

„30 Jahre Harvard Business Manager“

Welche Auswirkungen hat die globale Finanz- und Wirtschaftskrise auf das Management?

Eine Rezension von Dr. Matthias König



Jubiläumsspezial 10/ 2009, EAN: 4038858003146, € 12,80

Seit die globale Finanz- und Wirtschaftskrise vor einem Jahr ausgebrochen ist, wird parallel diskutiert, welche Auswirkungen sie auf die Ökonomie hat. Der neoklassische Glaube an die Selbstheilungskräfte des Marktes hat einen heftigen Dämpfer bekommen. Staatliche Eingriffe in den Markt werden vorgenommen - und allgemein begrüßt. Der Staat greift nicht nur ein, um dem Markt Regeln zu geben, sondern auch, um Unternehmen zu erhalten oder einzugreifen, um das Finanzwesen zu stabilisieren. Auf der volkswirtschaftlichen Ebene sind die „Nebenwirkungen“ der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise eindeutig. Wie sieht es aber auf der Ebene der Unternehmen aus? Müssen Manager sich auch neu orientieren und von lieb gewordenen Einsichten Abstand nehmen? Mit dieser Frage beschäftigt sich das Jubiläumsheft des Harvard Business Manager.

Aus dem Überblick der einzelnen Artikel ergibt sich ein Gesamtbild: Es gibt eine Hinwendung zu einem sichtbaren Handeln auf der Grundlage von Werten, dem Teilen von Macht und einer stärkeren Mitarbeiterorientierung. Dies alles dient dazu, Unternehmen krisenfester zu machen und sie in die Lage zu versetzen, innovativer zu agieren und flexibler zu reagieren.

So beschreibt Jeffrey Pfeffer die Abkehr vom Shareholder Management. Dies würde Führungskräfte und Mitarbeitende nicht mehr motivieren. Vielmehr müssten die Interessen von unterschiedlichen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten oder den Mitarbeitenden vereinbart werden. Nur wenn die Kunden zufrieden seien, die Mitarbeitenden motiviert und Lieferanten an einer langfristigen Kooperation interessiert, könne ein Gewinn erwirtschaftet werden. Die Konzentration auf die Kapitaleigner (und damit einer hohen Rendite) verstelle dabei den Blick auf die Erfolgsfaktoren eben jener Rendite.

Ronald Heifetz u.a. gehen noch einen Schritt weiter. Sie gehen davon aus, dass nach der Krise, vor der Krise ist, vor dem nächsten Umbruch. Daher müssten Unternehmen anpassungsfähig gemacht werden. Dies gelänge durch zunächst Ungewohntes: Manager müssten auf detaillierte Pläne verzichten, Macht abgeben und das Experimentieren zulassen. Mitarbeitende müssen offen für Veränderungen sein und Führungskräfte hätten die Aufgabe, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Ansonsten „trauten“ sich die Mitarbeitenden nicht, neue Wege zu gehen. Unterstützt wird diese These durch eine Langzeitstudie unter dem Managementnachwuchs von Holger Rust. Sie bemängeln bei den jetzigen Führungskräften das Fehlen einer ermutigenden und kooperierenden Führung. Angemahnt werden eine stärkere Mitarbeiterorientierung und das sichtbare Handeln nach ethischen Werten. Daher verzichteten High Potentials lieber auf eine Karriere, als einer für sie sinnlosen Tätigkeit nachzugehen.

Für Henry Mintzberg muss Führung wegen der Wirtschaftskrise neu definiert werden. Ein Grund für die Krise sei ein überzogener Individualismus bei Managern und in Unternehmen gewesen. Dieser habe vernachlässigt, dass Menschen soziale Wesen sind. Daher müsse es ein Ziel von Führung sein, Gemeinschaft zu fördern. Ein Unternehmen ohne eine überzeugende Unternehmenskultur sei wie ein Mensch ohne Persönlichkeit. Allerdings singt Mintzberg nicht uneingeschränkt das Hohelied der Gemeinschaft. Es hat für ihn ausbalanciert zu sein mit verantwortungsvollem Handeln und dem Verfolgen des gemeinsamen Unternehmenszweckes.

Ausbalanciert solle auch das Wachstumsstreben von Unternehmen sein. So die These von Peter Gomez u.a. Wachsen Unternehmen zu wenig, verlören sie Marktanteile, wachsen sie aber zu stark, würden sie überhitzen, da die Kapitalbasis überanstrengt wird.

Nach der Krise also der Appell zum gesunden Wachstum, zum Ausgleich von Interessen und die Betonung der eher als weich bezeichneten Aspekte von Führung - die durchaus harte Auswirkungen haben. Nur schade, dass es einer globalen Wirtschaftskrise bedurfte, um zu diesen Einsichten zu gelangen.