

## GASTKOMMENTAR

# Die deutsche Krankheit

Von FRANK PYKO

Was ist eigentlich los mit der deutschen Wirtschaft? Warum kann sie ihre Probleme nicht lösen? Zu knappe Eigenkapitaldecke, die Umsatzrenditen mehrheitlich zu schwach, die Auftragsdurchlaufzeiten international nicht konkurrenzfähig und von Kunden- oder Serviceorientierung keine Spur. Schlafen die deutschen Manager? Nein. Sie stellen alles mögliche für den Wandel auf die Beine. Überall wird reorganisiert und verschlankt, Firmen fusionieren, Veränderungsprojekte wechseln im Wochentakt. Das ist ja das Paradoxe an der deutschen Krankheit: Es wird viel getan, aber wenig geändert. Warum?

Viele beklagen die Strukturrigidität deutscher Firmen. Bitter nötige Projekte werden so lange von arthritischen Entscheidungshierarchien ausgebremst, bis sie von Wandel, Marktdynamik und globaler Konkurrenz rechts überholt werden. Doch die viel gravierendere Mobilitätsblockade deutscher Unternehmen liegt nicht in ihrer Struktur, sondern in den Köpfen ihrer Manager.

Von deutschen Managern wird verlangt, daß sie etwas bewegen. doch wie kann man etwas bewegen, wenn das Denken selbst so unbeweglich ist? Ein Sondermaschinen-Hersteller versuchte beispielsweise, seine Kosten im Ersatzteilelager zu kürzen. Der zuständige Projektmanager optimierte die Lagerhaltung und erzielte eine Einsparung von 20 Prozent. Der skandinavische Mitbewerber erreichte 60 Prozent. Er optimierte nicht die Lagerhaltung, sondern die Ent-

wicklung, konstruierte die besonders reparaturanfälligen Teile anders und reduzierte ihre Fertigungsbreite.

In Deutschland verhindert die Ingenieursdenke diese Art von Quantensprüngen. Es wird zeit- und kostenintensiv darüber nachgedacht, wie man Teil A billiger, besser, toleranzärmer oder langlebiger machen kann. Ob Teil A überhaupt noch nötig oder sinnvoll ist, wird nicht bedacht. Nach dem US-Forscher Chris Argyris nennt man dieses eingeschränkte Denken Single Loop Thinking. Altes wird ständig verbessert, anstatt Neues zu (er)finden.

Die deutsche Krankheit ist eine geistige Mobilitätsblockade: Bestehendes wird so lange festgehalten und verbessert, bis ein Markt oder der Mitbewerber bestraft. Wohlgehemmt: Die Skandinavier liegen nicht deshalb im Wettbewerb vorn, weil sie kapitalkräftiger sind oder die besseren Produkte haben. Sie können einfach nur besser denken. Sie denken im Double Loop; über das eigentliche Problem hinaus, in größeren Zusammenhängen, in Neues, bislang Ungedachtes hinein.

Wie veraltet die Denkweisen deutscher Entscheider sind, zeigt sich am deutlichsten in den Sitzungen, in denen der Wandel verhandelt

wird. Die Veränderungsprojekte werden dort unter unglaublichem Zeitdruck diskutiert. Man kommt nicht mehr zu den wirklich wichtigen Double-Loop-Fragen, weil irgendeine sinnlose Streiterei über ein völlig nebensächliches Detail schon die ganze Zeit gefressen hat. Kein Wunder, daß hierzulande die kleinen Detailfragen gelöst werden und nicht die großen Probleme - dafür fehlt schlicht die Zeit.

Falsch: Manager nehmen sie sich nicht. Andere tun es. Gerade von extrem innovativen Firmen wie 3M, HP oder Sony ist bekannt, daß sie jede Eingrenzung innovativer Prozesse vehement bekämpfen. Ein Sony-Manager sagte einmal: „Das Tagesgeschäft kann man unter Zeitdruck

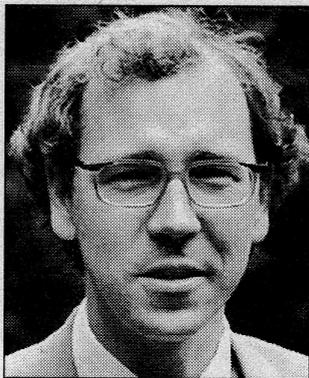
erledigen, niemals die wichtigen Entscheidungen.“ Geradezu paradox ist die Mobilitätsabotage Deutschlands durch eine typisch deutsche Tugend: die Tagesordnung. In möglichst kurzer Zeit müssen möglichst viele Tagesordnungspunkte durchgehechelt werden. Jeder fragt sich: Wie kriegen wir in der begrenzten Zeit noch einen Punkt unter? Keiner fragt: Sind überhaupt die richtigen Punkte drauf?

Unternehmensberater, Prozeßbegleiter und Trainer berichten immer wieder, daß in Sitzungen zum Wandel, die ohne sklavisch

punktgenaue Tagesordnung abgehalten werden, 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 davon ist wirklich wichtig? Wo wollen wir hin? Was brauchen wir dazu? Mit diesen Fragen provoziert man nicht, wie bei der vorgegebenen Tagesordnung, stures Wiederkäuen bekannter Antworten und Lösungen, sondern stößt ins innovative 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? Ja geht das überhaupt?“ Es geht, aber leider nur bei jenen Firmen, die die lieb gewonnenen Denkblockaden einreißen - optimistische Schätzungen gehen von fünf Prozent der Firmen aus.

Das alte, deutsche, eindimensionale Denken muß per Personalentwicklungsprozeß durch ein neues erweitertes 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 Denkblockaden ausräumt, räumt auch die Innovationsblockaden beiseite. Erfolgreiche Firmen denken anders. Und anders Denken kann man lernen.



Frank Pyko, Management-Trainer bei der Staufener Unternehmensberatung S.U.B.