



Wenn wieder einmal geschäftlich moralische Appelle angesagt sind, wird meist die Seefahrt bemüht. Vom Sitzen aller in einem Boot ist die Rede, vom klaren Kurs, von den Felsen in der Brandung und der schweren See der Konjunktur, das Steuer oder Ruder müsse man in der Hand halten ... und vieles mehr. Bis sich Geschichte wiederholt.

Wir sinken alle im gleichen Boot

Von HANS-GEORG WENKE

Und die wiederholte sich diesmal live und in Farbe: Ein als unsinkbar und sicher, solide und modern eingeschätztes Schiff, ein Kapitän und eine Reederei versagten auf der ganzen Linie. Von diesem Desaster können Unternehmer, Manager, Unternehmen und überhaupt alle lernen. Vor allem aber sollten wir uns nicht darüber aufregen. Es passiert jeden Tag tausendfach. Leider auch mit Toten und lebenslang an Fröhlichkeit und Fortkommen Behinderten. Was mit und auf der Costa Concordia geschah, geschieht in der Wirtschaft laufend. Havarien sind an der Tagesordnung und die Geschehnisse spiegeln das Dilemma vor allem grosser Unternehmen wider.

GRÖSSE SCHWIMMT Wären «grosse Pötte» eher unsinkbar als kleine, müsste es ja umgekehrt sein. Dann müssten kleine Yachten, Sport- und Freizeitboote «Ozeanriesen» im Schlepptau haben, für den Fall der Fälle. Es ist aber umgekehrt. Die Stahlkolosse, schwimmende Städte, haben kleine wendige Boote dabei, die im Notfall und bei rauer See das Überleben sichern sollen. Menschen neigen, seit sie immer mehr die Technik und Organisation in den Griff bekommen, zu Gigantismus. Heute trauen wir Gigantischem auch Gigantisches zu, vor allem in puncto Unverwundbarkeit. Vom kleinen David und dem Riesen Goliath ist im Sinnbild oft die Rede. Dieses Bud-Spencer-Syndrom hat längst in der Wirtschaft Einzug gehalten: Konzerne halten sich für unangreifbar, weswegen sie bis zum Erbrechen die dämliche Formel von der «Number One», die man zu sein vorgibt, täglich hinausposaunen.

Die Costa Concordia gehörte zu dieser «Königin der Meere»-Klasse, dem Number-One-Zirkus. Wie die Titanic. Beide sanken, weil ein vergleichsweise kleiner Eisberg beziehungsweise Felsen die Schiffe dort traf, wo aller Schein vom Gigantismus buchstäblich zertrümmert wird: an der lächerlich dünnen Bordwand von nur ganz wenigen Zentimetern.

Vergleichsweise sind Grossunternehmen durch kleine und zunächst unbedeutende Trends oder Unternehmen «zu knacken». Wer hätte gedacht, dass «spinnerte Ideen» von Jugendlichen binnen Rekordzeit Imperien schaffen, die an der Börse mehr wert sind als Weltfirmen. Beispiel: Google vs. IBM. Oder Adobe, mit ein paar Mann gestartet, hat inzwischen eine ganze Branche leer gefegt. Je grösser das Unternehmen, desto eklatanter der Fehler bei der Einschätzung der Gefahr, in voller Fahrt (im Core Business) «gerammt» zu werden.

SICHERHEIT DURCH ERFOLG Es gibt, ob in Regierungen oder Armeen, Firmen oder auf Schiffen, kaum Kommandanten, die nicht irgendwann durch den eigenen Erfolg (wenn er denn eine gewisse Weile anhielt) die Gefahren weit über- und ihr eigenes Können hemmungslos überschätzen. Das hat nichts mit der Branche oder Grösse eines Unternehmens zu tun.

Auch Inhaber von Handwerksbetrieben verlieren ebenso wie Top-Manager von Konzernen und Politiker schnell den Kontakt zur Realität. Es ist manchmal erschreckend, das von aussen mitzuerleben. Vor allem für die Mitarbeiter. Ein bis dato «ganz vernünftiger Kerl» oder eine «patente Frau» werden plötzlich überheblich, arrogant und egozentrisch, sind Rat und Warnungen kaum zugänglich (halten solch vorsorgliche Menschen nicht selten in Bausch und Bogen für Bremser, unmotiviert und ungeeignet), überschätzen ihre Wirkung nach aussen ebenso wie ihr Können in einem Mass, das Stoff für Tragödien ist (von denen es über das Thema genügend in TV, Literatur usw. gibt).

IL CAPITANO der Concordia war schon einige Male dicht an der Küste Giglios vorbeigefahren, ohne Pannen. Er wusste, sagte er selbst, um die Wassertiefen und hatte selbstredend «alles im Griff». Ein Kapitän, der von sich behauptet, jeden Meter Meeresboden zu kennen, muss man den nicht stante pedes in die Irrenanstalt verfrachten?

Besser nicht, dann wäre auch ein Grossteil der heutigen Führungskräfte reif für die Anstalt. Sie schwadronieren das Blaue vom Himmel herunter: pah, sie kennen den Markt bestens. Und jede Feinheit sei ihnen vertraut. Die Kunden, ja, wer sollte sie besser kennen als der CEO, der capitano emendatus ordinare, der fehlerfreie Befehlsgeber. Und so neigen sie dazu, auf Risiko zu gehen, weil das den Kick erhöht, sich als Held zu fühlen. Von den Plänen abzuweichen in einer Masse, wie sie es nie und nimmer ihren Nachrangigen gestatten würden. Das Sprichwort weiss es schon lange: Erfolg macht blind. Keiner kümmert sich drum. Ganz im Gegenteil. Man legt immer noch einen Zacken zu. So lange, bis es kracht.

AUF JEDEM SCHIFF, DAS DAMPFT UND SEGELT ... Hierarchische Strukturen waren zu einer Zeit, da Kommunikation maximal aus lautem Rufen bestand, sicherlich von Vorteil. Knappe Befehle, jeder auf seinem Posten mit fest zugewiesener Aufgabe, Widerspruch nicht erlaubt.

Es verbietet sich darüber zu spekulieren, ob ein Unglück oder dessen Folgen anders oder weniger schwerwiegend verlaufen wäre, hätten andere mehr Entscheidungsbefugnis gehabt. Aber eins steht fest: Solche Befehle von oben nach unten haben schon oft Menschenleben gekostet (und zwar nicht wenige) und verzichten auf das, was es früher vielleicht weniger, heute aber «zu Hauf» gibt: Sachverstand im Detail und für spezifische Situationen.

Es ist doch Wahnsinn, dass einige wenige Menschen über das Schicksal von Tausenden, letztendlich sogar Millionen oder Milliarden Menschen entscheiden können und diese Strukturen auch noch «rechters» sind. Ob ein Schiff auf Wunsch eines einzelnen Durchgeknallten in Spuckweite an Land vorbeirauscht, ein Politiker ein ganzes Land in Bedrängnis bringt oder eine einzelne Bank globale Vermögen verzoockt: Unsere Führungs- und Leitungsstrukturen stimmen nicht mehr mit der Realität überein.

Es ist nicht die Frage, ob das Unglücksschiff, wäre es von einer Fachcrew gelenkt worden, den Felsen nicht berührt hätte. Es ist die grundsätzliche Frage, ob eine Mannschaft es hinnehmen muss, dass der Kapitän sie wissenschaftlich-willentlich in erhöhte Gefahr bringt (nur aus Spass), ohne dass die Offiziere den Idioten in Handschellen legen könnten.

Täte man das in Unternehmen, kein Chef liefere mehr frei herum. Die Frage daher: Haben alle diese Freiheit verdient? Wenn Unternehmen, die einst Ruf und Rang hatten, und mit ihnen tausende Mitarbeiter, zehntausende Menschen, die vom Wirken des Unternehmens lebten, von einzelnen Sturköpfen und Ignoranten voll vor die Wand gefahren werden können – das soll unabwendbar sein? Man wird bestraft, wenn man eine unbefahrene Strasse schräg überquert. Wenn wegen der Dummheit eines tattrigen Aufsichtsrates und seiner Weigerung, Änderungen herbeizuführen, Konkurse ausgelöst werden: Jou, das ist unternehmerische Freiheit. Hallo???

ZU SPÄT REAGIERT Dreiviertel und mehr aller Unglücke mit Fahrzeugen aller Art, in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geschehen, weil zu spät reagiert wird. Jeder Fahrschüler lernt es, jeder Fahrpraktiker ignoriert es. Tödl-



Bilder von der untergegangenen «Costa Concordia» haben wir in ausreichenden Mengen gesehen. Das tragische Unglück ist ja auch nur der Aufhänger für diesen Beitrag, da das tragische Schiffsun- glück fast zeitgleich datiert mit der Insolvenz von Kodak und der Zer- schlagung von manroland.

che Karambolagen auf der Autobahn: viel zu schnell gefahren, viel zu zag- haft gebremst. Schiffe, die auf Küsten zufahren: viel zu spät ins Tiefe gewen- det. Etablierte Konzerne auf verkrusteten Märkten: viel zu lange beim «Core Business» geblieben.

«Platzhirsche» neigen zur Unbeweglichkeit. Oder auch: je monopolistischer ein Markt besetzt und beansprucht wird, desto grösser ist die Gefahr, daran zu scheitern. Aus einem einfachen Grund: Man kümmert sich nicht um das andere, weiter wegliegende, ist sich seiner Sache sicher und bekommt nicht mit, wenn etwas heranwächst, was einen selbst obsolet machen könnte. Will man dann aufholen, haben die anderen einen unaufholbaren Vorsprung. Man trifft erst Vorbereitungen, wenn andere längst in voller Fahrt sind.

FLICKWERK STATT AUSTAUSCH Speziell in Europa ist eine Mentalität ver- breitet, die auf manchen Gebieten sinnvoll ist, auf anderen nicht. Die des «Es tut's ja noch». Wenn ein Auto eine Beule hat, ja, wirft man es dann gleich weg? Meist kommen dann Hammer und Spachtel zum Einsatz. Ein Original- Ersatzteil wäre zu teuer. Aber beim Flugzeug: Ich flöge nicht so gerne mit einem Vogel, dessen Teile von Mechanikern just gerade geklopft wurden. Da wäre mir ein Teiletasch doch lieber.

In Firmen geht das meist nicht, weil sie viel zu wenig modular aufgebaut sind. Es kann ja sein, dass man relativ schnell eine Produktreihe, eine Markt- aufteilung oder Vertriebskanäle ändern kann. Aber!!! – mit drei grossen Aus- rufezeichen – meist ist die Vertriebsmannschaft dafür nicht geeignet. Also bleibt es erst einmal bei minimalen Veränderungen. Und Ähnliches mehr.

Üblicherweise sind Firmen, je grösser sie sind, ein Konglomerat von einzel- nen funktionalen Abteilungen, die eigentlich überhaupt nichts miteinander zu tun haben. Inzwischen hat man Kantine und Wachdienst «ausgesourct», vergibt den Reinigungs-Auftrag an Fachfirmen und lässt sich Halbteile kom- men – ob nach Standard oder eigenen Vorgaben.

Warum aber müssen Buchhaltung und Vertrieb zu einem Metall-Herstel- lungsbetrieb gehören? Können Service und Versand nicht von Externen ge- leistet werden? Das Argument, die seien nicht motiviert, ist das lächerlich- ste von allen. In nicht wenigen Unternehmen haben mehr als 90% der Beleg- schaft ohnehin längst innerlich gekündigt. Firmen, die sich um Jobs immer wieder neu bewerben müssen, sind viel intensiver bei der Sache, weil es ihr Verdienst ist. Und als Beauftragender hat man sogar mehr «Druckmittel» (im positiven Sinne gewertet) als gegenüber der fest angestellten Belegschaft.

Doch das gefällt dann dem Vorstand nicht: Dicke Dienstautos gibt es erst ab 10.000 Beschäftigten, oder? Also ist man wieder da, wo das Übel schon be- gann: bei der schieren Grösse, die sich nicht vernünftig reparieren lässt, die man nicht modular umbauen kann und die untergeht, wenn es kritisch wird.

NUR EINE KLEINE STÖRUNG Ein Schiff versinkt, der Kapitän funkt an die Hafenbehörde: «Wir haben einen Kurzschluss». Beim Kapitän waren die Sicherungen durchgebrannt! Und Menschen starben dafür, litten und wer- den zeitlebens von Alpträumen verfolgt.

Moralisch unterste Kategorie! Kunden werden betrogen, Gefährdete noch grösserer Gefahr ausgesetzt. Wie auf dem Schiff, so in der Wirtschaft, Politik, Gesellschaft. Und dann lesen wir, unisono, durchgängig, hundsotzig-zynisch immer wieder diesen verlogenen Satz: «Bei uns stehen die Menschen im Mittelpunkt.»

Kotzen kann man nicht nur auf rauer See, man kann es auch in und über die Wirtschaft, Politik und Teile der Gesellschaft. Das Schlimme nur: In vielen Unternehmen wissen die Mitarbeiter, wie schlecht es um die Zukunft steht und das keiner, der es könnte, wirklich etwas unternimmt. Sie leiden darun- ter «wie geprügelte Hunde». Sie werden zu immer absurderen Leistungsstei- gerungen gezwungen, die sie kaum noch schultern können, ohne daran zu zerbrechen: vom Nervenkollaps bis zum Burnout, vom Alkoholismus bis zum Suizid: Alles ist drin, alles geschieht – gesprochen wird offen darüber nie. Wie viele Herzinfarkte und Früh-Verrentungen auf das Konto «Ich habe den Wahnsinn nicht überlebt» gehen, lässt sich statistisch nicht beweisen. Wohl aber der Logik nach.

Wie bei dem Schiff, wo der Kapitän von Land aus zusah, wie auf dem Schiff Leute starben, genehmigen sich Vorstände Abfindungen, die dem Sozialplan und der Konkursmasse – mit «armen Schluckern» als Gläubigern – fehlen. Und. Und. Und. Die täglichen Katastrophen in der Wirtschaft: Als hätte Hol- lywood einen Film gedreht und nach einer Metapher gesucht: «Titanic II» als Beweis, dass die Menschheit dumm genug war, «Titanic I» nicht verstanden zu haben.

«Concordia» heisst Eintracht. Wollen wir uns einig sein, dass sich Grundsätz- liches ändern muss, damit Grässliches weniger oft passiert?





NUR WER LIEST, WIRD KLÜGER.

Kompetente Journalisten und Journalistinnen schreiben für Sie in Schweizer Zeitungen und Zeitschriften über Aktualitäten und ihre Hintergründe. Damit Sie besser informiert sind und sich eine eigene Meinung bilden können. Bestellen Sie jetzt per Mausclick ein Probeabo Ihrer gewünschten Zeitung oder Zeitschrift auf www.presseabo.ch und mit etwas Glück gewinnen Sie Einkaufsgutscheine von Coop City im Gesamtwert von CHF 100'000.-. **Ihre Schweizer Zeitungen und Zeitschriften.**



SCHWEIZER MEDIEN
MÉDIAS SUISSES | STAMPA SVIZZERA | SWISS MEDIA