

Wachstumsfaktoren

Die besten Tricks der Wachstumsverhinderer

Nicht selten stehen Unternehmenslenker Veränderungen und Wachstumsinitiativen skeptisch gegenüber, oder sie blockieren diese sogar. Dieser Beitrag beschreibt die wirkungsvollsten Manöver, Wachstum zu verhindern – und wie man ihnen begegnen kann.

› Prof. Dr. Guido Quelle

Fragt man Unternehmenslenker, wie offen sie Veränderungen gegenüberstehen, erhält man, unabhängig davon, ob es sich um angestellte Manager, also Geschäftsführer oder Vorstände, oder um Unternehmensinhaber handelt, ebenso unabhängig davon, ob es Damen oder Herren sind und weiterhin unabhängig davon, ob es sich um ein börsennotiertes Unternehmen oder ein mittelständisches Unternehmen in Familienhand handelt, immer die gleiche Antwort: Veränderungen seien notwendig und man stehe diesen selbstverständlich offen gegenüber. Nicht nur das, man befürworte sogar ausdrücklich, wenn die Veränderungen auch von innen begonnen würden. Mehr noch: Ohne Veränderungen gäbe es ja nur Stillstand, was wiederum toxisch für die Unternehmensentwicklung wäre.

Interne Hürden

So weit, so gut. Dies ist die sozial erwünschte Antwort. Wie aber ist es dann zu erklären, dass so viele Veränderungsprojekte und insbesondere so viele Wachstumsinitiativen scheitern oder nie den Weg aus der Planungsphase in die Realisierung finden? Hier erscheint doch eine nennenswerte Kluft. Die Antwort auf diese Frage ist relativ einfach: Weil es sich

vielfach um Lippenbekenntnisse handelt. Es ist mitnichten so, dass alle Unternehmenslenker aller Unternehmensgrößen Veränderungen befürworten. Es ist mitnichten der Fall, dass Wachstumsinitiativen hinreichende Wertschätzung erfahren. Und es ist schon gar nicht überall opportun, dass die Mitarbeiter Veränderungen «bottom up» initiieren.

Es sind in der Regel nicht die äusseren Umstände, nicht der Wettbewerb, der Kunde, das Wetter, die dafür sorgen, dass Wachstums- und andere Veränderungs-

initiativen scheitern oder gar nicht erst zur Umsetzung gelangen. Die Hürden dafür werden intern aufgestellt und dies – das macht es nicht unbedingt besser – mitunter wissentlich, in voller Absicht und in Kenntnis der Tragweite des Handelns. Natürlich ist dies nicht offensichtlich und es wird meist unter dem Deckmantel gehandelt, dass man in bester Absicht handle. Vielfach ist in Unternehmen aber ein Muster erkennbar, das aus einer Mischung aus Ego, Neid und Machtgier gespeist wird, und das regelhaft angewendet wird, um Initiativen zu torpedieren, die aus externer Sicht sinnvollerweise weitergeführt hätten werden sollen.



kurz & bündig

- › Viele Veränderungsprojekte kommen nicht über die Planungsphase hinaus, weil sie blockiert werden.
- › Alles zur «Chefsache» zu deklarieren, fördert die Unselbstständigkeit der Organisation.
- › Unliebsame Vorhaben einfach im Sande verlaufen zu lassen, ist eine der wirkungsvollsten Strategien der Wachstumsverhinderer.
- › Wachstumstreiber müssen geschlossen auftreten und auch kleine Erfolge loben.

Chancen durch Transparenz

Es soll in diesem Beitrag nicht der Eindruck erweckt werden, der Autor wolle dem Fatalismus zum Munde reden, frei nach dem Motto: Überall ist Schlechtes, eigentlich lohnt es sich gar nicht, eine Wachstumsinitiative zu beginnen und überhaupt müsse man jedem misstrauen. Das Gegenteil ist der Fall: In diesem Beitrag sollen wirksame Wachstumsverhinderungsstrategien aufgezeigt werden, die ihre Wirkung in aller Regel nicht verfehlen, um denen, die gesundes, nachhalti-



ges Wachstum wirklich vorantreiben wollen, eine Chance zu geben, sich zu wappnen und idealerweise Gegenmassnahmen zu ergreifen.

Sei es unter Kollegen im Aufsichts-, Verwaltungs- oder Beirat, sei es im Vorstands- oder Geschäftsführungsgremium oder sei es in der Linie: Es geht darum, eine kritische Masse von Veränderungsbefürwortern zusammenzubekommen, denen der Erfolg des Unternehmens ein Anliegen ist, die sich für die Sache und nicht zur Befriedigung des Egos einsetzen und die den Wachstumsverhinderern, wie wir sie einmal nennen wollen, systematisch das Fürchten lehren.

Die grössten Blockaden

Wirft man einen Blick auf die wirkungsvollsten Wachstumsverhinderungsstrategien, treten folgende fünf besonders deutlich hervor:

- › Die Chefsache ausrufen
- › «Effektiv» absichern
- › Politik betreiben
- › Nebelkerzen werfen
- › Erfolge infrage stellen

Die Chefsache ausrufen

Eines sei unmissverständlich vorab gesagt: Manche Dinge sind Chefsache. Auch Wachstum ist in erster Linie Chefsache, und manche Themen gehören einfach in

die Etage der Unternehmensführung. Aber – und dies ist ein grosses «Aber»: Nicht alles ist Chefsache. Deutlicher noch: Nicht alles darf zur Chefsache erklärt werden. Denn übertreibt man die «Chefsache», wird die Organisation zur Unselbstständigkeit erzogen – was manche Wachstumsverhinderer billigend in Kauf nehmen.

Ein Wachstumsverhinderer, der sich einer unbequemen Wachstumsinitiative entledigen will und der die entsprechende hierarchische Position innehat, kann die «Chefkarte» ausgezeichnet spielen, um das unliebsame Projekt oder Vorhaben vorzeitig zu stoppen. Er erklärt einfach, die Angelegenheit sei so wichtig, dass er sich als Chef selbst darum kümmern werde. Was sich gut anhört, birgt eine zunächst unsichtbare Gefahr, die darin besteht, dass das Vorhaben schlicht verschleppt wird. Menschen, die diese Taktik besonders beherrschen, ziehen das Vorhaben zunächst an sich, um dann bei den operativ Verantwortlichen massiv auf das Tempo zu drücken. Sie stellen viele neue Leitplanken und Regeln auf, die man sich in der Regel nicht sämtlich merken, geschweige denn umsetzen kann, was dazu führt, dass man die Ziele verfehlt und/oder sich falsch verhält. Ist das Chaos erst einmal unübersehbar, geben die Wachstumsverhinderer das an sich gerissene Thema wieder an die ur-

◀ Wachstums- und andere Veränderungsinitiativen scheitern in der Regel nicht an äusseren Umständen. Die Hürden werden intern aufgestellt.

sprüngliche Führung zurück, die in der Regel keine Chance mehr hat, eine Rettung zu vollziehen. Am Ende des Tages fragt der Chef süffisant, warum denn noch keine Resultate sichtbar seien, schliesslich habe er sich doch persönlich gekümmert und – das sollte doch wohl klar sein – man könne doch nicht verlangen, dass er sich um alles selbst kümmere.

Wie kann dieser Strategie begegnet werden? Ideal ist es, wenn sich die «Chefsachenstrategie» bereits am Horizont abzeichnet. Dann können die für die Initiative Verantwortlichen sich rüsten. Ist die «Chefsache» bereits ausgerufen, hilft es mitunter, Teile Stück für Stück wieder zu übernehmen, alles unter dem Vorwand, dass es sich ja nur um Teile handle und der «Chef» sich schliesslich nicht um alles kümmern müsse, Chefsache hin oder her. Man schlage den Verhinderer also mit seinen eigenen Waffen.

«Effektiv» absichern

Die Absicherungsstrategie ist ausgezeichnet geeignet, um unliebsame Vorhaben im Sande verlaufen zu lassen und das auch noch unter der Billigung dritter Autoritäten. Insbesondere in der heutigen Zeit, wo die Übernahme von Risiko nicht mehr zu den grössten Tugenden gezählt wird – was ein Fehler ist –, ist die «effektive» Absicherung auf dem aufsteigenden Ast. Ein Wachstumsverhinderer, der ein Vorhaben, das sich noch in der Planung befindet, verzögern möchte, bringt dazu einfach die Idee ein, eine Machbarkeitsstudie zu erstellen. Mehr noch, man müsse, um sicher zu sein, sogar zwei unabhängige Quellen zu Rate ziehen. Schliesslich sei das Vorhaben so bedeutsam, wird der Wachstumsverhinderer argumentieren, dass man sicher sein müsse, das Richtige zu tun und nicht mit Scheuklappen ins Verderben zu laufen. Der

Wachstumsverhinderer wird dafür Sorge tragen, dass zwei Studien entstehen, die ein konträres Ergebnis liefern. Das Patt ist ernüchternd.

Eine Alternative für bereits in der Realisierung befindliche Vorhaben ist, möglichst viele Externe einzubeziehen, auch hier idealerweise mit unterschiedlichen Ansätzen. Wird dieses im Sinne des Wachstumsverhinderers «gut» gehandhabt, werden sich die Berater untereinander beharken, über Methoden, Kompetenzen und Verfahren streiten und dafür Sorge tragen, dass das Unternehmen sich mit Formalia und nicht mit Inhalten beschäftigt. Wenn es nicht opportun erscheint, Externe einzubeziehen, bleibt immer noch die Chance, wichtige Themen immer wieder auf die Agenda zu nehmen, nach dem Motto «wir brauchen mehr Details, um hier eine Entscheidung treffen zu können.» Diese Zermürbungsstrategie kann ganz ohne externe Hilfe geschehen.

Abhilfe gegen die «effektive» Absicherung kann geschehen, indem die Wachstumstreiber im Unternehmen einen Termin setzen, zu dem ein Vorhaben auf jeden Fall gestartet werden wird, unabhängig davon, ob bereits absolute Sicherheit besteht, oder nicht, denn absolute Sicherheit kann in Wachstumsprojekten ohnehin nie entstehen.

Politik betreiben

Politische Spiele treten insbesondere auf Top-Management-Ebene in der Unternehmensführung oder zwischen Verwal-

tungs- oder Beirat und Unternehmensführung auf. Nicht selten berichten Vorstände und Geschäftsführer grösserer Unternehmen davon, dass ein wesentlicher Teil ihrer Arbeitszeit darauf ausgerichtet ist, ihre eigene Position zu sichern, weil permanent irgendjemand an ihrem Stuhl sägt. Ist die Prozentzahl der diesbezüglichen Beschwerden im Mittelstand auch geringer, kann auch hier das Verfahren der politischen Spiele beobachtet werden.

Wachstumsverhinderer werden dazu stets direkt auf das Vorhaben oder die verantwortliche Person abzielen, natürlich wiederum stets im besten Sinne. Passiv-aggressives Verhalten ist diesbezüglich sehr beliebt. Beispiele dazu:

- › «Das ist grundsätzlich ein ausgezeichnete Gedanke. Hat der Wettbewerber das nicht auch im vergangenen Jahr begonnen?»
- › «Das befürworte ich grundsätzlich ausdrücklich.» (Kunstpause). «Ich möchte allerdings betonen – und das auch zu Protokoll geben, dass ...»
- › «Herr Müller ist ja wirklich sehr agil in dieser Hinsicht. Nun ist er allerdings noch recht neu bei uns und er kommt vom Wettbewerb. Sind wir sicher, dass er wirklich integer ist?»

Sich gegen politische Spiele zu wappnen, ist relativ schwierig, nicht zuletzt deswegen, weil sie sich meist der Sichtbarkeit in der unternehmensinternen Öffentlichkeit entziehen. Besteht aber die Gefahr, dass Politik betrieben wird, sind die Wachstumsbefürworter gut beraten, Fak-

ten zu schaffen, die nicht mehr wegdiskutiert werden können.

Nebelkerzen werfen

Das sinnbildliche Werfen von Nebelkerzen kommt Wachstumsverhinderern sehr gelegen, um Verwirrung im Nebel zu stiften und einen Gegenstand bei der Gelegenheit gänzlich verschwinden zu lassen. Dazu muss die Kunst beherrscht werden, selektiv mit Informationen umzugehen. Man informiert zu früh, zu spät, zu gering und dies an unterschiedliche Adressen. Äusserst wirksam ist es auch, zu viele Informationen zu liefern, ohne die Wichtigkeit der Informationen zu kennzeichnen, so dass sich die Adressaten, deren Anzahl ein bedachter Wachstumsverhinderer auch bewusst gross wählt, sich zunächst einmal durch ein grosses Informationsdickicht arbeiten muss, was ein Wettkampf gegen die Zeit ist. Im Übrigen ist dies eine Strategie, die viele Rechtsanwälte ausgezeichnet beherrschen.

Auch die Entdeckung alter Regeln und Zusammenhänge, die zwar keine Relevanz für das Thema haben, aber die auch niemand der Angesprochenen mehr kennt, ist eine der beliebteren Vorgehensweisen, die Nebel erzeugt: «Wir hatten doch damals – wann war das noch? – einmal einen ähnlichen Sachzusammenhang, mögen Sie nicht zunächst einmal danach suchen?»

Auf der Entscheidungsebene wechselt bei der Strategie der Nebelkerzen das entschiedene «Vielleicht» mit einem aussagekräftigen und salbungsvoll vorgetragenen «Sowohl-als-auch». Die Kür in der Nebelkerzenstrategie ist das Wechseln von Prioritäten oder Spielregeln im laufenden Spiel, was für zusätzliche Unruhe, Unsicherheit, Rückfragen und Verzögerung sorgt.

Sorgsam geworfen, können Nebelkerzen dafür sorgen, dass der eigentliche Gegenstand, um den es einmal ging, überhaupt nicht mehr auffindbar ist. Abhilfe schafft hier einzig das Prinzip der Schriftlichkeit, das dafür Sorge trägt, dass getroffene Ver-



Literatur



«Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben»

Guido Quelle
Gabler-Verlag, Wiesbaden, 240 Seiten
CHF 53,50, € 39,95
ISBN 978-3-8349-2981-5

abredungen akkurat dokumentiert und gegengezeichnet werden. Ist dies umständlich? Jawohl, aber allemal sinnvoller, als ein eigentlich sinnvolles Vorhaben im Nebel verschwinden zu lassen.

Erfolge infrage stellen

Abschliessend sei noch eine besonders perfide Variante betont, die ausschliesslich auf das Diskreditieren des Erreichten abzielt und die dann greift, wenn Wachstumsverhinderer ihr eigentliches Ziel, nämlich eine Initiative zu verhindern, nicht erreicht haben: Es werden nachweislich gute Erfolge infrage gestellt. Hier sind drei Beispiele:

- » «Das ist für den Anfang ein ganz netter Achtungserfolg. Wir wollen einmal sehen, wie sich dies in zwei Jahren darstellt.»
- » «Jetzt haben Sie so viele Neukunden gewonnen, wie wollen Sie die denn vertriebsseitig alle betreuen?»
- » «Dieses übertriebene Wachstum sollen wir mit unserer Logistik und unserer IT

dauerhaft stemmen? Können Sie mir erklären, wie Sie sich das vorstellen?»

Die Gegenstrategie beginnt bei den ersten Erfolgen: Jeder noch so geringe Erfolg muss an die unternehmensinterne Öffentlichkeit gelangen. Wachstumsbefürworter müssen demonstrativ geschlossen auftreten und den Erfolg loben. Treten Probleme auf, ist es wichtig, dass die Lösungskompetenz des Unternehmens besonders hervorgehoben wird. Nur dann können die mahnenden Stimmen zur Ordnung gerufen werden.

Es gibt noch eine ganze Reihe weiterer «wirksamer» Wachstumsverhinderungsstrategien. Ihnen allen ist gemein, dass man ihnen begegnen kann und muss, will man das Wachstum im Unternehmen voranbringen. Die Ultima Ratio ist, sich von systematisch agierenden Wachstumsverhinderern zu trennen, und zwar lieber früher als später. Das «Prinzip Hoffnung» schlägt hier fehl. ««



Porträt



Professor Dr. Guido Quelle
Berater

Professor Dr. Guido Quelle ist als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Als geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung in Dortmund hat Quelle bisher mehr als 120 Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Als Honorarprofessor lehrt Quelle an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm/Westfalen. Er ist Autor und Herausgeber von mehr als 100 Fachartikeln und acht Büchern.

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Bisher wurden über 350 Strategie- und Organisationsprojekte betreut. Zu den mehr als 120 Klienten gehören sowohl grosse, börsennotierte als auch zahlreiche mittelständische Unternehmen.



Kontakt

guido.quelle@mandat.de
www.mandat.de



Mitarbeiterbefragungen auf der Basis des EFQM Excellence Modells

Mitarbeiterbefragungen bieten wertvolle Grundlagen zur Verbesserung der Führungskompetenz und zur systematischen Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung.

Die Befragung des Swiss Excellence Forum basiert vollumfänglich auf dem EFQM Excellence Modell und liefert fundierte Aussagen zur Mitarbeiterzufriedenheit.



Nutzen Sie unsere langjährige Erfahrung und die Möglichkeit zum Benchmarking.

SWISS EXCELLENCE FORUM
TELEFON 041 417 10 16
WWW.SWISS-EXCELLENCE-FORUM.CH