

## **Management by Zapping oder auf der Suche nach dem Königsweg im Management**

Betty Zucker

So wie Niki Lauda einst wusste, dass er "nicht fürs Parkieren bezahlt wurde", so wissen Manager, dass sie nicht fürs Händeschütteln bezahlt sind. Man möchte Leistungen sehen. Mehr Umsatz, geringere Kosten, mehr Dividenden. Und zwar bis zum nächsten Quartal bitte. Aber wie? Wie kann man für den notwendigen Drive sorgen, für aktives Nach-Vorne-Preschen?

Die Lösung scheint Zapping zu heissen.

Manche Manager gleichen immer mehr jenen Fernsehzuschauern, die auf Knopfdruck die Programme wechseln, von Sport über Krimis und Softpornos zur Science Fiction ... um schliesslich, vom Flimmern vor ihren Augen erschöpft, in den Schlaf zu versinken.

Visionen, Strategien und mehr oder weniger revolutionäre Programme sind abrufbar geworden. Man kennt ihre Namen wie Reengineering, TQM oder gar virtuelle Organisationen, fraktale Fabriken und Empowerment. Man kennt die ABBs oder GEs, die Unternehmen, die diesen Konzepten ihre Erfolge verdanken, und wahrscheinlich wären diese auch in anderen Unternehmen erfolgreich, wenn sie konsequent umgesetzt werden würden. Aber oft scheint es ja zu reichen, vor allem darüber zu reden, z.B. über Synergien. Im Gespräch muss man bleiben. Und überhaupt: Ein Manager muss mitreden. Wie heisst der aktuelle Trend? Und welches Managerbuch sollte im Aktenkoffer oben auf liegen? Sie wissen schon... gestern war es noch der Gerd Gerken, Tom Peters oder Michael Hammer, heute...

Da die Bestseller alle paar Wochen wechseln, und alle wahnsinnig revolutionär sind, droht dem Unternehmen ein Schleuderkurs. Niki Lauda weiss da Bescheid: Steuern, gegensteuern, gegengegensteuern, hin und her, dazu ein Oelfleck im Einlauf zur Kurve, und das Unternehmen sieht rasch ziemlich alt aus.

Dann schon lieber Zapping, von einer virtuellen Wirklichkeit zur nächsten. So wie Diätbücher Substitute für Gewichtsverluste sein können, scheinen Managementkonzepte ein Ersatz für wirksames Management zu sein.

Die Programme bzw. Konzepte werden abgerufen:

zuerst wird ein Guru zum Vortrag mit anschliessender Diskussion eingeladen. Es gilt den Eigentümer der Idee höchstpersönlich zu bewerten um qualifiziert dagegen sein zu können oder irgendwie von seinen Ideen durchdrungen zu werden. Danach wird dann, elektrisiert von seinen Darbietungen, sein Buch gelesen um sich das Passendste herauszupicken, und die aktuellen Vokabeln parat zu haben. Manchmal braucht es wiederholte Impulse und Elektrisierungen und es entsteht eine derartige Bindung, dass Tausende von Managern wiederholte Besuche wünschen. Ein Topmanager bemerkte mal, dass er alle 2-3 Jahre seinen "Peter Drucker-Schuss" benötige.

Dies geht eine Weile bis .....zum nächsten Programm.

Dem gesunden Menschenverstand entsprechen alle. Es handelt sich schliesslich um Qualität und Teams, oder dass der Schuster bei seinen Leisten bleiben, oder sogar dass der Kunde wieder König sein soll. In allen ist natürlich von Leadership die Rede. Die Führung bildet quasi den Restfaktor der Erklärung: kann man Erfolge nicht genau erklären, so wird "inspirierte" Führung diagnostiziert. Diese ist abwechselnd androgyn, feminin, situativ, kooperativ, partizipativ, systemisch, evolutionär, transformativ usw.

Angesichts des drückenden Alltagsgeschäfts scheint die Zeit für eigenständiges Denken knapp und wird dann delegiert. Lösungen nach dem Kochbuchmodell ermöglichen, das zu tun was andere Firmen erfolgreich machte, und es so zu tun, wie der Guru es vorschlägt. Auf diese Weise gibt es weniger Druck eigenständige Beurteilungen vorzunehmen und persönliche Verantwortung für Aktionen zu übernehmen. Natürlich erleben Führungskräfte, dass der Druck schon gross genug ist und der Wunsch nach wirksamen Mittel kann sehr dringlich sein. Die Neigung "Wundermethoden" zu vertrauen ist mächtig. Aber glauben Manager tatsächlich, dass sie mit z.B. Reengineeringprogrammen Kosten bis zu 90% senken können?

Tatsache ist, dass Re-Ingenieure, Kreativcrews, Zukunftswerkler und Trendforscher, Persönlichkeitsstylisten und viele andere nachhaltige, neue, unverwechselbare Profile, und andere Wahrheiten soufflieren.....mit Verfalldatum auf dem Niveau von Migros Frischbackwaren

### **Managementmoden gehen nicht aus der Mode**

Denn alle Beteiligten haben ein Interesse daran. Unternehmen sind ständig auf der Suche nach neuen Lösungen für Probleme, und neue Managementmodelle dienen als Vehikel um Veränderungen zu fördern.

Darüber hinaus, was wären Moden ohne praktizierende Manager? Diese suchen verständlicherweise nach Impulsen und Wegen, auch um aus der oft erlebten eigenen Engstirnigkeit auszubrechen. Darüber hinaus werden von ihnen ja neue Ideen, Konzepte, Techniken erwartet. Sie sehen deshalb intelligenterweise eine Mode als Karriere-förderer. "Die Kraft der Ideen" lässt sie dann im Windkanal der vermuteten Erwartungen frisch und dynamisch, mobil und innovativ erscheinen. In der Rolle des Projektleiters etwa können sie sich zum Wohle der Firma und sich selbst profilieren. Motiviert sind sie durch das Bewusstsein, zu den Gewinnern der Reorganisation zu gehören. Oft erwarten sie eh nur eine kurze Funktionsdauer sprich 2-3 Jahre und sind an schnellen Erfolgen interessiert, und - Managementmoden stellen meist schnelle Lösungen in Aussicht.

Darüber hinaus geben sie Managern auch das heute vermeintlich so wichtige "Trendfeeling". Führungskräfte sind "Informations-schleckmäulern" geworden und Managementmoden sind bei dem heutigen Druck appetitlich: leicht zu schlucken, einleuchtend, mit strahlendem Lösungsversprechen.

Aber auch die Berater und Gurus, die Buchverlage und die Seminaranbieter sind natürlich überglücklich über die Aussicht auf das Veralten der Konzepte. Nur so glaubt man, den Fortschritt sichern zu können und neue Ideen und Dienstleistungen zu verkaufen.

### **Konzentration auf das Wesentliche**

Durch die ständig wachsende Anzahl von Managements buyouts kommt der Einzelne gar nicht mehr dazu alles anzusehen, da hilft dann das Zappen auch nicht mehr. Die Folge: Entweder man stellt den Konsum ein oder schafft sich selber Kriterien und Eckpunkte des eigenen Handelns. Es ist wie bei einem reichlich angerichteten Büffet. Wenn man wahllos drauflos isst, kommt man zu den guten und bekömmlichen Sachen meist nicht mehr. Zum Schluss ist man übersatt, und unzufrieden. Der geübte Partygänger wählt gezielt wenig, ihm Bekömmliches. Dazu muss er aber erstens wissen, was ihm bekommt und zweitens was er will!

Mit anderen Worten: Konzentration und Besinnung auf die eigene Konstellation, die eigenen Fähigkeiten und auf das Wesentliche. Würde sich das Management darauf besinnen, so würden sie ihr eigenes Wissen entdecken und nutzen können, denn im grunde wissen die meisten, was getan werden muss, um wirklich etwas in Gang zu setzen. Derjenige, der dies

erkennt, kann die Impulse nutzen, denn er weiss, welche er wählen soll. Er ist professionell neugierig.

**Management sollte nicht mit Nachplappern wechselnder Moden verwechselt werden.**

Dann verkommt "Management of change" auch nicht wie so oft zur Managementshow, die die Glaubwürdigkeit des Managements aufs Spiel setzt. In manchen Firmen redet man vom Flavour of the month, von der Structure de jour, ein Prokurist einer Grossbank bezeichnete neulich seine Direktion als "Phrasen dreschende Lautsprecher". Ist dieser Zynismus für ernste change Intentionen ein geeigneter Nährboden?

Um Glaubwürdigkeit zu erhalten bzw. aufzubauen, braucht es mutige Entscheidungen und Konzentration in der dringend zu nehmenden Kurve. Und ausserdem? Management sollte nicht mit Nachplappern wechselnder Moden verwechselt werden. Ständiges darüber reden bleibt bei mentalen Experimenten stehen. Diese sind zwar wichtig, aber wirksames Management muss neben dem vordenken mutig entscheiden, praktisch experimentieren und vor allem schnell Lernen.

Denn last but not least ist Marktwirtschaft ein "Mittel zur Durchführung von Experimenten im Bereich des wirtschaftlichen und unternehmerischen Verhaltens". Von vorneherein zu meinen den besten Weg zu kennen ist trügerisch. Heute ist jede Strategie riskant und es gibt keinen Königsweg zum Erfolg.

Fernsehzuschauer sind passive couch potatoes, deren Aktivität sich aufs Zappen und den Konsum von Nüssli und Co. beschränkt, aber Manager.....?

Betty Zucker, Leiterin Unternehmensentwicklung am Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon