

Nicole Gaiziunas

Manager, die Berge versetzen

Der Return on Education: Exzellente Mitarbeiter,
überragende Performance, glänzende Ergebnisse



1 Alles, was zählt

»Sag mir nicht, was du getan hast. Sag mir, was du bewirkt hast.«
Lord Kelvin

*»Nicht die Strategie des Feldherrn entscheidet die Schlacht,
sondern das Verhalten des Legionärs.«*
Julius Caesar

Eine Lederhose für den CEO

Eckhard Pfeiffer ist der einzige CEO der Geschichte, der jemals in bayrischen Lederhosen einen Turnaround verkündete.

Als der in Nürnberg aufgewachsene Wahl-Texaner 1991 Compaq übernahm, machte das Unternehmen 70 Millionen Dollar Verlust. Dann packte Pfeiffer an. Schon ein Jahr später hatte er Compaq auf 213 Millionen Gewinn gebracht. Ein weiteres Jahr später löste er IBM als Spitzenreiter bei tragbaren Computern ab. Vor 16 000 frenetisch jubelnden Mitarbeitern und ihren Familien verkündete er im Januar 1995 einen der spektakulärsten Turnarounds der modernen Wirtschaftsgeschichte; wie gesagt in Lederhosen. Träumen wir nicht alle davon?

Wir träumen doch alle insgeheim davon, einen vergleichbar spektakulären Erfolg hinzulegen, uns ein Denkmal zu setzen, die ungeschmälerte Anerkennung unserer Peers zu ernten. Eben: einen Berg zu versetzen und ihm die eigene Namensplakette aufzudrücken: Mount ... Das gelingt nur Genies? Wunderkindern? Vom Glück Begünstigten? Emigrierten Franken in Lederhosen? Unsinn. Das gelingt jedem, der sich auf das konzentriert, was wirklich zählt. Was ist das?

Worauf konzentrieren wir uns denn bei einem Turnaround? Logisch, auf die Turnaround-Strategie, auf die daraus abgeleiteten Sparten- und Abteilungskonzepte und auf unsere Auf-zu-neuen-Ufern-Motivationsanstrengungen. Und was passiert dann?

Die Strategie »kommt nicht auf der operativen Ebene an«. Die Konzepte sind nicht komplex genug, um der Realität gerecht zu werden, aber zu komplex für eine zügige Umsetzung. Und die Mitarbeiter lassen sich nicht mitreißen, sondern sitzen erst mal aus. So läuft das normalerweise

se leider. Warum ist Pfeiffer das nicht passiert? Weil er zwar auch eine Strategie, Konzepte und hübsche Reden im Gepäck hatte. Doch er wusste wie einst Caesar (s. Eingangszitat), dass Strategien keine Schlacht entscheiden. Deshalb investierte er seine geballte Aufmerksamkeit einzig auf das, was wirklich wichtig ist. Das Einzige, was zählt. Was ist das? Die Antwort darauf gibt uns ein aktuelleres Fallbeispiel.

Praxisbeispiel Kostenfalle

Bernd W. ist CPO der deutschen Tochter eines internationalen Konzerns. Seit Jahren redet er von brachliegenden Kostensenkungspotenzialen beim Sourcing of Services. Er meint: »Ich spreche nicht von ein, zwei Prozent Kostenersparnis. Ich rede von mehreren Millionen Euro in einem Fünfjahreszeitraum!« Was passiert? Das Übliche.

Der Vorstand nickt jedes Mal enthusiastisch, wenn sein CPO über die Reorganisation des Einkaufs von Dienstleistungen referiert. Die Bereichsfürsten, Werks-, Niederlassungs- und Abteilungsleiter dagegen schütteln ihren Kopf seit fünf Jahren: »So weit kommt es noch, dass die Zentrale uns vorschreibt, welche Werbeagentur wir engagieren! Wir lassen uns nicht über einen Kamm scheren!« Fünf Jahre lang hat Bernd W. Integrationsstrategien und -konzepte entwickelt und motivierende Reden gehalten, um endlich die versackten Millionen in den unergründlichen Tiefe des Sourcing of Services zu heben. Ohne großen Erfolg. Dass er eine Handvoll seiner strategischen Einkäufer mindestens ein Mal im Jahr trainieren lässt, damit die Ingenieure und Techniker der Fachabteilungen endlich mit ihnen sprechen, hat ihm dabei auch nicht wirklich weitergeholfen. Warum nicht?

Die Trainings heißen zwar »Interne Integration des Einkaufs« oder »Supply Chain Integration«. Dabei lernen die Teilnehmer viel darüber, den Serviceeinkauf optimal zu organisieren, zu strukturieren, zu integrieren und zu kontrollieren. Sie lernen alles über die Kommunikation mit den Fachabteilungen und die Bewertung der nicht quantitativen Spezifikationen eines Serviceangebots. Jedoch: »Das Einzige, was sie dabei offensichtlich nicht lernen, ist das Einzige, was für mich und das Unternehmen zählt«, klagt Bernd W., »nämlich messbaren Business Impact. Ich will für die wichtigsten Services eine konzernweite Bündelung zumindest von 90 Prozent aller Bestellungen.« Doch genau das liefern ihm die vielen Trainings nicht. Das ist ein klassisches Fehlerbild ineffektiver Maßnahmen:

Ein Seminar sollte nicht auf die Praxis vorbereiten. Es sollte die Praxis verändern.

Das ist in dürren Worten das Return-Prinzip, die zentrale Aussage dieses Buches: Es kommt nicht aufs Training an, sondern auf dessen Return. Auf das, was es bringt. Training muss Wirkung, muss Business Impact zeigen. Sofort. Zwingend. Noch im Seminarsaal.

Effective Education is good Education.

Es geht nicht um Trainings. Es geht um Business Impact. Nicht *nach* dem Training, sondern bereits *im* Training. Training muss in erster Linie wirksam, effektiv sein. Nur was effektiv ist, versetzt Berge. Als Bernd W. die Tragweite des Return-Prinzips erkennt, storniert er sämtliche Trainings für das laufende Jahr. Fünf Wochen später hat er seinen Berg versetzt.

Berge versetzen

Fünf Wochen nach dem Storno der Trainings häufen sich beim CPO und beim Vorstand die dringenden Anfragen der Bereiche, Abteilungen und Niederlassungen, doch bitteschön künftig sämtliche Print-Standardanzeigenformate zentral einzukaufen. Hoppla? Genau: Das, wogegen sich fast alle Würdenträger in der Linie fünf Jahre lang vehement wehrten, verlangen sie nun plötzlich mit Nachdruck! Was war geschehen?

Eigentlich recht wenig. Bernd W. hatte lediglich alle anstehenden Trainings storniert und dafür einen einzigen Workshop bestellt. Einen Workshop mit einer ganz einfachen Maßgabe: »Wir holen die Linie ins Boot. Nicht nach dem Workshop, sondern im Workshop«, kommentiert der CPO. Also diskutierten 14 seiner Einkäufer zusammen mit zwei Trainern und dem CPO selbst einen halben Tag lang konkrete Mittel und Wege, die Linie von einer Bündelung bei Standardanzeigen zu überzeugen. Am Ende des Vormittags war das Projekt »Wall of Shame« komplett konzipiert und ready for Roll-out.

Die Einkäufer hörten auf, die Niederlassungen, Werke und Bereiche mit Spreadsheets und Kosteneinsparungspotenzialen zu bombardieren und sie von der Sinnhaftigkeit von Standardisierung und Bündelung überzeugen zu wollen. Stattdessen besorgten sie sich eine fünf Meter lange und 1,50 Meter hohe mobile Plakatwand und klebten darauf nichts anderes als die am häufigsten geschaltete Standardanzeige. Dreißig Mal dieselbe Anzeige nebeneinander.

Der einzige Unterschied zwischen diesen identischen Anzeigen waren die Angaben darunter: der jeweilige Einkaufspreis und die Abteilung oder

Niederlassung, welche die Anzeige bestellt hatte. Der günstigste Preis lag bei 170 Euro. Der teuerste bei 930 Euro. Wohlgemerkt: für ein und dieselbe Anzeige. Diese ungeheure Spannbreite war möglich, weil jede Niederlassung, jede Abteilung und jedes Werk seine Anzeigen selbst einkaufte, selbst die Grafiker, Texter und Produzenten aussuchte und selbst mit ihnen verhandelte. Und jahrelang blühte und gedieh diese Geldvernichtungsmaschine. Bis die Wall of Shame kam. Sie war eine didaktische Provokation.

Mit dieser Provokation zogen zwei mutige Einkäufer in den folgenden zwei Wochen durch Abteilungen, Werke und Niederlassungen. Es soll zu denkwürdigen Szenen gekommen sein. Ein Niederlassungsleiter soll sich vor Wut die Haare gerauft haben. Ein anderer lud die beiden Einkäufer zum Abendessen ein – es war jener, dessen Mitarbeiter für 170 Euro eingekauft hatten und dessen Kollegen nun grün vor Neid waren. Plötzlich wollte jedes Werk, jede Niederlassung und jede Abteilung »die Anzeige für 170 Euro« haben. Vor allem als die Einkäufer ihnen vorrechneten, welche Unsummen sie jährlich einsparen und damit ihre Budgets entlasten könnten.

Innerhalb von nur fünf Wochen übertrugen 85 Prozent aller internen Anzeigenkunden den Einkauf sämtlicher Print-Standardanzeigen an den zuständigen Category Manager (vorher waren es 12 Prozent): Der Berg war versetzt. Und (fast) nichts hatte sich dafür geändert. Es wurde weder das Marketing noch das Supply Management neu erfunden. Es wurde kein Vorstandsmachtwort gesprochen, noch rollten Köpfe. Es wurde keine neue Strategie verabschiedet noch eine Rede zur Einkaufsintegration gehalten. Weder wurde das Unternehmen restrukturiert noch eine halbe Million an eine Beratung gezahlt. Es passierte eigentlich nicht viel – aber das Entscheidende: Es wurde nicht mehr trainiert, es wurde verändert. Nicht mehr die Stoffvermittlung stand im Mittelpunkt der Trainings, sondern der konkrete Change. Es wurde nicht mehr trainiert, sondern projiziert. In den Workshop hinein gingen Einkäufer, die seit fünf Jahren bezüglich des Sourcing of Services kaum etwas erreicht hatten. Und heraus kamen Einkäufer, die dem Unternehmen die größte Kostenersparnis der letzten sieben Jahre bescherten.

Während fast alle Mitbewerber in dieser Krise ihre Werbebudgets zusammenstrichen, als ginge morgen die Welt unter, realisierte das Unternehmen von Bernd W. dank der Wall of Shame so viele Savings, dass nicht nur Kosten eingespart, sondern munter weiter Werbung getrieben werden und damit die zurückgefahrenene Werbung der Konkurrenz derart übertrumpft werden konnte, dass der Marktanteil des Unternehmens in einigen Produktbereichen zweistellig wuchs – mitten in der Krise! Plötz-

lich war das Unternehmen in einigen Segmenten Marktführer! Quod erat demonstrandum:

Business Impact Training versetzt Berge.

Warum setzen dann immer noch so viele Unternehmen auf herkömmliche Methoden?

Das unselige Input-Prinzip

Das Return-Prinzip leuchtet zwar ein. Doch Nichtrauchen leuchtet auch ein – und trotzdem wird munter geraucht. Zu Recht. Denn Rauchen macht Spaß, vertreibt Stress und fördert die Geselligkeit. Vor allem: Für einen Raucher ist es einfacher, zu rauchen, als abstinent zu werden, zu sein und zu bleiben. Nicht anders ergeht es Managern.

Nur wenige Wochen vor seiner Einsicht ins Return-Prinzip behauptete CPO Bernd W. noch: »Die Linie ordert noch immer Anzeigen nach eigenem Gusto! Wir brauchen noch ein Seminar, um unsere Einkäufer fitter zu machen für die interne Integration des Einkaufs!« Klingt logisch, ist es aber nicht.

Training, Seminar, Development – das sind alles Input-Größen.

Seltene Größen für eine Berufsgruppe, die gerne mit Aussagen glänzt wie: »Es kommt nur drauf an, was unten dabei rauskommt.« Warum gilt das nicht fürs Training? Weil fürs Management und Personnel Development traditionell das Input-Prinzip gilt: »Da stecken wir jetzt was rein und hoffen, dass dabei etwas herauskommen möge!« Das ist kein Management, das ist das Prinzip Hoffnung.

Ist so viel Hoffnung in diesem Kontext nicht etwas überraschend? Nicht für Sigmund Freud. Er mutmaßte, dass hinter der chronischen Input-Orientierung vieler Berufsgruppen die blanke Entantwortung steckt: »Trainer, wir brauchen bessere Mitarbeiter! Also mach du mal!«

Es gibt einen feinen Unterschied zwischen Delegation und Entantwortung.

Natürlich gibt es Themen, bei denen die Entledigung funktioniert. Fremdsprachen, Tennisspielen, Buchhaltung oder Punktschweißen sind Themen, bei denen das herkömmliche Input-Trainingsprinzip durchaus brauchbare

Ergebnisse abliefern. Auch Schulen in aller Herren Länder arbeiten nach diesem Prinzip: »Stell einen Menschen vor 30 Schüler und lass ihn was sagen.« Leider zeigen sämtliche Schulreformen der letzten Zeit, dass selbst Bildungsminister inzwischen heftige Zweifel an dieser Ausprägung des Input-Prinzips plagen. Auch Schulen führen heute mit Macht Transferprojekte und Workshops ein. Business Schools arbeiten schon lange damit.

Input ist wichtig. Wichtiger ist Output.

Natürlich kann oder will nicht jeder Trainer output-orientiert arbeiten. Aber das erkennen Sie (oder Ihre HR- oder PE-Manager) bereits bei der Auftragsklärung. Ein effektiver Trainer fragt: »Sie wollen ein Seminar? Was soll dabei herauskommen?« Er fragt nicht – wie leider überwiegend der Fall: »Sie wollen ein Training? Welche Inhalte sollen denn behandelt werden?« Inhalte? Wer braucht schon Inhalte?

Wer über Inhalte redet, redet über Input. Und Input ist, mit Verlaub, relativ irrelevant. Nötig, aber nicht hinreichend. Ich plädiere dafür, das unselige Input-Prinzip ein für allemal auszurangieren. Das Input-Prinzip ist out. Es lebe das Return-Prinzip.

Das Return-Prinzip

Ich habe ein wenig geschummelt und Ihnen nicht die ganze Wahrheit erzählt. CPO Bernd W. orderte natürlich nicht bloß einen Workshop. Return-Manager machen das nicht.

Return-Manager fokussieren auf den Return, nur auf den Return und ausschließlich auf den Return.

Bernd W. sagte drei Tage vor Auslösung der Workshop-Bestellung zum zuständigen HR-Manager: »Schluss mit den Trainings! Das bringt nichts. Ich will jetzt einen Workshop (der HR-Manager nickte). Mit garantiertem Return (der HR-Manager machte große Augen). Und der Return soll sein: 80 Prozent aller internen Kunden kaufen nach dem Workshop ihre Standardanzeigen über uns ein.« Der HR-Manager schluckte heftig. Er sagte: »Das macht kein Trainer!« Was nicht ganz richtig ist. Nur etwas übertrieben:

Viele Trainer haben Probleme mit dem Return-Prinzip. Ein Trost: die guten nicht.

Das heißt: Auch das Return-Prinzip ist bloß eine Frage des Einkaufs. Wie jede Ehe auch: Man/frau sollte sich schon für den/die Richtige(n) entscheiden. Was wiederum etwas anderes voraussetzt:

Return-Manager kennen sich gut mit der Skills Supply Chain aus. Sie wissen, wer effektiv trainiert und wer nicht.

Das klingt trivial, ist es in der Praxis aber nicht. Es gibt noch jede Menge Manager, die tatsächlich glauben, man müsse einem Trainer lediglich einen Auftrag geben und er mache dann die Mitarbeiter im Alleingang fit. Das ist eine Erwartung, eine Hoffnung, ein schöner Wunsch. Die Skills Supply Chain funktioniert anders: Wenn einem Trainer nicht klar gesagt wird, welcher Return am Ende dabei herauskommen soll, stopft er das Seminar mit 08/15-Wissen voll. Aus seiner Sicht ist das rational: Er weiß ja buchstäblich nicht, was dabei herauskommen soll!

Und noch einmal: Nirgends auf der Welt und im Leben gehen Menschen so vor. Wenn Ihr Auto kaputt ist, sagt der Mechaniker doch auch nicht: »Wir wechseln mal die Batterie, den Anlasser und die Lichtmaschine aus. Dann wird's schon wieder laufen!« So einem Mechaniker würden Sie aber die Meinung sagen: »Du wechselst das und nur das aus, was kaputt ist!« Alles einzubauen, was am Lager ist, ist Input-Orientierung. Nur das einzubauen, was das Auto wieder zum Laufen bringt, ist Output-Orientierung, ist das Return-Prinzip. Ein schrecklich einfaches Prinzip.

Dieses einfache Prinzip wird in sämtlichen Abteilungen eines Unternehmens angewandt – nur nicht in manchen HR-Abteilungen. Stellen Sie sich vor, ein Ingenieur bei Porsche konstruiert einen neuen Anlasser und bestellt dafür M6-Schrauben. Die Schrauben kommen – aber sie passen nicht in den Anlasser. Das ist unvorstellbar? Exakt. Wenn eine Schraube für einen Anlasser bestellt wird, dann muss diese Schraube nach Eingang den Anlasser zum Laufen bringen. Das ist ihr Sinn, Zweck und Return. Erfüllt sie diesen Zweck nicht, dann ... Der Fall ist undenkbar! In jeder anderen Abteilung. Außer bei den Human Resources. Da werden Trainings bestellt, gehalten und bezahlt, die nichts Wesentliches bewegen. Wie verrückt ist das? Dabei ist das Return-Prinzip auch auf diese Abteilung anwendbar. Und es ist ganz einfach:

Konzentriere dich nicht auf Seminar oder Inhalt. Fokussiere auf den Return!

Und wie alles, was einfach und gut ist, hat dieses Prinzip erbitterte Feinde.