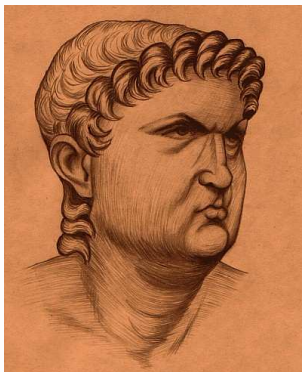


>>> PM aus der Praxis

## Tyrannie des Managements

*-Wie sollte Führung aussehen, damit Unternehmen erfolgreich sein können?-*

Der reißerische Titel dieses Artikels läßt einen zuerst an die Tyrannen der Weltgeschichte denken. Aber was kann das Management in Unternehmen mit Tyrannen zutun haben?



Kaiser Nero

Sind die Lenker in den Unternehmen Tyrannen? Sicherlich in den meisten Fällen nicht. Lassen Sie uns unsere Provokation etwas näher erläutern:

Der Begriff „Management“ wird in den allermeisten Fällen so verstanden, daß eine Führungskraft Ihre Daseinsberechtigung daraus zieht, knallharte Entscheidungen zu fällen und somit „Manager“ zu sein. Management soll also die Kaste der *Entscheidungsfäller* bezeichnen. Ein Projektmanager ist demnach der Projekt-Entscheidungsfäller. Richtig? Wir werden sehen.

Betrachten wir etwas genauer, was allgemein unter „Management“ verstanden wird und warum dies oft dazu führt, daß Projekte und ganze Unternehmen scheitern.

Heerscharen von künftigen Managern werden an den Universitäten und Hochschulen darin ausgebildet exzellent in Controlling, Treasury, Marketing, Vertrieb, Technik etc. pp. zu sein. Seit einiger Zeit werden von

Hochschulen auch Studiengänge in IT-Projektmanagement, Bauprojektmanagement, bis hin zu allgemeinem Projektmanagement angeboten. In all diesen Studiengängen werden künftige Führungskräfte darin ausgebildet, methodisch auf der Basis von Fakten Entscheidungen zu fällen. In den letzten Jahren wurde jedoch erkannt, daß dieses gelehrte Fachwissen nicht ausreicht, um erfolgreich Mitarbeiter zu führen. Also wurden die Lehrinhalte dieser Studiengänge ergänzt. Seitdem tummeln sich Seminare wie z.B. Wirtschaftsethik, Konfliktmanagement, Führung & Kommunikation usw. usf. im Studienplan der künftigen Manager. Aber Manager zu sein heißt immer noch, der Entscheidungsfäller zu sein. Kann das funktionieren?

Sollen unseren Manager von morgen all diese interessanten Fachgebiete an den Hochschulen vorenthalten werden? Bestimmt nicht. Sie werden dieses Fachwissen benötigen; aber eben nicht um dieses Fachwissen ausschließlich dazu anzuwenden Entscheidungen zu fällen.

„Der *Entscheidungsfäller*“ ist nicht mehr die wichtigste Rolle des Managers.

Die Überzeugung, daß Management heißt, Entscheidungen zu fällen entstammt einer Zeit und einer Wirtschaftskultur, als in den Unternehmen die Menschen noch dachten, daß der Kopf besser ist als der Körper. Der Chef an der Spitze sagt dem Rest der Mitarbeiter in den unteren Hierarchieebenen was zu tun ist. Der Kopf steuert den gesamten Rest des Organismus. Militär, die heilige Katholische Kirche und Regierungen in aller Welt basieren auf diesem Prinzip.

Jedoch haben wir in den vergangenen Jahren viel dazugelernt und erkannt, daß Organismen so nicht funktionieren. Zeit also umzudenken. Kein „Kopf“ kann einen so komplexen „Körper“ wie ein Projekt oder gar ein Unternehmen, welches aus einer Vielzahl von

engagierten und vollkommen autonom denkenden Individuen besteht, kontrollieren.

Sollten wir unsere Manager jetzt dorthin verbannen, wo sie mancher Zeitgenosse in diesen schwierigen Zeiten und besonders beim Verfolgen von Shareholder-Value-Diskussionen schon lange hingewünscht hat? Auf die Reste-Rampe der Wirtschaftsgeschichte? Ganz und gar nicht!

Manager sollten ihr in langen Jahren des Studiums erworbenes Fachwissen dazu nutzen, ein alternatives und besseres Verständnis von Führung zu etablieren. Manager sollten in erster Linie dazu beitragen in ihrem Team, ihrem Unternehmen oder ihrem Projekt Bedingungen zu schaffen, welche Leistung ermöglichen.

Die primäre Aufgabe eines Managers ist es doch, Versprechungen einzuhalten. Manager sollten dafür sorgen, daß Versprechungen gegenüber Kunden eingehalten werden. Sie sollten dafür sorgen, daß ihre getroffenen Vereinbarungen mit den Mitarbeitern eingehalten werden. Und sie sollten dafür sorgen, daß die Zukunft ihrer Mitarbeiter sicher und vielversprechend ist. Dies ist die wichtigste Grundregel für leistungsfähige Organisationen.

Und Führung? Was ist mit dem Führungsstil unserer Manager? Wird mehr Führung in den Unternehmen benötigt?

Professor Henry Mintzberg von der McGill University, Montreal stellte hierzu, etwas ketzerisch, drei Fragen in seinem Artikel „Enough Leadership“ (erschieden in Harvard Business Review, November 2004):

- Wenn Führung bedeutet, das Teamwork in der Organisation zu stimulieren, wie sind dann die Aktienoptionen im Unternehmen verteilt?
- Wenn Führung bedeutet, langfristig zu denken, wie viele dieser Aktienoptionen können kurzfristig kassiert werden?
- Wenn Führung bedeutet, Vertrauen aufzubauen und wenn die Mitarbeiter wirklich „das größte Kapital“ eines Unternehmens sind, wieviel von diesem „Kapital“ wurde denn in der Vergangenheit schon die Tür gewiesen? Und wieviel Vertrauen gegenüber dem Management ist bei denen übriggeblieben, die im Unternehmen verblieben sind?

*(Anmerkung der Redaktion: In den Ländern Nordamerikas ist es üblich, Führungskräften zusätzlich zum Gehalt Aktienoptionen des Unternehmens zu gewähren.)*

Die Krux ist, es liegt zuviel Verantwortung für das Unternehmen, das Projekt, die Mitarbeiter, die Aktionäre und die Kunden in zu wenigen Händen.

Professor Mintzberg führt als Beispiel für gute Führung Lou Gerstner, den ehemaligen Chef von IBM an. Lou Gerstner wurde in der Presse oft als Held auf dem weißen Pferd beschrieben, der IBM gerettet hat. Am Beispiel von IBMs Eintritt ins e-business stellt Mintzberg folgendes fest:

„Anstatt die Richtung vorzugeben, hat Gerstner andere (im Unternehmen) dabei unterstützt die Richtung zu bestimmen. Er zeigte weniger Führung, aber angemessene Führung. Eben genug Führung.“

Mintzberg faßt die Situation wie folgt zusammen:

„Unglücklich ist das Land, welches keine Helden hat.“

2. Quartal 2005

Dipl.-Ing. Jürgen Hahn, 1155 PM consultants

**1155PM**  
CONSULTANTS