



Der Fontaine-Effekt

Unglaublich, daß ein alter Franzose, der schon über 300 Jahre tot ist, die aktuelle Finanzkrise vorhergesehen hat. Noch unglaublicher, daß viele von uns seine hellseherische Fabel in der Schule pauken mußten – und leider vergessen haben. **In Jean de La Fontaines Fabel „Die Grille und die Ameise“ verhungert die Grille, weil sie „fiedelte und sang, den ganzen Sommer lang“, anstatt wie die Ameise Vorräte für den Winter anzulegen.** Leute, allen Ernstes: Daß es irgendwann auch wieder abwärts gehen würde, war doch wohl jedem von uns klar. Und dann tun wir so, als ob dieses Jahr zum ersten Mal ein Winter ausbricht?

Dieses Mahagonibrett vor dem Kopf wurde nicht erst vor der aktuellen Krise angenagelt. Es ist eine menschliche Grunduntugend, die im Management verheerende Auswirkungen zeitigt. Ein Beispiel: Ich rufe einen alten Bekannten an, CEO in einem IT-Unternehmen.

„Hallo Marko, was ist denn das für ein Nebengeräusch? Wo bist du gerade?“

„Bin schon im Auto, fahr grad nach Hause.“

„Was? Es ist 14 Uhr. Dienstag. Haben Sie dich rausgeworfen?“

„Aber nein! Im Gegenteil. Es läuft so gut in der Firma, wie von selbst, da kann ich mich auch mal wieder verstärkt um meine Familie kümmern.“

Sein familiäres Engagement in allen Ehren – aber ich hatte Bauchkrämpfe. Ich versuchte, ihm ins Gewissen zu reden. Vergebens. Das ist üblich bei Menschen, die unter dem Fontaine-Effekt leiden. Meine böse Vorahnung bestätigte sich: Drei Wochen nach unserem Telefonat rief seine Hausbank an und teilte lapidar mit, daß das Firmenkonto überzogen sei. „Das gibt es doch nicht!“, sagte der CEO. Gab es doch, weil ein Buchhalter größere Summen auf sein Privatkonto transferiert hatte. Am selben Tag noch kam ein Großprojekt des Unternehmens ins Trudeln und weil der Teufel immer dreimal zuschlägt, ging auch noch der Chefentwickler, dem „das ganze Chaos hier“ einfach auf die Nerven schlug. Da saß er nun, der CEO. Vor drei Wochen noch munter im Auto unterwegs, jetzt im tiefsten Keller, der für alle Grillen reserviert ist, die Musizieren mit Management verwechseln. Wie kann man bloß so naiv sein?



Weil man Manager ist. Manager sind derart kompetitiv ausgerichtet, ständig auf Konkurrenz, Besserein und Gewinnen fixiert, daß sie sich entspannt zurücklehnen und ihre Triumphe genießen, sobald sie welche errungen haben. **Manager arbeiten ja im Grunde nicht. Sie wollen nicht arbeiten. Sie wollen siegen.** Und siegen sie, dann feiern sie erst mal ausgiebig, fühlen sich als „Masters of the Universe“, ruinieren damit ganz nebenbei Weltwirtschaft, Arbeitsplätze, die Ersparnisse des kleinen Mannes und letztendlich ihre eigene Karriere. Diese Berufskrankheit ist nicht heilbar. Es gibt keine wirksame Therapie für das Fontaine-Syndrom. Aber es gibt eine hoch wirksame Kompensation, die von führenden Pharma-Labors entwickelt wurde und mit dem lateinischen Namen „Antizyklus“ bezeichnet wird.

Die echten Topmanager nehmen das Mittelchen regelmäßig, drei mal am Tag, vor den Mahlzeiten. Sie verhalten sich antizyklisch. Im Boom planen sie bereits ihre Strategie für den Abschwung. In der Krise bereiten sie schon mal personell, produktiv und kapazitär ihr Durchstarten bei einsetzendem Aufschwung vor. Auch wenn alle anderen sich an die Stirn klopfen und sagen: „Wir sind im Abschwung! Wie kann man da ans Durchstarten denken?“ So denken und reden Grillen.

Die besten „Ameisen“ im Management haben diese Antizyklus zur Tugend entwickelt. Ein anderer Topmanager, Abteilungsleiter in einem verarbeitenden Unternehmen, erzählte mir: „Immer, wenn es bei uns in der Abteilung besonders gut läuft und ich das Bedürfnis verspüre, die Füße hochzulegen, nehme ich sie nach wenigen Augenblicke wieder runter. **Je besser es läuft, desto skeptischer werde ich.** Denn ich weiß: Irgendwann geht es auch wieder runter. Dann will ich nicht mit hochgelegten Füßen erwischt werden.“

Es stimmt: Je besser es läuft, desto weniger muß man antreiben. Doch die eingesparte Zeit sollten wir nicht zum Füßehochlegen benutzen, sondern zur intensiven Überprüfung der internen Systeme, Prozesse und Strukturen. Unter Garantie: Sie finden immer etwas! Meist jene dicken Hunde, die sich schon viel zu lange hinter der üblicherweise grassierenden operativen Hektik versteckt haben. Besagter Abteilungsleiter durchforstete zum Beispiel jüngst, als alles „wie am Schnürchen“ lief, ausgerechnet die Urlaubslisten seiner Mitarbeiter. Man denke! Seine Managementkollegen tippten sich an die Stirn: „Muß der sich zwanghaft beschäftigen? Kann der seinen Erfolg nicht einfach nur genießen?“ Konnte er nicht. Denn er entdeckte zwei Mitarbeiter, die heuer noch nicht im Jahresurlaub waren. Einer davon, weil er gerade baut. Der andere, weil er alles an Firmengeheimnissen zusammentrug, was er finden konnte, um danach zur Konkurrenz zu wechseln. Der wache Abteilungsleiter erwischte ihn kurz davor. Weil er in guten Zeiten nicht die Füße hochlegt, sondern sich auf die schlechten Zeiten vorbereitet. Und weil er in schlechten Zeiten bereits jene Startblöcke bastelt, aus denen heraus er allen anderen davonzieht, sobald es wieder aufwärts geht.