



Warum nicht das neue Jahr extra günstig beginnen?
GRATIS LIEFERUNG



Werbung


DELL ANGEBOT

Diese Offerte ist gültig bei allen Dimension und Inspiron

Easy as


MARKTPLATZ ZU
STELLEN

Home | Suchen | Bewerben | Inserieren | Über uns | News | Kontakt |



· tagesanzeiger.ch

MyJobWinner

- Arbeitnehmer
- Arbeitgeber
- Personaldienstleister

Channels

- Kader
- Banking
- IT
- Teilzeit
- Gesundheit

MyDreamJob

- Profil-Datenbank
- MyDreamJob
- Lohnkalkulator

Services

- Aus- und Weiterbildung
- Tipps und Tricks
- Tests

Kader-Channel



Schluss mit dem Mittelmass Das Ende des Managements

Führungskräfte müssen ihren Widerstand gegen den Wandel aufgeben und zu Unternehmern werden. Durch die Automatisierung von Prozessen gewinnen sie Zeit für kreative Tätigkeiten.

Von Artur P. Schmidt , artur.schmidt@aseantic.com , 03.01.2004

In Zukunft wird eine Vielzahl bisheriger Managementfunktionen auf Maschinen verlagert. Zudem nimmt die Funktion des Leadership für die erfolgreiche Führung von Unternehmen an Bedeutung zu. In der Fachliteratur wird Management oftmals mit Leadership gleichgesetzt. Wer sich jedoch die Vielzahl schlechter Resultate von Managern anschaut, weiss, dass diese Gleichsetzung unzulässig ist. Vielmehr müsste die Gleichung lauten: Erfolgreiches Unternehmertum erfordert zwei wesentliche Funktionen, Leadership und Management. Der wichtigste Unterschied zwischen einem Unternehmer und einem Manager ist der, dass Manager, wenn Sie Fehler machen, das Geld fremder Leute verbraten, der Unternehmer, wenn etwas schief läuft, jedoch sein eigenes Geld in den Sand setzt. Während Manager verwalten, bewahren, imitieren und ein kurzsichtiges Denken haben, setzen Unternehmer auf die Leadershipfaktoren Innovation, Kreativität, Entwicklung, langfristige Überlebensfähigkeit und die Förderung der Mitarbeitenden. Unternehmern geht es nicht um die Bewahrung des Status quo, sondern darum diesen zu verbessern. Manager sind die Weltmeister im Spielen mit den Ängsten der Mitarbeitenden und im Unterlassen von Handlungen, während Unternehmer Zuversicht ausstrahlen und etwas unternehmen. Sie sind in der Lage, eine Vision zu definieren und damit andere Menschen zu führen und zu motivieren.

Ende der Management-Gurus

Der Bestseller-Autor Hamel, der als einer der weltweit besten Strategieberater hochgejubelt wurde, gibt uns in seinem Buch «Das revolutionäre Unternehmen» genügend Stoff zum Nachdenken. Dort ist nachzulesen, wie exzellent das Vorzeigeunternehmen Enron diversifiziert sei, nachdem es in die Breitbandtechnologie investierte. Enron hat sich und die Branche, wie Hamel es beschreibt, neu erfunden. Dies ist durchaus richtig, nur erfolgte die Selbsterfindung durch kreatives Accounting und die neue Branche heisst Bilanzmanipulation. Das von Hamel vielgepriesene Kontrollsystem von Enron hat leider systematisch versagt und wurde zum Krematorium des Eigenkapitals. Es kommt nicht von ungefähr, dass die aktuellen Krisen in den Führungsetagen mit den Krisen bei Consulting-Firmen im Gleichklang verlaufen. Viele Manager und Consultants halten sich für allwissend, insbesondere wenn sie ein MBA («Mein Bestes Alibi») besitzen und angeblich für jedes Problem eine Lösung kennen. Doch mittlerweile geraten eine Vielzahl gescheiterter Projekte, über die früher der Mantel des Schweigens gehüllt wurde, in die öffentliche Diskussion, wie z.B. die von McKinsey für Swissair ausgearbeitete Hunter-

Strategie und das völlige Versagen des Swissair- Managements im Rahmen eines unkontrollierten Blindfluges. Deshalb lautet das 1. Theorem im Umgang mit Menschen «Man glaube keinen Management-Gurus» oder anders formuliert: Wer einen Consultant braucht, kann kein Unternehmer sein.

Ende des Blindfluges

Die mit fürstlichen Salären ausgestatteten Manager schaffen es heute immer weniger, Basisinnovationen zur Marktreife zu bringen. Statt dessen werden unter dem Deckmantel der Produktivitätssteigerung Massentlassungen, Restrukturierungen und Fusionen durchgeführt. Doch jetzt werden die Manager mit ihren eigenen Waffen geschlagen. Während Manager meinen, dass sie gut sind, wenn diese möglichst viele Mitarbeitende führen können, kommt es für einen Unternehmer darauf an, möglichst viele Geschäftsbeziehungen lenken zu können. Bei einer derartigen Problemstellung hilft jedoch eine Reduktion der Komplexität nicht weiter, vielmehr kann diese bei unübersichtlichen Situationen sogar lebensbedrohlich werden.

Vielfalt lenkt Vielfalt

Eines der wichtigsten Gesetze der Kybernetik ist Ashby's Law. Es besagt, dass man ein gegebenes System nur mit einem System unter Kontrolle bringen kann, dessen Komplexität mindestens ebenso gross ist, wie die des zu lenkenden Systems. Die Tatsache, dass nur Vielfalt eine andere Vielfalt lenken kann, macht heute den Einsatz von Computern unverzichtbar.

Managementinformationssysteme und Management-Cockpits ersetzen nunmehr die Manager. Heute werden Aktionen, die früher von Managern durchgeführt wurden, in wirksamer Weise durch Software substituiert, wie z.B. in den Bereichen Supply Chain Management, Customer Relationship Management oder B2B-Handelsplattformen. Bennis und Zaleznik haben folgende hierzu passende These aufgestellt: Management konzentriert sich darauf, die Dinge richtig zu tun, während Leadership sich darauf fokussiert, das Richtige zu tun. Die Dinge richtig zu tun, ist eine Domäne der Maschinen, während das Richtige zu tun, vor allem menschliche Intelligenz erfordern.

Deshalb lautet das 2. Theorem im Umgang mit Menschen: Alle Prozesse, die sich heute automatisieren lassen, sollten auf Maschinen übertragen werden, damit Menschen mehr Zeit für kreative Tätigkeiten haben.

Ende der Immunschwäche

Unternehmer ignorieren die Bürokratie, während Manager, diese für ihre Versteckspiele nutzen, um nicht zur Verantwortung gezogen zu werden. Während Manager den Zielen von anderen folgen, übernehmen Unternehmer Verantwortung und schaffen es durch ihre Vision und ihre Kommunikationsfähigkeiten, dass ihnen andere Menschen folgen. Doch gerade die Kommunikationsschwächen vieler Manager werden heute durch das Medium Internet aufgedeckt. Ein weiteres Defizit vieler Manager ist das fehlende Wissen über komplexe Systeme und lebensfähige Systeme. Dieses Wissen ist heute grundlegend für den Aufbau eines Immunsystems von Unternehmen, damit Chancen und Risiken frühzeitig erkannt werden können. Der von Peter Drucker beschriebene wirksame Manager hat leider eine fatale Eigenschaft: er zerstört systematisch die Kreativität. Für wirksames Management benötigt man keine Menschen, sondern man kann immer mehr Maschinen einsetzen. Leadership benötigt Spontanität, Flexibilität und Kreativität. Das 3. Theorem im Umgang mit Menschen lautet: Es sollten Menschen als Führungskräfte eingestellt werden, die Differenzen leben, Querdenken, unbequeme Fragen stellen und ständig nach besseren Lösungen suchen. Unternehmer sind vor allem Navigatoren und die Unterstützung, die sie hierfür benötigen, sind keine Consultants, sondern innovative Menschen und bessere Navigationsinstrumente, die das Schiff erfolgreich auf Kurs halten können.

Dr.-Ing. Artur P. Schmidt ist Publizist und Unternehmernavigator (<http://wissensnavigator.com>) sowie Geschäftsführer des Unternehmens Immunologix GmbH. Er ist Autor des Buches Endo(f)Management. (artur.schmidt@immunologix.com)

[« zurück](#)

[« Archiv](#)



© Tamedia /