

Einleitung

„Im Chinesischen haben ‚Chance‘ und ‚Krise‘ dasselbe Schriftzeichen.“ Können Sie diesen Spruch auch nicht mehr hören?¹ Dann sind Sie genau im richtigen Buch!

Da entgehen unseren Unternehmen tagtäglich Chancen, weil sie mit sich selbst beschäftigt sind und an sich selbst verzweifeln, weil sie zu „Irrenhäusern“² geworden sind, in denen erfolgreiches Arbeiten nicht mehr möglich ist. Warum muss es immer erst zur Krise kommen, damit sich in Unternehmen etwas ändert? Man denke nur an die großen Insolvenzen der vergangenen Jahre. Scharen von Juristen und Beratern sind dann im Einsatz, die Politik wird angerufen und Menschen veranstalten Mahnwachen. Warum war es nicht möglich, zumindest ein bisschen von diesem Engagement sehr viel früher zu entfachen, um die Krise gar nicht erst entstehen zu lassen?

Es liegt an all den Managementfehlern in den Feldern der Strategie, Kultur, Führung, Organisation, Personal- und Informationsversorgung, die Unternehmen in den Wahnsinn treiben. Doch dies ist kein Buch, das sich dem „Manager-Bashing“ verschreibt. Management ist schwieriger geworden. Im Umfeld der Unternehmen haben in den vergangenen Jahren tiefgreifende Veränderungen stattgefunden, die mit gelernten Verhaltensweisen alleine nicht mehr zu bewältigen sind. Notwendig ist ein kritisches Hinterfragen von Management-Moden der vergangenen Jahre – und das Finden eines individuellen Wegs des „Aufräumens“, also der Beseitigung von Unordnung im eigenen Unternehmen.

Das vorliegende Buch richtet sich an alle, die in ihrem Verantwortungsbereich aufräumen wollen – als Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer, Bereichs- oder Abteilungsleiter –, und an jene, die sie dabei als Berater, Banken etc. begleiten. Für den eigenen Weg soll es ihnen als Handwerkszeug bereitstehen. Ich möchte damit vor allem Mut machen – Mut dazu, aus Irrenhäusern wieder geordnete Unternehmen zu machen: zum Wohle des Unternehmenserfolgs, aber auch aller Anspruchsgruppen von der Belegschaft bis zur Öffentlichkeit.

1 Ohne hier in der Sinologie dilettieren zu wollen, das ist wohl so auch falsch.

2 Der Begriff geht auf Wehrle (2011) zurück, dessen Buch einer der Gründe für mich war, das vorliegende zu schreiben. Doch dazu später mehr.

Bevor wir aber in die Welt des Aufräumens starten, ein paar kurze technische Hinweise:

Dieses Buch enthält zahlreiche Beispiele. Soweit die Unternehmensnamen genannt werden, beziehe ich mich auf veröffentlichte Quellen. Die vielen dargestellten Fälle, die ich aus meinem Beraterleben zur Veranschaulichung heranziehe, haben zwar alle so ähnlich stattgefunden, sind von mir aber aus Gründen der Vertraulichkeit stark verfremdet worden. Übereinstimmungen wären rein zufällig. Und ganz offen: In manchen dieser Fälle war ich auch an den geschilderten Fehlentscheidungen beteiligt. Allwissend ist man erst im Nachhinein ...

Im 3. Kapitel geht es um die Methoden des Aufräumens. Schnelle Leserinnen und Leser werden in den mit „Zum Aufwärmen“ überschriebenen Abschnitten jeweils eine kurze Einführung finden, in der die zentralen Gedanken zum Ordnungschaffen im jeweiligen Managementfeld dargestellt sind. Danach folgen dann die Details.

Dieser Text ist nicht konsequent „gegendert“. Darauf ist im Sinne einer besseren Lesbarkeit verzichtet worden. Aus eigener Erfahrung möchte ich festhalten: Frauen sind nicht selten die strukturierteren und uneitleren Führungskräfte, weshalb mir jegliche Form der Diskriminierung fern läge.

Zum Schluss sei mir noch der Dank an diejenigen gestattet, die entscheidend zu diesem Buch beigetragen haben: Johanna Kahr und Sarah Kohlmaier für die vielfältige technische Unterstützung, Joseph Kohlmaier für das Layout, Dr. Oskar Mennel und Theresa Weiglhofer vom Linde Verlag für die verständnisvolle Betreuung und den Kolleginnen und Kollegen von paul und collegen für all das, was ich von und mit ihnen in Projekten lernen durfte.

Also: Es gibt viel aufzuräumen, packen wir es an!

Michael Paul

Wien, im November 2011