

Ineffizienter Konsens

Kosten erzeugt die Flut schlecht vorbereiteter Meetings: „Setzen wir uns einmal zusammen, um das Problem zu diskutieren.“ Eingeladen werden möglichst viele Kollegen, die aufgrund ihrer formalen Zuständigkeit dabei sein sollten, anstatt sich auf die wenigen zu konzentrieren, die gute Beiträge leisten. Mangels straffer Moderation erhalten sodann allseits bekannte Vielredner Raum zur Entfaltung heißer Luft. Die meetingbeseelten und -gequälten Führungskräfte und Mitarbeiter verlieren sich in der Diskussion in Details sowie das Ziel aus dem Auge. Lust, Qual und Klagen liegen hier dicht beieinander.

Wir diskutieren so lange, bis Konsens besteht. Der Fokus verschiebt sich - weg von dem, worauf es ankommt, der Frage „Mit welchen Kunden beginnen wir unser Key Account Management?“ Und hin zu dem Prozess der Konsensfindung: „Wie holen wir Schmitz ab, der sich mit dem Konzept noch nicht wohlfühlt?“ „Abholen“ und „einbinden“ werden zu Synonymen für faulen Frieden und den kleinsten gemeinsamen Nenner.

Teuer sind auch Planungs- und Risikodiskussionen. „Wir müssen den Vorstand unbedingt auf die Risiken hinweisen, die in unserer Dreijahresplanung stecken. Sonst begeben wir uns auf Glatt-eis.“ Soll heißen: „Ich will nicht dafür verantwortlich gemacht werden, wenn unsere Planung nicht aufgeht.“ Deswegen werden Horden von Controllern in Gang gesetzt, die alles noch einmal prüfen.

Und wenn der Umsatz im Vertrieb am Ende immer noch nicht zu den Erwartungen passt, legt der Vorstand eben im Handstreich zehn Prozent obendrauf. Die Absicherungsorgie hätten wir uns sparen können.

Die Transaktionskosten treibt zudem die „Ich weiß von nichts“- und Schuldfrage: „Ich konnte die Mitarbeitergespräche nicht führen, weil die Personalabteilung (HR) noch nicht die neuen Standards dafür kommuniziert hat.“ Führungskräfte warten auf HR, HR wartet auf die Geschäftsführung. Die entscheidet nicht, weil noch nicht alles mit allen abgestimmt ist: die Vergemeinschaftung von Entscheidungen als Absicherung kollektiver Unschuld. Begleitet wird das ganze Theater vom Basso continuo der Klagen aller über alle und schriller Hochfrequenz des Flurfunks.

Wo bleibt der Kunde? Fehlanzeige. Der stört bei der Beschäftigung mit sich selbst nur. Des Pudels Kern liegt in mangelnder Führung auf allen Ebenen. Ohne klare Orientierung kommt ein Unternehmen aus der teuren Verantwortungsdelegation ins Nirgendwo nicht heraus: Worauf kommt es an, und wo kann es hingehen? Lasst uns bei Unwägbarkeiten Szenarien durchspielen, durchdachte Annahmen treffen, entschieden loslegen. Und bereit sein, den alten Weg nachvollziehbar begründet zu korrigieren, wenn neue Entwicklungen das erforderlich machen. Wer hat die besten Ideen zur Lösung einer Frage ohne Ansehen von Hierarchie? Über inhaltliche Fragen und Prämissen streiten, statt unsinnige Debatten darüber führen, ob die Marge im Jahr 2020 bei 16,1 oder 16,8 Millionen liegt, das macht Erfolg aus.

Nicht in verallgemeinernden Sprüchen wie „15 Prozent ‚cost-cutting‘ geht immer“, sondern in dieser Kultur des Muts und der Eigenverantwortung liegen die Schätze, die Profitabilität steigern.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

Markus Baumanns wundert sich, dass Konzerne immer noch so profitabel sind.

