

## Warum nichts wirklich funktioniert

Ein Wissenschaftler analysiert populär gewordene Studien über den Erfolg großer Unternehmen – und entlarvt haarsträubende Fehler.

Warum sind manche Unternehmen erfolgreich – andere aber nicht? Diese Frage beschäftigt Legionen von Beratern und Wissenschaftlern. Die erfolgreichsten dieser Experten formulieren ihre Thesen in Büchern, die dann zu Bestsellern werden; die Autoren mutieren zu Gurus.

Nun hat der Wissenschaftler Phil Rosenzweig, der am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne Strategie und Organisation lehrt, die Methodik vieler dieser Studien durchleuchtet. Sein Fazit: Vor allem die populären Bestseller wie „Immer erfolgreich“ von Jim Collins und Jeffrey Porras oder „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ von Tom Peters und Robert Waterman krankt an grundlegenden methodischen Fehlern, sie unterliegen dem „Halo-Effekt“.

Dieser von dem amerikanischen Psychologen Edward Thorndike geprägte Begriff bezeichnet, wie sich das Urteil von Menschen von äußeren Umständen beeinflussen lässt. Rosenzweig überträgt dieses Phänomen auf die Beurteilung der Performance und deren Ursachen durch Berater, Manager und Wissenschaftler.

Rosenzweig belegt anhand von neun weitverbreiteten Fehlern, warum die Ergebnisse eben nicht die wahren Ursachen der tollen Leistung eines CEOs oder eines Unternehmens wie Dell, Wal-Mart oder Intel zeigen.

Da sind zum Beispiel die gemessenen Parameter wie Kundenorientierung, Firmenkultur oder gesellschaftliche Verantwortung abhängig vom Gegenstand der Untersuchung, der Performance. Es werden Ursache und Wirkung verwechselt, oder es wird angenommen, dass ein Faktor wie soziale Verantwortung direkten Einfluss auf das Geschäftsergebnis habe – und nicht von zahlreichen anderen Dingen überlagert wird.

Rosenzweig kommt zu dem Schluss, dass es zwar viele wirklich gute Studien zum Thema Unternehmenserfolg gibt – deren Ergebnisse lassen sich aber zu selten in gute Geschichten verpacken. Es gebe zum Beispiel die Erkenntnis, dass die Tätigkeit des CEOs nur 4 Prozent des Geschäftsergebnisses beeinflusst.

Seine Antwort auf die Frage „Was funktioniert wirklich?“, lautet deshalb: „Nichts funktioniert wirklich, zumindest nicht für alle Zeiten.“

Das Buch ist lehrreich und schildert akribisch die Geschehnisse der als Vorbilder in zahlreichen Büchern vorgestellten Firmen, meist folgte der Niedergang kurz nach der öffentlichen Lobeshymne. Was bleibt, ist die Lust, jegliche Analyse kritisch zu hinterfragen – auch die des Autors. Denn der arbeitet mit dem gleichen Stilmittel wie die kritisierten Erfolgsautoren: mit der Mischung aus Anekdote und Wissenschaft. *Michael Leitl*

## Schöne Steilpässe

Das Managementbuch zur Fußball-EM: Lernen von Ballack & Co.

Nach endlich! Nach all den bemühten Vergleichen zwischen Management und Märchen, Tieren oder Orchestern erscheint nun endlich auch die schönste aller Metaphern in Buchform: Management ist wie Fußball, behauptet Ruhrpott-Gewächs Reinhard K. Sprenger in „Gut aufgestellt“.

Dass ein Managementvordenker gleichzeitig Fußballfan ist (Lieblingsverein: Rot-Weiß Essen), erweist sich hier als Glücksfall. Entlang seiner gewagten These hat Sprenger die spektakulärsten Siege, Niederlagen und Einwechslungen der deutschen und internationalen Fußballgeschichte zusammengetragen. Jens Lehmanns Elfmeterzettel, der koksende „Motivationskünstler“ Christoph Daum und eine Mannschaft, die verbissen das gegnerische Tor verteidigte – sie alle dienen ihm als bunte Kulisse für seine Betrachtungen über Führung (Was macht einen guten Trainer aus?), Fehlerkultur (Wie gehen wir mit Niederlagen um?), Kundenbindung (Was wollen die Fans?) und Personaleinsatz (Wer muss auf die Bank?). Das ist nicht immer neu, bietet aber allemal schöne Steilpässe für die nächste Vorstandssitzung. *Britta Domke*



Rosenzweig, Phil

Der Halo-Effekt

Gabal 2008,  
273 Seiten,  
24,90 Euro.



Sprenger, Reinhard K.:

Gut aufgestellt.  
Fußballstrategien  
für Manager

Campus 2008,  
224 Seiten,  
24,90 Euro.