

Führen oder managen?

Das Welt- und Menschenbild, das dem Management zugrunde liegt, ist nicht mehr auf der Höhe der Zeit – so lautet die Kernthese von Niels Pfläging. In seinem neuen Buch „Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist“ kritisiert der Autor hierarchieorientierte Organisationsstrukturen, die zu Bürokratie, Erstarrung und innerer Kündigung führen. Dem immer noch dominanten Modell tayloristischer Weisung und Kontrolle in Unternehmen setzt Pfläging einen neuen Kodex zur Führung von Organisationen entgegen, der Verantwortung, unternehmerisches Denken und Gemeinsamkeit in den Mittelpunkt stellt. PERSONALFÜHRUNG druckt auszugsweise seine Thesen zum Thema „Leadership: Führung statt Management“. Das Buch erscheint Mitte September 2009 im Campus Verlag.

Wer Teams und einzelnen Menschen die Freiheit und den Raum zum Handeln gibt, leistet echte Führungsarbeit. Wer dagegen versucht, seine Mitarbeiter gezielt zu steuern, wer bis in Details Vorschriften und Anweisungen ausgibt, was und wie von wem zu erledigen ist, der hat keine Führungskraft, sondern ist höchstens ein Manager. Man führt oder man managt. Niemand kann zugleich führen und managen. Denn beides sind ganz unterschiedliche, gegenläufige Disziplinen. Management war gestern erfolgreich und ist heute am Ende. Heute ist die Zeit, in der Management durch echte Führung ersetzt wird.

Denken Sie den Begriff „Führung“ neu. Das, was wir traditionell als „Führung“ bezeichnet haben, war nichts weiter als Management unter falscher Flagge. Führungskräfte mussten alles wissen, alles können, alles entscheiden. Welche Maschine wie eingesetzt werden sollte, entschied zum Beispiel ein Produktionsvorstand. Das lag in seiner Verantwortung. Welches Budget für ein Projekt angesetzt wird, welche Produktlinie gestoppt wird, wo Kosten eingespart werden, wer eingestellt wird, welche Bereiche ausgelagert werden sollen, worin das Kerngeschäft bestehen soll ... Manager hatten die alleinige Entscheidungsgewalt und entschieden nach bestem Wissen und Gewissen, weil sie glaubten, sie seien die einzigen, die entscheiden konnten, wie dürrtig auch immer die Wissens- und Informationsgrundlagen waren. Aus-

campus

DIE 12
NEUEN GESETZE
DER FÜHRUNG

Der Kodex:
Warum Management
verzichtbar ist

Niels Pfläging

Niels Pfläging: Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist. Campus Verlag, Frankfurt/M., 2009, ca. 260 Seiten, € 39,90 ISBN 978-3-593-38998-1

führen müssen die Entscheidungen der Manager die Untergebenen.

Wo ist das Problem? Das Problem ist, dass es einen inneren Zusammenhang zwischen Verantwortung und Entscheidung und zwischen Entscheidung und Handlung gibt. Wer die Verantwortung für seine Entscheidung trägt, entscheidet anders, nämlich verantwortlich. Und wer selbst verantwortlich entscheidet, handelt anders, nämlich entschieden. Wer Verantwortung und Handeln

in Organisationen systematisch voneinander trennt, der tilgt Entschiedenheit und Verantwortlichkeit aus der Organisation, der institutionalisiert Beliebigkeit und Verantwortungslosigkeit.

Die meisten Menschen in unserer Arbeitswelt haben sich genau daran gewöhnt. Und fühlen sich damit nicht wohl. Beweise? Sind öffentlich: 67 Prozent der Deutschen fühlen sich emotional nicht an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift, so die Ergebnisse der aktuellen Umfrage des renommierten Washingtoner Meinungsforschungsinstituts Gallup. Die meisten der Befragten beklagten dabei, dass sie zu wenig Anerkennung erhalten und dass ihre Meinung nicht gehört werde. Na klar, sie wünschen sich, was jeder normale Mensch sich wünscht: Signifikanz. Bedeutsamkeit. Relevanz. Wichtigkeit. Einfluss. Das Gefühl: „Auf mich kommt es an.“ Die Gewissheit, ein wichtiger Teil des Ganzen zu sein, ohne den das Ganze unvollständig wäre.

Niels Pfläging ist Berater, Referent, Autor und Mitbegründer des internationalen Beta Codex Network. Für sein letztes Buch „Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis“ wurde er 2006 mit dem Wirtschaftsbuchpreis der „Financial Times Deutschland“ ausgezeichnet.



Managen ist minderwertige Arbeit

Kunst? Wenigstens Handwerk? Hat mit Management nichts zu tun. Glauben Sie niemandem, der Ihnen erzählt, Manager seien vergleichbar mit dem Piloten, der ein Flugzeug fliegt, oder mit dem Chirurgen, der kaputte Organe flickt, oder mit dem Dirigenten, der vor seinem Orchester steht. Das ist Unfug. Heroismus. Management ist schlicht: Maschinenbe-feuerung. Kohle in den Ofen schip-pen. Manager sind Heizer.

Unternehmen brauchen keine Übermenschen, die alles verkraften, alles können und alles entscheiden. Unternehmen brauchen lediglich ein Verständnis dafür, dass alle im Unter-nehmen Menschen sind, inklusive der vormaligen Manager. Jeder Mensch in einer Organisation ist wertvoll. Als Heizer werden Manager nur selbst verheizt. Taylorismus behandelt nie-manden wie einen wirklichen Men-schen, weder Manager noch deren Untergebene.

Einer Empfehlung, die Sie zurzeit allerorten lesen und hören können, sollten Sie misstrauen: Da heißt es, Führungskräfte müssten Vorbilder sein. – Bloß nicht! Versuchen Sie nie-mals, Vorbild zu sein! Das ist ein sinn-loser Ratschlag. Was soll man denn da tun? Held sein? Besser sein als an-dere? König spielen? Die Vorstellung, das Volk richte sich am Charakter des Patriarchen auf, ist so was von gest-rig, da fehlt nur noch der Fahnen-schwur, der Reichsapfel und die Re-sidenz. Obwohl, manche Unterneh-men sind davon ja tatsächlich auch heute noch nicht weit entfernt...

Im Ernst: Als Führender spielt man schlicht nach den gleichen Prinzipien

wie alle, nicht mehr und nicht weni-ger. Führungsarbeiter sollen einfach nur das machen, was richtig ist und ihnen zusteht. Sie sollen ihre Rolle spielen. Es gibt keine institutionalisier-ten Vorbilder. Werte und Prinzipien müssen von allen im Unternehmen vertreten werden, nicht nur von strah-lenden Garanten kraft Amtes. Wenn es im Unternehmen Korruption oder Verschwendung gibt, müssen alle hart sein und für Konsequenz sorgen, ins-besondere die, die sich als Führende verstehen.

Die Verantwortungslüge

Die Tragödie der Manager ist: Sie füh-len sich gezwungen, Dinge zu ent-scheiden, die sie eigentlich nicht ent-scheiden dürften. Typischerweise be-deutet das in Boomzeiten des Marke-tes: Anhäufung und Wachstum über alle Maßen. Aktienkurse und Unter-nehmensergebnisse manipulieren. Fu-sionen forcieren und medienwirksa-me Akquisitionen erzwingen. Und in der Krise: sparen, kürzen, entlassen. – Ja, wer hat denn gesagt, dass man das so tun muss?

So zu handeln ist Hybris. Die Ma-nager glauben tatsächlich, sie müs-sen so agieren, weil sonst keiner da sei, um es zu tun. So nach dem Moto: Wer soll denn die Kosten verbessern, wenn nicht die Manager? Wer soll denn für Wachstum sorgen, wenn nicht die Manager? Wer soll denn für Kundenzufriedenheit, Produktquali-tät und Innovation sorgen, wenn nicht die Manager? Dabei ist das nur Au-tosuggestion. Und wirkungslos.

In Wahrheit ist Kosten verbessern höchst langweilige, akribische, beharr-liche Detailarbeit, die von niemand

anderem erledigt werden kann als von den Menschen, die in den Prozessen selbst ar-beiten. Wertschöpfung verbessern, Verschwen-dung vermeiden, das ist langwierig und zäh, der Teufel liegt im Detail, sehen kann man das nur vor Ort. Jedenfalls kann Kostenopti-mierung nicht angeordnet werden, sofern sie wirken soll. Kosteneinsparungen à la Manage-ment sind gar keine wirklichen Kosteneinsa-parungen, sondern Schnitte ins Fleisch des Un-ternehmens. Da wird nichts optimiert, da wer-den gleich ganze Gliedmaßen abgetrennt. Mit jedem Mitarbeiter, der entlassen wird, geht nicht nur ein Kostenfaktor, sondern auch ein Umsatzfaktor verloren. Und es werden da-durch neue Kosten im System produziert. An anderer Stelle. Wer Unternehmensteile ver-kauft, verkauft zugleich mit den Kosten auch die Potenziale. Kosten optimieren geht an-ders – und entzieht sich der Reichweite der in Wahrheit machtlosen Manager.

Verantwortung ersetzt Schuldzuweisung

Als Führende müssen wir Mitarbeitern ver-trauen. Und ihnen etwas zutrauen. Regeln können das nicht ersetzen. Regeln gelten im-mer nur für die Erfahrungen der Vergan-genheit. Wenn sich die Welt nicht verändern wür-de, würde das klappen. Dann wäre das wun-derbar. Auch Pläne würden dann aufgehen. Dann könnte man auch mit Budgets ar-beiten. Aber weil die Welt den Regeln nicht folgt, Pläne nicht beachtet und Budgets über den Haufen schmeißt, muss man die Menschen selber denken und handeln lassen.

Wir haben keine andere Wahl. Weil sich die Welt nun mal dreht. Aber in gemanag-ten Unternehmen will man das so nicht se-hen. Also reglementieren wir. Eine Folge da-von sind Regelübertretungen. Und damit Schuldzuweisung.

Die entscheidende Erkenntnis, die in Zu-ständigkeitskulturen nicht möglich ist: Die Fra-ge ist nicht, wer schuld ist, sondern wo im Sys-

tem der Fehler liegen könnte. Wie der Prozess, der Kontext den Fehler zulassen konnte. Denn das meiste passiert ja nicht in den Kästchen der Zuständigkeiten, sondern dazwischen, auf den Schnittstellen: Zufälle, unscharfe Kommunikation, Zusammenspiel von Handlungen usw. Wenn wir da nach Schuldigen suchen, finden wir nichts. Wir stehen fassungslos davor und finden den Fehler nicht. Denn der Fehler liegt so gut wie immer nicht bei einer Person, sondern im System. Und dann? Na, zur Not wird halt ein Sündenbock gefeuert.

Schuldzuweisung ist also nicht die Lösung. Die Lösung heißt Verantwortung. Leider wird auch dieser Begriff allzu oft missbraucht wie ein Schraubenzieher, der zum Einschlagen von Nägeln verwendet wird. Da ist dann die Rede vom „Verantwortlichen“ – gemeint ist aber der formal Zuständige, also der Schuldige. „Ich übernehme die Verantwortung“ ist dann ein Schuldeingeständnis: „Ich habe Mist gebaut“. Das Problem ist: Wenn Sie in hierarchischen Alpha-Kulturen von Verantwortung sprechen, versuchen die Menschen, Ihre Worte in ihr bestehendes Weltbild einzufügen, und verdrehen alles, was Sie sagen.

Der Unterschied ist: Verantwortung kann man nicht zuweisen, Zuständigkeiten schon. Verantwortung wird freiwillig übernommen. Zuständigkeit kann man nicht übernehmen, die hat man zugewiesen bekommen oder eben nicht. Verantwortung geht über den eigenen Arbeitsbereich hinaus. Zuständigkeit nicht. Die aktive Verantwortungsübernahme eines Mitarbeiters wird von den anderen inklusive Führungsarbeitern passiv zugelassen. Zuständigkeiten werden nicht passiv zugelassen, sondern vom Chef aktiv klar abgegrenzt und aufgeteilt.

Wie man Verantwortung weckt

Die betriebliche Realität ist aber doch, dass die meisten Menschen gar keine Verant-

wortung übernehmen wollen. In vielen Unternehmen lehnen Mitarbeiter Verantwortung geradezu ab. Wie bekommt man also jemanden dazu, Verantwortung zu übernehmen?

Es führt nicht weiter, zu beklagen, die Mitarbeiter übernahmen keine Verantwortung. Sie wären nicht gut beraten, wenn sie Verantwortung übernahmen, denn wer in einer Zuständigkeitskultur Verantwortung übernimmt, wird letztlich abgestraft. Die Frage muss lauten: Warum können es sich Mitarbeiter nicht leisten, im Unternehmen Verantwortung zu übernehmen? Wie kommt es, dass es in Organisationen gefährlich ist, Engagement und Einsatz zu zeigen? Wenn das geklärt ist, kommt der nächste Schritt: Warum können es sich im Unternehmen Mitarbeiter leisten, keine Verantwortung zu übernehmen?

Das sind Sünden, wenn nicht gar Verbrechen der Vergangenheit. Das Einzige was man im Heute tun kann, wenn man die Verantwortung wieder wecken will: Wieder zulassen, wieder angewöhnen. Man muss die Komfortzonen abschaffen, Schritt für Schritt. Das ist eine Führungsaufgabe. Komfortzonen gibt es immer dort, wo es Hierarchie und Bürokratie gibt. Also muss es diesen beiden Feinden an den Kragen gehen. Verantwortung zu übernehmen darf kein persönliches Risiko sein. Also muss man die Schuldzuweisungskultur unterbinden. Des Weiteren: Auf Weisungen verzichten. Und Mitarbeiter in einer Beta-Organisation, die sich beständig der Verantwortung verweigern, obwohl sie können, dürfen, sollen, sind überflüssige Mitarbeiter, die entlassen werden müssen.

Führung wird maßlos überschätzt

Wenn Führung nicht mehr dafür da sein muss, die Arbeit anderer zu steuern und zu kontrollieren, Antworten auf alles zu haben und zu geben, dann verändert sich auch der Inhalt von Führung ganz massiv. Man braucht dann, streng genommen, auch keine Führungskräfte mehr, als Personen mit dem Mandat, ganz explizit und ausschließlich zu führen. Führung wird dann zu einem Arbeitsinhalt aller. Und man führt, je nach augenblicklicher Rolle, mal mehr und mal weniger.

Wer führt, liegt in der Natur der Sache. Manche sind führungsstark, andere nicht. Das hängt mehr vom persönlichen Kommunikationsstil ab, als von Ausbildungen oder Karrieren. Wer führen will, fragt sich: Wie passt die Art meiner Kommunikation zum Problem? Man muss sich das Gebiet suchen, wo man führen kann. Jeder muss sein Feld suchen, wo er leicht Verantwortung übernehmen und einen bedeutenden Beitrag leisten kann, sein Feld der Führung finden.

Man braucht also keine „Führungskräfte“ – also Menschen, denen wir einreden, sie müssten für andere die Funktion des Führens übernehmen. Dauerhaft. Was gebraucht wird, ist Führungsarbeit. Führungsarbeit ist für alle da, und jemand, der gar nicht führen will, der sollte durch eine Maschine ersetzt und entlassen werden.

Anm. d. Red.: Die Passagen stammen aus dem Kapitel „Leadership: Führung statt Management“, Auslassungen der Redaktion PERSONALFÜHRUNG sind nicht gekennzeichnet. Auslassungszeichen kennzeichnen Auslassungen im Original des Buches.