

Wenn der Wasserhahn tropft...

von Hans-Jürgen Kenntner – HJK management consultancy

Die allabendliche Gutenachtgeschichte ist seit jeher ein bewährtes Ritual, das den Kindern den Weg in „süße Träume“ ebnet. Auch hier geht man mit der Zeit und so kommt neben dem klassischen Vorlesen eines Märchens oder einer schönen Geschichte auch der CD-Player zum Einsatz. So auch vor einigen Tagen, als sich der Verfasser gemeinsam mit dem 7-jährigen Sohn die legendäre Episode der Sesamstraße zu Gemüte führte, in der die nächtliche Ruhe von Ernie und Bert durch das penetrante Tropfen eines Wasserhahns gestört wird. Bert bittet den quirligen Ernie um Hilfe, der dann in bester Absicht nach und nach Haushaltsgeräte wie Radio, Staubsauger, etc. in Betrieb nimmt, um das störende Tropfen des Wasserhahns mit allerlei Geräusch zu überdecken. Der weitere Verlauf dieses Klassikers dürfte vermutlich bekannt sein...

Auch wenn diese sympathische Geschichte primär zur Unterhaltung des jungen Publikums gedacht ist, so stellt sie doch andererseits einen bildlichen Vergleich menschlichen Handelns in allen möglichen Lebensbereichen dar. So auch in Unternehmen: Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien stellvertretend einige Beispiele aus der betrieblichen Praxis genannt:

Die Unkultur der Arbeitskreise

Sie kennen sicher die Untugend der permanenten Gründung von neuen „Arbeitskreisen“ und „Ausschüssen“ für alle möglichen Probleme und Problemchen in Unternehmen. Um es vorwegzunehmen, es spricht nichts gegen die gezielte Vorbereitung von Entscheidungen durch wenige Spezialisten im Unternehmen. Hier kann mit der entsprechenden Disziplin ein rascher Veränderungsprozess herbeigeführt werden. Die Praxis ist leider oft eine andere: wertvolle Kapazitäten im Unternehmen werden unproduktiv gebunden, Themen zerredet und Entscheidungen letztendlich auf die lange Bank geschoben. Der Arbeitskreis wird selbst zum Problemfeld im Unternehmen, das den Blick auf die eigentliche Aufgabenstellung verstellt. Eine überzogene Darstellung? Leider gängige Praxis in Unternehmen weltweit. Um im bildhaften Vergleich der Eingangsgeschichte zu bleiben, wir finden zuweilen in unseren Sanierungsprojekten Situationen vor, in denen eher über die erforderlichen Leistungsdaten des besagten Staubsaugers diskutiert wird, als über den schnellsten Weg, den Wasserhahn zuzudrehen oder abzudichten. Nicht wenige der betroffenen Unternehmen sind ferner durch eine mangelhafte Sitzungskultur in der Kommunikation im Unternehmen und damit in dessen Steuerung nahezu paralysiert.

Der unentbehrliche Mitarbeiter

Kaum ein Unternehmen, in dem es ihn nicht gibt – den unentbehrlichen Mitarbeiter. Und stets wird er mit den gleichen Attributen beschrieben: Chaotisch, empfindlich, menschlich schwierig und meist nicht teamfähig. Der „Unentbehrliche“ hat es geschafft, durch mangelnde Information und Organisation eine Aura des Unantastbaren um sich aufzubauen. Keiner weiß genau, was er macht, und glaubt doch, dass er sein Aufgabengebiet, wie kein anderer beherrscht und ohne „ihn“ im Unternehmen nichts funktionieren würde. Durch diesen Respekt genießt der „Unentbehrliche“ nahezu Narrenfreiheit. Selbst der Unternehmer fasst ihn mit Samthandschuhen an und lässt ihn gewähren. In unseren Beratungsprojekten entdecken wir den „Unentbehrlichen“ meist eingebettet in skurrilen organisatorischen Konstrukten, die die eigentliche Handlungsunfähigkeit kaschieren sollen.

Ohne jetzt ein Freund von Mitarbeiterfreisetzung zu sein, hat uns doch die jahrelange Restrukturierungspraxis gelehrt, dass eben dieser unentbehrliche Mitarbeiter in aller Regel

das Problem selbst darstellt und eine Trennung vom betreffenden Mitarbeiter oft den sprichwörtlichen Knoten in der Organisation platzen lässt, der erwartete Super-Gau schlicht ausbleibt und im Unternehmen ungeahnte Kräfte freigesetzt werden.

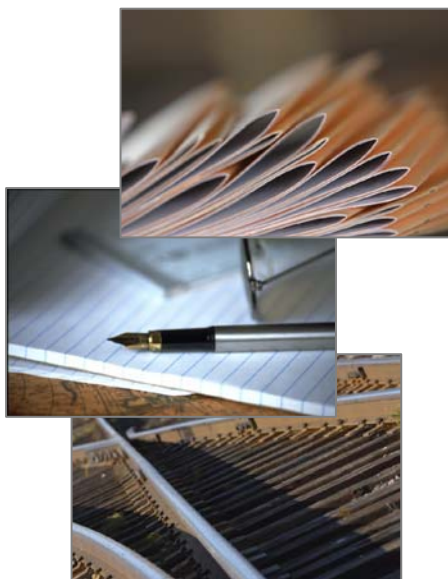
Die „heiligen strategische Kühe“

Zu guter Letzt sei noch eine weitere Spezies erwähnt, die uns im Beratungsalltag begegnet. Die so genannten „heiligen strategischen Kühe“. Ohne Zweifel ist es im Unternehmeralltag zuweilen erforderlich, Bauchentscheidungen zu treffen und dem Instinkt zu folgen. Eine betriebswirtschaftlich auf den ersten Blick zunächst nachteilige Entscheidung kann sich durchaus auf Sicht als vorteilhaft für das Unternehmen erweisen. Aber es gibt eben auch den umgekehrten Fall, in dem die positive Entwicklung ausbleibt. Oder es haben sich über die Jahre Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld ergeben, die beispielsweise das Abschneiden von „alten Zöpfen“ im Unternehmen erforderlich machen würden, um auch den Weg für neue Ideen zu ebnen.

In beiden Fällen entdecken wir häufig eine ungeahnte Beharrlichkeit, mit der hier notwendige Entscheidungen aus vermeintlichen „strategischen Gründen“ aufgeschoben werden. Strategie sollte die Ursache für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und nicht als Alibi für Unwirtschaftlichkeit missbraucht werden.

Es soll hier keinesfalls der Eindruck des erhobenen Zeigefingers in Oberlehrermanier entstehen. Die Zeiten für Unternehmenslenker in einem immer komplexeren wirtschaftlichen Umfeld werden von Jahr zu Jahr unerbittlicher. Vermeintliche Fehlentscheidungen werden intern wie extern massiv geahndet. Was heute in Sekunden entschieden werden muss, kann übermorgen schon Gegenstand monatelanger Untersuchungen werden. Dass diese Entwicklung sich auf das Verhalten von Entscheidungsträgern auswirkt, ist nur nachvollziehbar.

Die hohe Kunst erfolgreicher Unternehmensführung liegt heute vermutlich darin, trotz allgegenwärtiger Störgeräusche dennoch das Tropfen des Wasserhahns auszumachen und zu handeln.



**Intellektuelle Erkenntnisse sind
Papiere. Vertrauen hat immer nur
der, der von Erfahrenem redet.**
Hermann Hesse