

# Der sichere Weg in den Untergang

**Management.** Mit dem Buch „Betriebsdesaster“ gibt Autor Christian Pongratz eine „Anleitung zum Untergang“. Beschrieben werden alle Fähigkeiten, die man braucht, um die Firma verlässlich an die Wand zu fahren.

BERNHARD SCHREGLMANN

Betriebsberater gibt es viele, Bücher über den Erfolg ebenso. Doch der Wissenschaftler und Unternehmensberater Christian Pongratz hat den Spieß umgedreht und Tipps in Buchform herausgebracht, wie man die eigene Firma erfolgreich ruiniert.

**SN:** Gibt es nicht schon genügend schlechte Manager, die ihr Unternehmen sehenden Auges an die Wand fahren?

**Pongratz:** Für mich als Experten und Anhänger des Betriebsdesasters sind es eindeutig noch zu wenige. Die paar, die wir in Österreich haben, sind teilweise auch völlig dilettantisch in Richtung Abgrund unterwegs. Man sieht, der betriebliche Untergang ist eine Kunst, die erlernt werden muss. Selbstverständlich gibt es auch Naturtalente, die gibt es überall. Ich sage: Wenn wir einen Betrieb ‚an die Wand fahren‘, dann muss es auch ordentlich krachen. Ich will den Nullumsatz sehen und nicht über ‚Minuswachstum‘ reden müssen. Diese Formulierungen sind ja eines echten Desasters unwürdig. Deswegen war es auch an der Zeit, dieses Buch zu schreiben. Die Menschen wollen offensichtlich den Untergang, wissen jedoch nicht, wie sie ihn formulieren, geschweige denn erreichen können. Es ist ja auch schwierig mit all diesen positiven Formulierungen wie ‚Herausforderung‘, ‚kritisch auf der Zeitachse‘, ‚stemmbar‘, ‚kurzer Hebel‘ etc. Da weiß ja keiner mehr wo es langgeht. Deshalb sage ich: ‚Problem‘, ‚zu spät‘, ‚schwierig‘, ‚hoffnungslos‘. Das sind schöne Worte. Hin zur Klippe und zum Absprung in die Tiefe.

**SN:** Sind Firmenpleiten immer auf das Fehlverhalten von Managern zurückzuführen?

**Pongratz:** Na hoffentlich, es wäre ja peinlich, wenn das Wetter oder der ‚vierte Zwerg aus der zweiten Reihe links hinten‘ für den Untergang verantwortlich wären. Das würde ja bedeuten, dass unsere Desaster-Manager nur Beifahrer wären und jemand anderer am Steuer säße. Das Betriebsdesaster hat in der Führungsetage zu Hause zu sein, und ist es nicht dort, dann haben die Verantwortlichen es sofort dorthin zu bringen. Ein Desaster muss sich von



Die vergangene Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass viele Manager ihre Firma erfolgreich untergehen ließen.  
Bild: SNWALDHÄUSL.COM

oben auf die Firma ergießen wie der Champagner in einer Sektglas-Pyramide, dann haben alle etwas davon. Ist das nicht ein herrliches Bild?

**SN:** Was macht eigentlich einen guten Manager aus?

**Pongratz:** Das weiß ich doch nicht! Ein Betriebsdesaster-Manager jedenfalls zeigt keine Demut gegenüber der Aufgabe, frisst, sauft und raucht, lacht über die Konkurrenz, respektiert seine Mitarbeiter nicht, handelt selbstsüchtig, verantwortungslos und unvernünftig.

**SN:** Was sind die wichtigsten Grundfehler?

**Pongratz:** Es gibt überhaupt nur einen Grundfehler: Nennen Sie die Dinge nie beim Namen.

**SN:** Sorgen nicht Berater für einen noch schnelleren Untergang?

**Pongratz:** Das hängt davon ab, ob sich diese Berater bereits in das Betriebsdesaster

eingelassen haben oder nicht. Ernsthaft:

Wie in wahrscheinlich allen Berufen gibt es Spitzenkräfte und solche, die es gern wären. Leider kann man diese a prima vista kaum voneinander unterscheiden. Deswegen habe ich ein Kapitel des Betriebsdesasters den ‚Unternehmensverblendern‘ gewidmet. Deren einzige Leistung liegt in sensationellen Versprechungen zukünftiger Sensationen, die im Regelfall ausbleiben. Man erkennt sie an unglaublichen Kosten und noch unglaublicheren Spesen, denen als Leistung allein körperliche Präsenz gegenübersteht, sprich: Honorar für Erscheinen und Anwesenheit. Gemeinerweise sind sie jedoch Spezialisten im Tarnen und Täuschen. Folglich sind Testprojekte mit überschaubarem Risiko vonnöten und Vorsicht geboten.

**SN:** Anhand welcher Parameter sollte ich als Mitarbeiter die Entscheidung treffen, lieber gleich von Bord zu gehen?

**Pongratz:** Wenn der Chef die Übersicht offensichtlich verloren hat, jeden beliebigen für Missstände im Unternehmen verantwortlich macht, nur noch hektisch Entscheidungen trifft, die kurz danach wieder um 180 Grad ‚gedreht‘ werden, respektlos mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten umgeht, im Wirtshaus öfter anzutreffen ist als im Unternehmen, sich vor den Mitarbeitern im eigenen Büro versteckt, niemandem mehr zuhört außer den Verkündern freudiger Nachrichten, Versprechungen nicht einhält, wahllos Mitarbeiter austauscht, auf Dienstreisen ohne Ziel und Aufgabe geht, sich über die Konkurrenz lustig macht, ein amouröses Verhältnis mit seiner Assistentin hat und stundenlang unauffindbar ist. Dann rege ich an, sich nach Alternativen am Arbeitsmarkt umzusehen. Gute Leute werden immer gebraucht.

**SN:** Wäre der Weg in das Desaster leichter zu umgehen, wenn mehr Frauen an den Führungshebeln säßen? Oder andersherum: Ist das Betriebsdesaster eine typisch männliche Domäne?

**Pongratz:** Eindeutiges Ja! Das Betriebsdesaster ist Männersache. Einzige Ausnahme sind diejenigen Karrierefrauen, die meinen, noch männlicher und härter als Conan der Barbar und Rambo sein zu müssen. Ich bin ein Freund der Frauen und arbeite sehr gern mit ihnen, da ich die Erfahrung gemacht habe, dass sie für mich durchs Feuer gehen, wenn es darauf ankommt. Auch traue ich Frauen grundsätzlich mehr soziale Kompetenz in kniffligen Situationen zu. Machohaftes und großspuriges, inhaltsfreies Auftreten, garniert mit starken Sprüchen habe ich bei Frauen deutlich seltener beobachten können als bei Männern. Doch Vorsicht: Das weibliche Desaster entwickelt sich wahrscheinlich eher in Situationen, in denen Frauen unkoordiniert und ohne festgelegte Ordnung aufeinander losgelassen werden. Da können mitunter die Fetzen fliegen. Das ist aber eine von mir bislang unerforschte Variante des Betriebsdesasters, vielleicht etwas für ein neues Buch.

**Buchtipps: Christian Pongratz: Betriebsdesaster.** Die Anleitung zum Untergang. Verlag durchdacht.cc. 24,50 Euro

## Mehr „innere Führungskraft“

**SALZBURG (SN).** „Finanzkrise, Fremderwartungen, Karrieredruck, die äußeren Entwicklungen und Ablenkungen sind nur zu bestehen mit ‚innerer Führungskraft‘“, sagt der Autor, Trainer und ‚Ich-Marke‘-Pionier Manfred Greisinger: „Erfolgreiche Menschen haben klare Botschaften und agieren wie Topmarken: Sie bieten Orientierung, signalisieren Vertrauen und strahlen charismatische Anziehungskraft aus.“ Der Mensch in seiner Eigenheit, die Persönlichkeit, werde gegenüber reiner Fachkompetenz als Karrieremotor immer wichtiger. Greisinger: „Nur Nullen haben keine Ecken und Kanten.“ Greisinger beschäftigt sich seit 20 Jahren mit dem, was jeder in sich trägt, die wenigsten jedoch kennen: das eigene Ich, nicht zu verwechseln mit dem Ego. „Das Ego ist eitel und auf Äußeres bedacht und der Mensch hat zu achten, dass das Ego nicht das authentische Ich überfährt und er stets Manager des eigenen, wahren Selbst bleibt“, betont der Autor. „Die Ich-Marke, so wie ich sie verstehe, soll kein Selbstzweck sein. Der Zweck heißt: Gut leben! Glücklicherweise. Zufrieden leben.“  
**Buchtipps: Manfred Greisinger: Innere Führungskraft.** Mit Eros zur unverwechselbaren Ich-Marke. Edition Stoareich (www.stoareich.at), 22 Euro.

### Leseprobe aus „Betriebsdesaster“

#### Bewerberggespräch

- „Verlangen Sie überlange Lebensläufe und bestehen Sie auf Motivationsschreiben. Ein neuer Kandidat soll sofort erkennen können, dass hier mit höchster Effizienz und maximalem Verwaltungsaufwand am Desaster gearbeitet wird. Interpretieren Sie jeden Strich und Beistrich des Textes und ignorieren Sie die Person, die Ihnen gegenübersteht. ( . . . ) Korrigieren Sie seine Ausführungen und schneiden Sie ihm das Wort im Satz ab.“
- „Veranstalten Sie ein Assessment-Center, kurz AC! Selten kann man erste Reihe fußfrei so eindrücklich sehen, wie sich junge Aspiranten freiwillig zum Affen machen. Nehmen Sie die Möglichkeit wahr, um sich völlig wirre Aufgaben auszudenken, die nach Ihrem Kommando ausgeführt werden. Spüren Sie die Macht und erleben Sie das erhebende Gefühl, bewerten und richten zu können. ( . . . ) Wer den ganzen Unsinn ohne zu murren mitmacht, ist Ihr persönlicher Desaster-Bestkandidat.“

#### Personalabteilung

- „Bestehen Sie darauf, dass diese ausschließlich mit Juristen besetzt ist, und legen Sie die Aufgabe der Personalauswahl exklusiv in die Hände ahnungsloser Arbeitsrechtler. Juristen haben durch ihren anerzogenen Blick für Sachverhalt und Rechtsfragen nicht immer die Fähigkeit entwickelt, Persönlichkeiten, Talente, einschlägiges fachliches Know-how und Führungskompetenzen beurteilen zu können.“

#### Mitarbeiterdemotivation

- „Überantworten Sie Ihren Mitarbeiter unnötige und völlig widersinnige Aufgaben zur dringenden Erledigung. Wichtig dabei: Stellen Sie die Dringlichkeit über die aller anderen Aufgaben. Staunen Sie, wie Ihre Mitarbeiter ob der zusätzlichen Belastung ‚ins Schwitzen‘ kommen. Erfreuen Sie sich an der Hektik und Gereiztheit, die vermutlich zeitgleich ausbrechen werden.“
- „Loben Sie keinesfalls! Niemals! Wenn Sie es dennoch bereits getan haben, hören Sie sofort damit auf! Wer lobt, hat das Betriebsdesaster so gut wie verwirkt.“
- „Gehen Sie durch das Unternehmen und grüßen Sie nicht. Ignorieren Sie Mitarbeiter umso mehr, je tiefer sie in der Hierarchie angesiedelt sind.“

#### Berater

- „Sichern Sie sich die Dienste von extrem teuren und kompetenzfreien Personalberatern. Gehen Sie bei der Auswahl dieser Berater besonnen vor und meiden Sie die Guten der Zukunft. Ahnungslose Stümper im Dreiteiler mit bunter Krawatte sind hier Ihre erste Wahl. Vornehmlich präsentieren sich diese Vertreter mit Lackschuhen und englischen Firmennamen wie beispielsweise ‚Top Spot Human Resource Action-Connection Superior Consulting Limited Edition‘ – manchmal auch unter Anführung des magischen Wortes ‚Network‘.“