



Von Edwin E. »Mike« Egli

Facts vs. Fiction

Dichtung und Wahrheit im Management

ESSAY

Einer mittlerweile lieben Gewohnheit folgend habe ich mich kürzlich wieder einmal auf ein

Schiff begeben und bin unter Segeln über eines der großen Weltmeere gefahren. Kaum ist die Küste aus den Augen, so erfolgt jeweils der Quantensprung zurück aus unserer großen Kommunikationsgesellschaft ins pure Einfach-nur-Sein. Kein Telefon klingelt, keine Mail trifft ein, keine Nachrichten aus aller Welt verdüstern den Horizont, Zeitungen gibt es nicht. Einfach Funkstille, nur Position und Wetter kommen über den Satelliten. Länge und Breite, Hoch und Tief, what else?

So etwa vom zweiten Tag an geschieht es dann. Ich werde auf mich selbst zurückgeführt. Die gewaltige Natur ringsum lässt mich und meine Sorgen und Befürchtungen sehr klein erscheinen. Es ist ein innerlicher Reinigungsvorgang, der da abläuft. Es beginnt mit einem anfänglich fast schmerzhaften Abnabeln vom gewohnten Umgang mit der Zeit.

Etwas zu Ende denken

Haben Sie schon einmal gezählt, wie oft Sie während eines Tages auf die Uhr schauen? Vom dritten Tag an leidet die Uhr am Handgelenk unter zunehmender Interesselosigkeit. Der Sonnenstand genügt. Was zu tun und zu lassen ist im Tagwerk, folgt auch keiner Agenda mehr. Das Handeln ist situativ, dem Bedarf und nicht dem Ritual folgend. Und so hat man viel Zeit, wo man sonst gar keine hat. Unter anderem nützlich beim Denken. Etwas zu Ende durchdenken. Das kennen wir doch eigentlich gar nicht mehr, weil alles so in agendierte Zeitkapseln fraktioniert ist, dass das Ende des Einen schon mit dem Beginn des Nächsten kollidiert. Mit dieser Zeitreserve habe ich denn auf dem Boot über einiges nachdenken können. Dabei ist mir Hans-Georg Wenke mit seinem Verständnis von Risiko in der Wirtschaftsgesellschaft in den Sinn gekommen. Er sieht als eines der primären Gefahrenpotentiale unseren Umgang mit der Wahrheit an.



Und da liegt er natürlich goldrichtig. Denn beim zeitunabhängigen Nachdenken bin ich auch zu ein paar Konklusionen gelangt. Da ist beispielsweise die Frage nach der Legitimation der Lehre im Bereich der Unternehmensführung. Sind wir hier nicht auf bestem Wege von der Wahrheit zur Dichtung, von facts to fiction?

Zahlen als der Nabel der Welt?

Ich denke dabei darüber nach, wie denn ein Wirtschaftsunternehmen wahrgenommen wird. Was ist für uns die Firma – was heißt uns? Schon da beginnt das Problem. Heißt »uns« nun »ich«, der individuelle Außenstehende, oder ein Kol-

lektiv aus solchen, oder der Besitzer, Mitbesitzer, der Manager, der Mitarbeiter, der Journalist, der Banker? Die endgültige Aufzählung ist hiermit keinesfalls beendet. Und alle der Genannten haben ein Bild, eine Vorstellung. Wenn wir dann hinterfragen, wie ein solches Bild zustande kommt – machen Sie doch die Nagelprobe mit sich selbst – so werden wir rasch erkennen, dass der Nabel dieser Welt die Zahlen sind. Wir malen Visionen und glauben in Zahlen. Ich wage zu behaupten: der Not gehorchend, nicht dem eignen Triebe. Weil wir im Strom schwimmen und zu wenig Zeit haben, uns einmal am Ufer auszuruhen. Täten wir das nämlich, dann könnten wir uns ja die Frage stellen, ob denn das

denn, er hätte noch nie eine Statistik erstellt. Der Name des Mannes, der gesagt hat, man solle nur den selber gefälschten Zahlen Glauben schenken, ist mir entfallen. [Anm. d. Red.: Natürlich weiß der Autor, wem dieses Bonmot nachgesagt wird, obwohl er es – wissenschaftlich bewiesen – nie gesagt hat: Sir Winston Churchill.] Aber recht hat der Spruch. Zahlen sind korrumpierbar.

Lügen hat System

Ich gebe Ihnen zur Erläuterung ein Beispiel, das ich mitzuverfolgen das zweifelhafte Vergnügen habe. Da gibt es mitten in Europa ein mittelständisches Unternehmen, dessen Geschäftszweck in der Beschaffung

nale und nationale Bereichsleiter, denen der Verkauf an die Handelspartner in den respektiven Märkten obliegt. Die werden von besagtem Marketingmann geführt. Die Erwartung seines Chefs ist eine sehr einfache: Umsatzwachstum. Das findet zwar seit Jahren nicht statt, was über die Anwesenheit des Kadermannes nicht gesagt werden kann. Er ist immer noch da, obwohl er die Ziele nicht erfüllt. Er kann einfach sehr geschickt mit Zahlen umgehen. Manipulieren wäre auch ein Ausdruck.

Er erstellt tagesin tagaus Statistiken: Neukunden Ist/Soll, Istumsatz/Sollumsatz, Auftragseingang Ist/Soll. Alles, was des Professors Herz erfreut. Dazu Schwellenanalysen, dazu natürlich Ansoff, BSC etc. etc. Bei dieser abendfüllenden Vorstellung ist der Mann selbstverständlich bis an den Rand der Erschöpfung tätig. Target Costing. Das alles mit einem Wust an Zahlen. Und nun kommt es knüppeldick. Mehr als siebzig Prozent dieser Messgrößen sind reines Guessing, der Realität weit entrückte Schätzung, auf oder abwertend je nach Absicht des Erstellers. Und damit gelingt es diesem, immer noch dabei zu sein. Dass die von ihm erstellten Zielvorgaben manipulatives wishful thinking sind, kratzt auch seinen Chef nicht, sind sie doch instrumental für sein eigenes Unternehmensbild. Lügen hat und ist System.

Cyberspace Erfolg

So baut man sich den Cyberspace namens »Erfolg«. Das wäre ja weiter nicht so schlimm, ist es doch jedem unbenommen, sich seine eigene Wahrnehmung aufzubauen. Wenn einem Unternehmen aber gravierende Defizite entstehen wie mangelnde Leadership oder krasse strategische und taktische Fehlent-

scheidungen, dann hört die Lustigkeit auf. Die Folgen sind Motivationsschwund bei den Mitarbeitern, sinkendes Vertrauen der Marktpartner und erhöhtes Verlustpotential. Zur Leadership zähle ich unter anderem Führungsqualität. Zum Führen gehört bekanntlich das Kontrollieren und Korrigieren. Kontrolle ist eine exakte Wissenschaft, die auf Fakten basieren muss. Tut sie es nicht, so wird nur in eine Richtung geführt: in die Wüste nämlich, zum Verhungern und Verdursten. Die berechtigten Wachstumsziele sind in weite Entfernung gerückt. Die Diagnose ruft nach einer Therapie. Die wäre einfach zu formulieren: Rückkehr aus der Fiktion zu Fakten, professionelles Forecasting und vor allem Abkehr von institutionellen Lügen. Hans-Georg Wenke sei herzlich begrüßt.

Blick hinter die Fassade

Man sagt, Lügen hätten kurze Beine. Das mag ja immer noch stimmen. Doch wenn sie auf Inlineskates daherkommen, legen sie eben doch eine viel zu große Wegstrecke zurück. Geschieht dies in einem Wirtschaftsunternehmen – und die Größe spielt dabei gar keine signifikante Rolle – so kann dadurch Schaden entstehen und die positiven Potentiale ins Gegenteil verkehren. Darum kann ich jedem nur empfehlen, einmal drei Wochen über den Atlantik zu schippern. Der nämlich ist keine Fiktion und gibt auch keinen Raum für Lügen. Und er gibt uns Zeit. So viel davon, dass wir die Geschichte vom Lügen zu Ende denken können. Wenn wir dabei einen Blick hinter die Potemkin'sche Fassaden eines Teils unseres Tuns zu werfen vermögen, dann ist der Ertrag schon größer als der Aufwand. Und das ist eine Zielsetzung, welche auch den Professor befriedigen sollte.



Die »Alexander von Humboldt« auf hoher See.
Bildquelle: Deutsche Stiftung Sail Training. www.dsstalex.de

alles so seine Richtigkeit hat. Stimmt das, wie uns an den Hochschulen erzählt wird, dass unser Gedeih und Verderb so eng mit betriebswirtschaftlichem Zahlendenken verknüpft ist? Wäre dem so, hat dann die Zahl eine höhere Wertigkeit als sein? Naiv, wer das glaubt, es sei

und Verteilung von mittelfristigen Konsumgütern definiert ist. Es wird geleitet vom Inhaber, der einem Leitungsstab von vier Kaderleuten vorsteht. Darunter ein Marketing/Vertriebsleiter. Die Firma sitzt in einem großen europäischen Land und ist in mehreren Ländern auf drei Erdteilen tätig. Der Vertrieb erfolgt über regio-



Offset 5-Farben mit Lack bis 100 x 140 cm / Goldbronzierungen
Original-Lithographien aus Steindruck-Atelier und Wolfsberg-Verlag

Graphische Anstalt J. E. WOLFENSBERGER AG

Stallikonstrasse 79 Postfach 474 CH-8903 Birmensdorf ZH
Tel. 044 285 78 78 Fax 044 285 78 79
office@wolfensberger-ag.ch www.wolfensberger-ag.ch