

Teil A
Der Befund:
Führung als standardisierender
Werkzeugkasten

Messinstrumente – oder: Die Urteilskraft geht verloren

a. Kennzahlenflut und Scheingenauigkeiten

Als ersten Instrumententypus setze ich mich mit den *Messinstrumenten* auseinander. Sie sind in besonderem Maße aufschlussreich. Der Befund ist eindeutig: Es gibt keinen relevanten Führungsaspekt, der nicht in allen erdenklichen Facetten mit einer Reihe von Kennzahlen scheinbar »messbar« gemacht worden wäre. Es gibt Kennzahlen für jeden erdenklichen Aspekt der Führung; einfach für alles. Eine erste Auswahl zu Beginn: Wir messen, wie viel Prozent unserer Mitarbeiter an welchen Universitäten mit welchen Noten und in welcher Zeit studiert haben und stellen nichtssagende Korrelationen, Mediane und Standardabweichungen her – wir wissen jedoch nicht, wie attraktiv unser Unternehmen für die besten Talente ist. Wir messen, welche Abteilungen wie viele Trainingstage im letzten Quartal in Anspruch genommen haben – wir wissen jedoch nicht, ob mit den Trainingsinhalten die individuellen Stärken gefördert werden. Wir messen im Rahmen von Auswahlprozessen nach allen Regeln der Kunst die fachlich-technischen Kenntnisse der Kandidaten – wir haben jedoch keinen blassen Schimmer davon, wie es um deren innere *Einstellungen* – insbesondere zur Selbstverantwortung – bestellt ist. Wir entwickeln immer kompliziertere Zahlenwerke für die Beurteilung unserer Leute – und merken dabei nicht, dass deren Leidenschaft und inneres Feuer genau dadurch erlöschen. Wir machen es nicht nur falsch, sondern konsequent falsch und befördern dann auch diejeni-

gen mit den besten Zahlen – wir wissen jedoch nicht, ob sie sich überhaupt für die erstmalige *Führungsaufgabe* eignen. Es ist ein Leichtes, diese Liste zu verlängern.

Die Messvorhaben sind überall; wie giftige Pilze überwuchern sie jeden Winkel des Führungsraumes. Enorme Verwaltungsapparate und Bürokratiekosten sind die unausweichlichen Folgen. Noch schwerwiegender und im Führungskontext relevanter ist jedoch eine andere Folgewirkung: *individuelles Urteilsvermögen* wird zugeschüttet; Stück für Stück und in einem schleichenden Prozess. »In allen Bereichen werden Verhaltenskodizes, Richtlinien und Regeln aufgestellt, um Menschen vor der schwierigen Situation zu bewahren, eigenständig denken und aus der Erfahrung lernen zu müssen.«⁴⁾ Wir dürfen nicht die Augen davor verschließen, dass sich viele Unternehmen ein derartig engmaschiges Kennzahlennetz übergestülpt haben, dass die Charakterisierung »Messwahn« nicht übertrieben erscheint. Wir sollten anerkennen, dass das vernünftige Maß weit überschritten ist. Dabei benötigen wir gerade in Zeiten mit unsicheren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nichts so sehr wie die Fähigkeit einer unabhängigen eigenen Meinungsbildung, die sich aus Prinzipien statt Regeln ableitet und die auf die Scheingenauigkeiten des standardisierenden Werkzeugkastens bewusst verzichtet.

Je mehr der Messwahn um sich greift, desto stärker leidet das individuelle Urteilsvermögen.

Entsprechend laufen dann die gängigen Management-Besprechungen nach dem immer gleichen Muster ab. Am Anfang werden die Geschäftszahlen der jüngeren Vergangenheit an die Wand geworfen. Es gibt niemand, der beim Anblick unzähliger Balken- und Tortendiagramme, Wachstumskurven und Excel-Tabellen nicht hier schon den Überblick verloren hat. Das gleiche Schauspiel dann für die Prognosen, lediglich ergänzt um den Faktor »Wunschdenken«. Bizarr

kann es dann im nächsten Punkt werden, wenn Budgetabweichungen besprochen werden. Die entsprechenden Rechtfertigungsrituale nehmen breiten Raum ein. Vielleicht noch ein kleiner Blick in den Markt; nicht zu lang, denn die Beschäftigung mit den Zahlenfriedhöfen hat einfach sehr lange gedauert. Diskussionen um die Frage, wie attraktiv das eigene Unternehmen für die besten Talente ist? Warum eben diese gerade gekündigt haben? Was in Zukunft besser gemacht werden kann? Fehlanzeige.

Auch Peter Drucker, der vielleicht bedeutendste Management-Vordenker, hat dem Messdrang eine klare Absage erteilt: »Es gibt nur wenige Dinge, die ein fähiges Management so deutlich von einer unfähigen Unternehmensleitung unterscheiden, wie die Fähigkeit, Zielsetzungen gegeneinander abzuwägen. Ein Rezept dafür gibt es nicht; das Einzige, was sich sagen lässt, ist, dass dieses Abwägen nicht mechanisch-rechnerisch erfolgen kann.«⁵⁾ Der Messwahn kann geradezu absurde Stilblüten hervorbringen. Ein weitverbreitetes Beispiel, stellvertretend für zahlreiche ähnlich gelagerte Führungssituationen: Immer wieder zeigt sich, dass die Identifikation der Menschen mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten, zu wünschen übrig lässt. Ein wichtiges Thema. Schwer greifbar allerdings. Die reflexartige Reaktion der Werkzeugkasten-Technokraten ist vorhersehbar: Es müssen Kennzahlen her, damit der Sachverhalt gemessen werden kann! Also überlegen viele Manager (es sind tatsächlich viele), dass es einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiteridentifikation und Dauer der Beschäftigung gibt – und schon ist mit der durchschnittlichen Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen die passende Kennzahl gefunden. Dumm nur, dass sich mit mechanischer Sicherheit fatale Konsequenzen einstellen: Quereinsteiger mit frischen, unverbrauchten Ideen werden nicht mehr zugelassen – denn das würde ja die Kennzahl verschlechtern!

Wir brauchen nicht mehr Kennzahlen und Quantifizierungen, sondern mehr Augenmaß und Urteilsvermögen. Messsysteme sind vermessen.

b. Ursachen des Messwahns

Es ist aufschlussreich, nach den Ursachen des Messwahns zu fragen. Wie ist diese Situation entstanden? Kein Kennzahlennetz fällt vom Himmel; kein Messgestrüpp wächst über Nacht. Naturgemäß sind die Antworten vielschichtig; ich will hier die zwei aus meiner Sicht wichtigsten nennen.

Zum einen hat eine tiefgreifende allgemeine Verunsicherung erhebliche Teile der Führungskräfte erfasst. Was waren das noch für Zeiten: Stabile Märkte ließen es zu, die wirtschaftlichen Entwicklungen einer Region oder Branche mit einiger Zuversicht recht verlässlich zu beschreiben. Wie lange ist das her? Gefühlte einhundert Jahre wahrscheinlich. Fast überflüssig zu erwähnen, dass die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise das Ausmaß dieser Verunsicherung in bisher unbekannte Regionen befördert hat. Es ist allerdings wichtig zu erkennen, dass die allgemeine Verunsicherung auch dann noch bleiben wird, wenn die größten Turbulenzen der jüngsten Krise hinter uns liegen werden. Dies hat wiederum verschiedene Ursachen. Die aus meiner Sicht wichtigste liegt in den geradezu tektonischen Verschiebungen der internationalen Arbeitsteilung, deren Anfänge wir gerade erst erleben. Diese Verschiebungen sind so tiefgreifend wie eben die damit zusammenhängende Verunsicherung und sie besitzen unmittelbare Führungsrelevanz, weil bestimmte Kompetenzen in unseren Breitengraden noch deutlich wichtiger werden, während wir mit anderen zukünftig keinen Blumenpotp mehr gewinnen. Ich komme im zweiten Teil des Buches im Kapitel über individuelle Auswahl hierauf zurück.

Die tiefgreifende Verunsicherung ist ein äußerst fruchtbarer Nährboden für Messvorhaben aller Art. Je größer die Unsicherheit, desto kleinteiliger werden führungsrelevante Fragestellungen und Themen zergliedert und scheinbar messbar gemacht. Wo früher Prognosen über die Umsatz- oder Absatzzahlen für ein ganzes Geschäftsjahr ausreichten, werden heute monatliche Zahlenwerke berichtet – samt den Abweichungsanalysen und Rechtfertigungsritualen. Wo früher zwei bis drei Orientierungsgrößen zur Beurteilung von Vertriebsmitarbeitern ausreichten, werden heute wahre Kennzahlenkolonnen entwickelt, die konzentriertes Arbeiten – eine der wichtigsten Zutaten für gute individuelle Ergebnisse und Beiträge – erschweren statt erleichtern.

Neben der allgemeinen Verunsicherung heizt die blinde Übernahme angeblich »moderner« Modewellen im Management den Messdrang weiter an. Zwei Beispiele sollten hier zur Illustration ausreichen. Der Ursprung der ersten in diesem Zusammenhang relevanten Management-Modewelle liegt nach meiner Beobachtung etwa 15 bis 20 Jahre zurück. Im Rahmen ihrer Strategiediskussion thematisierten zahlreiche Unternehmen, unabhängig von Größe und Branche, Anfang der neunzehnhundertneunziger Jahre zunehmend einen fundamentalen Missstand: Zwischen der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens auf der einen Seite sowie dem konkreten Tagesgeschäft der Mitarbeiter auf der anderen Seite klaffte eine enorme Lücke. Kurz gesagt: Die Leute verstanden die Strategie des Unternehmens, für das sie arbeiteten, nicht – oder sie kannten sie erst gar nicht. Im Grunde gar kein neuer Befund, er rückte jetzt jedoch stärker in das Wahrnehmungsfeld vieler Unternehmensleitungen. Schon sprossen entsprechende Untersuchungen wie Pilze aus dem Boden. So berichtete beispielsweise das anerkannte *CFO Magazine* jährlich wiederkehrend, dass über 90 Prozent der Mitarbeiter und 60 Prozent der Führungskräfte kein klares Verständnis von der Strategie ihrer Organisation haben. Natürlich sind dies alarmierende Befunde. Nur wurde fataler-

weise in den meisten Unternehmen die falsche Schlussfolgerung gezogen: Kennzahlen müssen her! Messungen, Quantifizierungen – und alles wird gut.

Nicht zufällig wurde zur gleichen Zeit vom amerikanischen Harvard-Professor Robert S. Kaplan das Instrument der Balanced Scorecard (übersetzt etwa: ausgewogenes Zielsystem) erfunden. Der Anspruch dieses Ansatzes besteht genau darin, die oben skizzierte Lücke zwischen Unternehmensstrategie und operativem Tagesgeschäft zu schließen. Nachdem erste amerikanische Firmen das Konzept Anfang der neunzehnhundertneunziger Jahre implementiert hatten, hielt es einige Jahre später auch Einzug in die deutsche Unternehmenslandschaft. Heute arbeiten fast alle Großorganisationen und zunehmend auch mittelständische Unternehmen mit diesem Instrument. Die verheerende Begleiterscheinung: Aus der latent vorhandenen Neigung zur Messung und Quantifizierung ist eine wahre Kennzahlenflut geworden. Die Erfinder der Balanced Scorecard – und mit ihnen eine Heerschar der auf den rollenden Zug aufspringenden Berater und Scheinexperten – empfehlen, die Strategie einer Organisation mit 20 strategischen Zielen abzubilden und dann jedes dieser Ziele durch ein bis zwei (in »schwierigen« Fällen drei) Kennzahlen messbar zu machen.⁶⁾ So sind unzählige Zielsysteme mit 30–50 Kennzahlen entstanden, die eine entscheidende Gemeinsamkeit zeigten: Ihre Komplexität ist nicht mehr beherrschbar. Zumal im nächsten Schritt dann noch Zielsysteme für die nachgelagerten Organisationseinheiten (Geschäftsbereiche, Abteilungen, Tochterunternehmen usw.) abgeleitet wurden, was die Anzahl der verwendeten Kennzahlen in der Regel deutlich in den dreistelligen Bereich katapultiert hat. Die vielen Anhänger dieser Alles-ist-messbar-Euphorie erfanden immer neue Kennzahlen und brachten ihre technokratische Einäugigkeit durch berühmt gewordene Aussagen wie »What gets measured, gets done – Was gemessen wird, wird auch erledigt« unmissverständlich zum Ausdruck. Das ist, mit Verlaub, Blödsinn.

Leider sind die Menschen in unseren Unternehmen und damit Führungsaspekte sehr prominent von den Messvorhaben erfasst worden, ja »Personal« wurde neben der finanzwirtschaftlichen Unternehmensdimension, den internen Geschäftsprozessen sowie der Markt- bzw. Kundenperspektive explizit als eines der vier besonders wichtigen Messfelder etabliert. Kein Wunder also, dass der eingangs skizzierte Kennzahlensalat die Führungsrealität in vielen Unternehmen widerspiegelt. Um empörten Reaktionen all derer, die unendlich viel Zeit in den Aufbau komplexer Kennzahlensysteme investiert haben (und sich heute mit deren Management herumschlagen), gleich vorzubeugen: Ich erkenne an, dass hiermit ein wirkliches Problem – namentlich die mangelnde Umsetzung von Unternehmensstrategien – adressiert werden soll. Ich erkenne somit die guten Absichten an. Aber wie wir wissen, ist gut oftmals das Gegenteil von gut gemeint.

Hierauf kommt es an: Die besten Leute gewinnen, fördern und halten. Nicht messen, quantifizieren und Scheingenauigkeiten produzieren.

Natürlich gibt es Faktoren, deren Messung durchaus Sinn macht. Dazu gehören beispielsweise Alterspyramiden und die sich daraus ableitende altersbedingte Fluktuation. Solche Daten haben in der Tat praktische Relevanz. Sie sind übrigens in aller Regel leicht zu messen. Aber wer will denn ernsthaft behaupten, dass Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit oder das Ausmaß unternehmerischen Denkens und Handelns zuverlässig gemessen werden können. Gerade die besonders wichtigen Führungsfragen lassen sich nur mit großem Aufwand oder gar nicht messen.

Die zweite Management-Modewelle, deren blinde Übernahme den Quantifizierungsdrang weiter verstärkt und den Messfanatikern geradezu Tür und Tor geöffnet hat, heißt *Benchmarking*. Verbreitungsgrad nahe bei 100 Prozent. Ein

wahrer Hype beschäftigt Manager und Berater gleichermaßen. Mit teilweise unglaublichem Aufwand werden die eigenen Geschäftsprozesse, Abteilungen, Verwaltungskosten, Beschäftigtenzahlen und vieles mehr mit dem – scheinbaren – Äquivalent anderer Organisationen verglichen. Ein wahres Paradies für Technokraten und Erbsenzähler. Die Folge: Auf eine bestehende Messung kommen nun drei neue. Die nach öffentlichem Applaus haschenden Verlautbarungen hören sich dann etwa so an: »Seht her, wir kochen nicht im eigenen Saft, sondern stellen uns dem Vergleich mit anderen.« Das klingt gut und modern. Ich halte hier schwerwiegende Zweifel aus zwei Gründen für angebracht.

Erstens fehlen in den allermeisten Fällen die Grundlagen für eine halbwegs belastbare Vergleichbarkeit. Benchmarking ignoriert die Einzigartigkeit jeder Organisation mitsamt ihrer Entwicklungsgeschichte. Wenn der Verwaltungskostenanteil bei Unternehmen A bei 22 Prozent liegt und bei Unternehmen B bei 28 Prozent, dann kann Unternehmen B dennoch in Wirklichkeit »schlanker« aufgestellt sein. Unterschiedliche Inhalte, Berechnungsmethoden, Ergebnisqualitäten, Leistungserstellungsprozesse, Abgrenzungen und vieles mehr führen eben dazu, dass die Komplexität der beiden Unternehmensteile *nicht* in eine Excel-Tabelle gegossen werden kann. Etwas anders sieht es aus – das räume ich gern ein –, wenn solche Übungen einen Ergebnisunterschied von mehreren Hundert Prozent zeigen. Ich erinnere mich beispielsweise an ein Energieversorgungsunternehmen, das für die Erstellung von Stromrechnungen pro Privathaushalt interne Kosten von 40 Euro ermittelt hatte. Nach langem Hin und Her und vielen Diskussionen über die Nicht-Vergleichbarkeit zeigte das Ergebnis, dass einige Energieunternehmen mit ähnlicher Größe hierfür 10 Euro benötigten. Betretenes Schweigen. 30 Euro Differenz – und das bei etwa einer Million Kunden. Selbst bei groben Ungenauigkeiten im Vergleich des Nicht-Vergleichbaren wurde klar, dass hier ein Verbesserungsvolumen im zweistelligen Millionenbereich lag; und

das Jahr für Jahr. Zeigt das Beispiel also, dass Benchmarking doch Sinn macht? Mitnichten. Meine Schlussfolgerung hört sich zwar nicht schön an, aber sie kommt aus tiefer Überzeugung und ist erfahrungsgestützt: Benchmarking mag den einen oder anderen Hinweis geben für die allerlahmsten Nachzügler, die wieder Anschluss ans Mittelfeld – pointierter: Mittelmaß – gewinnen wollen. Herzlichen Glückwunsch. Für alle anderen ist es überflüssig.

Zweitens sollten wir endlich Folgendes erkennen: Wer sich auf dem Weg zur Einzigartigkeit wirklich von seinen Wettbewerbern absetzt, der vergleicht sich eben gerade *nicht* mit ihnen – sondern stellt die Paradigmen einer Branche infrage und durchbricht Branchenregeln, die als unantastbar gelten.⁷⁾ »Wer immer nur die Konkurrenz der eigenen Branche beobachtet, wird ihr auch immer nur hinterherlaufen.«⁸⁾ Pointiert ausgedrückt:

Benchmarking soll von der eigenen Ideenlosigkeit ablenken.

Natürlich gibt es weitere Management-Modewellen, die dem Messdrang Vorschub leisten; aber *Zielsysteme mit deutlich zu vielen Kennzahlen* und *Benchmarking* sind die wichtigsten.

c. Wie es besser geht

Ich habe dargestellt, dass der Messwahn unzählige Scheingenauigkeiten produziert, die die Aufmerksamkeit zunehmend auf Nebensächlichkeiten lenken, die kaum eine Bedeutung für die Führungsqualität haben oder gänzlich irrelevant sind. Die strategisch wichtigen Fragestellungen geraten aus dem Blickfeld. Es geht aber auch anders. Sehen wir uns dazu ein Beispiel aus meiner Beratungsarbeit an. Der Kunde, eine mittelständische Regionalbank, hatte mich gebeten, das aktuelle Führungsverständnis und -verhalten zu analysieren und

zu bewerten, wie gut es zu den strategischen Zielen des Unternehmens passte. Bereits nach kurzer Zeit zeigte sich ein krasser Widerspruch zwischen proklamierten Freiräumen und dem Anspruch weitgehender Selbststeuerung auf der einen Seite und einem engmaschigen, kennzahlenbasierten Instrumentarium zur Leistungsbewertung auf der anderen Seite. Etwa im Vertrieb: Jeder Vertriebler hatte individuelle Ziele bis hinunter auf die Produktebene, nach dem Motto: Du musst soundso viele Bausparverträge verkaufen, soundso viele Fondsanlagen und so weiter. In Summe ein Gestrüpp aus sechzehn unterschiedlichen Zielen, das zwei weitverbreitete Folgewirkungen zeigte: Zum einen verzettelte sich ein immer größerer Teil der Vertriebsmannschaft in diesem Gestrüpp, die Prioritäten verschwammen und wurden schließlich gar nicht mehr erkannt. Wie gesagt: *konzentriertes* Arbeiten, nach Peter Drucker *der* wichtigste Schlüssel zu guten Ergebnissen, ist schwer genug – und muss daher durch gute und richtige Führung *erleichtert* werden; und nicht erschwert, wie in diesem ganz typischen Fall. Auch die zweite Wirkung war vorhersehbar. Das *eine entscheidende* Thema, auf das es in diesem speziellen Unternehmensbeispiel wirklich ankam, geriet aus dem Blickfeld und wurde überhaupt nicht mehr gemessen. Dabei handelt es sich um das sogenannte Cross-Selling, also das Mitverkaufen von Produkten aus anderen Geschäftsbereichen, etwa dadurch, dass der Inhaber des mittelständischen Bankkunden eben auch als Privatperson gesehen wurde. *Darauf* aber kam es an, denn die beiden weitgehend isoliert voneinander arbeitenden Bankbereiche »Geschäftskunden« und »Privatkunden« mussten dringend stärker zusammgeführt werden. Also haben wir das bestehende Zielgestrüpp in den Papierkorb geworfen (ein mutiger, radikaler Schritt des Vorstandes) und es durch einen *einfachen* Gegenentwurf ersetzt: ein Umsatzziel, ein Rentabilitätsziel – und eben ein Cross-Selling-Ziel. Nur drei Ziele. Mehr nicht. Ich erinnere mich noch genau an das entscheidende Gespräch mit den Vorständen, als ich die Projektergebnisse und -emp-

fehlungen präsentierte: »Haben Sie Mut! Entschlacken Sie Ihr hausgemachtes Zielgestrüpp; es produziert Scheingenauigkeiten, unterstützt aber nicht die strategische Ausrichtung des Hauses. Und vor allem: Es behandelt Ihre Vertriebsmannschaft wie Kleinkinder.« Zwanzig Sekunden Schweigen. Eine kleine Ewigkeit. »Dann müssen wir aber davon ausgehen, dass unsere Vertriebsleute eigenverantwortlich handeln und keines der uns so wichtigen Produkte unter den Tisch fallen lassen.« »Genauso ist es. Sie lassen Ihre Leute damit in der Verantwortung. Sie gehen den ersten Schritt in eine Vertrauensbeziehung hinein. Und: Sie reduzieren das Messgestrüpp auf das minimal notwendige Maß und fördern damit etwas, was wir dringender denn je benötigen: individuelle Urteilkraft. Vielleicht wird es in Einzelfällen Reibungen geben, aber ich garantiere Ihnen, dass Sie insgesamt nicht enttäuscht werden.« Die positiven Wirkungen dieser Entschlackung waren schon nach weniger als einem vollen Geschäftsjahr sichtbar: Kundenkontakte und Geschäftsmöglichkeiten wurden immer stärker zwischen den beiden Bereichen der Bank ausgetauscht. Es wurde das beste Jahr seit Langem. Dabei ist der Umsatz- und Ergebniszuwachs nur der eine Teil dieser Erfolgsgeschichte. Der andere (viel schwerer messbare!) ist die kulturelle Veränderung weg von kategorischer Abschottung nach innen, hin zu freiwilliger Zusammenarbeit im Interesse der Kunden. Ich brauche wohl nicht zu erwähnen, dass mir dieser kulturelle Teil als mindestens genauso wichtig erscheint wie der Zahlenteil.

Je wichtiger ein Führungsthema,
desto schwerer ist es zu messen.

Nach diesem Beispiel noch eine generelle Anmerkung zur Frage, wie es besser geht. Nach meiner Beobachtung sind mindestens zwei Drittel der unzähligen Verbesserungsprojekte falsch aufgesetzt. Sie beziehen sich auf das falsche Para-

digma. Es ist das Paradigma der Effizienz (»Machen wir die Dinge richtig?«). Wer jedoch das über die Jahre immer dichter gewordene Mess-Gestrüpp ernsthaft aufhellen will, der muss es ersetzen durch das Paradigma der Effektivität (»Machen wir die richtigen Dinge?«). Übrigens haben externe Berater, die bei diesem Thema häufig engagiert werden, nach meinem Verständnis auch und gerade die Aufgabe, das zugrunde liegende Paradigma zu hinterfragen und auf seine Wirksamkeit hin zu überprüfen. Ich erspare mir zu beziffern, wie häufig das (nicht) stattfindet. Aber genau hier trennt sich eben die Spreu vom Weizen. Beispiel Kostenverbesserungen: Wer zum siebten Mal das Kostensenkungsvorhaben als Prozessoptimierung aufsetzt und damit nach effizienteren Abläufen sucht, der wird kaum nennenswerte Effekte erzielen. Nicht die Anzahl der Arbeitsschritte bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung zu reduzieren (Effizienz) ist wesentlich, sondern die Frage, ob diese Leistung überhaupt noch innerhalb der eigenen Organisation erbracht werden sollte (Effektivität). Nicht die schnellere Erstellung eines bestimmten Berichtes (Effizienz) ist wesentlich, sondern die schonungslose Antwort auf die Frage, wer den Bericht überhaupt liest und welchen Nutzen er stiftet (Effektivität). Und in Bezug auf die vielen Messvorhaben: Nicht auf deren immer detailliertere Ausgestaltung kommt es an, sondern auf die Frage, ob ein bestimmtes Messvorhaben überhaupt *Sinn* macht.

d. Fazit: Es gibt keinen Autopiloten im Führungs-Cockpit

Ich habe in diesem ersten Kapitel die wichtigsten *Ursachen* für den überall zu beobachtenden Messwahn analysiert. Es ist zunächst die allgemeine und tiefgreifende Verunsicherung, die weite Teile des Managements erfasst hat. Sie wird auch nach der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise bestehen bleiben, was sich im Wesentlichen aus geradezu tekto-

nischen Verschiebungen in der internationalen Arbeitsteilung erklärt. Die zweite zentrale Ursache liegt in der blinden Übernahme sogenannter moderner Modewellen im Management. Ich habe hierfür Zielsysteme mit deutlich zu vielen Kennzahlen und Benchmarking als prominente Beispiele aufgeführt.

Des Weiteren habe ich die fatalen Folgewirkungen des grassierenden Messwahns herausgestellt:

- Individuelle Urteilskraft geht schrittweise verloren. Hierauf kommt es aber gerade an; insbesondere in schwierigen Zeiten mit unsicheren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.
- Es werden vor allem Scheingenauigkeiten produziert. Gleichzeitig geht der Blick fürs Wesentliche verloren.
- Die Flut von Messvorhaben zieht immense Bürokratiekosten nach sich, die zwar in keiner Kostenrechnung stehen, aber das betriebliche Miteinander einschränken und lähmen. Niemand bewegt wirklich etwas mit »Dienst nach Kennzahl«.

Schließlich: Kennzahlenwerke und Messinstrumente führen zu der Neigung, Führungskräfte aus ihrer individuellen Verantwortung zu entlassen. Das funktioniert nicht. Es wird niemals einen Autopiloten im Führungs-Cockpit geben. Niemals.

4 Furedi, *Behandeln Sie Mitarbeiter wie Erwachsene!* S. 124.

5 Drucker, *Management*, S. 112.

6 Auch ich selbst hatte einige Hoffnungen mit der Balanced Scorecard verbunden und seit Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre in verschiedenen Beratungsprojekten deren Einführung begleitet. Dabei habe ich stets darauf hingewirkt, dass die Scorecard nicht als mechanistisches Kennzahlen-Werkzeug missbraucht wird, sondern als Plattform für die Integration verschiedener

strategischer Vorhaben dient. Vgl. Schumacher, »Die Mär der strategischen Ausrichtung«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12. Februar 2001, S. 31.

7 Ich habe an anderer Stelle verschiedene Unternehmensbeispiele hierfür aufgeführt. Vgl. Schumacher, *Wenn Du viel erreichen willst, tue wenig – Einfache Führung durch Klarheit, Freiheit und Konsequenz*, S. 96–105.

8 Förster/Kreuz, *Alles, außer gewöhnlich*, S. 47.

