

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 3

Management School St.Gallen

*We are in business
to help you do business*

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen

Seite 6

Manager am Gängelband

Mac J. Rohrbach



Seite 14

Zeit zum Perspektivenwechsel

Im Gespräch mit Prof. Dr. Peter Kruse



Seite 18

Nichts für Improvisatoren

Stephan Möller



Seite 28

Das Udenkbare denken

Urs von Schroeder



Seite 34

Wie Fehler zur Lernquelle werden

Im Gespräch mit Hans Georg Schmid



Seite 44

Vertrauen: Besser als Kontrolle

Dr. Leonhard Fopp



Seite 50

Hurra, wir wachsen!

Walter Vogelsanger





Editorial

Die Tatsache, dass in den letzten Jahren viele Unternehmen ihr Heft völlig aus der Hand gaben und zum Teil bedenkenlos und ohne kritisches Hinterfragen in die Abhängigkeit von Beratern gerieten, gibt mir sehr zu denken. Deshalb widme ich heute meinen «Denkpausen»-Beitrag diesem Thema. Es kann und darf doch nicht wahr sein, dass sich gestandene Manager von externen Kräften einlullen und bei ihren wichtigsten Entscheiden, bei denen es um die Zukunft ihrer Unternehmen geht, gegen ihr besseres Wissen über den Tisch ziehen lassen! Wo ist denn ihr sonst gesundes Urteilsvermögen geblieben?

Die Discount-Welle schwächt sich ab. Die Konsumenten suchen wieder nach echten Unterschieden und sinnvollen Angeboten. Damit kündigt sich das Ende der «Geiz ist Geil»-Mentalität ab. Erstaunlicherweise haben das viele Anbieter, die in ihrer schleichenenden Selbsterdrosselung nach Luft schnappen, noch nicht gemerkt oder sperren sich hartnäckig gegen diesen neuen Trend. Die Zeit zum Umdenken sei gekommen, rät Prof. Dr. Peter Kruse in einem Gespräch in dieser Nummer.

Glaubten Sie auch schon, einen Auftrag fraglos im Trockenen zu haben, bevor ihnen – aus unerklärlichen Gründen – in letzter Minute die Felle davonschwammen? Verhandeln gehört zwar zu unserem täglichen Brot, doch verhandeln wir auch gut? Stephan Möller verrät uns in dieser Nummer einige Tipps, die uns auf dem Verhandlungsparkett standfester machen können. Gutes Verhandeln, dies seine Meinung, basiert nicht nur auf Können, sondern vor allem auf sorgfältiger Vorbereitung und geschicktem Agieren.

Viele spielen Vogel Strauss und denken nicht einmal im Traum daran, dass morgen das Schicksal auch bei uns zuschlagen könnte. Solange es den Menschen mit seinen Unwägbarkeiten gibt, sind Katastrophen auch mit den besten technischen Systemen nicht auszuschliessen. Was, wenn es passiert und wir von einer Stunde auf die nächste zum Zentrum eines Mediensturmes werden? Urs von Schroeder hat solche Situationen mehrfach erlebt und verrät in einem Beitrag, wie wir trotz Absturz bei richtigem Handeln noch punkten können.

Sicherheit ist auch das Thema unseres heutigen Interviews mit einem ehemaligen Flugkapitän, der heute in seinem engen Einmann-Cockpit Weltrekord um Weltrekord aufstellt. Wie gehen Airlines und Piloten mit dem Sicherheitsrisiko um, wie mit menschlichen Fehlern, fragten wir Hans Georg Schmid. Dahinter steht eine ganze Philosophie, bei der Kommunikation eine zentrale Rolle spielt und von der auch andere Industrien einiges lernen könnten.

Ist Vertrauen ein Begriff aus dem «blumigen Tröglein»? Ein Gefühl, das in der harten Geschäftswelt nichts zu suchen hat? Wunschdenken allenfalls? Leonhard Fopp, ein weiterer Autor in dieser Nummer, ist hier völlig anderer Meinung. Er macht in seinem Beitrag deutlich, dass über Vertrauen auch unternehmerisches Kapital geschlagen werden kann. Vertrauen ist also mehr als nur ein Modewort aus der unternehmerischen Phraseologie.

Expansion beherrscht unser Denken. Alles ist darauf fixiert. Doch gibt es irgendwann Grenzen? Wir geben heute das Wort einem, der Wachstum aus einer völlig anderen Warte sieht als die meisten Unternehmer. Lesen Sie, welche Gedanken sich Forstmeister Walter Vogelsanger macht!

Ich wünsche Ihnen auch bei diesen «Denkpausen» eine hoffentlich anregende Lektüre. Über Kommentare freuen wir uns natürlich jederzeit.

Mac J. Rohrbach
Head of Executive Education



«Fatal, wenn bestandene Manager zum Spielball von «Mini-Midi-Maxi» werden. Wenn ihre Urteilskraft und ihr Vertrauen in die Fähigkeiten des eigenen Teams schwindet. Dann sind sie als Opfer bereits eingekreist.»

Manager am Gängelband

Ist es ein Zeichen für gutes Management, wenn es für alles Mögliche und Unmögliche Berater beizieht? Ist das ein Ausdruck von Unsicherheit, Unfähigkeit oder gar Versagen? Gehört es nicht zu den ursächlichsten Aufgaben eines Managers, sein Unternehmen zu führen? In den letzten Jahren wurden Milliarden vernichtet, weil Unternehmensleitungen in Bezug auf ihre Berater die Klarheit verloren haben.

Mac J. Rohrbach

Eines sei vorausgeschickt: Es gibt zahllose Fälle, in denen es sinnvoll ist, externe Hilfe beizuziehen. Etwa dann, wenn es darum geht, in klar definiertem Umfang eine Organisation und ihre Mechanismen auf ihre Effizienz zu überprüfen und sie einmal dem kritischen Röntgenblick neutraler und unbefangener Aussenstehender auszusetzen, um Schwachstellen einzukreisen. Oder um konkrete Change-Projekte umzusetzen, für die das eigene Know-how und die nötige Kapazität fehlen. In vielen Fällen erweist sich Managementberatung nicht nur als notwendig, sondern im Nachhinein als beste Investition. Leider ist das nicht die Regel, sondern eher die Ausnahme. Der Grund dafür liegt vor allem bei Managern, die blauäugig in die Fänge zweifelhafter Berater geraten, die vor allem ein Ziel haben: sich bei ihren Kunden einzunisten, sich unersetzlich zu machen und ihnen fragwürdige und unverschämt teure Leistungen zu verkaufen, die sie im Grunde weder wollen noch brauchen.

Klandestine Macht im Hinterzimmer

Während in den 1990er Jahren die meisten Wirtschaftszweige von Krise zu Krise dümpelten und Restrukturierung nach Restrukturierung durchliefen, schwang eine grosse Gewinnerin obenauf: die Managementberatung. Als Wachstumsbranche schlechthin totalisierte sie nach Schätzungen einen weltweiten Umsatz von rund 100 Milliarden Euro pro Jahr, die zusätzlichen Milliarden in der IT-Beratung nicht eingerechnet. Weltweit sind eine halbe Million Menschen in der Management- und Systemberatungsindustrie tätig und überdurchschnittlich bezahlt. «Keine andere Branche ist so einflussreich und gleichzeitig so verschwiegen wie die Zunft der Berater», schreibt Thomas Leif in seinem Buch «Beraten & verkauft – McKinsey und Co. Der grosse Bluff der Unternehmensberater» (Bertelsmann, 2006). Im Laufe seiner Recherchen ist er tief in das geschlossene System eingedrungen, das sich gegen aussen abschottet, sich im Inneren mit allen verfügbaren Mitteln gegen

Abweichler schützt und die Öffentlichkeit scheut wie der Teufel das Weihwasser. «Diese Branche bestimmt nicht nur das Schicksal von Unternehmen», schreibt er, «sondern gibt in Deutschland auch bei fast allen staatlichen Grossbaustellen den Takt an.»

Die Bäume wachsen jedoch nicht in den Himmel. Ausgerechnet diese Branche, die sich gerne als Trendsetter ausgibt, verfügte nicht über die Agilität, neue Entwicklungen zu erkennen. Statt neue Wege zu suchen, wie sie das ihren Kunden weiszumachen suchte, beschränkte sie sich darauf, Vorgekochtes stets unter neuen Labels aufzuwärmen und ihre fetten Strukturen weiter aufzublähen. Das konnte nicht gut gehen. Dazu kam neues Ungemach. Als die New-Economy-Blase platzte, fragten sich viele, ob es nicht Aufgabe der Berater gewesen wäre, zur Vorsicht zu mahnen, statt munter an den Blasbälgen zu pumpen. Bei medienträchtigen Wirtschaftsdesastern wie dem Absturz von Enron oder der SAirGroup gerieten plötzlich die Beratungskonzerne ins Schlaglicht, welche diese Unternehmen bis in den Ruin begleitet hatten. Das brachte nicht nur die schwarzen Schafe, sondern die ganze Branche in Verruf. Zur Zielscheibe wurde sie nicht zuletzt deshalb, weil sie sich zwar diskret verhält, aber als klandestine Macht einen oft gewaltigen Einfluss ausübt, sich dafür grosszügig aus den Schatullen auch serbelnder Unternehmen bedient, sich aber – wenn sie scheitert – in vornehmes Schweigen hüllt, sich immer aus der Verantwortung stiehlt und auch nie zur Rechenschaft gezogen wird. Mit ihrem angeschlagenen Image hat sie bis heute zu kämpfen.

Viel Brimborium um nichts?

Was sind Consulting-Leistungen wert? Dies ist eine Frage, die viele beschäftigt. «Der Mythos der Berater zieht seine Energie und Strahlkraft aus einem Modernitäts- und Professionalitätsversprechen, lebt von einem elitären Habitus und der Illusion einer schier grenzenlosen Kompetenz auf allen Fachgebieten. Sie sind die genialen Blender!», erklärt der Fernsehjournalist und Politikwissenschaftler Thomas Leif. In einem weiteren aufschlussreichen Buch – «Die grosse Abzocke» (Campus-Verlag, 2006) – stellt einer, Neil Glass, der fast zwanzig Jahre lang für mehrere renommierte Beratungsfirmen gearbeitet hat, quälende Fragen. «Während der ganzen Zeit, in der ich fast hundert Beratungsprojekte an grösstenteils sehr bekannte amerikanische, europäische und asiatische Unternehmen verkaufte, schlug ich mich mit der Frage herum, ob wir für den Kunden wirklichen Mehrwert erwirtschafteten. Halfen wir guten Managementteams tatsächlich dabei, noch besser zu werden? Versuchten wir vergeblich, den Niedergang von Unternehmen zu verzögern, die in Schiefelage geraten waren, weil sich ihre Managementteams übernommen hatten? Nahmen wir leicht verdientes Geld, indem wir unseren Kunden pseudowissenschaftliches Brimborium andrehten, weil sie nicht clever genug waren, unsere gut einstudierten Geschichten zu durchschauen?» Er sei immer wieder überrascht und empört gewesen, wie häufig man als favorisierter Unternehmensberater eines Kunden dessen Konto um viele Millionen Euro, Pfund oder Dollar erleichtern konnte, stellt er fest. «Nur durch den Einsatz von etwas Charme und Witz, verpackt in das Vokabular des gerade angesagten Trends in der Managementpsychologie. Und das für zweifelhafte Leistungen.»

Wo Ratlosigkeit in Wirtschaft und Politik grassieren, böten Berater scheinbar einfache Lösungen an. Den Zumutungen der Komplexität ökonomischer und politischer Prozesse setzten sie ihre Logik extremer Vereinfachung, simpler Strukturierung, verpackt in

knappen Schaubildern der Managementzusammenfassungen, entgegen, kritisiert Thomas Leif. Der Wert ihrer Lösungen ist oft mehr als bedenklich. Der Insider Neil Glass stuft nur gerade 25 bis 33 Prozent der Beraterleistungen als «hervorragend bis recht gut» ein, 50 Prozent seien von fragwürdigem Wert und der Rest inkompetent bis zum Nachteil des Kunden. Dass ihre Leistungen bescheidener aussehen als die grossspurigen Versprechen, bestätigt auch der Bonner Wirtschaftsprofessor Dietmar Fink nach einer Umfrage bei deutschen Grossunternehmen. «44 Prozent der Beratergelder fließen in Projekte, die nicht den gewünschten Erfolg bringen», hält er trocken fest. Als Fazit aus all dem könne gezogen werden – und diese Einschätzung deckt sich weitgehend mit Kundenbefragungen –, dass satte zwei Drittel sämtlicher Beraterleistungen reine Zeit- und Geldverschwendung seien!

Vergoldete Ware von der Stange

Die Berater lebten zu einem guten Teil vom Sicherheitsdenken der Manager, erklärt ein noch aktiver Consultant. «Der Opportunismus in Wirtschaftsunternehmen ist gigantisch. Jeder weiss, ich werde nur Karriere machen, wenn ich mich hundertprozentig anpasse. In Spitzenfunktionen kommen nicht die Treiber, die Kritiker oder die, welche Fragen stellen, sondern die, welche sich am intelligentesten so anpassen können, dass sie systemfunktional sind.» In einer komplexer werdenden Welt, in der einem alles über den Kopf zu wachsen droht und die eigene Sicherheit immer wieder in Frage gestellt wird, keimt leicht der Wunsch nach einfachen Lösungen. Diese Chance nützen die Berater schamlos. Ihre grosse Kunst besteht darin, Probleme zu strukturieren, für ihre Auftraggeber durchschaubar zu machen und sie am Ende zu reduzieren. Das Erfolgsrezept liegt also in der genialen Vereinfachung. Die Aussagen von Insidern der Branche stehen in krassem Gegensatz zu dem, als was sich diese verkauft. Thomas Leif: «Konzepte der «massgeschneiderten Lösungen», des gebotenen «Premiumwissens» oder der «zehnfachen Rendite der eingesetzten Honorarsummen» verwandeln sich bei genauer Prüfung ins Gegenteil: als Standardware bei Lösungsansätzen.» Und das Schlimme daran: Die Unternehmen merken das nicht einmal!

Besonders hoch scheint die Rate an Fehlberatungen im IT-Bereich. Erhebungen zeigen, dass 71 Prozent der IT-Systemprojekte auf keinen grünen Zweig führten. Das beginnt meist bei massiven Überschreitungen des Zeitplanes und des Budgets und endet nicht selten bei Funktionsunfähigkeit. Viele Projekte verlaufen im Sand, was natürlich nie an die grosse Glocke gehängt wird, weil damit ein Versagen eingestanden würde. Verantwortlich dafür sind nicht nur die Berater, sondern auch die Käufer, die das Rad neu erfinden möchten, die, statt bewährte Systeme ab der Stange zu kaufen, massgeschneiderte und hochkomplexe Lösungen anstreben und mangels Kompetenz leicht Opfer von Verkäufern werden, die darnach trachten, ein Maximum zu verkaufen.

Eindringen und ausnehmen!

Schonungslos stellt Neil Glass die Fantasielosigkeit seiner Branche an den Pranger, deren Wohlergehen immer Hand in Hand mit der Vernichtung von Arbeitsplätzen gehe. Besonders hart geht er ins Gericht mit den operativen Leistungsverbesserern – den «Köpfrollern» und «Holzfällern» –, die nach seinen Worten wie eine Epidemie über die Unternehmen herfallen und Zerstörung und Elend hinterlassen. Mit vielen Beispielen unterlegt, beschreibt er die Praxis

auch renommierter Berater, die vor allem ein Ziel verfolgen: in ein Unternehmen einzudringen, sich dort unersetzlich zu machen und dann schamlos abzuzocken. Die Methodik besteht darin, sich mit blenderischen Versprechungen Zugang zu verschaffen, mit primitiven Tricks rasch einige Erfolgserlebnisse zu erzeugen, sich dann einzunisten und mit immer neuen Studien dafür zu sorgen, dass diese grössere Beratungsaufträge nach sich ziehen. «Wir drängen quasi unter dem Radar ein», schreibt Glass. «Sobald unser Brückenkopf stand, nutzten wir unsere Präsenz, um unsere Tätigkeit auszuweiten und immer höhere Honorare zu fordern.» Will man dem Autor glauben, glückte das in 90 Prozent der Fälle! Aufschlussreich ist seine Beschreibung der zahllosen Tricks, deren sich die vermeintlich gut meinenden Berater bedienen, um am Ball zu bleiben. Dazu gehört die rücksichtslose Ausnützung interner Schwächen und selbst die Inszenierung von Intrigen.

Das Bild gleicht sich überall, auch bei den nobel auftretenden Branchenführern. Bei allen scheint vor allem ein eisernes Prinzip zu herrschen: kein Auftrag ohne Folgeauftrag. Das bedeutet, dass Beratungsfälle immer so gesteuert werden, dass am Ende zwangsläufig weiterer Bedarf entsteht. Der ehemalige Spitzenberater David Craig geisselt in einem faktenreichen Weissbuch – «Rip-Off! – The scandalous inside story of the management consulting money machine» (London, 2005) – die Methoden der amerikanischen Beraterbranche. Die Consultants versuchten, dies eines seiner Statements, so viel Geld wie möglich in die eigenen Taschen zu wirtschaften, wobei sie die Interessen der Kunden sträflich vernachlässigten. Seine zum Teil schockierenden Aussagen decken sich weitgehend mit denen des Briten Neil Glass.

Know-how von fragwürdigem Wert

Man würde meinen, dass – wer als glaubhafter Unternehmensberater auftritt – über ein gerüttelt Mass an theoretischem Wissen und vor allem praktischer Erfahrung verfügen müsste. Zweifellos gibt es diese Spezies. Das räumt auch Neil Glass ein, doch zeichnet er zugleich ein katastrophales Bild der Qualifikationen des Personals in seiner Branche. «Wir konnten Leute von der Strasse nehmen, ihnen in ein paar Stunden ein paar einfache Tricks beibringen und sie für über 10000 Euro pro Woche zu unseren Kunden schicken, während wir ihnen nur gerade 1000 Euro die Woche zahlten.» Neulinge mit einer vernünftigen Ausbildung, aber ohne jegliche Berufserfahrung schafften auf Anhieb den Einstieg zu einem beachtlichen Einkommen. Keine Frage, dass Firmeninhaber, Partner und das Spitzenkader zu den Topverdienern gehören. Festzuhalten ist, dass sich jeder Unternehmensberater nennen darf. Das ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Es gibt dafür keine Qualifikationsvoraussetzung oder Zulassungsregeln, auch keinen ethischen Kodex.

Die Branche rekrutiert ihr Personal vor allem, und das mit beträchtlichem Aufwand, bei Hochschulabgängern aller Fakultäten – also auch bei Biologen, Soziologen oder Theologen – und indoktriniert es in ein- bis zweiwöchigen Kursen auf ihre anspruchsvolle Aufgabe, Managements in aller Welt kompetent zu beraten. Vertiefte Wirtschaftskennntnisse oder gar praktische Erfahrungen fehlen den meisten gänzlich. Auch wenn Berater ein Mandat übernehmen, mangelt es oft an Wissen über das Unternehmen und die Branche, in der es tätig ist. Das braucht es offenbar auch nicht. Ein grosser Teil des Wissens, das bestätigen alle Insider, wird während der Arbeit im Kundenkontakt gewonnen. Dieser Aufwand oft beträchtlichen Ausmasses wird voll den Kunden verrechnet. Im Klartext: Diese zahlen

also dafür, ihren Beratern zu ihrem Know-how zu verhelfen, das sie vorausgesetzt haben!

Beratungsfirmen sind – und da gleichen sich alle Aussagen – veritable Geldmaschinen, die es verstehen, mit überrissenen Honoraren, schamlosen Spesen und manchmal Mehrfachverrechnungen der gleichen Leistung und anderen Tricks ihre Kunden auszunehmen wie fette Gänse. Bemerkenswert ist dabei Neil Glass' Feststellung, wie selten Honorarforderungen und überzogene Spesenabrechnungen auch nur in Frage gestellt wurden. Noblesse oblige!

Eigenes Know-how zählt nicht mehr

«Berater schüren Angst, und dann offerieren sie Lösungen, um die Angst zu lindern», sagt der Mannheimer Betriebswirtschaftsprofessor Alfred Kieser. «In keiner anderen Branche kann ein Anbieter so viel Einfluss auf die Nachfrageseite nehmen.» Mit anderen Worten: Die Berater schaffen die Nachfrage nach ihren Expertisen sozusagen selber. Diese Feststellung deckt sich weitgehend mit dem, was wir im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte beobachten konnten. Zum Beispiel die Tatsache, dass viele Unternehmen dazu übergingen, eine wachsende Zahl von Beratern für alle möglichen und unmöglichen Zwecke zu engagieren und damit ihre eigenen Führungs- und Fachkräfte, deren Know-how sie bisher vertraut hatten, zunehmend zu entmündigen. «Wenn ein Unternehmen genau weiss, was es will, braucht es keine externe Beratung. Damit aber die Verantwortlichen ihre Entscheide besser legitimieren und mit dem Siegel der objektiven Empfehlung versehen können, wahren sie den Schein. Eine Absicherung durch externe Berater macht sich immer gut», folgert Thomas Leif. Zum Beispiel, wenn sich die Managements zu fein fühlten, Personal zu entlassen.

Ausfluss dieser Experten waren – im Zyklus von Modetrends – Projekte mit wohlklingenden Worthülsen als Namen, die kaum je wirklich hinterfragt wurden. Die Programme, von Total Quality über Business Process Reengineering bis hin zu Benchmarking, lösten sich in so raschem Tempo ab, dass kaum je eines zu Ende geführt wurde, bevor das nächste kam. Sie bewirkten vor allem eines: Hauruckübungen, häufige Managementwechsel, Entlassungen, Unruhe, Verunsicherung und Demotivation.

Manipulierte Führungsetagen

Die Consultants, die sich in den letzten Jahren zunehmend als Partner anzubiedern suchten, gewannen immer mehr Einfluss. Das geht in besonders krassen Fällen manchmal so weit, dass sie praktisch die Businesspläne schreiben. «Viele Unternehmer sind richtige Beratungsjunkies, die jedes Problem mit einem Gutachten munitionieren. Beratung kann süchtig machen!», stellt Thomas Leif fest. Vielerorts nehmen Berater eine so mächtige Position ein, dass sogar Mitglieder des Top-Managements Angst davor haben, ihnen zu widersprechen oder mit kritischen Fragen Missfallen zu erwecken und damit möglicherweise ihre Jobs zu riskieren. «Die Abhängigkeit von Beratern hängt auch mit der Misstrauenskultur in den Unternehmen zusammen», erklärt David Craig in seinem Buch. «Der interne Kampf verhindert oft Debatten. Dennoch glauben viele Kunden zu oft, dass ihre Probleme an der Strategie, der Struktur oder am Mangel an Expertise liegen. Das wirkliche Problem ist vielmehr ein Mangel an Managementfähigkeit und an Managementfestigkeit.» Nach Meinung des Amerikaners gibt es nur wenige Fälle, in denen der Einsatz von Beratern wirklich nötig ist. Dennoch sind viele Consultants im Laufe der Zeit mit den Unternehmensorganisationen so

eng verwoben, dass sie sozusagen zur Familie gehören und man auf sie vermeintlich nicht mehr verzichten kann. Auf diese Weise werden wesentliche strategische Entscheide von ihnen geprägt, ohne dass sie dafür in Verantwortung stehen.

Eigentlich müssten alle, die in den letzten Jahren den Millionen verschlingenden Rat von Schönrednern beigezogen hatten, zu sehr effizienten und erfolgreichen Unternehmen und Organisationen geworden sein. Grund dafür, dass dem leider oft nicht so ist, ist die Tatsache, dass viele der vorgeschlagenen Massnahmen nur teure Papierstapel geblieben sind, weil sie sich entweder als nicht praktikabel oder sogar als kontraproduktiv entpuppt haben.

Wo bleibt der kritische Geist?

Wie schon zu Beginn deutlich gemacht, bin ich klar der Meinung, dass es viele Situationen gibt, in denen Unternehmensberatung nützlich und sinnvoll ist. Manchmal wundere ich mich aber darüber, warum gestandene Manager oft wie Teenager jedem oberflächlichen Trend nachlaufen, ohne diesen zu hinterfragen und ohne nach ihrem Wert und den wirklichen Gründen ihrer Probleme zu forschen. Und ich frage mich, was in manchen CEOs vorgeht, die mehr Zeit mit ihren Beratern verbringen als mit ihren eigenen Leuten und so abhängig von diesen werden, dass sie keinen Entscheid mehr ohne deren Segen zu fällen vermögen, dafür aber die eigene Organisation vor *Faits accomplis* stellen. Was bringt sie dazu, das eigene Denken zu delegieren, ihren klandestinen Einflüsterern grenzenloses Vertrauen zu schenken, die Kommunikation mit dem eigenen Personal jedoch auf das Allernötigste zu minimieren und sich damit der Organisation zu entfremden?

Ein Rätsel ist für mich das Phänomen, dass sich sonst kritische Führungskräfte von Beratungsfirmen so stark blenden und vereinnahmen lassen, dass sie millionenschwere Verträge für Leistungen abschliessen, die sie im Grunde nie wollten und möglicherweise auch nicht brauchen. Unverständlich ist auch, dass sie offensichtlich selten bis nie Fragen zur Qualifikation der Leute stellen, welche ihre Unternehmen umkrepeln sollen oder wollen. Ebenso wundere ich mich darüber, wie wenig die Substanz wohlklingender Programme auf ihren wirklichen Wert geprüft wird. Wie wirken sich rasche «Erfolge» in Form von 20 bis 30 Prozent Einsparungen bei den Personalkosten langfristig aus? Welchen Einfluss haben sie möglicherweise auf die Innovationskraft des Unternehmens, die Marktpräsenz und die Qualität der Produkte? Wie nehmen sich solche Einsparungen aus gegenüber den Millionen, die man auf der anderen Seite in die gierigen Mäuler von Beratern schaufelt, die vor allem auf ihren Vorteil bedacht sind? Was ist von Managern zu halten, die ihre Organisation zur rigorosen Kostenkontrolle anhalten, selber aber bedenkenlos riesige Ressourcen für oft nutzlose Projekte verschleudern?

Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Nochmals: Gegen Beratung zur rechten Zeit, am rechten Ort und in der richtigen Form ist überhaupt nichts einzuwenden. Hingegen stellen wir uns bei der Management School St.Gallen klar gegen die Auswüchse, die sich in der Beratungsindustrie breitgemacht haben. Wir vertreten entschieden die Meinung, dass es die Rolle der Manager ist, ihre Unternehmen zu führen – mit allem, was das beinhaltet. Sie müssen ihre Unternehmen in allen Fasern kennen, wissen, wo ihre Schwächen und Potenziale liegen, wie die Menschen darin ticken, und spüren, wo Veränderungen nötig sind.

Man erwartet von ihnen, dass sie in der Lage sind, zur richtigen Zeit die richtigen Entscheide zu treffen und diese auch umzusetzen. Das erreichen sie nur, wenn sie sich auf ein funktionierendes, gut ausgebildetes und motiviertes Team stützen können und diesem auch ihr Vertrauen schenken. Um diese anspruchsvolle Aufgabe erfüllen zu können, braucht es Fähigkeiten und die richtigen Tools. Bei der Ausschöpfung aller Möglichkeiten mag in gewissen Situationen auch der Entscheid richtig sein, unbelastete externe Berater zuzuziehen, die keine beschlagene Brille haben. Deren Erkenntnisse und ihre Sicht der Dinge können durchaus zu neuen Ansätzen und echten Verbesserungen führen. Doch nie – nie! – dürfen externe Mandate darin gipfeln, dass Manager das Heft aus der Hand geben und Berater in einem Unternehmen ein parasitäres Eigenleben zu führen beginnen. Projekte sind klar zu vereinbaren, klar einzugrenzen, kritisch zu begleiten und immer wieder zu hinterfragen. Und vor allem dürfen sie, auch finanziell, nie ausufern. Der Auftraggeber bestimmt, kontrolliert und hat jederzeit das letzte Wort.

Die Management School St.Gallen sieht ihre Mission darin, Manager mit dem nötigen Werkzeug auszurüsten, ihre Persönlichkeit für ihre komplexe Aufgabe zu stärken und sie auf allen Stufen ihres Weges zu begleiten. Unsere Mission ist dann erfüllt, wenn sie über so viel Know-how und Charisma verfügen und so eigenständig sind, dass sie sich nicht mehr durch Modetrends und Schönredner blenden und am Gängelband führen lassen.



Der Autor

Mac J. Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education an der Management School St.Gallen. Die Beratung in Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten. Seine vielfältige Erfahrung basiert auf einer langjährigen Beratungs- und Schulungsaktivität für international tätige Unternehmen und Organisationen. Aktuelles Wissen zu vermitteln, erfolgreiche Erfahrungen weiterzugeben und Managementlaufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft.

*Es ist die Rolle
der Manager, ihre
Unternehmen zu
führen – mit allem,
was das beinhaltet.
Sie müssen ihre
Unternehmen in
allen Fasern kennen,
wissen wo ihre
Schwächen und
Potenziale liegen,
wie die Menschen
darin ticken, und
spüren, wo Verände-
rungen nötig sind.*



«Alle Marktteilnehmer sind Macher und Gemachte zugleich. Aber jeder kann Einfluss darauf nehmen, Entwicklungen tendenziell zu verstärken oder abzuschwächen.»

Zeit zum Perspektivenwechsel

Die Discount-Welle beginnt sich abzuschwächen. Die Konsumenten suchen wieder nach echten Unterschieden und sinnvollen Angeboten. Die Schnäppchenjagd verliert spürbar an Attraktivität. Damit kündigt sich das Ende der «Geiz ist geil»-Mentalität an. Erstaunlicherweise sperren sich viele Anbieter, die in einer schleichenden Selbsterdrosselung nach Luft schnappen, hartnäckig gegen diesen neuen Trend. Es ist höchste Zeit zum Umdenken. Zu diesem Schluss gelangt Prof. Dr. Peter Kruse. Warum das zum Beispiel in der Ernährungsindustrie so ist, suchten wir im folgenden Gespräch zu ergründen.

Interview: Silke Biester

Denkpausen: Sie vertreten die These, dass in der Ernährungswirtschaft das Potenzial nicht voll ausgeschöpft wird. Wie kommen Sie darauf?

Peter Kruse: Wer genau in den Markt hineinhört, kann wahrnehmen, dass sich die Discount-Welle abzuschwächen beginnt. Die Menschen gönnen sich wieder etwas, besonders bei den alltäglichen Kleinigkeiten. Davon könnte die Lebensmittelindustrie eher profitieren als andere Wirtschaftszweige. Die Konsumenten werfen ihr Geld natürlich nicht zum Fenster hinaus, aber es bewegt sich etwas.

Woran machen Sie das fest?

Wir haben bei Studien in ganz unterschiedlichen Konsumbereichen eine deutliche Veränderung in den Wertepreferenzen der Käufer festgestellt. Diese suchen wieder stärker nach echten Unterschieden und sinnvollen Angeboten. An die Stelle von Trend und Lifestyle tritt das Bedürfnis nach Produkten, die einen spürbaren Mehrwert im eigenen Leben bieten. Man ist weniger bereit, einfach einer Mode zu folgen. Ein günstiger Preis allein überzeugt nicht mehr.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Bei einer umfassenden qualitativen Analyse des Kaufverhaltens im Internet sind wir auf eine überraschende Tatsache gestossen: Entgegen der allgemeinen Erwartung verliert selbst im Vertriebskanal, der den Preisvergleich zum Volkssport gemacht hat, die Schnäppchenjagd an Attraktivität. Gerade bei den Konsumenten, die überdurchschnittlich häufig im Internet einkaufen, spielt der Preis nur

noch eine untergeordnete Rolle. Besonders aktive Online-Shopper genießen es, ungestört zu stöbern und sich anregen zu lassen. Sie sind sehr kompetent im Vergleich von Produkteigenschaften und eher emotional bei ihrer Kaufentscheidung. Die bloße Existenz dieser virtuellen Einkaufsbummler bestärkt mich in der Annahme, dass der Zenit der «Geiz ist geil»-Mentalität überschritten ist.

Warum schlägt sich so wenig von diesem Wandel in den Umsatzzahlen der Branche nieder?

Zum einen finden derartige Veränderungen in den Wertepräferenzen der Käufer nur langsam statt, und zum anderen wird die Entwicklung von der Branche nicht aktiv unterstützt – eher im Gegenteil. Die Unternehmen sind nach wie vor auf den Faktor Preis fokussiert. Alle eifern den Discountern nach. Optimierungsstrategien und Kosteneffizienz stehen im Mittelpunkt.

Was ist dagegen einzuwenden?

Jede Handlungsweise hat auch ihre Schattenseiten. Den problematischen Aspekt der Preisfokussierung bezeichne ich als Optimierungs-Differenzierungs-Dilemma. In dem Masse, in dem es gelingt, Strukturen, Prozesse und Produkte bis ins letzte Detail zu optimieren, wird alles zwangsläufig auch immer ähnlicher. Mit Kosteneffizienz lassen sich die Preise senken und die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Auf Dauer führt das aber zu einer deutlichen Einschränkung der Möglichkeiten. Es wird immer schwieriger, einen Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht. Dies mündet in eine nicht unbedenkliche Abwärtsspirale. Einzelne Unternehmen können grossen Erfolg haben, wenn sie sich darauf konzentrieren, der günstigste Anbieter zu sein. Doch wer nur auf Preis und Umsatz schaut, verliert schnell die Wertschöpfung aus dem Blickfeld. Im Mittel wird die Luft für alle dünner. Die Reichhaltigkeit der Konsumlandschaft leidet, und die Kaufanreize gehen zurück. Dies kommt einer schleichenden Selbsterdrosselung gleich. Welche Branche kann sich das leisten?

Was kann ein Unternehmen tun, um den Kreislauf zu durchbrechen?

Patentrezepte gibt es nicht. Es handelt sich um ein komplexes Gefüge gegenseitiger Abhängigkeiten und Beeinflussungsfaktoren. Die Vermutung einfacher Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge greift da zu kurz. Alle Marktteilnehmer sind Macher und Gemachte zugleich. Aber jeder kann Einfluss darauf nehmen, welche Entwicklungen tendenziell verstärkt und welche eher abgeschwächt werden. Wenn sich alle passiv in die vorherrschende Bewegungsrichtung einfügen, gibt es immer nur mehr desselben. Wenn viele die Preisorientierung unhinterfragt vorantreiben, ist es fast unmöglich, etwas anderes zu versuchen. Aus der Perspektive des Gesamtsystems ein gefährliches Spiel.

Nicht nur Hersteller und Handel haben die Preise im Fokus, sondern vor allem die Verbraucher...

Jede andere Behauptung wäre absurd. Die Menschen haben eine hohe Basissensibilität für den Preis. Aber die Wertepräferenzen der Verbraucher sind nicht gegeben. Sie werden gebildet. Auch wenn es keinen Sinn macht, nach den Schuldigen zu suchen, die «Geiz ist geil»-Mentalität ist nicht vom Himmel gefallen. Faszinierend ist, dass das Pendel nun eigenständig umzuschwingen beginnt. Unsere Studienergebnisse legen nahe, dass immer

grössere Verbrauchergruppen ernsthaft genervt sind von der progressiven Verarmung der Konsumlandschaften. Der Versuch, mangelnde Differenzierung in den Angeboten durch die Fantasie der Verpackungsdesigner und Werber wettzumachen, wird nicht mehr akzeptiert. Die Menschen lieben echte Vielfalt. Mit der wachsenden Spannung zwischen Wunsch und Wirklichkeit steigt die Chance zu grundlegenden Änderungen im Konsumverhalten.

Ist das nicht eher Wunschdenken?

Kruse: Eine steigende Zahl von Ausnahmen ist immer ein Indiz für die Abschwächung einer Regel. Sehen Sie sich Firma Tegut an. Das Unternehmen ist mit seiner Differenzierungsstrategie sehr erfolgreich. Offensichtlich zieht Tegut die Kunden an, die bereit sind, etwas mehr Geld auszugeben. Eine überzeugende Erfolgsgeschichte aus dem Getränkemarkt ist die Marke Bionade. Sie zeigt, dass aussergewöhnliches Umsatzwachstum unabhängig vom Preis möglich ist. Das Produkt ist eine wirkliche Innovation und greift die Gesundheitsorientierung der Verbraucher auf, ohne langweilig oder belehrend zu wirken. Die Gütersloher Grossbäckerei Mestemacher erreicht mit Glaubwürdigkeit und klarem Bio-Profil zweistellige Zuwachsraten – entgegen dem Markttrend. Ungewöhnliche Schokoladenkreationen haben die kleine Manufaktur Josef Zotters im steirischen Riegersburg zu einem beliebten Ausflugsziel gemacht. Die Kette der Geschichten ist schnell erweiterbar, ist bunt und stimmt optimistisch.

Wo sehen Sie den entscheidenden Unterschied?

Es ist immer unternehmerisches Gespür, das frühzeitig Potenziale in den Wertepreferenzen der Kunden entdeckt und nutzt. Als der Spezialversender Manufactum begann, unter dem Motto «das Gute und Schöne» Alltagsgegenstände der Vergangenheit neu zu entdecken, war die Idee alles andere als selbstverständlich. Unternehmertum lebt von Intuition und Risikofreude. Professionelles Management kann sich darauf beschränken, das Beste aus einer Marktsituation herauszuholen. Professionelles Unternehmertum hat die Aufgabe, neue Märkte zu entdecken und bestehende weiter zu entwickeln.

Was gilt es dann Ihrer Ansicht nach zu tun?

Ist das Optimierungspotenzial ausgeschöpft, ist die Vielfalt wieder aktiv zu erhöhen. Wie schon gesagt: Patentrezepte gibt es nicht. Aber jede Lösung beginnt mit der Wahrnehmung des Problems. Die Einsicht, dass es an der Zeit ist, die scheinbare Zwangsläufigkeit des sich stetig verschärfenden Preiskampfes zu durchbrechen, ist ein wichtiger erster Schritt. Für tatsächliche Veränderungen ist es allerdings notwendig, die Perspektive vom Einzelunternehmen auf die Branche zu erweitern. In der Logistik ist vielen klargeworden, dass über die Zusammenarbeit zwischen Produktion und Handel Potenziale in Milliardenhöhe gehoben werden können. Die Idee einer «joint value creation beyond price» ist weitgehend akzeptiert. In vergleichbarer Form über Wege der gemeinsamen Marktentwicklung nachzudenken, ist sicherlich noch eher gewöhnungsbedürftig und zu entdeckendes Neuland.

Risikiert ein Unternehmen, sich für die Branche aufzuopfern, wenn es die alten Prinzipien aufgibt?

Es geht nicht um moralische Appelle oder um wohlmeinende Opfermentalität, sondern um die dauerhafte Lebensfähigkeit von Unternehmen. Wenn wegen kurzfristiger Profitmaximierung eine

lebendige Kultur ausgetrocknet wird, gibt es am Ende keine Gewinner mehr. Die deutsche Bierkultur ist einzigartig, der Bierkonsum war es auch. Verflacht die Angebotsvielfalt, so wechselt der Verbraucher nach und nach auf andere Produktfelder. Natürlich sind die grossen internationalen Konzerne auf den ersten Blick die Gewinner. Geht das Interesse am Bier aber insgesamt zurück, ist die Freude nicht von Dauer. Nach der Schlacht bei Asculum soll Pyrrhus, der König von Epirus, formuliert haben: «Noch so ein Sieg, und wir sind verloren!»

Der Preisfokus schränkt somit auch unsere kulturelle Entwicklung ein?

Wirtschaft und Kultur sind nicht miteinander verwoben, weil sich vermögende Unternehmer als Mäzene und erfolgreiche Unternehmen als Sponsoren betätigen. Sie bilden zwei Seiten einer Medaille. Der Kreislauf von Produktion und Konsumation beeinflusst viele Facetten des Alltagslebens. Was für die Medien in besonderem Masse gilt, ist auf alle Bereiche übertragbar: Jeder Anbieter im Markt ist Nutzniesser wie Gestalter des kulturellen Umfeldes. Nachhaltiges unternehmerisches Handeln erschöpft sich nicht in ökologischer und sozialer Verantwortung. Der kategorische Imperativ der Nachhaltigkeit schliesst die Aufgabe ein, kulturellen Reichtum zu erhalten und aufzubauen. Gerade in entwickelten Märkten ist das nicht blauäugiges Gutmenschentum, sondern die Basis des wirtschaftlichen Erfolges.



Peter Kruse

Prof. Dr. Peter Kruse ist wissenschaftlicher Leiter der Management School St.Gallen, geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er im Bereich der Experimentalpsychologie. Er arbeitete an mehreren deutschen Universitäten als Wissenschaftler an der Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. 1994 wurde er ausgezeichnet mit dem Berninghausen-Preis für innovative Lehre.



«Vielen ist es nicht gegeben, aus dem Bauch heraus zu verhandeln. Die erzielten Resultate sind oft dementsprechend dürftig. Wie viele Chancen werden auf diese Weise vertan!»

Nichts für Improvisatoren

Erfolgreich verhandeln ist keine Kunst. Jeder verhandelt täglich, ohne sich dessen bewusst zu sein: mit Kunden, Lieferanten und Kollegen. Die Fähigkeit, gut zu verhandeln, gründet nicht nur auf Können, sondern auf richtiger Vorbereitung und geschicktem Agieren. Die prämierte St.Galler Verhandlungsmethodik – im Programm der St.Galler Management School – ist ein Weg, um sich in dieser Disziplin zu verbessern.

Stephan Möller

Ich lehne an einem wackligen Flipchart und umkreise, während ich die möglichen Lösungsoptionen erkläre, mit meinem Stift fahrig Begriffe und Zahlen auf dem Flipchart-Blatt. Die Zuhörer wirken müde und ausgelaugt. Der Raum ist schlecht belüftet. Sein gelbliches Deckenlicht lässt einen krank aussehen. Kurzes Gebrummel wie «Das ist es wohl», «Das wird letztlich die Lösung sein» oder «Es kommt den Kriterien am nächsten». Alle nicken, froh, eine akzeptable Lösung gefunden zu haben, und klappen die Unterlagen schwerfällig zu. Jemand fragt mich, ob diese «Geburten» immer so mühsam seien. «Ja, meistens», stelle ich fest. Woran denn das liege? «Meines Erachtens an der zu kurz gekommenen Vorbereitung», gebe ich zu bedenken. Nein, ich sei wirklich nicht zu beneiden, bemerkt er fast mitleidig. Was mich denn dazu bewogen habe, Berater und Verhandlungstrainer zu werden.

Druck der Unzufriedenheit

Den Impuls dazu gab eine Erfahrung, die einige Jahre zurückliegt. Damals war ich als Marketingleiter und Vertriebsgeschäftsführer für einen Schweizer Konzern tätig. Meine Geschäftsführungskollegen und ich waren mit den gängigen Konzepten der so genannten kooperativen Methoden in unseren Verhandlungssituationen nicht zufrieden. Sicher brauchte es die Kooperation beider Parteien, doch war das in der rauen Wirklichkeit von Businessverhandlungen selten der Fall. Jeder versuchte mehr oder weniger elegant, die andere Seite über den Tisch zu ziehen: in Leistungs- und Preisverhandlungen, bei Werbekosten-Zuschüssen, der Herstellung von Eigenmarken oder im Umgang mit Reklamationen. Um uns selbst fit zu machen, besuchten wir diverse Kommunikations-, Konfliktlösungs- und Verhandlungstrainings und liessen auch Trainer zu uns kommen, um die Mannschaft aufzumunitionieren. Es wurde besser, aber nicht entscheidend. Was wir wollten, war eine Verhandlungsmethodik, die

uns half, unsere Interessen auch in einer vermeintlich schwächeren Position durchzusetzen und der Gegenseite auf intelligente Weise die Vorteile einer konstruktiven Zusammenarbeit klarzumachen. Weil es das offenbar nicht gab, wir aber gerade unseren Vertrieb erweitert und die Mitarbeiterzahl aufgestockt hatten, mussten wir einen Rahmen und Vorgehensweisen für Verhandlungen selbst entwickeln.

Lehren aus den Fehler: auch aus den eigenen

Wir analysierten die Gespräche nach Phasen, Rollen und Verhalten der Beteiligten. Dabei kam mir mein Studium der sozialen Verhaltenswissenschaften sehr zugute. Als Erkenntnisse schälten sich acht Leitpunkte heraus:

1. Eine Partei mit schlechter oder gar keiner Vorbereitung, insbesondere betriebswirtschaftlicher, d.h. kalkulatorischer Art, war stets im Hintertreffen.
2. Die Kriterien wurden oft ignoriert und als das alleinige Problem der anderen Seite dargestellt. Die Argumentation wurde daher selten darauf abgestimmt und aufgebaut.
3. Der Nutzen und die Vorteile von Lösungsvarianten für beide Parteien wurden nicht oder nur schlampig erarbeitet.
4. Hindernisse auf der eigenen wie der anderen Seite wurden nicht berücksichtigt.
5. Mit der Persönlichkeit der wichtigen Gesprächspartner beschäftigte man sich nicht oder nur unzureichend. Dazu fehlte fast immer auch die Einschätzung der Erwartungen wichtiger Leute, die nicht am Verhandlungstisch saßen, aber auf das Ergebnis einzuwirken versuchten.
6. Phasen, in denen die beteiligten Personen in der Verhandlungssituation waren, wurden ignoriert. Es fand oft kein «Abgleich» statt.
7. Im Verlauf wurden psychologische Grundregeln immer stärker verletzt. Es wurde zunehmend «verkürzt» kommuniziert.
8. Die Rollen in Verhandlungsteams wurden aufgeweicht und das ursprüngliche Verhandlungskonzept oft unterlaufen.

Es fällt auf, dass die meisten Punkte mit guter Vorbereitung zu tun haben. Mit diesen Erkenntnissen ausgestattet, bereiteten wir unser Leute auf die anstehenden Verhandlungssituationen vor. Und siehe da: Der Erfolg war spürbar! Mit zunehmender Anwendung stieg auch die Methodensicherheit. Das führte dazu, dass sich die Kollegen sowohl im eigenen Konzern als auch aus befreundeten Unternehmen für unsere Methode zu interessieren begannen.

Theoretiker und Exoten: Untauglich für die Praxis

Einige Jahre später, bereits als Berater in St.Gallen, merkte ich, dass sich die gängigen Methoden wie das Harvard-System nicht wirklich weiterentwickelt hatten. Sie waren eher Vermittlungs-, also Mediationsmethoden, die sich für die Anforderungen im Management nur begrenzt eignen. Auch zeigte sich, dass sich Berater, die nie die Wirklichkeit von Führungssituationen im Einkauf oder Vertrieb erlebt haben, nur begrenzt Vorstellungen davon machen können, was an der Verhandlungsfrente tatsächlich gebraucht wird. Ihre Vorschläge waren oft schlicht zu harmlos oder zu umständlich. Manager haben oder nehmen sich die Zeit oft nicht für gute Vorbereitung. Man sucht nach Tricks, Kniffen oder kreativen Ideen, um den Prozess abzukürzen. Deshalb sind selbst intelligente Managerinnen und

Manager empfänglich für Verhandlungstipps aus Exotenbereichen oder für überpsychologisierende Verfahren.

«Verhandlungstaktiken aus Exoten- und Grenzbereichen blenden zu oft die wirklichen Verhandlungsziele im Management aus.»

Bei solchen Verfahren werden alle möglichen Verhaltensweisen, Gesten und körpersprachlichen Signale interpretiert. Obwohl das oft Quatsch ist, mag das unerfahrene Seminar Teilnehmer beeindrucken, die sich – mit einem isolierten Fokus – geschickten Schauspielern ausliefern. Bluffen lernen die meisten bereits auf der Sekundarschulstufe. Wer das auch später nicht lernt, sollte Geschäftsverhandlungen eher aus dem Weg gehen. Man denke an das Desaster der Nash'schen Spieltheorie, die bei den Versteigerungen der deutschen UMTS-Lizenzen zum Einsatz kam. Ein interessanter Ansatz, der leider in der falschen Situation angewandt wurde.

Nein, Manager sind keine Gangster!

Nach wie vor treiben Scharlatane aus Grenzbereichen in unglaublicher Weise ihr Unwesen in Managementkursen. Hier werden Banküberfälle, Geiselnahmen und Entführungen als Beispiele verwendet, mit dem Versuch, Verhaltensweisen von Gangstern auf die Business-Situationen zu übertragen. Ich weigere mich entschieden, meine Verhandlungspartner mit Gangstern zu vergleichen. Unsere Verhandlungsmuster sind in der Regel auf eine weitere Zusammenarbeit ausgerichtet und nicht darauf, jemanden hinter Schloss und Riegel zu bringen. Sicher haben Vergleiche mit der Unterwelt einen gewissen Unterhaltungswert und sorgen für manch nette Anekdote, doch sie dienen vor allem einem: der Geldmacherei der Leute, die solche Kurse anbieten. Mit wirksamem Training für das Management hat das nichts zu tun, viel mehr mit Bauernfängerei. Das Halbwissen eines psychologisch geschulten Polizeibeamten ist für anspruchsvolle Verhandlungsmuster im Managementbereich unbrauchbar. Abgeklärte Führungskräfte erkennen seinen wahren Wert zweifellos schnell, doch der Erstschaden ist bereits durch Bezahlung des Seminarpreises entstanden.

Selbstverständlich unumstritten sinnvoll ist die (psycho-)logische Verhandlungsmethodik. Dazu gehört leider nun mal auch eine, ich meine ganz bewusst, aus- oder «hinreichende» Vorbereitung.

Das Zeitdilemma der Vorbereitung

Während eines Verhandlungstrainings mit Einkäufern aus dem Industriebereich meinte ein Teilnehmer, was er in den letzten Tagen gelernt habe, sei ja ganz toll gewesen. Ob es aber keine Möglichkeit gebe, erfolgreich eine Verhandlung ohne Vorbereitung zu führen? Natürlich ist das möglich. Man kann auch erfolgreich bluffen! Ich warne allerdings davor, sich (nur) aufs Bluffen zu verlassen. Wenn die andere Seite besser vorbereitet ist, um geeignetere Optionen zu entwickeln, oder über mehr Wissen verfügt, ist die eigene Position schon stark geschwächt. Was aber ist, wenn ich über die Fähigkeiten eines guten Pokerspielers verfüge und zudem noch ausreichend vorbereitet bin? Es gibt in den Zeiten des Internets und Mobiltelefons keine Ausrede mehr dafür, sich nicht adäquat auf Verhandlungen vorzubereiten.

Informationen können von Mitarbeitern beschafft oder aktualisiert werden. Die Zeit, um diese Informationen in Verhandlungsziele

und Kriterien, Kalkulationen und Optionen einfließen zu lassen, muss man sich nehmen oder kann meinetwegen auch andere damit beauftragen, das für einen zu tun. Getan werden muss es, daran führt kein Weg vorbei! Durch das – so nennen wir es – «Zumüllen» mit pseudowichtigen Informationen und Beiträgen und aufgrund des Zwanges, in immer kürzeren Reaktionszeiten zu antworten, fällt die Vorbereitung oft unter den Besprechungs- bzw. Verhandlungstisch. Es tut mir Leid für alle, die eine Zauberformel erwarteten, aber ein altbekanntes physikalisches Gesetz gilt auch hier:

Arbeit = Kraft × Weg.

Kleine Zugeständnisse ... grosse Wirkung

Manchmal hilft Erfahrung, aber sich allein auf Improvisationskunst und Reaktionsvermögen zu verlassen, ist fahrlässig. Davon ausgenommen sei der Fall, wenn ich die Verhandlung bewusst abbrechen möchte, um mich das nächste Mal besser aufzustellen oder vorzubereiten. Eine seriöse Vorbereitung umfasst, und das ist die erste Voraussetzung, die kaufmännische bzw. betriebswirtschaftliche Kalkulation. Besonders im Einkaufs- und Vertriebsbereich, aber auch bei Verhandlungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Scheinbar kleine Dinge, wie nur 2 bis 3% Rückvergütungen, Boni oder Naturalrabatte, haben oft beträchtliche Auswirkungen.

Machen wir eine kleine, einfache Rechnung: Nehmen Sie an, Sie machen mit einem Kunden eine halbe Million Euro oder Schweizer Franken Umsatz (Absatz) und erzielen dabei einen DB I von 15%. Ihr Kunde vereinbart mit Ihnen beim Erreichen von 600000 Euro/CHF eine Steigerungs-Rückvergütung von 2,5% auf den Gesamtumsatz. Der Kunde erreicht im darauf folgenden Jahr die 600000 Euro/CHF tatsächlich. Haben Sie einen guten Deal gemacht? Stellen wir mal alle Naseweisheiten der Beratung zurück, wie «Wir brauchen DB III», «Wir brauchen die Effekte auf die Produktion und baugruppengleiche Produkte und Module», «Wir müssen die Economies of Scale und Erfahrungskurven-Effekte beachten». Bei 500000 wäre der DB I, also 15%, 75000 Euro/CHF – so weit, so gut.

Bei 600000 läge der DB I folglich bei 90000, wäre da nicht die 2,5%-Rückvergütung auf den gesamten Umsatz: also 15000. Somit kämen wir wiederum auf 75000. Mehr Umsatz/Absatz hat uns also rein gar nichts gebracht!

Es ist teilweise erschreckend, wie schlecht Mitarbeiter und sogar Führungskräfte in Einkauf und Vertrieb auf Verhandlungssituationen in ihrem Brot-und-Butter-Geschäft vorbereitet sind. Oft machen sie ein passantes Zugeständnis oder vereinbaren für Leistungen keine konkreten Gegenleistungen. Man einigt sich um des lieben Friedens willen und ohne ausreichende Veranlassung auf einen Mittelwert. Weshalb? Nur weil er in der Mitte zweier gezeigter Positionen liegt? Oder man gibt unter Druck in der Kurzvor-Abschluss-Euphorie noch ein kleines Zugeständnis, ein Zuckerl, eben diese kleine Rückvergütung.

Mit St.Galler Methodik durch die Untiefen

Zur Vorbereitung gehört, dass wir uns im Klaren sind, wer an ein Verhandlungsergebnis welche Ansprüche stellt. Das klingt auf den ersten Blick banal, doch – und obwohl es elementar ist – fehlt es oft an dieser Einsicht. So bei Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, zwischen Koalitionsparteien und auch bei Einkäufern. Oft stellen Leute, die gar nicht am Verhandlungstisch sitzen, die grössten Forderungen. Entweder weil sie Druck auf die Verhandlungsführer geben und «Tatsachen» schaffen oder weil

sie die andere Seite von vermeintlich hohen Erwartungen abbringen möchten. Wichtig bei diesen Ritualen ist, einen klaren Kopf zu behalten und auch mal taktisch ein Gespräch platzen zu lassen. Etwa weil sich, man hat ja noch viel zu wenig hart verhandelt, in so einer frühen Phase überhaupt noch keine Lösung ergeben darf. Es gilt in dieser Phase, die eigene Verhandlungssituation mit der St.Galler Methodik zu analysieren und gegebenenfalls überzogene Erwartungen zu bremsen. Dazu ist es nötig, diese zu kennen, ebenso wie die Macht der Anspruchsteller. Mittels eines kleinen Charts, an der Management School St.Gallen nennen wir es Stakeholder-Landkarte, und der so genannten Erwartungskonten versuchen wir im Vorfeld zu klären, aus welcher Ecke Erwartungen, Ansprüche oder massiver Druck auf das Ergebnis ausgelöst werden könnte.

In wichtigen Fällen wählen wir eine Methode, bei der die Persönlichkeit der Gesprächsteilnehmer – und wo möglich auch der Anspruchsteller – visualisiert wird. Auch wenn sich nicht alle treffsicher einschätzen lassen, so ist eine Annäherung oder Orientierung doch besser als gänzlich Unwissen, was letztlich zu Überraschungen führt. Wir arbeiten hier meistens nach Insights Discovery®, einer Methode, die unserer Erfahrung nach auch international den geeignetsten Ansatz für Ergebnisse bietet. Es geht aber auch mit anderen gängigen Verfahren, wie Riemann-Typologie, DISG oder MBTI. Mit Hilfe des Diagramms wird sehr schnell deutlich, wo Risiken liegen und wo man wie Einfluss nehmen kann und sollte. Auch das Verhältnis zu den Anspruchstellern wird evaluiert. In besonders komplizierten und schwierigen Fällen nehmen wir eine Methode der Intervision zu Hilfe, welche die Situation klärt und erste Lösungsansätze aus sich heraus bietet.

Marschrouten klar bestimmen

Natürlich bedient sich auch die Gegenpartei solcher Instrumente. Wenn uns diese vertraut sind, erkennen wir erste mögliche wirkliche «Gegner», mögliche Positionen und Lösungsansätze. Je treffender es gelingt, die Gegenseite einzustufen, desto besser lassen sich Positionen bereits im Vorfeld abschätzen. Wir sind in der Lage, mögliche Grenzen, auch hinsichtlich deren Kalkulation, Interessen, Varianten und Optionen zu erkennen und bereits in die eigene Taktik einfließen zu lassen. Dazu gehört auch, die Verhandlungspartner in ihren wesentlichen Verhaltensweisen einschätzen zu können. Das geht nicht immer, weil wir die Leute oft nicht oder nicht wirklich kennen. Es lohnt sich auch hier, Informationen von Gesprächspartnern über Gesprächspartner einzuholen. Auch hier gibt das Internet – zum Beispiel in Form von Medieninformationen – oft schon gute erste Auskünfte über Unternehmen, Produkte, Grösse, Zugehörigkeit, strategische Stossrichtung und Absichten. Dazu braucht man einen guten Draht zum persönlichen Gesprächspartner auf der anderen Seite: dem Projektleiter, Key-Account-Manager, Vertriebs- oder Einkaufsleiter, dem Sparten- oder Category-Verantwortlichen oder den Fachleuten.

Erst wenn wir alle «Intelligence» auf dem Tisch haben, bestimmen wir unsere taktischen Verhandlungspositionen. Ganz klar, dass diese auch im Team abzustimmen sind. Jeder Teilnehmer der eigenen Seite muss die taktische Marschroute kennen und jederzeit wissen, worum und weshalb mit welcher Taktik verhandelt wird. Die Vorbereitung hat den Sinn, Ziele, Vorgehen, Positionen und Verteidigungslinien auszuarbeiten. Sie soll uns vor allem davor schützen, dass wir später von Zielen abweichen oder die Ziele versetzen, sei es durch Zeitdruck oder andere Umstände. Die inhaltliche Vorbereitung

ist die Grundlage für taktische Möglichkeiten, die man während der Verhandlung ausreizen können sollte. Beispiele: Pakete schnüren, die später oft wieder aufgebrochen werden, auch mal eine falsche Fährte legen, d.h. einen Punkt, der gar nicht wichtig ist, als wichtig herausstellen, der andern Seite aber bei dem vermeintlich wichtigen Punkt Zugeständnisse machen, um später – bei einem wirklich wichtigen Punkt – im Gegenzug Zugeständnisse zu verlangen und durchzusetzen.

Auch Feilschen gehört dazu

Anders als bei anderen so genannten kooperativen Verhandlungsmethoden geht es in der St.Galler Methodik darum, die Positionen in gezeigte Ziel- und Verteidigungspositionen aufzuteilen. Das sollte auch grafisch vorliegen. Visualisieren hilft sehr oft, den wirklichen und den wahrgenommenen Abstand aufzuzeigen. Das ist wichtig für die Phase des späteren Feilschens. Vielen ist das extrem unangenehm, doch daran ist nichts Peinliches. Gefeilscht wird auf allen Erdteilen! Wir müssen sportlich, keinesfalls fahrlässig – d.h. unvorbereitet oder ignorant – damit umgehen und dürfen schon gar nicht Angst davor haben. Alle Positionen sind mit Nutzenkriterien zu hinter- oder zu unterlegen. Ich betone hier die Besonderheit, dass diese sehr oft nicht «objektiv» sind, sondern tatsächlich sehr subjektiv sein können. Daher ist es wichtig, aus der Landkarte der Anspruchsteller heraus die treibenden Leute mit ihrem Verhalten und ihren Interessen zu erkennen. Denn es kann leicht sein, dass jemand aus Angst, er werde für eine Entscheidung oder ein Zugeständnis zur Verantwortung gezogen, viele Vorwände erfindet, um einem Vorschlag nicht zustimmen zu müssen.

In vielen Verhandlungssituationen nahm ich als Berater, Vermittler oder selbst als Teilnehmer die Rolle des Facilitators ein. Mir fällt kein treffendes deutsches Wort dafür ein. Ein Facilitator übernimmt in einer oder mehreren Verhandlungssequenzen die Rolle eines Moderators und Organisationsleiters, ohne selbst Verhandlungsführer zu sein. Als Verhandlungsführer sollte man nicht gleichzeitig die Rolle des Facilitators übernehmen, weil dieser keine Rückzugsmöglichkeiten hat. Als Verhandlungsführer verfügt man über das «letzte Wort», kann also sehr leicht festgelegt werden. In der Rolle des Facilitators können wir hingegen Meinungen und Bedenken von Mitgliedern unserer eigenen «Fraktion» gut in der dritten Person darstellen und gleichzeitig mögliche Bedenken und Risiken der anderen Seite «abgreifen», ohne gross dazu Stellung nehmen zu müssen. Das können wir natürlich, denn wir legen ja nur unsere persönliche Einschätzung dar.

Zauberfee im Verhandlungstief

Ob die beiden Inhaber zweier milliardenschwerer Unternehmen mir bei der Verschmelzung ihrer Tochtergesellschaften – wie Löwen aus ihren Höhlen brüllend – drohend die eigene Position darlegten oder mir Gewerkschaftsvertreter in der Kantine mit Kugelschreiber auf Papierservietten Varianten aufzeigten, immer konnte ich «spiegelnd» (so nennen wir das an der MSSG) in das Denken der Vertreter der anderen Partei hineinschlüpfen und deren Reaktionen, Positionen und Interessen darlegen. Auch wenn wir nicht immer sofort zu einer Lösung gelangten, brachte ich doch die andere Partei zum Nachdenken und in vielen Fällen durch die «Reifezeit» (wir nennen das «Gestation») bis zur nächsten Verhandlungssequenz doch dazu, ihre Position zu überdenken und am nächsten Tag eine neue Offerte vorzulegen.

Der Facilitator muss die andere Seite dazu bewegen, ihre Interessen darzulegen. Oder er muss sie mit ihr, wie vorher dargelegt, «spiegeln», manchmal auch nur hypothetisch, vage, im Konjunktiv: «Nehmen wir mal an, dass ...», «Tun wir mal so, als ob ...». «Na ja, spinnen wir mal vor uns hin ...». Dieser kleine Trick wird in Seminaren oft belächelt («Jetzt lässt Möller wieder seine Zauberfee kommen!»), hilft aber oft verblüffend gut. Natürlich überlege ich, wo ich solche Tricks anbringen kann und wo nicht. Eben dort, wo es helfen könnte: in den luft- und schalldichten Besprechungsräumen austauschbarer Businesshotels, in denen es nach durchgeschwitzten Sakkos, alten Wurstsemmeln, abgestandenem Kaffee und viel ausgeatmeter Luft riecht, in denen müde, mehrheitlich immer noch männliche Personen in den Stühlen und auf den Tischen hängen. Hier ist eine Fee, die eine geeignete Lösungsoption bringt, meist sehr willkommen!

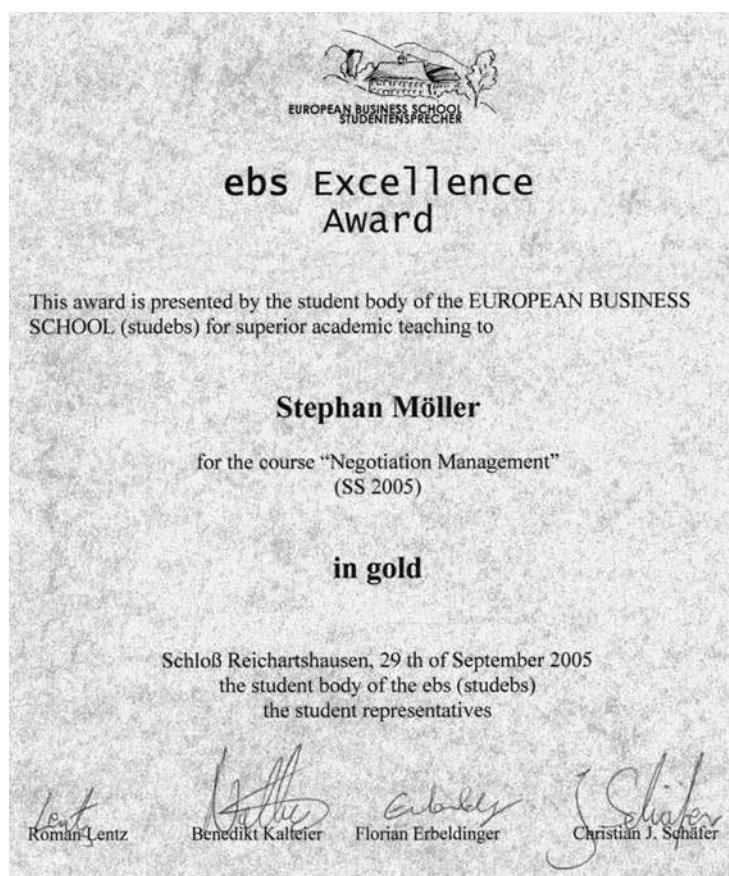


Der Autor

Stephan Möller, Dipl. Bwt, M.A. phil., ist Managementberater und Dozent an der Management School St.Gallen. Er leitet den Bereich Inhouse Training & Consulting. Seine Spezialgebiete sind Vertriebsstrategien und -taktik. Er trainiert, berät und coacht Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik in Verhandlungsstrategien. Seit Jahren zählt er im deutschsprachigen Raum zu den renommiertesten Beratern im Management von Veränderungsprozessen.

Preisgekrönter Lernerfolg

Von der European Business School wurde Stephan Möller mit dem «ebs Excellence Award» in Gold ausgezeichnet.



*«Kein Segler fährt
ohne Crew, ohne
Wetter- und Gebiets-
informationen los
– keine Verhandlung
startet ohne rele-
vante Informationen
über Teilnehmer,
mögliche Interessen
und Hintergründe.»*



«Nach einer Katastrophe entscheidet sich oft in den ersten Minuten, wie gut oder schlecht ein Unternehmen im Urteil wegkommt. Nachher ist es meist zu spät. Darauf müssen wir uns gedanklich einstellen.»

Das Udenkbare denken

Auch wenn vermeintlich alles Menschenmögliche dagegen vorgekehrt ist, Katastrophen wird es auch in Zukunft geben. Die Wahrscheinlichkeit ist zwar klein, doch bereits morgen könnte das Schicksal auch uns treffen. Sind wir mental darauf vorbereitet? Wissen wir, wie wir uns verhalten würden? Wie wir möglicherweise den Schaden begrenzen könnten? Kommunikation und der Umgang mit den Medien spielen dabei eine bestimmende Rolle.

Urs von Schroeder

Wenn immer es irgendwo auf dem Erdball zu einer Katastrophe gekommen ist und darauf Fachleute in TV-Runden darüber diskutieren, ob sich so etwas auch bei uns ereignen könnte, gleichen sich die Reflexe. Im Brustton der Überzeugung und mit zuweilen irritierender Nonchalance gelangen auch sonst nüchtern denkende Experten meist zum Schluss: Nein, bei uns ist so etwas nicht möglich! Sie verweisen auf ausgereifere Systeme, ausgeklügelte Redundanzen, zweifelsfreie Wartungssysteme, den hohen Ausbildungsstand ... Aber trotzdem und obwohl alles dagegen vorgekehrt scheint, kommt es auch bei uns zu schlimmen Ereignissen, die bisher – zumindest bei den Beteiligten – nicht denkbar gewesen sind:

- Wegen eines banalen Kurzschlusses bricht ein ganzes Bahnnetz vorübergehend zusammen.
- Durch eine Kettenreaktion fällt in halb Europa während Stunden der Strom aus.
- Trotz eines mehrmaschigen Sicherheitssystems fliegt eine Feuerwerkfabrik in die Luft.
- Der Brand eines Güterzuges mit Chemikalien versetzt eine ganze Region in den Alarmzustand.
- Obwohl mit Anti-Kollisions-Systemen ausgerüstet, stossen zwei Flugzeuge in der Luft zusammen.
- Sinkende Öltanker verursachen grossflächige Umweltkatastrophen.
- Wieder einmal amputieren Chirurgen ein falsches Bein.

Der hohe Stand unserer Technik mit ihren schier grenzenlosen Möglichkeiten, auch letzte Risiken auszuschalten, macht unsere Systeme beinahe immun gegen menschliche Unwägbarkeiten. Das

führt dazu, dass wir begonnen haben, den unkorruptierbaren Maschinen mehr Vertrauen zu schenken als dem weniger verlässlichen Element, das nicht nur von der Ratio, sondern auch von Gefühlen und Emotionen getrieben wird und den Gesetzen des Bio-rhythmus und den Launen des Tages ausgesetzt ist. Wirft man einen Blick auf die Ursachen grosser Katastrophen, dann stellt man fast immer eine verhängnisvolle Kumulation unglücklicher Umstände fest. Bei den eingebauten Redundanzen genügt selten ein einzelner Faktor, um einen GAU herbeizuführen. In den meisten Fällen spielen menschliche Faktoren eine wesentliche Rolle. 1989, beim grossen «Exxon Valdez» Tankerunglück in Alaska, bei dem 43 000 Tonnen Öl in ein sensibles Küstengewässer ausliefen, war es ein betrunkenener Kapitän. Bei der Kollision zweier Flugzeuge bei Überlingen im Jahre 2004 lag eine von mehreren Ursachen in einer verhängnisvollen temporären personellen Lücke bei der Flugsicherung und eine andere bei einem Fehlentscheid eines Tupolew-Piloten. Auch in den Operationssälen unserer Spitäler – Erhebungen zeigen das – führen überwiegend menschliche Fehlleistungen, vor allem Kommunikationsmängel, zu fatalen Zwischenfällen. In hochkomplexen Systemen, die hochgradig von der Technik geprägt sind, ist und bleibt der Mensch unberechenbarstes Glied. Das ist ein klarer Fingerzeig, wo bei der Unfallprävention schwerpunktmässig anzusetzen ist. Anzusetzen wäre.

Verhängnisvolle Technikgläubigkeit

Ist es die kaum zu erschütternde Technikgläubigkeit, die Überzeugung, letztlich könnten alle Risiken durch technische Vervollkommnung und ausgeklügelte Mehrfachabsicherungen ausgeschaltet werden, welche uns die menschlichen Unwägbarkeiten so lange vernachlässigen liessen? Im irrigen Glauben, diese könnten eines Tages durch raffinierte Systeme übersteuert werden? In den Glas-Cockpits moderner Jets, in denen «das System» falsches Verhalten der Piloten, zum Beispiel Übersteuerungen, nicht mehr zulässt, ist bereits ein hoher Grad dieser Vision verwirklicht. Trotzdem konnten alle Redundanzen 1998, als in einer MD-11 der Swissair wegen eines lokalen Kabelbrandes fast sämtliche Systeme kollabierten, die Katastrophe nicht verhindern. Das Flugzeug zerschellte in einer Bucht vor Halifax. Diese Erfahrung erschütterte bei Ingenieuren und Piloten nachhaltig den Glauben an ihre bisher als quasi immun gegen Totalausfälle geglaubte Technik.

1976 entwich im norditalienischen Seveso auf dem Gelände der Chemiefirma Icmesa, einer Tochter der Roche, eine grosse Menge Dioxin. Dieses vergiftete die Böden einer ganzen Region und bedrohte die Gesundheit der Bevölkerung. Katastrophen dieser Dimension – wie auch die der «Exxon Valdez» in Alaska – haben gigantische materielle und immaterielle Auswirkungen. Sie verfügen über die Sprengkraft, um Unternehmen oder einen ganzen Industriezweig nachhaltig zu schädigen oder sie im Extremfall sogar in den Ruin zu treiben. Gleichzeitig bergen sie aber, durch eine brutale Bewusstseinsveränderung, die Chance für radikale Lernprozesse in sich.

Im Clinch der Medien

Jedes tragische Grossereignis führt ein Unternehmen vorerst in einen kommunikativen Notstand. In unserer Zeit der globalen digitalen Vernetzung dauert es nur gerade Minuten, bis es sämtliche Nachrichtenredaktionen der Welt erreicht. Dies auch dann, wenn sich die Katastrophe in der tiefsten Provinz Innerasiens oder

in der Mitte eines Weltmeeres ereignet. Ohne Zeitverzug werden Zehntausende von Medienleuten aktiv, um sich mit dem Fall zu beschäftigen. Grosse Medienkonzerne sind in der Lage, eine Katastrophe in kürzester Zeit ins Zentrum des Weltgeschehens zu rücken, Hunderte von Mitarbeitern auf dieses Thema anzusetzen und es während Tagen und Wochen in allen Facetten und bis in die Eingeweide aller Beteiligten auszuleuchten. Sie bestimmen über eine grosse Strecke, wie positiv oder negativ letztlich ein glückloses Unternehmen diese Katastrophe übersteht. Weil sich die echten Qualitäten einer Organisation erst in einer Ausnahmesituation manifestieren, werden Krisen zum Prüfstand.

Kein Unternehmen ist punkto Kommunikation für einen GAU gerüstet. Auch dann nicht, wenn es über eine professionelle Kommunikationsabteilung mit Medienspezialisten verfügt. Einerseits sind diese auf oft geradezu fahrlässige Weise meist nur auf Schönwetter-PR ausgerichtet und weder mental noch organisatorisch auf eine Katastrophe vorbereitet, und andererseits – selbst wenn das Gegenteil der Fall wäre – ist jede Organisation in einer solchen Situation hoffnungslos überfordert. Die Medien befinden sich in einer massiven Übermacht und sind voll am Drücker. Die eigene Organisation, die ebenso von den Ereignissen überrollt wird, braucht selber Zeit, um sich den Überblick zu verschaffen und zu behalten, und befindet sich zwangsläufig in der Defensive. Sehr oft sind die Medienkanäle sogar schneller als die manchmal komplizierten internen Wege. So kann es passieren, dass man Einzelheiten der Katastrophe, die man selber kennen müsste, statt aus eigenen Quellen über CNN oder andere Nachrichtensender erfährt. Wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, im Loop der Informationsmache zu bleiben und auf überzeugende Weise Einfluss zu nehmen, wird es rasch übergangen und aus dem Prozess ausgeschlossen. Damit verliert es die Kontrolle. Die Medieninformation findet dann ohne den Hauptakteur statt – und selten in der Art, wie man sich das wünschen würde.

Notfallorganisation ja, aber ...

Um für eine Katastrophe welcher Art auch immer gerüstet zu sein, ist es nicht nur sinnvoll, sondern notwendig, über eine zumindest rudimentäre Krisenorganisation zu verfügen, in der klar definiert ist, wer im Falle des Falles welche Aufgaben und welche Kompetenzen hat. Man muss wissen, dass ein solches Ereignis sehr viel Manpower über längere Zeit einbindet, dass aber gleichzeitig auch das Tagesgeschäft weitergeht. Weitergehen muss. Um das totale Chaos zu vermeiden, ist es hilfreich, wenn alle Schlüsselstellen ein Notfall-Manual in der Schublade haben, in dem die Verantwortlichkeiten und die Prioritäten in einer Krisensituation ebenso aufgelistet sind wie – natürlich periodisch aufdatiert – die Namen, Adressen und Telefonnummern aller wichtigen Partner. In Anbetracht des zu erwartenden enormen Zeitdruckes empfiehlt sich auch, schon im Voraus zu bestimmen, welche Räume für den Krisenstab und als Call-Center zweckmässig wären. Diese können so verkabelt werden, damit sie sich im Notfall problemlos innert kürzester Zeit technisch für ihren Zweck hochrüsten lassen. Von Vorteil ist es natürlich, ausgebildete Informations- und Care-Teams auf Abruf zu haben, um rasch eine funktionierende Notfallorganisation auf die Beine stellen zu können. Und letztlich ist es auch sinnvoll, von Zeit zu Zeit Notfallübungen mit allen möglichen Szenarien durchzuspielen.

All das hilft, doch ist klar festzuhalten, dass es auch dann keinen Grund gibt, sich bequem zurückzulehnen, wenn man eine

gute Notfallorganisation hat und auf alle möglichen Zwischenfälle vorbereitet scheint. Das aus dem einfachen Grund, weil sich eine grosse Katastrophe immer überraschend und bössartigerweise zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt ereignet, einen auf dem falschen Fuss erwischt und vor allem immer völlig anders ist als alle bisher durchdachten Szenarien. Weil sie sich vielleicht nicht im grossen Werk in Deutschland ereignet, sondern in einem schwierigen Umfeld in Afrika oder Asien. Weil sich ihre Art völlig von dem unterscheidet, was man in möglichen Fallspielen geübt hat. Oder ganz einfach, weil sich vielleicht die wichtigsten Leute auf dem Organigramm der Notfall-Bibel gerade im Spital oder in den Ferien auf Tahiti befinden. Aus diesem Grunde ist davor zu warnen, sich allzu stark auf die vermeintlich gut vorbereitete Organisation zu verlassen.

Beste Vorbereitung: Mentale Einstellung

Naturgemäss sind die Unternehmen in kritischen Hochsicherheitsbereichen – AKWs, Flughäfen, Airlines oder Chemiebetriebe – am stärksten auf Katastrophen sensibilisiert, weshalb sie auch über die professionellsten Notfallorganisationen verfügen. Kaum erstaunlich ist, dass solche, die schon einmal durch die Hölle eines GAUs gegangen sind, eine viel grössere Sensibilität dafür haben und das Thema bei ihnen tief verankert bleibt, weshalb sie auch besser gerüstet sind als andere. Bei vielen, vor allem kleineren Unternehmen, die bisher Glück hatten, herrscht noch grosser Nachholbedarf. Manche vertrauen fatalistisch darauf, dass das Udenkbare, dessen Wahrscheinlichkeit rein statistisch gesehen minim ist, nicht ausgerechnet sie treffen wird. In ihrem Schönwetterdenken klammern sie aus, was nicht sein darf, also nicht ist. Trifft sie unglücklicherweise das Schicksal, verpassen sie wahrscheinlich keine Chance, alle nur denkbaren Fehler zu begehen.

Die Praxis zeigt vor allem, dass eine Organisation im Krisenfall dann am besten funktioniert, wenn sie – und das von der Spitze bis zur Basis – mental gut darauf vorbereitet ist und sich sehr rasch und flexibel darauf einstellen kann. Das bedeutet, dass sie das, was hoffentlich nie passieren wird, aber trotzdem denkbar ist, auch regelmässig zum Thema macht. Genau daran kranken leider viele Unternehmen und Organisationen.

Die ersten Stunden entscheiden

Ich habe vorher angedeutet, wie rasch ein Unternehmen nach einem tragischen Zwischenfall aus seinem ruhigen Eigenleben herausgerissen und in den Fokus der gesamten Weltöffentlichkeit geraten kann. Tatsächlich genügen nur Minuten, um zum Spielball der Medien zu werden und ganze Armeen von Anwälten auf den Plan zu rufen, die alle nur eines im Sinne haben: möglichst grosses Kapital aus den «Sündern» zu schlagen, welche die Tragödie verursacht haben. Von entscheidender Bedeutung ist, wie man sich in den ersten Stunden verhält. Vor allem das kommunikative Verhalten bestimmt ganz wesentlich darüber, wie man bei dieser Prüfung letztlich abschneiden wird. Einige Beispiele:

- Es gibt noch immer Unternehmer und Manager, die ernsthaft glauben, wenn sie sich von den Medien abschotteten und eine No-Comment-Haltung einnehmen, könnten sie Information verhindern. Das ist natürlich Bockmist. Nachrichten und Meinungen entstehen mit oder ohne das eigene Dazutun. Bei einem grossen Unfall haben Journalisten hundert andere mögliche Quellen. Wer sich verweigert, entzieht sich die Möglichkeit, selber Einfluss

zu nehmen. Ergo: Wir nehmen die Medien von Anfang an als Partner ins Boot und erleichtern ihnen die Arbeit: im durchaus gegenseitigen Interesse.

- Die grossen Medien sind fähig, zeitgleich und mit grossem Aufwand an allen Ecken der Welt zu recherchieren und Zeugen und Fachleute zu befragen. Wo es an handfesten Informationen mangelt, spriessen die Spekulationen und Gerüchte, verirrt sich die Information auf krumme Wege. Wer Informationen verzögert und Journalisten hinhält, überlässt das Spiel den unberechenbaren Kräften und verpasst Chancen, Dinge ins rechte Licht zu rücken. Ergo: Wir kommunizieren oder bestätigen erhärtete Fakten mit Vorteil so rasch wie möglich und erläutern sie nüchtern und korrekt – ohne uns je auf Spekulationen einzulassen.
- Viele glauben, unangenehme Details vertuschen, verdrehen oder sogar abstreiten zu müssen. Das ist immer kontraproduktiv. Wo hart recherchiert wird, ist es nur eine Frage der Zeit, bis Wahrheiten an die Oberfläche gelangen. Damit machen wir uns unglaubwürdig. Solche Vertrauensbrüche bewirken, dass inskünftig alles, was wir sagen, in Frage gestellt wird. Ergo: Ehrlichkeit und schonungslose Offenheit stärken das Vertrauen in uns, fördern unsere Glaubwürdigkeit und bringen uns einen Sympathiebonus, der sich letztlich auszahlt.
- Es gibt zwei Möglichkeiten, schlechte Botschaften zu überbringen: Entweder schickt man einen Pressesprecher ins Blitzlichtgewitter, oder aber der grosse Patron stellt sich selber vor die Kameras und drückt mit spürbarer Menschlichkeit seine Betroffenheit aus. Der zweite Weg ist sicher der, mit dem man Punkte gewinnt. Ergo: Bei Katastrophen ist die Kommunikation Chefsache.
- Einer Katastrophe folgen üblicherweise jahrelange Untersuchungen und juristische Nachspiele. Deren Ergebnisse darf man nicht abwarten, wenn es darum geht, sich der Opfer anzunehmen. Diese – d.h. die Angehörigen – haben schon in den ersten Stunden höchste Priorität. Ob wir sie mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln menschlich betreuen und ihnen finanziell grosszügig unter die Arme greifen oder ob wir sie vernachlässigen und kleinherzig jahrelang hinhalten, sind Faktoren, die nachhaltig unser Image in der Öffentlichkeit prägen. Ergo: Je menschlicher und unbürokratischer man sich in Katastrophenfällen verhält, desto besser.

Fehler sind schwer zu korrigieren

Im Falle Seveso hat der Basler Chemiekonzern den folgenschweren Vorfall zuerst verschwiegen, dann verharmlost und schliesslich auch die Verantwortung abgelehnt. Das ist fast ein Schulbeispiel dafür, wie man durch falsches Verhalten den immateriellen Schaden einer Katastrophe noch vergrössern kann. Fehler der ersten Stunde – das möchte ich ganz besonders betonen – sind kaum mehr zu korrigieren. Wer sich einen schlechten Ruf einhandelt, bringt diesen nicht mehr so rasch weg. Andererseits lässt sich der Schaden, wenn man in den ersten Stunden ein paar Dinge richtig macht, beträchtlich begrenzen.

Beim vorher angesprochenen Flugzeugabsturz bei Halifax, der tagelang dominierendes Thema in den amerikanischen Nachrichtensendern war, ist es der Swissair erstaunlicherweise gelungen, durch eine offensive Kommunikationsstrategie sogar einen kleinen Imagegewinn zu erzielen. Obwohl das in solchen Fällen beinahe ein Ding der Unmöglichkeit ist, hielt sie mit dem Tempo der recherchierenden Journalisten nicht nur mit, sondern eilte ihnen sogar

voraus. Sie spielte ihnen laufend neue Fakten in die Hand, bevor sie deren anderswo habhaft werden konnten. Damit behielt sie das Heft in der Hand, gewann bei den Medien nicht nur Respekt, sondern auch ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit. Schon wenige Stunden nach dem Absturz wandte sich der Konzernchef vor laufenden Kameras mit spürbarer Betroffenheit an die Angehörigen der Opfer und versprach ihnen uneingeschränkte Unterstützung und eine hohe Vorauszahlung ohne Rücksicht auf die Rechtslage. Eine gegenteilige Wirkung erzeugte ein defensives und nicht von grosser menschlicher Anteilnahme geprägtes TV-Statement des Chefs der schweizerischen Skyguide nach dem Zusammenstoss der zwei Flugzeuge bei Überlingen. Für diesen ungeschickten Auftritt und ein pittoyables kommunikatives Verhalten gegenüber den Angehörigen der Opfer mussten die Fluglotsen in den folgenden Jahren teuer bezahlen.

Nie zu früh, um Haltungen zu bestimmen

Auch wenn wir alles scheinbar Menschenmögliche dagegen tun: Wenn es im Zusammenspiel von Natur, Mensch und Maschinen – in hochkomplexen Ketten von vernetzten Prozessen – zu einer unglücklichen Kumulation kommt, ist ein GAU nie auszuschliessen. Diese Gefahr können wir als solche akzeptieren und auf Vogel-Strauss-Politik setzen. Oder aber wir können uns gedanklich damit auseinandersetzen, was wir für den Fall des Undenkbaren vorkehren müssten. Ich meine, dass Prinzipien und Haltungen, die in einer Stunde der Wahrheit innerhalb von Minuten aktiviert werden und zum Tragen kommen sollten, auch ohne Bewährung in der Katastrophe ausgebildet und gefestigt werden könnten. Denn, wenn «es» passiert, hat man kaum mehr Zeit dafür.



Der Autor

Urs von Schroeder hat Wurzeln in der Maschinenindustrie und bei internationalen Organisationen, stieg aber in jungen Jahren in den Journalismus um. Er wurde Redaktor bei verschiedenen Schweizer Zeitungen und Mitarbeiter ausländischer Blätter. Während vieler Jahre arbeitete er als Mediensprecher und Kommunikationsbeauftragter für die Swissair im In- und Ausland. Hautnah erlebte er die verhängnisvollen Entwicklungen bei der Schweizer Fluggesellschaft in ihren letzten Jahren und ihren kläglichen Untergang. Deshalb ist Krisenkommunikation für ihn alles andere als ein Fremdwort. Heute ist er, wohnhaft in Schaffhausen, freier Publizist und Autor von bisher elf Werken.



«Ich versuche stets, dem Flugzeug geistig voraus zu sein. Holt es mich ein, wird die Lage schwierig, überholt es mich, wird es ungemütlich.»

Wie Fehler zur Lernquelle werden

Jeder Flug mit einem grossen Jet ist ein Millionenunternehmen. Für Piloten ist Sicherheit die oberste Maxime. Wie gehen sie damit um? Wie minimieren sie die Risiken? Dahinter steht eine reife Kultur, die vor allem durch einen schonungslosen Umgang mit Fehlern geprägt wird. Davon können Manager einiges lernen. Wir unterhielten uns mit Hans Georg Schmid, einem Ex-Flugkapitän der Swissair, der sich heute darauf vorbereitet, neue Weltrekorde aufzustellen: mit einem präzisen Risikomanagement.

Interview: Urs von Schroeder

Denkpausen: Herr Schmid, jeder Linienflug ist – besonders wenn man alle Risiken einschliesst – ein Millionenunternehmen. Was haben die Funktionen von Piloten und Managern gemeinsam?

Hans Georg Schmid: Verantwortung über grosse, anvertraute Werte materieller Art. Dazu kommen immaterielle Werte, die oft noch eine weitaus grössere Dimension haben.

Zugleich gibt es auch beträchtliche Unterschiede ...

Ein Unternehmer hat Zeit und meist einen Stab, um Entscheide seriös vorzubereiten. Zeit ist – wenn auch oft sehr knapp – immer vorhanden. Im Rahmen bestehender Gesetze und Vorschriften ist ein Unternehmer frei, so zu handeln, wie dies im besten Interesse seines Unternehmens liegt. Anders im Cockpit. Hier sind Entscheide im Extremfall innerhalb von einigen Sekunden zu fällen. Ab und zu noch schneller. Zum Beispiel beim Start müssen wir eher von ein bis zwei Sekunden als von mehreren Sekunden sprechen. Ist der Entscheid falsch, kann dies schwerwiegende Folgen haben: schlimmstenfalls das Leben Hunderter von Menschen fordern, materielle Schäden im neunstelligen Bereich und immaterielle Folgeschäden in astronomischer Höhe.

Richtige Entscheide innert Sekunden ... sind Piloten Übermenschen?

Nein, aber sie werden auch aufgrund sehr spezifischer Fähigkeiten ausgewählt und lebenslang halbjährlich in solchen Situationen trainiert und geprüft. Viele Verfahren sind standardisiert und durch Checklisten abgesichert, so dass diese bei einem bestimmten Notfall mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Erfolg führen. Erfolg heisst nicht zwingend die Fortführung des Fluges. Im Zentrum steht die Behebung des aufgetretenen Problems, um eine sichere und eventuell vorzeitige Beendigung des Fluges zu ermöglichen.

Ein Manager muss Risiken in Kauf nehmen. Diese schliessen auch die Möglichkeit von Flops, Verlusten oder in letzter Konsequenz sogar den Ruin des Unternehmens ein. Im Flugbetrieb hat die Sicherheit dagegen höchste Priorität. Wie minimieren Sie als Flugkapitän die Risiken?

Auch wenn die Sicherheit oberstes Ziel ist, und das ist sie immer, dürfen wir die Ökonomie und andere Aspekte nicht aus den Augen lassen. Sicherheit erreichen wir, indem wir bereits im frühesten Stadium eines Prozesses diesem Faktor grosse Beachtung schenken. Dieses Prinzip zieht sich durch das ganze Unternehmen Flug durch.

Was heisst das etwas konkreter?

Als Flugkapitän achtete ich darauf, vor einem Flug in jeder Beziehung fit zu sein. Dies beinhaltete genügend Schlaf, keinen Alkohol im Blut, technische und operationelle Kenntnisse auf dem aktuellsten Stand, eine gute Flugvorbereitung und eine positive Einstellung. Ich stellte also alle meine Sinne darauf ein, den bevorstehenden Flug für alle Beteiligten zu einem positiven Abschluss zu bringen. Zwingender Bestandteil davon war die mentale Vorbereitung auf mögliche Probleme und Notfälle. Das ist auch heute so, wenn ich mit meinem eigenen Kleinflugzeug unterwegs bin. Ich versuchte stets, dem Flugzeug geistig voraus zu sein. Holt es mich ein, wird die Lage schwierig, überholt es mich, kann es schnell ungemütlich werden. Jedem einzelnen Flug geht eine sorgfältige Planung voraus. In diese einbezogen werden alle bekannten Faktoren wie Wetter, Temperatur, Wind, Gewicht, Länge der Piste, Anzahl Passagiere und vieles mehr.

Dazu gehört auch die Bestimmung von «Alternates» ...

Richtig. Ein Pilot muss klären, welche Ausweichmöglichkeiten auf der vorgesehenen Flugroute bestehen, wenn unterwegs etwas passiert. Oder wenn er am Ziel, aus welchen Gründen auch immer, nicht landen kann. Er braucht somit, bereits in der Phase der Vorbereitung, immer zwingend alternative Möglichkeiten, also Ausweichszenarien.

Im beinhalten Preis- und Kostenwettbewerb des heutigen Flugverkehrs herrscht die Gefahr, auch bei der Sicherheit Abstriche zu machen. Wie sehen Sie das als Pilot?

Die Gefahr ist real. An der Besatzung lässt sich nur sparen, wenn die Arbeitszeit erhöht und die Kompensation gesenkt wird. Die Belastung steigt durch unregelmässige Arbeitszeit, hohe geistige Präsenz, Nacharbeit, Zeitverschiebungen und weitere Faktoren. Ich denke zum Beispiel an den immer dichter werdenden Flugverkehr. Die Folge ist, dass die Crews über kurz oder lang ausgelaugt werden. Dies kann letztlich nicht im Interesse des Unternehmens sein, weil damit auch die Motivation abnimmt. Ein für den Laien unsichtbares Sicherheitsproblem ergibt sich in der sehr teuren Wartung und in der Ausbildung des Personals. In beiden Bereichen bauen sich durch den Spardruck Gefahrenpotenziale auf. Ich gebe zu bedenken, dass im Falle eines schweren Unfalles die Kosten mit grosser Wahrscheinlichkeit höher sind als kurzfristige Einsparungen.

Trotzdem sind Kompromisse zwischen dem Streben nach optimaler Sicherheit und ökonomischen Zwängen unvermeidlich. Wie vollzieht sich die Risikoabwägung?

Es gibt überall Fett, das weggeschnitten werden kann, ohne dass dadurch die Sicherheit oder der Komfort der Kunden geschmälert

wird. Irgendwann hat das Optimieren aber ein Ende. Wenn Bodenzeiten derart verkürzt werden, dass Besatzungen kaum mehr Zeit haben, die Toilette aufzusuchen oder sich auch nur halbwegs vernünftig zu ernähren, kann es kritisch werden. Dieser Zustand herrscht bereits heute vielerorts im Europaverkehr.

Piloten werden lebenslang für Ausnahmesituationen trainiert, kommen aber selten bis nie in die Lage, diese Fähigkeiten auch anzuwenden. Wie erhält man diese Bereitschaft aufrecht?

Neben der Erfahrung, die in Flugstunden gezählt und entsprechend honoriert wird, ist die schon erwähnte permanente mentale Vorbereitung sehr wichtig. Dazu hilft ein lebenslanges Lernen und Trainieren. Notfälle werden halbjährlich im Simulator geübt. Dazu kommen regelmässige Schulungen anderer Art. Ein Beispiel ist das «Crew Resource Management», das Hintergründe des menschlichen Tuns zum Thema macht und bei dem die Besatzungen die Interaktion in Konfliktfällen oder bei Problemen üben. Entscheidend bleibt letztendlich aber immer die Einstellung zu sich selber, seinem Beruf und auch zum Unternehmen.

Müssen auch die Chefs durch regelmässige Checks und in die Weiterbildung?

Absolut. Dieses System schliesst alle Piloten ein, ungeachtet ihrer Erfahrung und ihrer Position, also auch die in Führungsfunktionen.

Hundertprozentige Sicherheit bleibt aber zweifellos ein Wunschtraum ...

Der Flugverkehr ist ein hochkomplexes Zusammenspiel vieler ineinandergreifender Systeme. Das Gefahrenpotenzial liegt oft an den Schnittstellen. Nehmen wir die technische Zuverlässigkeit der Flugzeuge, hat diese bereits einen so hohen Grad erreicht, dass Totalausfälle kaum mehr denkbar sind. Unfälle ereignen sich praktisch nie aufgrund einer einzigen Ursache, sondern stets aus einer Kumulation unglücklicher Umstände. Rein theoretisch wäre es möglich, fast alle Risiken durch noch mehr Redundanzen auszuschalten, doch wäre dieser Schritt nicht mehr bezahlbar. Deshalb müssen wir wohl oder übel mit einem kleinen Restrisiko leben.

Die Unfallstatistiken zeigen, dass menschliche Faktoren fast immer eine Rolle spielen. Irren ist menschlich. Auch bei Piloten. Wie geht man mit eigenen Fehlern um?

Jedem Piloten ist bewusst, dass der Mensch ein kritischer Faktor in der Sicherheitskette ist. Deshalb ist die persönliche Kritikfähigkeit ganz wichtig. Auch als Senior Captain mit 16000 Flugstunden habe ich stets jeden – auch den jüngsten – Copiloten vor jedem Flug explizit aufgefordert, jeden bei mir beobachteten Fehler sofort zu melden. Diese Kultur, lebenslang für Korrekturen und Lernschritte offen zu sein, hat sich unter allen Gesichtspunkten bewährt. Da alle Fehler machen, werden Hinweise auf solche nie persönlich genommen, sondern dankbar aufgenommen und wenn immer möglich sofort umgesetzt.

Oft einfacher gesagt als getan. Haben Sie ein konkretes Beispiel?

Eine Abweichung der Geschwindigkeit nach unten kann verhängnisvolle Auswirkungen haben. Genau das passiert aber leicht, wenn man abgelenkt wird oder sonst unaufmerksam ist. In einem solchen Fall ruft der Copilot «Speed!». Das führt zu einer sofortigen Kontrolle und Korrektur. Somit ist eine potenziell gefährliche Situation

innert Sekunden korrigiert. Es sind Unfälle bekannt, bei denen ein Besatzungsmitglied erkannt hat, dass etwas nicht stimmt, aber aus hierarchischen Gründen nicht gewagt hat, etwas zu sagen. Dies darf und muss nicht sein.

Salopp ausgedrückt: Auch ein Lehrling dürfte dem Chef sagen, er mache etwas falsch?

Er muss es sogar. Auch wenn es sich beim Captain um den Chefpiloten persönlich handelt und der Copilot einen Fehler feststellt. Wenn der Captain dadurch nicht irritiert wird oder sich ärgert und stattdessen «danke» sagt, dann stimmt die Kultur!

Das Eingeständnis von Fehlern bereitet im Allgemeinen vielen Mühe. Es legt (vermeintlich) Schwächen frei, macht (vermeintlich) verletzlich für Kritik von Vorgesetzten und Kollegen und gefährdet möglicherweise die Karriere. Deshalb werden Fehler oft ausgeblendet und immer wieder neu begangen: mit oft verheerenden Folgen für das Unternehmen. Wie werden Piloten- und Systemfehler bei Airlines thematisiert?

Gerade an Orten, wo grundsätzlich keine Fehler passieren dürften, ist es wichtig, diese so früh wie möglich zu erkennen und zu korrigieren, bevor dadurch etwas Gravierenderes passiert. Dazu gibt es bewährte Methoden mit vier wesentlichen Elementen. Über das erste haben wir schon gesprochen: die Kultur, Fehler anzusprechen – einander darauf aufmerksam zu machen –, unter allen Beteiligten, auch bei grossen Hierarchieunterschieden. Das zweite Element ist die systematische Kontrolle aller Flüge. Heute ist es möglich, jeden Flug anhand elektronischer Daten akribisch zu erfassen und die Daten vollautomatisch auf Normabweichungen zu prüfen. Werden solche Abweichungen festgestellt, muss die Besatzung Stellung nehmen. Vor allem grobe Verstösse oder versuchte Vertuschungen haben meistens ein Nachspiel. Das bringt uns gleich zum nächsten Element, dem freiwilligen Meldeverfahren. Hat sich ein Vorfall ereignet, meldet sich die Crew bei einem zum Stillschweigen verpflichteten Spezialisten, der eine grosse Erfahrung hat. Gemeinsam mit ihm analysieren die Piloten den Fall. Ziel dabei ist, etwas daraus zu lernen und damit möglichst auszuschliessen, dass er sich wiederholt. War der Vorfall gravierend, rät der Spezialist, die Vorgesetzten zu informieren. Kommt es zu Sanktionen, sind diese mit Sicherheit milder, als wenn etwas vertuscht worden wäre. Werden Vorfälle veröffentlicht, geschieht dies anonym. Auch hier lautet das Ziel nicht, die Beteiligten blosszustellen, sondern etwas aus dem Vorfall zu lernen. Letztes der vier Elemente ist das anonyme Meldesystem. Bei diesem kann ein Pilot anonym eigene Fehler oder Vorkommnisse melden, die sonst möglicherweise unentdeckt geblieben wären. Im Zentrum steht auch hier der Gedanke, einen Beitrag zu leisten, dass andere diese Fehler nicht wiederholen.

Wichtig wäre, dass Erkenntnisse aus diesen Meldungen auch in die Schulung einfliessen ...

Das tun sie auch. Praktische Erfahrungen auch negativer Natur sind für alle von Bedeutung. Daraus lässt sich am besten lernen.

Mit anderen Worten: Fehler werden nicht unter den Teppich gekehrt, sondern vielmehr dazu instrumentalisiert, ein System noch besser zu machen. Was könnten Manager daraus lernen?

Unternehmen sollten akzeptieren, dass niemand unfehlbar ist. Eine Kultur, in der man sich zugunsten des Unternehmenszieles

gegenseitig unterstützt, anstatt sich hinter Hierarchien zu verstecken oder sich gar gegenseitig auszubremsen, kann hilfreich sein. Managern lege ich nahe, das aktive Mitdenken in ihrem Umfeld zu stimulieren und wachzuhalten und konstruktive Kritik bewusst zu fördern. Zuhören allein reicht nicht. Ist ein Gedanke als richtig erkannt, ist eine schnelle Umsetzung zwingend.

Bei der Analyse von Unfallursachen schält sich oft heraus, dass Kommunikationsmängel eine grosse Rolle spielten. Welche Lehren haben die Airlines daraus gezogen?

Eine offene, ehrliche und zeitgerechte Kommunikation im Cockpit ist lebenswichtig. Es braucht das gegenseitige Vertrauen und die Einsicht, dass alle Partner im Interesse des Ganzen handeln. Es muss immer darum gehen, sich gegenseitig zu unterstützen. Dazu gehört aber auch die Disziplin, während wichtiger Flugphasen auf alle nicht essenzielle Kommunikation zu verzichten, um sich beidseitig voll auf die Abläufe konzentrieren zu können.

Auch Manager tragen eine grosse Verantwortung für Menschen, für die Umwelt und das ihnen anvertraute Kapital. Wie schätzen Sie deren Fähigkeit ein, Risiken abzuwägen und mit Krisen umzugehen?

Das Problem scheint mir, dass sie zwar finanzielle Risiken abschätzen, oft aber operationelle Risiken vernachlässigen. Eine grosse Ausnahme bildet hier die Nuklearindustrie. Diese bereitet sich auf alle denkbaren Szenarien vor, da ein Unfall schlicht zu grosse Konsequenzen hätte und unter allen Umständen zu verhindern ist. Ein ähnliches Denken herrscht seit dem Tankerunglück der «Exxon Valdez» in Alaska bei den grossen Ölkonzernen, die sich Umweltkatastrophen dieses Ausmasses nicht mehr leisten können und deshalb investieren, um operationelle Risiken so klein wie möglich zu halten. Die meisten anderen Industrien, die chemische vielleicht ausgenommen, geben nach meinem Gefühl den operationellen Risiken zu wenig Priorität. Bei Unternehmen, bei denen über Jahre nie etwas passierte, sind oft weder der Wille noch die nötigen Budgetpositionen vorhanden, um proaktiv zu handeln und die Risiken bereits im Vorfeld eines möglichen Ereignisses zu minimieren. Sicher ist, dass in vielen Bereichen operationelle Risiken, welche die Gefahr kleinerer und oft auch grosser Schäden in sich bergen, im Endeffekt sehr viel teurer zu stehen kommen als das Investment, das in eine vorzeitige Schadensprävention hätte gesteckt werden können.

Ist das vor allem eine Frage der mentalen Einstellung oder allenfalls ein Mangel an Ausbildung?

Es kann beides sein. Ohne die richtige mentale Einstellung wird die Fehlerhäufigkeit bestimmt grösser. Es stellt sich zudem die Frage, wie gut eine Firmenphilosophie ist, wenn bewusst oder unbewusst Risiken ausgeblendet werden, auf die man sich zumindest geistig vorbereiten müsste. Schliesslich zeigt sich die wirkliche Qualität eines Unternehmens oder einer Organisation erst richtig, wenn sie sich in einer Krise bewähren muss. Und das tut in der Regel am besten, wer sich gedanklich mit Krisenszenarien beschäftigt und organisatorisch darauf vorbereitet ist. Wer im Glauben lebt, es werde, weil in der Vergangenheit alles rund gelaufen sei, wohl auch in Zukunft nichts passieren, spielt mit dem Feuer. Das ist Vogel-Strauss-Politik. Ist man plötzlich mit grossen Schäden konfrontiert, lautet dann die Frage: Pech gehabt oder grundsätzlich fahrlässig gehandelt?



Sie waren ja nicht nur Linienpilot, sondern sind auch ein Abenteuerer, der mit selbst gebauten Kleinflugzeugen Weltrekorde gebrochen hat. Das Letztere verbunden mit beträchtlichen Risiken. Ist das nicht ein Widerspruch zu Ihrem sonstigen Denken?

Das Wort «Abenteurer» gefällt mir nicht. Es tönt für mich immer wie Luftibus. Ich kann mich deshalb nur schwer mit diesem Ausdruck anfreunden. Einmotorig innerhalb kürzester Zeit zweimal um die Welt zu fliegen, ist sicher risikoreich, aber ebenso sicher nicht so gefährlich, wie das viele glauben. Auch hier halfen Vorbereitung, Erfahrung und vor allem eine vorausschauende – Risiken möglichst minimierende – Operation, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Dabei sind alle drei Faktoren sehr wichtig. Zur Vorbereitung gehören nicht nur die Planung der Route, das Notmaterial und ein optimaler Zustand von Flugzeug und Motor. Wichtig ist insbesondere auch eine bestmögliche Kenntnis der zu überfliegenden Gebiete.

Sie haben einmotorig, eingezwängt in ein Mini-Cockpit und mit einem Minimum an Ausrüstung, die menschenleeren Räume Afrikas durchquert, Südamerika umflogen, die Erde zweimal umrundet. Wie sah dabei Ihr Risikomanagement aus?

Ich konnte mich auf meine sehr gute Vorbereitung verlassen, war sicher, dass das Flugzeug in einem Topzustand war, und habe mich jeden Tag von neuem auf den bevorstehenden Flug konzentriert. Manchmal musste ich auch unkonventionelle Lösungen suchen und mir zum Beispiel die Wetterdaten bei CNN or BBC World holen, wenn sie lokal nicht erhältlich waren. Zusätzlich wurde ich von zu Hause mit Flight Watch begleitet. Wäre ich überfällig gewesen, wäre sofort Alarm ausgelöst worden. Andere mögen etwas risikofreudiger sein. Ich habe mich strikte daran gehalten, alle notwendigen Überflugbewilligungen einzuholen und Krisengebieten nach Möglichkeit auszuweichen, was allerdings nicht immer gelang, etwa in Timor oder Somalia.

Ein Gefahrenherd ist ja auch der eigene Körper ...

Natürlich. Auf den achte ich ebenso sorgfältig wie auf das Flugzeug. Um zum Beispiel keine Darmprobleme zu bekommen, habe ich stets nur Mineralwasser getrunken und auf ein grosses Frühstück verzichtet. Während des Fluges habe ich mich ausschliesslich von Power Bars ernährt. Abends habe ich wenn immer möglich warm gegessen und mich beim Alkohol auf ein Minimum beschränkt.

Aber mal ehrlich, Herr Schmid:

Haben Sie dabei nicht auch kritische Situationen erlebt?

Wenn der Motor in einem tropischen Starkregen bei Temperaturen von gut 25°C wegen Vergaservereisung über dem Dschungel von Osttimor ausfällt und unten ein Bürgerkrieg tobt, ist dies nicht sehr angenehm ... Zum Glück brachte ich ihn wieder zum Laufen, bevor ich notlanden musste.

Nun möchten Sie die Erde zweimal auf der Nord-Süd-Achse umrunden und völlig auf sich allein gestellt die unwirtlichsten Gegenden mit ihren meteorologischen Unwägbarkeiten durchqueren. Was treibt Sie zu solchen Wahnsinnsunternehmen?

Die selbst gewählte Aufgabe reizt bereits als solche. In der Geschichte der Aviatik waren es sehr oft Angelsachsen, welche die Grenzen des Machbaren neu definierten. Ich möchte beweisen, dass wir Schweizer ebenfalls Pioniergeist haben, trotz der immer einengender werdenden staatlichen Auflagen, die mittelfristig vieles zu ersticken drohen, ohne dass ein echter Gewinn an Sicherheit sichtbar würde. Wenn es gelingt, den Jungen zu zeigen, wie faszinierend die Fliegerei wirklich ist – und was sich erreichen lässt, wenn man wirklich will! –, dann habe ich bereits gewonnen.

Und dabei streben Sie weitere Weltrekorde an ...

Sie haben es bereits angetönt: Im November 2007 plane ich einen Flug über den Nordpol, dann über Nord- und Südamerika zum Südpol und von dort via Australien, Singapur und Dubai zurück in die Schweiz. Im Januar 2008 geht es von Zürich via Kapstadt erneut zum Südpol und von dort via Neuseeland, Hawaii, San Francisco und Edmonton zum Nordpol. Die Rückkehr in die Schweiz ist vor Mitte Februar 2008 vorgesehen. Bei beiden Flügen geht es um den FAI-Weltrekord «Speed around the world over both the Earth's poles», wobei ich beim zweiten Flug meinen ersten Rekord übertreffen will.

Schon andere haben das vor Ihnen versucht.

Was macht Sie so zuversichtlich?

Andere scheiterten meist an unvorhergesehenen Gegenwinden und letztlich an einem Mangel an Reichweite des Flugzeuges. Dieses Risiko versuchte ich schon bei der Konstruktion zu minimieren: durch ein Maximum an Tankkapazität, zuungunsten des Komforts. Damit kann ich nicht alle Risiken abdecken, aber bestimmt mehr Gegenwind verkraften als meine Konkurrenten.

Wenn man Ihnen so zuhört, bekommt man den Eindruck, Weltrekorde liessen sich nüchtern und rational planen. Ist das so?

Ja. Dazu gehört aber ein ausserordentlich grosser Vorbereitungs-aufwand. Bei mir bedeutet das an Eigenleistung etwa 7000 Arbeitsstunden und weit über 400 000 Franken für den Bau des Flugzeuges. Dazu kommt über ein Jahr direkte Vorbereitung des Fluges. Planen lässt sich vieles. Die Ausführung ist aber nur mit einem Hauptsponsor möglich. Diesen habe ich bis heute noch nicht gefunden. Ich bin überzeugt, dass für ein Unternehmen mit entsprechendem Marketing während vier Monaten weltweiter Präsenz weit mehr heraus-zuholen ist, als die beiden Flüge kosten werden – auch wenn Flüge über die Pole nicht billig sind.

Und zum Schluss: Nehmen wir an, Sie wären Chef eines mittel-grossen Unternehmens und wollten – mit Ihrem Anspruch an Sicherheit – ein weltmeisterliches Unikat schaffen. Wie würden Sie das angehen?

Abklären, was andere versucht haben, die trotz guter Idee daran gescheitert sind. Untersuchen, weshalb sie gescheitert sind. Klären, ob und weshalb es sinnvoll wäre, die Idee weiterzuverfolgen. Wenn die Überzeugung da ist, dass das Unikat für mich und mein Unternehmen richtig ist, kompromisslos und mit grosser Intensität daran arbeiten, um das Ziel innerhalb des gesetzten Zeit- und Finanzrahmens zu erreichen. Feststellen möchte ich noch, dass es – in der Geschäftswelt ebenso wie bei einem Rekordversuch – auch immer ein grosses Quantum Glück braucht.

Herr Schmid, danke für dieses spannende Gespräch. Wir wünschen Ihnen schon heute dieses Quantum Glück und wenig Unbilden auf Ihren einsamen Erdumrundungen.



«Wenn der Motor in einem tropischen Regen bei 25°C wegen Vergaservereisung über dem Dschungel von Timor ausfällt und unten ein Bürgerkrieg tobt, ist dies nicht sehr angenehm ...»

Hans Georg Schmid ...

... (1948) flog während 31 Jahren bei der Swissair DC-9, Fokker 100 und MD-11. War Chef des Safety Board von Aeropers und Mitglied des Swiss Accident Investigation Board, Vorstandsmitglied von EAS (Experimental Aviation of Switzerland). Langdistanz-Flüge mit selbst gebauter Long-EZ: «Mittelholzer Commemoration Flight Switzerland – South Africa» (1997), «Aéropostale Commemoration Flight Switzerland to/from and around South America» (1998), «Millennium Flight: Twice around the World» (2000). Rekorde: «Speed around the World, without refuelling in flight» (eastbound and westbound). Dazu 162 weitere Luftfahrt-Weltrekorde. Total Flugstunden: 16 000.



«Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt.»
(Franz Kafka)

Vertrauen: Besser als Kontrolle

Vertrauen ist in aller Munde. Nur Lippenbekenntnisse? Tatsächlich sind viele Unternehmen «Misstrauensorganisationen». Damit befinden sie sich in der Informationsgesellschaft auf der Verliererstrecke. Denn Vertrauen ist eine Erfolgskomponente und wird zu einem zentralen Managementthema.

Dr. Leonhard Fopp

Vertrauen ist als Wort seit dem 16. Jahrhundert bekannt und gehört zur Wortgruppe um «treu». Es bedeutet stark, fest und dick. Heute wird es üblicherweise assoziiert mit Verlässlichkeit, Qualität, Höflichkeit, Bewährung, Moral, Toleranz, Image, Treue, Stärke, Freundschaft, Seele, Kraft und Wahrheit. Diese weitgehend «weichen» Merkmale zeigen auch die englischen Übersetzungen des Begriffes. Dort steht: «trust», «have faith in», «to rely on» und «to inspire».

Kluft zwischen Rhetorik und Handeln

Vertrauen wird überall gefordert, und doch bleibt es vielerorts nur ein Lippenbekenntnis. Wo ein gegenseitiger Verlass fehlt, da dominieren die Kontrollsysteme. In der Managementlehre hat McGregor damit auch den Führungsstil X umschrieben: Da der Mitarbeiter zu nichts taugt, muss er ständig angeleitet und überwacht werden. Das verunmöglicht eine echte Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Misstrauen erntet Enttäuschungen, was oft in einer Negativspirale endet: mit Frust auf allen Ebenen. Beobachtungen zeigen, dass viele Unternehmen in der Realität «Misstrauensorganisationen» sind. Organisatorische Anweisungen, Richtlinien und bürokratische Regelungen schränken den einzelnen Mitarbeiter in seinem Handlungsspielraum stark ein, wodurch die unternehmerische Initiative erlahmt.

Für den Erfolgsautor Reinhard K. Sprenger steht Vertrauen im Mittelpunkt jeder Führungstätigkeit. Er plädiert damit für ein Verhalten, das berechenbar ist und sich rechnet. Doch auch er stellt fest, dass vielerorts in den Teppichetagen Vertrauen dann gefordert wird, wenn es im Unternehmen nicht mehr richtig funktioniert. Doch emotionale Appelle und nur Hoffnungen auf bessere Zustände genügen nicht.

Was also ist Vertrauen? Dazu stellt Sprenger folgende Fragen: «Ist es ein Gefühl? Eine moralische Haltung? Eine Formel aus der guten alten Zeit? Ein Modewort der Unternehmens-Phraseologie?

Ein rhetorischer Trick? Ein Heilswort, um nicht unter die Räder zu kommen?» In der Praxis ist eine riesige Differenz feststellbar zwischen Vertrauensbedarf und -rhetorik und dem tatsächlichen Handeln. Entscheidend ist im Führungsalltag aber nur der Tatbeweis. Lippenbekenntnisse können betrieblich nichts bewegen. Assoziiert eine Führungskraft Vertrauen mit «soft factors», treuherzig und nostalgisch, dann sind wir auf dem Holzweg. Was aber, wenn über Vertrauen unternehmerisches Kapital geschlagen werden kann, wenn sich Vertrauen rechnet? Wenn Vertrauen zum Erfolgsfaktor wird?

Mitarbeiter brauchen Visionen und Werte

Reinhard K. Sprenger erläutert in seinem Buch «Vertrauen führt» (Campus-Verlag, 2002, ISBN 3-593-37640-7), warum Vertrauen das Thema der Zukunft ist. Es ist für ihn deshalb so spannend, weil es mit vielen Themen des Wirtschaftslebens verknüpft ist: Vereinbarung, Wechselseitigkeit, Zusammenarbeit, Verträge, Führung, Economy of Speed, Innovation, Zuverlässigkeit, Commitment. Und neben «Macht» und «Geld» eine der drei grossen Steuerungsformen im Unternehmen.

Das heutige Wirtschaften ist komplex. Ein grösseres Unternehmen lässt sich nicht mehr mit detaillierten Anweisungen führen. Die umfeldspezifischen, marktrelevanten und kundentypischen Anforderungen sind dazu zu vielschichtig, teilweise zu widersprüchlich und zu kurzlebig. Vertrauen ist ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. In der globalisierten Wirtschaft, wo alle mit allen kommunizieren können und wo die Vorgesetzten kein Informationsmonopol mehr haben, ist es ein äusserst wichtiges Bindungsmittel. Zumal die betrieblichen Organisationsstrukturen immer mehr durch flexible Arbeitsstrukturen, virtuelle Formen der Zusammenarbeit und «Patchworker» geprägt werden.

In Netzwerkstrukturen braucht der Einzelne Visionen und Werte, die ihm den Sinn der Arbeit und die Zielrichtung geben. Er wünscht sich aber auch Vertrauen, um innerhalb der ihm gegebenen Rahmenbedingungen ein bestmögliches Arbeitsergebnis zu erbringen. So wie es damals McGregor mit dem Führungsstil Y umschrieben hat: Der Mitarbeiter ist an der Arbeit interessiert, ist intelligent, bringt sich ein und kann über eine Ergebniskontrolle geführt werden.

Die «klimatische Herausforderung»

Für Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk gilt, dass wir grundsätzlich unsere Denkmuster im Bereich der Führung und der Kontrolle überprüfen sollten. In ihrem Buch «Musterbrecher – Führung neu leben» (Gabler-Verlag, 2006, ISBN 3-8349-0219-5) legen sie offen, dass Vertrauen mit dem Risiko des Missbrauchs korreliert und es entsprechende Regeln zur Zusammenarbeit braucht. Die drei Autoren empfehlen, dass Vertrauen nicht blind geschenkt werden sollte, sondern vorzuleben ist. Management über Vertrauen bedingt von der Führungskraft Kompetenzen und auch persönliche Konsequenz.

Die heutige Informationsgesellschaft kann nur über Vertrauen überleben. Deshalb ist der Bedarf an Vertrauen dramatisch gestiegen. «Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verurteilt», schreibt der Philosoph Peter Sloterdijk. Gemäss Sprenger bedarf es keiner grossen prognostischen Fähigkeit, um festzustellen, dass es das beherrschende Managementthema der nächsten Jahrzehnte wird. Er vertritt sogar die These, es gebe für wirtschaftlichen Erfolg nur

einen einzigen Erklärungsansatz: das Mass gelebten Vertrauens. Wir sind somit mit einem zentralen Erfolgsfaktor des unternehmerischen Alltags konfrontiert und haben als Führungskräfte die Herausforderung, im eigenen Umfeld ein Klima des Vertrauens aufzubauen und eine vertrauensvolle Führung zu praktizieren.

Doch wie funktioniert der Mechanismus? Was kann ich als Führungskraft tun, um Vertrauen zu schaffen? Welche institutionellen Rahmenbedingungen fördern dessen Entwicklung? Welche verhindern sie? Sprenger will Vertrauen aus der romantischen Ecke holen und in den Mittelpunkt einer rationalen Unternehmenspolitik stellen, die möglichst viele Menschen überzeugt. Er plädiert für ein Vertrauen, das berechenbar ist, berechnet und sich rechnet: ein Vertrauen, das «sich lohnt».

Führung der anspruchsvollen Art ...

Es ist nicht einfach, mit viel Vertrauen und wenig Kontrollen zu führen. Es erfordert eine intensive Kommunikation, möglichst viel Transparenz und setzt voraus, dass eine Unternehmenskultur und ein Führungsstil greifen, dass Ehrlichkeit und Vorbild praktiziert werden. Ebenso sind die psychologischen Aspekte zu beachten. So ist beispielsweise Urvertrauen ein Begriff aus der Psychoanalyse. Es geht dabei darum, ob jemand überhaupt lernt, Vertrauen in irgendetwas zu entwickeln (also «Vertrauen in Vertrauen»). Nach Erik H. Erikson erwirbt jeder Mensch in den ersten Lebensmonaten und -jahren ein Gefühl dafür, welchen Situationen und Menschen er vertrauen kann und welchen nicht. Dieses Urvertrauen, wie auch das Urmisstrauen, ist für die Entwicklung von Beziehungen zu anderen Menschen und für die Charakterbildung entscheidend.

Urvertrauen entwickelt sich im Kind durch die verlässliche, durchgehaltene, liebende und sorgende Zuwendung der Eltern und ist die Grundlage für:

- Vertrauen in sich selbst, Selbstwertgefühl, Liebesfähigkeit («Ich bin es wert, geliebt zu werden», «Ich fühle mich geborgen»).
- Vertrauen in andere, Partnerschaft, Solidarität («Ich vertraue dir», «Ich liebe dich», «Ich fühle mich verstanden und angenommen»).
- Vertrauen in das Ganze, die Welt («Es lohnt sich zu leben»).

Wurde die Entwicklung des Urvertrauens gestört, etwa durch Lieblosigkeit oder Vernachlässigung, gehen Psychologen von einer mangelhaften Ausbildung dieser Eigenschaft aus. Damit lassen sich Beziehungs- und Bindungsprobleme von Menschen erklären. Es ist jedenfalls klar, dass Kinder, die unsicher gebunden sind, in ihrem unverarbeiteten Wunsch des Verstandenwerdens nicht so offen auf die Welt zugehen. Sie resignieren schneller und schreiben sich Erfolge nicht selbst zu. Sie sind beeinträchtigt in der Fähigkeit, der Welt offen gegenüberzutreten. In Konflikten handeln sie nicht selbstbewusst und sind nicht mutig genug, für neue Aufgaben ein- und Widerständen entgegenzutreten.

... beginnt bei sich selbst

Eine vertrauensvolle Führung lässt sich nicht mit Checklisten erlernen. Sie setzt eine authentische Leader-Persönlichkeit voraus, die tut, was sie sagt, mit realistischen Zielen arbeitet, in die Mitarbeiterqualität investiert und für optimale Arbeitsbedingungen sorgt. Vertrauen kann nicht verordnet werden, sondern ist behutsam aufzubauen. Dies umfasst ebenso eine sehr aktive Information und Kommunikation über gesellschaftliche und unternehmerische

Veränderungen wie das wahrnehmbare Entstehen für moralische Werte, die den Unternehmensalltag prägen sollen. Dazu gehören klassische Anliegen wie eine konsequente Kundenorientierung oder das Streben nach betrieblicher Exzellenz.

Vertrauen hat gemäss Hans A. Wüthrich damit zu tun, dass weitgehend ein Verzicht auf Kontrolle und Steuerung stattfindet. Und dass als Pendant dazu die Selbstverantwortung des Mitarbeitenden greift. Wichtig ist deshalb, in der Führungsbeziehung einen Vertrauensbonus zu schaffen: durch das «Zulassen» oder «Ermöglichen» eines Vertrauensbruchs. So schafft die potenzielle eigene Verwundbarkeit beim Gegenüber Selbstachtung und Vertrauensfähigkeit. «Wirkliches Vertrauen lässt sich nicht durch Abhängigkeit, durch Kontrolle oder gar Angst aufbauen.»

Führung beginnt also zuerst bei sich selbst. Auch bei so genannten kleinen Themen wie Zuverlässigkeit. So zitiert Wüthrich eine Chefin wie folgt: «Wenn ich einem meiner Mitarbeiter sage, dass ich mich um etwas kümmerge, dann kann der sich zu 150 Prozent darauf verlassen, dass ich das tue!» Dieses Verhalten erzeugt eine Sicherheit und dadurch eine grössere Entfaltungsmöglichkeit. Die Mitarbeiter bringen sich ein, übernehmen selbst Verantwortung und beginnen sich selber besser zu organisieren. Dies wiederum ergibt mehr Freiräume für den Vorgesetzten.» Damit wird nicht das grenzenlose Vertrauen gesucht und der Verzicht auf ein modernes Controlling. Doch wäre dieses Führungsverständnis eine echte Chance, um in einem turbulenten Umfeld dank engagierter, verantwortungsbereiter Mitarbeiter besser als die anderen zu bestehen.

Vertrauen im Umgang mit Experten

Heute erwartet der Unternehmer von seinem Berater eine hohe Sachkompetenz. Wir können vereinfacht feststellen, dass Wissen, Methoden, Werkzeuge, Verträge, Projektmanagement oder Benchmarks zum vorausgesetzten Handwerk des Spezialisten gehören: zum Pflichtprogramm. Vertraute sind Berater mit grosser Sachkompetenz und hoher Empathie für den Unternehmer. Der gute Consultant beherrscht sein Metier und ist zudem akzeptiert als der persönliche «Consigliere», als ein «Trusted Adviser». Zum Vertrauten hat der Unternehmer Vertrauen. Er spürt seine wohlwollende Grundhaltung und die gegenseitige Empathie. Er weiss, dass dieser Berater die «Extra-Meile» geht. Von ihm erwartet der Firmenchef die Zurückstellung der Eigeninteressen. Er setzt Unabhängigkeit und Klartext voraus, ebenso ein kollegiales Zusammenarbeiten und Mut zur aussergewöhnlichen innovativen Problemlösung. Dies entspricht dem Kürprogramm.

Vertrauen hat mit Loslassen zu tun und mit Zulassen. Hier ist der Unternehmer gefordert. Verlass beruht stets auf einer positiven zwischenmenschlichen Beziehung und wird in unsicheren Situationen besonders wichtig. Von Vertrauen geprägte Beziehungen sind systematisch aufzubauen. Auf das «Vertrauenskonto» ist zuerst einzuzahlen, bevor man ans Abheben denken darf. Vertrauen kann man nicht einfordern, sondern nur gestalten. Es muss wachsen und beruht – zum Nutzen aller Beteiligten – auf Interaktionen und gemeinsamen ehrlichen Erfahrungen.

Durch Vertrauen Vertrauen schaffen

Für den Verwaltungsratspräsidenten der Phonak Holding AG, Andy Rihs, ist Vertrauen Bedingung dafür, dass die Wirtschaft überhaupt existiert. Samy Liechti, Mitgründer, Geschäftsführer und Verwaltungsratspräsident der Blacksocks SA, hat als junger Unternehmer

erlebt, wie mit einer grossen Portion Durchhaltewillen Vertrauen nachhaltig aufgebaut und gefestigt werden kann. «Kann man einem Menschen trauen, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.» Diese Wahrheit – einst vom amerikanischen Industriellen Paul Getty geprägt – haben Rihs und Liechi in der Anfangsphase ihres Unternehmertums auf ihre Art erfahren, wenn auch mit einer zeitlichen Distanz von vierzig Jahren. Andy Rihs glaubt, dass die konstruktiven Kritiker die wertvolleren Vertrauten seien. «Es ist entscheidend, dass die Ratschläge das Vorwärtskommen im Fokus haben», hält er fest. Seine Erfahrungen haben ihm gezeigt, dass reine Kopfentscheide so wenig reichen wie reine Bauchentscheide, dass vielmehr Kopf und Bauch bei der Beurteilung von Vertrauenswürdigkeit dasselbe sagen sollten. Dies die Erklärung dafür, weshalb die Wirtschaft ohne Vertrauen nicht funktionieren würde.

Mit dem Erfolg wächst die Macht. Auch als Verwaltungsratspräsident könne man Vertrauen verspielen, ist Andy Rihs überzeugt. Wer zugebe, dass er sich geirrt habe, dazu stehe, dass er auch nur ein Mensch sei, könne sich auch einmal einen Fehler erlauben. Allzu oft dürfe dies jedoch nicht passieren. «Am wichtigsten ist, dass man zu seinem Wort steht, eine klare Sprache spricht. Wer hintenrum etwas anderes erzählt, erschüttert das Vertrauen.» Samy Liechi ist überzeugt, dass Vertrauen schenken Missbrauch verhindern kann: «Vorleben ist das Zauberwort.» Transparenz und offene Kommunikation betrachtet er als wichtigste vorbeugende Massnahmen gegen Missbrauch. Also: durch Vertrauen und Wertschätzung Vertrauen schaffen. Aus eigener Erfahrung spricht Samy Liechi, wenn er die Gier als Gift für Vertrauen bezeichnet: «Wenn das Geschäft gut läuft, hat jeder – ob Geschäftspartner oder Lieferant – das Gefühl, es gebe etwas zu holen, er könne sich ein grösseres Stück vom Kuchen abschneiden.»

Zum Schluss ein Zitat von Gerhard Uhlenbruck. Mit einem Schmunzeln brachte dieser die Frage ums Vertrauen auf den Punkt: «Bei Menschen, denen man blind vertraut, darf man auch mal ein Auge zudrücken.»



Der Autor

Dr. oec. HSG Leonhard Fopp will Firmen besser und fitter machen. Dazu hat er seit über 25 Jahren betriebliche Veränderungsinitiativen begleitet und sich auf grössere Familienunternehmen spezialisiert. Ihn interessieren insbesondere Herausforderungen an den Schnittstellen «Unternehmer – Familie – Firma». Er ist Autor des Buches «Herausforderung Unternehmer-Nachfolge» (Orell Füssli) und Mitherausgeber des Leitfadens «Governance für Familienunternehmen». Leonhard Fopp ist Inhaber und CEO der Continuum AG, Zürich (www.continuum.ch).

Eine vertrauensvolle Führung lässt sich nicht mit Checklisten erlernen. Sie setzt eine authentische Leader-Persönlichkeit voraus, die tut, was sie sagt, mit realistischen Zielen arbeitet, in die Mitarbeiter investiert und für optimale Arbeitsbedingungen sorgt.



«Irgendwann wird der kleine Planet Erde dem Wachstum der Menschheit nicht mehr gewachsen sein.»

Hurra, wir wachsen!

Expansion beherrscht unser Denken. Alles ist darauf fixiert. Doch hat das irgendwann Grenzen? Eines wächst nämlich mit Sicherheit nicht: unser Lebensraum. Im folgenden Kommentar geben wir das Wort einem, der Wachstum aus einem anderen Blickwinkel betrachtet.

Walter Vogelsanger

Es sind meist die Jahreswechsel, die wir als ideale Gelegenheiten für Rückblicke und Prognosen nützen. Es ist klar, dass dabei vor allem Zahlen präsentiert werden. Sehr oft geht es dann um Wachstum. Wachstum ist grundsätzlich positiv, koste es, was es wolle. Doch wie lange kann sich unsere Gesellschaft Wachstum um jeden Preis noch leisten?

Wachstum ist in der globalisierten Wirtschaftswelt das Mass aller Dinge. Erfolgreiche und vor allem dynamische Politiker setzen sich in ihren Parteiprogrammen wohlweislich für «mehr Wachstum» ein. Bekannte Bundesparlamentarier fordern gar ultimativ «nachhaltiges Wachstum». Vermutlich verwechseln sie dabei kontinuierlich mit nachhaltig. Nichts lässt TV-Kommentatoren am Ende jeder «Tagesschau» euphorischer tönen als steigende Dow-Jones-, Dax-, SMI- und andere Indexe. Eindrucksvoll ist in diesem Zusammenhang eine Meldung vom Dezember 2006, wonach die 300 reichsten Einwohner der Schweiz ihr Vermögen innerhalb eines Jahres um 55 Milliarden vermehrt haben. Das sind rund 7500 Franken pro Kopf der gesamten Bevölkerung. Es geht uns also erfreulich gut ...

Nicht nur schöne Dinge wachsen

Damit ich nicht falsch verstanden werde: Auch mir ist bewusst, dass der Absatz von Produkten (z.B. Holz aus dem Stadtwald) oder Realloohnerhöhungen mit einer guten Konjunktur zusammenhängen. Es wird auch kaum zu widerlegen sein, dass technischer Fortschritt sinnvoll ist und zu mehr Wohlstand führen kann. Nur: Es wachsen eben nicht nur Bilanzen, Gewinne, Steuereinnahmen, Autobahnkilometer und weitere schöne Dinge. In der Schweiz legten im Jahr 2006 auch andere Bereiche zu. Dazu gehören zum Beispiel die «neue Armut», der Energieverbrauch, der Verlust von Boden, die Luftverschmutzung und, erwiesenermassen, auch die Klimaerwärmung.

Fachleute erklären immer wieder überzeugend, dass unsere Zivilgesellschaft nur überleben kann, wenn wir stetiges Wirtschaftswachstum sicherstellen. Nur mit einem steigenden Bruttoinland-

produkt (zum Beispiel mindestens 2% pro Jahr) könnten künftige Renten finanziert, Vollbeschäftigung garantiert und Staatsschulden abgebaut werden.

Neue Fragen rücken ins Zentrum

Konkret ist Wachstum am Beispiel der boomenden Baubranche offensichtlich. Noch nie in der Geschichte ist innert einer einzigen Generation so viel Land zubetoniert worden. Wie aber soll es weitergehen? Bei renommierten Dozenten an der ETH habe ich vor vielen Jahren gelernt, dass es unbeschränktes Wachstum gar nicht geben kann. Zumindest in der Natur werden früher oder später Grenzen erreicht. Es wachsen keine Bäume in den Himmel. Entsprechende Erkenntnisse gelten auch, mathematisch nachweisbar, in der Wirtschaftswelt. Irgendwann wird der kleine Planet Erde dem Wachstum der Menschheit nicht mehr gewachsen sein.

Noch sind grosse Teile unserer politischen und wirtschaftlichen Elite auf grenzenlose Steigerungsraten fixiert. Doch bereits vor 35 Jahren hat der Club of Rome in seiner bahnbrechenden Publikation auf die Grenzen des Wachstums hingewiesen. Er hat damals die Wachstumdiskussion angestossen. Wie lange reichen unsere Rohstoffe noch aus? Wie können Ressourcen optimaler genutzt werden? Welche Bevölkerungszahlen sind – auch in der Schweiz – noch tragbar? Solche und viele andere Fragen werden diese Diskussion in den kommenden Jahren zunehmend prägen.

Auf Parteiprogramme wird dabei auch im laufenden Wahljahr wohl immer weniger Rücksicht genommen.



Der Autor

Walter Vogelsanger (1950) studierte Forstingenieur an der ETH Zürich und doktorierte mit einem bodenkundlich-bodenphysikalischen Thema. Er leitet im Forstdienst der Stadt Schaffhausen den Bereich Wald und Landschaft. Dazu ist er Kreisforstmeister des Kantons Schaffhausen und ist Mitglied mehrerer kantonaler und eidgenössischer Fachgruppen. Dieser Beitrag, erschienen in den «Schaffhauser Nachrichten», hat weit herum Beachtung gefunden.

*We are in business
to help you do business*

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 3

Management School St.Gallen