

Lars Vollmer

# ZURÜCK AN DIE ARBEIT!

Wie aus  
Business-  
Theatern  
wieder echte  
Unternehmen  
werden



**Linde**  
international

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der  
Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe  
auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere  
elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben,  
auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

Hinweis: Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische  
Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung  
für beide Geschlechter.

ISBN 978-3-7093-0612-3 (Print)  
ISBN 978-3-7094-0765-3 (E-Book-PDF)  
ISBN 978-3-7094-0766-0 (E-Book-ePub)

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung  
ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Autors oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Umschlag: buero8  
Satz: Hannes Strobl, Satz-Grafik-Design, Neunkirchen  
© LINDE VERLAG Ges.m.b.H., Wien 2016  
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630  
[www.lindeverlag.de](http://www.lindeverlag.de)  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)  
Druck und Bindung: PBTisk a.s.  
Dělostřecká 344, 261 01 Příbram, Tschechien – [www.pbtisk.eu](http://www.pbtisk.eu)

# Inhalt

<b>Kapitel 1:</b> Rituale, Reports und Regierungserklärungen .....	7
<b>Kapitel 2:</b> Die vierte Art der Verschwendung .....	33
<b>Kapitel 3:</b> Warum in Unternehmen so viel Theater gespielt und so wenig gearbeitet wird .....	47
<b>Kapitel 4:</b> Die ganze Welt ist eine Bühne – und für die Unternehmen fällt der Vorhang .....	69
<b>Kapitel 5:</b> Wie Taylorismus und Komplexität zusammen Dramen schreiben .....	93
<b>Kapitel 6:</b> Was, wenn keiner mehr Bock auf Business-Theater hat?	113
<b>Kapitel 7:</b> Zurück zum ursprünglichen Zweck .....	129
<b>Kapitel 8:</b> Kill your Darlings .....	151
<b>Kapitel 9:</b> Warum theaterarme Unternehmen profitabler sind .....	171
Zurück an die Arbeit! – Ein Manifest .....	184
New York, Ecke 9 <sup>th</sup> Avenue / 48 <sup>th</sup> Street .....	186
Der Autor .....	189

# Rituale, Reports und Regierungserklärungen

---

**I**n den meisten Unternehmen wird viel zu wenig gearbeitet! – Ja, Sie lesen richtig! Die meisten Mitarbeiter UND vor allem die meisten Führungskräfte müssen meiner Ansicht nach deutlich mehr arbeiten, wenn sie wollen, dass ihr Arbeitsplatz auf Dauer bestehen bleibt und ihr Unternehmen floriert. Deutlich mehr!

Im ersten Moment mag das klingen, als hätte ich mich im Jahrhundert geirrt oder würde moderne Unternehmen mit Galeeren oder Steinbrüchen verwechseln. Schon klar. Aber weder bin ich von der Mentalität oder von meinem Beruf her ein altkapitalistischer Hardliner, noch verkenne ich die Zeichen der Zeit. Im Gegenteil.

Dieses Buch ist für mich eine Herzenssache. Und nicht nur dieses Buch – mit meinem ganzen beruflichen Wirken geht es mir ganz besonders um eines: Arbeit muss wieder Freude machen. Sie muss funktionieren, Sinn ergeben und sich dauerhaft lohnen. Meine Vision sind viele,

viele von Arbeit beseelte Menschen in wirtschaftlich erfolgreichen Firmen. Ich wünsche mir, dass möglichst viele Menschen im Gefühl, etwas Sinnvolles gerne und aus freien Stücken zu tun, dazu beitragen, dass es ihnen selbst und vielen anderen Menschen besser geht.

Und darum fordere ich, dass alle mehr arbeiten.

Die Voraussetzung dafür ist: Alle müssen wieder mehr arbeiten dürfen!

Mit alle meine nicht etwa nur den von Meetings Genervten, aber den auch. Ich meine nicht nur den vom Jahresbewertungsgespräch Frustrierten, aber den auch. Ich meine nicht nur den nach dem Assessmentcenter Enttäuschten, aber den auch. Ich meine nicht nur den an der Parteidkarriere gescheiterten Idealisten, aber den auch. Ich meine nicht nur den fassungslos von der Ignoranz seiner Kollegen und Unwirksamkeit seiner Projekte ermatteten internen Berater, aber den auch. Ich meine nicht nur die Führungskraft in Wirtschaft und Gesellschaft, die sich danach sehnt, endlich mal wieder mit *echten* Kunden und *echten* Projekten arbeiten zu dürfen, aber die auch. Ich meine nicht nur die vom ständigen Leistungsdruck zermürbte Fachkraft, aber die auch. – Ich meine damit alle unzufriedenen Mitarbeiter und Führungskräfte in allen möglichen Organisationen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, die gerne etwas Sinnvolles bewirken wollen, die gerne gute, ehrliche Arbeit leisten wollen, die aber das nagende Gefühl haben, irgendwie gar nicht mehr so richtig Zeit dafür zu haben.

Aber der Reihe nach: Bitte stellen Sie sich zu Ihrem und meinem Vergnügen für ein paar Minuten einmal einen der wunderbarsten Orte der Arbeitswelt vor: den Konferenzraum eines großen Unternehmens!

Es ist 14:53. Fünf Mitarbeiter stehen neben dem großen Designer-Konferenztisch und begrüßen sich. Sie sind ruhig, freundlich, locker und gleichzeitig in gespannter Erwartung wie ein Wolfsrudel, das sich zur Jagd verabredet hat. Sie wissen genau, worum es geht. Und sie wissen vor allem, dass sie in ein paar Minuten gebraucht werden, weil sie die einzig Richtigen dafür sind ...

Sie schalten ihre Handys aus. Sie klappen ihre Laptops zu und packen sie weg. Sie legen sich Stift und Papier zurecht und sprechen vorab mit

der Protokollantin die Tagesordnungspunkte durch. Die Agenda wurde von der Assistentin der Chefin schon vor zwei Wochen zusammen mit der Einladung verschickt. Außerdem liegen in einem sauber gebundenen Handout die schriftlichen und vorab eingegangenen Stellungnahmen aller Teilnehmer zu jedem Punkt vor. Einer geht nochmal kurz präventiv auf die Toilette, um nachher den Ablauf nicht stören zu müssen. Besser fokussiert kann ein Team nicht sein.

Endlich geht es los!

Nach der Begrüßung durch die Abteilungsleiterin entspinnt sich zu TOP 1 auf der Liste eine Diskussion, die dank der optimalen Vorbereitung aller Teilnehmer fruchtbarer kaum sein könnte. Alle Teilnehmer wirken aktiv mit, argumentieren ausschließlich auf sachlicher Ebene, lassen einander ausreden und respektieren die gegenseitigen Standpunkte. Jeder Beitrag erhält genügend Raum, keiner wiederholt das Statement des Vorredners. Die Beschlüsse werden begleitend für jedermann sichtbar visualisiert. Niemand würde sich erlauben, zwischendurch ein Telefonat zu führen oder gar den Raum zu verlassen. Niemand betritt den Konferenzraum von außen und stört das Meeting. So sind bis zur fünfminütigen Pause um 16:30 Uhr acht der zwölf Tagesordnungspunkte mit einem klaren Ergebnis bereits abgehakt. Gegen 17:15 Uhr ist die Runde mit allen Punkten durch, das Meeting ist beendet. 15 Minuten vor der Zeit. Alle bedanken sich gegenseitig, dann gehen die Teilnehmer mit einem guten Gefühl und den besten Wünschen für einen schönen Feierabend auseinander. Was für eine grandiose Arbeit!

Haben Sie so ein Meeting schon einmal erlebt? Kommen Sie, seien Sie ehrlich! Also ich habe schon tausende Meetings erlebt, sowohl in meinen eigenen Unternehmen als auch in vielen Unternehmen, die ich beraten habe. Aber an ein derart perfektes Meeting kann ich mich nicht erinnern.

Und das ist auch kein Wunder! Denn solche Meetings gibt es in Wirklichkeit gar nicht. Das ist nur Phantasie von Managementromantikern, die mit viel naivem Verve idealistische Zerrbilder unserer Arbeit entwerfen. Ein Wunschtraum von Chefs und Mitarbeitern, die gerne produktiv sein wollen. Zu schön, um wahr zu sein!

In der rauen Wirklichkeit läuft so ein Meeting natürlich ganz anders ab. Die Einladung ist, wenn überhaupt, erst am Vorabend an einen überdimensionierten Verteiler gemailt worden, so dass keiner Zeit hatte, sich gedanklich und inhaltlich darauf vorzubereiten. Die Tagesordnung ist ein Fragment, so dass niemand weiß, worum es genau gehen wird. Da die Mehrzahl der Anwesenden zu den Themen sowieso nichts beitragen kann, ist das aber nicht so tragisch. Die Chefin hat kurzfristig angekündigt, fünf Minuten später zu kommen – „aber bitte fangen Sie schon mal ohne mich an!“. Als sie nach 25 Minuten eintrifft, werden die bis dahin abgehandelten Punkte noch einmal neu aufgerollt. Die Diskussion ist zäh und die Beiträge ufern aus. Um Nebensächlichkeiten wird gestritten und Hahnenkämpfe werden ausgefochten. Krawatten zwicken. Die Teilnehmer unterbrechen sich gegenseitig. Folgetermine drücken. Die Klimaanlage ist kaputt. Das Gelaber der anderen nervt. Die Mitteilungsschwaden, die durch den Raum wabern, sind inhaltsarm und konfliktvermeidend weichgespült. Es wird berichtet und präsentiert, Ansprüche werden verhandelt, Anweisungen werden gegeben und Standpunkte werden dargelegt. Das, was wirklich interessant wäre, wenn zum Beispiel ein echtes, drängendes Kundenproblem auf den Tisch kommt, wird sofort von der Chefin weggemanagt. Nur gut, dass alle die Zeit für die Mail-Lektüre auf ihren immer wieder vibrierenden Smartphones nutzen können. Es ist ein Kommen und Gehen wie im Taubenschlag, der Kaffee ist lauwarm und die Protokollantin ist nicht zu beneiden. Gähnen. Nach einer knappen Dreiviertelstunde ist die Hälfte der zu besprechenden Themen auf unbestimmte Zeit vertagt. Der Rest wird mehr oder weniger beiläufig abgehandelt, ohne dass neue Erkenntnisse gewonnen werden. Am Schluss ist alles gesagt, aber noch nicht von jedem. Die Chefin schaut auf die Uhr, unterbricht den Kollegen mitten im Satz und bestimmt: „Das war’s. Herzlichen Dank. Und nun zurück an die Arbeit!“

Ja, solche Meetings kennen Sie! Da bin ich sicher. Und ich kenne sie auch zur Genüge. In den meisten Unternehmen findet so ein Theater mit beängstigender Regelmäßigkeit statt. Alltägliche Routine!

Meetings sind zu einer echten Plage geworden. Alle leiden darunter. Alle finden Meetings ätzend und machen sich darüber lustig! Aber den-

noch sitzen alle in Meetings herum. Für die meisten Menschen, die daran teilnehmen, scheint es ganz normal oder zumindest unvermeidbar: „So ist das halt, wenn Menschen zusammenarbeiten! Für die Arbeit zahle ich schließlich keine Vergnügungssteuer! Hier geht es um's Geschäft. Irgendwie müssen wir doch gemeinsam vorankommen.“

Eine zunehmende Zahl von Mitarbeitern hat aber auch ein schlechtes Gewissen und gibt sich oder den Kollegen oder dem Chef die Schuld. Sie spüren, dass diese Meetings unproduktiv laufen, und sehen die Lösung darin, sie einfach professioneller zu organisieren. Nach den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung womöglich. Zum Beispiel mit hübsch eingerahmten Besprechungsregeln und ampelfarbigem Kärtchen, die Zustimmung oder Ablehnung symbolisieren sollen. Try harder?

Fail better! Das funktioniert alles nicht! Ich kann Sie nämlich beruhigen: Sie machen nichts falsch! Ein Meeting muss so oder ähnlich laufen! Es läuft auch nicht nur bei Ihnen so, sondern bei den meisten Unternehmen. Überall treffe ich auf Menschen, die davon genervt und gestresst sind. Die auch denken, dass sie oder ihre Organisation etwas falsch machen. Die versuchen, es zu verbessern. Und die es damit, so gut sie es auch meinen, nur noch schlimmer machen. Denn das ideale Meeting, wie ich es am Anfang skizziert habe, gibt es im echten Leben nicht. Das ist kein Zufall: Denn das kann es so gar nicht geben.

Und davon abgesehen: Ich bin sogar der Meinung, dass selbst solche perfekten Meetings, wenn es sie denn gäbe, in den meisten Fällen Zeitverschwendung und auf Dauer ebenso eine Plage wären!

Das Problem ist tatsächlich nicht die schlechte Ausführung von Meetings, sondern der Anspruch an sie. Sie sind das falsche Tool für die richtige Aufgabe. Oder sie sind das richtige Tool für die falsche Aufgabe, ganz wie Sie möchten. Sie sind der Schraubenzieher, mit dem Sie den Nagel in die Wand treiben wollen. Oder sie sind der Hammer, mit dem Sie eine Schraube in die Stahlstrebe versenken wollen.

Dass da etwas falsch läuft, liegt nicht an den Menschen und ihren mangelnden Fähigkeiten, sondern an der Art und Weise, wie diese Menschen ihre Arbeit organisieren. Dass sie es zum Beispiel mit ritualisierten



Meetings versuchen, anstatt miteinander zu reden. Nicht die Kollegen oder die Chefs sind blöd. Das Instrumentarium, das sie nutzen, ist blöd.

Und nochmal zum Mitlesen: Nicht das Instrument Meeting an sich ist falsch, schlecht oder nervig. Nur liegt sein Zweck eben nicht darin, Informationen auszutauschen oder Entscheidungen herbeizuführen. Und deshalb kann so ein Friede-Freude-Eierkuchen-Meeting, von dem ich zu Beginn des Kapitels fabuliert habe, katastrophale Zeitverschwendung und hoch unproduktiv für das Unternehmen sein, auch wenn es sich superprofessionell anfühlt. Warum das so ist, erläutere ich später noch genauer, nur Geduld!

Die Folge davon ist jedenfalls, dass viele Mitarbeiter in den meisten Unternehmen, ganz gleich, ob sie die Meetingrituale für unvermeidlich halten oder sich selbst die Schuld am Misslingen geben, in wachsendem Maße darunter leiden. Und ihre Chefs leiden genauso!

Und ich meine echtes Leid! Ein Leiden, das sündhaft teuer ist und auf Dauer krank macht. Ein Leiden, das Menschen auf Dauer nicht ertragen, das sie zur Kündigung treibt, zu ausgedruckten und unterschriebenen genauso wie zu inneren Kündigungen. Manche lästern hinter vorgehaltener Hand über die Meetings und rollen vor dem nächsten Jour fixe mit den Augen. Und immer mehr beklagen sich auch lauthals: So eine Zeitverschwendung! So ein Theater! Und die Arbeit bleibt liegen!

Die Arbeit? Bleibt liegen? ... Jetzt wird's spannend. Lesen Sie das ruhig noch einmal. Etwas, das in den meisten Unternehmen so viel Raum einnimmt. Etwas, für das alle anderen Arbeiten unterbrochen und liegen gelassen werden. Etwas, das so viele Ressourcen bindet (acht Teilnehmer mal zweieinhalb Stunden gleich zwanzig Personenstunden!). Das soll *keine* Arbeit sein?

Genau. Es ist keine Arbeit.

Und die Menschen wissen das intuitiv. Nach meiner Beobachtung empfinden die meisten solche Veranstaltungen tatsächlich als etwas, das sie von der Arbeit abhält. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte leiden schwer unter dem Gefühl, nicht genug zur eigentlichen Arbeit zu kommen. Denn, verdammt nochmal, sie wollen doch arbeiten!

Manchmal kommt es ihnen so vor, als wären sie nichts weiter als Darsteller in einem Theaterstück, das jemand anderer geschrieben hat. Es ist ihnen, als ob sie in diesem Stück nicht sie selbst sind, sondern jeder von ihnen eine Rolle spielt, die nicht zu ihm oder ihr passt. Eine Fehlbesetzung, wie Lukas Podolski, wenn er nicht in Köln spielen darf. Und ihr heimlicher Stoßseufzer, den nur die Kollegen nicht hören dürfen, ist: „Ich habe die Schnauze voll von dem Theater!“

Die Frage ist dann nur: Wenn es keine Arbeit ist. Was ist es dann?

Tja, das ist gar nicht so einfach zu erklären. Vor allem ist es zu wichtig, um darauf eine pauschale, oberflächliche, unpräzise oder gar polemische Antwort zu geben. So viel kann ich an dieser Stelle schon dazu sagen: Es ist eine teure Art von Beschäftigung, die auf eine ganz bestimmte Weise wertlos ist. Solche Beschäftigungen bewirken durchaus etwas im Unternehmen, sie sind keineswegs ohne Effekt. Aber dieser Effekt, diese Wirkung ist außerhalb des Unternehmens bedeutungslos. Es ist quasi organisationelle Selbstbefriedigung.

Warum das so ist, warum das so wichtig ist, wie es dazu gekommen ist und wie Unternehmen organisiert sein müssen, damit der Großteil der Beschäftigten der Mitarbeiter wieder Arbeit genannt werden kann, das alles werde ich in diesem Buch mit Ihnen untersuchen und klären. Folgen Sie mir?

## **Gut, dass wir miteinander gesprochen haben**

Mir fällt gerade auf, dass ich bis jetzt nur von Meetings erzählt habe. Aber es geht ja nicht nur um Meetings! Die sind auch kein Problem, sondern nur ein Symptom, das eine allgegenwärtige Ursache hat. Und Sie und ich kennen selbstverständlich noch viele weitere Symptome. Die passende Frage danach ist ganz einfach: Welcher Teil Ihrer Arbeit hält Sie denn noch von der Arbeit ab?

Ich denke mal laut für Sie mit, denn anders geht das in einem Buch ja auch gar nicht: Direkt nach *Meeting* kommt im Wörterbuch des Schreckens das Stichwort *Mitarbeitergespräche*! Ja, die turnusmäßigen Pflicht-

termine für fachliche und disziplinarische Vorgesetzte und deren Untergebene. Der richtige Zeitpunkt für Bewertungen, Ziele, Kritik, Lob und allgemeines Feedback ... wie schön!

Sobald Sie kein naiver Business-Rookie mehr sind, sondern Ihre Portion Desillusionierung bereits geschluckt haben, wissen Sie, dass das in etwa so aussieht: Sie werden ins Besprechungszimmer des Chefs zitiert und müssen zwanzig Minuten ausharren, während der Ledersessel hinterm Schreibtisch erst einmal leer bleibt. Als der Chef endlich auftaucht, hat er wenig Zeit und ist schlecht vorbereitet. Konkret um die Leistung, die Probleme der Arbeit, den Kunden, die Arbeitsorganisation, Innovationen und Verbesserungen geht es in keinsten Weise. Stattdessen sagt der Chef, dass es bei Ihnen doch im Großen und Ganzen recht gut laufe, aber natürlich trotzdem noch Luft nach oben sei. Und wie schwierig doch die Lage da draußen gerade sei, da müssten jetzt alle noch etwas Tempo und Power drauflegen. Über Ihr Gehalt mag er heute auch nicht sprechen, da die Vorgaben aus der Zentrale für das Personalkostenbudget immer noch auf sich warten lassen. Das war's, nach weiteren zwanzig Minuten stehen Sie wieder draußen im Flur. „Gut, dass wir mal wieder miteinander gesprochen haben ...“. Wirklich gut? Und wie fühlen Sie sich jetzt?

Klar, so ein Mitarbeitergespräch könnte man besser machen. Aber so oder so: Es macht keine Freude, weder dem Chef noch dem Mitarbeiter. Beide finden es lästig und unerspriesslich, aber es gehört heute zum unerlässlichen Pflichtprogramm vieler Unternehmen, Teams und Abteilungen, dem sich beide Seiten auf gar keinen Fall entziehen dürfen. Und wenn sich beide auch noch so viel mehr Mühe geben würden: Sie können es prinzipiell gar nicht so gestalten, dass während dieser zwanzig Minuten Machtdemonstration irgendein Wertschöpfungsbeitrag erzielt werden könnte. Um dem Mitarbeiter dabei zu helfen, besser zu arbeiten, mit ihm neue Vorhaben ins Visier zu nehmen, gemeinsam zu lernen oder Widrigkeiten aus dem Weg zu räumen, könnte der Chef jederzeit und sofort ganz normal mit ihm reden. Und die meisten tun es sogar, ganz ohne ritualisierte Agenda in festem Turnus. Dazu nehmen sie ganz normale menschliche Kommunikation in Gebrauch. Gestik, Mimik und Sprache. Gesprochene

Sätze. Wörter: „Hey, hast du’s mal so oder so versucht? Das dürfte besser klappen.“, „Du, das war stark!“, „So, wie du das machst, bekommen wir hier drüben Schwierigkeiten. Lass uns das mal anders anpacken, komm bitte mal rüber und schau dir das hier an!“

Obwohl sie fast immer überflüssig sind, obwohl sie nerven und unendlich Zeit kosten, setzen sich Mitarbeitergespräche dennoch in der ganzen Breite der Wirtschaft in den Köpfen immer weiter als normal fest: Als ein *Das-macht-man-so*, als ein Ausweis von Professionalität in der Führung. Interessant, nicht wahr? Der Grund dafür ist: Dieses soziale Phänomen hat tatsächlich einen Nutzen. Die Frage ist nur, welchen und für wen!

Für den Kunden jedenfalls nicht.

## Auf dem Basar

Oder schauen wir uns mal Budgetverhandlungen an, auch so ein faszinierendes Stammesritual. Da treffen in einem Unternehmen beispielsweise die Leiter der Regionalstandorte mit dem Deutschlandchef plus andere Länderchefs samt deren Werksleitern mit dem Europachef zusammen – eine riesige Konferenz von Führungskräften aus mindestens drei Hierarchiestufen. Vorausgegangen sind hunderte E-Mails, Videokonferenzen, versandte PowerPoint Slides und gewichtige Zwei-Ohren-Gespräche, also Telefonate. Eine Megakonferenz, enorm wichtig.

Nach und nach präsentieren jetzt die Vertreter jedes Landes ihre jeweiligen Planzahlen. Für Produktionsmengen, Bestandshöhen und Absätze. Sie melden geplante Großinvestitionen an und welche Ressourcen personeller und materieller Art dafür benötigt werden.

Die Reaktion der Top-Manager entspricht einem längst eingeübten Standard: „Sie müssen weniger ausgeben!“ Und dann werden die Argumente der Landesvertreter in der Luft zerrissen. „Acht Mitarbeiter? Und was sollen die alle genau machen? Nach allem, was Sie beschreiben, reichen für Ihr Projekt sechs Leute völlig aus. Schreiben Sie fünf Mitarbeiter rein. Wir müssen uns ambitionierte Ziele setzen.“ Und so geht das munter weiter. Statt drei Millionen gibt es zwei Millionen, dafür wird das Absatz-

steigerungsziel von zehn auf zwölf Prozent angehoben. Der Wettbewerb schläft nicht. Es geht zu wie auf einem Basar.

Nein, nein, natürlich geht es da nicht um die Inhalte. Auf die schaut keiner der Beteiligten. Tatsächlich geht es einzig und allein um Zahlen. Nicht um Fakten!

Manche Zahlen müssen rauf. Andere müssen runter. Denn wenn die einen Zahlen rauf und die anderen Zahlen runter gehen, dann sehen weitere Zahlen, die aus den vorherigen Zahlen errechnet werden, irgendwie besser aus, oder? Nein, das hat mit der Realität nichts zu tun, es ist pure Kosmetik. Planungskosmetik! Je dicker aufgetragen wird, desto verführerischer! Also hineingelangt in die Schminktöpfe!

Die Top-Manager erwarten im Groben mehr Absatz für mehr Umsatz bei geringeren Kosten für mehr Gewinn. Also mehr Output für weniger Input. Also mehr Produktivität. Sie müssen die Zahlen verbessern, nicht die Arbeit, nicht das Produkt, nicht das Erlebnis des Kunden. Sie wissen nicht, was in der Werkhalle anders gemacht werden muss, damit die Zahlen sich wie gewünscht verändern. Das ist aber auch gar nicht ihr Job. Und auch gar nicht der Anlass. Hier werden erstmal die Zahlen ausgehandelt, daraus ergeben sich Ziele und daraus ergeben sich Vorgaben, die nach unten weitergereicht und dann irgendwie exekutiert, ausgeführt, realisiert werden.

Und jede Partei glaubt genau zu wissen, wie die andere tickt, was sie denkt und wie sie handelt. Die eine Seite unterstellt der anderen, dass sie sie über den Tisch ziehen will. Und darum fangen sie selber schon mal präventiv mit dem Über-den-Tisch-Ziehen an: Sie wissen genau, dass ihre Planzahlen für den Ressourcenbedarf in jedem Fall noch heruntergehandelt werden, um Kosten zu sparen. Was also tun sie wohl deswegen? Ganz einfach, sie melden lieber gleich einen höheren Bedarf an Ressourcen an, der dann postwendend auf das gerade noch hinnehmbare Minimum zu rechtgestutzt wird.

„It’s a game, a game, a game that we’re playing“, sangen die Bay City Rollers 1977. Und weiter: „I don’t mind but I don’t make the rules. Just a game for lovers and fools.“

Alle im Business kennen das Spiel, und alle spielen mit. Die Qualität eines Managers können Sie daran messen, wie gut er dieses Spiel beherrscht.

Das Traurige daran: Jeder ist sich darüber im Klaren, dass er mitspielen muss und dass am Ende das Unternehmen nicht gewinnen kann, denn wenn einer der Manager das Spiel gewinnt, verlieren gleichzeitig andere. Schlimmer noch – wenn einer die Regel nicht kapiert, dann ist rasch Schluss für ihn. Game over! Ich erinnere mich an einen Standortleiter, der den Fehler beging, zum dritten Mal in Folge zu wenig Umsatzsteigerung auf den Verhandlungstisch zu legen. Er wurde vor versammelter Mannschaft gefeuert. Und hinter vorgehaltener Hand bedauerten ihn seine Kollegen. „War eigentlich ein guter Mann ... aber diese Budgetverhandlungen, das konnte er halt einfach nicht.“

Viele Manager stehen unter dem enormen Druck, dass das, was sie verhandeln, nicht leistbar ist. Die Diskrepanz zwischen der Realität und den Spielzügen in der Budgetverhandlung ist häufig nur mit Zynismus zu ertragen.

Alle tun so, als ob es noch Luft nach oben gäbe. Also werden die Planziele tapfer eingetragen wie die Lottozahlen auf dem Tippschein. Und der Frust an allen Ecken und Enden im Unternehmen wächst Spielrunde für Spielrunde.

Alle Beteiligten sehen sich gezwungen, mitzuspielen, obwohl sie alle miteinander schon längst keine Lust mehr auf diese Budgetverhandlungen, auf die Mitarbeitergespräche und die Meetings und all das haben. Und die Arbeit muss ja schließlich auch noch gemacht werden! Sie sind das alles so leid – und leiden weiter.

## **Der Chef als Löschdecke**

Ich gehe davon aus, dass Ihnen auch schon mal aufgefallen ist, dass alle leiden. Eben nicht nur die Mitarbeiter, sondern genauso die Chefs. Aber ironischerweise projizieren beide Seiten die Ursache ihrer Frustration jeweils auf die andere Seite: Die Chefs sind schuld aus Sicht der Mitarbeiter. Und die Mitarbeiter sind schuld aus Sicht der Chefs.