

focus consulting

MAGAZIN FÜR UNTERNEHMENSBERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Ausgabe März 2007 – 01 Seite 18-23

Prof. Helmut F. Karner

Unauflösliche Widersprüche?

Notwendige Veränderung im Unternehmen und Intellektuelle Redlichkeit.

Über die fast schon systemische Unfähigkeit/Unwilligkeit der Unternehmensführungen, sich der Realität zu stellen.

Die Führung von Unternehmen wird zunehmend schwieriger. Dies führt dazu, dass nicht alle Führungskräfte mit den unstabilen Verhältnissen und dem sich verstärkendem Druck auf Sie zurechtkommen. Wie gehen sie damit um?

Sie finden zunehmend auch Berater, die sie in ihrem Betriebssystem bestärken – und ihnen sogar manche Entscheidungen abnehmen – die unangenehm und falschen natürlich!

Managen heute ist teuflisch schwierig geworden

- Unternehmenswerte: Die hundert größten börsennotierten US Unternehmen haben über die letzten 5 Jahre ihre Gewinne um 213 % erhöht, die Aktienkurse jedoch um nur 0,9% (Stichtag 17/4/06)¹. Die Wirkung von Stock-Options, die zig-tausende Mitarbeiter zu Dollar-Millionären gemacht haben (Microsoft, GE, Intel, ...), funktioniert nicht mehr.
- Und überhaupt: Die Logik der Unternehmensbewertungen ist heute die, dass Sie, wenn Sie „nur“ die (meist ambitionierten) versprochenen Ergebnisse bringen, den



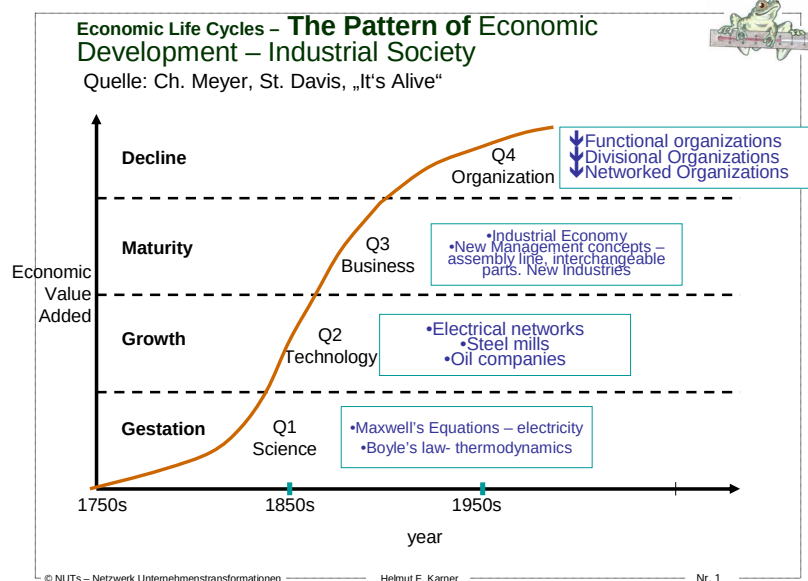
Unternehmenswert *nicht* erhöhen. Also: ohne neue (positive) Überraschungen keine Wertsteigerung, keine Erhöhung des Aktienkurses. Weil dort ist ja bereits der Barwert der zukünftigen Cash-Flows abgebildet.

- Eigentümerstrukturen. Sind Sie kein Manager in einem börsennotierten Unternehmen:
Ist Ihr Eigentümer ein Hedge-Fond/Private-Equity-Fond (was haben Sie angestellt, womit haben Sie sich das verdient???) – dann wissen Sie, dass Quartals- oder Monatshektik um Ergebnisse zu zeigen inzwischen durch Wochen-Hektik abgelöst wurde; und der Zeitraum „nachhaltiger“ Management-Denke hat sich auf max. 2 Jahre reduziert. „Cash Out“ ist *out*, kurzfristige Optimierung des Unternehmenswertes ist *in*. Und der Kaufpreis muss ja durch Management Fees, schnelle Dividenden und Cash aus dem Unternehmen und Verkauf von Familiensilber verdient werden.

Sind Sie Eigentümer-Unternehmer – und haben Sie das durch Bankkredite, Mezzanin-Kapital etc. finanziert, sind Sie in Händen ignoranter und oft überforderter Bank-Direktoren, die Basel II streberhaft implementieren müssen.

- Organisation: Das Denken in tayloristischen Kategorien – die ursprünglich verständliche Trennung von unmittelbar wertschöpfenden und koordinierend-administrativen Tätigkeiten zur Bewältigung von Komplexität – hat alle wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und sozialen Umbrüche überlebt. Es macht blind für den ökonomischen Sinn der Organisation und verhindert erfolgreich das so oft geforderte (aber meist nicht wirklich gemeinte) Mit-Unternehmertum der Belegschaft.
- Die Menschen im Unternehmen verhalten sich nicht mehr so, „wie sie sollen“: Nicht besonders neu (seit Richard Scott aus Stanford aus den 60er Jahren), dass die „Spieler“ im Unternehmen nicht mehr nur „rational actors“ sind, sondern auch „social actors“². „Wissen entwickelt sich in unerwartete Richtungen!“, so der Meister des Wissenmanagements, Tom Davenport³. Die größte Bedrohung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist nicht Ineffizienz etc., sondern die „Innere Emigration“ der Mitarbeiter („They bring their body, but not their mind to work anymore!“), die sich schon oft in hohen zweistelligen Prozentsätzen abspielt.
- Vorsprung: Haben Sie heute ein Wunderprodukt erfunden, eine Killer-Applikation, die Ihnen in der Vergangenheit jahrelangen Vorsprung und Atem gewährt hat, so sind Ihnen nun nach 6 Monaten die Verfolger auf der Spur. Der Preisdruck der Käufer nimmt zu (mit so netten Erfindungen wie Internet Reverse Auctions), und wenn Sie heute gar Stahl oder Kunststoff oder Energie zur Weiterverarbeitung zukaufen müssen, haben Sie gelernt, was Ohnmacht, Bescheidenheit, Unterwürfigkeit und Minderwertigkeitsgefühle in einem sind. Kosten sparen, Effizienz steigern haben Sie schon versucht – es geht kaum mehr, die Rädchen drehen durch. „Nothing is less productive than trying to make more efficient what should not be done at all!“, hat es unser grandioser Alt-Österreicher Peter F. Drucker genannt. Ich nenne es: ISO 9000!
- Wachstum: Bei den heutigen Wachstumsraten in unseren Gegenden ist einfach nicht mehr so viel zu holen. Wie schön wäre es, Unternehmer in Indien oder China zu sein! Die großartigen Chris Meyer/Stam Davis⁴ beschreiben das Wachs-

tumsdilemma in der *Industriegesellschaft* in unseren Breiten mit dem nebenstehenden Bild: Damit sind wir seit etwa 100 Jahren bereits in der Stagnation („Decline“) angelangt, die letzten Tropfen aus der Zitrone durch Organisationsoptimierung herauspressend (ja, auch ich mache mich schuldig!). Die Chinesen, Inder, Russen etc. („Three Billion New Capitalists“⁵) können sich halt die Kurve 100+ Jahre später einzeichnen.



- Hybris: *Right Stuff Thinking* nennt es Morgan McCall jr⁶. und meint das mitunter irrationale Verhalten vieler Manager in Bezug auf persönliche Eigenschaften, Erfolg und Misserfolg. Keine Woche vergeht, ohne dass nicht wieder irgendein Wirtschaftsskandal publik wird. Das Problem dabei: In den lichten Höhen innerhalb Ihrer Wirklichkeit tun diese Manager nichts unrechtes ... Welche Mechanismen sorgen für die Relativität? CSR & Co. sind bis jetzt recht zahnlos geblieben. Was kostet dieses Verhalten und wer trägt diese?

- **Also: Innovation, Wachstum muss her!**

- Nachhaltigkeit:

Frage: „Wer oder was ist zwischen 1997 und 2003 schneller gewachsen: Intel oder die US Inflation?“ Antwort: „Die US Inflation“.

„Wenn Sie einem Management Team vorgeben, sein Kostenbudget einzuhalten, oder 10% Kosten einzusparen, oder eine neue Prozessverbesserung zu erzielen, sie werden es normalerweise schaffen. Warum? Weil sie die Techniken dazu verstehen und beherrschen! Fragen Sie hingegen dieselben Manager, ein zweistelliges Wachstum zu erzielen, werden sie es nicht schaffen. Warum? Es fehlen ihnen die Werkzeuge, das Verständnis, die Kultur dazu!“⁷

Chris Zook: „Nur 13 % der untersuchten 1854 Unternehmen wuchsen konsistent über 10 Jahre“⁸ Jim Collins: „Nur 9% der untersuchten Unternehmen sind schneller als der Durchschnitt der Kapitalmärkte über eine Dekade gewachsen“⁹.

Die Produktlebenszyklen werden immer kürzer, und mit ihnen (scheinbar) auch die Lebenszyklen der Manager. „Die Geschwindigkeit des Wandels verdoppelt sich alle 10 Jahre. In diesem Jahrhundert werden wir so viel Wandel erleben wie in den letzten 20.000 Jahren“¹⁰.

Die Dominosteine fallen: In der Automobilindustrie von OEM > Tier 1 > ... > Tier 4. Je höher die Zahl, desto lebensgefährlicher! Außer ich befinde mich in einer Ni-

sche. Viele Unternehmen müssen (absichtlich!) Umsätze zurücknehmen, weil das Risiko von Zahlungsausfällen der Kunden nicht mehr tragbar ist. Wer nicht in seiner Branche ganz „upstream“ oder „downstream“ positioniert ist, wird oft in der Mitte erdrückt. Daher glauben alle, ihre Wertschöpfungskette verlängern zu müssen, und rücken dabei in das Niemandsland der eigenen Inkompetenz vor.

Unreflektierte Schritte in der Globalisierung haben dazu geführt, dass ganze Branchen zu „Structurally defective industries“¹¹ wurden. Ja, strukturell defekt – eigentlich hoffnungslos!

„Many industries today are so crippled by structural change that their problems have no obvious solutions. We call them structurally defective industries.

They range from such old economy businesses as autos, commodity chemicals, and electric utilities to airlines, telecommunications, professional baseball and hockey, and the building materials industry. Companies in these industries are chronically unable to earn enough to be commercially successful, no matter how brilliant their strategies may be or how meticulously they execute. Their business models are broken and can't be fixed.

The reasons vary from industry to industry, but many are the result of globalization. They include excess capacity, crippling fixed labor and/or legacy costs, inept regulatory policies, and the behavior of competition with unrealistically low criteria for returns.

Nobody ever set out to be in a structurally defective industry, of course. And yet today these industries are purgatories for smart and talented people. Cutting costs and consolidating don't solve their fundamental problems: they merely create bigger struggling companies ...”

Hier (in diesem „Fegefeuer“) verbrennen wir unsere besten Talente! Und verschleißen Führungskräfte!

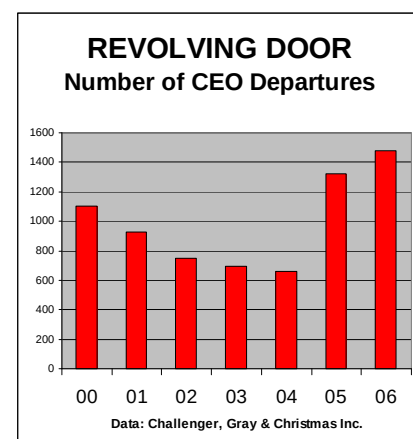
Fazit: Im bestehenden, selben Betriebssystem kann es nicht mehr weiter gehen. Besser zu werden, reicht nicht! Man muss *anders* werden!

In der berühmten jährlichen „IBM CEO Study 2006“¹² wurden 765 Executives aus der ganzen Welt über Ihre Innovationsbedürfnisse befragt. 65% der Befragten sehen Bedarf an „Fundamental Change“ in den nächsten 2 Jahren, aber nur 15% sind mit dem erzielten Innovationserfolg bisher ganz zufrieden. Besonders neu: Produktinnovation und Verfahrensinnovation reichen nicht mehr aus, 30% sehen ein dringendes zusätzliches Bedürfnis nach „Business Model Innovation“. Je mehr „Outperformers“, desto höher der Wunsch nach Neuerfindung der Geschäftsmodelle. Dies geht übrigens nicht allein, „External Collaboration is Indispensable“.

Wie gehen nun Manager mit diesen Dilemmata um?

- **Realitätsverweigerung.** Diese hat verschiedene Formen, wird einem aber zunehmend leicht gemacht: Wer soll sich bei diesen exponentiellen Veränderungskurven noch auskennen? Und unvorhersagbarer wird auch vieles? Wir begegnen Situationen (im Wettbewerb, im Kundenverhalten, im geopolitischen Zusammenhang), die völlig neu sind. Die wir noch nie zu bewältigen hatten und wofür es kein Manual gibt. Bossidy/Charan¹³ nennen 6 typische Verhaltensweisen unrealistischer Leader: (1) gefilterte Information, (2) selektives Hören, (3) „Wishful Thinking“, (4) Angst vor Versagen, (5) emotionale Überinvestition in unrealistische Projekte oder Annahmen, und (6) unrealistische Erwartungen von Kapitalmärkten und dazugehörige Versprechungen. Wie oft wird dabei das „1. Gesetz der Löcher“ nicht respektiert: „Wenn Du in einem Loch bist, höre zu graben auf!“

- **Sich auf das Alte, Bewährte verlassen:** Das hat doch vor x Jahren so gut funktioniert. Manierismus, getarnt als Konsequenz. Nur leider sind die Zeiten andere geworden, die Erfolgs-Rezepte funktionieren nicht mehr.
- **Der Hamster dreht das Rad halt noch schneller:** noch hektischer werden, an Tempo zulegen. Muße? Entschleunigung? Fremdwörter!
Bei einem hohen Prozentsatz amerikanischer Manager (Gott sei Dank, nur amerikanische!) ist inzwischen ADT (Attention Deficit Trait) und ADD (Attention Deficit Disorder) durchaus als psychische Krankheit feststellbar: Konzentrationsstörungen wie unsere pubertären Kinder, unfähig zu konzentrieren, in Hyperaktivität ausartend.¹⁴ Wenn diese dann – den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehend – zu stressigen Entscheidungen gedrängt werden, braucht man sich nicht wundern, dass diese dann oft gemeingefährlich ausfallen.
Es gibt ja nun seit einigen Jahren einen Gimmick zur Förderung von ADT: BlackBerry! Dieses Spielzeug erlaubt Executives den Selbstbetrug, sich IT-fit fühlen zu dürfen, und Real-Time-Management ist damit fast möglich geworden. Kleiner nachteiliger Nebeneffekt: eine neue Krankheit, der BlackBerry Daumen! Aber auch dafür gibt es eine Lösung: Steigen Sie in Hyatt Hotels ab - in deren Spas gibt es die „BlackBerry Balm Hand Massage“.¹⁵
Es gibt übrigens eine Web-Site, die den Hamstern im Radl Milderung bringt:
<http://www.xcn.de>.
- **An mangelnder Work-Life Balance scheitern:** Die Scheidungsraten (auch der Manager) steigen. Und das schlechte Gewissen, sich nicht genug um die Familie zu kümmern, aber auch zur Selbsthygiene beizutragen. Z.B. geht die Teilnahme von Führungskräften an gesellschaftsrelevanten und auch fachlichen Bildungsveranstaltungen drastisch zurück.
Oft werde ich zum Zeugen und Schiedsrichter angerufen: „Wir arbeiten zuviel!“ „Wie viel arbeiten Sie?“ „70 Stunden die Woche!“ „Wie viel würden Sie gerne arbeiten?“ „50 Stunden!“. Dann lautet mein typischer Rat: „Dann müssen Sie die 70 Stunden eigentlich auf etwa 30 reduzieren, weil der Rest auf die 50 Stunden sind die **Unterlassungen**, die Sie heute noch begehen! Die Lyrik, die Sie **nicht** lesen, die Auseinandersetzung mit der Chaostheorie, die Sie **nicht** betreiben, die persönlichen Coaching Gespräche mit Ihren Mitarbeitern, die Sie **nicht** führen, ...“. Wie kann jemand, der nicht mit sich selbst im Lot ist, die Unsicherheiten und Veränderungen im Business aushalten? Wie kann jemand, der sich nicht selbst liebt und achtet, seine Mitarbeiter, seine Kunden, seine Partner lieben und achten? Wie kann jemand, der seinem Partner, seiner Familie nicht treu ist, seinem Unternehmen treu sein, ein loyaler Geschäftspartner sein? Ja, es ist gerade die mangelnde Eigenkompetenz, die zur Gefährdung des Einzelnen wird, aber damit zur Gefährdung der Organisation, der er vorsteht.
- **Sich einbunkern:** Die durchschnittliche (professionelle) Lebenserwartung der Executives geht zurück. Siehe nebenstehende Grafik¹⁶. Daher ist es oft (subjektiv) empfehlenswert, sich zurückzuhalten, nicht hinauszulehnen, nicht zuviel vom Eigentümer zu fordern. Das was dann im Ab-



schieds-Communique steht, nämlich „Board Room Row“, „Meinungsunterschiede bezüglich zukünftiger Ausrichtung“, halt zu vermeiden. Sich hauptsächlich „politisch“ geschickt zu verhalten, was dann leicht zum Selbstzweck wird, ohne dass man es selbst merkt.

- **„Das ist alles sehr kompliziert!“**, hat schon einmal ein österreichischer Bundeskanzler gesagt. Ja, stimmt! Dies führt zur Verweigerung zur Auseinandersetzung mit dem Neuen, noch dazu, wo man bei der geringer werdenden Halbwertszeit des Wissens nicht mehr weiß, was wirklich relevant ist. Die Verweigerung, sich mit wesentlichen neuen Themen und Kulturtechniken auseinanderzusetzen (wie Komplexitätstheorie, neue kognitive Wissenschaften, neue Maße unternehmerischen Wirtschaftens, Innovationstheorie, Informationsmanagement, ...) führt dazu, dass diese Themen auf der unternehmerischen Agenda fehlen. Und deren Übersehen oft lebensgefährlich wird.
- **Sich Moden anschließen.** Die armen Menschen in den Führungsetagen, die sich nicht den Luxus (manchmal ist es auch schwere Arbeit) leisten können, sich so wie ich 80-90 Business Books pro Jahr zu geben, haben ja gar keine Chance mehr zu erkennen, was Mode und was der Beginn eines neuen Ansatzes ist. Daher springen Sie gerne (auch aus Prestige) auf Züge auf, die ihnen ununterbrochen angeboten und suggeriert werden. Reengineering, Value Management, Balanced Score Card, Michael Porter etc.: Alles lang vorbei - den Kopf mit dem Hut in der Garderobe abgeben. Wollen die Klugen, voraus Denkenden überhaupt eine Chance haben, die Spreu vom Weizen zu trennen, braucht es eine professionelle Auseinandersetzung. So ist ein neues, spannendes Geschäftsfeld für mich selber: „Consultancy about Consultancy“. Sonst haben die Klugen, Gutwilligen kaum eine Chance, den Unterschied zwischen Gut und Böse zu erkennen.
- **Andere für sich denken lassen.** Meist Berater oder Business Schools. Nur peinlich: alle wesentlichen Neuerungen in den letzten 15 Jahren sind nicht von den Universitäten, Business Schools und großen Beratungsfirmen erfunden worden, sondern von „Business Practitioners“¹⁷.
- **Sich mutig und lustvoll den neuen Herausforderungen stellen.** Diese verbleibenden 0,7 Promille der Manager (oder kenne ich nur die falschen?) nehmen die Herausforderung an, bleiben natürlich und authentisch, freuen sich, in einer Zeit zu leben, in der es spannend wie nie zuvor ist. Sie bleiben tief verwurzelt in ihrem gesunden Menschenverstand, „Buon Senso“. Sie haben Zeit für ihre Mitarbeiter, ihre Anvertrauten, ihre Kunden, für sich selbst. *„Do first priority things first, do second priority things – never!“ (Jack Welch)*. Sie sind mittig, kongruent mit sich selbst, authentisch, einfach, demütig, konsequent. Eine Freude also. Sie brauchen nicht weiterlesen, höchstens zum letzten Kapitel springen, da können Sie nochmals Wohlbefinden sammeln.

Nicht alle Manager sind Leader

„Leadership is to take people from where they are to where they have not been before“¹⁸. „A leader is someone who has inspired and energized followers“¹⁹. Basta! Nehmen Sie diese zwei Messlatten, dann erkennen Sie in Millisekundenschnelle, wa-

rum manche wichtigtuenden Manager *keine* Leader sind! Leadership-Fähigkeiten machen allerdings etwa 70% des Enderfolges aus, Management Fähigkeiten sind leichter anzudressieren, sind aber höchstens 30% der Erfolgsgarantie.²⁰ Nicht zufällig wird (fast) allen MBA-Curricula der Business Schools in letzter Zeit vorgeworfen, „viel zu heroische, narzisstische und kalkulierende Manager“ zu produzieren – und nicht Leader²¹.

Und dann finden sie auch noch die Berater, die sie verdienen

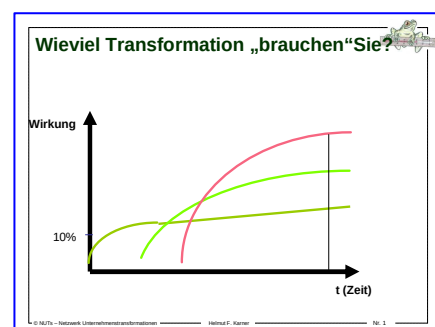
Lassen Sie mich grob und vereinfachend kategorisieren:

- **Die Qualitätsberater.** Sind o.k., solange im selben Betriebssystem und in der selben Organisation gearbeitet werden kann. Wehe aber, wenn das bestehende Betriebssystem nicht mehr ausreicht! Dann helfen sie optimal, den obigen Drucker Spruch zu erfüllen (nichts sei weniger produktiv als das zu verbessern, was überhaupt nicht getan werden soll).
- **Die Psychologisierenden.** Verstehen sie genug vom Business, von den Rollen-Identitäten und –schwierigkeiten Ihrer Klientel, um Empathie üben zu können? Oder verfallen sie zu oft in das Helfersyndrom, statt Verbesserung im System eine Aversion *gegen* das System zu erzielen? Zu oft habe ich zu viele *unreflektierte* Globalisierungs- und „Neoliberalismus“-Kritiker in dieser Personengruppe kennen gelernt.
- **Die Produktivitätsberater.** Hier wird meist die heile Welt vorgegaukelt, dass durch entsprechende Kostenreduktion schon die Ergebnisse verbessert werden. Der Mensch kommt in dieser Gleichung nur als Kostenfaktor vor, vielleicht noch mit Namen auf den Gewehrkugeln, die man sich gleich mitkaufen kann. Interessant, wie sich einige der „Big Four“ nun in dieser signifikanten Nische breit machen! Es ist ein Hohn wider alle Nachhaltigkeit: Die Kosten werden ja wirklich reduziert, die Ergebnisse kurzfristig erzielt; die Motivation der Mitarbeiter wird aber so nachhaltig zerstört, dass langfristig die Verbesserung nicht gelingt.
- **Die Strategieberater.** Dies sind normalerweise die großen Namen, international vertreten. „How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time“²² ist eine von vielen gelungenen Charakterisierungen. Sie erfinden jedes Jahr die neuen Moden, und bleiben doch bei ihren Methoden aus den 70er (Growth-Share-Matrix, ...), 80 er („7S“, ...) und frühen 90er Jahren (BSC, ...). Sie dressieren Legionen ausgebeuteter „Junior Consultants“ auf ihre (standardisierten) Methoden und finden Kunden, die davon beeindruckt sind. Wollen Sie 4500 € beim Fenster hinauswerfen, kaufen Sie sich die Lüdendonk Studie „Kriterien für den Einkauf von strategischer Management-Beratung in Deutschland 2005“: das wichtigste Kriterium für Kunden ist „Methodenkompetenz“ (4,4 auf einer 5erSkala).²³
- **Die Sanierer.** Die machen in gewissem Sinne halt etwas Ehrliches. Und fackeln nicht lange herum. Weil Alternativen gibt es in diesem Zustand kaum. Wenn nicht menschenverachtend angelegt, kann auf der Asche der Sanierung sogar wieder etwas sprießen.

- **Die Systemischen Berater.** Oft bleibt ihre Expertise auf die Sichtweise der *Ganzhaftigkeit* beschränkt und sie sind dadurch nicht Fisch und nicht Fleisch. Sie versuchen, „Sparring-Partner“ zum Business sein, bleiben aber gerne im zu großen Verständnis für das bestehende Betriebssystem und dem systemimmanenten Verhalten stecken und sind damit nur beschränkt wirksam. Sollten sie aber die Auflösung wirklich schaffen, sind sie o.k.
- **Die Spezialisten** (Marketing, Kommunikation, Projektmanagement, Prozessberater, Supply Chain Management, Produktionsspezialisten, IT, Umweltmanagement, Steuerberater, etc). Haben oft ein ehrliches Geschäftsangebot, das bei richtiger Nutzung helfen kann. Sie sind leider oft ideale Partner für die Realitätsverweigerer-Kunden: Die Kunden analysieren mit Rasierklingenschärfe ihr Problem falsch, kaufen für das falsche Problem gute Lösungen. Auf Englisch heißt das: „Junk In, Junk Out“.
- **Die Kantigen und Unbequemen..** Sie sind absolut fit im Business, verstehen die Rollen- und Identitätsdilemmata, sind persönlich, und stellen sicher, dass die Mitarbeiter des Unternehmens zu Stakeholdern der Veränderung werden. Der Mensch steht im Mittelpunkt, ohne die Realität des Business zu verdrängen und wichtige Verhinderer der Entfaltung (z.B. Organisationsstrukturen, „genetische Defekte“, Inkompatibilitäten der Ausrichtung, ...) werden angegangen. Gibt es übrigens auch in Spurenelementen in jeder obigen Kategorie.
Für konzeptive Details verweise ich Sie an das nächste Kapitel.

Mein Traum: Mutige Leader – und Berater mit Hilfe zur Selbsthilfe

- **Der ideale Kunde:**
Ist unerschrocken in der Anamnese. Ist offen und vorwärts orientiert. Ist nicht selbstgefällig und eitel. Ist mutig. Weiß, dass seine Mitarbeiter das wichtigste Gut darstellen. Kümmert sich wirklich um *seine* eigenen Kunden. Ist fair zu seinen Partnern. Denkt nachhaltig: d.h. auch rechtzeitig, um das notwendige Zeitfenster für die Veränderung zur Verfügung zu haben. Ist fachlich kompetent. Übernimmt selbst Verantwortung für die Inhalte und Ansätze der Veränderung. Ist geführt.
- **Aber: das allein reicht nicht aus.**
Zur Anamnese brauche ich Hilfe zur Analyse. Niemand kann allein am Stand der Zeit und Methodik sein. „Benchmarking“ ist out, „Best Industry Practice“ ist in. Dazu brauche ich jemand, der reflektiert Innovationen und Praxis aus anderen Branchen erlebt und mitgestaltet hat. Sehr oft hat man auch eigene „blinde Flecken“, „In-Box-Thinking“, dazu hilft der Blick von außen. Also: eine Zusammenarbeit mit Beratern ist durchaus sinnvoll. Aber in der Form einer Partnerschaft, nicht einer „Lieferanten-Kunden-Beziehung“.
- **Der ideale Berater:**
Versteht das Business des Kunden, die Aufgabenstellungen. Aber: keiner versteht es besser als der Kunde. Daher ist nicht der Fisch gefragt, sondern die Angel: dem Kunden ermöglichen, selbst die richtigen Entscheidungen zu treffen und zu implementieren. Findet für jeden Um-



stand den richtigen Ansatz. Siehe die zwei nebenstehenden Bilder²⁴. Nicht nur in Bezug auf das Geschäftsmodell, viel wichtiger ist noch die Einstellung auf die Organisationsfähigkeit des Kunden. Diagnose bezüglich Veränderungsnotwendigkeit und –fähigkeit werden oft vernachlässigt, obwohl es dafür nun – spät aber doch - ausgezeichnete Tools gibt:

„Organization Capability Audit“²⁵, „Levers of Organization Design“²⁶, etc. Hilft, „Ruthless in Design, Consequent in Implementation“ zu sein²⁷. Das Design der neuen Organisation ist nicht allzu schwer: die Methodenkompetenz kommt vom Berater, die inhaltliche Kompetenz am Besten vom Kunden. Aber

der Unterschied zwischen Gut und Böse liegt nicht im Design, sondern in der Qualität der Implementierung und den richtigen Menschen dazu. Die Level 5 Leaders bei Jim Collins gehen wie folgt vor: „*First Who: They attended to people first, strategy second. They got the right people on the bus, moved the wrong people off – and then they figured out where to drive it*“.²⁸

- **Und trotzdem hängt alles an einem seidenen Faden.** Ohne gutes Leadership geht gar nichts. Gott sei Dank sind wir Menschen, und brauchen dazu andere Menschen, unsere Sehnsüchte zu erkennen, uns Mut und Freude zu verschaffen, mit uns teilen zu wollen – Schwierigkeiten, Herausforderungen, Erfolg. Und da kann ich nur hoffen, dass es mehr gibt als die oben angesprochenen 0,7 Promille.

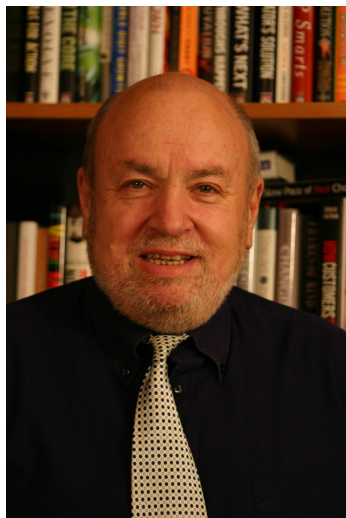
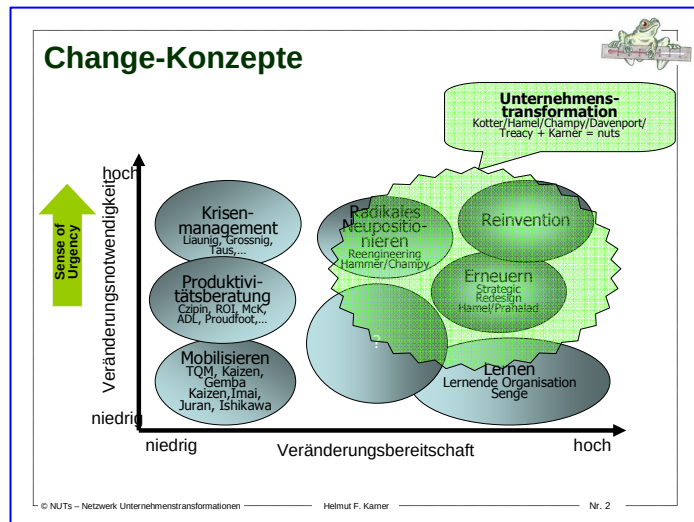


Foto: Eva Karner

Prof. Helmut F. Karner (<http://members.chello.at/hkarner>). Internationaler Unternehmensberater (<http://www.n-u-t-s.com>), Business School Professor, Spiritus Rector des Föhrenbergkreises (<http://www.foehrenbergkreis.at>), also „Portfolio Worker“. Vormalig Generaldirektor verschiedener Unternehmen (17 Jahre Managementaufgaben im Ausland) und Leiter der „Company University“ eines Weltkonzerns.



¹ Business Week Cover Story "Blue Chip Blues", April 17, 2006
² zitiert in Tom Peters, Bob Waterman: "In Search of Excellence", 1982
³ Tom Davenport, Laurence Prusak, "Working Knowledge", 1998
⁴ Chris Meyer, Stan Davis, "It's Alive", 2003

-
- ⁵ Clyde Prestowitz, "Three Billion New Capitalists: *The Great Shift of Wealth and Power to the East*", 2005
- ⁶ Morgan McCall Jr., "High Flyers. Developing the Next Generation of Leaders". 1998
- ⁷ Michael Treacy, „Double Digit Growth“, 2003,
- ⁸ Chris Zook, James Allen, „Profit From the Core“, 2001
- ⁹ Jim Collins, „Good to Great“, 2001
- ¹⁰ Chris Meyer, Stan Davis, "It's Alive", 2003
- ¹¹ Larry Bossidy, Ram Charan, „Confronting Reality“, 2004
- ¹² "Expanding the Global Innovation Horizon",
<http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html>
- ¹³ Larry Bossidy, Ram Charan, „Confronting Reality“, 2004
- ¹⁴ Edward Hallowell, „Overloaded Circuits. Why Smart People Underperform“. Harvard Business Review, January 05. "Caused by brain overload, ADT is now epidemic in organizations".
- ¹⁵ Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck Luce, "Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Work Week". Harvard Business Review December 06. "Professionals tap so incessantly at their wireless devices that a new medical ailment has arisen – "BlackBerry Thumb" – and Hyatt hotel spas now offer a "BlackBerry Balm hand massage".
- ¹⁶ Business Week October 30, 2006: „The Great CEO Exodus“. USA Daten in der Grafik aktualisiert für 2006
- ¹⁷ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, „What's the Big Idea“, 2003. *They talk about "a largely unsung class of managers they call 'idea practitioners' – individuals who do the real work of importing and implementing new ideas into businesses. While gurus reap most of the credit when bid ideas take flight, their research reveals that idea practitioners actually play the most important role: They turn the right ideas into action."*
- ¹⁸ Henry Kissinger
- ¹⁹ Warren Bennis
- ²⁰ John Kotter, „Leading Change“, 1995
- ²¹ Henry Mintzberg, „Managers, not MBAs“. 2004. "The MBA is a 1908 degree based on a 1950s strategy". "MBA programs take people who have hardly made anything or sold anything and then make damn sure they never will!"
- ²² Martin Kihn, „House of Lies“, 2005
- ²³ Thomas Leif, „beraten & verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater“, 2006. S. 28
- ²⁴ <http://www.n-u-t-s.com>
- ²⁵ Dave Ulrich, „The HR Value Proposition“. 2005
- ²⁶ Robert Simons, „Levers Of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems For Greater Performance And Commitment“. 2005
- ²⁷ Abwandlung von Tom Davenport's „Ruthless in Design, Moderate in Implementation“
- ²⁸ Jim Collins, „Good to Great“, 2001