



Januar 2008

Sieben Briefe

Siebter Brief

Über den Un-sinn von Effizienz und Performanz

Es gibt zu denken, wenn selbst die katholische Kirche ihr Heil bei McKinsey und Co. sucht. So werden in Essen (und nicht nur dort!) Kirchen abgerissen, weil das Bistum laut Gutachten nur auf diese Weise saniert werden könne. Die handlungsleitende Überzeugung dabei: Auch die Kirche müsse die Menge und Qualität ihrer Leistungen an den eingesetzten Mitteln bemessen (Performanz). Die betroffenen Gemeindemitglieder jedoch fühlen sich verkauft. Der Bischof konnte ihnen mit dem Hinweis auf gebotene Kosteneffizienz keine Antwort geben, die in ihren Augen das Zerstören gewachsener Gemeinden gerechtfertigt hätte.

Effizienz und Performanz – sind sie wirklich der Schlüssel zum Erfolg? Handelt eine Organisation tatsächlich klug, wenn sie solche Meßgrößen in den Mittelpunkt ihres wirtschaftlichen Weltbildes stellt?

Einen Teil der Antwort auf diese Fragen fand ich, als mir vor einigen Tagen das Buch „Hidden Champions“ von Hermann Simon in die Hand fiel. Als „Hidden Champions“ bezeichnet Simon (meist mittelständische) Unternehmen, die in ihrem Segment zu Weltmarktführern aufgestiegen sind, ohne daß dies so recht bemerkt wurde. Diese Zurückhaltung, das stille und nachhaltige Wachstum, ist geradezu ein Wesensmerkmal der Hidden Champions. Doch was zeichnet sie konkret aus?

- Ein direktes und gutes Verhältnis zu den Kunden steht im Mittelpunkt aller Bemühungen. Kunden werden als wesentliche Impulsgeber und Quelle der Innovation gesehen. Bei Problemen werden gemeinsame Lösungen gesucht und vereinbart, um ein Vertrauensfundament zu schaffen, das langfristige Beziehungen trägt.
-
- Hidden Champions neigen nicht zu großen, dramatischen Veränderungen. Ihnen geht es eher

darum, Fehler zu vermeiden und dem Alltagsgeschäft immer wieder kleine Verbesserungen abzurufen. Dadurch vermeiden sie Starrheiten und verhindern, daß sich Nachlässigkeiten zum existenzgefährdenden Problem summieren.

- Sie haben klare Grundsätze und setzen diese, wenn notwendig, mit konsequenter Autorität durch. Gleichzeitig schaffen sie durch Delegation viel Entscheidungs- und Handlungsfreiraum auf allen Ebenen. Dies verhindert Zentralismus und führt zu hoher Anpassungsfähigkeit an das jeweilige Umfeld.
- Früh betrauen sie junge Mitarbeiter mit großer Verantwortung und übertragen ihnen die dazu erforderlichen Kompetenzen. Personalentwicklung findet vor allem in und durch die Praxis statt. Dies bedeutet nicht, daß systematische Weiterbildung vernachlässigt wird. Ganz im Gegenteil: Der zeitnahe und gezielte Erwerb von praxisrelevantem Wissen spielt eine Schlüsselrolle.
- Durch diese Grundsätze, vor allem aber durch das Vorbild integrier, beeindruckender Unternehmer-Persönlichkeiten, kommt es zu hoher Identifikation mit dem Betrieb – und zu geringer Fluktuation. Sollte dennoch ein Mitarbeiter wechseln, ist dies kein Drama. Man hält ihm immer eine Tür offen; Rückkehrer sind willkommen!

Insgesamt handelt es sich um eine hoch erfolgreiche Strategie: Über 40% der Hidden Champions existieren seit mehr als 100, manche über 500 Jahre. Zum Vergleich: Von den Börsengesellschaften geben mehr als die Hälfte innerhalb einer Generation auf.

Diese Hidden Champions haben offenbar begriffen: Ohne eine Betriebskultur, die dem organisatorischen Handeln in den Augen der Mitarbeiter Legitimität verschafft, lassen sich schwerlich überlebensfähige Strukturen aufbauen. Denn „weder Effizienz noch Performanz werden die Fragen nach der Gerechtigkeit der Opfer abschaffen, die sie verlangen“ (Pierre Legendre). Die Frage nach der Legitimität, in der sich das Verlangen nach nachvollziehbarem, vernünftigem Handeln, also nach Sinn, artikuliert, kann nicht ohne Folgen als Ökonomie-fremd abgetan werden.

Dies haben mittlerweile sogar die Vordenker eines an Kennzahlen und Statistiken orientierten Managements festgestellt; sie stoßen zunehmend auf ein Sinndefizit, das sich in mangelnder Motivation und Minderleistung niederschlägt. Ihr Rezept: Sinnmanagement! – So einfach ist das also: Der Sinn, der durch ein strikt Performanz-orientiertes Management erst einmal zerstört wurde, kann bei Bedarf hergestellt werden – durch (dasselbe) Management?

Anscheinend ist durch die Oberflächlichkeit ökonomistischer Denkweisen der Sinn für die Vorgänglichkeit, die Nicht-Machbarkeit des normativen Referenzrahmens verloren gegangen. Der Referenzrahmen ist lebendiges Produkt menschlicher Kulturentwicklung. Er kann nicht konstruiert, sondern nur in Szene gesetzt werden. Der Biologe Jacques Ruffie mißt der normativen Referenz für das Überleben der Menschheit eine ebenso wichtige Bedeutung zu wie der genetischen Vererbung: „Eine menschliche Gesellschaft ohne Gesetze wäre nicht lebensfähig. Denn das im Erbgut des Menschen abgelegte Verhaltensrepertoire reicht nicht aus, sein Überleben zu garantieren.“

Auf die Bedeutung des (immer auf Normen beruhenden) kulturellen Referenzrahmens weist auch die Volkswirtin Diane Coyle („The Soulful Science“) hin. Sie beschreibt auf der Grundlage empirischer Analysen, wie sich kulturell bedingte Bildungsinhalte und deren Weitergabe erst nach mehreren

hundert Jahren auf die Performanz einer Gesellschaft auswirken können.

Effizienz und Performanz sind also ohne Bezug auf einen normativen, dem wirtschaftlichen Handeln vorgängigen, Referenzrahmen Sinn-los. Und nur einem Zyniker oder einem dem Allmachtsdelirium verfallenen Manager kann es in den Sinn kommen, Effizienz und Performanz einzufordern, ohne deren Legitimität zu begründen. Erst wo Mitarbeiter und Führungskräfte sich einer Referenz unterstellen, können kreative Räume jenseits von Willkür oder permanenter Rivalität (Machtkämpfe; Mobbing) entstehen. Denn der normative Bezug schafft ja beides: Einerseits Grenzen, die nicht übertreten werden dürfen – und andererseits legitime Handlungsräume, in denen sich das Engagement und die Kreativität der Mitarbeiter konkretisieren können.

Daß so der Referenz unterstellte, also sinnvoll handelnde Organisationen keinesfalls schwache, sondern besonders lebenskräftige Systeme sind, zeigt das Beispiel der Hidden Champions.

Burkhard Krupp