

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die an ein solches wichtiges Thema erinnert und das Wesentliche dieses Themas zusammenzufasst.

Zurück aus der Zukunft

Klassische Organisations- und Kontrollfragen und Nachhaltigkeit waren bisher die Themen – zum Jahresende soll es diesmal ein Denkanstoß abseits allgemein anerkannter Pfade sein. Den Dienst am internen Kunden einzufordern, Betroffene zu Beteiligten zu machen, von diesen mit Projekten, Prozessen und Self-Assessment-Tools auf allen Hierarchieebenen unternehmerisches Handeln und lebenslanges Lernen zu verlangen und mit Qualitätsmanagementprogrammen ein Kontinuum der Exzellenzsteigerung zu erwarten, gehört zu den Grundregeln des Managements. Die Erfolgskontrolle soll möglichst über Evaluationen und Zertifizierungen durch externe Auditoren erfolgen. Jetzt wird zunehmend Kritik am »modernen Büro«-Alltag geäußert. Eine interessante Zusammenstellung findet sich zum Beispiel bei Christoph Bartmann, *Leben im Büro: Die schöne neue Welt der Angestellten* (Carl Hanser Verlag, 2. Aufl. 2012) – eventuell eine Abwechslung für die Feiertage (bei [AMAZON](#) als Hardcover oder für den [Kindle](#)) – möglicherweise ist darin manches zu einfach skizziert, aber vielleicht trotzdem hinreichend zum Nachdenken und Überprüfen der eigenen Ansätze.

Kosten und Nutzen

Welchen Mehrwert haben Standardisierungen, Prozessoptimierungen, Evaluierungen und Zertifizierungen der letzten Jahre dem eigenen Unternehmen wirklich gebracht? Zu welchem Ergebnis kommt zum Beispiel eine Kosten-Nutzen-Analyse der Zertifizierung des Compliance-Managements im Unternehmen: Im Audit wird zwar die »Dokumentation zur Realisierung der einzelnen Bausteine« geprüft, die Auditierungs- und Zertifizierungsordnung regelt aber ausdrücklich, dass nicht geprüft wird, ob die »Maßnahmen und Prozesse bei den betreibenden Personen tatsächlich Beachtung finden« (sic!).

Der Vorwurf vieler Betroffener lautet: Es bleibt immer weniger Zeit für die eigentliche Arbeit und immer mehr wertvolle Zeit wird für Darstellung, Reporting, Self-Assessment und Evaluation aufgebracht. Das wird natürlich zumeist nur verdeckt untereinander und nicht offen gegenüber der Unternehmensleitung geäußert. Wenn das die Position auch nur einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist – und davon muss man wohl ausgehen –, führt kein Weg an der Frage vorbei, wie engagiert diese denn an den verschiedenen Programmen teilnehmen und ob die Programme ihr Ziel dann noch erreichen (können). Anonyme Umfragen kommen regelmäßig zu dem Ergebnis, dass sich nur knapp über 10 % der Belegschaft eine hohe emotionale Bindung zum eigenen Unternehmen haben und mehr als 20 % innerlich bereits gekündigt haben. Der Rest mache Dienst nach Vorschrift.

Die Belegschaft als serviceorientierte Manager von Prozessen

Am Anfang stand das Wachstum der Unternehmen. Es machte immer anspruchsvollere Organisationsformen erforderlich. Sobald der Inhaber nicht mehr jeden Mitarbeiter selbst anleiten und kontrollieren kann, muss Leitungsverantwortung und –macht delegiert werden. Sobald mehrere Einheiten gleichgelagerte Aufgaben zu erfüllen haben, sollten die entsprechenden Geschäftsprozesse in einem Organisationshandbuch dokumentiert sein. Die Management-Trias »Planen, Organisieren und Kontrollieren« ist schon mehrfach in einer Executive Summary angesprochen worden. Wo aber sind sinnvolle Grenzen des Managements?

Mit seiner Größe wächst die Komplexität eines Unternehmens und die Anforderungen an seine Leitung werden größer. Mit dem Wachsen der Unternehmenseinheiten entwickelte sich an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert zunächst die moderne Betriebswirtschaftslehre aus den Handlungswissenschaften und beschäftigte sich erstmals mit der Betriebsorganisation. Erst unter dem Einfluss der amerikanischen Managementlehren wurden im 20. Jahrhundert die Führungsthemen aufgegriffen. Zunächst wurden für den betrieblichen Bereich Anleihen bei den großen Organisationen der Zeit, dem Militär, genommen. Hier waren Fragen der Logistik und der Menschenführung in großen Einheiten »kriegsentscheidend«. Vermengt mit der Gewissheit der amerikanischen Kultur von der Bedeutung der PMA (Positive Mental Attitude,) auf die Sigmund Freuds Ideenwelt leicht modifiziert aufgepfropft wurde, bekamen »Human Factors« und »Human Relations« eine zentrale Bedeutung. Die neue psychologische Beratungsindustrie entstand – im »Yes, we can« hat dieser Ansatz seine missionarische Kampfhymne. Mit dem Aufkommen des menschlichen Faktors vollzog sich der Wandel von der Disziplinargesellschaft zur Selbstkontrollgesellschaft. Der Chef, der mit Kontrolle und Sanktionen führte, wurde zum Coach, der Ziele eskortiert. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen heute zu serviceorientierten Managern von Prozessen mutieren (Bartmann, Kapitel 2.2 – Freud in Amerika). In der Folge ist

eine kaum noch zu überschauende Anzahl von Managementschulen (Bartmann nennt sie in leichter Abwandlung »Churches of Management«) entstanden. CRM, TQM, EFQM, CM, RM werden unabdingbare Tools des erfolgreichen Managers.

Mit diesen Werkzeugen haben der kontinuierliche Verbesserungsprozess und die Verschlanung der Organisation Einzug in die Unternehmen gehalten. Zugleich gilt für den erfolgreichen Manager, dass er oder sie zu steuern statt zu rudern habe. Man lässt die Belegschaft (sich selbst) in immer neuen Change-Projekten organisieren, statt dass Organisation vorgegeben wird, und (sich selbst) kontrollieren, statt die Kontrolle auszuüben. Individuelle Verantwortung schwindet, weil die Evaluation absichert.

Kontinuierliche Zukunftsorientierung mit Augenmaß

Die Kosten der ständigen Wandels werden zumeist eben so wenig offen angesprochen wie die Frage, ob der Wandel erfolgreich für das Unternehmen ist. Das Exzellenzkontinuum, die Forderung nach ständigem Wandel ist in Zeiten der schnellen, immer kürzeren kurzen Produktzyklen ein unfehlbares Paradigma. Zwar verspricht die Utopie, bald werde alles optimal sein. Trotzdem wird das Kontinuum nie enden. Die Anforderung an den einzelnen lautet: lebenslanges Lernen. Für die Organisation spiegelt sich dies im kontinuierlichen Empowerment der Belegschaft zur Absicherung der Kompetenz ihrer Mitglieder. Hieraus soll allüberall (wie durch ein Wunder) Exzellenz erwachsen. Voraussetzung dafür sei, dass – ganz im Sinne des ideologisch gereinigten Schlachtrufs »allzeit bereit!« – office überall ist: Mitarbeiterin und Mitarbeiter sind jederzeit über das Smartphone erreichbar.

Ab und an ist es an der Zeit, die Schwachstellen dieses Systems zu überdenken. Wie viel Management verträgt Management? Wo sind die Grenzen der Theorien? **Was ist für das eigene Unternehmen angemessen?** Die Mitarbeiterschaft hat längst durchschaut, dass die vorgebliche Befreiung von der Bevormundung z.B. über Zielvereinbarungen und Self Evaluation nur in eine neue Form von Kontrolle und Lenkung mündet, und Wege gefunden, bei Bedarf die Fesseln im Reporting zu lockern. Weil auch das erkannt ist, gibt es Evaluierungen (möglichst durch externe Auditoren) und Zertifizierungen.

Weil sich Prozesse erst einschleifen und dann abnutzen, gibt es den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Aber auch dieser nutzt sich ab, und wenn er nicht von einem qualitativ hochwertigen und integrierten Risikomanagement (siehe dazu EXECUTIVE SUMMARY Nr. 08, [Geschäftsprozesse und ISO 31000](#)) begleitet wird, kann die kontinuierliche Suche nach dem Optimalen leicht in neuen Risiken enden. Ohnehin ist es eine Binsenweisheit, dass das Streben nach optimalen Ergebnissen statt nur nach hinreichenden Ergebnissen verbunden mit der Forderung, Leistungen »am Limit« zu erbringen, fehleranfälliges Verhalten induziert. Ein Aspekt dazu findet sich bei Eric Hollnagel, The Etto Principle (Ashgate Publishing, Reprinted 2011), der mit den positiven wie negativen Aspekten des unausweichlichen Effizienz-Gründlichkeits-Kompromisses der Handelnden erläutert, »why things that go right sometimes go wrong« (bei [AMAZON](#) als Hardcover oder für den [Kindle](#)). Jeder Techniker lernt, wie wichtig Reserven sind – nur im Management ist es nicht sexy, Risiken zu scheuen.

Die Belegschaft ist zumeist kritischer als das Management. Das muss dynamisch und kreativ sein, um als erfolgreich zu gelten. Die Belegschaft sieht die steigenden Transaktionskosten – seien es die externen Kosten der Auditoren und Zertifizierer, seien es die internen Kosten der Zuarbeit – und setzt sie in die Relation zur eigenen Gehaltsentwicklung. Das Management delegiert Leitungsaufgaben – mit dem Placet von Eigner oder Aufsichtsrat und häufig auch von diesen aufgefordert – auf externe Heilsbringer. Die ureigensten Kernaufgaben der Unternehmensleitung sind aber in der erwähnten Management-Trias beschrieben. Es ist richtig, dass fast alle Ansätze der Schools (der Churches) of Management im Kern Inhalte transportieren, die ein Unternehmen voranbringen **können**. Aber die Betonung liegt auf können. Nicht alles, was für ein global operierendes Großunternehmen zugeschnitten ist, muss (oder kann) in allen Facetten in mittelgroßen oder gar in kleinen Unternehmen umgesetzt werden. Und nicht immer gehört Kreativität zu den höchsten Tugenden. Manchmal genügt es auch, seinen Job zu tun.

Zum Jahreswechsel bietet es sich an, innezuhalten und zu prüfen, was für das eigene Unternehmen angemessen ist. Wenn die Belegschaft unter der Grenze von etwa 1.000 Mitarbeitern zählt, genügt mitunter eine Fokussierung auf den Kern der Lehren.

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service
Gluckweg 10 | 12247 Berlin
Tel.: +49 30 – 771 90 321
Fax: +49 30 – 771 90 322
Mobil: +49 172 – 301 91 24
Mail: auxilium@herdmann.de