



Eine Frage der Haltung

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

Was für ein Tag, den man am liebsten aus dem Kalender streichen möchte. In aller Frühe fährt ein Konvoi am Werkstor vor, verteilt sich dann auf verschiedene Bürogebäude, und los geht's: Rechner werden eingepackt, Akten mitgenommen, Handys beschlagnahmt. Lange dauert es nicht, doch danach sind die Büros fast leer und es bleibt ein schales Gefühl der Hilflosigkeit und Ungewissheit. Staatsanwaltschaft und Polizei haben ganze Arbeit geleistet, jetzt heißt es bange abzuwarten. Derartige Szenen, unschöne Enthüllungen und zweifelhafte Stellungnahmen aus den Chef-Etagen reißen derzeit nicht ab und zeichnen ein hoch fragwürdiges Bild der Automobilindustrie. Und im Mittelpunkt steht die Elektronik.

Was um alles in der Welt muss noch passieren, damit endlich das Ruder herumgerissen wird? Was geht in den Köpfen der Verantwortlichen vor? Dabei muss es

gar nicht bis zur Durchsuchung und öffentlichen Aufdeckung gehen. Beispiele für großen Schlamassel in Projekten gibt es mehr als genug. Allen Bemühungen um Reifegrade, partnerschaftliche Zusammenarbeit und agiles Vorgehen zum Trotz nimmt das Durcheinander stetig weiter zu.

Fokus: unternehmerischer Nutzen

Eines ist dabei durchgängig beobachtbar: Es fehlt die Haltung, mit aller Kraft das zu tun, was den größten unternehmerischen Nutzen bringt. Hier ein paar Beispiele:

- Anforderungen offenhalten: Sich auf das festzulegen, was man haben möchte und Verantwortung dafür zu übernehmen, schickt sich offenbar nicht. Möglichst lange zu warten und unscharf zu bleiben, ist viel bequemer. Leider auch viel teurer. Rekursionen, die zum Kostenmultiplikator 2 bis 5 führen, sind an der Tagesordnung.
- Der letzte Cent entscheidet: „Bei uns hat der Einkauf das letzte Wort, basta“. Die

Konsequenz: einseitige lokale Kosten-Optimierung statt bestmöglicher Entscheidung. Daraus resultierende Folgekosten werden weder transparent gemacht noch dem Verursacher angelastet – nicht gut.

- Die Welt ist grün: Ach, du schöne grün-gewaschene Welt. Gelbe oder gar rote Spritzer darin sind unerträglich. Und wenn sie viel zu spät doch herauskommen, sind garantiert die Anderen Schuld. Die Folgen: Hektik im Management, miese Atmosphäre, massive Verzögerungen und Mehrkosten. Es ist höchste Zeit, sich von antiquierten Haltungs-Mustern zu verabschieden, die weder unternehmerisch vertretbar sind noch einer vernünftigen Business-Ethik folgen. Die Automobilindustrie steht möglicherweise am Scheideweg. Sie haben die Wahl. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.