

# 1

## *Verrückte in den Korridoren*

Zu den Hinterlassenschaften der neunziger Jahre gehört ein gefährlicher Wahn, dem viele Unternehmen bis heute verfallen sind: die Vorstellung, eine Organisation sei nur in dem Maße effektiv, wie alle ihre Mitarbeiter fortwährend vollständig ausgelastet sind. Jeder, der nicht überarbeitet ist (schwitzt, abends länger bleibt, von einer Aufgabe zur nächsten hetzt, samstags arbeitet, frühestens in drei Wochen Zeit für eine kurze Besprechung findet), wird misstrauisch beäugt. Womöglich sind Menschen, denen ein Mindestmaß an Muße vergönnt ist, nicht einmal ihres Überlebens sicher. So war es in den dunkelsten Tagen bei DEC, was einen Freund von mir, der damals dort arbeitete, zu der Äußerung veranlasste: „In den Korridoren laufen Verrückte rum, die nur darauf warten, jemanden abschießen zu können.“ Natürlich hatten sie insbesondere die Leute auf der Abschussliste, die nicht ganz so beschäftigt wirkten.

### *Vertrauenskrise*

Auch wenn in Ihrer Firma zurzeit keine mit Äxten herumfuchtelnden Verrückten durch die Gänge streichen, steckt Ihnen die Erinnerung daran bestimmt noch in den Knochen. Dieses Hirngespinnst ist das Überbleibsel der gerade überstandenen Vertrauenskrise. Bedenken Sie: Während ich dieses Buch schreibe, durchlebt die amerikanische und westeuropäische Wirtschaft eine Phase außergewöhnlichen Wohlstands. Während der Rest der Welt arm- und beinamputiert zugleich ist, stehen wir gesünder da denn je. Dabei ist es erst wenige Jahre her, dass uns die Selbstzweifel quälten. Wie sollen wir, fragten wir uns da-

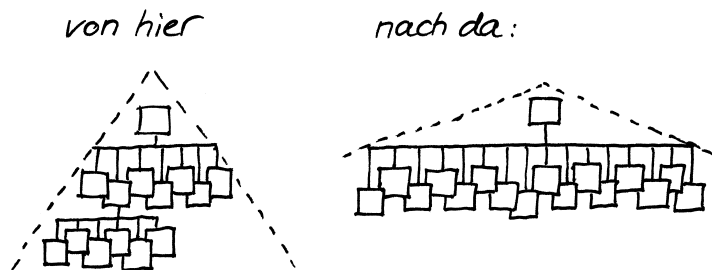
mals, im Wettbewerb mit der ausgehungerten Dritten Welt überleben können, wo die Leute bereit sind, für Peanuts zu arbeiten, und uns vermutlich auf jedem Markt weltweit unterbieten werden? Wie können wir mit den phantastisch ausgebildeten Japanern Schritt halten, den ausgefuchsten und heißhungrigen Arbeitskräften, die hinter dem Eisernen Vorhang hervorkommen, oder den Taiwanern oder Koreanern mit ihrer übermenschlichen Arbeitsethik und ihrem beeindruckenden Können? Von unseren Zweifeln angestachelt schritten wir zur Tat und unterzogen uns einer Entschlackungskur, in deren Verlauf wir überflüssige Kapazitäten (z. B. Menschen mit einem Zuhause und Familien) restlos ausmerzten. Wir trimmten uns schlank, als hinge unser Überleben davon ab.

War es nicht vernünftig, unser Haus auf diese Weise zu bestellen? Kurzfristig betrachtet vielleicht. Wahrscheinlich trug die Entschlackung sogar ein Stück weit zu unserer gegenwärtigen Stärke bei. Langfristig jedoch kann die Nebenwirkung der Entschlackung – der Gedanke, Geschäftigkeit sei die Voraussetzung jeder Geschäftstätigkeit – bleibende Schäden hinterlassen.

### ***Der Preis für die „Bestellung unseres Hauses“***

In den letzten zehn Jahren haben wir gesundgeschrumpft, „right-sized“, freigesetzt und den Leuten den Stuhl vor die Tür gestellt. Wir haben Löhne und Gehälter gekürzt, Betriebe geschlossen, Unternehmensbereiche verkauft und ganz allgemein sämtliche noch verbleibende Mitarbeiter das Fürchten gelehrt. Wir haben Figuren wie Ketten sägen-Al (dem zeitweilig schlimmsten CEO in den USA) beifällig zugewinkelt, als sie ihr schmutziges Handwerk trieben. Und wir haben den Aktienkurs von Unternehmen wie AT&T, die den Entschlackungstrend anführten, in die Höhe getrieben.

Hauptzielscheibe der Kürzungen war der Popanz der organisatorischen Effizienz: das mittlere Management. Wir fragten uns: „Was sind diese Mittelmanager denn schon? Fett, reines Fett. Zu nichts nütze. Schneiden wir sie doch einfach aus Effizienzgründen weg.“ Also setzten wir das Messer an. In präzisen chirurgischen Eingriffen entfernten wir die mittleren Schichten unserer Organisationen, flachten die Organisationsstruktur ab und verbreiterten die Managementverantwortung auf allen Ebenen. Wir gingen



War das klug gedacht? Ich bezweifle es.

Vielleicht ist das mittlere Management doch noch zu etwas anderem gut, als den Platz zwischen denen ganz oben und denen ganz unten in der Hierarchie zu füllen. Es gehört zu meinen Zielen in diesem Buch, die Rolle des mittleren Managements und seine Bedeutung für die Abläufe in der Mitte einer gesunden Organisation zu analysieren.

Um Sie nicht zu sehr auf die Folter zu spannen, will ich Ihnen die Hauptaktivität dieser Manager schon jetzt verraten: *Neuerfindung*. Neuerfindung findet in der Mitte der Organisation statt. Dort werden die aktuellen unternehmerischen Funktionsabläufe und -dynamiken bewertet, in Einzelteile zerlegt, analysiert, zu anderen Verbindungen verschmolzen und zu den neuen Organisationsmodellen zusammengefügt, die ein Vorwärtstkommen ermöglichen.

Den Organisationen, die am gnadenlosesten entschlackt wurden, wurde die Fähigkeit der Selbsterneuerung genommen. Die so genannten „Umstrukturierungen“ haben in den meisten Fällen den aktuellen Status quo optimiert – auf Kosten der Zukunft.

### ***Spielt es eine Rolle?***

Na und? Firmen, die die Zukunft verspielten, um die Gegenwart etwas rosiger erscheinen zu lassen, gab es zu allen Zeiten. Sie haben kurzfristig Erfolg und langfristig eben nicht. Was soll dieses Mal so anders daran sein? Der Unterschied liegt darin, dass heute sogar die Unternehmen, die ihren leistungsstarken Zentren des Wandels nicht gleich das Herz aus dem Leib geschnitten haben, ihnen zumindest die Arbeit gegenüber früher erschweren. Wandel und Neuerfindung benötigen einen Rohstoff, der in unserer Zeit rarer ist als je zuvor. Dieser Rohstoff – die katalytische Zutat jeder Veränderung – heißt

8 *Teil I: Spielräume*

Spielraum. Spielräume sind die Zeiten, in denen wir uns neu erfinden. Sie sind die Zeiten, in denen Sie nicht hundertprozentig damit beschäftigt sind, das operative Geschäft Ihrer Firma zu führen. Spielräume sind Zeiten ohne hektische Betriebsamkeit.

Spielräume sind auf allen Ebenen notwendig, damit die Organisation effektiv arbeiten und wachsen kann. Sie sind das Schmieröl des Wandels. Gute Firmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Spielräume kreativ zu nutzen wissen. Schlechte sind davon besessen, sie mit Stumpf und Stiel auszurotten.

## 2

### *Hektische Betriebsamkeit*

Stellen Sie sich vor, Sie haben den Auftrag übernommen, einen Film über den Alltag eines außerordentlich erfolgreichen Unternehmens zu drehen. Wie würden Sie die Firma porträtieren? Und vor allem: Wie würden Sie es anstellen, sie erfolgreich *wirken* zu lassen? Vielleicht kommt Ihnen ja als Erstes der Gedanke, den grandiosen Erfolg des Unternehmens durch die unerhört hektische Betriebsamkeit seiner Mitarbeiter zu vermitteln. Wie hätte das Unternehmen, so könnten Sie argumentieren, ohne erhebliche Extra-Anstrengungen der Mitarbeiter so erfolgreich werden können?

Meine Erfahrungen als Berater verschiedener extrem erfolgreicher Unternehmen – Microsoft, Apple, Hewlett-Packard, IBM, Dupont, um nur einige zu nennen – haben mich bisher jedoch keinen Zusammenhang zwischen Betriebsamkeit und Erfolg erkennen lassen. Wirklich erfolgreiche Unternehmen sind mir nie als besonders betriebsam aufgefallen, sondern wirken insgesamt eher gelassen. Sie sind zwar von einer spürbaren Energie erfüllt, aber es ist nicht die angstbehaftete Energie, die wir mit Rückstand und Verzug assoziieren. Die Unternehmen, die ich am meisten bewundere, zeigen – jedenfalls nach außen hin – kaum ein Gefühl von Eile. Sie wirken eher wie eine große Familie, die gemeinsam ein Projekt begonnen hat, dessen Ziel sich nur teilweise darin ausdrückt, etwas zuwege zu bringen; mindestens genauso wichtig ist es, dass alle Beteiligten lernen, wachsen und Spaß an der Arbeit haben.

Arbeit, vor allem Wissensarbeit, kann extrem viel Freude bereiten. Deshalb werden so viele von uns süchtig danach. Wenn Sie eine spürbares Vergnügen an Ihrer Arbeit empfinden und es Ihren Kollegen genauso geht, wenn in Ihrer Firmenkultur Spaß an der Arbeit gern ge-

sehen wird, stehen die Chancen gut, dass Ihr Unternehmen auf dem Weg zum Erfolg ist. Zeichnen Sie Belegschaftsaktien.

### **Betriebsame Mitarbeiter**

Ich vertrete in diesem Buch unter anderem die These, dass die eigentliche Arbeit der Organisation durch extreme Betriebsamkeit Schaden nimmt. In den folgenden Kapiteln werde ich diesen Punkt so detailliert wie möglich belegen und insbesondere die Wirkung eines allzu rührigen Managements erörtern. Zuerst aber möchte ich Ihnen darlegen, wie hektische Betriebsamkeit selbst die Effektivität niedrigrangiger Mitarbeiter beeinträchtigen kann.

Denken Sie zum Beispiel an die Sekretärin. (Sie wissen doch noch, was Sekretärinnen sind? Sie war früher einmal fester Bestandteil des Firmenalltags.) Zu den Aufgaben einer Sekretärin mag es gehören, Unterlagen vorzubereiten, Termine zu vereinbaren, Abläufe zu koordinieren und ganz allgemein dafür zu sorgen, dass der Arbeitstag *eines* Managers glatt verläuft. Sagen wir, der Manager sind Sie, und die Sekretärin heißt Sylvia.

Eine gute Sekretärin ist ein Schatz, wie jeder, der einmal eine gehabt hat, weiß, und Sylvia ist definitiv ein Schatz. Mit Sylvia läuft alles glatter. Wenn Sie außer Haus sind, hält Sylvia das Zepter in der Hand. (Es sieht zwar offiziell nie danach aus, aber wir wollen uns doch nichts vormachen.) Sie koordiniert und verteilt anfallende Arbeit. Wenn sie kündigen würde, würde das Sie und Ihre Organisation um ein paar Monate zurückwerfen. Mindestens.

Plötzlich platzt in dieses friedvolle Szenario ein Berater mit dem Auftrag, Kosten zu senken, der „Umstrukturierungsagent“ der Firma. Wow, sagt er, was ist das? Eine Sekretärin? Und was tut sie gerade? Sagt's und stellt sich mit seiner zuverlässigen Stoppuhr in der Hand neben Sylvias Schreibtisch auf. Er stellt fest, was niemanden überrascht: dass Sylvia nämlich nur 43 Prozent der Zeit beschäftigt ist. Die restliche Zeit über ist sie ... einfach da. Sie ist da, um die Dinge zu erledigen, deren Erledigung für Sie und Ihre Mitarbeiter wichtig ist. Das (unter anderem) ist ja das Tolle an Sylvia: Wenn jemand ihre Hilfe braucht, ist sie fast immer prompt zur Stelle.

Das Gesicht des Beraters verklärt sich zu einem triumphierenden Blick. Wenn Sylvia nur 43 Prozent der Zeit beschäftigt ist, lassen sich

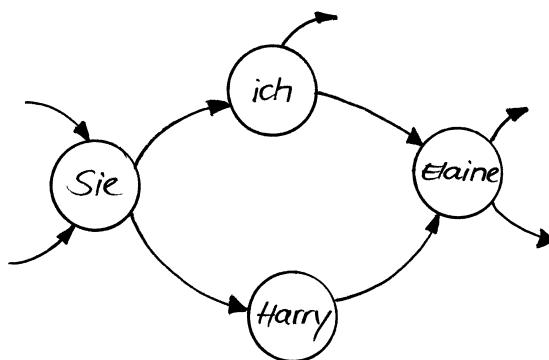
57 Prozent der Kosten einsparen, die sie verursacht. Man braucht Sylvia lediglich in einen „Pool“ zu stecken, wo sie 43 Prozent ihrer Zeit Ihnen widmet und den Rest anderen Leuten. Alternativ dazu könnten Sie sich Sylvia mit einem anderen Manager teilen, der eine Sekretärin nur zu 57 Prozent auslastet. Oder es wird beschlossen, Sylvia gleich ganz abzuschaffen und für die 43 Prozent, für die Sie wirklich jemanden brauchen, eine Aushilfe einzustellen. (Sie dürfen sicher sein, dass der Berater hinterher überprüfen wird, ob Sie *wirklich* so viel Unterstützung benötigen.)

Was für eine Verbesserung! Sylvia ist weg beziehungsweise 57 Prozent ihrer Zeit sind weg, und 57 Prozent der Kosten, die sie dem Unternehmen verursacht, fließen direkt in den Nettogewinn ein. Wahnsinn. Statt einer Mitarbeiterin, die 57 Prozent der Zeit einfach so herumsaß, haben wir jetzt jemanden, der 100 Prozent der Zeit über ausgelastet ist. Das ist echte Effizienz!

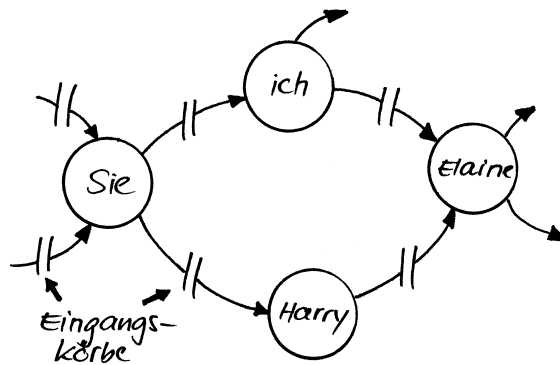
Es gibt dabei nur ein Problem: Natürlich geht die Sekretärin, der ihr Spielraum genommen wurde, bzw. der Anteil an ihr, der Ihnen noch zusteht, nicht so umgehend auf Ihre Bedürfnisse ein, wie Sylvia es früher tat. Diese hocheffiziente Person ist nicht prompt zur Stelle, wenn Sie Ihre Hilfe brauchen; dafür hat sie einfach zu viel Hektik.

### Wie wir zusammenarbeiten

Moderne Organisationen sind riesige Netze miteinander verbundener Aufgaben. Die Knoten dieses Netzes sind Sie und Ihre Mitarbeiter. Die Verbindungen dazwischen sind Arbeitsvorgänge, die gerade erledigt und von einer Person zur nächsten weitergereicht werden.



Aus praktischen Gründen ist es unmöglich, jeden in der Organisation zu einhundert Prozent auszulasten, ohne jedem Mitarbeiter einen gewissen Puffer einzuräumen. Das bedeutet, es gibt auf jedem Schreibtisch einen Eingangskorb, in dem sich die Arbeit stapelt.



Mit genügend Puffer an jedem Schreibtisch lässt sich nun der Arbeitsfluss so organisieren, dass jeder jederzeit beschäftigt ist.

Dieses optimal effiziente System hat eine Nebenwirkung: Die Zeit, die ein Arbeitsvorgang benötigt, um die Organisation zu durchlaufen, muss notwendigerweise steigen. Betrachten Sie es doch einmal aus der Perspektive der zu erledigenden Arbeit: Die Zeit, die sie braucht, um das gesamte Netz zu passieren, erhöht sich mit jeder Zwangspause in einem der Eingangskörbe. Wären die Bearbeiter dagegen verfügbar, sobald die Arbeit ihren Schreibtisch erreicht, gäbe es keine Wartezeit, und die Gesamtdurchlaufzeit würde sich verkürzen. Aber Verfügbarkeit impliziert zumindest eine gewisse Ineffizienz und damit genau das, was unser Effizienzprogramm der Organisation ausgetrieben hat.

Wer also seine Mitarbeiter in dem Sinn effektiv einsetzt, dass er ihrem Arbeitstag jeglichen Spielraum nimmt, muss als Nebenkosten längere Antwortzeiten und damit eine Entschleunigung der Organisation in Kauf nehmen. Das ist kein besonders glücklicher Tausch. Bill Gates brachte es als Zeuge in einer der ersten Anhörungen des Microsoft-Prozesses auf den Punkt: „In der Vergangenheit konnten nur die Fittesten überleben. Heute werden nur die Schnellsten überleben.“



Es ist möglich, eine Organisation effizienter zu machen, ohne sie besser zu machen: Das geschieht, wenn Sie Spielräume verbannen. Es ist aber auch möglich, die Effizienz einer Organisation etwas zurückzufahren und dabei enorme Verbesserungen zu erzielen: Sie müssen ihr dafür nur wieder die Spielräume zugestehen, die sie braucht, um durchzuatmen, sich neu zu erfinden und notwendige Veränderungen durchzuführen.