

Überraschend simpel

Auf der Suche nach den Erfolgsgeheimnissen führender US-Firmen haben zwei Unternehmensberater den Menschen wiederentdeckt. Ihr Buch wurde zum Bestseller.

Die beiden Manager hatten sich verspätet. Ihre Kundenbesuche in Washington hatten länger gedauert als erwartet, das gebuchte Flugzeug war ohne sie nach Hause geflogen.

Thomas Peters und Robert Waterman jr. von der US-Beratungsfirma McKinsey mußten in der Bundeshauptstadt übernachten. Sie dachten sofort an das

erfolgreicher amerikanischer Unternehmen zu erkunden, fanden wieder einmal ihre These bestätigt: Unternehmen sind erfolgreich, weil sich ihre Mitarbeiter – selbst scheinbar so unbedeutende wie eine Empfangsdame – besonders anstrengen.

„Der Mensch“, so resümierten Peters und Waterman in ihrem Buch*, „nicht Geld oder Maschinen“, ist „der Schlüssel zu allem“.

Die auf den ersten Blick banal anmutende Erkenntnis brachte den beiden Unternehmensberatern Erfolg. Mit ihrem Buch katapultierten Peters und Waterman sich in die Reihen von Bestseller-Autoren wie James Michener oder Jane Fonda.

Von „In Search of Excellence“ wurden in den USA in einem Jahr eine

staltem inzwischen bis zu 15 000 Dollar pro Auftritt wert.

Peters und Waterman weckten mit ihrem Buch mehr als nur das professionelle Interesse amerikanischer Manager an Erfolgsgeschichten. Sie befriedigten das Bedürfnis der durch die japanische Konkurrenz in ihrem Selbstverständnis als führende Wirtschaftsnation der Erde schwer erschütterten Amerikaner nach einfachen Wahrheiten und guten Nachrichten. Waterman: „Die Botschaft unseres Buches war: Schau her, Amerika, so schlecht bist du nun auch wieder nicht. Die Leute waren begierig, das zu lesen.“

Die Erkenntnisse der McKinsey-Forscher kommen nicht nur ihnen selbst „überraschend simpel“ vor. So ist etwa die Einsicht, daß ein enger Kontakt zum Kunden eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens ist, nicht sonderlich originell. Aber, so die überraschende Botschaft von Peters und Waterman, „allen Lippenbekenntnissen“ zum Trotz werde der Kunde in den meisten US-Unternehmen „entweder ignoriert oder als ziemlich lästig empfunden“.

Als Musterbeispiel dafür, daß erfolgreiche Unternehmen es anders machen, gilt den Autoren – ein McKinsey-Kunde – die Firma IBM. Der weltgrößte Computerhersteller, so Peters und Waterman, habe in seiner Branche keinesfalls eine technologische Führungsrolle inne, sondern hinke mit seinen Produkten eher etwas hinter der Konkurrenz her. Die IBM-Stärke beruhe auf dem übertrroffenen Service der Firma.

Wie wichtig IBM den Kunden nehme, werde etwa daran deutlich, daß stets einige der besten Verkäufer als Assistenten in die Geschäftsführung der Computefirma abkommandiert werden. Drei Jahre lang haben sie dort nur eine Aufgabe – sie beantworten jede Kundenbeschwerde innerhalb von 24 Stunden. IBM-Marketingchef Francis Rodgers, so Peters und Waterman, schärfte seinen Verkäufern immer wieder ein, so zu handeln, „als wären sie bei dem Kunden angestellt“.

Der in den USA bisher übliche harte Führungsstil – schnelle Kündigungen und schnelle Profite – soll, so empfehlen die Buchautoren, durch einen „weichen Stil“ abgelöst werden. „Behandle Menschen wie Erwachsene. Behandle sie mit Würde und Achtung“, lautet Peters' und Watermans Empfehlung an Amerikas Manager.

Umwertend neu ist auch diese Erkenntnis nicht. Fast alle Unternehmensplaner, so die Autoren, stimmen darin überein, daß ihre Mitarbeiter „lebenswichtig für das Unternehmen“ seien. Aber: Kaum einer lebe danach.

Zu den wenigen, die es doch tun, zählt außer IBM – für Peters und Waterman offenkundig das Unternehmen überhaupt – auch die Hamburger-Kette McDonald's. Bei McDonald's, das in Deutschland durch besonders rüden



Buchautoren Waterman, Peters: Erfolg mit einfachen Wahrheiten

„Four Seasons“, ein Hotel, das sie bei einem früheren Washington-Besuch schätzengelernt hatten.

Das Haus war innerhalb eines Jahres zum beliebtesten Hotel der Stadt geworden. Obwohl sie sich wenig Hoffnung machten, ohne Reservierung dort für die Nacht noch zwei Zimmer zu bekommen, ließen sie es auf einen Versuch ankommen.

Es sollte sich lohnen. Die Dame am Empfang begrüßte die beiden freundlich lächelnd mit Namen und erklärte ihnen, daß das Haus für gute Kunden stets einige Zimmer zurückhalte.

Die beiden Unternehmensberater waren verblüfft: Die Empfangsdame hatte sich ihre Namen gemerkt, obwohl ihr letzter und bisher einziger Besuch im „Four Seasons“ viele Wochen zurücklag.

Peters und Waterman, die gerade dabei waren, für ein Buch das Geheimnis

Million Exemplare verkauft. Das Buch steht seit Monaten an der Spitze der Bestsellerliste für Sachbücher. Außer Alex Haley's Familien-Saga „Roots“ hat sich in den USA kein Sachbuch je besser verkauft.

„In Search of Excellence“ wurde zum Pausengespräch in den Chefetagen der Konzerne und zum Lehrbuch in betriebswirtschaftlichen Seminaren. Die Autoren sind heute begehrte Redner auf Vortragsveranstaltungen der amerikanischen Wirtschaft. Waterman, Direktor bei McKinsey, und sein ehemaliger Kollege Peters, seit zwei Jahren Chef einer eigenen Consulting-Firma, sind den Veran-

* Thomas J. Peters und Robert H. Waterman jr.: „In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies“. Harper & Row, New York. Deutsche Ausgabe: „Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“. Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1983; 396 Seiten; 48 Mark.

Umgang mit dem Personal auffiel, würden die Beschäftigten als „Mitglieder einer Mannschaft“ angesehen. Für McDonald's Gründer Ray Kroc sei „ein gutgeführtes Restaurant wie ein siegreiches Baseballteam“ – keine Hierarchie von Chefs und Untergebenen, sondern eine motivierte Gruppe von Partnern.

Was Peters und Waterman in ihrem Bestseller propagieren, ist allerdings keine neue menschenfreundliche Schule des Managements, sondern nur eine feinere und wirkungsvollere Nutzung der menschlichen Arbeitskraft. „Nichts wirkt anspornender“, schreiben sie, „als das Gefühl, gebraucht zu werden.“

Der neu entdeckte Mensch kommt in dem Buch vor allem als verdinglichtes Wesen vor, als „unser größtes Kapital“, unsere „wichtigste Ressource“ und als „entscheidender Produktionsfaktor“. Das wichtigste sei es, so meinen die Autoren, eine Umwelt zu schaffen, in der aus durchschnittlichen Menschen „Helden“ und „Sieger“ werden – „im Dienste des Unternehmens“, versteht sich.

SPANIEN

Drama der Jugend

Fast die Hälfte der spanischen Jugend ist zum Gammeln verurteilt. Nur jeder zweite findet Arbeit. Überfälle aus purer Not, Drogenkriminalität aus Verzweiflung sind kaum noch einzudämmen.

Das erstmal überfiel ein 15jähriger Einzelgänger die Tabakverkäuferin Julia an der Ecke der Calero-Straße und zwang sie, alles Geld herauszurücken. Beim zweitenmal, vier Tage später, raubten zwei zwölfjährige Jungen die Tageskasse aus. Als der dritte Dieb in derselben Woche kam, eilten empörte Nachbarn der schreienden Verkäuferin zu Hilfe, zogen den jugendlichen Räuber auf die Straße, prügelten ihn grün und blau und schleppten ihn dann zur Polizei.

Das Exempel nützte nichts. Fast alle Geschäfte im Arbeiterviertel Entrevías im Südosten Madrids sind inzwischen ein- oder sogar mehrmals überfallen worden. Fast täglich werden Hausfrauen beim Gang zur Markthalle, selbst Kinder auf dem Weg zur Schule bestohlen.

Diebstähle und Überfälle – 10 000 mehr als im vorigen Jahr allein in Madrid – werden heute resigniert als unabwendbares Schicksal hingenommen. Denn fast alle Familien leiden selbst an der Ursache dieser Kriminalitätswelle – der massenhaften Jugendarbeitslosigkeit.

„Wir sind alle in derselben Situation“, schreiben 100 verzweifelte Jugendliche aus Entrevías an Ministerpräsident Felipe González, „wir wissen einfach nicht, was wir mit dem lieben langen Tag anfangen sollen.“

Alle Unterzeichner dieses Briefes waren gerade aus dem Gefängnis entlassen



Drogenhändler in Madrid: „Unsere Kinder sind süchtig“

worden. Dorthin zu kommen ist für viele junge Spanier „vorbestimmt und leichter“, so Francisco Cánovas vom Forschungszentrum für Jugendfragen im Madrider Kulturministerium, als der Weg in eine Werkstatt, Fabrik oder in ein Büro.

Fast die Hälfte aller Spanier zwischen 16 und 24 Jahre hat noch nie in ihrem Leben einen festen Job oder gar eine Berufsausbildung gehabt und wird sie womöglich auch nie bekommen können. In den Industriezentren des Baskenlandes und den Madrider Vororten von Entrevías und Orcasitas sieht es noch schlimmer aus: Fast 70 Prozent aller Jugendlichen hungern arbeits- und ziellos auf den Straßen herum – eine Jugend ohne Hoffnung, zum Faulenzen verurteilt.

Die achtstärkste Industrienation der westlichen Welt steht mit 17 Prozent Arbeitslosigkeit der erwerbsfähigen Bevölkerung schon an erster Stelle der Negativskala Europas. Mit 41,5 Prozent arbeitslosen Jugendlichen aber hat das Land inzwischen einen Rekord erreicht (Bundesrepublik: 13,5 Prozent), der nur noch in unterentwickelten Ländern der Dritten Welt überboten wird.

Spanien durchlebt heute den Höhepunkt einer Wirtschaftskrise. Jeden Monat verlieren rund 8000 Menschen ihre Arbeitsplätze, auf staatliche Hilfe aber darf nur jeder dritte hoffen. Das Drama, von der bürgerlichen Mittelschicht in den Großstädten ignoriert, spielt sich in den Arbeitersiedlungen am Rande ab:

Im Madrider Stadtviertel Vallecas beispielsweise, wo es für die rund 500 000 Einwohner mehr Kneipen gibt als in ganz Schweden, hat die Gemeindeverwaltung inzwischen über 30 000 Alko-

holkranke registriert. Neurosen und Depressionen stehen in diesen Vierteln an erster Stelle aller Krankheiten. Die neugeschaffenen psychosozialen Beratungsstellen haben größeren Zulauf als die Familienplanungszentren. „Die Männer saufen, die Frauen werden hypochondrisch“, weiß der Pfarrer von Entrevías, Enrique de Castro.

Dabei werden die Folgen der Jugendarbeitslosigkeit immer noch in Grenzen gehalten, weil die Institution Familie in Spanien als soziales Netz weitgehend intakt ist. Doch Krach und Spannungen in der Familie und die Gewißheit, daß auch ein erfolgreicher Schulabgang nicht mehr automatisch einen anerkannten Platz in der Gesellschaft garantiert, läßt die Jungen früh resignieren: Nur noch knapp die Hälfte aller spanischen Schüler erreicht ein Ausbildungsniveau, das dem der deutschen Hauptschule entspricht.

Schon als Elf- bis Dreizehnjährige treten die Kinder als Versager von der Bühne ab und müssen lernen, sich irgendwie durchzuschlagen: 6700 Kinder und Jugendliche betteln zum Beispiel in der Madrider Innenstadt um Almosen. „Der Vertrauensschwund dieser Jugend in die Gesellschaft ist radikal“, sagt der Madrider Psychotherapeut Rafael Cava.

Das Leben außerhalb der Normen wird zum Geschäft der Drogenhändler. Sie haben die Spanier, vor wenigen Jahren noch völlig abstinente auf diesem Gebiet, ganz schnell als wichtigen Markt entdeckt. Das meiste Haschisch, das früher aus Marokko nur im Transit durch Spanien nach Europa geschmuggelt wurde, bleibt heute für den eigenen Konsum bei den Jungen im Lande hängen.

80 Prozent aller Spanier zwischen 10 und 25 Jahren sind mit „Shit“ vertraut. Der sozialistischen Regierung blieb da