

MANAGEMENTENTWICKLUNG: ABSCHIED VON LIEBGEWONNEN GEWOHNHEITEN?

– Management-Besinnung –

MANAGEMENT TAYLORISMUS

Die tiefverankerte Vorstellung, nach der die obere Ebene vorausdenkt und die untere Ebene vollstreckt, lässt gerade noch die Betroffenen zu Beteiligten werden. Das reicht jedoch nicht, die Intelligenz aller Mitarbeiter für das Unternehmen zu mobilisieren. Ein immenses Potenzial bleibt so ungenutzt bzw. kann nicht zur Geltung kommen.

DISTANZ-AUTORITÄT

Der meist aus der eigenen Unsicherheit herrührende Aufbau von Abstand hält das Management vom eigentlichen Geschehen fern. So werden über den hierarchischen Instanzenweg oder die eingerichteten Stabs- und Zentralbereiche bestehende Vorurteile bestätigt. Echte Information stellt sich jedoch erst dann ein, wenn man im Geschehen mitspielt, d.h. das Management wird Spieler und Spielregelsetzer zugleich.

FLUCHTBURGEN

Die funktionale Spezialisierung reicht bis an die Spitze. Aus den einzelnen Fachaspekten wird allerdings noch kein Ganzes. Der Fokus des Managements muss sich auf die Wertschöpfungsketten richten; sie aber fragt nicht nach einer hierarchie-orientierten Organisation.

STATUS-ACCESSOIRES

Die Machtattribute gaukeln dem Management eine Wertigkeit vor, der es in einem zwiespältigen Abhängigkeitsverhältnis versucht, gerecht zu werden. Vom Kundennutzen abgekoppelte Hierarchieattribute, wie das überdimensionierte Vorzimmersekretariat, die „stillen“ Chefetagen, der unausgenutzte Chauffeur und Fuhrpark oder der Assistent als „his masters voice“ werden bald einer direkteren Kommunikation weichen müssen.

PRAXIS-HUBEREI

Der kurzfristige Erfolgsdruck erfordert derzeit eine zweifelhaften Aktionismus. Theorie ist verpönt, langfristig angelegte Konzepte haben kaum eine Chance. Nur durch sie aber kann den kurzsichtigen und kurzatmigen Jonglierern Einhalt geboten werden.

Maßnahmen zur Managemententwicklung

Damit die neuen Managementdimensionen nicht ein frommer Wunsch bleiben, kann eine Auswahl der folgenden Maßnahmen einen ersten Schritt in die gewünschte Richtung weisen:

- Aktionsfelder des Managements wie Fachmanagement, Networking, Innovationsmanagement und Prozessmanagement skizzieren; weniger auf Stellenbeschreibungen setzen.
- Karrierewege an der erfolgreichen Praxis in den bezeichneten Organisationsfelder orientieren; weniger an der Hierarchieleiter.
- Dem Management situatives Rollenverständnis vermitteln; weniger abstrakte Führungsfähigkeiten trainieren.
- Das Management am zukünftigen (nicht gegenwärtigen) Erfolg beteiligen; weniger Vergangenheit bezahlen.
- Die Job-Rotation (besonders Richtung Ausland) auch im Management praktizieren; weniger lineare, fachspezifische Einbahnentwicklungen.
- Zielvereinbarung im Rahmen von Innovationsvorhaben verankern; weniger an Einzelmaßnahmen festmachen.
- Top-Management in ein „Learning-by-doing“ einbinden; nicht die Managemententwicklung auf die untere Ebene begrenzen.
- Management-Teamarbeit fördern, Teamanreize geben; weniger den Einzelkämpfer feiern.
- Maßnahmenprogramme ergebnisgesteuert auslegen; weniger aktionsorientierte Vereinbarungen treffen.
- Den vorausschauenden, prophylaxe-orientierten Manager zum Helden machen; weniger den Krisenmanager.

Quelle: Gabler's Magazin 6-7/1994