

NZZ Online

Das Risiko übertriebener Erwartungen – Warren Buffett

Erschienen bei NZZ Online am 27.11.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

Investoren-Legende Warren Buffett verstand es über seine lange, erfolgreiche Karriere wie nur wenige, Erwartungen klug zu lenken – hier im Bild mit Bill Gates, dessen Stiftung er den Großteil seines Vermögens übertrug und auch damit wieder einmal Erwartungen geschickt lenkte.

„Gespannte Erwartung wird selten befriedigt.“ Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Literat (1749-1832)

An der Börse ist dies ein bekanntes Phänomen: Ein Unternehmen meldet ein respektables Umsatzplus und sogar überproportionales Gewinnwachstum – Top-Ergebnisse also. Trotzdem sackt der Aktienkurs des Unternehmens jäh ab. Die profane Erklärung: Analysten und Investoren hatten schlicht noch mehr erwartet.

Auch im Arbeitsumfeld von Führungskräften können überhöhte Erwartungen ein bedeutendes Problem darstellen. Diese können in mannigfaltiger Weise auftreten: bezüglich der Eigenschaften eines Pro-

dukts, der Terminsetzung für einen Auftrag, bezüglich der mit einem Projekt erzielbaren Rendite oder dem Leistungsspektrum eines neu akquirierten Mitarbeiters etc.

Besonders bei Fusionen oder Übernahmen, wenn Abteilungen oder ganze Sparten neu organisiert und verteilt werden, ist das Risiko, überzogene Erwartungen zu schüren, hoch. Typische Situationen hierfür sind aber auch jährliche Zielvereinbarungsgespräche oder die Abarbeitung von Aufträgen, die die normale Auftragsgröße des Unternehmens übersteigen.

Dabei sind unrealistische Ziele für den betroffenen Manager selbst, aber auch für die gesamte Organisation sehr gefährlich. Wer aufmerksam ist, wird aber wirkungsvoll gegensteuern können. Dazu gilt es etwa, sich bei der Zuteilung von Aufgaben für ein Projekt nicht auf „Hörensagen“ zu verlassen („Der Meier kann das auf jeden Fall“). Zielführender ist es, vorher dokumentierte Ergebnisse einzuholen und zu überprüfen.

Erhält man selbst eine Anfrage für eine neue Aufgabe, fühlt man sich in aller Regel geschmeichelt – speziell, wenn diese

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

eigentlich ein bisschen „zu groß“ ist. Dennoch heißt es, kühlen Kopf zu bewahren. Übernimmt man (besonders mehrmals) Aufgaben, die sich tatsächlich als „zu groß“ herausstellen, beschädigt das zwangsläufig die Reputation.

Das Paradoxe: Besonders echte Leistungsträger im Unternehmen laufen Gefahr, in die „Erwartungs-Falle“ zu geraten. Genauso wie bei begehrten, hoch be-

werteten Wachstums-Unternehmen an der Börse werden sie hart abgestraft, wenn sie ausnahmsweise enttäuschen. Niemand hatte ja die Möglichkeit einer Schwäche oder gar des Scheitern einkalkuliert.

Aufgaben und Denkanstöße:

- Vermeiden Sie es auch selbst, bei anderen zu hoch gesteckte Erwartungen zu wecken. Nennen Sie etwa Mitarbeitern realistische „Benefits“, die diese aus einem neuen Projekt oder einem neuen Arbeitsgebiet ziehen können. Wenn Sie selbst eine Aufgabe übernehmen – versprechen Sie nicht zu viel, nur um zum Zug zu kommen. Das könnte sich später rächen.
- Als Führungskraft: Bestärken Sie Mitarbeiter darin, nur haltbare Verpflichtungen zu übernehmen. Bitten Sie diese, noch einmal die sprichwörtliche „Nacht darüber zu schlafen“, bevor sie eine Aufgabe übernehmen, die sie dann möglicherweise überfordert und letztlich demotiviert.