwas Vages und Ungenaues. Es hatte für ihn mit menschlichen Beziehungen zu tun und war sehr persönlich. Erfolgreich aber ist Kommunikation am Arbeitsplatz, wenn sie auf etwas außerhalb der Person abzielt. Sie muss auf eine gemeinsame Aufgabe gerichtet sein, auf eine gemeinsame Herausforderung. Sie muss auf die Arbeit abzielen.

Wenn man fragt »Wem bin ich Informationen schuldig, damit er seine Arbeit tun kann?«, richtet sich das Gespräch auf die gemeinsame Aufgabe und die gemeinsame Arbeit. Es wird effektiv. Die erste Frage (in jeder effektiven Beziehung) darf daher nicht sein »Was möchte ich und was brauche ich?« Sie muss lauten: »Was brauchen die anderen von mir?« und »Wer sind diese anderen Menschen?« Nur dann kann die Frage gestellt werden: »Welche Informationen brauche ich? Von wem? In welcher Form? In welchem Zeitraum?«

Manager, die diese Fragen stellen, werden bald feststellen, dass wenige der Informationen, die sie benötigen, aus dem Informationssystem ihres eigenen Unternehmens stammen. Manche stammen aus der Buchhaltung – obwohl in vielen Fällen die Buchführungsdaten überdacht, neu formuliert und neu angeordnet werden müssen, um auf die jeweilige Arbeit des Managers anwendbar zu sein. Aber ein Gutteil der Informationen, die Manager für ihre Arbeit benötigen, stammt wie gesagt von außen und muss völlig separat organisiert werden, unabhängig vom internen Informationssystem.

Der Einzige, der die Frage beantworten kann »Welche Informationen bin ich schuldig? Wem? In welcher Form?«, ist die andere Person. Der erste Schritt zum Erhalt von Informationen für Manager ist daher, zu jedem zu gehen, mit dem er zusammenarbeitet, zu jedem, von dem er abhängig ist, zu jedem, der wissen muss, was der Manager selbst tut – und den Betreffenden zu fragen. Aber bevor er fragt, muss er bereit sein zu antworten. Denn die andere Person wird – und sollte – wiederkommen und fragen: »Und welche Informationen brauchen Sie von mir?« Daher müssen sich Manager zuerst mit beiden Fragen auseinandersetzen und dann zu den anderen Leuten gehen und sie bitten zu fragen: »Was schulde ich Ihnen?«

Beide Fragen, »Was bin ich Ihnen schuldig?« und »Was brauche ich?«, hören sich verräterisch einfach an. Aber jeder, der sie gestellt hat, wird schnell



bemerkt haben, dass viel Nachdenken, Herumexperimentieren und eine Menge harter Arbeit erforderlich ist, um sie zu beantworten. Und die Antworten sind nicht allzeit gültig. Die Fragen müssen immer wieder gestellt werden, ungefähr alle 18 Monate. Sie müssen auch jedes Mal gestellt werden, wenn es eine echte Veränderung gibt, beispielsweise eine *Veränderung im Businesskonzept des Unternehmens*, in der Aufgabe und am Arbeitsplatz des Betreffenden oder in den Aufgaben anderer Mitarbeiter.

Aber wer diese Fragen ernsthaft stellt, wird bald wissen, was er braucht und was er schuldig ist. Und dann kann er sich daranmachen, beides zu organisieren.

## Informationen aufbereiten

Solange Informationen nicht aufbereitet sind, stellen sie nur Daten dar. Damit sie Bedeutung bekommen, müssen sie aufbereitet werden. Es ist jedoch überhaupt nicht klar, in welcher Form bestimmte Arten von Informationen bedeutungsvoll sind und besonders in welcher Form der Aufbereitung sie für die eigene Arbeit Bedeutung gewinnen. Zudem müssen die gleichen Informationen für verschiedene Zwecke möglicherweise unterschiedlich aufbereitet werden.

Hier ein Beispiel: Nachdem Jack Welch 1981 CEO bei der General Electric Company (GE) geworden war, schuf die Firma mehr Werte als jedes andere Unternehmen weltweit. Einer der Hauptfaktoren für diesen Erfolg war, dass GE dieselben Informationen über die Leistung eines jeden Geschäftsbereichs für unterschiedliche Zwecke jeweils anders aufbereitete. Die traditionellen Finanz- und Marktberichte, mit deren Hilfe die meisten Firmen ihre Geschäfte etwa einmal im Jahr bewerten, behielt man bei. Aber die gleichen Daten wurden auch für langfristige Strategien aufbereitet, das heißt, um unerwartete Erfolge und unerwartete Misserfolge aufzuzeigen, aber auch um zu zeigen, wo die tatsächlichen Ereignisse sich erheblich von dem unterschieden, was man erwartet hatte. Eine dritte Art, dieselben Daten aufzubereiten, bestand darin, sich auf die innovative Leistung der Firma zu konzentrieren – was zu einem Hauptkriterium wurde, um über die Abfindungen und Boni des Generaldirektors und der Bereichsleiter zu entscheiden. Schließlich wurden die gleichen Daten so aufbereitet, dass sie zeigten, wie die Abteilung und ihr Management Mitarbeiter behandelte und förderte – was dann wiederum zu einem Schlüsselfaktor bei der Entscheidung über die Beförderung eines Managers und besonders des Generalmanagers einer Geschäftseinheit wurde.

Keine zwei Manager bereiten dieselben Informationen auf die gleiche Art und Weise auf. Und Informationen *müssen entsprechend der Arbeitsweise*

des jeweiligen Managers aufbereitet werden. Es gibt jedoch einige grundlegende Methoden, wie man Informationen aufbereitet.

Eine ist das *Schlüsselereignis*. Welche Ereignisse – denn in der Regel gibt es mehr als eines – sind die »Angelpunkte« meiner übrigen Leistungen? Das Schlüsselereignis kann technischer Natur sein – der Erfolg eines Forschungsprojekts. Es kann mit Menschen und ihrer Entwicklung zu tun haben. Es kann mit der Einführung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung bei bestimmten Schlüsselkunden zu tun haben. Es kann die Gewinnung von Neukunden sein. Was ein Schlüsselereignis ist, entscheidet größtenteils der einzelne Manager. Diese Entscheidung muss jedoch mit den Leuten diskutiert werden, von denen der Manager abhängig ist. Vielleicht ist dies das Wichtigste, was man den Mitarbeitern in einer Organisation vermitteln muss – und dem eigenen Vorgesetzten.

Ein anderes Methodenkonzept stammt aus der *Wahrscheinlichkeitstheorie* – auf diesem Konzept beruht beispielsweise das umfassende Qualitätsmanagement (*Total Quality Management*). Dabei geht es um den Unterschied zwischen Schwankungen innerhalb der Spanne einer normalen Wahrscheinlichkeitsverteilung und einem Ausnahmeereignis. Solange Schwankungen innerhalb der normalen Wahrscheinlichkeitsverteilung für ein gegebenes Ereignis bleiben (zum Beispiel für die Qualität beim Herstellungsprozess), wird nichts unternommen. Solche Fluktuationen sind Daten und keine Informationen. Die Ausnahme jedoch, die außerhalb der akzeptierten Wahrscheinlichkeitsverteilung liegt, ist eine Information. Sie verlangt ein Eingreifen.

Eine andere grundlegende Methode zur Aufbereitung von Informationen basiert auf dem Prinzip der *Unterschiedsschwelle*, das der *Wahrnehmungspsychologie* zugrunde liegt. Der deutsche Physiker Gustav Fechner (1801–1887) erkannte als Erster, dass wir keine Empfindungen – zum Beispiel einen Nadelstich – wahrnehmen, ehe eine gewisse Intensität erreicht ist, das heißt, ehe eine gewisse Wahrnehmungsschwelle überschritten ist. Sehr viele Phänomene unterliegen diesem Gesetz. Sie sind nicht wirklich »Phänomene«, sondern Daten, solange sie nicht eine bestimmte Intensität erreichen und die Wahrnehmungsschwelle überschritten wird.

Diese Theorie trifft auf viele Ereignisse zu, sowohl in der Arbeit als auch im privaten Leben, und sie ermöglicht es, Daten zu Informationen aufzubeugen. Wenn wir von einer »Rezession« in der Wirtschaft sprechen, reden wir über eine Unterschiedsschwelle. Ein Rückgang der Verkaufszahlen und der Gewinne ist eine Rezession, wenn eine bestimmte Schwelle überschritten wird, zum Beispiel wenn diese Entwicklung über längere Zeit andauert. Ähnlich wird aus einer Krankheit eine »Epidemie«, wenn ihre Verbreitung in einer bestimmten Population eine bestimmte Schwelle überschreitet.

Dieses Konzept ist besonders nützlich, um Informationen über Personalereignisse aufzubereiten. Ereignisse wie Unfälle, Umsatzeinbußen, Beschwerden und Ähnliches werden bedeutsam, wenn sie eine bestimmte Schwelle überschreiten. Das Gleiche gilt für die innovative Leistung eines Unternehmens – allerdings ist hier die Wahrnehmungsschwelle der Punkt, unterhalb dessen ein Absinken in der innovativen Leistung relevant wird, sodass ein Eingreifen erforderlich wird. Das Schwellenkonzept ist einer der nützlichsten Ansätze, um zu bestimmen, wann aus einer Abfolge von Ereignissen ein »Trend« wird, der Aufmerksamkeit und möglicherweise Handeln erfordert, und wann Ereignisse, auch wenn sie spektakulär aussehen, für sich genommen nicht besonders bedeutungsvoll sind.

Letztlich haben viele Manager festgestellt, dass ein Weg der effektiven Informationsaufbereitung schlicht darin besteht, sich über *Ungewöhnliches* informieren zu lassen.

Ein Beispiel hierfür ist der »Brief an den Manager«. Die Mitarbeiter eines Managers schreiben diesem einmal im Monat einen Brief und berichten über alles, was in ihrem eigenen Arbeits- oder Handlungsbereich ungewöhnlich oder unerwartet war. Die meisten dieser »ungewöhnlichen« Dinge kann man einfach unberücksichtigt lassen. Aber immer wieder gibt es eine »Ausnahme«, ein ungewöhnliches Ereignis, das außerhalb der normalen Bandbreite der Wahrscheinlichkeitsverteilung liegt. Immer wieder kommt es zu einer Verkettung von Ereignissen – für sich genommen bedeutungslos im Bereich des einzelnen Berichterstatters, aber bedeutungsvoll, wenn man sie zusammenaddiert. Und immer wieder lassen die Briefe an das Management ein Muster erkennen, dem man Aufmerksamkeit widmen muss. Immer wieder liefern sie Informationen.

## Keine Überraschungen

Keine von Wissensarbeitern entwickelte Methode zur Beschaffung der für ihre Arbeit benötigten Informationen wird je perfekt sein. Aber mit der Zeit werden die Methoden immer besser. Und der ultimative Test für eine Informationsmethode besteht darin, dass es keine Überraschungen gibt. Ehe die Ereignisse bedeutsam werden können, haben die Manager sich ihnen bereits angepasst, sie analysiert, sie verstanden und entsprechend gehandelt.

Ein Beispiel sind die drei oder vier – also nur sehr wenigen – amerikanischen Finanzinstitute, die in den späten 90er Jahren vom Zusammenbruch auf dem asiatischen Kontinent nicht überrascht wurden. Sie hatten sich damit ausein-

andergesetzt, was »Informationen« im Hinblick auf die asiatischen Volkswirtschaften und die asiatischen Währungen bedeuteten. Nach und nach hatten sie alle Informationen ausgesondert, die aus den eigenen Tochterfirmen und den Zweigniederlassungen in jenen Ländern kamen – denn sie hatten begriffen, dass es sich dabei nur um »Daten« handelte. Stattdessen hatten sie Anfang der 90er Jahre angefangen, ihre eigenen finanziellen Informationen über alle neuen Märkte in Form von Landesrisikoquoten aufzubereiten, angefangen bei finanziellen und wirtschaftlichen Mikroinformationen bis hin zu Makroinformationen, etwa den Schuldenstandsquoten und Schuldendienstquoten im Ausland. Beispielsweise hatte die ING-Bank ein sehr ausgefeiltes Analysesystem für die Risiken der neuen Märkte entwickelt, das den Kunden der Bank zur Verfügung gestellt wurde. Außerdem veröffentlichte der Internationale Währungsfonds im September 1996 einen Bericht, in dem er vor möglichen Problemen auf den Finanzmärkten in Südostasien warnte.

Lange bevor sich die Wirtschaftszahlen so ungünstig entwickelten, dass die Panik auf dem asiatischen Festland unumgänglich war, hatten diese Manager begriffen, dass da etwas auf sie zukam. Ihnen war klar, dass sie entscheiden mussten, ob sie sich im Hinblick auf kurzfristiges Wachstum aus diesen Ländern zurückziehen sollten oder ob sie auf sehr lange Sicht bei sehr riskanten Strategien bleiben wollten. Mit anderen Worten: Sie hatten verstanden, welche Wirtschaftsdaten im Hinblick auf die neuen Märkte von Bedeutung sein würden, sie hatten sie aufbereitet, analysiert und interpretiert. Sie hatten die Daten in Informationen umgewandelt – und hatten beschlossen, welche Handlungen unternommen werden sollten, lange bevor Handlungszwang bestand.

Im Gegensatz dazu hatte sich die überwiegende Mehrheit der amerikanischen, europäischen und asiatischen Firmen, die auf dem asiatischen Kontinent geschäftlich tätig waren und/oder dort investierten, auf das verlassen, was ihre eigenen Leute ihnen aus diesen Ländern berichteten. Dies waren jedoch keine Informationen – vielmehr handelte es sich um Fehlinformationen. Nur diejenigen Manager, die seit Jahren die Frage stellten: »Welche Informationen sind im Hinblick auf unsere Geschäftstätigkeit in Thailand oder Indonesien bedeutsam?«, waren vorbereitet.

Manager müssen zwei Dinge lernen: Sie müssen Daten ausblenden, die nicht zu den Informationen gehören, die sie brauchen, und sie müssen die Daten aufbereiten, um sie zu analysieren und zu interpretieren. Anschließend muss der Manager sich auf die daraus resultierenden Informationen konzentrieren und danach handeln. Denn der Zweck von Informationen ist nicht das Wissen. Er besteht vielmehr darin, Manager in die Lage zu versetzen, richtig zu handeln.

## Nach draußen gehen

Das Beispiel, wie Unternehmen, die in Entwicklungsländern investieren, vom Zusammenbruch der neuen Volkswirtschaften auf dem asiatischen Kontinent überrascht wurden, zeigt die hohe Bedeutung von Informationen von außerhalb.

Für den Manager gibt es letztlich nur einen möglichen Weg, derartige Informationen zu erhalten: Er muss selbst nach draußen gehen. Die Berichte sowie die ökonomische und finanzielle Theorie, die ihnen zugrunde liegt, mögen noch so gut sein – es geht jedoch nichts über die persönliche, direkte Beobachtung, und zwar in Form einer echten Beobachtung von außerhalb.

Der größte Lieferant für Krankenhausbedarf in den USA wurde von einem CEO aufgebaut, der vier Wochen im Jahr – zweimal zwei Wochen jährlich – persönlich die Urlaubsvertretung für einen Vertreter übernahm. Von allen leitenden Managern der Firma verlangte er das Gleiche. Als der reguläre Vertreter wiederkam, sagte der Kunde – beispielsweise die Nonne, die Nachschub für das katholische Krankenhaus einkaufte – so etwas wie: »Welcher Trottel hat Sie denn vertreten? Er hat immer gefragt, warum ich Sachen bei anderen Lieferanten einkaufe und nicht bei Ihnen. Er war gar nicht besonders daran interessiert, dass ich etwas bestelle, was Sie verkaufen.« Aber genau das war der Zweck der Übung.

Und es ist eine alte Weisheit, dass kaum etwas die Leistung eines Arztes so sehr verbessern kann wie ein zweiwöchiger Aufenthalt im Krankenhaus – als Patient.

Marktforschung, Fokusgruppen und ähnliche Dinge werden zu Recht sehr geschätzt. Aber sie konzentrieren sich stets auf die Produkte der Firma und nie darauf, was der Kunde kauft und wofür er sich interessiert. Nur indem man selbst Kunde, Vertreter oder Patient wird, gelangt man an echte Informationen über die Außenwelt. Und selbst diese Informationen sind natürlich noch sehr auf die eigenen Kunden und die eigenen Nichtkunden beschränkt. Welche anderen Informationen über das Umfeld brauchen Manager, um ihre Arbeit zu tun? Und wie bekommen sie sie?

Aus diesem Grund ist es wichtig, ehrenamtlich in einer Wohltätigkeitsorganisation zu arbeiten – nicht nur um sich auf die zweite Hälfte seines Lebens vorzubereiten. Es ist ein wichtiger Weg, um an Informationen von draußen zu gelangen: Informationen darüber, wie Leute mit anderen Aufgaben, anderen Hintergründen, anderem Wissen, anderen Werten und anderen Blickwinkeln die Welt sehen, wie sie handeln und reagieren und ihre Entscheidungen fällen. Auch aus diesem Grund wird das kontinuierliche

Lernen für bereits erfolgreiche Erwachsene immer wichtiger. Denn im Kursus an der Universität ist der 45-jährige erfolgreiche Wissensarbeiter – die Führungskraft, der Anwalt, der Hochschulpräsident, der Pastor einer Kirche und andere – gezwungen, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die ganz unterschiedliche Hintergründe und unterschiedliche Wertvorstellungen haben. Auf diese Weise kann er nicht nur das eigene Wissen auffrischen, sondern auch das erhalten, was Manager brauchen: Informationen über die Außenwelt.

Auf lange Sicht sind Informationen über das Umfeld vielleicht die wichtigsten Informationen, die ein Manager bei seiner Arbeit braucht. Gleichzeitig sind dies Informationen, die erst noch aufbereitet werden müssen. Diese Informationen stellen nicht nur die Grundlage für richtiges Handeln dar. Sie sind die Grundlage für die Herausforderungen an die Produktivität des Wissensarbeiters, die in Kapitel 19 behandelt werden, und für die Herausforderung des Selbstmanagements (Kapitel 45). Für beides ist es äußerst wichtig, dass der Wissensarbeiter weiß, welche Informationen er für seine Arbeit benötigt, welche Informationen er anderen schuldet, und dass er systematisch Methoden entwickelt, um das Chaos der Daten in ihrer Gesamtheit in organisierte und geballte Informationen zu verwandeln – für den Job und die Aufgabe des Managers selbst.

## Zusammenfassung

Der Manager braucht drei Hauptinformationen, die jeweils ihre eigenen Konzepte und Instrumente haben. Erstens über das, was *im Unternehmen* vor sich geht. Hier verwenden wir die üblichen buchhalterischen Informationen in Kombination mit den neueren, sich schnell entwickelnden Techniken der Prozesskostenrechnung, EVA und Benchmarking. Dann müssen *organisationenübergreifende* Verbindungen, die man bei Allianzen und Partnerschaften braucht, hergestellt werden. *Economic-Chain-Accounting* ist hier das geeignete Werkzeug. Und schließlich gibt es die *Informationen von außen*, wo in der Regel die größeren Veränderungen ihren Anfang nehmen. Business-Intelligence-Systems sind nützliche Werkzeuge, um Informationen zu sammeln und aufzubereiten.

Manager sind sehr stark auf Informationen für ihre Arbeit angewiesen, ebenso auf die Informationen, die sie anderen schulden, und auf die Methoden, mit denen sie das Chaos der Daten in ihrer Gesamtheit in organisierte und zielgerichtete Informationen zum Handeln verwandeln.



## **Teil VIII**

# **Innovation und Unternehmertum**



In Zeiten des Umbruchs wie den unsrigen sind Veränderungen die Norm, so schmerzhaft und risikoreich sie auch sein mögen und so viel harte Arbeit sie auch erfordern. Und nur wenn jeder einzelne Manager und die komplette Führungsspitze es als ihre Aufgabe ansehen, diese Veränderungen durchzusetzen, wird eine Organisation – ob Unternehmen, Universität oder Krankenhaus – weiter bestehen können. Phasen des rasanten Strukturwandels überlebt nur, wer auf Innovation setzt und Änderungen vorantreibt.

Für eine Organisation, die auch in schwierigen Zeiten ihre Innovationsfähigkeit ausbauen und erfolgreich sein will, ist ein *unternehmerisches Management*, das heißt unternehmerische Strategien und Maßnahmen, unverzichtbar. Diese Strategien und Maßnahmen müssen sowohl *innerhalb* des bestehenden Unternehmens als auch bei *neuen Projekten* zur Anwendung kommen. Darüber hinaus muss die Organisation ihre *Unternehmensstrategien* auch außerhalb, auf dem Markt, zur Anwendung bringen. Zu guter Letzt kommt eine unternehmerisch geführte Organisation nicht umhin, die mühevollen Arbeit auf sich zu nehmen, systematisch nach *neuen, unvermuteten Gelegenheiten* zu suchen, in denen es seine unternehmerischen Strategien anwenden kann.

## Kapitel 34

# Unternehmerisch geführte Unternehmen

»Großunternehmen sind nicht innovativ«, so die herkömmliche Meinung. Sie klingt einleuchtend. Sämtliche bedeutende Neuheiten des 20. Jahrhunderts kamen nicht von den Unternehmensriesen jener Tage. Die Eisenbahn brachte nicht das Automobil oder den Lastkraftwagen hervor, sie hat es nicht einmal versucht. Die Automobilbranche dagegen bemühte sich (sowohl Ford als auch General Motors leisteten Pionierarbeit für die Luft- und Raumfahrt), und doch sind alle großen Flugzeughersteller aus eigenständigen neuen Unternehmen hervorgegangen. Auch die heutigen Pharmakonzerne sind größtenteils Firmen, die vor 50 Jahren, als die ersten modernen Medikamente entwickelt wurden, klein waren oder noch gar nicht existierten. In den 50er Jahren drängten sämtliche Elektroriesen – General Electric, Westinghouse und RCA in den Vereinigten Staaten, Siemens und Philips in Europa, Toshiba in Japan – in die Computerbranche. Sie scheiterten ausnahmslos.

Und dennoch ist die fast überall anzutreffende Ansicht, dass große Unternehmen nicht zur inneren Erneuerung fähig sind, nicht einmal eine Halbwahrheit. Sie ist ein Missverständnis.

Zum Ersten: Es gibt jede Menge Ausnahmen, viele große Konzerne, die sich sowohl als Unternehmer als auch als Innovatoren hervorgetan haben. In den Vereinigten Staaten wären zu nennen Johnson & Johnson im Bereich Hygiene und Gesundheitsvorsorge, 3M auf dem Gebiet hochtechnisierter Produkte für Industrie- und Verbrauchermärkte sowie Procter & Gamble auf dem Konsumgütersektor. Auch die über 100 Jahre alte Citibank als eines der größten Finanzinstitute der Welt hat sich in vielen Bereichen des Bank- und Finanzwesens als großer Neuerer gezeigt. In Deutschland ist Hoechst – vor über 145 Jahren gegründet und einer der weltgrößten Chemieriesen – ein Beispiel für einen erfolgreichen Innovator in der Pharmaindustrie.

Zum Zweiten: Es stimmt nicht, dass »Größe« zwangsläufig ein Hindernis für Unternehmerteil und Innovation darstellt. Immer wieder werden in diesem Zusammenhang die »Bürokratie« großer Unternehmen und ihr »Konservatismus« vorgebracht. Beides gibt es und tatsächlich hemmt beides Unternehmerteil und Innovation – aber nicht mehr als auch alle anderen

Leistungsbereiche. Daten belegen eindeutig, dass unter den bestehenden Unternehmen – ob Wirtschafts- oder Staatsbetrieb – die kleinen am wenigsten Unternehmergeist und Innovationsbereitschaft zeigen. Unter den unternehmerisch geführten Firmen gibt es dagegen viele sehr große. Die Aufzählung oben hätte problemlos auf hundert Unternehmen auf der ganzen Welt erweitert werden können. Gleiches gilt für innovative staatliche Unternehmen.

Nicht die Größe hemmt Unternehmertum und Innovation, sondern der laufende Betrieb, besonders wenn er gut läuft. Und dieses Hindernis zu überwinden ist für ein großes oder zumindest recht großes Unternehmen leichter als für ein kleines. Betriebsabläufe aller Art – sei es in einem Produktionsbetrieb, in der Technologie oder im Vertrieb – erfordern stetigen Einsatz und unablässige Aufmerksamkeit. Das Einzige, worauf man sich im laufenden Betrieb verlassen kann, ist die Krise. Sie lässt sich nicht verschieben, sondern verlangt nach sofortiger Bewältigung. Die hohe Priorität, die der laufende Betrieb einfordert, ist daher gerechtfertigt.

Der Irrtum der gängigen Ansicht liegt in der Annahme, Unternehmertum und Innovation seien selbstverständlich, kreativ oder spontan. Dem schließt sich die Vermutung an: Sprudeln Unternehmertum und Innovation nicht aus einem Unternehmen hervor, so muss irgendetwas sie unterdrücken. Dass unter den bestehenden Erfolgsunternehmen lediglich eine Minderheit unternehmerisch geführt und innovativ ist, gilt denen, die so denken, als Beweis dafür, dass die bestehenden Unternehmen den Unternehmergeist unterdrücken.

Doch Unternehmertum ist weder »selbstverständlich« noch »kreativ«. Es ist Arbeit. Und deshalb muss aus dem, was wir beobachten, genau die gegenteilige Schlussfolgerung gezogen werden: Die Tatsache, dass ein großer Anteil der bestehenden Unternehmen – darunter eine stattliche Anzahl recht großer, großer und sehr großer Firmen – als Unternehmer und Innovatoren erfolgreich sind, zeigt, dass Unternehmertum und Innovation in jedem Unternehmen realisierbar sind. Allerdings nur, wenn bewusst danach gestrebt wird. Das ist erlernbar, erfordert aber einige Anstrengung. In auf Wachstum und Profitabilität eingestellten Unternehmen ist Unternehmertum Pflicht. Darauf sind diese Unternehmen ausgerichtet, daran arbeiten sie, das praktizieren sie.

## Strukturen

Menschen arbeiten in Strukturen. Damit das bestehende Unternehmen zu Innovationen imstande ist, muss es eine Struktur schaffen, die es den Mitarbeitern erlaubt, Unternehmertum an den Tag zu legen. Es muss Verhältnisse

schaffen, in denen die unternehmerische Initiative im Mittelpunkt steht. Es muss dafür sorgen, dass ein System aus Anerkennung und Motivation, Vergütung sowie Personal- und Firmenpolitik richtiges unternehmerisches Verhalten belohnt und es keinesfalls bestraft.

1. Das bedeutet zunächst, dass das Unternehmerische, Neue getrennt vom Alten, Bestehenden organisiert werden muss. Jeder Versuch, eine bestehende Einheit zum Träger eines unternehmerischen Projekts zu machen, ist zum Scheitern verurteilt.

Ein Grund dafür liegt (wie bereits erwähnt) darin, dass das bestehende Unternehmen stets Zeit und Einsatz seitens der Verantwortlichen erfordert und die ihm eingeräumte Priorität auch verdient. Das Neue wirkt im Vergleich zur Realität des soliden, laufenden Unternehmens immer klein und wenig verheißungsvoll. Es ist ja auch das bestehende Unternehmen, welches das Pflänzchen Innovation nähren muss, wenn es gedeihen soll. Gleichzeitig muss es die aktuelle »Krise« bewältigen. Daher werden die Verantwortlichen immer versucht sein, etwaige unternehmerische Wagnisse oder Innovationen so lange zurückzustellen, bis es irgendwann zu spät ist. Was auch versucht wurde – und wir haben seit nunmehr 30 oder 40 Jahren alle erdenklichen Mechanismen ausprobiert –, es hat sich herausgestellt, dass bestehende Einheiten dazu fähig sind, das Bestehende zu erweitern, zu verändern und anzupassen. Aber das Neue gehört woandershin.

2. Innerhalb der Organisation muss besonderes Augenmerk auf das neue unternehmerische Vorhaben gelegt werden, und zwar auf höchster Ebene. Auch wenn das neue Projekt sich aufgrund seiner momentanen Größe, seiner Einnahmen und Marktanteile noch nicht mit den bestehenden Produkten messen kann, muss es jemand aus dem Topmanagement sein, der sich als Unternehmer und Innovator der Zukunft des Unternehmens widmet.

Und zwar ganztags. In kleineren Unternehmen, in denen das nicht möglich ist, muss es zumindest einen klar ausgewiesenen Auftrag geben für eine Person mit entsprechenden Befugnissen und entsprechendem Ansehen, die dafür voll verantwortlich zeichnet.

Das neue Projekt ist ein Säugling und wird es auf absehbare Zeit bleiben. Und Säuglinge brauchen Säuglingspflege. Die »Erwachsenen«, also die für das bestehende Unternehmen beziehungsweise die bestehenden Produkte zuständigen Mitarbeiter, werden weder genügend Zeit noch Verständnis für das noch in den Kinderschuhen steckende Projekt aufbringen. Sie können es sich schlicht nicht leisten, sich darum zu kümmern.

Die Missachtung dieser Regel kostete einen bedeutenden Werkzeugmaschinenbauer eine Spitzenposition in der Robotertechnik. Das Unternehmen besaß alle Basispatente auf Werkzeugmaschinen zur automatisierten Massen-

fertigung, dazu hervorragende Technologien, einen ausgezeichneten Ruf und eine erstklassige Fabrikation. In den Anfangsjahren der automatisierten Produktion – um 1975 – galt es überall als potenzielles Spitzenunternehmen der Branche. Doch nur zehn Jahre später hatte es den Anschluss komplett verpasst. Die für die Entwicklung von Werkzeugmaschinen zur automatisierten Fertigung zuständige Einheit war in die dritte oder vierte Ebene der Aufbauorganisation verbannt worden. Sie berichtete an die für Design, Fertigung und Vertrieb der traditionellen Werkzeugmaschinen zuständige Abteilung. Die Mitarbeiter dort waren konstruktiv, genau genommen kam die Idee zur Entwicklung der Robotertechnik sogar von ihnen. Aber sie waren viel zu sehr damit beschäftigt, sich mit ihren traditionellen Produkten gegen eine Flut neuer Wettbewerber beispielsweise aus Japan zu behaupten. Um mithalten zu können, mussten die Maschinen auf den neusten Stand gebracht, präsentiert, vermarktet, finanziert und gewartet werden. Und immer wenn die für den »Säugling« Verantwortlichen um eine Entscheidung baten, bekamen sie zu hören: »Ich habe jetzt keine Zeit, kommen Sie nächste Woche wieder.« Die Robotertechnik galt zwar als verheißungsvoll, aber es waren schließlich die existierenden Werkzeugmaschinen, die jährlich viele Millionen Dollar einbrachten.

Leider wird dieser Fehler allzu häufig gemacht.

Die beste und wahrscheinlich einzige Möglichkeit, dem Neuen nicht durch Vernachlässigung den Garaus zu machen, besteht darin, das innovative Projekt von Beginn an als eigenständiges Unternehmen einzurichten.

Berühmte Beispiele für diesen Ansatz sind folgende US-amerikanische Unternehmen: Procter & Gamble, ein riesiges, auf aktives Wachstum ausgerichtetes Unternehmen, Johnson & Johnson, Anbieter von Hygiene- und Gesundheitsprodukten, sowie 3M, Großfabrikant von Industrie- und Konsumprodukten. Fraglos unterscheiden sich diese drei Unternehmen in ihren Geschäftsmethoden, doch im Wesentlichen verfolgen sie alle die gleiche Firmenpolitik. Sie richten neue Unternehmungen von vornherein als eigenständige Firmen ein und setzen sogleich einen verantwortlichen Projektmanager ein. Der bleibt so lange zuständig, bis das Projekt entweder aufgegeben wird oder seine Ziele erreicht hat und zum voll entwickelten Unternehmen geworden ist. Bis dahin verfügt der Projektmanager über sämtliche notwendigen Energien – zu Forschung, Herstellung, Finanzierung und Marketing – und kann das Projektteam damit arbeiten lassen.

3. Es gibt noch einen dritten Grund, warum neue, innovative Projekte am besten auf eigene Beine gestellt werden sollten: um sie vor Belastungen zu schützen, die sie noch gar nicht tragen können. So sollten beispielsweise weder die Investitionen in eine neue Produktlinie noch deren Erträge in einer

traditionellen Kapitalrentabilitätsanalyse auftauchen, bevor besagte Produktlinie sich nicht mehrere Jahre auf dem Markt behauptet hat. Von einem frischgebackenen Unternehmen zu erwarten, die volle Belastung auf sich zu nehmen, die ein bestehendes Unternehmen auf seine Einheiten verteilt, würde der Aufforderung an einen Sechsjährigen gleichkommen, einen langen Geländemarsch mit dreißig Kilo Gepäck auf dem Buckel zu unternehmen. Beide kämen nicht sehr weit.

Das bestehende Unternehmen stellt Anforderungen an Buchhaltung, Personalpolitik und Berichtswesen, die nicht einfach aufgegeben werden können. Dennoch bedürfen das Innovationsprojekt und die Einheit, die es trägt, in vielen Bereichen abweichender Strategien, Regeln und Bewertungen.

Das wurde mir vor vielen Jahren in einem großen Chemieunternehmen klar. Es war allgemein bekannt, dass eine der wichtigsten Abteilungen gezwungen war, neuartige Werkstoffe zu produzieren, um im Geschäft zu bleiben. Die wissenschaftlichen Forschungen waren bereits abgeschlossen, aber es passierte nichts. Jahr für Jahr wurden neue Ausreden vorgebracht, bis eines Tages endlich der Geschäftsführer der Abteilung bei einer Besprechung das Wort ergriff: »Meine Managementgruppe und ich werden vor allem auf der Grundlage der Investitionsrentabilität vergütet. Sobald wir Geld für die Entwicklung der neuen Werkstoffe ausgeben, sinken unsere Einnahmen für mindestens vier Jahre um die Hälfte. Und selbst wenn ich in vier Jahren, wenn die ersten Erträge aus diesen Investitionen vorliegen könnten, noch hier bin – und ich bezweifle, dass das Unternehmen mich bei so viel geringeren Profiten so lange behält –, habe ich in der Zwischenzeit alle meine Mitarbeiter brotlos gemacht. Kann man das von uns verlangen?« Daraufhin wurde die Formel korrigiert, und die Entwicklungsausgaben für das neue Projekt erschienen von nun an nicht mehr in den Gesamtkapitalrentabilitätszahlen. Anderthalb Jahre später waren die neuen Werkstoffe auf dem Markt. Zwei Jahre später wurde die Abteilung an die Spitze ihres Bereichs gesetzt, wo sie sich bis heute behauptet, und vier Jahre später konnte die Abteilung ihre Gewinne verdoppeln.

## Was Sie nicht tun sollten

Gewisse Dinge sollte das unternehmerisch ausgerichtete Management eines bestehenden Unternehmens unbedingt vermeiden.

1. Regel Nummer eins: *Geschäftsführende Einheiten sollten niemals mit unternehmerischen vermischt werden.* Gliedern Sie die unternehmerische

Komponente nicht in die bestehende leitende Einheit ein. Überlassen Sie Innovationen niemals den Mitarbeitern, die das Bestehende am Laufen halten, ausschöpfen und optimieren sollen.

Es ist jedoch auch nicht ratsam – ja es führt sogar fast zwangsläufig in die Sackgasse –, sich unternehmerisch auszurichten, ohne grundlegende Strategien und Praktiken zu ändern. Unternehmergeist kann man nicht nebenbei praktizieren.

Zahlreiche große US-amerikanische Firmen sind Joint Ventures mit Unternehmern eingegangen. Doch die meisten dieser Versuche scheiterten. Die Unternehmer fühlten sich durch Firmenpolitik und Regelwerke sowie durch ein »Klima«, das ihnen zu bürokratisch, schwerfällig und rückschrittlich vorkam, eingeschränkt. Ihre Partner, die Mitarbeiter der großen Unternehmen, konnten wiederum nicht nachvollziehen, worauf die Unternehmer eigentlich hinauswollten, und hielten sie für disziplinlos, ungestüm und traumtänzerisch.

Im Großen und Ganzen waren Großunternehmen immer dann erfolgreich, wenn sie ihre eigenen Leute mit dem Aufbau unternehmerischer Vorhaben betrauten. Wenn sie Mitarbeiter einsetzten, die sie verstanden und die sie verstehen konnten. Denen sie vertrauten und die im Gegenzug wussten, wie im bestehenden Unternehmen Neuerungen durchzusetzen waren. Personen eben, die wie Partner arbeiten konnten. Das setzt allerdings voraus, dass die gesamte Firma von Unternehmergeist erfüllt ist, nach Innovation strebt und diese als Notwendigkeit und Chance erachtet. Es setzt voraus, dass der gesamten Organisation ein »Streben nach Neuem« innewohnt.

2. Innovationsbemühungen, die ein bestehendes Unternehmen außerhalb seines Bereichs unternimmt, sind selten von Erfolg gekrönt. Innovation sollte nie aus »Diversifikation« bestehen. Welche Vorteile eine Diversifikation auch bringen mag, sie darf nicht mit Unternehmertum und Innovation vermengt werden. Etwas Neues birgt immer viel zu viele Schwierigkeiten, um es in einem Bereich zu versuchen, in dem man sich nicht auskennt. Ein bestehendes Unternehmen kann sich nur dort erneuern, wo, was den Markt und die Technologien angeht, das nötige Know-how bereits vorhanden ist. Probleme sind bei Neuerungen erfahrungsgemäß vorprogrammiert, da sind entsprechende Kenntnisse gefragt. Auch Diversifikation funktioniert nur selten da, wo sie in keinem technischen oder wirtschaftlichen Zusammenhang mit dem Unternehmen oder den bisherigen Produkten steht. Und selbst dann ist sie problematisch. Gesellen sich aber zu den Schwierigkeiten und Erfordernissen der Diversifikation noch die Schwierigkeiten und Erfordernisse des unternehmerischen Handelns, kann das nur in der Katastrophe enden. Innovationen kann nur durchsetzen, wer sich auskennt.

3. Schließlich ist es fast immer aussichtslos, sein eigenes Unternehmen dadurch wachstumsorientiert gestalten zu wollen, dass man sich irgendwo »einkauft«, also kleine, unternehmerisch geprägte Firmen erwirbt. Solche Übernahmen funktionieren selten. Wenn überhaupt, dann nur, wenn die übernehmende Firma bereit und in der Lage ist, der erworbenen Firma innerhalb kürzester Zeit ein Management bereitzustellen. Die Manager der übernommenen Firma stehen erfahrungsgemäß nicht mehr lange zur Verfügung. Waren sie auch die Eigentümer, so sind sie nun vermögend, waren sie angestellt, werden sie nur bleiben, wenn sie in der neuen, übernehmenden Gesellschaft mit guten Aufstiegsmöglichkeiten rechnen können. Somit bleiben dem Käufer nur ein bis zwei Jahre, um in dem erworbenen Unternehmen ein Management einzusetzen, das die Geschäfte führt. Das gilt besonders dann, wenn eine nicht unternehmerisch geführte Firma ein wachstumsorientiertes Unternehmen erwirbt. Denn die Geschäftsleitung der erworbenen Firma wie auch die Kollegen der neuen Muttergesellschaft werden nur allzu bald feststellen, dass sich eine Zusammenarbeit äußerst schwierig gestaltet.

## Zusammenfassung

Ein Unternehmen, das innovationsfähig sein möchte und in einer Zeit rasanter Veränderungen nach Wachstum und Erfolg strebt, muss *unternehmerisches Denken und Handeln* in sein eigenes System integrieren. Es braucht eine *Firmenpolitik*, die der gesamten Organisation den Willen zur Erneuerung einpflanzt und ihr Methoden der Innovation und des Unternehmertums an die Hand gibt. Wer ein erfolgreicher Unternehmer sein will, muss seine bestehende Firma, ob groß oder klein, als wachstumsorientiertes Unternehmen führen.



## Kapitel 35

# Das neue Geschäftsvorhaben

Bei einem *bestehenden Unternehmen*, ob Geschäft oder staatliche Institution, liegt der Schwerpunkt des Begriffs »unternehmerisches Management« auf dem Wort »unternehmerisch«, beim *neuen unternehmerischen Vorhaben* auf »Management«. Gilt im bestehenden Unternehmen das Bestehende als Haupthindernis für Unternehmertum, ist es im neuen dessen Fehlen.

Das junge Unternehmen hat zunächst eine Idee, etwa ein Produkt oder eine Dienstleistung. Womöglich erwirtschaftet es bereits Umsätze, unter Umständen sogar ganz beträchtliche. Es hat definitiv Kosten zu tragen. Und vielleicht erzielt es schon Einnahmen und sogar Gewinne. Was ihm allerdings fehlt, ist ein Geschäftsleben, ein funktionsfähiges, laufendes, organisiertes »Jetzt«, in dem die Menschen wissen, worauf sie hinauswollen, was sie zu tun haben und was dabei herauskommt bzw. herauskommen sollte. Wenn sich ein neues *Vorhaben* nicht zu einem neuen *Geschäft* entwickelt und nicht entsprechend »gemanagt« wird, hat es keine Chance, egal wie genial die Geschäftsidee, wie hoch die Gewinne, wie gut die Produkte und wie groß die Nachfrage.

Weil der größte Erfinder des 19. Jahrhunderts, Thomas Edison, diese Tatsache nicht akzeptieren wollte, scheiterte jede seiner Unternehmungen. Edison wollte ein erfolgreicher Geschäftsmann sein, er wollte an der Spitze einer großen Firma stehen. Und er hätte es schaffen können, denn er war ein hervorragender Unternehmensplaner. Er wusste genau, wie er ein Elektrizitätsunternehmen aufziehen musste, mit dem aus seiner Erfindung, der Glühlampe, der größtmögliche Gewinn zu erzielen war. Er wusste auch, wo das Geld aufzutreiben war, das er möglicherweise brauchen würde. Seine Produkte waren absolute Senkrechstarter und die Nachfrage geradezu unersättlich. Doch Edison blieb Unternehmer. Er dachte, ein Unternehmen zu »managen« würde darin bestehen, der Boss zu sein. Er weigerte sich, ein Management-Team aufzubauen, sodass jedes einzelne seiner vier oder fünf Unternehmen zusammenbrach, sobald es eine mittlere Größe erreicht hatte, und nur dadurch gerettet werden konnte, dass Edison ausgebootet und durch professionelle Manager ersetzt wurde.

Unternehmerisches Management in einem neuen Geschäftsvorhaben erfordert folgende vier Maßnahmen:

Zunächst bedarf es der *Orientierung auf den Markt*.

Zweitens braucht es *finanziellen Weitblick*, insbesondere die frühzeitige Planung des Cashflow und des Kapitalbedarfs.

An dritter Stelle steht der *Aufbau eines Topmanagement-Teams*, und zwar lange bevor das junge Unternehmen es tatsächlich braucht und auch lange bevor es sich ein solches leisten kann.

Und schließlich erfordert es seitens des *Gründungsunternehmers eine Entscheidung im Hinblick auf seine eigene Position, seinen Arbeitsbereich und seine Beziehungen zu den anderen*.

## Die Notwendigkeit der Marktorientierung

Kann ein neues Geschäftsvorhaben die in es gesetzten Erwartungen nicht erfüllen oder geht es gar zugrunde, wird das gemeinhin so erklärt: »Wir kamen gut voran, bis diese anderen Leute kamen und uns unseren Markt wegnahmen. Dabei haben sie fast das Gleiche angeboten wie wir. Wir verstehen das nicht.« Oder: »Wir waren wirklich gut im Geschäft, aber dann fingen diese anderen Leute an, Kunden zu beliefern, von denen wir noch nie gehört hatten, und plötzlich gehörte der Markt ihnen.«

Ist ein junges Unternehmen erfolgreich, dann fast immer in einem anderen Markt als dem anfangs angepeilten und oft mit Produkten oder Dienstleistungen, die von den ursprünglichen etwas abweichen. Die werden dann zum großen Teil von Kunden erworben, an die das Unternehmen anfangs überhaupt nicht gedacht hatte, und dienen plötzlich allen möglichen Zwecken, nur nicht jenen, für die sie entwickelt wurden. Wenn das junge Unternehmen dies nicht einplant und sich nicht so organisiert, dass es aus unerwarteten und unbekannten Märkten Nutzen ziehen kann, wenn es den Fokus nicht komplett auf den Markt richtet, ja sogar marktabhängig arbeitet, wird es nur in einem erfolgreich sein, nämlich darin, der Konkurrenz eine Gelegenheit zu verschaffen.

Im Jahr 1905 entwickelte ein deutscher Chemiker Novocain als erstes Lokalanästhetikum. Aber es gelang ihm einfach nicht, die Ärzteschaft dazu zu bringen, es zu verwenden. Sie bevorzugten weiterhin die Vollnarkose (nur während des Ersten Weltkriegs akzeptierten sie es). Doch dann, völlig unerwartet, fingen Zahnärzte an, mit Novocain zu arbeiten. Woraufhin – so wird zumindest erzählt – der Chemiker durch ganz Deutschland reiste und

Vorträge gegen die Anwendung von Novocain in der Zahnmedizin hielt. Dafür hatte er es nicht entwickelt!

Ich gebe zu, dass diese Reaktion ziemlich extrem war. Trotzdem: Unternehmer haben immer eine Vorstellung davon, wozu ihre Innovation dienen soll. Und wenn diese plötzlich zu anderen Zwecken eingesetzt wird, neigen sie dazu, dies übel zu nehmen. Die wenigsten werden Kunden, mit denen sie nicht »gerechnet« hatten, direkt zurückweisen, aber wahrscheinlich werden sie durchblicken lassen, dass diese Kunden weniger willkommen sind.

Genau das passierte mit dem Computer. Die Firma, die den ersten Computer, Univac, herstellte, wusste, dass diese faszinierende Maschine für wissenschaftliche Zwecke entwickelt worden war. Daher schickte sie nicht einmal einen Vertreter, als ein Unternehmen Interesse bekundete. Diese Leute, hieß es, wüssten bestimmt überhaupt nicht, was ein Computer ist. Auch IBM war überzeugt, dass der Computer ein Forschungsinstrument sei, ihrer war speziell für astronomische Berechnungen entwickelt worden. Doch IBM war bereit, Bestellungen von Unternehmen entgegenzunehmen und diese zu beliefern. Zehn Jahre später – um 1960 – hatte Univac noch immer den mit Abstand modernsten und besten Rechner. Aber IBM hatte den Computermarkt.

In den Lehrbüchern lautet das Rezept für dieses Problem »Marktforschung«. Aber das ist das falsche Rezept. *Bei absoluten Neuheiten funktioniert Marktforschung nicht.* Für etwas, das noch gar nicht auf dem Markt ist, kann man keine Marktforschung betreiben. So lehnten mehrere Unternehmen die Xerox-Patente ab, weil ihre Marktforschung ergeben hatte, dass Druckereien keine Verwendung für Kopiergeräte hätten. Niemand ahnte, dass Unternehmen, Schulen, Hochschulen und eine Masse von Privatpersonen gerne einen Kopierer kaufen würden.

Das junge Unternehmen muss also von Anfang an davon ausgehen, dass sein Produkt oder seine Dienstleistung möglicherweise Kunden in Märkten findet, die bisher niemandem in den Sinn gekommen sind, zu Zwecken, an die bei der Entwicklung des Produktes oder der Dienstleistung niemand gedacht hat. Ja, dass sich Kunden dafür interessieren, die dem jungen Unternehmen womöglich vollkommen unbekannt sind.

Marktorientierung in ein neues Vorhaben zu integrieren ist nicht schwer. Doch es erfordert eine Überlegung, die den Neigungen des typischen Unternehmers zuwiderläuft: Es erfordert nämlich, dass die junge Firma sowohl den unerwarteten Erfolg als auch das unerwartete Scheitern systematisch aufspürt. Anstatt das Unerwartete als »Sonderfall« abzulehnen, wie es Unternehmer gern tun, muss sie sich eingehend damit beschäftigen und es als klare Gelegenheit erkennen.

Kurz nach dem Zweiten Weltkrieg kaufte eine kleine indische Maschinenbaufirma die Lizenz, um ein in Europa entwickeltes Fahrrad mit Hilfsmotor zu produzieren. Es schien für Indien perfekt geeignet, doch es schlug nicht so recht ein. Allerdings verzeichnete der Inhaber der kleinen Firma beträchtliche Auftragseingänge, was ausschließlich die Motoren betraf. Erst wollte er die Aufträge zurückweisen. Was fing jemand mit so einem kleinen Motor an? Aus purer Neugierde fuhr er in die Gegend, aus der die Bestellungen kamen. Und dort sah er, dass die Bauern die Motoren von den Fahrrädern abmontierten und damit Bewässerungspumpen antrieben, die bis dahin per Hand bedient werden mussten. Der Fabrikant wurde zum weltgrößten Hersteller kleiner Bewässerungspumpen und verkaufte sie millionenfach. Seine Pumpen revolutionierten die Landwirtschaft in ganz Südostasien.

Es kostet kein Vermögen, herauszufinden, ob ein unerwartetes Interesse auf einem unerwarteten Markt das Anzeichen für echtes Potenzial oder einfach ein Glücksfall ist. Es erfordert lediglich Feingefühl und ein wenig systematische Arbeit.

Vor allem müssen sich Menschen, die ein junges Unternehmen führen, Zeit nehmen, sich draußen umzuschauen – am Markt, bei den Kunden und den eigenen Händlern. Sie müssen beobachten und zuhören. Die neue Firma braucht systematische Methoden, um sich immer wieder vor Augen zu führen, dass ein »Produkt« oder eine »Dienstleistung« vom *Kunden* bestimmt wird, nicht vom *Produzenten*. Sie muss fortwährend kritisch hinterfragen, welchen *Nutzen* und welchen *Wert* ihre Produkte oder Dienstleistungen dem Kunden einbringen.

Die größte Gefahr für das junge Unternehmen besteht darin, »besser zu wissen« als der Kunde, worum es sich bei dem Produkt oder der Dienstleistung handelt oder handeln sollte, wie sie erworben und wofür sie genutzt werden sollten. Vor allem aber braucht das neue Unternehmen die Bereitschaft, den unerwarteten Erfolg als Gelegenheit zu begreifen und nicht als Angriff auf seine Kompetenz. Es muss den elementaren Grundsatz des Marketings akzeptieren: Unternehmen werden nicht dafür bezahlt, dass sie *Kunden belehren*, sondern dafür, dass sie *Kunden zufriedenstellen*.

## Finanzieller Weitblick

Mangelnde Marktorientierung ist eine typische »Neugeborenenkrankheit« bei jungen Unternehmen. Es ist die bedrohlichste von allen in der Anfangsphase und eine, die die Überlebenden dauerhaft schädigen kann. In der dar-

auffolgenden Wachstumsphase gilt das Fehlen eines finanziellen Fokus und der richtigen Finanzpolitik als größte Bedrohung. Vor allem, wenn es sich um schnell wachsende Unternehmen handelt. Je erfolgreicher eine neue Firma, desto gefährlicher ein Mangel an finanziellem Weitblick.

Angenommen, ein neues Unternehmen hat sein Produkt oder seine Dienstleistung erfolgreich auf den Markt gebracht und wächst schnell. Es meldet »rasch ansteigende Gewinne« und trifft rosige Vorhersagen. Dann wird es vom Aktienmarkt »entdeckt«, was umso eher der Fall ist, wenn es der High-tech-Branche oder sonst einem gerade erfolgreichen Sektor angehört. Nun überschlagen sich die Prognosen, die dem Unternehmen für die kommenden fünf Jahre einen Umsatz von einer Milliarde Dollar voraussagen. Anderthalb Jahre später bricht es ein.

Vielleicht verschwindet es nicht ganz oder geht nicht sofort pleite, aber plötzlich schreibt es rote Zahlen, entlässt 180 seiner 275 Mitarbeiter, feuert den Vorstandsvorsitzenden oder wird zum Schnäppchenpreis an ein großes Unternehmen verkauft. Die Ursachen sind immer die gleichen: keine liquiden Mittel, die Unfähigkeit, das zur Expansion nötige Kapital zu beschaffen, und Kontrollverlust, was Ausgaben, Lagerbestände und Außenstände betrifft. Diese drei finanziellen Belastungen kommen häufig alle zusammen. Dabei gefährdet schon jede für sich die Gesundheit, wenn nicht sogar das Leben des jungen Unternehmens.

Ist dieser finanzielle Notstand erst einmal ausgebrochen, kann er nur unter größten Schwierigkeiten und nicht ohne erhebliches Leiden behoben werden. Dabei ist er absolut vermeidbar.

Unternehmer, die ein neues Vorhaben starten, gehen selten leichtsinnig mit Geld um, sondern neigen eher zum Geiz. Daher stellen sie die Gewinne in den Mittelpunkt. Doch der wahre Schwerpunkt eines jungen Unternehmens liegt anderswo, ja, die Gewinne sollten sogar zuletzt kommen. *Cash-flow*, *Kapital* und *Kontrollmechanismen* stehen viel weiter oben auf der Liste. Denn ohne sie sind Gewinne reine Fiktion – das mag zwölf oder 18 Monate gut gehen, aber spätestens dann verflüchtigen sie sich.

*Wachstum will genährt werden.* In finanzieller Hinsicht bedeutet das, dass ein wachsendes junges Unternehmen verlangt, finanzielle Mittel zuzuführen, statt sie zu entziehen. Wachstum braucht mehr Liquidität und mehr Kapital. Wenn das wachsende junge Unternehmen einen »Gewinn« anzeigt, so nur auf dem Papier – ein Buchhaltungseintrag, damit die Bilanz stimmt. Und weil in den meisten Ländern auf diese »Fiktion« Steuern fällig werden, resultieren daraus statt eines »Überschusses« eine Belastung und ein Geldabfluss. Je gesünder ein junges Unternehmen ist und je schneller es wächst, desto mehr finanzielle Mittel müssen zugeführt werden. Neue Firmen, die zum Liebling

von Presse und Börsen-Newslettern gekürt werden, und solche, die beeindruckende Gewinnzuwächse und Rekordgewinne verzeichnen, geraten mit allergrößter Wahrscheinlichkeit wenige Jahre später in übelste Schwierigkeiten.

Was das neue Unternehmen braucht, sind eine Cashflow-Analyse, Cashflow-Prognosen und Finanzmanagement. Dass es den neuen Unternehmen der vergangenen fünf Jahre in den USA (mit signifikanter Ausnahme der Hightech-Firmen) so viel besser geht als üblich, liegt im Wesentlichen daran, dass die neuen Unternehmer dort gelernt haben, dass Unternehmertum ohne Finanzmanagement nicht auskommt.

Finanzmanagement ist keine Kunst, wenn es zuverlässige Cashflow-Prognosen gibt, wobei »zuverlässig« in diesem Fall bedeutet, lieber von Worst-Case-Szenarien auszugehen als sich zu große Hoffnungen zu machen. Eine alte Banker-Faustregel besagt, dass man beim Rechnen mit Einkünften und Auslagen davon ausgehen soll, dass Rechnungen 60 Tage früher als gedacht beglichen werden müssen und Außenstände 60 Tage später eingehen werden. Fällt die Prognose allzu vorsichtig aus, kann – was in wachsenden jungen Unternehmen selten passiert – schlimmstenfalls ein vorübergehender Liquiditätsüberschuss eintreten.

Ein wachsendes neues Unternehmen sollte zwölf Monate im Voraus wissen, wie viel Geld es wann und wofür braucht. Bei einem Jahr Vorlaufzeit ist es fast immer möglich, den Geldbedarf zu finanzieren. Übereilt oder in »Krisenzeiten« Geld aufzubringen ist nie einfach und immer unverschämt teuer, selbst wenn eine junge Firma gut vorankommt. Vor allem aber bindet so eine Situation die Führungspersonen in der kritischsten Phase. Sie sind gezwungen, mehrere Monate Zeit und Energie darauf zu verwenden, von einem Finanzinstitut zum nächsten zu laufen und fragwürdige Finanzprognosen zu erstellen und am Ende die Zukunft des Unternehmens mit Hypotheken zu belasten, nur um einen neunzigstägigen Engpass zu überbrücken. Und wenn sie in der Lage sind, sich wieder dem Unternehmen zu widmen, haben sie die größten Chancen unwiderruflich verpasst. Denn fast immer geraten neue Unternehmen dann unter Finanzdruck, wenn die Gelegenheiten am besten sind.

Das erfolgreiche junge Unternehmen wird außerdem seiner Kapitalstruktur entwachsen. Eine Faustregel besagt, dass eine neue Firma mit jeder Absatz- bzw. Umsatzsteigerung von etwa 40 bis 50 Prozent ihrer Kapitalbasis entwächst. Nach einem derartigen Wachstum braucht ein Unternehmen im Allgemeinen auch eine neue und andere Kapitalstruktur. Wenn das Unternehmen wächst, werden private Kapitalquellen, ob von den Inhabern und deren Familien oder von Außenstehenden, nicht mehr ausreichen. Die Firma muss Zugang zu viel größeren Finanzpools finden, indem sie an die Börse

geht, einen oder mehrere Partner unter etablierten Unternehmen findet oder bei Versicherungsgesellschaften und Pensionskassen Geld beschafft. Ein junges Unternehmen, das bisher mit Eigenkapital finanziert wurde, muss auf langfristige Verschuldung umstellen oder umgekehrt. Sowie das Unternehmen wächst, hat die bestehende Kapitalstruktur irgendwann ausgedient und wird zum Hindernis.

Schließlich muss das junge Unternehmen das Finanzsystem planen, das es braucht, um das Wachstum zu managen. Immer wieder gehen neue Unternehmen mit einem ausgezeichneten Produkt, erstklassiger Stellung in ihren Märkten und hervorragenden Wachstumschancen ins Rennen. Doch plötzlich läuft die Sache aus dem Ruder: Außenstände, Lagerbestände, Produktions- und Verwaltungskosten, Service, Vertrieb – alles. Sobald ein Bereich außer Kontrolle gerät, folgen die anderen nach. Das Unternehmen ist aus seiner Kontrollstruktur herausgewachsen. Und wenn die Kontrolle wieder hergestellt ist, sind die Märkte weg, die Kunden verärgert, wenn nicht feindselig gestimmt, und die Händler haben ihren Glauben an die Firma verloren. Was aber am schlimmsten ist: Die Mitarbeiter können dem Management nicht mehr vertrauen, und das aus gutem Grund.

Bei schnellem Wachstum haben bestehende Kontrollmechanismen bald ausgedient. Auch hier scheint ein Wachstum des Umsatzvolumens um 40 bis 50 Prozent die kritische Größe zu sein.

Ist die Kontrolle einmal verloren gegangen, ist sie schwer wiederzuerlangen. Dabei kann der Kontrollverlust mit einfachen Mitteln verhindert werden. Zunächst müssen die kritischen Bereiche im Unternehmen durchdacht werden. Bei dem einen ist es die Produktqualität, beim anderen der Service, die Außenstände, die Lagerbestände oder die Betriebskosten. *Selten gibt es mehr als vier oder fünf kritische Bereiche in einem Betrieb.* Die Fixkosten für Management und Verwaltung sollten jedoch immer eingeschlossen sein. Eine unverhältnismäßige und schnelle Steigerung des Einnahmeanteils, der von ebendiesen Fixkosten geschluckt wird, bedeutet, dass das Unternehmen Führungskräfte und Verwaltungspersonal schneller einstellt, als es sein Wachstumspotenzial zulässt.

Um mit den Wachstumserwartungen mitzuhalten, muss ein junges Unternehmen heute Kontrollmechanismen in den kritischen Bereichen etablieren, die es in drei Jahren braucht. Sie müssen nicht besonders kompliziert sein, und es genügt, wenn es sich um annähernde Berechnungen handelt. Aber es kommt darauf an, dass das Management des neuen Unternehmens sich der kritischen Bereiche bewusst ist, regelmäßig an sie erinnert wird und bei Bedarf schnell handeln kann. Wenn den Schlüsselbereichen angemessene Aufmerksamkeit zukommt, taucht normalerweise keine Unordnung auf. Und



das neue Unternehmen hat die nötigen Kontrollmechanismen sofort zur Verfügung, wenn es sie braucht. Finanzieller Weitblick erfordert keinen großen Zeitaufwand. Aber er erfordert geistige Arbeit. Das Handwerkszeug ist leicht zu beschaffen und wird in fast allen Schriften zum Management Accounting erklärt. Die Arbeit muss das Unternehmen selbst leisten.

## **Aufbau eines Topmanagement-Teams**

Das junge Unternehmen hat sich erfolgreich im richtigen Markt etabliert und die richtige Finanzstruktur samt Finanzsystem aufgebaut. Dennoch schwebt es ein paar Jahre später noch immer in Gefahr, in eine massive Krise zu schlittern. Gerade wenn es an der Schwelle zum »Erwachsenwerden« steht und ein erfolgreiches, etabliertes, gut gehendes Geschäft zu werden verspricht, gerät es in Schwierigkeiten, die niemand zu verstehen scheint: Die Produkte sind erstklassig, die Aussichten hervorragend, und doch kann das Unternehmen einfach nicht wachsen. Weder Profitabilität noch Qualität, noch andere wichtige Leistungsbereiche kommen auf Touren.

Die Ursache ist immer die gleiche: das fehlende Topmanagement. Die Firma ist aus der Führung durch eine oder zwei Personen herausgewachsen und braucht jetzt ein Management-Team an der Spitze. Hat es dieses bis dahin noch nicht eingesetzt, ist es schon bedenklich spät – meist sogar zu spät. Dann bleibt nur noch die Hoffnung, dass das Unternehmen überlebt. Aber wahrscheinlich ist es auf Dauer geschädigt oder trägt Wunden davon, die noch viele Jahre bluten werden. Die Stimmung ist am Boden, die Mitarbeiter des gesamten Unternehmens sind enttäuscht und zynisch. Und die Menschen, die das Geschäft gegründet und aufgebaut haben, geraten fast immer ins Abseits, verbittert und desillusioniert.

Dabei ist die Lösung denkbar einfach: Ein Topmanagement-Team aufbauen, bevor das Unternehmen den Punkt erreicht, an dem es eines benötigt. Teams können nicht über Nacht entstehen, es dauert lange, bis sie funktionieren. Die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit sind gegenseitiges Vertrauen und Verständnis, und das muss über Jahre aufgebaut werden. Meiner Erfahrung nach sollte man dafür mindestens drei Jahre einkalkulieren.

Aber das kleine, junge Wachstumsunternehmen kann sich ein Topmanagement-Team nicht leisten. Es kann kein halbes Dutzend Leute mit klingvollen Titeln und entsprechenden Gehältern verkraften. Viel eher machen in einem kleinen, wachsenden Unternehmen sehr wenige Menschen alles, was anfällt. Wie also soll die Quadratur des Kreises gelingen?



Wieder ist die Methode simpel, erfordert allerdings die Bereitschaft der Gründer, ein Team aufzubauen, statt alles selbst in die Hand zu nehmen. Wenn eine oder zwei Personen an der Spitze glauben, sie allein müssten sich um alles kümmern, ist die Managementkrise ein paar Monate oder Jahre später unvermeidlich.

Wenn die objektiven Wirtschaftsindikatoren eines jungen Unternehmens – zum Beispiel Marktuntersuchungen oder demografische Analysen – darauf hindeuten, dass das Unternehmen sich innerhalb von drei bis fünf Jahren verdoppeln kann, ist es die Pflicht des Gründers beziehungsweise der Gründer, das Management-Team aufzubauen, welches die neue Firma bald brauchen wird. Das ist sozusagen Präventivmedizin.

Zuallererst müssen die Gründer gemeinsam mit den anderen leitenden Mitarbeitern der Firma die *Schlüsselaktivitäten* ihres Geschäfts gründlich durchdenken. Welches sind die Bereiche, von denen das Überleben und der Erfolg dieses Geschäfts abhängen? In den meisten Fällen wird darüber spontan Einigkeit bestehen, gibt es jedoch Abweichungen und Widersprüche – und bei einer so wichtigen Frage sollte es die geben –, so sind diese aufzugreifen. Jede Aktivität, von der auch nur ein Mitglied der Gruppe überzeugt ist, dass sie wichtig ist, sollte auf der Liste erscheinen.

Wo die Schlüsselaktivitäten liegen, kann man nicht im Lehrbuch nachlesen. Sie gehen aus der Analyse des speziellen Unternehmens hervor. Zwei Unternehmen, die einem Außenstehenden in ihrer Geschäftsaktivität identisch erscheinen, können ihre Schlüsselaktivitäten durchaus völlig unterschiedlich definieren. Das eine stellt die betrieblichen Prozesse in den Mittelpunkt, das andere den Kundendienst. Lediglich zwei Schlüsselaktivitäten kommen in jeder Organisation vor: Personal- und Finanzmanagement. Alle übrigen müssen von den Menschen, die in der Firma arbeiten, ermittelt werden, indem sie die Firma sowie ihre eigenen Positionen, Werte und Zielsetzungen begutachten.

Der nächste Schritt für alle Mitglieder der Gruppe, angefangen beim Gründer, ist, sich zu fragen: »Welche Aktivitäten mache ich gut? Und welche Aktivitäten macht jeder Einzelne meiner leitenden Mitarbeiter in diesem Geschäft gut?« Und auch hier wird, was einen Großteil der Mitarbeiter und einen Großteil ihrer Stärken betrifft, Einigkeit herrschen. Doch auch hier sollten jede Nichtübereinstimmung ernst genommen werden (zur »Aktivitätsanalyse« beim Aufbau von Organisationsstrukturen siehe Kapitel 38).

Die anschließende Frage lautet: »Welche Schlüsselaktivität sollte also jeder von uns als seine allererste und wichtigste Aufgabe übernehmen, weil sie seinen Stärken entspricht? Zu welchem Mitarbeiter passt welche Schlüsselaktivität?«

Jetzt kann der Aufbau des Teams losgehen. Der Gründer hört auf, sich um das Personal und dessen Probleme zu kümmern, sofern das nicht die Schlüsselaktivität ist, in der er am besten ist. Möglicherweise liegt seine größte Stärke bei der Produkt- und Technologieentwicklung, vielleicht aber auch bei den Betriebsabläufen, der Fertigung, dem Vertrieb durch den Handel, beim Service oder aber im Bereich Geld und Finanzierung. Dann sollte jemand anders das Personalmanagement übernehmen. Sämtliche Schlüsselaktivitäten sind von jemandem zu betreuen, der seine Fähigkeit dafür schon unter Beweis gestellt hat.

Keine Regel schreibt vor, wofür »ein Geschäftsführer zuständig sein muss«. Der Geschäftsführer ist die letzte Instanz und er trägt die Verantwortung, daher muss er sichergehen, dass er die nötigen Informationen erhält, um diese Verantwortung delegieren zu können. Seine eigene Tätigkeit hängt jedoch davon ab, was das Unternehmen erfordert und wofür er sich eignet. Solange die Arbeit des Geschäftsführers sich aus Schlüsselaktivitäten zusammensetzt, tut er auch die Arbeit eines Geschäftsführers. Doch er muss dafür sorgen, dass alle anderen Schlüsselaktivitäten ebenso in guten Händen liegen.

Schließlich müssen für jeden Bereich Ziele und Vorgaben gesetzt werden. Jeder, der für eine Schlüsselaktivität die Hauptverantwortung übernimmt – ob Produktentwicklung, Personal oder Finanzen –, wird gefragt: »Was kann dieses Unternehmen von Ihnen erwarten? Wofür sollen wir Sie verantwortlich machen? Was wollen Sie erreichen und in welchem Zeitrahmen?« Grundlegendes Management eben.

Am klügsten ist es, das Management-Team zunächst informell einzurichten. Es ist in einem jungen, wachsenden Unternehmen nicht notwendig, den betreffenden Personen besondere Titel zu verpassen und diese bekannt zu geben oder ihnen entsprechende Zulagen zu zahlen. Das alles kann mindestens ein Jahr warten, bis klar ist, dass und wie die neue Struktur funktioniert. In der Zwischenzeit haben sämtliche Mitglieder des Teams viel zu lernen: Worin ihre jeweilige Aufgabe besteht, wie sie ihre Zusammenarbeit gestalten und was sie tun müssen, um ihrem Geschäftsführer und ihren Kollegen deren Arbeit zu ermöglichen. Wenn dann zwei oder drei Jahre später das wachsende Unternehmen ein Topmanagement braucht, hat es bereits eines.

Sollte das Unternehmen es versäumen, ein Topmanagement aufzubauen, bevor es tatsächlich eines benötigt, wird es die Fähigkeit, sich selbst zu managen, verlieren, und zwar lange bevor es wirklich eines gebraucht hätte. Der Gründer wird so überlastet sein, dass wichtige Aufgaben nicht mehr wahrgenommen werden können. An diesem Punkt kann das Unternehmen zwei verschiedene Entwicklungen nehmen. Die erste Möglichkeit ist die, dass der Gründer sich auf einen oder zwei Bereiche konzentriert, die seinen Fähig-

keiten und Interessen entsprechen. Es sind zwar Schlüsselaktivitäten, aber nicht die einzigen. Und da niemand da ist, der sich um die anderen kümmert, wird sich das Geschäft zwei Jahre später in großen Schwierigkeiten befinden, weil wichtige Bereiche vernachlässigt worden sind. Die andere, schlimmere, Variante ist die, dass der Gründer weiß, dass Personal und Finanzen Schlüsselaktivitäten sind, und sich deshalb pflichtbewusst selbst darum kümmert. Seine Fähigkeiten und Interessen, die ja den Aufbau der Firma erst ermöglichen haben, liegen in der Planung und Entwicklung neuer Produkte – aber er zwingt sich dazu, Personal und Finanzen zu betreuen. Da er auf beiden Gebieten nicht sehr begabt ist, gelingt ihm beides nicht so recht. Zudem braucht er Ewigkeiten, um Entscheidungen zu treffen oder andere Arbeiten zu bewältigen, sodass Zeitmangel ihn zwingt, das zu vernachlässigen, worin er wirklich gut ist und weswegen das Unternehmen auf ihn angewiesen ist: die Entwicklung neuer Technologien und Produkte. Drei Jahre später wird die Firma nur noch eine leere Hülle sein, ohne die Produkte, die sie braucht, aber auch ohne das unabdingbare Management von Personal und Finanzen.

Im ersten Beispiel besteht noch die Möglichkeit, das Unternehmen zu retten. Immerhin hat es ja die Produkte. Aber der Gründer wird unweigerlich durch jemanden ersetzt werden, der zur Rettung der Firma herbeieilt. Im zweiten Fall kann das Unternehmen im Allgemeinen nicht mehr gerettet werden, muss also verkauft oder abgewickelt werden.

Lange bevor der Punkt erreicht ist, an dem ein Unternehmen die Ausgewogenheit eines Topmanagement-Teams braucht, muss das junge Unternehmen eines aufbauen. Lange bevor der Zeitpunkt kommt, an dem die Geschäftsführung durch eine Person nicht mehr funktioniert und nur noch in die Misswirtschaft führen kann, muss diese Person lernen, mit Kollegen zu arbeiten, Mitarbeitern zu vertrauen und ihnen Verantwortung zu übertragen. Der Gründer muss lernen, ein Teamleiter zu sein anstatt ein »Favorit«, der von »Wasserträgern« unterstützt wird.

## **»Welchen Beitrag kann ich leisten?«**

Der Aufbau eines Topmanagement-Teams ist vielleicht der wichtigste Schritt in Richtung unternehmerisches Management in der jungen Firma, allerdings ist es nur der erste für die Gründer, die sich nun Gedanken darüber machen müssen, wie ihre eigene Zukunft im Unternehmen aussehen soll.

Während ein junges Unternehmen wächst und gedeiht, ändern sich die Funktionen und Beziehungen des ursprünglichen Unternehmers unaufhalt-

sam. Wenn der Gründer das nicht akzeptiert, wird er das Geschäft am Wachstum hindern oder gar zerstören.

Jeder Gründungsunternehmer nickt hier und sagt: »Amen«. Jeder kennt Horrorgeschichten von anderen Gründungsunternehmern, die sich nicht mit ihrem Unternehmen gemeinsam verändert und daraufhin das Geschäft und sich selbst zerstört haben. Doch auch von den Gründern, die akzeptieren können, dass sie selbst etwas tun müssen, wissen nur wenige, wie sie es anstellen sollen, ihre Funktionen und Beziehungen zu modifizieren. Fast alle fragen zuerst: »Was mache ich gern?« oder noch »Wo passe ich am besten hinein?« Dabei müsste die erste Frage lauten: *Was sind die objektiven Anforderungen, die das Unternehmen von nun an an das Management stellt?* Diese Frage muss der Gründer eines neuen, wachsenden Unternehmens jedes Mal stellen, wenn das Geschäft (beziehungsweise die staatliche Institution) merklich wächst oder eine neue Richtung oder einen neuen Charakter annimmt, sprich: wenn es seine Produkte, Dienstleistungen und Märkte ändert oder neue, andere Mitarbeiter benötigt.

Die nächste Frage, die sich der Gründer stellen muss, lautet: »Worin bin ich gut? Welche der Anforderungen, die das Unternehmen stellt, könnte ich erfüllen, und zwar erstklassig?« Erst nachdem er sich über diese beiden Dinge klar geworden ist, sollte er fragen: »Was will ich aus tiefstem Herzen machen, und woran glaube ich wirklich? Was bin ich bereit, in den kommenden Jahren, wenn nicht für den Rest meines Lebens, zu leisten? Ist dies etwas, was das Unternehmen tatsächlich braucht? Ist es ein bedeutender, wesentlicher, unverzichtbarer Beitrag?«

Die Antworten auf die Fragen nach den Bedürfnissen eines Unternehmens, den Stärken des Gründungsunternehmers und seinen Vorstellungen von seiner Tätigkeit können sehr unterschiedlich ausfallen. Edwin Land beispielsweise, der Erfinder des Polaroidglases und der Polaroid-Kamera, führte sein Unternehmen die ersten zwölf bis 15 Jahre, bis in die frühen 50er Jahre hinein. Dann begann es rasant zu wachsen. Daraufhin stellte Land ein Topmanagement-Team zusammen und setzte es ein. Zu seiner eigenen Person entschied er, dass er nicht der richtige Mann für die Führungsspitze des Unternehmens war: Was er, und nur er, beitragen konnte, lag in der wissenschaftlichen Innovation. Also richtete Land sich ein Labor ein und setzte sich selbst als beratenden Direktor für Grundlagenforschung ein. Das Tagesgeschäft des Unternehmens überließ er anderen.

Ray Kroc, der Mann, der McDonald's konzipierte und aufbaute, kam zu einem ähnlichen Schluss. Er blieb Präsident, bis er im Alter von weit über achtzig Jahren starb. Aber er setzte ein Topmanagement-Team an die Spitze des Unternehmens und ernannte sich selbst zum »Marketing-Gewissen«. Bis

kurz vor seinem Tod besuchte er zwei bis drei McDonald's-Filialen pro Woche und kontrollierte sorgfältig deren *Qualität, Sauberkeit und Freundlichkeit*. Vor allem aber sah er sich die *Kunden* an, redete mit ihnen und *hörte ihnen zu*. Das versetzte das Unternehmen in die Lage, die notwendigen Änderungen vorzunehmen, um seine Spitzenposition in der Fast-Food-Branche zu behaupten.

Nicht immer führen die Fragen zu solch glücklichem Ausgang. Hin und wieder führen sie sogar zu der Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen. In einem der erfolgreichsten neuen Finanzdienstleistungsunternehmen der Vereinigten Staaten zog der Gründer genau diese Konsequenz. Er baute ein Topmanagement-Team auf und fragte, was das Unternehmen brauche. Dann betrachtete er sich und seine Stärken, und er fand keinerlei Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und seinen eigenen Fähigkeiten, geschweige denn zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und den Dingen, die er gern tun wollte. »Ich habe meinen eigenen Nachfolger etwa achtzehn Monate lang eingearbeitet, ihm dann das Unternehmen übergeben und gekündigt«, sagte er. Seitdem hat er drei neue Firmen gestartet – keine davon in der Finanzbranche –, sie alle in den Mittelstand gehoben und wiederum gekündigt. Er möchte neue Unternehmen auf die Beine stellen, sie aber nicht betreiben. Und er weiß, dass die Firmen und er besser dran sind, wenn sie sich wieder voneinander trennen.

Andere Unternehmer in der gleichen Situation ziehen andere Schlussfolgerungen. Der Gründer einer berühmten Klinik und Leiter ihres Fachgebiets stand vor einem ähnlichen Dilemma. Die Institution brauchte einen Verwalter und Geldbeschaffer. Er wollte lieber als Forscher und Arzt arbeiten. Aber er entdeckte, dass er Talent hatte, Mittel zu beschaffen, und fühlte sich in der Lage zu lernen, als Generaldirektor eine ziemlich große Gesundheitseinrichtung zu leiten. »Und daher«, sagte er, »fühlte ich mich dem von mir gegründeten Unternehmen und meinen Mitarbeitern darin verpflichtet, meine eigenen Wünsche zurückzustellen und als Verwaltungschef und Geldbeschaffer zu arbeiten. Allerdings hätte ich das nie getan, wenn ich nicht gewusst hätte, dass ich zu dieser Arbeit fähig war, und mir meine Berater und mein Vorstand nicht allesamt versichert hätten, dass ich diese Fähigkeiten hatte.«

Der Frage »Wohin gehöre ich?« muss sich der Gründungsunternehmer stellen, sobald das Unternehmen die ersten Anzeichen von Erfolg zeigt. Aber er kann sich auch schon viel früher mit der Frage befassen. Vielleicht ist es sogar am besten, schon vor der Gründung des neuen Unternehmens darüber nachzudenken. Genau das tat Soichiro Honda, der Gründer der japanischen Honda Motor Company, als er beschloss, in den dunklen Zeiten nach Japans Niederlage im Zweiten Weltkrieg ein kleines Geschäft aufzumachen. Er

gründete die Firma erst, als er den richtigen Partner gefunden hatte, der für Verwaltung, Finanzen, Vertrieb, Marketing, Umsätze und Personal zuständig sein sollte. Denn Honda wusste von Beginn an, dass sein Platz in der Technik und der Produktion war und nirgendwo anders. Aus dieser Entscheidung ging ein Weltunternehmen hervor.

Es gibt sogar ein noch lehrreicherer Beispiel, aus noch früherer Zeit, und zwar das von Henry Ford. Als der 1903 beschloss, sich selbstständig zu machen, tat er das Gleiche, was Honda 40 Jahre später tat: Vor der Unternehmensgründung suchte er den richtigen Partner, der sich um die Bereiche kümmern sollte, die Ford nicht für seine Berufung hielt – Verwaltung, Finanzen, Vertrieb, Marketing, Umsätze und Personal. Wie Honda wusste auch Henry Ford, dass er sich auf Technik und Produktion beschränken würde. James Couzens, der Mann, mit dem er sich zusammentat, leistete einen ebenso wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens wie Ford selbst. Viele der bekanntesten Methoden und Praktiken der Ford Motor Company, für die Henry Ford oft gewürdigt wird – zum Beispiel das berühmte Fünf-Dollar-Tagesgehalt von 1913 oder die wegweisenden Vertriebs- und Servicestrategien – waren Ideen von Couzens, gegen die Ford zunächst Einwände erhoben hatte. Couzens war so effektiv, dass Ford ihm seinen Erfolg neidete und ihn schließlich 1917 aus dem Unternehmen drängte. Was das Fass zum Überlaufen gebracht hatte, war Couzens' Vorschlag, einen Teil der gewaltigen Profite des Unternehmens zu nutzen, um die Arbeiten an einem Nachfolger des T-Modells zu beginnen, das seiner Einschätzung nach langsam veraltete.

Die Ford Motor Company wuchs und gedieh bis zu dem Tag der Entlassung von Couzens. Wenige Monate danach, als Henry Ford sämtliche Topmanagement-Posten in die eigenen Hände genommen und vergessen hatte, dass er einst seinen Platz im Unternehmen gekannt hatte, begann die lange Talfahrt der Ford Motor Company. Henry Ford hielt noch ganze zehn Jahre am T-Modell fest, bis es so gut wie unverkäuflich war. 30 Jahre gingen nach Couzens' Entlassung ins Land, in denen nichts den Verfall des Unternehmens aufhielt, bis ein sehr junger Henry Ford II nach dem Tod seines Großvaters die praktisch bankrotte Firma übernahm.

## **Die Notwendigkeit externer Beratung**

Die zuletzt genannten Fälle zeigen den Bedarf des Unternehmers in einem jungen, wachsenden Unternehmen an unabhängiger, objektiver Beratung von außen.

Die wachsende neue Firma braucht vermutlich keinen formellen Vorstand. Der typische Vorstand leistet ohnehin selten die Art von Beratungsarbeit, die einem Gründer weiterhilft. Aber der Gründer benötigt dringend Gesprächspartner, mit denen er Grundsatzentscheidungen diskutieren kann und auf die er hört. Solche Leute sind selten innerhalb des Unternehmens zu finden. Jemand muss aber die Einschätzungen des Gründers bezüglich der Bedürfnisse des Unternehmens und seiner persönlichen Stärken anzweifeln. Jemand, der nicht Teil des Problems ist, muss Fragen stellen, Entscheidungen prüfen und vor allem fortwährend auf die Erfüllung jener langfristigen Anforderungen drängen, die die junge Firma stellt, um zu überleben: die Integration von Marktorientierung, finanziellen Weitblick und die Schaffung eines funktionierenden Topmanagement-Teams. Dies ist die letzte Maßnahme des unternehmerischen Managements in einem neuen Geschäftsvorhaben.

Das neue Unternehmen, das diese Art unternehmerisches Management in ihre Firmenpolitik und ihre Praktiken einbindet, wird sich zu einem großen, blühenden Geschäft entwickeln.

## Zusammenfassung

Viele neue Geschäftsvorhaben, vor allem in der Hightech-Branche, lehnen die in diesem Kapitel besprochenen Strategien – *Marktorientierung, Finanzplanung, frühzeitige Einführung eines Topmanagement-Teams und Festlegung der künftigen Rolle des Gründungsunternehmers* – ab, ja verachten sie sogar. Die Begründung lautet, dass es sich dabei um »Management« handelt, »wir aber Unternehmer sind«. Das ist nicht nur Formlosigkeit, das ist Unverantwortlichkeit. Hier wird Einstellung mit Substanz verwechselt. Eine alte Weisheit besagt, dass es keine Freiheit gibt, außer unter dem Gesetz. *Freiheit ohne Gesetz ist ein Freibrief* – was irgendwann in Anarchie und kurz darauf in Tyrannei endet. Eben weil das junge Unternehmen den Unternehmergeist erhalten und stärken muss, braucht es Weitblick und Disziplin. Es muss sich auf die Anforderungen vorbereiten, die ihm durch seinen eigenen Erfolg gestellt werden. Vor allem aber braucht es *Verantwortlichkeit* – und genau die stellt das unternehmerische Management dem neuen Unternehmen zur Verfügung.

## Kapitel 36

# Unternehmensstrategien

Das Unternehmertum erfordert ein zielgerichtetes, strukturiertes Denken und Handeln *innerhalb des Unternehmens*, aber auch *außerhalb des Unternehmens*, also am Markt. Unternehmerisch handeln bedeutet, Entscheidungen über Unternehmensstrategien zu treffen und sie dann umzusetzen.

Es gibt vier Strategien, die ein Unternehmer kennen muss:

1. Von Anfang an mit vollem Einsatz.
2. Sehen, was andere übersehen.
3. Ökologische Nischen aufspüren und besetzen.
4. Neue Nutzenmerkmale für ein vorhandenes Produkt, einen Markt oder eine Branche finden.

Diese vier Strategien schließen sich nicht gegenseitig aus. Häufig kombiniert ein Unternehmer sogar die Elemente von zwei oder sogar drei Ansätzen. Die Strategien lassen sich auch nicht immer klar gegeneinander abgrenzen. So sind Ansätze denkbar, die sich sowohl in die Kategorie »Sehen, was andere übersehen« als auch in die Kategorie »Ökologische Nischen aufspüren und besetzen« einordnen lassen. Dennoch gibt es charakteristische Voraussetzungen, die in den jeweiligen Kategorien erfüllt sein müssen. Jeder der Ansätze ist für bestimmte Arten von Innovationen geeignet und für andere nicht. Auch setzen sie beim Unternehmer jeweils ein bestimmtes Verhalten voraus. Und schließlich hat jede Strategie ihre eigenen Grenzen und Risiken.

### »Von Anfang an mit vollem Einsatz«

Mit »Von Anfang an mit vollem Einsatz« erklärte einmal ein Kavalleriegeneral der Konföderation im amerikanischen Bürgerkrieg, warum er eine Schlacht nach der anderen gewann. Auf das Unternehmertum übertragen bedeutet dies, in einem neuen Markt oder einer neuen Branche die Führung



oder gar die Vorherrschaft anzustreben. »Von Anfang an mit vollem Einsatz« bedeutet nicht zwangsläufig, dass der Unternehmer sofort ein großes Unternehmen gründet, wenngleich dies häufig das Ziel ist. Aber es bedeutet, von Anfang an und auf Dauer die Führung zu übernehmen.

Vielfach wird »Von Anfang an mit vollem Einsatz« als die Unternehmensstrategie par excellence betrachtet. Hielte man sich an die satbsam bekannte Managementliteratur, könnte man sie sogar leicht für die einzige Unternehmensstrategie halten – und zahlreiche Unternehmer, vor allem im Hightech-Bereich, scheinen so zu denken.

Aber das ist falsch. Natürlich haben viele Unternehmer diesen Ansatz für sich gewählt. Dabei ist »Von Anfang an mit vollem Einsatz« nicht einmal die vorherrschende Unternehmensstrategie und schon gar nicht diejenige mit dem niedrigsten Risiko oder der höchsten Erfolgsquote. Im Gegenteil: Von allen Unternehmensstrategien ist diese am meisten dem Zufall unterworfen. Außerdem erlaubt sie keine Fehler und lässt keine Chance für einen zweiten Versuch.

Erweist sie sich jedoch als erfolgreich, ist die Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz« äußerst lohnenswert.

Die folgenden Beispiele veranschaulichen, wie dieser Ansatz umgesetzt werden kann und welche Voraussetzungen erfüllt sein sollten.

Das Baseler Unternehmen Hoffmann-LaRoche zählte jahrelang zu den weltweit größten und ertragreichsten Pharmakonzernen. Dabei waren die Anfänge durchaus bescheiden: Bis Mitte der 20er Jahre kam das kleine Unternehmen mit der Herstellung von Chemikalien und Textilfarben gerade so über die Runden. Es stand ganz im Schatten der großen deutschen Färbemittelhersteller und der zwei oder drei Chemiekonzerne in seiner schweizerischen Heimat. Dann setzte Hoffmann-LaRoche zu einem Zeitpunkt auf eine Neuentdeckung, nämlich Vitamine, als die wissenschaftliche Welt noch nicht einmal wahrhaben wollte, dass es solche Wirkstoffe überhaupt gab. Das Unternehmen kaufte die Vitaminpatente, an denen niemand sonst Interesse zeigte. Außerdem warb man die Entdecker der Vitamine von der Züricher Universität für ein Vielfaches der Gehälter ab, auf die sie als Professoren hoffen konnten und die bis dahin noch niemals in der Branche gezahlt worden waren. Hoffmann-LaRoche investierte seine gesamten eigenen Mittel und so viel Fremdkapital, wie es nur beschaffen konnte, in die Produktion und den Vertrieb dieser neuen Wirkstoffe. 60 Jahre später, lange nach Ablauf der Vitaminpatente, beherrschte das Unternehmen fast die Hälfte des weltweiten, milliardenschweren Vitaminmarktes.

DuPont wendete dieselbe Strategie an. Als das Unternehmen nach 15 Jahren aufreibender Forschung mit dem Nylon die erste vollständig synthe-

tische Faser auf den Markt brachte, setzte man sofort alles daran, sich mit dem neuen Produkt zu etablieren: Riesige Fabriken wurden gebaut und Werbung in großem Ausmaß betrieben, ohne dass DuPont zu diesem Zeitpunkt über die geringste Erfahrung mit Werbung für Konsumprodukte verfügte. Letztlich schuf das Unternehmen damit die Grundlagen für die heutige Kunststoffindustrie.

Die Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz« zielt nicht zwangsläufig darauf ab, ein großes Unternehmen zu schaffen. Das Ziel muss jedoch immer lauten, *ein Unternehmen zu schaffen, das seinen Markt dominiert*. So würde es die 3M Company in St. Paul, Minnesota, zumindest nicht bewusst als Selbstzweck betrachten, Innovationen zu entdecken, um sie dann in großem Stil zu vermarkten. Auch bei Johnson & Johnson ist das nicht der Fall. Dennoch bringen beide Unternehmen unvergleichlich zahlreiche und erfolgreiche Neuentwicklungen hervor. Dabei achten beide stets darauf, nur auf solche Produkte zu setzen, mit denen sie ihre Märkte beherrschen können.

Branchenfremde und Außenseiter erzielen mit »Von Anfang an mit vollem Einsatz« genauso häufig, wenn nicht sogar noch deutlich häufiger Erfolge als es etablierte Branchenriesen tun. Vielleicht liegt das daran, dass dieser Ansatz nur mit einer echten Innovation, mit etwas wirklich Anderem funktioniert. Die Vorgehensweise von Hoffmann-LaRoche beispielsweise war keineswegs einem Chemiker zu verdanken, sondern einem Musiker. Dieser hatte die Enkelin des Firmengründers geheiratet und benötigte mehr Geld für sein Orchester, als die mageren Dividenden des Unternehmens damals abwarfen. Bis zum heutigen Tag wurde der Konzern noch nie von erfahrenen Chemikern geführt, sondern immer von Managern aus der Finanzwelt, die zuvor eine Laufbahn in einer großen Schweizer Bank absolviert hatten.

Die Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz« muss beim ersten Versuch ins Schwarze treffen. Eine zweite Chance gibt es nicht. Es ist ähnlich wie beim Abschuss einer Mondrakete: Schon eine Abweichung um den Bruchteil eines Grades lässt den Flugkörper auf Nimmerwiedersehen im Weltraum verschwinden. Und wenn die Strategie erst einmal auf den Weg gebracht wurde, gibt es kaum noch eine Möglichkeit, sie anzupassen oder zu korrigieren.

Mit anderen Worten: Wer diesen Ansatz verfolgen will, muss seine Möglichkeiten im Vorfeld gründlich untersuchen und analysieren. Der in der Literatur und in Hollywood gerne dargestellte Unternehmertypus, der plötzlich eine brillante Idee hat und voller Enthusiasmus losstürmt, um sie umzusetzen, wird damit keinen Erfolg haben.

Es muss also eine klar umrissene Zielsetzung vorliegen, auf die dann alle Anstrengungen konzentriert werden. Und sobald sich erste Erfolge abzeichnen, muss das innovative Unternehmen bereit und in der Lage sein, umfangreiche Ressourcen einzusetzen.

Wenn aus der Neuentwicklung dann ein erfolgreiches Geschäft hervorgegangen ist, fängt die Arbeit jedoch erst richtig an. Denn dann verlangt die Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz«, dass das Unternehmen seine Führungsposition engagiert und unermüdlich verteidigt. Tut es das nicht, so hat es lediglich einen Markt für andere Wettbewerber geschaffen. Das betreffende Unternehmen muss sich jetzt sogar noch viel mehr als vorher anstrengen und nun erst recht in großem Maßstab nach neuen Entwicklungen suchen. Es benötigt jetzt ein viel höheres Forschungsbudget als vor der Einführung des ersten erfolgreichen Produktes. Es muss nach neuen Anwendungsmöglichkeiten suchen und es muss sich neue Kundenkreise erschließen, die seine Neuerungen ausprobieren. Vor allem aber muss ein Unternehmen, das »Von Anfang an mit vollem Einsatz« erfolgreich war, sein Produkt oder sein Verfahren schnellstmöglich überflüssig machen, bevor ihm ein Konkurrent zuvorkommt. Es muss die Arbeit am Nachfolgeprodukt sofort beginnen und auf dieses genau so viel Mühe und Ressourcen verwenden wie es das schon auf die erste erfolgreiche Neuentwicklung getan hat.

Schließlich muss ein Unternehmer, der sich mit der Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz« durchgesetzt hat, den Preis seines Produktes oder Verfahrens systematisch senken. *Beharrt er dagegen auf einem hohen Preis, spannt er lediglich einen Schutzschirm für potenzielle Wettbewerber auf und lädt sie geradezu ein, ihn zu demontieren.*

Die Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz« ist letztlich so riskant, dass sie viel häufiger mit einem Fehlschlag als mit einem Triumph endet. Sie schlägt fehl, wenn der Wille nicht stark genug ist. Sie schlägt fehl, wenn die Bemühungen nicht energisch genug sind. Sie schlägt fehl, wenn trotz einer erfolgreichen Innovation nicht genügend Ressourcen eingesetzt werden oder verfügbar sind, um mit dem Erfolg richtig umzugehen. So lohnenswert diese Vorgehensweise im Erfolgsfall auch sein mag, ist sie doch viel zu riskant und schwierig, um für etwas anderes als wirklich große Neuentwicklungen eingesetzt zu werden.

In den meisten Fällen stehen besser geeignete alternative Unternehmensstrategien zur Verfügung – nicht weil diese unbedingt weniger riskant wären, aber in den meisten Fällen sind die Chancen einfach nicht groß genug, um die mit »Von Anfang an mit vollem Einsatz« verbundenen Kosten, Mühen und Investitionen zu rechtfertigen.

## »Sehen, was andere übersehen« – Kreative Nachahmung und unternehmerisches Judo

Zwei vollkommen andere Unternehmensstrategien werden im Ausspruch eines weiteren siegreichen Generals der Konföderierten im amerikanischen Bürgerkrieg zusammengefasst, der sein Erfolgsrezept mit den Worten »Sehen, was andere übersehen« umriss. Diese Strategien könnte man als *kreative Nachahmung* und *unternehmerisches Judo* bezeichnen.

### Kreative Nachahmung

Kreative Nachahmung ist natürlich ein Widerspruch in sich. Kreativ zu sein, bedeutet schließlich, etwas Eigenes, Ursprüngliches zu schaffen. Und eine Nachahmung ist ganz sicher nichts Eigenes, Ursprüngliches. Dennoch ist die Bezeichnung dieses Ansatzes zutreffend. Die Strategie besteht tatsächlich aus der »Nachahmung«. Der Unternehmer kopiert etwas, das ihm jemand anderes vorgemacht hat. Dabei ist er aber auch kreativ, weil er das Bestehende um etwas Neues erweitert: Er versteht besser als der eigentliche Erfinder, was die Innovation bedeutet und wie sie genutzt werden kann.

Am besten und brilliantesten wurde diese Strategie von IBM umgesetzt.

Anfang der 30er Jahre baute IBM eine schnelle Rechenmaschine, die Berechnungen für die Astronomen an der New Yorker Columbia University durchführen sollte. Wenige Jahre später entwickelte das Unternehmen wieder einen Rechner, der bereits einem Computer ähnelte und erneut für Berechnungen in der Astronomie eingesetzt wurde, dieses Mal an der Harvard University. Am Ende des Zweiten Weltkrieges hatte IBM den ersten Computer gebaut, der über die Merkmale eines echten Computers verfügte: Er hatte einen Speicher und konnte programmiert werden. Dennoch wird IBM in den Geschichtsbüchern selten als Erfinder des Computers erwähnt. Denn kaum hatte IBM 1945 den komplexen Rechner fertiggestellt – und in New York ausgestellt, wo er Scharen von Neugierigen anzog –, gab das Unternehmen den eigenen Entwurf auf und übernahm den des konkurrierenden Rechners ENIAC, der an der University of Pennsylvania entwickelt worden war. Der ENIAC eignete sich weitaus besser für geschäftliche Anwendungen, etwa die Lohn- und Gehaltsabrechnung, nur hatten seine Konstrukteure dies nicht erkannt. IBM jedoch machte aus dem ENIAC einen Rechner, der ohne übermäßigen Aufwand hergestellt und gewartet werden und banale Rechenoperationen vornehmen konnte. Als 1953 die IBM-Version des ENIAC auf den Markt kam, setzte das

Unternehmen damit aus dem Stand heraus den Maßstab für vielseitig einsetzbare Großrechner. So sieht die Strategie der kreativen Nachahmung in der Praxis aus.

Der Nachahmer in spe wartet also, bis ein anderes Unternehmen gerade *ansatzweise* eine Neuerung eingeführt hat. Dann macht er sich an die Arbeit. Binnen kurzem stellt er die Neuerung dann genau in der Form vor, in der sie den Kunden zufriedenstellt und das tut, was der Kunde wünscht und wofür er bezahlt. Und schon hat der kreative Nachahmer einen Standard definiert und damit den Markt übernommen.

Als die ersten Halbleiter auf den Markt kamen, begriff jeder in der Uhrenindustrie, dass sich mit dieser Erfindung genauere, zuverlässigere und preiswertere Uhren herstellen ließen. Bald brachten die Schweizer eine Digitaluhr mit Quarzwerk auf den Markt. Aber sie waren so stark auf die traditionelle Uhrmacherkunst fixiert, an der ihr Herz und auch ihr Kapital hingen, dass sie beschlossen, die neuen Uhren nur ganz allmählich über einen langen Zeitraum einzuführen und sie als teure Luxusartikel zu positionieren.

Währenddessen verfügte die Hattori Company in Japan schon über langjährige Erfahrungen in der Herstellung konventioneller Uhren für den japanischen Markt. Das Unternehmen erkannte seine Chance und begann mit der kreativen Nachahmung der Digitaluhr mit Quarzwerk, um sie zur Standarduhr zu machen. Als die Schweizer aufwachten, war es zu spät. Seiko-Uhren waren weltweit Bestseller und die schweizerischen Uhrenmacher nur noch eine Randerscheinung am Markt.

Die kreative Nachahmung zielt ebenso wie die Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz« auf die Führung, wenn nicht gar die Beherrschung eines Marktes oder einer Branche, birgt aber erheblich weniger Risiken. Denn wenn der kreative Nachahmer auf den Plan tritt, findet er bereits einen etablierten Markt vor, der die Neuerung schon akzeptiert hat. In vielen Fällen ist die Nachfrage sogar so groß, dass der ursprüngliche Erfinder sie kaum alleine befriedigen kann. Auch die Marktsegmentierung ist bekannt oder lässt sich zumindest ermitteln. Und bis dahin haben auch die Marktforscher genug Zeit, herauszufinden, was die Kunden kaufen, wie sie es kaufen und welchen besonderen Nutzen ihnen die Neuentwicklung bringt.

Natürlich kann es auch sein, dass der ursprüngliche Erfinder gleich beim ersten Mal alles richtig macht und den kreativen Nachahmern die Tür verschließt. Das war bei Hoffmann-LaRoche mit den Vitaminen oder bei DuPont mit dem Nylon der Fall. Andererseits weist die große Anzahl der erfolgreichen kreativen Nachahmer darauf hin, dass diese Wahrscheinlichkeit nicht sehr hoch ist. Eher selten denkt der Erfinder daran, das Terrain

gleich so zu besetzen, dass sich kein anderer mehr einen Zugang dazu verschaffen kann.

Kreative Nachahmer schmücken sich also mit fremden Federn. Sie bringen keine »Innovationen« in dem Sinn hervor, in dem der Begriff gemeinhin verstanden wird. Sie erfinden keine Produkte oder Dienstleistungen, sondern *perfektionieren und positionieren* sie. Sie ändern etwas Bestehendes leicht ab, weil genau diese Änderung bislang fehlte, etwa durch das Hinzufügen weiterer Produktmerkmale. Oder sie ändern die Segmentierung, so dass das Produkt oder die Dienstleistung leicht abgewandelt und an leicht veränderte Märkte angepasst wird. Oder sie positionieren das Produkt besser am Markt. Kurz: Sie verbessern Bestehendes.

Der kreative Nachahmer betrachtet die Produkte oder Dienstleistungen durch die Brille des Kunden.

Die kreative Nachahmung setzt also mehr bei den Märkten als bei den Produkten und mehr bei den Kunden als bei den Herstellern an. Sie ist auf den Markt ausgerichtet und wird vom Markt angetrieben.

Der Erfolg der kreativen Nachahmer beruht nicht darauf, dass sie den Pionieren Kunden wegnehmen. Vielmehr agieren sie auf Märkten, die die Pioniere geschaffen haben, dann aber nicht gut genug bedienen. Sie erfüllen also eine bereits vorhandene Nachfrage, sie schaffen aber keine neue.

Auch mit dieser Strategie sind Risiken verbunden, und diese sind nicht unerheblich. So verzetteln sich kreative Nachahmer allzu leicht in ihren Bemühungen, ihre Erfolge abzusichern. Eine weitere Gefahr ist die, dass sie den Trend falsch deuten und eine Neuerung kreativ nachahmen, die sich am Markt dann letztlich doch nicht durchsetzt.

Ein Beispiel für diese Risiken ist erneut IBM, der kreative Nachahmer par excellence. IBM kopierte im Bereich der Büroautomation erfolgreich jede wichtige Neuentwicklung und verfügte schließlich in jedem Bereich über das führende Produkt. Aber weil all dies Nachahmerprodukte waren, die aus unterschiedlichen Quellen stammten, waren sie sehr vielfältig und untereinander wenig kompatibel. Es erwies sich als praktisch unmöglich, aus Bausteinen von IBM ein integriertes und automatisiertes Büro zu schaffen. Dieses Risiko – *das Risiko, seine Sache zu gut zu machen* – ist mit der Strategie der kreativen Nachahmung immer verbunden.

Am besten funktioniert die Strategie der kreativen Nachahmung wohl in der Hightech-Welt, und dies aus einem einfachen Grund: Hightech-Innovationen sind eher selten auf den *Markt*, sondern in der Regel auf die *Technologie* und das *Produkt* fokussiert. Die Unternehmen neigen deshalb dazu, ihren eigenen Erfolg falsch einzuschätzen. Es gelingt ihnen häufig nicht, die von ihnen geschaffene Nachfrage zu nutzen und zu befriedigen.

## Unternehmerisches Judo

Ein japanischer Judomeister versucht zu erkennen, auf welche Stärke sein Gegner besonders stolz ist. In den meisten Fällen unterstellt er zu Recht, dass sich sein Gegner in jedem Kampf in hohem Maß auf genau diese Stärke verlässt. Dann überlegt der Judomeister, in welchem Punkt der Gegner gerade durch sein Vertrauen auf diese bestimmte Stärke *verletzlich* und *schutzlos* wird. Am Ende *verwandelt er die Stärke seines Gegners in eine Schwäche, die ihm schließlich zum Verhängnis wird*. Auch Unternehmer könnten diese Strategie aus dem Judo anwenden.

Im Jahr 1947 erfand Bell Laboratories den Transistor. Es war sofort klar, dass der Transistor die Vakuumröhre ersetzen würde, vor allem in der Unterhaltungselektronik, etwa bei Radios und den damals brandneuen Fernsehgeräten. Alle wussten es, aber niemand unternahm etwas. Die führenden Hersteller – damals ausnahmslos amerikanische Unternehmen – beschäftigten sich mit dem Transistor und schmiedeten Pläne, »irgendwann so um das Jahr 1970« auf die Transistortechnologie umzuschwenken. Bis dahin, so verkündeten sie, sei der Transistor »noch nicht ausgereift genug«.

Sony war damals außerhalb Japans praktisch unbekannt und noch nicht einmal in der Unterhaltungselektronik tätig. Aber Akio Morita, Präsident des Unternehmens, stieß eines Tages in der Zeitung auf einen Artikel über den Transistor. Er reiste in die USA und kaufte von Bell Laboratories für den lächerlichen Betrag von 25 000 Dollar eine Lizenz für den neuen Transistor. Drei Jahre später brachte Sony das erste tragbare Transistorradio auf den Markt. Es wog weniger als ein Fünftel der vergleichbaren Röhrengeräte und kostete weniger als ein Drittel. Noch einmal drei Jahre später hatte Sony den Markt für preiswerte Radios in den USA besetzt, und nach weiteren fünf Jahren hatten die Japaner den Radiomarkt weltweit übernommen.

Natürlich ist dies ein klassisches Beispiel für den falschen Umgang mit einem *unerwarteten Erfolg*. Bezeichnenderweise lehnten die Amerikaner den Transistor auch aufgrund des »Not Invented Here«-Syndroms ab, weil er also nicht in der eigenen Branche, also etwa von den Elektronikunternehmen RCA und General Electric, erfunden wurde. Der Fall illustriert auch, dass manche Unternehmen ihre Lektion lieber auf unnötig harte Weise lernen. Die Amerikaner waren sehr stolz auf die Radios der damaligen Zeit, die großen Superheterodynempfänger, in denen sie echte Perlen der Handwerkskunst sahen. Demgegenüber erschienen ihnen Silikonchips als etwas minderwertiges, für das sie sich zu schade waren.

Im Grunde geht es hier aber nicht um den Erfolg von Sony. Denn wie ist es zu erklären, dass die Japaner diese Strategie immer wieder mit Erfolg an-



wendeten und die Amerikaner sich stets überrumpeln ließen? Die Antwort lautet: Es gelang den Japanern immer wieder, unternehmerisches Judo zu betreiben.

Das galt auch für die Telefongesellschaften MCI und Sprint, die das Tarifsystem des Konkurrenten Bell Telephone System (AT&T) verwendeten, um ihm ein sehr großes Stück des Kuchens im Ferngesprächsgeschäft abzunehmen. Ebenso galt es für das Telekommunikationsunternehmen ROLM, das die Politik von Bell System gegen diesen Konkurrenten verwendete, um ihm ebenfalls einen großen Teil des Telefonanlagenmarktes abzunehmen. Und ein weiteres Beispiel ist die Citibank, die in Deutschland die Familienbank gründete und damit innerhalb von wenigen Jahren den Markt für Privatkundenfinanzierungen aufmischte.

Die deutschen Banken wussten zwar auch, dass die gewöhnlichen Konsumenten an Kaufkraft gewonnen hatten und attraktive Kunden geworden waren. Sie boten ihnen ebenfalls Privatkundendienstleistungen an, aber die eigentliche Überzeugung fehlte ihnen dabei. Sie fanden insgeheim, dass sich eine große Bank auf ihre Geschäftskunden und die großen Privatvermögen konzentrieren solle, und hielten die gewöhnlichen Privatkunden eher für lästig. Wenn diese Kunden ein Konto benötigten, sollten sie doch zur Postbank gehen.

All diese Newcomer wie Sony, MCI, ROLM oder die Citibank praktizierten unternehmerisches Judo. Von allen Unternehmensstrategien – vor allem jenen, die auf die Führung und Beherrschung einer Branche oder eines Marktes abzielen – ist das unternehmerische Judo mit den geringsten Risiken verbunden, bietet aber die größten Erfolgschancen.

Jeder Polizist weiß, dass ein Gewohnheitskrimineller sein Verbrechen immer auf die gleiche Weise begeht, ob er einen Safe knackt oder in ein Haus einbricht. Er hinterlässt eine »Handschrift«, die so individuell wie sein Fingerabdruck ist. Diese Handschrift ändert er nicht, selbst wenn er deshalb immer wieder erwischt wird.

Aber nicht nur Kriminelle haben ihre Gewohnheiten. Wir alle haben sie. Und genauso auch Unternehmen und Branchen. An Gewohnheiten wird festgehalten, selbst wenn sie ein ums andere Mal zum Verlust der Marktführung oder gar zum Verlust ganzer Märkte führen. Die amerikanischen Hersteller beharrten auf den Gewohnheiten, die es den Japanern ermöglichten, ihre Märkte immer wieder zu erobern.

Wenn der Verbrecher geschnappt wird, sieht er nur selten ein, dass es seine Gewohnheiten waren, die ihn verraten haben. Im Gegenteil, er findet alle möglichen Ausreden und wird seine verhängnisvolle Gewohnheit nicht aufgeben. In ähnlicher Weise leugnen auch Unternehmen, dass sie sich *durch*



*ihre Gewohnheiten das eigene Grab schaufeln*, und suchen lieber Ausflüchte. So erklärten die US-Elektronikhersteller die japanischen Erfolge mit den niedrigen Arbeitskosten in Japan. Es gab aber auch einige wenige amerikanische Hersteller, die den Tatsachen ins Augen sahen, etwa die Fernsehgerätehersteller RCA und Magnavox. Ihnen gelang es sehr wohl, in den USA Geräte auf den Markt zu bringen, deren Preis und Qualität mit den japanischen Produkten konkurrieren konnten, obwohl sie Löhne und Gewerkschaftsleistungen auf amerikanischem Niveau zahlten. Die deutschen Banken erklärten unisono, der Erfolg der Familienbank von Citibank sei nur darauf zurückzuführen, dass diese Bank Risiken eingehe, an die sie selbst nicht einmal im Traum denken würden. Dabei musste die Familienbank weniger Verbraucherkredite als die deutschen Banken abschreiben, und dies bei ebenso strengen Kreditanforderungen. Die deutschen Banken wussten das natürlich. Dennoch suchten sie Ausflüchte, um den Erfolg der Familienbank und ihr eigenes Versagen zu erklären. Das ist ein typisches Verhalten, das erklärt, warum das unternehmerische Judo immer wieder so gut funktioniert.

Es gibt fünf weit verbreitete schlechte Gewohnheiten, die es den Newcomern so leicht machen, durch unternehmerisches Judo eine Führungsposition vor den etablierten Unternehmen zu erobern.

1. Die erste schlechte Gewohnheit ist das bereits erwähnte »Not Invented Here«-Syndrom. Damit ist die ignorante Einstellung gemeint, dass etwas Neues nicht gut sein kann, wenn es nicht aus dem eigenen Unternehmen oder der eigenen Branche stammt. Eine neue Erfindung wird dann schnell verschmäht, so wie es die US-Elektronikhersteller mit dem Transistor taten.

2. Die zweite schlechte Gewohnheit ist die Neigung, »den Rahm abzuschöpfen«, also nur den profitabelsten Teil eines Marktes zu bedienen. Diesen Fehler beging Xerox. Dadurch wurde das Unternehmen leichte Beute für die japanischen Nachahmer seiner Kopiergeräte. Xerox konzentrierte sich auf Großkunden, die eine große Anzahl von Geräten und teure, sehr leistungsfähige Kopierer kauften. Zwar schickte Xerox die unattraktiveren Kunden nicht weg, aber es kümmerte sich auch nicht besonders um sie. Vor allem bot es ihnen nicht genügend Service. Letztlich trieb Xerox sie mit seinem schlechten oder nicht vorhandenen Service der Konkurrenz direkt in die Arme. Wer den »Rahm abschöpft«, verstößt gegen grundsätzliche betriebswirtschaftliche und ökonomische Konzepte und wird mit dem Verlust von Marktanteilen bestraft.

3. Noch verheerender ist die dritte schlechte Gewohnheit: der Glaube an die Qualität, wie sie das Unternehmen selbst definiert. Über die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung befindet nicht der Hersteller,

sondern der Kunde. Der Kunde trifft ein Urteil darüber, ob die Qualität seinen Anforderungen entspricht und ob er den Preis dafür zu zahlen bereit ist. Ein Produkt ist nicht deshalb von guter Qualität, weil seine Herstellung schwierig und teuer ist. Das ist ein Irrglaube der Hersteller, der von Inkompetenz zeugt. Vielmehr zahlen die Kunden für den Nutzen und Wert, den sie sich von dem Produkt versprechen. Nichts anderes ist letztlich unter Qualität zu verstehen.

4. Eng verwandt mit dem »Abschöpfen des Rahms« und mit der Definition von Qualität ist die vierte schlechte Gewohnheit: die Illusion des Premiumpreises. Ein Premiumpreis ist kein Indikator für ein Premiumprodukt, sondern eine Einladung an den Wettbewerber. Die scheinbar höheren Gewinne des etablierten Marktführers erweisen sich in Wahrheit als Subvention des Newcomers, der ihn in wenigen Jahren entthronen wird. Premiumpreise sind kein Grund zur Freude und auch kein Grund für einen höheren Aktienkurs oder ein höheres Kurs-Gewinn-Vielfaches. Vielmehr müssen sie als Gefahr für ein Unternehmen betrachtet werden, seine Achillesferse. Dennoch ist der Irrglaube, Premiumpreise führten zu höheren Gewinnen, allgemein verbreitet, auch wenn er Unternehmen Tür und Tor öffnet, die sich auf die Strategie des unternehmerischen Judos verstehen.

5. Die fünfte schlechte Gewohnheit, die typisch für etablierte Unternehmen wie Xerox ist und letztlich zu ihrem Niedergang führt, besteht darin, zu *maximieren* anstatt zu *optimieren*. Während der Markt wächst und sich verändert, versuchen sie, jeden einzelnen Nutzer mit demselben Produkt oder derselben Dienstleistung zufriedenzustellen. Als dagegen die Japaner die Konkurrenzprodukte von Xerox auf den Markt brachten, passten sie die Kopierer an einzelne Nutzergruppen an wie etwa Zahnärzte, Allgemeinärzte oder Schulleiter, deren Praxen oder Büros relativ klein waren. Sie begingen nicht wie Xerox den Fehler, diejenigen Merkmale, auf die sie selbst am stolzesten waren – etwa auf die Schnelligkeit des Kopiervorgangs oder ein gestochen scharfes Druckbild –, unterschiedslos allen Kunden zu offerieren. Vielmehr boten sie den Mitarbeitern kleiner Büros genau das, was sie benötigten, nämlich ein einfach zu bedienendes Gerät zu niedrigen Kosten. Und als sie sich auf diesem Markt etabliert hatten, nahmen sie weitere Märkte in Angriff, deren Segmente sie dann erneut mit optimal abgestimmten Kopierern bedienten.

Auch Sony begann zunächst mit dem unteren Marktsegment für Rundfunkgeräte, den preisgünstigen tragbaren Geräten mit begrenzter Reichweite. Erst als seine Stellung dort gefestigt war, nahm es weitere Marktsegmente in Angriff und bearbeitete sie.

Unternehmerisches Judo bedeutet, sich zuerst *einen Brückenkopf zu sichern*, den die etablierten Marktteilnehmer entweder gar nicht oder nur

halbherzig verteidigen, wie im Fall der Deutschen, die nichts unternahmen, als die Citibank die Familienbank gründete. Ist der Brückenkopf gesichert – hat also der Newcomer einen ausreichend großen Marktanteil erobert und fließen genügend Einnahmen –, rückt er weiter vor und erobert nach und nach weiteres Terrain. Er wiederholt seine Strategie immer wieder. *Er gestaltet eigens für jedes Marktsegment ein optimal abgestimmtes Produkt.* In diesem Spiel wird er kaum jemals von den etablierten Marktteilnehmern geschlagen. Diesen gelingt es auch kaum jemals, ihr Verhalten zu ändern, bis es zu spät ist: Wenn sie aufwachen, hat der Newcomer bereits die Führung übernommen und beherrscht den Markt.

Unternehmerisches Judo erfordert ein bestimmtes Maß an echter Innovation. In der Regel ist der Newcomer nicht leistungsstark genug, um dasselbe Produkt oder dieselbe Dienstleistung zu niedrigeren Kosten anzubieten. Er muss also etwas finden, womit er sich vom bereits Vorhandenen abheben kann. Anders ausgedrückt: Es reicht nicht aus, wenn der Newcomer ebenso gut wie der etablierte Anbieter ist und nur einen niedrigeren Preis oder besseren Service bietet. Er muss sich abheben und unterscheiden.

Genau wie mit der Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz« und der Strategie der kreativen Nachahmung will ein Unternehmen mit Hilfe des unternehmerischen Judos eine Führungsposition einnehmen und schließlich den Markt beherrschen. *Aber dieses Ziel erreicht es nicht, indem es mit den Marktführern konkurriert* – oder zumindest nicht in den Bereichen, in denen die Marktführer mit Konkurrenz rechnen oder sie fürchten. Das *unternehmerische Judo* – genau wie die *kreative Nachahmung* – trifft die Marktführer dort, wo sie es nicht erwarten, weil die Angreifer etwas sehen, was die Marktführer übersehen.

## Ökologische Nischen

Die bislang besprochenen Unternehmensstrategien – »Von Anfang an mit vollem Einsatz« und »Sehen, was andere übersehen« mit den beiden Varianten der kreativen Nachahmung und des unternehmerischen Judos – sollen es ermöglichen, die Marktführung oder sogar die Marktbeherrschung zu erreichen.

Dagegen strebt ein Unternehmen mit der Strategie der ökologischen Nische nach Kontrolle. Mit den bislang beschriebenen Ansätzen wollen sich Unternehmen in einem großen Markt oder einer großen Branche positionieren. Mit der Strategie der ökologischen Nische dagegen wollen sie sich *in*

*einem kleinen Bereich ein Quasi-Monopol* sichern. Die ersten beiden Strategien sind Wettbewerbsstrategien. Die Strategie der ökologischen Nische zielt hingegen darauf ab, ein Unternehmen immun gegen den Wettbewerb zu machen und die Wahrscheinlichkeit auszuschließen, dass sie sich eines Tages Konkurrenten stellen müssen. Unternehmen, die mit der Strategie »Von Anfang an mit vollem Einsatz« und der kreativen Nachahmung sowie dem unternehmerischen Judo erfolgreich waren, entwickeln sich zu bekannten und großen Namen, die vielleicht sogar eines Tages in aller Munde sind. Dagegen geben sich Unternehmen, die eine erfolgreiche ökologische Nischenstrategie betreiben, mit ihren Leistungen in aller Stille zufrieden und verzichten auf das Rampenlicht. Sie fühlen sich in ihrer Anonymität sehr wohl. Tatsächlich kommt es gerade bei den erfolgreichsten Vertretern der Strategie der ökologischen Nische darauf an, so unauffällig wie möglich zu bleiben. Das gilt auch dann, wenn ihr Produkt von wesentlicher Bedeutung für einen bestimmten Prozess ist, denn niemand soll auch nur auf den Gedanken kommen, ihnen Konkurrenz zu machen.

Es gibt drei Nischenstrategien mit jeweils eigenen Anforderungen, Grenzen und Risiken:

- die Maut-Strategie
- die Strategie der Spezialkompetenz
- die Strategie des Spezialmarkts.

## Die Maut-Strategie

Der Augenheilmittelhersteller Alcon Inc. entwickelte ein Enzym, das den Augenchirurgen die Arbeit bei der Operation des Altersstars enorm erleichterte. Dieses Enzym behob eine Schwachstelle im Ablauf des Operationsprozesses. Nachdem sich Alcon den Patentschutz gesichert hatte, verfügte es mit dieser Erfindung quasi über die Position eines Mautinhabers. Kein Augenchirurg möchte heute auf den Wirkstoff verzichten. Gleich welchen Preis Alcon für den Teelöffel Enzyme verlangt, der für eine Staroperation benötigt wird, er ist belanglos im Verhältnis zu den Gesamtkosten der Operation. Ich bezweifle, ob jemals ein Augenchirurg oder ein Krankenhaus überhaupt einmal nach dem Preis gefragt hat. Der weltweite Markt für diesen speziellen Wirkstoff ist mit einem Volumen von schätzungsweise 50 Millionen Dollar jährlich so klein, dass es keinem Pharmaunternehmen die Mühe wert wäre, ein Konkurrenzprodukt zu entwickeln. Auch wenn jemand dieses Enzym zu einem günstigeren Preis anböte, würde deshalb nirgendwo auf der Welt eine

zusätzliche Staroperation durchgeführt. Potenzielle Wettbewerber hätten also höchstens die Möglichkeit, den Preis für sämtliche Marktteilnehmer zu drücken, ohne dadurch jedoch nennenswerte Vorteile zu erlangen.

Die Position eines Mautinhabers ist in vielerlei Hinsicht die wünschenswerteste, in der sich ein Unternehmen befinden kann. Aber dafür müssen auch strenge Voraussetzungen erfüllt werden. *Das Produkt muss eine wesentliche Rolle für einen Prozess spielen. Das mit seiner Nichtverwendung verbundene Risiko – etwa der Verlust des Augenlichts, der Verlust einer Ölquelle oder die Auslieferung verdorbener Lebensmittelkonserven – muss die Kosten des Produktes bei weitem überwiegen.* Gleichzeitig muss der Markt so klein sein, dass der erste Anbieter ihn sofort vollkommen besetzen kann. Es muss sich um eine echte ökologische Nische handeln, die *eine Spezies vollständig ausfüllt* und die klein und unscheinbar genug ist, um keine Rivalen anzuziehen.

Solche Bedingungen sind selten. Normalerweise findet man sie nur in Situationen vor, die von Inkongruenzen geprägt sind. Die Inkongruenz könnte, wie bei dem von Alcon entwickelten Enzym, eine *Inkongruenz im Rhythmus oder in der Logik eines Prozesses* sein (das Thema der Inkongruenz wird in Kapitel 37 näher erläutert).

Andererseits sind mit der Position eines Mautinhabers auch deutliche Einschränkungen und ernste Gefahren verbunden. Sie ist im Grunde sehr statisch. Denn sobald die ökologische Nische besetzt wurde, ist kaum noch ein Wachstum zu erwarten. Ein Mautinhaber hat überhaupt keine Handhabe, um seine Geschäfte auszubauen oder zu steuern. Unabhängig davon, wie gut oder wie preiswert sein Produkt ist, die Nachfrage hängt immer von der Nachfrage nach den jeweiligen Verfahren oder Produkten ab, für die das »Maut-Produkt« unentbehrlich ist.

Sobald die Maut-Strategie erfolgreich umgesetzt wurde, ist das Unternehmen »reif«. Es kann nur so schnell wachsen, wie seine Endabnehmer wachsen. Es kann auch im Handumdrehen von der Bildfläche gefegt werden, wenn irgendein Anbieter eines Tages eine ganz neue Methode erfindet, um den Prozess beim Endabnehmer durchzuführen.

Von entscheidender Bedeutung ist es, dass der Mautinhaber niemals der Versuchung erliegt, sein Monopol auszunutzen. Er darf nicht zum Raubritter werden, der wehrlose Reisende von seiner Festung herab ins Visier nimmt, sie überfällt und ausraubt. Er darf sein Monopol nicht dazu missbrauchen, seine Kunden schamlos zur Kasse zu bitten. Ansonsten werden die Anwender einen anderen Lieferanten ins Spiel bringen, oder sie greifen zu weniger wirksamen Ersatzstoffen, deren Preis sie dann aber stärker kontrollieren können.

## Die Strategie der Spezialkompetenz

Jeder kennt die großen Automarken. Aber nur wenige Menschen können die Namen der Unternehmen nennen, die die Elektronik und die Lichtanlagen für die Fahrzeuge liefern, obwohl es viel weniger Zulieferer als Automobilhersteller gibt. In den USA waren das die Delco Group, in Deutschland Robert Bosch und in Großbritannien Lucas.

Sobald diese Unternehmen dank ihrer Spezialkompetenz eine maßgebliche Stellung in ihrer Nische erreicht hatten, behielten sie diese auch. *Anders als im Fall der Mautinhaber ist ihre Nische relativ groß, aber dennoch einzigartig. Sie konnten sie deshalb erobern, weil sie zu einem frühen Zeitpunkt sehr spezialisierte Kompetenzen entwickelten.*

Ein mit Unternehmergeist gesegneter Deutscher namens Baedeker besetzte einmal mit seiner Spezialkompetenz so erfolgreich eine Nische, dass noch heute Reiseführer nach ihm benannt werden. Karl Baedeker veröffentlichte seinen ersten Reiseführer im Jahr 1828, als die Dampfboote auf dem Rhein erstmals erschwingliche Reisen ermöglichten und zahlreiche Touristen der Mittelklasse anzogen. Ab diesem Zeitpunkt hatte er das Feld so lange praktisch für sich allein, bis im Ersten Weltkrieg deutsche Bücher in den westlichen Ländern grundsätzlich abgelehnt wurden.

Wie diese Beispiele zeigen, ist die Wahl des richtigen Zeitpunktes eine wesentliche Voraussetzung, wenn jemand mit einer Spezialkompetenz eine Nische besetzen möchte. Der Nischenanbieter muss gleich zu Beginn tätig werden, wenn eine neue Branche entsteht, ein neuer Trend um sich greift oder ein neuer Markt geschaffen wird.

Wer eine Spezialnische besetzen möchte, muss etwas Neues oder etwas Zusätzliches anbieten, eine echte Innovation.

Reiseführer gab es auch schon vor Baedekers Zeiten, aber sie beschränkten sich auf die kulturellen Aspekte wie Kirchen oder Sehenswürdigkeiten. Was die praktischen Details einer Reise anging – Informationen über Hotels, die Preise für Pferdekutschen, die Entfernungen und die angemessene Höhe des Trinkgeldes –, da konnte sich der englische Adlige auf den Reisemarschall in seinem Gefolge verlassen. Aber die Reisenden aus der Mittelklasse hatten keinen Reisemarschall, und hier lag Baedekers Chance. Als er erst einmal herausgefunden hatte, welche Informationen die Reisenden benötigten, wie er sie beschaffen konnte und wie er sie präsentieren sollte (das von ihm erfundene Format ist heute noch sehr beliebt), hätte es sich für niemanden mehr ausgezahlt, genauso viel wie Baedeker zu investieren und mit ihm zu konkurrieren.

In den frühen Phasen einer wichtigen Neuentwicklung bietet die Nische, die ein Unternehmen mit seiner Spezialkompetenz besetzen kann, außer-

ordentliche Chancen. Dafür lassen sich zahlreiche Beispiele finden. So gab es in den USA jahrelang nur zwei Unternehmen, die Flugzeugpropeller herstellten. Beide waren bereits vor dem Ersten Weltkrieg gegründet worden.

Die Nische für eine Spezialkompetenz findet ein Unternehmen nur selten rein zufällig. In allen genannten Beispielen verschafften sich die Unternehmer eine systematische Übersicht über die Innovationschancen. In allen genannten Beispielen mussten sie eine Lücke aufspüren, die sie mit ihrer Spezialkompetenz ausfüllen und in der sie eine dominierende Stellung erlangen konnten.

Auch Robert Bosch verbrachte Jahre damit, die noch junge Automobilbranche zu beobachten und zu analysieren. Erst danach konnte er sein neues Unternehmen so positionieren, dass es sofort eine Führungsposition einnahm. Das Unternehmen Hamilton Standard, lange Zeit führender Hersteller von Flugzeugpropellern in den USA, entstand nur deshalb, weil sein Gründer sich in der Anfangszeit des Motorflugs systematisch auf die Suche nach Chancen begab. Baedeker unternahm mehrere Anläufe, um einen Touristenservice zu gründen, bevor er sich dafür entschied, die Reiseführer zu schreiben, die ihn schließlich berühmt machen sollten.

Der erste Punkt, auf den es entscheidend ankommt, ist der, dass ein Unternehmen *gleich in der Entstehungszeit einer neuen Branche, eines neuen Marktes oder eines neuen Trends* systematisch nach Lücken sucht, in die es mit einer Spezialkompetenz vorstoßen kann. Dann bleibt ihm in der Regel noch genügend Zeit, um seine Kompetenz zu perfektionieren. Der zweite Punkt lautet, dass die Nische eine Kompetenz erfordern muss, die ebenso einmalig wie neuartig ist.

Die Pioniere der Automobilbranche waren ausnahmslos Mechaniker, die sich mit Schrauben, Schmieröl und Motoren auskannten. Aber die Gesetze der Elektrizität und ihre Anwendung waren ihnen fremd. Ein solches theoretisches Wissen besaßen sie nicht und hätten sie sich auch nicht anzueignen gewusst. Zu Baedekers Zeiten gab es auch viele andere Verleger, aber es hätte ihre Fähigkeiten weit überfordert, unzählige Einzelinformationen zusammenzutragen, ständig auf ihre Aktualität zu überprüfen und Mitarbeiter zum Sammeln von Daten auf Reisen zu schicken.

Ein Unternehmen, das sich mit einer Spezialkompetenz in einer Nische etabliert, wird deshalb kaum von seinen Kunden oder Lieferanten in Frage gestellt. Niemand möchte sich mit etwas beschäftigen, das so *ungewöhnliche Fähigkeiten* verlangt und so *ungewöhnlicher Natur* ist.

Der dritte Punkt lautet, dass ein Unternehmen, das mit einer Spezialkompetenz eine Nische besetzt, ständig an der Verbesserung dieser Kompetenz arbeiten muss. Es muss um seinen Platz an der Spitze kämpfen und seine Produkte oder Verfahren ständig weiterentwickeln.



In der Anfangszeit der Automobilindustrie beschwerten sich die Autohersteller, dass Delco in Dayton und Bosch in Stuttgart sie unter Druck setzten. Sie warfen ihnen vor, ihre Scheinwerfer seien viel zu anspruchsvoll für ein gewöhnliches Automobil und dem weit voraus, was die Kunden ihrer Ansicht nach benötigten, wünschten oder zu zahlen bereit waren. Oft genug überforderten ihre Neuentwicklungen sogar die Möglichkeiten der Automobilhersteller in der Montage.

Nischen, die mit Hilfe einer Spezialkompetenz besetzt werden, bieten zwar einmalige Vorteile, erlegen dem Unternehmer aber auch klare Einschränkungen auf. Beispielsweise zwingen sie ihn zu einem Tunnelblick: Um seine Führungsposition zu verteidigen, muss er lernen, weder nach links noch nach rechts zu schauen, sondern den Blick stur geradeaus auf sein enges Spezialfeld zu richten.

Eine zweite große Einschränkung ist die, dass ein Unternehmen, das dank einer Spezialkompetenz eine Nische besetzt, in der Regel vollständig von den Abnehmern abhängig ist, die sein Produkt oder seine Dienstleistung weiterverarbeiten und letztlich auf den Markt bringen. Zumeist steuert es jeweils nur einzelne Komponenten zu einem Endprodukt bei. Eine Stärke und eine Schwäche der Automobilzulieferer zugleich liegt aber auch darin, dass die Kunden gar nichts über sie wissen.

Die größte Gefahr für den Nischenanbieter besteht jedoch darin, dass die Spezialkompetenz ihren einmaligen Status verliert und zum Gemeinwissen wird.

Deshalb sind Nischen, die durch Spezialkompetenzen besetzt werden, so wie alle ökologischen Nischen sowohl hinsichtlich ihrer Größe als auch hinsichtlich der Dauer ihres Bestehens begrenzt. Biologische Arten, die eine Nische besetzen, passen sich selbst an kleine Veränderungen ihrer Umgebung nur schwer an. Das gilt genauso für ein Unternehmen und seine Spezialkompetenz. Dennoch: Im Rahmen dieser Einschränkungen bieten Spezialkompetenzen in Nischen große Vorteile. Wenn man es mit einer sich schnell entwickelnden neuen Technologie, einer neuen Branche oder einem neuen Markt zu tun hat, ist es vielleicht sogar die beste Unternehmensstrategie.

Nur die wenigsten Automobilhersteller der 20er Jahre existieren noch heute, viele Zulieferer aber von Elektroteilen und Lichtanlagen sind noch immer aktiv am Markt. Wenn eine Nische erst einmal erobert wurde und mit den richtigen Mitteln verteidigt wird, ist ein Unternehmen gegen den Wettbewerb immun – gerade deshalb, weil kein Autokäufer sich dafür interessiert, wer die Scheinwerfer oder die Bremsen für sein Fahrzeug herstellt. Kein Autoverkäufer wird dafür Preisvergleiche anstellen. Als der Name Baedeker erst einmal zum Synonym für Reiseführer geworden war, bestand nur noch



eine minimale Gefahr, dass ein Konkurrent in dieses Geschäft drängen würde, zumindest so lange nicht, bis sich der Markt selbst dramatisch veränderte.

In einer neuen Technologie, einer neuen Branche oder einem neuen Markt bietet die Strategie, mit einer Spezialkompetenz eine Nische zu besetzen, also unter dem Strich *ein optimales Nutzen-Risiko-Verhältnis*.

## Die Strategie des Spezialmarktes

Zwischen einer Nische, die mit Hilfe einer Spezialkompetenz besetzt wird, und einer Nische, die sich aus einem Spezialmarkt ergibt, besteht ein wichtiger Unterschied: In der erstgenannten Nische geht es um ein *Produkt oder eine Dienstleistung* und in der zweiten um *spezielle Marktkenntnisse*. Ansonsten weisen beide Nischenstrategien viele Ähnlichkeiten auf.

Nur zwei mittelgroße Unternehmen in Nordengland und in Dänemark liefern den größten Teil der Industriebacköfen für Kekse und Cracker, die in der westlichen Welt gekauft werden.

Ich habe mir sagen lassen, dass ein Backofen nicht besonders schwierig herzustellen ist. Es gibt buchstäblich Dutzende von Unternehmen, die genauso gute Backöfen wie diese beiden Anbieter aus England und Dänemark herstellen könnten. Aber nur diese beiden kennen den Markt: Sie kennen jeden einzelnen Großbäcker und jeder einzelne Großbäcker kennt sie. Dieser Markt ist einfach nicht groß oder attraktiv genug, dass sich eine Konkurrenz zu den beiden Branchenführern lohnen würde. Solange sie ihre Sache gut machen, droht ihnen also auch keine Gefahr.

Einen Spezialmarkt findet man, indem man eine neue Entwicklung betrachtet und sich die Frage stellt: Bieten sich hier Chancen, eine Nische zu besetzen, und wenn ja, was müssen wir tun, um sie schneller als alle anderen zu besetzen?

Die ersten Großbacköfen zeichneten sich nicht durch besonders raffinierte technische Merkmale aus. Vielmehr erkannten die beiden führenden Unternehmen lediglich, dass sich das Keksbaken von den Privathaushalten in die Fabrik verlagerte. Dann versuchten sie herauszufinden, was ein Großbäcker zur Herstellung des Produktes benötigte, das dessen Kunden wiederum, die Lebensmittelhändler und Supermärkte, an die Privathaushalte weiterverkauften. Der Erfolg ihrer Großbacköfen beruhte also nicht auf technischem Spezialwissen, sondern auf Marktforschung. Die Technik war kein Geheimnis und stand jedem zur Verfügung.

Um die Nische eines Spezialmarkts zu besetzen, müssen die gleichen Voraussetzungen erfüllt werden wie für die Nische, die mit Hilfe einer Spezial-

kompetenz erobert wird. Erforderlich sind also die systematische Analyse eines neuen Trends oder eines neuen Marktes, eine Innovation, selbst wenn sie etwas Bestehendes nur um einen kleinen Aspekt abwandelt, wie etwa American Express, das mit seinen Reiseschecks den traditionellen Reisekreditbrief ablöste. Hinzu kommt das kontinuierliche Bestreben, das Produkt und vor allem den Service zu verbessern, um die einmal errungene Führungsposition zu verteidigen.

Auch die Beschränkungen sind die gleichen. Die größte Gefahr für einen Nischenanbieter für einen Spezialmarkt ist der Erfolg. Die größte Gefahr droht dann, wenn aus dem Spezialmarkt ein Massenmarkt wird.

Ein Beispiel dafür sind die bereits erwähnten Reiseschecks: Die weltweite Verfügbarkeit von Bankdienstleistungen und der Siegeszug der Kreditkarte haben Reiseschecks mittlerweile größtenteils überflüssig gemacht.

Eine ähnliche Entwicklung vollzog sich in der Parfümbranche. Sie wurde von dem französischen Unternehmen Coty geschaffen, als es erkannte, dass der Erste Weltkrieg die Einstellung der Verbraucherinnen geändert hatte. Galt vor dem Krieg die Verwendung von Kosmetika noch als höchst anrüchig, wurden Parfümerieartikel nun allgemein akzeptiert. Mitte der 20er Jahre hatte Coty praktisch ein Monopol auf beiden Seiten des Atlantiks aufgebaut. Bis 1929 war der Kosmetikmarkt ein Spezialmarkt der oberen Mittelklasse. Aber dann durchlief er eine rasante Entwicklung und wurde während der Weltwirtschaftskrise zu einem echten Massenmarkt. Er war in zwei Segmente aufgeteilt: ein Prestigesegment mit hohen Preisen, exklusivem Vertrieb und hochwertigen Verpackungen, und das Massensegment mit Produkten, die zu erschwinglichen Preisen in Supermärkten, kleinen Läden und Drogerien verkauft wurden. Innerhalb weniger Jahre war der Spezialmarkt, den Coty besetzt hatte, verschwunden. Doch Coty konnte sich nicht entscheiden, ob es sich ins Feld der Massenhersteller oder in das der Luxushersteller schlagen wollte. Das Unternehmen versuchte stattdessen lange Zeit verzweifelt, sich in einem Markt zu behaupten, den es gar nicht mehr gab. Erst nach einer großen Übernahme im Jahr 2005 wurde Coty schließlich der führende Kosmetikhersteller für den Massenmarkt.

## Neue Werte und Nutzenmerkmale

Das Ziel der bislang besprochenen Unternehmensstrategien lautete, eine Innovation einzuführen. Bei der nun folgenden Strategie dagegen *ist die Strategie selbst die Innovation*. Das Produkt oder die Dienstleistung, auf die sie

sich bezieht, ist nicht neu. Die Strategie verwandelt jedoch dieses etablierte Produkt oder die Dienstleistung in etwas Neues. Sie ändert seinen *Nutzen*, seinen *Wert*, seine *ökonomischen Merkmale*. Physisch findet zwar keine Veränderung statt, doch ökonomisch entsteht etwas Anderes und Neues.

Alle in diesem Abschnitt besprochenen Strategien haben eine Gemeinsamkeit. Sie erschaffen einen Kunden – und dies ist letztlich Ziel und Zweck eines jeden Unternehmens und sogar der Wirtschaftstätigkeit an sich. Dazu stehen ihnen vier Möglichkeiten zur Verfügung:

- Sie schaffen einen Nutzen.
- Sie ändern die Preisgestaltung.
- Sie passen sich an die gesellschaftliche und wirtschaftliche Realität des Kunden an.
- Sie liefern das, was für den Kunden den größten Nutzen hat.

## Kundennutzen schaffen

Der Preis spielt normalerweise fast keine Rolle, wenn es um die Schaffung von Nutzen geht. Die Strategie zielt vielmehr darauf ab, den Kunden in die Lage zu versetzen, das zu tun, was *seinem Zweck am besten dient*. Dieser Ansatz fragt, womit das Unternehmen dem Kunden wirklich einen »Dienst« erweisen und einen »Nutzen« bringen kann.

Jede amerikanische Braut wünscht sich ein hübsches Porzellanservice. Ein ganzes Service ist jedoch für einen Schenkenden allein zu teuer, und außerdem wissen die meisten Gäste ohnehin nicht, welches Service der Braut am besten gefällt oder welche Teile sie schon besitzt. Also schenken sie lieber etwas anderes. Mit anderen Worten: Die Nachfrage ist vorhanden, aber der Nutzen für die Braut fehlt. Ein mittelgroßer amerikanischer Porzellanhersteller, Lenox Inc., sah hier eine Chance zur Innovation. Lenox besann sich auf die Tradition der Geschenkelisten und entwickelte eine Liste, die nur die eigenen Porzellanerien enthielt. Die Braut sucht sich einen Händler aus, dem sie ihr Wunschporzellan nennt, und verweist die Schenkwillingen dann an ihn. Der Händler muss jetzt nur noch fragen: »Wie viel Geld wollen Sie ausgeben?« Dann kann er sagen: »Dafür bekommen Sie zwei Kaffeetassen mit Untertellern.« Oder auch: »Sie hat schon alle Kaffeetassen, aber die Dessertteller fehlen ihr noch.« Das Ergebnis ist eine glückliche Braut, ein glücklicher Gast und ein sehr glücklicher Porzellanhersteller.

Auch dieser Erfolg hat nichts mit technischen Entwicklungen oder patentreifen Erfindungen zu tun, sondern nur damit, die Bedürfnisse des Kunden in

den Mittelpunkt zu stellen. So einfach die Idee zu einer Porzellan-Geschenke-liste ist – oder gerade deshalb –, sie machte Lenox zu einem sehr beliebten Unternehmen.

## Preisgestaltung ändern

Jahrelang war King Gillette das bekannteste amerikanische Gesicht weltweit. Sein Foto zierte die Verpackung jeder Rasierklinge, die Gillette irgendwo auf der Welt verkaufte. Millionen Männer benutzten jeden Morgen einen Rasierer von Gillette.

Dabei erfand King Gillette den Rasierer gar nicht. Schon in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts waren Dutzende von Patenten für Rasierwerkzeuge angemeldet worden.

Der Rasierer von Gillette war nicht besser als viele andere, und seine Herstellung war deutlich teurer. Gillette verkaufte ihn ihm Grunde auch gar nicht, sondern verschenkte ihn praktisch zu einem Preis von 55 Cent im Laden und 20 Cent im Großhandel, also kaum mehr als einem Fünftel seiner Herstellungskosten. Aber für den Rasierer von Gillette konnten nur die eigenen patentierten Klingen verwendet werden, deren Herstellung weniger als einen Cent pro Stück kostete und die für fünf Cent verkauft wurden. Da die Klingen sechs oder sieben Mal verwendet werden konnten, kostete eine Rasur weniger als einen Cent, also weniger als ein Zehntel eines Barbierbesuchs.

Gillette bemaß den Preis also daran, was der Kunde kaufte – die Rasur – und nicht daran, was es als Hersteller verkaufte. Letztlich bezahlte ein Gillette-Kunde vielleicht mehr, als er bezahlt hätte, wenn er den Rasierer eines Konkurrenten für fünf Dollar und dann die Klingen irgendeines anderen Herstellers für ein oder zwei Cent gekauft hätte. Den Kunden von Gillette war das vollkommen klar. Aber ihnen erschien die Preisgestaltung von Gillette sinnvoll. Sie bezahlten eine Rasur und kein Produkt. Und die Rasur mit einem Rasierer und einer Klinge von Gillette war deutlich entspannter als mit jenem gefährlichen Instrument, dem Rasiermesser, und immer noch deutlich preiswerter als eine Rasur beim Barbier um die Ecke.

Ein Grund dafür, warum die Patente für den Kopierer bei dem kleinen unbekannten Unternehmen Haloid Company in Rochester, New York, und nicht bei einem der großen Druckerhersteller landeten, war der, dass Letztere keine Verkaufschancen zu erkennen vermochten. Nach ihrer Kalkulation musste ein Kopierer mindestens 4000 Dollar kosten. Niemand war bereit, so viel Geld für einen Kopierer hinzublättern, wenn es Durchschlagpapier gab, das so gut wie nichts kostete. Und für eine Anschaffung in Höhe von 4000

Dollar musste natürlich ein Beschaffungsantrag gestellt und durch alle Hierarchieebenen geschleust werden, einschließlich einer Renditeberechnung. Dieser Aufwand schien für ein Gerät, das lediglich der Sekretärin etwas Arbeit abnehmen sollte, nicht angemessen. Die Haloid Company – heute Xerox – beschäftigte sich zwar auch eingehend mit den technischen Aspekten, bevor sie den Kopierer schließlich auf den Markt brachte. Aber die wichtigste Entscheidung betraf die *Preisgestaltung*: Bei Kosten von fünf oder zehn Cent pro Kopie musste kein Beschaffungsantrag gestellt werden. Für Aufwendungen in dieser Größenordnung musste keine Sekretärin eine Erlaubnis einholen. *Die echte Innovation war also die, dass der Preis des Xerox-Kopierers mit fünf Cent je Kopie angegeben wurde.*

Die meisten Lieferanten, auch solche im öffentlichen Dienst, sehen die Preisbildung nicht als strategische Entscheidung an. Dennoch ermöglicht es die Preisbildung dem Kunden, das zu bezahlen, was er kaufen möchte – sei es eine Rasur oder eine Kopie –, und nicht das, was der Lieferant herstellt. Gezahlt wird am Ende natürlich gleich viel. Aber wie das Geld gezahlt wird, *richtet sich nach den Bedürfnissen und der Realität des Verbrauchers*. Es richtet sich danach, was der Verbraucher tatsächlich kauft. Es richtet sich danach, was für den Kunden einen Wert ausmacht, und nicht danach, wie der Lieferant seine Kalkulation erstellt.

## Anpassung an die Kundenrealität

Der US-Konzern General Electric ist heute der weltweit führende Hersteller von großen Dampfturbinen. Zu verdanken hat er diese Position der Tatsache, dass er in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg überlegte, in welcher Realität seine Kunden lebten. Dampfturbinen sind im Unterschied zu den Kolbendampfmaschinen, die früher zur Stromerzeugung eingesetzt wurden, komplexe Anlagen. Für ihre Entwicklung werden spezialisierte Ingenieure benötigt, und ihre Montage und Inbetriebnahme sind sehr anspruchsvoll. Ein einzelnes Stromerzeugungsunternehmen ist nicht in der Lage, diese Aufgaben wahrzunehmen. Es kauft höchstens alle fünf oder zehn Jahre eine große Dampfturbine, wenn es ein neues Kraftwerk baut. Dennoch muss es die Kapazitäten für die Turbinenwartung ständig vorhalten. Der Hersteller muss folglich eine enorme Support-Organisation aufbauen und pflegen.

General Electric stellte jedoch bald fest, dass es dem Kunden diese Dienstleistungen gar nicht in Rechnung stellen durfte. Nach amerikanischem Recht mussten die Stromaufsichtsbehörden der einzelnen Bundesstaaten solche Aufwendungen genehmigen. Nach Auffassung dieser Behörden sollten die Strom-

erzeuger jedoch in der Lage sein, solche Arbeiten selbst auszuführen. General Electric stellte weiterhin fest, dass es den Preis für die Supportleistungen auch nicht auf den Preis der Dampfturbinen aufschlagen konnte. Auch hier hätten die Stromaufsichtsbehörden eingegriffen. Aber während eine Dampfturbine eine sehr lange Lebensdauer hat, benötigt sie relativ häufig, nämlich etwa alle fünf bis sieben Jahre, neue Turbinenblätter, und diese wiederum müssen vom Hersteller der Originalturbine bezogen werden. Ohne dafür Geld zu verlangen, baute General Electric die weltweit führende technische Supportorganisation auf, die natürlich nicht als solche ausgegeben wurde, sondern »Geräteverkauf« genannt wurde. Die Dampfturbinen von General Electric waren nicht teurer als die der Konkurrenz. Dafür wurden die Kosten der Supportorganisation sowie ein nicht unerheblicher Gewinn auf den Preis für die Ersatzblätter aufgeschlagen. Innerhalb von zehn Jahren übernahmen alle anderen Hersteller von Dampfturbinen dieses Modell. Aber bis es so weit war, hatte sich General Electric schon die weltweite Marktführerschaft gesichert.

Viel früher, bereits in den 1840er Jahren, führte ein ähnlicher Versuch, Produkt und Verfahren auf die Kundenrealität abzustimmen, zur Erfindung des *Ratenkaufs*. Cyrus McCormick gehörte zu den zahlreichen amerikanischen Herstellern von Mähdreschern. Der Bedarf war ganz offensichtlich vorhanden. McCormick stellte wie die anderen Erfinder ähnlicher Maschinen jedoch fest, dass er sein Produkt nicht verkaufen konnte. Die Farmer hatten einfach nicht genug Kapital dafür. Es war zwar unbestritten, dass sich die Anschaffung eines Mähdreschers bereits nach der zweiten oder dritten Erntesaison amortisierte, aber keine Bank wollte ihnen das notwendige Geld dafür leihen. Also bot McCormick den Farmern Ratenzahlungen an. Die Raten wurden aus den Einsparungen finanziert, die durch den Einsatz der Mähdrescher in den drei Jahren nach der Anschaffung ermöglicht wurden. Mit diesem Modell konnten sich die Farmer die Mähdrescher tatsächlich leisten und kauften sie auch.

Unternehmen führen gerne das Wort vom »irrationalen Kunden« im Munde. Aber es gibt keine »irrationalen Kunden«, sondern nur »faule Hersteller«, wie es so schön heißt. Der Kunde muss als rational handelndes Wesen begriffen werden. *Er lebt in der Regel jedoch in einer anderen Welt als der Hersteller.*

## Nutzen liefern für den Kunden

Diese Innovationsstrategie stellt den »Nutzen« für den Kunden und nicht das »Produkt« aus Sicht des Herstellers in den Mittelpunkt. Tatsächlich geht

sie lediglich einen Schritt weiter als die Strategie, die Kundenrealität als Teil des Produkts und Teil dessen zu begreifen, was der Kunde kauft und bezahlt.

Ein mittelgroßes Unternehmen im Mittleren Westen der USA liefert mehr als die Hälfte aller Spezialschmiermittel für sehr große Erdbewegungs- und Fördermaschinen wie die Bulldozer und Bagger im Straßenbau, die schweren Maschinen im Tagebau und die Schwerlastfahrzeuge im Kohlebergbau. Dieses Unternehmen steht in Konkurrenz zu einigen der größten Ölgesellschaften, die ganze Armeen von Schmiermittelspezialisten mobil machen könnten. Es behauptet sich aber deshalb gegen diese übermächtige Konkurrenz, weil es gar kein Schmieröl verkauft. Letztlich verkauft es Versicherungen. Denn der »Nutzen« besteht für den Bauunternehmer nicht im Schmiermittel, sondern im Betrieb seiner Maschinen. Jede Stunde, die er verliert, weil eine Maschine nicht funktioniert, kostet ihn unendlich viel mehr, als er in einem ganzen Jahr für Schmiermittel bezahlt. In der Regel muss er hohe Vertragsstrafen entrichten, wenn er seinen Fertigstellungstermin nicht einhält, genauso wie er nur dann mit einem Zuschlag für den Auftrag rechnen kann, wenn er diesen Termin so knapp wie möglich kalkuliert und dann gegen die Uhr ankämpft.

Der Schmiermittelhersteller aus dem Mittleren Westen offeriert den Bauunternehmern eine Analyse der Wartungsanforderungen ihrer Maschinen. Dann bietet er ihnen einen Wartungsvertrag an, den sie gegen Zahlung eines Jahresbeitrags abschließen können. Sie erhalten dafür die Garantie, dass ihre Maschinen nicht mehr als eine bestimmte Stundenanzahl jährlich aufgrund von Schmiermittelproblemen außer Betrieb sind. Natürlich sind sie verpflichtet, die Schmiermittel des Herstellers zu verwenden. Aber um das Schmiermittel selbst geht es den Bauunternehmern nicht. Ihnen geht es um einen störungsfreien Betrieb, denn dies ist für sie von größtem »Nutzen«.

Alle Unternehmen, die in diesem Kapitel zur Illustration der verschiedenen Unternehmensstrategien angeführt wurden, scheinen nur offensichtliche Wahrheiten beherzigt zu haben. Man sollte meinen, dass jeder Unternehmer mit einer Portion gesunden Menschenverstands auf diese oder ähnliche Strategien kommen sollte. Aber der berühmte Ökonom David Ricardo soll einmal gesagt haben: »Gewinne erzielt man nicht, indem man sich von den Klugen, sondern von den Dummen abhebt.« Die Strategien funktionieren also nicht deshalb, weil sie besonders schlau sind, sondern weil die meisten Lieferanten von Waren und Dienstleistungen im öffentlichen wie im privatwirtschaftlichen Bereich eben nicht nachdenken. Die Strategien funktionieren gerade deshalb, weil sie so »offensichtlich« sind. Warum werden sie dann so selten angewandt? Denn wie diese Beispiele zeigen, gewinnt jedes Unter-

nehmen den Wettlauf ziemlich sicher, wenn es nur die Frage stellt: »Was kauft der Kunde wirklich?« Es handelt sich eigentlich nicht einmal um einen Wettlauf, weil niemand mitläuft. Wie ist das zu erklären?

Ein Grund dafür sind die Ökonomen und ihr Konzept des »Nutzens«. In jedem Wirtschaftsbuch ist zwar zu lesen, dass die Kunden kein »Produkt« kaufen, sondern den »Nutzen«, den ihnen das Produkt verschafft. Doch dann geht es in jedem Wirtschaftsbuch nur noch um den Preis des Produktes, wobei »Preis« als das definiert wird, was der Kunde für den Besitz eines Gegenstandes oder einer Dienstleistung bezahlt. Es ist nie mehr die Rede davon, welchen Nutzen ihm das Produkt verschafft. Leider neigen die Unternehmen dazu, es in dieser Hinsicht den Ökonomen gleichzutun.

Es ist durchaus sinnvoll zu sagen: »Produkt A kostet x Dollar.« Es ist sinnvoll zu sagen: »Wir müssen y Dollar für das Produkt bekommen, um unsere Herstellungskosten einschließlich der Kapitalkosten zu decken und einen ausreichenden Gewinn zu erzielen.« Aber es ist keineswegs sinnvoll, daraus die Schlussfolgerung zu ziehen: »Deshalb muss der Kunde beim Kauf den Pauschalbetrag von y Dollar pro Einheit bezahlen.« Der Gedankengang könnte vielmehr lauten: »Der Preis, den der Kunde für jede Einheit bezahlt, muss am Ende für uns y Dollar ergeben. Aber wie der Kunde bezahlt, hängt davon ab, was für ihn am sinnvollsten ist. Es hängt davon ab, welchen Nutzen das Produkt dem Kunden bietet. Es hängt davon ab, was zu seiner Realität passt. Es hängt davon ab, was der Kunde als Nutzen betrachtet.«

Die Preisüberlegung darf weder auf den Preis noch auf den Nutzen reduziert werden. Zu Recht werden die meisten Leser einwenden, dass dies nicht anderes ist als ein elementarer Marketing-Lehrsatz. Und tatsächlich geht es vor allem um elementares Marketing. Den Kundennutzen, die Kundensicht und die Kundenrealität zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen zu machen, das ist es, worauf sich Marketing konzentriert. Es bleibt eine Tatsache, dass ein Unternehmen, das *das Marketing zur Grundlage seiner Strategie macht*, gute Chancen hat, schnell und beinahe ohne Risiko die Branchen- oder Marktführung zu übernehmen.

## Zusammenfassung

Die Wahl einer Unternehmensstrategie, die auf eine bestimmte konkrete Innovation abgestimmt ist, birgt viele Risiken. Manche Unternehmensstrategien sind für bestimmte Situationen besser geeignet als für andere. So ist das unternehmerische Judo besonders dann zu empfehlen, wenn die



führenden Unternehmen einer Branche jahrein, jahraus dieselbe Ignoranz und falsche Überlegenheit an den Tag legen. Für jede der Unternehmensstrategien können wir solche typischen Vorteile und Grenzen herausfiltern und beschreiben.

Vor allem wissen wir, dass die Erfolgchancen einer Unternehmensstrategie umso größer sind, je stärker sie die Anwender in den Mittelpunkt rückt, ihre Bedürfnisse und ihre Realität. Eine wirkliche Innovation führt zu einer Veränderung in einem Markt oder in einer Gesellschaft. Sie sollte für die Anwender nützlich sein und mehr Wohlstand schaffen. Der Prüfstein einer jeden Neuentwicklung ist daher immer die Frage, was sie für den Anwender erreicht. Und genau deshalb muss jede Art von Unternehmertum immer marktorientiert und sogar marktgetrieben sein.

Doch für die Wahl einer Unternehmensstrategie müssen Entscheidungen gefällt werden, und Entscheidungen bergen Risiken. Die Wahl einer Strategie darf nicht aus dem Bauch heraus getroffen oder mit einem Glücksspiel verwechselt werden. Aber es ist auch keine streng wissenschaftliche Angelegenheit. Worauf es ankommt, ist Urteilsvermögen.

## Kapitel 37

# Systematische Innovation mithilfe von Gelegenheitsfenstern

Systematische Innovation ist die gezielte, methodische Suche nach Veränderungen und die systematische Analyse, welche davon Chancen für wirtschaftliche oder soziale Neuerungen beinhalten könnten.

Die Strategie der systematischen Analyse solcher *Gelegenheitsfenster* (»*windows of opportunity*«) für Innovationen ist genauso wichtig wie *Unternehmensstrategien* (Kapitel 36) und *unternehmerisches Management* (Kapitel 34 und 35). Diese drei Themenkreise stellen die wichtigsten Aspekte von *Innovation und Unternehmertum* dar.

## Sieben Gelegenheitsfenster

Die Analyse von Gelegenheitsfenstern erfordert alle sechs bis zwölf Monate ein systematisches Ausschauhalten nach Veränderungen, die neue Chancen eröffnen – eben nach sogenannten Gelegenheitsfenstern.

Die sieben Bereiche, in denen solche Gelegenheiten für Innovationen liegen können, sind nicht klar voneinander getrennt, sondern sie überschneiden sich an vielen Stellen. Man kann sie mit sieben Fenstern an den verschiedenen Seiten eines Gebäudes vergleichen: Von jedem Fenster aus kann man einige Dinge sehen, die auch durch die Fenster rechts und links davon zu sehen sind. Der Blick durch die Fenstermitte ist jedoch jeweils anders und einmalig.

Die sieben Bereiche, aus denen Innovationen hervorgehen können, sind:

1. Die *unerwarteten Erfolge* und *unerwarteten Misserfolge* eines Unternehmens, aber auch diejenigen seiner Mitbewerber.

In den frühen 30er Jahre entwickelte IBM die erste moderne Rechenmaschine. Sie war speziell für Banken konzipiert, doch diese kauften 1933 keine neuen Geräte. Wie der langjährige CEO von IBM, Thomas Watson sen., oft erzählte, überlebte IBM, weil es sich einen *unerwarteten Erfolg zunutze machte*: Die Stadtbücherei von New York City interessierte sich für

das Gerät. Da amerikanische Bibliotheken im Gegensatz zu Banken in der Frühzeit des New Deal über Geld verfügten, verkaufte Watson über 100 seiner ansonsten unverkäuflichen Rechenmaschinen an Büchereien.

Auch aus einem *unerwarteten Misserfolg* können sich durchaus Innovationschancen ergeben. Der Ford Edsel war bekanntlich der größte Neuwagenflop in der Geschichte der Automobilindustrie. Kaum jemand weiß jedoch, dass gerade dieser Reinfall ein Grundstein für den späteren Erfolgskurs von Ford war. Als der Edsel sich nämlich aller Planung, Marktforschung und Designarbeit zum Trotz als Ladenhüter entpuppte, begriff Ford, dass die Entwicklung im Automobilmarkt allen Grundannahmen zuwiderlief, nach denen Ford, GM und alle übrigen sich bei Konzeption und Vertrieb ihrer Autos richteten. Die Marktsegmente entsprachen nicht mehr primär den Einkommensgruppen, sondern einem damals neuen Faktor, den wir heute *Lifestyle nennen*. Fords Reaktion hierauf war der Mustang, der dem Unternehmen eine unverwechselbare Identität bescherte und es wieder an die Branchenspitze katapultierte.

2. *Inkongruenzen*, vor allem innerhalb von Herstellungs- oder Vertriebsabläufen, oder inkongruentes Verhalten der Kunden.

Alcon Laboratories gelang einer der ersten großen Würfe in den 60er Jahren, weil Mitbegründer Bill Conner eine Inkongruenz zu nutzen wusste, in diesem Fall einen schwierigen Schritt bei der Operation des grauen Stars. Er gab Augenärzten die Möglichkeit, das Problem zu lösen, indem er sie ein von ihm entdecktes Enzym einsetzen ließ. Damit nutzte er ein Gelegenheitsfenster nach der in Kapitel 36 erläuterten *Maut-Strategie*. Conner versetzte das Enzym einfach mit einem Konservierungsstoff, sodass es einige Monate lang haltbar war und den Operateuren bei Bedarf zur Verfügung stand. Die Ärzte nahmen das neue Präparat begeistert an, und Alcon besaß mit einem Mal ein weltweites Monopol.

Eine solche Inkongruenz in Logik oder Rhythmus eines Verfahrens ist nur eine von vielen Möglichkeiten, aus denen sich Innovationschancen ergeben können. Eine Inkongruenz kann auch zwischen wirtschaftlichen Sachverhalten bestehen. Wenn beispielsweise in einer Branche trotz stetig *wachsendem Markt die Erträge sinken* – wie es von 1950 bis 1970 bei den Stahlwerken der Industrieländer der Fall war –, liegt eine Inkongruenz vor. Die innovative Antwort waren *Mini-Stahlwerke*.

3. *Verfahrensanforderungen*.

Bei Innovationen, die auf Verfahrensanforderungen beruhen, weiß meist jeder Betriebsangehörige, dass Handlungsbedarf besteht. Im Allgemeinen unternimmt jedoch niemand etwas. Ist die Innovation dann da, wird sie umgehend zur Selbstverständlichkeit und zum »Standard« erklärt.

Für erfolgreiche Verfahrensinnovationen gibt es fünf Voraussetzungen:

- ein in sich geschlossenes Verfahren
- ein schwaches oder fehlendes Kettenglied
- eine klare Zielvorgabe
- klar definierte Vorgaben für die Lösung
- die allgemeine Erkenntnis, dass es einen besseren Weg geben muss

Oft kann erst eine »Forschung nach Programm« einem möglichen Verfahren zur Realisierung verhelfen. Auch hierbei muss der Bedarf bekannt sein, zudem muss man wissen, was überhaupt benötigt wird. Daran muss sich die Weiterentwicklung von Wissen anschließen. Vorreiter dieser Art von Verfahrensinnovation war Thomas Edison. Mehr als 20 Jahre lang war allgemein bekannt, dass es demnächst eine »Stromindustrie« geben würde. In den letzten fünf bis sechs Jahren dieser Epoche war auch klar, was das *missing link* war: die *Glühbirne*. Ohne Glühbirne konnte es keine Stromindustrie geben. Edison definierte, welche neuen Erkenntnisse nötig waren, um die potenzielle in eine reale Stromindustrie zu verwandeln, machte sich an die Arbeit und entwickelte innerhalb von zwei Jahren die Glühbirne.

#### 4. Veränderungen der Branchen- und Marktstrukturen.

Eine große Erfolgsgeschichte der US-Wirtschaft aus den letzten Jahrzehnten ist der Erfolg der Brokerfirma Donaldson, Lufkin & Jenrette, die Anfang 2006 an E\*TRADE verkauft wurde. Gegründet wurde sie 1960 von drei jungen Absolventen der Harvard Business School. Sie erkannten, dass die Finanzindustrie sich im Umbruch befand und institutionelle Anleger mehr und mehr dominierten. Obwohl die drei kaum Kapital und noch weniger Beziehungen besaßen, war ihre Firma innerhalb weniger Jahre führend im Aushandeln von Provisionen und einer der Spitzenverdiener an der Wall Street. Als erste Kapitalsammelstelle gründeten sie eine börsennotierte Gesellschaft.

Auch den medizinischen Dienstleistungsunternehmen in den USA haben veränderte Branchenstrukturen massive Innovationsgelegenheiten beschert: Seit etwa 25 Jahren schießen chirurgische und psychiatrische Privatkliniken, Notfallzentren und HMOs (Health Maintenance Organizations) wie Pilze aus dem Boden.

Aus branchenspezifischen Umwälzungen ergaben sich auch für die Telekommunikation neue Chancen: sowohl im Bereich der Übertragung (mit dem Einstieg der Telefonanbieter MCI und Sprint in den Ferngesprächsmarkt) als auch bei den Endgeräten (seitdem Firmen wie ROLM private Telefonanlagen produzieren<sup>3</sup>).

Innovationen im Rahmen veränderter Marktstrukturen sind dann besonders effizient, wenn ein großer Hersteller oder Dienstleister die Branche und ihre Märkte in einer starken Wachstumsphase beherrscht. Der United States Postal Service beispielsweise legte die Hände in den Schoß, als UPS und FedEx sich immer größere Teile des Marktes sicherten. Die rasch wachsende Nachfrage nach Expressauslieferung dringender Dokument- und Paketsendungen wurde zum Schwachpunkt der staatlichen Post.

#### 5. Demografische Verschiebungen.

Von den externen Anstößen für Innovationschancen sind demografische Entwicklungen am ehesten kalkulierbar, denn sie haben bekannte Vorlaufzeiten. So ist zum Beispiel jeder, der im Jahr 2020 in den USA erwerbstätig sein wird, heute schon auf der Welt. Da viele Entscheidungsträger jedoch demografische Entwicklungen außer Acht lassen, kann man enormen Nutzen daraus ziehen, wenn man sie beobachtet und auswertet.

Die Japaner beschäftigten sich schon sehr früh mit Robotik, denn sie wussten demografische Erhebungen zu deuten. Um 1980 war in den Industrienationen allseits bekannt, dass nicht nur ein Babyboom in vollem Gang war, sondern auch Bildung eine immer größere Rolle spielte. Mindestens die Hälfte aller Jugendlichen machte einen höheren Schulabschluss oder studierte anschließend. Dementsprechend war abzusehen, dass immer weniger Menschen für die herkömmliche Fabrikarbeit zur Verfügung stehen würden und das daher spätestens 1990 ein Arbeitskräftemangel entstehen würde. Obwohl diese Entwicklung vorhersehbar war, reagierten nur die Japaner darauf und sicherten sich so einen zehnjährigen Vorsprung in der Robotertechnik.

#### 6. Wandel in Bedeutung und Wahrnehmung.

»Das Glas ist halb voll« und »Das Glas ist halb leer« beschreiben dasselbe Phänomen, jedoch aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Verschiebt sich die Wahrnehmung eines Managers von einem halb vollen zu einem halb leeren Glas, eröffnen sich beträchtliche Innovationschancen.

So sprechen beispielsweise alle Fakten dafür, dass sich der Gesundheitszustand der Amerikaner in den letzten 40 Jahren drastisch verbessert hat. Dies belegen sowohl die niedrige Säuglingssterblichkeit als auch die Lebenserwartung alter Menschen, die Rate der Krebserkrankungen sowie die Krebsheilungsquoten, erfolgreiche Organtransplantationen und andere Faktoren. Dennoch herrscht in der US-Bevölkerung eine kollektive Hypochondrie. Alle sorgen sich mehr denn je um ihre Gesundheit. Auf einmal scheint alles Krebs, degenerative Herzerkrankungen oder vorzeitigen Gedächtnisschwund zu verursachen: Das Glas ist eindeutig *halb leer*.

Anstatt die enormen Fortschritte in der Medizin zu preisen, jammern die meisten Amerikaner beharrlich darüber, wie weit sie noch von der Unsterb-

lichkeit entfernt sind. Diese Sicht der Dinge schafft zahlreiche Gelegenheiten für Innovationen: neue Gesundheitszeitschriften, Fitnesskurse, Joggingausrüstung und natürlich gesundes Essen in jeder Form.

#### 7. Und schließlich: neue Erkenntnisse.

Umwälzende Innovationen sind häufig Neuerungen, die auf neuen wissenschaftlichen, technischen oder sozialen Erkenntnissen basieren. Sie sind die Superstars des unternehmerischen Denkens, stehen im Rampenlicht und werden üppig finanziert. Meist sind sie gemeint, wenn von Innovationen die Rede ist, obwohl beileibe nicht alle wissensbasierten Neuerungen bedeutend sind.

Auf Erkenntnissen aufbauende Innovationen unterscheiden sich von anderen Neuerungen durch die Zeit, die sie in Anspruch nehmen, ihre Durchfallquoten, ihre Vorhersagbarkeit sowie die Herausforderungen, vor die sie Unternehmer stellen. Sie haben von allen Innovationen die längste Vorlaufzeit. Es dauert lange, bis sich eine neue Erkenntnis zu einer brauchbaren Technologie verdichtet hat. Und es dauert noch länger, bis diese neue Technologie in Gestalt von Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen auf den Markt gelangt.

Um eine solche Innovation umzusetzen, ist nicht nur eine Art Erkenntnis erforderlich, sondern gleich mehrere.

Ein Beispiel hierfür ist der Computer. Seine Entwicklung basierte auf sage und schreibe sechs verschiedenen Wissensbereichen:

- der binären Arithmetik
- der von Charles Babbage in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts entwickelten Rechenmaschine
- der von Herman Hollerith für die US-Volkszählung von 1890 erfundenen Lochkarte
- der Audiontriode (einer 1906 entwickelte Elektronenröhre)
- der zwischen 1910 und 1913 von Bertrand Russell und Alfred North Whitehead formulierten symbolischen (mathematischen) Logik
- Konzepten für Programmierung und Feedback als Nebenprodukt der gescheiterten Entwicklung effizienter Flakgeschütze im Ersten Weltkrieg

Obwohl alles erforderliche Wissen schon 1918 vorhanden war, erblickte der erste funktionsfähige digitale Computer erst 1946 das Licht der Welt.

Jede Veränderung in einem dieser sieben Gelegenheitsfenster wirft die Frage auf: »Ist dies für uns eine Gelegenheit zur Innovation, also zur Entwicklung andersartiger Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren? Zeichnen sich hierdurch neue, andere Märkte und/oder Käufer, neue, andere Technologien, neue, andere Vertriebswege ab?« Innovation birgt immer Risiken.

Basiert sie jedoch auf der *Nutzbarmachung dessen, was sich bereits ereignet hat* – innerhalb des Unternehmens, in seinen Märkten, in Forschung, Gesellschaft, Demografie und dergleichen –, *dann ist das Risiko viel geringer*, als wenn man die Gelegenheit ungenutzt verstreichen ließe.

Innovation ist kein »Geniestreich«, sondern harte Arbeit. Und diese muss als regulärer Teilbereich jeder Abteilung im Unternehmen und auf allen Managementebenen systematisch organisiert werden.

## Pilotprojekte

Unternehmen aller Branchen setzen zunehmend Marktforschungsinstrumente und Kundenbefragungen ein, um die Risiken von Veränderungen zu minimieren oder gar auszuschließen. Bei gänzlich neuen Dingen hilft die Marktforschung jedoch nicht weiter. Zudem gelingt nichts Neues gleich auf Anhieb: Unweigerlich tauchen unvorhersehbare Probleme auf. Gleichzeitig erweisen sich Schwierigkeiten, die den Erfindern schier unüberwindlich erschienen, oft als banal oder überhaupt nicht existent. Darüber hinaus verläuft die praktische Umsetzung des Neuen letztlich ganz anders als ursprünglich gedacht. Es ist fast schon ein Naturgesetz, dass alles Neue – egal ob Produkt, Dienstleistung oder Technologie – einen anderen Hauptmarkt oder ein Hauptanwendungsgebiet findet, als der Erfinder oder das Unternehmen ursprünglich erwartet und wofür sie es entwickelt hatten. Und das kann keine Markt- oder Kundenforschung vorhersehen.

Das beste Beispiel hierfür ist schon alt:

Die von James Watt (1736–1819) optimierte und 1776 patentierte Dampfmaschine verkörpert in den Augen der meisten Leute den Auftakt zur Industriellen Revolution. Dabei war Watt selbst sein Leben lang der festen Überzeugung, seine Maschine könne nur Wasser aus Kohlebergwerken pumpen und sonst nichts. Für diesen einen Einsatzbereich hatte er sie entwickelt, und dementsprechend verkaufte er sie auch nur an Kohlebergwerke. Der wahre Vater der industriellen Revolution war sein Geschäftspartner Matthew Boulton (1728–1809). Er erkannte, dass sich die verbesserte Dampfmaschine in Englands führender Industrie dieser Zeit, der boomenden Textilindustrie, einsetzen ließ, und zwar vor allem in Baumwollspinnereien und -webereien. Innerhalb von zehn, fünfzehn Jahren, nachdem Boulton die erste Dampfmaschine an eine Baumwollspinnerei verkauft hatte, sanken die Preise für Baumwolltextilien um fast 70 Prozent. Das wiederum bedingte die Entstehung des ersten Massenmarkts und der ersten Fabrik,

was in der Folge zum modernen Kapitalismus und schließlich zur modernen Wirtschaft führte.

Studien, Marktforschung oder Computermodelle ersetzen niemals die *reale Erprobung*. Alles, was verbessert oder neu konzipiert wird, muss zunächst im kleinen Maßstab im Rahmen einer *Pilotphase* getestet werden.

Dazu braucht man im Unternehmen jemanden, der das Neue rückhaltlos befürwortet. Wie gesagt funktioniert nichts auf Anhieb, wie es soll. Deshalb braucht man einen Fürsprecher, der sagt: »Ich Sorge dafür, dass es klappt«, und der sich für das Neue einsetzt. Es muss jemand sein, den das Unternehmen respektiert, aber nicht zwangsläufig ein Firmenangehöriger. Sehr nützlich für eine solche Pilotphase ist oft ein Kunde, der das neue Produkt oder die neue Dienstleistung wirklich will und sich bereit erklärt, mit dem Hersteller gemeinsam auf den Erfolg hinzuarbeiten.

Erfolg in der Pilotphase bedeutet, dass dabei nicht nur die unvorhersehbaren Probleme zutage treten, sondern auch Potenziale hinsichtlich Design, Markt oder Service entdeckt werden, die vorher niemand gesehen hat. In diesem Fall ist das mit der Veränderung verbundene Risiko in der Regel minimal. Meist ist dann auch sonnenklar, mit welcher Unternehmensstrategie – wo und wie – die Neuerung eingeführt werden soll.

## Zusammenfassung

Eine Strategie der systematischen Innovation schafft innerhalb des Unternehmens das richtige Klima für Innovation. Sie sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter Veränderungen als Chance auffassen. In der Regel handelt es sich dabei um bereits erfolgte oder in Gang befindliche Veränderungen. Die überwältigende Mehrheit erfolgreicher Innovationen profitiert von Veränderungen. Natürlich beinhalten manche Neuerungen *per se* schon einen erheblichen Wandel, etwa wichtige technische Neuerungen wie das Flugzeug der Gebrüder Wright. Aber dies sind seltene Ausnahmen. Die meisten erfolgreichen Innovationen sind viel alltäglicher und basieren auf einem vorhandenen Wandel. Die Beschäftigung mit Innovation ist insofern ein diagnostisches Instrument: Es besteht in der systematischen Untersuchung bestimmter veränderlicher Bereiche, die Unternehmen üblicherweise günstige Gelegenheiten bieten.

Die sieben Bereiche müssen jeder für sich analysiert werden, denn jeder hat seine Besonderheiten. Keiner von ihnen ist grundsätzlich wichtiger oder ergiebiger als die anderen. Wichtige Innovationen ergeben sich ebenso aus



der Analyse von Veränderungssymptomen (etwa dem unerwarteten Erfolg einer eigentlich unbedeutenden Produkt- oder Preisänderung) wie aus dem massiven Einsatz neuer Erkenntnisse aufgrund eines wissenschaftlichen Durchbruchs.

Alles Neue oder Verbesserte muss zunächst in einer Pilotphase getestet werden, bevor man seine Einführung in großem Maßstab ins Auge fasst.

## **Teil IX**

# **Die Managerorganisation**

Die Organisationsstruktur ist der älteste und am gründlichsten bearbeitete Bereich der Unternehmensführung, und es gibt Organisationsstudien ohne Ende. Doch sehen wir uns in Bezug auf die Organisation manchmal neuartigen Bedürfnissen gegenüber, welche die wohlbekannten und hinreichend getesteten Strukturformen der *funktionalen* und *dezentralisierten* Organisation nicht hinreichend befriedigen können. Stattdessen tauchen neue Strukturformen auf: die *Aufgabengruppe*, simulierte Dezentralisation, die *Systemstruktur*. Wir haben gelernt, dass Organisation nicht mit der endgültigen Struktur anfängt, sondern mit den »Bausteinen«; dass es kein einzig wahres oder allgemeingültiges System gibt, sondern dass sich jedes Unternehmen nach seinen Schlüsseltätigkeiten richten muss, die seiner Aufgabenstellung und seinen Strategien entsprechen; dass jeder der drei verschiedenen Arbeitsbereiche – die betriebliche Arbeit, die innovative Arbeit und die Unternehmensführungsarbeit – seine eigenen Strukturfordernisse hat und dann doch unter eine gemeinsame Dachorganisation gebracht werden muss; dass die Organisationsstruktur sowohl aufgabenorientiert als auch personenorientiert sein und eine Autoritäts- und eine Verantwortungsachse haben muss.

## Kapitel 38

# Strategien und Strukturen

Organisationsstudien, die dazu führten, dass Gesellschaften, Abteilungen und Funktionen umorganisiert wurden, haben sich in den paar letzten Jahrzehnten zu einer der eindrucksvollsten »Wachstumsbranchen« entwickelt. Institutionen aller Art – staatliche, militärische und kirchliche Einrichtungen, Forschungslabors, Universitäten oder Krankenhäuser sowie zahlreiche Unternehmen – scheinen von der Aufgabe des Organisierens und Umorganisierens völlig absorbiert zu sein.

Für dieses Interesse an der Organisation und die grundlegende Überzeugung, dass übernommene oder lediglich »gewachsene« Organisationsstrukturen kaum den Bedürfnissen eines Unternehmens entsprechen dürften, gibt es gute Gründe. Zunächst haben wir die Gefahren einer falschen Organisationsstruktur erkannt. Eine optimale Struktur kann zwar noch keine Ergebnisse und Leistungen garantieren, doch die falsche Struktur ist eine sichere Garantie für Misserfolg; denn sie führt nur zu Reibungen und Frustrationen. Sie setzt falsche Akzente, verstärkt unnötige Streitereien und macht aus Lappalien unüberwindliche Hindernissen. Statt der Stärken hebt sie die Schwächen und Fehler hervor. Die richtige Organisationsstruktur ist demnach die Voraussetzung für Leistung.

Noch vor wenigen Jahrzehnten war ein derartiges Interesse für Organisation nur in großen Unternehmen zu finden. Die ersten Beispiele, wie Alfred P. Sloans Organisationsstruktur für General Motors in den 20er Jahren, wurden alle von großen Firmen gesetzt.

Heute wissen wir, dass es für eine Organisation vor allem dann kritisch wird, wenn ein kleineres Unternehmen sich zu mittlerer Größe entwickelt und ein einfach strukturierter Betrieb zu einem komplizierten Gebilde wird. Das kleine Unternehmen, das wachsen möchte, muss also eine Organisationsform ausarbeiten, die ihm zweierlei ermöglicht: im bisherigen kleinen Rahmen weiterzuarbeiten und sich gleichzeitig zu vergrößern. Ähnlich sieht sich das Unternehmen mit nur einem Produkt oder einem Markt plötzlich Schwierigkeiten gegenüber, wenn es ein wenig diversifiziert oder komplizierter wird.

## Die Lösung von Gestern

Während wir inzwischen weitgehend die Notwendigkeit der Organisation und der Managementstruktur akzeptieren, haben sich die »Lösungen von gestern« überholt, wie in Kapitel 7 gezeigt wird. Zweimal gab es in der kurzen Managementgeschichte »die Lösung« für die Organisation. Das erste Mal um 1910, nachdem Henri Fayol, ein französischer Industrieller, die Funktionen eines Fabrikbetriebes genau durchdacht und analysiert hatte. Zu der Zeit stellte natürlich das Fertigungsunternehmen das vorrangige organisatorische Problem dar, und die Funktionen, die Fayol damals definierte – etwa Entwicklung und Konstruktion, Fertigung und Marketing – haben auch in den heutigen Fertigungsunternehmen Gültigkeit.

Eine Generation später fand Alfred P. Sloan jun. bei der Umorganisation von General Motors zu Beginn der 20er Jahre wiederum »die Lösung« für die Organisation eines komplexen und großen Unternehmens. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde Sloans Verfahren, bei dem er Fayols funktionale Organisation auf die Untereinheiten, die einzelnen »Divisionen«, anwendete, das Unternehmen selbst aber auf der Grundlage der föderalen Dezentralisierung mit dezentralisierter Autorität und koordinierter Kontrolle organisierte, für große Unternehmen zum Modell für Unternehmen in aller Welt.

Wiederum eine Generation später, zu Beginn der 50er Jahre, stand fest, dass das General-Motors-Modell den Realitäten oder zumindest den wichtigsten Anforderungen der Organisation kaum noch entsprach. Es ergab sich dieselbe Situation wie damals, als Sloan jun. bei General Motors die Leitung übernahm und erkannte, dass Fayols Modell nicht mehr den Anforderungen eines großen Unternehmens genügte.

Hinsichtlich der Realitäten, mit denen Gestalter und »Architekten« von Organisationsstrukturen konfrontiert werden, sind Fayols und Sloans Modelle nach wie vor unübertroffen. Fayols funktionale Organisation ist immer noch die beste Struktur für einen kleinen Betrieb, besonders für den kleinen Produktionsbetrieb. Sloans föderale Dezentralisierung ist nach wie vor die beste Struktur für das große Unternehmen mit vielen Produkten. Tatsächlich entspricht keine der neuen Strukturformen so weitgehend den Voraussetzungen für eine Organisationsstruktur wie die funktionale Organisation und die föderale Dezentralisation – *falls sie passen*. Doch passen sie in immer weniger Institutionen, die heute strukturiert und organisiert werden müssen. Tatsächlich entsprechen die beiden Modellen zugrunde liegenden Annahmen nicht mehr den *wichtigsten* Organisationsbedürfnissen und -anforderungen.

## **Herkömmliche Annahmen und gegenwärtige Bedürfnisse**

Vielleicht lassen sich die gegenwärtigen Bedürfnisse der Organisationsstruktur am besten anhand eines Vergleichs der charakteristischen Merkmale der General Motors Corporation, die Sloan so erfolgreich strukturierte, mit den derzeitigen Bedürfnissen und Realitäten der Organisation und Struktur aufzeigen.

1. General Motors ist ein Produktionsbetrieb, der hoch technisierte Waren produziert und verkauft. Auch Fayol befasste sich mit einem Waren produzierenden Betrieb: Sein Modell war eine mittelgroße Bergbaugesellschaft. Heute dagegen sehen wir uns vor die Aufgabe der Organisation großer Konzerne gestellt, die nicht ausschließlich oder nicht einmal primär Waren produzieren, wie beispielsweise große Finanzinstitute und große Einzelhändler. Es gibt weltweite Verkehrs- und Kommunikationsgesellschaften und Gesellschaften, die zwar Waren herstellen, deren Schwerpunkt aber nicht auf der Produktion, sondern auf dem Kundendienst liegt (wie zum Beispiel die meisten Computerhersteller). Außerdem gibt es natürlich die ganzen Dienstleistungsinstitutionen, die von Kapitel 12 bis 16 behandelt wurden. Diese nichtproduzierenden Gesellschaften erhalten in allen entwickelten Wirtschaften immer stärkeres Gewicht. Sie beschäftigen die meisten Leute, liefern und beanspruchen den größten Teil des Brutto-sozialprodukts – und bilden heute das fundamentale organisatorische Problem.

2. General Motors war und ist im Wesentlichen ein Unternehmen mit einem Produkt, einer Technologie und einem Markt. Der Großteil seines Umsatzes entstammt dem Autobereich. Die von General Motors verkauften Autos unterscheiden sich nur in Einzelheiten wie Größe, Pferdestärke und Preis, doch sind sie grundsätzlich homogene Produkte.

Demgegenüber sind die typischen Unternehmen von heute vielseitig in ihren Produkten, haben verschiedenartige Techniken und unzählige Märkte. Und ihr Hauptproblem ist eins, das GM nicht hat: die Organisation der Kompliziertheit und Verschiedenartigkeit.

3. General Motors war zu Sloans Zeiten vorwiegend eine amerikanische Firma. In Amerika dominierte General Motors die Automobilindustrie und auf dem internationalen Automarkt spielten sie eine entscheidende Rolle. Rein organisatorisch war die Welt außerhalb der Vereinigten Staaten für General Motors noch immer »abseits«.

Dagegen haben die multinationalen Gesellschaften in den letzten 50 Jahren das schnellste Wachstum erlebt, also die Gesellschaften, für die sehr viele Länder und Märkte gleich wichtig oder zumindest sehr wichtig sind.

General Motors ist heute ein multinationaler Konzern mit Kernbereichen in Nordamerika und großen Produktionsstandorten in drei anderen Regionen der Erde: in Europa, im asiatisch-pazifischen und lateinamerikanischen Raum sowie in Afrika und dem Nahen Osten.

4. Gerade weil General Motors weitgehend auf ein Produkt und ein Land beschränkt war, spielte die Information organisatorisch keine besondere Rolle und war kein vordringliches Problem. In der Gesellschaft sprachen alle ein und dieselbe Sprache – sei es die »Autosprache« oder das amerikanische Englisch. Jeder verstand, was der andere tat oder tun sollte, und sei es nur, weil er wahrscheinlich selbst einmal eine ähnliche Tätigkeit ausgeübt hat. General Motors konnte deshalb entsprechend der Logik des Marktes, der Autorität und Entscheidung organisiert werden, ohne sich viel mit dem Informationsfluss und seiner Logik beschäftigen zu müssen.

Demgegenüber müssen sich heute Gesellschaften mit vielen Produkten, Technologien und Märkten bei ihrer organisatorischen Gestaltungsstruktur vor allem mit dem Organisieren des Informationsflusses befassen. Sie müssen sich zumindest vergewissern, dass die Logik der Information nicht verletzt wird. Und hierfür bietet Sloans Modell kein Vorbild, da General Motors dies Problem zu Sloans Zeiten nicht hatte.

5. Vier von fünf General-Motors-Angestellten arbeiteten für die Produktion, entweder als manuelle Arbeiter oder als Büroangestellte mit Routinearbeiten. General Motors beschäftigte also noch die Erwerbstätigen »von gestern«.

Heute bilden dagegen alle Fachleute als Vermittler spezialisierten Wissens das grundlegende organisatorische Problem. Sie expandieren in dem Unternehmen am schnellsten und bilden in Dienstleistungsbetrieben den Kern aller Beschäftigten.

6. Schließlich dominierte bei General Motors immer mehr das »Management« und weniger »unternehmerisches« Verhalten. Die Stärke des Sloan-Verfahrens lag in seiner Fähigkeit, das, was bereits vorhanden und bekannt war, hervorragend zu managen. General Motors war niemals der große Neuerer; es war ein Zusammenschluss unabhängiger Automobilunternehmen.

Im Laufe der Zeit wird immer mehr unternehmerisches Verhalten und Innovation verlangt werden. Wir brauchen unbedingt die erfinderische Organisation – neben der Managerorganisation. Und hierfür kann uns General Motors nicht als Vorbild dienen.

Doch haben wir in den 100 Jahren seit Fayols erstmaliger Lösung des Organisationsproblems viel gelernt. Wir kennen die Aufgabe, die neuen Ansätze und wissen, was vorrangig ist. Wir wissen, was nicht möglich ist – aber

leider nicht immer, was im Rahmen des Möglichen liegt. Wir kennen das Ziel der Organisationsstruktur und damit die Anforderungen, denen eine erfolgreiche Struktur standhalten muss.

1. Zunächst haben wir gelernt, dass Fayol und Sloan Recht hatten mit ihrer Ansicht, dass sich Organisationsstrukturen nicht »von selbst« entwickeln. Das einzige, was sich in einer Organisation von selbst entwickelt, sind Unordnung, Reibungen, schlechte Leistungen. Ebenso wenig ergibt sich die richtige oder sogar erträgliche Struktur »intuitiv«. Überlieferungen vermögen zwar auf Probleme und Funktionsstörungen hinzuweisen, doch können sie keine Lösung dafür finden. *Die Organisationsgestaltung und Struktur verlangen Überlegung, Analyse und ein systematisches Verfahren.*

2. Wir haben auch gelernt, dass die Gestaltung einer Organisationsstruktur nicht der erste, sondern der letzte Schritt ist. Zunächst müssen wir die einzelnen Organisationseinheiten bestimmen und organisieren, das heißt die Aktivitäten, die in der endgültigen Struktur mitbestimmend sind und das »Strukturgerüst« des endgültigen Gebäudes abgeben.

Wir wissen heute, dass die einzelnen Organisationseinheiten durch ihren jeweiligen *Beitrag* determiniert werden. Und wir wissen, dass die herkömmliche Klassifizierung der Beiträge – das heißt das Stab/Linie-Konzept der konventionellen amerikanischen Organisationstheorie – für ein besseres Verständnis eher hinderlich als dienlich ist.

3. *Struktur ist durch Strategie bedingt.* Organisation ist nicht rein mechanisch, sie ist weder ein »Zusammenschrauben«, noch kann sie vorgefertigt werden. Sie ist organisch und einzigartig für jedes einzelne Unternehmen oder jede beliebige Institution. Denn heute wissen wir, dass eine effektive und gesunde Struktur aus einer Strategie abgeleitet werden muss.

Die Struktur ist ein Mittel zum Erreichen der Zielsetzungen einer Institution. Jede Arbeit über die Struktur muss demnach bei den Zielsetzungen und der Strategie ansetzen. Vielleicht ist dies sogar die wichtigste Einsicht überhaupt, die wir im Bereich der Organisation gewonnen haben. Sie erscheint offensichtlich und ist es auch, doch bestand einer der schlimmsten Fehler in der Organisation darin, dass man das mechanistische Modell einer »idealen« oder »universalen« Organisationsform auf ein lebendiges Unternehmen übertragen wollte.

Die Strategie, welche die Frage: »Was ist unser Geschäft, was soll es ein, was wird es werden?« beantwortet, determiniert zugleich die Struktur. Damit bedingt sie auch die Schlüsselaktivitäten in Unternehmen wie in den öffentlichen Institutionen.



Eine effektive Struktur macht diese funktionsfähig und leistungsfähig. Andererseits sind diese Schlüsselaktivitäten wieder die tragenden Elemente einer funktionierenden Struktur. Deshalb muss oder müsste sich die Organisationsgestaltung vor allem mit diesen Schlüsselaktivitäten befassen – alles andere ist zweitrangig.

## Die drei Tätigkeitsarten

Es gibt unterschiedliche Arten von Tätigkeiten in jeder Organisation, so klein und unkompliziert sie auch sein mag.

Zunächst gibt es die betriebliche Arbeit, das heißt das Leiten des bereits Vorhandenen und Bekannten, dessen Ausbau, die Ausnutzung des vorhandenen Potentials und das Erkennen der möglichen Probleme.

Dann gibt es immer die Unternehmensspitze. Und diese ist (wie wir in Kapitel 43 sehen werden) eine besondere Form der Arbeit mit eigenen Aufgaben und Anforderungen.

Schließlich gibt es die innovative Arbeit – die ebenfalls anders ist und andere Ansprüche stellt als die betriebliche Arbeit und die Unternehmensführung.

Wir werden in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels sehen, dass keins der verfügbaren Gestaltungsprinzipien sich auf die Organisation aller drei Arbeitsbereiche anwenden lässt. Und dennoch müssen sie alle organisiert und in die gesamte Organisation integriert werden.

## Was wir wieder vergessen müssen

Einige Dinge müssen wir schnellstens wieder vergessen. Bei manchen der lautstärksten und langwierigsten Dispute in der Organisationstheorie und -praxis handelt es sich schlicht und einfach um Scheingefechte. Sie konstruieren eine Alternative des »entweder – oder« – obwohl die richtige Antwort lauten muss: »Beides brauchen wir – nur die Proportionen können sich verlagern.«

1. Das erste dieser Scheingefechte, die man schnellstens vergessen sollte, beruht auf der Streitfrage, ob die Aufgaben- oder die Personenorientierung bei der Stellengestaltung und Organisationsstruktur Vorrang haben sollte. Um das bereits Gesagte zu wiederholen: *Struktur-* und *Stellengestaltung*

müssen aufgabenorientiert sein. Dagegen müssen die *Aufgaben* sowohl auf die Person als auch auf die Situation zugeschnitten sein. Arbeit, um das nochmals zu sagen, ist objektiv und unpersönlich; Arbeiten aber, das ist immer die persönlichste Aufgabe.

2. In engem Zusammenhang mit dieser Kontroverse steht die Diskussion über die hierarchische Organisation im Gegensatz zur »formfreien« Organisation.

Die herkömmliche Organisationstheorie kennt nur eine Strukturform, die sich sowohl auf die Organisationseinheiten als auch auf die Gesamtorganisation übertragen lässt: das so genannte Einliniensystem (Skalar-Organisation), das heißt die hierarchische Pyramide von Vorgesetzten und Untergebenen. Diese Struktur wird für alle Aufgaben als angemessen erachtet.

Heute setzt sich eine andere Organisationstheorie immer mehr durch. Sie behauptet, dass Form und Struktur ganz nach unserem Belieben frei sein können; denn alles – Form, Größe und offenbar auch die Aufgaben – leitet sich aus interpersonellen Beziehungen ab. Der eigentliche Zweck der Struktur ist, jedem zu ermöglichen, »sich selbst zu erfüllen«.

Zunächst lässt sich zu dieser Kontroverse sagen, dass es hier gar nicht um die Alternativen Reglementierung einerseits und Freiheit andererseits geht. Die erforderliche Disziplin ist bei beiden Formen dieselbe, nur wird sie jeweils anders zugeordnet.

Die Hierarchie macht keineswegs den Vorgesetzten sehr übermächtig, wie viele Kritiker behaupten. Im Gegenteil, der primäre Effekt der hierarchischen Organisation ist der Schutz des Untergebenen vor willkürlicher Autorität von oben. Die Einlinien- oder hierarchische Organisation erreicht dies durch die sorgfältige Abgrenzung des Bereichs, in dem der Untergebene alleinige Autorität besitzt und der Vorgesetzte nicht intervenieren kann. Diesem Schutz entspricht auch der Grundsatz, dass ein Mann nur einen Vorgesetzten haben darf, da er sonst leicht mit den unterschiedlichen Anforderungen, Anweisungen und Interessen und der Loyalität in Konflikt geraten kann. »Besser einen schlechten Herrn als zwei gute«, sagt ein altes Bauernsprichwort.

Gleichzeitig gewährt aber die hierarchische Organisation die größte *individuelle* Freiheit. So lange der Inhaber einer Stelle sich im Rahmen seiner zugewiesenen Pflichten hält, hat er seine Schuldigkeit getan. Er hat darüber hinausgehend keine Verantwortung.

Der Begriff »formfreie« Organisation ist natürlich irreführend. Gemeint ist hier eine Organisation, die für bestimmte Aufgaben gedacht ist und weniger als dauerhafte Einrichtung. Vor allem aber ist hiermit die Organisation der Arbeit in kleinen Gruppen und Teams gemeint.

Wir werden in späteren Kapiteln dieses Abschnitts noch deutlicher sehen, dass diese Organisationsform von jedem Teammitglied ein großes Maß an Selbstdisziplin verlangt. Jeder muss im Sinne des Teams arbeiten und ist für dessen Arbeit und Leistung mitverantwortlich. Tatsächlich gilt Abraham Maslows Kritik an der Theorie Y, die besagt, dass an eine große Menge von schwachen, verwundbaren, ängstlichen und benachteiligten Menschen unmenschliche Anforderungen gestellt werden, in verstärktem Maße der »formfreien« Organisation. Je flexibler eine Organisation ist, umso stärker müssen ihre Mitglieder sein und eine umso größere Bürde müssen sie auf sich nehmen.

Außerdem braucht sowohl das einzelne Mitglied als auch die ganze Organisation eine bestimmte Hierarchie. Es muss jemanden geben, der Entscheidungen trifft, oder die Organisation zerfließt in endlosem Gerede. Besonders die Organisation der Führung und des Fachwissens benötigt absolute Klarheit hinsichtlich der Entscheidungsbefugnis und besonderer vorgeschriebener »Kanäle«. Jede Organisation wird sich dann und wann in einer Notlage befinden, und wenn dann nicht wenigstens einer klare und unzweideutige Anweisungsbefugnis besitzt, ist sie in Lebensgefahr.

Die Staatsmänner haben schon längst eingesehen, dass man gleichzeitig gute Gesetze und gute Menschen in der Regierung braucht. Und auch die Organisationsfachleute werden lernen müssen, dass eine gesunde Struktur einer hierarchischen Autoritäts- und Entscheidungsstruktur bedarf und auch die Fähigkeit haben muss, Arbeitsgruppen, Teams und Einzelpersonen sowohl eine permanente Tätigkeit sowie sie auch für zeitlich befristete Aufgaben zu organisieren.

3. Letztlich reflektieren diese Scheingefechte die Überzeugung der herkömmlichen Organisationstheorie, dass es »ein bestes Prinzip« gibt, das allein und immer »richtig« ist. Danach muss es *eine endgültige Antwort* geben (was in Kapitel 7 widerlegt wird).

Stattdessen haben sich in den 30 Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg *drei* neue wesentliche Ordnungsbegriffe entwickelt, die Fayols Funktionen und Sloans föderalistische Dezentralisierung ergänzen. Diese drei neuen Systeme – das Team, die simulierte Dezentralisierung und das System Management – machen nicht etwa die alten Formen überflüssig; denn keins von ihnen kann einen Anspruch auf Universalität erheben. Alle haben ernsthafte strukturelle Schwächen und sind nur begrenzt anwendbar. Dennoch sind sie die derzeit besten verfügbaren Antworten für bestimmte Arbeiten, die besten Strukturen für bestimmte Aufgaben, die besten Verfahren für so wichtige Organisationsprobleme wie Unternehmensführung und Innovation in vielen Geschäftszweigen.

## Die Bausteine der Organisation

Bei der Gestaltung der einzelnen Organisationseinheiten, das heißt der Bausteine der Organisation, sieht sich der Organisator drei Fragen gegenüber:

1. Welche Organisationseinheiten kommen in Frage?
2. Welche Teile sollen vereint und welche Teile getrennt sein?
3. Welche Größe und Form sollten die einzelnen Komponenten haben?

Das herkömmliche Verfahren zur Ermittlung der Grundeinheiten der Organisation war die Analyse sämtlicher für die Leistung eines Unternehmens erforderlichen Tätigkeiten. Dies führt dann zu einer Liste von »typischen Funktionen«, zum Beispiel eines Produktions- oder Einzelhandelsbetriebes.

Ein derartiges Verfahren sieht in der Organisation die rein mechanische Ansammlung von Funktionen. Doch muß Organisation auch »organisch« sein. Sie braucht natürlich bestimmte typische Aktivitäten – aber nicht unbedingt alle überall. Der letzte Aufbau der Struktur hängt aber von den benötigten Ergebnissen ab – und von diesen muss der Organisierende ausgehen.

## Die Schlüsselaktivitäten

Wir müssen keineswegs alle überhaupt denkbaren Aktivitäten einer Organisationsstruktur kennen, sondern vor allem die Schlüsselaktivitäten, die den Kern der Struktur bilden.

Der Aufbau einer Organisation muss demnach bei folgenden Fragen beginnen:

In welchen Bereichen sind hervorragende Leistungen notwendig, um die Gesellschaftsziele zu erfüllen?

In welchen Bereichen würden schlechte Leistungen die Ergebnisse oder gar das gesamte Unternehmen gefährden?

Im Folgenden einige historische Beispiele für mögliche Antworten.

Sears, Roebuck and Co. in den Vereinigten Staaten und Marks & Spencer in England ähneln sich in vieler Hinsicht, allein schon weil die Gründer und Erbauer von Marks & Spencer die Gesellschaft von Sears, Roebuck and Co. zum Vorbild für ihre Gesellschaft nahmen. Es gibt aber in beiden Firmen einen deutlichen Unterschied in der organisatorischen Lokalisierung und

Rolle des Labors. Sears, das sich selbst als »Einkäufer der amerikanischen Familie« definiert, benutzt sein Labor zum Testen der eingekauften Waren. Dementsprechend ist das Labor zwar groß, fähig und anerkannt, aber organisatorisch recht untergeordnet. Marks & Spencer sehen den Hauptzweck ihres Unternehmens in der Entwicklung von Waren der oberen Klassen für die Arbeiterschichten. Dementsprechend spielt das Labor dort eine zentrale Rolle. Zuallererst entscheidet das Labor anstelle des Einkäufers über die wünschenswerten neuen Produkte, indem es neue Waren entwickelt, diese gestaltet und testet und deren Produktion veranlasst. Erst dann ist der Käufer an der Reihe. Deswegen ist der Leiter des Labors bei Marks & Spencer in einer gehobenen Position der Unternehmensführung und in vieler Hinsicht der oberste Unternehmensplaner.

Bei jeder erfolgreichen Gesellschaft kann man feststellen, dass die Schlüsselaktivitäten – und besonders die, bei denen hervorragende Arbeit notwendig ist, um die Unternehmensleistung und -ziele zu erreichen – die zentralen und tragenden Elemente der Organisationsstruktur sind.

Aber auch die Frage nach den »wunden Punkten« eines Unternehmens ist sehr wichtig. Sie wird leider viel zu selten gestellt.

Das Gros der New Yorker Börsenmakler hat sie während der Boomzeiten der 60er Jahre nicht gestellt. Sonst hätten sie nämlich erkannt, dass Störungen im Büro, in dem Kundenaufträge, Kundenkonten und Wertpapiere bearbeitet werden, das Unternehmen ernsthaft gefährden konnten. 1969 und 1970 lag die einzige wichtige Ursache für die ernsthafte Krise in der Wallstreet, welche eine Reihe von bekannten und scheinbar äußerst erfolgreichen Firmen zerstörte, in dem Versäumnis, das Büro als Schlüsselaktivität zu organisieren. Merrill Lynch war dagegen eine der wenigen Wallstreet-Firmen, die sich diese Frage gestellt und das Büro als Schlüsselaktivität in die Struktur integriert hatten. Deshalb ging er auch als Führer des Börsengeschäfts aus dieser Krise hervor.

Schließlich sollte auf jeden Fall nach den *Werten* gefragt werden, die für die jeweilige Gesellschaft wichtig sind. Ein solcher Wert beispielsweise kann der Produkt- oder Verfahrensschutz oder die Produktqualität sein. Aber auch die Fähigkeit der Vertragshändler, echten Kundendienst zu leisten und so weiter. Unabhängig von der Art der jeweils gültigen Werte müssen diese organisatorisch verankert werden – und zwar in einem Schlüsselbereich.

Diese drei Fragen werden die Schlüsselaktivitäten bestimmen, welche dann die tragenden strukturellen Elemente der Organisation darstellen.

Alles andere – auch wenn es noch so wichtig erscheint, für noch so viel Geld steht, noch so viele Menschen beschäftigt – ist von sekundärem Inter-

esse. Natürlich müssen auch alle anderen Aktivitäten analysiert und innerhalb der Struktur lokalisiert werden, doch sind jene Aktivitäten vorrangig, die entscheidend zum Erfolg der Unternehmensstrategie und zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. Sie müssen ermittelt, organisiert und in den Mittelpunkt gerückt werden.

Ein Unternehmen sollte immer dann seine Organisationsstruktur überprüfen, wenn es seine Strategie ändert. Dies erfordert unabhängig von der auslösenden Ursache – seien es eine Veränderung des Marktes oder der Technologie, Diversifikation oder andere Ziele – immer die neuerliche Analyse der Schlüsselaktivitäten und die Anpassung der Struktur. Umgekehrt gilt, dass eine Neuorganisation ohne entsprechende Strategieänderung entweder überflüssig ist oder auf eine anfänglich schlechte Organisation hinweist.

## Die Beitragsanalyse

Schon seit Beginn der Beschäftigung mit Organisation war die widersprüchlichste Frage, welche Aktivitäten zusammengehören und welche getrennt werden müssen.

Es gibt in etwa vier große Gruppen von Aktivitäten, die nach ihren Beiträgen unterschieden werden können.

Zunächst gibt es die *ergebnisproduzierenden* Tätigkeiten, welche messbare Ergebnisse erzielen, die direkt oder indirekt zu den Ergebnissen und der Leistung des Gesamtunternehmens in Beziehung gesetzt werden können. Einige diese Tätigkeiten beeinflussen unmittelbar den Ertrag, andere wiederum erzielen messbare Ergebnisse.

Zweitens gibt es *unterstützende* Tätigkeiten, die notwendig und sogar wesentlich sind, aber zum Ergebnis nur durch die Verwendung ihres Outputs in Verbindung mit anderen Komponenten des Unternehmens beitragen.

Drittens gibt es die hygienischen und haushälterischen Tätigkeiten, die nur von untergeordneter Bedeutung sind und kaum mit den Betriebsergebnissen zusammenhängen.

Zu guter Letzt gibt es noch die gänzlich andersartigen Aktivitäten der Unternehmensführer (die in Kapitel 43 gesondert behandelt werden).

Unter den ergebnisproduzierenden Aktivitäten gibt es einige, die direkt Erträge bringen (oder wie in Dienstleistungsbetrieben »Patientenversorgung« oder »Lernen« beistellen). Hierzu gehören innovative Tätigkeiten, das Verkaufen und alles, was zum systematischen und organisierten Absatz

gehört wie zum Beispiel Verkaufsprognosen, Marktforschung, Verkaufstraining und Verkaufsmanagement. Hierzu gehört auch das Finanzwesen, das heißt die Versorgung und die Verwaltung des in einem Betrieb eingesetzten Kapitals.

Die zweite Gruppe ergebnisproduzierender Tätigkeiten ist nicht ursächlich für die Ergebnisse, steht aber mit dem Gesamtergebnis oder den Ergebnissen einer wichtigen Abteilung in direktem Zusammenhang. Ich nenne sie ergebnisfördernd.

Die Produktion ist typisch für eine derartige Tätigkeit. Aber auch die Ausbildung der Arbeitnehmer gehört hierzu sowie deren ursprüngliche Einstellung und Beschäftigung – kurz, alle Handlungen, die sich mit der Bereitstellung qualifizierter und ausgebildeter Leute befassen. Der Einkauf und der Versand sind ergebnisfördernd, aber nicht ertragbringend. Die technische Abteilung in ihrer allgemein üblichen Form fördert ebenfalls die Ergebnisse. In einer Depositenbank gehört die Verarbeitung von Daten und Papieren hierzu und in einer Lebensversicherungsgesellschaft die Befriedigung der Versichertenansprüche. Auch die Tarifverhandlungen und ähnliche »Beziehungen« lassen sich hierunter subsumieren.

Zur dritten Gruppe der ergebnisproduzierenden Tätigkeiten gehört die Information. Diese erstellt ein »Fertigprodukt«, das für jedes Mitglied des betreffenden Systems notwendig ist. Die Informationsleistung ist definierbar und messbar oder zumindest schätzbar. Jedoch produziert sie für sich allein keine Ergebnisse. Sie ist »Zulieferer« für alle Ertrags- und Kostenstellen.

Unter den »unterstützenden« Tätigkeiten, die nur Input für andere Bereiche sind, stehen die »Gewissens«tätigkeiten an erster Stelle. Sie setzen Standards, schaffen bestimmte Vorstellungen und erfordern hervorragende Leistungen in allen Schlüsselbereichen eines Unternehmens. »Gewissen« mag als Bezeichnung für diese Funktion etwas befremdlich anmuten, doch sie passt gut. Die Gewissenstätigkeiten sind nicht dazu da, der Organisation bei der Verbesserung ihrer gegenwärtigen Tätigkeiten zu helfen. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, die Organisation an ihre eigenen Standards zu binden, sie also daran zu erinnern, was sie tun sollte, aber momentan nicht tut.

Die Gewissensaktivitäten werden in den meisten Organisationen vernachlässigt. Doch müssen jede Gesellschaft und jede Dienstleistungsinstitution und ihre Manager bestimmte Vorstellungen, Werte und Standards besitzen, an denen sie ihre Leistungen überprüfen können.

Eine weitere unterstützende Funktion sind das Beraten und Unterrichten, also die Aufgaben der herkömmlichen Beraterstäbe. Der Beitrag ist nicht direkt, sondern besteht aus den Auswirkungen auf die Leistungen und die

Arbeit anderer. Das »Produkt« ist eine erhöhte Leistungsfähigkeit der restlichen Organisation.

Auch einige der »Beziehungs«aktivitäten wirken unterstützend wie zum Beispiel die Rechtsberater oder die Patentabteilung.

Die letzte Gruppe dieser nach ihrem Beitrag unterteilten Gruppen sind die Hygiene und die haushälterischen Tätigkeiten, die von der medizinischen Abteilung bis zu dem Reinemachepersonal gehen, von der Fabrikkantinen bis zur Verwaltung der Pensions- und Rentenfonds, von der Ermittlung eines Fabrikstandortes bis zu den mannigfaltigen Erfordernissen der Regierungen. Diese Funktionen tragen nicht unmittelbar zu den Unternehmensergebnissen und der Gesamtleistung bei. Störungen können aber dennoch sehr schädlich für den Betrieb sein. Sie erfüllen legale Anforderungen, heben die Moral der Belegschaft oder berücksichtigen öffentliche Verantwortlichkeiten. Sie sind von allen Tätigkeiten am vielseitigsten – und werden in den meisten Gesellschaften am stärksten vernachlässigt.

Dies ist eine sehr grobe Klassifizierung und weit davon entfernt, wissenschaftlich zu sein. Manche Aktivitäten gehören in dem einen Unternehmen in diese, in einem anderen in jene Kategorie – und in einem dritten Betrieb werden sie überhaupt nicht eindeutig zugeordnet.

Warum müssen wir überhaupt klassifizieren? Die Antwort lautet: Weil die Aktivitäten mit unterschiedlichem Beitrag auch unterschiedlich behandelt werden müssen. Der Beitrag entscheidet über die Rangordnung und Rangstellung.

Schlüsselaktivitäten sollten niemals nebensächlichen Funktionen untergeordnet sein.

Ertragbringende Tätigkeiten sollten niemals nichtertragbringenden Funktionen untergeordnet sein.

Und unterstützende Aktivitäten sollten immer getrennt werden von ertragbringenden und ergebnisfördernden Aktivitäten.

## **Die »Gewissensaktivitäten«**

Aktivitäten, die das Gewissen eines Unternehmens darstellen, sollten immer als vorrangig behandelt und klar getrennt werden.

Gewissensfunktionen wie das Vermitteln von Sicht und Blick, das Setzen von Standards und das Überprüfen der Leistung anhand dieser Standards sind grundsätzlich eine Funktion der Unternehmensspitze. Doch muss diese mit der gesamten Managementgruppe zusammenarbeiten. Jeder Betrieb –



auch der kleinste – braucht diese Funktion. In einer kleinen Firma muss sie nicht unbedingt gesondert behandelt werden, sondern kann dem Aufgabenbereich der Geschäftsführung zugeordnet sein. In jedem Unternehmen, das eine mittlere Größe übersteigt, muss diese Funktion in der Regel getrennt und besonderen Mitarbeitern anvertraut werden.

Doch sollten immer nur wenige Leute derartige Gewissensaufgaben ausüben. Sie sind eher für eine Einzelperson geeignet als für einen Stab von Leuten. Am besten nimmt man einen Mann, der sich durch seine Leistungen die Achtung der Managementgruppe verdient hat. Es ist nicht eine Stellung für einen Spezialisten, sondern für einen erfahrenen und geprüften Manager, der bewiesen hat, dass er in dem Bereich, in dem er jetzt als »Gewissen« fungieren soll, das erforderliche Interesse und Wahrnehmungsvermögen besitzt. Nur die wenigen für den Erfolg eines Unternehmens lebenswichtigen Funktionen sollten Wissensbereiche sein. Die Ziele und die Strategie entscheiden letztlich über die benötigten Wissensaktivitäten. Menschenführung und Marketing gehören fast immer dazu. Die Auswirkungen eines Unternehmens auf seine Umgebung, seine gesellschaftliche Verantwortung und die grundlegenden Beziehungen mit der Außenwelt sind ebenfalls Wissensbereiche. Innovation sowohl im technischen als auch im sozialen Bereich wird wahrscheinlich auch in jedem größeren Unternehmen dazuzählen.

Darüber hinaus gibt es allerdings keine Einheitsformel.

Die Amtsdauer der wenigen Führungskräfte in diesen Bereichen sollte begrenzt sein. Ein Manager mag noch so geachtet und erfolgreich gewesen sein, seine Integrität und sein Ansehen werden sich eines Tages verschleifen. Deshalb ist dies eine gute Aufgabe für einen älteren Mann als Abschluss seiner Karriere. Ein jüngerer Angestellter sollte dagegen nach einigen Jahren möglichst in eine Stelle mit aktiveren Aufgaben versetzt werden.

## **Wie Beraterstäbe effizient gemacht werden**

Für die beratenden und lehrenden Tätigkeiten, also für die Beraterstäbe, gibt es ähnlich strenge Regeln.

Ihre Zahl muss begrenzt sein, und sie sollten nur in Schlüsselaktivitäten eingesetzt werden. Es wäre unsinnig, für jede Funktion einen Beratungsstab zu haben. Effektive Beratungsarbeit zeichnet sich vor allem durch Konzentration aus und nicht durch Geschäftigkeit.

Beratendes und lehrendes Personal darf niemals versuchen, von allem ein bisschen zu machen. Es sollte lieber in wenigen wichtigen Bereichen gründ-

lich vorgehen. Es sollte nicht jedem dienen müssen, sondern sich Bereiche mit »hoher Erfolgsquote« aussuchen, das heißt Bereiche innerhalb der Organisation, deren Manager empfänglich sind und in denen die Leistungserfüllung für die ganze Gesellschaft einen »Multiplikatoreffekt« hat.

Die Beratungsstäbe und deren Aktivitäten sollten auf jeden Fall klein gehalten werden.

Das Angebot an Menschen mit dem für diese Arbeit richtigen Temperament ist nicht allzu groß. Das Ausüben einer beratenden und lehrenden Funktion erfordert einen Mann, dem es nichts ausmacht, dass andere den Erfolg einstecken. Er muss sich zum Ziel machen, dass er anderen dazu verhilft, was sie anstreben, so lange es nichts Unmoralisches oder Unsinniges ist. Er muss außerdem genug Geduld besitzen, um andere lernen zu lassen und nicht alles selbst zu machen. Und schließlich darf er nicht seine Position in der Geschäftsführung zum Politisieren, Manipulieren und Favorisieren ausnutzen. Menschen, die diese Persönlichkeitsmerkmale besitzen, sind ziemlich selten. Andererseits würden aber Mitarbeiter *ohne* diese Eigenschaften in der Beratungsarbeit nur Unheil anrichten.

Eine Grundregel für Berater und Lehrpersonen lautet, dass sie erst eine alte Aufgabe abschließen müssen, bevor sie mit einer neuen beginnen. Sonst errichten sie sich eventuell »Herrschaftsbereiche« oder produzieren nur mehr Programme und Memoranden, anstatt das Wissen und die Leistungsfähigkeit des Betriebspersonals zu entwickeln, deren Hauptaufgabe in der Produktion liegt. Außerdem werden sie möglicherweise gezwungen, nur zweitrangige Menschen einzusetzen. Der Zwang, alte Aufgaben aufzugeben, bevor eine neue Aufgabe in Angriff genommen wird, kann allein die erstklassigen Leute im Beratungsstab für *neue* Aufgaben freistellen.

Beratende und lehrende Aktivitäten sollten niemals mit rein betrieblichen Dingen belastet werden – was leider eine nur zu häufige Schwäche von Personalabteilungen ist. Sie führen Tarifverhandlungen, haben haushalterische Funktionen wie die Leitung der Kantine, oder sie bilden aus. Dementsprechend kommt die beratende und lehrende Tätigkeit zu kurz. Die »tägliche Krise« aufgrund »betrieblicher Probleme« gewinnt überhand, über die Beratung und Belehrung, die ja jederzeit zurückgestellt werden können. Durch das Vermischen der Beratung mit den betrieblichen Problemen erzeugt man höchstens große Personalabteilungen, aber keine bessere Leistung.

Beratende und lehrende Tätigkeit sollte keine eigenständige Laufbahn sein. Sie sollte jedem Manager oder Karrierefachmann im Laufe seiner Entwicklung auferlegt werden – aber nicht zu lange. Als Laufbahn verdirbt sie den Menschen. Sie erzeugt Verachtung für die »dummen Leute im

Betrieb« – also für anständige Arbeit. Statt richtiges Wissen zu belohnen, prämiiert sie praktisch »glänzendes Auftreten«. Überdies ist es eine frustrierende Arbeit, da man immer nur Ergebnisse aus »zweiter Hand« bezieht.

Jedoch ist es ein ausgezeichnetes Training, fördert die persönliche Entwicklung und ist ein ernsthafter Test für den Charakter einer Person und ihre Fähigkeit, auch ohne Anweisungsbefugnis effizient zu sein. Jeder, der ins Topmanagement einer Organisation aufsteigen will, sollte eine derartige Erfahrung gemacht haben – aber eben nur für begrenzte Zeit.

## Die beiden Aspekte der Information

Informative Tätigkeiten stellen ein besonderes organisatorisches Problem dar. Sie sind in der Sprache der Chemiker »bivalent«, sie haben zwei Gesichter beziehungsweise Dimensionen, und brauchen dementsprechend zwei differierende »Bindungen«. Im Gegensatz zu den meisten ergebnisproduzierenden Tätigkeiten befassen sie sich nicht nur mit einem Stadium, sondern mit dem gesamten Prozess. Dies heißt, dass sie sowohl zentralisiert als auch dezentralisiert werden müssen.

Die herkömmliche Organisationssatzung bringt dies in den beiden unterschiedlichen Linien zum Ausdruck, die eine Informationstätigkeit mit den Chefs verbinden: eine durchgehende Linie zum Kopf der Abteilung, den sie mit Information versorgt, und eine gestrichelte Linie zu der zentralen Informationsgruppe, wie beispielsweise dem Rechnungsprüfer der Gesellschaft. Hieraus folgt, dass jede Informationstätigkeit immer von anderen Arbeiten getrennt werden sollte.

Das amerikanische Unternehmen neigt dazu, diese Regel zu verletzen, indem es die Buchhaltung, also eine traditionelle Informationstätigkeit, in die Finanzabteilung integriert hat, welche mit der Kapitalversorgung des Unternehmens und die Verwaltung des Geldes, also mit Ergebnissen produzierender Aktivitäten betreut ist. Die Rechtfertigung war, dass beide sich mit Geld befassen. Dabei trifft dies für die Buchführung keineswegs zu, da sie ja mit Zahlen arbeitet. Die Folge dieses traditionellen Verfahrens war die Vernachlässigung der Finanzverwaltung.

Bei den Informationstätigkeiten stellt sich die wichtige Frage, welche von ihnen zusammengehören und welche nicht. Man spricht heute viel über »das integrierte totale Informationssystem«. Dies impliziert natürlich, dass alle – oder zumindest die meisten – Informationstätigkeiten vereinigt sein

sollten. Soweit dies nicht darauf hinausläuft, dass neue und unterschiedliche Informationsaktivitäten, wie zum Beispiel die Unternehmensforschung oder ein Computersystem, der herkömmlichen Buchhaltung untergeordnet werden, ist dies in Ordnung. Doch sollten sie koordiniert sein oder besser getrennt bleiben?

## Hygiene und Haushaltsaufgaben

Die letzte Gruppe der hier behandelten Tätigkeiten gehörte in den Bereich der Hygiene und der Haushaltsführung. Diese Tätigkeiten müssen ebenfalls von den anderen Arbeiten getrennt werden, sonst bleiben sie unerledigt. Das Problem ist hier nicht, dass sie besonders schwierig sind (dies gilt nur für wenige unter ihnen), sondern dass sie auch indirekt kaum einen Bezug zu den Betriebsergebnissen haben. Deshalb werden sie von der übrigen Organisation leicht von oben herab betrachtet. Sie gelten als »Eselarbeit«, weil sie weder Ergebnisse produzieren noch Fachwissen erfordern.

Ein Grund für das außergewöhnliche Steigen der Kosten der Krankenhäuser in den USA ist die Vernachlässigung des *Service* von Seiten der im Krankenhaus dominierenden Angestellten wie den Ärzten und Krankenschwestern. Sie alle wissen, dass dieser Service fundamental ist und dass Patienten nicht gesund werden, wenn sie sich nicht einigermaßen wohl fühlen, gutes Essen bekommen, saubere Betten und Zimmer haben. Doch gehören diese Leistungen nicht zu den professionellen Tätigkeiten eines Arztes, einer Krankenschwester oder eines Röntgentechnikers. Und diese sind zu keinerlei Zugeständnissen bereit, um den damit Beauftragten ihre Aufgabe zu erleichtern. Sie wollen diese Leute nicht in den höheren Managementebenen des Krankenhauses vertreten sehen. Und dementsprechend will kein achtbarer Manager irgendetwas mit diesen Arbeiten zu tun haben. Sie werden nicht geleitet und somit recht und schlecht und zudem kostenintensiv erledigt.

Dies gilt selbst für Tätigkeiten, bei denen erhebliche Geldbeträge auf dem Spiel stehen. Nur wenige amerikanische Gesellschaften besitzen eine einigermaßen adäquate Verwaltung der Pensionsfonds ihrer Angestellten, trotz der darin befindlichen ungeheuren Geldsummen und deren Auswirkungen auf die Zukunft der Gesellschaft. Dies ist eine Tätigkeit, die scheinbar in keinem Zusammenhang mit den Ergebnissen steht und irgendjemand »angehängt« werden muss.

Ein denkbarer Weg wäre, diese Aufgaben den Mitarbeitergemeinschaften anzuvertrauen. Es sind ja immerhin Tätigkeiten für die Mitarbeiter, deshalb

werden sie am besten auch von diesen verwaltet. Oder sie werden an jemanden verpachtet, dessen Hauptaufgabe dann die Fondsverwaltung oder die Leitung der Kantine ist.

So lange die Geschäftsleitung einer Gesellschaft diese Aufgaben selbst erledigen muss – und die Standortwahl und der Bau einer Fabrik sind Dinge, die ein Unternehmen selbst entscheiden oder an denen es sich zumindest aktiv beteiligen muss –, sollten Hygiene und Haushaltsaufgaben getrennt behandelt werden. Sie erfordern anderes Personal, unterschiedliche Werte und Maßstäbe und sollten von Seiten der Geschäftsführung möglichst wenig Beaufsichtigung erfordern.

Es gibt eine allgemeingültige Regel: Tätigkeiten mit gleichartigem Beitrag lassen sich unabhängig von ihrem technischen Spezialbereich immer in einer Abteilung oder unter einer Leitung zusammenfassen. Dagegen müssen Tätigkeiten, die verschiedenartige Beiträge liefern, immer getrennt behandelt werden.

Es ist ohne weiteres machbar und oft sogar die beste Methode, alle beratenden und lehrenden Tätigkeiten im Personal-, Produktions-, Absatz- oder Einkaufsbereich in einer *Beratergruppe* unter einem Leiter zusammenzufassen. Desgleichen könnte in allen außer den größten Gesellschaften ein Mann für alle Wissensbereiche zuständig sein. Der Beitrag und nicht Fachkenntnis bedingt letztlich die Funktion.

## Die Entscheidungsanalyse

Das Bestimmen der Schlüsselaktivitäten und die Untersuchung ihrer Beiträge definieren die einzelnen »Bausteine« der Organisation. Doch erfordert die Einordnung der strukturellen Einheiten, die die Gesamtorganisation bilden, noch zwei weitere Arbeiten: eine Analyse der Entscheidungen und eine der Beziehungen.

Welche Entscheidungen sind notwendig, um die für die Zielsetzungen erforderlichen Leistungen zu erhalten? Um was für Entscheidungen handelt es sich? Auf welcher Organisationsebene sollten sie getroffen werden? Welche Tätigkeiten sind von ihnen betroffen oder werden von ihnen berührt? Welche Manager müssen demzufolge an diesen Entscheidungen teilnehmen oder zumindest vorher angehört werden? Und welche Manager müssen nach den Entscheidungen informiert werden? Die Antworten auf diese Fragen legen weitgehend fest, in welchen Bereich bestimmte Arbeiten gehören.

In einer großen Gesellschaft waren mehr als 90 Prozent der Entscheidungen, die Manager in einem Zeitraum von fünf Jahren treffen mussten, »typisch« und entfielen auf wenige Kategorien.

Nur in einigen Fällen hätte man fragen müssen: »Wohin gehört diese Entscheidung?«, wenn man das Problem im Voraus hätte überdenken wollen. Doch da es keine Entscheidungsanalyse gab, mußten sich viele Entscheidungen erst die zuständige Instanz suchen, und die meisten von ihnen erreichten eine unnötig hohe Managementebene. Die einzelnen Einheiten der Gesellschaft waren in erster Linie nach ihrer Bezahlung eingeordnet worden und weniger nach ihrer Entscheidungsverantwortung, so dass die Aktivitäten mit Schlüsselentscheidungen so niedrig eingestuft waren, dass sie praktisch keine Autorität besaßen und keine adäquate Information erhielten.

Es gibt vier grundlegende Merkmale, die den Charakter jeder Unternehmensentscheidung bestimmen.

Erstens spielt das *Zukunftsmoment* eine Rolle. Inwieweit legt die Entscheidung das Unternehmen in der Zukunft fest? Und wie schnell kann sie rückgängig gemacht werden?

Der Einkäufer einer Einzelhandelskette kann die Gesellschaft finanziell praktisch unbegrenzt hoch verpflichten. Doch kann kein Einkäufer oder Einkaufsleiter ein bestehendes Produkt aufgeben oder ein neues hinzufügen ohne die Zustimmung des Leiters der gesamten Einkaufsabteilung, der rangmäßig ungefähr an zweiter oder dritter Stelle im Vorstand steht. Ähnlich besitzt der Devisenhändler einer Großbank sehr weit gesteckte Grenzen für die Höhe der eingegangenen Verpflichtungen. Er kann aber ohne die Zustimmung oberster Instanzen der Bank nicht einfach mit einer neuen Währung handeln.

Das zweite Kriterium ist die *Auswirkung* einer Entscheidung auf andere Funktionen, Bereiche oder auf das Gesamtunternehmen. Wenn sie nur eine Funktion in Mitleidenschaft zieht, ist sie relativ unbedeutend. Sonst muss sie auf eine höhere Ebene verlagert werden, von der aus alle betroffenen Funktionen überblickt werden können. Oder sie muss in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Managern entschieden werden. Um die entsprechende Terminologie zu verwenden: Die Optimierung eines Prozesses oder einer Leistung in einer Funktion oder einem Bereich darf nicht auf Kosten anderer Funktionen oder Bereiche gehen, sonst wäre das Ergebnis suboptimal.

Ein Beispiel für eine Entscheidung, die scheinbar rein technischer Natur ist und nur einen Bereich berührt, in Wirklichkeit aber viele Bereiche impliziert, ist eine veränderte Methode der Ersatzteillagerhaltung in einer Massenproduktionsfabrik. Diese Veränderung betrifft letztlich sämtliche Ferti-

gungsbereiche. Sie erfordert wesentliche Änderungen bei der Montage, bei der Kundenbelieferung – und eventuell sogar einschneidende Maßnahmen im Absatz und in der Preispolitik, wie die Aufgabe bestimmter Formen und Modelle und bestimmter Prämien. Möglicherweise werden auch substanzuelle Veränderungen in der Konstruktion notwendig. Die technischen Probleme der Lagerhaltung, obwohl sie nicht unbeträchtlich sind, verblissen gegenüber denen, die in anderen Bereichen durch irgendeine Änderung der Lagerhaltung hervorgerufen werden. Es wäre unverantwortlich, die Lagerhaltung auf Kosten anderer Bereiche zu optimieren. Aber dies kann nur durch die Erkenntnis verhindert werden, dass der betreffenden Entscheidung eine höhere Rangstelle zukommt und dass sie aufgrund ihres Einflusses auf den gesamten Betriebsprozess dementsprechend behandelt werden muss: Entweder wird sie dem über der Werksleitung stehenden Management anvertraut oder in enger Zusammenarbeit mit allen funktionalen Managern getroffen.

Eine Entscheidung wird auch durch die Anzahl der mitberücksichtigten *qualitativen Faktoren* charakterisiert: durch grundlegende Verhaltensprinzipien, ethische Werte, soziale und politische Vorstellungen und so weiter. In dem Augenblick, in dem Wertvorstellungen in Rechnung gestellt werden müssen, erhält die Entscheidung eine höhere Rangordnung und verlangt entweder einen Entschluss oder die erneute Analyse auf höherer Ebene. Die wichtigsten und häufigsten qualitativen Faktoren sind die Menschen. (Hierauf beruht die in Kapitel 27 gemachte Empfehlung für das Topmanagement, sich aktiv an der Beförderung von Leuten in die oberen Stellungen des mittleren Managements zu beteiligen.)

Schließlich lassen sich Entscheidungen danach untergliedern, ob sie *periodisch auftreten* oder *selten*, wenn nicht gar einmalig sind. Die immer wiederkehrende Entscheidung erfordert eine generelle Regel, eine Grundsatzentscheidung. Da die Entlassung eines Angestellten über das Schicksal eines Menschen entscheidet, muss die allgemeingültige Regel auf einer relativ hohen Ebene der Organisation festgelegt werden. Die Anwendung dieser Regel kann danach auf den Einzelfall bezogen auch auf unteren Ebenen geschehen.

Die seltene Entscheidung ist demgegenüber als ein gesondertes Ereignis zu betrachten. Sie muss immer von Fall zu Fall entschieden werden.

Eine Entscheidung sollte grundsätzlich auf der niedrigstmöglichen Ebene und so dicht wie möglich am »Tatort« gefällt werden. Doch sollte sie auch gewährleisten, dass die jeweilige Ebene alle relevanten Aktivitäten und Ziele überblickt. Die erste Regel gibt uns an, wie weit unten eine Entscheidung getroffen werden *sollte*. Die zweite, wie weit unten sie getroffen werden *kann* und welche Manager an der Entscheidung teilnehmen und über

sie informiert werden müssen. Beide zusammen sagen uns, wo bestimmte Aktivitäten eingeordnet werden sollten. Manager müssen einerseits aufgrund ihrer Position genügend Autorität besitzen, um die typischen für ihre Arbeit relevanten Entscheidungen treffen zu können. Sie müssen andererseits so weit »unten« sein, dass sie genügend detailliertes Wissen und Erfahrung aus »erster Hand« erhalten können.

## Die Analyse der Beziehungen

Der letzte Schritt für den Aufbau der Organisationseinheiten ist eine Analyse der Beziehungen. Sie gibt uns an, wohin die einzelnen Komponenten gehören.

Die Grundregel bei der Einstufung einer Aktivität innerhalb der Organisationsstruktur ist die *Minimierung der möglichen Beziehungen*. Gleichzeitig sollte sie so lokalisiert sein, dass die wesentlichen Beziehungen, von denen ihr Erfolg und die Effizienz ihres Beitrages abhängen, einfach, leicht zugänglich und zentral für die Einheit sind. *Die Zahl der Beziehungen muss also klein bleiben, dafür soll jede einzelne Beziehung vollwertig sein.*

Diese Regel erklärt, warum Funktionen nicht, wie die herkömmliche Organisationstheorie sie sieht, »Bündel verwandter Fähigkeiten« sind. Würden wir dieser Auffassung folgen, müssten wir beispielsweise die Produktionsplanung in eine Planungsabteilung einordnen, in der die verschiedenartigen Planer zusammenarbeiten. Die für die Produktionsplanung erforderlichen Fähigkeiten hängen eng mit allen anderen betrieblichen Planungstätigkeiten zusammen. Stattdessen setzen wir den Produktionsplaner in die Produktion, und zwar so nah wie möglich an den Werksleiter und an die Aufseher der untersten Ebene; denn hierhin gehört er aufgrund seiner Beziehung.

Häufig entsteht ein Konflikt zwischen den Ergebnissen der Entscheidungsanalyse und denen der Beziehungsanalyse. In diesem Fall sollte die Logik der Beziehungen Vorrang genießen.

## Symptome der Fehlorganisation

Es gibt keine vollkommene Organisation. Bestenfalls gibt es eine Organisationsstruktur, die keine Schwierigkeiten verursacht. Welches sind nun die häu-



figsten Fehler bei der Gestaltung der Organisationseinheiten und ihrer Zusammensetzung? Und welche Anzeichen weisen üblicherweise auf ernsthafte Schwächen hin?

Das häufigste und deutlichste Anzeichen für Fehlorganisation ist eine Überzahl von Managementebenen. Eine Grundregel der Organisation ist, *möglichst wenig* Managementschichten und eine möglichst kurze Befehlskette zu errichten.

Jede zusätzliche Ebene erschwert die gemeinsame Richtung und das gegenseitige Verstehen. Jede weitere Ebene verschleiert die Zielsetzungen und lenkt die Aufmerksamkeit ab. Jedes Glied einer Kette erzeugt zusätzliche Spannungen und ist eine weitere Quelle der Trägheit, Reibung und Verzögerung.

Das zweite sehr häufige System für Fehlorganisation ist das wiederholte Auftreten organisatorischer Probleme. Ein Problem ist immer nur scheinbar gelöst, wenn es in anderer Form wieder auftaucht.

Ein typisches Beispiel in einem Produktionsbetrieb ist die Produktentwicklung. Die Absatzleute vertreten die Ansicht, dies sei ihr Gebiet, die Forschungs- und Entwicklungsleute sind ebenfalls überzeugt, dass dies ihre Aufgabe sei. Doch wenn man die Produktentwicklung in einer dieser beiden Abteilungen unterbringt, entstehen immer wieder dieselben Probleme. Tatsächlich sind beide Bereiche ungeeignet. In einem Unternehmen, in dem Innovation vorrangig ist, gehört die Produktentwicklung zu den zentralen und ertragbringenden Tätigkeiten. Sie sollte keiner anderen Funktion untergeordnet sein, sondern besonders als innovativer Teilbereich organisiert werden.

Die Lösung für häufig wiederkehrende Organisationsprobleme bieten die richtigen Analysen, das heißt, Analysen der Schlüsselaktivitäten, der Beitrags-, Entscheidungs- und Beziehungsanalyse. Ein organisatorisches Problem, das wiederholt auftaucht, sollte nicht rein mechanisch abgetan werden, indem man Organisationskästchen auf dem Organigramm hin und her schiebt. Es beweist einen Mangel an Reflexion, Klarheit und Verständnis.

Gleich häufig und gleich gefährlich ist eine Organisationsstruktur, welche die Aufmerksamkeit der entscheidenden Leute auf irrelevante, zweitrangige Probleme ablenkt. Die Organisation sollte das Augenmerk immer auf wesentliche Unternehmensentscheidungen, Schlüsselaktivitäten sowie auf Leistung und Ergebnisse richten. Wenn sie stattdessen Wert legt auf richtiges Benehmen, auf Etikette, auf Verfahren oder sogar auf Kompetenzkonflikte, dann ist sie irreführend und behindert echte Leistung.

Für Fehlorganisation findet man eine Reihe weitverbreiteter Symptome, die gewöhnlich keiner weiteren Diagnose bedürfen. Zunächst gibt es das Symptom der *zu häufigen Sitzungen* mit zu vielen Teilnehmern.

Immer wenn leitende Angestellte, ausgenommen die Mitglieder des Topmanagements, mehr als einen relativ kleinen Teil ihrer Zeit – vielleicht ein Viertel oder sogar noch weniger – mit Sitzungen verbringen, kann man auf Fehlorganisation schließen. Ein Zuviel an Treffen zeigt, dass die Stellen nicht eindeutig definiert, nicht groß genug strukturiert sind oder keine echte Verantwortung besitzen. Das Bedürfnis nach Zusammenkünften weist außerdem darauf hin, dass Entscheidungs- und Beziehungsanalysen entweder überhaupt nicht gemacht oder zumindest nicht angewendet wurden. Als Regel gilt, dass man das Bedürfnis der Menschen sich zusammenzusetzen, um irgendetwas zu vollbringen, möglichst minimieren sollte.

Eine Organisation, in der die Angestellten sich dauernd mit den Gefühlen anderer und dem, was andere mögen oder nicht, beschäftigen, hat keine besonders guten zwischenmenschlichen Beziehungen; denn gute *human relations* sind genau wie gutes Benehmen selbstverständlich. Beständige Besorgnis um die Gefühle anderer Leute ist überhaupt die schlimmste Form von *human relations*.

Eine Organisation, in der dies der Fall ist – und dies gilt für viele –, hat in der Regel zu viel Personal. So kann sie zum Beispiel zu viele Tätigkeiten übernehmen. Statt sich auf die Schlüsselaktivitäten zu konzentrieren, versucht sie von allem etwas zu machen – besonders im Bereich der beratenden und lehrenden Funktionen. Oder aber die einzelnen Tätigkeiten sind überbesetzt. Menschen gehen sich in überfüllten Räumen auf die Nerven; wo genügend Raum geboten wird, lassen sich Kollisionen vermeiden. Überbesetzte Organisationen schaffen eher Arbeit als Leistung, sie erzeugen Reibungen, übertriebene Sensibilität, Gereiztheit und eine Überbeschäftigung mit Gefühlen.

Ein weiteres Anzeichen für Fehlorganisation ist die Beschäftigung von »Koordinatoren«, »Assistenten« und anderen Leuten, deren Job eigentlich darin besteht, keinen Job zu haben. Sie deutet darauf hin, dass Aktivitäten und Jobs zu eng konzipiert sind oder dass Tätigkeiten keine eigene, klar abgegrenzte Leistung erbringen, sondern in verschiedenartige Teilaufgaben zersplittert sind. Gewöhnlich wurden organisatorische Teilbereiche zu stark nach der spezifischen Fähigkeit eingeordnet und nicht so sehr nach ihrer Position im Unternehmensprozess oder nach ihrem Beitrag. *Fähigkeit leistet aber immer nur einen begrenzten Beitrag und selten ein vollständiges Ergebnis.* Wenn man nun eine Organisation an der Fähigkeit ausrichtet, braucht man einen Koordinator oder irgendeinen anderen Pseudoposten, um die Einzelteile zusammenzufügen, die eigentlich nie hätten getrennt werden dürfen.

## »Organisitis« als chronisches Leiden

Eine ganze Reihe von Unternehmen – besonders die großen und komplexen – leiden an der »Organisitis«. Jeder beschäftigt sich ständig mit Organisation und Reorganisation. Bei dem ersten Anzeichen irgendeines Problems – und sei es nur eine Differenz zwischen einem Einkäufer und Leuten der technischen Abteilung – erhebt sich der Schrei nach den »Organisationschirurgen«. Dies können sowohl betriebsfremde Berater als auch betriebsinterne Stäbe sein. Hier ist keine organisatorische Lösung von Dauer, und nur wenige Strukturen bleiben lange genug erhalten, um getestet und für die Praxis ausgewertet zu werden; schon wird die nächste Organisationsstudie in Angriff genommen.

In manchen dieser Fälle kann man allerdings nur auf Fehlorganisation schließen. »Organisitis« setzt ein, wenn die Struktur nicht die Grundprobleme in den Griff bekommt. Sie ergibt sich vor allem, wenn man bei prinzipiellen Änderungen der Größe und Kompliziertheit, der Ziele und Strategie eines Unternehmens nicht dessen Organisation neu durchdenkt und strukturiert.

Doch genauso häufig ist die »Organisitis« selbst auferlegt und eine Form der Hypochondrie. Man sollte deshalb darauf achten, dass organisatorische Änderungen nicht zu häufig und leichtfertig vorgenommen werden. Neuorganisation ist eine Art »chirurgischer Eingriff« – und selbst der kleinste Eingriff impliziert ein gewisses Risiko.

Bei kleineren Mängeln sollten auf keinen Fall sofort Organisationsstudien oder eine Neuorganisation durchgeführt werden, denn keine Organisation ist perfekt. Ein gewisses Maß an Reibungen, Inkongruenz und organisatorischem Durcheinander ist unvermeidlich. Was eine gute Organisation ausmacht, ist nicht Perfektion auf dem Papier, sondern Leistung in der Praxis.

## Zusammenfassung

Zweimal glaubten wir in der kurzen Geschichte des Managements, die Antwort auf die Frage der Organisation gefunden zu haben. Das erste Mal war es während des Ersten Weltkriegs in Henri Fayols »Funktionen«, das zweite Mal, eine Generation später, in Alfred Sloans »föderaler Dezentralisation«. Wenn sie passen, sind diese beiden Modelle immer noch unsere besten Antworten. Wir müssen jedoch immer häufiger Organisationen strukturieren, auf die keines der beiden Modelle passt. In zunehmendem Maß müssen wir

neue und zusätzliche Gestaltungsprinzipien entwickeln. Davon haben wir nun fünf.

In den letzten 100 Jahren haben wir sehr viel über Organisation gelernt. Wir kennen die Vorgaben an eine effektive Organisation. Uns ist bewusst, dass wir in ein und derselben Struktur drei verschiedene Formen von Arbeit organisieren müssen: operative Arbeit, innovative Arbeit und Unternehmensführung. Wir wissen, dass die Struktur der Strategie folgt und Struktur deshalb kein mechanisches Gebilde ist, sondern anhand der Zwecke und Ziele einer Organisation entwickelt werden muss, ausgehend von den Schlüsselaktivitäten, die zur Erreichung der Ziele benötigt werden. Wir haben gelernt, dass Organisationsarbeit mit den »Bausteinen« der Organisation beginnt. Wir wissen, welche Aktivitäten zusammengehören und welche voneinander getrennt zu halten sind. Wir kennen die Symptome einer mangelhaften Organisation. Und wir wissen, dass es die einzig wahre Organisation nicht gibt (wie in Kapitel 7 aufgezeigt wurde).

Eine gute Organisationsstruktur garantiert an sich noch nicht für Leistung. Doch eine mangelhafte oder ungeeignete Struktur behindert Leistung – *und Leistung ist der Prüfstein der Organisationsstruktur.*

## Kapitel 39

# Arbeits- und aufgabenorientierte Gestaltung

Dem »Organisationsarchitekten« stehen gegenwärtig fünf *Gestaltungsprinzipien* zur Verfügung, das heißt fünf unterschiedliche Organisationsstrukturen für die Einstufung der Tätigkeit und die Einordnung der Beziehungen. Zwei davon sind herkömmlich und schon seit vielen Jahren als Organisationsprinzipien bekannt: Henri Fayols funktionale Struktur und Alfred P. Sloans föderale Dezentralisierung.

Drei sind aber neu, und zwar so neu, dass sie noch gar nicht allgemein bekannt sind, geschweige denn als Gestaltungsprinzipien anerkannt werden: die Teamorganisation, die simulierte Dezentralisation und die Systemstruktur.

Alle fünf Prinzipien sind aufgrund besonderer Bedürfnisse empirisch entwickelt worden. Auf den ersten Blick scheinen sie also eher Improvisation als aufbaumäßig sinnvoll oder gar logisch zu sein.

In Wirklichkeit bringen diese Prinzipien jedoch unterschiedliche Formen der Gestaltungslogik zum Ausdruck. Jeder einzelnen liegt eine grundlegende Dimension der Managementorganisation zugrunde, auf der dann die Struktur aufgebaut wird.

## Formale Voraussetzungen

Die Organisationsstruktur muss Mindestanforderungen erfüllen in punkto Klarheit, Wirtschaftlichkeit, Lenkung von Blick und Sicht, Verstehen oder eigenen Aufgaben und der Gesamtaufgabe, Entscheidungsfindung, Stabilität und Anpassungsfähigkeit sowie Fortbestehen und Selbsterneuerung.

1. *Klarheit*: Jeder Teilbereich des Unternehmens und jedes einzelne Mitglied der Organisation, insbesondere aber der Manager, muss wissen, wohin er gehört, wie er eingestuft ist, wo und wie er zum Beispiel Informationen bekommt, wie er Kooperation erreicht oder Entscheidungen erhält. Klarheit ist keineswegs dasselbe wie Einfachheit. Tatsächlich können einfach

aufgebaute Strukturen ohne weiteres unklar und scheinbar komplizierte überaus klar sein.

Eine Struktur, in der niemand ohne ausführliches Organisationshandbuch weiß, wohin er gehört, an wen er sich wenden muss und wie er eingestuft wird, führt zu Reibungen, Zeitverschwendung, Streitereien und Frustrationen und verzögert Entscheidungen – ist also insgesamt nur Belastung.

2. *Wirtschaftlichkeit*: Das Erfordernis der Wirtschaftlichkeit ist eng mit der Klarheit verbunden. Die Kontrolle, die Beaufsichtigung und der Anreiz zur Leistung sollten mit einem Minimum an Aufwand geschehen. Die Organisationsstruktur sollte Selbstkontrolle und Selbstmotivation ermöglichen. Und nur möglichst wenig Leute – dies gilt besonders für leistungsstarke Angestellte – sollten ihre Zeit und Aufmerksamkeit der Inganghaltung des normalen Arbeitsablaufs widmen, das heißt der Verwaltung und dem Organisieren, der internen Kontrolle, der internen Kommunikation und den Personalproblemen.

Doch je weniger vom Input einer Organisation für ihre Funktionsfähigkeit oder zum Beseitigen der Reibungspunkte verwendet werden muss, umso mehr Input kann Output werden, umso wirtschaftlicher arbeitet sie und umso mehr Input wird in echte Leistung umgesetzt.

3. *Lenkung von Blick und Sicht*: Die Organisationsstruktur sollte den Blick des einzelnen Arbeitnehmers und der Managementeinheiten vor allem auf Leistung ausrichten und weniger auf die gemachten Anstrengungen. Sie sollte ihr Augenmerk auf die Ergebnisse des Gesamtunternehmens lenken.

Die Leistung ist der eigentliche Zweck aller Aktivitäten überhaupt. Eine Organisation lässt sich auch mit einem Treibriemen vergleichen, der alle Aktivitäten in einen »Antrieb« – die Leistung – umsetzt. Die Organisation ist umso effizienter, je »direkter« die Übertragung ist, das heißt, je weniger die Geschwindigkeit und Richtung einzelner Tätigkeiten verändert werden muss, um zu gemeinsamer Leistung zu kommen. Die meisten Manager sollten in erster Linie als Geschäftsleute und nicht so sehr als Experten oder Bürokraten handeln. Der Vergleichsmaßstab für sie kann nur die Unternehmensleistung sein und nicht verwaltungstechnische Standards oder fachliche Kompetenz.

4. *Das Verstehen der eigenen und der gemeinsamen Aufgabe*: Eine Organisation sollte jeden einzelnen – insbesondere den Manager und Fachmann, aber auch jeden Managementteilbereich – dazu befähigen, seine eigene Aufgabe zu verstehen.

Gleichzeitig sollte eine Organisation es aber jedem einzelnen ermöglichen, die gemeinsame Aufgabe der ganzen Organisation zu verstehen. Jedes Organisationsmitglied muss, um seine eigenen Anstrengungen zu dem gemein-

samen Ziel in Beziehung zu setzen, verstehen, welche Rolle seine Aufgabe innerhalb der Gemeinschaftsaufgabe spielt und was diese wiederum für seine Aufgabe, seinen Beitrag und seine Leistung impliziert. Die Kommunikation muss deshalb von der Organisationsstruktur begünstigt werden.

5. *Entscheidungsfindung*: Keins der bestehenden Gestaltungsprinzipien strukturiert sich primär um ein Entscheidungsmodell. Und dennoch müssen Entscheidungen über die richtigen Fragen auf der richtigen Ebene getroffen werden, und diese müssen dann in Arbeit und Leistungserfüllung umgesetzt werden. Die Prüfung einer Organisationsstruktur fragt auch danach, ob sie den Entscheidungsprozess behindert oder fördert.

Eine Struktur, die Entscheidungen immer auf die höchstmögliche statt auf die niedrigstmögliche Ebene verlegt, ist eindeutig hemmend. Desgleichen eine Struktur, die auf echten Bedürfnissen begründete wichtige Entscheidungen verschleiert oder sich zu sehr auf die falschen Probleme, wie Kompetenzkonflikte, konzentriert.

6. *Stabilität und Anpassungsfähigkeit*: Eine Organisation braucht ein gewisses Maß an *Stabilität*. Sie muss arbeiten können, selbst wenn die Welt aus den Fugen gerät. Sie muss auf ihrer gestrigen und heutigen Leistung aufbauen und ihre eigene Zukunft und Kontinuität planen können.

Das Individuum braucht ja auch sein Zuhause. Niemand kann im Wartesaal eines Bahnhofs oder als Durchreisender viel leisten. Der einzelne muss einer Gemeinschaft angehören, in der er Leute kennt, welche ihn wiederum kennen, und in der er fest verankert ist.

Doch bedeutet Stabilität nicht Starrheit – im Gegenteil, die Organisationsstruktur erfordert ein *hohes Maß an Anpassungsfähigkeit*. Eine völlig starre Struktur ist nicht stabil, sondern zerbrechlich. Nur wenn sich die Struktur neuen Situationen, Anforderungen, Bedingungen und neuen Gesichtern und Persönlichkeiten anpassen kann, wird sie überleben.

7. *Fortbestehen und Selbsterneuerung*. Zu guter Letzt muss eine Organisation für ihren *Fortbestand und für ständige Selbsterneuerung* sorgen können. Hieraus resultiert eine Reihe von Forderungen.

Eine Organisation muss selbst ihre Führungskräfte von morgen erzeugen. Dies setzt voraus, wie in vorhergehenden Kapiteln bereits gesagt, dass sie nicht zu viele Managementebenen hat, damit ein fähiger Mann, der mit etwa 25 Jahren den ersten leitenden Posten erhält, auch noch im leistungsfähigen Alter Spitzenpositionen erreichen kann.

Ein Merkmal der Selbsterneuerung ist die Fähigkeit einer Organisationsstruktur, auf jeder Ebene die Angestellten auf die nächsthöhere vorzubereiten und zu testen. Dies gilt insbesondere für untere und mittlere Manager im Hinblick auf höhere und Spitzenpositionen.

Für den Fortbestand und die Selbsterneuerung ist es weiterhin notwendig, *neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen zu sein*.

## Erfüllung der Vorgaben

Diese Anforderungen widersprechen sich zum Teil. Kein Gestaltungsprinzip könnte alle gleichzeitig erfüllen. Jede Organisationsstruktur, die leistungsfähig sein und kontinuierlich arbeiten will, muss aber alle diese Bedingungen zumindest bis zu einem gewissen Punkt erfüllen. Dies führt zwangsläufig zu Kompromissen, Abstrichen und Ausgleichen. Es impliziert auch, dass sogar für einfache Organisationen mehr als ein Prinzip angewendet werden muss. Denn wenn eins dieser Merkmale völlig unbefriedigt bleibt, kann das Unternehmen nicht erfolgreich arbeiten. Der Aufbau einer Organisation setzt demnach Verständnis voraus für die relevanten Gestaltungsprinzipien, ihre Anforderungen, ihre Grenzen und für die Beurteilung, inwieweit sie den Gestaltungsmerkmalen entspricht.

Was man bezüglich der verfügbaren Gestaltungsprinzipien zunächst kennen sollte, ist deren Logik. Die »funktionale Organisation« und die »Team-Organisation« sind um die Themen *Aufgabe* und *Arbeit* organisiert. Beide Arten von »Dezentralisierung« sind um *Ergebnisse* organisiert. Die »System-Struktur« ist rund um *Beziehungen* organisiert.

## Die drei Methoden der Arbeits- und Aufgabenorganisation

Jede Arbeit, sei sie physischer oder geistiger Natur, lässt sich in dreifacher Weise organisieren.

Zunächst nach den einzelnen Stadien im Gesamtprozess. Bei dem Bau eines Hauses beginnen wir zuerst mit dem Fundament, dann kommen die Mauer und das Dach und schließlich der Innenausbau.

Arbeit lässt sich so organisieren, dass immer die für jede Stufe erforderlichen Fachkräfte und Werkzeuge vorhanden sind. Die herkömmliche Metall verarbeitende Fabrik mit einem Produkt hat die Reihen der Reibmahlen und Drehbänke auf einem Flügel, die Walzanlagen auf einem anderen, die Erhitzungsvorrichtungen in einem dritten. Die Metallstücke wandern somit zusammen mit den Facharbeitern von einer Werkzeuggruppe zur anderen.



Schließlich können wir ein Team aus Arbeitern mit verschiedenen Fertigkeiten und Werkzeugen bilden und diese bei der jeweiligen Arbeit einsetzen, welche selbst stationär ist. Ein Filmteam, bestehend aus Regisseur, Schauspielern, Elektrikern, Toningenieuren, ist hierfür ein Beispiel. Jeder einzelne leistet hoch spezialisierte Arbeit, doch alle zusammen bilden ein Team.

Fayols *funktionale Organisation* wird gewöhnlich als die Einteilung der Arbeit in verwandte Fertigkeitsbündel beschrieben. Jedoch verwendet sie sowohl die Organisation nach Stadien als auch die nach Fertigkeiten. So traditionelle Funktionen wie die Fertigung oder der Absatz umfassen eine Unzahl verschiedenartiger Fertigkeiten, die keinerlei Verwandtschaft zeigen, wie das Können des Maschinisten und das des Produktionsplaners, die Fähigkeiten des Verkäufers und die des Marktforschers im Absatz. Jedoch stellen Fertigung und Absatz verschiedene Stadien im Gesamtprozess dar. Andere Funktionen wie die Buchführung und die Personalarbeit sind demgegenüber nur nach ihren Fähigkeiten organisiert. Doch richtet sich in jeder funktionalen Organisation die Arbeit immer nach dem Stadium oder den Fertigkeiten. Die Arbeit ist mobil, während die Arbeiter an einem festen Platz bleiben.

In der Teamstruktur dagegen sind sozusagen die Arbeit und die Aufgabe die Fixpunkte. Arbeiter mit unterschiedlichem Können und Werkzeugen werden in einem Team oder einer Arbeitsgruppe vereint und einer bestimmten Aufgabe zugewiesen, sei dies nun ein Forschungsprojekt oder die architektonische Gestaltung eines neuen Bürohauses.

Die funktionale Struktur sowie die Teamstruktur sind bereits sehr alt. Schon die Bewässerungsstädte von Mesopotamien und die ägyptischen Pyramidenbauer organisierten ihre Arbeit funktional. Und das organisierte und permanente Team der »Jagdhorde« lässt sich bis zur letzten Eiszeit zurückverfolgen.

Die Arbeit und die Aufgabe müssen strukturiert und organisiert werden. Jede Organisation muss dafür eins dieser Gestaltungsprinzipien oder beide verwenden. Für viele wäre es ratsam, möglichst beide zu nehmen, wie wir später noch sehen werden. Doch müssen alle Organisationen beide Prinzipien zumindest verstehen.

## Die funktionale Struktur

Die funktionale Form besitzt einen großen Vorteil: *Klarheit*. Jeder hat seinen festen Platz, jeder *versteht seine eigene Aufgabe*. Die Organisation ist überaus *stabil*.

Doch der Preis für Klarheit und Stabilität ist, dass es für jeden einzelnen, auch für die Spitzenkräfte, sehr schwer ist, die *Aufgabe des Gesamtunternehmens zu verstehen* und die eigene Arbeit zu ihr in Bezug zu setzen. Die Struktur ist zwar stabil, aber gleichzeitig zu *starr* und zu *wenig anpassungsfähig*. Sie bereitet die Angestellten nicht auf das Morgen vor, *bildet sie nicht aus und testet sie nicht*. Sie erzeugt in ihnen höchstens den Wunsch nach geringfügiger Verbesserung gegenüber der gegenwärtigen Situation, macht sie aber kaum empfänglich für neue Ideen und neue Methoden.

Die Stärken und Schwächen des funktionalen Prinzips lassen im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeitsbedingung gewisse Eigentümlichkeiten entstehen. Im Optimalzustand arbeitet es extrem wirtschaftlich. Nur sehr wenige Spitzenkräfte müssen ihre Zeit mit der Inangenhaltung der Organisation verbringen, also mit dem Organisieren, Kommunizieren, Koordinieren, Schlichten und ähnlichen Aufgaben. Alle anderen können ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen. Doch im schlimmsten Fall kann die funktionale Organisation auch äußerst unökonomisch arbeiten. Sobald sie sich einer relativ bescheidenen Größe oder Komplexizität nähert, entstehen Reibungen, Missverständnisse, Fehden, Herrschaftsbereiche und unüberwindliche Mauern. Sie braucht dann sehr bald ausgeklügelte, teure und dennoch ungeschickte Managementshilfen – Koordinatoren, Ausschüsse, Sitzungen, *troubleshooter* sowie spezielle Schlichter, die nur Zeitverschwendung bedeuten, ohne die Probleme zu lösen. Und diese degenerierende Tendenz besteht nicht nur zwischen den einzelnen Funktionen. Auch die große funktionale Einheit mit ihren Untereinheiten und Unterfunktionen wird schnell ineffizient und verlangt immer mehr Anstrengungen von Seiten des Managements zur Erledigung von rein internen Angelegenheiten.

Ihre Hauptstärke und zugleich ihre größte Schwäche ist die *Leistungsorientierung*. Jeder funktionale Manager betrachtet seine Funktionen als die wichtigsten und legt damit die Betonung auf spezifisches Können und fachliche Kriterien. Hierbei kann es leicht passieren, dass Leute einer funktionalen Einheit das Wohl anderer Funktionen oder sogar des gesamten Unternehmens den Interessen ihrer eigenen Einheit unterwerfen. Und dagegen gibt es praktisch kein Mittel. Das Streben nach Vergrößerung der eigenen Funktionen ist der Preis für den lobenswerten Wunsch jedes Managers, gute Arbeit zu leisten.

Die *Kommunikation* ist in der kleinen funktionalen Organisation relativ gut. Sie wird aber von einer bestimmten Unternehmensgröße an zerstört. Selbst in der einzelnen funktionalen Einheit wie der Absatzabteilung lässt die Kommunikation nach, wenn die Einheit größer oder vielfältiger wird. Leute

werden immer mehr zu Spezialisten und interessieren sich primär für ihr enges Spezialgebiet.

Als Entscheidungsstruktur ist selbst die kleine funktionale Organisation unzureichend. Denn Entscheidungen können in der Regel nur auf höchster Ebene getroffen werden. Nur der Mann an der Spitze kann das gesamte Unternehmen überblicken. Dementsprechend werden Entscheidungen leicht missverstanden und nur schlecht ausgeführt. Sie werden eher danach beurteilt, »wer Recht hat«, als danach, »was richtig ist«. Und da eine funktionale Organisation sehr stabil, aber wenig anpassungsfähig ist, wird der Anreiz, etwas umwerfend Neues und Andersartiges zu machen, leicht unterdrückt.

Auch bei der *Weiterentwicklung*, *Vorbereitung* und dem *Testen von Angestellten* leistet die funktionale Organisation keine guten Dienste. Sie legt zwangsläufig den Schwerpunkt auf die Aneignung von Wissen und das spezifische Können. Der Spezialist wird aber leicht einseitig in seinem Blick, seinen Fähigkeiten und seiner Loyalität. In einer funktionalen Organisation neigt man leicht dazu, Interesse für die Arbeit anderer Funktionen als ungebührlich anzusehen, was dann zu engstirniger Isolation führt.

Diese Schwächen und Grenzen der funktionalen Organisation waren von Anfang an ersichtlich. Deshalb gab es schon viele Versuche, sie zu beseitigen. Dabei hat man sich vor allem auf ihre größte Schwäche konzentriert: die Tendenz, dass Zielvorstellungen der funktionalen Angestellten zu sehr von den Ergebnissen abgelenkt und stattdessen die Anstrengungen und die Geschäftigkeit überbetont werden.

## Ihr begrenzter Anwendungsbereich

Selbst in den adäquaten Anwendungsbereichen bleibt die funktionale Organisation immer auf die betriebliche Arbeit beschränkt. Unternehmensführung ist eine besondere Arbeit (vergleiche Kapitel 43), jedoch nicht funktional, und kann deshalb nicht funktional organisiert werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sie sonst zu schwach wird.

Für innovative Arbeit ist das funktionale Prinzip sogar noch ungeeigneter. Bei der Innovation ertasten wir den Weg zum völlig Neuen und Unbekannten. Dazu benötigen wir die individuellen Fertigkeiten der verschiedenen Disziplinen. Dabei wissen wir nicht, wann und wo sie benötigt werden, wie lange, in welchem Umfang und Ausmaß. Die innovative Aufgabe lässt sich deshalb nicht nach der funktionalen Organisation aufbauen, ja sie ist unvereinbar mit ihr.

## Wo der Funktionalismus funktioniert

Der Funktionalismus eignet sich ausgezeichnet für die Unternehmensform, für die er konzipiert wurde. Henri Fayols funktionales Modell war zu Beginn dieses Jahrhunderts die von ihm geleitete Bergwerksgesellschaft. Sie war für damalige Verhältnisse relativ groß, für heutige Vorstellungen dagegen recht bescheiden. Neben einigen Ingenieuren beschäftigte sie nur manuelle Arbeiter für eine bestimmte Tätigkeit. Ein Bergwerk hat nur ein Produkt, dessen Größenordnung je nach Kunden variiert. Die Kohle braucht außer dem Waschen und Aussortieren keine weitere Behandlung. Sie hatte damals nur drei Märkte – Stahlwerke, Elektrizitätswerke und Hausbesitzer. Und obgleich sich die Technologie des Kohlebergbaus zu Fayols Zeit sehr schnell wandelte – zu Beginn seiner Karriere waren noch keine Sprengkörper in Gebrauch, und als er sich zur Ruhe setzte, gab es bereits mechanische Kohleschneideapparate –, so veränderte sich der Prozess selbst gar nicht. Auch gibt es praktisch keine Möglichkeit zur Innovation, da eine Mine eben immer nur Kohle fördert.

Fayols Firma besaß genau die Unternehmensform, für die das funktionale Modell ausgesprochen geeignet war. Dagegen lässt sich alles, was komplizierter, dynamischer oder unternehmerischer ist, mit diesem Organisationsmodell nicht mehr bewältigen, da die investierte Zeit und der Aufwand sonst zu hoch und die Arbeitskraft leicht für bloße Geschäftigkeit vergeudet wird. In größeren und komplexeren Betrieben sollte das funktionale Modell deshalb immer nur als *ein* Prinzip und niemals als *das* Prinzip verwendet werden; und selbst in der geeigneten Unternehmensform erfordern Form und Struktur der Unternehmensspitze ein andersartiges Gestaltungsprinzip.

## Das Team

Ein Team ist eine – in der Regel relativ kleine – Gruppe von Leuten mit unterschiedlicher Vorbildung, speziellen Fertigkeiten und Wissen, die aus verschiedenen Bereichen der Organisation kommen und gemeinsam an einer spezifischen und genau definierten Aufgabe arbeiten. Gewöhnlich gibt es einen Teamleiter, der für die Dauer der Aufgabe diese Position innehat. Eigentlich ergibt sich die Führung immer aus der Logik der Arbeit und dem jeweiligen Stadium. Es gibt deswegen keine richtigen Vorgesetzten und Untergebenen, sondern nur Erfahrene und weniger Erfahrene.

Die meisten Unternehmen und viele andere Institutionen haben in einzelnen Fällen bereits mit Teams gearbeitet. Doch erst seit kurzem haben wir erkannt, was unsere nomadischen Vorfahren schon wussten, dass das Team sich auch als permanentes Strukturprinzip eignet. Der Auftrag des Teams ist immer eine spezifische Aufgabe – dies gilt für die Jagd wie für die Produktentwicklung. Die Gruppe selbst kann jedoch permanent bestehen. Ihre Zusammensetzung kann von Aufgabe zu Aufgabe variieren, doch ihre Basis bleibt einigermaßen konstant, selbst wenn einzelne Mitglieder zwischen den Aufgaben abwesend sind oder gleichzeitig mehreren Teams angehören.

Das Krankenhaus ist wohl das einfachste Beispiel. Der strukturelle Teil eines Krankenhauses ist ein Team aus Pflegepersonal für die Bedürfnisse des einzelnen Patienten, welche von dem Teamleiter, dem Arzt, und der Oberschwester als leitendem Organ der Gruppe definiert werden.

Im Krankenhaus muss sich jeder, der direkt mit der Patientenversorgung zu tun hat, also letztlich jedes Teammitglied, persönlich für den Erfolg des gesamten Teams verantwortlich fühlen. Die Anweisungen des Arztes sind für alle »Gesetz«. Doch ein Krankengymnastiker, der die Anweisung erhält, mit einem Patienten Rehabilitationsübungen zu exerzieren, muss darauf achten, ob ein Patient Fieber hat und er die Übungen besser unterbricht. Er muss der Schwester Bescheid sagen und das Abnehmen der Temperatur verlangen. In seinem spezifischen Bereich wird er sich auch nicht scheuen, den Anweisungen eines Arztes zu widersprechen. So verordnet ein Arzt einem orthopädischen Patienten vielleicht Krücken und unterweist ihn in deren Gebrauch. Der Krankengymnastiker stellt vielleicht mit einem Blick fest, dass der Betreffende keine Krücken benötigt, sondern dass es ein Stock auch tut bzw. gar keine Hilfsmittel nötig sind.

Die Verantwortung für die Leistung liegt bei dem gesamten Team. Jede Krankenschwester holt sich als Teamleiter die benötigten Ressourcen aus der Organisation je nach Bedarf. In einer bestimmten Phase setzt sie Röntgenassistenten ein, in einer anderen Krankengymnastiker, in einer anderen medizinische Laboranten usw. Die Zusammensetzung des Teams mag bei jedem Patienten anders sein, doch wird der Teamleiter, der die Hauptverantwortung trägt, wahrscheinlich immer wieder mit denselben drei oder vier Männern in jedem funktionalen Bereich arbeiten.

## Voraussetzungen für die Teamgestaltung

Teamgestaltung setzt einen kontinuierlichen Auftrag voraus, dessen spezifische Aufgaben jedoch häufig wechseln. Wenn es keinen derartigen Auftrag

gibt, entsteht höchstens eine *ad hoc* geschaffene vorübergehende Arbeitsgruppe, aber keine auf dem Team als permanenter Einheit aufbauende Organisation. Wenn sich die Aufgaben nicht ändern oder wenn ihre relative Bedeutung oder Folge unverändert bleibt, ist eine Teamorganisation überflüssig.

Ein Team braucht ein klar und eindeutig definiertes Ziel, damit es jederzeit die Möglichkeit hat, das Ziel mit der Arbeit und Leistung des gesamten Teams und jedes einzelnen Mitglieds zu vergleichen.

Eine Aufgabengruppe braucht Anleitung, sei es von einem ständigen Leiter – wie dem Arzt und der Schwester im Krankenhaus – oder dem anerkannten Führer eines Topmanagement-Teams – oder einem vorübergehenden, jeweils phasenweisen Leiter. Im letzteren Fall muss es aber einen Mann geben, der immer den jeweiligen Leiter einer Phase bestimmt. Er ist nicht etwa verantwortlich für die anfallenden Entscheidungen und Anordnungen, sondern für die Bestimmung desjenigen, der in einer bestimmten Phase und unter bestimmten Bedingungen die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis hat. Ein Team ist somit nicht in dem Sinne demokratisch, dass Entscheidungen durch Mehrheitsbeschluss getroffen werden. Es betont Autorität, doch leitet sich diese aus der Aufgabe ab und orientiert sich allein an ihr.

Das gesamte Team ist immer für die Aufgabe verantwortlich. Der Einzelne trägt einerseits mit seinen besonderen Fähigkeiten und seinem Wissen bei und ist andererseits für den Output und die Gesamtleistung verantwortlich. Denn das Team ist die Einheit.

Teammitglieder müssen sich nicht unbedingt gut untereinander kennen, um Leistungen zu erbringen. Doch müssen sie auf jeden Fall die Funktionen und potenziellen Beiträge aller kennen. Wichtig sind also das gegenseitige Verstehen der einzelnen Aufgaben und das gemeinsame Verständnis für die gemeinsame Aufgabe.

Die vorrangige Aufgabe des Teamleiters ist deshalb, für Klarheit zu sorgen: für klare Ziele und klare Rollen jedes einzelnen, ihn selbst eingeschlossen.

## Die Stärken und die Schwächen des Teams

Das Team besitzt offensichtlich Stärken. Jeder weiß immer Bescheid über die Arbeit der Gesamtheit und betrachtet sich selbst als dafür verantwortlich. Es ist höchst empfänglich für neue Ideen und Methoden und überdies sehr anpassungsfähig.

Andererseits besitzt es auch große Nachteile. Es vermittelt keine Klarheit, wenn nicht der Teamleiter dafür sorgt. Es ist nicht sehr stabil und ziem-

lich unwirtschaftlich, da es beständige Leitung, die Beobachtung der Beziehungen unter den Mitgliedern, die Einweisung in die Aufgaben, Erklärungen, Behutsamkeit, Kommunikation und so weiter erfordert. Ein großer Teil der Energien aller Mitglieder wird für derartige Dinge verschwendet. Obwohl jeder im Team die gemeinsame Aufgabe versteht, ist er sich nicht immer ganz im Klaren über die eigene spezifische Aufgabe. Vielleicht interessiert er sich so stark für die Tätigkeit der anderen, dass er seine Arbeit darüber vernachlässigt.

Teams sind anpassungsfähig und höchst aufgeschlossen für Experimente, neue Ideen und neue Methoden. Sie sind derzeit das beste Mittel, um funktionale Isolierung und Engstirnigkeit zu überwinden. Jeder Karrierefachmann sollte bestimmte Erfahrungen in Teams sammeln.

Dennoch sind Teams bei der Vorbereitung der Angestellten für die Verantwortung höherer Managementposten oder bei dem Testen ihrer Leistungen nur wenig effizienter als die direkte funktionale Organisation. Ein Team sorgt weder für klare Kommunikation noch für eindeutige Entscheidungen. Die ganze Gruppe muss ständig sich selbst und den restlichen Managern der Organisation ihre Arbeit, ihre Ziele und bisherigen Leistungen erklären und dafür sorgen, dass die erforderlichen Entscheidungen öffentlich bekannt gemacht werden. Sonst besteht die Gefahr, dass sie unangemessene Entscheidungen trifft, die womöglich das ganze Unternehmen unwiderruflich verpflichten.

Teams versagen – und zwar ziemlich häufig – vor allem deswegen, weil sie sich keine Selbstdisziplin und Verantwortung auferlegen, obgleich beides gerade aufgrund des großen Freiheitsspielraumes unbedingt erforderlich ist. Keine Arbeitsgruppe kann mit lockerem Arbeitsstil funktionieren.

Die größte Einschränkung der Teamstruktur ist die Größe. Teams arbeiten am besten mit wenigen Mitgliedern. Die ursprüngliche Jagdhorde hatte sieben bis fünfzehn Mitglieder. Desgleichen die Teams im Fußball, Baseball und Cricket. Ein größeres Team wird schwerfällig. Seine Stärken wie die Flexibilität und das ausgeprägte Verantwortungsgefühl seiner Mitglieder werden geschwächt. Seine Grenzen – mangelnde Klarheit, Kommunikationsprobleme, Überbeschäftigung mit dem internen Mechanismus und den Beziehungen – werden zu lähmenden Schwächen.

## Der Anwendungsbereich der Teamorganisation

Seine größenmäßige Beschränkung bestimmt letztlich über die Anwendungsmöglichkeiten des Teamprinzips.

Für Führungsarbeit ist es auf jeden Fall derzeit (wie wir noch in Kapitel 43 sehen werden) und vielleicht sogar überhaupt das beste Prinzip. Auch für innovative Arbeit ist das Team die bevorzugte Organisationsform (vergleiche Kapitel 40).

Doch für den größten Teil der betrieblichen Arbeit ist das Team allein nicht ausreichend. Es ist vielmehr komplementär – und zwar ist es eine sehr notwendige Ergänzung. Vielleicht macht gerade die Teamorganisation das funktionale Prinzip überhaupt erst so wirksam, dass es den Erwartungen seiner Erfinder entspricht.

## Teamgestaltung und Wissensorganisation

Wahrscheinlich ergänzt sich das Team mit der funktionalen Organisation am besten durch Wissensarbeit. In der *Wissensorganisation* muss vielleicht die Funktion eines Mannes als »sein Zuhause« mit dem Team als seinem Arbeitsplatz in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden.

Wissensarbeit allein ist von der Definition her spezialisierte Arbeit. Die Verschiebung vom mittleren Management zur Wissensorganisation der Führung und des Fachwissens bringt deshalb in die Managementgruppe eine Reihe von Spezialisten, die nicht als Stäbe arbeiten, sondern mit betrieblichen Aufgaben betraut sind. Das herkömmliche Muster der typischen Funktionen wird somit ersetzt durch eine Vielzahl neuartiger Funktionen. Natürlich sollten viele von ihnen in Gruppen zusammengefasst werden. Doch selbst wenn der Steuerfachmann oft mit anderen »Finanzleuten« in die Buchhaltungs- und Finanzabteilung integriert wird, vollbringt er eine andersartige und selbständige Arbeit. Dies gilt auch für Produktmanager oder Marketingmanager, die in ähnlich zweideutiger Beziehung zur herkömmlichen Absatzfunktion, zur traditionellen Forschungs- und Entwicklungsfunktion und zur Fertigungsfunktion stehen.

Dies erfordert eine Stärkung des funktionalen Managements. Es muss genau festgelegt werden, welche Spezialgebiete benötigt werden, sonst wird die Organisation von sinn- und zweckloser Fachsimpelei überflutet. Die Schlüsselaktivitäten müssen durchdacht werden, in denen hoch spezialisiertes Wissen notwendig ist, damit dies Wissen in den Schlüsselbereichen in ausreichender Form und Qualität vermittelt wird. Aber es ist auch notwendig, darauf zu achten, dass in anderen Aktivitäten nur das Minimum an Wissensarbeit verlangt wird.

Auch muss man sich immer wieder vergewissern, dass das Spezialgebiet auch den Beitrag leistet, um dessentwillen es überhaupt in das Unterneh-



men integriert wurde. Darüber hinaus muss man heute schon die neuen Fachgebiete von morgen antizipieren sowie die an diese neuen Spezialgebiete gestellten Anforderungen. Kurzum, man muss sich unbedingt funktional mit der Weiterentwicklung des Managements, die ich in Kapitel 24 bereits näher erläutert habe, befassen.

Ganz wichtig ist auch die Betreuung und Leitung der Spezialisten selbst. Arbeiten sie wirklich an den wesentlichen Aufgaben oder vergeuden sie ihre Zeit? Schaffen sie wirklich neues Leistungspotential und neue Leistungskapazitäten oder befassen sie sich nur mit längst bekannten Dingen? Werden sie produktiv eingesetzt oder einfach nur »beschäftigt«? Die professionelle sowie menschliche Entwicklung des einzelnen, das heißt Managerentwicklung darf also auch nicht vergessen werden.

All dies sind zentrale Fragen, die sich nicht durch die Kontrolle der geleisteten Arbeitsstunden beantworten lassen. Sie erfordern Kenntnis des funktionalen Bereichs und echtes funktionales Management.

Fachwissen wird wahrscheinlich weitgehend streng funktional organisiert werden. Ein großer Teil wird jedoch von Individuen getan, die an sich schon einen eigenständigen organisatorischen Teilbereich bilden.

In Zukunft werden zwar immer mehr Fachleute einen funktionalen Standort haben, ihre Arbeit jedoch gemeinsam in einem Team mit Experten aus anderen Funktionen und Fachgebieten machen. Je spezieller das Wissen eines solchen Fachmanns ist, um so eher wird er seine Arbeit nicht in seinem eigenen funktionalen Teilbereich leisten, sondern in Teams mit verschiedenartigen Funktionen. Denn spezialisiertes Wissen ist immer nur ein Fragment, es liefert ausschließlich Daten und wird erst produktiv in Verbindung mit dem Wissen anderer Spezialisten. Es wird erst effektiv als Input für die Entscheidungen, für die Arbeit und für das Verständnis anderer Organisationsmitglieder. Es liefert erst Ergebnisse im Rahmen eines Teams.

Die Organisation der Führung und des Fachwissens wird deshalb immer stärker zweidimensional organisiert werden. Einmal funktional: hier wird der Einzelne und sein Fachwissen eingesetzt. Und zum anderen als Team: hier wird die Arbeit und die Aufgabe angeleitet. In einer Hinsicht untergräbt dieser Kompromiss das funktionale Prinzip, in anderer Hinsicht rettet er dies Prinzip und macht es effizient. Auf jeden Fall erfordert es starke, fachlich qualifizierte, tatkräftige funktionale Manager und Teilbereiche.

Das Team ist bestimmt nicht das Wundermittel, als das es im Rahmen der Diskussion um die *kleine Gruppe* und die *formfreie Organisation* immer wieder hingestellt wurde. Es ist eine schwierige Struktur, die sehr viel Selbstdisziplin verlangt. Es hat strenge Grenzen und große Schwächen.

Doch ist es auch nicht, wie viele Manager immer noch glauben, ein zeitlich befristetes Hilfsmittel, um einmalige Spezialprobleme zu lösen. Es ist ein echtes Gestaltungsprinzip der Organisation. Es ist das *beste* Prinzip überhaupt für die permanente Organisation, der Führungsarbeit und der innovativen Arbeit. Und es ist eine wichtige und vielleicht essentielle Ergänzung der funktionalen Struktur – für die Massenproduktion in der manuellen Fertigung oder im Büro und vor allem für die mit Fachwissen verbundene Arbeit. Es ist wahrscheinlich der Schlüssel, um die funktionale Leistung in der Wissensorganisation voll zum Tragen zu bringen.

## Zusammenfassung

Uns stehen also *fünf verschiedene Gestaltungsprinzipien* zur Verfügung. Jedes erfüllt bestimmte Gestaltungsvorgaben, aber keines erfüllt alle. Jedes hat seine Stärken, Schwächen und rigorosen Effektivitätsanforderungen. Und jedes folgt einer anderen Gestaltungslogik. Die ersten beiden Gestaltungsprinzipien, die »funktionale Organisation« und die »Team-Organisation«, sind rund um die *Aufgaben- und Arbeitslogik* organisiert.

Auch wenn sie oft als Widerspruch betrachtet werden, ergänzen sie sich gegenseitig, insbesondere in der Wissensarbeit, die zunehmend in Form von Matrix-Organisationen unter Einsatz der Gestaltungsprinzipien von Funktionen und Teams strukturiert wird.

## Kapitel 40

# Drei Arten von Teams

*Teambuilding* ist heutzutage ein beliebtes Schlagwort in amerikanischen Organisationen. Die Ergebnisse sind nicht übermäßig beeindruckend.

Die Ford Motor Company begann vor mehr als 20 Jahren mit dem Aufbau von Teams für die Konstruktion ihrer neuen Modelle. Daraufhin war von »schweren Problemen« die Rede, und auch die Kluft in der Entwicklungszeit zwischen Ford und seinen japanischen Konkurrenten war kaum schmaler geworden. Die Saturn-Sparte von General Motors wollte das herkömmliche Fließband in ihrer »Fabrik der Zukunft« durch Teamarbeit ersetzen, kam aber allmählich wieder auf das Fließband nach Detroit-Manier zurück. Procter & Gamble startete mit viel Aufhebens eine Teambuilding-Kampagne. Anschließend griff der Konzern bei der Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte jedoch wieder auf Einzelverantwortlichkeiten zurück.

Ein Grund – vielleicht sogar der Hauptgrund – für diese Misserfolge ist die unter Führungskräften beinahe universelle Überzeugung, es gebe nur *eine Art von Team*. Dabei gibt es deren drei – jedes verschieden in Hinsicht auf seine Struktur, auf das von den Mitgliedern geforderte Verhalten, auf seine Stärken, Schwächen, Einschränkungen und Voraussetzungen, aber besonders in Bezug auf das, was es erreichen kann und wofür es eingesetzt werden sollte.

Die *erste* Art von Team ist das Baseball-Team. Das chirurgische Team, das eine Operation am offenen Herzen vornimmt, ist ein *Baseball-Team*. Dieses Team stellt Detroit seit jeher für die Konstruktion eines neuen Autos auf.

Die Spieler spielen *im* Team, nicht *als* Team. Sie haben fixe Positionen, die sie nie verlassen. Der Second Baseman läuft nur selten los, um dem Pitcher zu helfen, ebenso wie der Narkosearzt nur selten der OP-Schwester zur Hand geht. »Up at bat, you are totally alone« – du bist dran, es liegt allein an dir – ist ein alter Spruch aus dem Baseball-Sport. Im traditionellen Detroit-Konstruktionsteam bekamen die Leute aus dem Marketing die Konstrukteure selten zu Gesicht und wurden von ihnen auch nie konsultiert. Die Konstrukteure taten ihre Arbeit und gaben die Ergebnisse an die

Entwicklungsingenieure weiter, die wiederum ihre Arbeit taten und ihre Ergebnisse an die Fertigung gaben, die dann ihre Arbeit tat und das Resultat an das Marketing übergab.

Die zweite Art von Team ist das Football-Team. Das Krankenhausteam, das sich um drei Uhr morgens um einen Patienten im Schockraum schart, ist das Football-Team, ebenso wie es die Konstruktionsteams japanischer Automobilhersteller sind. Die Spieler im Football-Team haben zwar ebenfalls fixe Positionen wie jene im Baseball-Team. Aber im Football-Team *spielen die Spieler als Team*.

Die japanischen Konstruktionsteams, die von Detroit und Procter & Gamble so schnell kopiert wurden, sind Teams vom Typus »Football«. Oder, um mit den Ingenieuren zu sprechen, hier waren die Konstrukteure, Ingenieure, Fertigungsmitarbeiter und Marketingleute *parallel* geschaltet. Das traditionelle Detroit-Team hingegen war *in Serie* geschaltet.

Die dritte Art von Team ist das Tennis-Doppel – jene Art, von der das Saturn-Management hoffte, es würde das traditionelle Fließband ersetzen. Diese Art von Team spielt auch als Jazz-Combo oder es besteht aus leitenden Führungskräften, die in großen amerikanischen Unternehmen das »President's Office« bilden, oder aber es bringt am ehesten eine echte Innovation hervor, wie etwa den PC vor rund 35 Jahren.

Im Doppel-Team haben die Spieler eher eine *vorrangige denn eine festgelegte Position*. Sie sollen ihren Mitspieler im Team »decken«, sich an dessen Stärken und Schwächen anpassen ebenso wie an die wechselnden Anforderungen des »Spiels«.

Führungskräfte und die Managementliteratur haben heutzutage für Teams im Baseball-Stil wenig übrig, ob im Büro oder in der Fabrik. Sie werden mitunter gar nicht mehr als Teams anerkannt. Dabei hat diese Art von Team durchaus enorme Stärken. Jedes Mitglied kann einzeln beurteilt werden, kann klare und konkrete Ziele haben, zur Verantwortung gezogen werden, gemessen werden – man denke nur an die von echten Fans heruntergespulten Statistiken zu jedem Major-League-Spieler in der Geschichte des Baseballs. Jedes Mitglied kann seinen Stärken entsprechend geschult und gefördert werden. Und da die Mitglieder sich an niemand anderen im Team anpassen müssen, kann jede Position mit einem »Star« besetzt werden, mag jeder einzelne von ihnen noch so launenhaft, missgünstig oder süchtig nach Rampenlicht sein.

Doch das Baseball-Team ist unflexibel. Es funktioniert nur dann gut, wenn alle das Spiel schon oft gespielt und die Handlungsabfolge von vollständig verinnerlicht haben. Aus diesem Grund war dieses Team für Detroit in der Vergangenheit das Richtige.

Es ist noch keine 30 Jahre her, da war Schnelligkeit und Flexibilität im Automobildesign das Letzte, was Detroit brauchte oder wollte. Die traditionelle Massenproduktion erforderte lange Modellbeständigkeit mit minimalen Änderungen. Und da der Wiederverkaufswert des »guten Gebrauchtwagens« – das heißt weniger als drei Jahre alt – für den Käufer eines Neuwagens einen wesentlichen Faktor darstellte, war es ein schwerer Fehler, öfter als alle fünf Jahre eine neue Konstruktion (die den alten Wagen abwertete) auf den Markt zu bringen. So brachen Umsatz und Marktanteile jedes Mal ein, wenn Chrysler vorzeitig ein neues, herausragendes Modell herausbrachte.

Die Japaner haben die »flexible Massenproduktion« nicht erfunden; IBM setzte sie vermutlich als Erster ein, um 1960. Als aber die japanische Automobilindustrie sie übernahm, ermöglichte sie die Einführung eines neuen Fahrzeugmodells parallel zu einem erfolgreichen alten Modell. Und von diesem Moment an war das Baseball-Team für Detroit tatsächlich das falsche Team, ebenso wie für die gesamte Massenproduktions-Industrie. Der Konstruktionsprozess musste für ein Football-Team umstrukturiert werden.

Das Football-Team hat die Flexibilität, die Detroit braucht. Aber es hat weitaus strengere Vorgaben zu erfüllen als das Baseball-Team. Es braucht einen *Spielstand* – so wie das Spiel, das der Coach der Mannschaft auf dem Feld signalisiert.

Die Vorgaben, mit denen die Japaner ihre Konstruktion eines neuen Automodells – oder eines neuen Elektronikprodukts – beginnen, sind weit strenger und detaillierter als man es in Detroit in Bezug auf Stil, Technologie, Leistung, Gewicht, Preis und so weiter gewohnt ist. Und die Vorgaben werden weit strenger befolgt.

Im traditionellen Team nach dem Vorbild des Baseballs erledigt jede Position – Planung, Fertigung, Marketing – ihre Aufgabe auf ihre Weise. Im Football-Team hingegen gibt es keine Freizügigkeit dieser Art. Was der Coach sagt, ist Gesetz. Die Spieler haben sich für Anweisungen, Belohnungen, Beurteilungen und Beförderungen ausschließlich an diesen einen Boss zu halten.

Der einzelne Ingenieur im japanischen Konstruktionsteam ist ein Mitglied der technischen Abteilung seines Arbeitgebers. Er arbeitet aber im Konstruktionsteam, weil der Teamleiter ihn angefordert hat – nicht weil der Leiter der technischen Abteilung ihn dorthin beordert hat. Er kann mit der Abteilung Rücksprache halten und sich Rat holen. Aber seine Anweisungen kommen vom Chef des Konstruktionsteams, der auch seine Leistung beurteilt. Wenn es in diesen Teams Stars gibt, dann nur, wenn sie vom Teamleiter mit einem *Alleingang* betraut werden. Andernfalls ordnen sie sich dem Team unter.

Noch strenger sind die Anforderungen an das *Doppel-Team* – jene Art, die man in der Saturn-Sparte von GM in ihrem Werk der »flexiblen Fertigung« aufbauen wollte. Ein flexibles Werk braucht ein solches Team ohne Frage. Das Team muss außerdem relativ klein sein, fünf bis sieben Mitglieder sind die Obergrenze. Die Mitglieder müssen gemeinsam geschult werden und einige Zeit zusammen arbeiten, bevor sie vollends als Team funktionieren. Für das gesamte Team muss es *ein* klares Ziel und zugleich erhebliche Flexibilität in Bezug auf die Arbeit und Leistung jedes Einzelnen geben. Und in dieser Art von Team kommt »Leistung« ausschließlich vom Team; den einzelnen Mitgliedern kommen lediglich »Beiträge« zu.

Alle drei genannten Arten von Teams sind echte Teams. Aber sie sind so unterschiedlich – im erforderlichen Verhalten, in dem, was sie am besten können, und in dem, was sie überhaupt nicht können – dass Mischformen auf jeden Fall ausgeschlossen sind. Jede Art von Team kann nur auf eine Weise spielen. Und es ist sehr schwierig, von einer Art auf eine andere umzusteigen.

Ein allmählicher Übergang kann nicht funktionieren. Stattdessen muss mit der Vergangenheit vollends gebrochen werden – so traumatisch das auch sein mag. Das bedeutet, dass keiner mehr sowohl dem alten Boss als auch dem neuen Coach beziehungsweise Teamleiter unterstellt sein kann. *Ihre Belohnungen, ihre Bezahlung, ihre Beurteilungen und ihre Beförderungen müssen vollständig von ihrer Leistung in ihren neuen Rollen in ihren neuen Teams abhängen.* Dies ist aber so unbeliebt, dass man stets versucht ist, Kompromisse einzugehen.

Bei Ford blieben die Finanzmitarbeiter weiterhin dem Finanzstab unterstellt – statt den neuen Konstruktionsteams. Die Saturn-Sparte von GM versuchte, die Autorität der traditionellen Chefs – direkte Vorgesetzte und Betriebsleiter – beizubehalten statt Entscheidungsbefugnisse an die Arbeitsteams zu übertragen. Das ist jedoch so, als würde man mit denselben Personen auf demselben Spielfeld zur selben Zeit Baseball und ein Tennis-Doppel spielen wollen. Es läuft unweigerlich auf Frustration und mangelhafte Leistung hinaus. Eine ähnliche Verwirrung dürfte bei Procter & Gamble geherrscht haben.

»Teams« sind also »Tools«. Folglich hat jedes Konstruktionsteam seine eigenen Einsatzbereiche, seine eigenen Eigenschaften, seine eigenen Anforderungen, seine eigenen Grenzen. Teamwork ist weder »gut« noch »wünschenswert«, sondern eine Tatsache. Wo immer Menschen zusammen arbeiten oder spielen, sie tun es als Team. *Welches Team für welchen Zweck eingesetzt werden sollte*, ist eine zentrale, schwierige und riskante Entscheidung, die nur sehr schwer rückgängig zu machen ist. Jedes Management sollte daher lernen, wie sie zu treffen ist.

## Zusammenfassung

Teams sind derzeit groß in Mode. Man sollte daher nicht nur wissen, wann das Team das geeignete Gestaltungsprinzip darstellt, sondern auch, welche Art von Team für eine bestimmte Aufgabe die richtige ist. Es gibt drei Arten von Teams. Im ersten, dem *Baseball-Team*, ist jeder Spieler ein Spezialist, spielt vorwiegend als *Einzelspieler* und *verlässt selten seine fixe Position*. Das chirurgische Team ist ein Beispiel für diese erste Art von Team. Die zweite Art ist das *Football-Team*, bei dem jeder Spieler eine spezielle Stärke hat, aber jeder seine Stärke *parallel und nach Anweisung des Coachs* einbringt – hier ist »Teamwork« ein entscheidender Erfolgsfaktor. Das Spezialistenteam, das sich um einen Patienten im Schockraum kümmert, ist ein Beispiel für das zweite Team. Die dritte Art schließlich ist das *Tennis-Doppel*, bei dem *die Teammitglieder in verschiedenen Positionen trainiert werden und erhebliche Flexibilität hinsichtlich des Beitrags genießen*, den sie zur Erfüllung des Teamziels leisten müssen.

## Kapitel 41

# Ergebnis- und beziehungsorientierte Gestaltung

## Föderalistische Dezentralisation

Bei der föderalistischen Dezentralisation ist ein Unternehmen in eine Reihe von autonomen Betrieben unterteilt. Jede Einheit ist verantwortlich für ihre Leistung, ihre Ergebnisse und ihren Beitrag zu den Gesamtergebnissen. Jede Einheit hat ihr eigenes Management, das selbständig seinen autonomen Betrieb leitet.

Die föderalistische Dezentralisation setzt voraus, dass die Aktivitäten innerhalb eines autonomen Betriebes nach dem funktionalen Prinzip organisiert sind, obwohl es natürlich auch Teams geben kann. Die autonomen Betriebe einer dezentralisierten Struktur werden klein genug konzipiert, um gerade die Stärken des funktionalen Prinzips auszunutzen und seine Schwächen zu neutralisieren.

Dezentralisation geht jedoch von einem anderen Ausgangspunkt aus als Funktionalismus. Die funktionale und die Teamorganisation setzen bei der Arbeit und der Aufgabe an. Sie unterstellen, dass die Ergebnisse aus der Summe der einzelnen Leistungen resultieren. »Wenn die Arbeitskräfte richtig organisiert sind, müssen zwangsläufig die richtigen Resultate folgen«, ist die zugrunde liegende Prämisse. Demgegenüber geht die Dezentralisierung von der Frage aus: Welche Ergebnisse streben wir an? Sie versucht, erst das richtige Unternehmen aufzubauen, das heißt eine Einheit mit der optimalen Kapazität, um bestimmte und insbesondere Marktergebnisse zu erzielen. Danach kommt die Frage: Welche Arbeit, welche Leistungen und welche Schlüsselaktivitäten brauchen wir und wie müssen diese *innerhalb* der autonomen Einheit organisiert werden?

Natürlich ist es wünschenswert, innerhalb einer Gesellschaft für alle oder zumindest die meisten autonomen Einheiten dieselbe oder wenigstens eine ähnliche funktionale Struktur zu finden. So haben beispielsweise alle Sears-Häuser, unabhängig von ihrer Größe oder ihrem Standort, einen Warenhauskontrollleur, einen Betriebsmanager und Abteilungsleiter für alle wichtigen Warenbereiche.



Doch sollte man auf jeden Fall vermeiden, dass diese an sich wünschenswerte Einheit zu starrer Einförmigkeit wird.

Die zwischen 1951 und 1952 durchgeführte Neuorganisation von General Electric gibt hierfür ein anschauliches Beispiel. Die Gesellschaft beschloss, dass der typische Fertigungsbetrieb fünf Hauptfunktionen haben sollte: Konstruktion, Fertigung, Absatz, Buchhaltung und Personal. Dass sich diese Einteilung nicht auf Nichtfertigungsbetriebe wie die General Electric Credit Corporation – heute General Electric Financial Services – übertragen ließ, war natürlich allen klar. Doch wurden zwei Dinge übersehen, die erheblichen Schaden verursachten. Erstens wurde nicht erkannt, dass einige Fertigungsbetriebe zusätzliche und andersartige Schlüsselfunktionen brauchen oder zumindest eine abweichende Anordnung derselben funktionalen Arbeit. Ein Beispiel war das Computerunternehmen, bei dem Produktentwicklung und Kundendienst viel zu wichtig sind, um der Konstruktion und dem Absatz untergeordnet zu werden. General Electrics Misserfolg im Computergeschäft hatte zwar viele Ursachen, doch war die Anwendung der funktionalen Struktur eines typischen Fertigungsbetriebes sicherlich ein wichtiger Faktor. Zweitens gab es einige Unternehmen, die scheinbar Fertigungsbetriebe waren, in Wirklichkeit jedoch innovative Arbeit leisteten. Diese Einheiten waren echte Betriebe mit echten Ergebnissen, doch besaßen sie kein *Produkt*, denn sie sollten ja erst eins entwickeln. Sie hatten keinen *Markt*, sondern meistens von der amerikanischen Regierung einen Forschungs- und Entwicklungsauftrag. Sie produzierten nicht und besaßen höchstens einen Modellbetrieb zur Fertigung einiger Prototypen. Dennoch wurden ihnen die Funktionen eines typischen Fertigungsbetriebes auferlegt. Einige dieser innovativen Entwicklungsbetriebe überlebten nur durch die stillschweigende Sabotage der offiziellen Struktur. Die anderen erlitten ernsthafte Schäden, die zum Teil irreparabel waren, weil ihnen viele völlig überflüssige Funktionen aufgebürdet und ihre Vorstellungen und Leistungen weitgehend fehlgeleitet wurden.

## Die Stärken der föderalistischen Dezentralisation

Von allen bisher verfügbaren Gestaltungsprinzipien erfüllt die föderalistische Dezentralisation die notwendigen Voraussetzungen noch am weitestgehenden. Außerdem ist ihre Anwendung am vielseitigsten. Sowohl die betriebliche als auch die innovative Arbeit können als dezentralisierte autonome Einheiten organisiert werden. Und wenn sich auch das Topmanagement nicht autonom gestalten lässt, führt die richtige föderalistische Dezentralisation

eines Unternehmens zu einer starken und effektiven Führung, so dass sich die Geschäftsführung ganz ihrer eigentlichen Aufgabe widmen kann.

Die föderalistische Dezentralisation besitzt große *Klarheit* und beträchtliche *Wirtschaftlichkeit*. Sie erleichtert jedem Mitglied eines autonomen Betriebes das Verstehen *seiner eigenen Aufgabe* und *der des Gesamtunternehmens*. Sie gewährleistet hohe *Stabilität* und ist dennoch *anpassungsfähig*.

Sie lenkt die Zielvorstellungen und die Einsatzbereitschaft der Manager direkt auf die Unternehmensleistung und die Ergebnisse. Die Gefahr der Selbsttäuschung, der Konzentration auf das wohlbekannte Alte und Abgenutzte statt auf das schwierige Neue und Expansive oder die Gefahr der Aufrechterhaltung unprofitabler Verfahren auf Kosten gewinnbringender Bereiche wird erheblich gemindert. Die Wirklichkeit wird nicht einfach durch Allgemeinkosten verschleiert oder in Zahlen über den Gesamtverkauf versteckt.

Hinsichtlich der *Kommunikation* und der *Entscheidungsfindungen* ist die föderalistische Organisation das einzig befriedigende Gestaltungsprinzip, das wir bisher besitzen. Da die gesamte Managementgruppe oder zumindest ihre Spitze gemeinsame Vorstellungen und gemeinsame Wahrnehmungen besitzen, können sie leichter kommunizieren. Und gewöhnlich wird dadurch auch die Kommunikation zwischen Leuten aus verschiedenen Arbeitsgebieten auf allen Ebenen erleichtert. Die Entscheidungsfindung wird aller Wahrscheinlichkeit nach von ganz allein auf die optimale Ebene verlegt. Die Aufmerksamkeit wird stärker auf das richtige Problem und auf die wichtige Entscheidung gelenkt.

Die größte Stärke des föderalistischen Prinzips liegt allerdings im Bereich der Managerausbildung. Schon in einem sehr frühen Stadium werden die geeigneten Leute auf Führungsverantwortung vorbereitet und getestet. Dies allein verleiht ihm bereits gegenüber allen anderen Prinzipien eine Vorrangstellung.

In einer föderalistisch organisierten Struktur steht jeder Manager in so enger Beziehung zur Unternehmensleistung und den Gesamtergebnissen, dass er sich an ihnen orientieren und seine eigene Aufgabe und Arbeit an ihnen messen kann, selbst wenn er eine rein funktionale Aufgabe hat.

Da das *Management durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle* wirksam wird, ist die Zahl der Mitarbeiter oder Einheiten unter einem Manager nicht länger durch die Kontrollspanne begrenzt, sondern nur durch die erheblich größere Spanne der Managerverantwortung.

Wichtig ist jedoch, dass der Leiter des dezentralisierten Betriebes, selbst wenn er nur eine kleine Firma unter sich hat, immer zur obersten Geschäftsführung gehört. Er wird mit denselben Herausforderungen konfrontiert, die

die Unternehmensführung einer großen Gesellschaft auch bewältigen muss – außer der Verantwortung für die Finanzmittel und ihre Bereitstellung. Er muss Entscheidungen treffen, er muss Teams bilden, über Märkte und Verfahren, über Menschen und Geld, über heute und morgen nachdenken. Seine autonome, wenn auch nicht völlig unabhängige Führung wird also ständig getestet – und zwar bereits zu Beginn seiner Karriere auf einem relativ niedrigen Niveau. Ein Fehler kann somit ohne allzu großen Schaden für die Gesellschaft und – was genauso wichtig ist – für den Mann ausgemerzt werden. Kein anderes bisher bekanntes Organisationsprinzip für ein Unternehmen oder eine andere Institution entspricht so weitgehend der Notwendigkeit, Männer für die Führungspositionen von morgen zu *testen* und *vorzubereiten*, wie das föderalistische Prinzip.

Die Suche nach einem System, das die Führungskräfte von morgen testet und vorbereitet, ist eines der ältesten Probleme der politischen Theorie und Praxis. Bisher hat es kein politisches System adäquat lösen können. Natürlich kann dies auch das föderalistische Prinzip nicht vollständig. Der autonome Manager einer dezentralisierten Einheit besitzt nicht die Gesamtverantwortlichkeit und schon gar nicht die »Einsamkeit« einer Spitzenposition. Doch bietet dies Prinzip bisher die bestmögliche Lösung.

## Die Anforderungen der föderalistischen Dezentralisation

Die föderalistische Dezentralisation stellt erhebliche Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf Verantwortung und Selbstdisziplin.

Sie darf auf keinen Fall ein schwaches Zentrum bilden; im Gegenteil, ihr Hauptzweck ist die Stärkung der Führungsspitze, damit diese ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen kann, anstatt beständig überwachen, koordinieren und die betriebliche Arbeit unterstützen zu müssen. Föderalistische Dezentralisation kann nur funktionieren, wenn die Funktion des Topmanagements klar definiert und durchdacht ist.

Der Prüfstein, inwieweit die föderalistische Dezentralisation effektiv arbeitet, ist die Stärke des Topmanagements. Dies muss sich in einer dezentralisierten Gesellschaft der Verantwortung für den tatsächlichen und beabsichtigten Charakter des Unternehmens bewusst sein. Es muss die Ziele für die gesamte Gesellschaft setzen und Strategien zum Erreichen dieser Ziele ausarbeiten. Selbst wenn eine föderalistische Struktur bei richtiger Leitung die beste aller Strukturen ist, kann sie genauso schnell zerfallen, wenn die oberste Unternehmensführung nicht gewillt und fähig ist, die Verantwortung für ihre Aufgabe zu übernehmen.

Die Geschäftsspitze muss sich gründlich überlegen, welche Entscheidungen sie für sich reserviert. Denn es gibt Entscheidungen, die die ganze Gesellschaft, ihre Integrität und Zukunft betreffen. Diese müssen nicht immer im Hinblick auf den Gesamtrahmen getroffen werden, sondern gewöhnlich besser aufgrund dessen, was für den einzelnen autonomen Betrieb gut ist. Trotzdem können sie auf jeden Fall nur von Leuten getroffen werden, die einen Gesamtüberblick und die Verantwortung für das Gesamtunternehmen haben.

Wenn das Unternehmen eine Einheit bilden soll, muss es auf jeden Fall *drei reservierte Bereiche* geben. Allein die Unternehmensleitung kann entscheiden, welche Technologien, Märkte und Produkte relevant sind, welche Betriebe aufgebaut und welche Zweige aufgegeben werden und welche grundlegenden Wertvorstellungen, Auffassungen und Prinzipien in der Gesellschaft vorherrschen sollen.

Zweitens muss die Geschäftsleitung sich die Kontrolle und Verteilung des Kapitals als wichtigstem Faktor vorbehalten. Die Bereitstellung von Kapital und die Investition gehören ebenfalls in den Verantwortungsbereich des Topmanagements und auf keinen Fall in die autonomen Einheiten.

Der andere Schlüsselfaktor ist der Mensch. Und zwar sind die Arbeitskräfte einer föderalistisch organisierten Gesellschaft, insbesondere Manager und wichtige Fachleute, immer Faktoren des Gesamtunternehmens und nicht irgendeiner Einheit. Die Personalpolitik einer Gesellschaft und die Entscheidungen über die Besetzung von Schlüsselstellungen in den dezentralisierten autonomen Betrieben obliegen der Geschäftsleitung – obwohl die Manager der autonomen Einheiten natürlich aktiv daran teilhaben sollen. Außerdem muss eine dezentralisierte Gesellschaft einen starken, anerkannten und erfahrenen Angestellten in der Unternehmensleitung haben, der in Personalfragen eine Art Gewissen darstellt.

Föderalistische Dezentralisation erfordert zentralisierte Kontrollen und gemeinsame Maßstäbe. Die Ursache für Schwierigkeiten in einer föderalistischen Organisation werden meistens dadurch verursacht, dass die der Zentrale zur Verfügung stehenden Maßstäbe nicht gut genug sind, so dass die persönliche Aufsicht substituiert werden muss. Die Manager der autonomen Einheiten und die Geschäftsspitze müssen wissen, was von jeder Einheit erwartet wird, was Leistung heißt und welche Entwicklungen wichtig sind.

Um Autonomie zu verleihen, braucht man Vertrauen. Dies setzt wiederum Kontrollen voraus, die (persönliche) Meinungen unnötig machen. Um das Management durch Zielvorgabe realisieren zu können, muss man wissen, ob Ziele erreicht werden oder nicht, und dazu braucht man *klare* und zuverlässige Maßstäbe.

Eine föderalistische Struktur erfordert gemeinsame Vorstellungen. Eine föderalistische Einheit der Gesellschaft ist zwar autonom, deswegen aber nicht unabhängig – und sollte es auch nicht sein. Ihre Autonomie ist ein Mittel zu besserer Gesamtleistung des Unternehmens. Ihre Manager sollen sich aufgrund ihrer lokalen Autonomie ganz besonders als Teil der großen Gemeinschaft, des ganzen Unternehmens fühlen.

## Das Größenproblem

Föderalistische Dezentralisation war als Antwort auf das Größenproblem konzipiert, das bei funktionalen Strukturen einsetzt, wenn sie eine mittlere Größe übersteigen. Jedoch muss man auch bei ihr bestimmte Größenordnungen berücksichtigen. Wenn die föderalistische Einheit so groß wird, dass ihre Bestandteile, das heißt ihre funktionalen Untereinheiten, eine funktionsfähige Größe übertreffen, wird der gesamte autonome Betrieb unhandlich, schwerfällig und unförmig. Das »Gehirn«, also die Leitung der autonomen Einheit, wird vielleicht noch arbeiten, doch die funktionalen Teilbereiche werden starr und bürokratisch sein und immer stärker sich selbst dienen als dem gemeinsamen Zweck.

DuPont hat dem entgegengewirkt durch die Unterteilung autonomer Betriebe in zwei oder mehrere kleine autonome dezentralisierte Einheiten. Eine andere Methode ist die von Johnson & Johnson, einem multinationalen Hersteller medizinischer Produkte von der Watte bis zur Antibabypille. Johnson & Johnson versuchte jahrelang, die Größe jedes einzelnen Betriebes auf 250 Angestellte zu beschränken. Diese Betriebe bildeten jeweils eine selbständige Gesellschaft mit eigenständigem Management und Vorstand und waren einem kleinen zentralen Topmanagement der Muttergesellschaft zur Berichterstattung verpflichtet. Obgleich Johnson & Johnson mit seinen weltweiten Umsätzen von über 50 Milliarden Dollar und mit seinen über 100 000 Angestellten schließlich doch verschiedene Betriebe mit sehr viel mehr als 250 Angestellten zulassen musste, ist es sehr auf die Begrenzung der Betriebsgrößen bedacht und wird eine Firma aufteilen, bevor sie zu groß wird. Deshalb sind funktionale Einheiten in allen Johnson & Johnson-Betrieben immer noch klein.

Doch ist die Aufteilung oder Untergliederung autonomer Betriebe mit zunehmender Größe nicht immer möglich oder wird zumindest häufig nicht gemacht. Dies begünstigt dann das Entstehen »funktionaler Herrschaftsreiche«. Die Chevrolet-Abteilung von General Motors ist beispielsweise so groß geworden, dass sie allein schon als selbständiger Betrieb in der Reihe der Weltunternehmen an dritter oder vierter Stelle liegen würde.

Chevrolet hätte in eine Reihe separater Sparten aufgeteilt werden können: etwa eine Sparte für das LKW-Geschäft, eine für kleinere PKWs, zum Beispiel Klein- und Kompaktwagen, und die ursprüngliche Chevrolet-Sparte, beschränkt auf Mittelklasse-PKWs.

## Wie klein ist »zu klein«?

Die dezentralisierte autonome Einheit muss aber auch groß genug sein, um das benötigte Management zu tragen.

Was effektiv »zu klein« ist, hängt vom Unternehmen ab. Ein Warenhaus von Sears oder Marks & Spencer kann ziemlich klein sein und dennoch ein adäquates Management haben. Ein kleines Warenhaus braucht nur einen Geschäftsführer und einige Abteilungsleiter, die den Verkauf überwachen.

In anderen Branchen, zum Beispiel in der metallverarbeitenden Industrie mit Massenproduktion, gibt es eine Mindestgröße. In der amerikanischen Metall verarbeitenden Industrie mit Massenproduktion kann sich ein echter autonomer Betrieb nur selten ein richtiges Management und eine eigene Konstruktions-, Fertigungs- und Absatzabteilung leisten, es sei denn, seine Umsätze belaufen sich im Jahr auf 20 oder 30 Millionen Dollar. Betriebe mit erheblich niedrigerem Umsatz werden leicht mit zu wenig oder mit den falschen Leuten besetzt.

Das entscheidende Kriterium ist nicht die Betriebsgröße, sondern der Umfang und die Anforderungen der Managementaufgaben. Eine föderalistische Einheit sollte umfangreich genug sein, um einem guten Mann Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten. Sie sollte anspruchsvoll genug sein, damit die Führungskräfte in der Einheit auch tatsächlich führen können, das heißt die Ziele und Pläne überdenken, die menschliche Arbeitskraft in einem effektiven Team organisieren, die Arbeit integrieren und die Leistung messen können. Sie sollte anspruchsvoll genug sein, damit sie einen echten Markt, ein echtes Produkt oder echte Dienstleistungen entwickeln und vor allem natürlich Leute wirklich aus- und fortbilden kann. Das wahre Größenkriterium einer autonomen Geschäftseinheit sind nicht die Zahlen, sondern *Umfang und Anforderungen sowie die Leistung des Managements*.

Eine dezentralisierte Organisation braucht gute »Gewissensarbeit«. Besonders die große und vielseitige Organisation braucht ein Sekretariat oder Unternehmensforschung zur Reflexion und Planung der Unternehmensführung. Sie benötigt zentrale Information sowie einheitliche Kontrollen und Maßstäbe. Sie wird bestimmte gemeinsame Betriebsbereiche haben wie die Bereitstellung und Verwaltung des Geldes, die Forschung und Rechtsberatung, die Bezie-

hungen zur Öffentlichkeit, zu Arbeitnehmerorganisationen und Regierungen und vielleicht den Einkauf. Sie wird im Rahmen der Gesellschaft die Innovation in Schlüsselbereichen wie Absatz oder Personal organisieren müssen.

Doch die autonomen Geschäftsbereiche einer dezentralisierten Organisation sollten nicht auf zentrales Dienstleistungspersonal angewiesen sein, etwa auf Berater und Schulungsmitarbeiter, die von der Zentrale aus agieren. Diese Einheiten sollten stark genug sein, um selbständig arbeiten zu können. Wenn dies nicht der Fall ist, können auch die Berater diese Schwächen nicht beseitigen, sondern höchstens verdichten. Solche Beraterstäbe orientieren sich zwangsläufig nicht so sehr an der Unternehmensleistung und den Gesamtergebnissen, sondern an ihren funktionalen Bereichen.

## Was ist ein »Betrieb«?

Föderalistische Dezentralisation ist nur für Gesellschaften geeignet, die wirklich in eine Reihe von echten »Betrieben« zerlegt werden können. Dies ist ihre grundlegende Beschränkung.

Doch was ist eigentlich ein »Betrieb«? Im Idealfall sollte eine föderalistische Einheit ein vollständiges Unternehmen sein.

Diese Vorstellung hatte Alfred P. Sloan jun. bei der Organisation von General Motors zu Beginn der 20er Jahre. Jede Autoabteilung hatte eine eigene Modellkonstruktions-, Fertigungs-, Absatz- und Verkaufsabteilung. Die Abteilungen mussten sich nur an die Preismargen halten, innerhalb derer sie Autos anbieten konnten; sonst waren sie völlig autonom. General Motors' Zubehörabteilungen verkauften einen großen Teil ihres Outputs an die Kraftfahrzeugabteilungen der eigenen Gesellschaft. Doch verkauften sie den weit größeren Teil direkt auf dem Markt und häufig sogar an die eigene Konkurrenz. Sie waren richtige Betriebe. Dasselbe gilt für die autonomen Gesellschaften von Johnson & Johnson. Jede hat eine eigene Produktsorte, eine eigene Forschung und Entwicklung, eigene Märkte und ein eigenes Vertriebsnetz.

Doch wie muss nun ein echter Betrieb aussehen, damit die föderalistische Dezentralisation vorteilhaft arbeitet? Die Betriebseinheit muss der Gesellschaft zumindest einen echten Gewinn bringen, und der Gesamtgewinn der Gesellschaft sollte der Summe der einzelnen Gewinne in den autonomen Betriebseinheiten entsprechen.

Wichtiger ist vielleicht sogar und der eigentliche Prüfstein der Autonomie, dass die föderalistische Einheit einen eigenen Markt besitzt. Dieser ist möglicherweise rein geographisch bedingt – wie bei den Warenhäusern von Marks & Spencer oder bei den regionalen Gesellschaften, in die sich einige



große amerikanische Lebensversicherungsgesellschaften unterteilt haben. Doch es muss auf jeden Fall einen eindeutig definierten Markt geben, für den die Betriebseinheit sozusagen *die* Gesellschaft ist.

So lange ein Unternehmen die volle Verantwortung für den Markt trägt und objektive Vergleichsmöglichkeiten der Ergebnisse hat, kann es seine Produkte ohne weiteres von anderen autonomen Einheiten oder von einer zentralen Gesellschaftsproduktion beziehen und dennoch ein autonomer Betrieb sein.

Wenn es dagegen keine echten Markttests gibt, sollten wir nicht von autonomen Betrieben sprechen. Hier funktioniert die föderalistische Dezentralisation nicht.

Bisher haben wir die föderalistische Dezentralisation im Rahmen der Betriebsarbeit behandelt, also für bereits bestehende und bekannte Formen des Wirtschaftens. Eine dezentralisierte Einheit für innovative Arbeit ist jedoch anders strukturiert und hat andere Maßstäbe (vergleiche Kapitel 35). Dennoch ist das föderalistische Prinzip auch für diese Arbeit am besten geeignet – allerdings unter der Bedingung, dass ihre Leistung und Ergebnisse objektiv messbar sind. Eine dezentralisierte innovative Einheit muss also auch ein Betrieb sein – oder sich zumindest dahingehend entwickeln können.

## Simulierte Dezentralisation

Sobald eine Einheit zu einem selbständigen Betrieb ausgebaut werden kann, ist die föderalistische Dezentralisation das leistungsfähigste Gestaltungsprinzip. Wir haben jedoch inzwischen gelernt, dass viele große Gesellschaften nicht in echte Betriebe unterteilt werden können, obwohl sie die Grenzen der Größe und Komplexität der funktionalen oder Teamstruktur eindeutig überschritten haben.

Diese Gesellschaften sehen immer stärker in der simulierten Dezentralisation die Lösung ihrer Probleme.

Die simulierte Dezentralisation bildet strukturelle Einheiten, die keine richtigen Betriebe darstellen, aber dennoch aufgebaut sind, als ob sie es wären: mit einem Maximum an möglicher Autonomie, mit eigenem Management, so dass sie die Verantwortung für Gewinn und Verlust simulieren. Sie kaufen und verkaufen untereinander mittels Transferpreisen, die in erster Linie intern festgelegt werden. Ihre Gewinne ergeben sich aus der internen Verrechnung der Kosten, auf die zum Beispiel eine Standardgebühr von etwa 20 Prozent der Kosten aufgeschlagen wird. Die simulierte Dezentralisation ist das einzige Gestaltungsprinzip, das den strukturellen Problemen großer



Rohstoffunternehmen gerecht wird, etwa Unternehmen in der Chemie-, Stahl-, Glas- und Erdölbranche, bei denen alle Produkte aus einer Quelle stammen und aus einem gemeinsamen Prozess hervorgehen, bei denen es aber für jedes Produkt viele verschiedene Märkte gibt.

Der interessanteste Versuch für die Anwendung der simulierten Dezentralisation in sehr großen Unternehmen, bei denen die föderalistische Dezentralisation ungeeignet ist, ist die Neuorganisation verschiedener großer New Yorker Banken. Diese Bankbeispiele zeigen deutlich einige der Hauptprobleme der simulierten Dezentralisation. Der Eigentümer eines kleinen Betriebes wird beispielsweise die Bank, die seine Firma finanziert, auch für seine persönlichen Bankgeschäfte und für sein Sparkonto beanspruchen, wird in ihr den Ausführenden seines Willens, den Verwalter seiner Investitionen und den Treuhänder für seinen firmeneigenen Pensionsfonds sehen. Er möchte nicht mit vier unterschiedlichen Banken verkehren. Wessen Kunde ist er nun und wer zieht den Nutzen aus seinen Geschäften? In diesem Fall muss ermittelt werden, wem welche Geschäfte zuzurechnen sind, damit Gewinn und Verlust für jede Filiale simuliert werden können.

Die simulierte Dezentralisation ist offensichtlich nicht ganz einfach und wirft einige Probleme auf. Doch wird sie sich in Zukunft immer mehr durchsetzen. Denn die Wachstumsbereiche der Wirtschaft und Gesellschaft – Rohstoff- und Veredelungsindustrien sowie private und staatliche Dienstleistungsbetriebe – sind die Sektoren, für die sie sich am besten eignet. In diesen Sektoren sind weder die funktionale Organisation noch die föderalistische Dezentralisation sinnvoll. Manager müssen deshalb die Anforderungen und Grenzen der simulierten Dezentralisation kennen. Welche Probleme sind nun in einer nach diesem Prinzip organisierten Gesellschaft zu erwarten?

## Die Probleme der simulierten Dezentralisation

Die simulierte Dezentralisation schneidet im Hinblick auf *alle* Gestaltungskriterien äußerst schlecht ab. Sie ist nicht klar, ist nicht unbedingt leistungsorientiert und fördert kaum das Verständnis des einzelnen für die eigene Aufgabe sowie das der Manager für die Arbeit der Gesamtheit.

Am schlechtesten kommen jedoch die *Wirtschaftlichkeit*, die *Kommunikation* und die *Entscheidungsbefugnis* weg. Diese Schwächen sind modellimmanent, da die gebildeten Einheiten keine echten Betriebe sind und ihre Ergebnisse sich nicht aus der Marktleistung ergeben. Sie sind weitgehend die Ergebnisse interner Managemententscheidungen und bestimmen sich nach Transferpreisen und der Kostenverrechnung.

Die *Kommunikation* wird deswegen aller Wahrscheinlichkeit nach eher lautstark als informativ sein. Ein enorm großer Aufwand an Managerzeit und -energie ist notwendig für die Ausarbeitung der »Demarkationslinien« zwischen den einzelnen, angeblich autonomen Einheiten, für die Gewährleistung von Kooperation, für das Schlichten von Konflikten oder der Abwägung von Prioritäten zwischen zwei Absatzeinheiten derselben Gesellschaft, wenn beide gleichzeitig dasselbe knappe Produkt von derselben autonomen Fertigungseinheit möglichst schnell erhalten wollen. Die geringfügigste Änderung wird zur Topmanagement-Entscheidung, zum Machtkampf und zur Ehrensache, bei der Grundsätzliches auf dem Spiele steht.

Die simulierte Dezentralisation stellt an den Menschen extrem hohe Anforderungen: an seine Selbstdisziplin, an die gegenseitige Toleranz, an das Unterordnen der eigenen Interessen – auch das für die eigene Bezahlung –, an das Schlichten durch höhere Stellen. Außerdem muss jeder eine sportliche Haltung zeigen und ein guter Verlierer sein. Dies sind Anforderungen, die sehr viel schwieriger und vor allem sehr viel entzweier sind als die hohen menschlichen Anforderungen der föderalistischen Dezentralisation.

Ein Bewerber um eine Spitzenposition einer großen Bank wurde einmal abgewiesen, weil ihm die Gewinne seiner Abteilung wichtiger waren als die der Bank. »Ihm geht die Leistung seiner eigenen Abteilung vor alles andere.«, war die Begründung. Der nächste wurde wiederum abgelehnt, weil er die Leistung seiner Einheit zu sehr den Bedürfnissen und Anforderungen anderer Einheiten unterordnete und seine Leistungen deshalb nicht gut genug waren. Alle gaben zu, dass dies zu Verwirrung führen musste, weil keiner genaue Richtlinien für exzessive Leistungsorientierung oder für exzessive Kooperation kannte. Es wurde auch zugegeben, dass dies zu den Hauptproblemen der eigenen Mitarbeiter gehörte. Der ranghöchste Beamte bemerkte schließlich: »Man muss es eben nach dem Gefühl machen.« Er unterbrach sich aber und fragte: »Doch nach wessen Gefühl?«

Der *Anwendungsbereich* der simulierten Dezentralisation beschränkt sich auf die Betriebsarbeit. Sie ist absolut ungeeignet für die Unternehmensspitze.

Und wenn Innovationsarbeit nicht als föderale dezentralisierte Einheit eingerichtet werden kann, ist entweder eine funktionale Struktur oder eine Team-Struktur gefragt.

## Regeln für die Anwendung der simulierten Dezentralisation

Die Grundregel ist, dass man simulierte Dezentralisation immer nur als *letzten Ausweg* betrachtet. So lange eine funktionale Struktur mit oder ohne

Ergänzung durch Teams gut funktioniert, also so lange ein Unternehmen klein oder mittelgroß ist, sollte sie vermieden werden. Und bei Überschreiten einer bestimmten Größenordnung ist die föderalistische Dezentralisation normalerweise vorzuziehen.

Selbst in der Grundstoffgesellschaft sollte zuerst einmal das föderalistische Prinzip ausprobiert werden. Ein Beispiel für dessen vorbildliche Anwendung in einem Grundstoffunternehmen ist der große Glasflaschenhersteller Owens-Illinois in Toledo, Ohio. Nach dem Zweiten Weltkrieg setzten sich die Plastikflaschen immer mehr durch, und Owens musste sich auf Kunststoff umstellen, um seine führende Position auf dem Flaschenmarkt zu behalten. Die Gesellschaft beschloss nach langem Hin und Her, die Glasflaschen- und die Kunststoffflaschen-Produktion als getrennte Betriebe zu organisieren, die miteinander auf demselben Markt um dieselben Kunden werben mussten.

Diese Strategie wurde ein großer Erfolg, und das Wachstum der Gesellschaft beschleunigte sich rapide, dennoch wechselte Owens-Illinois zu Beginn der 70er Jahre zur simulierten Dezentralisation über. Er erhielt die beiden Betriebe aufrecht, beschränkte sie jedoch auf die Produktion. Der gesamte Absatz wurde einer neuen Abteilung übertragen. Begründet wurde dieser Schritt mit dem Wunsch der Kunden nach einer gemeinsamen Lieferquelle. »Glas« oder »Kunststoff« hatte für sie keine Bedeutung, sie kauften Flaschen und nicht den Rohstoff.

Aufgrund ihrer Grenzen, Schwächen und Risiken ist die simulierte Dezentralisation vielleicht immer dann das beste Prinzip, wenn wesentliche Teile eines großen Unternehmens zusammenarbeiten und dennoch eigenverantwortlich sein müssen. Dies gilt besonders, wenn die Logik des Marktes unvereinbar mit der Technologie und der Produktion ist.

Eine Eisenbahn oder Luftlinie hat definitorisch nicht nur rein lokale Aufgaben. Dementsprechend können diese Unternehmen nicht staatlich dezentralisiert werden und müssen sich ihren Funktionen entsprechend organisieren, wobei ein regionaler Koordinator zwischen den Funktionen interveniert, vermittelt und den Zusammenhalt garantiert. Die Entscheidungen hinsichtlich der Leistungen des Transportsystems können nur zentral getroffen werden. Dies sind vor allem Entscheidungen über den Kapitaleinsatz, die Verteilung der Flugzeuge, Lokomotiven oder Güterwagen. Während die Verkehrsbetriebe einerseits nur in kleinen und unbedeutenden Aufgabenbereichen dezentralisiert werden können, sind sie andererseits zu groß, um funktional organisiert zu werden. Dies heißt, dass es Unternehmen – und Dienstleistungsinstitutionen – gibt, für die wir bisher noch kein adäquates Organisationsprinzip besitzen.

Bei der simulierten Dezentralisation wissen wir zumindest, was wir zu erwarten haben. Die Organisationstheorie und -praxis hat deshalb die wichtige Aufgabe, für solche großen und *überzentralisierten* Strukturen wie eine Eisenbahnlinie oder die meisten staatlichen Behörden ein Organisationsmodell zu entwickeln, das genauso effizient arbeitet wie die simulierte Dezentralisation beispielsweise in Grundstoffbetrieben und Banken. Dabei wird sich dies Modell wahrscheinlich stark an die letztere anlehnen.

## Die Systemstruktur

Einzig und allein die funktionale Organisation von Fayol beruht auf einer theoretischen Analyse. Die anderen Modelle – das Team, die föderalistische und simulierte Dezentralisation – waren *Ad-hoc*-Antworten auf besondere Anforderungen und momentane Bedürfnisse. Dasselbe gilt auch für die Systemstruktur.

Die Systemorganisation ist die Erweiterung des Teamprinzips. Doch während das Team aus einzelnen Personen besteht, setzt sich die Systemstruktur aus einer Vielzahl unterschiedlicher Organisationen zusammen. Dies können staatliche Behörden, Privatunternehmen, Universitäten ebenso wie einzelne Forscher oder Organisationen innerhalb und außerhalb der Mutterorganisation sein.

Das Systemmodell lässt sich mit *allen* anderen Gestaltungsprinzipien je nach Aufgabenstellung kombinieren: mit der funktionalen Organisation und Teams, der föderalistischen und simulierten Dezentralisation.

Manche Mitglieder der Systemstruktur haben vielleicht eine besondere Aufgabe, die sich für die Dauer des Vorhabens nicht ändert. Bei anderen wandeln sich wiederum die Aufgaben je nach Fortschritt des Programms. Einige sind feste Mitglieder und andere werden nur für eine spezifische Aufgabe übernommen und sind danach wieder unabhängig von der Systemstruktur.

Das Modell, das die Systemstruktur erstmals als Organisationsprinzip erkenntlich machte, schuf die National Aeronautics and Space Administration (NASA) bei ihrer Organisation des amerikanischen Raumfahrtprogramms der 60er Jahre. Doch wenn auch unser Wissen über diese Struktur noch sehr jung ist, gibt es sie doch schon sehr lange. Tatsächlich wurde sie zuerst als Struktur für Wirtschaftsunternehmen entwickelt, und der Schwerpunkt ihrer zukünftigen Anwendung wird wahrscheinlich auch in der Wirtschaft liegen.

Die große japanische Firma hat mit ihren Zulieferern und Verteilern ein ganz ähnliches Verhältnis wie die NASA mit ihren Lieferanten, Unterlieferanten

und Partnern. Die große japanische Gesellschaft ist manchmal Eigentümer der Zulieferer, meistens jedoch nur mittelbar oder gar nicht beteiligt. Trotzdem sind die Lieferanten in das System integriert. Desgleichen hängt das japanische Großunternehmen gewöhnlich von einer Handelsgesellschaft ab, die zugleich unabhängig und integriert ist.

All diesen Organisationen ist das Bedürfnis gemeinsam, die Verschiedenartigkeit der Kulturen und Wertsysteme in eine Aktionseinheit zu integrieren. Jeder Teilbereich des Systems muss nach eigenen Methoden arbeiten, er muss, um effizient zu arbeiten, eine eigene Logik und eigene akzeptierte Verhaltensnormen entwickeln. Zugleich müssen aber alle Bereiche auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Jeder muss seine eigene Rolle akzeptieren, verstehen und ausführen. Dies lässt sich nur durch direkte, flexible und genau geplante Beziehungen unter den Leuten oder Gruppen von Leuten erreichen, so dass persönliche Bindungen und gegenseitiges Vertrauen die vorhandenen Differenzen über Verhaltensweisen, Standpunkte und die Auffassung von »richtig« oder »falsch« überbrücken.

Die NASA sah sich zum Beispiel dem Problem der divergierenden Wertvorstellungen und Kulturen in einer großen staatlichen Behörde gegenüber, bei der mehrere zentrale Bereiche von Männern und Frauen besetzt und organisiert waren, die nur die Methoden des amerikanischen Militärs gewöhnt waren, während andere Abteilungen von Spezialisten deutscher Abstammung und Ausbildung wie Wernher von Braun entsprechend der Tradition des deutschen Herrn Professor mit Hilfskräften und Assistenten aufgebaut und geleitet wurden. Kleinere sowie sehr große Unternehmen waren Partner im Team. Sie produzierten und lieferten nicht einfach nach vorgegebenen Daten, sondern sie planten, entwarfen und leiteten das »Nervensystem« der gesamten Raumfahrt wie beispielsweise das Jet Propulsion Laboratory (JPL) in Pasadena, Kalifornien. Andere Teammitglieder waren einzelne Universitätswissenschaftler, die in eigenen Labors unabhängig forschten. Die NASA musste jedoch alle diese Traditionen, Werte und Verhaltensmuster zu einer gemeinsamen Leistung zusammenführen.

## Die Schwierigkeiten und Probleme der Systemstruktur

Die Systemstruktur verletzt so ziemlich alle Gestaltungskriterien: ihr fehlt die *Klarheit* und die *Stabilität*. Die mit ihr arbeitenden Menschen erkennen nur schwer *ihre eigene Aufgabe* und schon gar nicht *die des Gesamtunternehmens* und ihre spezifische Rolle darin. *Kommunikation* ist ein fortwährendes Problem, das sich nicht langfristig lösen lässt. Der Ort und die Art der

*Entscheidungen* sind nie eindeutig feststellbar. Demgegenüber besteht große *Flexibilität* und extreme Aufgeschlossenheit für *neue Ideen*. Doch tut die Struktur in der Regel nichts für die Entwicklung und Vorbereitung ihrer Nachwuchskräfte auf Spitzenpositionen. Vor allem aber verletzt sie das Prinzip der internen *Wirtschaftlichkeit*.

Zu Beginn der NASA glaubten die dort ausschlaggebenden Wissenschaftler, dass Kontrollen und besonders computervermittelte Information das System aufrechterhalten könnten. Sie änderten jedoch bald ihre Ansicht, als sie die Notwendigkeit direkter Personalbeziehungen, regelmäßiger Sitzungen und der Integration aller in den Entscheidungsprozeß erkannten, selbst wenn es sich um Angelegenheiten handelte, die nichts mit ihren eigenen Aufgaben zu tun hatte. Die wichtigsten Angestellten der NASA verbrachten etwa zwei Drittel ihrer Zeit mit Sitzungen, deren behandelte Themen bei oberflächlicher Betrachtung nur selten mit ihrer spezifischen Aufgabe in Zusammenhang standen.

Einzig und allein gute Personalbeziehungen können den Zusammenbruch der Systemstruktur verhindern. Unter den verschiedenartigen Mitgliedern des Systems müssen beständig irgendwelche Konflikte geschlichtet und Streit über alle möglichen Fragen bereinigt oder rechtmäßig beigelegt werden. Die wichtigsten Leute verbringen unabhängig von ihrer Stellenbeschreibung oder ihrer zugewiesenen Aufgabe die meiste Zeit damit, den Apparat in Gang zu halten. In keiner anderen Organisation ist das Verhältnis zwischen dem Output und dem für den internen Zusammenhalt benötigten Aufwand so ungünstig wie in der Systemstruktur.

Außerdem stellt sie extreme Anforderungen, um überhaupt funktionsfähig zu werden. Sie verlangt absolute Klarheit der Ziele. Diese können sich zwar ändern, auch schnell, aber sie müssen eindeutig sein. Und das Ziel der Arbeit jedes einzelnen Mitglieds muss sich aus dem Gesamtziel ableiten und direkt mit diesem verbunden sein. Anders ausgedrückt: Die Systemstruktur kann nur dann funktionieren, wenn die Fragestellung »Was ist unser Geschäft und was sollte es sein?« ernsthaft durchdacht und in herausragender Weise umgesetzt wird.

Die *betrieblichen* Zielsetzungen und die Strategie müssen sehr sorgfältig aus dem grundlegenden Auftrag und Zweck entwickelt werden. Ein für die Systemstruktur klares Ziel war zum Beispiel, bis 1970 einen Menschen auf dem Mond landen zu lassen.

Ein weiteres Erfordernis ist die Verantwortung für universale Kommunikation. Jedes Mitglied der Systemstruktur und insbesondere jedes Mitglied der Managementgruppen muss dafür sorgen, dass der Auftrag, die Ziele und Strategien von jedem genau verstanden werden und dass Zweifel, Fragen

und Ideen jedes einzelnen gehört, respektiert, durchdacht, verstanden und gelöst werden. Die Kommunikationsforderungen dieser Projekte (das heißt der NASA) sind im Vergleich zu denen der herkömmlichen Fertigungsprozesse überwältigend. Die Auswirkungen eines neu auftretenden Problems oder einer Neuentdeckung oder die Suche nach der Ursache einer unerklärlichen Schwierigkeit verlangen, dass eine Reihe von Leuten in mehreren Organisationen fast gleichzeitig miteinbezogen werden.

Ein drittes Erfordernis ist, dass jedes Teammitglied, das heißt jede Managementeinheit, weit über den eigenen Aufgabenbereich hinaus verantwortlich ist. Jeder einzelne muss effektiv die Verantwortung für die Unternehmensführung tragen. Echte Ergebnisse verlangen von jedem Mitglied ein hohes Maß an verantwortlicher Autonomie und Initiative. Gleichzeitig muss sich jeder einzelne darum bemühen, ständig über das ganze System informiert zu sein. Führungskräfte im Besonderen müssen ihre eigenen Aufgabenstellungen deutlich aus der Perspektive des Gesamtprojekts sehen.

Kein Wunder, dass die Systemstruktur im Großen und Ganzen kein riesiger Erfolg war. Jedem erfolgreichen Mondstart der NASA (die überdies ein fast unbegrenztes Budget zu ihrer Verfügung hatte) steht der Misserfolg von Dutzenden von Systemstrukturen aufgrund mangelnder Leistungsfähigkeit oder Verantwortungslosigkeit gegenüber, die jedes private Unternehmen zugrunde gerichtet hätten (zum Beispiel die Konstruktion der Concorde und verschiedener Waffensysteme in Europa und in den USA). Der Versuch, anhand des Systemmanagements wichtige soziale Probleme zu lösen, ist mit ziemlicher Sicherheit ein absoluter Misserfolg. Soziale und politische Komplexität, die wir außerhalb des Weltraumes (wo es immerhin keine Wähler gibt) in den Städten mit ihren Problemen, bei der wirtschaftlichen Entwicklung oder bei einer scheinbar so rein technischen Angelegenheit wie dem Massenverkehr antreffen, lassen sich kaum mit der extrem empfindlichen Bindekraft einer Systemstruktur bewältigen – als Beispiel dafür sei das Tunnelprojekt Zentralarterie (»The Big Dig«) genannt, das die technischen und sozialen Systeme in Boston überforderte.

Doch der Erfolg der NASA bei ihrem Apollo-Programm ebenso wie der Erfolg systemorganisierter Unternehmen in Japan zeigt, dass das System nicht nur funktionieren, sondern sogar höchst effektiv sein kann.

Es setzt allerdings klare Ziele voraus, durchweg hohe Selbstdisziplin und ein Topmanagement, das sich persönlich für die Beziehungen und die Kommunikation einsetzt.

Für viele Manager ist die Systemstruktur nicht unmittelbar von Bedeutung – obwohl jeder Manager in einer Allianz sie verstehen muss, wenn er effektiv arbeiten will (zu Fragen im Zusammenhang mit Management von

Allianzen siehe Kapitel 42). Die Systemstruktur ist eine bedeutende Struktur, die jeder Organisationsplaner kennen und verstehen muss – und wenn auch nur, um zu wissen, dass sie nicht geeignet ist, wenn andere einfachere und leichtere Strukturen ausreichend sind.

## **Zusammenfassung**

Beide Formen der Dezentralisation – die föderale und die simulierte – sind um Ergebnisse organisiert. Die Systemstruktur hingegen ist um Beziehungen organisiert. Von allen bekannten Gestaltungsprinzipien ist die föderale Dezentralisation am besten geeignet, die Organisationsanforderungen zu erfüllen. Aber sie ist in Hinsicht auf ihre Anwendbarkeit klar begrenzt und muss strenge Vorgaben erfüllen, um zu funktionieren. Anderenfalls muss die simulierte Dezentralisation eingesetzt werden – diese ist komplex, unhandlich, schwierig und alles andere als befriedigend, aber dennoch das einzige Gestaltungsprinzip, das uns für die Organisation von Grundstoffunternehmen, Dienstleistern wie etwa sehr großen Banken oder staatlichen Behörden bekannt ist. Die Systemstruktur ist sogar noch komplexer und schwieriger, aber notwendig, um so multikulturelle Unternehmungen wie das amerikanische Raumfahrtprogramm der NASA zu organisieren.



## Kapitel 42

# Allianzen

Fusionen, Akquisitionen und Auflösungen gibt es schon lange. Allianzen hingegen sind ein relativ neues Phänomen. Das Besondere am aktuellen Strukturwandel der Wirtschaft und der Unternehmen ist jedoch der weltweite Trend zu Allianzen unterschiedlichster Ausprägung: Joint Ventures, Know-how-Verträge, Outsourcing, Marketing-Allianzen, Forschungs Kooperationen und vieles mehr.

Diese Allianzen werden sowohl branchenübergreifend als auch grenzüberschreitend geschlossen. Es gibt sie zwischen Wirtschaftsunternehmen sowie mit und zwischen nichtkommerziellen Einrichtungen, etwa Universitäten und Behörden.

Ihre Zahl übertrifft vermutlich alle schlagzeilenträchtigen Fusionen, Akquisitionen und Auflösungen zusammen. Ebenso bedeutsam ist dabei, dass die spektakulärsten Fusionen meist defensiver Natur sind. Es handelt sich, in der Sprache der Analysten, um »Verzweiflungsstrategien«. Sie sollen den Absturz einer Branche, etwa des Bankensektors, abfedern oder Gewinneinbrüche durch Senkung der Gemeinkosten bremsen.

Die meisten Allianzen hingegen werden von Analysten als »Hoffnungsstrategien« gehandelt – Strategien also, die auf die Steigerung von Wachstum, Marktanteilen und Profitabilität abzielen. Allianzen erregen nur selten großes mediales Interesse. In den seltensten Fällen finden sie überhaupt Erwähnung. Sie bedürfen in der Regel keiner Zustimmung, weder von Behörden noch von Aktionären. In vielen Fällen fließt kein Geld.

Und doch tragen sie zu einer rasch zunehmenden Veränderung der Unternehmenslandschaft weltweit bei. Letztere entwickelt sich somit zu einer *Weltwirtschaft aus Netzwerken, die auf Partnerschaft statt auf Eigentum setzen*. Der Trend hin zu Allianzen nimmt allenthalben zu: unter großen, mittleren und kleinen Unternehmen, in Hightech-, Lowtech und No-Tech-Branchen, unter internationalen wie auch rein nationalen Unternehmen. *Die Ursachen liegen in ihrem Bedarf an Technologie, an Marketing, an Personal.*

Allianzen gehorchen eigenen Regeln und haben ihre eigenen Ge- und Verbote. Diese unterscheiden sich durchweg von den Regeln für das erfolgreiche

Management traditioneller Unternehmen, die dem Eigentums- und Kontroll-diktat unterliegen.

Bislang sind diese Regeln allerdings nur wenigen Unternehmen und Führungskräften bekannt. Noch weniger befolgen sie. Viele Allianzen beginnen verheißungsvoll. Doch sobald sie wirtschaftlich erfolgreich sind, gehen sie in die Brüche. Sie scheitern, weil die Partner die Regeln für das Management von Allianzen nicht kennen und nicht befolgen. Diese Regeln sollen daher im Folgenden anhand von Antworten auf einige zentrale Fragen näher beleuchtet werden.

## Warum bilden Unternehmen Allianzen?

Allianzen werden in der Regel aus einem von fünf Gründen gebildet.

Erstens: Man wünscht sich Zugang zu neuer, andersartiger *Technologie*. So setzen große Computerhersteller auf kleine Softwareschmieden, große Elektronikproduzenten auf kleine, hoch spezialisierte Chip-Designer, große Pharmakonzerne auf Start-up-Firmen der Gentechnik, große Internet-Sites auf kleine Online-Gruppen (oder einigen sich auf Cross-Promotions).

Zweitens: Eine Allianz kann die Erzielung echter *Synergie* zwischen separaten und unabhängigen Unternehmen ermöglichen. Beispiel: Ein in der Forschung starkes Unternehmen hat neue wettbewerbsüberlegene Produkte oder Dienstleistungen entwickelt. Ein anderes Unternehmen besitzt seine Stärke in der Fertigung, ein drittes Unternehmen im Marketing.

Eine Allianz verleiht der neuen Produktlinie in diesem Fall den nötigen »Push«. Oder ein Unternehmen hat nicht ausgelastete Fertigungskapazitäten, während ein anderes über ein Distributionsnetz, aber über zu wenig Ware verfügt.

Drittens: Allianzen sind eine Möglichkeit, um an *Personal* mit speziellem Know-how heranzukommen.

Viertens: Es gibt Allianzen, bei denen ein unabhängiges Unternehmen bestimmte *logistische Tätigkeiten* wahrnimmt, die in die Abläufe des anderen Unternehmens integriert sind.

Fünftens: Allianzen können einem Unternehmen die – unter Umständen sogar einzige – Möglichkeit bieten, seine *geografische Reichweite* zu vergrößern. Die Gründung ausländischer Zweigniederlassungen geht häufig mit rechtlichen Problemen und logistischen Alpträumen einher. Das Unternehmen muss sich außerdem an eine Wirtschaft und eine Kultur anpassen, die ihr nicht vertraut sind. Da bietet es sich an, Allianzen mit Unternehmen im

betreffenden Ausland einzugehen, bei denen eine Seite oder auch beide Seiten vereinbaren, die andere zu vertreten oder deren Produkte im eigenen Land zu verkaufen oder herzustellen.

Diese Art der Allianz beschränkt sich keineswegs bloß auf Geschäftstätigkeiten in anderen Ländern. Innerhalb der USA gibt es zum Beispiel zahlreiche Allianzen zwischen Unternehmen, die an der Ostküste stark sind, und anderen ähnlich großen Unternehmen, die an der Westküste oder im Mittleren Westen besonders gut aufgestellt sind. Diese Unternehmen arbeiten dann zusammen und genießen großteils dieselben Vorteile wie ein landesweites Unternehmen, ohne ihre Unabhängigkeit und separaten Eigentumsverhältnisse aufzugeben.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Allianzen in der Regel aus einem von folgenden fünf Gründen geschlossen werden: um Zugang zu neuer, andersartiger *Technologie* zu gewinnen, um *Synergien* aus den Stärken zweier unabhängiger Partner zu erzielen, um an *Personal* mit spezialisiertem Know-how heranzukommen, um *nicht zum Kerngeschäft gehörige Tätigkeiten* an Spezialisten *auszulagern* und um *geografisch* in neue Märkte zu expandieren.

Praktisch jedes Pharmaunternehmen weltweit hat Allianzen mit kleinen Firmen im Gentechnik- und Biomolekularbereich vereinbart, um Zugang zu neuem Know-how und neuer Technologie zu erhalten. Gentechnik- und Biomolekular-Firmen produzieren letztlich die gleiche Art von Produkten, die die Pharmaunternehmen anvisieren. Doch sie wenden ein völlig anderes Know-how an. Tatsächlich ist bei ihnen eine andere Denkweise als die des Biochemikers oder Mediziners eines Pharmaunternehmens sogar erforderlich.

Eine Synergie-Allianz wurde zum Beispiel zwischen Intel, dem US-Beispiel eines Microchip-Giganten, und einem großen japanischen Hersteller geschlossen. Dabei führte Intel die Forschung und Entwicklung für eine neue Art von Microchip durch. Die Japaner hingegen besaßen die besondere japanische Kompetenz in der Miniaturisierung – dank einer einzigartigen, seit zwei Jahrhunderten gepflegten alten japanischen Kunsttradition. Die Japaner setzten das Intel-Design in etwas um, was als Microchip gefertigt wurde. Und sie fertigten den Chip, zumindest anfangs noch. Und dann wurde der neue Chip von beiden Unternehmen vermarktet – unabhängig voneinander und in Konkurrenz zueinander. Und so wurde diese Allianz beendet, ohne dass auch nur ein Cent den Besitzer gewechselt hätte.

Das beste Beispiel für eine Allianz zur Gewinnung von Zugang zu spezialisiertem Personal sind die zahlreichen Vereinbarungen zwischen Wirtschaftsunternehmen und Universitäten. Viele Unternehmen unterschiedlichster Branchen schließen derartige Vereinbarungen, etwa in der Chemie-, Pharma-

und Grundstoffindustrie, um nur einige Beispiele zu nennen. Und sie treten als Partner von Hochschulinstituten in ganz USA und Kanada auf.

Der Trend greift auch auf Europa über. Das Unternehmen hilft bei der Finanzierung der sehr kostenintensiven universitären Forschung, wobei die Wissenschaftler der Universität entscheiden können, worüber sie forschen möchten. Im Gegenzug steht dem Unternehmen das Vorkaufsrecht an den Früchten der Forschung zu. Anders als bei finanziellen Zuwendungen der öffentlichen Hand hat das Unternehmen keinerlei Kontrolle über die universitäre Forschungsarbeit. Die Akademiker wahren somit ihre Unabhängigkeit.

Andererseits hat die Hochschule beziehungsweise haben die einzelnen Wissenschaftler, im Gegensatz zu herkömmlichen universitären Forschungsaktivitäten, keine Kontrolle über die kommerzielle Nutzung der Forschungsergebnisse.

Das beste Beispiel einer Outsourcing-Allianz entstammt der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, als sich Krankenhäuser und Schulen für Reinigungs- und Wartungsarbeiten an spezialisierte externe Dienstleister wandten. Heute entfällt der wachstumsstärkste Markt für Outsourcing-Allianzen auf den Bereich der Datenverarbeitung. Immer mehr Organisationen – die US-Regierung war hier vielleicht sogar die erste – lagern ihre Datenverarbeitung an spezialisierte, unabhängige Dienstleister aus. Und nun wird zunehmend auch die Fertigung ausgelagert.

Im Bereich des elektronischen Handels kann Fertigung unter Umständen sogar zur wichtigsten Form des Outsourcing werden – zu jener Form, die einem Großunternehmen mit einer starken Marke, etwa einem großen Konsumgüterunternehmen, den zentralen Verkauf (über eine Website) mit lokaler Auslieferung (am Standort des Kunden) ermöglicht.

Zu den sichtbarsten Beispielen geografischer Allianzen gehören die vielen hundert Joint Ventures, mit denen amerikanische und europäische Unternehmen in den 60er und 70er Jahren in den japanischen Markt einstiegen. Der Markt war da und wuchs sehr schnell. Zunächst jedoch machte es die japanische Regierung den westlichen Unternehmen sehr schwer, ohne einen japanischen Partner Fuß zu fassen. Jene allerdings, die den Hinhaltetaktiken der Behörden zu trotzen verstanden, waren letztlich in der Regel sehr erfolgreich.

Es gab aber auch Sprachschwierigkeiten. Nur wenige westliche Firmen hatten Führungskräfte, die Japanisch beherrschten. Zudem war es nahezu unmöglich, erfahrene japanische Manager und Fachkräfte der mittleren Ebene unter Vertrag zu nehmen. Sie mussten von einem japanischen Joint-Venture-Partner bereitgestellt werden, bei dem sie ein Beschäftigungsverhältnis auf Lebenszeit genossen.

## Die verschiedenen Arten von Allianzen

Allianzen können in den verschiedensten Formen auftreten. Da gibt es zunächst das *Joint Venture*, bei dem sich zwei oder mehr Unternehmen darauf einigen, gemeinsam auf ein bestimmtes Ziel hinzuarbeiten. Es existieren auch *Minderheitenbeteiligungen*, bei denen sich eines oder beide Unternehmen in kleinerem Umfang an ihrem Allianzpartner beteiligen. Bei der *Überkreuzbeteiligung*, einer Sonderform der Minderheitenbeteiligung, ist jedes Unternehmen mit demselben prozentualen Anteil am jeweils anderen beteiligt.

Allianzen werden heutzutage jedoch zusehends ohne finanzielle Beteiligungen gebildet. Dies war zum Beispiel bei der Allianz zwischen Intel und dem oben genannten japanischen Hersteller der Fall. Es gibt etwa die Allianz zur gemeinsamen Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung, wobei jeder Partner einen anderen Markt bedient. Es gibt die *Outsourcing-Allianz*, die eine Einbindung des externen Dienstleisters in die Organisation vorsieht. Und es gibt gegenseitige Lizenzabkommen (*Cross-Licensing*). Allen diesen Allianzen ist gemeinsam, dass sich zwei oder mehr Organisationen, die jeweils ihre Identität und ihre Unternehmensführung behalten, auf eine Zusammenarbeit in einem bestimmten Bereich verständigen. *Sie einigen sich auf eine Partnerschaft.*

Bei dieser Vielzahl von Allianzen fragt man sich vielleicht, welche jene sind, die in der Regel den größten Erfolg haben, und in welchen Situationen. Nun, da könnte man ebenso gut fragen, welche Ehe die besten Chancen hat, eine glückliche zu werden. Es gibt darauf keine Antwort. Aber allen Allianzen sind vier Dinge gemeinsam.

Erstens unterscheiden sie sich von den durch Eigentum bestimmten Unternehmen. Sie stellen – nach dem Titel eines alten französischen Romans – eine »liaison dangereuse« dar, also eine Beziehung, die außerordentlich befriedigend ist, wenn sie klappt, aber zugleich auch anfällig ist und leicht in die Brüche gehen kann.

Zweitens stehen sie alle vor denselben Problemen.

Drittens erfordern alle in Grundsatzfragen ein übereinstimmendes Gebaren der beiden Partner.

Und viertens – und dieser Aspekt ist vielleicht der wichtigste von allen: Allianzen sind meist einfach und funktionieren gut, solange die Zeiten schwierig sind, das heißt also im frühen Stadium. Aber im Gegensatz zu den Unternehmen, die für die meisten Führungskräfte vertrauten Boden darstellen, geraten Allianzen meist dann in Schwierigkeiten, sobald sie *erfolgreich* sind.

## Häufige Probleme aller Allianzen und deren Lösung

Der Erfolg einer Allianz kann sich in ein Problem verkehren, da meist erst in diesem Moment offenkundig wird, dass die Partner verschiedene Ziele verfolgen und mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen an die Allianz herangehen. Solange die Allianz noch kämpft, herrscht unter den Partnern meist eitel Einigkeit: Man arbeitet auf das Ziel hin, die Allianz zum Funktionieren zu bringen. Sobald dies aber erreicht ist, erwartet sich jeder Partner von dieser erfolgreichen Allianz zusehends etwas anderes.

Zwei typische Beispiele: ein Joint Venture zwischen einem amerikanischen und einem deutschen Chemieunternehmen – beide ziemlich groß, aber beide keine Giganten. Sie vereinbarten eine Allianz mit dem Zweck der Gründung eines pharmazeutischen Joint Venture in Lateinamerika.

Fünf Jahre harter Arbeit kostete es, bis dieses schwarze Zahlen schrieb. Und während dieser Zeit arbeiteten die beiden Partner in einträchtiger Harmonie zusammen. Als das Unterfangen jedoch erste Gewinne abwarf, wollten die Amerikaner den gesamten Überschuss wieder in das Unternehmen investieren, mit dem Ziel, ein großes Pharmaunternehmen in Lateinamerika aufzubauen. Die Deutschen jedoch benötigten dringend Geld für die Finanzierung ihres eigenen Forschungsprogramms; sie wollten aus dem Joint Venture möglichst schnell möglichst viel Kapital abziehen.

Mehrere Jahre hindurch wurde erbittert miteinander gestritten. Da man sich in keinem Punkt einigen konnte, ging es mit dem einst vielversprechenden Unternehmen bergab, und zwar in rasantem Tempo. Letztendlich wurde es aufgelöst.

Als zweites Beispiel sei ein Entwicklungsunternehmen für Südostasien genannt, das in den frühen 70er Jahren von vier Großbanken, zwei aus Amerika und zwei aus Europa, gegründet wurde. Die vier Banken erkannten bereits recht früh das Wachstumspotenzial und die ausgezeichneten Investitionsmöglichkeiten, die Südostasien zu bieten hatte. Auch hier funktionierte das Unterfangen wunderbar – bis sich erste Erfolge einstellten. Dies war nach rund vier Jahren der Fall.

Zu diesem Zeitpunkt wurde klar, dass für drei der vier Partner das Ziel ein möglichst erfolgreiches Unternehmen war. Und das bedeutete, das kommerzielle Bankengeschäft Südasiens mit aggressiven Offensiven zu erobern, in direktem Wettbewerb zu den Mutterbanken.

Die vierte Bank – ein großes europäisches Institut – wollte sich selbst als wichtigen Akteur in der Bankenlandschaft Südasiens positionieren. Dieses Institut war die Partnerschaft vor allem deshalb eingegangen, um in den Markt einsteigen und Erfahrungen sammeln zu können. Es war der Über-

zeugung, das erfolgreiche Joint Venture sei zu einem undankbaren Balg gekommen, das eher Prügel verdiente als Zuspruch oder Lob. Die Bank stellte sich quer gegen den Einstieg des Joint Venture in das kommerzielle Bankengeschäft, und das war letztlich dessen Todesstoß.

Auch hier musste das Joint Venture daher nach jahrelangem Hickhack aufgelöst werden – und zwar genau dann, als Südostasien erst so richtig abhob.

Damit eine Allianz erfolgreich und funktionsfähig bleibt, muss dieses Problem vorhergesehen und behoben werden, bevor es überhaupt auftritt. Noch bevor die Parteien eine Allianz eingehen, müssen sie ihre eigenen Ziele und die Ziele ihres gemeinschaftlichen Unternehmens durchdenken.

Ist es erwünscht, dass dieses Gemeinschaftsunternehmen letztlich die Form eines separaten, autonomen Unternehmens annimmt? Besteht von Anfang an Einigkeit darüber, dass es mit einem oder allen Muttergesellschaften konkurrieren darf, oder soll dies vielleicht sogar gezielt gefördert werden? Wenn ja, bei welchen Produkten, Dienstleistungen, Märkten?

Im Falle der Marketing-Allianz, bei der jeder Partner einen anderen Markt bedient, muss ähnliche Klarheit hinsichtlich der Ziele bestehen. Soll das Übereinkommen auf ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung beschränkt sein? Oder soll die Allianz, wenn sie einmal funktioniert, auf weitere Produkte oder Dienstleistungen der einzelnen Partner ausgeweitet werden? Sollten Gewinne in die Allianz zurückfließen, oder sollten sie so schnell wie möglich abgezogen werden? Sollte das Joint Venture seine eigene Forschung entwickeln oder diese ausschließlich über Verträge mit einer oder beiden Muttergesellschaften abwickeln?

Bei der Forschungs-Allianz muss man Einigkeit darüber erzielen, wer die Forschungsergebnisse patentieren darf. Stehen die Patente dem Hochschulforscher zu, der die Entdeckung gemacht hat? Oder sollen sie der Hochschule selbst gehören? Oder gehören sie jenen Unternehmen, die diese Forschung finanziert haben?

Diese Fragen sollten alle paar Jahre neu gestellt und beantwortet werden, besonders wenn die Allianz erfolgreich ist. Einer sorgfältigen Überlegung bedarf auch die Frage, wie das Management der Allianz aussehen soll. Unabhängig von ihrer jeweiligen Form benötigt die Allianz eine separate Führungsmannschaft. Und deren Mitglieder brauchen entsprechende Anreize, um aus der Allianz ein erfolgreiches Unterfangen zu machen.

Wie soll die Allianz gemanagt werden? Anhand eines gemeinsamen Ausschusses, oder sollte einer der Partner die volle Verantwortung übernehmen?

Die Allianz benötigt unabhängig von ihrer Rechtsform ihr eigenes Management. *Keinen Ausschuss – ein Ausschuss bedeutet nur, dass keiner zur Rechenschaft verpflichtet ist.*



Wenn es sich um ein Joint Venture handelt, ist ein eigenes Management unabdingbar, und diese Personen stellen, ungeachtet ihrer Herkunft, die Unternehmensleitung des Joint Venture dar. Sie werden ausschließlich für die Ergebnisse des Joint Venture zur Rechenschaft gezogen und werden ausschließlich am Erfolg oder Nichterfolg des Joint-Venture gemessen.

Das Einzige, was über einen Manager eines Joint Venture daher *niemals gesagt werden darf*, ist: »X macht sich in seinem Job nicht allzu gut. Aber er handelt ganz im Sinne unserer Interessen und ist kein Spielball für unseren Partner.«

Tatsächlich besteht in einem Joint Venture eine der wichtigsten Aufgaben des Managements darin, den Muttergesellschaften ein Nein entgegenzusetzen, wenn es meint, dass deren Forderungen dem Joint Venture nicht dienen.

Auch bei den anderen Allianzen muss es eine klare Rechenschaftspflicht des Managements geben. Die für die Wartungs- und Reinigungsverträge zuständige Managerin eines extern beauftragten Dienstleisters eines Krankenhauses ist rechenschaftspflichtig. Natürlich liegt ihr viel daran, das Krankenhausmanagement zufriedenzustellen, denn immerhin entfallen auf Wartungs- und Reinigungskosten knapp 30 Prozent des typischen Krankenhausbudgets, und die Wartungs- und Sauberkeitsstandards sind für die medizinische Arbeit außerordentlich wichtig. Und sie muss ihren eigenen Chef zufriedenstellen. *Aber das ist ihr Job.*

Und bei dem Marketingvertrag, bei dem jeder Partner die Produkte beider Partner auf seinem jeweiligen Markt verkauft, muss jedes Unternehmen eine Person haben, die für den Verkauf im Rahmen der Allianz verantwortlich ist. Oder beide Unternehmen bestellen gemeinsam eine Person, die somit ein Ein-Personen-Joint-Venture darstellt. Diese Person ist dann *die Allianz*.

Das nächste Problem, das von jedem Allianzpartner gelöst werden muss, ist die Art der Beziehung, die mit dem Gemeinschaftsunternehmen und den anderen Partnern unterhalten werden soll. Auch wenn das Gemeinschaftsunternehmen für einen der Partner von recht untergeordneter Natur ist – etwa ein kleines Versicherungs-Venture in Luxemburg, an dem eine große Geschäftsbank zu einem Sechstel beteiligt ist –, muss dessen Management Zugang zu jemandem in der Muttergesellschaft haben, der Entscheidungen treffen kann, ohne erst diverse Kanäle durchlaufen zu müssen. Die beste Lösung, insbesondere in großen Unternehmen, ist die Überantwortung aller solchen *liaisons dangereuses* an eine leitende Führungskraft.

Zu guter Letzt muss bereits im Vorfeld vereinbart werden, wie mögliche Meinungsverschiedenheiten zu lösen sind. Befehle von oben funktionieren in einer Allianz nicht. Am besten einigt man sich daher bereits im Vorfeld einer Streitigkeit auf einen schlichtenden Schiedsrichter, den alle Seiten



kennen und respektieren und dessen Entscheidungen von allen als endgültig akzeptiert werden.

Dieser Schiedsrichter sollte befugt sein, über den konkreten Streitpunkt an sich hinauszugehen. So sollte er oder sie zum Beispiel entscheiden können, dass jede Partei berechtigt ist, die jeweils andere gemäß einer vorab vereinbarten Regelung auszuzahlen. Er oder sie sollte ferner empfehlen können, dass das Joint Venture aufgelöst wird oder sich als eine von den Muttergesellschaften unabhängige Unternehmung konstituiert. Dies sind radikale Maßnahmen. Aber genau aus diesem Grund wird man ein Schiedsverfahren als letzten Ausweg betrachten. Derartige Bestimmungen führen den Parteien somit vor Augen, wie viel sie zu gewinnen haben, wenn sie ihre eigenen Interessen, Meinungen und Wünsche dem Ziel einer erfolgreichen Allianz unterordnen.

## Allianzen als Marketingpartnerschaften

Allianzen sind schwierig, weil es darin keinen »Chef« gibt. *Sie sind Partnerschaften.* Und Partner sind, *per definitionem*, gleichgestellt. Keiner kann seinem Partner Befehle erteilen. Das Erfolgsgeheimnis einer Allianz besteht daher darin, sie wie eine *Marketingbeziehung* zu leiten. Im traditionellen Unternehmen, in dem Befehls- und Kontrollstrukturen auf dem Eigentumsprinzip beruhen, beginnen Manager mit der Frage »Wie kriegen wir die Leute dazu, das, was sie unserer Meinung nach tun sollten, zu *akzeptieren*?«

In einer Partnerschaft behandelt man den Partner wie einen *Kunden*. Die erste Frage lautet daher nicht »Was möchten wir tun?«, sondern: »Was sind die Ziele unseres Partners? Was stellt für unseren Partner einen Mehrwert dar? Wie arbeitet und agiert unser Partner?« Erst wenn das verstanden und akzeptiert wurde, kann die Allianz funktionieren.

## Zusammenfassung

Unternehmen gehen in der Regel aus einem von fünf Gründen eine Allianz ein: um Zugang zu neuer, andersartiger Technologie zu gewinnen, um Synergien aus den Stärken zweier unabhängiger Partner zu erzielen, um an Personal mit spezialisiertem Wissen heranzukommen, um Randaktivitäten an Spezialisten auszulagern und um die geografische Reichweite eines Unternehmens auszuweiten.

Viele Allianzen funktionieren anfänglich recht gut, gehen aber in die Brüche, sobald sich Erfolge einstellen. Um diesem Schicksal zu entgehen, sollten die Partner noch vor dem Abschluss eines Allianzvertrags vier zentrale Fragen bedenken und beantworten: Was sind die verschiedenen Ziele der Partner und ihrer Allianz? Wie soll die Allianz gemanagt werden, und wer soll sie managen? Welche Beziehung wird jeder Partner mit der Allianz und mit den anderen Partnern unterhalten? Und wie sollen Meinungsverschiedenheiten gelöst werden?

Allianzen bergen Risiken. Allianzen sind schwierig. Aber sie sind zusehends *notwendig*, um wachsen zu können. Die herkömmlichen Wachstumsmöglichkeiten sind entweder zu teuer oder können von bestehenden Unternehmen nicht so leicht genutzt werden. Sie erfordern mitunter Zugang zu neuen und oftmals völlig anderen Fähigkeiten, zu anderen Mitarbeitern mit anderen Wertvorstellungen (man denke an die Wertvorstellungen, Gewohnheiten und Praktiken in der akademischen Welt) oder zu anderen Regionen oder anderen Märkten.

Allianzen sollten wie Marketingbeziehungen geführt werden.

## Kapitel 43

# Der CEO im neuen Jahrtausend

CEOs tragen die letztinstanzliche Verantwortung für die Arbeit aller anderen Mitarbeiter ihres Unternehmens. Sie haben aber auch ihre eigene Arbeit – dies hat in den Managementstudien bisher allerdings nur wenig Beachtung gefunden. Dabei sind die Aufgaben stets dieselben, unabhängig davon, ob es sich um eine Wirtschaftsunternehmung, eine Non-Profit-Organisation, eine Kirche, eine Universität oder eine Behörde handelt, ob sie groß oder klein ist, ob sie weltweit agiert oder ausschließlich regional. Und es handelt sich um Aufgaben, die nur von CEOs wahrgenommen werden können, aber von CEOs auch wahrgenommen werden müssen.

In jeder Art von Organisation, unabhängig von ihrer Mission, bildet der CEO die Verbindung zwischen der *Innenwelt*, das heißt der Organisation, und der *Außenwelt*, das heißt der Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie, Märkte, Kunden, Medien, öffentlichen Meinung. *In der Innenwelt gibt es nur Kosten. Ergebnisse gibt es nur in der Außenwelt.* Unternehmungen im modernen Sinn (beginnend mit dem Jesuitenorden im Jahr 1536) wurden sogar explizit mit dem Ziel gegründet, um Ergebnisse in der Außenwelt zu erzielen, das heißt, um in ihrer Gesellschaft oder Wirtschaft etwas zu bewirken.

## Die Aufgaben des CEO

### Definition der für die Organisation bedeutsamen Außenwelt

Die für die Organisation *bedeutsame Außenwelt* zu definieren ist die erste Aufgabe des CEO. Die Definition ist alles andere als einfach, geschweige denn offensichtlich. Ist zum Beispiel die bedeutsame Außenwelt einer bestimmten Bank der lokale Markt für Firmenkredite? Oder der nationale Markt für Investmentfonds? Oder sind es große Industrieunternehmen und

deren kurzfristiger Kredit-Bedarf? Alle drei dieser Außenwelten haben mit Geld und *Kredit* zu tun. Und aus den von der Bank veröffentlichten Geschäftsabschlüssen, etwa den Bilanzen, lässt sich nicht erschließen, auf welche dieser Außenwelten sie sich konzentriert. Jede Außenwelt stellt ein eigenes *Geschäft* dar und erfordert eine andere Organisation, andere Menschen, andere Kompetenzen. Selbst die größte Bank überhaupt wird kaum in in sämtlichen dieser Außenwelten führend sein. Und auf welche man sich konzentrieren sollte, ist eine hochriskante Entscheidung – eine Entscheidung, die sich kaum mehr ändern oder rückgängig machen lässt. Nur der CEO kann sie treffen. Aber der CEO *muss* sie auch treffen. Sie stellt die erste Aufgabe des CEO dar.

## Umsetzung von Informationen aus der »Außenwelt« in eine nutzbare Form

Als zweite konkrete Aufgabe muss sich der CEO darüber Gedanken machen, welche Informationen über die Außenwelt für die Organisation bedeutsam und notwendig sind und wie er diese in eine nutzbare Form bringen kann. Strukturierte Informationen haben in den letzten 100 Jahren enorm zugenommen. Aber die Zunahme galt hauptsächlich Informationen aus der »Innenwelt«, etwa dem Finanzwesen. Mit dem Computer wurde dieser Innenwelt-Fokus noch weiter verstärkt. Hinsichtlich der »Außenwelt« ist, beginnend mit Herbert Hoover in den 20er Jahren (dessen Arbeit als US-Handelsminister die Daten zu BIP, Produktivität und Lebensstandard in den USA großteils zu verdanken sind), das Datenaufkommen an sich enorm gestiegen. Aber nur wenige CEOs, ob in Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisationen oder Behörden, haben diese Daten in systematische Informationen für ihre eigene Arbeit umgesetzt (hinsichtlich der diesbezüglichen Methodik siehe Kapitel 33).

Um dies an einem Beispiel zu illustrieren: Jeder große Hersteller von Markenkonsumgütern weiß, dass nur wenige Dinge so wichtig sind wie das Wertempfinden und Verhalten jener großen Mehrheit von Verbrauchern, die nicht zu den Käufern der Produkte dieses Herstellers gehören; und ganz besonders wichtig sind dabei die Informationen über wesentliche Veränderungen der Wertvorstellungen und Gewohnheiten der Nichtkäufer. Die Daten sind weitgehend vorhanden und verfügbar. Jedoch haben bisher nur wenige Hersteller von Konsumgütern diese in strukturierte Informationen umgesetzt, auf die sie ihre Entscheidungen stützen (eine viel gepriesene Ausnahme ist hier die Unternehmensgruppe Shell Petroleum). Wiederum ist es

primär der CEO, der diese Informationen benötigt und dafür zu sorgen hat, dass diese Strukturierung erfolgt.

Die Entscheidung darüber, was bedeutsame Informationen über die Außenwelt sind, ist ebenfalls hochriskant. Die (mitunter sogar ganz bewusste) Entscheidung von US-Managern in den 50er und 60er Jahren, dass das, was in Japan passierte, für sie und ihre Unternehmen nicht sonderlich bedeutsam sei, erklärt, warum die japanische Exportoffensive sie so unvorbereitet und aus heiterem Himmel traf.

Es sind die Informationen über die Außenwelt, die die meiste Arbeit benötigen. Viel zu viele Organisationen – und nicht nur Wirtschaftsunternehmen – definieren ihre »Außenwelt« überwiegend als ihre direkten Mitbewerber. So definieren Spielwarenhersteller ihre »Außenwelt« in der Regel als ihre Spielwaren herstellenden Konkurrenten, ein Krankenhaus die beiden anderen konkurrierenden Krankenhäuser im selben Einzugsgebiet und so weiter. Dabei sind die bedeutsamsten Mitbewerber des Spielwarenherstellers nicht andere Spielwarenhersteller, sondern andere Unternehmen, die Ansprüche auf das verfügbare Geld potenzieller Kunden erheben. Die bedeutsamste Information über die Außenwelt des Spielwarenherstellers ist daher der Wert, den das Spielzeug in den Augen des potenziellen Käufers darstellt. (Kundenforschung ist, mit anderen Worten, unter Umständen wichtiger als Marktforschung – aber auch wesentlich schwieriger.)

## Entscheidung darüber, welche Ergebnisse für die Organisation bedeutsam sind

Mit der Definition der für die Organisation bedeutsamen Außenwelt sowie der von ihr benötigten Informationen ist die Organisation in der Lage, die Kernfragen zu beantworten, nämlich: »Was ist unser Geschäft? Was sollte es sein? Was sollte es nicht sein?« Die Antworten auf diese Fragen ziehen die Grenzen, innerhalb derer eine Organisation tätig sein sollte. Und sie bilden die Grundlage für die Arbeit des CEO. Insbesondere ermöglichen sie es dem CEO, darüber zu entscheiden, *welche Ergebnisse für sein Unternehmen bedeutsam sind*.

Die Definition von Ergebnissen ist unabdingbar und riskant zugleich, vor allem für Institutionen, denen die Disziplin der *bottom line* fehlt, also jene Organisationen, die nicht gewinnorientiert tätig sind. Dabei ist ihre Zahl in jeder entwickelten Gesellschaft durchaus erheblich. Aber auch für kommerzielle Organisationen ist die *bottom line* an sich für das Definieren von Ergebnissen nicht geeignet – ein und dieselbe *bottom line* kann durchaus sehr

unterschiedliche Bedeutungen haben, je nachdem, wie eine Organisation »bedeutsame Ergebnisse« definiert. Darüber zu entscheiden, welche Ergebnisse eine bestimmte *bottom line* darstellt, ist daher eine wesentliche Aufgabe der Führungskraft. Sie beruht nicht auf »Fakten« – es gibt hinsichtlich der Zukunft keine Fakten. Auch Intuition ist hier nicht wirklich dienlich. Es handelt sich um ein Urteil. Und wieder gilt: Nur der CEO kann dieses Urteil fällen, aber er muss es auch tatsächlich tun.

Dieses Definieren erstrebenswerter Ergebnisse erfordert unweigerlich ein Urteil des Typs »kurzfristig – langfristig«. Dies ist aber so riskant, dass alle prämodernen Volkswirtschaften sie tunlichst mieden. Tatsächlich bestand die große institutionelle Neuerung der modernen Wirtschaft darin, weitgehend den systematischen Risikoträger und Risikoteilhaber zu schaffen, nämlich die Publikumsgesellschaft, die es dem Einzelnen ermöglichte, das persönliche Risiko bei Investitionen in Zukunftserwartungen strikt zu begrenzen.

Da solche Zeitentscheidungen somit in sehr großer Zahl und in enormem Umfang ermöglicht wurden, kann das *Unternehmen* als diejenige Erfindung bezeichnet werden, die den Grundstein für die moderne Wirtschaft gelegt hat – weit mehr als jede andere Erfindung materieller oder konzeptueller Natur. Mit der Erfindung des Unternehmens kam der Manager mit einer gänzlich eigenen Rolle und Funktion ins Bild, zu dessen wichtigsten Aufgaben es gehörte, zwischen kurzfristigen Gewinnen und langfristigen Erwartungen zu entscheiden. Diese Entscheidung erfordert vom CEO sehr viel harte Arbeit. (Sowohl Machiavellis *Fürst* als auch Shakespeares *Kaufmann von Venedig*, zwei Meisterwerke der Renaissance, deren Hintergrund die aufkommende moderne Wirtschaft bildet, sind rund um die Herausforderungen dieser Entscheidung aufgebaut.)

## Festlegung der Prioritäten

In jeder Organisation, außer der sterbenden, gibt es stets weit mehr Aufgaben als verfügbare Ressourcen. Ergebnisse werden jedoch nur durch *Konzentration der Ressourcen* erreicht, insbesondere durch Konzentration der knappsten und wertvollsten Ressource überhaupt – der Mitarbeiter mit nachweislicher Leistungsfähigkeit.

Auf jedem CEO lastet der permanente Druck, von allem etwas zu machen. Das hält zwar alle bei Laune, hat aber zur Folge, dass es keine Ergebnisse gibt. Die wichtigste – und zugleich auch schwierigste – Aufgabe des CEO ist es daher, Nein zu sagen. Und das ist nicht bloß eine Frage der Willenskraft. Es erfordert ein übergroßes Maß an eingehender Befassung und Arbeit – Arbeit,

die nur der CEO verrichten kann, aber wiederum Arbeit, die der CEO auch tatsächlich verrichten muss.

## Gezielte Besetzung zentraler Positionen entscheidet letztlich über die Leistungsfähigkeit der Organisation

Jede Organisation sagt: »Wir haben die besseren Leute.« Das ist natürlich ein Ding der Unmöglichkeit. Denn sobald eine Organisation mehr als eine Hand voll Mitarbeiter zählt, unterliegt sie dem unbarmherzigsten Gesetz der Statistik: dem Gesetz der großen Zahlen, das besagt, dass es nur »Normalverteilungen« gibt. Wie sehr sich Organisationen von anderen abheben, ist vielmehr davon abhängig, inwieweit sie gewöhnliche Menschen dazu bringen können, ungewöhnliche Dinge zu leisten – und das wiederum hängt in erster Linie davon ab, ob die Mitarbeiter dort tätig sein dürfen, wo sie ihre Stärken zur Geltung bringen können, oder ob sie, was nur allzu häufig geschieht, bloß mangels Schwächen in ihren jeweiligen Positionen tätig sind. Und nichts ist so arbeitsintensiv wie Personalentscheidungen. Das Einzige, was noch mehr Zeit (und sogar noch mehr Arbeit) abverlangt als das Besetzen von Positionen, ist die Rückgängigmachung einer falschen Personalentscheidung. Und auch hier gilt wiederum: Wichtige personelle Entscheidungen kann nur der CEO treffen.

## Strukturierung des Topmanagements

Die Gründe für das jüngste Scheitern so vieler CEOs großer amerikanischer Unternehmen weisen auf einen gemeinsamen Punkt hin. Ein hoher Anteil der in den letzten 15 Jahren bestellten CEOs solcher Großunternehmen wurde innerhalb von ein bis zwei Jahren als Versager gefeuert. Dabei war jede dieser Führungskräfte aufgrund ihrer bewiesenen Kompetenz handverlesen worden, und jede war in ihren früheren Tätigkeiten höchst erfolgreich gewesen. Dieser Umstand legt die Vermutung nahe, dass die Aufgaben, die diese CEOs übernahmen, nicht mehr machbar waren. Die amerikanische Erfahrung lässt also eher auf systemisches denn auf menschliches Versagen schließen. Das Topmanagement großer Organisationen benötigt daher ein neues Organisationskonzept.

Einige Elemente eines solchen Konzepts kristallisieren sich langsam heraus. So hat etwa Jack Welch bei General Electric ein Topmanagement-Team aufgebaut, in dem der oberste Finanzchef sowie der oberste Personalchef

dem CEO nahezu gleichgestellt waren, wobei beide vom Aufstieg in die Top-Position ausgeschlossen waren. Zudem wies er sich selbst und seinem Team eine klare und öffentlich bekannt gemachte vorrangige Aufgabe zu, auf die sie sich zu konzentrieren hatten. Während seiner 21 Jahre in der ranghöchsten Führungsposition hatte Welch drei derartige Prioritäten, die ihn jeweils fünf Jahre oder länger beschäftigten. Jedes Mal delegierte er alles andere an die Topmanagements der operativen Sparten innerhalb des GE-Verbunds.

Asea Brown Boveri (ABB), ein riesiger schwedisch-schweizerischer Technikkonzern, schlug einen anderen Weg ein. Göran Lindahl, der im Dezember 2000 als CEO zurücktrat, ging noch weiter als GE, indem er die einzelnen Geschäftsbereiche innerhalb von ABB in separate weltweite Unternehmen umwandelte und ein starkes Topmanagement aus einigen nichtoperativen Führungskräften aufbaute. Aber er definierte auch für sich selbst eine neue Rolle als Ein-Mann-Informationssystem für das Unternehmen und reiste unaufhörlich, um alle leitenden Manager persönlich kennen zu lernen, ihnen zuzuhören und ihnen zu berichten, was innerhalb der Organisation geschah.

Ein großer Finanzdienstleister versuchte sich mit einer anderen Idee: Nicht nur ein CEO, sondern deren gleich sechs wurden bestellt. Der Chef jedes der fünf operativen Geschäftsbereiche ist zugleich auch CEO des Gesamtunternehmens in jeweils einem Topmanagement-Bereich, etwa Strategische Planung oder Personalwesen. Der Vorsitzende des Unternehmens vertritt dieses nach außen und ist auch direkt mit der Beschaffung, Zuweisung und Kontrolle des Kapitals befasst. Alle sechs CEOs treten zweimal wöchentlich in Form eines Topmanagement-Komitees zusammen. Das schien ganz gut zu funktionieren, aber auch nur deshalb, weil keiner der fünf operativen CEOs die Rolle des Vorsitzenden anstrebte; sie blieben lieber operativ tätig. Sogar der Mann, der das System entwickelte und anschließend die Funktion des Vorsitzenden übernahm, hatte Zweifel daran, dass das System seine Amtszeit überleben würde.

## **Der CEO: Eine amerikanische Erfindung und Exportware**

Der CEO ist eine amerikanische Erfindung, die ursprünglich von Alexander Hamilton in der US-Verfassung in den frühen Anfangsjahren der Republik entwickelt und erst dann auf den privaten Sektor übertragen wurde, nämlich auf Hamiltons eigene Bank, die Bank of New York, und die Second Bank of the United States in Philadelphia. Für den amerikanischen CEO gibt es in keinem Management und in keiner Organisationsstruktur eines anderen



Landes ein echtes Pendant. Der deutsche »Sprecher des Vorstands«, der französische »administrateur délégué«, der britische »Chairman« oder der japanische »Präsident« unterscheiden sich allesamt vom CEO, was ihre Befugnisse und deren Beschränkungen betrifft.

Der amerikanische CEO entwickelt sich jedoch zusehends zu einem US-Exportschlager. So versuchten der britische Premierminister Tony Blair ebenso wie der deutsche Bundeskanzler Gerhard Schröder das höchste politische Amt ihres Landes nach dem Vorbild des US-Präsidenten umzumodeln. In der Wirtschaft wird das CEO-Modell weltweit sogar noch schneller übernommen, so etwa bei der jüngsten Umstrukturierung des größten Industriekomplexes Europas, des deutschen Siemens-Konzerns. Was am amerikanischen CEO so besonders ist? Dass er oder sie eigene und sehr konkrete Aufgaben hat.

## **Zusammenfassung**

Der CEO im neuen Jahrtausend hat sechs konkrete Aufgaben. Diese sind:

1. die für die Organisation bedeutsame Außenwelt zu definieren,
2. sich darüber Gedanken zu machen, welche Informationen über die Außenwelt für die Organisation bedeutsam und notwendig sind, und daran zu arbeiten, dass diese in eine nutzbare Form gebracht werden,
3. darüber zu entscheiden, welche Ergebnisse für die Organisation bedeutsam sind,
4. Prioritäten für die Organisation zu setzen,
5. zentrale Positionen gezielt zu besetzen,
6. das Topmanagement zu strukturieren.

Das Konzept des CEO ist eine amerikanische Erfindung und Exportware.

## Kapitel 44

# Die Auswirkungen von Pensionsfonds auf die Unternehmensführung

Der Aufstieg von Pensionsfonds zu dominierenden Eigentümern und Kapitalgebern gehört zu den alarmierendsten Machtverlagerungen in der Geschichte der modernen Wirtschaft. Der erste moderne Pensionsfonds wurde 1950 von General Motors gegründet. 2006 verwalteten Pensionsfonds ein Gesamtvermögen von 4,6 Billionen Dollar, verteilt auf Aktien, festverzinsliche Wertpapiere, Hedgefonds, Private Equity, Immobilien und so weiter. Angesichts der demografischen Entwicklung ist von einem weiterhin aggressiven Zuwachs dieses Vermögens auszugehen.

Das Versäumnis der USA, diese Machtverlagerung zu erkennen oder gar in Angriff zu nehmen, war ein erheblicher Grund für einen Großteil der finanziellen Turbulenzen in den 80er Jahren – der feindlichen Übernahmen, der *Leveraged Buyouts* und der generellen Umstrukturierungshysterie. Diese Machtverlagerung zeigt sich auch in einem etwas neueren Phänomen, nämlich dem zunehmenden Einfluss institutioneller Investments in Private-Equity-Firmen.

Zwei Fragen drängen sich in diesem Zusammenhang besonders auf: Wofür sollten diese Pensionsfonds, die neuen Eigentümer Amerikas, die Managementteams der Unternehmen zur Verantwortung ziehen? Und wie sieht die adäquate institutionelle Struktur aus, mit der diese Verantwortlichkeit wahrgenommen werden sollte?

## Wer nicht verkaufen kann

Pensionsfonds als vorrangige Eigentümer des Eigenkapitals US-amerikanischer Unternehmen traten erstmals in den frühen 70er Jahren auf den Plan. Ab diesem Zeitpunkt wurden 15 oder 20 Jahre lang die Realitäten der Pensionsfonds als Eigentümer schlicht ignoriert. Das lag teils daran, dass die Pensionsfonds selbst keine »Eigentümer« sein wollten. Sie bezeichneten sich selbst als passive – und kurzfristige – »Anleger«. »Wir kaufen keine Unter-

nehmen«, versicherten sie. »Wir kaufen Aktien, die wir verkaufen, sobald sie keine guten Aussichten mehr auf Kapitalerträge innerhalb eines relativ kurzen Zeithorizonts bieten.« Diese Entwicklung stand im krassen Widerspruch zur amerikanischen Tradition sowie zu dem, was alle als selbstverständliche Struktur der US-Wirtschaft hielten – und viele weiterhin halten. Lange nachdem die Pensionsfonds zu den größten Eigentümern des Eigenkapitals amerikanischer Unternehmen aufgestiegen waren, wurden die USA immer noch als das Land des »Volkskapitalismus« bezeichnet, in dem Millionen von Menschen jeweils kleine Teile der großen Unternehmen des Landes besaßen. Somit sind die Arbeitnehmer heute die Eigentümer der Produktionsmittel Amerikas. Aber ihr Eigentum wird über eine relativ kleine Anzahl sehr großer »Treuhänder« wahrgenommen. So kam zum Beispiel eine neue Studie (Millman Consultants and Actuaries, 2007) zu dem Ergebnis, dass sich das Vermögen der leistungsorientierten Pensionspläne (*defined-benefit plans*) von 100 großen US-Unternehmen im Jahr 2006 auf über 1,3 Billionen Dollar belief.

Endlich ist man jedoch aufgewacht; die Treuhänder von Pensionsfonds, insbesondere jener der öffentlichen Bediensteten, erkennen langsam, dass sie nicht mehr bloß Anleger in Aktien sind. Ein Anleger kann *per definitionem* seine Bestände verkaufen. Ein kleiner Pensionsfonds kann dies vielleicht auch noch. Es gibt Tausende solcher kleiner Fonds, aber ihr gesamtes Investmentvermögen macht nicht mehr als rund ein Viertel der Vermögenswerte aller Pensionsfonds aus. Ein Pensionsfonds mittlerer Größe hat bereits so große Aktienbestände, dass er sie nicht mehr leicht verkaufen kann. Genauer gesagt: Er kann die Bestände in der Regel nur dann verkaufen, wenn sich ein anderer Pensionsfonds als Käufer findet. Die Bestände sind viel zu groß, als dass der Privatanlegermarkt sie ohne Weiteres aufkaufen könnte, und kreisen daher permanent im Handel zwischen verschiedenen Institutionen.

Der Besitzer von ein Prozent kann nicht leicht verkaufen. Und der Besitzer von mehr als 30 Prozent, das heißt die kollektive Gemeinschaft der Pensionsfonds, kann gar nicht verkaufen. Er ist nahezu genauso an seine Investments gebunden wie die deutsche *Hausbank* an eine Kundenfirma oder die japanische *keiretsu* an ein Mitgliedsunternehmen. Die großen Fonds machen nun langsam die Erfahrung, die Georg von Siemens, Gründer der Deutschen Bank und Erfinder des Hausbanksystems, vor 100 Jahren auf den Punkt brachte, als er für seinen hohen Zeitaufwand zugunsten eines Kundenunternehmens in Schwierigkeiten kritisiert wurde: »Wer nicht verkaufen kann, muss sich kümmern.«

Pensionsfonds können nicht in demselben Sinne Manager sein wie so viele Eigentümer des 19. Jahrhunderts. Dabei würde jedes Unternehmen, auch

wenn es noch so klein ist, ein starkes, autonomes Management mit der Autorität, Kontinuität und Kompetenz benötigen, um die Organisation aufzubauen und zu führen. Die Pensionsfonds als die neuen Eigentümer Amerikas müssen daher zusehends dafür Sorge tragen, dass ein Unternehmen das Management aufweist, das es benötigt. Wie uns die Erfahrung der letzten 60 Jahre gelehrt hat, bedeutet dies, dass das Management eine klare Verantwortlichkeit (*accountability*) einer bestimmten Instanz gegenüber wahrnehmen muss und dass diese Verantwortlichkeit institutionell verankert sein muss. Es bedeutet, dass sich das Management für Leistung und Ergebnisse (*performance and results*) zu verantworten hat, nicht für gute Absichten, auch wenn diese noch so ansprechend quantifiziert werden. Es bedeutet, dass Verantwortlichkeit auch eine finanzielle Ergebnisverantwortung umfassen muss, auch wenn jeder weiß, dass Leistung und Ergebnisse weit über die finanzielle *bottom line* hinausgehen.

Klar doch, werden die meisten sagen, wir wissen doch, was *Leistung* und *Ergebnisse* für ein Unternehmen bedeuten. Das sollten wir natürlich auch, denn die klare Definition dieser Begriffe ist eine Grundvoraussetzung für effektives Management und erfolgreiches und profitables Eigentum. Tatsächlich sind uns in den Jahren seit dem Zweiten Weltkrieg zwei Definitionen angeboten worden. Keine der beiden konnte sich jedoch auf Dauer behaupten.

## Management für die Stakeholder

Die erste Definition wurde circa 1950 formuliert, ungefähr zur selben Zeit, als der moderne Pensionsfonds erfunden wurde. Der prominenteste der »professionellen Manager« der damaligen Zeit, Ralph Cordiner, CEO der General Electric Company, beteuerte, dass das Topmanagement dieser großen Publikumsgesellschaft ein »Treuhänder« sei. Cordiner trug vor, dass die obersten Führungskräfte für die Leitung des Unternehmens »im optimal *ausgewogenen Interesse* der Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Standortkommunen« verantwortlich seien. Somit also für jene Gruppen, die wir heute als *Stakeholder* bezeichnen.

Cordiners Antwort erforderte jedoch immer noch, wie einige von uns gleich betonten, eine klare Definition des Begriffs »Ergebnisse« und der Bedeutung von »optimal« in Verbindung mit »ausgewogen«. Sie erforderte auch eine klare Verantwortlichkeitsstruktur, mit einem unabhängigen und mächtigen Aufsichts- und Kontrollorgan, um das Management für Leistung

und Ergebnisse zur Verantwortung zu ziehen. Widrigenfalls wird aus dem professionellen Management ein aufgeklärter Despot – und aufgeklärte Despoten, ob platonische Philosophenkönige oder CEOs, bringen weder die nötige Leistung, noch haben sie Bestand.

Doch Cordiners Generation und die ihr nachfolgende legten nicht fest, welche *Leistung* und *Ergebnisse* die *optimale Ausgewogenheit* zur Folge haben, noch entwickelten sie irgendeine Form von Verantwortlichkeit. Aus diesem Grund brachte das professionelle Management im Stil der 50er Jahre weder die erforderliche Leistung, noch war es von Bestand.

Der größte Rückschlag für das Management à la Cordiner war die zunehmende Beliebtheit feindlicher Übernahmen gegen Ende der 70er Jahre. Von diesen Managern wurde einer nach dem anderen gestürzt. Die Überlebenden waren gezwungen, ihren Managementstil – oder zumindest ihre Rhetorik – drastisch zu verändern. Kein mir bekanntes Topmanagement behauptet heute, sein Unternehmen als »Treuhänder« im »optimal ausgewogenen Interesse« der »Stakeholder« zu führen.

Pensionsfonds waren die treibende Kraft hinter dieser Veränderung. Ohne die Konzentration der Stimmrechte auf einige wenige Pensionsfonds und ohne die Bereitschaft der Fonds zur Unterstützung von Übernahmen wären viele feindliche Angriffe und *Leveraged Buyouts* erst gar nicht in Erwägung gezogen worden. Einem übernahmehungrigen Unternehmen, das sich erst von Millionen verstreuter Einzelaktionäre grünes Licht geben lassen muss, geht bald sowohl die Zeit als auch das Geld aus.

Natürlich haben auch Pensionsfondsmanager ernsthafte Bedenken hinsichtlich zahlreicher Buyouts und Übernahmen, hinsichtlich der Auswirkungen auf die betroffenen Unternehmen und hinsichtlich ihres Werts für die Wirtschaft. Pensionsfondsmanager – insbesondere die moderat bezahlten Beamten, die für das Management der Fonds von öffentlichen Bediensteten zuständig sind – hegen auch große ästhetische und moralische Bedenken hinsichtlich der großzügigen Abfindungen für Topmanager übernommener Unternehmen sowie hinsichtlich des enormen Vermögens, das an Übernahmberater, Anwälte und Investmentbanker geht. Doch sie sehen keine andere Wahl, als das Geld für Übernahmen und Buyouts bereitzustellen und ihre Anteile feilzubieten.

Ein Grund für ihre Unterstützung liegt darin, dass diese Transaktionen die Illusion am Leben erhalten, dass Pensionsfonds ihre Anteile tatsächlich verkaufen könnten – das heißt, dass sie immer noch »Anleger« seien. Übernahmen und Buyouts bieten auch unmittelbare Kapitalerträge. Und da Pensionsfondsmanager auf der Grundlage der Renditen der verwalteten Portfolios beurteilt werden, sind solche Erträge höchst willkommen.

Weshalb Übernahmen und Buyouts unvermeidbar sind (oder überhaupt erst ermöglicht werden), ist die mäßige Leistung des Managements – des Managements ohne klare Definitionen von Leistung und Ergebnissen und ohne klare Verantwortlichkeiten anderen Personen gegenüber. Man könnte dagegenhalten, dass der mäßige Erfolg so vieler großer amerikanischer Unternehmen zwischen 1960 und 1990 nicht am Management lag, dass dies vielmehr das Ergebnis einer fehlgeleiteten öffentlichen Politik gewesen sei, in Form von geringen Sparzinsen und hohen Kapitalkosten. Aber die Hauptleute sind dafür verantwortlich, was während ihrer Wachen passiert. Und welche Gründe oder Ausreden auch immer vorgebracht werden: Das große US-Unternehmen hat bis vor kurzem während der Wache des professionellen Managements nicht sonderlich gut abgeschnitten, weder in puncto Wettbewerbsfähigkeit, Marktrenommee noch Innovationsleistung. Was die finanzielle Leistung betrifft, hatte es über längere Zeiträume im Großen und Ganzen nicht einmal das akzeptable Mindestergebnis erzielt, nämlich eine Gesamtkapitalrendite in der Höhe seiner Kapitalkosten.

Die Angreifer und Buyout-Gesellschaften nehmen daher eine notwendige Funktion wahr. Oder, um ein geflügeltes Wort zu zitieren: »Wo keine Totengräber sind, braucht man Geier.« Übernahmen und Buyouts sind jedoch überaus radikale Operationen. Und auch wenn Radikaloperationen nicht lebensbedrohlich sind, lösen sie doch einen schweren Schockzustand aus. Manager und Fachkräfte der mittleren Ebene – jene Mitarbeiter also, deren Motivation, Engagement und Loyalität das A und O des Unternehmens sind – fühlen sich durch Übernahmen und Buyouts zutiefst beunruhigt, ja vor den Kopf gestoßen. Für diese Menschen kommt die Übernahme oder die Demontage eines Unternehmens, dem sie jahrelang gedient haben, einem Verrat gleich. Es widerspricht all dem, an das sie glauben müssen, um produktiv und mit Hingabe zu arbeiten. Infolgedessen bieten zahlreiche Unternehmen, die übernommen oder in einem Buyout verkauft werden, auch einige Jahre später keine bessere Leistung als vorher.

Heutzutage verkünden nahezu alle CEOs großer US-Unternehmen, dass sie ihre Unternehmen »im Interesse der Aktionäre« und im Sinne der »Maximierung des Shareholder-Value« führen. Dies ist die zweite Definition von *Leistung und Ergebnissen*, die seit dem Zweiten Weltkrieg aufgestellt wurde. Sie klingt zwar ausgesprochen weniger elegant als Cordiners Versicherung des »optimal ausgewogenen Interesses«, aber dafür wesentlich realistischer. Doch ihre Lebenserwartung dürfte noch kürzer sein als die des professionellen Managements von gestern. Für die meisten bedeutet »Maximierung des Shareholder-Value«, dass der Aktienkurs innerhalb von sechs Monaten oder einem Jahr – sicherlich nicht viel länger – gestiegen sein wird. Derartige

kurzfristige Gewinne sind jedoch sowohl für das Unternehmen als auch für dessen wichtigste Aktionäre das falsche Ziel. Als Theorie für die Leistung eines Unternehmens hat »Maximierung des Shareholder-Value« daher nur wenig Bestand.

Was das Unternehmen selbst betrifft, müssen die Kosten eines solchen kurzfristigen Denkens wohl kaum hervorgehoben werden. Das Interesse eines großen Pensionsfonds gilt dem Wert eines Vermögensbestands zu dem Zeitpunkt, zu dem aus einem Arbeitnehmer, der in den Fonds einzahlt, ein begünstigter Rentner wird, der aus dem Fonds bezahlt wird. Das heißt konkret, dass der Zeitraum, in dem ein Fonds Investments tätigt – der Zeitraum, bis seine zukünftigen Begünstigten in den Ruhestand gehen –, im Schnitt 30 Jahre beträgt, nicht drei oder sechs Monate. Somit stellt 30 Jahre den für diese Eigentümer adäquaten Renditehorizont dar.

Es gibt jedoch eine Gruppe, die ein Interesse an kurzfristigen Gewinnen hat – oder zu haben meint. Das sind die Arbeitnehmer mit den genannten »leistungsorientierten« Pensionsplänen. Hier wedelt in klassischer Weise der Schwanz mit dem Hund, denn bislang beherrschten die *Interessen dieser Arbeitgeber* die Frage, wie die Pensionsfonds ihre Rolle als Eigentümer angehen. Bei einem leistungsorientierten Plan erhalten die in den Ruhestand gehenden Arbeitnehmer fixe jährliche Zahlungen, in der Regel einen bestimmten Prozentsatz ihres in den letzten drei bis fünf Erwerbsjahren durchschnittlich bezogenen Lohns. Der jährliche Beitrag des Arbeitgebers zum Fonds schwankt mit dem Wert des Fondsvermögens. Wenn dieser Wert in einem bestimmten Jahr hoch ist (verglichen mit dem versicherungsmathematisch erforderlichen Betrag zur Deckung der zukünftigen Pensionsverpflichtungen des Fonds), wird der Beitrag des Arbeitgebers gesenkt. Ist der Wert des Fondsvermögens niedrig, erhöht sich der Beitrag.

Den leistungsorientierten Treuhänderplan verdanken wir übrigens einem reinen Zufall. Als nämlich das Management von General Motors den Pensionsfonds 1950 vorschlug, wehrten sich einige mächtige Mitglieder des Board of Directors dagegen, mit dem Argument, das sei ein Geschenk an die Gewerkschaft. Sie lenkten erst ein, als man ihnen versprach, dass GM bei einem leistungsorientierten Plan sehr wenig bis gar nichts zu zahlen hätte. Ein immer weiter steigender Aktienmarkt, so der Tenor, würde das nötige Vermögen schaffen, um zukünftige Pensionen zu zahlen.

Das Gros der Arbeitgeber im privaten Sektor folgte dem GM-Modell, da auch sie sich zu dem Glauben hinreißen ließen, der Aktienmarkt und nicht das Unternehmen würde für die Pensionsverpflichtungen aufkommen.

Das war natürlich reines Wunschdenken. Einige leistungsorientierte Pensionspläne stehen heute schlecht da, und zwar genau deshalb, weil sie in-



adäquaten kurzfristigen Gewinnen hinterherjagten. Die andere Form, nämlich der beitragsorientierte Plan (*defined contribution plan*), bei dem der Arbeitgeber jedes Jahr einen festgelegten Prozentsatz des jährlichen Gehalts oder Lohns des Arbeitnehmers beiträgt, hat in ziemlich vielen Fällen besser abgeschnitten. So kommt es nun, dass leistungsorientierte Pläne enorm an Reiz verlieren. Da sie die versprochenen Kapitalerträge nicht erzielt haben, sind viele ernsthaft unterfinanziert. Seit neuestem muss eine solche Unterfinanzierung infolge neuer Rechnungslegungsgrundsätze in der Bilanz des arbeitgebenden Unternehmens als Verbindlichkeit ausgewiesen werden. Das bedeutet, dass zahlreiche Unternehmen sogar in Zeiten einer leichten Rezession (in der sowohl die Gewinne des Unternehmens als auch der Aktienmarkt sinken) knapp an oder gar in die Insolvenz gedrängt werden könnten. Und das, was viele von ihnen in guten Jahren machten – nämlich den versicherungsmathematischen Überschuss im Pensionsfonds abzuziehen und in ihrer Gewinn- und Verlustrechnung als Nettogewinn auszuweisen –, wird höchstwahrscheinlich nicht mehr erlaubt sein.

Zahlreiche Unternehmen entscheiden sich daher nach und nach für den *Ausstieg aus leistungsorientierten Plänen*. Infolgedessen sollten kurzfristige Gewinne als Zielvorgabe für die Pensionsentscheidungen von Organisationen, die leistungsorientierte Beiträge leisten, nicht mehr dominieren. Sie spielen derzeit ohnehin schon die zweite Geige. Die meisten Pensionsfonds der öffentlichen Bediensteten sind beitragsorientiert, und diese stellen die Mehrheit der größten Fonds dar. Da sie unabhängig von Unternehmensmanagements handeln, übernehmen sie – und nicht die Pensionsfonds privater Unternehmen – die Führung und geben den neuen Kurs vor.

Wir brauchen nicht mehr darüber zu philosophieren, wie wir Leistung und Ergebnisse im großen Unternehmen definieren sollten. Es gibt erfolgreiche Beispiele dafür. Sowohl die Deutschen als auch die Japaner haben eine hohe Konzentration an institutionellem Eigentum. In keinem der beiden Länder können die Eigentümer wirklich managen. In beiden Ländern hat sich die Industrie in den Jahren seit ihrer Beinahezerstörung im Zweiten Weltkrieg extrem gut entwickelt. Die Wirtschaft des Landes insgesamt hat sich gut entwickelt.

Wie definiert also die deutsche oder die japanische Industrie die Begriffe Leistung und Ergebnisse? Auch wenn sie Unternehmen ganz anders führen, definieren sie diese Begriffe in ganz gleicher Weise. Anders als bei Cordiner ist bei ihnen nirgendwo von »ausgewogen« die Rede. Sie maximieren. Aber sie versuchen nicht, den Shareholder-Value oder das kurzfristige Interesse irgendwelcher Stakeholder zu maximieren. Sie *maximieren vielmehr die Fähigkeit des Unternehmens zur Vermögensbildung*. Mit genau dieser Ziel-



setzung werden kurzfristige und langfristige Ergebnisse zusammengeführt und die operativen Dimensionen der Unternehmensleistung – Marktreinomie, Innovation, Produktivität sowie Mitarbeiter und deren Entwicklung – mit finanziellen Anforderungen und finanziellen Ergebnissen verknüpft. Dieses Ziel ist auch jenes, von dem für alle Betroffenen die Erfüllung ihrer Erwartungen und Ziele abhängt, ob sie nun Aktionäre, Kunden oder Mitarbeiter sind.

Die Definition von *Leistung* und *Ergebnissen* als *Maximierung der Fähigkeit des Unternehmens zur Vermögensbildung* könnte als zu vage kritisiert werden. Doch Antworten findet man nicht, indem man Formulare ausfüllt. Es müssen Entscheidungen getroffen werden, und wirtschaftliche Entscheidungen, die knappe Ressourcen einer unsicheren Zukunft zuweisen, sind immer riskant und umstritten. Als Ralph Cordiner seinerzeit versuchte, Leistung und Ergebnisse zu definieren, hatte dies keiner zuvor je gemacht; Maximierung der Fähigkeit zur Vermögensbildung wäre in der Tat recht schwammig gewesen. Doch jetzt, nach jahrzehntelanger Arbeit vieler Menschen, ist die Definition griffig geworden. Alle am Prozess beteiligten Elemente können rigoros quantifiziert werden – und werden auch von den Erzquantifizierern, den Planungsabteilungen großer japanischer Unternehmen sowie den deutschen Banken, quantifiziert.

Der erste Schritt hin zu einer klaren Definition des Konzepts wurde vermutlich in meinem 1954 erschienenen Buch *The Practice of Management* (deutsch: *Die Praxis des Managements*) getan, in dem acht Kernzielbereiche für ein Unternehmen beschrieben werden (diese acht Bereiche werden in Kapitel 9 erläutert). Diese Bereiche sind (eventuell in abgewandelter Form) nach wie vor der Ausgangspunkt für die Geschäftsplanung großer japanischer Unternehmen. Seit damals haben Managementanalysten enorm viel Arbeit in die Entwicklung der Strategie gesteckt, die benötigt wird, um Ziele in Leistungsmesskriterien umzuwandeln.

Finanzielle Zielvorgaben sind notwendig, um all das unter einen Hut zu bringen. Finanzielle Verantwortlichkeit ist sogar der Schlüssel zu Leistung und Erfolg des Managements und des Unternehmens. Ohne sie gibt es überhaupt keine Verantwortlichkeit. Und ohne finanzielle Verantwortlichkeit wird es auch in keinem anderen Bereich Ergebnisse geben.

Was wir haben, ist nicht die »endgültige Antwort«. Aber immerhin haben wir es jetzt nicht mehr mit einer Theorie, sondern mit bewährter Praxis zu tun. Und deren Ergebnisse sind, nach dem Erfolg deutscher und japanischer Unternehmen zu urteilen, eindeutig besser als jene, die aus der Führung des Unternehmens als »Treuhänder« für Stakeholder oder aus der Maximierung kurzfristiger Gewinne für Aktionäre resultieren.

## Verantwortlichkeit in der Organisationsstruktur

Was wir in den USA noch herausfinden müssen – und wir müssen das selbst herausfinden – ist, wie wir die neue Definition der *Verantwortlichkeit des Managements* in eine institutionelle Struktur einbauen.

Sogar der größte US-Pensionsfonds ist an jedem Unternehmen zu einem so geringen Teil beteiligt, dass er keine Kontrolle ausüben kann. Wohlweislich wurde vom Gesetzgeber der Anteil eines Pensionsfonds auf maximal fünf Prozent des Kapitals eines Unternehmens begrenzt, und nur wenige Fonds gehen auch nur annähernd bis an diese Grenze. Da sie keine Wirtschaftsunternehmen sind, genießen sie nur eingeschränkten Zugang zu kaufmännischen oder unternehmerischen Informationen. Sie sind nicht auf unternehmerische Aspekte fokussiert und können es auch nicht sein. Sie sind Vermögensverwalter. Und doch benötigen sie eine profunde unternehmerische Analyse der Geschäftstätigkeit jener Unternehmen, die sie gemeinsam kontrollieren. Und sie benötigen eine institutionelle Struktur, in die die Verantwortlichkeit des Managements eingebettet ist.

Im amerikanischen Kontext muss diese unternehmerische Analyse – nennen wir sie *business audit* – von einer professionellen, unabhängigen Agentur durchgeführt werden. Manche Unternehmensberatungen tun dies bereits, allerdings nur auf *Ad-hoc*-Basis und meist nachdem ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten ist, was eher zu einem sehr späten Zeitpunkt der Fall ist. Und in letzter Zeit sind einige Firmen auf den Plan getreten, die die Pensionsfonds – zumeist öffentliche Fonds – bezüglich der Branchen und Unternehmen beraten, in die sie investieren.

Ich gehe davon aus, dass letztlich eine formale Praxis zur unternehmerischen Prüfung der Geschäftstätigkeit in Form eines *business audit* entwickelt wird, analog vielleicht zur Praxis der Abschlussprüfung unabhängiger Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Während dieses *business audit* nicht jedes Jahr durchgeführt werden muss (alle drei Jahre wird in den meisten Fällen vermutlich ausreichen), sollte es nach vorab festgelegten Standards erfolgen und eine systematische Auswertung der unternehmerischen Aspekte der Geschäftstätigkeit zum Ziel haben, beginnend mit der Mission und Strategie über Marketing, Innovation, Produktivität, Mitarbeiterförderung, Beziehungen zur regionalen Bevölkerung (*community relations*) bis hin zur Profitabilität. Die Elemente einer solchen Prüfung sind bekannt und verfügbar. Sie müssen aber in systematischen Verfahren zusammengeführt werden. Und dazu am besten geeignet wäre aller Wahrscheinlichkeit nach eine Organisation, die auf Prüfungen spezialisiert ist, sei es eine unabhängige Agentur oder eine neue und separate Sparte einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Es wäre also vielleicht gar nicht zu vermessen, wenn man erwartet, dass ein großer Pensionsfonds nur dann in die Aktien oder Anleihen eines Unternehmens investiert, wenn sich dieses einem *business audit* einer externen Prüfungsgesellschaft unterzieht. Das Management wäre natürlich dagegen. Aber in den 30er Jahren gab es ebenfalls Managements, die Forderungen ablehnten – oder gar übel nahmen –, wonach sie sich einer finanziellen Prüfung externer Wirtschaftsprüfer zu unterziehen und vor allem die Ergebnisse der Prüfung zu veröffentlichen hätten.

Es bleibt jedoch die Frage: Wer wird dieses Instrument einsetzen? Im amerikanischen Kontext gibt es nur eine mögliche Antwort: *ein mit neuem Leben erfülltes Board of Directors*.

## Ein effektives Board of Directors

Die Notwendigkeit eines effektiven Board of Directors wird in den USA seit den späten 40er Jahren von jedem betont, der sich mit dem Studium von Publikumsgesellschaften befasst. Um ein Unternehmen zu führen, insbesondere ein großes und komplexes, benötigt das Management Macht. Doch Macht ohne Verantwortlichkeit wird schlaff oder tyrannisch – in der Regel beides. Doch wir wissen ja, wie man aus einem Board of Directors ein effektives Organ im Sinne guter Unternehmensführung macht. Die besseren Leute zu haben ist dabei nicht so wichtig, gewöhnliche Menschen tun es auch. Damit ein solches Gremium effektiv tätig sein kann, muss *seine Arbeit genau erläutert*, müssen *konkrete Ziele für seine Leistung und Beiträge gesetzt* und muss *seine Leistung regelmäßig daran gemessen* werden. Das wissen wir schon lange.

Aber amerikanische Boards haben im Großen und Ganzen an Effektivität eher verloren denn gewonnen. Boards sind nicht effektiv, wenn sie gute Absichten vertreten. Boards sind effektiv, wenn sie starke Eigentümer vertreten, die sich mit Engagement für das Unternehmen einsetzen.

Im Jahr 1933 veröffentlichten Adolf A. Berle und Gardiner C. Means das wohl einflussreichste Buch in der US-amerikanischen Betriebswirtschaftslehre, *The Modern Corporation and Private Property*. Sie wiesen darauf hin, dass die traditionellen »Eigentümer«, die Kapitalisten des 19. Jahrhunderts, von der Bildfläche verschwunden waren und sich die Eigentumsverhältnisse zusehends auf eine gesichtslose Vielzahl von Anlegern verlagerte, deren Interesse und Engagement nicht dem Unternehmen galten, sondern ausschließlich den kurzfristigen Gewinnen. Aus diesem Grund, so ihr Argument, hatten sich Eigentum und Kontrolle voneinander getrennt und waren nur mehr

eine juristische Fiktion, mit einem Management, das für nichts und niemandem gegenüber verantwortlich war. Ralph Cordiner akzeptierte 15 Jahre später in seinem Buch *Professional Management* diese Trennung von Eigentum und Kontrolle und versuchte, daraus eine Tugend zu machen.

Heute hat sich der Kreis vollends geschlossen. Die Pensionsfonds sind gänzlich andere Eigentümer als die Großindustriellen des 19. Jahrhunderts. Sie sind nicht deshalb Eigentümer, weil sie es sein möchten, sondern weil sie keine andere Wahl haben. Sie können nicht verkaufen. Sie können auch nicht zu Eigentümern mit Managementfunktionen werden. Aber sie sind dennoch Eigentümer. Somit besitzen sie mehr als nur reine Macht. *Sie haben die Verantwortung für die Sicherstellung von Leistung und Ergebnissen* in den größten und bedeutendsten Unternehmen Amerikas.

## Zusammenfassung

Das moderne Unternehmen befindet sich zunehmend im Eigentum der Mitarbeiter, und zwar über deren Vertreter, die Pensionsfonds. Aufgrund der Bestandsgröße der von einem großen US-Pensionsfonds gehaltenen Vermögenswerte fällt es den Treuhändern schwer, ihre Aktien so zu verkaufen, wie normale Privatanleger es tun, wenn ihnen die Performance missfällt. Aus diesem Grund haben sich institutionelle Anleger in Form von Pensionsfonds für Übernahmen und Buyouts starkgemacht, um auf diesem Weg ihre Vermögenswerte loszuwerden. Dies deshalb, weil es den Unternehmen an Leistung sowie an Verantwortlichkeit gegenüber den Anforderungen des Pensionsfondsanlegers fehlte.

Drei Modelle für die Verantwortlichkeit des Unternehmens wurden entwickelt, seit die Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle im modernen Unternehmen zur Realität wurde. Das erste Modell, vorgeschlagen von Ralph Cordiner, bestand darin, das Unternehmen »im optimal ausgewogenen Interesse der Anteilseigner« zu führen. Dieses Modell brachte den Eigentümern keine Ergebnisse und führte zu feindlichen Übernahmen.

Das zweite in den USA entwickelte Modell setzte darauf, das Unternehmen im Sinne der »Maximierung des Shareholder-Value« zu führen. Dies resultiert häufig in der Maximierung kurzfristiger Gewinne und hat Handlungen zur Folge, die der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens schaden. Dieses Modell berücksichtigt nicht, dass die Interessen von Mitarbeitern, die Anleger in Pensionsfonds sind, langfristige Interessen mit einem Zeithorizont von mindestens 15 Jahren sind.

Für US-Unternehmen empfiehlt sich daher ein Modell, das die langfristige Vermögensbildungsfähigkeit des Unternehmens maximiert, mit gezielten Messkriterien und einem effektiven Board of Directors, welches das Topmanagement zur Verantwortung zieht. Mit diesem Modell, das in Japan und Deutschland bereits praktiziert wird, dürfte es möglich werden, die Verantwortlichkeit des Unternehmens zu verstärken und den langfristigen Interessen der primär Begünstigten von Pensionsfonds, nämlich den Mitarbeitern, zu dienen.

## **Teil X**

# **Neue Anforderungen an den Einzelnen**

Mehr und mehr arbeitende Menschen – und die meisten Wissensarbeiter – müssen *sich entwickeln*. Sie müssen sich dort positionieren, wo sie den größten Beitrag leisten können. Sie müssen lernen, sich zu entwickeln. Sie müssen lernen, jung zu bleiben und geistig rege – im Verlauf eines Arbeitslebens, das 50 Jahre dauert. Sie müssen lernen, wie und wann sie Veränderungen an dem vornehmen müssen, was sie tun, daran, wie sie es tun und wann sie es tun.

Wissensarbeiter werden vermutlich die Organisation, die ihre Arbeitgeber sind, überleben. Selbst wenn Wissensarbeiter ihre Erwerbstätigkeit so lange wie möglich hinausschieben – wenn sie beispielsweise bis Ende 20 an der Universität bleiben, um einen Dokortitel zu erwerben –, werden sie vermutlich (bei der derzeitigen Lebenserwartung in den entwickelten Ländern) älter als 80 werden. Anders gesagt: Ihr Arbeitsleben dauert im Durchschnitt vermutlich 50 Jahre.

Die durchschnittliche Lebensdauer eines erfolgreichen Unternehmens beträgt etwa 30 Jahre – und in einer Zeit großer Turbulenzen, wie wir sie derzeit erleben, ist es unwahrscheinlich, dass eine Firma überhaupt so lange besteht. Selbst Organisationen, die üblicherweise langlebig sind, ja, von denen man geradezu erwartet, dass sie ewig bestehen – Schulen und Universitäten, Krankenhäuser, Regierungsbehörden –, werden in unseren unruhigen Zeiten rasante Veränderungen durchmachen. Selbst wenn sie überleben – und sehr viele von ihnen werden das sicherlich nicht tun, zumindest nicht in ihrer derzeitigen Form –, wird sich ihre Struktur verändern, die Arbeit, die sie tun, das Wissen, das sie voraussetzen, und die Art Menschen, die sie beschäftigen. Arbeitskräfte und insbesondere Wissensarbeiter werden also zunehmend ihre Arbeitgeber überleben und müssen sich auf mehr als einen Job einstellen, auf mehr als einen Auftrag, auf mehr als einen Berufsweg.

## Kapitel 45

# Selbstmanagement

In diesem Kapitel geht es um die *neuen Anforderungen an den einzelnen Wissensarbeiter*. Die ganz Erfolgreichen – Napoleon, Leonardo da Vinci, Mozart – haben sich immer selbst gemanagt. Das machte einen Großteil ihres Erfolgs aus. Aber sie waren seltene Ausnahmen. Ihre Begabungen und Leistungen waren so ungewöhnlich, dass man sagen muss, sie überschritten die Grenzen der normalen menschlichen Existenz. Heute müssen selbst Menschen mit bescheidenen Talenten, also brave Durchschnittsbürger, lernen, sich selbst zu managen.

Wissensarbeiter sehen sich folglich erheblichen *neuen Anforderungen* gegenüber:

1. Sie müssen sich fragen: Wer bin ich? Was sind meine Stärken? Wie arbeite ich?
2. Sie müssen sich fragen: Wo gehöre ich hin?
3. Sie müssen sich fragen: Welchen Beitrag leiste ich?
4. Sie müssen Verantwortung für Beziehungen übernehmen.

### 1. Was sind meine Stärken?

Die meisten Menschen glauben zu wissen, worin sie gut sind. Meistens liegen sie dabei falsch. Häufiger kommt es vor, dass Menschen wissen, worin sie nicht gut sind – und selbst da liegen sie öfter falsch als richtig. Dabei kann man nur etwas leisten, wenn man sich auf seine Stärken stützt. Leistung beruht nie auf Schwächen, und schon gar nicht auf dem, was man überhaupt nicht kann.

Für die große Mehrheit der Menschen war es noch vor einigen Jahrzehnten völlig unwichtig, ob sie ihre Stärken kannten. Man wurde in eine bestimmte Arbeit, eine bestimmte Berufslaufbahn hineingeboren. Der Sohn eines Bauern wurde Bauer. Wenn er als Bauer nicht gut war, scheiterte er. Der Sohn eines



Handwerkers wurde entsprechend Handwerker und so weiter. Aber heute haben die Menschen die Wahl. Sie müssen also ihre Stärken kennen, damit sie wissen, wo sie hingehören.

Der einzige Weg, das herauszufinden, heißt: *Feedbackanalyse*. Wann immer man eine wichtige *Entscheidung* trifft oder etwas *Entscheidendes tut*, hält man die eigenen Erwartungen, was passieren wird, schriftlich fest. Neun oder zwölf Monate später vergleicht man die tatsächlichen Ergebnisse mit den Erwartungen.

Diese Vorgehensweise ist alles andere als neu. Sie wurde irgendwann im 14. Jahrhundert von einem völlig unbekannten deutschen Theologen erfunden. Rund 150 Jahre später griffen Johannes Calvin (1509–1564), der Vater des Calvinismus, und Ignatius von Loyola (1491–1556), der Begründer des Jesuitenordens, unabhängig voneinander die Idee auf und übernahmen sie in den Regelkanon für die Mitglieder ihrer Gruppen, das heißt für die kalvinistischen Pastoren und die jesuitischen Priester. Das erklärt, warum es diesen beiden neuen Institutionen (die im gleichen Jahr, nämlich 1536, gegründet wurden) gelang, innerhalb von 30 Jahren Europa zu beherrschen: der Calvinismus den protestantischen Norden, der Jesuitenorden den katholischen Süden. Zu jener Zeit umfasste jede Gruppe so viele tausend Geistliche, dass die meisten von ihnen ganz gewöhnliche Menschen sein mussten, keine Ausnahmen. Viele von ihnen arbeiteten allein, wenn nicht vollkommen isoliert. Und viele von ihnen mussten im Untergrund arbeiten, in ständiger Angst vor Verfolgung. Trotzdem gab es nur sehr wenige Abtrünnige. Die routinemäßige Rückkopplung, das Feedback von Ergebnissen zu Erwartungen, bestätigte sie in ihrer Hingabe. Es ermöglichte ihnen, sich auf Leistungen und Ergebnisse zu konzentrieren und durch das Erreichte Zufriedenheit zu erlangen.

Innerhalb einer recht kurzen Zeitspanne von vielleicht zwei oder drei Jahren sagt dieses einfache Verfahren den Menschen erstens, wo ihre Stärken liegen – und das ist vielleicht das Wichtigste, was man über sich wissen sollte. Es zeigt ihnen zweitens, was sie tun oder nicht tun, das sie daran hindert, voll und ganz von ihren Stärken zu profitieren. Es zeigt ihnen, worin sie nicht besonders kompetent sind. Und schließlich zeigt es ihnen, in welchem Bereich ihre Stärken *nicht* liegen und sie *keine* Leistung erbringen können.

Mehrere *Handlungsschlussfolgerungen* folgen aus der Feedbackanalyse. Die *erste* und wichtigste Schlussfolgerung: Konzentriere dich auf deine Stärken. Positioniere dich dort, wo deine Stärken zu Erfolgen und Ergebnissen führen können.

*Zweitens*: Arbeite daran, deine Stärken zu steigern. Die Feedbackanalyse zeigt sehr schnell, wo eine Person ihre Fähigkeiten verbessern oder neues Wissen erwerben muss. Sie zeigt, wo Fähigkeiten und Wissen nicht länger

ausreichen und auf den neuesten Stand gebracht werden müssen. Sie zeigt auch die Lücken im eigenen Wissen auf.

Von besonderer Bedeutung ist die *dritte* Schlussfolgerung: Die Feedbackanalyse identifiziert nur zu bald die Bereiche, wo intellektuelle Arroganz zu störender Ignoranz führt. Viel zu viele Leute – besonders Menschen mit großem Wissen in einem Bereich – zeigen sich herablassend gegenüber Wissen in anderen Bereichen. Die Feedbackanalyse weist bald darauf hin, dass ein Hauptgrund für schlechte Leistungen darin besteht, dass man nicht genug weiß – oder aber es handelt sich um die Folge einer Geringschätzung von Wissen außerhalb des eigenen Spezialgebiets.

Erstklassige Ingenieure sind möglicherweise stolz darauf, dass sie nichts über Menschen wissen: Menschliche Wesen sind doch viel zu unordentlich für das ordentliche Denken eines Ingenieurs. Und auch Buchhalter denken vielleicht, es sei unnötig, etwas über Menschen zu wissen. Personalentwickler dagegen sind häufig stolz darauf, dass sie nichts von Buchführung oder generell quantitativen Methoden verstehen. Erstklassige Führungskräfte, die ins Ausland geschickt werden, glauben oft, ihre geschäftlichen Fähigkeiten reichten aus. Sie halten es für unnötig, etwas über die Geschichte, die Kunst, die Kultur und die Traditionen des Landes zu lernen, in dem sie ihrer Tätigkeit nachgehen sollen – und müssen schließlich feststellen, dass ihre hervorragenden geschäftlichen Fähigkeiten nicht die gewünschten Ergebnisse bringen.

Eine wichtige Handlungsschlussfolgerung aus der Feedbackanalyse besteht also darin, intellektuelle Arroganz zu überwinden und daran zu arbeiten, die Fähigkeiten und das Wissen zu erwerben, die nötig sind, um die eigenen Stärken voll und ganz produktiv werden zu lassen.

*Eine andere*, ebenso wichtige Konsequenz ist es, die eigenen schlechten Angewohnheiten abzulegen: Dinge, die man tut oder nicht tut, die die Effektivität und Leistungsfähigkeit behindern. Auch sie treten bei der Feedbackanalyse schnell zutage.

So kann die Analyse beispielsweise zeigen, dass die wunderbaren Pläne eines Planers nicht aufgehen, weil er oder sie sie nicht ausführt. Wie viele andere brillante Menschen auch glaubt er oder sie, dass Ideen Berge versetzen können. Dabei sind es die Bulldozer, die die Berge versetzen. Die Ideen zeigen, wo die Bulldozer an die Arbeit gehen sollen. Die brilliantesten Planer hören viel zu oft auf, wenn ihr Plan fertiggestellt ist. Aber dann fängt die Arbeit erst an. Der Planer muss Leute finden, die den Plan umsetzen, ihnen den Plan erklären und ihnen alles Nötige beibringen. Und der Plan muss auf dem Weg von der Planungsphase zur Umsetzung angepasst und verändert werden. Schließlich und endlich ist es die Aufgabe des Planers zu entscheiden, wann es an der Zeit ist, die Umsetzung des Plans zu beenden.

Aber die Analyse kann auch zeigen, dass ein Mensch keine Resultate erzielt, weil es ihm oder ihr an guten Umgangsformen mangelt. Intelligente Menschen – besonders aufgeweckte junge Leute – verstehen häufig nicht, dass gutes Benehmen das »Schmieröl« einer Organisation ist.

Es ist ein Naturgesetz: Zwischen zwei Körpern in Bewegung, die einander berühren, entsteht Reibung. Zwischen zwei Menschen, die miteinander in Kontakt kommen, entsteht gleichfalls immer Reibung. Und dann ist gutes Benehmen das Schmieröl, das es den beiden Körpern in ihrer Bewegung erlaubt zusammenzuarbeiten, ob sie sich nun mögen oder nicht. Dabei geht es um einfache Dinge, wie »bitte« oder »danke« zu sagen, den Geburtstag eines Menschen und seinen Namen zu kennen und daran zu denken, nach der Familie des Gegenübers zu fragen. Wenn die Analyse zeigt, dass brillante Arbeit immer wieder scheitert, sobald Kooperation gefragt ist, weist das vielleicht auf einen Mangel an Höflichkeit, also an guten Umgangsformen, hin.

Die *nächste* Handlungsschlussfolgerung aus der Feedbackanalyse ist, *was man nicht tun sollte*.

Der Abgleich zwischen Ergebnissen und Erwartungen zeigt bald, wo eine Person versuchen sollte, rein gar nichts zu tun. Er weist auf die Bereiche hin, in denen einer Person die minimal erforderliche Begabung fehlt – und bei jedem Menschen gibt es viele solcher Bereiche, in denen er kein Talent hat, keine Fähigkeiten und kaum die Chance, auch nur mittelmäßig zu sein. Und in diesen Bereichen sollte eine Person – besonders ein Wissensarbeiter – keine Arbeit, keinen Job und keinen Auftrag annehmen.

Die *letzte* Handlungsschlussfolgerung besteht darin, so wenig Anstrengung wie möglich auf die Verbesserung von Bereichen mit geringer Kompetenz zu verschwenden. Man sollte sich auf Bereiche mit hoher Kompetenz und großen Fähigkeiten konzentrieren. Es erfordert viel mehr Energie und Arbeit, sich von Inkompetenz zu schlechter Mittelmäßigkeit zu steigern, als benötigt wird, um sich von erstklassig zu herausragend zu verbessern. Und trotzdem versuchen die meisten Leute – und auch die meisten Lehrer und Organisationen –, sich darauf zu konzentrieren, aus einer inkompetenten Person eine kaum mittelmäßige zu machen. Die Zeit, die Energie und die Mittel sollten besser dafür eingesetzt werden, eine kompetente Person zu einer Top-Führungskraft zu machen.

## Wie erbringe ich meine Leistung?

Wie erbringe ich meine Leistung ist eine wichtige Frage, besonders für Wissensarbeiter. Eine andere: Was sind meine Stärken?

Vielleicht ist die Frage sogar noch wichtiger. Erstaunlich wenige Leute wissen, wie sie Dinge erledigen. Ja, die meisten von uns wissen nicht einmal, dass verschiedene Menschen auf verschiedene Weise arbeiten und Leistungen erbringen. Wir arbeiten daher auf eine Art und Weise, die nicht unsere Art und Weise ist – und die eine schlechte Leistung fast schon garantiert.

Der Hauptgrund, warum so viele Menschen nicht wissen, wie sie am besten Leistungen erbringen können, ist der, dass in den Schulen notwendigerweise schon immer darauf bestanden wurde, dass es für jeden nur einen Weg gibt, seine oder ihre Hausaufgaben zu machen. Ein Lehrer, der vor einer Klasse mit 40 Schülern steht, hat einfach nicht die Zeit herauszufinden, wie jeder einzelne Schüler arbeitet. Der Lehrer muss im Gegenteil darauf bestehen, dass alle die gleiche Arbeit tun, auf die gleiche Art, zur gleichen Zeit. Und so sind wir, historisch gesehen, alle mit der gleichen Art zu arbeiten groß geworden. Dies ist vielleicht der Punkt, wo unsere neue Technologie den größten und förderlichsten Einfluss haben könnte. Sie sollte selbst dem nur kompetenten Lehrer ermöglichen herauszufinden, wie ein Schüler lernt, um dann den Schüler zu ermutigen, auf die Art und Weise zu arbeiten, die genau zu diesem individuellen Schüler passt.

Wie bei den persönlichen Stärken ist die Antwort auf die Frage, wie man seine Leistung erbringt, individuell. Es ist eine Frage der Persönlichkeit. Egal, ob die Persönlichkeit ein Ergebnis der Natur oder der Erziehung ist – sie bildet sich mit Sicherheit lange bevor der betreffende Mensch arbeiten geht heraus. Wie eine Person etwas leistet, ist vorgegeben, genau wie die Frage, worin eine Person gut ist oder nicht. Man kann diese Eigenschaften modifizieren, aber vermutlich nicht grundlegend ändern. Und genau wie Menschen Ergebnisse vorlegen, indem sie das tun, worin sie gut sind, bringen Menschen Ergebnisse, indem sie so arbeiten, wie sie etwas leisten können.

Die Feedbackanalyse kann Hinweise darauf geben, dass etwas nicht stimmt an der Art und Weise, wie jemand eine Leistung erbringt. Aber nur selten wird so die Ursache dafür deutlich. Normalerweise ist diese aber nicht allzu schwierig herauszufinden. Es braucht ein paar Jahre Berufserfahrung. Dann kann man fragen – und schnell darauf antworten –, wie Leistung erbracht wird. Denn ein paar allgemeine Persönlichkeitsmerkmale bestimmen in der Regel, wie jemand zu Ergebnissen gelangt.

Bin ich ein Leser oder ein Zuhörer?

Das Erste, was man wissen muss, wenn man herausbekommen will, wie man Leistung erbringt, ist: Bin ich ein Leser oder ein Zuhörer? Nur sehr wenige Leute wissen überhaupt, dass es Leser und dass es Zuhörer gibt – nur sehr wenige Menschen sind beides. Noch weniger Menschen wissen, welcher von

beiden Gruppen sie angehören. Ein paar Beispiele können verdeutlichen, wie schädlich dieses Nichtwissen ist.

Als Oberbefehlshaber der alliierten Streitkräfte in Europa war General Dwight D. (»Ike«) Eisenhower der Liebling der Presse. Die Teilnahme an einer seiner Pressekonferenzen galt als besonderes Vergnügen. Diese Konferenzen waren berühmt für ihren Stil, für Eisenhowers totale Beherrschung der Situation, egal, was für Fragen gestellt wurden, und für seine Fähigkeit, eine Situation oder Politik in zwei oder drei geschliffenen und eleganten Sätzen zu erläutern. Zehn Jahre später wurde Präsident Eisenhower von seinen ehemaligen Bewunderern mit offener Verachtung gestraft. Sie hielten ihn für einen Idioten. Er bezöge sich nie, so klagten sie, auf die gestellten Fragen, sondern schwafele ohne Unterlass über irgendetwas anderes. Zudem wurde er fortwährend belächelt, weil er in seinen zusammenhanglosen und grammatikalisch fehlerhaften Antworten das King's English verstümmelte. Dabei verdankte Eisenhower seine glänzende frühe Karriere größtenteils seiner Virtuosität als Redenschreiber für General Douglas MacArthur, einen der anspruchsvollsten Stilisten im öffentlichen Leben Amerikas.

Die Erklärung: Eisenhower wusste offenbar selbst nicht, dass er ein Leser war und kein Zuhörer. Als er Oberbefehlshaber in Europa war, stellten seine Mitarbeiter sicher, dass jede Frage seitens der Presse mindestens eine halbe Stunde bevor die Konferenz begann, schriftlich eingereicht wurde. Dann hatte Eisenhower alles im Griff. Als er Präsident wurde, trat er die Nachfolge von zwei Zuhörern an: Franklin D. Roosevelt und Harry Truman. Beide Männer kannten ihre Begabung und genossen lebhaftes Pressekonferenzen. Roosevelt bestand darauf, dass ihm alles erst laut vorgelesen wurde. Erst danach sah er es sich in schriftlicher Form an. Als Truman Präsident geworden war und begriff, dass er etwas über Außenpolitik und militärische Fragen lernen musste – weder für das eine noch für das andere hatte er sich vorher groß interessiert –, ließ er sich von seinen beiden fähigsten Kabinettsmitgliedern, General George C. Marshall und Dean Acheson, täglich eine Nachhilfestunde erteilen, in der jeder einen 40-minütigen Vortrag hielt. Danach stellte der Präsident Fragen. Eisenhower hatte offenbar das Gefühl, dass er sich genauso verhalten müsse wie seine beiden berühmten Vorgänger. Das Ergebnis: Er hörte nicht einmal die Fragen, die die Journalisten stellten. Und dabei war er keineswegs ein extremer Nicht-Zuhörer.

Einige Jahre später zerstörte Lyndon B. Johnson seine Karriere als Präsident größtenteils dadurch, dass er nicht wusste, dass er – anders als Eisenhower – ein Zuhörer war. Sein Vorgänger, John F. Kennedy, der wusste, dass er ein Leser war, versammelte an seiner Seite eine brillante Gruppe junger Schreiber wie den Historiker Arthur Schlesinger jun., und Bill Moyers, einen

erstklassigen Journalisten. Kennedy sorgte dafür, dass sie ihm erst schrieben, ehe sie ihre Memos persönlich mit ihm diskutierten. Johnson behielt diese Leute als Mitarbeiter – und sie fuhren fort zu schreiben. Doch er bekam offensichtlich nie ein Wort von dem mit, was sie schrieben. Als Senator war Johnson vier Jahre zuvor hervorragend gewesen. Denn Parlamentarier müssen vor allen Dingen Zuhörer sein.

Vor gerade einmal einem Jahrhundert wussten selbst in den hochentwickelten Ländern die wenigsten Leute, ob sie Links- oder Rechtshänder waren. Linkshändigkeit wurde unterdrückt. Doch die wenigsten Linkshänder wurden je zu kompetenten Rechtshändern. Die meisten endeten als inkompetente »Weder-noch-Händer« mit schweren emotionalen Störungen wie etwa Stottern.

Genauso wenig wie ein Linkshänder ein kompetenter Rechtshänder werden kann, lassen sich Zuhörer zu kompetenten Lesern machen (und umgekehrt). Und sie können sich auch nicht selbst dazu machen. Ein Leser, der versucht, ein Zuhörer zu sein, wird das Schicksal von Dwight Eisenhower erleiden. Er wird hinter den Erwartungen zurückbleiben und sein Potenzial nicht ausschöpfen.

Wie lerne ich?

Das Zweite, was man darüber wissen muss, wie man etwas leistet, ist, wie man lernt. Hier liegen die Dinge vielleicht noch schlechter als im Hinblick auf Leser und Zuhörer. Denn das Prinzip von Schulen beruht überall auf der Annahme, dass es eine richtige Art zu lernen gibt und dass diese Art für alle gleich ist.

Viele erstklassige Schreiber – Winston Churchill ist nur ein Beispiel – sind schlecht in der Schule und erinnern sich an ihre Schulzeit als reine Qual. Dabei haben nur wenige von ihren Klassenkameraden die gleiche Erinnerung an die gleiche Schule und die gleichen Lehrer. Sie hatten vielleicht nicht viel Spaß in der Schule, aber das Schlimmste, was ihnen widerfuhr, war Langeweile. Die Erklärung ist, dass erstklassige Schreiber in der Regel nicht durch Zuhören und Lesen lernen. Sie lernen durch Schreiben. Weil das jedoch keine Art ist, wie die Schule sie lernen lässt, bekommen sie schlechte Noten. Und dass sie gezwungen werden, so zu lernen, wie die Schule es ihnen beibringt, ist die reine Hölle für sie und blanke Qual.

Hier sind ein paar Beispiele für die unterschiedlichen Arten, wie Menschen lernen.

Beethoven hinterließ eine enorme Anzahl von Skizzenbüchern. Doch er sagte selbst, er habe nie in ein Skizzenbuch geschaut, wenn er tatsächlich an seinen Kompositionen arbeitete. Als er gefragt wurde: »Warum hast du dann

ein Skizzenbuch?«, soll er geantwortet haben: »Wenn ich es nicht direkt aufschreibe, vergesse ich es sofort. Wenn ich es in ein Skizzenbuch eintrage, vergesse ich es nie und muss nie wieder nachsehen.«

Alfred P. Sloan jun. – der Mann, der aus General Motors die größte und 60 Jahre lang erfolgreichste Herstellerfirma der Welt machte – erledigte den Großteil seiner Geschäfte auf kleinen, lebhaften Treffen. Sobald ein solches Meeting vorbei war, ging Sloan in sein Büro und verbrachte mehrere Stunden damit, einen Brief an einen Teilnehmer des Treffens zu schreiben, in dem er die Schlüsselfragen herausarbeitete, die diskutiert worden waren, die Themen, die zur Sprache gebracht wurden, die Entscheidungen, die getroffen wurden und die Probleme, auf die man gestoßen war und die ungelöst geblieben waren. Als man ihm zu diesen Briefen gratulierte, soll er gesagt haben: »Wenn ich mich nicht gleich nach dem Meeting hinsetze und darüber nachdenke, worum es eigentlich ging, um es dann aufzuschreiben, habe ich es innerhalb von 24 Stunden vergessen. Darum schreibe ich diese Briefe.«

Ein Geschäftsführer, der in den 50er und 60er Jahren aus einem kleinen, unbedeutenden Familienbetrieb eine weltweit führende Firma ihrer Branche machte, hatte die Angewohnheit, alle leitenden Mitarbeiter einmal in der Woche ins Büro zu rufen. Sie setzten sich in einem Halbkreis um seinen Schreibtisch herum, und dann sprach er zwei oder drei Stunden zu ihnen. Äußerst selten bat er diese Leute um Kommentare oder Fragen. Er diskutierte mit sich selbst. Er erwog die Möglichkeit einer neuen Strategie – beispielsweise die Übernahme einer kleinen, erfolglosen Firma in der Branche, die jedoch über eine spezielle Technologie verfügte. Er nahm jeweils drei unterschiedliche Positionen zu jeder Frage ein: Eine für den Schritt, eine dagegen und eine zu den Bedingungen, unter denen ein solcher Schritt Sinn machen könnte. Er brauchte ein Publikum, um sich selbst reden zu hören. Auf diese Art lernte er. Und noch einmal: Er war ein recht extremer Fall, aber keinesfalls völlig ungewöhnlich. Erfolgreiche Strafverteidiger lernen auf die gleiche Art. Und viele medizinische Diagnostiker auch.

Es gibt vielleicht ein halbes Dutzend Arten zu lernen. Es gibt Menschen, die lernen, indem sie sich ausführliche Notizen machen – wie Beethoven es tat. Alfred P. Sloan dagegen machte sich bei einem Treffen nie Notizen, und auch der oben erwähnte Geschäftsführer nicht. Es gibt Menschen, die lernen, indem sie sich selbst reden hören. Es gibt Menschen, die lernen, indem sie schreiben. Es gibt Menschen, die lernen, indem sie etwas tun. Bei einer (informellen) Umfrage, die ich einmal unter Professoren amerikanischer Universitäten gemacht habe, die erfolgreich wissenschaftliche Bücher mit großer Breitenwirkung publizierten, bekam ich immer wieder zu hören: »Ich lehre, damit ich mich selbst höre. Dann kann ich schreiben.«



An und für sich ist diese wichtige Selbsterkenntnis besonders leicht zu gewinnen. Wenn ich Menschen frage: »Wie lernst du?«, wissen die meisten eine Antwort. Aber wenn ich sie frage: »Und handelst du nach diesem Wissen?«, tun es die wenigsten. Und doch ist es der Schlüssel zur Leistung, nach diesem Wissen zu handeln – oder anders gesagt: Nicht nach diesem Wissen zu handeln bedeutet, sich zur Nicht-Leistung zu verdammen.

»Wie erbringe ich Leistung?« und »Wie lerne ich?« sind die wichtigsten Fragen, die man sich als Erstes stellen muss. Aber es sind nicht die einzigen. Um sich selbst zu managen, muss man sich fragen: »Arbeite ich gut mit Menschen zusammen oder bin ich ein Einzelgänger?« Und wenn man herausfindet, dass man gut mit Leuten zusammenarbeiten kann, dann fragt man sich: »In welcher Art von Beziehung arbeite ich gut mit Leuten zusammen?«

Manche Leute arbeiten am besten als Untergebene. Ein herausragendes Beispiel ist der große amerikanische Held des zweiten Weltkriegs, General George Patton. Er war Amerikas Top-Truppenkommandeur. Aber als er für ein unabhängiges Kommando vorgeschlagen wurde, sagte General George Marshall, der amerikanische Generalstabschef (und vielleicht erfolgreichste Personalentscheider in der amerikanischen Geschichte): »Patton ist der beste Untergebene, den es in der amerikanischen Armee je gegeben hat, aber er wäre der schlechteste Befehlshaber.«

Manche Menschen arbeiten am besten im Team. Manche Leute sind hervorragend als Coach oder Mentor, manche sind dafür überhaupt nicht geeignet.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Frage, wie man Leistung erbringt, ist, ob man unter Stress gut ist oder ob man eine durchstrukturierte und berechenbare Umgebung braucht.

Außerdem: Arbeitet man am besten als kleiner Fisch in einer großen Organisation oder als großer Fisch in einer kleinen Organisation? Die wenigsten Menschen arbeiten in beiden Situationen gut. Immer und immer wieder scheitern Menschen kläglich, die in einer großen Organisation sehr erfolgreich waren – beispielsweise bei der General Electric Company oder bei der Citibank –, wenn sie in eine kleine Organisation überwechseln. Und wieder und wieder strampeln sich Menschen, die in einer kleinen Organisation Hervorragendes geleistet haben, mühsam ab, wenn sie eine Stelle in einer großen Organisation annehmen.

Eine andere entscheidende Frage ist: »Liefere ich die besten Ergebnisse als Entscheider oder als Berater?« Sehr viele Menschen leisten ihr Bestes als Berater, können aber die Last und den Druck von Entscheidungen nicht aushalten. Dagegen brauchen etliche Leute einen Berater, der sie zum Nachdenken zwingt. Dann können sie eine Entscheidung treffen und auf ihrer Basis mit Tempo, Selbstvertrauen und Mut handeln. Das ist ein Grund, warum die



Nummer zwei in einer Organisation häufig scheitert, wenn sie auf Platz eins befördert wird. Auf Platz eins muss ein Entscheider sitzen. Starke Entscheider auf Platz eins setzen häufig jemanden, dem sie vertrauen, als Berater auf Platz zwei – und in der Position ist die betreffende Person hervorragend. Aber wenn sie später auf Platz eins befördert wird, scheitert sie. Er oder sie weiß, wie die Entscheidung aussehen sollte, kann aber die Verantwortung, die erforderlich ist, um die Entscheidung zu treffen, nicht übernehmen.

Die *Handlungsschlussfolgerung*: Versuche nicht, dich grundsätzlich zu ändern – das wird höchstwahrscheinlich nicht funktionieren. Arbeite lieber hart daran, die Art und Weise zu verbessern, wie du eine Leistung erbringst. Und versuche keine Arbeit auf eine Art und Weise zu tun, in der du keine gute Leistung erbringen kannst oder eine schlechte Leistung erbringst.

## Wie sehen meine Wertvorstellungen aus?

Um sich selbst managen zu können, muss man auch die Antwort auf die Frage wissen: »Wie sehen meine Werte aus?« Im Hinblick auf Ethik sind die Spielregeln für alle gleich, und der Test ist einfach. Ich nenne ihn den »Spiegeltest«.

Die Geschichte geht folgendermaßen: Ein besonders angesehener Diplomat Anfang des 20. Jahrhunderts war der deutsche Botschafter in London. Er war eindeutig für höhere Aufgaben vorgesehen, zumindest für den Posten des Außenministers seines Landes, wenn nicht den des deutschen Kanzlers. Doch 1906 trat er plötzlich zurück. König Eduard VII. saß damals seit fünf Jahren auf dem britischen Thron, und das diplomatische Korps wollte ihm zu Ehren ein großes Abendessen geben. Der deutsche Botschafter als Erster des diplomatischen Korps – er war seit fast 15 Jahren in London – sollte bei dem Dinner den Vorsitz führen. König Eduard VII. war ein notorischer Schürzenjäger und machte deutlich, welche Art von Abendessen er sich wünschte: Am Ende, nach dem Dessert, sollte eine gewaltige Torte aufgetischt werden, aus der ein Dutzend oder mehr nackte Prostituierte springen würden. Dann würde der Raum verdunkelt werden. Der deutsche Botschafter trat lieber zurück, als bei diesem Abendessen den Vorsitz zu führen: »Ich lehne es ab, morgens im Spiegel einen Zuhälter zu sehen, wenn ich mich rasiere.«

Das ist der Spiegeltest. Ethik bedeutet, sich zu fragen: »Welche Sorte Mensch möchte ich sehen, wenn ich mich morgens rasiere (oder Lippenstift auftrage)?« Mit anderen Worten: Ethik ist ein klares Wertesystem. Es variiert nicht besonders stark. Was in *einer* Organisation oder Situation ethisches Verhalten ist, das ist auch in einer anderen Organisation oder Situation ethisches Verhalten.

Aber ethische Fragen sind nur ein Teil eines Wertesystems und insbesondere nur ein Teil des Wertesystems einer Organisation.

Wenn man in einer Organisation arbeitet, deren Wertesystem einem nicht akzeptabel oder mit den eigenen Werten unvereinbar erscheint, ist man zu Frustration und Nicht-Leistung verurteilt.

Hier sind einige Beispiele für Werthaltungen, über die Menschen sich Gedanken machen müssen.

Eine brillante und ausgesprochen erfolgreiche Managerin fühlte sich nach der Übernahme ihrer alten Firma durch eine größere völlig frustriert. Eigentlich war sie sogar befördert worden – und tat jetzt die Art von Arbeit, die sie am besten konnte. Ein Teil ihrer Arbeit bestand darin, Menschen für wichtige Positionen auszuwählen. Sie glaubte zutiefst daran, dass man Leute von außen nur anwerben sollte, wenn alle internen Möglichkeiten ausgeschöpft waren. In der Firma, in der sie jetzt als leitende Personalmanagerin agierte, war man jedoch der Überzeugung, dass man sich bei der Besetzung einer wichtigen freien Position erst außerhalb der Firma umsehen sollte, »um neues Blut hineinzubringen«. Beide Wege haben ihre Vorzüge (obwohl es nach meiner Erfahrung richtig ist, von beidem etwas zu tun). Aber sie sind im Grundsatz unvereinbar, nicht als Führungsstrategien, sondern als Werthaltungen. Sie zeugen nämlich von einer unterschiedlichen Auffassung von der Beziehung zwischen der Organisation und den Menschen, von der Verantwortung der Organisation gegenüber den Mitarbeitern, wenn es darum geht, sie zu entwickeln, und davon, was der wichtigste Beitrag einer Person zum Unternehmen ist – und so weiter. Nach mehreren Jahren der Frustration gab die Personalmanagerin auf und musste dabei erhebliche finanzielle Einbußen hinnehmen. Ihre Werte und die Wertvorstellungen der Organisation waren schlicht unvereinbar.

In ähnlicher Weise stellt sich die Frage, ob man in einem pharmazeutischen Unternehmen versuchen sollte, Ergebnisse zu erzielen, indem man ständig kleine Verbesserungen vornimmt oder indem man gelegentlich sehr teure »Durchbrüche« riskiert. Das ist nicht in erster Linie eine Frage der Wirtschaftlichkeit. Die Resultate beider Strategien mögen in etwa die gleichen sein. Es handelt sich um einen grundsätzlichen Wertekonflikt – zwischen einem Wertesystem, das den Beitrag einer Pharmafirma darin sieht, den erfolgreichen Arzt bei dem zu unterstützen, was er oder sie ohnehin schon gut macht, und darin noch besser zu werden, und einem »wissenschaftsorientierten« Wertesystem.

Und genauso ist es eine Frage der Werte, ob eine Firmenstrategie auf kurzfristige Resultate angelegt sein sollte oder »auf lange Sicht«. Finanzanalysten glauben, dass Firmen beide Zielsetzungen verfolgen können, und zwar

gleichzeitig. Erfolgreiche Geschäftsleute wissen das besser. Natürlich muss jeder auch kurzfristig Ergebnisse vorweisen können. Aber in einem Konflikt zwischen kurzfristigen Resultaten und Wachstum auf lange Sicht entscheidet sich die eine Firma für das langfristige Wachstum, die andere für die kurzfristigen Resultate. Wieder handelt es sich nicht in erster Linie um eine Meinungsverschiedenheit in Bezug auf Wirtschaftlichkeit. *Vielmehr geht es um einen grundlegenden Wertekonflikt hinsichtlich der Funktion einer Firma und der Verantwortung des Managements.*

In einer der am schnellsten wachsenden Kirchen in den USA wird der Erfolg an der Zahl der neuen Gemeindemitglieder gemessen. Man ist der Überzeugung, dass es darauf ankommt, wie viele Menschen der Kirche beitreten und regelmäßige Kirchgänger werden, die nie zuvor in einer Kirche waren. Der liebe Gott, so glaubt diese Kirche, wird sich dann um die spirituellen Bedürfnisse einer möglichst großen Zahl von Gemeindemitgliedern kümmern. Eine andere evangelikale Kirche glaubt, dass es auf die spirituelle Erfahrung der Menschen ankommt. Sie trennt sich von all jenen Neuen, die der Kirche beigetreten sind, aber nicht am spirituellen Leben der Gemeinde teilnehmen.

Wieder einmal geht es hier nicht um reine Zahlen. Auf den ersten Blick hat es den Anschein, als würde die zweite Kirche langsamer wachsen. Doch sie behält einen sehr viel größeren Teil ihrer Neumitglieder als die erste. Ihr Wachstum ist, anders ausgedrückt, solider. Auch dies ist erst in zweiter Hinsicht ein theologisches Problem. Es ist ein Werteproblem. Einer der beiden Pastoren sagte bei einer öffentlichen Diskussion: »Wenn du gar nicht erst in die Kirche kommst, findest du das Tor zum Königreich des Himmels nie.« – »Nein«, entgegnete der andere. »Bevor du nicht nach dem Tor zum Königreich des Himmels suchst, gehörst du nicht in die Kirche.«

Organisationen müssen für Werte einstehen – Menschen auch. Um in einer Organisation effektiv mitzuwirken, müssen die eigenen Werte mit denen der Organisation kompatibel sein. Sie müssen nicht übereinstimmen. *Aber sie müssen nah genug beieinander liegen, damit sie koexistieren können.* Sonst fühlt sich der Mitarbeiter frustriert und wird keine brauchbaren Ergebnisse liefern.

## Was tun bei einem Wertekonflikt?

Zwischen den Stärken einer Person und der Art und Weise, wie diese Person Leistungen erbringt, kommt es nur selten zum Konflikt. Diese beiden Aspekte ergänzen einander. Aber mitunter gibt es einen Konflikt zwischen den

Werten einer Person und ihren Stärken. Was sie gut – sogar sehr gut – und erfolgreich tut, passt vielleicht nicht ins Wertesystem der Person. Es erscheint ihr nicht als maßgeblicher Beitrag, als etwas, dem man sein Leben (oder auch nur einen großen Teil dieses Lebens) widmen sollte.

Wenn ich eine persönliche Anmerkung machen darf: Auch ich musste mich vor vielen Jahren zwischen dem, was ich gut und erfolgreich tat, und meinen Werten entscheiden. Mitte der 30er Jahre war ich als junger Investmentbanker in London überaus erfolgreich. Das entsprach ganz klar meinen Stärken. Trotzdem sah ich mich als Anlageberater keinen sinnvollen Beitrag leisten. Menschen, das war mir klar, waren meine Werte. Und ich sah keinen Sinn darin, der reichste Mann auf dem Friedhof zu sein. In einer tiefen Wirtschaftskrise hatte ich kein Geld, keine Arbeit und keine Aussichten. Trotzdem machte ich Schluss – und tat das Richtige.

Anders gesagt: *Werte sind der ultimative Prüfstein, und sie sollten es auch sein.*

## 2. Wohin gehöre ich?

Die Antworten auf die drei Fragen »Was sind meine Stärken? Wie erbringe ich meine Leistung? Wie sehen meine Werte aus?« sollten dem Einzelnen – und besonders dem einzelnen Wissensarbeiter – helfen zu entscheiden, wohin er oder sie gehört.

Dies ist keine Entscheidung, die die meisten Leute am Anfang ihrer Karriere treffen können oder sollten.

Sicher, eine kleine Minderheit weiß sehr früh, wohin sie gehört. Mathematiker, Musiker oder Köche beispielsweise sind in der Regel schon mit vier oder fünf Jahren Mathematiker, Musiker oder Köche. Ärzte entscheiden sich meist im Teenageralter für ihren Beruf, wenn nicht früher. Aber die meisten Menschen, und besonders sehr begabte Menschen, wissen nicht wirklich, wohin sie gehören, bis sie deutlich älter als 25 sind. Dann sollten sie allerdings wissen, wo ihre Stärken liegen. Sie sollten wissen, wie sie Leistungen erbringen, und sie sollten wissen, wie ihre Werte aussehen.

Dann können und sollten sie entscheiden, wohin sie gehören. Oder anders ausgedrückt: Sie sollten entscheiden können, wohin sie nicht gehören. Die Person, die gelernt hat, dass er oder sie in einer großen Organisation keine wirklich guten Leistungen bringt, sollte gelernt haben, Nein zu sagen, wenn ihm oder ihr eine Position in einer großen Organisation angeboten wird. Die Person, die gelernt hat, dass er oder sie kein Entscheider ist, sollte gelernt

haben, Nein zu sagen, wenn ihm oder ihr eine Aufgabe angeboten wird, bei der Entscheidungen gefällt werden müssen. Ein General Patton (der es selbst vermutlich nie gelernt hatte) sollte gelernt haben, Nein zu sagen, wenn ihm statt einer Position als hochrangiger Untergebener ein unabhängiges Kommando angeboten wird.

Wenn Menschen die Antworten auf diese drei Fragen kennen, hilft ihnen das auch, bei einem Angebot oder einem Auftrag zu sagen: »Ja, das mache ich. Aber ich will es auf diese Art und Weise tun. So und so sollte die Struktur sein, so sollten meine Beziehungen sein. Diese Art von Ergebnissen können Sie von mir erwarten, und zwar in diesem Zeitrahmen, weil ich so und so bin.«

Erfolgreiche Karrieren werden nicht »geplant«. Es sind Karrieren von Menschen, die bereit sind, eine Chance zu ergreifen, weil sie ihre Stärken kennen, die Art und Weise, wie sie arbeiten, und ihre Werte. Denn zu wissen, wo man hingehört, macht aus durchschnittlichen Leuten – Leuten, die hart arbeiten, kompetent sind und ansonsten eben mittelmäßig – Menschen, die hervorragende Leistungen vollbringen.

### 3. Welchen Beitrag kann ich leisten?

Zu fragen »Welchen Beitrag kann ich leisten?« bedeutet, dass man vom Wissen zum Handeln übergeht. Die Frage lautet nicht: »Welchen Beitrag möchte ich leisten?« Sie lautet nicht: »Welchen Beitrag verlangt man von mir?« Sie lautet: »Welchen Beitrag sollte ich leisten?«

Dies ist eine neue Frage in der Geschichte der Menschheit. Früher war die Aufgabe vorgegeben. Sie ergab sich entweder aus der Arbeit selbst – wie etwa bei einem Bauern oder Handwerker. Oder sie wurde von einem Herrn oder einer Herrin gestellt – wie etwa bei Hausangestellten. Bis vor ganz kurzer Zeit hielt man es für selbstverständlich, dass die meisten Menschen Untergebene waren, die das taten, was man ihnen sagte.

Das Aufkommen des Wissensarbeiters verändert diese Situation, und zwar schnell. Wissensarbeiter müssen lernen, sich die Frage zu stellen: »Wie sollte *mein* Beitrag aussehen?« Erst dann sollten sie fragen: »Passt das zu meinen Stärken? Ist es das, was ich tun möchte?« Und: »Finde ich die Aufgabe lohnend und anregend?«

Das beste mir bekannte Beispiel ist die Art und Weise, wie Harry Truman sich neu positionierte, als er Ende des Zweiten Weltkriegs nach dem plötzlichen Tod von Franklin D. Roosevelt Präsident der USA wurde. Truman war zum Vizepräsident ernannt worden, weil er sich hervorragend in der

Innenpolitik auskannte. Damals glaubte man nämlich allgemein, dass sich die USA nach dem Ende des Krieges – und das Ende war eindeutig in Sicht – wieder fast ausschließlich innenpolitischen Themen zuwenden würden.

Truman hatte sich nie für Außenpolitik interessiert, war völlig unwissend und blieb es auch. Er war immer noch ganz und gar auf die amerikanische Innenpolitik konzentriert, als er wenige Wochen nach seiner Ernennung (und nach der Kapitulation Deutschlands) zur Potsdamer Konferenz reiste. Dort saß er eine Woche lang mit Winston Churchill und Josef Stalin zusammen und erkannte mit Schrecken, dass es in Zukunft hauptsächlich um außenpolitische Themen gehen würde. Und dass er absolut nichts davon verstand. Er kehrte in der festen Überzeugung nach Hause zurück, das aufgeben zu müssen, was er tun wollte, und sich stattdessen auf das zu konzentrieren, was er tun musste, das heißt auf Außenpolitik. Er ließ sich sofort von seinen Privatlehrern General George Marshall und Dean Acheson unterrichten. Innerhalb weniger Monate wurde er zum Meister in der Außenpolitik, und schließlich war er es, der mehr als Churchill oder Stalin die Welt der Nachkriegszeit gestaltete – mit seiner Politik, den Kommunismus einzudämmen und ihn aus Iran und Griechenland zu verdrängen; mit dem Marshall-Plan, der Westeuropa rettete; mit der Entscheidung, Japan wieder aufzubauen, und schließlich mit dem Ruf nach weltweiter wirtschaftlicher Entwicklung.

Im Gegensatz dazu erwies sich Lyndon Johnson als Verlierer, sowohl im Vietnamkrieg als auch in der Innenpolitik, weil er am »Was möchte ich tun?« festhielt, anstatt zu fragen »Welchen Beitrag sollte ich leisten?«

Johnson hatte sich wie Truman ausschließlich auf die Innenpolitik konzentriert. Auch er wurde Präsident und wollte zu Ende bringen, was der *New Deal* offengelassen hatte. Sehr bald wurde ihm klar, dass er sich auf den Vietnamkrieg konzentrieren musste. Aber er war nicht in der Lage das aufzugeben, worin er seinen speziellen Beitrag sah. So rieb er sich zwischen dem Vietnamkrieg und den Reformen im Innern auf – und verlor in beidem.

Eine letzte Frage muss man sich stellen, um zu entscheiden: »Welchen Beitrag sollte ich leisten?«, nämlich: »*Wo und wie kann ich Ergebnisse erzielen, die etwas bewirken?*«

Dabei müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden. Die Ergebnisse sollten schwer zu erreichen sein. Sie sollten es erfordern, sich »nach der Decke zu strecken«. Aber sie sollten erreichbar sein. Wenn man Ergebnisse anstrebt, die nicht erreichbar sind – oder die nur unter höchst unwahrscheinlichen Umständen erreicht werden können –, bedeutet das nicht, dass man »ehrgeizig« ist. Es bedeutet, dass man dumm ist. Gleichzeitig sollten die Ergebnisse sinnvoll sein. Sie sollten etwas bewirken. Und sie sollten sichtbar sein und, wenn möglich, messbar.

Hier ein Beispiel aus einer gemeinnützigen Organisation:

Ein neu eingestellter Krankenhausverwalter stellte sich die Frage: »Welchen Beitrag sollte ich leisten?« Das Krankenhaus war groß und sehr renommiert. Aber es zehrte seit 30 Jahren ausschließlich von seinem Ruf und war mittelmäßig geworden. Der neue Verwalter kam zu dem Schluss, sein Beitrag solle darin bestehen, innerhalb von zwei Jahren in einem wichtigen Bereich ein hervorragendes Niveau zu erreichen. Und so beschloss er, sich darauf zu konzentrieren, die Notaufnahme und das Traumazentrum umzukrempeln – beide waren groß, nach außen sichtbar und heruntergekommen. Der neue Verwalter dachte gründlich darüber nach, was man von einer Notaufnahme erwartete und wie die Leistung dort zu messen sei. Er bestimmte, dass jeder Patient, der in die Notaufnahme kam, innerhalb von 60 Sekunden von einer qualifizierten Krankenschwester empfangen werden sollte. Innerhalb von zwölf Monaten wurde aus der Notaufnahme jenes Krankenhauses ein Vorbild für die gesamten USA. Sein Vorgehen zeigte auch, dass es in einem Krankenhaus Standards, Disziplin und Maßstäbe geben kann. Innerhalb von zwei Jahren veränderte sich das gesamte Krankenhaus total.

Die Antwort auf die Frage »*Welchen Beitrag sollte ich leisten?*« berücksichtigt drei Elemente: zuerst die Frage: »*Was erfordert die Situation?*«, dann die Frage: »*Wie kann ich zu dem, was getan werden muss, den größtmöglichen Beitrag leisten – mit meinen Stärken, meiner Art etwas zu leisten, meinen Werten?*«, und schließlich noch die Frage: »*Welche Ergebnisse müssen erzielt werden, um eine Veränderung zu bewirken?*«

Das führt dann zur *Handlungskonsequenz*: Was zu tun ist, womit man anfängt, wie man anfängt, welche Ziele und welche Fristen man sich setzt.

Historisch gesehen hatten nur wenige Menschen die Wahl. Ihre Aufgaben waren ihnen vorgegeben, entweder durch die Natur oder durch ihren Herrn. Das Gleiche galt in hohem Maß für die Art und Weise, wie sie ihr Aufgabe erledigen sollten, und für die erwarteten Ergebnisse: Sie waren vorgegeben.

»Sein eigenes Ding zu machen« ist keine Freiheit, sondern ein Recht, das zu keinen Ergebnissen führt. So leistet man keinen Beitrag. Nur wer von der Frage ausgeht: »Welchen Beitrag sollte ich leisten?«, gewinnt Freiheit. Er oder sie gewinnt Freiheit, weil er oder sie Verantwortung übernimmt.

## 4. Verantwortung für Beziehungen

Nur sehr wenige Menschen arbeiten ganz für sich und erzielen ganz allein Ergebnisse – ein paar große Künstler, ein paar große Wissenschaftler, ein



paar große Sportler. Die meisten Menschen arbeiten mit anderen Menschen zusammen und sind mithilfe anderer Menschen effektiv. Das trifft auf Angehörige einer Organisation und Freiberufler gleichermaßen zu. Sich selbst zu managen heißt daher, *Verantwortung für Beziehungen zu übernehmen*.

Das hat zwei Seiten.

Zum einen muss man die Tatsache akzeptieren, dass andere Menschen genauso Individuen sind wie man selbst. Sie bestehen darauf, sich wie Menschen zu verhalten. Das bedeutet, dass auch sie ihre Stärken haben. Es bedeutet, dass auch sie Dinge auf bestimmte Art und Weise tun. Es bedeutet, dass auch sie ihre Werte haben. Um etwas zu erreichen, muss man daher die Stärken, die Arbeitsweisen und die Werte der Menschen kennen, mit denen man zusammenarbeitet.

Das hört sich so selbstverständlich an, wird aber von viel zu wenigen Menschen berücksichtigt.

Ein typisches Beispiel sind Menschen, die in ihrem ersten Job für einen Menschen gearbeitet haben, der ein Leser ist. Sie haben folglich Übung darin, Berichte zu schreiben. Ihr nächster Chef ist ein Zuhörer. Dennoch fahren diese Leute fort, Berichte zu schreiben. Genau wie Präsident Johnsons Assistenten damit fortfuhren, für ihn Berichte zu schreiben, weil John F. Kennedy, der sie eingestellt hatte, ein Leser gewesen war. Natürlich erzielten diese Leute keine Ergebnisse. Und natürlich denkt ihr neuer Chef, sie seien dumm, inkompetent und faul. Sie werden zu Versagern. Dabei hätten sie sich nur ihren Chef anschauen und fragen müssen: »Wie erbringt er oder sie seine/ihre Leistung?«

Der Chef ist nicht nur ein Begriff im Organigramm oder eine »Funktion«. Chefs sind Individuen und haben das Recht, ihre Arbeit genau so zu tun, wie sie es möchten. Es obliegt ihren Mitarbeitern, sie zu beobachten, um herauszufinden, wie sie arbeiten, und sich an die Art und Weise anzupassen, wie die Chefs Ergebnisse erzielen (eine ausführliche Diskussion, wie man »den Chef managt«, findet sich im Kapitel 46).

Beispielsweise gibt es Chefs, die zuallererst Zahlen sehen müssen – Alfred P. Sloan jun. von General Motors war so einer. Er selbst war kein Finanzexperte, sondern ein Ingenieur mit einem ausgeprägten Marketinginstinkt. Aber als Ingenieur war er dazu erzogen worden, als Erstes einen Blick auf die Zahlen zu werfen.

Drei der fähigsten jungen Führungskräfte bei General Motors schafften es nicht in Spitzenpositionen, weil sie sich Sloan nicht genau anschauten – ihnen war nicht klar, dass es keinen Sinn hatte, ihm etwas zu schreiben oder mit ihm zu reden, ehe er sich nicht mit den Zahlen beschäftigt hatte. Sie marschierten direkt zu ihm hin und legten ihre Berichte vor. Dann lieferten sie die Zahlen. Aber da hatten sie Sloan bereits verloren.



Wie schon gesagt, ist es unwahrscheinlich, dass aus Lesern jemals Zuhörer werden und umgekehrt. Aber jeder kann lernen, einen vernünftigen mündlichen Vortrag zu halten oder einen ordentlichen Bericht zu schreiben. Es ist schlicht und einfach die Pflicht eines Untergebenen, den Chef in die Lage zu versetzen, seine oder ihre Arbeit zu tun. Und das setzt voraus, dass man sich den Chef ansieht und die Frage stellt: »Wo liegen seine oder ihre Stärken? Wie tut er oder sie seine/ihre Arbeit und erbringt Leistungen? Wie sehen seine oder ihre Werte aus?«

Das Gleiche macht man bei allen Leuten, mit denen man zusammenarbeitet. Jeder arbeitet auf seine (oder ihre) besondere Art und Weise, nicht auf meine Art. Und jeder hat das Recht, auf seine oder ihre Art zu arbeiten. Entscheidend ist, ob er etwas leistet und wie seine Werte aussehen. Wie jemand seine Leistung erbringt, ist von ihm allein abhängig. Das erste Geheimnis der Effektivität besteht darin, die Menschen zu verstehen, mit denen man zusammenarbeitet und von denen man abhängig ist, und sich ihre Stärken, ihre Arbeitsweisen und ihre Werte zunutze zu machen. Denn Arbeitsbeziehungen beruhen genauso sehr auf der Person wie auf der Arbeit.

Wer sich selbst managt und effizient sein will, muss außerdem Verantwortung für die Kommunikation übernehmen. Wenn jemand darüber nachgedacht hat, wo seine Stärken liegen, wie er etwas leistet, wie seine Werte aussehen und besonders welchen Beitrag er leisten kann, dann muss er sich fragen: »*Wer muss das wissen?* Von wem bin ich abhängig? Und wer ist von mir abhängig?« Dann geht man los und erzählt das, was man über sich weiß, allen diesen Leuten. Man teilt es ihnen so mit, wie sie es am besten aufnehmen können: als Memo, wenn sie Leser sind, oder mündlich, wenn sie Zuhörer sind.

Die meisten Personalkonflikte in Organisationen entstehen, weil eine Person nicht weiß, *was* die andere Person tut, oder weil sie nicht weiß, *wie* die andere Person ihre Arbeit tut – oder weil sie nicht weiß, auf welchen *Beitrag* sich die andere Person konzentriert und welche Ergebnisse sie erwartet. Und der Grund dafür, dass man es nicht weiß, ist der, dass man nicht fragt und es folglich auch nicht gesagt bekommt.

Dies ist weniger ein Hinweis auf menschliche Dummheit als eine Folge der Menschheitsgeschichte. Bis vor kurzem war es nicht nötig, irgendjemandem solche Dinge mitzuteilen. In den verschiedenen Vierteln einer mittelalterlichen Stadt ging jeder demselben Gewerbe nach – es gab eine Straße mit Goldschmieden, eine mit Schuhmachern und eine mit Waffenschmieden. Der eine Goldschmied wusste genau, was alle anderen Goldschmiede taten; ein Schuhmacher wusste genau, was alle anderen Schuhmacher taten; ein Waffenschmied wusste genau, was alle anderen Waffenschmiede taten. Es bestand

keine Notwendigkeit, irgendetwas zu erklären. Genauso verhielt es sich auf dem Land, wo jeder im Tal die gleichen Feldfrüchte anbaute, sobald der Boden frostfrei war. Es bestand keine Notwendigkeit, dem Nachbarn zu erzählen, man würde Kartoffeln pflanzen. Das war schließlich genau das, was der Nachbar auch tat, und zwar zur gleichen Zeit.

Die wenigen Leute, die etwas taten, was nicht »allgemein üblich« war, die wenigen »Experten«, arbeiteten allein und mussten daher auch niemandem erzählen, was sie taten. Heute arbeitet die große Mehrheit der Menschen mit anderen zusammen, die ganz andere Dinge tun.

Die Vizepräsidentin der Marketingabteilung kommt vielleicht aus dem Verkauf und weiß alles darüber. Aber sie weiß nichts über Promotion und Preisgestaltung, über Werbung, äußere Aufmachung und Verkaufsplanung. Das hat sie noch nie gemacht. Ihre Untergebenen müssen dafür sorgen, dass die Vizepräsidentin der Marketingabteilung versteht, was sie zu tun versuchen, warum sie es zu tun versuchen, wie sie es tun werden und mit welchen Ergebnissen zu rechnen ist.

Wenn die Vizepräsidentin der Marketingabteilung nicht versteht, was diese hochkarätigen Wissensspezialisten tun, liegt das in erster Linie an ihnen und nicht an der Vizepräsidentin. Sie haben es ihr nicht gesagt. Sie haben sie nicht unterrichtet. Im Gegenzug liegt es in der Verantwortung der Vizepräsidentin der Marketingabteilung, sicherzustellen, dass jeder Einzelne ihrer Mitarbeiter versteht, was sie unter Marketing versteht, welche Ziele sie verfolgt, wie sie arbeitet und was sie von sich und jedem Einzelnen erwartet.

Selbst Menschen, die wissen, wie wichtig es ist, Verantwortung für Beziehungen zu übernehmen, teilen ihren Mitarbeitern häufig nichts mit und stellen keine Fragen. Sie haben Angst, dass man sie für anmaßend, neugierig oder blöd hält. Damit liegen sie falsch. Wann immer jemand zu seinen Mitarbeitern geht und sagt: »Darin bin ich gut. So arbeite ich. Dies sind meine Werte. Dies ist der Beitrag, auf den ich mich konzentrieren will, und dies sind die Ergebnisse, die man von mir erwarten darf«, ist die Reaktion immer: »Das ist äußerst hilfreich. Warum haben Sie mir das nur nicht früher gesagt?«

Die gleiche Reaktion erhält man, wenn man fragt: »Und was muss ich über Ihre Stärken wissen, über Ihre Vorgehensweise, Ihre Werte und den Beitrag, den Sie leisten wollen?«

Ein Wissensarbeiter sollte von den Menschen, mit denen er zusammenarbeitet – ob es sich nun um Untergebene, Vorgesetzte, Kollegen oder Teamangehörige handelt –, verlangen, dass sie ihr Verhalten seinen Stärken und der Art und Weise, wie er arbeitet, anpassen. Leser sollten darum bitten, dass ihre Mitarbeiter ihnen schreiben, Zuhörer sollten darum bitten, dass ihre Mitarbeiter erst mit ihnen sprechen, und so weiter. Und einmal mehr wird die

Reaktion des Gegenübers sein: »Danke, dass Sie mir das gesagt haben. Es ist enorm hilfreich. Aber warum haben Sie mich nicht früher darum gebeten?«

Organisationen beruhen nicht länger auf Macht. Sie beruhen immer mehr auf Vertrauen. Vertrauen bedeutet nicht, dass die Menschen einander mögen. Es bedeutet, dass sie einander vertrauen können. Und das setzt voraus, dass die Menschen einander verstehen. Es ist daher absolut notwendig, Verantwortung für Beziehungen zu übernehmen. Es ist eine Pflicht. Ob man Angehöriger einer Organisation ist, Berater oder Zulieferer, vielleicht Vertragshändler – man schuldet jedem, mit dem man zusammenarbeitet, von dessen Arbeit man abhängig ist und der seinerseits von der eigenen Arbeit abhängig ist, Verantwortung für die Beziehung.

## Zusammenfassung

Die Arbeitnehmerschaft hat sich grundlegend verändert – in ihrer Lebenserwartung, aber vor allen Dingen in ihrer Zusammensetzung und der Art ihrer Arbeit. Sie ist zu einer Wissensarbeitnehmerschaft geworden. Daher müssen Wissensarbeiter etwas völlig Neues tun, um überhaupt eine Chance auf Erfolg zu haben. Sie müssen sich selbst managen, und das stellt neue Anforderungen an den Einzelnen. Erst einmal muss er oder sie herausfinden, was er oder sie gut macht – also ihre bzw. seine Stärken. Die Feedbackanalyse ist ein Instrument, das von vielen erfolgreichen Führungskräften eingesetzt wird, um die eigenen Stärken zu erkennen. Außerdem müssen Wissensarbeiter herausfinden, wie sie am effektivsten arbeiten. Hat der Wissensarbeiter seine Stärken und seinen Arbeitsstil verstanden, muss er sich als Nächstes über seine Werte klar werden. Meist bringt man die besten Leistungen, wenn man seine Stärken in Bereichen einsetzt, denen man einen hohen Wert beimisst. Dann ist der Wissensarbeiter in der Lage, zu entscheiden, wo er sich positionieren soll, wenn sich die Chance ergibt.

Wer als Wissensarbeiter in einer Organisation beschäftigt ist, muss sich fragen: »Wo kann ich mit meinen Stärken und Werten den größten Beitrag zu den Bedürfnissen dieser Organisation leisten?« Schließlich muss der Wissensarbeiter Verantwortung für die Beziehungen übernehmen, die nötig sind, um den betreffenden Beitrag zu leisten. Das beinhaltet, dass man den Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, die gleichen Fragen stellt und sich an ihre Stärken und Arbeitsstile anpasst.

## Kapitel 46

# Den Chef managen

Fast jeder hat einen Chef. Es gibt noch ein paar Spezialisten, die ganz für sich arbeiten, die niemandem verantwortlich sind, niemandem Rechenschaft schulden und keinen Chef haben:

- der Anwalt in einer Kleinstadt mit eigener Praxis
- der Arzt mit eigener Praxis
- der einzelne Berater
- möglicherweise der Pastor einer Kirche oder der Professor an einer Universität

Aber sie sind in der heutigen Arbeitnehmerschaft eine kleine Minderheit.

## Die meisten von uns haben mehr als einen Chef

Der Personalentwickler, der im Team arbeitet, hat mindestens zwei Chefs: die Personalmanagerin, die ihn ins Team geholt hat, und den Leiter des Teams. Der Divisionscontroller in einer großen Firma hat mindestens zwei Chefs: den kaufmännischen Geschäftsführer der Firma und den Divisionsmanager.

Und der Trend geht dahin, dass Wissensarbeiter immer mehr Chefs haben, immer mehr Menschen, von deren Anerkennung und Beurteilung sie abhängig sind und deren Unterstützung sie benötigen.

## Der Chef ist der Schlüssel zur Effektivität

Aber der Chef ist nicht nur die entscheidende Person, wenn es um Gehalt, Beförderung und Position geht. Er oder sie ist auch die Schlüsselperson im Hinblick auf die Effektivität des Wissensarbeiters.

Ob als Angestellter, als Auftragnehmer oder als Zulieferer – die Effektivität des Wissensarbeiters ist abhängig von seinem Chef oder seinen Chefs. Es ist ganz egal, wie gut die Arbeit des Wissensarbeiters ist, wenn der Chef nicht dementsprechend handelt. Dann passiert gar nichts, es wird nichts erledigt.

Außerdem – auch wenn das aus Gründen der Höflichkeit selten öffentlich erwähnt wird – gibt es kaum etwas, das für die eigene Karriere so nützlich ist wie ein erfolgreicher Chef. Jeder weiß das, aber fast niemand handelt danach.

## **Warum man nicht daran denkt, den Chef zu managen**

Es gibt einen guten historischen Grund, warum man dummerweise vergisst, den Chef zu managen. Die meisten Managementbücher und -seminare gehen immer noch von einer Definition des Managers aus, die eigentlich bereits seit Jahrzehnten überholt ist: der Definition des Managers als einer Person, die Untergebene hat. Dabei wissen wir schon seit sehr langer Zeit, dass diese Definition vollkommen falsch ist – falsch, nicht einfach nur unzureichend!

## **Wer ist der Chef?**

Wir wissen – ich würde sagen, seit den 50er Jahren –, dass ein Manager oder eine Führungskraft jemand ist, der für die Arbeit aller Menschen außer ihm selbst verantwortlich ist, von denen seine eigene Arbeitsleistung abhängt. Und der erste von diesen Menschen ist ganz bestimmt der Chef.

Instinktiv wissen das die meisten von uns. Wir wissen es aus eigener Erfahrung. Wenn ich mit Leuten gesprochen habe – beispielsweise mit den 40-jährigen Führungskräften, die meine Executive-Management-Kurse besuchen, oder mit den Leuten in einer Kundenorganisation – und sie gebeten habe, mir etwas über ihre Arbeit oder ihr Unternehmen zu erzählen, fing nicht einer von ihnen damit an, über seine Untergebenen zu sprechen. Alle begannen damit, von ihrem Chef zu sprechen. Und praktisch jeder von ihnen sagte im Wesentlichen: »Wenn ich nur wüsste, wie ich meinen Chef managen kann.« Dabei wissen wir das. Es ist weder schwierig noch kompliziert.

## Den Chef managen

Dies sind die sieben Schlüssel zum erfolgreichen Chefmanagement.

1. Eine »Chefliste« erstellen
2. Jeden um seinen oder ihren Input bitten und jedem den eigenen Input geben
3. Dem Chef Leistung ermöglichen
4. Auf die Stärken des Chefs setzen
5. Den Chef auf dem Laufenden halten
6. Den Chef vor Überraschungen bewahren
7. Den Chef nie unterschätzen

### 1. Eine Chefliste erstellen

Als Erstes muss man eine »Chefliste« erstellen. Notieren Sie auf einem Blatt Papier jeden, dem Sie rechenschaftspflichtig sind, jeden, der Ihnen oder Ihren Leuten Aufträge erteilen kann, jeden, der Sie selbst und Ihre Arbeit bewertet und von dem erwartet wird, dass er eine Meinung über Sie und Ihre Leistung hat, jeden, auf den Sie angewiesen sind, damit Ihre Arbeit und die Ihrer Leute effektiv ist. Überarbeiten Sie diese Liste einmal im Jahr und natürlich dann, wenn Ihr Job oder Ihr Auftrag sich ändert. Es ist unwahrscheinlich, dass diese Liste länger als etwa ein Jahr gleich bleibt.

Der häufigste Fehler, den die Leute bei der Zusammenstellung ihrer Chefliste machen, ist der, dass sie Leute weglassen, die nicht offiziell für ihre eigene Organisation arbeiten, das heißt Menschen in einem Joint Venture, einer assoziierten Firma oder einer Kundenorganisation. Tatsächlich besteht einer der Hauptgründe, warum solche Partnerschaften nicht funktionieren, darin, dass auf der Chefliste des Partners oder Kunden nicht die richtigen Leute stehen.

Hier ein altes, aber sehr einleuchtendes Beispiel: GM (oder die amerikanische Automobilbranche insgesamt) würde heute nicht in solchen Schwierigkeiten stecken, wenn ihre Marketingexperten in den 60er Jahren ihre einflussreichsten Händler auf die Chefliste gesetzt hätten. Da sie das versäumten, hatten sie keine Vorstellung davon, wer diese Händler waren, was ihnen Probleme bereitete oder ihnen das Leben schwer machte. Die Händler, die die meisten GM-Autos verkauften und für GM den größten Profit erwirtschafteten, waren gleichzeitig diejenigen, die am deutlichsten verstimmt reagierten.

Insgesamt ist die rein rechtliche Definition eines Chefs viel zu eng. Die Chefliste definiert den Chef nach operativen Kriterien. Ein Chef ist jeder, der die Macht hat, und jeder, dem vermutlich – oder sogar sicher – zugehört wird, wenn er oder sie eine Meinung über Sie äußert, über Ihre Leistungsfähigkeit, Ihre Arbeit, Ihre Kompetenz und Ihre Qualifikation. Es ist besser, ein paar Leute zu viel auf der Chefliste zu haben und sie dann wieder zu streichen, als Leute wegzulassen, die draufstehen sollten.

Jeder Manager sollte sich fragen: »Wer sollte auf meiner Chefliste stehen?« Und die Liste sollte nicht nur bestimmte Menschen umfassen, sondern auch Rollen und Typen von Menschen.

## 2. Um Input bitten

Einmal im Jahr sollte man zu allen Menschen auf der Chefliste gehen und fragen: »Was tue ich und was tun meine Leute, das *Ihnen* bei Ihrem Job weiterhilft? Und was tun wir, das *Sie* behindert und Ihnen das Leben schwer macht?«

Das hört sich selbstverständlich an, wird aber selten gemacht. Die erste Person, von der Ihre Leistung abhängt, ist der Chef. Der Chef ist daher die erste Person, für deren Leistungsfähigkeit Sie Verantwortung übernehmen sollten. Um das zu tun, müssen Sie jeden Menschen auf der Chefliste direkt fragen: »Was tue ich, um Ihnen zu helfen oder Sie zu behindern?«

Die meisten Chefs werden diese Frage sofort beantworten können. Tatsächlich wissen die meisten von ihnen schon seit langem, was Sie und Ihre Leute tun, das sie behindert. Und in der Regel haben sie keine Schwierigkeiten damit, Ihnen zu sagen, was Sie oder Ihre Leute tun, das ihnen nützt.

Wenn sie diese Frage beantwortet haben, sagen Sie: »Geben Sie mir ein paar Tage Zeit, damit ich darüber nachdenken und mit meinen Leuten reden kann. Dann komme ich wieder und erzähle Ihnen, was ich und meine Leute tun können, um die Dinge zu vermeiden oder zu verringern, die Sie stören, und was wir tun können, um mehr von den nützlichen Dingen zu tun.«

Dieses Versprechen sollten Sie unbedingt ernst nehmen und nicht zu lange warten, ehe Sie sich wieder melden. Zehn Tage sind der längste Zeitraum, den Sie sich zugestehen sollten, bevor Sie mit klaren Vorschlägen wieder zu jedem Chef geht.

Gleichzeitig sollten Sie eine Liste der Dinge vorbereiten, die der Chef tut, die Ihnen und Ihren Leuten helfen beziehungsweise Sie behindern. »Das ist es, was *Sie* tun, das mir und meinen Leuten hilft. Und je mehr Sie davon tun

können, desto leichter wird es für uns, unsere Arbeit zu verrichten. Und hier sind die Dinge, die Sie tun, die uns bei unserer Arbeit behindern. Sind diese Dinge nötig?»

Möglicherweise haben die Leute Hemmungen, zu jedem einzelnen Chef zu gehen und diese Dinge zu fragen oder zu sagen. Die meisten sind beim ersten Mal sehr zögerlich und kommen sich komisch vor. Aber wenn sie ihren Mut zusammennehmen und tatsächlich zum Chef gehen und die Frage stellen, dann sind sie völlig überrascht. Die Reaktion des Chefs ist praktisch immer: »Warum haben Sie so lange gebraucht, um mich das zu fragen?« Und wenn ihm dann gesagt wird, was er, der Chef, tut, das die Untergebenen unterstützt oder aber sie behindert, sagt der Chef häufig: »Warum haben Sie mir das nicht schon früher gesagt?«

Vor etlichen Jahren arbeitete ich recht intensiv mit einem der größten Banker der Welt zusammen. Sechs oder sieben Jahre lang verbrachte ich jeden Monat einen ganzen Tag lang mit ihm und seinen Mitarbeitern. Ein oder zwei Jahre nachdem wir mit der Zusammenarbeit begonnen hatten, ging ich zu ihm und fragte ihn.

Er überraschte mich total. Jedes Mal, wenn wir uns trafen, hatte er mir gesagt, wie sehr er den Bericht schätze, den ich ihm nach jedem Treffen zukommen ließ. Aber als ich ihn fragte, sagte er: »Was mich behindert, Peter, ist, dass Sie nicht berücksichtigen, wie ich Ihren Bericht für die Arbeit mit meinen Mitarbeitern in der Bank nutzen kann. Ich muss mich hinsetzen und ihn drei Stunden lang umschreiben, damit er für sie passt.« Von da an schrieb ich meine Berichte so, dass mein Chef sie nutzen konnte.

Dann sagte ich ihm, mich störe an unserer Beziehung, dass er mir die Tagesordnung für das jeweilige Treffen erst ein oder zwei Tage vor dem Meeting zukommen ließ. Ich hatte nicht genug Zeit mich vorzubereiten. Und er sah mich an und sagte: »Das ist also der Grund, warum bei den Treffen mit meinen wichtigsten Mitarbeitern immer so viel Zeit vergeht, bevor wir in Gang kommen. Ich gebe ihnen nicht genug Zeit zur Vorbereitung. Danke, dass Sie mir das gesagt haben. Warum haben Sie das nur nicht früher getan?«

Aber das ist noch nicht das Ende der Geschichte. Der Mann ist natürlich seit langem im Ruhestand, und er und ich hatten so gut wie keinen Kontakt mehr, abgesehen von der alljährlichen Weihnachtskarte. Doch an meinem 90. Geburtstag, im November 1999, bekam ich einen langen handgeschriebenen Brief von ihm, in dem er mir schrieb: »Das Wichtigste, was Sie für mich und die Bank geleistet haben, war, dass Sie mir sagten, was von den Dingen, die ich tat, Ihnen bei der Arbeit half und was Sie behinderte. In jenem Moment begann meiner Einschätzung nach mein Erfolg beim Aufbau der Bank.«



Jeder muss seinen Chef fragen: »Was tue ich, das Sie und Ihre Leute bei der Arbeit behindert?«

### 3. Dem Chef Leistung ermöglichen

Keine zwei Menschen arbeiten gleich oder benehmen sich gleich. Daher ist es wichtig zu erkennen, dass jeder Chef seinen oder ihren persönlichen Arbeitsstil hat, seine oder ihre Art, sich wohlzufühlen, und seine oder ihre Art, effektiv zu sein. Die Aufgabe des Untergebenen besteht nicht darin, den Chef zu verändern, ihn umzuerziehen oder ihn zu einem Chef zu machen, wie er Büchern und Wirtschaftsakademien zufolge sein sollte. Seine Aufgabe besteht vielmehr darin, jeden Chef in die Lage zu versetzen, als einmaliges Individuum Leistungen zu erbringen.

Das bedeutet, dass man über Fragen nachdenkt wie »Möchte dieser Chef monatliche Präsentationen über die Leistungsfähigkeit, die Pläne und Probleme meiner Abteilung haben? Oder möchte dieser Chef, dass ich jedes Mal vorbeischaue, wenn es etwas zu berichten, ein Problem zu lösen oder ein Ergebnis zu analysieren gibt? Bevorzugt dieser Chef schriftliche oder mündliche Berichte? Möchte dieser Chef seine Informationen gleich morgens haben, am Ende des Tages oder zwischendurch?«

Die Vielfalt der Fragen ist endlos. Wichtig ist nur, zu akzeptieren, dass man selbst die Verantwortung dafür trägt, dass der Chef in der Lage ist, Leistungen zu erbringen, so wie es seinem persönlichen Arbeitsstil entspricht. Und um dem Chef Leistung zu ermöglichen, muss man seinen Arbeitsstil kennen.

### 4. Die Stärken des Chefs nutzen

Die Aufgabe eines Managers ist es, die Stärken der Menschen zu nutzen, sodass ihre Schwächen keine Rolle spielen. Das gilt für die Chefs des Managers genauso wie für seine Untergebenen.

Den Chef zu managen bedeutet, eine vertrauensvolle Beziehung zu schaffen. Das setzt voraus, dass der Chef das sichere Gefühl haben kann, dass Sie auf seine Stärken setzen und ihn vor seinen Grenzen und Schwächen bewahren. Das hört sich sehr kompliziert an. Wie findet man das heraus? Muss man dazu Psychoanalytiker sein?

Was ist falsch daran, zu fragen? Wir sprechen nicht über Werte. Wir sprechen nicht über Motivation. Wir sprechen über Gewohnheiten. Die meisten Leute kennen ihre Gewohnheiten in diesen Dingen, und es gibt keinen Grund,

sie geheim zu halten oder sich ihrer zu schämen. Bestimmt können Sie eine ganze Menge über einen Menschen lernen, indem Sie ihn beobachten. Häufig ist das schon alles, was Sie tun müssen.

Aber der einfachste und sicherste Weg ist, zu fragen: »Wie hätten Sie es gern?« Dies ist die Frage und nicht: Was für eine Art Mensch ist er oder sie? Wie ein Mensch sich verhält, finden Sie am besten heraus, indem Sie ihn oder sie fragen. Das *Allerletzte*, was Sie tun sollten, ist, sich als Psychologe zu versuchen und zu fragen: »Warum verhält sich dieser Mensch so?«

## 5. Den Chef auf dem Laufenden halten

Ein Chef muss immer wissen, was er von seinen Untergebenen zu erwarten hat. Das heißt, er muss auf dem Laufenden gehalten werden, was die Ziele und Prioritäten seiner Mitarbeiter sind und was nicht.

Es ist keinesfalls immer nötig, dass der Chef zustimmt. Mitunter ist das nicht einmal wünschenswert. Aber der Chef muss wissen, was Sie gerade vorhaben, er muss wissen, womit er zu rechnen hat und womit nicht.

Chefs sind ihrerseits ihren Chefs gegenüber verantwortlich für die Leistung, die ihre Leute erbringen. Sie müssen in der Lage sein zu sagen: »Ich weiß, was Anne (oder Joe) tun will.« Nur wenn sie das sagen können, werden sie ihren Mitarbeitern voll vertrauen.

## 6. Den Chef vor Überraschungen bewahren

In einer Organisation gibt es keine angenehmen Überraschungen. In der Organisation, für die man verantwortlich ist, eine Überraschung zu erleben bedeutet eine Blamage und in der Regel eine öffentliche Blamage. Darum ist es die Aufgabe der Untergebenen, ihren Chef vor Überraschungen zu bewahren. Verschiedene Chefs wollen auf ganz unterschiedliche Weise vor möglichen Überraschungen gewarnt werden. Manche bevorzugen eine einfache Warnung, einen kurzen Hinweis, dass sich die Dinge möglicherweise anders entwickeln als erwartet. Andere verlangen einen umfassenden, detaillierten Bericht, selbst wenn die Chance nur gering ist, dass es zu einer Überraschung kommt. Wie auch immer – alle Chefs müssen vor möglichen Überraschungen bewahrt werden. Sonst trauen sie ihren Untergebenen nicht, und das aus gutem Grund.

Präsident John F. Kennedy hasste Überraschungen, solange er im Amt war, und verlangte immer einen detaillierten schriftlichen Bericht, wenn auch

nur die geringste Möglichkeit einer Überraschung bestand. Warum wohl wollte Präsident Kennedy vor möglichen Überraschungen gewarnt werden? Präsident Kennedy wusste, dass Überraschungen Bloßstellung bedeuten und dass es keine angenehmen Überraschungen am Arbeitsplatz gibt.

Als er Präsident wurde, wusste Kennedy nicht, wie wichtig es war, informiert zu sein, und darüber, wie *er* informiert werden musste. Das Schweinebucht-Fiasko im ersten Jahr seiner Amtszeit resultierte größtenteils daraus, dass Kennedy nicht auf die Art und Weise informiert wurde, wie *er* informiert werden musste und wollte. Zwei Jahre später gelang es ihm, die Sowjets in der Kubakrise zum Nachgeben zu bewegen, was zum großen Teil darauf beruhte, dass Kennedy inzwischen seine Administration hervorragend organisiert hatte, um Überraschungen vorwegzunehmen und zu verhindern.

In ähnlicher Weise wurde das schreckliche Herumtasten im ersten Jahr der Clinton-Regierung größtenteils dadurch verursacht, dass der neue Präsident sich und seine Mitarbeiter nicht so organisierte, dass sie den Präsidenten vor Überraschungen bewahrten.

Akzeptieren Sie es einfach: Verschiedene Menschen müssen auf unterschiedliche Weise informiert werden. Und wenn Sie sich nicht darauf einstellen, wie eine Nachricht richtig beim Chef ankommt, sind Sie nicht effektiv.

Wieder sind die amerikanischen Präsidenten ein gutes Beispiel, einfach weil sie so bekannt sind. Franklin Roosevelt wollte so früh wie möglich gewarnt werden, und zwar mündlich. Erhielt er einen schriftlichen Bericht, nahm er ihn einfach nicht wahr. Er war ein absoluter Zuhörer. Harry S. Truman wollte nicht gewarnt werden. Wenn der Untergebene alles im Griff hatte, wollte Truman nicht einmal davon hören, wobei er mit »im Griff haben« auch meinte, dass es die Aufgabe des Stabsmitarbeiters war, die Dinge aus den Medien herauszuhalten. Eisenhower wollte ein einseitiges Memo. Er war ein Leser. Und er wollte immer eine Handlungsempfehlung am Ende.

Alle drei – Roosevelt, Truman und Eisenhower – waren völlig normal. Sie waren nur verschieden. Und in jedem Fall waren die neuen Stabsmitglieder, denen diese drei Präsidenten zu vertrauen lernten und auf die sie sich am Ende verließen – Harry Hopkins im Fall von Roosevelt, General George Marshall im Fall von Truman und John Foster Dulles bei Eisenhower –, Männer, die den Präsidenten fragten: »Wie möchten Sie informiert werden, damit Sie keine Überraschungen erleben?« Sie haben es nicht erraten.

Welche Fehler machen Manager und Experten besonders häufig, wenn sie den Chef informieren? Insbesondere sind es zwei. Der Chef einer Person wechselt und die Person informiert den neuen Chef genauso wie den alten. Das führt zwangsläufig zur Katastrophe. Der neue Chef zieht entweder den Schluss, dass der Untergebene versucht, ihm oder ihr Dinge vorzuenthalten,

oder, was häufiger der Fall ist, dass der Untergebene dumm ist – womit er nicht einmal falsch liegt.

Wechselt der Chef, ändert sich auch die Art und Weise, wie kommuniziert und informiert wird. Und um es noch einmal zu sagen: Am besten geht man hin und fragt. Ein Grund, warum Lyndon B. Johnson als Präsident so versagte, war der, dass der Stab, den er von John F. Kennedy übernahm, mit ihm so kommunizierte, wie Kennedy es ihnen beigebracht hatte: mit langen, sorgfältig durchdachten schriftlichen Berichten. Dabei war Johnson ein Zuhörer und kein Leser. Diese langen, wunderbar formulierten Berichte erreichten ihn einfach nicht.

Der zweite Fehler besteht darin, nicht zu fragen: »Ist es mir schon einmal misslungen, den Chef vor einer Überraschung zu bewahren? Was hätte ich anders machen können, um ihm oder ihr die Probleme zu ersparen, die mit einer Überraschung einhergehen?«

## 7. Den Chef nie unterschätzen

Schließlich sollten Sie Ihren Chef nie unterschätzen. Er oder sie wird das merken und gekränkt sein, oder er wird bei Ihnen die gleichen Defizite feststellen, die Sie beim Chef sehen. Es liegt jedoch kein Risiko darin, den Chef zu überschätzen. Schlimmstenfalls fühlt er oder sie sich geschmeichelt.

## Zusammenfassung

Den Chef zu managen ist ein einfacher, aber wichtiger Prozess. Alles, was dazu nötig ist, sind die sieben Schlüssel zum Erfolg: eine Chefliste erstellen, um herauszufinden, wer die Chefs sind, sie um Input bitten, den Chefs ermöglichen, etwas zu leisten, die Stärken der Chefs nutzen, die Chefs auf dem Laufenden halten, die Chefs vor Überraschungen bewahren und sie niemals unterschätzen. Um den Chef zu managen, muss man nur ein wenig nachdenken und seinen gesunden Menschenverstand gebrauchen. Aber etwas Arbeit macht es schon. Vor allen Dingen setzt es voraus, dass man akzeptiert, dass es sowohl eine große Chance als auch eine große Verantwortung ist, den Chef zu managen.

## Kapitel 47

# Sich selbst weiterentwickeln – sieben persönliche Erfahrungen

Wie kann ein Einzelner und besonders einer, der geistig arbeitet, effektiv werden? Und wie kann eine solche Person über lange Jahre hinweg effektiv bleiben, durch Phasen der Veränderung hindurch und über viele Arbeits- und Lebensjahre hinweg?

Weil diese Frage sich mit dem Individuum beschäftigt, ist es vielleicht durchaus passend, wenn ich mit mir selbst beginne. Ich werde von sieben Erfahrungen in meinem Leben berichten, die mich gelehrt haben, wie ich effektiv bleiben kann, wie ich wachsen und mich verändern kann – und altern kann, ohne ein Gefangener der Vergangenheit zu werden.

Ich war noch keine 18, als ich nach der Oberschule meine Heimatstadt Wien verließ und nach Hamburg ging, um eine Lehre in einer Baumwollexportfirma zu absolvieren. Mein Vater war darüber nicht glücklich. In unserer Familie gab es seit langer Zeit nur Staatsbeamte, Professoren, Rechtsanwälte und Ärzte. Daher wollte er, dass ich studiere, aber ich hatte keine Lust mehr, zur Schule zu gehen, und wollte arbeiten. Um meinen Vater zu beschwichtigen, schrieb ich mich an der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Hamburger Universität ein, ohne dabei eine ernsthafte Absicht zu verfolgen.

In jenen fernen Tagen, im Jahr 1927, musste man weder in Österreich noch in Deutschland an Seminaren teilnehmen, um ein ordentlicher Student zu sein. Man musste lediglich die Unterschriften der Professoren im Studienbuch sammeln. Dafür war es nicht einmal nötig, am Unterricht teilzunehmen. Man gab einfach dem Fakultätsboten ein kleines Trinkgeld, und der ging hin und beschaffte die Unterschriften der Professoren.

Meine Tätigkeit als Lehrling in der Exportfirma war schrecklich langweilig, und ich lernte sehr wenig. Die Arbeit begann um halb acht am Morgen und endete an Wochentagen um vier Uhr nachmittags, samstags um zwölf. Daher hatte ich reichlich Freizeit. An den Wochenenden unternahm ich meist mit zwei anderen Lehrlingen – die ebenfalls aus Österreich kamen, aber in anderen Firmen arbeiteten – Wanderungen durch die schöne Landschaft rund um Hamburg. Die Nacht verbrachten wir in einer Jugendherberge, wo wir als eingeschriebene Studenten freie Unterkunft bekamen.

Fünf Abende unter der Woche hatte ich ganz für mich, und die verbrachte ich in der Regel in der berühmten Hamburger Stadtbücherei, die fast direkt neben meinem Büro lag. Universitätsstudenten durften so viele Bücher ausleihen, wie sie wollten. 15 Monate lang las und las und las ich, auf Deutsch, Englisch und Französisch.

## **Erfahrung eins: Ziel und Vision – Verdis Lektion**

Einmal in der Woche ging ich in die Oper. Die Hamburger Oper war damals wie heute eins der berühmtesten Opernhäuser der Welt. Ich hatte sehr wenig Geld, weil Lehrlinge nicht bezahlt wurden. Aber für Studenten war der Opernbesuch kostenlos. Man musste lediglich eine Stunde vor Vorstellungsbeginn da sein. Zehn Minuten vor Beginn der Vorstellung wurden die übrig gebliebenen billigen Sitzplätze kostenlos an die Studenten verteilt. An einem dieser Abende kam ich, um eine Oper von Giuseppe Verdi zu hören, dem großen italienischen Komponisten des 19. Jahrhunderts. Es war die letzte Oper, die er 1893 geschrieben hatte: *Falstaff*.

Heute ist sie eine der beliebtesten Opern Verdis, aber damals wurde sie nur selten gespielt. Sänger wie Publikum hielten sie für zu schwierig.

Ich war von der Vorstellung vollkommen überwältigt. Als Junge hatte ich eine gute musikalische Erziehung genossen; das Wien meiner Jugend war eine extrem musikalische Stadt. Obwohl ich sehr viele Opern kannte, hatte ich nie etwas Vergleichbares gehört. Den Eindruck, den jener Abend auf mich machte, habe ich nie vergessen.

Als ich später nachlas, stellte ich zu meiner Überraschung fest, dass diese Oper voller Heiterkeit, Lebensfreude und unglaublichen Vitalität von einem 80-Jährigen geschrieben worden war! Für mich, damals gerade 18, war 80 ein unglaubliches Alter. Ich bezweifle, dass ich überhaupt jemanden kannte, der so alt war. Wenn die Lebenserwartung sogar unter gesunden Menschen um die 50 lag, war 80 kein verbreitetes Alter. Dann las ich, was Verdi selbst geschrieben hatte auf die Frage, warum er in seinem Alter, als berühmter Mann und einer der führenden Opernkomponisten des 19. Jahrhunderts, die harte Arbeit auf sich nahm, eine weitere Oper zu schreiben und obendrein eine so anspruchsvolle. »Während meines gesamten Lebens als Musiker«, schrieb er, »habe ich nach Perfektion gestrebt. Sie hat sich mir immer entzogen. Gewiss hatte ich die Pflicht, einen letzten Versuch zu wagen.«

Ich habe diese Worte nie vergessen. Sie hinterließen bei mir einen unauslöschlichen Eindruck. In meinem Alter, mit 18 Jahren, war Verdi natürlich

schon ein routinierter Musiker. Ich hatte keine Ahnung, was aus mir werden sollte, abgesehen davon, dass ich zu jenem Zeitpunkt bereits wusste, dass ich vermutlich kein erfolgreicher Baumwollexporteur werden würde. Mit 18 war ich so unreif, so unerfahren, so naiv, wie ein 18-Jähriger nur sein kann. Erst 15 Jahre später, mit Anfang 30, wusste ich wirklich, was ich gut konnte und wohin ich gehörte. Aber ich beschloss damals – was auch immer meine Lebensaufgabe sein würde –, dass Verdis Worte mich leiten sollten. Und sollte ich je ein so hohes Alter erreichen, wollte ich nicht aufgeben, sondern weitermachen. Und ich würde nach Perfektion streben, obwohl sie sich mir, wie ich sicher wusste, immer entziehen würde.

## **Erfahrung zwei: »Die Götter können sie sehen« – die Lektion des Phidias**

Etwa zur gleichen Zeit und ebenfalls in Hamburg las ich eine Geschichte, die mir zeigte, was »Perfektion« bedeutet. Es war eine Geschichte über Phidias, den größten Bildhauer der griechischen Antike. Um 440 v. Chr. erhielt er den Auftrag, jene Skulpturen zu erschaffen, die noch heute, 2400 Jahre später, den Parthenon in Athen zieren. Sie zählen zu den größten Kunstwerken des westlichen Kulturkreises. Die Statuen wurden allseits bewundert, aber als Phidias die Rechnung einreichte, weigerte sich der Schatzmeister von Athen, sie zu bezahlen. »Diese Statuen«, sagte er, »stehen auf dem Dach des Tempels und auf der höchsten Erhebung Athens. Niemand kann etwas anderes sehen als ihre Vorderseiten. Trotzdem hast du uns die komplette Anfertigung in Rechnung gestellt, also auch für die Rückseiten, die niemand sehen kann.«

»Da hast du Unrecht«, entgegnete Phidias, »die Götter können sie sehen.« Ich las dies, so erinnere ich mich, kurz nachdem ich *Falstaff* gehört hatte, und es traf mich sehr. Ich habe nicht immer danach gelebt. Ich habe viele Dinge getan, von denen ich hoffe, dass die Götter sie nicht mitbekommen haben, aber ich habe immer gewusst, dass man nach Perfektion streben muss, auch wenn nur »die Götter« es bemerken.

Wann immer mich die Leute fragen, welches meiner Bücher ich für das beste halte, lächle ich und sage: »Das nächste.« Das ist kein Scherz. Ich meine es so, wie Verdi es gemeint hat, als er mit 80 Jahren sagte, er würde eine Oper schreiben, um die Perfektion zu erreichen, die sich ihm immer entzogen hatte. Obwohl ich jetzt älter bin als Verdi, als er *Falstaff* schrieb, arbeite ich an zwei weiteren Büchern, die beide, so hoffe ich, besser sein werden als meine früheren – wichtiger und ein bisschen näher an Exzellenz.

## **Erfahrung drei: Ständiges Lernen – eine Entscheidung als Journalist**

Einige Jahre später zog ich nach Frankfurt. Ich arbeitete zunächst als Lehrling in einer Maklerfirma. Dann, nach dem Zusammenbruch der New Yorker Börse im Oktober 1929, als die Maklerfirma pleite ging, wurde ich an meinem 20. Geburtstag von der größten Frankfurter Zeitung angeheuert, um über Finanzen und Außenpolitik zu schreiben. Ich blieb weiterhin als Jurastudent an der Universität eingeschrieben. In jenen Tagen konnte man leicht von einer europäischen Universität zur anderen wechseln. Ich interessierte mich noch immer nicht fürs Rechtswesen, aber ich erinnerte mich an die Lektionen von Verdi und Phidias. Ein Journalist muss über viele Themen schreiben. Daher beschloss ich, dass ich über viele Themen etwas wissen musste, um zumindest ein kompetenter Journalist zu sein.

Die Zeitung, für die ich arbeitete, erschien am Nachmittag. Wir begannen mit der Arbeit um sechs Uhr früh und waren um Viertel nach zwei am Nachmittag fertig. Dann ging die letzte Auflage in Druck. Ich zwang mich also, am Nachmittag und Abend zu lernen: internationale Beziehungen und internationales Recht, die Geschichte sozialer und rechtlicher Institutionen, Geschichte überhaupt, Finanzwesen und so weiter. Nach und nach entwickelte ich ein System. Ich halte mich immer noch daran. Alle drei oder vier Jahre wähle ich ein neues Thema. Das kann Statistik sein oder die Geschichte des Mittelalters, japanische Kunst oder Wirtschaft. Drei Jahre Studium reichen gewiss nicht aus, um ein Thema zu beherrschen, aber sie reichen aus, um es zu verstehen. So mache ich es seit mehr als 60 Jahren. Das hat mir nicht nur einen erheblichen Wissensschatz eingebracht, sondern es hat mich auch gezwungen, offen für neue Fachgebiete, neue Denkansätze und neue Methoden zu sein. Denn jedes Gebiet, dem ich mich gewidmet habe, geht von unterschiedlichen Annahmen aus und wendet andere Methoden an.

## **Erfahrung vier: Kritisch prüfen – die Lektion des Chefredakteurs**

Die nächste Erfahrung, die mir geholfen hat, geistig rege zu bleiben und zu wachsen, betrifft etwas, das mir der Chefredakteur der Zeitung beibrachte, einer der führenden Zeitungsmacher Europas. Der Redaktion gehörten sehr junge Leute an. Im Alter von 22 Jahren war ich einer von drei Assistenten der Geschäftsleitung. Das lag nicht daran, dass ich besonders gut war. Tat-



sächlich wurde ich nie ein erstklassiger Journalist. Aber in jenen Jahren um 1930 gab es die Leute, die eigentlich eine solche Position hätten innehaben sollen – Menschen um die 35 oder so – in Europa nicht. Sie waren im Ersten Weltkrieg gefallen. Selbst ausgesprochen verantwortungsvolle Positionen mussten mit so jungen Leuten wie mir besetzt werden.

Die Situation war nicht viel anders als in Japan, als ich zehn Jahre nach dem Ende des Pazifikkrieges Mitte bis Ende der 50er Jahre das erste Mal dorthin kam.

Der Chefredakteur, damals um die 50, bemühte sich sehr, seine junge Mannschaft auszubilden und zu disziplinieren. Jede Woche diskutierte er mit jedem Einzelnen von uns die Arbeit, die wir geleistet hatten. Zweimal im Jahr, direkt nach Neujahr und noch einmal, bevor im Juni die Sommerferien begannen, verbrachten wir einen Samstagnachmittag und den ganzen Sonntag damit, unsere Arbeit der vorangegangenen sechs Monate zu diskutieren. Der Chefredakteur begann immer mit den Dingen, die wir gut gemacht hatten. Dann kam er zu den Dingen, die wir versucht hatten, gut zu machen. Als Nächstes besprach er die Dinge, um die wir uns nicht intensiv genug bemüht hatten. Und schließlich unterzog er jene Dinge einer vernichtenden Kritik, die wir schlecht oder gar nicht gemacht hatten. In den letzten beiden Stunden der Sitzung projektierten wir dann die Arbeit für die nächsten sechs Monate: *Worauf sollten wir uns konzentrieren? Was sollten wir verbessern? Was musste jeder von uns lernen?* Eine Woche später legte jeder von uns dem Chefredakteur sein neues Lern- und Arbeitsprogramm für die nächsten sechs Monate vor.

Ich genoss diese Sitzungen sehr, aber als ich die Zeitung verlassen hatte, dachte ich nicht mehr daran.

Fast zehn Jahre später – ich war bereits in den USA – fielen sie mir wieder ein. Damals, in den frühen 40er Jahren, wurde ich Professor an einer großen Fakultät, gründete meine eigene Beraterpraxis und fing an, wichtige Bücher zu veröffentlichen. Da erinnerte ich mich an das, was der Chefredakteur in Frankfurt uns beigebracht hatte. Seither reserviere ich zwei Wochen jeden Sommer dafür, meine Arbeit des vorangegangenen Jahres kritisch zu überprüfen. Ich beginne mit den Dingen, die ich gut gemacht habe (die ich aber vielleicht noch besser hätte machen können oder sollen), und ende schließlich bei den Dingen, die ich schlecht gemacht habe, und den Dingen, die ich hätte machen sollen, aber nicht getan habe. Ich lege meine zukünftigen Prioritäten bei meiner Beratertätigkeit, beim Schreiben und bei der Lehre fest.

Ich erfülle den Plan, den ich jeden August aufstelle, nie wirklich, aber er zwingt mich, wie Verdi »nach Perfektion zu streben«, obwohl »sie sich mir immer entzogen hat« – und das tut sie immer noch.

## **Erfahrung fünf: Was man für eine neue Stelle braucht – die Lektion des Seniorchefs**

Meine nächste Lernerfahrung folgte einige Jahre darauf. 1933 zog ich von Frankfurt nach London, erst als Wertpapieranalyst einer großen Versicherungsfirma und dann, ein Jahr später, als Volkswirt einer kleinen, aber schnell wachsenden Privatbank, wo ich als Geschäftsführer der drei Seniorchefs fungierte. Einer von ihnen, der Gründer, war ein Mann in den 70ern, die beiden anderen waren Mitte 30. Zuerst arbeitete ich ausschließlich mit den beiden jüngeren Männern zusammen, aber als ich etwa drei Monate in der Firma war, rief mich der Firmengründer in sein Büro und sagte: »Ich habe nicht viel von Ihnen gehalten, als Sie hier hereinkamen, und ich halte immer noch nicht viel von Ihnen. Sie sind sogar noch dümmer, als ich dachte, und sehr viel dümmer, als Sie sein dürften.« Weil die beiden jüngeren Partner mich Tag für Tag in den höchsten Tönen gelobt hatten, war ich wie vor den Kopf geschlagen.

Dann sagte der alte Gentleman: »Ich höre, Sie haben bei der Versicherungsgesellschaft sehr gute Wertpapieranalysen gemacht. Wenn wir gewollt hätten, dass Sie Wertpapieranalysen anfertigen, hätten wir Sie gelassen, wo Sie waren. Sie sind jetzt der Geschäftsführer der Gesellschafter, trotzdem machen Sie weiter Wertpapieranalysen. Was sollten Sie tun, um in Ihrem neuen Job effektiv zu sein?« Ich war wütend, aber trotzdem war mir klar, dass der alte Mann Recht hatte. Ich änderte mein Verhalten und meine Arbeit vollständig. Seither frage ich mich immer, wenn ich vor einer neuen Aufgabe stehe: »Was muss ich jetzt, angesichts dieser neuen Aufgabe, tun, um effektiv zu sein?« Und jedes Mal ist es etwas anderes.

Inzwischen bin ich seit 60 Jahren Berater und habe mit vielen Organisationen in zahlreichen Ländern zusammengearbeitet. Die größte Verschwendung von personellen Ressourcen in allen Organisationen, die ich kennengelernt habe, ist die missglückte Beförderung. Von den fähigen Menschen, die befördert werden und eine neue Aufgabe erhalten, sind nicht viele wirklich erfolgreich. Etliche scheitern sofort. Eine deutlich größere Zahl ist weder erfolgreich noch erfolglos, sie werden mittelmäßig. Nur eine Handvoll wird erfolgreich.

Warum aber sollten Menschen, die seit zehn oder 15 Jahren kompetent sind, plötzlich inkompetent werden? Der Grund ist praktisch immer, dass die Menschen sich verhalten wie ich vor 70 Jahren in der Londoner Bank. Sie machen in ihrem neuen Job mit dem weiter, was sie in ihrem alten Job erfolgreich getan haben und was ihnen die Beförderung eingebracht hat. Damit werden sie inkompetent, nicht weil sie wirklich inkompetent wären, sondern weil sie die falschen Dinge tun.

Seit vielen Jahren habe ich es mir zur Gewohnheit gemacht, diejenigen meiner Klienten, die wirklich effektiv arbeiten – und besonders diejenigen, die wirklich effektive Manager in großen Organisationen sind –, zu fragen, worauf sie ihre Effektivität zurückführen. Fast immer höre ich, dass sie ihren Erfolg genau wie ich einem seit langem verstorbenen Chef verdanken, der das getan hat, was der alte Herr in London für mich tat: Er zwang mich zu durchdenken, was die neue Aufgabe von mir forderte. Niemand – zumindest ist das meine Erfahrung – entdeckt das aus eigener Kraft. Jemand muss es einem sagen. Aber wenn man das Prinzip einmal begriffen hat, vergisst man es nicht mehr. Und dann ist man bei neuen Aufgaben fast ausnahmslos erfolgreich. Dafür braucht man kein überragendes Wissen, keine überragende Begabung. Man muss sich einfach auf die Dinge konzentrieren, die die neue Aufgabenstellung verlangt, auf die Dinge, die für die neue Herausforderung und den neuen Job entscheidend sind.

## **Erfahrung sechs: Aufschreiben – eine Lektion der Jesuiten und Calvinisten**

Etliche Jahre später, um das Jahr 1945 herum und nachdem ich 1937 von England in die USA gezogen war, wählte ich als Objekt meiner dreijährigen Studien die frühe Geschichte des modernen Europa, speziell die Geschichte des 15. und 16. Jahrhunderts. Dabei fand ich heraus, dass damals zwei europäische Institutionen die beherrschenden Kräfte Europas waren: der Jesuitenorden im katholischen Süden und die kalvinistische Kirche im protestantischen Norden. Beide verdankten ihren Erfolg der gleichen Methode. Beide wurden, unabhängig voneinander, 1536 gegründet. Beide führten von Anfang an die gleiche Disziplin des Lernens ein.

Wann immer ein jesuitischer Priester oder ein kalvinistischer Pastor etwas Wichtiges tut, etwa eine Schlüsselentscheidung trifft, hat er aufzuschreiben, mit welchen Ergebnissen er rechnet. Neun Monate später vergleicht er dann die tatsächlichen Ergebnissen mit den Erwartungen. Dadurch merkt er schon sehr bald, was er gut gemacht hat und wo seine Stärken liegen. Er merkt auch, was er lernen und welche Gewohnheiten er ändern muss. Und zu guter Letzt merkt er, wofür er Talent hat und wofür nicht. Ich wende diese Methode selbst an – mittlerweile seit 50 Jahren. Sie macht deutlich, wo die eigenen Stärken liegen – und das ist das Wichtigste, was ein Mensch über sich wissen kann. Sie macht außerdem deutlich, wo und auf welche Art und Weise Verbesserung nötig ist. Schließlich macht sie deutlich, was ein Mensch nicht tun

kann und infolgedessen auch nicht versuchen sollte zu tun. Die eigenen Stärken kennen, wissen, wie man sie steigern kann, und wissen, was man nicht tun kann – das sind die Schlüssel zum ständigen Lernen.

## **Erfahrung sieben: Wofür man in Erinnerung behalten werden will – eine Lektion von Schumpeter**

Noch eine Erfahrung, und dann bin ich fertig mit der Geschichte meiner persönlichen Entwicklung. Weihnachten 1949 – ich hatte gerade angefangen, an der New Yorker Universität Betriebswirtschaft zu unterrichten – kam mein Vater, damals 73 Jahre alt, aus Kalifornien zu Besuch. Gleich nach Neujahr, am 3. Januar 1950, besuchten wir gemeinsam einen alten Freund von ihm, den berühmten Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter. Schumpeter, damals 66 Jahre alt und weltberühmt, unterrichtete immer noch in Harvard und war als Präsident der American Economic Association sehr aktiv.

1902 war mein Vater ein junger Beamter im österreichischen Finanzministerium gewesen, hatte aber auch Wirtschaftswissenschaften an der Universität unterrichtet. Damals lernte er den 19-jährigen Schumpeter kennen, den brillantesten unter den jungen Studenten. Zwei unterschiedlichere Menschen kann man sich kaum vorstellen: Schumpeter war extravagant, arrogant, grob und eitel. Mein Vater war ruhig, die Höflichkeit in Person und bescheiden bis zur Selbstaufgabe. Trotzdem wurden die beiden gute Freunde und blieben es ein Leben lang.

1949 war Schumpeter ein ganz anderer Mensch geworden. In seinem letzten Jahr in Harvard stand er auf dem Höhepunkt seines Ruhms. Die beiden alten Männer verbrachten eine wunderbare Zeit miteinander; sie schwelgten in Erinnerungen. Beide waren in Österreich aufgewachsen und hatten dort gearbeitet. Und beide waren schließlich nach Amerika gekommen, Schumpeter 1932, mein Vater vier Jahre später. Plötzlich fragte mein Vater mit einem Kichern: »Joseph, redest du immer noch davon, wofür man dich in Erinnerung behalten soll?« Schumpeter brach in lautes Lachen aus, und sogar ich lachte. Denn Schumpeter war bekannt dafür, mit ungefähr 30 Jahren, als er das erste seiner beiden großen Wirtschaftsbücher veröffentlicht hatte, gesagt zu haben, er wolle, dass man ihn in Erinnerung behalte als »Europas größten Liebhaber schöner Frauen und Europas besten Reiter – und vielleicht auch als den größten Wirtschaftswissenschaftler der Welt«. Schumpeter sagte: »Ja, diese Frage ist mir immer noch wichtig, aber heute gebe ich eine andere Antwort darauf. Ich möchte, dass man sich an mich erinnert als an den

Lehrer, der aus einem halben Dutzend brillanter Studenten hervorragende Ökonomen gemacht hat.«

Er muss den erstaunten Ausdruck auf dem Gesicht meines Vaters gesehen haben, denn er fuhr fort: »Weißt du, Adolf, ich habe jetzt das Alter erreicht, in dem ich weiß, dass es nicht ausreicht, für Bücher und Theorien in Erinnerung zu bleiben. Damit bewirkt man keine Veränderung, wenn es nicht eine Veränderung im Leben der Menschen ist.« Mein Vater hatte Schumpeter unter anderem besucht, weil bekannt war, dass er sehr krank war und nicht mehr lange leben würde. Schumpeter starb fünf Tage nach unserem Besuch.

Ich habe jenes Gespräch nie vergessen. Drei Dinge habe ich daraus gelernt. Erstens: Man muss sich fragen, wofür man in Erinnerung behalten werden will. Zweitens: Wenn man älter wird, sollte sich die Antwort auf diese Frage ändern. Sie sollte sich mit der eigenen Reife ändern und mit den Veränderungen der Welt. Und schließlich ist eins der Dinge, für die es sich lohnt, in Erinnerung behalten zu werden, das, was man im Leben der Menschen bewirkt.

## **All das lässt sich lernen**

Ich erzähle diese lange Geschichte aus einem einfachen Grund. Alle Menschen, die ich kenne, denen es gelungen ist, ein langes Leben hindurch effektiv zu bleiben, haben so ziemlich die gleichen Dinge gelernt wie ich. Das gilt für effektive Manager und Wissenschaftler, für militärische Führungskräfte und für hervorragende Ärzte, für Lehrer und Künstler. Wann immer ich mit einem Menschen zusammenarbeite – und als Berater arbeite ich natürlich mit vielen Menschen in Firmen, Regierungen, Universitäten, Krankenhäusern, Opernhäusern, Sinfonieorchestern, Museen und so weiter zusammen –, versuche ich früher oder später herauszufinden, was der Einzelne zu seinem oder ihrem Erfolg beiträgt. Dabei werden mir immer wieder Geschichten erzählt, die der meinen bemerkenswert ähnlich sind.

Und daher lautet meine Antwort auf die Frage: Wie kann der Einzelne und besonders der einzelne Wissensarbeiter, ihre oder seine Effektivität aufrechterhalten? »Indem er ein paar einfache Dinge tut.«

Erstens muss er die Art von Ziel oder Vision haben, die Verdis Falstaff mir vermittelte. Immer weiter zu streben bedeutet, dass man reifer wird, aber nicht altert.

Zweitens habe ich festgestellt, dass die Menschen, die sich ihre Effektivität erhalten, von ihrer Arbeit das Gleiche denken wie Phidias: Die Götter

können sie sehen. Diese Menschen sind nicht bereit, eine Arbeitsleistung zu erbringen, die nur durchschnittlich ist. Sie haben Respekt vor der Rechtfertigung ihrer Arbeit. Das heißt, sie haben Selbstachtung.

Drittens haben alle diese Menschen eines gemeinsam: Sie bauen das ständige Lernen in ihr Leben ein. Sie tun vielleicht nicht unbedingt das, was ich jetzt seit mehr als 60 Jahren tue, nämlich alle drei oder vier Jahre ein neues Gebiet zu studieren, aber sie experimentieren. Sie sind nicht zufrieden mit dem, was sie schon gestern getan haben. Das Mindeste, was sie von sich erwarten, ist, dass sie, was auch immer sie tun, es beim nächsten Mal besser machen, oder häufiger. Sie erwarten von sich, dass sie es anders tun.

Die Menschen, die sich geistig fit halten und weiter wachsen, bauen außerdem eine kritische Überprüfung ihrer Leistung in ihre Arbeit ein. Eine wachsende Zahl, habe ich festgestellt, tut das, was sich die Jesuiten und die Calvinisten im 16. Jahrhundert ausdachten: Sie führen Buch über die Ergebnisse ihrer Handlungen und Entscheidungen und vergleichen sie mit ihren Erwartungen. Dadurch kennen sie schon sehr bald ihre Stärken, aber sie wissen auch, was sie verbessern, verändern oder lernen müssen. Schließlich wissen sie, worin sie nicht gut sind und was sie daher anderen Leute überlassen sollten.

Immer wieder, wenn ich einen dieser effektiven Menschen bitte, mir von den Erfahrungen zu erzählen, die seinen Erfolg erklären, höre ich, dass ein seit langem verstorbener Lehrer oder ein Chef seine oder ihre Leistung kritisch hinterfragt und ihm oder ihr beigebracht hat: Wann immer man seine Arbeit, seine Position, seine Aufgabe verändert, muss man gründlich darüber nachdenken, was der neue Job, die neue Position, die neue Aufgabe erfordert. Denn immer ist etwas anderes gefordert als im vorherigen Job, bei der vorherigen Aufgabe.

## **Die eigene Verantwortung**

Das Wichtigste, was allen genannten Erfahrungen zugrunde liegt, ist, dass Menschen – und besonders Wissensarbeiter – Verantwortung für ihre Entwicklung und ihre Positionierung übernehmen.

Das ist vielleicht die neueste Erkenntnis und vielleicht die, die am schwierigsten umzusetzen ist. Die heutige moderne Organisation, ob es sich um eine Firma oder eine Regierungsbehörde handelt, basiert immer noch auf der Annahme, dass die Organisation dafür verantwortlich ist, den einzelnen Menschen zu positionieren und die Erfahrungen und Herausforderungen

bereitzustellen, die der Einzelne braucht. Das beste Beispiel, das ich dafür kenne, ist die Personalabteilung einer typischen großen japanischen Firma – oder der Prototyp, nach dem sie gestaltet wurde, die Personalabteilung einer traditionellen Armee. Ich kenne keine verantwortungsbewusstere Gruppe von Menschen als die Mitarbeiter einer typischen japanischen Personalabteilung. Trotzdem, denke ich, werden sie sich verändern müssen. Anstatt Entscheider zu sein, müssen sie Lehrer, Wegweiser, Berater und Ratgeber werden.

Die Verantwortung für die Entwicklung und die Positionierung des einzelnen Wissensarbeiters wird, davon bin ich überzeugt, vom jedem Individuum selbst übernommen werden müssen. Der Einzelne wird sich selbst die Frage stellen müssen: »Welche Art von Aufgabe brauche ich jetzt? Für welche Art von Aufgabe bin ich jetzt qualifiziert? Welche Art von Erfahrung und welche Art Wissen und Fähigkeiten muss ich jetzt erwerben?« Die Entscheidung kann natürlich nicht allein beim Einzelnen liegen. Sie muss unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Organisation getroffen werden. Und sie muss auch auf der Grundlage einer äußeren Beurteilung der Stärken, Kompetenzen und Leistungen des Einzelnen gefällt werden.

## **Zusammenfassung**

Die Verantwortung für die Entwicklung des Einzelnen muss zur Verantwortung für die Selbstentwicklung werden. Die Verantwortung für die Positionierung des Einzelnen muss zur Verantwortung für die Selbstpositionierung werden. Andernfalls ist es unwahrscheinlich, dass es den Wissensarbeitern gelingen wird, ständig effektiv und produktiv zu bleiben und zu wachsen – die ganze lange Spanne des Arbeitslebens hindurch, mit der wir heute rechnen können.

## Kapitel 48

# Der gebildete Mensch

Wissen ist nichts Unpersönliches wie Geld. Wissen befindet sich nicht in einem Buch, einer Datenbank oder einem Softwareprogramm. Diese Dinge enthalten lediglich Informationen. Wissen wird immer von einem Menschen verkörpert, es wird von einem Menschen in sich getragen, von einem Menschen geschaffen, vermehrt oder verbessert, von einem Menschen angewendet, gelehrt oder weitergegeben, von einem Menschen gebraucht oder missbraucht. Die Übergang zur Wissensgesellschaft rückt daher den Menschen in den Mittelpunkt. Dabei entstehen neue Herausforderungen, kommen neue Themen auf, neue und ganz unvorhergesehene Fragen, die den Repräsentanten der Wissensgesellschaft betreffen, den gebildeten Menschen.

In allen früheren Gesellschaften war der gebildete Mensch eine Zierde. Er verkörperte Kultur. Aber in der Wissensgesellschaft ist der gebildete Mensch das Symbol der Gesellschaft, ihr Bannerträger. Der gebildete Mensch ist der gesellschaftliche »Archetyp« – um einen Begriff aus der Soziologie zu verwenden. Er definiert das Leistungsvermögen der Gesellschaft. Aber er verkörpert auch die Werte der Gesellschaft, ihre Überzeugungen und Verpflichtungen. Der adlige Ritter verkörperte am klarsten die Gesellschaft des frühen Mittelalters, der »Bourgeois« die Gesellschaft des Kapitalismus, der gebildete Mensch aber verkörpert die Wissensgesellschaft, in der Wissen zum entscheidenden Produktionsmittel geworden ist.

Schon das allein muss die Bedeutung von »gebildeter Mensch« ändern. Und es muss sich auch verändern, was es bedeutet, gebildet zu sein. Dadurch wird logischerweise die Definition des »gebildeten Menschen« zu einem entscheidenden Thema. Wenn Wissen zur Schlüsselressource wird, sieht sich der gebildete Mensch neuen Anforderungen, neuen Herausforderungen und neuen Verantwortungen gegenüber. *Plötzlich ist der gebildete Mensch wichtig.*

Seit den frühen 70er Jahren tobt in der akademischen Welt Amerikas eine lebhafte – häufig schrille – Debatte über den gebildeten Menschen. Sollte es ihn geben? Kann es ihn geben? Und was ist überhaupt »Bildung«?

Ein bunter Haufen aus Postmarxisten, radikalen Feministinnen und anderen Traditionsgegnern argumentiert, dass es einen gebildeten Menschen



gar nicht geben kann – diese ist die Position jener neuen Nihilisten, der »De-konstruktivisten«. Andere Angehörige der gleichen Gruppe versichern, dass es nur gebildete Menschen geben kann, wobei jedes Geschlecht, jede ethnische Gruppe, jede Rasse, jede »Minderheit« eine separate Kultur und einen separaten – ja geradezu isolierten – gebildeten Menschen für sich beansprucht. Bisher sind dabei kaum Anklänge an Hitlers »arische Physik«, Stalins »marxistische Genetik« oder Maos »kommunistische Psychologie« zu hören. Aber die Argumente dieser Antitraditionalisten erinnern an totalitäre Ansichten. Und ihre Zielrichtung ist dieselbe: der Universalismus, der den Kern der Vorstellung vom gebildeten Menschen bildet – wie auch immer der genannt wird, ob »gebildeter Mensch« im Westen oder *bunjin* in China und Japan.

Das gegnerische Lager – wir nennen sie einmal die »Humanisten« – verachtet das derzeitige System ebenfalls, aber deshalb, weil es ihm nicht gelingt, einen universell gebildeten Menschen hervorzubringen. Die humanistischen Kritiker verlangen eine Rückkehr ins 19. Jahrhundert, zur »Allgemeinbildung«, den »Klassikern«, dem »Bildungsbürgertum«. Sie wiederholen bisher nicht die Behauptung von Robert Hutchins und Mortimer Adler, die diese in den 30er Jahren an der Universität von Chicago aufstellten: »Wissen« in seiner Gesamtheit bestehe aus hundert »großartigen Büchern«. Aber sie stammen in direkter Linie von Hutchins/Adler und ihrer »Rückkehr in die Prämoderne« ab.

Leider liegen beide Seiten falsch.

## Der Kern der Wissensgesellschaft

Den Kern der Wissensgesellschaft muss das Konzept vom gebildeten Menschen bilden. Und dieses Konzept muss *universell* sein, weil nämlich die Wissensgesellschaft auf den unterschiedlichsten Fachkenntnissen beruht und weil sie global ist – in Bezug auf das Geld, die Wirtschaft, die Karrieren, die Technologie, die zentralen Themen und vor allen Dingen den Zugang zu Informationen. Die Wissensgesellschaft braucht eine einigende Kraft. Sie braucht eine Führungsgruppe, die lokale, besondere, separate Traditionen zu einer gemeinsamen und von allen geteilten Verpflichtung zu Werten, einer gemeinsamen Vorstellung von Exzellenz und zu gegenseitigem Respekt bündeln kann.

Die Wissensgesellschaft braucht daher genau das Gegenteil von dem, was Dekonstruktionisten, radikale Feministinnen oder Gegner des Westens vorschlagen. Sie braucht einen universell gebildeten Menschen.

Trotzdem benötigt die Wissensgesellschaft eine andere Art von gebildetem Menschen, als die Humanisten anstrebten. Sie weisen zu Recht auf die Torheit der Forderung ihrer Gegner hin, die griechische Tradition zu verwerfen und mit ihr die Weisheit, die Schönheit und das Wissen, die das Erbe der Menschheit sind. Aber eine Brücke in die Vergangenheit reicht nicht aus – und dies ist alles, was die Humanisten zu bieten haben. Der gebildete Mensch muss in der Lage sein, sein Wissen in der Gegenwart einzubringen, einmal ganz abgesehen von der Gestaltung der Zukunft. Aber eine entsprechende Fähigkeit ist in den Idealen der Humanisten nicht vorgesehen, darum kümmern sie sich nicht. Doch ohne sie bleibt die große westliche Kulturtradition verstaubte Vergangenheitsverehrung.

In seinem Roman von 1943, *Das Glasperlenspiel*, entwirft Hermann Hesse eine Welt nach den Maßstäben der Humanisten – sie scheitert. Im Buch geht es um eine Bruderschaft von Intellektuellen, Künstlern und Humanisten, die ihr Leben in »herrlicher Isolation« verbringen, allein der großen westlichen Tradition verpflichtet, ihrer Weisheit und Schönheit. Doch der Held, der vollkommene Meister der Bruderschaft, beschließt am Ende, in die schmutzige, vulgäre, turbulente, in sich zerrissene, geldgierige Realität zurückzukehren – denn seine Werte sind Narrengold, solange sie in der Welt keine Geltung haben.

Was Hesse 1943 voraussah, geschieht heute wirklich. Die humanistische Bildung steckt in einer Krise, weil aus ihr ein *Glasperlenspiel* geworden ist, das die hellsten Köpfe verlassen, um sich der rauen, vulgären, geldgierigen Realität zuzuwenden. Besonders fähige Studenten wissen die humanistische Allgemeinbildung zu schätzen. Sie genießen sie genauso wie ihre Urgroßeltern, die ihren Hochschulabschluss vor dem Ersten Weltkrieg machten. Für jene frühere Generation blieb ihre Bildung das ganze Leben hindurch bedeutsam und bestimmte ihre Identität. Für viele Angehörige meiner Generation, die ihren Abschluss vor dem Zweiten Weltkrieg machten, war sie immer noch bedeutungsvoll – auch wenn wir unser Latein und Griechisch sofort wieder vergaßen.

Aber die heutigen Studenten klagen ein paar Jahre nach dem Abschluss weltweit: »Das, was ich so eifrig gelernt habe, hat keine Bedeutung mehr. Es hat keinerlei Relevanz für irgendetwas, das mich interessiert oder das ich werden möchte.« Sie wollen immer noch einen allgemeinbildenden Lehrplan für ihre eigenen Kinder und schicken sie nach Princeton, Carleton oder Oxbridge, an die Universität Tokio, ins *lycée* oder Gymnasium – vor allen Dingen wegen des sozialen Status und weil er Zugang zu guten Arbeitsplätzen verspricht. Aber in ihrem eigenen Leben lehnen sie solche Werte ab. Sie lehnen den gebildeten Menschen der Humanisten ab. Mit anderen Worten:

Ihre Allgemeinbildung versetzt sie nicht in die Lage, die Wirklichkeit zu verstehen oder gar zu meistern.

Beide Seiten der aktuellen Diskussion sind größtenteils irrelevant. Die Wissensgesellschaft braucht den gebildeten Menschen sogar noch mehr als frühere Gesellschaften, und dabei wird der Zugang zum großen Erbe der Vergangenheit ein wesentliches Element sein. Aber dieses Erbe wird ein Gutteil mehr umfassen als die Zivilisation, die immer noch überwiegend westlich ist, die jüdisch-christliche Tradition, für die die Humanisten kämpfen. Der gebildete Mensch, den wir brauchen, wird in der Lage sein müssen, andere Kulturen und Traditionen zu würdigen: das große Erbe der Chinesen oder der Japaner, koreanische Gemälde und Keramik, die Philosophen und Religionen des Ostens sowie den Islam – als Religion wie auch als Kultur. Der gebildete Mensch wird außerdem deutlich weniger buchorientiert sein müssen. Er oder sie braucht eine geschulte *Wahrnehmung* genauso wie die Fähigkeit zur *Analyse*.

Die westliche Tradition wird jedoch immer noch im Kern vorhanden sein müssen, und sei es auch nur, um es dem gebildeten Menschen zu ermöglichen, mit der Gegenwart – und schon gar mit der Zukunft – zurechtzukommen. Die Zukunft mag »postwestlich« sein, vielleicht auch »antiwestlich«. Auf keinen Fall wird sie »nichtwestlich« sein. Ihre materielle Zivilisation und ihr umfangreiches Wissen beruhen auf einer westlichen Grundlage: westlicher Wissenschaft, westlicher Technologie, westlicher Produktion und Wirtschaft, westlichem Finanz- und Bankwesen. Nichts von alldem kann funktionieren, wenn es nicht auf einem Verständnis und einer Akzeptanz der westlichen Wertvorstellungen und der gesamten westlichen Tradition gründet.

Eine zutiefst »antiwestliche« Bewegung ist heute nicht nur der fundamentalistische Islam. Auch die Revolte des »Leuchtenden Pfads« in Peru gehört dazu. Sie ist der verzweifelte Versuch der Nachfahren der Inkas, die spanische Eroberung rückgängig zu machen, zurückzukehren zu den alten indianischen Sprachen Quechua und Aymara und die verhassten Europäer und ihre Kultur zurück ins Meer zu treiben. Doch diese antiwestliche Rebellion finanziert sich durch den Anbau von Koka für die Drogenabhängigen in New York und Los Angeles. Ihre Lieblingswaffe ist nicht die Steinschleuder der Inkas, sondern die Autobombe.

Der gebildete Mensch von morgen muss auf das Leben in der globalen Welt vorbereitet sein. Es wird eine »westlich orientierte« Welt sein, aber auch eine zunehmend von den verschiedenen Kulturen geprägte Welt. Er muss »Weltbürger« werden – in seiner Vision, seinem Horizont und seinem Wissen. Aber er wird auch Kraft aus seinen lokalen Wurzeln ziehen und im Gegenzug die Kultur vor Ort bereichern und nähren.

## Wissensgesellschaft und Organisationsgesellschaft

Die postkapitalistische Gesellschaft ist sowohl eine Wissens- als auch eine Organisationsgesellschaft, wobei das eine vom anderen abhängig und doch in den Vorstellungen, Ansichten und Werten sehr unterschiedlich ist. Die meisten, wenn nicht gar alle gebildeten Menschen wenden ihr Wissen als Angehörige einer Organisation an. Der gebildete Mensch muss daher darauf vorbereitet sein, in zwei Kulturen gleichzeitig zu arbeiten und zu leben – in der des »Intellektuellen«, der sich auf Worte und Ideen konzentriert, und derjenigen des »Managers«, der sich auf Menschen und Arbeit konzentriert.

Intellektuelle sehen die Organisation als Werkzeug an. Sie ermöglicht ihnen, ihre *techné* anzuwenden, ihr Spezialwissen. Manager betrachten Wissen als Mittel zum Zweck und dieser Zweck heißt Leistungsfähigkeit der Organisation. Beide haben Recht. Es handelt sich um Gegensätze, aber sie ergänzen einander wie entgegengesetzte Pole und stehen nicht im Widerspruch zueinander. Auf jeden Fall sind sie aufeinander angewiesen.

Der forschende Wissenschaftler braucht den Forschungsmanager genauso wie der Forschungsmanager den forschenden Wissenschaftler. Bekommt der eine gegenüber dem anderen ein Übergewicht, kommt es zu Nicht-Leistung und allseitiger Frustration. Wird der Welt des Intellektuellen vom Manager nichts entgegengesetzt, macht dort jeder »sein eigenes Ding«, aber niemand erreicht irgend etwas. Wird der Welt des Managers vom Intellektuellen nichts entgegengesetzt, entsteht eine wirkungslose Bürokratie des »Herrn und Opfers der Organisation«. Nur wenn beide Welten im Gleichgewicht stehen, kann es Kreativität geben, Ordnung, Erfüllung und Sendungsbewusstsein.

Eine ganze Reihe von Menschen in der Wissensgesellschaft werden tatsächlich gleichzeitig in beiden Kulturen leben und arbeiten. Und viele weitere sollten am Anfang ihrer Karriere durch Rotation Erfahrungen in beiden Kulturen sammeln: als Spezialist und als Manager. Man könnte beispielsweise einen jungen Computertechniker zum Projektmanager und Teamführer machen oder man könnte einen jungen Collegeprofessor bitten, zwei Jahre in Teilzeit in der Hochschulverwaltung zu arbeiten. Und Menschen, die als »unbezahlte Mitarbeiter« in einer sozialen Einrichtung arbeiten, gewinnen dadurch die Perspektive und die Ausgewogenheit, die nötig sind, um beide Welten zu respektieren, diejenige des Intellektuellen und die des Managers.

Alle gebildeten Menschen in der postkapitalistischen Gesellschaft müssen sich darauf einstellen, beide Kulturen zu verstehen.

## **Techne und der gebildete Mensch**

Für den gebildeten Menschen des 19. Jahrhunderts waren *technai* kein Wissen. Sie wurden an der Universität gelehrt und waren zu »Disziplinen« geworden. Wer sie ausübte, war »Fachmann«, kein »Händler« oder »Handwerker«. Aber sie waren kein Teil der humanistischen Bildung und daher nicht Bestandteil des Wissens.

Universitätsabschlüsse in *technai* reichen weit zurück: In Europa gibt es sowohl den juristischen als auch den medizinischen Doktorgrad bereits seit dem 13. Jahrhundert. Und auf dem europäischen Kontinent und in Amerika – wenn auch nicht in England – wurde das neue Ingenieurdiplom (das erstmals ein oder zwei Jahre vor der Wende zum 19. Jahrhundert im napoleonischen Frankreich verliehen wurde) bald von der Gesellschaft akzeptiert. Die meisten Leute, die als »gebildet« galten, verdienten sich ihren Lebensunterhalt, indem sie eine *techné* ausübten – ob als Rechtsanwälte, Ärzte, Ingenieure, Geologen oder – zunehmend auch – als Geschäftsleute (nur in England gab es die Wertschätzung für den »Gentleman« ohne Beschäftigung). Aber ihr Beruf (oder ihre Profession) wurde immer als etwas betrachtet, womit man den Lebensunterhalt verdiente, nicht als »ihr Leben«.

Außerhalb ihres Arbeitsplatzes sprachen die, die eine *techné* ausübten, nicht über ihre Profession. Das bezeichnete man in Deutschland verächtlich als »Fachsimplerei«. In Frankreich galten Menschen, die über ihre Arbeit redeten, gar als Rüpel oder Langweiler und wurde prompt von der Einladungsliste der feinen Gesellschaft gestrichen.

Aber heute, seit aus den *technai* oder Techniken allgemein Fachkenntnisse geworden sind, müssen sie ins Wissen integriert werden. Die *technai* müssen Bestandteil dessen werden, was den gebildeten Menschen ausmacht. Da die Lehrpläne der allgemeinbildenden Schulen das nicht berücksichtigen, distanzieren sich so viele der heutigen Studenten nach einigen Jahren von ihrer Schulzeit, die sie durchaus genossen haben. Sie fühlen sich im Stich gelassen, sogar betrogen. Und das aus gutem Grund. Eine Allgemeinbildung, die Fachkenntnisse nicht in ein »Universum des Wissens« integriert, ist weder »allgemein« noch »Bildung«. Sie versagt schon bei ihrer allerersten Aufgabe: gegenseitiges Verstehen herzustellen, jenes »Universum des Diskurses«, ohne das es keine Zivilisation geben kann. Anstatt eine Einheit herzustellen, wirken diese Disziplinen fragmentierend. So erhalten wir keine »Universalgelehrten«, die wir allerdings auch nicht brauchen. Was wir jedoch brauchen – und das wird den gebildeten Menschen in der Wissensgesellschaft definieren –, ist die Fähigkeit, die unterschiedlichsten Fachkenntnisse zu verstehen. Worum geht es jeweils? Was versucht die betreffende Disziplin zu leisten?

Was ist ihr zentrales Anliegen, ihre Theorie? Welche wichtigen neuen Einsichten hat sie hervorgebracht? Was bewältigt sie nicht, wo hat sie ihre Probleme, wo liegen die Herausforderungen?

## Von Fachkenntnissen zum Wissen

Ohne ein derartiges Verständnis werden unsere Fachkenntnisse selbst steril, sind schon bald kein »Fachwissen« mehr. Sie sind von intellektueller Arroganz bestimmt und werden unproduktiv. Denn die wichtigen neuen Erkenntnisse jedes Spezialgebiets entspringen einem anderen, separaten Wissensgebiet, anderen Fachkenntnissen.

Sowohl die Wirtschaftswissenschaft als auch die Meteorologie werden derzeit durch die neue mathematische Chaostheorie umgestaltet. Die Geologie wird wesentlich verändert durch die Physik der Materie, die Archäologie durch die Genetik mit ihrer DNA-Bestimmung, die Geschichte durch psychologische und statistische Analysemethoden und Techniken. Der Amerikaner James M. Buchanan (geboren 1919) erhielt 1986 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften, weil er die jüngere ökonomische Theorie auf den politischen Prozess angewandt und so die Annahmen und Theorien auf den Kopf gestellt hatte, auf die sich die Politikwissenschaft seit mehr als einem Jahrhundert stützte.

Die Spezialisten müssen die Verantwortung dafür übernehmen, dass sie und ihr Spezialgebiet verstanden werden. Die Medien – egal, ob Zeitungen, Film oder Fernsehen – spielen dabei eine entscheidende Rolle. Aber sie können die Aufgabe nicht allein übernehmen. Das kann auch keine andere Form der Popularisierung. Spezialgebiete müssen als das verstanden werden, was sie sind: ernsthafte, strenge Disziplinen mit hohem Anspruch. Das bedeutet, dass die führenden Köpfe der jeweiligen Fachgebiete, beginnend mit den führenden Wissenschaftlern, definieren müssen, was sie eigentlich tun.

In der Wissensgesellschaft gibt es keine »Königin der Wissensgebiete«. Alle Fachkenntnisse sind gleichermaßen wertvoll, alles Fachwissen führt mit den Worten des großen mittelalterlichen Heiligen und Philosophen Bonaventura gleichermaßen zur Wahrheit. Aber aus den Fachkenntnissen Wege zur Wahrheit zu machen, Wege zum Wissen, das muss die Verantwortung jener Männer und Frauen sein, die dieses Fachwissen besitzen. Ihnen allen ist dieses Wissen anvertraut.

Der Kapitalismus hatte sich seit mehr als einem Jahrhundert durchgesetzt, als Karl Marx ihn im ersten Band von *Das Kapital* (1867) als eine eigene

soziale Ordnung identifizierte. Der Begriff »Kapitalismus« wurde erst 30 Jahre später geprägt, lange nach dem Tod von Karl Marx. Es wäre daher nicht nur sehr vermessen, wenn man heute versuchte, über *Das Wissen* zu schreiben – es wäre aberwitzig verfrüht. Man kann nur versuchen, die Gesellschaft, unser Gemeinwesen, nach dem Zeitalter des Kapitalismus (und natürlich nach dem Zeitalter des Sozialismus) am Beginn einer Phase des Übergangs zu beschreiben.

Aber wir können hoffen, dass in 100 Jahren ein entsprechendes Buch, vielleicht sogar eins mit dem Titel *Das Wissen*, geschrieben werden kann. Das würde bedeuten, dass wir die Übergangsphase erfolgreich hinter uns gelassen haben. Es wäre ebenso dumm, *Das Wissen* vorherzusagen, wie es dumm gewesen wäre, 1776 – dem Jahr der amerikanischen Unabhängigkeit, von Adam Smiths *Wohlstand der Nationen* und von James Watts Dampfmaschine – die Art der Gesellschaft vorauszusagen, über die Marx ein Jahrhundert später schreiben sollte. Genauso dumm war es übrigens von Marx, mitten im viktorianischen Kapitalismus mit »wissenschaftlicher Unfehlbarkeit« die Gesellschaft vorauszusagen, in der wir jetzt leben.

Aber eins können wir voraussagen: Der größte Wandel wird die Veränderung im Wissen sein – in Bezug auf Form und Inhalt, seine Bedeutung, seine Verantwortung und darauf, was es bedeutet, ein gebildeter Mensch zu sein.

## Zusammenfassung

Die Wissensgesellschaft verändert sogar die Vorstellung davon, was es bedeutet, ein gebildeter Mensch zu sein. In früheren Gesellschaften galt der gebildete Mensch als Zierde. Heute ist der gebildete Mensch der Hauptrepräsentant der Wissensgesellschaft und ihre Schlüsselressource. Das bringt neue Verantwortlichkeiten und neue Anforderungen an den Einzelnen mit sich. Der gebildete Mensch muss nicht nur die großen Traditionen der Vergangenheit kennen, sondern muss auch in der Lage sein, die Wirklichkeit wahrzunehmen und sich mit ihr auseinanderzusetzen, um sie zu meistern.

Der gebildete Mensch muss künftig in der Lage sein, die Kulturen, Religionen und Traditionen der Welt zu verstehen, er darf sich nicht auf das Wissen der westlichen Zivilisation beschränken. In einem Zeitalter rasanter Veränderungen, in einer Wendezeit, wie wir sie derzeit erleben, muss der gebildete Mensch in der *Wahrnehmung* ebenso geschult werden wie in der *Analyse*.

Der gebildete Mensch wird sich vertraut machen müssen mit Wissen aus den verschiedensten Disziplinen, weil Veränderungen in der einen Disziplin

häufig auf neue Errungenschaften in einer anderen zurückgehen. Fachkenntnisse zu integrieren wird zunehmend die Arbeit des Managers ausmachen. Das erfordert ständiges Lernen und Lehren. Um eine Wissensorganisation zu managen, wird es immer notwendiger werden, das eigene Spezialwissen Menschen mit anderem Spezialgebiet zugänglich zu machen, denn das Wissen spaltet sich immer weiter auf.



## Schluss

# Der Manager von morgen

Der Student, der heute an der Hochschule einen Managementkurs besucht, wird noch in 45 oder 50 Jahren aktiv sein und am Arbeitsleben teilnehmen – bis ins dritte Viertel des 21. Jahrhunderts hinein.

Vor einem Jahrhundert hätte niemand die Welt der 50er und 60er Jahre vorhersagen können. Und niemand in den 60ern, als viele der heutigen Manager mit dem Studium oder mit der Arbeit anfangen, hätte die Welt von 2008 vorhersagen können. Das Einzige, was man mit Sicherheit über Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die ein halbes Jahrhundert in der Zukunft liegen, sagen kann, ist, dass sich viel verändert haben wird.

Doch einige wichtige Dinge kann man auch über den Manager von morgen – das heißt über den Managementstudenten von heute – mit hoher Wahrscheinlichkeit sagen: Es wird sicherlich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten geben und damit die Notwendigkeit, dass der Manager von morgen seine Entwicklung selbst organisiert und sich das ständige Lernen zur Gewohnheit macht. Dennoch werden die drei Aufgaben des Managers dieselben bleiben. Die erste Aufgabe des Managers von morgen wird es sein, Verantwortung für die *Leistungsfähigkeit der Institution* zu übernehmen, für die er arbeitet. Er wird dafür verantwortlich sein, die *Arbeit produktiv zu machen* und seine *Mitarbeiter erfolgreich*. Und die Aufgabe, die *sozialen Einwirkungen* zu managen und *soziale Verantwortung zu übernehmen*, wird kaum weniger wichtig und weniger anspruchsvoll werden. Die Manager von morgen werden, mit anderen Worten, dieselben Aufgaben erfüllen wie die Manager von heute, sie werden sich über die gleichen Dinge Gedanken machen, werden mit ähnlichen Problemen und ähnlichen Anforderungen konfrontiert werden. Allerdings wird von ihnen erwartet, dass sie diese Aufgaben mit größerem Wissen angehen, mit mehr Überlegung, mehr Planung und größerer Kompetenz, um in der Wissensgesellschaft zu funktionieren.

Als Erstes werden die Manager lernen müssen, wie sie in Situationen zu-recht kommen, über die sie keine Befehlsautorität haben, in denen sie weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben. Das ist eine grundlegende Veränderung. Die Managementlehrbücher handeln immer noch vor allem da-

von, wie man Untergebene managt. Aber man kann einen leitenden Angestellten nicht länger danach bewerten, wie viele Menschen ihm oder ihr unterstellt sind. Dies hat weniger Bedeutung als die Komplexität der Aufgabe, die Information, die benötigt und erzeugt wird, der Beitrag, den man von ihm erwartet, und die verschiedenen Arten von Beziehungen, die erforderlich sind, um die Aufgabe zu erfüllen.

In ähnlicher Weise beziehen sich geschäftliche Neuigkeiten immer noch auf das Management von Tochterunternehmen. Auch das ist der Kontrollansatz der 50er und 60er Jahre. Früher wuchsen Firmen auf zwei Arten: entweder aus dem Nichts oder durch die Übernahme einer anderen Firma. In beiden Fällen besaß der Manager die Kontrolle. Heute wachsen Firmen häufig durch Zusammenschlüsse, durch alle möglichen Arten von gefährlichen Verbindungen und Joint Ventures, von denen sehr wenige Manager wissen, wie man sie effektiv handhabt. Diese neue Art von Wachstum beunruhigt die traditionellen Manager, die glauben, dass sie Produktionsmittel und Märkte besitzen oder kontrollieren müssen.

Manager werden künftig Menschen zur Produktivität anleiten müssen, die für sie arbeiten, aber keine Angestellten sind. Es ist gut möglich, dass ein Unternehmen irgendwann die meiste Arbeit außer Haus vergibt, sodass von den Ausführenden keine direkte Karriereleiter in die Firmenleitung führt. Um Produktivität zu erreichen, sollte man sich überlegen, Aktivitäten nach außen zu verlagern, die kein eigenes Spitzenmanagement benötigen. Der Trend zur Ausgliederung einzelner Aufgaben hat weniger mit Einsparungen zu tun als mit der Qualität.

Manager reden immer noch von den Menschen, die ihnen »unterstellt sind«, doch dieses Wort sollte aus dem Managementwortschatz gestrichen werden. *Information ersetzt Autorität.* Der Finanzmanager einer Firma, deren Informationstechnologie ausgegliedert wurde, hat vielleicht nur zwei Assistenten und einen Empfangsmitarbeiter, aber aufgrund seiner Devisenentscheidungen kann an einem einzigen Tag so viel Geld verloren gehen oder gewonnen werden, wie der Rest des Unternehmens in einem Jahr erwirtschaftet. Ein Wissenschaftler entscheidet, woran in einem großen Firmenzentrum geforscht wird. Er hat nicht einmal eine Sekretärin oder einen Titel, aber seine Erfolgsbilanz ist so, dass er nicht überstimmt werden kann. Er hat vielleicht mehr Einfluss auf die Ergebnisse als der CEO. Beim Militär kommandierte ein Oberstleutnant bislang normalerweise ein Bataillon. Heute hat er vielleicht nur einen Empfangsmitarbeiter und ist verantwortlich für die Beziehungen zu einem wichtigen anderen Land.

Man kann sich jedoch auch vorstellen, dass sich die Bereiche, in denen Managementleistungen benötigt werden, deutlich ausweiten. Es wird sicher-

lich einen deutlichen Schub in Richtung systematisches Management in öffentlichen Einrichtungen geben – in Regierungsbehörden, Krankenhäusern, Schulen oder Universitäten. Ja, die Front des Managements in dieser Hälfte des 21. Jahrhunderts wird sich vermutlich im öffentlichen Sektor befinden, genau wie die Front des Managements in den letzten 70 Jahren im Geschäftswesen lag.

Aber es gibt auch wichtige Prioritäten im Hinblick auf die Hauptaufgabenbereiche, die wahrscheinlich systematisches Vorgehen aufseiten des Managers von morgen erfordern werden. Im Aufgabenbereich Nummer eins – in dem es um die spezifische Leistungsfähigkeit der Firma oder öffentlichen Einrichtung geht – besteht die größte unmittelbare Herausforderung darin, den systematischen Verzicht auf all das zu organisieren, was veraltet, unproduktiv und nicht mehr angemessen ist. Über Innovation als organisierte Maßnahme haben wir eine Menge gelernt. Zumindest haben wir gelernt, dass die Schaffung eines anderen Morgen eine Hauptverantwortung des Managers ist. Jetzt müssen wir lernen, dass das Abstoßen des Gestern ebenfalls eine zentrale Aufgabe des Managers ist. Das müssen insbesondere Manager in öffentlichen Einrichtungen noch lernen. Bisher haben Institutionen des öffentlichen Sektors selten Veraltetes aufgegeben und fast nie systematisch.

Im Bereich *Arbeit und Verfahren* liegt die große Aufgabe vor uns, das Personalmanagement in unseren Organisationen an die soziale Realität anzupassen. In den letzten 70 Jahren hat sich die »arbeitende Klasse« in allen entwickelten Ländern dramatisch verändert. Der heutige Arbeiter ist sehr viel eher ein »Wissensarbeiter« als ein »manueller Arbeiter«. Tatsächlich bilden die Fabrikarbeiter im Blaumann in der herstellenden Industrie in allen entwickelten Ländern mittlerweile eine deutliche Minderheit und werden im Jahr 2020 vermutlich ein sehr kleines Segment der arbeitenden Bevölkerung stellen. Aber selbst der manuelle Arbeiter von heute, der Fabrikarbeiter in der Produktion, unterscheidet sich im Einkommen und vor allen Dingen in der Bildung deutlich vom manuellen Arbeiter von gestern. Die traditionelle Grenze zwischen »Arbeiter« und »Eigentümer« verschwindet zunehmend. Sie ist schon zum Anachronismus geworden, auch wenn sie noch unsere Ausdrucksweise bestimmt. Denn durch die Pensionsfonds werden Angestellte (insbesondere in den USA) schnell zu den tatsächlichen Eigentümern im Geschäftsleben. Heute besitzen die Pensionsfonds der Angestellten in den USA etwa ein Drittel der Industrieunternehmen, und bei den wirklich großen Firmen liegt der Anteil noch höher. Bis 2020 wird der Anteil des Aktienkapitals amerikanischer Firmen, der sich im Besitz von Pensionsfonds befindet, auf 50 Prozent oder eine ähnliche Zahl angestiegen sein. Dieser Anteil wird bei den großen Konzernen wiederum deutlich höher liegen. Andere ent-

wickelte Länder erreichen das gleiche Ziel auf anderen Wegen und durch andere Mechanismen.

Damit beginnt nicht zwangsläufig eine neue Ära des Personalmanagements. Die alten Spannungen, Probleme und Konflikte im Aufgabenbereich Arbeit und Verfahren, wie sie in diesem Buch diskutiert wurden, werden bleiben. Aber der Aufstieg des Arbeiters zum tatsächlichen Eigentümer durch die Pensionsfonds – auch wenn der Arbeiter dadurch die Firma nicht direkt kontrolliert – wird es sowohl möglich als auch nötig machen, systematisch und zielstrebig auf das hinzuarbeiten, was in diesem Buch »der Arbeiter in der Verantwortung« genannt wird: auf den Arbeiter, der unabhängig von seinem Job ein hohes Maß an Verantwortung übernimmt – für seine oder ihre Aufgabe, für seine oder ihre Arbeitsgruppe sowie für die Organisation der Gemeinschaft der Arbeitenden und ihre Anliegen. Großartige Innovationen sind dazu nicht erforderlich. In vielen Firmen widmet man sich dieser Aufgabe seit über 100 Jahren. Aber was bisher die Ausnahme war, wird zur Regel werden müssen. Die erforderlichen Veränderungen werden wiederum in öffentlichen Einrichtungen am größten sein. Denn im Management von Arbeit und Verfahren liegen die öffentlichen Einrichtungen im Großen und Ganzen deutlich hinter einer halbwegs vernünftig gemanagten Firma zurück.

Die nächste Veränderung beim Management von Arbeit und Verfahren wird die Notwendigkeit sein, die eigene Karriere zu managen. Selbst heute sind bemerkenswert wenige Amerikaner darauf vorbereitet, sich ihren Arbeitsplatz selbst auszusuchen. Wenn man sie fragt: »Weißt du, worin du gut bist? Kennst du deine Grenzen?«, blicken sie einen erstaunt an. Oder sie antworten in fachlichen Begriffen, aber das ist falsch. Wenn sie ihre Lebensläufe schreiben, versuchen sie immer noch, Positionen aufzulisten, wie die Stufen einer Leiter. Es ist an der Zeit, Jobs und Karrierewege anders zu betrachten als früher und sie als eine bewältigte Aufgabe nach der anderen und eine erworbene Kompetenz nach der anderen zu begreifen.

Es ist nicht leicht, zu überlegen, wer man ist und was man am besten kann. Wenn es darum geht, zu lernen, wie man Verantwortung übernimmt, erweist sich unser Bildungssystem als zunehmend kontraproduktiv. Je länger man zur Schule geht, desto weniger Entscheidungen muss man treffen. Die Entscheidung, ob man Französisch II oder Kunstgeschichte wählt, kann etwa davon abhängig sein, ob man morgens gern früh aufsteht. Und an den Hochschulen ist es noch viel schlimmer.

Die meisten Hochschulabsolventen fangen in einer großen Firma an, weil sie noch nicht wissen, wo sie hinwollen, und diese Firmen haben ihre Anwerber. Aber sobald die Angeworbenen dann ihre Ausbildung absolviert haben und eine richtige Stelle antreten, müssen sie anfangen, selbst Ent-

scheidungen im Hinblick auf ihre Zukunft zu treffen. Keiner wird ihnen das abnehmen.

Und wenn sie erst einmal damit anfangen, Entscheidungen zu treffen, werden viele der besten Arbeitskräfte innerhalb der nächsten drei oder fünf Jahre zu einer mittelgroßen Firma wechseln, weil sie dort bis ins Topmanagement vorstoßen können. Dort wird weniger Wert auf das Dienstalster gelegt. Man kann einfach hingehen und sagen: »Ich bin jetzt drei Jahre im Rechnungswesen und bin bereit, ins Marketing zu wechseln.«

So seltsam es sich auch anhören mag: Die größte Gefahr für eine Wissenswirtschaft besteht darin, dass sie zu einer übermäßig bürokratischen Meritokratie wird. Überall zählen nur Titel und Zeugnisse. Warum sollte es jemand für nötig halten, mir zu sagen, dass jemand wirklich ein sehr guter Forscher ist, obwohl er oder sie keinen Dokortitel hat? Es ist leicht, in die Falle zu tappen, weil Titel Schwarz auf Weiß dastehen. Und es erfordert *Urteilsvermögen, den Beitrag, den ein Mensch leisten kann, zu beurteilen*.

Man muss nicht nur die eigenen Kompetenzen kennen, sondern man muss auch etwas über die Stärken der Männer und Frauen lernen, denen man Aufgaben zuteilt, und über die Stärken der gleichrangigen Kollegen und der Chefs. Zu viele Manager gehen immer noch vom Durchschnitt aus. Sie sprechen von »unseren Ingenieuren«. Und ich sage: »Bruder, du hast keine Ingenieure. Du hast Joe und Mary und Jim und Bob, und jeder von ihnen ist anders.« Heute kann man nicht mehr einfach eine Arbeitnehmerschaft verwalten, man muss Individuen leiten. Man muss sie so gut kennen, dass man hingehen und sagen kann: »Mary, glaubst du nicht, du solltest mal die nächste Aufgabe übernehmen? Nun, dann musst du lernen, nicht immer so empfindlich zu reagieren. Vergiss, dass du eine Frau bist. Du bist eine Ingenieurin. Und du musst ein bisschen Rücksicht nehmen. Geh nicht erst um zehn vor fünf am Freitagnachmittag zu den Leuten, um ihnen zu sagen, dass sie Überstunden machen müssen, wenn du es schon um neun Uhr morgens weißt.«

Der Schlüssel zur Produktivität von Wissensarbeitern ist, dass man sie dazu bringt, sich auf die tatsächliche Aufgabe zu konzentrieren. Wissen Sie, warum heute die meisten Beförderungen scheitern? Sie passen nicht. Der Standardfall ist der Starverkäufer, der zum Verkaufsmanager befördert wird. Dieser Job kann vier verschiedene Aufgaben beinhalten: das Management von Verkäufern, Marktmanagement, Markenmanagement oder die Erschließung eines ganz neuen Bereichs. Doch niemand findet vorher heraus, worum es wirklich geht. Daher versucht der neue Mitarbeiter nach der Beförderung einfach mehr von dem zu tun, was er schon vorher gemacht hat. Und damit liegt er mit Sicherheit falsch.

Eines der größten Probleme beim Management von Wissensarbeitern besteht darin, dass diese häufig der Ansicht sind, es sei unfein, verstanden zu werden. Als ich heranwuchs, galt es als selbstverständlich, dass Wirtschaftswissenschaftler, Physiker, Psychologen, führende Köpfe in allen Disziplinen ihre Erkenntnisse vermittelten. Einstein arbeitete jahrelang mit verschiedenen Mitarbeitern daran, seine Relativitätstheorie auch dem Laien zugänglich zu machen. Selbst John Maynard Keynes bemühte sich intensiv, seine Wirtschaftstheorie verständlich zu machen.

Wir Wissensarbeiter können uns Arroganz nicht leisten. Wissen ist Macht – das ist der Grund, warum Menschen, die es in der Vergangenheit besaßen, häufig versuchten, ein Geheimnis daraus zu machen. Bei der Wissensarbeit aber resultiert die Macht aus der Weitergabe von Informationen, um sie produktiv zu machen, nicht daraus, sie zu verstecken.

Das bedeutet, dass man gegenüber intellektueller Arroganz nicht tolerant sein darf. Auf welcher Ebene auch immer – Wissensarbeiter müssen sich verständlich machen, und egal, aus welchem Bereich der Manager kommt, er muss sich darum bemühen, andere zu verstehen. Das kann sogar die Hauptaufgabe eines Managers von Technikern sein. Er muss nicht nur als Dolmetscher fungieren, sondern auch ein Gleichgewicht zwischen Spezialisierung und Präsentation herstellen.

Die Produktivität von Wissen hat sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Dimension. Wir wissen, dass Führungskräfte sowohl Manager von Spezialisten als auch Synthetisierer ganz unterschiedlicher Wissensbereiche sein müssen. Diese Situation ist für den traditionellen Manager, der durch arrogante Intellektuelle beunruhigt wird, ebenso bedrohlich wie für den Intellektuellen, der sich Sorgen macht, er könne »sich verkaufen« und den Respekt seiner Fachkollegen verlieren. Aber in der wissensbasierten Organisation müssen der Intellektuelle und der Nichtintellektuelle in der gleichen Mannschaft spielen.

Schließlich werden Manager im Hinblick auf das Management der sozialen Einwirkungen und der sozialen Verantwortung lernen müssen, wie sie die schwierigen und riskanten Kompromisse zwischen widerstreitenden Bedürfnissen und einander widersprechenden Rechten gründlich und systematisch durchdenken. Gleichzeitig werden Manager lernen müssen, im Hinblick auf die sozialen Einwirkungen der Institutionen vorauszudenken – seien es Geschäftsunternehmen, Schulen oder Hochschulen, Krankenhäuser oder Regierungsbehörden –, unabhängig davon, ob die Einwirkungen nun technischer oder sozialer Natur sind, ob es sich um Einwirkungen auf den Einzelnen innerhalb der Organisation handelt oder um Einwirkungen auf die Gesellschaft, die Gemeinschaft oder die Umwelt draußen. Das ist eine Füh-

rungsverantwortung. Und in einer Gesellschaft von Organisationen bilden die Manager als Gruppe die Führung – wie bescheiden die persönliche Rolle und individuelle Macht des einzelnen Managers auch sein mögen.

Dies sind neue Herausforderungen an das Management insgesamt. Man kann aber auch einen entscheidenden Wandel für den einzelnen Manager voraussagen. Der Manager von morgen wird immer häufiger mehr als eine Karriere haben. Immer mehr Männer und Frauen werden ihren Arbeitsplatz wechseln, ihre Umgebung und ihre Rolle verändern, manchmal im Alter zwischen 40 und 50 Jahren. Und je erfolgreicher eine Person als Manager oder Experte ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass er solche Karriereveränderungen vornehmen wird. Es kann sich lediglich um den Wechsel von einer Firma zur anderen handeln oder um die Verlagerung von der Buchhaltung ins Verkaufsmanagement.

Aber es kann sich auch um den Wechsel von einer Art Institution zur anderen handeln. Der erfolgreiche Controller einer mittelgroßen Firma wechselt vielleicht als Verwalter in ein Krankenhaus. »Zweite Karrieren« sind heute keinesfalls ungewöhnlich. Morgen mögen sie die Regel sein, auch wenn wir sie immer noch als Ausnahme betrachten. Ein Grund dafür, aber keinesfalls der einzige, ist die Altersversorgung der Angestellten – insbesondere die Altersvorsorge von Firmen in der Geschäftswelt. Sie verleiht dem Manager und Experten in mittleren Jahren heute ein erhebliches Maß an wirtschaftlicher Sicherheit. Bisher band allein die wirtschaftliche Unsicherheit die Menschen an ihren Job und ließ sie in einer Anstellung verharren, der sie längst entwachsen waren, in der sie sich langweilten und die sie nicht mehr als freudvolle Herausforderung betrachteten. Diese grundsätzliche Veränderung, so kann man mit einiger Sicherheit voraussagen, wird es für Manager notwendig machen, die Verantwortung für die eigene Entwicklung als Person und als Manager zu übernehmen und gründlich über die Arbeit des Managers, über die erforderlichen Fähigkeiten und Werkzeuge Bescheid zu wissen.

Aber das Wichtigste, was man im Hinblick auf den Manager von morgen voraussagen kann, ist, dass er definiert sein wird durch den *Beitrag, den man von ihm erwartet*. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird es morgen mehr Manager geben als heute, und sie werden eine größere Rolle spielen. Wenn die Menschheit sich nicht durch eine selbstverschuldete Katastrophe wie einen Atomkrieg selbst zerstört, wird sie eine Organisationsgesellschaft und eine Wissensgesellschaft bleiben. Und in dem Maß, wie die Entwicklungsländer sozial und ökonomisch voranschreiten, werden sie *auch* immer mehr zu Organisationsgesellschaften werden.

Organisationen sind alles andere als perfekt. Wie jeder Manager weiß, sind sie sehr schwierig – voller Frustration, Spannungen und Reibungen,

schwerfällig und unhandlich. Aber sie sind die einzigen Werkzeuge, die wir haben, um gesellschaftliche Aufgaben wie wirtschaftliche Produktion und Distribution, Gesundheitsversorgung, staatliche Verwaltung und Bildung zu übernehmen. Und es gibt nicht den geringsten Grund anzunehmen, dass die Gesellschaft ohne diese Dienstleistungen, die nur leistungsfähige Organisationen bewerkstelligen können, leben können. Ja, wir haben allen Grund zu erwarten, dass die Gesellschaft allen ihren Institutionen noch mehr Leistung abverlangen wird und dass sie dadurch noch abhängiger von ihrer Leistungsfähigkeit wird.

Und es sind die Manager, die für die Leistungsfähigkeit der Institutionen sorgen.



## Anmerkung des Herausgebers

Die überarbeitete Ausgabe von *Management* ist ein Destillat und eine Synthese aus den Schriften von Peter F. Drucker über das Management und die Gesellschaft. Der Schwerpunkt wurde dabei auf seine veröffentlichten und unveröffentlichten Schriften zwischen 1973 (dem Jahr, in dem die ursprüngliche Ausgabe von *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, kurz MTRP, erschien) und seinem Tod am 11. November 2005 gelegt. Er veröffentlichte in dieser Zeit mehr als zwischen 1945 und 1973, der Phase zwischen der Veröffentlichung von *The Practice of Management* (1954) und der Veröffentlichung von MTRP.

Ich war von 1979 bis zu seinem Tod 2005 ein Kollege von Peter Drucker. 1999 begann Peter Drucker seine Lehrtätigkeit zu reduzieren, und ich übernahm den Hochschulkurs »Drucker on Management« für Studenten der Betriebswirtschaftslehre und Manager. Peter Drucker gab mir dafür Ratschläge, die ich nie vergessen werde: Konzentriere dich auf das allgemeine Management und achte darauf, dass die Studenten die Prinzipien des Managements entweder direkt auf ihre Arbeit anwenden oder indirekt auf bestimmte Fälle. Er hat ein Fallbuch eigens für diesen Zweck geschrieben.

Anfang 2001 bot Peter Drucker mir an, mit ihm an einer Reihe von Buchprojekten zusammenzuarbeiten, darunter *The Daily Drucker* und *The Effective Executive in Action*. Ich hatte immer das Gefühl, mich in der Gegenwart eines Meisters zu befinden. Mit ihm zu arbeiten war eine Erfahrung, die mich veränderte und für die ich immer dankbar sein werde. Was ich von ihm lernte, werde ich niemals vergessen: seine Sorge um die Würde und Entwicklung des Menschen, seine Betonung von Sendungsbewusstsein und Ergebnissen und seine kompromisslose Forderung nach Integrität in persönlichen Beziehungen.

Die Idee zur Überarbeitung dieses Buches lässt sich auf ein Gespräch zurückverfolgen, das ich mit Peter Drucker im Dezember 2001 führte. Nach einem wunderbaren Mittagessen, bei dem er meinem Sohn Ratschläge für seine Karriere gab, fuhr ich ihn nach Hause. Unterwegs fragte ich ihn, wann er sich denn daranmachen würde, das »große« Managementbuch zu über-

arbeiten. »Niemals!«, rief er. Erstaunt fragte ich: »Wie sollen wir dann weiterhin Ihr Material unterrichten?« – »Sehen Sie sich doch um«, sagte er. »Es ist alles da.«

Die Zusammenarbeit an *Daily Drucker* gab mir die Gelegenheit, mich in Peter Druckers Gesamtwerk »umzusehen«. Es war eine Übung, die Bescheidenheit lehrte: Ich war erstaunt über die Breite und Tiefe seines Lebenswerks.

Am 8. Juni 2005 war ich bei Peter Drucker zu Hause, während er einen frühen Entwurf von *The Effective Executive in Action* durchsah und redigierte. Als er fertig war, wandte er sich mir zu und sagte: »Verstehe ich Sie richtig, dass Sie mein Buch *The Practice of Management* überarbeiten wollen?« Wieder einmal hatte er mich überrascht, und ich sagte: »Nein, ich würde gern Ihr Managementbuch überarbeiten.« Er sagte: »So ein Buch gibt es nicht.« Darauf ich: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – »Oh«, sagte er, »das wird viel Arbeit machen.« Ich nickte und er sagte: »Okay.«

Jetzt, wo die überarbeitete Ausgabe erschienen ist, bemerke ich im Rückblick, wie viele Menschen mir geholfen haben. Vor allen Dingen Peter Drucker und seine Frau Doris. Sie gaben mir überhaupt erst die Chance. Es ist meine Hoffnung, dass dieses Buch den Kern von Peter Druckers Arbeiten zum Thema Management beinhaltet und seinen Einfluss vergrößert. Er hat uns gezeigt, wie man Organisationen managt, um Resultate zu erzielen und dabei Menschen zu entwickeln. Er hat uns gezeigt, wie man erfolgreich ist und gleichzeitig sozial verantwortlich handelt.

Joan Drucker Winstein, Mittreuhänderin des Drucker Literary Trust, hat zusammen mit Ethan Friedman, dem Senior Editor von HarperCollins mitgeholfen, dass das Buch Realität werden konnte. Ich bin Joan und Ethan für ihr Vertrauen und ihre Hilfe sehr dankbar.

Sarah Brown, Editorial Assistant, und Matt Inman, Assistant Editor von HarperCollins, standen mir bei diesem Projekt von Anfang bis Ende zur Seite. Ich danke Sarah und Matt für ihre Hilfe. Auch Diane Aronson, Senior Copy Chief bei HarperCollins, und Ceci Hunt, der Korrektorin dieses Buches, habe ich zu danken.

Emily Trent und Kazumi Sakuhara waren meine Assistentinnen und halfen mir, das Drucker-Wissen zu organisieren. Im Verlauf zweier Jahre haben sie sich als fähige Kolleginnen und Freundinnen erwiesen. Jasper Spencer-Scheurich half mir, die Redaktions- und Produktionstermine für das Buch einzuhalten. Diesen drei Assistenten gilt mein tiefer Dank.

Jacob High, Archivar des Drucker Institute, hat mir geholfen, die Primärquellen für dieses Buch zu identifizieren, zu beschaffen und zu organisieren. Danke, Jacob!

Dekanin Ira Jackson von der Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management hat mir das Drucker Institute zugänglich gemacht. Nur mit ihrer Hilfe und der Hilfe von Rick Wartzmann und Zach First, dem Direktor und stellvertretenden Direktor des Drucker Institute, war ein Projekt wie dieses möglich. Ihnen gilt mein Dank.

Meine Assistentin Bernadette Lambeth hat mir jeden Tag zur Seite gestanden. Mit ihrer Gelassenheit und ihrer positiven Einstellung schuf sie eine Umgebung, die mir half, produktiv zu sein. Danke, Bernadette!

Schließlich hat meine Frau Judy es wieder einmal geschafft. Ihre Ermutigung und ihre Geduld mit mir haben mir erlaubt, den Großteil meiner Zeit in den vergangenen zwei Jahren mit der Arbeit an diesem Buch zu verbringen. Sie hat die Gabe zu geben und sie ist Gottes Gabe an mich.

*Joseph A. Maciariello*

Im Dezember 2007

# Anmerkungen

1. Das Standardwerk ist *The Men Who Ruled India* von Philip Woodruff, insbesondere der erste Band *The Founders* (New York: Shocken, 1964). Eine schöne Erzählung darüber, wie dieses System im Alltag funktionierte, ist *Sowing* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1962), der erste Band der Autobiografie von Leonard Woolf, dem Ehemann von Virginia Woolf.
2. Alfred D. Chandler jun. hat diesen Prozess in seinen beiden Büchern *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962) und *The Visible Hand* (Cambridge: Harvard University Press, 1977) meisterhaft beschrieben. Mit Sicherheit handelt es sich um die besten Studien zur Verwaltungsgeschichte jeder größeren Institution. Der Vorgang selbst und seine Ergebnisse wurden in zwei Büchern von mir präsentiert und analysiert: *The Concept of the Corporation* (New York: John Day, 1946) und *The Practice of Management* (New York: Harper Brothers, 1954).
3. ROLM wurde von IBM und später von der Siemens AG übernommen.

# Literatur

Die Managementliteratur ist so umfangreich, dass niemand hoffen kann, auf dem Laufenden zu bleiben. Allein die »besten« Bücher herauszusuchen ist ein vergebliches Unterfangen. Wir haben versucht eine Liste derjenigen Bücher zusammenzustellen, die eine große Zahl von Freunden – allesamt erfahrene Manager in einer Reihe von Ländern rund um die Welt – anregend, lesenswert und lohnend gefunden haben.

Um die Liste benutzerfreundlicher zu machen, haben wir die Bücher in Kategorien unterteilt. Ein Titel taucht in mehreren Kategorien auf, wenn es schien, als habe er Erwähnung in mehreren Kategorien verdient.

## Amerikanische Bücher über Peter F. Drucker

Beatty, Jack. *Die Welt des Peter Drucker*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 1998.

Cohen, William A. *A Class with Drucker: The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher*. New York: AMACOM, 2007.

Edersheim, Elizabeth Haas. *Peter F. Drucker – Alles über Management*. Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2007.

Flaherty, John E. *Shaping the Managerial Mind—How the World's Foremost Management Thinker Crafted the Essentials of Business Success*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Tarrant, John J. *Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society*. Boston: Cahners Books, 1976.

## 1. Entstehung, Gründung und Aufgaben des Managements

Chandler, Alfred D., Jun. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. London: MIT Press, 1962.

Ders. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Neuauflage. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1993 (1977).

Ders. und Stephen Salisbury. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

- Drucker, Peter F. *Das Grossunternehmen: Sinn, Arbeitsweise und Zielsetzung in unserer Zeit*. Düsseldorf/Wien: Econ, 1966.
- Ders. *Die Zukunft der Industriegesellschaft*. Düsseldorf/Wien: Econ, 1967.
- Ders. *Gesellschaft am Fliessband: Eine Anatomie der industriellen Ordnung*. Frankfurt am Main: Verlag der Frankfurter Hefte, 1952.
- Ders. *Die postkapitalistische Gesellschaft*. Düsseldorf/Wien/New York/Moskau: Econ, 1993.
- Landes, David S. *Der entfesselte Prometheus: technologischer Wandel und industrielle Entwicklung in Westeuropa von 1750 bis zur Gegenwart*. Köln: Kiepenheuer und Witsch, 1973.
- Machlup, Fritz. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.
- Maciariello, Joseph A. »Peter Drucker on Executive Leadership and Effectiveness.« *Leader of the Future* 2. Hrsg. v. Frances Hesselbein und Marshall Goldsmith. San Francisco: Jossey-Bass, 2006: 3-27.
- Ders. »Peter F. Drucker on a Functioning Society.« *Leader to Leader*, Nr. 37, Sommer 2005: 26-34.
- McCraw, Thomas K. *Joseph A. Schumpeter: Eine Biografie*. Hamburg: Murmann, 2008.
- Nevins, Allan und Frank E. Hill. *Ford: Decline and Rebirth 1911-1962*. New York: Scribner, 1963.
- Schumpeter, Joseph A. *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 8. Auflage. Tübingen: Francke, 2005.
- Ders. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdruck der 1. Auflage. Berlin: Duncker und Humblot, 2006 (1912).
- Siemens, George von. *Der Weg der Elektrotechnik: Geschichte des Hauses Siemens*. Freiburg: Alber, 1961.
- Sloan, Alfred P., Jun. *Meine Jahre mit General Motors*. München: Verlag Moderne Industrie, 1966.
- Watts, Steven. *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: Knopf, 2005.
- Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*. 2 Bände. London: Macmillan, 1954.

## 2. Management als Arbeitsprozess und Wissenschaftsdisziplin

- Drucker, Peter F. *Management im 21. Jahrhundert*. München: Econ, 1999.
- Ders. *Managing the Nonprofit Organization*. New York: HarperCollins, 1990.
- Ders. *Die Praxis des Managements: Ein Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft*. 6. Auflage. Düsseldorf/München: Econ, 1998.
- Gantt, Henry L. *Gantt on Management*. Hrsg. v. Alex W. Rathe. New York: American Management Association, 1961.
- Leader to Leader Institute. *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool*. 2. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- Simon, Herbert A. *Entscheidungsverhalten in Organisationen: Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1981.
- Urwick, Lyndall F. und Edward F. L. Brech. *The Making of Scientific Management*. Faksimile Ausgabe. Thoemmes Continuum. 2002 (1966).

### 3. Management in Japan

- Liker, Jeffrey K. *Der Toyota-Weg: 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns*. München: FinanzBuch-Verlag, 2006.
- Womack, James P., Daniel T. Jones und Daniel Roos. *Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*. München: Heyne, 1997.

### 4. Management als Unternehmensleistung

- Collins, Jim. *Der Weg zu den Besten: Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*. Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt, 2001.
- Drucker, Peter F. *Sinnvoll wirtschaften: Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern*. Nachdruck. Düsseldorf/München: Econ, 1997 (1965).
- Ders. »Not Enough Generals Were Killed.« Vorwort in *The Leader of the Future*. Hrsg. v. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith und Richard Beckhard. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Gerstner, Louis V. *Wer sagt, Elefanten können nicht tanzen?: Der Wiederaufstieg von IBM*. Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt, 2002.
- Interviews und Postscripts von Joseph A. Maciariello. *The Journal of Management, Spirituality & Religion*. Sonderausgabe. *Values and Virtues in Organizations*. Hrsg. v. Charles C. Manz, Kim S. Cameron, Karen P. Manz und Robert D. Marx. Band 3, Nr. 1 und 2 (2006).
- Penrose, Edith R. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3. Auflage. New York: Oxford University Press, 1995.
- Porter, Michael E. »Strategy and the Internet.« *Harvard Business Review*, Juni 2001.
- Prahalad, C. K. und V. Hamel. *Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*. Wien: Ueberreuter, 1997.
- Rose, Stuart. »Back in Fashion: How We're Reviving a British Icon,« *Harvard Business Review*, May 2007.
- Warren, Rick. *Kirche mit Vision: Gemeinde, die den Auftrag Gottes lebt*. Aßlar: Projektion J, 2003.
- Welch, Jack. *Winning: Das ist Management*. Frankfurt am Main/New York: Campus 2005.

## 5. Die Arbeit und der Arbeiter

- Davenport, Thomas H. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- Friedman, Thomas L. *Die Welt ist flach: Globalisierung des 21. Jahrhunderts*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2008.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. London: Staples Press, 1968.
- Ders. Mausner und B. R. Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.
- Likert, Rensis. *Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur*. Frankfurt am Main/ New York: Campus, 1975.
- Malone, Thomas W. *The Future of Work*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Maslow, A. H. *Eupsychian Management: A Journal*. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- Ders. *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1999.
- Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School Press, 1946.
- Ders. *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*, Frankfurt am Main: Verlag der Frankfurter Hefte, 1949.
- McGregor, Douglas. *Der Mensch im Unternehmen*. Hamburg/New York: MacGraw-Hill, 1986.
- Taylor, F. W. *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2004 (1912).
- Wiener, Norbert. *The Human Use of Human Beings*. London: Sphere Books, 1969.
- Womack, James P., Daniel T. Jones und Daniel Roos. *Die zweite Revolution in der Auto-industrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*. München: Heyne, 1997.

## 6. Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortungen

- Drucker, Peter F. »What Is Business Ethics?« *The Public Interest*, Frühjahr 1981: 18–36.
- Friedman, Milton. »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.« *The New York Times Magazine*, 13. September 1970.

## 7. Der Manager: Arbeit und Aufgaben

- Barnard, Chester I. *Die Führung großer Organisationen*. Essen: Girardet, 1970.
- Drucker, Peter F. *Die ideale Führungskraft: Die hohe Schule des Managers. Zeiteinteilung, Organisation, Effektivität*. Düsseldorf: Econ, 2005.
- Follet, Mary Parker. *Mary Parker Follet Prophet of Management: A Celebration of the Writings from the 1920s*. Hrsg. v. Pauline Graham. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.



Ghoshal, Sumantra. »Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices.« *Academy of Management Learning & Education*, Bd. 4, Nr. 1: 75–91.  
McGregor, Douglas. *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill, 1967.

## 8. Managementfähigkeiten und -werkzeuge

Allison, Graham und Phillip Zelikow. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2. Auflage. New York: Longman, 1999.  
Anthony, Robert N. und Vijay Govindaragan. *Management Control Systems*. 12. Auflage. New York: McGraw-Hill Irwin, 2007.  
Ders. und David W. Young. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 6. Auflage. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1999.  
Chandler, Alfred D., Jun. *Scale and Scope: The Dynamics of American Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.  
Cooper, Robin und Robert S. Kaplan. *The Design of Cost Management Systems*. 2. Auflage. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.  
Forrester, Jay W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1961.  
Kaplan, Robert S. und David P. Norton. *Alignment: Mit der Balanced-Scorecard Synergien schaffen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2006.  
Kerr, Steven. »On the folly of rewarding A, while hoping for B.« *Academy of Management Executive*, Bd. 9, Nr. 1: 7–14.  
Porter, Michael E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 11. Auflage. Frankfurt am Main/New York: Campus, 2008.  
Senge, Peter M. *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1996.  
Solomons, David. *Divisional Performance: Measurement and Control*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1988.  
Stewart, Bennet G. *The Quest for Value*. New York: HarperCollins, 1991.

## 9. Organisationsgestaltung und -struktur

Drucker, Peter F. *Das Grossunternehmen: Sinn, Arbeitsweise und Zielsetzung in unserer Zeit*. Düsseldorf/Wien: Econ, 1966.  
Fayol, Henri. *Allgemeine und industrielle Verwaltung*. Hrsg. in 2 Bänden. München: R. Oldenbourg, 1929.  
Galbraith, Jay R. *Designing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.  
March, James G. und Herbert A. Simon. *Organisation und Individuum: menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 1976.  
Sayles, Leonard R. und Margaret K. Chandler. *Managing Large Systems: Organizations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

- Sloan, Alfred P., Jun. *Meine Jahre mit General Motors*. München: Verlag Moderne Industrie, 1966.
- Urwick, Lyndall F. *Notes on the Theory of Organization*. New York: American Management Association, 1953.
- Vancil, Richard F. *Decentralization: Management Ambiguity by Design*. Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin, 1979.

## 10. Aufgaben des Topmanagements

- Chandler, Alfred D., Jun. und Stephen Salisbury. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.
- Cloud, Henry. *Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality*. New York: HarperCollins, 2006.
- De Geus, Arie. *Jenseits der Ökonomie: Die Verantwortung der Unternehmen*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1998.
- Schien, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Sloan, Alfred P., Jun. *Meine Jahre mit General Motors*. München: Verlag Moderne Industrie, 1966.
- Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*. London: Macmillan, 1954.

## 11. Strategien und Strukturen

- Chandler, Alfred D., Jun. und Stephen Salisbury. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.
- Dale, Ernest. *Die großen Organisatoren: Eine Analyse des Erfolgs amerikanischer Konzerne*. Düsseldorf/Wien: Econ, 1962.
- Sayles, Leonard R. und Margaret K. Chandler. *Managing Large Systems: Organizations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.
- Monks, Robert A. G. und Nell Minow. *Corporate Governance*, 4. Auflage. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2008.

## 12. Das multinationale Unternehmen

- Bartlett, Christopher A. und Sumantra Ghoshal. *Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 1990.
- Hofstede, H. »Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?« *Organizational Dynamics*. Sommer 1980: 42–63.

Yoshino, Michael Y. und Srinivasa U. Rangan. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

## 13. Die innovative Organisation

Argyris, Chris, G. *On Organizational Learning*. 2. Auflage. Oxford: Blackwell Publishing, 1999.

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma*. New York: HarperCollins, 2003.

Drucker, Peter F. *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*. 3. Auflage. Düsseldorf/Wien: Econ, 1986.

Gendron, George. »Flashes of Genius.« *The State of Small Business (Special Issue of Inc.)*, 15 May 1996: 30.

## 14. Der Manager von morgen

Drucker, Peter F. *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*. Düsseldorf/Wien: Econ, 1985.

Ders. *Management im 21. Jahrhundert*. München: Econ, 1999.

Ders. *Managing in the Next Society*. New York: St. Martins, 2002.

# Peter F. Drucker

## Kommentierte Bibliografie

Vollständige kommentierte Bibliografie der wichtigsten Bücher von Peter F. Drucker. (In Klammern das Erscheinungsjahr der ersten Auflage in der jeweiligen Sprache.)

*The End of Economic Man*, Piscataway, NJ, 1995 (New York 1939).

*The End of Economic Man*, Peter F. Druckers früheste Buchpublikation, ist eine Analyse des totalitären Staates, in der erstmals die Ursprünge des Totalitarismus untersucht werden. Drucker beschreibt die Gründe für den Aufstieg des Faschismus und das Scheitern der etablierten Institutionen, das zu seinem Entstehen führte. Er zeigt die Dynamik der totalitären Gesellschaft auf und vermittelt ein Verständnis der Ursachen des Totalitarismus, um solchen Katastrophen in Zukunft vorzubeugen. Durch die Entwicklung effektiver sozialer, religiöser, wirtschaftlicher und politischer Institutionen können Umstände vermieden werden, die der Bildung totalitärer Staaten vielfach Vorschub leisten.

*Die Zukunft der Industriegesellschaft*, Düsseldorf 1967.

In diesem Buch beschreibt Drucker die Voraussetzungen für eine funktionierende Gesellschaft anhand einer Theorie der Gesellschaft im Allgemeinen und der industriellen Gesellschaft im Besonderen. Er stellt Kriterien für eine legitime wie auch funktionsfähige Gesellschaft auf und betont die Notwendigkeit, dem Individuum Status und Funktion zu verleihen. Das Buch stellt die Frage: »Wie kann in einer industriellen Gesellschaft angesichts unternehmerischer Macht individuelle Freiheit bewahrt werden?« Geschrieben vor dem Eintritt der Vereinigten Staaten in den Zweiten Weltkrieg, blickt es optimistisch auf das Europa der Nachkriegszeit und untermauert die dort bestehenden Hoffnungen und Werte in einer Zeit der Verzweiflung. Drucker wagte zu fragen: »Was erhoffen wir für die Nachkriegswelt?«

### ***Das Großunternehmen, Düsseldorf 1966.***

Dieser Klassiker beschreibt und analysiert die Strukturen, Entscheidungsprozesse und Praktiken eines Großunternehmens am Beispiel von General Motors. Drucker betrachtet in diesem wegweisenden Buch das »Unternehmen« als »Organisation«, als eine soziale Struktur, die Menschen zusammenbringt, um die wirtschaftlichen Bedürfnisse einer Gemeinschaft zu erfüllen. Er etabliert die »Organisation« als etwas Eigenständiges und ihr Management als legitimen Untersuchungsgegenstand. *Das Großunternehmen* leitet von Druckers ersten beiden Werken mit dem Thema Gesellschaft zu seinen Schriften zum Management über. Der Leser erhält detaillierte Informationen über Managementpraktiken wie Dezentralisierung und Preisgestaltung, über die Rolle des Profits und der Gewerkschaften. Drucker untersucht die Organisation der Führung von General Motors und versucht zu ergründen, warum dieses Unternehmen so effektiv arbeitet. Er geht der Frage nach: »Welches sind die Grundsätze des Unternehmens und wie tragen diese zum Erfolg der Organisation bei?« Die beschriebenen Organisations- und Führungsprinzipien von General Motors wurden zum Modell für Organisationen weltweit. Das Buch spricht Themen an, die über die Grenzen des Geschäftsunternehmens hinausgehen, und stellt Betrachtungen über den »korporativen Staat« an sich an.

### ***Gesellschaft am Fließband. Eine Anatomie der gesellschaftlichen Ordnung, Frankfurt a. M. 1950.***

Mit *Gesellschaft am Fließband* weitet Peter F. Drucker seine vorangehenden Publikationen *Die Zukunft der Industriegesellschaft* und *Das Großunternehmen* auf eine systematische Analyse der industriellen Nachkriegsgesellschaft aus. Er untersucht Großunternehmen, Regierungen, Gewerkschaften und den Platz des Individuums im sozialen Kontext dieser Institutionen. In einer Besprechung in *Commonweal* schrieb George G. Higgins: »So brillant, wie es nur ein moderner Autor vermag, analysiert Drucker die Probleme der betrieblichen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens. Er ist bewandert in Ökonomie, Politikwissenschaft, Betriebspsychologie und Soziologie, stimmt die Ergebnisse aller vier Disziplinen in bewundernswerter Weise aufeinander ab und wendet sie sinnvoll auf die praktischen Probleme des Unternehmens an.« Drucker vertritt die Meinung, dass die Interessen von Angestellten, Management und Unternehmen mit denen der Gesellschaft vereinbar sind. Er entwickelt das Konzept der »Werkgemeinschaft«, in der Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, mehr Verantwortung zu übernehmen und wie »Manager« zu agieren. Wenn

dies eintritt, so Drucker, wird fraglich, ob die Gewerkschaften in ihrer gegenwärtigen Form überleben können.

***Die Praxis des Managements. Ein Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft, Düsseldorf 1998 (1957).***

Mit diesem Klassiker, der Betriebsführung erstmals als Praxis und Disziplin definiert, avancierte Drucker zum Begründer der modernen Managementlehre. Management wird zwar schon seit Jahrhunderten praktiziert, aber Drucker zeigt, dass es eine systematische Disziplin ist, die gelehrt und gelernt werden kann. Das Buch ist ein Leitfaden für Führungspersonlichkeiten, die ihre Effektivität und Produktivität steigern möchten. »Führung durch Zielvereinbarung« als Managementphilosophie kann dazu beitragen, die Interessen des Unternehmens mit denen der Manager und der Mitarbeiter einer Organisation zu synchronisieren. Als Beispiele nennt er Unternehmen wie Ford, General Electric, Sears, Roebuck and Co., General Motors, IBM und AT&T.

***Ein Blick auf die Wirtschaftsentwicklung der westlichen Welt. Die nächsten zwanzig Jahre, Düsseldorf 1957.***

In dieser Auswahl von Essays behandelt Drucker Themen, die für die Zukunft Amerikas von Bedeutung sind, beispielsweise der seinerzeit bevorstehende Arbeitskräftemangel, Automatisierung, großer Wohlstand weniger Einzelner, höhere Schulbildung, amerikanische Politik und, was vielleicht am wichtigsten ist, die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich. Drucker beschreibt zentrale Ereignisse, die »bereits eingetroffen sind« und »die Zukunft bestimmen« werden. »Die Zukunft erkennen, die bereits eingetroffen ist«, dies ist ein zentrales Thema vieler Bücher und Essays von Peter F. Drucker.

***Das Fundament für morgen: Die neuen Wirklichkeiten in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, Düsseldorf 1958.***

*Das Fundament für morgen* beleuchtet die »Zukunft, die bereits eingetroffen ist« in drei Bereichen menschlichen Lebens und menschlicher Erfahrung. Der erste Teil des Buches beschreibt den gedanklichen Wandel vom kartesischen Weltbild mechanistischer Ursachen zu einem neuen Kosmos aus Muster, Zweck und Konfiguration. Drucker hebt hervor, wie wichtig es ist, Menschen, die über ein hohes Maß an Wissen und Fertigkeiten verfügen, für gemeinsame Ziele zu motivieren, und nennt Leistung als entscheidende Kom-

ponente dieses Wandels. Der zweite Teil des Buches skizziert vier Realitäten, deren Anforderungen die Menschen der freien Welt gerecht werden müssen: eine ausgebildete Gesellschaft, wirtschaftliche Entwicklung, die zurückgehende Effektivität des Staates und den Zusammenbruch der Kultur des Ostens. Der dritte und letzte Teil befasst sich mit der spirituellen Dimension der menschlichen Existenz. Die beschriebenen Realitäten sind für Drucker die bestimmenden Elemente der Gesellschaft des ausgehenden 20. Jahrhunderts. In einer neuen Einleitung zu einer amerikanischen Ausgabe von 1996 greift er die Haupterkenntnisse aus *Das Fundament für morgen* noch einmal auf und überprüft sie auf ihre Gültigkeit für die Belange von heute.

***Sinnvoll wirtschaften. Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern, München 1997 (Düsseldorf 1965).***

In diesem Buch geht es um wirtschaftliche Leistung als spezifische Funktion und Beitrag des Unternehmens sowie als Grund für seine Existenz. Das effiziente Geschäftsunternehmen, so Drucker, konzentriert sich auf Chancen statt auf Probleme. Dieser Fokus gewährleistet Prosperität und Wachstum der Organisation. Wie er erreicht wird, das ist Thema dieses Ergänzungsbandes zu Druckers Klassiker *Die Praxis des Managements*. Während sich das frühere Werk hauptsächlich mit der Frage befasst, wie Management als Disziplin und Praxis fungiert, geht es nun darum, was Entscheidungsträger auf Führungsebene tun müssen, um ihr Unternehmen voranzubringen. Ein besonderes Verdienst dieses Buches ist die Verbindung der spezifisch wirtschaftlichen Analyse mit dem unternehmerischen Einfluss auf geschäftlichen Erfolg. Auch wenn es im Vergleich zu Druckers vorherigen Werken hier stärker darum geht, »was zu tun ist«, betont das Buch auch den qualitativen Aspekt des Unternehmens: Jedes erfolgreiche Geschäft erfordert ein eigenes Ziel und einen eigenen Geist. In *Sinnvoll wirtschaften* ist erstmals das beschrieben, was man heute »Geschäftsstrategie« nennt, und es prägte auch den Begriff der »Kernkompetenz« eines Unternehmens.

***Die ideale Führungskraft. Die Hohe Schule des Managers, Düsseldorf 1995 (1967).***

Drucker entwickelte in diesem wegweisenden Buch die spezifischen Führungspraktiken, die zu Effektivität führen. Sie gründen auf der Beobachtung effektiver Führungsstrategien von Unternehmen und Regierungen. Drucker weist gleich zu Beginn darauf hin, dass der Maßstab für Effektivität die Fähigkeit ist, »die richtigen Aufgaben zu erledigen«. Diese Fähigkeit umfasst

folgende fünf Handlungsweisen: (1) Zeitmanagement, (2) Konzentration auf Produktivität statt auf Probleme, (3) Stärken produktiv nutzen, (4) Prioritäten setzen und (5) effektive Entscheidungen treffen. Ein großer Teil des Buches ist dem Prozess effektiver Entscheidungsfindung und ihren Kriterien gewidmet. Darüber hinaus liefert es zahlreiche Beispiele für effektive Führungsarbeit und macht deutlich, dass Effektivität gelernt werden kann und muss.

***Die Zukunft bewältigen. Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewißheit, München 1998 (Düsseldorf 1969).***

Mit großer Klarheit und Weitsicht beschreibt Drucker die Kräfte, die die ökonomische Landschaft verändern und die Gesellschaft von morgen bestimmen. Er unterscheidet vier zentrale Bereiche der Diskontinuität, die der aktuellen sozialen und kulturellen Realität zugrunde liegen: (1) die explosionsartige Zunahme neuer Technologien, die wichtige neue Industrien mit sich bringt, (2) der Wandel von einer internationalen zu einer globalen Wirtschaft, (3) die neue soziopolitische Realität pluralistischer Institutionen, die drastische politische, philosophische und spirituelle Herausforderungen stellt, und (4) das neue Universum der Wissensarbeit, basierend auf einer qualifizierten Ausbildung der Mehrheit der Bevölkerung sowie dessen Auswirkungen. *Die Zukunft bewältigen* ist ein faszinierender und bedeutender Entwurf einer Zukunft, die bereits in vieler Hinsicht eingetroffen ist.

***Men, Ideas and Politics, New York 1971.***

Die 13 Essays in diesem Band beschäftigen sich mit gesellschaftlichen Fragen – Menschen, Politik und Denkweisen. Er enthält unter anderem Aufsätze über Henry Ford, japanisches Management und erfolgreiche Präsidenten, aber insbesondere zwei Essays veranschaulichen zentrale Aspekte im Denken Druckers: »The Unfashionable Kierkegaard«, in dem es um die Entwicklung der spirituellen Dimension des Daseins geht, und ein Essay über die politische Philosophie von John C. Calhoun, in dem Drucker die Grundprinzipien des amerikanischen Pluralismus und ihren Einfluss auf Regierungspolitik und Regierungsprogramme beschreibt.

***Technology, Management, and Society, New York 1970.***

Ein Überblick über das Wesen moderner Technologie und ihrer Beziehung zu Wissenschaft, Technik und Religion. Drucker untersucht die gesellschaftlichen und politischen Kräfte, die immer größeren Einfluss auf technologische



Entwicklungen haben, vor dem Hintergrund umfassender institutioneller Veränderungen. Vor allem Wissenschaftler und Studenten, die mit Sorge die wachsende Abhängigkeit von technologischen Lösungen für soziale und politische Probleme verfolgen, werden Druckers kritische Perspektive begrüßen.

***Neue Management-Praxis (Bd. 1, Aufgaben; Bd. 2, Methoden), Düsseldorf 1974.***

Die beiden Bände sind eine Zusammenfassung von Druckers Ausführungen über Management. Sie aktualisieren und erweitern *Die Praxis des Managements* und sind ein wichtiges Nachschlagewerk für Führungskräfte, das in systematischer Form über Aufgaben, Arbeit, Instrumente und Verantwortlichkeiten in führenden Positionen sowie über die Rolle des Spitzenmanagements informiert. »Dieses Buch versucht, den Manager mit dem Verständnis, der Denkweise, dem Wissen und den Fertigkeiten für die Jobs von heute und von morgen auszustatten«, so Drucker. Der Klassiker über Management wurde in mehr als 30 Jahren im Rahmen von Managementkursen an Universitäten, Trainingsprogrammen für Führungskräfte, Seminaren entwickelt und erprobt sowie durch die enge Zusammenarbeit des Autors mit Managern und in seiner Tätigkeit als Berater von großen und kleineren Unternehmen, Regierungsbehörden, Krankenhäusern und Schulen.

***Die unsichtbare Revolution. Die Mitarbeiter-Gesellschaft und ihre Aufgabe, Düsseldorf 1977 (Piscataway, NJ, 1996).***

Drucker beschreibt in diesem Buch, wie institutionelle Investoren, insbesondere Pensionsfonds, zu den kontrollierenden Eigentümern amerikanischer Großunternehmen und den »Kapitalisten« des Landes geworden sind, wie sich Eigentum in den Händen großer institutioneller Investoren konzentriert hat und Pensionsfonds dafür gesorgt haben, dass das »Eigentum der Produktionsmittel sozialisiert« wurde, ohne »verstaatlicht« zu werden. Ein weiteres Thema des Buches ist die alternde Bevölkerung Amerikas und die Folgen, die diese Entwicklung für den Stellenwert der Gesundheitsfürsorge, der Renten und der Sozialversicherung in der amerikanischen Wirtschaft und Gesellschaft haben wird. Wird die amerikanische Politik insgesamt immer mehr von den Belangen der Mittelklasse und den Werten älterer Menschen beherrscht sein? Im Vorwort zu einer späteren amerikanischen Ausgabe diskutiert Drucker die zunehmende Dominanz von Pensionsfonds als eine der größten Machtverschiebungen in der Wirtschaftsgeschichte und beleuchtet deren aktuelle Auswirkungen.

***Zaungast der Zeit. Ungewöhnliche Erinnerungen an das 20. Jahrhundert, Düsseldorf 1981.***

In dieser Sammlung autobiografischer Berichte und Skizzen zeichnet Drucker ein Bild seines Lebens und der größeren historischen Zusammenhänge seiner Zeit. Drucker erzählt aus seinem Leben – von der Kindheit in Wien, den Jahren zwischen den Kriegen in Europa, der Ära des New Deal, dem Zweiten Weltkrieg und der Nachkriegszeit in Amerika – und erinnert sich an eine Reihe faszinierender Menschen, die er im Laufe der Jahre kennengelernt hat. Neben Bankern und Kurtisanen begegnen uns Künstler, Adlige, Propheten und Begründer von Weltreichen, Mitglieder der Familie Druckers und seines engen Freundeskreises, darunter so prominente Figuren wie Sigmund Freud, Henry Luce, Alfred Sloan, John L. Lewis und Buckminster Fuller. *Zaungast der Zeit* gibt nicht nur Aufschluss über eine turbulente und bedeutende Zeit, es zeigt Peter F. Drucker auch als einen Menschen mit großem Einfühlungsvermögen und Interesse für Menschen, Ideen und Geschichte.

***Management in turbulenter Zeit, Düsseldorf 1997 (1980).***

Dieses wichtige und zum rechten Zeitpunkt erschienene Buch behandelt die unmittelbare Zukunft des Unternehmens als solchen, der Gesellschaft und der Wirtschaft. Wir befinden uns, so Drucker, an der Schwelle einer neuen wirtschaftlichen Ära mit neuen Trends, neuen Märkten, einer globalen Ökonomie, neuen Technologien und Institutionen. Wie werden Manager und Management mit den Turbulenzen umgehen, die diese Realitäten auslösen? In diesem Buch geht es »um Handeln statt Verstehen, um Entscheidungen statt Analysen«, wie Drucker erklärt. Welche Strategien sind notwendig, um sich Veränderungen anzupassen und rasche Veränderungen in Chancen zu verwandeln? Veränderung sollte nicht als Bedrohung aufgefasst, sondern für produktives und profitables Handeln genutzt werden, das sich positiv auf unsere Gesellschaft, die Wirtschaft und das Individuum auswirkt. Eine Organisation muss strukturiert sein, um einem durch äußere Turbulenzen verursachten Schlag standhalten zu können.

***Toward the Next Economics, New York 1981.***

Diese Essaysammlung umspannt ein breites Spektrum von Themen aus den Bereichen Unternehmen, Management, Wirtschaft und Gesellschaft. Alle befassen sich neben dem, was Drucker »soziale Ökologie« nennt, vor allem mit Institutionen und der »Zukunft, die bereits eingetroffen ist«. Sie

reflektieren Druckers Überzeugung, dass Struktur und Dynamik der Bevölkerung, die Rolle der Institutionen, die Beziehung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft sowie die fundamentalen Wirtschafts- und Gesellschaftstheorien, die alle lange Zeit als Wahrheiten galten, in den 70er Jahren auf internationaler Ebene grundlegende Veränderungen erfahren haben.

*The Changing World of the Executive*, New York 1982.

Diese im *Wall Street Journal* erschienen Artikel behandeln eine Vielfalt von Themen, wie Veränderungen bei den Arbeitnehmern – ihre Aufgaben und ihre Erwartungen –, die Machtverhältnisse einer »Arbeitnehmergesellschaft« und Veränderungen in Technologie und Weltwirtschaft. Mit welchen Problemen und Herausforderungen werden große Institutionen, darunter Geschäftsunternehmen, Schulen, Krankenhäuser und Regierungsbehörden, konfrontiert sein? Aber auch in dieser Essaysammlung geht es um die Aufgaben und die Arbeit von Führungskräften, ihre Leistung, ihre Bewertung und ihre Vergütung. So unterschiedlich die einzelnen Beiträge auch sind, sie haben ein gemeinsames Thema: die schnellen Veränderungen in der Welt der Führungskräfte – innerhalb einer Organisation, hinsichtlich der Visionen, Bestrebungen und sogar Eigenschaften von Beschäftigten, Kunden und einzelnen Bestandteile einer Organisation, aber auch außerhalb der Organisation sowie in wirtschaftlicher, technologischer, sozialer und politischer Hinsicht.

*Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*, Düsseldorf/Wien 1985.

Das erste Buch, das Innovation und Unternehmertum als zweckgerichtete und systematische Disziplin darstellt. Drucker erläutert und analysiert die Herausforderungen, die das Aufkommen der unternehmerisch geprägten Wirtschaft in Firmen und Institutionen des öffentlichen Dienstes mit sich bringt, und liefert einen wertvollen Beitrag in Hinsicht auf die Funktionsbereiche Management, Organisation und Wirtschaft. *Innovations-Management* ist in drei Hauptteile gegliedert: (1) Die Praxis der Innovation, (2) Die Praxis des Unternehmertums und (3) Unternehmerische Strategien. Innovation und Unternehmertum werden als Praxis und Disziplin beschrieben, wobei der Schwerpunkt auf unternehmerischem Handeln und nicht auf Psychologie oder Temperament liegt. Alle Organisationen, darunter auch Institutionen des öffentlichen Dienstes, müssen unternehmerisch handeln, um in einer Marktwirtschaft zu bestehen und Erfolg zu

haben. Drucker beschreibt unternehmerische Methoden und Chancen für die Entwicklung innovativer Praktiken sowohl in neu entstehenden als auch in bereits etablierten Organisationen.

***Die Chance des Unternehmers: Signale für das Management von morgen, München 1990.***

Dieses Buch versammelt 35 bereits zuvor veröffentlichte Artikel und Essays, 25 davon erschienen als Kolumne im *Wall Street Journal*. In einer neuen Einleitung prognostiziert Drucker die konjunkturelle Entwicklung des damals bevorstehenden neuen Jahrtausends. *Die Chance des Unternehmers* ist eine klare, direkte, lebendige und verständliche Untersuchung globaler Trends und Managementpraktiken. Es befasst sich mit der Weltwirtschaft, feindlichen Übernahmen und den unvorhergesehenen Problemen des Erfolgs, mit Jobs, jüngeren Menschen und Karrierestillstand. In allen Kapiteln betont Drucker, wie wichtig es in allen Stufen der Entscheidungsfindung auf Führungsebene ist, vorauszudenken und »Veränderung als Chance« zu begreifen.

***Neue Realitäten. Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf 1990.***

In diesem Buch geht es um das »nächste Jahrhundert« und die These, dass das nächste Jahrhundert für uns bereits angefangen hat. Drucker beschreibt den »sozialen Überbau« – Politik und Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Nationalökonomie, soziale Organisation und die neue Wissensgesellschaft – sowie die Grenzen des Staates und die Gefahren der »charismatischen« Führung. Er sieht eine informationsgestützte Organisation der Zukunft und benennt die Belange, Probleme und Kontroversen, die die Realitäten kommender Jahre bestimmen werden. Drucker richtet sein Augenmerk auf das, was in Erwartung der Zukunft heute getan werden kann. Innerhalb selbst auferlegter Beschränkungen versucht er, die Richtung für den Umgang mit einigen der schwerwiegendsten Probleme vorzugeben, mit denen wir es heute zu tun haben und die durch die Erfolge der Vergangenheit aufgekommen sind.

***Managing the Non-Profit Organization, New York 1992 (1990).***

Da der Sektor gemeinnütziger Organisationen in unserer Gesellschaft immer schneller anwächst (über acht Millionen Beschäftigte und mehr als 80 Millionen ehrenamtliche Mitarbeiter), werden dringend Richtlinien und

fachkundige Beratung benötigt, um diese Unternehmen effektiv zu führen. In diesem Buch wendet Drucker seine Managementtheorie auf gemeinnützige Organisationen aller Art an. Er gibt Beispiele und Erklärungen zu Mission, Führung, Ressourcen, Marketing, Zielen, Personalentwicklung, Entscheidungsfindung und vielem mehr. Darüber hinaus enthält das Buch Interviews mit neun Experten, die über zentrale Fragen des gemeinnützigen Sektors sprechen.

*Managing for the Future*, New York 1992.

Dieses Buch versammelt die interessantesten der vielen späten Essays von Peter F. Drucker über Nationalökonomie, Unternehmenspraktiken, Management des Wandels sowie die sich abzeichnende Form des modernen Großunternehmens und bietet wichtige Erkenntnisse und Beispiele für alle, die im heutigen Wettbewerb die Nase vorn haben wollen. Druckers sich stets erweiternder Kosmos kreist um vier Gebiete, auf denen er höchste Kompetenz beweist: (1) die wirtschaftlichen Kräfte, die unser Leben und unsere Lebensgrundlage beeinflussen, (2) die heutigen Veränderungen von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen, (3) die neuesten Managementkonzepte und -praktiken sowie (4) die Unternehmensform, einschließlich der Aktiengesellschaft, in ihrer Entwicklung und Reaktion auf ständig wachsende Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Jedes Kapitel des Buches beschäftigt sich mit einem Problem aus dem Bereich Gesellschaft, Unternehmen oder »Menschen« und zeigt, wie man es lösen oder als Chance zur Veränderung nutzen kann.

*The Ecological Vision*, New Brunswick, NJ, 1993.

Die 31 Beiträge in diesem Band wurden über einen Zeitraum von mehr als 40 Jahren verfasst. Sie umfassen eine große Bandbreite von Disziplinen und Themen, sind aber alle »Essays zur Sozialökologie« und beschäftigen sich mit der vom Menschen geschaffenen Umwelt. Auf die eine oder andere Weise geht es in allen Beiträgen um die Interaktion von Individuum und Gemeinschaft. Wirtschaft, Technologie und Kunst werden als Dimensionen sozialer Erfahrung und als Ausdruck sozialer Werte aufgefasst. Der letzte Essay in dieser Sammlung, »The Unfashionable Kierkegaard«, ist eine Affirmation der existenziellen, spirituellen und individuellen Dimension des menschlichen Daseins. Drucker wollte damit deutlich machen, dass Gesellschaft nicht ausreicht – nicht einmal für die Gesellschaft selbst –, und die Hoffnung stärken. Bei diesem Buch handelt es sich um eine wichtige Sammlung gut durchdachter Essays.

***Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf 1993.***

Alle paar Jahrhunderte vollzieht sich eine deutliche Transformation, die großen Einfluss auf die Gesellschaft hat – auf ihre Weltsicht, ihre Grundwerte, ihre Ökonomie sowie ihre soziale und politische Struktur. Druckers Ansicht nach befinden wir uns inmitten einer weiteren Zeit radikalen Wandels, nämlich vom Zeitalter des Kapitalismus und der Nationalstaaten zu einer Wissensgesellschaft und einer Gesellschaft der Organisationen. Die wichtigste Ressource in der postkapitalistischen Gesellschaft ist Wissen, und die führende soziale Gruppe sind die »Wissensarbeiter«. Drucker blickt zurück und auch nach vorne, und er diskutiert die industrielle Revolution, die Produktivitätsrevolution, die Managementrevolution sowie die Herrschaft der Großunternehmen. Er beschreibt die neuen Funktionen von Organisationen, Wissensökonomie und Produktivität als soziale und wirtschaftliche Priorität, die Transformation vom Nationalstaat zum Megastaat, den neuen Pluralismus politischer Systeme sowie die notwendige Richtungsänderung des Staates. Abschließend behandelt Drucker das Thema Wissen, seine Rolle und seinen Einsatz in der postkapitalistischen Gesellschaft. *Die postkapitalistische Gesellschaft* ist in drei Teile gegliedert – Gesellschaft, Politik und Wissen – und wirft nicht nur einen prüfenden Blick auf die Zukunft, sondern liefert auch eine fundierte Analyse der Vergangenheit. Im Mittelpunkt stehen die Herausforderungen der gegenwärtigen Übergangsperiode und die Frage, wie wir die Zukunft gestalten können, wenn es uns gelingt, ihre Herausforderungen anzunehmen und auf sie zu reagieren.

***Umbruch im Management: was kommt nach dem Reengineering?, Düsseldorf 1996.***

Die Essays dieser Sammlung erschienen in der Zeit von 1991 bis 1994 in der *Harvard Business Review* und *The Wall Street Journal* und beschäftigen sich mit dem Thema Veränderung – in der Wirtschaft, der Gesellschaft, in Unternehmen und in Organisationen allgemein. Wenn es darum geht, sich diesen bahnbrechenden Veränderungen anzupassen, sollten sich Manager auf die inzwischen allgegenwärtigen Wissensarbeiter und die globale Wirtschaft konzentrieren. Drucker beleuchtet in diesem Buch die Herausforderungen für heutige Unternehmen und Organisationen. Er untersucht aktuelle Managementtrends und prüft, ob sie wirklich funktionieren, betrachtet die Folgen der Neuausrichtung des Staates für Unternehmen und Organisationen sowie die Veränderung der Machtverhältnisse zwischen Management und Angestellten.

### ***Die globale Herausforderung, Düsseldorf 1996.***

Dieses Buch ist das Ergebnis eines intensiven Dialogs zwischen zwei der führenden Wirtschaftsexperten ihrer Zeit, Peter F. Drucker und Isao Nakau-chi. In ihren Gesprächen geht es um die heutigen Veränderungen in der Weltwirtschaft und die Herausforderungen, vor denen freie Märkte und freie Unternehmen, insbesondere in China und Japan, heute stehen. Was bedeuten diese Veränderungen für Japan? Was muss Japan tun, um ein »drittes Wirtschaftswunder« herbeizuführen? Was bedeuten diese Veränderungen für die Gesellschaft, das einzelne Unternehmen, den einzelnen Angestellten und den einzelnen Manager? Diese und andere Fragen diskutieren Drucker und Nakauchi in ihren aufschlussreichen Dialogen über die zukünftige wirtschaftliche Rolle Asiens.

### ***Die Kunst des Managements: eine Sammlung der in der Harvard Business Review erschienenen Artikel, München 2000.***

In diesen Artikeln geht es um die wichtigsten Themen, mit denen sich Manager auseinandersetzen müssen, von der Unternehmensstrategie bis zum Managementstil und sozialen Veränderungen. Anschaulich beschreibt Drucker die großen Veränderungen am Arbeitsplatz und ermöglicht ein besseres Verständnis der Rolle des Managers bei dem fortgesetzten Versuch, Wandel und Kontinuität im Gleichgewicht zu halten – Letzteres ist ein häufig wiederkehrendes Thema in Druckers Schriften. Die Artikel sind strategisch so angeordnet, dass sie zwei zusammenhängende Themenkomplexe abdecken: zum einen die »Verantwortung des Managers«, zum anderen »Die Welt des Managers«. Der von Nan Stone, dem langjährige Herausgeber der *Harvard Business Review*, zusammengestellte Band enthält zudem ein Interview mit Drucker, »Der postkapitalistische Manager«, sowie ein Vorwort von Drucker selbst.

### ***Management im 21. Jahrhundert, München 1999.***

In seinem ersten bedeutenden Buch nach *Die postkapitalistische Gesellschaft* diskutiert Drucker die neuen Paradigmen des Managements: wie sich unsere grundlegenden Auffassungen von den Praktiken und Prinzipien des Managements verändert haben und verändern werden. Er analysiert die neuen strategischen Realitäten, beschreibt die Führungsrolle in Zeiten des Wandels und erläutert die »Neue Informationsrevolution«, indem er darstellt, welche Informationen eine Führungskraft braucht und welche sie selbst liefern muss. Darüber hinaus untersucht er die Produktivität von Wissensarbeitern und zeigt, dass Veränderungen in der Grundeinstellung von



Individuen und Organisationen sowie strukturelle Veränderungen der Arbeit selbst für eine erhöhte Produktivität notwendig sind. Außerdem geht es um die ultimative Herausforderung, sich selbst zu organisieren, während man zugleich den Anforderungen eines immer längeren Arbeitslebens und eines sich ständig verändernden Arbeitsplatzes begegnen muss.

***Managing in the Next Society, New York 2002.***

Dieser Band vereint eine Reihe von Zeitschriftenartikeln, darunter auch ein längerer Essay, der im November 2001 in *The Economist* erschien, sowie Interviews aus der Zeit von 1996 bis 2002. Die Texte zeigen, wie genau Drucker die sich fortwährend verändernde Wirtschaft und Gesellschaft und die immer umfassenderen Aufgaben des Managements vorausgesehen hat. Er beschreibt die Realität der »Kommenden Gesellschaft«, die von drei großen Trends geprägt ist: dem Rückgang des Anteils jüngerer Menschen in der Bevölkerung, dem Rückgang der Fertigungswirtschaft und der Transformation der Arbeiterschaft (einhergehend mit den sozialen Auswirkungen der Informationsrevolution). Drucker ist der Ansicht, dass E-Commerce und E-Learning für die Informationsrevolution das sind, was die Eisenbahn für die industrielle Revolution war, und zeigt auf, dass sich eine Informationsgesellschaft entwickelt. Er hebt auch die Bedeutung des sozialen Sektors (also Nichtregierungsorganisationen und gemeinnützige Organisationen) hervor, denn gemeinnützige Organisationen können das hervorbringen, was wir heute brauchen: Gemeinschaften für Bürger und insbesondere für hochqualifizierte Wissensarbeiter, welche die Gesellschaft der Industrieländer immer mehr beherrschen.

***Daily Drucker: Wirtschaftswissen zum täglichen Gebrauch. Mit Joseph A. Maciariello, Berlin/Heidelberg 2008.***

Der Kern der Lehren von Peter F. Drucker über Management ist hier in leicht zugänglicher Form für den täglichen Gebrauch zusammengefasst. Für jeden Tag gibt es ein Zitat von Drucker, gefolgt von ein paar Zeilen Kommentar und Erklärung zu Themen, die sehr viele Bereiche seiner Arbeit betreffen: Management, Unternehmen und die Weltwirtschaft; Gesellschaft im Wandel; Innovation und Unternehmertum; Entscheidungsfindung; Veränderung der Arbeitnehmersituation sowie die gemeinnützige Organisation und ihr Management. Der wichtigste Teil des Buches sind jedoch die Seiten, auf denen der Leser eigene Notizen machen kann – über sein Handeln, seine Entscheidungen und die Ergebnisse dieser Entscheidungen. Für jeden Tag des Jahres gibt es einen Eintrag zu einem Thema mit einem Zitat von Drucker



(zum Beispiel »Erkenne deine Zeit«), das das jeweilige Thema auf den Punkt bringt. Darauf folgt ein kurzer Text aus den Schriften von Peter F. Drucker sowie eine Aufforderung an den Leser, »weiterzudenken« und das Gelesene auf sich selbst und sein Unternehmen anzuwenden.

***The Effective Executive in Action.* Mit Joseph A. Maciariello, New York 2005.**

Der Ergänzungsband zu *Die ideale Führungskraft* ist ein Leitfaden für alle, die lernen wollen, wie man eine effektive Person, ein effektiver Wissensarbeiter oder eine effektive Führungskraft wird – kurz, wie man *die richtigen Aufgaben erledigt*. Es soll dabei helfen, effektive Gewohnheiten zu entwickeln, um Wissen auf die Erfüllung von Aufgaben anzuwenden. Um eine effektive Person zu werden, müssen folgende fünf Praktiken oder Fertigkeiten erworben werden: (1) Zeitmanagement, (2) Beiträge leisten, (3) eigene Stärken produktiv nutzen, (4) Konzentration auf die wichtigsten zielführenden Aufgaben und (5) effektive Entscheidungen treffen. Das Buch ist ein konkreter Ratgeber und ein Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung. Auf eigens dafür vorgesehenen Seiten können Entscheidungen, Gründe für diese Entscheidungen und die erwarteten Ergebnisse eingetragen und dann mit den tatsächlichen Ergebnissen verglichen werden, sodass Führungskräfte und andere leitende Mitarbeiter schnell lernen, was sie gut machen, was sie verbessern müssen und was sie nicht leisten können.

## Anthologien

***Was ist Management – Das Beste aus 50 Jahren,* München 2002.**

Peter F. Drucker sagte über dieses Buch, es biete »eine verständliche und recht umfassende ›Einführung in die Managementtheorie‹ und gibt einen Überblick über meine Arbeiten zum Thema Management, womit es die Frage beantwortet, die mir immer wieder gestellt worden ist: ›Welche Schriften sind maßgeblich?‹« Das Buch enthält 26 ausgewählte Aufsätze über Management in einer Organisation, über Management und das Individuum sowie über Management in der Gesellschaft. Es behandelt die grundlegenden Prinzipien und Belange der Unternehmensführung sowie ihre Probleme, Herausforderungen und Möglichkeiten und gibt damit Managern, Führungskräften und Fachleuten Leitfäden an die Hand, um die Aufgaben zu erfüllen, die ihnen die Gesellschaft von heute und von morgen stellt.

***A Functioning Society*, Piscataway, NJ, 2003.**

Mit diesen Essays hat Peter F. Drucker eine Auswahl aus seinen umfangreichen Schriften über Gemeinschaft, Gesellschaft und die politische Struktur zusammengestellt. Sein vorrangiges Anliegen ist eine funktionierende Gesellschaft, in der das Individuum Status und Funktion besitzt. Teil I und Teil II benennen die Institutionen, die zur Wiederherstellung einer Gemeinschaft beitragen könnten, deren Zusammenbruch den Totalitarismus in Europa herbeigeführt hat; diese Aufsätze verfasste Drucker während des Zweiten Weltkriegs. In Teil III geht es um die Grenzen staatlicher Kompetenz im sozialen und wirtschaftlichen Bereich sowie die Unterschiede zwischen einem großen Staat und einem effektiven Staat.

## **Romane**

*Bevor die Lichter erloschen*, Wien 1985.

*Der Skandal von St. Jerome*, Düsseldorf 1986.

# Register Band 2

3M Company 159, 162, 183

Acheson, Dean 314, 323

Activity-Based Costing 138

Adenauer, Konrad 76

Adler, Mortimer 350

Afrika 220

Akademiker 281

Aktien 295f., 304f.

Aktienkapital 360

Aktionäre 141, 297, 299f., 300

Alcon Inc. 193f., 208

Alexander der Große 76

Allgemeinbildung 350–352, 354

Allianz 142, 155, 276, 278–287

Altersstruktur 19, 35

American Economic Association 345

American Express 199

Anpassungsfähigkeit 242, 244

Arbeiter 102, 119, 122, 360, 361

Arbeitgeber 34, 54, 300f.

Arbeitnehmer 54, 66, 243, 296, 300f.

Arbeitsmoral 65

Arbeitsplatzbeschreibung 98

Arbeitsplätze 351

Arbeitsvertrag 34

Asea Brown Boveri (ABB) 293

Asien 220

Ausbildung 12, 23, 30–32, 50

Autonomie 13, 265f., 268f., 276

Autorität 17–19, 24, 26–29, 218, 220,  
223, 235, 237, 297

Babbage, Charles 211

Baedeker, Karl 195–197

Bank of New York 293

Bankwesen 18, 30

Barnard, Chester I. 149

Beförderung 18f., 32, 66, 72f.

Bell Laboratories 188

Bell Telephone System 189

Benchmarking 144, 155

Berater 317f. 328f., 343, 346, 348

Berle, Adolf A. 304

Beziehungsanalyse 237f.

Bildung 349, 351, 354, 360f., 365

Blair, Tony 294

Board of Directors 300, 304, 306

Bonaparte, Napoleon 309

Bonaventura 355

Bosch 197

Bosch, Robert 195, 196

Boulton, Matthew 212

Braun, Wernher von 274

Buchanan, James M. 355

Buchführung 142, 246

Buchhaltung 232f.

Budget, Budgetierung 115, 124–133, 136,  
184, 276

Business Intelligence 148, 155

Business Schools 62

Businesskonzept 150

Buyout 299, 305

Calvin, Johannes 310

CARE 101

Carnegie, Andrew 15, 63

Cäsar, Julius 76

Cashflow 125, 167, 170f.

CEO 56f., 75, 150, 154, 288–294, 297–  
299

Chefmanagement 331

- Chief Operating Officer (COO) 56  
 China 56, 147  
 Churchill, Winston 76f., 315, 323  
 Citibank 159, 189f., 192, 317  
 Clinton, Bill (William Jefferson) 336  
 Coca-Cola 141, 148  
 Collins, Jim 76  
 Conner, Bill 208  
 Cordiner, Ralph 297–299, 301f., 305  
 Costco 140  
 Coty 199  
 Couzens, James 179  
 Cross-Licensing 282
- Dänemark 198  
 Delco Group 195  
 Demografie 210  
 Depositentbank 228  
 Deutsche Bank 63, 296  
 Deutschland 20, 62, 76, 189, 195, 283,  
 294, 301, 306  
 Dezentralisation 61–63  
 Dezentralisation, föderalistische 218,  
 224, 242, 261–264, 266, 268–271  
 Dezentralisation, simulierte 216, 224,  
 242, 269–273, 277  
 Dienstleistung 94, 139–141, 143f., 151,  
 187, 190–192, 197–199, 205, 267,  
 282, 284  
 Donaldson, Lufkin & Jenrette 209  
 Dulles, John Foster 336  
 du Pont, Pierre S. 15, 63  
 DuPont 134, 182f., 186, 266
- E\*TRADE 209  
 Economic-Chain-Accounting 155  
 Economic-Chain-Costing 142  
 Edison, Thomas 166, 209  
 Effektivität 123f., 129, 131, 179, 311,  
 320, 325f., 328–331, 334, 336, 338,  
 343f., 346, 348, 359  
 Effizienz 17, 24, 49, 115f., 118, 123, 326  
 Eigenkapital 295f.  
 Einkommensteuer 43  
 Einliniensystem 223  
 Einstein, Albert 363  
 Eisenhower, Dwight D. 76, 78, 314f., 336
- ENIAC 185f.  
 Entlassung 72, 236  
 Entscheidungsanalyse 234, 235, 237  
 Entscheidungsfindung 81f., 87, 90, 93–  
 95, 242, 244, 263  
 Ergebniskontrolle 138, 140  
 Etat 124f., 128  
 Europa 62, 78, 220, 276, 281, 283  
 EVA (Economic Value Added) 143f., 155  
 Executive-Management-Kurse 330
- Familienbank 189f., 192  
 Fayol, Henri 218, 220f., 224, 240, 242,  
 246, 249  
 Fechner, Gustav 151  
 FedEx 210  
 Feedbackanalyse 310–313, 328  
 Feedbackkontrolle 104f.  
 Fehlleitung 11, 39, 41–43  
 Fehlorganisation 237–240  
 Finanzplanung 53, 63  
 Finanzwesen 228f.  
 Firmenstrategie 319  
 Flexibilität 258–260, 275  
 Fluktuation 151  
 Fokusgruppe 154  
 Ford, Henry 12–15, 179  
 Ford, Henry II 12, 69, 179  
 Ford Motor Company 69, 159, 179, 208,  
 256, 259  
 Fortbildung 18, 30, 32  
 Franchiseunternehmen 141  
 Frankreich 62, 199  
 Führungskraft 12, 31, 37, 58, 69, 72, 75,  
 78, 84, 90, 93f., 244, 257, 264, 267,  
 276, 279, 281f., 285, 291–293, 297  
 Führungspersönlichkeit 76  
 Funktionalismus 249  
 Fusion 278
- Gantt, Henry L. 133–135  
 Gantt-Diagramm 133–137  
 Gehaltssystem 42–44  
 Gelegenheitsbudget 129f.  
 Gemeinkosten 71, 278  
 General Electric (GE) 60, 63, 150, 159,  
 188, 202, 262, 297, 317

General Motors (GM) 13–15, 22, 63,  
76, 96f., 99, 133, 159, 217–220,  
256, 259, 266, 268, 295, 300, 316,  
325, 331

Gesamtfaktorproduktivität 143f.

Geschäftswertbeitrag 143

Gestaltungsprinzip 242, 244–246, 249,  
255

Gewinnspanne 140, 142

Gewissensbereich 230, 234

Gillette 201

Großbritannien 195, 198, 225, 294

Großunternehmen 15, 31, 159, 164

Haloid Company 201

Hamilton Standard 196

Hamilton, Alexander 293

Harvard Business School 30, 209

Hattori Company 186

Haushalt 124–133, 137

Haushaltsführung 233

Hesse, Hermann 351

Hierarchie 41, 223

Hippokrates 83, 94

Hitler, Adolf 76

Hoechst 159

Hoffmann-LaRoche 182f., 186

Hollerith, Herman 211

Honda Motor Company 178

Honda, Soichiro 178f.

Hoover, Herbert 289

Hopkins, Harry 336

Humanisten 350–352

*human relations* 20, 41, 46f., 65, 72,  
239

Human-Relations-Schule 110

Hutchins, Robert 350

Hygiene 229, 233f.

IBM 116f., 168, 185–187, 207, 258

Indien 52, 55f., 58–60

Information 53–56, 58, 64

Informationssystem 138, 147, 149, 232,  
293

Informationstechnologie 52f., 55

ING-Bank 153

Inkongruenz 194, 208

Innovation 52, 94, 145, 157–165, 168,  
177, 181, 183–185, 187, 192, 195,  
199f., 202, 205–213, 220, 224, 230,  
238, 302f., 360f.

Input 243, 254

Insolvenz 301

Integrität 66, 70, 73f., 78

Intel 280, 282

Investition 53, 125, 127, 130, 132f., 146,  
162f., 184, 265

Investitionsrentabilität 163

Japan 67, 89, 92, 145, 147f., 186, 188–  
191, 256, 258, 273f., 276, 280, 290,  
296, 301f., 306, 323

Jet Propulsion Laboratory (JPL) 274

Johnson & Johnson 159, 162, 183, 266,  
268

Johnson, Lyndon B. 314f., 323, 325, 337

Joint Venture 142, 164, 278, 281–286,  
359

Judo, unternehmerisches 185, 188–192

Kalkulation 141f., 201f.

Kapital 11, 94, 125, 129, 132, 140, 145f.,  
170–172, 182, 186, 203, 209, 228,  
265, 283, 303

Kapitalismus 213, 349, 355f.

Kapitalrentabilität 163

Kapitalstruktur 171f.

Kapitalverwendungsprozess 145f.

Kapitalverzinsung 43

*keiretsu* 142, 296

Kennedy, John F. 128, 314f., 325, 335–  
337

Kernkompetenz 144f.

Kettering, Charles F. 22

Keynes, John Maynard 363

Kierkegaard, Sören 38

Kommunikation 11, 23, 42, 48, 54f., 80,  
243f., 247, 252, 263, 270f., 274–276,  
326

Kommunikation im Management 108–  
112

Kompetenz 74, 105, 143f., 243, 280,  
292, 297, 310, 312, 322, 332, 343,  
358, 361, 362

- Konkurrenz 92, 190, 192f., 198, 203f., 280  
 Kontrolle 52, 54, 63f., 66, 72, 80, 105f., 113–123, 142f., 243, 254, 265, 281, 293, 303–305, 358  
 Kontrollspanne 23f., 56  
 Kosten, administrative 128f.  
 Kosten, fixe 127–129, 140, 172  
 Kosten, variable 127f., 140  
 Kostenrechnung 138–140  
 Krisenmanagement 45f.  
 Kroc, Ray 177  
 Kundendienst 219  
 Kundennutzen 200, 205  
 Kundenrealität 202–205  
  
 Land, Edwin 177  
 Lateinamerika 220, 283  
 Leistung 18, 23, 25–29, 33–35, 37–40, 43–45, 48–51, 65–67, 70–72, 74f., 144–146, 150, 152, 154, 217, 224f., 227, 229, 231, 235, 238–241, 243f., 250f., 255, 258f., 261, 265, 267, 269, 271, 274, 297–299, 301f., 304f.  
 Leistungsfähigkeit 34, 49, 68f., 95f., 125, 145f., 229, 231, 291f., 311, 332, 334, 353, 358, 360, 365  
 Lenox Inc. 200f.  
 Leonardo da Vinci 309  
 Lernen 93, 308f., 311, 314–317, 344f., 361  
 Level-5-Manager 76  
 Leveraged Buyouts 295, 298  
 Life Cycle Costing 128f.  
 Lincoln, Abraham 76f.  
 Lindahl, Göran 293  
 Liquidität 170f.  
 Loyola, Ignatius von 310  
 Lucas 195  
 Luxemburg 285  
  
 MacArthur, Douglas 76f., 97, 314  
 Machiavelli, Niccolò 291  
 Magnavox 190  
*management by objectives* (Management durch Zielvorgabe) 110–112  
 Managementausbildung 30–35  
 Managementkrise 174  
 Managerentwicklung 32f., 35, 37f.  
 Mao Zedong 76  
 Marketing 55, 162, 169, 177, 179, 205, 278f., 284, 325, 327, 362  
 Marks & Spencer 30, 142, 225, 267f.  
 Marktanteil 258  
 Marktforschung 32, 40, 73, 154, 168, 198, 208, 212f., 228, 290  
 Marktführer 141, 144  
 Marktorientierung 167–169, 180  
 Marktsegmentierung 186f.  
 Marshall, George C. 68, 76f., 98–100, 314, 317, 323, 336  
 Marshall-Plan 323  
 Marx, Karl 355f.  
 Maslow, Abraham 224  
 Massachusetts Institute of Technology (MIT) 30  
 Massenproduktion 139, 258, 267  
 Matrixorganisation 55  
 Maut-Strategie 193f, 208  
 Maximierung 299, 302, 305  
 Mayo, Elton 110  
 McCormick, Cyrus 203  
 McDonald's 177f.  
 MCI 189, 209  
 McNamara, Robert 128  
 Means, Gardiner C. 304  
 Meilensteinbudget 133  
 Merrill Lynch 226  
 Meritokratie 362  
 Methode des kritischen Pfads 134–136  
 Missmanagement 12  
 Montgomery, Bernhard 76  
 Morgan, J. P. 63  
 Morita, Akio 188  
 Motivation 161  
 Moyers, Bill 314  
 Mozart, Wolfgang Amadeus 309  
  
 Nachahmung, kreative 185–187, 192  
 Nachfrage 186f., 194, 200  
 National Aeronautics and Space Administration (NASA) 273–277  
 Nestlé 148  
 New Deal 208, 323

- Nische, ökologische 181, 192–194
- Non-Profit-Organisation 288f.
- »Not Invented Here«-Syndrom 188, 190
- Novocain 167f.
- Occupational Safety and Health Administration (OSHA) 86
- Öffentlichkeitsarbeit 86
- Optimierung 130
- Organigramm 238
- Organisation, funktionale 245–248, 252, 255
- Organisation, informationsbasierte 52, 54–57, 59, 64
- Organisationsgesellschaft 353, 364
- Organisationsstruktur 22, 35f., 216–219, 221f., 225–227, 237f., 241–245
- Organisationstheorie 221–224, 237
- Output 26, 243, 251
- Outsourcing 142, 278, 281f.
- Owens-Illinois 272
- Patton, George 317, 322
- Pensionsfonds 27, 229, 233, 270, 295–298, 300f., 303–306, 360f.
- Perfektion 339f., 342
- Personalabteilung 11, 231
- Personalarbeit 246
- Personalentscheidung 72f., 80, 96–107, 123, 292
- Personalmanagement 63, 174, 360f.
- Personalpolitik 163
- PERT-Diagramm 134–137
- Philips 159
- Pilotprojekt 212–214
- Polaroid 177
- Postkapitalismus 353
- Potenzial 169, 213, 315
- Preisgestaltung 142, 200–202
- Privatunternehmen 14
- Procter & Gamble 61, 159, 162, 256f., 259
- Produktentwicklung 238
- Produktionsablauf 40
- Produktivität 45, 102, 104, 141, 143f., 155, 302f., 311, 348, 358–360, 362f.
- Produktplanung 142
- Profitabilität 278
- Prozesskostenrechnung 138–140, 155
- Qualifikation 98f., 332
- Qualitätsmanagement 151
- RCA 159, 188, 190
- Rechnungswesen 53, 138
- Rentabilität 43f., 139f.
- Ressourcen 120, 125f., 130, 136f., 184, 343
- Ressourcenzuweisung 143, 145
- Rezession 151, 301
- Ricardo, David 204
- Risiken 211f.
- Rockefeller, John D. sen. 15, 63
- ROLM 189, 209
- Roosevelt, Franklin D. 76, 89, 314, 322, 336
- Rückstufung 66, 72
- Russell, Bertrand 211
- Russland 78
- satisficing* 130
- Schlesinger, Arthur 314
- Schlüsselaktivitäten 174–176
- Schlüsselentscheidung 344
- Schlüsselressourcen 125, 143, 146, 356
- Schröder, Gerhard 294
- Schuldendienstquote 153
- Schuldenstandsquote 153
- Schumpeter, Joseph 345f.
- Schweden 144, 293
- Schweiz 293
- Sears, Roebuck and Co. 30, 225, 267
- Second Bank of the United States 293
- Selbstkontrolle 10, 39, 48–51, 263
- Selbstmanagement 155, 309
- Shakespeare, William 291
- Shareholder-Value 299, 301, 305
- Shell Petroleum 289
- Siemens 159, 294
- Siemens, Georg von 63, 296
- Siemens, Werner 63
- Skalar-Organisation 223

- Sloan, Alfred P. jun. 13, 15, 22, 63, 76, 96f., 99f. 217–221, 224, 242, 268, 316, 325
- Smith, Adam 356
- Sony 188f., 191
- Spezialkompetenz 193, 195–199
- Spezialmarkt 198f.
- Spiegeltest 318
- Sprint 189, 209
- Stabilität 242, 244, 247, 263, 274
- Stakeholder 297f., 301f.
- Stalin, Josef 76, 78, 323
- Stellenbeschreibung 25f., 28
- Strategien, unternehmerische 207
- Struktur, funktionale 242, 246, 261, 271
- Strukturwandel 158
- Subvention 14
- Südostasien 283f.
- Systemstruktur 216, 242, 273–277
- Tarifverhandlung 228, 231
- Team 24, 55, 91f., 245f., 249–260, 267, 271, 273f., 317
- Teambuilding 256
- Teamleiter 176
- Teamorganisation 242, 251–253, 261
- Thailand 153
- Topmanagement 55, 59, 61f., 64, 72, 89, 96, 167, 173, 175–180, 236, 239, 251, 262, 264, 266, 271, 276, 292–294, 297f., 306
- Toshiba 159
- Total Quality Management 151
- Toyota 142
- Treuhänder 296–298, 302
- Truman, Harry S. 76f., 314, 322f., 336
- Umsatz 258
- Unilever 148
- United States Postal Service 210
- United States Steel 116
- Univac 168
- Unternehmensforschung 233, 267
- Unternehmensführung 39f., 45f., 50, 70, 216, 222, 224, 226, 241, 264, 267, 276, 295, 304
- Unternehmensstrategie 181f., 184f., 189, 192, 199, 204f., 227
- Unternehmergeist 52, 159f., 164, 195
- Unterschiedsschwelle 151
- UPS 210
- Verantwortung, soziale 358
- Vereinigte Staaten von Amerika 14, 20, 30, 33, 144f., 147, 188, 190, 195f., 204, 219, 225, 233, 276, 280f., 283, 289, 292–297, 303–305, 314, 317, 345, 349, 354
- Verfahrensanforderungen 208
- Verfahrensinnovation 209
- Vergütung 161
- Vermögensbildung 301f.
- Verschleißposten 21, 68
- Vertriebsorganisation 13
- Verwaltung 172, 179
- Volkswirtschaft 291
- Vollkostenrechnung 139
- Wachstum 104, 106, 160, 162, 165, 170–172, 177
- Wachstumsorientierung 165
- Wachstumspotenzial 283
- Wahrscheinlichkeitstheorie 151
- Wall Street 209
- Wal-Mart 23, 140
- Watson, Thomas sen. 207f.
- Watt, James 212, 356
- Welch, Jack 150, 292f.
- Wertekonflikt 319f.
- Wertesystem 318f., 321
- Wertschöpfung 143–145
- Wertschöpfungskette 139
- Wertvorstellungen 105, 109, 115, 123, 318f., 352
- Westinghouse 159
- Whitehead, Alfred North 120, 211
- Wirtschaftskette 141f.
- Wissen 54, 57, 153f., 231f., 237, 248f., 251, 253f., 308, 310f., 317, 322, 344, 348–356, 358, 363
- Wissensarbeit 253, 255
- Wissensarbeiter 52, 148, 152, 155, 308f., 312, 321f., 327–329, 346f., 360, 363



Wissensgesellschaft 349–56, 358, 364

Wissensorganisation 253, 255

Worst-Case-Szenarien 171

Xerox 168, 190f., 202

Zeit, Zeitdimension 99f., 120f., 161f.,

136f., 165, 173, 175f., 312, 332

Zielsetzung 118, 123, 174, 184, 319

Zielvorgabe 39, 48–50, 263, 265, 302

Zweitkarriere 32