

Wie Erfolgsfaktoren Ihnen Erfolg bringen

Erschienen in: Zeitschrift Führung und Organisation, 76. Jg. 2006, S. 241-242.

Manager produzieren Erfolge. Dazu sind sie da. (Manchmal auch Misserfolge, aber die beachten wir im Folgenden noch weniger, als sie sonst beachtet werden.) Häufig helfen ihnen dabei Berater, denn diese kennen „Best Practices“ oder Erfolgsfaktoren. An diesem Wissen haben sie keinen Mangel. Schaut man im Gesamtkatalog der Deutschen Bibliothek nach, so findet man unter dem Schlagwort „Erfolgsfaktor“ nicht weniger als 356 Hinweise. Die meisten dieser Bücher stammen von Unternehmensberatern. Neugierig machen einen solche Titel wie: „Erfolgsfaktor Büro“, „Nichtwissen als Erfolgsfaktor“, „Erfolgsfaktor Körper“, „Erfolgsfaktor Kopf“, „Erfolgsfaktor Smalltalk“, „Erfolgsfaktor Souveränität“, „Erfolgsfaktor Zufall“ oder „Erfolgsfaktor schriftliche Bewerbung“.

An vielen Lehrstühlen der Betriebswirtschaftslehre wird auch nach Erfolgsfaktoren geforscht. Und man wird fündig! Am laufenden Band! Man braucht nur die deutschen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften durchzublättern. Im Gegensatz zu den Beratern gewinnen Wissenschaftler ihre Erfolgsfaktoren nicht aus der intimen Kenntnis einiger besonders erfolgreicher Unternehmen und Manager wie Jack Welch, sondern aus höchst virtuosen statistischen Analysen. Und weil durch Wissenschaft veredelt, sind die von ihnen ausfindig gemachten Erfolgsfaktoren viel wertvoller als die von Beratern! Leider haben das die Manager noch nicht so richtig mitbekommen, welcher Schatz in betriebswirtschaftlichen Zeitschriften vergraben liegt. Sie ziehen die grobklotzigen Erfolgsfaktoren der Berater vor. Obwohl: die fein ziselierten Erfolgsfaktoren der Forscher sind nicht nur wertvoller, sondern wären auch wesentlich billiger zu haben. Man müsste nur betriebswirtschaftliche Zeitschriften lesen. Es ist also höchste Zeit, die Praktiker auf die Geheimwaffe wissenschaftlicher Erfolgsfaktoren hinzuweisen. Die sind natürlich nicht identisch mit denen, die die Berater im Programm haben. Blöd ist nur, dass jeder betriebswirtschaftliche Forscher andere Erfolgsfaktoren kunstvoll aus seinen Daten heraus destilliert. Das liegt ein wenig an den Erfolgsfaktoren im System der Wissenschaft, wo ein wichtiger Erfolgsfaktor die Innovation ist, man also immer etwas ein bisschen was Neues – neue Erfolgsfaktoren z.B. – bieten muss, um veröffentlicht zu werden. (Übrigens kommt es auch bei den Beratern darauf an, dass

immer neue Erfolgsfaktoren – neue Managementmoden – kreiert werden, denn damit schaffen sie sich Nachfrage. Aber, wie gesagt, die Berater gewinnen ihre Erfolgsfaktoren nicht durch wissenschaftliche Methoden.) Veröffentlichungen sind überhaupt *der* Erfolgsfaktor in der Wissenschaft. (Ob die Veröffentlichungen auch tatsächlich gelesen werden ist nicht so wichtig, die Hauptsache ist, Evaluations- und Berufungskommissionen zählen sie richtig zusammen.) Veröffentlichungen über Erfolgsfaktoren sind in betriebswirtschaftlichen Kreisen besonders kostbar, denn mit ihnen unterstreicht man, dass es nicht nur darum geht, die Kollegen mit Veröffentlichungen zu beeindrucken, die virtuose Statistiken enthalten, sondern v. a. darum, der Praxis nützliche Informationen zu liefern, die diese für ihre schwierigen tagtäglichen Entscheidungen so dringend benötigen. Leider haben, wie bereits festgestellt, die Praktiker den Schatz an Erfolgsfaktoren, der in Hunderten von wissenschaftlichen Zeitschriften weltweit vergraben liegt, noch nicht aufgespürt. Dabei würde ihnen die große Zahl an Erfolgsfaktoren, welche die Forscher mit ihren wissenschaftlichen Methoden zutage gefördert haben, sehr entgegenkommen. Der Einkaufsmanager könnte darauf verweisen, dass Einkauf *der* Erfolgsfaktor ist, der Marketingmanager, dass dieses Prädikat dem Marketing zukommt, der Personalmanager, dass alle anderen Erfolgsfaktoren ohne die richtige Personalauswahl zum Scheitern verurteilt sind, usw. Jeder Manager könnte sich in seiner großen Bedeutung für das Unternehmen wissenschaftliche bestätigt finden. Für jeden ist etwas dabei. Die betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung weist aber nicht nur nach, dass alles ohne ... (hier kann der Leser jetzt die Funktion eintragen, in der er oder sie tätig ist) nichts ist, sondern auch, dass bestimmte Strategien wissenschaftlich eindeutig (statistisch signifikant!) als Erfolgsfaktoren angesehen werden können. Auch hier hat der Praktiker wieder freie Wahl zwischen allen möglichen Strategien, denn jeder Forscher kriegt was anderes raus. (Weil, wie oben schon festgestellt, nur neuartige Befunde veröffentlicht werden und weil jeder andere statistische Methoden bevorzugt.) Daran kann man sehen, wie wichtig die betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung die Kundenorientierung nimmt. Denn wenn es überhaupt einen Konsens unter den Forschern über einen Erfolgsfaktor gibt, dann den, dass, wer sich nicht um den Kunden schert, wer nicht kundenorientiert ist, der Erfolglosigkeit anheim fällt.

Spitzfindige Kritiker könnten jetzt einwenden, dass, sollte jemals ein Konsens über einen Erfolgsfaktor hergestellt werden können, dieser ja sofort seine Wirkung verlieren würde, weil ihn jedes Unternehmen zur Anwendung brächte. Diese Kritik geht aber völlig ins Leere: Erfolgsfaktoren, die leicht zu kopieren und anzuwenden sind, sind keine.

Betriebswirtschaftliche Forscher spüren nur solche Erfolgsfaktoren auf, die trotz aller wissenschaftlichen Hilfestellung darauf angewiesen sind, dass Manager mit unternehmerischer Intuition sie verstehen und richtig umsetzen.

Leider, wie gesagt, haben Manager als Kunden der wissenschaftlichen Wissensproduktion noch nicht wahrgenommen, wie stark sich die Forscher im Sinne einer Kundenorientierung als Erfolgsfaktor an ihren Bedürfnissen orientieren. Manager müssten sich trotz der Vielfalt an Faktoren, von denen jeder in Anspruch nimmt, *der* Erfolgsfaktor zu sein, nicht orientierungslos fühlen. Die Hauptsache ist nämlich, dass jeder Manager an sich und „seinen“ Erfolgsfaktor glaubt. Dass der Glaube an das Wissen der Erfolgsfaktoren wichtig ist und nicht die Richtigkeit dieses Wissens, dafür hat die Organisationsforschung auch wieder eine Erklärung. Sie verweist beispielsweise auf folgende schöne Fabel Karl Weicks: „Eine kleine ungarische Abteilung war auf Manöver in den Alpen. Ihr junger Leutnant schickte eine Aufklärungseinheit just in dem Moment in die eisige Wildnis, als es zu schneien begann. Es schneite zwei Tage und die Einheit kehrte nicht zurück. Der junge Leutnant befürchtete, seine Leute in den Tod geschickt zu haben, doch am dritten Tag kehrten sie zurück. Doch wo waren sie gewesen? Wie hatten sie zurückgefunden? Also, sagten sie, wir hatten uns selbst schon aufgegeben und erwarteten das Ende, als einer von uns eine Karte in seinen Taschen fand. Das beruhigte uns. Wir lagerten, warteten aufs Ende des Schneesturms und mit Hilfe der Karte ermittelten wir unsere Position. Und hier sind wir! Der Leutnant beäugte die Karte genau und fand zu seinem Erstaunen heraus, dass diese eine Karte der Pyrenäen war!“

Nun muss man nicht Manager sein, um an Erfolgsfaktoren glauben und sie einsetzen zu können. Jeder von uns kann seinen persönlichen Erfolgsfaktoren ausfindig machen. Und wir können das umso besser, als viele erfolgreiche Prominente uns in die Nähkästchen ihrer persönlichen Erfolgsfaktoren blicken lassen. Superstar Ronaldo schwört, wie er dem *Stern* berichtet, auf „Sex vor dem Spiel“. Paris Hilton verrät Millionen von Zuschauern von „Wetten dass ...?“ ihr Erfolgsgeheimnis: „Ich habe ein tolles, aufregendes Leben und ich bin blond.“ *Die Welt* kommt dem Erfolgsgeheimnis von Günther Pfitzmann auf die Spur: „Sein Erfolgsgeheimnis bestand darin, dass er einen immer damit überraschte, was man von ihm erwartete.“ Und Marianne und Michael bringen ihren Erfolg auf die schlichte Formel: „Herz gewinnt.“ (Ich muss gestehen, dass ich die persönlichen Erfolgsfaktoren einem Artikel von Michael Rudolph im *Tagesspiegel* vom 26.4.2006 entnommen habe. Die zielgenaue Abschreibe – der Erfolgsfaktor eines jeden Autors!)