

**„Harte Fakten, Gefährliche Halbwahrheiten & absoluter Unsinn“
von Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton**

Berühmte Managementthesen auf dem Prüfstand

Eine Rezension von Nikolaus Raben



Pearson Business 2007, ISBN 978-3-8273-7284-0, 360 Seiten, € 19,95

Das unternehmerische Umfeld ist für Entscheider komplex. Führung bleibt aufgrund der hohen Erwartungen und raschen, oft unbarmherzigen Schuldzuweisungen ein knorriges Handwerk. Doch entgegen landläufiger Meinungen haben Führungskräfte weit weniger Einfluss auf das Geschehen in ihren Organisationen. Gleichwohl es ist ein Handwerk, das erlernbar ist und das manche besser beherrschen als andere!

Ausgehend von unternehmerischen Fehlschlägen, deren Hergang auf durchaus wohlgemeinten und überlegten Entscheidungen fußte, forschten die Autoren hierfür nach Ursachen. Sie fanden heraus, dass unternehmerisches Handeln in der Regel auf Hoffnung oder Angst basiert, bestärkt von vergangenen Erfahrungen, trügerischen Ideologien und Glaubenssätzen sowie fehlgeleiteten Annahmen. Sie wollen belegen, dass „faktenbasiertes Management“, wie Pfeffer & Sutton es nennen, Entscheidern hilft, ihren Firmen derart unerfreuliche Umwege zu ersparen, bei denen beste Absichten zu den schlimmsten Ergebnissen führen.

Pfeffer & Sutton räumen mit populären Gewissheiten und verehrten Mythen auf. Sie lenken die Aufmerksamkeit sehr wohl auf die Akzeptanz harter Fakten, beziehen aber beeinflussende weiche Faktoren mit ein. Indessen entlarven sie gebräuchliche Methoden und praktizierte Ansichten der Unternehmensführung als das was sie sind: „Gefährliche Halbwahrheiten“, die viele der gängigen Weisheiten über Management ausmachen und „absoluter Unsinn“, der allzu oft als Rat angenommen wird.

Hierbei durchleuchteten Pfeffer & Sutton anerkannte Praktiken und Überzeugungen der Unternehmensführung. In ihren Analysen ziehen sie eigene Beobachtungen sowie die Ergebnisse zahlreicher Studien und Untersuchungen hinzu und belegen ihre Einschätzungen mit positiven wie negativen Fallbeispielen glaubhaft. Nicht zuletzt aufgrund seiner umfassenden Recherche mit unzähligen Quellenangaben und detaillierten Erläuterungen ist das Buch eine ernstzunehmende Aufforderung, Führungsverhalten zu reflektieren. Trotz seiner Umfänglichkeit ist das Buch spannend zu lesen - frische, stellenweise freche, Formulierungen machen es zu einer kurzweiligen Lektüre.

Auch wegen konkret formulierter Implementierungsregeln ist das Buch eine lesenswerte Bereicherung des Führungsalltages derjenigen Entscheider, die Methoden und Handlungen der Führung, insbesondere ihre eigenen, auf den Prüfstand stellen möchten. Es lenkt den Blick überzeugend auf das Wesentliche: sich von tradierten Ansichten und Überzeugungen der Unternehmensführung zu lösen und unnachgiebig Tatsachen und Informationen zusammenzutragen, um sachkundige und intelligente Entscheidungen treffen zu können.