

## Sie lesen diesen Artikel kostenlos

Vielen Dank für Ihr Interesse! Sie rufen diesen Beitrag über einen Link auf, der Ihnen einen **freien Zugang** ermöglicht. Sonst sind die Beiträge auf changeX unseren **Abonnenten** vorbehalten, die mit ihrem Abo zur Finanzierung unserer Arbeit beitragen.

Wie Sie **changeX nutzen** können, erfahren Sie hier: [Über uns](#)

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!

## Es geht doch

"Die vermeintliche Komplexität, die wir erleben, ist zu einem großen Teil hausgemacht" - ein Interview mit Markus Baumanns und Torsten Schumacher

Interview: Winfried Kretschmer

Führungskräfte stehen unter Druck, fühlen sich überfordert und sehen sich einer wachsenden Komplexität ausgeliefert. Unsinn, sagen zwei Managementberater und Buchautoren: Die Komplexität, die Manager erleben, ist zu einem großen Teil hausgemacht. Sie ist Folge der Managementtools und Planungsinstrumente, die Unternehmen träge, langsam und schwerfällig machen. Es geht auch anders: Konzentration auf das Wesentliche. Agilität. Und ein Führungsverständnis, das auf Vertrauen aufbaut, Gestaltungsfreiräume gibt und Experimentierfreude belohnt.



"Bullshit", für Markus Baumanns und Torsten Schumacher ist das ein Oberbegriff für all die Managementinstrumente, die Unternehmen schwerfällig und Entscheidungen kompliziert machen. Ihre Kritik gilt der überbordenden Bürokratie in Unternehmen, die deren Wettbewerbsfähigkeit erstickt.

*Torsten Schumacher* und *Markus Baumanns* sind Gründer des Beratungsunternehmens company companions in Hamburg. Gemeinsam haben sie das Buch *Kein Bullshit* geschrieben, das 2014 bei Murmann Publishers erschienen ist.

**Herr Baumanns, Herr Schumacher, nach einer Studie der stiftung neue verantwortung stehen Führungskräfte unter Druck, fühlen sich überfordert und sehen sich einer wachsenden**

**Komplexität ausgeliefert. Was steht dahinter?**

Die Studie belegt, was auch Grundlage unseres Buches ist: Prozesse wie die Digitalisierung der Wirtschaft verändern Geschäftsmodelle und Produktionsabläufe im Zeitraffer: Mobilitätsanbieter wie Uber, die auf Vernetzung von Privatpersonen aufbauen, verdrängen Taxi- und in Zukunft auch Transportunternehmen. Carsharing sagt: Weg vom Besitz eines Autos, hin zum Zugang zur Transportlösung. 3-D-Druck verändert Produktionsprozesse mittel- bis langfristig von Grund auf. Die Unternehmen stehen unter großem Druck, ihre Geschäftsmodelle neu aufzustellen. Führungskräfte empfinden solche Zeiten eruptiver Veränderung als besonders komplex und fühlen sich überfordert.

**Sie schreiben: "Wir spüren dumpf: Irgendetwas stimmt nicht in unseren Unternehmen." Geht das ein bisschen genauer? Was stimmt da nicht?**

Komplizierte Genehmigungserfordernisse, quälend lange Abstimmungsprozesse, Strukturen, die um Personen herum gebaut werden, die Optimierung von Einzelinteressen prägen den Alltag in unseren Unternehmen. Bestehende Hierarchien und Prozesse zementieren den Status quo und verhindern Veränderungen. Wir spüren, dass dies nicht die Antwort auf die Herausforderungen von heute und morgen sein kann. Stattdessen brauchen wir eine hohe Veränderungsfähigkeit und -geschwindigkeit in der Organisation unserer Unternehmen. Wir brauchen keine Abteilungen, die, wie der Name sagt, *abteilen*, sondern eine neue Form der Zusammenarbeit, um schnell, flexibel und innovativ sein zu können. Jeder wünscht sich eine Organisation, die vor Vitalität und Veränderungsbereitschaft nur so strotzt. Das Gegenteil ist der Fall.

**Was beobachten Sie? Unternehmenszentralen sind überdimensioniert, zum Teil regelrecht aufgebläht, schreiben Sie, Planung wird bis in den Exzess getrieben ...**

In diesen Zeiten eruptiver Veränderungen erweisen sich Mehrjahresplanungen noch mehr als Bullshit, als sie es auch unter anderen Bedingungen schon sind. Angestachelt von Anteilseignern, Banken und Geschäftsführungen versuchen Controller und Planer jedes Jahr ab Spätsommer, die Geschäftsentwicklung des kommenden Jahres nach allen Regeln der Kunst abzubilden. Je detaillierter und genauer, desto besser. Es werden Zahlenkolonnen für jede Kosten- und Ertragsart erstellt. Mit den dazugehörigen Excel-Tabellen können sie die Wände ihres Büros tapezieren. Die Planungssorgie legt zahlreiche Unternehmensbereiche für Monate lahm. Schon zu Beginn des Folgejahrs treten dann die ersten Abweichungen von den Planungen auf. Die Ursachen für die Abweichungen: Markt und Kunden haben sich anders entwickelt als die Annahmen, die den Planungen zugrunde lagen - Wunschdenken oder der Druck von Gesellschaftern führten zu Traumzahlen. Und wieder setzen sich Heerscharen von Controllern in Bewegung, um die Organisation mit Rechtfertigungsritualen und Neuberechnungen zu lähmen. Noch mehr Planung ist die Folge.

Das Resultat: Wir stehen im Ist und haben nichts als heiße Luft produziert. Planungen sind der verzweifelte und zum Scheitern verurteilte Versuch, Sicherheit zu suggerieren, wo Unsicherheit an der Tagesordnung ist. Sie gaukeln Scheingenauigkeiten vor, obwohl mit Sicherheit nur eines passiert: Es kommt anders als geplant. Diese sinnlosen Planungsanstrengungen sind ein Faktor, der die Unternehmen zu bürokratischen, unbeweglichen Monstern aufbläht.

**Die Geschichte des Managements lässt sich als eine Folge von Versuchen lesen, die Bürokratie einzudämmen, die es selbst eingeführt hat. Das fängt bereits bei Taylor und Fayol an, setzt sich fort mit den Forderungen nach Dezentralisierung und mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter schon in den 50er- und 60er-Jahren und mündet in Business Reengineering und Lean Management. Stehen wir vor der nächsten Entbürokratisierungswelle in den Unternehmen?**

Das ist unbedingt erforderlich! Überbordende Bürokratie ist Zeichen von Verantwortungslosigkeit und verbreiteter Absicherungsmentalität. Jede Entscheidung will dreimal abgesichert sein. Bürokratie in den Unternehmen wird umso größer, je unsicherer alles erscheint. So erreichen wir nie die Geschwindigkeit, die wir jetzt brauchen.

**Ihr Buch propagiert nicht eine noch mal neue Managementmethode, kein Reengineering 2.0, sondern liest sich eher als Frontalangriff auf die methodischen Grundlagen der Disziplin. Was genau ist denn "Bullshit"?**

Der Begriff "Bullshit" hat seine Wurzeln wahrscheinlich im altfranzösischen Wort *boul*, Täuschung. Wir machen uns etwas vor, wenn wir glauben, mit mehr Prozessen und noch detaillierteren Prozessbeschreibungen die erforderliche Dynamik einer Organisation steigern zu können. Oder mit der Einführung von Matrixstrukturen, immer neuen