



David Bosshart

# Neun Regeln für den Misserfolg

Die Management-Literatur ist voll von Tipps zum Erfolg. Wie viel sie wert sind, mag die aktuelle Krise illustrieren. Darum kehren wir die Frage für einmal um: Was muss ich tun, um mein Unternehmen effizient an die Wand zu fahren? Möglicherweise ergibt dieser Ansatz gültigere Antworten für den Erfolg.

## 1 Folgen Sie dem natürlichen Hang zur Trägheit

Die Geschichte lehrt uns, dass wir nichts aus der Geschichte lernen. Der Wohlstand hat uns träge und gleichgültig gemacht, unsensibel ge-

Text: David Bosshart / Fotos: iStockphoto

genüber den Veränderungen, die ja auch ohne unser Zutun ablaufen. Wir sind zu Zootieren geworden, die auf die Luxusfütterung Ende Monat warten. Wo sollen wir noch Motivation hernehmen, wenn wir schon 99 Prozent der möglichen Lebensqualität erreicht haben? Denn ohne Leidensdruck gibts keine Verhaltensänderung. Brauchen wir also eine richtige Krise, um etwas zu lernen? Das lassen zumindest jene Chefs vermuten, die ihren Kadern mit der Floskel drohen, nächstes Jahr werde es viel härter. Trotzdem wursteln sich alle weiter irgendwie durch, spürbare Veränderungen gibt es keine. Stattdessen klopf man sich beim Niedergang tapfer gegenseitig auf die Schultern und mutiert langsam zu einer Brotherhood

of Fear. Schlimmer noch: Mit der demografischen Alterung der Gesellschaft wird sich die Tendenz, zu bewahren statt zu verändern, in den kommenden Jahren zusätzlich verstärken. Wir haben viel zu verlieren – und lassen uns doch zum Irrglauben verleiten, wenn wir nichts täten, bleibe alles so, wie es ist.

## 2 Pf egen Sie TINA-Argumente

Hört man den Globalisierungspologeten zu, so gibt es im Wesentlichen nur eine Botschaft: «Du musst mitmachen, sonst wirst du marginalisiert!» Mit anderen Worten: «Du hast keine Alternative», «There Is No Alternative» (TINA). Doch das ist die schlimmste Botschaft überhaupt, Menschen ohne Optionen sind Sklaven. Das killt jede Motivation. Gerade eine Behauptung wie «In der Krise bleiben dir nur noch Preissenkungen» wirkt tödlich – und ist doch in immer mehr Branchen zu hören. Die logische Folge davon sind Abschottungen und protektionistische Massnahmen. Klar, in Krisenzeiten

schrumpfen Handlungsspielräume gegen null – manchmal fast über Nacht, wie wir bei den Finanzmärkten und dem Kollaps von Banken drastisch erleben mussten. Doch gerade deshalb wird Innovation immer wichtiger, und hier insbesondere neue Kooperationsformen. Denn die gerne angetretene Flucht in Grösse gibt nur Pseudosicherheit und ist immer eine kurzfristige Lösung – ein Hinausschieben. Schwäche addiert mit Schwäche ergibt was? Siehe Pharmaindustrie oder Airlines.

## 3 Bleiben Sie im Erfahrungsgefängnis

Ich lebe von dem, was ich geworden bin – immer mit den gleichen Menschen und Problemen zusammen, die die immer gleichen Lösungsmuster anwenden. Die «alten Kumpels», die alten Netzwerke, nur sie können mich beeinflussen. Denn sie haben doch das geschaffen, was ich heute bin. Gemeinsam extrapolieren wir aus der Vergangenheit und können uns nicht vorstellen, dass etwas auch ganz anders werden wird.



## «Wir sind zu Zootieren geworden, die auf die Luxusfütterung Ende Monat warten.»

*David Bosshart*

### 4 Setzen Sie auf den Tunnelblick des Spezialisten

Bislang galt: Wo immer ein neues Problem auftaucht, wird eine neue Profession geschaffen, die es löst. So entstand das Spezialistentum. Und so wurden die grossen Beraterunternehmen gross. Das brachte Fortschritt. Für eine bestimmte Zeit. Wahrscheinlich ist heute aber der Tipping-Point der Spezialisierung erreicht. Denn der Spezialist *optimiert* eine bestimmte Funktion. Heute sehen wir, dass dieses Denken unbezahlbar wird, zu gross ist der Koordinationsaufwand, zu zahlreich sind die Schnittstellen. Das Resultat ist immer eine unangemessen hohe Komplexität. Das gilt besonders anschaulich bei Medizin und Hightech. Doch auch das Geschäft mit Veranstaltungen ist typisch: Erst gab es Generalunternehmer, die boten alle Leistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dann setzte die Spezialisierung ein mit Werbung, PR, Event-Firmen, Catering und Speakers-Agenturen. Das Verheerende dabei ist, dass der Spezialist den Überblick nicht mehr hat. Seine Lösung ist stets nur die Lö-

sung seines Problems in seinem System, aber in anderen Systemen richtet seine Lösung oft gigantischen Schaden an. So wie in der Medizin: Wenn ein Chirurg etwas über die menschliche Seele sagt, kommen bestenfalls gut gemeinte Dummheiten hervor. Genau so, wie wenn ein Ökonom als Spezialist des Homo Oeconomicus etwas über den Homo Sapiens aussagt. Das geht schief.

### 5 Technik löst uns die Probleme

Technik hat ein eisernes Gesetz: Je mehr Technik, desto noch mehr Technik. Und immer steigen die Abhängigkeiten. Das können

sich nur noch grosse Firmen leisten. Zumal mit wachsendem Technikeinsatz auch die Probleme zunehmen, die die Technik nicht lösen kann: Emotionalität etwa, oder Talente – alle Human Challenges. Zudem leidet Technik noch unter einem weiteren, systemimmanenten Handicap, der 1:10-Regel: In einer wissenschaftlich-technischen Welt lässt jede Antwort auf ein Problem zehn neue Fragen entstehen; das sagt Nestlé-CEO Paul Bulcke. Damit generiert eine zusätzliche Technologisierung einen negativen Grenznutzen. Schauen wir genauer hin, so müssen wir zum Schluss kommen: Die Technik hat uns längst im Griff – nicht mehr wir die Technologie.

## «Die Technik hat uns längst im Griff – nicht mehr wir die Technologie.»

*David Bosshart*



## «Zwanzig Prozent der Mitarbeiter sind für achtzig Prozent des Profits verantwortlich.»

David Bosshart

### 6 Machen Sie immer das Offensichtliche

In Krisenzeiten orientiert man sich noch stärker als sonst an den anderen, bis alle das Gleiche tun. Im Rudel macht man, was am schnellsten und am einfachsten umzusetzen ist – und nicht, was langfristig die Kundenorientierung garantiert. Gemeinsam in den Abgrund zu gehen, scheint weniger schlimm. Wenn alle niedergehen, muss ich nur versuchen, ein bisschen weniger niederzugehen als die anderen. Dann bin ich zufrieden. Das Bewusstsein, dass es dem anderen noch schlechter geht, genügt vielen.

### 7 Vertrauen Sie dem Charisma heroischer Leader

Eine ganze Generation junger Manager besitzt nichts als Schönwettererfahrung, konnte tun, was sie wollte, und war immer erfolgreich. Doch jetzt soll die krisenerprobte Generation der «grossen, alten Männer» wieder ran: Helden, Charisma-Leader, pensionierte Alphas, sie sollen die Probleme lösen. Einig zelebriert man die gute alte Zeit von Jack Welch.

Doch den Grübels, die Männlichkeit so richtig ausleben, geht es heute nur noch um die persönliche Ehre. Die Rückkehr der verdienten Alten kann zum Strohfeuer werden. Erfolg beruht heute auf den Umständen, auf der Kultur eines Unternehmens, auf Hartnäckigkeit und vor allem auf der Kollaboration der vielen. Der US-amerikanische Hyperindividualismus, der in den Business-Schools so lange gepredigt wurde, ist in einer vernetzten Welt ein Auslaufmodell.

### 8 Vernachlässigen Sie die Werte der Mitte

Die gesellschaftliche Mitte ist der Schlüssel zur erfolgreichen Zukunft. Denn die Mitte verkörpert die Hoffnung, den ansteckenden Spirit, dass es im Leben besser wird. Sie will mehr als bloss Geld und Beruf. Dies gilt auch für das mittlere Management, denn es ist der Humus für die Loyalität und das Weitertragen einer Unternehmenskultur. Wir haben gesehen: Oben haben wir die unsensiblen Davos-Menschen gepflegt, die immer abgehobener wurden. Und unten haben wir gleichgültige

«Zombies» herangezüchtet. Gleichzeitig ist die Mitte, also die Hoffnung, erodiert.

### 9 Missachten Sie bei Mitarbeitenden die 80:20-Regel

Zwanzig Prozent der Mitarbeiter sind für achtzig Prozent des Profits verantwortlich. In einer Krise gilt es, die Besten zu halten. Die finden unabhängig von ihrer hierarchischen Position immer einen neuen Job. In Krisenunternehmen fliehen häufig die besten zwanzig Prozent, weil sie nicht in einem Verliererunternehmen arbeiten wollen. Bei der nächsten Welle gehen nochmals die zwanzig Prozent der verbliebenen Besten. Am Schluss haben Sie eine Loser-Equipe.



David Bosshart  
CEO des GDI  
Gottlieb Duttweiler Institute