

# Lebensmittel Zeitung

PERSONAL UND MANAGEMENT

LZ 37 vom 12. September 1997 S.54

## Die Schwachen bestimmen das Tempo

*Schobert-Kritik: Leistungsdefizite in der Unternehmensführung - Routine erstickt Initiative*

**ae. Frankfurt, 11. September. In deutschen Unternehmen der Ernährungswirtschaft werden die Personal-Potentiale bei weitem nicht voll genutzt. Vor allem die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene erweisen sich vielfach als Leistungsempfänger der betrieblichen Abläufe.**

Bei der Unternehmensberatung Dr. Schobert & Partner GmbH, Nürnberg, nimmt man kein Blatt vor den Mund. "Die brachliegenden Reserven in Unternehmen der Lebensmittelbranche machen im Durchschnitt 40 und mehr Prozent des möglichen Erfolgsergebnisses aus." Ein Manko mit Konsequenzen. "Die größten Defizite schlagen sich in der Jahresbilanz schnell in sechs- und siebenstelligen Zahlen nieder."

Zu diesem harten Urteil kommen mehrere Langzeitstudien, die die Nürnberger Consultants über teilweise fünf bis sieben Jahre mit über 150 Managern durchgeführt haben.

Gemessen an den "Leistungs- und Ergebniskomponenten", die für eine Bewertung von Führungskräften in Frage kommen und, so das Berater-Team, "von der Unternehmensleitung erwartet werden können", ist der Stand der Dinge deutlich korrekturbedürftig. Denn hinsichtlich des Einsatzes von Wissen und Erfahrung, Führungs- und Organisationsinitiative, termingerechte Erledigungen, Kosten/Nutzenverhältnis und dauerhaftem gleichbleibendem Vollkraft-Einsatz "erreichen Mitarbeiter des Führungskreises" häufig nur 50 bis 60 Prozent der vereinbarten Leistungen".

"Routine erstickt Initiative" lautet die Kernaussage von Dr. Rudolf Schobert, der vor seiner nun siebenjährigen selbständigen Beraterstätigkeit selbst im

Top-Management der Lebensmittelindustrie tätig war. Im Alltagsbetrieb der Unternehmen finden sich ihm zufolge die Hauptschwächen. Die maßgeblichen Führungskräfte - insbesondere die der zweiten Ebene - verschwenden demnach zu viel Zeit mit Routinearbeiten, statt sich auf "die tatsächlich wichtigen Aufgaben" zu konzentrieren. Eine Konsequenz: "Zu wenige wirklich bewegende Maßnahmen", die dazu noch häufig genug halbherzig in Angriff genommen und ausgeführt würden. Auch eine "zu geringe Fixierung auf das unternehmerische Ergebnis" hat Schobert ausgemacht. Der "Versuch" ersetze allzu häufig das "tatsächliche Resultat", so die Kritik aus Nürnberg.

### *Langzeitstudien in der Ernährungswirtschaft*

Mehrere langjährige Entwicklungsprojekte in Lebensmittelindustrie und -handel mit laufend aktualisierten Erfolgsprotokollen gestatten nach Schobert "bemerkenswerte Grundaussagen über Managementdefizite und deren schrittweisen Abbau". Eine der nach seiner Meinung wichtigsten Beobachtungen kann so zusammengefaßt werden: Die Gesamtleistung eines Unternehmens wird direkt und in ganz erheblichem Umfang von den (schwachen) Führungskräften bestimmt die sozusagen die "Schrittgeschwindigkeit" für den betrieblichen Erfolg vorgeben. Die Geschäftsleitung ist in überproportionalem Maße mit den "Schwachen" in der nachrangigen Führungsebene beschäftigt - "und mutiert damit gewissermaßen zu deren Wasserträgern".

Die Folgen eines solchen "Leistungsengpasses im Management" seien fatal. Die Mitarbeiter in diesen schwach geführten Unternehmensbereichen erzielten meist unterdurchschnittliche Ergebnisse; sie lösten doppelte und dreifache Betriebskosten aus. Die Defizite der zweiten Stufe in der Hierarchie "multiplizieren sich in den nachgeordneten Ebenen", heißt es in Nürnberg.

Schobert redet Tacheles, wenn er die verbreitete "falsche Prioritäten-Setzung" kritisiert. Routinearbeiten, die flott von der Hand gehen, "genießen bei schwachen Führungskräften erste Priorität". Außerdem werde dem Tagesgeschäft der Vorzug gegeben, zu Lasten neuer Aufgaben und nötiger Initiative. Als vorrangige "Initiative-Killer" nennt Schobert:

- Den Do-it-yourself-Effekt. Kennzeichnend dafür sind Aussagen wie "Wenn ich das nicht selbst erledige, geht es mit Sicherheit schief" oder "Bis ich das lange erkläre, habe ich das schon selbst gemacht". Das Tagesgeschäft wird zum Erfolgserlebnis.

- Das Feuerwehr-Syndrom. Unter dem Motto "Es brennt, dringend jetzt eingreifen" degradiert sich der Vorgesetzte zum "Zuarbeiter" der Beschäftigten und wird so zum "Held" des Tagesgeschäfts. Dieses dient ihm zur Begründung für das Verschieben von Aufgaben, die Initiative erfordern.

- Die Berg-Psychose. Die Aufgabe erscheint als zu groß, zu mächtig, zu umfangreich, zu komplex und erzeugt damit innere Hemmungen. Ungeübt, in Zielvorstellungen und Alternativen zu denken, überwiegen die Ängste, wichtige Aspekte zu übersehen.