

Nicole Gaiziunas



MANAGER

DIE BERGE VERSETZEN

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

Nicole Gaiziunas

Manager, die Berge versetzen



Nicole Gaiziunas

Manager, die Berge versetzen

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



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

gaiziunas@mi-wirtschaftsbuch.de

1. Auflage 2011

© 2011 by mi-Wirtschaftsbuch, Münchner Verlagsgruppe
GmbH, München
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089_651285_0
Fax: 089_652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Leonie Zimmermann, Kaufering
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design,
Holzkirchen
Umschlagabbildung: iStockphoto
Satz: HJR, Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN-Print 978-3-86880-120-0
ISBN-E-Book-PDF 978-3-86416-099-8

Weitere Infos zum Thema:

www.mi-wirtschaftsbuch.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles
Verlagsprogramm.

Inhalt

Vorwort vom Gold der Zukunft

1 Alles, was zählt

Eine Lederhose für den CEO
Praxisbeispiel Kostenfalle
Berge versetzen
Das unselige Input-Prinzip
Das Return-Prinzip
Die Feinde des Guten
Praxisbeispiel Amazon
Auf einen Blick: Business Impact
Im Brennpunkt: Quo vadis, Manager? Gespräch mit
Christian Rast, CEO von BrainNet

2 Bitte nur, was nötig ist!

Management by Zeus
Training auf den Punkt
Sherlock Holmes trainiert
Der Elefant im Wohnzimmer
Diese Hobby-Detektive!
Der Einkauf von Profilen
Was kann der Mitarbeiter?
Das Skill Assessment
Wir wollen die Besten!
Die Point-Philosophie
Auf einen Blick: Skill Assessment
Im Brennpunkt: Gesund mit BMW. Gespräch mit Harald
Krüger, Mitglied des Vorstands bei BMW

3 Weg mit dem Bauchladen!

Marshmallows zum Frühstück

Das Komplementärprinzip

Alle Inhalte, die gebraucht werden

Der Bauchladen

Kein Training ohne Ziele!

Auf einen Blick: Alles trainieren!

Im Brennpunkt: Die Kraft von Siemens. Gespräch mit
Marion Horstmann, Chief Learning Officer bei Siemens

4 Das Leben ist ein Projekt

Sind Sie eine gute Mutter?

Mach's richtig!

Praxis ist das Einzige, was zählt

Praxisprojekte

Renitente Auslandstöchter

Geh zum Tutor!

Wenn der Damm bricht

Wer kümmert sich um Ihre Fallschirmspringer?

Me-too-Warnung

Mach es zu deinem Projekt!

Auf einen Blick: Projekte, die bewegen

Im Brennpunkt: TÜV für Projekte. Gespräch mit Dr.
Thomas Aubel, Executive Vice President Mobility beim TÜV
Rheinland

5 Macht doch, was ihr wollt!

Gehst du zum Mitarbeiter, vergiss die Peitsche nicht

Autonomes Training

Frag Mama!

In der schönen neuen Lernwelt

Besser als ein Vorgesetzter

Ersetzt der PC den Chef?

Salami-Taktik

Auf einen Blick: Was ihr wollt!

Im Brennpunkt: Audi begeistert. Gespräch mit Dr. Ernst-Hermann Krog, Logistik Audi

6 Hier werden Sie gecoacht

Coaching by Driving around

Trickle-down-Coaching

Coaching als Return-Booster

Keine Zauberlehrlinge!

Beliebte Coachingirrtümer

Auf einen Blick: Besser mit Coach

Im Brennpunkt: Wie reagiert der Manager auf Misserfolg?
Gespräch mit Dr. Hermann-Josef Lamberti, Chief Operating Officer der Deutschen Bank

7 Die richtige Schule für Manager

Wo lernen Manager eigentlich managen?

Das einzig Echte

Wo der Manager zum Mann wird

Nebenwirkung Retention Management

Projekt- und Aufgabenspezifität

Neue HR-Manager braucht das Land!

Keine Trainer, sondern Implementeure

Keine faulen Kompromisse

Auf einen Blick: Die echte Corporate University

Im Brennpunkt: Menschen wollen mehr von Unternehmen als bloß Produkte. Gespräch mit Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW)

8 Die Supermanager

Der größte Feind des Managers

Start mit Moraldefizit

Wechsle die Perspektive!

Mentoring mit neuer Perspektive

Kosten des Tunnelblicks

Lipizzaner aus Ackergäulen

Der globalisierte Manager

Auf einen Blick: Return on Management Development
Im Brennpunkt: Manager, die entscheiden. Gespräch mit
Tobias Trevisan, Sprecher der Geschäftsführung der *FAZ*

9 Das Beste von den Besten!

Das Daimler-Dementi

Hol dir Harvard!

Wie Professoren funktionieren

Nutze deine Genies!

Kampf den Return-Killern!

Für mutige Manager

Auf einen Blick: Cherry Picking

Im Brennpunkt: Besser mit Professor? Gespräch mit Prof.
Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, Inhaberin des KfW-
Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurial Finance an der
Technischen Universität München

10 Spiel ohne Grenzen

International Management Development

Nicht die Eingeborenen fragen!

HR: Trainieren, bevor man trainieren lässt

Lernen, das Gras wachsen zu hören

Grenzenloser Return

Auf einen Blick: International Management Development

Im Brennpunkt: Futures Competence. Gespräch mit Dr.
Heiko von der Gracht, Managing Director des Center für
Zukunftsforschung und Wissensmanagement (CEFU) am
Supply Chain Management Institute (SMI) der EBS Business
School

11 Drei Wunderpillen

Käpt'n Nemo und Gerd Müller

Change Management 2.0

Change mit Micky Maus

Future Competence

Zwölf Autobahnen in die Zukunft

Der heiße Stuhl
Wer fragt, wird erschossen
Den Spieß umdrehen
Probier das aus!
Die Elite-Manager
Thors Hammer
Closed Mindset
Das richtige Wunder
Die Wunder-Trainer
Wirken Sie Wunder!
Auf einen Blick: Three Magic Bullets

12 Wir wollen was bewegen!

Where is your racket?
Kompetenz, nicht Profil
Interdisziplinarität
The New Global Manager
Transformational Leader
Entwickel dich doch selber!
Dein eigenes Knowledge Network
Komplexität: Nicht reduzieren! Navigieren!
Werthaltung entwickeln!
Alles auf Return!
Grüne Ideen, schwarze Zahlen
Stark entscheiden
Berge versetzen: Siemens IT Solutions and Services
Airbus versetzt Berge
Best Practice
Auf einen Blick: Mehr bewegen!

Nachwort von der Trivialität des Erfolgs

Danksagung

Register

Autoreninformation

Der schnellste Weg

1862 unterzeichnete Abraham Lincoln den Pacific Railway Act. Er sollte in nur sieben Jahren ein gespaltenes Amerika vereinigen. Bis dahin benötigte die Kontinental-Traversal in Ost-West-Richtung, von New York nach San Francisco oder umgekehrt, eine monatelange, gefährliche und beschwerliche Reise vornehmlich in Ochsenwagen. Mit dem Bau der Transcontinental Railroad wurde ein neues Zeitalter der amerikanischen Nation eingeläutet.

Acht bis neun Kilometer Schienen verlegten die insgesamt 20.000 Arbeiter Tag für Tag. Für jeden Arbeitstag wurde ein Etappenziel auf der Landkarte abgesteckt. Der Schienentrupp von Henry Stanton erreichte diese Tagesziele oft schon am späten Nachmittag. Während andere Trupps sich mühsam durch die Wüsten und Berge arbeiteten, schien Harrys Schichttrupp der Union Pacific Railroad Company geradezu dem lockenden Pazifik entgegenzufliegen – und keiner konnte sagen, wie »Big Harry« seine Rekordleistungen erzielte. Die Geschichtsbücher geben darüber keine Auskunft.

Doch an den Lagerfeuern der Trapper, die den Bau der Eisenbahn begleiteten, erzählte man sich lange Jahre, dass Big Harry es anders machte als seine konkurrierenden Truppführer. Wenn sein Team auf einen Hügel oder Berg traf, dann legte er seine Schienen nicht zeitraubend um den Berg herum oder materialintensiv über den Bergkamm hinüber. Nein, Big Harry versetzte den Berg ganz einfach. Ob er dazu Tonnen von Dynamit oder irgendein anderes Hilfsmittel

verwendet hat, darüber schweigt die Legende. Mündlich überliefert ist lediglich ein Satz, der mehr über den Mann, seinen Erfolg und seine Führungskompetenz aussagt als jedes geschichtliche Dokument. Als der Boss der Union Pacific ihn fragte, wieso er so schnell sei, antwortete Big Harry Stanton ihm: »Berge versetzen ist der schnellste Weg zum Pazifik.«

Vorwort vom Gold der Zukunft

»Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.«

Philip Rosenthal, Unternehmer

»Die Hälfte unseres Trainingsbudgets ist zum Fenster rausgeworfen. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.«

In Anlehnung an Henry Ford

Weltweit geben Manager Milliarden für Training, Weiterbildung, Qualifikation, Management Development und Talent Development aus. Und was bekommen sie dafür? Von wie vielen dieser Milliarden bleibt bei den Teilnehmenden am Ende nicht viel mehr als die Erinnerung an interessante Neuigkeiten, kurzweiliges Edutainment und den gemeinsamen Abend.

Immer wieder fragen mich Vorstandsmitglieder: „Unser Management Development lassen wir uns etwas kosten! Aber was bekommen wir dafür?“ In anderen Worten: Wie hoch ist der Return? Der freche Bürospruch mit dem hälftig zum Fenster rausgeworfenen Trainingsbudget (s.o.) kommt nicht von ungefähr: Die meisten Trainings bewegen zu wenig. Oder zu langsam. Manche lösen sogar einen Negativtransfer aus – von dessen Existenz nur die wenigsten wissen.

Kein Wunder, dass die Hälfte des Bildungsbudgets als vergeudet gilt. Ich halte diese Sichtweise nicht für zynisch. Ich halte sie für optimistisch. In vielen Unternehmen ist es deutlich mehr. Es wird zu viel trainiert mit zu wenig Ergebnis, zu wenig Lern- und Praxistransfer, zu wenig Return on Education (RoE), zu wenig Business Impact. Es werden keine, zu wenige oder zu kleine Berge versetzt. Und allein darum sollte es in einem Training gehen: Es muss etwas bewegen! Sichtbar, spürbar, messbar – sowohl für das Unternehmen als auch für den Teilnehmenden selbst.

Nur ein Training mit nachweisbarem Business Impact ist ein gutes Training und sollte daher bezahlt werden. Die Leute gehen am Donnerstagabend hin und kommen am Samstagnachmittag so aus dem Seminarsaal, dass sie am Montagmorgen ihre Leistung am Arbeitsplatz messbar steigern und Dinge erledigen, die sie nie zuvor erreicht haben. Gutes Training bewegt, es versetzt im Idealfall Berge, es hat einen messbaren, konkreten, praktischen, realen, tangiblen Return on Education. Das halten Sie für Utopie?

Dann halten Sie das utopischste Business-Buch des Jahres in Händen. Denn auf den folgenden Seiten geht es um genau dies. Es geht nicht um Trainings, sondern ums Bergeversetzen. Es geht um das Lernen der Zukunft und die neuen Methoden und Konzepte des Management Development der nächsten fünf bis zehn Jahre. Denn die nächsten fünf bis zehn Jahre werden hart.

Wie hart, spüren wir schon heute. Die Risiken sind immens. Die Chancen aber auch: Es liegt viel Gold in den Bergen der Zukunft. Wie heben wir es? Das ist die Frage, die sich das Management Development heute stellen muss.

Die Antworten liegen nicht nur auf der Hand, sondern in aller nötigen Klarheit in diesem Buch: Das Gold der Zukunft hebt nur der, der sein Management Development vom Zuschussbetrieb zum Renditebringer upgradet. Das Gold der Zukunft schöpft nur der, der den Roll-out seiner

internationalen Trainingsprogramme wesentlich beschleunigt. Das Gold gehört dem, der den Unterschied zwischen Wandel und Transformation nicht nur kennt, sondern auch umsetzen kann. Es gehört jenen, die Coaching als das lange gesuchte Bindeglied zwischen Training und Praxis erkennen und einsetzen – und dieses Bindeglied idealerweise an einer Corporate University institutionalisieren.

Das Gold der Zukunft werden jene schürfen, die nicht dem Mythos der Komplexitätsreduktion aufsitzen, sondern die Komplexitätsnavigation beherrschen. Es gehört jenen, die Interdisziplinarität nicht nur als Alternative zum verbreiteten Silodenken der Fachspezialisten erkannt haben, sondern auch als strategischen Schlüssel zu einem ganz neuen Verständnis von General Management.

Es ist dieses komplett neue, zukunftsweisende Verständnis von der neuen Rolle des Managers, das uns die nötigen Berge versetzen und die Zukunft erschließen lässt. Um dieses neue und Berge versetzende Verständnis des New Global Leader geht es auf den folgenden Seiten. Und das Beste daran: Um zu erfahren, wie der Manager der Zukunft agiert, müssen wir nicht die Zukunft abwarten. Wir können es schon heute sehen. Anhand jener Führungskräfte und Unternehmen, die sozusagen heute schon in der Zukunft angekommen sind, ihre Berge versetzt und das Gold gefunden haben. Sie haben sich dankenswerterweise weitgehend in die Karten schauen lassen. Sie teilen ihr Wissen und ihre Erfolgsrezepte auf den folgenden Seiten mit uns. Das ist für uns Privileg und Chance. Die Chance, künftig etwas größere Berge zu bewegen.

Managen Sie noch? Oder bewegen Sie schon?

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 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 kontrollen. 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 zurückgefahrne Werbung der Konkurrenz derart übertrumpft werden konnte, dass der Marktanteil des Unternehmens in einigen Produktbereichen zweistellig wuchs – mitten in der Krise! Plötzlich 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 abstinenter 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.

Seltsame 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 abliefert. 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 garantierem 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.

Die Feinde des Guten

Neulich hatten wir wieder eine dieser unerfreulichen Diskussionen. Die Sales Force eines Mittelständlers verkaufte ein neues Produkt viel zu schwach. Der zuständige HR-Manager bot tatsächlich wörtlich »noch ein Training« an. Viele HR- und PE-Abteilungen verstehen sich noch als Programmanbieter von Trainings. Sie werden quasi nach Seminaren bezahlt. Also verkaufen sie Seminare - und keinen Return.

Der Vertriebsleiter ist schon sehr viel output-orientierter. Er sagte: »Nein, nicht schon wieder ein Training. Ich will nicht, dass meine Leute schon wieder alles über Argumentation, Einwandbehandlung und Closing-Techniken lernen. Die sollen das und nur das lernen, was sie brauchen, um endlich unser neues Produkt voranzubringen. Ich will eine messbare Umsatzsteigerung nach dem Seminar!« Was sagte der HR-Manager darauf?

»So etwas lässt sich nicht messen!« Wir wollen einmal davon absehen, dass so eine Aussage per se unhaltbar ist. Wie Lord Kelvin schon sagte: »Everything that exists, exists in a quantity and can therefore be measured.« Messbar ist alles. Dementsprechend haben führende Unternehmen schon in den 80er-Jahren sogar Korrespondenztrainings abgehalten, bei denen der Trainer nach Return on Education bezahlt wurde ... Und der Return von Kundenkorrespondenz ist sicher nicht leicht zu messen. Aber er ist messbar. Man muss bloß wollen. Und das ist das eigentliche Problem:

Input-Orientierte bekämpfen das Return-Prinzip.

Rechnen Sie damit. Zumindest am Anfang. Denn diese Widerstände sind eine klassische Kinderkrankheit. Sie geben sich mit der Zeit. In vielen Unternehmen ist die Input-Orientierung völlig verschwunden. Zum Beispiel bei Amazon.

Praxisbeispiel Amazon

Als Amazon 1999 sein erstes Warenverteilzentrum in Regensburg aufbaute, hatte dieses eine Fläche von 2000 Quadratmetern. Das neue Fulfillment-Center in Bad Hersfeld, im September 2009 eröffnet, ist 50 Mal größer und erstreckt sich auf 100 000 Quadratmeter. Es ist das größte in Europa. Diese Größe kommt nicht von ungefähr.

Amazon gilt als führend, was Prozessqualität, Kosteneffizienz und Mitarbeitermotivation angeht. Allein zu Weihnachten 2009 stellte Amazon 5500 Saisonkräfte zusätzlich zur Stammbesatzung ein – und schaffte es, selbst diese »Aushilfen« für die ständige Verbesserung der Prozesse am Arbeitsplatz zu motivieren. Das ist auch nötig. Denn Amazon legt sehr viel Wert auf Operational Excellence.

»Das Qualitätsmanagement bei Amazon ist einmalig im Retail-Sektor«, sagt Prof. Dr. Inga-Lena Darkow vom Supply Chain Management Institute der European Business School. »So etwas sieht man sonst nur bei Toyota.« Leistungen und Arbeitsabläufe werden minutiös vermessen und an jedem Prozessschritt wird permanent gefeilt. Was einen interessanten Schluss zulässt:

Return-Orientierung kommt nicht von ungefähr. Bei Champions der Operational Excellence ist sie besonders häufig zu finden.

Amazon arbeitet wie alle guten Unternehmen ständig an seiner Performance, auch an seiner Kundenfreundlichkeit. Wie macht das ein »normales« Unternehmen? Was steht über einem Training, einem Workshop oder einem Meeting, mit dem die Kundenfreundlichkeit gesteigert werden soll? Na, eben das: »Steigerung unserer Kundenfreundlichkeit«. Leider wissen es nur die wenigsten, doch damit ist die Kundenfreundlichkeit schon erledigt. Allein wegen der Formulierung des Vorhabens:

Return-Champions reden, trainieren und denken nicht in abstrakten Oberbegriffen. Sie denken operativ. Sie arbeiten mit und an konkreten Prozessen.

Ein interessantes Indiz: Bereits daran, wie Manager über Veränderungsvorhaben reden, lässt sich der Grad ihrer Return-Orientierung erkennen.

»Menschen, die etwas ändern wollen, reden anders als Menschen, die bloß darüber reden wollen.«

Charles Handy

Oder wie ein anderer großer Veränderer sagte:

»Sprache ist Gesinnung.«

Kurt Tucholsky

Wer abstrakt und pauschal redet, der will nicht wirklich ändern. Selbst wenn er wollte: Er könnte nicht.

Veränderung ist immer konkret. Abstrakte Sprache und konkrete Veränderung passen nicht zusammen.

Deshalb redet man bei Amazon anders. Amazon redet nicht von »Verbesserungen im Kunden-Support«. Sondern zum Beispiel so: »Wie schaffen wir es, dass ein Mitarbeiter im Kunden-Support nicht bis zu 47 Mausklicks, sondern nur noch fünf tätigen muss, bis er den aktuellen Status des anrufenden Kunden und seiner Bestellung auf dem Schirm hat?« Was halten Sie davon? Konkreter geht's nicht.

Return-Champions

- konzentrieren sich weniger auf ihre Strategie als auf das Verhalten der »Legionäre« auf operativer Ebene.
- denken und reden nicht in Abstrakta und Pauschalen, sondern in konkreten Begriffen.
- fokussieren nicht auf zu vermittelnde Inhalte, sondern auf konkrete Arbeitsabläufe, die verbessert werden sollen.
- haben nicht das Konzept im Fokus, sondern den konkret beschriebenen Return.
- organisieren ihr Vorhaben nicht in Trainings oder Seminaren, sondern in Projekten und Workshops (s.u.).

Fünf statt 47 Mausklicks – an so einer einfachen, trivialen, banalen Formulierung erkennt der Profi einen Return-Champion.