

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Warum dieses Buch?	13
Mein Jobdesaster	19
DAS HUMANDESASTER	27
Einführung	29
Anleitung zur Bewerberabwehr	31
Anleitung zur Fehlbesetzung	36
Anleitung zur Persönlichkeitsdeformation	40
Anleitung zur Mitarbeiterdemotivation	44
Anleitung zum Managementchaos	56
Anleitung zur Abwanderungsmaximierung	66
DAS ORGANISATIONSDASASTER	69
Einführung	71
Anleitung zum Kommunikationsinferno	73
Anleitung zum Kooperationsfiasko	79
Anleitung zur Provinzialität	82
DAS VERTRIEBSDESASTER	87
Einführung	89
Anleitung zum Nullumsatz	91
Anleitung zur Endkundenabwehr	96
Anleitung zur Geschäftskundenabwehr	100
DAS PROZESSDESASTER	105
Einführung	107
Anleitung zum kontinuierlichen Katastrophenprozess (KKP)	109
Anleitung zur Problemorientierung	112
Anleitung zum Auslagerungsdebakel	115
Anleitung zum Kooperationsinferno	118

DIE SONDERDESASTER	123
Einführung	125
Anleitung zum	
Familienbetriebsübergabeinferno	127
Anleitung zur Verwaltungsexplosion	130
Anleitung zur Lieferantenpflanzerei	133
Anleitung zur Unternehmensverblendung	137
Anleitung zum Assistentendrama	140
Anleitung zur Selbstzerstörung	144
ZU SCHLECHTER LETZT	149
Das Schlimmste zum Schluss	151
Anleitung zum Bewertungsfanatismus	153
Anleitung zum	
aufgeblasenen Selbstwertgefühl	155
Quellenverzeichnis	158
Über den Autor	159

Mein Jobdesaster

Die Ausgangssituation

Bevor ich meine erste Bekanntschaft mit fremden *Betriebsdesastern* machen durfte, erzeugte ich ungewollt mein erstes Desaster selbst. Die Präzision meiner Ausführung, die Klarheit meines Ansatzes und die Gnadenlosigkeit der von mir gewählten Exekution kann ich mir heute ausschließlich mit Anfängerglück erklären.

Meine Karriere trug deutlich – aber für mich zu diesem Zeitpunkt noch nicht erkennbar – bereits von Anfang an die Anzeichen eines Desasters, als mich nach Beendigung meiner Studien niemand „vom Fleck weg“ einstellte. Hier stand ich nun, ich armer Tor, und war nach meinen Studien der Rechtswissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre doch so klug wie nie zuvor. Suchend nach Alternativen außerhalb der akademischen Welt wurde ich der Wirtschaft gewahr und spürte in mir die Zuversicht, dass ein solch enthusiastischer und ambitionierter Jungakademiker, wie ich einer war, für heimische Großkonzerne wohl die Erfüllung aller Personalwünsche sein müsste. Aber es sollte anders kommen, denn die Welt hatte sich gegen mich verschworen.

Ich setzte mich also zu Hause am Presseeggersee hin und wartete, bis der Hubschrauber zu hören sein würde, der mich auf Geheiß irgendeines Generaldirektors umgehend zu diversen „Kalibern“ des internationalen Wirtschaftsgeschehens transportieren würde. Ich hatte mich getäuscht. Nach ungefähr zwei Monaten hoffnungsvollen Wartens ohne jeglichen Ansatz eines Landeanfluges (nicht einmal Überflüge fanden statt) entschloss ich mich, auf eindringliche Anregung meiner Familie vorerst wieder die Nähe der Wissenschaft zu suchen. Ich fand diese als Gastprofessor der Università Commerciale Luigi Bocconi in Mailand.

Gestärkt durch das Selbstvertrauen, an der wohl bekanntesten Wirtschaftsuniversität Italiens als Gastprofessor arbeiten zu dür-

fen, erklärte ich mich innerlich bereit, der heimischen Wirtschaft doch noch eine Chance zu geben, die einmalige Gelegenheit wahrzunehmen, mich für Spitzenpositionen zu rekrutieren. Wiederum unerklärlicherweise fanden entweder die nach mir geschickten Hubschrauber meine Adresse nicht, oder mein Name war zum damaligen Zeitpunkt noch nicht bis in die Vorstandsetagen durchgedrungen.

Ich musste handeln. Die Zeit war gekommen, mich beim „Who is Who“ der österreichischen Wirtschaft vorzustellen. Dank familiärer Unterstützung gelang es mir, bei mehreren Unternehmen Termine mit der Geschäftsführung zu vereinbaren. Endlich würde es so weit sein. Ich erhoffte mir zwar keine roten Teppiche, aber zumindest helle Begeisterung ob meines Potenzials.

Das Doppelte

An einer der ersten Adressen erwartete mich nach dem vorausgegangenen Vorstandstermin die Personalverantwortliche, Frau Mag. Gunkl (alle Namen geändert), um mit mir das „Recruiting-prozedere“ in Gang zu setzen. Wir unterhielten uns über die Möglichkeiten innerhalb des Konzerns und versuchten auszuloten, welche Konzernbereiche wohl die am besten geeigneten wären. Das Gespräch wurde in besonders höflichem Ton geführt und erstreckte sich über circa eine Stunde. Der Höhepunkt stand noch aus. Es war Zeit für die für beide Seiten wohl interessanteste Frage – jener nach der Höhe der Entlohnung meiner Tätigkeit als potenzielle Nachwuchsführungskraft. Also wurde ich gefragt, wie meine Gehaltsvorstellungen wären, was ich mit der Gegenfrage erwiderte, wie viel ich dem Konzern denn wert wäre. Auf die Aussage meiner Verhandlungspartnerin, dass sie „bereits eine Zahl im Kopf“ habe, entgegnete ich: „Merken Sie sich Ihre Zahl, multiplizieren Sie diese mit zwei und wir haben mein Gehalt“ – eine Strategie, die ich immer schon einmal nutzen wollte, da sie mir in einem Film so gut

gefallen hatte. Sofern die Recruiterin von meinem Vorschlag begeistert war, konnte sie diese Begeisterung gut verbergen. Ich hörte jedenfalls nichts mehr von Frau Mag. Gunkl.

Die Damenwelt

Eine weitere Möglichkeit, meine Fähigkeiten anzupreisen, erhielt ich von der renommierten internationalen Anwaltsfirma „Bluegrass“ in Wien, vertreten durch den Partner Dr. Bronski. Einen Job als Anwalt konnte ich mir damals gut vorstellen, ich dachte an amerikanische TV-Serien, Ruhm und Ehre. Das Gespräch wurde wiederum in besonderem Ambiente in den luxuriösen Besprechungsräumen der Kanzlei geführt. Mir hätte zum damaligen Zeitpunkt längst auffallen müssen, dass Anwälte, die sich dem gehobenen Niveau zuordnen, eine besondere Art haben, sich auszudrücken und sich zu verhalten.

Ich ignorierte alle einschlägigen Anzeichen und setzte auf meinen vermeintlich unwiderstehlichen „Kärntner Charme“, von dem ich annahm, dass sich dieser in der gegebenen Situation besonders gut bewähren würde.

Leider hatte ich mich aber beim Argument der allgemein anerkannten Beliebtheit meiner Umgangsformen gänzlich getäuscht. Als eine junge und attraktive Mitarbeiterin den Raum betrat, um Getränke zu servieren, begrüßte ich sie mit einem langgezogenen „Wooaaahh“ und heftigem Augenzwinkern, um gleich danach Dr. Bronski euphorisch zu versichern, dass ich ja schon viel früher „vorbeigeschaut“ hätte, wäre mir bewusst gewesen, welche „Spitzenmädels“ bei Bluegrass arbeiteten.

Dr. Bronskis Gesichtsausdruck veränderte sich rapide, als hätte er in dieser Sekunde ein tropisches Insekt verschluckt. Zuerst dachte ich daran, dass ich für seinen Geschmack wohl etwas zu emotional reagiert hatte, überlegte mir aber, dass dieser Kanzlei wahrscheinlich ein wenig Begeisterung ganz gut bekäme. Dr. Bronski

war offenbar anderer Meinung. Er teilte mir kurzerhand mit, dass ich nicht zu dieser Sozietät passen würde, und komplimentierte mich mit „besten Wünschen für die berufliche Zukunft“ hinaus.

Der Generaldirektor

Durch einen ehemaligen Studienkollegen bekam ich die streng geheime Mobiltelefonnummer von Dr. Tulkera, dem Vorstand einer renommierten Bank. Vorangegangene Versuche, diese Telefonnummer oder gar einen Termin von seinen Sekretärinnen zu erhalten, waren gescheitert. In den mehrfachen Gesprächen mit verschiedenen „Assistentinnen der Geschäftsführung“ hätte ich bereits erahnen können, welcher Typ Vorstand in Person von Dr. Tulkera mich erwarten würde. Damals wusste ich noch nicht, dass die engsten Mitarbeiter einer Führungsperson mit Personalhoheit mitunter exakte Rückschlüsse auf das Verhalten ihres Chefs zulassen. In meinen Augen wollte ich lediglich dem Vorstand mein scheinbar einmaliges Angebot zur Mitarbeit in seinem Unternehmen unterbreiten. Die Damen vom Vorzimmer vermittelten mir jedoch den Eindruck, als Bittsteller bei einem absolut regierenden Herrscher vorzusprechen. An einen Termin war nicht zu denken. Die Assistentinnen versicherten mir, dass „ihr“ Dr. Tulkera auf Monate ausgebucht wäre und auch für ein Telefonat keine Zeit fände. Ich malte mir den Arbeitstag eines Vorstandes dieser Bank in den wildesten Varianten aus, was mich aber nicht davon abhalten sollte, es trotzdem mit einer Kontaktaufnahme zu versuchen.

So wählte ich eines Nachmittags die geheimste Nummer der Bank und freute mich, als sich am anderen Ende der Leitung jemand mit „Tulkera!“ meldete. Ich legte mich ins Zeug und begrüßte meinen Gesprächspartner so höflich wie möglich mit den Worten: „Guten Tag, Herr Generaldirektor, hier spricht Christian Pongratz“, mit der Absicht, sofort „in medias res“ zu gehen und darüber zu sprechen, was ich für ihn und die Bank leisten könnte. So weit ist es dann allerdings nicht gekommen.

Sofort nach dem Aussprechen meines Namens erklärte er mir in mich beeindruckender Lautstärke, dass er nicht als „Generaldirektor“ angesprochen werden wolle. Auf meine Frage, welche Anrede er denn bevorzuge, kam die deutlich langsamer und so würdevoll wie möglich betonte Antwort: „Nennen Sie mich Herr-Doktor-Tulkera!“ Damit war unser Gespräch nahezu beendet, auf jeden Fall war die herrschende Stimmung einer gewinnenden Vorstellung meiner Person nicht mehr zuträglich.

Mit einem Male war mir klar, welch unglaubliche Betriebsatmosphäre in dieser Bank wohl geherrscht haben muss.

Die Abteilung

Dr. Stanzlheiner war ein weiterer Kontakt, den ich durch einen persönlichen Auftritt von meinen Fähigkeiten zu überzeugen suchte. Er war Manager einer großen Baufirma, und es war mir gelungen, einen Vorstellungstermin zu vereinbaren. Ich kam 50 Minuten zu spät, da seine Sekretärin ihm und mir unterschiedliche Beginnzeiten gegeben hatte. Auf meine Aufforderung hin, die E-Mail – welche sie mir geschickt hatte – aufzurufen, um darzulegen, dass es nicht mein Fehler war, hatte die Dame nach eigener Aussage plötzlich so viel zu tun, dass sie für diesen Mausclick einfach keine Zeit mehr aufbringen wollte. In diesem Moment hätte ich bereits wissen müssen, welche Geisteshaltung ich seitens ihres Chefs erwarten durfte, wenn sogar engste Mitarbeiter ein solch verschlagenes Benehmen zeigten.

Dr. Stanzlheiner war glücklicherweise weniger überfordert als seine Sekretärin, wodurch sich anfänglich ein konstruktives Gespräch entwickelte. Auf die Frage, ob er mich jetzt in die Rechtsabteilung oder in eine andere Abteilung setzen sollte, gab ich die Antwort, dass er mich nirgendwo hinsetzen solle, sondern mir vielmehr seine Wünsche bekannt geben könne, ich würde mich um deren Erfüllung kümmern. Das quittierte er mit den Worten, dass er nicht wisse, ob ich nicht eine „Flasche“ sei, zumal es in seinem

Anleitung zum Kooperationsinferno

Das Thema „Zusammenarbeit im Unternehmen“ lässt sich auch für das Prozessdesaster nutzen. Sobald zwei oder mehrere Menschen gemeinsam arbeiten müssen, kann das Kooperationsinferno entscheidend dazu beitragen, dass die Situation eskaliert. Für den Manager eines *Betriebsdesasters* ist die Situation deshalb interessant, weil man hierbei gleichzeitig auf mehrere Mitarbeiter einwirken kann und Multiplikatoreffekte erzielt werden.

Zum Dreieck des Grauens

Bestehen Sie darauf, dass sämtliche gemeinschaftlichen Tätigkeiten der Mitarbeiter „über Ihren Tisch“ gehen müssen. Als Führungskraft können Sie es nicht zulassen, dass Ihre Leute auf direktem Wege kommunizieren. Überwachen Sie ausnahmslos alle Versuche einer Zusammenarbeit und machen Sie jeden weiteren Schritt von Ihrem O. K. abhängig, ohne welches nichts mehr passieren darf.

Im „Dreieck des Grauens“ stehen Sie an der Spitze und überwachen sämtliche Vorgänge. Ein direkter Austausch der zwei anderen Punkte im Dreieck darf nicht passieren. Im Organigramm kennzeichnen Sie dies mit einer gestrichelten oder strichpunktierten roten Linie. Will also ein Mitarbeiter dem anderen etwas mitteilen, so muss er vorher Sie als seine Führungskraft kontaktieren.

Diese gefinkelte Konstruktion zur Verlangsamung der Abläufe lässt sich allerdings auch in einer weiteren Variante nutzen. Das allseits beliebte „Wegdelegieren“ öffnet dem Desaster Tür und Tor. Bestimmen Sie, dass die Mitarbeiter in Angelegenheiten, die Sie als Führungskraft betreffen, niemals bei Ihnen direkt vorsprechen können. Verlangen Sie, dass das Thema zuvor mit zumindest einem anderen diskutiert werden muss, bevor es zu Ihnen gelangen darf.

Es gilt daher folgende Faustregel: Im Dreieck des Grauens darf niemand mit seinen Anliegen direkt an die Person, die es betrifft, herantreten. Vielmehr ist gefordert, dass man einen Umweg über einen oder mehrere andere nimmt, um möglichst viel Zeit verstreichen zu lassen, bis es zu einer Lösung kommt. Im Zuge dieser „Lösung ums Eck“ gilt es, denkbar viele Personen einzubinden, selbst wenn diese mit der Materie überhaupt nicht betraut sind. Meinungen müssen eingeholt und behutsam evaluiert werden. Hier eröffnen sich Möglichkeiten für den totalen Prozessstillstand. Erfahrene Desastermanager wissen um die Macht dieses Werkzeugs und machen das Dreieck des Grauens zum zentralen Element der Unternehmensabläufe.

Sollten Sie im Zuge der Implementierung mit den Ergebnissen dieser Strategie der Umwege nicht zufrieden sein, hilft womöglich die Anforderung der Schriftlichkeit.

Zur Schriftlichkeit

Sie brauchen alles schriftlich, und wenn Sie „alles“ sagen, dann meinen Sie „alles“. Reden Sie mit niemandem mehr, sondern schreiben Sie nur noch. Genießen Sie die neuen Möglichkeiten für Missverständnisse und die vielfachen Nachrichten, die zu deren Ausräumung benötigt werden.

Nirgends lässt sich dermaßen elegant Zeit verträdeln wie mit elektronischer Post zur Klärung von Sachverhalten, die im Telefonat oder im persönlichen Gespräch nur Sekunden gebraucht hätte. Lassen Sie innerhalb des Unternehmens „Chinesische Mauern“ entstehen, die lediglich schriftlich überwunden werden dürfen. Verwenden Sie Ihren Mund ab sofort ausschließlich zur Nahrungsaufnahme und verschließen Sie Ihre Ohren.

Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise ist das Ansammeln von Unmengen an Papier. Sollten Sie keine Mikrofilme anfertigen