

# **Teil A**

## **Vertrauen**



# 1

## Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit durch Vertrauen

Eines der beherrschenden Managementthemen der nächsten zehn Jahre wird »Vertrauen« heißen. Zwar ist heute eine gewisse Vertrauens-*Rhetorik* zu beobachten. Sie wird zunehmend, wenn auch noch zu langsam, im Führungs-*Handeln* konkreter werden. Grundsätzlich wird zukünftig, wie es sich heute in vielen Fällen schon abzeichnet, das Ausmaß und die Belastbarkeit des in einer Organisation vorhandenen Vertrauens die entscheidende Rolle spielen: Es sorgt für die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit eines Unternehmens.

Um nicht missverstanden zu werden: Die hier angesprochene Veränderungsbereitschaft ist keinesfalls Selbstzweck oder Gedankenspielerei. In meiner Beratungspraxis habe ich einfach zu viele Manager gesehen, die ihr Unternehmen mit einem Anspruch des permanenten Wandels und einem ständigen »auf zu neuen Ufern« schlichtweg überforderten. Bei solchen Veränderungen um der Veränderung willen ist es ganz und gar unerheblich, ob es sich bei den neuen Ufern um Produktneuheiten, eine veränderte Vertriebsstrategie, das Umkrepeln der Organisationsstrukturen oder andere Themen handelt. Beachten Sie deshalb bei jeder Veränderung und auch beim Beschreiten der hier vorgeschlagenen Wege:

Jedes Unternehmen braucht Phasen der Ruhe.

Solche Ruhephasen dürfen sich allerdings nicht zu einer Art Winterschlaf ausdehnen, in dem über lange Zeiträume jegliche Veränderungsprozesse blockiert und verhindert werden. In diesem anderen Extrem, der starren Ruhe, verhindern innere Widerstände die Weiterentwicklung vieler Unternehmen. Es ist jenes Festklammern am Status quo, das dazu führt, dass Wettbewerber vorbeizie-

hen. Es ist nicht primär die Lösung fachlicher Fragen. In diesem Sinne haben so viele Unternehmen keine Erkenntnis-, sondern Umsetzungsprobleme.<sup>11)</sup>

Ob es nun gefällt oder nicht: In schnelllebigen Zeiten rascher technologischer Veränderungen und kurzer Innovationszyklen wird die Fähigkeit, gleichsam »von innen« – also nicht vom Aufsichtsrat oder Anderen vorgegeben – die notwendigen Veränderungsprozesse einzuleiten und vor allem auch konsequent umzusetzen, zu *dem* kritischen Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

Wodurch also entsteht diese Fähigkeit zur Veränderung; was macht sie aus? Ich bin zu tiefst davon überzeugt, dass es *nicht* die viel zitierten Management-Werkzeuge von Business Prozess Redesign bis Total Quality Management sind; genauso wenig wie die Frage, ob Veränderungsprozesse von oben vorgegeben (top down) oder unter breiter Beteiligung der Mitarbeiter (bottom up) durchgeführt werden, irgendeine Relevanz hat. Etwas ganz anderes ist entscheidend:

Es gibt eine alles andere überragende Quelle, aus der sich Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit speist: das im Unternehmen vorhandene Vertrauen.

Was ist nun Vertrauen im Unternehmen? In meinen Ausführungen möchte ich den Begriff »Vertrauen« auf folgendes konzentrieren: Vertrauen im Unternehmen zeigt sich einerseits in der Zuversicht der Mitarbeiter in die Führungskräfte. Das Vertrauen der Mitarbeiter setzt darauf, dass deren Handeln die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens positiv beeinflusst. Andererseits vertrauen die Führungskräfte darauf, dass jeder einzelne Mitarbeiter seinen bestmöglichen individuellen Beitrag hierzu leistet.

Das Ausmaß des im Unternehmen vorhandenen Vertrauens ist offensichtlich ein wesentlicher Grund dafür, dass Unternehmen bei vergleichbaren Rahmenbedingungen solch unterschiedliche Ergebnisse erwirtschaften. Die Drogeriemarkt-Kette *dm* ist ein gutes Beispiel. Die Nivea-Creme ist exakt die Gleiche wie in den Regalen der Wettbewerber; auch der Rest der Angebotspalette bietet

relativ wenig Raum für produktbezogene Differenzierungen. Die gesamte Branche leidet unter Margenerosion und die Zurückhaltung der Verbraucher tut ihr übriges. dm trotz all dem und wächst profitabel weiter, wie in jedem Jahr, mit zweistelligen Prozentsätzen. Auch große Investitionen werden aus dem Cashflow bestritten. Götz Werner, Gründer und Chef von dm, führt seinen Erfolg auf die ungewöhnliche Unternehmenskultur zurück, die sich um einen Begriff rankt: Vertrauen. Dass Lehrlinge hier »Lernlinge« heißen und niemand hier von Personalkosten, sondern von »Mitarbeiterereinkommen« oder »Kreativposten« spricht, ist viel mehr als bloße Wortspielerei.<sup>12)</sup> Sein Führungsverständnis klingt nachahmenswert: »Wir können uns im Wesentlichen nur durch die Art und Weise differenzieren, wie das Unternehmen geführt wird. Unsere Leute haben Vertrauen in die Firmenleitung, weil wir unsere Ankündigungen auch umsetzen und weil wir den Sinn und Zweck wichtiger Veränderungen erläutern. Das sind einfache Dinge mit sehr hoher Wirkung.« Insofern überrascht es nicht, dass der zweite von drei Unternehmensgrundsätzen lautet: »Den zusammenarbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bieten.«

Seit fast zwanzig Jahren genieße ich in meiner Beratungsarbeit das Privileg, Unternehmen bei unterschiedlichen Veränderungsprozessen zu begleiten. Dabei geht es teilweise um harte Einschnitte mit Kostensenkungen und Personalabbau. Bei Firmen aus Liberalisierungsmärkten, wie zum Beispiel aus der Energieversorgungswirtschaft, mussten alte, über Jahrzehnte gewachsene Zöpfe abgeschnitten, liebgewonnene Gewohnheiten über Bord geworfen und verkrustete Strukturen aufgebrochen werden. Und das alles innerhalb kürzester Zeit. Während dieser Arbeiten habe ich mir immer wieder folgende Frage gestellt: Warum verkraften einige (wenige) Unternehmen, bei allen Reibungen, auch tiefe Einschnitte gut, gehen sogar gestärkt und für den Wettbewerb besser gerüstet aus ihnen hervor, während andere (viele) vor den gleichen Veränderungsprozessen kapitulieren? Wohlgermerkt: bei vergleichbarer Ausgangslage, ähnlichem Zeithorizont und verwandter Zielsetzung. Nach vielem Hin-und-Her-Überlegen und entsprechenden Analysen hat sich eben dieser eine Erfolgsfaktor immer klarer herauskristallisiert, auf den ich nahezu die gesamte Antwort

auf obige Frage reduziere: Vertrauen. Es ist das in einer Organisation vorhandene – oder eben nicht vorhandene – Vertrauen, das die Veränderungs-Gewinner von den Verlierern unterscheidet. Ich gehe noch einen Schritt weiter:

Vertrauen wird zu *dem* Erklärungsansatz für wirtschaftlichen Erfolg.

Alle Verbesserungsbemühungen in den Unternehmen werden letztlich scheitern, wenn sie nicht auf Vertrauen als *dem* robusten Fundament aufsetzen. Es ist Vertrauen, das die Grundlage für manchmal auch unbequeme Veränderungsprozesse und unbequeme Entscheidungen schafft.

Je stärker eine Organisation vertrauensbasiert geführt wird, desto leichter werden Rückschläge, unangenehme Entscheidungen und Meinungsverschiedenheiten verkräftet.

Dieser Zusammenhang ist elementar. Allerdings genießt er, um es moderat zu formulieren, offenkundig in der betrieblichen Praxis nicht den Stellenwert, den er verdient. Vielmehr kommt, statt Vertrauen einen Raum zu geben, das gebündelte Misstrauen in den verschiedensten Facetten daher.<sup>13)</sup> Eine Auswahl:

- *Die Vermerke*: Gesprächsergebnisse werden in einer Aktennotiz festgehalten und unterschrieben. Nicht selten werden sie dabei »umformuliert«. Halbseiter, mit denen Nebensächlichkeiten festgehalten werden, gehen dann fünf Mal hin und her, bis sie vier Wochen später von allen Gesprächsteilnehmern unterschrieben sind.
- *Die Meetings*: sie werden immer größer, länger und häufiger. (Die typische Antwort der Sekretärin bei meinen Anrufen: »Der ist gerade in einer Sitzung.«) Man sitzt branchen- und länderübergreifend, manche von Montag morgens bis Freitag abends.
- *Die Kommunikationsmittel*: cc-Listen bei E-Mails werden immer länger. Über 100 E-Mails pro Tag sind an manchen Bildschir-

men keine Seltenheit. Also werden Sekretärinnen, Assistenten oder ganze Stäbe damit beschäftigt, vorzuselektieren, auszuwerten und bei größeren Anhängen Zusammenfassungen zu schreiben. Es ist genauso absurd wie wahr: die Organisation beschäftigt sich mit sich selbst.

- *Das Geld*: Gehälter sind selbstverständlich streng vertraulich. Das »Verbotene« wird natürlich trotzdem entdeckt und in den Kaffee-Ecken besprochen.
- *Die Absicherung*: man fragt immer wieder Kollegen und drückt sich vor Entscheidungen. Die Führungskraft *sichert* sich ab, der Kunde *springt* ab.
- *Die Verträge*: auf Dutzenden von Seiten wird versucht, jede Kleinigkeit zu regeln (Achtung: wer auffällig lange Arbeitsverträge erhält, sollte gewarnt sein).
- *Der Standardisierungswahn*: in manchen Unternehmen werden Abläufe, Präsentationen und deren Vortragsweise so lange standardisiert, bis selbst der kreativste Mitarbeiter kapituliert. (Mir ist natürlich klar, dass Organisationen Standards brauchen. Aber es kommt auf das Maß der Dinge an.)
- *Die Handbücher*: um auch noch den kleinsten Ablauf oder die unbedeutendste Kompetenz feingliedrig schriftlich niederzulegen, werden kilogrammschwere Organisationshandbücher erarbeitet. Ich habe buchstäblich noch kein einziges Unternehmen erlebt, in dem diese Mammutwerke irgendeine Art von Wertschöpfung oder Nutzen generiert hätten. Im Gegenteil, sie wirken eher wertvernichtend. Wieder beschäftigt sich die Organisation mit sich selbst.
- *Die Zeiterfassung*: »Stempel mich, denn ich misstrauere Dir«. Ein schöner Beginn des Arbeitstages.

Jeder dieser Punkte reizt zu längeren Ausführungen. Doch wodurch entsteht eigentlich Vertrauen? Die wissenschaftliche Forschung ist hierzu relativ blank. Es liegen insgesamt wenig wissenschaftliche Erkenntnisse darüber vor, wie Vertrauen *entsteht* – was Führungskräfte also konkret tun können, damit Vertrauen als *die* zentrale Handlungsmaxime in ihrer Organisation auch wirklich gelebt wird. Dabei ist die Frage nach Vertrauen in Organisationen ja wirklich nicht neu. Die traditionellen Erklärungsansätze aus der

Führungsliteratur sind allerdings erstens wenig überzeugend und beziehen sich zweitens allein auf die Frage, wie man bereits bestehendes Vertrauen *erhalten* kann. Es muss jedoch darum gehen, wie Vertrauen *entsteht*.<sup>14)</sup> Hierauf kommt es an. Bevor ich mich dieser Frage in den ersten drei Wegen zu wirksamer Führung widme, werfe ich einen Blick auf die geläufigsten Empfehlungen, die von zahlreichen Vertrauensaposteln hartnäckig in die Management-Welt und -Literatur getragen worden sind. Diese Vertrauens-»Mythen« halte ich durchgehend für nicht überzeugend und in manchen Fällen schlichtweg für Scharlatanerie im Management.<sup>15)</sup> Doch sehen Sie selbst.

- 11) Es gehört zu den typischsten Befunden meiner Beratungsarbeit, dass verabschiedete Themen, Strategien, Konzepte und Maßnahmen nicht in die Geschäftspraxis *umgesetzt* werden.
- 12) vgl. Die Welt, 17. Mai 2004.
- 13) vgl. hierzu auch Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 30–34 und ders., Vertrauen führt, S. 19. Sprenger bringt in diesem Kontext auch Richtlinienflut und ISO-Standard.
- 14) Die Unterschiede zwischen dem *Entstehen* und dem *Erhalt* von Vertrauen hat Reinhard Sprenger herausgearbeitet. Vgl. Sprenger, Vertrauen führt, S. 85–121.
- 15) Die wohl wichtigsten Beiträge zur »Entmythifizierung« der Vertrauensthematik hat Reinhard Sprenger geliefert. Vgl. z. B. Sprenger, ebenda, S. 15–53.



## 2

# Missverständnisse über Vertrauen

### ›Vertrauen schafft, wer kooperativ führt‹

Die Suche nach dem »optimalen« Führungsstil hat über viele Jahre einen beachtlichen Teil der Management-Diskussion eingenommen. Dabei werden, hier vereinfacht betrachtet, im Wesentlichen der so genannte autoritäre und der kooperative Führungsstil unterschieden.<sup>16)</sup> Diese sind beispielsweise mit folgenden Attributen belegt:

- *Die autoritäre Führungskraft* trifft nahezu alle Entscheidungen selber und berät sich vorher kaum mit Mitarbeitern, erteilt häufig persönliche Anweisungen, kontrolliert die Arbeitsergebnisse sehr direkt, greift häufig in die laufende Arbeit ein.
- *Die kooperative Führungskraft* beteiligt Mitarbeiter an Entscheidungen, nimmt die Rolle eines Moderators wahr, gibt Mitarbeitern eigene Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume, steuert über Zielvereinbarungen.

Damit dürfte die Bewertung ja wohl klar sein. Wer würde schon auf die Idee kommen, bei dieser Charakterisierung – die durchaus repräsentativ ist – Vorteile in einem autoritären Führungsstil zu sehen. Betrachtet man nun den Umkehrschluss, so ergibt sich folgende Konstruktion: Wer einen kooperativen Führungsstil an den Tag lege, baue das Vertrauen seiner Mitarbeiter auf. Diese Anschauung ist in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren so lange wiederholt worden, bis es regelrecht »in« war – und wohl auch noch ist – kooperativ zu führen. So wurden einem kooperativen Führungsstil über lange Zeit vielschichtige Funktionen bzw. Wirkungen zugeschrieben. Der Führungsstil als Wunderwaffe. Hier eine kleine Auswahl aus den gängigen Management-Abhandlungen: »Jeder Manager sollte Folgendes tun (schon der hier deut-

lich werdende Anspruch auf Gemeingültigkeit ist fahrlässig): einen Führungsstil praktizieren, der bei seinen Mitarbeitern Einsatzfreude, gute Teamarbeit und Systematik in der Erledigung der anstehenden Aufgaben bewirkt.« Oder: »Erst durch kooperative Zusammenarbeit wird die wahre Leistungskraft der Mitarbeiter entfaltet.« Das ist, mit Verlaub, Blödsinn.

Die Führungsstil-Debatte ist eine lange Diskussion mit maximaler Irrelevanz.

Ich vertrete dagegen den folgenden Standpunkt: Es gibt keinerlei Beziehung zwischen einem bestimmten Führungsstil und der Führungsleistung bzw. Unternehmensleistung insgesamt. Des Weiteren besteht kein nachweisbarer Zusammenhang zwischen dem praktizierten Führungsstil und dem Maß an Vertrauen, das einer Führungskraft entgegengebracht wird oder das in einer Organisation insgesamt herrscht. Diesen Standpunkt leite ich aus diversen Beobachtungen ab: Genauso, wie es autoritäre Führungskräfte gibt, die enorme Werte für ihr Unternehmen generieren und hohes Vertrauen bei ihren Mitarbeitern genießen, werden manche kooperativ führenden Menschen nie Vertrauen erfahren oder sich durch besondere Leistungen auszeichnen. Natürlich gilt dies auch jeweils umgekehrt.

Im Übrigen unterstellt die generelle Bevorzugung eines bestimmten Führungsstils eine statische Umwelt mit konstanten Rahmenbedingungen für Führung. Das ist schlichtweg realitätsfern. Je nach spezifischer Situation entfaltet ganz unterschiedliches Führungsverhalten die jeweils höchste Wirksamkeit. In einer Turn-around-Situation wäre es beispielsweise alles andere als zielführend, möglichst viele Mitarbeiter einzubeziehen und mit einem hohen Maß an Kooperation zu führen. Schnelle Entscheidungen in kleinstem Kreis sind hier nicht nur wünschenswert, sondern für den Fortbestand des Unternehmens entscheidend. Wirksame Führungskräfte sind nicht aus Prinzip kooperativ, oder weil das gerade modern ist – sie sind dort kooperativ, wo es sinnvoll ist.

Führungsstil beschreibt die Hülle, nicht die Ergebnisse.

## »Vertrauen schafft, wer aktiv darum wirbt«

In manchen Unternehmen scheint die Schaffung von Vertrauen, wenn sie überhaupt als Top-Priorität erkannt wird, als Fleißarbeit (miss-)verstanden zu werden. In jeder Führungskräfte-runde, aber auch gegenüber Kunden, Investoren oder der Öffentlichkeit wird mehr oder weniger vehement darum geworben, den Strategien und Aktivitäten des Unternehmens zu vertrauen. Etwa: »Vertrauen Sie uns, dass sich die Investition in Russland schon nach wenigen Jahren amortisiert haben wird!« Oder: »Wir waren zur Schließung der Niederlassung in Norddeutschland gezwungen und haben uns von rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen leiten lassen – da können Sie uns uneingeschränkt vertrauen.« (Was ist eigentlich »eingeschränkt« vertrauen?) Aus vielen Beobachtungen habe ich folgendes abgeleitet: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit und Intensität, mit der jemand um Vertrauen wirbt, und dem Ausmaß des tatsächlich vorhandenen Vertrauens. Allerdings: der Zusammenhang ist umgekehrt proportional. Mit anderen Worten: je mehr über Vertrauen gesprochen wird, desto kleiner ist das Reservoir tatsächlich vorhandenen Vertrauens.<sup>17)</sup>

Wer aktiv um Vertrauen wirbt, hat es besonders nötig.

Diejenigen Führungskräfte, denen besonders viel Vertrauen auch und gerade in schwierigen Zeiten entgegengebracht wird, haben es dagegen gar nicht nötig, Vertrauen mit geschwungenen Worten einzuwerben. Sie lassen ihr Handeln für sich sprechen.

Wer Vertrauen schaffen will, muss handeln statt reden.

Bis hierhin ist der Versuch, Vertrauen durch aktives Werben entstehen zu lassen, nicht mehr und nicht weniger als unwirksames Management. Allerdings kommt in vielen Fällen noch etwas hinzu: Ich habe immer wieder beobachtet, dass die Aufforderung »Vertrauen Sie mir« häufig dazu dient, auf unangenehme Fragen

nicht eingehen zu müssen und eigene Fehler oder Schwächen überspielen zu können. Wer dann dennoch nachfragt, wird nicht selten abgekanzelt und in die Bösewicht-Ecke des Misstrauens gestellt. Die unangenehmen Fragen brauchen dann zwar tatsächlich nicht mehr beantwortet zu werden, aber ein solches Verhalten ist hochgradig manipulativ.

### »Vertrauen schafft, wer aktiv zuhört«

Dieser Punkt ist insofern interessant, als mangelndes bzw. mangelhaftes Zuhören – nicht nur im Management – weit verbreitet zu sein scheint. Ich glaube, dass viele Führungskräfte und Mitarbeiter die Qualität ihrer jeweiligen Arbeitsergebnisse verbessern könnten, würden sie aufmerksamer zuhören – ihren Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Kollegen, Kritikern usw. Deshalb gibt es auch wohl kein Verkaufstraining mehr, das ohne den Baustein »Zuhören« auskommen würde. Soweit einverstanden. Aber ist unser Anspruch an wirksame Führung, die Vertrauen *schafft*, denn schon so weit gesunken, dass wir wirklich glauben, durch bloßes Zuhören könne nachhaltig Vertrauen aufgebaut werden? Auch wenn ich mich hiermit wieder gegen eine weit verbreitete Meinung stelle: die Antwort kann nur *nein* heißen. Zur Begründung biete ich folgende Überlegung an. Ich bin zunächst der Auffassung, dass »aktives Zuhören« ein Widerspruch in sich ist. Zwar hat der Terminus Einzug in die Management-Rhetorik gefunden. Es ist modern, sich der Forderung nach *aktivem Zuhören* anzuschließen und allerlei Segnungen damit zu verbinden. Damit nicht genug: die Steigerung besteht dann im so genannten *proaktiven Zuhören*, wobei mir noch niemand wirklich erklären konnte, was darunter eigentlich zu verstehen ist.

Zuhören ist passiv.

Dies zu akzeptieren, erscheint mir wichtig. Wer zuhört, ist passiv – wer redet, ist aktiv. Natürlich sollte sich jeder Zuhörende ernsthaft darum bemühen, dies möglichst *aufmerksam* zu machen.

Er bleibt jedoch in einer passiven, aufnehmenden Rolle. Es geht mir hier nicht um begriffliche Haarspalterei, sondern darum zu relativieren. Was soll allein durch so genanntes »aktives« Zuhören nicht alles bewirkt werden – z. B. Vertrauen schaffen u.v.m.

Mit Verlaub: die Schaffung von Vertrauen gehört ohne Zweifel zu den schwierigeren, wenn nicht sogar anspruchvollsten Management-Aufgaben überhaupt. Aufmerksames Zuhören dagegen ist meines Erachtens nicht mehr und nicht weniger als ein Bestandteil guter Manieren. So wie es Manieren bei Tisch gibt, die für jeden kultivierten Menschen eine Selbstverständlichkeit sein sollten – es offenbar aber oft nicht sind, wie die quer vor dem Teller auf dem Tisch liegenden Unterarme unwiderruflich belegen – gehört aufmerksames Zuhören für mich zu den »guten Manieren« im Management. (Auch wenn es sich für manchen altbacken anhören mag: Pünktlichkeit, gegenseitiger Respekt und ein Diskurs in der Sache und um der Sache willen, der auf persönliche Eitelkeiten verzichten kann, gehören ebenfalls dazu.) Man lässt seinen Gegenüber eben ausreden und unterbricht ihn nicht; und man schaut, während der andere redet, nicht geistesabwesend aus dem Fenster und zählt das Herbstlaub, sondern widmet seine ungeteilte Aufmerksamkeit dem Gesprächspartner. Punkt.

Wer allerdings ernsthaft glaubt, mit dem Einhalten dieser einfachsten Standards – um nicht wieder von Selbstverständlichkeiten zu reden – Vertrauen schaffen zu können, der ist entweder welt- bzw. organisationsfremd, oder aber er hat den Anspruch an sich und seine Mitarbeiter in einem völlig inakzeptablen Ausmaß heruntergeschraubt. Oder beides.

### **›Vertrauen schafft, wer geradlinig ist‹**

Auch Geradlinigkeit wird immer wieder an vorderster Stelle bei den vertrauensbildenden Tugenden genannt.<sup>18)</sup> In etwa: »Wer zu seiner Meinung steht und sie auch morgen noch vertritt, dem kann man vertrauen.« Die Relevanz ist hier insofern gegeben, als der Umkehrschluss sicherlich bestehendes Vertrauen zerstören kann: Wer seine Meinung offensichtlich nach dem Wind der öffentlichen oder betrieblichen Meinung ausrichtet und im Drei-

Tages-Rhythmus ändert, wer bei dem geringsten Widerstand bereits umfällt, der verliert Vertrauen. Auch wenn es hier nicht das Thema ist, komme ich um eine Anmerkung nicht herum: Ich bin davon überzeugt, dass ein Großteil der deutschen Politikverdrossenheit genau hier ihren Ursprung hat: Wahltermine und Machterhalt stehen eindeutig höher im Kurs als die langfristig beste und belastbarste, sachbezogene Lösung. Insofern kann gradliniges, konsistentes Verhalten dazu beitragen, dass Vertrauen *erhalten* bleibt (auch wenn selbst hierfür nach meiner Überzeugung noch andere Zutaten hinzukommen müssen). Es scheint mir jedoch nicht geeignet und ausreichend, um Vertrauen zu *schaffen*. Im Übrigen mag die erhoffte Wirkung der Gradlinigkeit für Zeiten stabiler Märkte und prognostizierbarer Geschäftsentwicklungen noch in gewissem Maße gegolten haben. In turbulenten Zeiten mit hoher Marktdynamik kann sie immer schwerer aufrechterhalten werden. Hier kann sich übertriebene »Geradlinigkeit« sehr schnell als Hemmschuh für die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens entpuppen. Schauen wir uns zur Illustration dieses Gedankens das viel diskutierte Thema der Arbeitsplatzsicherheit, kommuniziert und personalisiert als der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, an. Wenn die Unternehmensleitung betriebsbedingte Kündigungen für das laufende und kommende Geschäftsjahr ausgeschlossen hat, dann aber die wichtigsten Kunden abspringen und langfristige Verträge gekündigt werden, darf der nüchterne Blick auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht durch Versprechungen – und einem hieraus abgeleiteten Wunsch nach Geradlinigkeit – getrübt werden. Geradlinigkeit, die das Unternehmen ohne Umwege oder auch indirekt gegen die Wand fährt, nützt keinem etwas. Es sollte zwar selbstverständlich sein, aber in gewissen Kreisen, die mehr an Ideologien haften als an der betrieblichen Realität, muss man immer wieder betonen, dass niemand gerne Leute entlässt. Allerdings führt der explizite Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen in die Irre. Er produziert eine Schein-Sicherheit. Mehr nicht. Es ist eine Zusage, die unter Wettbewerbsbedingungen gar nicht gegeben werden kann. Wenn einige (erstaunlicherweise zahlreiche) Unternehmenslenker es dennoch tun, muss – auch wenn manche dies gar nicht gerne hören werden – unwirksames Management

attestiert werden. Und in bezug auf das hier behandelte Thema Vertrauen ist folgende Wirkung von besonderem Interesse: wer betriebsbedingte Kündigungen für die nächsten Jahre ausschließt, der tut dies im Wesentlichen aus einem Grund: er will Vertrauen schaffen – das Vertrauen der Beschäftigten in die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze. Allerdings müsste schon die Zusage an sich bei näherer Hinsicht eher Skepsis als Vertrauen auslösen: Wie kann die Geschäftsleitung überhaupt eine solche Zusage geben?<sup>19)</sup> Warum können wir sicher sein, dass trotz aller Marktveränderungen unsere Arbeitsplätze allesamt und auf Jahre hinaus sicher sein sollten? Diese und andere Fragen liegen auf der Hand; sie sind im wahrsten Sinne des Wortes nahe liegend. Denken Sie bitte nicht, dass unsere Leute so kurzsichtig oder unwissend wären, dass sie sie nicht stellen. Sie stellen sie. Wenn auch nicht explizit in Richtung Unternehmensleitung, dann doch untereinander. Oder sie bewegen sie nur in ihrem Kopf. Das ist allemal ausreichend, um die vorhandene Energie weg von der eigentlichen produktiven Leistungserstellung auf Gerüchte, Unruhen und Misstrauen zu lenken. Dann ist das Unternehmen bereits mit einem Virus infiziert, der schwer zu stoppen ist. Wer dann auch noch trotz widrigster Marktentwicklungen und einer sich abzeichnenden Unternehmenskrise an der Arbeitsplatzzusage festhält – man will ja geradlinig sein – der zerstört meiner Auffassung nach sogar vorhandenes Vertrauen und erreicht damit genau das Gegenteil dessen, was ursprünglich beabsichtigt war.

Auch viele andere Management-Entscheidungen werden um den Preis einer vordergründigen Geradlinigkeit durchgezogen, »weil man sich ja so entschieden hatte«, weil ein Rückzieher negativ wirken würde oder als Gesichtsverlust empfunden werden könnte. Das Spektrum reicht von Personaleinstellungen (Warum wird das sinnvolle Instrument der Probezeit eigentlich überall zwar formal eingesetzt, aber in den meisten Fällen faktisch nicht wirksam bis gar nicht genutzt?) bis zu Investitionsentscheidungen. Scheinbare Gradlinigkeit statt Anpassungsfähigkeit. Das ist weder wirksames Management noch zur Schaffung von Vertrauen geeignet. Reinhard Sprenger hat es auf den Punkt gebracht: man kann Meinungswechsel auch positiv interpretieren: als Lernen.<sup>20)</sup>

## ›Vertrauen schafft, wer Freude durch Arbeit ermöglicht‹

In einer merkwürdigen Mischung aus Organisations-Romantik und Realitätsferne wird immer wieder gefordert, die Erledigung der im Unternehmen anstehenden Aufgaben müsse Freude bereiten; Spaß machen. Dieser Freude-durch-Arbeit-Ansatz wird als zentrales Ziel auf den Schild der Mitarbeiterführung gehoben und als ein Maßstab in der Beurteilung der jeweiligen Führungsleistung definiert. Ich halte diesen Anspruch für nicht gerechtfertigt, und zwar im Wesentlichen aus drei Gründen. Ich beziehe mich mit dieser Argumentation teilweise auf Fredmund Malik, der diesen Ansatz im Zusammenhang mit Missverständnissen über wirksame Führung ebenfalls kritisch hinterfragt hat.

*Erstens* wirkt er *zweckentfremdend*. Es ist der Zweck von Unternehmen, wettbewerbsfähige Leistungen zu erstellen und mittels einer marktgerechten Honorierung bestimmte Ergebnisse zu erwirtschaften. Punkt. Es ist *nicht* der Zweck von Organisationen, ihren Mitgliedern – den Beschäftigten – Glücks- oder Zufriedenheitsgefühle zu verschaffen.<sup>21)</sup> Wenn sich diese einstellen, etwa weil wirksame Führungskräfte am Werke sind, die ihre Mitarbeiter fordern und fördern, umso besser. Aber es kann weder Zweck noch erster Orientierungspunkt für gute Führung sein. Jene Romantiker, die dies kaltherzig und profitorientiert finden und deshalb ablehnen (und die in der Regel nie selbst Führungsverantwortung getragen haben), will und kann ich mit meiner Argumentation wohl nicht erreichen. Damit kann ich allerdings gut leben, wenn diejenigen, die Verantwortung tragen und am Ende des Tages ein bestimmtes Ergebnis vorzuweisen haben, meiner Auffassung etwas abgewinnen können.

Mein *zweiter* Einwand ist, dass der Freude-durch-Arbeit-Ansatz *unrealistisch* ist. Buchstäblich kein Beruf der Welt kann wirklich dauerhaft und kontinuierlich Freude bereiten. Kein Zahnarzt, der das achtunddreißigste Mal innerhalb einer Woche Zahnstein entfernt und Löcher schließt, wird so denken. Kein Anwalt, der immer wieder ähnliche Briefe schreibt und Prozesse führt und kein Pilot, der zum x-ten Mal die gleiche Durchsage macht, wird ernsthaft behaupten, von stetigen Glücksgefühlen begleitet zu sein.<sup>22)</sup> Denn je-



der Beruf besteht letztlich zu einem beachtlichen Teil aus Routine-tätigkeiten. Das wird merkwürdigerweise häufig übersehen. Auch mein eigener Arbeitgeber kann nicht dafür zuständig sein, mir solche Empfindungen zu verschaffen. Dabei kann ich mir keinen besseren Job – außer der Selbständigkeit – vorstellen: uneingeschränkte Leistungsorientierung, abwechslungsreiche Fragestellungen, sehr viel Kontakt mit unterschiedlichen Menschen, Gestaltungsmöglichkeiten. Selbst das manchmal nervige Reisen empfinde ich unter dem Strich eher als bereichernd. Und dennoch: Glück und Zufriedenheit waren nie die Angelegenheit des Unternehmens, für das ich gearbeitet habe. Keine Organisation der Welt kann sie produzieren. Vielmehr scheinen Glück und Zufriedenheit aus der Aufgabe und aus den erzielten Ergebnissen zu entstehen. Fredmund Malik drückt es so aus: »Organisationen ... brauchen nicht *Erlebnisse*, sondern *Ergebnisse*.«<sup>23)</sup> Ich bin der festen Überzeugung, dass wirksames Management in jedem Fall zu zufriedeneren Mitarbeitern führt. Wer wirksam führt – und damit wirksam handelt – braucht keine Freude-durch-Arbeit-Slogans in den Hochglanzbrochüren. Im Übrigen bedarf es in jedem Fall einer weiteren Zutat: Der entsprechenden inneren Einstellung jedes Einzelnen. Psychologen, Soziologen und andere zerbrechen sich ja schon seit längerer Zeit die Köpfe darüber, warum für die einen das Glas halb voll und für die anderen das Glas halb leer ist. Ich will an dieser Stelle nicht darauf eingehen, wichtiger erscheint mir die Erkenntnis – besser: Beobachtung –, dass auch bei der Erledigung einfachster Aufgaben das Glas eben halb voll sein kann. Ich denke beispielsweise an die Toilettenfrau, die in unserem Wochenend-Refugium am Timmen-dorfer Strand seit vielen Jahren für ein bestimmtes Strand-WC verantwortlich ist. Es ist nicht nur das sauberste Strand-WC an der gesamten Ostsee und wahrscheinlich darüber hinaus, es gibt zudem klassische Musik und immer ein freundliches Lächeln. Sie selbst sagte einmal: »Ich leiste doch einen konkreten Beitrag dafür, dass sich die Urlauber hier wohl fühlen.« Dem ist nichts hinzuzufügen – außer vielleicht dem Wunsch, dass mehr Menschen in unseren Unternehmen so denken mögen.

*Drittens* untergräbt der Anspruch, das Unternehmen sei für das Glück der Mitarbeiter zuständig, die *Verantwortung* jedes Einzelnen.<sup>24)</sup> Es ist natürlich gar nichts dagegen einzuwenden, wenn

Mitarbeiter Spaß an ihren Tätigkeiten haben und hieraus Zufriedenheit ziehen. Wer könnte schon etwas dagegen haben. Ich habe jedoch ganz entschieden etwas dagegen, dass hierfür ein anderer – die Organisation – verantwortlich sein soll. Hierin liegt der vielleicht schwerwiegendste Irrtum des Freude-durch-Arbeit-Ansatzes: eine ganz spezielle Form von Nicht-Verantwortlichkeit. Wer diesen Ansatz propagiert und gleichzeitig die Eigen-Verantwortlichkeit der Mitarbeiter fördern will, der befindet sich auf dem Holzweg! Wenn also der Zweck von Unternehmen entfremdet wird, der diskutierte Ansatz durch die Praxis nicht bestätigt werden kann und die individuelle Verantwortung untergraben wird, dann kann ich beim besten Willen nicht erkennen, wie irgendeine Vertrauensschaffende Wirkung hiervon ausgehen soll.

### **›Vertrauen schafft, wer Beziehungen langfristig aufbaut‹**

Eine weitere, weit verbreitete Annahme besteht darin, dass Vertrauen über längere Zeiträume aufgebaut wird, denn Vertrauen »muss man sich erst einmal verdienen.« Ganz abgesehen davon, dass ich diese Forderung nicht teile, werden hier zwei Phänomene vermischt, die durchaus unterschiedliche Charakteristika aufzeigen: Vertrauen auf der einen und Vertraulichkeit auf der anderen Seite. Wenn man obiger Annahme folgte, entsteht Vertrauen demnach aus Vertraulichkeit. Nun ist es allerdings so, dass es für diesen angeblichen Zusammenhang keinerlei Beleg gibt. Ansonsten müssten ja gerade diejenigen Organisationen, die besonders geringe Mitarbeiterwanderungen aufweisen und Quereinsteiger von außen noch nie gesehen haben, vor Vertrauen nur so strotzen. Etwas anderes kommt noch hinzu: selbst wenn die Annahme von langfristigen Beziehungen als Voraussetzung für Vertrauen in der Vergangenheit noch richtig gewesen wäre – in Zukunft wird ihre Gültigkeit immer stärker in Frage zu stellen sein. In Zeiten der *Economy of Speed*, weltumspannender Kommunikations- und Informationsnetze und *Global Sourcing* werden organisatorische Grenzen in immer stärkerem Maße aufgelöst. Lokale Arbeitsgruppen werden durch virtuelle Teams ersetzt. Je virtueller das Management

von Organisationen wird, desto wichtiger wird Vertrauen als das handlungsleitende Organisationsprinzip. Aber es kann sich eben nicht aus langjährigem Kennen, aus Vertrautheit, entwickeln. Häufige Arbeitsplatzwechsel und die Ablösung des *organization man*, der sein gesamtes Beschäftigungsleben wie selbstverständlich in einer einzigen Organisation verbracht hat, durch wechselnde und sich verändernde *assignments* – also Aufgaben auf Zeit – bestätigen und verstärken diesen Trend.

### »Vertrauen schafft, wer auch Fehler zugibt«

Viele so genannte Management-Weisheiten werden ohne kritische Reflexion formuliert, übernommen und immer wieder zum Besten gegeben. Was häufig genug gesagt wurde, genießt irgendwann den Nimbus der Allgemein-Gültigkeit. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Vorstellung, dass derjenige Vertrauen schafft, der auch eigene Fehler zugeben in der Lage ist. Immer wieder wird dieser scheinbare Zusammenhang betont. Klingt ja auch gut und einleuchtend; und wer ihn postuliert, kann sich breiten Applauses sicher sein. Nach meiner Auffassung und Beobachtung ist er allerdings nicht zu Ende gedacht. Denn in 98 Prozent der Fälle, in denen sich Menschen zu ihren Fehlern bekennen, hat dies keinerlei Konsequenzen. Ein immer wieder zu beobachtendes Ritual: wenn überhaupt einmal in Vorstandssitzungen, Projekt-Lenkungsausschüssen oder anderen Führungskräfte-Meetings ein Fehler zugegeben wird, dann immer von einem der Stärksten im Raum. Oftmals besteht der »Fehler« darin, dass eine der ausgeprägtesten Stärken ausnahmsweise einmal nicht zur Geltung kam. So offenbart beispielsweise der Chef der Unternehmenskommunikation, als glänzender Redner im ganzen Unternehmen und darüber hinaus bekannt, dass er sich bei der Pressekonferenz zum Thema Umweltschutz ganz schön verhaspelt habe. Oder der Produktionsleiter kokettiert damit, dass er die jüngste Konstruktionszeichnung seiner Leute gar nicht verstanden hätte. Die Kollegen in der Führungsrunde schmunzeln, wissen sie doch genau, dass keiner im Unternehmen dem Produktionsleiter in punkto Sachkenntnis und intellektueller Kapazität das Wasser reichen kann. Was er also

wirklich sagt, ist: »Meine Leute sind so blöd, dass sie eine Konstruktionszeichnung entwerfen, die nicht einmal ich verstehe.« Es geht mitnichten um das Eingeständnis eigener Fehler, sondern um rhetorische Stilmittel, mit denen die eigene Position erhöht und die Leistung anderer gemindert werden soll. Beide Beispiele haben eine weitere entscheidende Gemeinsamkeit: mit dem Zugeben scheinbarer Fehler brauchen beide nicht im Entferntesten mit Konsequenzen zu rechnen. Dieses ungeschriebene Gesetz hat in nahezu allen Organisationen Gültigkeit. Damit wird jedoch den vertrauensschaffenden Maßnahmen die Grundlage entzogen und die Kraft genommen. Wer mit scheinbaren Fehlern oder Schwächen, bei der keinerlei Möglichkeit irgendeiner Konsequenz im Raum steht, kokettiert, der macht sich nicht wirklich verwundbar.<sup>25)</sup>

Und hiermit, mit der Verwundbarkeit, sind wir beim ersten Weg zu wirksamer Führung angelangt.

- 16) vgl. z. B. Neuberger, Führen und führen lassen, S. 426–481.
- 17) vgl. Sprenger, Vertrauen führt, S. 85–87.
- 18) vgl. ebenda, S. 87 f.
- 19) Zur theoretischen Untermauerung ist ein Rückgriff auf Friedrich August von Hayek nach wie vor empfehlenswert. Von Hayek hat verdeutlicht, dass eine zentrale Instanz immer den dezentralen Einheiten in Bezug auf Markt-Knowhow unterlegen sein muss. Dies gilt sowohl auf gesellschaftlicher Ebene für die staatliche Bürokratie im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Unternehmen, als auch auf Unternehmens-ebene für die Firmenzentrale im Vergleich mit den dezentralen Einheiten. Vgl. von Hayek, Die Anmaßung von Wissen, insbesondere S. 3–15.
- 20) vgl. Sprenger, Vertrauen führt, S. 88.
- 21) vgl. hierzu auch Malik, Führen Leisten Leben, S. 27–31. Malik nennt diesen Ansatz im Zusammenhang mit Irrlehren über wirksames Management. Ich übertrage den Gedanken auf die Vertrauens-Thematik: Wer den Freude-durch-Arbeit-Ansatz als Quelle für die Schaffung von Vertrauen heranzieht, unterliegt einem doppelten Irrtum. Erstens ist es nicht Aufgabe von Unternehmen, für Glücksgefühle ihrer Mitarbeiter zu sorgen und zweitens kann hierdurch – selbst wenn es eine Aufgabe des Unternehmens wäre und auch gelänge – kein Vertrauen geschaffen werden.
- 22) vgl. ebenda, S. 82.
- 23) ebenda, S. 31.
- 24) Mit diesem dritten Punkt gehe ich über die Argumentation von Malik hinaus.
- 25) vgl. hierzu auch Sprenger, Vertrauen führt, S. 88.

## **Erster Weg: Sich verwundbar machen**

Die ersten drei Wege wirksamer Führung beschäftigen sich mit der Frage, wie Vertrauen – gleichsam als Fundament wirksamer Führungsleistungen – konkret *geschaffen* werden kann. So unterschiedlich diese drei Wege und meine darin enthaltenen Vorschläge auch sind, so haben sie doch eine beachtenswerte Gemeinsamkeit: Sie stehen bisher nicht im Zentrum der Führungsdiskussion und werden in der Management-Praxis vieler Unternehmen nur unzureichend beachtet und manchmal regelrecht mit Füßen getreten.

Auf dem ersten Weg zu wirksamer Führung greife ich auf Reinhard Sprenger zurück, der in diesem Zusammenhang folgenden Gedanken entwickelt hat: Nur wer sich verwundbar macht, wird einen Vertrauensprozess in Gang setzen können.<sup>26)</sup> Ich habe durch verschiedene Beobachtungen und eigene Erfahrungen die Kraft und Gültigkeit dieser Überlegung bestätigt gefunden. Mein erstes Beispiel bezieht sich auf eine kleine Buchhandlung an der Ostsee, in der ich zwei interessante Neuerscheinungen entdeckte. Vom winterlichen Spaziergang kommend, hatte ich jedoch kein Geld bei mir. Die Verkäuferin – wie ich Monate später erfuhr, ist sie auch die Inhaberin – reagierte spontan und unaufgeregt: »Sie können die Bücher gern schon mitnehmen und nächste Woche bezahlen.« Auch meinen Ausweis (da sieht man mal, wie wir auf Misstrauen getrimmt sind) wollte sie nicht als Pfand. »Das ist nicht erforderlich.« Obwohl wir an jenem Abend wieder nach Hamburg zurückfahren wollten, sind wir noch einen Tag länger geblieben und ich habe am nächsten Morgen als erstes die Bücher bezahlt. Warum? Weil die Inhaberin sich wirklich verwundbar gemacht hatte. Sie kannte mich nicht, und ich hätte ohne Probleme den Ort verlassen können, ohne jemals die Bücher zu zahlen. Sie hatte Vertrauen *geschaffen*. Und dieses Vertrauen entwickelte eine

unglaublich starke verpflichtende Wirkung. Heute setze ich übrigens in »meinem« Buchladen am Timmendorfer Strand pro Jahr sicher genauso viel um wie bei Amazon oder den großen Buchhandlungen in Hamburg.

### Vertrauen verpflichtet.

Ein zweites Beispiel begegnet mir seit Jahren in der deutschen Firmenzentrale eines Kundenunternehmens, genauer gesagt in der Kantine. Jeder Mitarbeiter gibt über seinen mit Geld geladenen Firmenausweis die gewählten Speisen und damit die Summe selbst in die Kasse ein. Wieder greift, sozusagen mit mechanischer Sicherheit, die Kette Verwundbarkeit – Vertrauen – Verpflichtung: es gibt absolut niemanden, der das geschaffene Vertrauen missbrauchen würde.

Stellvertretend für viele Unternehmenssituationen erwähne ich noch ein drittes Beispiel, das sich auf eine strategische Fragestellung bezieht. In irgendeiner Ausprägung beschäftigt nahezu jedes Unternehmen das Thema firmenübergreifender Kooperationen. Ganz gleich ob sich die Kooperation im nationalen oder internationalen Kontext abspielt, basiert sie wesentlich auf Vertrauen, weil eben nicht jede Eventualität in Vertragsparagrafen gegossen werden kann. Dabei können die so genannten harten Fakten – kostenseitige Synergieeffekte, Marktanteilsausweitung, Wachstumspotenziale und vieles andere mehr – sich noch so glänzend darstellen; wenn das erforderliche Vertrauen fehlt, wird die Kooperation scheitern oder gar nicht erst zustande kommen. Diese Logik gilt für alle denkbaren Formen von Kooperationen – von der losen Zusammenarbeit im Einzelfall bis zur gesellschaftsrechtlichen Beteiligung und Fusion. Der Vorstand eines deutschen Energieunternehmens, im Gespräch über den zurückliegenden Prozess der Anteilsveräußerung, auf meine Frage, warum der Bieter mit dem höchsten Preisangebot nicht den Zuschlag erhalten hat: »Natürlich hatte die Stadt als bisheriger Mehrheitsaktionär, insbesondere wegen der angespannten Haushaltslage, ein Interesse an einem möglichst hohen Verkaufspreis. Aber wir haben diesem Bieter nicht vertraut. Das gesamte Management hatte bei uns den Ein-

druck, dass wir sozusagen im Vorbeigehen schnell akquiriert werden sollten, um sich dann wieder wichtigeren Themen widmen zu können. Es war auch immer nur die zweite, teilweise dritte Führungsebene bei uns. Wirklichen Einblick in deren Strategie und Geschäftsentwicklung haben wir nicht bekommen. Ganz anders der Bieter, der trotz eines niedrigeren Preises den Zuschlag erhalten hat: zu den wichtigen Meetings ist der gesamte Vorstand inklusive Vorsitzendem angereist. Sie haben ihre Bücher wirklich offen gelegt, so wie wir es auch getan haben, und uns klar und nachvollziehbar dargestellt, dass unser Unternehmen ein ganz wesentlicher Eckpfeiler ihrer Wachstumsstrategie ist.«

Diese drei Praxisbeispiele mögen zur Illustration des ersten Weges zu wirksamer Führung ausreichen.

Wer Vertrauen *schaffen* will, muss sich verwundbar machen. Das so geschaffene Vertrauen entfaltet eine ungeheuer starke, verpflichtende Wirkung. Die Kette Verwundbarkeit–Vertrauen–Verpflichtung stellt alle gängigen Versuche, Vertrauen zu schaffen mitsamt den dazugehörigen Hochglanz-Appellen in den Schatten.

Ich werde in Workshops und Beratungsprojekten immer wieder nach konkreten Vorschlägen gefragt, um den Prozess Verwundbarkeit–Vertrauen–Verpflichtung in Gang zu setzen.<sup>27)</sup> Die nächsten Abschnitte werden sich deshalb mit der Entwicklung wirksamer Lösungen für die Praxis beschäftigen. Einige meiner Vorschläge werde ich in späteren Kapiteln aufgreifen und aus anderen Blickwinkeln detaillierter analysieren.

## **1. Jemanden wirklich brauchen**

Mitarbeiter wollen gebraucht werden – ein »alter Hut«. Sie wollen spüren, dass das Unternehmen ein kleines Problem ohne Sie bekommen würde; dass sie einen Beitrag liefern, einen Unterschied machen. Was Sie also zuallererst tun können, ist, Ihre Mitarbeiter dies spüren zu lassen. Allerdings nicht mit Worten und

Hochglanzbroschüren (»Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes asset«), sondern im Wesentlichen auf folgenden zwei Wegen: durch ihr konkretes *Handeln* und durch die Gestaltung der *Assignments*, der Arbeitsaufträge für Ihre Leute. Wer seine Mitarbeiter in die Verantwortung lässt, der zeigt durch sein Handeln, dass er sie wirklich braucht. Ich werde darauf zurückkommen. Wer die Assignments so gestaltet, dass konkrete Beiträge zum Gesamtergebnis deutlich werden, der wird eher Mitarbeiter haben, die sich im positivsten Sinne gebraucht fühlen, als jemand, der zwischen den einzelnen Tätigkeiten eines Mitarbeiters und dem Gesamten keinen Bezug herzustellen weiß. In diesem Zusammenhang ist eine Einschränkung oder, besser, Grenze von Bedeutung. In kleineren und mittelständischen Firmen werden diese Empfehlungen noch relativ leicht umzusetzen sein. Oder, von der anderen Seite betrachtet: je größer die Organisation, desto schwieriger wird es. Ein Gefühl des Gebrauchtwerdens kann kaum noch entstehen. Wie sollen Unternehmen mit fünfzig- oder zweihunderttausend Mitarbeitern eigentlich glaubwürdig vermitteln, dass sie einen bestimmten Mitarbeiter wirklich brauchen; dass sie ohne seine Leistung, seinen Beitrag ein wie auch immer definiertes Problem hätten? Das mag auf hoch spezialisierte Überflieger vielleicht noch zutreffen; für neunundneunzig Prozent sieht die Welt in großen Konzernen diesbezüglich anders aus. Hier liegt ein unschätzbare Vorteil kleinerer und mittlerer Unternehmen. In großen Konzernen wird es dann allerdings umso wichtiger, dass die Führungskräfte auf Abteilungs- oder Bereichsebene das schaffen, was man eine »Organisationsheimat« nennen könnte. Es muss dann eben der Beitrag zum Gesamtergebnis der Unterabteilung »Vertrieb Nord-West« verdeutlicht werden, mit dem sich der Mitarbeiter, wenn auch nicht unersetzbar (das sind die allerwenigsten Menschen wirklich), so doch wertvoll macht. Aber es ist eine Schleife mehr; ein zusätzlicher Abstraktionsgrad.

## **2. Nur Ergebnisse zählen**

Zahlreiche Manager haben geradezu panische Angst davor, Anzeichen von Verwundbarkeit zu offenbaren. Zu den fatalen Konse-



quenzen dieses »Alles-im-Griff-haben-Wollens« gehört die Neigung, sich nicht nur selbst mit Nebensächlichkeiten zu beschäftigen, sondern auch die Tätigkeiten der Mitarbeiter minutiös zu verfolgen. Nicht die Verabredung von Ergebnissen steht im Mittelpunkt, sondern die Auseinandersetzung mit jedem kleinen Schritt dorthin. Unrealistisch? Zumindest immer wiederkehrender Bestandteil meiner Beobachtungen quer durch die Unternehmen und Hierarchieebenen. Und in jedem Fall in höchstem Maße unwirksam. Jeder kennt sie, die Dauer-Kontrolleure: »Sich lieber noch mal vergewissern, dass das Projekt auch in die richtige Richtung läuft. Wir haben zwar in der vergangenen Woche die Ziele und anzustrebenden Ergebnisse besprochen, aber man weiß ja nie.« Wenn Sie Ihre Leute nachhaltig in die innere Kündigung schicken wollen, ist dies einer der sichersten Wege dorthin. Oder der Marketing- bzw. Regionalleiter, der zwei Drittel seiner Zeit auf dem Beifahrersitz seiner Vertriebsleute verbringt und sich dann noch rühmt, den Kontakt zur Basis und zum Kunden nie verloren zu haben. Oder der Vorstand, der jeden Tag nachfragt, wie weit das Redemanuskript gediehen ist, obwohl die Besprechung des Entwurfs erst in zwei Wochen auf der Agenda steht. Oder der Vorgesetzte, der jeden Abend kontrolliert, wann die Lichter in den einzelnen Büros ausgehen. Und so weiter; die Liste ließe sich leicht verlängern. Wer sich so oder ähnlich verhält, wird binnen kürzester Zeit von Mitarbeitern umgeben sein, die ihre gesamte Energie, Kreativität und Einsatzbereitschaft auf die Zeit nach 17 Uhr lenken.

Mein Appell ist einfach und klar:

Vereinbaren Sie Ergebnisse mit Ihren Mitarbeitern und vertrauen Sie darauf, dass jeder Mitarbeiter seinen eigenen Weg dorthin findet.

Es wird der individuell jeweils beste sein. Und es werden Wege sein, die sich um einiges voneinander unterscheiden. Das ist nicht nur akzeptabel, sondern wichtig und gut so. Denn in den meisten Unternehmen und Verantwortungsbereichen benötigen wir mehr Vielfalt und weniger grauen Einheitsbrei.

Hierzu ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie sind der Vertriebsleiter eines Pharmaunternehmens, dessen Vertrieb in fünf Regionen organisiert ist. Ihre wichtigsten Zielsetzungen sind die Steigerung des Gesamtumsatzes um X Prozent sowie des Deckungsbeitrages um Y Prozent. Sie erleichtern allen Beteiligten und nicht zuletzt sich selbst das Leben ganz erheblich, wenn Sie mit den fünf Regionalleitern lediglich das Ergebnis, also den Beitrag vereinbaren, den jede Region zum Gesamtergebnis liefern wird – in diesem Beispiel ausgedrückt in einem Umsatz- und einem Deckungsbeitragsergebnis. Überlassen Sie Ihren Mitarbeitern die Suche nach den besten Wegen zur Erreichung der Ergebnisse! So könnte beispielsweise Regionalleiter Schultze vorhaben, seinen Beitrag im Wesentlichen durch seine fünf Top-Kunden zu erreichen. Die Industriestruktur der Region gibt nicht mehr her und dementsprechend wird er auch das ihm zur Verfügung stehende Marketing-Budget für einen einzigen, dafür aber sehr hochkarätigen Event mit den Top-Kunden verwenden. Ganz anders ist vielleicht die Situation bei Regionalleiter Mayerhofer. In der stark mittelständisch geprägten Region ist er auf eine möglichst große Kundenzahl angewiesen um sein Ergebnis erreichen zu können. Seine Aktivitäten, die sich beispielsweise im Marketingplan widerspiegeln, werden völlig andere sein als bei Schultze. Bei Regionalleiter Müller liegen die Dinge wieder anders. Da zwei Wettbewerber stark in den Vertrieb für diese Region investiert haben, drohen bestehende Kunden abzuspringen. Müller muss neue Wege gehen: Zum einen wird er sich stark um die Akquisition von Neukunden kümmern, zum anderen verhandelt er mit ausgewählten Kunden besondere Rabatte und Kundenbindungsmaßnahmen. Für den vierten und fünften Regionalleiter wird die spezifische, individuelle Situation wiederum anders ausgeprägt sein. Die Bedingungen sind in München niemals wie in Köln oder in Hamburg. Niemals. Weil es mir besonders wichtig erscheint, wiederhole ich folgende Empfehlung: überlassen Sie Ihren Mitarbeitern die Suche nach den besten Wegen, um die verabredeten Ergebnisse zu erreichen. Da Ihre Mitarbeiter näher an ihrem eigenen Geschäft sind, werden sie aller Wahrscheinlichkeit nach auch in ihren jeweiligen »Entdeckungsverfahren«<sup>28)</sup> erfindungsreicher, kompetenter und marktnäher sein als Sie selbst. »Das ist doch

blauäugig« könnte ein typischer Einwand an dieser Stelle sein. Ein solcher Einwand wäre allerdings geprägt durch Misstrauen und Anmaßung. Misstrauen, weil Sie fürchten, ausgenutzt zu werden. Anmaßung, wenn Sie glauben, die individuell jeweils besten – und in der Regel sehr unterschiedlichen – Lösungswege besser zu kennen als der einzelne Mitarbeiter selbst.

Wo Vertrauen herrscht, zählen nur Ergebnisse.

Nutzen Sie die Vielfalt individueller Lösungswege! Ihre Organisation bzw. Ihr Verantwortungsbereich wird dadurch weniger anfällig gegen Schwankungen und Rückschläge im Markt.

### 3. Verzichten

Für meinen dritten Vorschlag habe ich lange nach einer Überschrift gesucht. *Verzichten* bringt es auf den Punkt. Jeder kann sich selbst(kritisch) fragen, inwieweit er den einzelnen Verzichtsaspekten in seiner Führungsarbeit schon heute Rechnung trägt und zukünftig Rechnung tragen kann.

- *Verzicht auf zusätzliche Reportings* – Vertrauen schaffen heißt, dem Mitarbeiter nicht ständig über die Schulter zu schauen. Vertrauen Sie darauf, dass er zu Ihnen kommt, wenn er sich abstimmen möchte – nicht umgekehrt, wie es in der Regel gehandhabt wird und wie es das monotone »*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser*« meint. In der Konsequenz können Sie viele Reportings in Frage stellen. Eine ganz typische Aussage vieler meiner Gesprächspartner: »Wenn ich all die Berichte lesen würde, die ich bekomme, würden mich meine Kunden nie mehr zu Gesicht bekommen.« Ein Armutszeugnis – und eines mit erstaunlich hohem Verbreitungsgrad.
- *Verzicht auf Zugangsbeschränkungen* – Viel Zeit wird bei der Einrichtung von EDV-Systemen mit der Klärung der Frage verschwendet, welchen Mitarbeitern auf welche Teile des Systems ein Zugriffsrecht eingeräumt wird. Sparen Sie sich die Zeit; ver-

meiden Sie die entsprechenden Frustrationseffekte. Verzichten Sie auf Zugangsbeschränkungen. Spielen Sie nicht Bundeswehr, wo nur bestimmte Soldaten Zugang zum Offiziers-Casino haben. Mit der Grundannahme, dass die Mitarbeiter mit Zugangsmöglichkeiten – physischen, virtuellen, informatorischen und rechtlichen – verantwortungsbewusst umgehen, ist das kein Problem.

- *Verzicht auf Kontrollsysteme* – Falls auch in Ihrem Unternehmen die Eingangskorridore von Stechuhrn geschmückt werden: schaffen Sie Ihre Zeiterfassungssysteme ab. Gleich morgen früh. Es lohnt sich, denn die Mitarbeiter werden erkennen, dass Sie in eine Vertrauensbeziehung einsteigen. Jedes Kontrollsystem regt vor allem die Phantasie an, wie es nicht nur umgangen, sondern sogar gegen das Unternehmen verwendet werden kann. Die Anekdotenliste ist lang. Die Arbeitnehmer, die abends noch ein paar schöne Stunden auf der in unmittelbarer Nähe des Unternehmens angesiedelten Kirmes verbringen – und schnell noch vorher stempeln – mögen zur Illustration ausreichen.
- *Verzicht auf Regulierungen* – In vielen Unternehmen ließen sich mit den selbst geschaffenen Regulierungen der betrieblichen Abläufe und Geschehnisse ganze Aktenschränke füllen. Aus der überwältigenden Mehrheit quillt das Misstrauen zwischen den Aktendeckeln hervor. Wir misstrauen unseren Leuten, also haben wir auf fünfzehn eng beschriebenen Seiten die Dienstreisevorschriften in allen Kleinigkeiten geregelt. Wir misstrauen unserem Außendienst, deswegen ist den Kleidungsvorschriften ein ausführliches Kapitel im Außendienst-Handbuch gewidmet. Und so weiter. Schaffen Sie Vertrauen, indem Sie solche Regulierungen, die überflüssig sind wie ein Kropf, streichen. Und: Ersetzen Sie sie nicht durch neue.
- *Verzicht auf den Geld-Kokon*: Um möglichen Missverständnissen gleich entgegenzuwirken: Weder spreche ich mich hier für finanzielle Askese aus, noch habe ich etwas gegen Spitzengehälter für Spitzenleistungen. Ganz im Gegenteil – ich habe den Eindruck, dass in vielen Unternehmen die Einkommensdifferenzierung stärker ausgeprägt sein sollte. Oft verdienen die »Mitläufer«, gemessen an ihrem Beitrag für das Unternehmen,

eher zu viel und die Top-Performer, wieder gemessen an deren Leistung bzw. Ergebnis, eher zu wenig. (Mir ist bewusst, dass solche Äußerungen viel Sprengstoff in sich bergen, aber ich halte sie dennoch für richtig.) Es geht mir hier um etwas anderes: Manche Organisationen, vorzugsweise in großen Konzernen, haben es sich so eingerichtet, dass jegliche Verwundbarkeit zu einem theoretischen Phänomen geworden ist. Bei Abfindungen in Millionenhöhe ist die wirtschaftliche Verwundbarkeit, moderat formuliert, nicht vorhanden. Dieser Zusammenhang wird gern übersehen bzw. tabuisiert: dem Vertrauen sind damit sehr enge Grenzen gesetzt. Einstellungen wie »Der hat ja gut reden, dem kann ja sowieso nichts passieren« liegen auf der Hand. Auch hier liegt ein unschätzbare und unterschätzter Vorteil der unzähligen Eigentümer-Unternehmer in mittelständischen Firmen. Besonders grotesk in der Politik, wo Pensionsansprüche mit Aufnahme des Amtes gleichsam vom Himmel fallen. Wirtschaftliches Risiko ist damit gleich Null. Um Vertrauen auch wirklich gar keine Chance zu lassen, wird jegliches Karrierisiko gleich mit ausgeschaltet: Nach dem Scheitern in der politischen Arena erfolgt die individuelle Entsorgung durch Vorstandsposten in Landesbanken oder anderen politiknahen Institutionen.

- *Verzicht auf Chefsachen* – Noch ein ganz kurzer Blick in die Politik (sie eignet sich einfach gut, um unwirksames Management zu illustrieren): Immer dann, wenn ein Minister ein Thema an sich reißt und es zur »Chefsache« macht, stehen die betroffenen Beamten im Regen. Sie waren ganz offensichtlich der Aufgabe nicht gewachsen, nicht kompetent oder durchsetzungsstark genug; haben versagt. Mit der Liste der Beispiele ließen sich viele Seiten füllen. In unseren Unternehmen zeigt sich leider zu häufig das gleiche Bild: wird es eng, wandert die Zuständigkeit eine Hierarchiestufe hoch. Wer so agiert, wird die tatsächliche Belastbarkeit seiner Mitarbeiter, ihre Fähigkeit, mit Stress und Druck umzugehen, nie kennen lernen.<sup>29)</sup> Das »Nadelöhr Vorstand bzw. Geschäftsführung« gehört zu den wenigen Befunden, bei denen man einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit wohl aufrechterhalten könnte. Dabei geht es oft nicht nur um kleinere Zeitverzögerungen im Entscheidungspro-

zess. Für viele Unternehmen ist dieses Nadelöhr so groß (genauer gesagt: klein), dass es zu einer wirklichen Belastung für das Unternehmen geworden ist und zu Einschränkungen seiner Leistungsfähigkeit führt.

Produzieren Sie keine »Chefsachen«, sondern lassen Sie Ihre Mitarbeiter in die Verantwortung.

Diesen selbstverständlich klingenden Satz halte ich für so wichtig, dass ich im nächsten Vorschlag etwas näher darauf eingehe.

Sie werden, auch wenn ich dies für den Idealfall hielte, nicht die gesamten Vorschläge dieses Verzichtskataloges morgen früh eins-zu-eins umsetzen. Aber dennoch: Sie können damit anfangen, sofort, noch heute. Beginnen Sie mit den Punkten, die je nach spezifischer Situation in Ihrer Organisation am leichtesten umzusetzen sind. Die Wirkungen werden Sie überraschen. Auch wenn Sie mit kleinen Schritten beginnen, wird dies eine Sogwirkung entfalten, und Sie werden nach und nach immer mehr unnötigen Ballast über Bord werfen können.

#### **4. Dauerhaft in die Verantwortung lassen**

Es gehört zu den eklatantesten Widersprüchen in unseren Unternehmen, dass auf der einen Seite (selbst-)verantwortliches Handeln der Mitarbeiter gefordert, aber gleichzeitig deren Handlungsraum durch Hunderte von Vorschriften, Regulierungen und policies verreglementiert wird.

Sollen Mitarbeiter wirklich ernsthaft in die Verantwortung gelassen werden, führt kein Weg daran vorbei, so viel Freiheit zu gewähren, dass jeder Einzelne seine Handlungen selbst *wählen* kann.

Darüber hinaus erzeugt die Freiheit, seine Handlungen selbst wählen zu können, eine stärkere Bindung an die jeweilige Sache

und stärkt die von innen kommende (intrinsische) Motivation. Alle psychologischen und soziologischen Erkenntnisse legen dies nahe. Ohne Vertrauen wird es nie eine Motivation geben, die dauerhaft und belastbar ist. Ihre Mitarbeiter lechzen geradezu danach, dass Sie sie in die Verantwortung *lassen*.<sup>39)</sup> Beides ist untrennbar miteinander verknüpft. Verkürzt gesagt, setzt nach Sprenger Verantwortung entsprechende Wahlmöglichkeiten voraus. Ich werde beim achten Weg wirksamer Führung – Wahlmöglichkeiten eröffnen – auf diese Thematik zurückkommen. Gern und oft wird in diesem Zusammenhang jedoch Entscheidendes übersehen, ich spreche deshalb schon hier eine Warnung aus:

Eintagsfliegen haben eine sehr überschaubare Lebensdauer.

Hinter der simpel anmutenden Aussage verbirgt sich die ernsthafte Aufforderung zum konsistenten Handeln: Wer durch einmalige Hauruck-Aktionen versucht, dem hier Gesagten gerecht zu werden, der wird nicht nur scheitern, sondern Zynismus und zusätzliche De-Motivation auslösen. Das Handeln der Führungskräfte – und damit die Handlungsmaximen der Organisation insgesamt – müssen dauerhaft, stetig und konsistent sein. Diese Warnung klingt einleuchtend. Es gibt auch nahezu keinen Widerstand gegen sie. Und dennoch ist der betriebliche Alltag immer wieder vom Gegenteil gekennzeichnet.

Dazu ein Beispiel: Mitarbeiter Meier hat die Endpräsentation beim Kunden eigenverantwortlich durchführen können, da Führungskraft Fischer seinen Mallorca-Urlaub nicht unterbrechen wollte. (Wahrscheinlich hat Fischer in den Tagen vor der Präsentation dreimal täglich bei Mitarbeiter Meier angerufen, aber das hat Meier ausgehalten.) Die Präsentation war ein großer Erfolg. Auch in der anschließenden Diskussion konnte Meier den kritischen Fragen Stand halten. Inzwischen hat sich auch der Kunde zufrieden über Meier geäußert. Doch leider bleibt es ein Einzelfall. Bei der nächsten Präsentation darf Meier dabeisitzen, aber es redet der Chef. Meier wurde nicht wirklich aus innerer Überzeugung, sondern als Lückenfüller und damit nur scheinbar, in die Verantwortung gelassen. Meier hatte nur im Ausnahmefall Verantwor-

tung; die Regel sieht ihn jedoch bestenfalls als Assistenten. Selbstverständlich hat Führungskraft Fischer mit seinem Verhalten kein Vertrauen geschaffen. Ich möchte in diesem Zusammenhang einen Gedanken von Stephen R. Covey aufgreifen: das *Gesetz der Ernte*.<sup>31)</sup> Es besagt im Kern, dass langwierige Versäumnisse eben nicht hier und da noch schnell nachgeholt werden können. Der Kollaps ist vorprogrammiert. Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht. Covey bezieht das Gesetz der Ernte auf verschiedenste Lebensbereiche: »Wie viele von uns wünschen, sie hätten sich in der Schule nicht durchgemogelt? Wir haben den Abschluss, aber nicht die Bildung... Und wie steht es mit dem Charakter? Kann man durch »Mogeln« plötzlich zu einem aufrechten, mutigen und mitfühlenden Menschen werden? Und körperliche Gesundheit? Kann man den jahrelangen Konsum von Kartoffelchips und Schokokeksen ohne Training von heute auf morgen ausgleichen, wenn man am Abend vor dem Marathon in den Krafraum geht? Wie sieht es in der Ehe aus? Wie lang sie dauern kann, hängt davon ab, ob sie vom »Gesetz der Schule« oder vom Gesetz der Ernte geprägt ist.«<sup>32)</sup> So ist es auch in unseren Unternehmen. Wer jahrelang ein Klima des Misstrauens geschaffen hat, wird seine Mitarbeiter mit plötzlichen Vertrauens-Appellen nicht erreichen. Sie werden ihm nicht glauben und schon gar nicht eine Vertrauensbeziehung eingehen. Wer seine Mitarbeiter nicht aus Prinzip und auf Dauer in die Verantwortung lässt, sondern mit Einmal-Aktionen vergangene Versäumnisse auszugleichen versucht, wird scheitern. Denken Sie aber auch an den Umkehrschluss: wer gemäß dem Gesetz der Ernte in seinem Verantwortungsbereich – egal, ob Gesamtunternehmen, Abteilung, Bereich, Team oder auch bilaterale Beziehung – Vertrauen geschaffen hat, der wird sich auch einmal einen »Fehltritt« oder handwerklichen Führungsfehler leisten können. Das aufgebaute Vertrauen ist belastbarer geworden; die Organisation als Ganzes ist robuster und damit weniger anfällig gegen Krisen. Das »Vertrauskonto« ist sozusagen gut gefüllt und eine kleine »Abbuchung« wird entweder gar nicht wahrgenommen oder aber zumindest wird das Konto nicht in die »roten Zahlen« rutschen. Natürlich lässt sich all dies auch wunderbar auf den privaten Bereich übertragen.



Selbstverständlich müssen sich eingeräumte Handlungsfreiheiten innerhalb bestimmter Grenzen bewegen. Sie sind an Bedingungen geknüpft. Ohne sie wäre die Freiheit kraftlos und ohne Aussage, ohne Bezug und Kontext. Aber wieder kommt es auf das Maß der Dinge an: ich plädiere dafür, die Bedingungen so »weit« wie möglich zu gestalten – es darf kein Schaden für das Unternehmen entstehen, die vereinbarten Zielsetzungen sind zu unterstützen und jeder einzelne sollte stärkenorientiert eingesetzt sein – so könnte beispielsweise ein vernünftiger, weitgesteckter Rahmen aussehen, innerhalb dessen sich die Mitarbeiter entfalten können und die Entscheidungen über ihren jeweiligen konkreten Handlungsweg eigenverantwortlich treffen. In der Realität unserer Unternehmen sind sie jedoch besonders »eng« gefasst und in ISO-Handbüchern, Funktionsbeschreibungen, Policy-Dokumenten, Prozessdiagrammen und weiteren Regulierungsmonstren festgehalten.

## **5. Mut haben**

Man könnte meinen, mit der rasanten Verbreitung des angeblich segnungsreichen kooperativen Führungsstils hätte der Mut zu unbequemen Fragen und Diskussionen Einzug in die Chefetagen gehalten. Dies ist, vorsichtig gesagt, nicht der Fall. Deutlicher: in noch zu vielen Unternehmen grassiert das Ja-Sager-Tum. Entscheidungen »von oben« werden vorbehaltlos akzeptiert, auch wenn sie fragwürdig sind, man beugt sich den über Jahrzehnte gewachsenen Ritualen – Planungsritual, Besprechungsritual, Beförderungsritual, um nur einige zu nennen – »arrangiert sich« (der Begriff kommt aus dem totalitären Regime der ehemaligen DDR) mit den unzähligen Firmenreglementierungen. Ich habe genug Organisationen erlebt, in denen hoffnungsvolle Nachwuchsleute schon nach wenigen Jahren nicht wiederzuerkennen waren. Der anfängliche Elan und die Selbstverantwortung waren zugeschüttet. Einstellungen, sogar der Sprachgebrauch, waren »eingeorde«t.

Wer sich so verhält, verspielt eine große Chance, Vertrauen zu schaffen. Denn wer mutig seine Überzeugungen darstellt und auch gegen die »Vorgaben von oben« vertritt, der verschafft sich nicht nur Respekt. Er macht sich verwundbar und damit den ers-

ten Schritt in eine Vertrauensbeziehung. Je stärker das Ja-Sager-Verhalten ausgeprägt ist, desto stärker wird die Organisation von Misstrauen geprägt.

Wohlthuend die Ausnahmen. Zum Beispiel Porsche-Vorstandschef Wendelin Wiedeking, der sich gegen die Auflage der Börse wehrte, Quartalsberichte vorzulegen. Seine Argumentation ist schlüssig und glaubwürdig: Berichte über einen Zeitraum von 13 Wochen laufen einer langfristigen, nachhaltigen Unternehmensentwicklung entgegen, der Geschäftsverlauf muss mindestens über den Zeitraum eines Jahres betrachtet werden, im Übrigen spiegeln die Quartalszahlen das wider, *was* bei Analysten ankommt und nicht, *worauf* es ankommt, um die wahrhaftige Lage des Unternehmens darzustellen. Eine mutige und offene Argumentation. Der bewusste Bruch mit Regulierungen, deren Sinn zu hinterfragen ist, wirkt vertrauensbildend. Wiedeking nahm hierfür sogar einen hohen Preis in Kauf, denn die Notierung im MDax wurde dem Unternehmen entzogen. Selbstverständlich werden Aktionäre und Investoren durch das Porsche-Management gut informiert, wahrscheinlich besser, als die meisten Quartalsberichte dazu in der Lage sind.

## 6. Macht teilen

Dies ist der für viele Führungskräfte schwierigste, aber wahrscheinlich auch wirksamste Vorschlag, sich verwundbar zu machen und dadurch Vertrauen zu schaffen. Macht teilen kann beispielsweise bedeuten, dass Sie Ihre Kundenkontakte nicht in einer verschlossenen Goldtruhe aufbewahren, sondern Ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Sie werden überrascht sein von der verpflichtenden Wirkung, die in aller Regel hiervon ausgeht. Ein typischer Einwand: »Aber kann ein solches Verhalten nicht von Mitarbeitern ausgenutzt werden, die dann eigennützige Ziele mit den neu gewonnenen Kontakten verfolgen?« Das kann sein. Diese Möglichkeit ist sogar integraler Bestandteil des Vertrauensverhältnisses, das sie eingegangen sind. Gerade darin drückt sich ja Ihre Verwundbarkeit aus. Wenn das Ausnutzen Ihres Angebotes keinerlei Konsequenzen für Sie hätte, wäre es auch nicht geeignet,

Vertrauen zu schaffen. Im Übrigen: Das Problem bzw. der Fehler liegt in diesem Fall nicht in der Weitergabe von Kundenkontakten, sondern darin, dass offensichtlich falsche Mitarbeiter eingestellt wurden, die sich selbst optimieren, statt im Sinne des Gesamtunternehmens zu arbeiten. Noch ein typischer Einwand: Aber ich muss doch die Führungskraft bleiben. Ich unterminiere meine eigene Stellung.« Das ist schlichtweg falsch. Die Unterschiedlichkeit der Aufgabengebiete wird keineswegs in Frage gestellt. Im Gegenteil: sie wird gefestigt bzw. klarer definiert. In dem Maße, wie Sie Ihre Mitarbeiter in die Verantwortung bestimmter Kundenkontakte lassen, können Sie sich noch stärker um Ihre Top-Kunden und andere Führungsaufgaben kümmern, die bisher zu kurz gekommen sein mögen. Und davon gibt es in den allermeisten Fällen viele. Auch in diesem Punkt wird deutlich: gerade weil die Machtverhältnisse, die sich unzählige Führungskräfte über »viele Jahre hart erarbeitet haben«, zementiert und verteidigt werden, gibt es in den Unternehmen so wenig Vertrauen. Gerade weil Führungskräfte nichts so sehr fürchten wie Machtverluste, ist eine vertrauens-basierte Führung in vielen Unternehmen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Als Alibi werden oftmals die berüchtigten vertrauensbildenden Maßnahmen eingesetzt: von der »Vertrauen-Sie-uns-Rede« der Geschäftsleitung vor dem Führungskreis oder der gesamten Belegschaft bis zu den mit Vertrauens-Appellen gespickten Hochglanzbroschüren. Es ist so, als würde eine Pflanze immer wieder gegossen, die an der Wurzel krank ist. In Unternehmen wird Macht – neben Kontakten – vor allem durch Informationen begründet. Vertrauen schaffen Sie also dann, wenn Sie Informationen an Ihre Mitarbeiter weitergeben, deren Missbrauch spürbare negative Konsequenzen für Sie hätte.

## **7. Sich zur Wahl stellen**

Dieser Vorschlag ist sozusagen die letzte Stufe auf der Vertrauens-Leiter.<sup>33)</sup> Sie ist am schwersten zu erklimmen, erzeugt aber auch das Maximum an Vertrauen. Stellen Sie sich Ihren Mitarbeitern zur Wahl, statt als Vorgesetzter vor-zu-sitzen. Suchen Sie das persönliche Gespräch und machen Sie unmissverständlich klar,

dass die Meinung des Gegenübers Ihr Handeln beeinflusst. Schaffen Sie anonymisierte Beurteilungen ab, auch die zu 360 Grad promovierte Ausprägung.

Hand aufs Herz: wie häufig kommen Ihre Mitarbeiter von sich aus mit kritischen Anmerkungen bezüglich Ihres Führungsverhaltens auf Sie zu? Falls Sie nun einwenden, deutliche Kritik von unten nach oben könne – wenn überhaupt – allenfalls in anonymisierten Befragungen transportiert werden, dann ist dem in aller Entschlossenheit folgendes zu entgegnen: Wer Mitarbeiter hat, die anonym bleiben wollen, der hat als Führungskraft versagt.<sup>34)</sup> Das viel zitierte Klima der Offenheit ist dann nur eine wertlose Luftblase. In angeblich besonders fortschrittlichen Unternehmen wird entgegnet: wir haben ja moderne Beurteilungsinstrumente, sogar das 360-Grad-Feedback. Dabei geht es darum, dass die Führungskraft nicht nur von Vorgesetzten, sondern auch von Mitarbeitern, hierarchisch Gleichgestellten und gegebenenfalls weiteren Partnern des Unternehmens beurteilt wird. Mir scheint in diesem Zusammenhang eine doppelte Relativierung angebracht. Zunächst die Beurteilung durch Gleichgestellte: sie ist ein willkommenes Einfallstor, um die eigene Positionierung relativ zum Beurteilten zu verbessern. Warum bitte sollte ich die Leistungen eines Kollegen in besonderer oder auch nur angemessener Weise würdigen, wenn ich mit ihm um den Bonustopf oder sogar den nächsten Schritt auf der – schmalen werdenden – Karriereleiter konkurreiere? Wer hier fordert, sachlich zu sein und Eigeninteressen auszuschalten, ist ein Phantast. Dann die Beurteilung durch Mitarbeiter: haben sie wirklich Konsequenzen? In aller Regel nicht. Ein »Vielen Dank für die wertvollen Hinweise« ist noch die positivste aller denkbaren Reaktionen. Spürbare Konsequenzen braucht der schlecht beurteilte Chef nicht zu fürchten. Wenn man davon ausgeht, dass Beurteilungen nur dann keine Zeitverschwendung sind, wenn sie angemessene, der Beurteilung entsprechende *Konsequenzen* nach sich ziehen – und diesen Standpunkt vertrete ich mit aller Entschlossenheit – dann wird wirksam nur in eine Richtung beurteilt: top-down. Alles andere ist unehrliche, unwirksame und dem Zeitgeist folgende Sozialromantik, die nach dem Applaus aus der Mitarbeiterschaft schießt und nicht nach der Wirksamkeit für die Leistungskraft des Unternehmens fragt.

## 8. Fazit – Vertrauen: Mythen und Fundamente

Die vorgestellten Vertrauens-»Mythen« schaffen angeblich Vertrauen. Sie eignen sich jedoch meiner Ansicht nach bestenfalls dazu, bereits bestehendes Vertrauen zu erhalten. In Entgegnung zur sogenannten herrschenden Meinung habe ich dargestellt, dass niemand Vertrauen *schaffen* kann, indem er einen bestimmten Führungsstil – zum Beispiel kooperativ – bevorzugt, aktiv um Vertrauen wirbt, auch Fehler zuzugeben bereit ist, aktiv zuzuhören versucht, sich durch eine gradlinige Art auszeichnet, den Freude-durch-Arbeit-Ansatz verfolgt oder Beziehungen langfristig aufbaut.

Der wirksamste Weg, Vertrauen *entstehen* zu lassen, besteht darin, sich verwundbar zu machen. Die Praxis in den meisten Unternehmen steht dem aber diametral entgegen. Gerade *weil* Führungskräfte alles tun, um ihre Macht abzusichern; gerade *weil* sie nichts mehr fürchten als Verletzlichkeit, gibt es so wenig vertrauensbasierte Unternehmen. Sie halten das für realitätsfern und nicht umsetzbar? Einverstanden, ich habe das zu respektieren. Erwarten Sie dann aber bitte nicht, dass aus Ihrem Unternehmen eine vertrauensbasierte Organisation wird. Oder finden Sie die Grundgedanken schon »irgendwie nachvollziehbar« und fragen sich aber noch, welche der vorgeschlagenen Schritte sie durchführen können, auch gewissermaßen als Test? Ich habe hierfür Vorschläge entlang von sieben Strängen gemacht, mit denen Sie durch konkrete Handlungen Vertrauen entstehen lassen können:

- *Jemanden wirklich brauchen* – Ihre Mitarbeiter lechzen danach, gebraucht zu werden, auch wenn man ihnen das auf den ersten Blick nicht (mehr!) ansieht. Zeigen Sie erstens durch Ihr Handeln, dass der Mitarbeiter einen Unterschied macht und Sie ohne ihn ein kleines, wie auch immer definiertes Problem hätten und entwickeln Sie zweitens Assignments, mit denen Sie fordernde und fördernde Aufgaben für eine bestimmte Zeit definieren (lieber zwei »große« Aufgaben als fünfzehn kleine!) und den konkreten Beitrag jedes Einzelnen verdeutlichen.
- *Ergebnisse* – Überlassen Sie Ihren Mitarbeitern die Entscheidungen, auf welchen individuellen Wegen sie zu vereinbarten Ergebnissen bzw. Beiträgen kommen. Die Lösungen werden in

der Summe vielfältiger, marktnäher und wirksamer sein als ein zentralistischer »ich-will-alles-in-der-Hand-haben-Ansatz« es bewirken könnte. Ihre Mitarbeiter werden auf Sie zukommen, wenn Sie Probleme haben – umgekehrt sollte es nicht sein.

- *Verzichten* – Durchforsten Sie den Misstrauenskatalog, der von Reportings und Zugangsbeschränkungen, über Kontrollsysteme und Regulierungen unterschiedlichster Art, bis zu Chefsachen und Abfindungen in Millionenhöhe reicht, nach Möglichkeiten zur ersatzlosen Streichung.
- *Dauerhaft in die Verantwortung lassen* – Beachten Sie das »Gesetz der Ernte«, ansonsten werden Sie Zynismus statt Vertrauen ernten.
- *Mut haben* – Stellen Sie in Frage, was Ihnen frag-würdig erscheint; unabhängig davon, wen oder was Sie adressieren.
- *Macht teilen* – Teilen Sie Informationen und Kontakte. Missbrauchsmöglichkeiten sind integraler Bestandteil der dadurch entstehenden Vertrauensbeziehung. Zusätzlich erhalten Sie neue Freiräume für wichtige Führungsaufgaben.
- *Sich zur Wahl stellen* – Wer sich selbst und seine Führungsleistung auf den Prüfstand und zur Wahl stellt, wird das Maximum an Vertrauen schaffen.

Testen Sie diese Wege und die darin enthaltenen Vorschläge aus! Schieben Sie den Test-Start nicht hinaus, sondern fangen Sie noch heute an! Sie werden von den positiven Wirkungen überrascht sein.

Vertrauen ist die wichtigste Basis für wirksame Führung.

Ohne Vertrauen wird Selbstverantwortung der Mitarbeiter nie entstehen. Man könnte auch pointiert sagen: Vertrauen ist Beziehung. Schaffen Sie ein warmes, sozial-emotionales Klima, das durch *wirkliches* Interesse am Mitarbeiter, durch eine Atmosphäre des Ernstnehmens und durch gegenseitigen Respekt und Aufmerksamkeit geprägt ist.

Im Folgenden stelle ich Ihnen zwei weitere Wege zur Schaffung von Vertrauen vor. Sie sind mit den einfachen Worten Freiheit und Klarheit überschrieben. Hinter diesen Worten verbergen sich jedoch enorme Verbesserungspotenziale für die allermeisten Füh-

rungskräfte. Denn in der Regel sind die Phänomene Freiheit und Klarheit über viele Jahre systematisch zugeschüttet worden. Schaufeln wir sie also wieder frei!

- 26) vgl. Sprenger, ebenda, S. 100–113.
- 27) Reinhard Sprenger hat die logische Kette Verwundbarkeit – Vertrauen – Verpflichtung erarbeitet. Meine Darstellung typischer Anwendungsgebiete verfolgt das Ziel, die Thematik einen Schritt weiter hin zur praktischen Handhabung zu entwickeln.
- 28) Der Begriff »Entdeckungsverfahren« geht zurück auf Friedrich August von Hayek. Vgl. von Hayek, Die Anmaßung von Wissen, S. 244 f. In der theoretischen Fundierung des Begriffes beschreibt von Hayek das Phänomen, dass bei ausreichender Handlungs- und Geistesfreiheit immer Lösungen entwickelt werden, die denjenigen überlegen sind, die unter reglementierten oder – im Extremfall – totalitären Bedingungen entstehen.
- 29) Vgl. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 181 f.
- 30) vgl. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 41–46. Reinhard Sprenger hat die Formulierung »in die Verantwortung lassen« geprägt. Vgl. ebenda, S. 172.
- 31) vgl. Covey; Der Weg zum Wesentlichen, S. 47–49.
- 32) ebenda, S. 49.
- 33) vgl. hierzu Sprenger, Vertrauen führt, S. 109. Sprenger weist darauf hin, dass hierdurch das Maximum an Vertrauen ermöglicht wird.
- 34) Diese pointierte Sichtweise verdanke ich Reinhard Sprenger. Vgl. Sprenger, Aufstand des Individuums, S. 67.





## Zweiter Weg: Freiheit fördern

Vertrauen ist unmittelbar mit Freiheit verbunden: Wer Freiheiten zulässt, wird Vertrauen ernten.

Regt sich bei dieser These Widerstand in Ihnen? Vielleicht denken Sie: »Es muss Hierarchien und Regeln geben, sonst kann eine Organisation doch gar nicht funktionieren.« Sie haben ganz Recht. Natürlich sind *Freiräume* eben *Räume* – und diese haben Grenzen. Mir geht es hier um das Maß der Dinge. Denn ich behaupte, dass sich in der Mehrzahl der Unternehmen deshalb nur wenig Vertrauen entwickeln kann, weil kaum Freiheiten vorhanden sind, weil Mitarbeitern keine Freiräume zugestanden werden.

Eine wichtige Ursache für diesen Mangel an Freiheiten liegt darin, dass das vielzitierte »*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser*« praktiziert wird. Schließlich muss man sich nicht wundern, dass Mitarbeiter zynisch reagieren, wenn dieselben Firmen gleichzeitig mit auf Hochglanz polierten Visionsbroschüren oder Führungsleitlinien verkünden, dass »*das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter eine zentrale Säule unserer Unternehmenskultur darstellt.*«

Doch wie dem entgegensteuern? Um in der hier entwickelten Argumentation weiterzugehen, bedarf der große Begriff der Freiheit noch einer Konkretisierung.<sup>35)</sup> Also: Um eine vertrauensbasierte Unternehmung zu schaffen, müssen Sie Freiheit in fünf Ausprägungen zulassen:

- Freiheit vor übertriebener Fürsorge
- Freiheit vor Überreglementierung
- Freiheit vor Perfektionismus
- Freiheit vor Fehlerintoleranz
- Freiheit vor Gleichmacherei

Die Umsetzung der Vorschläge zu diesen fünf Punkten schafft meiner Erfahrung nach Mitarbeiterbindung in einer Qualität, die

durch die goldenen Ketten der Boni und Aktienoptionspakete nie erreicht werden kann. Und ich gehe noch weiter: Freiheit entlang dieser fünf Dimensionen ist jedem klassischen (antiquierten) Mitarbeiter-Bindungsprogramm haushoch überlegen. Es kostet keinen einzigen Euro, bedarf aber hochwirksamer Führung. Die Grundannahme des zweiten Weges zu wirksamer Führung ist deshalb:

Freiheit bindet.

Sehen Sie nun, wie sich diese fünf »Freiheitselemente« in Ihrem Führungsalltag konkret umsetzen lassen.

## **1. Freiheit vor übertriebener Fürsorge**

### **a. Bärendienste**

Das Thema Arbeitsplatzsicherheit bzw. betriebsbedingte Kündigungen habe ich bereits in anderem Zusammenhang angesprochen. Doch auch hier eignet sich dieses Beispiel bestens zur Illustration der Bärendienste, die wir uns erweisen. Wir schimpfen zwar alle gegen die Planwirtschaft, in unseren Unternehmen aber wird sie praktiziert, wenn Arbeitsplatzsicherheit über Jahre hinaus garantiert wird. Wer Arbeitsplatzsicherheit unter marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen garantiert, verspricht etwas, was gar nicht versprochen werden kann und setzt damit eher umgekehrt seine Glaubwürdigkeit aufs Spiel. Was aber in dem hier relevanten Zusammenhang noch wichtiger ist: er setzt den Vertrauensmechanismus außer Kraft.<sup>36)</sup> Denn eine Vertrauensbeziehung setzt Wahlmöglichkeiten voraus – und zwar auf beiden Seiten. Auch der Arbeitgeber muss die Möglichkeit haben, die Kooperationsbeziehung zu beenden. Dieser Möglichkeit hat sich das Unternehmen im genannten Beispiel selbst beraubt. Wohlgermerkt: Kein Markt, kein Wettbewerb oder sonstige externe Einflüsse haben es dazu gezwungen. Der Beginn der Vertrauenskrise, die Erosion des Vertrauensfundaments, ist hausgemacht. Und wer so handelt, gießt Wasser aus großen Eimern auf die Mühlen des An-

spruchsdenkens. Es ist dann auch kein Wunder, wenn personalwirtschaftliche Verhandlungen und marktorientierte Veränderungsprozesse unter dem Damoklesschwert der »Besitzstände« stehen. Auch der völlig überzogene betriebliche Kündigungsschutz, eine so genannte Errungenschaft zur vorgeblichen Sicherung von Arbeitsplätzen (genauer: Beschäftigung), ist ein Bärendienst in doppelter Hinsicht: Volkswirtschaftlich schadet er den Arbeitsplatz-Suchenden und zementiert die »Besitzstände« der Arbeitsplatz-Besitzenden. Betriebswirtschaftlich betrachtet ist er der beste Dünger für Misstrauens-Wildwuchs. In einer neuen Studie hat das Center for Economic Performance, eine der anerkannten europäischen Adressen für angewandte Wirtschaftsforschung, Führungsaspekte und -qualität in Unternehmen verschiedener europäischer Länder verglichen. Das für die hier analysierten Zusammenhänge relevanteste – und hochinteressante – Ergebnis: Die Qualität der Personalführung korreliert mit der Flexibilität des jeweiligen Arbeitsmarktes. In Ländern mit flexiblen Arbeitsmärkten steigt die Qualität des Personalmanagements und umgekehrt. Insofern wird den deutschen Führungskräften erheblicher Nachholbedarf in Führungsfragen attestiert.<sup>37)</sup> Ein weiterer, typischer Bärendienst wird dann geleistet, wenn abwanderungswillige Mitarbeiter mit hohen Geldsummen gehalten werden sollen. Warum? Der Volksmund sagt: Reisende soll man nicht aufhalten. So ist das auch in unseren Unternehmen. Sonst werden Eigenverpflichtung und Selbstverantwortung durch einseitige, verrechlichte Garantien oder goldene Handschellen ersetzt. Und das Management wundert sich, dass einfach keine vertrauensorientierte Zusammenarbeit entstehen will. So *kann* sie gar nicht entstehen.

## **b. Entlarvungen**

Die genannten Bärendienst-Beispiele haben eine interessante Gemeinsamkeit: Sie sind durch übertriebene Fürsorge motiviert.

In vielen Unternehmen sind die Führungskräfte in Wirklichkeit Fürsorge-Kräfte.<sup>38)</sup>

Sie überschütten ihre Mitarbeiter mit – wahrscheinlich überwiegend gut gemeinter – Fürsorge, etwa so: »Herr Rottmann, meinen Sie nicht, wir sollten den Kunden für die Präsentation übermorgen noch mal anrufen und die wichtigsten Ergebnisse vorab durchsprechen?« Darauf Rottmann: »Nein, ich denke nicht. Ich habe zuerst auch daran gedacht, aber der Kunde hat mir ausdrücklich signalisiert, dass er keine Vorab-Informationen möchte, um die Diskussion übermorgen möglichst offen und lebendig zu halten.« »Ach, Rottmann – ich bin jetzt fast 20 Jahre im Geschäft. Unsere Kunden wissen es zu schätzen, dass wir sie vorab informieren. Rufen Sie ihn bitte heute noch an.« Rottmann ruft an. Rottmann fühlt sich demotiviert, frustriert und bevormundet, weil sein Chef sein Misstrauen deutlicher kaum zur Schau hätte stellen können. In der Folge werden viele Arbeitsplätze zu initiativfreien Räumen. Die Mitarbeiter tauchen ab und gehen sozusagen in die innere Arbeitslosigkeit. Das äußere Erscheinungsbild ist der Dienst nach Vorschrift. Mit mechanischer Sicherheit gilt: Fürsorge macht passiv.

Übertriebene Fürsorge untergräbt jede Selbstverantwortung. Deshalb: »Tun Sie nichts, was der Mitarbeiter selbst tun könnte.«<sup>39)</sup>

Fataler Unternehmensalltag: Die so genannte Führungskraft entscheidet, wann und wodurch der Mitarbeiter gut auf den Präsentationstermin vorbereitet ist. Im skizzierten Beispiel kommt es ja noch schlimmer: Die Führungskraft entscheidet des Weiteren, dass der Kunde seinen eigenen Denk- und Erfahrungsmustern zu entsprechen hat. Warum ist das so? Ich wage zu behaupten: die beiden wesentlichen Treiber solchen Verhaltens sind Angst und Eitelkeit. Angst, weil Probleme beim Präsentationstermin negativ auf die Führungskraft zurückfallen könnten (»Sie haben Ihre Leute wohl nicht im Griff?«) und Eitelkeit, weil die eigene Unersetzlichkeit auf diesem Wege dokumentiert werden soll.

Es gibt nur eine Ausnahmesituation, in der Mitarbeiter tatsächlich sehr viel Zeit, Widmung und Zuwendung brauchen: dann wenn sie in einen neuen Aufgabenbereich oder ganz neu in die

Organisation kommen. Diese Integrationsaufgabe erfordert in der Tat etwas, was man meinetwegen auch Fürsorge nennen kann. Groteskerweise werden jedoch gerade die „Neulinge“ oft genug orientierungslos im Regen stehen gelassen – in der einen und einzigen Zeit, in der sich andere intensiv um sie kümmern sollten. Im Ergebnis ist dann nach der sechsmonatigen Probezeit beiden Seiten nicht wirklich klar, ob es passt. Welch vertane Chancen!

Von der Ausnahmesituation der Integration neuer Mitarbeiter abgesehen, gilt im Grundsatz: Solange Sie die Probleme Ihrer Mitarbeiter lösen, werden diese auch zu Ihnen kommen, um ihre Probleme gelöst zu bekommen. Die Mitarbeiter richten es sich geschickt ein in der Bequemlichkeit betrieblicher Kuschelecken. Denn wer keine Initiative zeigt, der kann auch nicht anecken. Wer keine Entscheidungen trifft, der läuft auch nicht Gefahr, eine Fehlentscheidung zu fällen. Und wer keine Verantwortung übernimmt, der kann auch nicht zur Rechenschaft gezogen werden.<sup>49)</sup> Im Ergebnis: Die Mitarbeiter haben keinerlei Verantwortung für ihr Tun und die Führungskraft ist hoffnungslos überlastet (»Alles muss ich selbst erledigen«). Meine Empfehlung ist klar und einfach: Haben Sie Vertrauen zu Ihren Mitarbeitern. Das heißt: Machen Sie unmissverständlich deutlich, dass Sie keinen Zweifel daran haben, dass ihr Mitarbeiter selbst entscheiden und handeln wird. Machen Sie das Angebot, als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen. Lassen Sie dann aber auch bitte den Mitarbeiter entscheiden, ob und wann er dieses Angebot annimmt. Sprenger fasst es so zusammen:

Führung heißt, selbständige Suchprozesse beim Mitarbeiter anzuregen.<sup>41)</sup>

Solche Suchprozesse initiieren Sie, in dem Sie Ihren Mitarbeiter etwa mit folgenden Fragen seine eigenständigen Fähigkeiten entdecken lassen:

- Wo liegen aus Ihrer Sicht die Vor- und Nachteile?
- Woher können Sie weitere Informationen bekommen?
- Welche Alternativen kommen in Betracht?

Hierzu ein einfaches, aber typisches Beispiel: Ihr Mitarbeiter Müller leitet eine Marktforschungsstudie für einen wichtigen Kunden. Er kommt zu Ihnen und fragt, ob der Abgabetermin nicht um 2–3 Tage verschoben werden kann. Er würde das natürlich nicht entscheiden können – der Kunde sei ja schließlich wichtig. Lösen Sie das Problem für Ihren Mitarbeiter, verlieren Sie ihn ganz. Schlimm genug, dass er sich, obwohl er das Projekt leitet, für zu schwach und inkompetent hält, um es eigenverantwortlich zu lösen. Wahrscheinlich ist ihm schon über eine lange Zeit selbstverantwortliches Handeln abtrainiert worden. Das Ergebnis im Kopf ist dann, wie gesagt, Dienst nach Vorschrift. *Lassen* Sie Ihren Mitarbeiter in die Verantwortung! Vielleicht wird er zunächst überrascht oder verunsichert sein, aber – da gehe ich jede Wette ein – er wird motiviert und eigenverantwortlich die Problemlösung angehen. Natürlich können Sie Hilfestellungen im obigen Sinne anbieten, z. B.: »Welche Auswirkungen hätte eine Verschiebung auf die Zufriedenheit des Kunden?« Oder: »Welche internen Möglichkeiten haben wir, um die offenen Punkte doch noch in der verabredeten Zeit zu lösen?« Ich habe in meiner praktischen Arbeit immer wieder gesehen, welche enorme Wirkung diese einfachen Fragen entfalten können.

Das Phänomen übertriebener Fürsorge zeigt sich an vielen Stellen der betrieblichen Abläufe, zum Beispiel bei Leistungsbeurteilungen. Fast schon lächerlich wird es, wenn Vor-Gesetzte in das standardisierte Beurteilungs-Formblatt ohne Rücksprache eintragen, welche Seminare und Trainings für den Mitarbeiter als nächstes anstehen. Tolle Selbstverantwortung. Manch einer wird denken: »Dann gibt es ja keine Führung mehr und jeder macht was er will.« Einspruch: Natürlich braucht jedes Unternehmen Führung. Aber eine andere Art von Führung. Nicht übertriebene Fürsorge, die die Mitarbeiter entmündigt und jede Form selbstverantwortlichen Handelns untergräbt, sondern Führung, die auf Vertrauen basiert, Mitarbeiter in die Verantwortung lässt und ihnen individuelle Freiräume gewährt.

## 2. Freiheit vor Überreglementierung

Wir leben in Deutschland in einem Land, in dem über 55 000 Normen in mehr als 1800 Gesetzen das gesellschaftliche Miteinander regeln. Ich frage mich immer, warum es erst sehr zögerlich eine intensivere Auseinandersetzung mit der Frage gibt, welche Normen man ersatzlos streichen könnte, ohne dass das öffentliche Leben hierdurch in irgendeiner Art und Weise beeinträchtigt würde. Der Vermutung, dass es mehrere Zehntausend sein müssen, kann ich mich nicht erwehren. Im Übrigen schränkt jedes Gesetz Freiheitselemente ein; es wuchert der allgegenwärtige Staat. Wir leben in einem Land, in dem Industrieunternehmen auf die gleiche Baugenehmigung, die in anderen Ländern sechs Wochen dauert, acht Monate lang warten müssen; in dem eine Unternehmensgründung fünf bis zehn Mal länger dauert als in anderen europäischen Ländern; in dem viele Monate lang über gesetzlich diktierte Ladenschlusszeiten gestritten wird mit dem Ergebnis, dass die Reglementierungsdichte zunimmt und die Unfreiheit im Wesentlichen bestehen bleibt; in dem jeden Bauherren Alpträume heimsuchen, da ihm ein unsäglicher Vorschriften-Dschungel die Investition durchkreuzen kann; in dem durch einen überreglementierten Arbeitsmarkt die Arbeitsplatz-Besitzenden in ihrem kuscheligen Kokon geschützt und die Arbeitsplatz-Suchenden – deren Integration ja angeblich so wichtig ist – diskriminiert werden. Die Liste zu verlängern wäre ein Leichtes.

Ist es da nicht nur logisch, dass unsere Unternehmen ebenfalls von den Reglementierungs-Fanatikern heimgesucht werden? Hat ein Unternehmen hier überhaupt eine Chance, sich dem Regulierungs-Dickicht zu entziehen? Ich meine, ja. Es ist möglich – zumindest was die »innere Verfasstheit« anbetrifft. Und es ist eine Aufgabe mit oberster Priorität für wirksames Management. Zwar können die von außen auferlegten, volkswirtschaftlichen Fesseln, von Umweltvorschriften bis zur Gleichmacherei des Tarifkartells nicht vollständig negiert werden (obwohl immer mehr Unternehmen mit dem Ausscheren aus den Stricken der Flächentarifverträge genau dies schon tun), aber der inner-organisatorische Zustand eines Unternehmens – seine innere Verfassung – ist und bleibt Gestaltungsaufgabe des Managements. Und hier gibt es lei-

der nicht minder viel zu tun, denn sehr viele Unternehmen sind zu extrem verreglementierten Gebilden geworden. Wenn sich hier etwas ändern soll, so ist es zunächst wichtig, die Abschaffung der Überreglementierung im direkten Zusammenhang mit der Schaffung von Vertrauen zu sehen – denn gerade Vertrauen wird das belastbarste Fundament für die Weiterentwicklung des Unternehmens auch und *gerade* in schwierigen Zeiten sein.

Wo sich Reglementierungen, Vorschriften und Policies wie Mehltau über die Organisation legen, kann sich Vertrauen kaum entwickeln.<sup>42)</sup>

Besonders große Unternehmen sind anfällig für Reglementierungen. Robert H. Douglas, ehemals Vice-President bei Shell, zog einen treffenden Vergleich: »Riesen-Organisationen verhalten sich wie alte Menschen. Kein Wunder, denn schließlich sind sie Hunderte von Jahren alt. Sie sind deswegen so langsam, weil bei jedem Desaster ein neuer Kontrollmechanismus eingeführt wird. Aber es wird kein anderer dafür geopfert.«<sup>43)</sup> (Auch eine Parallele zur Anzahl der Gesetze in unserem Land.)

Schaffen Sie Freiräume in Ihrem Unternehmen, indem Sie sukzessive Streichungen im Regulierungs-Dickicht Ihrer Organisation durchführen. Jede einzelne Verordnung, Regelung, Policy, Richtlinie gehört auf den Prüfstand!

Das Prüfkriterium muss dabei in etwa heißen: Wenn kein dauerhafter Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen bzw. den betroffenen Verantwortungsbereich droht, ist die Regulierung zu streichen – und zwar ersatzlos. Die damit einhergehende Management-Logik lautet: Streiche solange, bis es nichts mehr zu streichen gibt, ohne dass das Wesen verändert wird. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit empfehle ich Ihnen im Folgenden einige heiße Kandidaten, die auf der Streichliste ganz oben stehen sollten:

Da sind zunächst die *Organisations- und/oder Prozesshandbücher*, mit denen die innerbetrieblichen Abläufe festgehalten werden sol-



len. In ihnen wird, minutiös unterstützt durch unleserliche Graphiken, jeder Einzelschritt der Leistungserstellung festgehalten, Schnittstellen definiert (aber selten eingehalten) und Organisationseinheiten beschrieben. Wenn man das betriebliche Geschehen in der Logik der Organisations- und Prozesshandbücher zu Ende denkt, dann müssten bei jeder noch so kleinen Innovation und bei jedem kreativen Gedanken erst einmal Genehmigungen dafür eingeholt werden, denn sie verstoßen mit Sicherheit gegen die festgeschriebenen Abläufe – sonst wären sie ja weder innovativ noch kreativ. Ich habe noch keine einzige Darstellung der betrieblichen Abläufe gesehen, die das jeweilige Unternehmen wirklich weitergebracht; d. h. seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit direkt oder indirekt verbessert hätte. Im Gegenteil: diese Formen der Reglementierung sind in hohem Maße veränderungs- und innovationsschädlich. Es lebe der Status quo!

Ein weiterer Regulierungsklassiker ohne Wirkung sind die *Funktions- oder Stellenbeschreibungen*, mit deren Hilfe beschrieben werden soll, was wo zu tun ist. Niemand glaubt ernsthaft, dass die innerbetriebliche Arbeitsteilung hierdurch effizienter oder effektiver würde, aber jeder hat sie. Mit der Lektüre von Funktionsbeschreibungen weiß man dann aber noch lange nicht, welche Aufgaben (assignments) wo erledigt werden und geschweige denn, welche Leistungen erbracht werden und welchen Beitrag eine Abteilung, ein Bereich oder gar ein einzelner Mitarbeiter insgesamt leistet.

*Reisekostenverordnungen* nenne ich als drittes Beispiel. Sie bieten den Regulierungs-Fanatikern einen besonders nahrhaften Boden. Jedes Detail wird geregelt, so dass die Abrechnung so manches Sekretariat zur Verzweiflung bringt. Einen pauschalen Betrag pro Tag zu erstatten und den Mitarbeiter in die Verantwortung zu lassen, was er sich hierfür leistet und was nicht, ist nicht nur unter Führungsgesichtspunkten eindeutig vorzuziehen, sondern spart gleichzeitig Verwaltungskosten.

Immer dann, wenn Mitarbeiter nicht im direkten Zugriff, unter direkter Kontrolle stehen, nimmt die Regulierungsdichte weiter zu. Somit ist der *Außendienst* in vielen Unternehmen bis ins kleinste Detail reglementiert. Selbst über die Wahl des Sakkos braucht sich der Mitarbeiter keine Gedanken mehr zu machen, denn die Bekleidungs Vorschriften regeln dies unmissverständlich.

Die große Gemeinschaft der Reglementierungen hat seit einigen Jahren ein populäres Mitglied hinzugewonnen: die *ISO-Handbücher* des Qualitätsmanagements. In zig Ausprägungen sind unsere Unternehmen mit so genannten Qualitätsstandards überzogen worden.

Wer in verantwortlicher Position der Qualität, die in Handbüchern behauptet wird, mehr Glauben schenkt als der Qualität, die der Markt nachweist, der sollte sich ernsthaft in Frage stellen.<sup>44)</sup>

Ich spare es mir, die Beispielliste beliebig zu verlängern. Um meine These, die sich aus Beobachtungen in unterschiedlichsten Unternehmen über die Jahre gefestigt hat, auf den Punkt zu bringen: ich halte 80–90% der hausgemachten Reglementierungen für überflüssig. Sie gehören in den Papierkorb. Ersatz ausgeschlossen.

Reinhard Sprenger hat es auf den Punkt gebracht: Vorschriften erzeugen Dienst nach Vorschrift. So zum Beispiel in den Unternehmen, in denen die grell tönende Sirene unmissverständlich klarmacht: *jetzt* ist Mittagspause, *jetzt* habt Ihr Hunger – und zwar alle – *jetzt* sind wir 45 Minuten nicht erreichbar. Die Regulierungsflut bringt übrigens in vielen Unternehmen eine andere, aus meiner Sicht nicht minder fatale Wirkung mit sich. Es wird immer schwieriger, sich im Dschungel aus Vorschriften zurechtzufinden. Am Ende machen diejenigen Karriere, die administrativ stark sind und nicht diejenigen, die die größten Markterfolge vorweisen können. Schön, wer sich das dauerhaft leisten kann.

### **3. Freiheit vor Perfektionismus**

Von der Reglementierungsflut und -wut ist es nur ein winziger Schritt zum Perfektionismus. Der Perfektionist umgibt sich mit immer mehr Regeln und Verordnungen, um seine Angst zu bekämpfen. Er ordnet und ordnet bis zur »Vervollkommnung« der Verordnungen.

Hinter der makellosen Fassade des Perfektionisten verbirgt sich der zutiefst unsichere Mensch.

Dabei kommen Perfektionisten mit gutem Ruf daher. Wer eine Sache perfekt beherrscht, steht in der Regel hoch im Kurs und kann sich umfassender Anerkennung sicher sein. Das Problem ist nur, dass sich Perfektionismus und wirksame Führung gegenseitig ausschließen. Wer viel bewegen möchte, wird um Perfektionismus einen großen Bogen machen müssen, denn bevor eine Angelegenheit bis ins allerletzte Detail – scheinbar perfekt – geregelt ist, hätten an vielen anderen Stellen grundsätzliche Fragen erörtert und »große Hebel« bewegt werden können. Damit will ich natürlich nicht ausschließen, dass man sich gegebenenfalls sehr tief in einzelne Sachverhalte einarbeiten muss; auch im Top-Management; ansonsten sind viele komplexe Entscheidungssituationen gar nicht zu durchdringen. Wer aber grundsätzlich Perfektion im Management anstrebt, wird als Sisyphos enden, besonders in einer Umgebung rasanter Veränderungen und Umwälzungen. Mehr noch: Kreativität, Spontaneität usw. können in einem Klima des Perfektionismus nicht gedeihen. Perfektionisten streben danach, das Unternehmen und seine geschäftsbestimmenden Abläufe »idiotensicher« zu machen. Mit mechanischer Sicherheit ziehen solche Unternehmen dann auch Idioten an. In diese Gedankenwelt passt eine Führungslehre, die es immerhin bis zur neunten Auflage gebracht hat. Der Autor schlägt vor, dass neue und ausscheidende Mitarbeiter mit Hilfe eines »Laufzettels« in die Lage versetzt werden, nichts zu vergessen: »Haustürschlüssel abgegeben, weitere Schlüssel abgegeben, Diktiergerät abgegeben, Arbeitshandbücher abgegeben, aus der Bibliothek entlehnte Bücher abgegeben, Organisationshandbuch (da ist es wieder!, Anm. d. Verf.) zurückgegeben, Ausbildungsbücher zurückgegeben, Zeitplansystem zurückgegeben, Ausweis für vergünstigte Einkaufsmöglichkeiten zurückgegeben, restliche Visitenkarten mir Firmeneindruck zurückgegeben, Konferenzprotokolle und Seminarunterlagen zurückgegeben, letztes gültiges Passwort für das EDV-Netz der EDV-Abteilung mitgeteilt, alle relevanten Daten und Verzeichnisse im PC dem Vorgesetzten oder Nachfolger zur Verfügung gestellt, Autovermietungskarte zurückgegeben.« Mit Verlaub, das ist

Lichtjahre von der Realität entfernt, grotesk und schwachsinnig. Wer so etwas vorgelegt bekommt, sollte alles mitnehmen, was nicht drauf steht: Laptop, Firmenwagen, Schreibtisch, ...

Wer nach Perfektion strebt, treibt sein Unternehmen in den Ruin.

Der ehemalige Chef einer deutschen Bank bezeichnete sich als »Perfektionist mit Null Toleranz«. Ende 2002 musste er gehen, weil er die Erwartungen des Mehrheits-Anteilseigners nicht erfüllen konnte. Natürlich lassen Perfektionisten keine Fehler zu. Damit sind wir beim vierten Freiheitselement, das unsere Unternehmen brauchen.

#### **4. Freiheit vor Fehlerintoleranz**

Wenn es um Fehler und deren Vermeidung geht, sind wir auf einem weiteren Feld, in dem Hochglanzbroschüren dramatisch vom konkreten Handeln abweichen. Während Leitlinien-Ordner gespickt mit Aussagen wie »*Unsere Mitarbeiter lernen durch praktische Erfahrungen am besten*« oder »*Bei uns kann jeder Fehler machen*« im Schrank stehen, werden gleichzeitig Mitarbeiter zusammengestaucht, denen ein Fehler unterlaufen ist. Leider wird Professionalität immer wieder mit Fehlerlosigkeit gleichgesetzt. Beliebt auch: »*Bei uns wird unternehmerisches Engagement großgeschrieben*«. Dabei wird geflissentlich übersehen, dass Risiko – die Möglichkeit eines Fehlschlags – gleichsam integraler Bestandteil jedes unternehmerischen Handelns ist. Unternehmerisch handeln heißt unter Unsicherheit zwischen verschiedenen Alternativen auszuwählen. Eine Entscheidung ohne Risiko ist keine Entscheidung.

Gerade in Deutschland bedeuten Fehlschläge oftmals das unwiderrufliche Ende der Karriere. Wer mit einer Geschäftsidee einmal baden gegangen ist, für den ist der zweite Gang zur Bank in der Regel reine Zeitverschwendung. Ich bin davon überzeugt, dass – neben anderen Gründen – auch deswegen unternehmerische Selbständigkeit hierzulande noch in den Kinderschuhen steckt.

Wenn Fehlschläge nicht toleriert werden, entsteht ein Klima der Angst. Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem, was ihr Vorgesetzter hören will und nicht an dem, was die Kunden fordern. Vor jedem Schritt werden alle wahrscheinlichen und unwahrscheinlichen Effekte x-mal diskutiert, um den Weg des geringsten Risikos einschlagen zu können. Es wird unglaublich viel Zeit in Besprechungen, Teamsitzungen, Gremien und Ausschüssen damit verbracht, Ergebnisse so aufzubereiten, dass der Chef zufrieden ist oder die Mitarbeiter zumindest keinen Ärger bekommen. Der Vorstand einer großen Bank, mit dem Zitat des Tages in der Financial Times Deutschland: »Wir müssen die Leute in Minuten ersetzen können, wenn sie Fehler machen.« Herzlichen Glückwunsch. Gesagt wird dann, *was* ankommt – nicht, *worauf* es ankommt. Natürlich ist nicht jeder Mist guter Dünger für Lernerfahrungen. Wer eine Brücke baut, darf in der statischen Berechnung einfach keine Fehler machen. Und natürlich zeichnet sich Professionalität auch dadurch aus, einen Fehler nicht ständig zu wiederholen, sondern zu reflektieren – idealer Weise im Dialog auf Augenhöhe mit den Beteiligten – und Schlussfolgerungen zu ziehen. Aber wieder kommt es auf das Maß der Dinge an. Ich behaupte: das typische Verhalten in der Mehrzahl der Organisationen ist das der Fehlervermeidung. So werden Ja-Sager produziert, die dann auch noch Karriere machen. Provokateure haben keine Chance, meistens passieren sie nicht einmal die Einstellungs-Interviews.

Ohne Provokation keine Innovation.

Dabei hat das so genannte ISO-Qualitätsmanagement den Drang nach Fehlerlosigkeit leider weiter verschärft und ihm sozusagen wissenschaftliche Segnungen verschafft.<sup>45)</sup> Die ISO-Welle ist ein Bärendienst in doppelter Hinsicht: sie produziert Schein-Qualität und liefert den völlig falschen Ansatz.

Nicht Fehler sind zu bekämpfen, sondern der Mythos der Fehlerlosigkeit! Wir glauben mehr an Zertifikate, die Qualität behaupten, als an den Wettbewerb, der Qualität sichert.

Es gibt in den Unternehmen wohl kaum einen Veränderungsprozess, der nicht mit hartnäckigen Widerständen zu kämpfen hätte. Angst vor Fehlern ist eine der wichtigsten Quellen für diese Widerstände. Die scheinbare Sicherheit des Status quo wird als Schutzhülle für Fehler angesehen. Welch ein Trugschluss! Eine weit verbreitete Antwort auf Vorschläge, mit denen von der praktizierten Norm abgewichen und neues Terrain beschritten wird, lautet: »Das ist aber unüblich!« Ich habe mir darauf folgende Antwort angewöhnt: »Gut. Dann werden wir den Vorschlag ab sofort mit besonderer Aufmerksamkeit weiterentwickeln.«

## **5. Freiheit vor Gleichmacherei**

### **a. Größe frisst Individualität**

Ingo Alpers, ehemals Leiter Steuern bei einem Hamburger Traditionsunternehmen, hat jedes Jahr durch seine innovativen und umsetzbaren Ideen nachweislich Steuern in zweistelliger Millionenhöhe gespart. Auf die zweimalige Nachfrage, diesen eindeutigen Wertbeitrag auch in Konzernkarriere zu übersetzen, kam als Antwort zurück: »Nun mal nicht so hastig, junger Freund. Ihr Vorgesetzter hat noch sieben Jahre. Dann sind Sie dran.«<sup>46)</sup> Das ist das trübe Bild in vielen Unternehmen: Vorgesetzte werden vorgesetzt und sitzen vor. Heute führt Ingo Alpers als selbständiger Partner eine florierende Kanzlei mit 50 Mitarbeitern und ist einer der gefragten Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in Hamburg. Er ist kein Einzelfall. Vielmehr nimmt die Konzernmüdigkeit branchenübergreifend inzwischen bedenkliche Formen an. Die Flucht aus Großunternehmen nimmt weiter zu. Warum? Schließlich haben große Unternehmen gegenüber Mittelständlern auf den ersten Blick klare Vorteile beim »Kampf um die Besten«, etwa größere Budgets für personalwirtschaftliche Gestaltungsaufgaben, mehr Möglichkeiten internationaler Karrieren, umfangreichere sogenannte »Sozial«-Leistungen oder einen höheren Bekanntheitsgrad. Und trotzdem: viele der wirklich guten Leute verlassen die Groß-Unternehmen, weil sie nicht ausreichend Freiheitsräume haben, um sich voll zu entfalten und weil sie sich nicht länger im

Dickicht der Regulierungen herumschlagen wollen. So werden Konzerne mehr und mehr zum Terrain für Mittelmäßigkeit. Je größer die Organisation, desto häufiger wird Individualität geopfert; es entsteht das egalisierende Unternehmen.<sup>47)</sup>

Fehlende Individualität ist der Preis der Größe.

Egalisierende Unternehmen, so Sprenger, negieren die individuellen Stärken und Schwächen, Neigungen und Interessen, Ansichten und Werthaltungen jedes Einzelnen. Einen der besten Gradmesser für den Gegensatz Individualität – Egalisierung bietet die Praxis der Personalauswahl. In egalisierenden Unternehmen sind bei der Bewerberauswahl und bei Beförderungsentscheidungen genau definierte Profile ausschlaggebend. Exoten – welche Titulierung für jemanden, der nicht gerade Kaufmann oder Wirtschaftsingenieur ist! – haben wenige Chancen. Auch Quereinsteiger sind Exoten. Sie werden misstrauisch beäugt, schließlich haben sie sich ja noch nicht 15 oder 20 Jahre im Unternehmen verdient gemacht. Was dies betrifft, so werden egalisierende Unternehmen in Deutschland nur noch von politischen Parteien und dem öffentlichen Dienst in negativer Hinsicht übertroffen. Dort ist es nach wie vor, trotz anders lautender Lippenbekenntnisse, fast unmöglich, den Kärrnerweg über verqualmte Ortsverein-Hinterzimmer zu umgehen und mit ausgewiesener fachlicher Expertise und/oder außergewöhnlichem politischen Talent quer einzusteigen. So wird die Politik immer mehr zum Spielfeld für mittelmäßige Talente. Wer individuelle Unterschiede und individuelle Stärken ignoriert, wer Standardisierung höher bewertet als Individualität, der darf sich nicht wundern, dass immer mehr hochbegabte Mitarbeiter mit echtem unternehmerischem Elan den Konzern abwählen. Sie wählen dafür die Existenzgründung oder eben eine individualisierende Organisation. Natürlich gibt es Ausnahmen, fast überflüssig zu erwähnen. Aber es geht mir auch hier um die Regel, um das Ergebnis »unter dem Strich«. Hier liegt ein immenser Wettbewerbsvorteil für mittlere Unternehmen.

## Die große Chance für den Mittelstand im Wettbewerb mit Konzernen: Individualität statt Egalisierung.

Es ist allerdings ein Wettbewerbsvorteil, der noch weitgehend unentdeckt zu sein scheint. Dabei verlassen schon heute immer mehr Top-Leute große Konzerne. Ich kenne viele dieser »Flüchtlinge«. Es ist bemerkenswert, dass ein Hauptmotiv immer wieder genannt wird: der Frust über Hunderte standardisierender, egalisierender policies, Regelungen und Vorschriften. Sicher ist dieser Abwanderungseffekt in den späten 90er Jahren durch den Internet-Boom der so genannten *New Economy* maßgeblich verstärkt worden. Aber auch ohne diesen Sondereinfluss (ganz davon abgesehen, dass die Unterscheidung in New und Old Economy akademisch ist) bleibt festzuhalten: Immer mehr Leistungsträger verlassen Groß-Organisationen und suchen sich einen Tätigkeitsrahmen, in dem sie ihre individuellen Stärken, Neigungen und Einstellungen besser umsetzen können. Ich wiederhole den letzten Punkt bewusst. Es sind gerade die Leistungsträger, die diesem Schritt *unternehmen*. Denn sie wollen etwas *unternehmen*. Bestätigt wird dies durch eine breit angelegte Mitarbeiterumfrage, die das Magazin *Fortune* jedes Jahr veröffentlicht. (*The 100 Best Companies to Work for in America*). Dabei ist in diesem Zusammenhang nicht primär die Rangliste der beliebtesten Arbeitgeber interessant – obwohl es bemerkenswert ist, dass im wesentlichen immer die gleichen Unternehmen unter den Bestplatzierten landen – sondern die Begründungen, warum die Menschen hier und nicht dort arbeiten wollen. Das Ergebnis wiederholt sich jedes Jahr: Die besten Talente suchen eben nach Freiheit und Individualität statt Reglementierung und Egalisierung.<sup>48)</sup> Hieraus leitet sich ein konkretes Handlungsprogramm ab, auf dessen wichtigste Aspekte ich im Folgenden eingehe.

### **b. Unterschiedlichkeit fördern**

Schon Goethe stellte 1829 in seinen Maximen und Reflexionen nüchtern fest: »Gesetzgeber oder Revolutionäre, die Gleichheit



und Freiheit zugleich versprechen, sind entweder Phantasten oder Charlatane.« Auch John Stuart Mill, der große englische Nationalökonom, betonte in den 50er Jahren des 19. Jahrhunderts immer wieder, dass Egalisierungstendenzen in einem nicht zu vereinbarenden Gegensatz zur Freiheit stehen. Auch in unseren Unternehmen haben wir die Wahl zwischen einem Mehr an Gleichförmigkeit oder einem Mehr an Unterschiedlichkeit – in der Personalauswahl, der Karriereförderung, den assignments, der Arbeitszeitregelung (innerhalb dessen, was das Tarifkartell zulässt), der Gestaltung von Besprechungen und Team-Meetings, und so weiter.

Entscheiden Sie sich für die Vielfalt – fördern Sie Unterschiedlichkeit!

Lassen Sie Ausnahmeregelungen nicht nur zu, sondern unterstützen Sie ihre Mitarbeiter sichtbar darin. Hand aufs Herz: suchen Sie aktiv Mitarbeiter, die für sich Ausnahmeregelungen reklamieren, oder empfinden Sie solche Kollegen eher als un bequem und lästig? Meine dringende Empfehlung: lassen Sie Ausnahmeregelungen nicht nur zähneknirschend und magenknurrend zu, sondern unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv dabei! Am besten so, dass es im Unternehmen sichtbar wird.

Ich selbst habe mit Ausnahmeregelungen im Unternehmen eine interessante Erfahrung gemacht. In einer noch relativ frühen Phase meiner Beratungszeit entschied ich mich, aus privaten Gründen von Berlin wieder nach Hamburg zurückzukehren. Nur hatte mein damaliger Arbeitgeber keine Niederlassung in Hamburg. Alle Kollegen, mit denen ich im Vorfeld sprach, reagierten in ähnlicher Form: »Das kannst Du nicht machen. Du weißt doch, dass jeder Mitarbeiter laut Firmenregelung an einem der Standorte wohnen muss.« »Das wird einen Karriereknick bedeuten.« »Da könnte ja jeder mit Sonderwünschen kommen.« Und so weiter und so weiter. Ich war erschrocken über die Reaktion meiner Kollegen, gleichzeitig spornte sie mich aber an, eine Lösung zu finden, die meinem Wunsch *und* den Unternehmensinteressen gerecht wurde. Bereits wenige Wochen später wohnten wir wieder in Hamburg. Ich arbeitete noch viele Jahre für die gleiche Firma, die bis heute kein Büro

in Hamburg hat. In der Zwischenzeit hatte ich das Geschäft in Norddeutschland maßgeblich mit ausgebaut und die Verantwortung für alle Marketing-Aktivitäten im Norden übernommen. Eine eindeutige win-win-Lösung. Übrigens hat es nach meiner Ausnahmeregelung, die in der gesamten deutschen Organisation bekannt war, keinerlei Wanderungsbewegungen weg von den Firmenstandorten gegeben. Ich behaupte: wer seine Ausnahmeregelung nicht durchsetzt, der will es auch nicht, weil er den Preis dafür – unter anderem größere Unsicherheit – nicht zu zahlen bereit ist. Darüber zu urteilen, steht keinem an. Aber Sie haben sich dann so entschieden. Schieben Sie die Verantwortung nicht auf etwas Abstraktes wie die Firma oder die Umstände. *Don't blame the company.*

Im Alltag vieler Unternehmen sprießen Egalisierungen wie giftige Pilze aus dem Boden und verseuchen die Kreativität, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit. Belohnt wird Anpassung und Konformität, nicht kreativ Neues. Ich habe Vorstände erlebt, die sich über Jahrzehnte dadurch an die Spitze der Organisation geschlichen hatten, dass sie nirgendwo angeeckt waren, sich wie ein Chamäleon der jeweiligen Macht- oder Interessenkonstellation anpassten und immer die so genannte herrschende Meinung vertraten. Somit war es wahrscheinlich, viele Ja-Sager auf der eigenen Seite zu haben und sich mit wenigen Kritikern auseinandersetzen zu müssen. Sind das die Führungskräfte, die im dritten Jahrtausend den Unterschied machen und unsere Unternehmen durch frostige Zeiten führen? Die wirksamsten Führungskräfte, die ich bis jetzt kennen lernen konnte, haben eines gemeinsam: sie gehen *ihren* Weg. Je verreglementierter ein Unternehmen ist, desto eher werden diese Leute als »eigenbrötlerische, nicht anpassungsfähige Dickköpfe oder Querulanten« abqualifiziert. Ihr Weg ist so steinig, dass sie irgendwann das Unternehmen verlassen und an anderer Stelle, mit mehr Handlungsspielräumen und Freiheit ausgestattet, ihre Stärken ausspielen werden. Wohlgermerkt: ich rede hier nicht schwarz-weiß; es kommt wieder einmal auf das Maß der Dinge an. Was überwiegt, was dominiert unter dem Strich den betrieblichen Alltag: Freiheit oder Reglementierung? Individualität oder Egalisierung?

### c. Flexibilität darf keine Einbahnstraße sein

Auf den typischen Listen von Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, steht *Flexibilität* immer ganz weit oben. Flexibilität bezüglich des Einsatzortes – natürlich auch international – der wahrzunehmenden Aufgaben, beim Gehaltsmodell, und so weiter. Damit bin ich sehr einverstanden. Gar nicht einverstanden bin ich jedoch mit der scheinbar universell akzeptierten Praxis, diese Flexibilität in ihren unterschiedlichsten Spielarten als Einbahnstraße – als Forderung der Unternehmen an die Mitarbeiter – zu verstehen. Die Anpassungsleistung wird dann ebenfalls zur Einbahnstraße: der Mitarbeiter passt sich an die Organisation an.<sup>49)</sup> Abläufe haben sich etabliert (»Das haben wir schließlich schon immer so gemacht und sind gut damit gefahren!«), frische Ideen ohne Betriebsblindheit könnten die Kuschelecken des Status quo gefährden (»Sie sind ja noch nicht lange bei uns!«). Gut begründete Abweichungen von der Norm werden abgebürstet (»Da könnte ja jeder kommen!«). Solche Einbahnstraßen führen zu eingefahrenem Denken. Der folgende Gedanke ruft in der Regel Unverständnis oder gar Empörung hervor, obwohl er mir äußerst naheliegend zu sein scheint: Ansprüche an Flexibilität müssen in beide Richtungen geltend gemacht werden können: vom Unternehmen in Richtung Mitarbeiter, aber genauso auch von den Mitarbeitern an das Unternehmen.

Wer Flexibilität als Einbahnstraße praktiziert, wird nie die individuellen Stärken seiner Mitarbeiter kennen lernen.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass diejenigen Organisationen die besten Talente anziehen und halten können, die ihre Strukturen, Aufgabenprofile (assignments) und innere Arbeitsteilung auch an die individuellen Stärken ihrer Mitarbeiter anpassen können. Auf diesen Gedanken komme ich auf dem siebten Weg wirksamer Führung – Stärken weiter ausbauen – zurück. Es wäre beispielsweise großer Zufall, wenn die vorhandenen, oft historisch und nicht logisch oder marktorientiert gewachsenen Aufgabenprofile genau dem Angebot an Stärken entsprechen würden, das eine neue Führungskraft mitbringt.

## 6. Fazit – Die Macht der Freiheit

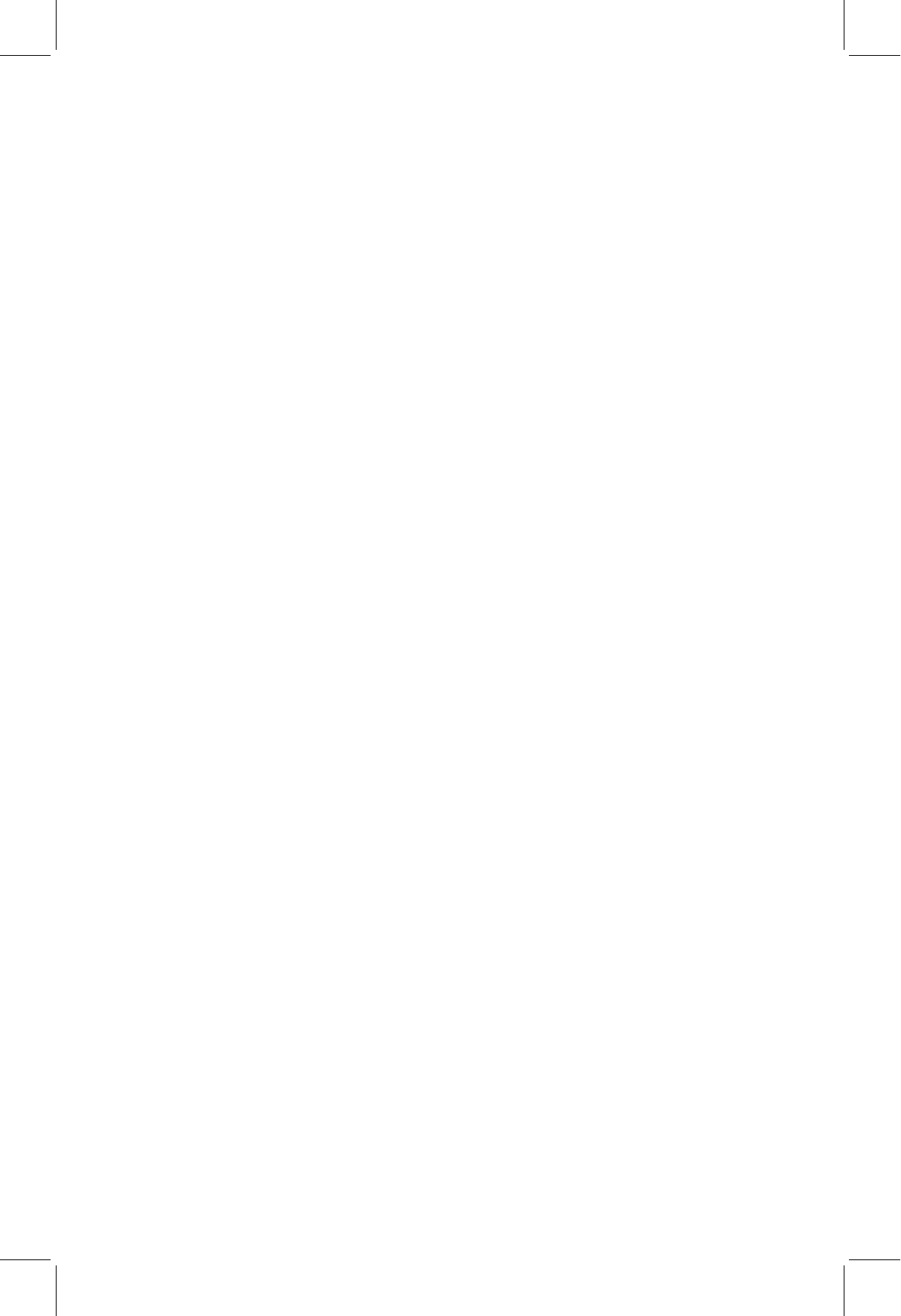
Ein Resümee erscheint mir angebracht. Wir können Vertrauen als *das* zentrale Fundament wirksamer Führung schaffen, indem wir:

- übertriebene Fürsorge zurückstellen und Wahlmöglichkeiten einräumen oder bestehen lassen
- den Wust an Reglementierungen konsequent auf den Prüfstand stellen und alle Kontrollmechanismen, Regulierungen und sonstigen Freiheitsbeschränkungen, die keinen dauerhaften Wert für das Unternehmen und seine Leistungsfähigkeit darstellen, ersatzlos streichen
- Perfektionismus ausrotten
- Fehlerintoleranz und nicht Fehler bekämpfen
- individuelle Unterschiede fördern und damit der Gleichmacherei den Garaus machen

Die Auswirkungen auf den betrieblichen Alltag sind nicht nur evident, sie sind auch empirisch belegt.<sup>59)</sup> So haben die Allensbacher Demoskopien gefragt, wer sich »morgens frisch und munter« fühlt. Diejenigen Personen mit großem subjektivem Freiheitsgefühl stimmen zu 42 Prozent zu, diejenigen mit geringem Freiheitsgefühl nur zu 21 Prozent. Noch konkreter beim Thema Krankenstand: von den Arbeitern mit großem Freiheitsgefühl an ihrem Arbeitsplatz hatten 54 Prozent an keinem einzigen Tag wegen Krankheit gefehlt. Ein erstaunlich hoher Wert. Von den Befragten mit geringem Freiheitsgefühl waren dies gerade einmal 23 Prozent. Jeder kann die enorme betriebswirtschaftliche Relevanz klar erkennen. Auch die Verbundenheit mit der Arbeit zeigt signifikante Unterschiede. Allensbach führte dazu folgende repräsentative Umfrage durch: »Ich möchte Ihnen einen Fall erzählen von zwei Kollegen, die beide an einem Auftrag arbeiten, der morgen fertig sein muss. Als der eine abends mit seinem Teil fertig ist, merkt er, dass sein Kollege seine Arbeit nicht fertig gemacht hat und gegangen ist. Finden Sie, er sollte die Arbeit seines Kollegen zu Ende führen, damit der Auftrag rechtzeitig fertig wird, oder finden Sie, das braucht er nicht zu tun?« Bei den Befragten mit gro-

ßem Freiheitsgefühl sind 44 Prozent der Meinung, er solle die Arbeit zu Ende führen. Bei denjenigen, die sich bei der Arbeit wenig frei fühlen, sind es lediglich 28 Prozent. Diese Analyse wird seit dreißig Jahren durchgeführt, wobei sich die Werte auf absolut konstantem Niveau wiederholen. Freiheit bindet.

- 35) Äußerst lesenswert für eine breitere Analyse des gesellschaftlichen Phänomens der Freiheit ist die Studie »Der Wert der Freiheit« vom Institut für Demoskopie Allensbach aus dem Jahr 2003. Die Studie unterstreicht die Bedeutung von Freiheitselementen für den beruflichen Alltag und analysiert zudem interessante Unterschiede zwischen alten und jungen Bundesländern.
- 36) vgl. hierzu Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 41–64. Sprenger hat darauf hingewiesen, dass eine Vertrauensbeziehung dann nicht mehr funktionieren kann, wenn einer der Beteiligten nicht mehr über Wahlmöglichkeiten verfügt. Dies muss immer auch die Möglichkeit beinhalten, eine Beziehung zu beenden.
- 37) vgl. Handelsblatt vom 7. Januar 2008, S. 2.
- 38) vgl. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 180–182. Sprenger nennt dieses Phänomen treffend »Fürsorgliche Belagerung« und stellt die Überlastung der Führungskraft als unweigerliche Folge heraus. Ich sehe diesen Zusammenhang durch meine praktische Beratungsarbeit bestätigt und gehe noch einen Schritt weiter: das Eingreifen der Führungskraft führt, neben eigener Überlastung, in aller Regel auch zu schlechteren Ergebnissen.
- 39) Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 182.
- 40) vgl. ebenda, S. 183f.
- 41) vgl. ebenda, S. 185f.
- 42) Reinhard Sprenger hat die negativen Wirkungen des verreglementierten Unternehmens herausgearbeitet. Vgl. Sprenger, Aufstand des Individuums, insbesondere S. 23 ff.
- 43) Robert H. Douglas in einem persönlichen Gespräch mit dem Autor.
- 44) Diese pointierte Zusammenfassung geht zurück auf Reinhard Sprenger. Vgl. Sprenger, Vertrauen führt, S. 93.
- 45) vgl. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 192.
- 46) Ingo Alpers in einem persönlichen Gespräch mit dem Autor.
- 47) Der Begriff des »egalisierenden Unternehmens« geht zurück auf Reinhard Sprenger. Vgl. Sprenger, Aufstand des Individuums, S. 23–51.
- 48) vgl. Levering/Moskowitz, The 100 Best Companies to Work for in America, S. 82–110.
- 49) Reinhard Sprenger hat darauf hingewiesen, dass auch gefragt werden muss, ob das Unternehmen zum Bewerber passt. Vgl. Sprenger, Aufstand des Individuums, S. 205.
- 50) vgl. Noelle-Neumann/Köcher, Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie, 1997, S. 981 ff.



## **Dritter Weg: Klarheit schaffen**

Klarheit schaffen klingt einfach, fast trivial. Es ist jedoch ein besonderer Weg zu leistungsfähiger Führung. Er ist facettenreich, hochgradig wirksam, voller Fallstricke und auch ein bisschen umfangreicher als alle anderen Wege. Damit Sie vorab sehen, was Sie erwartet, skizziere ich die wesentlichen Stationen des Weges:

- 1. *Klarheit durch Einfachheit* – Wenn Vertrauen in unseren Unternehmen fehlt, steigt die Komplexität der Leistungserstellungsprozesse durch immer neue Absicherungs- und Rückversicherungsmechanismen exorbitant an. Komplexität und Klarheit vertragen sich jedoch nicht. Wir müssen mit Mut zum Verzicht und durch klare Prioritäten Komplexität reduzieren. Klarheit durch Einfachheit ist gewissermaßen das philosophische Fundament des dritten Weges wirksamer Führung.
- 2. *Klarheit in der Ausrichtung* – Warum ist Ihr Unternehmen morgen erfolgreich? Ich schlage vor, die Antwort mit einer fundierten Diskussion von maximal 25 Schlüsselfragen zu formulieren und auf komplexe Werkzeuge zu verzichten.
- 3. *Klarheit in den Zielen* – Unklare Ziele gehören branchenübergreifend zu den typischsten Befunden in vielen Organisationen. Dies gilt gleichermaßen für Unternehmens-, Gruppen- und individuelle Ziele.
- 4. *Klarheit in den Erwartungen* – Ein Feld mit viel Raum für Verbesserungen. Klären Sie Ihre Erwartungen an die Mitarbeiter genauso wie die Erwartungen, die die Mitarbeiter an Sie als Führungskraft sowie an das Unternehmen insgesamt haben. Was hier nicht übereinstimmt, kann durch mühsame Personalentwicklungsarbeit oder ständige Veränderungen des Aufgabengebietes nicht mehr aufgefangen werden.

- 5. *Klarheit durch Authentizität* – Drücken Sie sich nicht gestelzt oder abstrakt aus, sondern reden Sie klar und direkt; ohne Umschweife. Und handeln Sie danach. Wer A sagt und B macht, erntet zu Recht Zynismus. Mit einem Wort: »Walk the talk«.
- 6. *Klarheit in der Außendarstellung* – Dieses Handlungsfeld richtet sich nach außen. Durch eine konsistente, widerspruchsfreie und positive »Story« ergibt sich eine Außendarstellung, die einen entscheidenden Beitrag zum Vertrauen von Kunden, Kooperationspartnern und Investoren leistet.

## 1. Klarheit durch Einfachheit

Eine eigene Erfahrung als Einstieg: Die Geschäftsführer des Lebensmittel produzierenden Unternehmens, ein großer Mittelständler und bedeutender Arbeitgeber in der Region, wollten eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung einführen, um die Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft zu messen und Vorschläge zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe direkt von den Mitarbeitern zu bekommen. Eine Arbeitsgruppe wurde eingesetzt und mit der Entwicklung des Fragebogens beauftragt. Schon die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe hatte langwierige Diskussionen hervorgerufen, schließlich sollten alle Bereiche und unterschiedliche Hierarchieebenen berücksichtigt werden. Dann hatte sich die Frauenbeauftragte zu Wort gemeldet und einen Platz in der Arbeitsgruppe für sich reklamiert. Bereits nach dem zweiten Treffen gab es Ärger. Die Betriebsräte hatten von der Arbeitsgruppe erfahren und waren empört, wie so ein wichtiges und mitarbeiterbezogenes Vorhaben nur ohne sie durchgeführt werden könne? Ab Treffen Nummer drei diskutierten sie mit. Der Fragebogen wurde länger und länger. Die letzten drei Meetings, es sind die Nummern 12 bis 14, dienten zur Überarbeitung und Strukturierung eines Fragebogens, der am Ende 84 Fragen auf 11 Seiten vereinte. Zwar wurde der mit dem Ausfüllen verbundene Zeitaufwand durchaus kritisch gesehen, aber zufrieden mit dem Detailbewusstsein der Arbeitsgruppenmitglieder und ihrer Ausdauer verschickten die beiden Geschäftsführer die Umfrage in die Organisation hinein. Das Ergebnis war niederschmetternd: Eine Rücklaufquote



von unter 5 Prozent, dabei die Hälfte der Antworten unvollständig oder missverständlich. Die Aktion versandete.

Warum? Die Antwort ist einfach: eine zu hohe Komplexität. In der Sorge, vielleicht nicht jeden Winkel des Unternehmens, nicht jede Befindlichkeit der Mitarbeiter aufgenommen zu haben, ist die entscheidende Frage aus dem Blickfeld geraten: *Wie erreiche ich eine möglichst hohe Rücklaufquote mit aussagekräftigen Antworten?* Denn nur dann hat die ganze Aktion ja wohl einen Sinn. Wäre diese wesentliche Frage beachtet worden, wäre sehr schnell klar gewesen, dass der Fragebogen benutzerfreundlich und übersichtlich sein muss, dass er die wichtigsten (eher wenigen!) Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit adressieren sollte und eben nicht besonders lang sein darf. Es wurden keine Prioritäten gesetzt. Keiner der Arbeitsgruppenmitglieder hatte Mut zum Verzicht. Der Spruch des *weniger ist mehr* ist zwar etwas abgegriffen, aber das ändert an seiner Richtigkeit und Wirksamkeit gar nichts. Einfacher ist stets wirksamer. Doch wie können Sie Einfachheit, also weniger Komplexität schaffen? Meiner Ansicht nach spielt Angst im Beispiel von oben und in vergleichbaren Situationen eine wichtige Rolle.

Angst ist der fruchtbarste Nährboden für Komplexität.

Die Angst davor, irgendeinen Aspekt zu vergessen, führte im Sinne von Ergebnissen ins Nichts. Kein Wunder, dass sich in unseren Unternehmen fehlendes Vertrauen mit übermäßiger Komplexität zu einem leistungsfeindlichen und lähmenden Gemisch paart. Konzerne arbeiten mit Reisekostenverordnungen in einer Länge von Dutzenden klein beschriebener Seiten. Diese zu lesen und nach fünf bis zehn Telefonaten und Rücksprachen zu verstehen, dauert wohlwollend geschätzt einen halben Tag. Das entspricht, bei 50 000 Mitarbeitern, einer mittelständischen Firma mit 25 Beschäftigten, die fünf Jahre lang nichts anderes macht, als Reisekostenverordnungen zu lesen.

Angst wird primär mit Regulierungen bekämpft.

Wer von Angst getrieben ist, wird sich nie verwundbar machen und damit auch kein Vertrauen schaffen können. Und wo ein Klima der Angst herrscht, wird nie Vertrauen geschaffen werden. Der Vertriebschef eines deutschen Energieversorgungsunternehmens sagte einmal im Vier-Augen-Gespräch: »Unsere Absatz-Statistik ist jetzt so detailliert und ausgefeilt, dass wir unsere Kunden im Griff haben.« Ganz abgesehen von der Sprach-Wahl *im Griff haben*, die auf eine Einstellung schließen lässt, die nicht Kunden, sondern eher Zwangsabnehmer meinen muss, gerät auch hier durch stetig gesteigerte Komplexität das Wesentliche aus dem Blickfeld: *Warum kauft der Kunde bei mir seinen Strom?* Die so genannten wichtigsten Kunden werden statistisch nach immer detaillierteren Regeln der Kunst erfasst, aber ein persönliches Gespräch über ihre Zufriedenheit und Erwartungen bleibt aus. Das wäre einfach und wirksam.

Ein gefährliches Signal des Misstrauens: Messen statt Handeln.

In Unternehmen, die von Komplexität und Misstrauen geprägt sind, so meine Beobachtung, wird gemessen statt gehandelt.<sup>51)</sup> Ich werde diesen Gedanken im Abschnitt über Klarheit in den Zielen wieder aufgreifen. Messen sorgt für eine trügerische Sicherheit und lenkt die Aufmerksamkeit des Managements vom Wesentlichen auf Nebensächlichkeiten. Man weiß, wie sich die neu eingestellten Hochschulabgänger der letzten Jahre auf Universitäten und Disziplinen verteilen, welche Notendurchschnitte sie erreicht haben (man errechnet natürlich hierfür auch Standardabweichungen, Mediane, Trends und anderes, was das Unternehmen nicht weiterbringt), wie lange sie sich in welchem Ausland aufgehalten haben, welche Praktika sie absolviert haben und stellt nichtsagende Korrelationen her – man weiß aber nicht, was das Unternehmen besser machen kann, um die besten Talente anzuziehen. Man weiß, wie viel Ausschuss in der Produktionsabteilung in den vergangenen 60 Monaten bei welchen Fertigungsteilen angefallen ist, welche Kosten dadurch entstehen (immerhin!) und was man alternativ mit diesem Geld machen könnte – man weiß aber nicht,

mit welchen einfachen Maßnahmen der Ausschuss deutlich verringert werden kann. Man weiß, welche Kunden in welchen Regionen welche Produkte wann gekauft haben, kann Absatz- und Umsatzkurven für immer kleinere Segmente daraus ableiten. Im Einzelhandel erlauben Scannerkassen sogar Analysen nach Tageszeiten. Man weiß aber nicht, *warum* der Kunde in diesem Unternehmen kauft. Was auffällt: Fragen nach dem wie, was, wann, wie viel sprießen aus dem Boden. Dagegen braucht die Frage nach dem *warum* dringend mehr Aufmerksamkeit. *Warum* ist das Unternehmen nicht attraktiv genug für die besten Abgänger der besten Universitäten? *Warum* ist der Produktionsausstoß höher als bei Wettbewerbern? *Warum* kauft der Kunde mein Produkt? Die Mess-Sucht gipfelt in bekannten Aussagen wie »What gets measured gets done.« Ich werde hierauf im übernächsten Abschnitt über Klarheit in den Zielen zurückkommen.

## **2. Klarheit in der Ausrichtung**

### **a. Die Zukunft sichern**

Warum ist das Unternehmen Aldi in der Lage, innerhalb von drei Tagen Computer im Wert von 200 Millionen Euro zu verkaufen, während sich der entsprechende Facheinzelhandel über sinkende Umsatz- und Absatzzahlen beklagt?<sup>52)</sup> Wieder eine einfache Antwort: die Ausrichtung des Unternehmens ist klar. Sie ist so klar, dass nahezu jeder Verbraucher keinen Zweifel daran hat, nie wieder preiswerter an einen PC zu kommen. *Vertrauen* ist das Fundament dieser Einschätzung. Es resultiert aus der konsequent auf Kostenführerschaft ausgerichteten Strategie des Unternehmens. Die Billig-Fluglinien sind ähnlich erfolgreich auf diesem Weg, genauso IKEA oder der PC-Anbieter Dell. Klare Differenzierer sind beispielsweise Porsche oder Bang&Olufsen. Porsche trotz seit Jahren den schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, obwohl »eigentlich niemand einen Porsche braucht«, wie Firmenchef Wendelin Wiedeking gerne ironisch anmerkt. Für das Design des HiFi-Herstellers Bang&Olufsen greifen die Konsumenten tief in die Tasche, obwohl sie wissen, dass sie für die gleiche

Preisklasse deutlich bessere Technik bekommen könnten. Einfach gesprochen gibt es 10% Kostenführer und 10% Differenzierer. Das Problem haben die anderen: 80% sitzen zwischen den Stühlen. Dabei sollte man meinen, dass nach mindestens 20 Jahren Strategie-Diskussion der Durchdringungsgrad der Unternehmen mit klaren strategischen Ausrichtungen hoch ist. Das tatsächliche Bild ist allerdings weitaus ernüchternder: Ich behaupte, dass acht von zehn Unternehmen gerade hier eklatante Defizite aufweisen und keine klare mittel- bis langfristige Ausrichtung zeigen. Warum ist das so? Es geht mir hier nicht um eine vollständige Analyse, sondern um die wichtigsten Gründe:

- In der Hektik des Tagesgeschäftes fehlt die Zeit, um »über den Tag hinaus zu denken« und die Positionierung des eigenen Unternehmens und die wichtigsten strategischen Ziele im Sinne von Prioritäten für die nächsten Jahre zu überdenken.
- Die Notwendigkeit einer Unternehmensstrategie wird verneint oder ignoriert. »Wer weiß schon, was in drei Jahren ist« oder »Die Zukunft ist sowieso nicht planbar« sind beliebte Aussagen – besser: Ausreden – in diesem Zusammenhang.
- Es fehlen Stäbe, die sich systematisch mit strategischen Fragestellungen beschäftigen und damit den Inhaber/Geschäftsführer bei der Unternehmensleitung unterstützen. Dieser Punkt gilt insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen.
- »Die Wahrheit liegt in der Kasse« ist eine immer noch häufig anzutreffende Binsenweisheit – die grundlegend falsch ist: Die Wahrheit liegt nicht in der Kasse, sondern in den *Gründen* für ein bestimmtes Finanzergebnis. Diese gilt es systematisch zu bewerten und Konsequenzen daraus abzuleiten.
- Es mag in den Köpfen etlicher Unternehmenslenker eine Art strategische Ausrichtung vorhanden sein. Oftmals fehlt jedoch die Kommunikation in die Organisation hinein. Dies setzt im Übrigen voraus, dass die Strategie konkret, praktikabel und für die Mitarbeiter verständlich definiert ist. Ein seltener Fall.
- Mancher Unternehmer, gerade im Mittelstand – schreckt zudem davor zurück, sich mit kompliziert wirkenden Methodiken und Werkzeugen auseinander zu setzen, mit denen er die zukünftige strategische Positionierung entwickeln könnte.

## **b. Schlüsselfragen beantworten**

Der letztgenannte Grund führt direkt zu meiner grundlegenden These, die ich in vielen Jahren praktischer Beratungsarbeit entwickelt habe und erfolgreich erproben konnte: Komplizierte Werkzeuge (tools) sind gar nicht erforderlich, um die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens zu bestimmen. Meiner Erfahrung nach reicht es völlig aus, einen Katalog von maximal 25 Schlüsselfragen aufzustellen, der individuell auf das Unternehmen zugeschnitten ist. Dem Prinzip der Einfachheit folgend werden diese Schlüsselfragen klar beantwortet und die gewonnenen Erkenntnisse konsequent umgesetzt. Gehen Sie so vor, werden Sie damit jedes noch so aufwendige tool in den Schatten stellen. Und es ist nicht schwer, denn letztlich führen Sie die Diskussion um die Treiber Ihres Geschäftes. Sie beantworten zentrale Fragen, deren Ursprung die Grundfrage nach der Zukunft ist: Warum sind Sie *morgen* erfolgreich?

Nehmen Sie diese Aufgabe dennoch nicht zu leicht. Sie erfordert Disziplin, Gründlichkeit, Zeit und vor allem Quer-Denken und Entscheidungsfreude. Zu den Schlüsselfragen gehören beispielsweise folgende:

- Was ist der USP (unique selling proposition, d. h. das Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb) des Unternehmens?
- Welche Wertschöpfungskette leitet sich daraus ab?
- Was sind die wichtigsten Zielsetzungen für die nächsten Jahre?
- Wie halten und gewinnen Sie die besten Talente?
- Was werden Sie zukünftig nicht mehr machen?
- Was können Sie konkret tun, um die Attraktivität Ihres Unternehmens weiter zu verbessern?
- In welchem Umfang werden Sie Kooperationen und/oder Beteiligungen eingehen?
- Inwiefern haben sich Ihre Produkte/Dienstleistungen in drei Jahren verändert?
- Was können Sie aus anderen Branchen lernen?
- Wie beurteilen Sie, ob Ihr Unternehmen erfolgreich ist?

Wenn Sie sicher sind, dass die Beantwortung dieser Fragen »eigentlich leicht« ist, dann versichere ich Ihnen, dass – abgese-

hen von der tieferen Bedeutung des Wortes *eigentlich* – deren Beantwortung intensive, wahrscheinlich (hoffentlich!) sogar leidenschaftliche Diskussionen in Ihrem Managementkreis auslösen wird. Es werden ganz unterschiedliche Sichtweisen auf den Tisch kommen, und das ist auch gut so.

Am Ende der Diskussion um die Schlüsselfragen haben Sie schließlich die drei Kernbereiche ihrer individuellen wirksamen Unternehmensstrategie adressiert:

Erstens, eine *Lagebeurteilung* mit nüchternem Realismus, zweitens die wesentlichen *Veränderungen* des Geschäftes heute und morgen und drittens die bestmögliche *Allokation* der erfolgskritischen Ressourcen, also Geld, Zeit, Menschen, Wissen und Aufmerksamkeit.

### **c. Wie Wettbewerbsvorteile entstehen**

Nach Michael Porter gibt es, wie gesagt, grundsätzlich zwei Quellen, um dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erlangen: Differenzierung und Kostenführerschaft. Nun fällt die Entscheidung für den einen oder den anderen Weg nicht vom Himmel. Deswegen sollten Sie die gesamte Wertschöpfungskette ihres Unternehmens auf diese beiden Pole hin untersuchen. Dies betrifft sowohl die Kernfunktionen wie Beschaffung/Einkauf, innerbetriebliche Logistik, Produktion, Vertrieb, Marketing und After Sales Services wie auch die unterstützenden Funktionen wie beispielsweise Personal, Finanzen, Rechnungswesen und Controlling. Aus dieser Analyse leiten sich dann die beiden wesentlichen Determinanten für die jeweilige relative Wettbewerbsposition, verstanden als die Stellung im Markt im Verhältnis zu den Wettbewerbern, ab: *Operationale* Effektivität und die *strategische* Positionierung.

Operationale Effektivität bezieht sich im Kern auf die Frage, mit welchem Aufwand die betrieblichen Leistungserstellungsprozesse – insbesondere im Vergleich zu den Wettbewerbern – betrieben werden. Der Bezugsrahmen hierfür ist die jeweilige Industrie und nur diese. Wenn beispielsweise die Kundenabrechnung bei einem deutschen Energieversorgungsunternehmen Kosten in der Größenordnung von 30 Euro pro Kunde verursacht, einige der Wettbewerber die gleiche Aufgabe jedoch mit internen Kosten von 8–10

Euro und in vergleichbarer Qualität erledigen, und diese Unternehmen mehrere hunderttausend Kunden haben, dann wird ersichtlich, dass wir hier über spürbare Beiträge zur Verbesserung der relativen Wettbewerbsfähigkeit reden. Ständige Verbesserungen im Bereich der operationalen Effektivität zu realisieren, ist eine notwendige Bedingung für Wettbewerbsvorteile, aber keine hinreichende. Diese Relativierung kann gar nicht häufig genug wiederholt werden, sind doch die meisten Unternehmen sehr stark hierauf fixiert und halten doch manche Unternehmenslenker Anstrengungen in diesem Bereich für ausreichend. Und wieder gilt: unsägliche Management-Modewellen verstärken diese Einäugigkeit. In diesem Zusammenhang ist es das allseits beliebte gewordenen Benchmarking, das sich seit vielen Jahren großer Beliebtheit erfreut. Mit scheinbarer Weitsichtigkeit wird verkündet, dass man die internen Leistungserstellungsprozesse, den Marktauftritt oder die Overhead-Kosten mit der Konkurrenz verglichen und wichtige Erkenntnisse daraus gewonnen habe (die meisten werden allerdings nie im eigenen Unternehmen umgesetzt). Das Management sonnt sich in der selbst proklamierten Modernität. Wie schon gesagt: es kommt nicht darauf an, was modern ist, sondern was gute Führung unterstützt und damit die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit fördert. Ich gehe auch hier einen Schritt weiter: wer dieser modernen Management-Modewelle hinterherläuft (merke: er läuft *hinterher*), richtet sogar Schaden an.

Die Modewelle Benchmarking hat zwei Haken. Haken Nummer eins: wer will eigentlich für sich in Anspruch nehmen, die Wettbewerber *wirklich* so genau von innen zu kennen, dass belastbare Aussagen möglich wären? Ein sehr zweifelhafter Anspruch. So verwundert es nicht, dass sich die Heerscharen der für Benchmarkingprojekte Verantwortlichen, unterstützt durch genauso verzweifelte Berater, vielen kritischen Einwänden stellen müssen: »Wir sind aber anders, unsere spezifische Situation erfordert, dass wir 20 Prozent mehr Mitarbeiter in der Buchhaltung haben.« »Die Kosten mögen ja höher sein, dafür ist die Qualität unseres Bereiches Y aber auch bekanntermaßen besser als bei der Konkurrenz.« Und so weiter und so weiter. Mit allen möglichen und unmöglichen Einwüfen und einer Kreativität, die ansonsten leider morgens am Werkstor abgegeben wird, beschreiben die Bedenken-

träger die ganz besondere Situation des eigenen Unternehmens, die Nicht-Vergleichbarkeit, und damit die Nutzlosigkeit der Benchmarking-Ergebnisse.

Der status quo wird betoniert.

Damit passiert am Ende das Gegenteil dessen, was eigentlich beabsichtigt war, nämlich scheinbar „objektive“ Argumente für das Einläuten notwendiger Veränderungen zu sammeln.

Haken Nummer zwei: wer sagt uns, dass uns der Blick auf die Wettbewerber wirklich weiterbringt? Vielleicht müssen wir die bisher unangetasteten Mechanismen der gesamten Branche in Frage stellen, um dauerhaft zu überleben. Wer sich ständig vergleicht, wird kaum Alleinstellungsmerkmale haben können, sich von der Konkurrenz unterscheiden können. Bedenken Sie:

»Wer sich ständig vergleicht, wird vor allem eines: gleicher.«<sup>53)</sup>

Daher ist die Klärung der strategischen Positionierung im Markt das notwendige zweite Element, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Leitfrage richtet sich an die *Value Proposition* des Unternehmens. Wie sieht also der Weg aus, auf dem Ihr Unternehmen Werte generiert, die dauerhafte relative Wettbewerbsvorteile ermöglichen?

Wettbewerbsvorteile entstehen aus der *Kombination* von operativer Effektivität und strategischer Positionierung.

Bei der strategischen Positionierung eines Unternehmens taucht ein bestimmter Fehler immer wieder auf: Viele Manager meinen, es gäbe nur *einen* ganz bestimmten Weg, sich im Wettbewerb zu behaupten. Diese Annahme ist aber grundfalsch. Worauf es ankommt, ist vielmehr Einzigartigkeit. Wer allerdings die ausgetretenen Pfade nie verlässt, wird es schwer haben, seinen Kunden zu vermitteln, welche *einzigartigen* Werte er zu bieten hat.



Sehen wir uns zur Illustration das Geschäft der Autovermietungen an: Die Grundannahme der allermeisten Wettbewerber besteht seit vielen Jahren darin, dass sich Privat- und Geschäftsreisende an den räumlichen Start- und Zielpunkten ihrer Reise einen Pkw abholen. Der Reisende ist *die* Zielgruppe und das gesamte Aktivitätsspektrum der Autovermieter richtet sich danach aus: Es wird in aufwändige Marketing- und Anzeigenkampagnen investiert, die Kunden erhalten Hochstufungen in höhere Fahrzeugklassen; immer wieder gibt es Wochenend- und sonstige Preisaktionen; viele der Stationen befinden sich auf Flughäfen und Bahnhöfen. Aus dem massiven Druck, unter dem die Branche seit Jahren steht, hat sich auf diesem Wege keiner der Wettbewerber wirklich befreien können. Meine Erklärung hierfür ist eindeutig: Es fehlt an klaren Strategien mit einer klaren *Value Proposition*. Es fehlt an einzigartigen Werten. Eine Me-too-Strategie jagt die nächste und mit mechanischer Sicherheit richten sich alle Blicke auf die operationale Effektivität – also werden die Kostenschrauben weiter gedreht und die internen Abläufe das x-te Mal nach Einsparmöglichkeiten durchforstet. Es ist wie bei einem Autofahrer, der für den Weg von Hamburg nach Berlin immer mehr Gas gibt (und dabei jede Menge Tickets und Punkte kassiert), tatsächlich auch einmal eine innerstädtische Abkürzung entdeckt, und so über die Jahre die Fahrzeit von über drei auf zweieinhalb Stunden drückt (es sei denn, Baustellen oder Staus machen einen Strich durch die Rechnung). Was er nicht sieht: Der Zug von Hamburg nach Berlin benötigt 90 Minuten (in denen er sogar arbeiten oder schlafen kann). Es sind genau Erkenntnisse dieser Art, die branchenübergreifendes Benchmarking liefert. Die fundamentalen Annahmen, die Paradigmen der Branche in Frage zu stellen, kann jedoch bedeuten, dass der Fahrer gar nicht nach Berlin muss, sondern nach Köln.

So wie das Unternehmen Enterprise Rent-A-Car. Der amerikanische Autovermieter hat sich darauf ausgerichtet, im privaten Bereich Pkw zur Verfügung zu stellen, die für eine bestimmte Zeit gebraucht werden: bei Reparaturen am eigenen Auto, bei Besuch von Freunden oder Verwandten oder wenn für einige Wochen oder Monate ein zusätzliches Auto im Haushalt benötigt wird. Der Reisende als Zielgruppe findet nicht mehr statt. Eine wirklich

fundamentale Veränderung. Vor allem aber ist dies eine einzigartige strategische Positionierung. Das Unternehmen hat seine Wertschöpfungskette konsequent hieraus abgeleitet und beispielsweise die Schlussfolgerung gezogen, dass bewusst auch ältere Fahrzeuge und gerade auslaufende Modelle angeschafft werden. Die Autos bleiben über längere Zeiträume im Bestand als bei den Wettbewerbern, die Büros sind kostengünstig und liegen in Wohngebieten nahe am Kunden. Natürlich braucht der Kunde das Auto nicht abzuholen; es wird vor die Haustür geliefert. Enterprise Rent-A-Car bietet Tarife, die in der Größenordnung von 30 % unter den Flughafen-Tarifen der Wettbewerber liegen. Es ist das mit Abstand rentabelste Unternehmen der Branche.

Der Erfolg basiert im Kern darauf, dass die Führungskräfte des Unternehmens die fundamentalen Grundannahmen, die Paradigmen der eigenen Tätigkeit bzw. der gesamten Branche nicht blind übernommen, sondern in Frage gestellt haben.

Das ist es: die »heiligen Kühe schlachten«; das, was sich keiner traut anzupacken und zu hinterfragen. Wer es dennoch wagt, kann sich als Unternehmen neu erfinden. Und in manchen Fällen sogar eine ganze Zunft aufmischen. Sehen wir uns zur Illustration weitere Beispiele an.

In der Modebranche besteht eines dieser Paradigmen darin, möglichst viel Geld ins Marketing zu stecken in der Hoffnung, dass sich die Marktanteile so erhöhen. Die spanische Modefirma Zara macht es anders: Zara gibt hierfür keinen Cent aus. Stattdessen werden unterschiedlichste Kollektionen in geringer Stückzahl auf den Markt »geworfen«. Dann der entscheidende Punkt: die Kunden werden nun in ihrem Kaufverhalten sehr genau *beobachtet*. Auf Basis eines hervorragenden Logistiksystems reagiert das Unternehmen dann sehr schnell. Zara hat nebenbei eine weitere »heilige Kuh geschlachtet« und die Grenzen der Marktforschung erkannt: auch die Kunden bewegen sich nur innerhalb des Gewohnten.

Jeder kennt IKEA. Diese bemerkenswerte Erfolgsgeschichte basiert, hier vereinfachend gesprochen, auf dem Bruch mit einem der scheinbar unveränderbaren Paradigmen der Möbelbranche: Es galt als unvorstellbar, dass Kunden ihre Schränke und Regale *selbst* aufbauen würden. Dass sie es sogar gerne tun. Dass sie stolz

ihren Kindern und Freunden von den Aufbauereolgen berichten (die zwischenzeitliche Verzweiflung wird gerne ausgeblendet). Dass Billy, während der Ausbildung angeschafft, über viele Jahre von einem Regal zum Weggefährten wird, der nicht nur all die Umzüge mitgemacht und überstanden hat, sondern auch heute noch irgendwo im Hobbykeller, Abstellraum oder in der Garage steht und unter das Last der Farbtöpfe und Werkzeuge langsam einen krummen Rücken bekommt, weil wir uns einfach nicht trennen können.

Auch weniger bekannte Unternehmen haben Veränderung als Chance begriffen. Das Label Naxos brach in den neunziger Jahren das Preis-Paradigma für klassische Musik: eine Klassik-CD »musste« damals mindestens 30 DM kosten. Warum eigentlich, fragten sich die weitsichtigen Gründer. Braucht es wirklich immer Weltstars? Schließlich gibt es überall auf der Welt zwar noch weitgehend unbekannte, aber ohne jeden Zweifel hervorragend ausgebildete Musiker. Die nahm Naxos unter Vertrag und revolutionierte die Branche, denn der Verkaufspreis lag nicht etwa bei 25 oder 27 DM, sondern bei 10 DM. Trotz aller Gegenmaßnahmen der etablierten Konkurrenz, rannte der Handel Naxos die Türen ein. Das Unternehmen wurde 1995 zum »Label des Jahres« gewählt. Heute gibt es im Kulturkaufhaus Dussmann in Berlin eine eigene Abteilung für Naxos. Das Unternehmen hat ganz neue Käufergruppen erschlossen. Veränderung als Chance.

Tragen Sie eine Brille? Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens Fielmann gründet sich ebenfalls darauf, dass Gründer Günther Fielmann *das* Paradigma der Branche durchbrochen hat. Dieses bestand darin, Brillen so billig wie möglich einzukaufen und so teuer wie möglich wieder zu verkaufen – und sich in der Folge über Margen von 300% zu freuen. Fielmann war davon überzeugt, dass es sich auch mit geringeren Margen gut leben lässt und brachte im Jahr 1981 insgesamt 640 modische Modelle der Kassenbrille ohne Zuzahlung auf den Markt. Von nun wurden Kinder mit Kassengestellen nicht mehr gehänselt.

Noch ein letztes Beispiel, über das sich ein ganzes Buch zu schreiben lohnt. Die 1983 gegründete Grameen-Bank stellte das Paradigma der Bankenwelt auf den Kopf: die Bonität des Kunden sei alles entscheidend für die Kreditvergabe. Und: Kleinkredite

könnten nicht rentabel sein. Gründer Mohammed Yunus begann 1976 in Bangladesch Kredite an die Ärmsten der Armen zu vergeben, die sich hiermit eine eigene Existenz aufbauten. Kredithöhe: wenige Dollar. Kunden: fast ausschließlich Frauen ohne jegliche Sicherheiten, außer dem Versprechen, dass sie das Geld zurückzahlen würden, sobald sie die ersten Produkte verkauft hätten. Die Kreditausfälle liegen unter 2 Prozent. Bis heute nehmen 24 Millionen Menschen aus 28 Ländern Yunus Kleinkredite in Anspruch. Er musste hierfür seine eigene Bank gründen, denn die Manager der etablierten Häuser hatten ihn und sein Vorhaben jahrelang abgewiesen. Heute hat die Grameen-Bank über 24.000 Mitarbeiter. Mohammed Yunus wurde 2006 mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet.

Was garantiert uns, dass der status quo die optimale Situation ist? Vieles ist »historisch gewachsen«. Manchmal muss man im Zuge von Veränderungen auch verkrustete Strukturen aufbrechen. Beispiel Deutschen Fußballbund: Wir hätten das Sommermärchen 2006 nicht erlebt, wenn Klinsmann & Co. nicht mit einem fulminanten Veränderungsprozess den DFB auf den Kopf gestellt hätten.

Die Unternehmen aus den genannten Beispielen haben sehr klar herausgearbeitet, was ihr *einzigartiger Wert* ist, den sie für ihre Kunden schaffen. Es gibt in diesem Zusammenhang einen weiteren Lackmus-Test für klare Strategien: Es sind die bewussten Entscheidungen, was in Zukunft *nicht* mehr gemacht wird oder, mit anderen Worten, welche Kundenbedürfnisse zukünftig *nicht* mehr befriedigt werden.

Gute Unternehmensstrategien versuchen niemals *alle* Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

Gute Strategien nennen also deutlich beim Namen, was in Zukunft nicht mehr erfüllt wird. Im Beispiel von Enterprise Rent-A-Car sind dies beispielsweise kostspielige Büros sowie der Wunsch der Kunden nach möglichst neuen Autos. Solche Entscheidungen, die dahin führen, etwas wegzulassen, sind besonders schwierig; gerade sie aber zeichnen wirksames Management aus.

Wer den Mut hat zu sagen, welche Leistungen *nicht* erbracht und welche Kundenbedürfnisse *nicht* erfüllt werden, schärft mit mechanischer Sicherheit sein Profil.

So beispielsweise der mittelständische Bibliothekenbauer Paschen & Company. Bis Anfang der neunziger Jahre stellte das Unternehmen, ohne klares Profil und »Pepp«, Möbel für Speisezimmer her und dümpelte vor sich hin. Dann fasste Firmeninhaber Günther Paschen einen radikalen, mutigen und wirksamen Entschluss: Das Unternehmen sollte ab sofort nur noch Regalsysteme für Bibliotheken herstellen. Aber würden damit nicht zahlreiche Kundenbeziehungen gekappt und das Unternehmen in seiner Existenz gefährdet? Das Gegenteil war der Fall: Durch die klare strategische Positionierung, verbunden mit Verbesserungen in der operativen Leistungserstellung, wurde das Unternehmen zum »Shootingstar der Branche«. <sup>54)</sup> Die Umsatzverdopplung auf 46 Millionen Euro innerhalb von 5 Jahren und der daraus resultierende Anteil von 25 bis 30 Prozent in diesem (Nischen-)Markt sind das Ergebnis der Klarheit in der unternehmerischen Ausrichtung – und nicht die Eingangsgröße bzw. das Ziel einer unreflektierten Wachstumsstrategie.

Leider grassiert jedoch genau diese Seuche durch unsere Unternehmen: das Streben nach ungebremstem Wachstum. Wachstumsraten, am besten natürlich jährlich steigend, werden immer wieder als strategisches Ziel definiert. Ein grundlegender Fehler. Wachstum, wie auch andere finanzwirtschaftliche Größen, dürfen nicht als *Inputgröße* verwendet werden – sie sind das *Ergebnis* einer bestimmten strategischen Ausrichtung und unternehmerischen Tätigkeit und nicht das Ziel. Zahlreiche Beispiele belegen, dass unreflektierte Wachstumsambitionen die entsprechenden Unternehmen in neue Geschäftsaktivitäten und -bereiche treiben. Die Konsequenz bleibt nicht aus: Das Profil wird verwässert.

So versuchte beispielsweise Wal-Mart, weltweit größter Einzelhändler, sein Billig-Image abzustreifen und sich durch vermeintlich trendige Damenbekleidung auch als Einkaufsziel für gehobene Ansprüche zu positionieren. Der erhoffte Erfolg und die angestrebten Wachstumsimpulse blieben aus; schnell revidierte Wal-

Mart diesen Kurs, der außer Verunsicherung bei den Kunden nichts bewirkt hat, wieder.<sup>55)</sup>

Selbst erfolgsverwöhnte Unternehmen tappen immer wieder in die Falle falscher Wachstumsambitionen. Jeder kennt Lego aus seinen Kindheitstagen. Seit ein dänischer Kunsttischler diese Kombination aus Plastik und Noppen im Jahr 1958 als Patent angemeldet hat, sind nach Firmenangaben etwa 400 Milliarden Elemente rund um den Globus verkauft worden. Der Enkel des Gründers führt heute ein Unternehmen, das mit 4.500 Mitarbeitern und mehr als einer Milliarde Euro Umsatz zum fünftgrößten Spielzeughersteller der Welt geworden ist. Und dennoch: Vor wenigen Jahren wurden zum ersten Mal Stellen gestrichen – bis dahin unvorstellbar in der Firmengeschichte. Die Analyse war einhellig: Lego hatte sich mit Merchandising von Harry Potter und anderen Figuren aus der Unterhaltungsindustrie zu weit von seinen Wurzeln entfernt.<sup>56)</sup>

Auch McDonalds, ein faszinierendes Unternehmen und eine der wertvollsten Marken der Welt, scheint der gleichen Versuchung zu erliegen: Durch separate Kaffeetheken (»McCafé«) soll Kaffeehausanbietern wie Starbucks Konkurrenz gemacht werden. Das ist ungefähr so, als ob Thomas Schaaf bei Werder Bremen auf die Idee käme, den Torwart des THW Kiel abzuwerben. Was also treibt McDonalds? Es sind die Wachstumsambitionen und -versprechen. Durch die Kaffee-Offensive soll der Umsatz von ca. 22 Milliarden Dollar um eine weitere Milliarde erhöht werden.<sup>57)</sup> Im Klartext: Für eine Wachstumssteigerung von weniger als 5 Prozent wird das Unternehmensprofil verwässert. Denn woran denken Sie bei McDonalds? Natürlich an den Hamburger, der auf der gesamten Welt gleich schmeckt. Das ist großartig und hiermit ist die Marke emotional aufgeladen. Wer daher hochwertigen Espresso oder Milchkaffee genießen möchte, der wird auch weiterhin Starbucks frequentieren. Übrigens: Auch Starbucks hat bittere Erfahrungen in diesem Zusammenhang gesammelt. Da oft neue Läden in unmittelbarer Nachbarschaft zu alten Filialen eröffnet wurden, traten – was niemanden wirklich verwundern kann – Sättigungseffekte und eine regelrechte Kannibalisierung von bestehenden Läden auf. Schlimmer noch: durch den viel zu schnellen Expansionskurs (da sind sie wieder, die unreflektierten Wachs-

tumsambitionen!) ist der wesentliche Kern des Unternehmens verwässert worden: das besondere, warme Ambiente eines »heimeligen« Treffpunktes für Kaffeegenießer. Die »Seele« des Unternehmens wurde unterwandert; die Gefahr der Wahrnehmung als Masseware hat das Unternehmen in eine formidable Krise gestürzt. In der Folge sank der Aktienkurs in 2007 um fast die Hälfte.<sup>58)</sup> Anschauungsmaterial für unwirksames Management.

Ein anderes positives Beispiel ist in diesem Zusammenhang die amerikanische Fluglinie Southwest Airlines. Das Unternehmen ist seit Jahren deutlich profitabler als seine Wettbewerber in den Vereinigten Staaten. Warum? Die Analyse der wesentlichen Kostentreiber hat ergeben, dass die größten Kostensenkungsmöglichkeiten im Servicebereich liegen. Durch die Ausrichtung aller Aktivitäten auf das strategische Ziel Kostenführerschaft nutzt Southwest erstens seine Flotte besser aus und braucht zweitens zwischen Landung und Start nur maximal 20 Minuten – ein Wert, von dem andere nur träumen und der den entscheidenden Kostenvorteil bringt. Auch hier war für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie eine ganz wesentliche Entscheidung erforderlich: Sämtliche Flughäfen, die aufgrund ihrer Größe oder anderer Spezifika das 20-Minuten-Ziel unmöglich machen, werden von Southwest nicht angefliegen.

#### **d. Die Macht der Klarheit**

Sie sind noch nicht überzeugt – mit anderen Worten: Sie fragen sich immer noch, warum Sie Ihre kostbare Zeit in die Entwicklung der mittel- bis langfristigen Firmenausrichtung investieren sollen? Dann werfen Sie bitte einen Blick auf die folgenden Effekte und bewerten Sie deren Relevanz für Ihr Unternehmen. Je nach spezifischer Unternehmenssituation treten natürlich unterschiedliche Gewichtungen auf, aber grundsätzlich sind es die folgenden positiven Effekte, die mit der Entwicklung einer klaren Unternehmensstrategie einhergehen. Es sind Wirkungen im Dunstkreis von Orientierung, Effektivität, Zusammenarbeit (nicht Teamorientierung, dazu später mehr), Profilschärfung und Ergebnisbeitrag.

- *Erstens* entsteht mehr Orientierung bei den wichtigsten Themen. Vor dem Hintergrund einer weiter dramatisch steigenden allgemeinen Informationsflut (schon die täglich ankommenden E-Mails zu lesen wird zunehmend unmöglich) und dem Ohnmachtsgefühl »alles ein bisschen« zu machen, wird diese Orientierungsfunktion immer wichtiger. Wenn Mitarbeiter nach dem Sinn ihres Tuns fragen, dann hat das auch etwas damit zu tun, ob die strategische Ausrichtung des Unternehmens transparent genug und verstehbar ist und ob eine Verbindung – und sei sie noch so unvollständig – zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter hergestellt werden kann.
- *Zweitens* werden das Handeln in der Organisation und ihre Ressourcen (Zeit, Geld) auf die wichtigsten Themen gelenkt. Ich habe immer wieder beobachten können, dass insbesondere in unwirksamen Unternehmen über zu viel Arbeit geklagt wird. Der tägliche Aktionismus vernebelt den klaren Blick. Von morgens bis teilweise spät abends sind ganze Abteilungen damit beschäftigt, einen Berg von »Vorgängen« abzuarbeiten. Oft ist dieser Berg am Abend größer als am Morgen. Die Zentralabteilungen klagen über die Vielzahl der Projekte, für einen Gedankenaustausch über die Strategie und über die wichtigsten Ziele der Abteilung fehle einfach die Zeit. »Bei uns ist jeder Mitarbeiter zeitlich völlig überlastet.« Und tatsächlich geht kaum jemand vor 19 Uhr nach Hause, die letzten machen in der Nacht das Licht aus. Hier geht es offensichtlich um die Unterscheidung zwischen Effizienz (»Machen wir die Dinge richtig?«) und Effektivität (»Machen wir die richtigen Dinge?«). Viele Unternehmen kümmern sich zwar mühevoll um effizientere Arbeitsabläufe, aber die Effektivität bleibt unterbelichtet. Wie viel gearbeitet wird, ist hier die falsche Fragestellung. Wirklich wichtig sind allein die Beiträge zur Umsetzung der Strategie.
- *Drittens* können die Diskussionen über die strategische Ausrichtung in der Geschäftsführung einen wichtigen Ventil-Effekt haben. Unter der Voraussetzung einer offenen, tabulosen und auf die Schlüsselfragen konzentrierten Auseinandersetzung werden mit mechanischer Sicherheit unterschiedliche Vorstellungen auf den Tisch kommen, sei es über die Attraktivität des eigenen Unternehmens, tatsächliche oder mögliche Alleinstellungsmerk-



male im Wettbewerb, Umfang und Form notwendiger Kooperationen oder wirksame Vertriebswege. Was jahre-, teilweise jahrzehntelang unter den Teppich gekehrt wurde, ist nun Gegenstand der Diskussion im Management. In Folge dieser Auseinandersetzung wird die Führungsmannschaft aller Wahrscheinlichkeit nach stärker »an einem Strang ziehen« als zuvor. Die Zusammenarbeit – verstanden als direkter, freiwilliger, nicht-formalisierter Dialog zwischen Partnern auf Augenhöhe – wird gefördert.

- *Viertens* ist die Wirkung nach außen von Bedeutung. Wer keine klare strategische Ausrichtung hat, dessen »story« kann von niemandem verstanden werden. Wer jedoch den Versuch macht, mit den oben angesprochenen Schlüsselfragen zu arbeiten und sein Unternehmen konsequent danach ausrichtet, der wird für Kunden, Geschäfts- und Kooperationspartner ein klares und konsistentes Profil erzeugen. Leider wird dieser Punkt insbesondere in vielen kleinen und mittleren Unternehmen sträflich vernachlässigt.
- *Fünftens* sind die Effekte schließlich von harter betriebswirtschaftlicher Relevanz. So glauben über zwei Drittel von 600 durch Mercuri International befragten europäischen Top-Managern, dass sich die operativen Ergebnisse um mindestens 20 Prozent verbessern würden, wenn Strategien konsequenter in konkrete Maßnahmen umgesetzt würden. Jeder dritte Befragte sieht die Ergebniswirkung sogar in der Größenordnung von 50 Prozent.

Ich halte die Annahme für nicht allzu gewagt, dass zumindest ein Teil dieser Punkte auch für Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation zutrifft. Die Bedeutung einer klaren strategischen Ausrichtung, und damit die Relevanz der genannten Effekte, wird auch weitgehend anerkannt. So empfanden nach einer Untersuchung der Wirtschaftswoche aus dem Jahr 1998 insgesamt 98 Prozent der befragten Unternehmensvertreter strategische Arbeit als »wichtig« oder »sehr wichtig«. Allerdings war die Hälfte gleichzeitig unzufrieden mit der Umsetzung einer formulierten Strategie in die praktische Tagesarbeit.<sup>59)</sup> Es existiert hier offensichtlich eine große Lücke, wenn – so das renommierte Fortune Magazine –

90 Prozent der erfolgreich formulierten Strategien niemals erfolgreich umgesetzt werden, oder wenn – so schreibt das ebenso anerkannte CFO Magazine – 93 Prozent der Mitarbeiter und 60 Prozent der Führungsverantwortlichen die Strategie ihrer Organisation gar nicht kennen. Das sind alarmierende Befunde, die sich bis heute nicht maßgeblich verändert haben. Warum ist das so? Mit den Vorschlägen der nächsten Abschnitte biete ich Antworten hierauf an: Ich appelliere für Klarheit in den Zielen, Klarheit in den gegenseitigen Erwartungen, Klarheit durch Authentizität und Klarheit in der Außendarstellung.

### **3. Klarheit in den Zielen**

Die allermeisten Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Ziele definiert und ein wie auch immer ausgestaltetes Zielsystem zur Steuerung ihres Geschäftes aufgebaut. Peter Drucker war es, der bereits in den neunzehnhundertfünfziger Jahren mit dem »Management by Objectives (MbO, »Führen mit Zielen«)« die Grundlagen hierfür legte.<sup>60)</sup> Inzwischen sind die Grundprinzipien des Führens mit Zielen weitgehend unbestritten. Dennoch zeigt die Praxis ein ernüchterndes Bild. Nach meiner Beobachtung und praktischen Erfahrung existieren in mindestens sieben von zehn Unternehmen die jeweiligen Zielsysteme nur auf dem Papier, aber nicht im betrieblichen Alltag und damit auch nicht als wirksames Führungsinstrument. Warum ist das so? Ich skizziere im Folgenden drei Erklärungsansätze, aus denen sich konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Führungsleistung ableiten lassen.

#### **a. Spannungsbilanz statt Zahlenbilanz**

Der Vorstandsvorsitzende eines deutschen Industrieunternehmens schildert plastisch seine Problemlage: »Ich wühle mich hier durch Zahlenkolonnen, mit denen ich mein gesamtes Büro tapetieren könnte. Damit kann ich zwar sehen, was auf jeder einzelnen Kostenstelle los war, aber nicht, warum wir morgen erfolgreich sind und bis zu welchem Grad wir unsere strategischen

Ziele auch erreichen.« So oder ähnlich ergeht es vielen Unternehmenskernern. Die Unternehmensziele werden in Zahlenkolonnen gegossen. Mit beachtlicher Finesse und auch Einfallsreichtum werden immer neue Facetten des zurückliegenden Zeitraumes beleuchtet. Es ist bildlich gesprochen so, als ob ein Raum immer noch ein Stück heller ausgeleuchtet wird – nur wird die Frage vergessen, ob es überhaupt der richtige Raum ist. Manchmal bleibt sogar unklar, in welchem Gebäude man sich gerade befindet. Aus den Datenkolonnen entsteht eine Zahlenbilanz, die nahezu alle finanzwirtschaftlichen Aspekte des zurückliegenden Geschäftsjahres abbildet. Wohlgemerkt: des *zurückliegenden* Geschäftsjahres. Finanzwirtschaftliche Auswertungen sind immer rückwärtsgerichtet.<sup>61)</sup> Sie bilden lediglich ab, was gewesen ist. Die entscheidende Frage aber, *warum* ein bestimmtes Finanzergebnis erwirtschaftet worden ist, bleibt vollständig oder weitgehend unbeantwortet. Um es ganz deutlich zu sagen: die immer feinere Detaillierung der finanzorientierten Datenkolonnen bringt nicht mehr Klarheit, sondern weniger. Von den oben exemplarisch genannten Schlüsselfragen wird damit nicht eine einzige beantwortet.

Es muss eingeräumt werden, dass die einseitige Orientierung auf rückwärtsgewandte Finanzzahlen in den vergangenen Jahren in manchen Unternehmen verringert worden ist. Ansätze wie beispielsweise *Balanced Scorecards* (wörtlich etwa »ausgewogenes Zielsystem«) haben in diesem Zusammenhang Wirkungen gezeigt. Führungssysteme mit Balanced Scorecard sehen im Kern vor, dass neben finanzwirtschaftlichen Zielen – die natürlich weiterhin wichtig bleiben – gleichgewichtig Unternehmensziele aus den Bereichen Kunde/Markt, interne Prozesse und Mitarbeiter verfolgt werden. Durch deren Verknüpfung soll transparenter werden, wo die wesentlichen Stellhebel für ein bestimmtes Finanzergebnis liegen. Dieser Ansatz ist in der Tat interessant, adressiert er doch einen der gravierendsten Missstände in typischen Zielsystemen und damit bei der Führungsleistung insgesamt.<sup>62)</sup> Bedauernswerterweise hat der im Kern wirksame Ansatz allerdings Stilblüten mit sich gebracht, die geradezu absurd anmuten. Der Anspruch besteht nämlich weiterhin darin, für alle definierte Ziele Kennzahlen zu ermitteln und ihnen geeignete Maßnahmen zuzuordnen, mit denen die einzelnen Ziele auch umgesetzt werden

und mit deren Hilfe die Lücke zwischen allgemeiner Unternehmensstrategie und konkretem Tagesgeschäft reduziert wird. Das klingt und ist zunächst logisch. Es wird jedoch übersehen bzw. negiert, dass sich nicht jedes Thema in ein mathematisches Gerüst pressen und quantifizieren lässt. Ob man es wahrhaben will oder nicht: Manche Ziele lassen sich relativ leicht messen – dazu gehören beispielsweise Themen wie Kundenwechselraten oder die Antwortzeit im Call Center. Andere dagegen lassen sich eben nicht einfach mit einer Kennzahl quantifizieren.

Je wichtiger ein Ziel, desto *weniger* lässt es sich messen.

Wer will schon ernsthaft behaupten, dass Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenloyalität oder unternehmerisches Denken und Handeln exakt zu messen sind? Die Anhänger der Alles-ist-messbar-Euphorie tun es und entwickeln mit geradezu missionarischem Eifer immer neue Kennzahlen. Am Ende heißt es dann beispielsweise, die Mitarbeiterzufriedenheit sei umso höher, je länger die durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen ist. So wird das Ziel »messbar« gemacht. Ein Bärendienst, denn da die Führungsmannschaft auf das strategische Ziel »Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen« verpflichtet wird (besser: sich darauf verpflichten lässt), trennt man sich auch von den unproduktivsten Mitarbeitern nicht, nur weil sie schon lange im Unternehmen sind. Frische Impulse von Neueinstellungen bleiben aus, denn das würde ja die Kennzahl drücken. Wieder stoßen wir hier auf die bereits bekannte, hinter dem Messwahn liegende Einstellung, die auf den Gipfel getrieben wird durch berühmt gewordene Aussagen wie »what gets' measured, gets' done«. Die Kunst wird vielmehr darin bestehen, die guten und sinnvollen Ansätze etwa einer Balanced Scorecard – keine einseitige Orientierung mehr auf Finanzdaten, mehr Verbindung zwischen Strategie und Tagesgeschäft – zu nutzen und gleichzeitig nicht in den Alles-ist-messbar-Wahn zu verfallen.

Ich schlage daher vor, für die hiesigen Zwecke die Zahlenbilanz durch eine Spannungsbilanz zu ersetzen. Die Spannungsbilanz adressiert im Kern die Frage, wie attraktiv – wie spannend – Ihr Unternehmen für Kunden, Investoren, Medien und für Ihre Mit-

arbeiter ist. Interessanterweise verkündete der Deutschland-Chef des Beratungsprimus McKinsey Anfang 2008, dass das deutsche Büro künftig keinen Umsatz mehr nennen würde, da die Summe aller Geldeingänge keine sinnvolle Steuerungsgröße darstellt. Wichtiger sei der Nutzen der Beratung für die Kunden. Wie groß dieser Nutzen ist, wird die Öffentlichkeit indes nicht erfahren. Der Deutschland-Chef selbstbewusst: »Sie müssen uns nicht messen können. Die Meinung der Kunden ist entscheidend.« Dem ist nichts hinzuzufügen. Außer einer gedanklichen Verbindung zum Eingangskapitel, in dem ich dafür plädiert habe, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in den Mittelpunkt zu stellen und nicht in die Irre führende Konzepte wie Shareholder Value blind zu übernehmen – wohl dem, der als beratender Dienstleister als Partnerschaft organisiert und der Börse fern geblieben ist. Komplizierte Instrumente zur Bewertung der Spannungsbilanz scheinen mir überflüssig zu sein. Vielmehr reicht eine überschaubare Anzahl wirksamer Fragen aus. Zu ihnen gehören:

- Wann haben Sie Ihre Kunden das letzte Mal überrascht?
- Wann haben Sie das letzte Mal Ihre Mitarbeiter begeistert?
- Wann hat die für Ihre Branche wichtigste Fachzeitschrift das letzte Mal eine ›positive story‹ über Ihr Unternehmen geschrieben?

Das sind die Themen, auf die es ankommt. Diese Liste lässt sich leicht verlängern. Zahlenkolonnen und -kosmetik sagen noch gar nichts darüber aus, ob die Spannung existiert und ob sie sozusagen »von innen« kommt.

## **b. Zu hohe Komplexität**

Die Alles-ist-messbar-Fanatiker produzieren noch ein weiteres Problem, nämlich Zielsysteme, deren Komplexität nicht mehr handhabbar ist. Sie verstoßen in fundamentaler Weise gegen den Grundsatz der Einfachheit. Es wird versucht, jeden Aspekt der Geschäftstätigkeit in Ziele zu gießen. Am Ende entstehen nicht selten Listen mit 20 strategischen Zielen oder mehr. Alles ist priori-

tär; alles muss gemacht werden. Jedes Ziel wird dann mit zwei bis drei Kennzahlen scheinbar »messbar« gemacht. Pro Kennzahl werden fünf bis zehn Maßnahmen definiert, mit denen die verabschiedeten Ziele umgesetzt werden sollen. Wer aber soll bei 50 Kennzahlen und mehreren hundert Maßnahmen den Überblick behalten? *Konzentriertes* Arbeiten ist schon schwer genug in unserer heutigen Organisationsrealität. Wer dann noch einen Katalog von 20 oder mehr Zielen vor sich herträgt, der wird mit mechanischer Sicherheit in Orientierungslosigkeit enden. Wohlgermerkt: Kein Markt, kein Wettbewerber und keine Naturkatastrophe haben diese Komplexität verursacht – sie ist vollständig hausgemacht. Es werden schlichtweg zu viele Ziele definiert. Man nimmt sich zu viel auf einmal vor, sowohl bei den Organisations- als auch den Mitarbeiterzielen. Die notwendige Konsequenz ist, »alles ein bisschen und nichts wirklich richtig« zu machen. Ich werde auf diesen Fehler beim sechsten Weg zu leistungsfähiger Führung – *Auf Weniges konzentrieren* – zurückkommen.

Ein Zeichen hoher Wirksamkeit: wenige große Ziele.

Was also nicht mehr? Wer Prioritäten setzt, muss im gleichen Atemzug auch Posterioritäten beschließen. Ich erlebe immer wieder Führungskräfte, die zwar ihren Mitarbeitern noch zusätzliche prioritäre Aufgaben geben, allerdings nicht bereit sind, darüber zu sprechen, was der Mitarbeiter dafür im Einzelnen in Zukunft *nicht* mehr macht. Diese Unfähigkeit zum Verzicht ist einer der stärksten Motoren für immer höhere Komplexität.

Das Dilemma der Zahlenbilanz und der damit einhergehenden Komplexität findet sein Spiegelbild in den Berichten: Sie werden immer umfangreicher, immer detaillierter. Besonders starke Auswüchse sind in Großunternehmen (natürlich nicht in allen) zu finden. Dabei geraten, wie schon gesagt, die eigentlich entscheidenden Fragen immer weiter aus dem Blickfeld. Es wird die zweite Nachkommastelle in der Absatzplanung der Vertriebsabteilung für das Kundensegment X in der Region Y analysiert, berichtet und kommentiert. Die Frage, *warum* das Unternehmen heute im Vertriebsbereich erfolgreich ist, ist im Bericht nicht vorgese-

hen. Sie bleibt unbeantwortet. Ganz zu schweigen von der Frage, *warum* das auch *morgen* noch der Fall ist.

Komplexität verstellt den Blick auf die entscheidenden Fragen.

### **c. Ziele für wen?**

Ein dritter Grund für das Scheitern vieler Zielsysteme liegt darin, dass sie zwar für die Organisation in Form von Unternehmens- oder Abteilungszielen formuliert, aber nicht auf die Ebene der einzelnen Führungskraft gebracht werden. Ein durchgängiges Zielsystem bis auf die Mitarbeiterebene ist jedoch die Grundvoraussetzung für konsequentes Handeln und Führen. Organisationsziele werden immer ins Leere laufen, wenn sie nicht auch auf der Ebene der einzelnen Führungskraft – idealerweise nach den gleichen Prinzipien – definiert werden.

Wirksame Ziele sind persönliche Ziele.

Sie können Orientierung geben und – bei allen Unzulänglichkeiten, die jede arbeitsteilige Organisation mit sich bringt – Zuverlässigkeit von Erfolgen und Ergebnissen unterstützen. Gerade dieser Schritt ist jedoch besonders arbeitsintensiv. Er erfordert eine Vereinbarungshaltung unter Partnern. Ich werde hierauf im achten Weg zu wirksamer Führung – Wahlmöglichkeiten eröffnen – zurückkommen.

## **4. Klarheit in den Erwartungen**

### **a. Erwartungen abgleichen**

Ich werde bei Vorträgen oder Workshops immer wieder gefragt, welche *eine* Maßnahme nach meiner Erfahrung die größte positive Wirkung auf die eigene Führungsleistung hätte. Auch wenn die-

ser Fragetyp etwas beschränkt und eindimensional anmutet («Welchen Knopf muss ich drücken, damit meine Führungserfolge in den Himmel hochschnellen?»), antworte ich wie folgt: Es ist der professionelle Abgleich der gegenseitigen Erwartungen. In unzähligen Beratungsmandaten habe ich immer wieder erleben dürfen, welch enorme Verbesserungsmöglichkeiten in diesem Feld schlummern. Dabei ist diese vierte Zutat zu klarer Führung einfach – und wird dennoch in der Regel sträflich vernachlässigt. Erwartungen abzugleichen, ist weder intellektuell noch aus anderen Gründen besonders anspruchsvoll; man muss es nur machen – und zwar in beide Richtungen. Der erste Lackmus-Test findet bereits bei Einstellungsgesprächen statt. Wenn das Abgleichen der gegenseitigen Erwartungen wirklich ernsthaft betrieben werden würde, könnte viel Geld im später einsetzenden »Reparaturzirkus« Personalentwicklung eingespart werden. Zu häufig wird hier mühsam versucht Fehler auszugleichen, die Monate oder sogar Jahre zuvor gemacht wurden. Die Anforderungen des Erwartungsabgleichs haben drei Dimensionen: Klarheit (*Was* wird erwartet?), Hintergrund (*Warum* wird etwas erwartet?) und Realismus (*Wie viel* kann erwartet werden?).

Beginnen wir mit der Frage, *was* die gegenseitigen Erwartungen sind; also der Anforderung nach Klarheit. Wenn die Führungskraft den Mitarbeiter auffordert, »sich voll reinzuhängen« und »die Kunden zufrieden zu machen«, dann sind das zwar die typischen Motivationsparolen (besser: Parolen, von denen fälschlicherweise angenommen wird, sie würden Motivation entfachen), aber von Klarheit über das, was vom Mitarbeiter erwartet wird, was er beitragen soll, keine Spur. Klarer wäre etwa folgende Erwartungshaltung: »Ich erwarte von Ihnen, dass Sie innerhalb der nächsten zwölf Monate das Unternehmen X zu einem unserer Top-Kunden entwickeln. Des Weiteren erwarte ich, dass Sie Ihre Abteilung so organisieren, dass die Abstimmung mit der Produktion deutlich reibungsloser und schneller funktioniert.« Klarheit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht notwendigerweise Zahlen. Wer seine Erwartungen mit detaillierten Zahlenwerken schmückt, produziert nicht selten Scheingenauigkeiten. Richten Sie vielmehr Ihre Erwartungen auf die *wesentlichen* Themen. Auch aus Sicht des Mitarbeiters. Zum Beispiel: »Ich erwarte im Gegenzug für die



Einarbeitungszeit deutliche Unterstützung durch meinen Stellvertreter und auch durch die Geschäftsführung. Weiter erwarte ich maximalen Freiraum bezüglich der Frage, mit welchen Angeboten ich die Zusammenarbeit mit dem Kunden gestalten werde. Für die Vertriebsregion Nord erwarte ich, dass ich einen weiteren Mitarbeiter mit mindestens fünf Jahren praktischer Erfahrung einstellen kann.« Es ist schockierend, wie wenig über gegenseitige Erwartungen gesprochen wird. Annahmen, Mutmaßungen und Unsicherheit ersetzen klare Verabredungen.

Die Gründe für Trennungen sind in der Regel die Dinge, über die *nicht* gesprochen wurde.

Nur wenig anspruchsvoller wird es bei der Frage des »warum«; d. h. dem Aufzeigen eines Kontextes bzw. Hintergrundes für eine bestimmte Erwartungshaltung. Ohne Hintergründe wundert es nicht, wenn Mitarbeiter eine Einstellung nach dem Motto »Die Botschaft hör ich wohl – allein, es fehlt der Sinn« entwickeln. *Warum* sollen die Umsätze innerhalb der nächsten zwei Jahre verdoppelt werden? Also: was ist die Geschäftslogik dahinter und was ist die Evidenz dafür, dass wir es schaffen können? *Warum* wird Produktlinie A abgestoßen? *Warum* schließen wir 30 % der Filialen? *Warum* ist die Fusion erforderlich? Weniges wird in unseren Unternehmen so stark vernachlässigt wie die Frage nach dem *Warum*. Doch wer die Hintergründe seiner Erwartungshaltungen erläutert und transparent macht, wer hierin investiert, der wird einen extrem hohen *Return on Investment* bekommen. Ihre Mitarbeiter lechzen geradezu danach. Etwas zugespitzt ausgedrückt: wenn Mitarbeiter ihre Energie, Kreativität und Problemlösungskompetenz nicht in die Zeit nach 17 Uhr verlegen sollen, brauchen Sie eine möglichst klare Vorstellung davon, *warum* sie den Großteil ihrer Zeit im Unternehmen verbringen. Es geht damit auch um den Sinn ihres Tuns, auf einer Ebene jenseits des Tagesgeschäftes. Intellektuell scheinen das viele nachzuvollziehen, die Praxis sieht jedoch anders aus.

Damit zum dritten Element eines wirksamen Erwartungsabgleichs: Realismus. Ein wesentliches Anwendungsgebiet ist hier

die Frage, welche Fähigkeiten eine Führungskraft in sich vereinen muss. Da ich diese Diskussion um die »ideale Führungskraft« für völlig verfehlt halte, will ich hierauf im Folgenden etwas ausführlicher eingehen.

### **b. Die »ideale Führungskraft« – eine falsch gestellte Frage**

Wenige Themen sind in der Management-Literatur und -forschung so detailliert über viele Jahre hinweg untersucht worden, wie die Frage, welche Eigenschaften die *ideale Führungskraft* in sich vereinen muss. Ganze Bibliotheken ließen sich mit den dabei genannten Persönlichkeitsvoraussetzungen füllen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen lesen sich regelmäßig wie das »Einmal-eins zum Universalgenie«, z. B.: unternehmerisch denkend, teamorientiert, emphatisch, sensibel, durchsetzungsstark, entscheidungsfreudig, visionär, kommunikativ, begeisterungsfähig, begeisternd, sozial ausgerichtet, multi-kulturell.<sup>63)</sup> Die Wunsch-Liste ließe sich fast beliebig verlängern. Sie ist kein Einzelfall, sondern Abbild der in vielen Organisationen vorherrschenden Meinung, dass die Top-Leute eine Mischung aus Nobelpreisträger für Mathematik, Oberstleutnant und Show-Master sein müssten. Manche Gutmenschen aus den Personalabteilungen tragen wesentlich zu diesem Bild bei, indem sie bereits in Stellenanzeigen das Unmögliche verlangen. Übrigens nicht nur bei Führungskräften, sondern auch bei Universitätsabsolventen: Der Wunschkandidat ist maximal 25 Jahre, hat in 2 Ländern studiert, diverse Praktika absolviert, spricht 3 Sprachen verhandlungssicher (wie wird das beurteilt? – die meisten Absolventen haben noch nie eine tatsächliche Verhandlung in einer Fremdsprache führen können), ist in verschiedenen Institutionen sozial, kulturell oder sonst wie engagiert und hat natürlich – last but not least – eine erste 2–3jährige berufliche Praxis erfolgreich hinter sich gebracht.

Auf Stellenanzeigen solchen Typs sollten sich deren Verfasser einmal selbst mit dem Lebenslauf bewerben, den Sie als 25jährige vorzuweisen hatten. Ich halte es für keine gewagte These, dass weniger als 5% der Stellenanzeigen-Verfasser überhaupt zu einem ersten Gespräch eingeladen werden würden. (Übrigens sind 95%

der Stellenanzeigen auch in punkto Erscheinungsbild stark renovierungsbedürftig: Sie muten wie Todesanzeigen mit Trauerrand an. Nicht besonders vorteilhaft für eine erste Visitenkarte.) Ich selbst hätte nie eine Bewerbung abschicken dürfen, wenn ich die Universalgenie-Beschreibungen auch nur halbwegs ernst genommen hätte. Es macht den Eindruck, dass sich Personaler bei der Lektüre der Samstags-Ausgabe der FAZ immer neue Adjektive herauspicken und sich gegenseitig hochschaukeln. Drehen wir den Spieß herum. Für mich scheinen – zumindest auf einen ersten Blick – diejenigen Unternehmen glaubwürdig, die diese immer schneller-höher-weiter-Spirale nicht mitmachen und ambitionierte, aber eben auch *realistische* Erwartungen formulieren. In diesem Kontext gilt es, mit einem verwandten Mythos aufzuräumen: Niemand – buchstäblich niemand – erbringt ständig Spitzenleistungen. Auch wenn diese Vorstellung seit etwa zwei Jahrzehnten durch zahlreiche Bücher und Vorträge immer wieder genährt wird, bleibt sie dennoch Lichtjahre von jeder praktischen Lebenserfahrung entfernt. Sie ist schlichtweg inhuman.

Die ideale Führungskraft gibt es nicht. Die Frage ist falsch gestellt.

Fredmund Malik hat vorgeschlagen, die Frage umzuformulieren: Was ist eine *wirksame* Führungskraft?<sup>64)</sup> Wieder ist die Versuchung groß, Gemeinsamkeiten wirksamer Menschen herauszuarbeiten und in einen Kriterienkatalog zu gießen. Nach langjähriger Beobachtung zahlreicher Führungskräfte scheint mir diese Erkenntnis gesichert: Es gibt die Gemeinsamkeiten nicht. Was dagegen geradezu offensichtlich wird, ist ihre Individualität, ihre Einzigartigkeit. Hier schließt sich der (Teufels-)Kreis. Dies zu erkennen und zu akzeptieren, fällt den Verantwortlichen in den meisten Organisationen schwer. Es ist nicht vereinbar mit Verreglementierung und Egalisierung.

Ich habe wirksame Menschen kennen lernen dürfen, die nach ihrem Doppelstudium wie selbstverständlich berufs begleitend promoviert und sich sogar habilitiert haben, aber auch solche, die auf jegliches Studium verzichten mussten – sie waren genauso gut.

Manche Manager fühlten sich umso wohler, je mehr Menschen ihrem Vortrag zuhörten, andere dagegen bekamen bereits feuchte Hände, wenn sie nur vor fünf Mitarbeitern sprechen sollten – ihre Wirksamkeit war dadurch nicht beeinträchtigt. Ich habe mit Führungskräften zusammenarbeiten können, die sofort einen Raum mit ihrer Präsenz und Energie füllten, während andere nicht einmal bemerkt wurden. Manche sind in ihrem äußeren Erscheinungsbild und in ihrer Wortwahl distinguiert und wählerisch, andere dagegen sind hemdsärmelig, holprig oder legen auf Worte und Erscheinung gar keinen Wert – über ihre Wirksamkeit sagt dies nichts aus. Es wäre ein Leichtes, diese Aufzählung an Nicht-Gemeinsamkeiten – mit anderen Worten: an Individualität – zu verlängern. Was also macht wirksame Führungskräfte aus? Es ist Ihr Handeln! Erstens ist *Vertrauen* die vielleicht wesentlichste Handlungsmaxime wirksamer Menschen. Zweitens orientieren sie sich an *Ergebnissen*, an den Resultaten ihres Handelns, und an den Ergebnissen bzw. Beiträgen ihrer Mitarbeiter. Drittens ist zu beobachten, dass wirksame Menschen in *Selbstverantwortung* handeln und die Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter fördern.

## 5. Klarheit über Authentizität

Ich habe Führungskräfte kennen lernen dürfen, die in ihrer Abteilung oder ihrem Bereich nahezu vorbehaltlos von ihren Mitarbeitern akzeptiert wurden, obwohl ihnen regelmäßig offensichtliche handwerkliche Führungsfehler unterliefen. Im Laufe der Zeit hat sich für mich immer stärker herauskristallisiert, was diese Menschen gemeinsam haben: sie sind authentisch. Für unseren Zusammenhang sind die Elemente herauszustellen, die im Zusammenhang mit der Schaffung einer vertrauensbasierten Organisation wichtig sind. Schon ein einfacher Blick in den Duden zeigt, wofür Authentizität steht: Echtheit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit. Dabei ist meiner Ansicht nach wichtig zu erkennen, dass der letztgenannte Begriff – Glaubwürdigkeit – nur eine Folge, eine Konsequenz von Echtheit und Zuverlässigkeit sein kann.

Führungskräfte, die »echt« sind, versuchen keine Rollen zu spielen. Sie geben sich so, wie sie – mit all ihren Ecken und Kan-

ten – wirklich sind. Das finden Sie naiv, weil man sich doch in keiner Organisation der Welt so geben könne, wie man wirklich ist? Nun, auch hier kommt es mir wieder auf das Maß der Dinge an. Sicher gibt es immer Situationen, in denen Kompromisse eingegangen werden müssen. Beispielsweise kann es sein, dass bestimmte Informationen erst später an die Mitarbeiter kommuniziert werden können, als es unter dem Gesichtspunkt der Authentizität geboten wäre. Übrigens in der Regel gerade deswegen, weil sie vertraulich sind. Aber es geht um den Grundsatz:

Authentische Menschen *meinen*, was sie *sagen*. Und sie *handeln* entsprechend. Im Ergebnis ist ihr Handeln konsistent.

»Walk the talk«, wie die Angelsachsen sagen. In der Kommunikation: Authentische Botschaften sind schnörkellos, zum Punkt, ungeschminkt, selbsterklärend und kommen bei Konfliktstoff so zeitnah wie möglich – und nicht erst acht Monate später im Jahresendgespräch. Sie verzichten auf verabsolutierende Sprachelemente wie »immer«, »nie« oder »ständig«. Etwas weiteres kommt hinzu: Authentische Personen spielen keine Rollen. So wichtig der Begriff der Rolle für die Zwecke der Soziologie auch sein mag, ich halte ihn in Führungsdiskussionen für ungeeignet und sogar schädlich.

Wer eine Rolle spielt, befindet sich im Film oder im Theater.<sup>65)</sup>

Der Zweck von Unternehmen jedoch besteht darin, Aufgaben zu erfüllen und Ergebnisse zu erzielen und nicht Rollen zu spielen bzw. die Bühne dafür bereitzustellen, dass Mitarbeiter Rollen und Führungskräfte Hauptrollen spielen. Dadurch, dass sie »echt« sind, und ihr Handeln (tun) ihren Worten (sagen) und auch ihren Einstellungen (meinen) entspricht, entstehen für die Mitarbeiter Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit. Das heißt nicht, wie ich an anderer Stelle ausgeführt habe, dass man seine Meinung nicht ändern dürfe. Häufig wird das missverstanden. Es muss nur klar kommuniziert und erläutert werden.

Authentische Menschen haben eine weitere Gemeinsamkeit: sie beanspruchen keine Lorbeeren, die andere – etwa ihre eigenen Mitarbeiter – eingefahren haben. Echtheit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Lob, Anerkennung und Erfolg sozusagen verursachungsgerecht zugeordnet werden. Der Alltag sieht in vielen Unternehmen leider anders aus: Führungskräfte schmücken sich insbesondere in den Besprechungen, an denen ihre Mitarbeiter nicht teilnehmen können, mit Erfolgen und Ergebnissen, die im Wesentlichen auf ihre Mitarbeiter zurückgehen. Schließlich zeichnen sich authentische Menschen dadurch aus, dass sie keinen Wert auf etwas legen, das allgemein immer noch vielbeachtet und vieldiskutiert ist: Führungsstil ist ihnen egal. Es gibt, wie ich bereits erläutert habe, keinen Zusammenhang zwischen einem bestimmten Führungsstil und der Akzeptanz einer Person.

Sehen wir uns nun einige Beispiele für mangelnde Authentizität an. Kaum ein Unternehmen, das heute nicht in aufwendigen Hochglanzbroschüren klarstellt, dass die Mitarbeiter »die wichtigste Ressource sind«, das »wertvollste Asset darstellen« und überhaupt »ohne sie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ernsthaft gefährdet« wäre. Gleichzeitig werden 25% der Belegschaft abgebaut, Weiterbildungsprogramme aus Kostengründen zusammengestrichen und die gesparten Kosten gleichzeitig für den Aufbau zusätzlicher misstrauensgetriebener Kontrollinstrumente und Rechtfertigungsrituale ausgegeben. In solchen Unternehmen muss sich in der Konsequenz Zynismus breit machen. Das ist der Anfang vom Ende, denn Zynismus ist der fleißigste Totengräber jeglicher organisatorischer Entwicklung. Und er wächst schneller als Krebs. Er startet in einer Abteilung und hat sich binnen kurzer Zeit über das gesamte Unternehmen ausgebreitet und dessen Leistungsfähigkeit gelähmt. Ein weiterer fundamentaler Zusammenhang kann durch keine Hochglanzbroschüre der Unternehmenswelt adressiert werden. Vertrauen kann erst durch *Handeln* entstehen. Erst im Handeln kann ich erkennen, ob mein Gegenüber – Chef, Mitarbeiter, Kunde, Lieferant, Journalist, Investor – in ein Vertrauensverhältnis einzusteigen bereit ist.

Vertrauen entsteht durch Handeln, nicht durch Ankündigungen.

Wenn man sich über Authentizität Gedanken macht, ist der Weg bis zur Sprache, die in einer Organisation vorherrscht, nicht weit. An ihr lässt sich vieles ablesen. Nehmen wir als Beispiel diejenigen Unternehmen, in denen das Wort *Besitzstände* zu den am häufigsten benutzten Begriffen gehört. Das ist in gewisser Weise authentisch, denn es spiegelt die innere Verfasstheit der Organisation wider. Sie ist gekennzeichnet durch ein Festhalten am Bestehenden, wenig Veränderungsbereitschaft oder -fähigkeit, null Risikobereitschaft und einen alles dominierenden Drang zur Absicherung. Auch weit oben in der Hitliste der Sprach-Monster: *Funktionsbeschreibungen*. Mitarbeiter funktionieren und die Art und Weise, wie sie dies zu tun haben, wird beschrieben. Die Leitfrage des an Funktions- oder Stellenbeschreibungen orientierten Unternehmens lautet: »Wer ist formal zuständig?« Und nicht: »Wer kann es am besten?« Es geht mir nicht um sprachliche Feinsinnigkeiten. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass mit der Sprache ganz bestimmte Verhaltensmuster und Einstellungen verbunden sind. Bei den Besitzstands-Unternehmen sind es die Einstellungen der Sicherheit, des Exakten und deswegen Richtigen. Was wir brauchen, mehr denn je zuvor, ist jedoch das Gegenteil: Mut zur Unsicherheit, zum Unperfekten. Lieber mit der 80-Prozent-Lösung starten und lernen als mit der 100-Prozent-Lösung keinen Marktanteil mehr haben.

Auch Nicht-Verantwortlichkeit zeigt sich schon in der Sprache. Ich muss keine sprachwissenschaftlichen Untersuchungen anstellen, um die Drückeberger zu entlarven. Vier Ausprägungen der Nicht-Verantwortlichkeit sind es, bei denen es mich immer wieder schüttelt: das berühmte *man*, der allgegenwärtige Konjunktiv, der beliebte Passiv-Stil und Fragen statt Sagen. Gelegentlich wird dieses Viergestirn noch vom ominösen *eigentlich* flankiert. (Gehen Sie mal nach Hause und sagen zu Ihrem Partner: »Du, Schatz, *eigentlich* liebe ich Dich und *eigentlich* war ich Dir immer treu.«) Achten Sie einmal darauf, wie sehr der Schriftverkehr in Ihrem Unternehmen durchseucht ist mit Passiv-Stil-Elementen wie »das wurde beschlossen«, »ist dementsprechend analysiert worden« oder »konnte nicht besser gegenübergestellt werden«. Und dann noch das Papierkorb-Wort Nummer eins: *man*. *Man* hat eine Entscheidung verschoben, *man* beobachtet den Markt und *man* setzt sich für das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ein. Wo aber ar-

beitet *man*? In welcher Abteilung? Unbekannt verzogen. Dann der Konjunktiv: »Ich *würde* das übernehmen« – gedanklich muss dieser Satz so enden: »aber ich mache es dennoch nicht«. Wenn dann Kombinationen auftauchen, wie zum Beispiel »*Man hätte das Marktforschungsergebnis mal validieren lassen sollen*« oder »*Hätte nicht eigentlich der Deckungsbeitrag der Produktgruppe X verdoppelt werden können?*«, und diese Nicht-Aussagen den firmeninternen Sprachgebrauch zu dominieren beginnen, dann ist der Weg zu selbst-verantwortlichem Handeln besonders dornenreich und lang. Oder der Konjunktiv paart sich gleich mit *man* und Passiv-Stil: »Man müsste das mal auswerten lassen«. Ist das der Jargon der Verantwortlichkeit?<sup>66)</sup>

Wo *man* etwas verantwortet, da trägt keiner Verantwortung.

Eine kleine Steigerung bietet Reinhard Sprenger noch an: das Versuchen. »Ich habe versucht, eine Zusammenfassung zu schreiben« oder »Ich habe versucht, Dich anzurufen«. Sehr schön.

## 6. Klarheit in der Außendarstellung

Auch in der Außendarstellung geht es wiederum um Vertrauen: um das Vertrauen der Öffentlichkeit, aktueller und potentieller Investoren und der Analysten, wenn das Unternehmen börsennotiert ist. Je nach Unternehmenszweck liegen die Gewichte natürlich anders. Aber die Bedeutung einer klaren Außendarstellung wird von vielen Unternehmen unterschätzt. Insbesondere zahlreiche mittelständische Firmen kümmern sich hierum nur sporadisch oder gar nicht. Aussagen wie »*Zu teuer. Brauchen wir nicht*« oder »*Wir wissen schon, wann wir mal einen Presseversand machen müssen*« sind kein Einzelfall. Das Meinungsforschungsinstitut Ipsos hat ermittelt, dass gerade einmal 16% der Mittelständler über eine Pressestelle verfügen und ganze 8% mit einer PR-Agentur zusammenarbeiten. Dies ist ein Indiz dafür, dass vier von fünf mittelständischen Unternehmen ihre Außendarstellung vernachlässigen. Damit werden positive Wirkungen verschenkt:



- Der naheliegendste Effekt einer klaren Außendarstellung besteht darin, dass schlichtweg der Bekanntheitsgrad des Unternehmens gesteigert wird. Das klingt trivial und vielleicht ist es das auch. Dennoch wird gerade dieser Punkt häufiger unterschätzt als allgemein angenommen wird.
- Wenn sich in vielen Bereichen Produkte und Dienstleistungen immer ähnlicher werden, dann ist das Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb (unique selling proposition, USP) von immer größerer Bedeutung. Was unterscheidet Sie von Ihren Wettbewerbern; wodurch erlangen Sie den entscheidenden Vorsprung im Kampf um Kunden und Marktanteile? Dieses Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln ist schon alles andere als trivial. (Es helfen die bereits erwähnten Schlüsselfragen). Es nach außen zu kommunizieren ist der zweite Teil der Aufgabe.
- Neben Fakten und Zahlen geht es aber auch darum, eine emotionale *story* zu entwickeln. Wir alle wissen, dass Kaufentscheidungen nur in seltenen Fällen rein sachlich-rational getroffen werden.

In diesem Zusammenhang machen viele Unternehmen einen fundamentalen Fehler. Wie gesagt, es geht um Vertrauen. In der Darstellung der Unternehmensergebnisse und –ereignisse werden selbst die negativsten Fakten noch ins Positive zu drehen versucht. »Umsatz- und Gewinneinbruch ja, keine Dividende diesmal, aber die Absatzzahlen der letzten vier Wochen lassen bereits eine Trendwende erkennen.« Alles wird gut. Wird so Vertrauen geschaffen? Mit Sicherheit nicht. Im Gegenteil: vorhandenes Vertrauen wird zerstört. Es ist wie in der Politik nach Wahlen, wo es grundsätzlich nur Gewinner gibt. Erinnern wir uns an den ersten Weg zu wirksamer Führung: Wer sich verwundbar macht, schafft Vertrauen. Die Außendarstellung der meisten Unternehmen mutet jedoch an wie ein Schauspiel der Unverwundbarkeit. Vertrauen hat keine Chance.

## 7. Fazit – Wirksame Führung mit klarem Blick

Die Macht der Klarheit: Wer die hier formulierten Vorschläge umsetzt, schlägt den Weg zur vertrauensbasierten Organisation ein. Sie ist die Grundlage für Wettbewerbsvorteile, die belastbarer sind als die Mehrzahl der Preisnachlässe, Produktveränderungen oder Marketingaktionen. Meine Vorschläge sind einfach und sofort umsetzbar. Vielleicht beginnen Sie nicht mit allem gleichzeitig, sondern Schritt für Schritt. Das empfehlenswerte Tempo wird je nach Unternehmen und spezifischer interner und Umfeldsituation unterschiedlich sein. Für die meisten Unternehmen gültig sind jedoch die Felder, auf denen Sie wie folgt Klarheit schaffen können:

- Formulieren Sie die mittel- bis langfristige Ausrichtung Ihrer Organisation. Beantworten Sie hierfür maximal 25 Schlüsselfragen. Auf komplizierte Werkzeuge können Sie dann verzichten.
- Vereinbaren Sie Unternehmens- und Mitarbeiterziele, die gleichzeitig ambitioniert und realistisch sind. Denken Sie an folgendes Bild: Wenn Ihr »Hochspringer« 2,30 Meter springen kann, dann legen Sie die Latte unter Umständen auf 2,35 Meter. Legen Sie sie nicht auf 2,50 Meter – das wäre demotivierend. Legen Sie sie aber auch nicht auf 1,90 Meter – schon mancher Hochspringer hat dann gerissen! Des weiteren: Vereinbaren Sie wenige, große Ziele statt vielem Kleinkram. Und: achten Sie darauf, dass keine Zahlenfriedhöfe entstehen, sondern dass die Frage beantwortet wird, wie spannend Ihr Unternehmen ist.
- Gleichen Sie die gegenseitigen Erwartungen mit Realismus ab. Konzentrieren Sie sich dabei auf die (wenigen) wesentlichen Punkte. Erläutern Sie die Hintergründe Ihrer Erwartungen und auch Ihrer Entscheidungen.
- Walk the talk! Kommen Sie schnörkellos zum Punkt, reden Sie verständlich und nicht in abstrakter Technokraten-Sprache.
- Erzählen Sie Dritten außerhalb Ihrer vier Firmenwände, was Ihr Unternehmen macht und was es besonders gut macht, ohne dabei Unverwundbarkeit vorzugaukeln.

- 51) vgl. in diesem Kontext auch Sprenger, Aufstand des Individuums, S. 151–153.
- 52) vgl. hierzu Brandes, Einfach managen, S. 114.
- 53) Förster, Kreuz: Alles, außer gewöhnlich, S. 125.
- 54) vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21. Januar 2008, S. 20.
- 55) vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28. November 2006, S. 16.
- 56) vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1. Februar 2008, S. 20.
- 57) vgl. Handelsblatt vom 8. Januar 2008, S. 15.
- 58) vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 8. Januar 2008, S. 14.
- 59) vgl. Wirtschaftswoche Nr. 3–1998.
- 60) vgl. Drucker, The Practice of Management, New York 1955, 17. Auflage 1995.
- 61) vgl. in diesem Kontext z. B. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, S. 247–257.
- 62) vgl. hierzu u. a. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard, Stuttgart, 1997.
- 63) vgl. auch Malik, Führen Leisten Leben, S. 16. Malik stellt dabei heraus, dass das Bild eines Universalgenies unrealistisch und unmenschlich ist. Ich stimme dem zu und füge einen weiteren Aspekt hinzu, der die Verbindung zur Vertrauens-Thematik herstellt: wer seine Anforderungen dergestalt formuliert, verspielt Vertrauen bzw. gibt dessen Entstehung erst gar keine Chance.
- 64) vgl. Malik, Führen Leisten Leben, S. 18.
- 65) vgl. ebenda, S. 140 f.
- 66) vgl. auch Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 55 f. Dabei betont Reinhard Sprenger, dass Mitarbeiter das Zögern, das Nicht-Entscheiden gewissermaßen selbst wählen, aber dann die Verantwortung für die Konsequenzen ihrer Unentschiedenheit ablehnen. Diese Beobachtung kann ich aus meiner praktischen Arbeit bestätigen. Allerdings halte ich es für wichtig, auch das Gegenstück im „gleichen Atemzug“ zu beleuchten: das Unternehmen, das einen Jargon der Verantwortlichkeit fördert oder eben nicht.

