

Übersteuerungsmanagement (Daily Dueck 335, Februar 2019)

Gunter Dueck, www.omnisophie.com

Manager haben bekanntlich Freude am Fahren, wobei man besten noch einen Vorsprung durch Technik nutzen kann. Schleudern macht Spaß! Man saust mit Affengeschwindigkeit los, bremst stark und reißt das Steuer herum – da steht das Auto andersherum und hat eine Menge Feinstaub erzeugt. Nun wieder zurückbrausen! Mitarbeiter sehen das oft im Management, sie sagen: „Rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln.“ Zuerst wilde Innovation und Geld für Agilität, aber ach, wenn das Quartalsergebnis leidet, sofort wieder „zurückrudern“. Sie sagen das so im Management: „Zurückrudern.“

Unternehmen werden jedoch niemals mit Autos verglichen, sondern immer mit Schiffen, öfter noch mit schweren Tankern. Wenn blutige Anfänger ein Segelschiff steuern und die Richtung ändern wollen, neigen sie fast immer zum starken „Übersteuern“. Das Schiff reagiert nämlich nicht so gut wie ein Auto, es ändert die Richtung langsamer als ein Porsche. Das irritiert den Anfänger, daher reißt er das Steuer zu stark in die gewünschte Richtung. Wenn man Pech hat, schlingert es, wird schwer beherrschbar oder steht quer zum Wind, was beim Segeln dazu führt, dass sich die nasse Crew anschreit.

Wenn sich eine Fähre dem Ufer nähert, stoppt man sie lange vorher ab, sie gleitet sanft aus und lässt sich nicht mehr so gut steuern, als wenn sie flott geradeaus fährt – da bemerkt man die Kunst des Fährmannes.

Im Management geht es eigentlich immer nur darum, wohin man will. Und wenn das klar ist (das kommt seltener vor, als Sie denken), dann soll es sofort wahnsinnig schnell gehen! Schnell in eine andere Richtung! „Wir müssen das Steuer energisch herumreißen!“, ruft das Management den Mitarbeitern zu und tut das auch. Das ist die Übersteuerung. Aus der geplanten Kurve oder Wende gibt es erst einmal ein Trudeln und vielleicht einen Stillstand oder einen Kenterversuch. Gut, dann geht es irgendwie weiter, aber das Management wird bei einem Stillstand leider sofort ausgewechselt, und die neue Führung überlegt sich erst einmal wieder die richtige Richtung, in die es will. Danach reißt es das Steuer herum und will ganz schnell werden. Die Manager ahnen nicht, dass nicht nur die Richtung stimmen muss, sondern der Steuermann gewisse Qualitäten haben sollte.

Wer einen schweren Tanker steuert und die Richtung ändern will, muss das Steuer leichter und viel früher einschlagen. Wenn man will, kann man das schon vorausschauend oder fast nachhaltig nennen. Es ist aber nur Steuerungskunst!



Quelle: Adobe Stock Photo

Im Jahre 2018 berichtete eine Bertelsmann-Studie, dass bis zum Jahre 2025 in Deutschland etwa 35.000 Lehrer fehlen. Das haben bestimmt Akademiker in mühevoller Kleinarbeit herausgefunden. Ich würde es anders machen. Ich schaue einfach nach, wie viele Kinder in 2018 geboren werden, addiere sechs Jahre drauf und weiß, wie viele Schüler eingeschult werden und dividiere ein bisschen. Nun gut, wenn es Akademiker erarbeiten, kommt es im Fernsehen als Sensation. Woher bekommt man nun die Lehrer, die dann wohl fehlen? Dazu müssen auf der Stelle 35.000 Abiturienten das Lehrstudium beginnen. Das Steuer muss sofort herumgerissen werden. Man geht auf die Straße und bitte erfahren aussehende Leute als brauchbare Lehrer hinein...

Kurz: Man steuert erst, wenn der Eisberg physisch in Sicht ist. Politiker handeln immer erst dann, wenn eine große Volksmehrheit den Eisberg sehen kann, dann verlieren sie keine Stimmen, wenn sie handeln und das Schiff in Harmonie mit dem Volkswillen per Übersteuerung versenken.

Beim Fachkräftemangel, der schon lange vorhergesagt wurde, ist es ähnlich. Der Eisberg wird erst wahrgenommen, wenn ihn so etwa jeder sehen kann – und was nun? Tesla wurde verspottet und verhöhnt, aber jetzt machen sie seit sechs Monaten Gewinn. Plötzlich fällt den Autoproduzenten („den besten der Welt“) ein, sie müssten langsam mit der Forschung beginnen. Das Problem dabei ist, dass Tesla nun schon lange geübt hat und Jahre Vorsprung hat. Da scheinen die Unternehmen so zu rechnen: Eigentlich braucht man 1000 Leute, die schon zehn Jahre eingearbeitet sind. Das dauert zu lange, da nehmen sie 10.000 Leute für ein Jahr. Das ist Übersteuerung.

In der Schule gab es die Aufgabe: „Wenn 1000 Soldaten in einem Tag eine Festung erobern können, wie lange braucht ein Soldat?“ Darüber haben die Manager damals als Schüler herzlich gelacht. Aber: „Wenn ein Ei fünf Minuten lang kocht, wie lange kochen fünf Eier?“ Diese Frage beantwortet das Management mit „eine Minute“. Sie glauben wirklich, dass ungeheuer viele Menschen schneller lernen als wenige. Man spricht von Teamarbeit. Jeder belegt eine Vorlesung im Fach und zusammen bestehen sie nach einem halben Jahr das Diplom. Oder: Wie bringt man ein Segelschiff auf zehnfache Geschwindigkeit? Man kauft zehnmal größere Segel.

Und alle schauen den geduldigen Dickbrettbohrern zu, die über viele Jahre üben. Und lachen: sie selbst würden ja nicht einmal ein Jahr des Übens finanzieren wollen. Und hinterher wundern sie sich, dass Google oder Amazon in nur (!) zwanzig Jahren so groß wurden. Tesla ist erst 2003 gegründet worden. Schauen Sie in vier Jahren einmal, was dann gesagt wird.

Unternehmen müssen gesteuert werden – nicht von Amateuren, die immer noch übersteuern und das bei ihrem Auto machohaft genießen.

Es ist Mode geworden, eindringlich zu sagen: „Es muss ein Ruck durch Deutschland gehen.“ Leute, das klingt wieder nach Übersteuerung. Dorothee Bär hat es gerade wieder versucht: „Es muss ein digitaler Ruck durch Deutschland gehen.“ Fabelhaft kraftvoll und bierzeltbewährt. Vielleicht wird sie dafür befördert, das kann schon sein. Aber sie ist doch eigentlich dazu da, gut und nachhaltig zu steuern?