

SZ-Management

Die deutsche Denkblockade

Von Frank Pyko

Was ist eigentlich los mit der deutschen Wirtschaft? Warum kann sie ihre Probleme nicht lösen? Warum hinken wir in Sachen Innovationskraft, Kundenfreundlichkeit und Marktflexibilität immer noch dem internationalen Vergleich hinterher? Schlafen die deutschen Manager? Nein, und das ist das eigentlich Gruselige. Überall wird reorganisiert und verschlankt, Firmen fusionieren, Veränderungsprojekte wechseln im Wochentakt. Das ist das Paradoxe an der deutschen Krankheit: Es wird so viel getan – und so wenig geändert. Warum? Von deutschen Managern wird verlangt, daß sie etwas bewegen. Doch wie kann man(ager) etwas bewegen, wenn das Denken selbst so unbeweglich ist? Ein Sondermaschinen-Hersteller versucht beispielsweise seine Kosten im Ersatzteilelager zu kürzen. Der zuständige Projektmanager optimiert die Lagerhaltung und erzielt eine Einsparung von 20 Prozent. Der skandinavische Mitbewerber erreicht 60 Prozent. Er optimiert nicht die Lagerhaltung, sondern die Entwicklung, konstruiert die besonders reparaturanfälligen Teile anders und reduziert ihre Fertigungsbreite.

In Deutschland verhindert die Ingenieursdenke solche Quantensprünge. Die deutsche Krankheit ist eine geistige Mobilitätsblockade: Bestehendes wird so lange festgehalten und verbessert, bis einen der Markt oder der Mitbewerber bestraft. Wohlgemerkt: Die Skandinavier liegen nicht deshalb im Wettbewerb vorn, weil sie kapitalkräftiger sind oder die besseren Produkte haben. Sie können einfach besser denken. Sie denken über das eigentliche Problem hinaus, in Neues, bislang Ungedachtes hinein. Wie veraltet die Denkweisen sind, zeigt sich am deutlichsten in Sitzungen, in denen der Wandel verhandelt wird. Geradezu paradox ist die Mobilitätssabotage durch eine typisch deutsche Tugend: die Tagesordnung. In möglichst kurzer Zeit müssen möglichst

viele Tagesordnungspunkte durchgehehelt werden. Jeder fragt sich: Wie kriegen wir noch einen Punkt unter? Keiner fragt: Sind überhaupt die richtigen Punkte drauf? In der Regel nicht. Erfahrene Unternehmensberater berichten immer wieder, daß in Sitzungen zum Wandel, die ohne sklavisch punktgenaue Tagesordnung auskommen, die besten Resultate erzielt werden. Die Führungskräfte arbeiten ohne feste Tagesordnung, dafür an einer klaren Aufgabenstellung und an den Leitfragen: Was soll leichter werden? Was ist wichtig? Wo wollen wir hin? Was brauchen wir dazu? Mit diesen simplen Fragen provoziert man nicht wie bei der vorgegebenen Tagesordnung stures Wiederkäuen bekannter Antworten und Lösungen, sondern stößt ins gedankliche Neuland vor.

Es macht traurig, wie schwer Managern das Denken in größeren Zusammenhängen und der Umgang mit Neuem fällt. Die meisten fragen ungläubig: „Eine Sitzung ohne Tagesordnung? Geht das überhaupt?“ Es geht, aber leider nur bei jenen Firmen, die liebgezwungene Denkblockaden einreißen – optimistische Schätzungen gehen von fünf Prozent aus. Und diese Übewindung alter Denkblockaden geht nicht über Nacht. Das alte, eindimensionale Denken muß Schritt für Schritt per Personalentwicklungsprozeß durch ein neues Denken ersetzt werden. Zwar kann man sich dabei von kompetenten Trainern und Prozeßbegleitern helfen lassen. Doch den Anstoß dazu muß die Geschäftsleitung

geben: Vor dem eigentlichen Wandel steht der Wandel des Denkens in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte. Nur wer die Denkblockade ausräumt, räumt auch die Innovationsblockaden beiseite. Erfolgreiche Firmen denken anders. Und anderes Denken kann man lernen.

