

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 96 (2016)
Heft: 1042

Artikel: Die Logik des Scheiterns
Autor: Sprenger, Reinhard K.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-736416>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 26.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Die Logik des Scheiterns

Wie Sie Managementhypnosen entkommen.

von Reinhard K. Sprenger

«Wir müssen alles ändern, uns neu erfinden, kein Stein bleibt auf dem alten!» So tönt es allenthalben aus den Teppichetagen. Dafür gibt es gute Gründe: Die vorherrschende Managementpraxis hat mit der erhöhten Umgebungsgeschwindigkeit auf den Märkten nicht Schritt gehalten. Unser Verständnis von organisierter Arbeit ist nach wie vor geprägt von der Industrialisierung im 19. Jahrhundert. Hierarchie, räumlich und zeitlich fixierte Kooperation, Steuerung über Finanzresultate, Planung auf der Basis von Erfahrung und kurzfristiger Erwartung – das war und ist das Paradigma. Es funktioniert auch heute noch leidlich, wenngleich wirtschaftssektoral sehr unterschiedlich. Aber es ist die Antwort der Gegenwart auf die Fragen der Vergangenheit. Ob es auch die Fragen der Zukunft beantwortet, ist unwahrscheinlich. Wir brauchen in allen organisatorischen Fragen zweifellos mehr Fernrohr, weniger Rückspiegel. Das wirklich Neue daran: im Gegensatz zu älteren Modernisierungsschüben kommt die Veränderung nicht langsam, sondern mit Tsunami-Geschwindigkeit auf uns zu. Wandel, ja Redefinition des Unternehmens ist keine luxurierende Idee, sondern eine Notwendigkeit geworden. Oft ist da tatsächlich eine Not zu wenden.

Gibt es dafür eine Erfolgslogik? Nein, weil wir dem Zufall, dem Pech, den widrigen Umständen nicht entgehen. Aber für das Wirtschaftsleben sollten wir Leo Tolstois berühmten Romananfang («Anna Karenina», 1877/78) vom Kopf auf die Füße stellen: «Alle unglücklichen Unternehmen gleichen einander, alle glückli-

Reinhard K. Sprenger

ist Autor und Musiker. Seine Ratgeber zu Unternehmensführung und Management sind vielgelobte Bestseller, er schreibt für verschiedene deutschsprachige Magazine. Zuletzt von ihm erschienen: «Das anständige Unternehmen» (DVA, 2015). Sprenger lebt in Winterthur.

chen Unternehmen sind auf ihre eigene Weise glücklich.» Will heissen: man kann nicht eindeutig sagen, was erfolgreich macht; aber man kann mit hoher Präzision sagen, was scheitern lässt. Es gibt also eine verallgemeinerbare, geradezu hypnotische Logik des Scheiterns. Als da wäre:

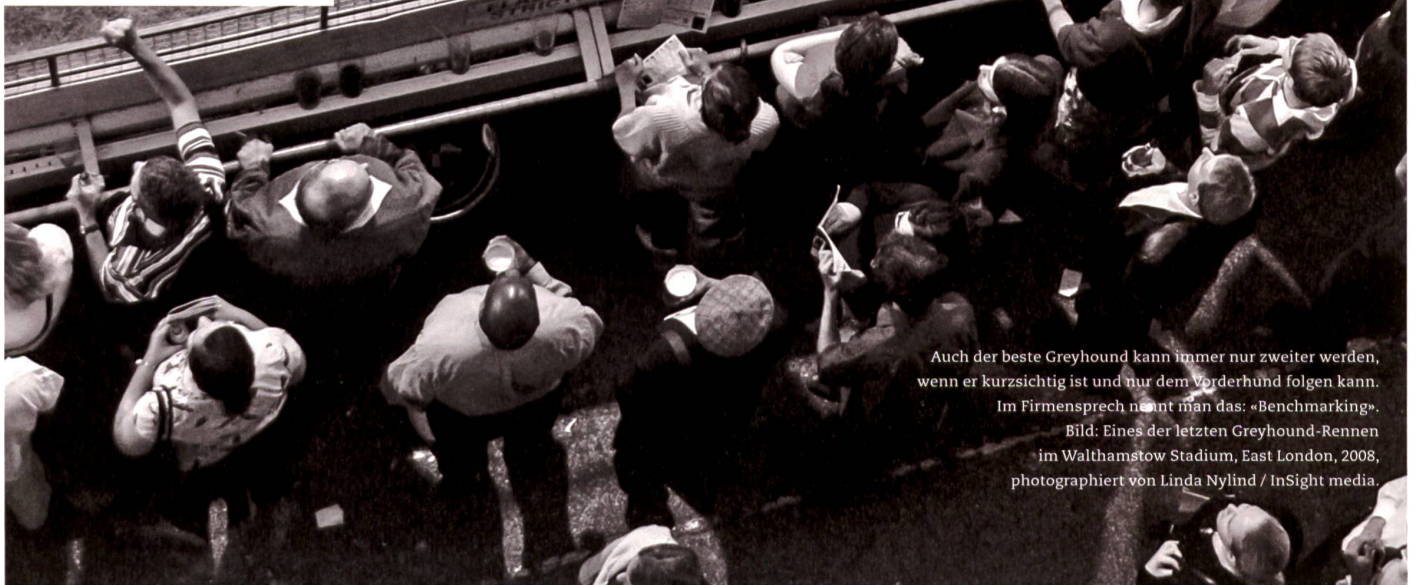
Der Glaube an Erfolgsrezepte

Warum gewinnen die einen und warum verlieren die anderen? Warum kippt ein Unternehmen nach langer Blütezeit plötzlich ab oder – umgekehrt – erhebt sich wie Phönix aus der Asche? Und was kann man davon lernen? Dass man davon nichts lernen kann. Was immer übersehen wird: die Managementtheorie ist kontextblind. Sie hat keinen Blick für die konkreten Umstände, für Traditionen, Reifegrade, Herkünfte, Lokales – die Sozialforschung spricht von der «Pfadabhängigkeit» der Interventionen. Unterschiedslos beglückt sie Kleinunternehmen, Grosskonzerne, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen mit «modernen» Konzepten. Und sie will nicht wissen, dass der Vorrat gemeinsamer Wertvorstellungen selbst *innerhalb* von sogenann-



«Und was kann man
davon lernen?
Dass man davon nichts
lernen kann.»

Reinhard K. Sprenger



Auch der beste Greyhound kann immer nur zweiter werden,
wenn er kurzsichtig ist und nur dem Vorderhund folgen kann.
Im Firmensprech nennt man das: «Benchmarking».
Bild: Eines der letzten Greyhound-Rennen
im Walthamstow Stadium, East London, 2008,
photographiert von Linda Nyllind / InSight media.

ten «starken» Unternehmenskulturen (3M, GE, HP, Gore) erheblich kleiner ist, als die Fallgeschichten immer illustrieren wollen. Und dass ihre Übertragbarkeit äusserst problematisch ist. Kurz: es gibt sie nicht, die «Erfolgskultur». Alle Lösungen, die wirklich diesen Qualitätsnamen verdienen, sind Singularitäten.

Aber müssen wir nicht wenigstens streben nach der perfekten Organisation? Geben «Best Practices» nicht wenigstens Orientierung? Was ist mit «Benchmarking», einer extrem verbreiteten Managementtechnik? Belassen wir es bei einer Anekdote: Ein englischer Greyhound wird in den Hunderennen immer nur Zweiter. Und dies, obwohl er offensichtlich deutlich überlegen ist. Ein Tierarzt findet heraus, dass der Hund kurzsichtig ist. Er bekommt Kontaktlinsen und gewinnt nun ein Rennen nach dem anderen. Warum aber gewinnt ein Hund, wenn er Kontaktlinsen hat? Nun, der Greyhound war immer seinem Vordermann gefolgt, weil er sich sonst verlaufen hätte. Merke: Benchmarking ist der sichere Weg, stets zweiter Sieger zu sein.

Langfristig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich nicht durch «Bessersein» innerhalb einer Kollektion von Standardlösungen aus, sondern eher durch «Anderssein», durch originelle Lösungen, die organisch gewachsen und wechselwirksam sind. Nur mittelmässige Unternehmen vergleichen sich mit anderen. Exzellente sind ihr eigener Massstab, sie übertrumpfen allenfalls *sich selbst*. Erfolg braucht nicht das Gestern der anderen, sondern den *Unterschied*. Den echten, in der realen Welt erfahrbaren Unterschied, nicht die behauptungsselige Unterscheidung.

Eine lange, kausal erzählte Erfolgsgeschichte

«Was dir am besten gelingt, wird dir unweigerlich zur Falle.» Paul Valéry, ein Mann tiefer Sätze. Vielleicht braucht man ein gewisses kalendarisches Alter, gleichsam angehäuften Leben, um diesen Satz wirklich in seiner ganzen Bedeutung zu erfassen. Oft ist es dann zu spät. Denn woran liegt es, dass die Lebenserwartung auch grosser Unternehmen im Durchschnitt nicht einmal einem halben Menschenleben entspricht? Daran: die Umwelt ist kein «True Believer». Sie ändert sich. Technologien, Märkte, das Konsumverhalten der Menschen – alles wandelt sich ständig. Deshalb war man ja einst erfolgreich: eben weil man *keine* Erfahrung hatte oder das ganze überlebte Zeug scheppernd vom Tisch wischte. Das einst frische, flexible und auf Kunden hin orientierte Unternehmen ist aber selten bereit, eine lange Erfolgsgeschichte kritisch zu hinterfragen. Es verliert seine Aussensensibilität und seine Anpassungsfähigkeit. Erfolg macht lernbehindert.

Früher oder später werden nahezu alle Unternehmen Opfer ihrer Erfolge. Wenn etwas erfolgreich getan wurde, entwickelt sich daraus schnell ein Programm, und dieses Programm heisst «Erfahrung – Regelmässigkeit – Weiter so!». Und je länger die Erfolgsgeschichte, desto irritationsfester wird man. Je schneller aber sich die Umwelt ändert, desto schneller hat sich auch dieses Programm überlebt. Wer aufbrechen will, verzichtet also besser auf die «grosse Erzählung». Nichts steht dem Verfall so nahe wie

hohe Blüte. Wer auf die Erfolgsgeschichte nicht völlig verzichten will, der sollte wenigstens die grösste mentale Blockade meiden: sie mit Kausalitäten zu unterlegen. Erfolgreiche Unternehmen sind ja Fundgruben für Ursache-Wirkungs-Vermutungen: Die grosse Erzählung wird gemeinhin so erzählt, dass die ermittelten Muster *Ursache* der überragenden Leistung sind. Kein Mensch sagt: «Fortuna hat uns angelächelt.» Aber Erfolg ist Leistung + Glück. Die Verwechslung von Korrelation und Kausalität ist dabei geradezu das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie. Und dieser Kurzschluss wird in der Regel begeistert aufgegriffen. Nehmen wir an (um ein aktuelles Thema zu nehmen), eine Studie komme zu dem Ergebnis, Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Aufsichtsrat seien erfolgreicher als Unternehmen mit rein männlicher Spitze. Sind die Unternehmen *deshalb* erfolgreich? Oder können sie – umgekehrt – sich wegen ihres Erfolges eine Frau im Aufsichtsrat leisten? Das will wohl niemand ernsthaft behaupten.

Also: geben Sie dem Zufall eine Chance. Negieren Sie nicht die Kontingenz. Schliessen Sie nicht das Glück aus. Sonst sind Sie nicht zukunftsfähig. Lauschen Sie Theodor W. Adorno: «Nur der, der sich die Gegenwart anders vorstellen kann denn die existierende, verfügt über Zukunft.»

Unternehmensautismus

Märkte sind *Koordinations*-Arenen. In ihnen wird Angebot und Nachfrage koordiniert. Ihr Nachteil ist: es entstehen hohe Reibungsverluste durch Informationsbeschaffung, Preisvergleiche, Verhandlungen – die sogenannten «Transaktionskosten». Und es herrscht Wettbewerb unter den Marktteilnehmern, also ein Gegeneinander. Misstrauen ist dort eine kluge Strategie.

Unternehmen hingegen sind *Kooperations*-Arenen. Angebot und Nachfrage haben sich gefunden, man nutzt Poolressourcen, es geht um Zusammenarbeit, um ein Miteinander. Also um Vertrauen. Es fallen zwar immer noch Transaktionskosten an, aber sie sind deutlich niedriger als auf Märkten. Unternehmen werden gegründet, um diesen Vorteil zu nutzen: Suchkosten, Vertragskosten, Koordinierungskosten, Kontrollkosten zu senken. Alles Kosten, die auf Märkten anfallen. Der Kern der Unternehmensgründung ist also die *Markt-Ausschaltung*.

Kernaufgabe von Führung ist es folglich, bei allen Entscheidungen die Transaktionskosten im Auge zu haben. Das liegt auf der Hand bei Entscheidungen, denen man das Transaktionskostenproblem gleichsam «ansieht»: etwa bei Make-or-Buy-Entscheidungen, bei Joint-Ventures, bei Fragen des Outsourcens/In-sourcens. Hingegen ist das nicht so auffällig bei lange erprobten und gleichsam «geheiligten» Institutionen. Führungsinstrumente wie etwa Leistungsbeurteilung oder die Mitarbeiterbefragung sind jedoch gleichzusetzen mit der Eröffnung eines *internen* Marktes. Und jedes Meeting, jedes Monitoring-System, jedes Reporting-Tool, die Feedback-Runden, der Prozess der Zielvereinbarung, die Budgetplanungen – alles das *erzeugt* Transaktionskosten, die zu ersparen das Unternehmen einst gegründet wurde.

«Widerspruch – das ist es, was in vielen Unternehmen fehlt. Und weil es unwahrscheinlich ist, dass unter Machtbedingungen offen kommuniziert wird, organisieren sich gute Führungskräfte den Widerspruch: Sie schaffen institutionelle Voraussetzungen für Ehrlichkeit.»

Reinhard K. Sprenger

Warum sind die Unternehmen hier so wenig sensibel? Warum ignorieren sie die Transaktionskosten? Die wichtigste Antwort lautet: Transaktionskosten kann man nicht «sehen». Oder besser: sie haben eine Querschnittsfunktion im Unternehmen; man kann sie daher kaum isolieren und zuordnen. Daher sind sie auch nicht «messbar», es gibt für sie schlicht keine Kostenstelle.

Deshalb kommt im Management immer etwas hinzu. Ein neues Instrument, ein neuer Prozess, ein neues KPI. Selten sagt jemand: «Das machen wir *nicht* mehr.» Oder: «Das nehmen wir weg.» Das ist aber notwendig, wenn man unternehmerische Potenziale freisetzen will. Nicht fragen: «Wie schaffen wir es, dass unsere Leute kundenorientierter werden?», sondern: «Warum sind sie *nicht mehr* kundenorientiert?» Meine Erfahrung: in der Masse, in der Kundenorientierung verbal gefordert wird, ist sie strukturell unwahrscheinlich. Weil sie institutionell blockiert, entmutigt, gar dementiert wird.

Wenn man wirklich radikalen Kundenfokus will, muss man Kundenablenkungsenergien stoppen. Jeder unternehmensinterne Markt, jedes Meeting, jedes Reportingsystem muss seinen Transaktionskostennachteil rechtfertigen. Und wenn das nicht geht – abschaffen! Entrümpeln! Nicht mehr machen! Man muss sich vom Managementfirlefanz trennen – nicht nur «Wie?» fragen, sondern auch «Was?». Und wenn es wirklich eng wird, muss man alle Kräfte delegitimieren und zumindest teilweise entmachten, die am Status quo interessiert sind. Es gibt keinen Aufbruch ohne

Abbruch. Wenn Sie mit etwas anfangen wollen, müssen Sie mit etwas aufhören.

Schlechte Nachrichten werden ignoriert

Zur Logik des Scheiterns gehört die Tatsache, dass die Schiefelage in den seltensten Fällen Folge eines plötzlich auftretenden, ephemeren Ereignisses ist. Das sind keine Meteoriteneinschläge, keine technischen Über-Nacht-Revolutionen, keine Wetterwendigkeiten des Konsumentenverhaltens. Im Gegenteil: die Wurzeln des Verfalls reichen zumeist weit in die Blütezeit zurück. Das war bei der Hochkultur der Maya so, das war beim Römischen Reich so, das war bei Kodak so. Man hat es einfach nur nicht wahrhaben wollen.

Die Lektion ist klar: Verlieren Sie nicht die Aussensensibilität, seien Sie mindestens die Hälfte Ihrer Arbeitszeit draussen in der Welt, auf Kongressen und Konferenzen. Und fragen Sie sich: Wie geht Ihr Unternehmen mit Risiko und Misslingen um? Was passiert, wenn der Fehler passiert? Wer spricht Missstände klar und deutlich an? Wer zeigt beharrlich auf die dunklen Wolken? Daran entscheidet sich der Vertrauenspegel. Wer sich im Erfolg sonnt, hat kein Interesse an unangenehmen Wahrheiten. Aber er leidet an «Misserfolgsarmut» (Arnold Retzer). Der Überbringer schlechter Nachrichten wird zwar heute nicht mehr geköpft, aber er gilt schnell als Teil des Problems. Kritiker aktivieren das Immunsystem, werden in einen Kokon eingesponnen und langsam wieder

abgestossen. Dieses Immunsystem hat viele Elemente. Zum Beispiel den Autoritätseffekt: Co-Piloten widersprechen nicht, weil sie die Autorität des Flugkapitäns nicht antasten wollen. Oder die Schweigespirale: trotz anderer Meinung hält man den Mund, weil man sich mit dem umgebenden Meinungsklima zu harmonisieren versucht. Und der Leidenschaftseffekt: gefordert wird Identifikation, Commitment, Hand, Hirn und Herz – täglich muss man mit der olympischen Fackel zur Arbeit rennen. Kritische Geister stören da nur.

Die Konsequenzen sind für das Unternehmen so oder so katastrophal: Leistung wird durch Loyalität ersetzt; konstruktive Nichtkonformität ist Selbstmord; es wird nur noch taktisch kommuniziert. Man fragt nicht mehr: «Was müssen wir wissen?», sondern: «Was will der Chef hören?» (man denke an ThyssenKrupp und an VW). Massive Wirklichkeitsausblendungen sind die Folge von Überidentifikation. Die tiefe Vorliebe für Ja-Sager (bei gleichzeitiger Behauptung des Gegenteils) korrespondiert mit Unersetzlichkeitsphantasien sowie der Unfähigkeit, sich rechtzeitig starke Nachfolger aufzubauen. Viele kleine Negativentwicklungen, für sich allein kaum der Rede wert, aggregieren sich aber, verstärken sich wechselseitig, es kommt zu einem kumulativen Prozess, bei dem die Dinge sich nicht linear entwickeln, sondern über Rückwirkungsschlaufen exponentiell. Die meisten Sonnenscheinkapitäne sind dann überfordert.

Widerspruch – das ist es, was in vielen Unternehmen fehlt. Und weil es unwahrscheinlich ist, dass unter Machtbedingungen offen kommuniziert wird, «organisieren» sich gute Führungskräfte den Widerspruch: Sie schaffen institutionelle Voraussetzungen für Ehrlichkeit. Die besteht vor allem in dem Verzicht auf Tribüne – der kleine Kreis ist eine gute Bedingung für (relative) Offenheit. Die wichtigste Bedingung der Möglichkeit für Ehrlichkeit besteht aber vor allem in Ihrer *Reaktion* auf Ehrlichkeit. Wie reagieren Sie auf Offenheit, Kritik, Zweifel? Wer schon mal dabei war, wenn der Vorstand die versammelte Mannschaft zum ehrlichen Ansprechen der Probleme aufforderte, und dann miterlebte, wie ein Mitarbeiter, der sich ein Herz genommen hatte, öffentlich abgewatscht wurde, der weiss, wovon ich spreche. Ob «Unten» ehrlich ist, hängt also vor allem davon ab, wie «Oben» auf eben diese Ehrlichkeit reagiert.

Individualisierung struktureller Schieflagen

Wenn wir über die Einflüsse nachdenken, die menschliches Verhalten prägen, können wir zwei Sichtweisen unterscheiden. Die eine *personalisiert* das Verhalten; sie fokussiert Charaktereigenschaften und Fähigkeiten von Einzelmenschen – in Unternehmen vor allem von Führungskräften. Eine andere Sichtweise bietet die *Systemtheorie*. Sie erinnert daran, dass wir Menschen nicht nur agieren, sondern auch *reagieren*. Wir treffen auf Vorhandenes und passen uns an. Die Systemtheorie beleuchtet daher nicht das isolierte Individuum, sondern das, was «zwischen» den Individuen stattfindet bzw. nicht stattfindet.

Unternehmensführung ist grundlegend charakterisiert durch diese Polarität zwischen subjektiven Fähigkeiten und objektiven Möglichkeiten. Führung findet also statt sowohl *aktiv* durch Menschen wie auch *passiv* durch Institutionen und Strukturen. Was aber macht der gewöhnliche Manager, wenn der Umsatz rückläufig ist, der Aktienkurs lahm, der Innovationsmotor stottert? Er schaut sich das eine Weile an – und dann fährt der Blitz nieder. Wohin? Auf den Mitarbeiter. Der einzelne ist schuld! Schwachleister! Unfähig! Und sollte der Mitarbeiter selbst eine Führungskraft sein: Fehlbesetzung!

Will man mithin die normale Reaktion des Managements auf Misserfolg auf einen Nenner bringen, dann ist es die *Individualisierung struktureller Schieflagen*. Die Psychologie nennt das «Externalisierung»: Man weist von sich weg, zeigt mit ausgestrecktem Finger auf den anderen. Man lädt die Widersprüche einfach beim Mitarbeiter ab, um die Organisation nicht ändern zu müssen. Und vor allem nicht sich selbst. Betrachten wir einige Beispiele:

1. Unter der Fahne der «Motivation» wird seit Jahrzehnten ein Diskurs geführt, der die demotivierenden Bedingungen der Organisation abblendet und ersatzweise individuelle Motivationshaushalte diskutiert.
2. In den Unternehmensgrundsätzen heisst es: «Wir wollen für unsere Kunden schnell und flexibel handeln» – und über diesem Anspruch türmt sich eine autistische Hierarchie hoch und steil.
3. Unter der Überschrift «Kreativität» trainiert man Kreativitäts-«Techniken» und veranstaltet «Innovations-Workshops» – statt den strukturellen Rechtfertigungsdruck zurückzunehmen.
4. Man will verstärkte Zusammenarbeit der Abteilungen – aber die eine Abteilung wird für Effizienz bezahlt, die andere für Lieferfähigkeit. Anschliessend appelliert man an den Teamgeist.
5. Unter der Fahne der «Corporate Governance» wird der einzelne zu verantwortungsvollem und gesetzeskonformem Verhalten aufgefordert – aber dann werden Unternehmensziele derart aggressiv formuliert, dass sie mit angemessenem Risiko und legalen Mitteln kaum erreichbar sind.

Was bleibt? Wenn Sie etwas ändern wollen (etwa, weil der Erfolg ausbleibt oder nicht Ihren Erwartungen entspricht), so sollten Sie *zunächst* auf den institutionellen Rahmen schauen. Diese Fragen sollten Sie stellen: Welche Institutionen *behindern* das Angestrebte? Welche *organisatorischen* Engpässe machen den Erfolg unwahrscheinlich? Welche Führungsstrukturen stehen im Widerspruch zum Angestrebten?

Erst wenn Sie dort aufgeräumt haben, können Sie auch das Individuum anschauen. Denn natürlich gibt es Fehlbesetzungen, natürlich gibt es Unfähigkeit, natürlich gibt es Versagen. Aber häufiger sind strukturelle Fehlentscheidungen. Und kluge Menschen haben in dummen Organisationen keine Chance.