

Der richtige Weg

Berater und Wissenschaftler beglücken die Unternehmen in immer kürzeren Abständen mit neuen Managementmethoden. Angesichts dieser Flut fragen sich viele Führungskräfte: „Was funktioniert denn nun wirklich?“ Harvard-Professor Nitin Nohria und seine Koautoren William Joyce und Bruce Roberson fanden eine Antwort auf diese Frage. In einer groß angelegten Studie analysierten sie über 200 Managementkonzepte, die 160 Unternehmen über einen Zeitraum von zehn Jahren angewandt hatten. Das überraschende Resultat: Der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängt letztlich nur an acht Managementdisziplinen (ab Seite 26).

Zu erkennen, was getan werden muss, ist der erste Schritt; der zweite, meist schwierigere ist dann, diese Erkenntnis im Alltag umzusetzen. Viele Führungskräfte starten ehrgeizige Initiativen, um ihr Unternehmen umzubauen und es damit zukunftsfähig zu machen. Doch zahlreiche dieser Change-Projekte versanden mit der Zeit, wie Autor Arun Gairola als Manager bei ABB, Alstom und Digital Equipment selbst schmerzlich erfahren musste. Heute arbeitet Gairola als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt. Er hat eine Reihe typischer Fehler identifiziert, die Veränderungsprogramme scheitern lassen, und Fragen formuliert, die sich jede Führungskraft vor dem Start einer solchen Initiative stellen sollte (ab Seite 61).

Der Wandel im Unternehmen gelingt nur mithilfe der fähigsten Manager. Diese Kopfarbeiter sind sich ihrer wachsenden Bedeutung in der Wissensgesellschaft durchaus bewusst. Deshalb fordern sie von den Kapitalgebern einen immer größeren Teil der Gewinne – und setzen sich durch. Sie läuten damit die nächste Runde im Kampf zwischen Arbeit und Kapital ein, wie Professor Roger L. Martin und Mihnea C. Moldoveanu meinen, beide von der Rotman School of Management an der University of Toronto (ab Seite 119).

Lothar Kuhn, *Redakteur*