Harvard Business manager

Gute Führung

„Manager tun mir Leid“, gestand Peter Drucker jüngst dem manager magazin in einem seiner ganz seltenen Interviews. Der 92-jährige Altmeister der Managementlehre zeigte großes Verständnis für Führungskräfte, die – häufig völlig überlastet – nicht in der Lage sind, die von ihnen erwartete Leistung zu bringen. Um Führung zu erleichtern und gleichzeitig Kosten zu sparen, schlug Drucker im Gespräch unter anderem vor, die Unternehmen sollten verstärkt Aktivitäten auslagern.

In Harvard Businessmanager wägt der Managementguru nun das Für und Wider von Zeitarbeit und Outsourcing des kompletten Personalmanagements ab. Bis zu einem Viertel ihrer Arbeitszeit verwenden Führungskräfte auf Routinearbeiten der Personalverwaltung. Und sie davon zu befreien heißt nicht zwangsläufig, das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zu beschädigen. Im Gegenteil: Drucker sieht im Verringern der Bürokratie die Chance, Mitarbeiter und deren Talente besser zu fördern (siehe Seite 74).

Eine Reihe weiterer Beiträge in diesem Heft beschäftigt sich gleichfalls mit Führungsproblemen. So haben die Autoren Bruch/Ghoshal auf Basis einer umfangreichen Untersuchung die Gründe für ineffektives Verhalten bei Topleuten ermittelt (siehe Seite 64). Eines der aufrüttelnden Ergebnisse: Nur etwa 10 Prozent aller Führungskräfte arbeiten zielgerichtet; die große Mehrheit ist dagegen längst in die innere Emigration entschwunden oder gehört zu jenem hyperaktiven Managertyp, der nur um des Handelns willen agiert. Axelrod et. al. beantworten dazu passend in ihrem Stück die unbeliebte Frage: Was tun mit leistungsschwachen Managern – fördern oder feuern (siehe Seite 86)?

Gemeinsam ist den Autoren, dass sie nicht unbedingt dem Einzelnen die Schuld am Versagen geben wollen. Sie beklagen vielmehr das Fehlen geeigneter Führungskonzepte und den Mangel an Vorbildern. Doch woher sollen die kommen, wenn auch in vielen Chefetagen von guter Zusammenarbeit keine Rede sein kann? Stimmt die Chemie schon im Vorstand nicht, meinen daher Ahlemeyer/Schöppl, kann häufig nur noch Hilfe von außen eine Krise verhindern (siehe Seite 9).

Christoph Seeger