

DIE 12 NEUEN GESETZE DER FÜHRUNG

Der Kodex:
Warum Management
verzichtbar ist

Niels Pfläging

Inhalt

Präambel: Die Welt hat sich verändert	7
<i>Paragraf 1:</i> Handlungsfreiheit: Sinnkopplung statt Abhängigkeit	9
<i>Paragraf 2:</i> Verantwortung: Zellen statt Abteilungen	35
<i>Paragraf 3:</i> Leadership: Führung statt Management	59
<i>Paragraf 4:</i> Leistungsklima: Ergebniskultur statt Pflichterfüllung	80
<i>Paragraf 5:</i> Erfolg: Passgenauigkeit statt Maximierungswahn	100
<i>Paragraf 6:</i> Transparenz: Intelligenzfluss statt Machtstau	118
<i>Paragraf 7:</i> Orientierung: Relative Ziele statt Vorgabe	139
<i>Paragraf 8:</i> Anerkennung: Teilhabe statt Anreizung	159
<i>Paragraf 9:</i> Geistesgegenwart: Vorbereitung statt Planung	175
<i>Paragraf 10:</i> Entscheidung: Konsequenz statt Bürokratie	194
<i>Paragraf 11:</i> Ressourceneinsatz: Zweckdienlichkeit statt Statusgehabe	210
<i>Paragraf 12:</i> Koordination: Marktdynamik statt Anweisung	230
Übergangs- und Schlussbestimmungen	246
Danksagung	248
Literatur	250
Register	252

Handlungsfreiheit: Sinnkopplung statt Abhängigkeit

Wer seine Mitarbeiter bewusst oder unbewusst auf Hierarchie und Machtbeziehungen ausrichtet, erntet Bürokratie, Erstarrung und innere Kündigung. Das nennen wir Management. Wessen Unternehmen schneller, flexibler und robuster werden soll, muss seine Mitarbeiter auf die Kunden und den Markt ausrichten. Das macht Sinn. Das nennen wir Führung. Wer Sinn stiftet, der führt. Wer führt, der erntet Erfolg.

Das Top-Management hat oft keine Ahnung, was gerade jetzt am Markt los ist. Da hilft auch kein Management-Cockpit auf dem Blackberry. Die wissen da oben nicht, was das eigentliche Problem ist und wie es zu lösen wäre. Und die Analyse von oben oder aus der Stabsabteilung kommt immer zu spät.

Das ist kein Zeichen für schlechtes Management, das ist schlicht normal. Der Präsident des FC Bayern kann von der Ehrenloge aus nicht beurteilen, welcher Spieler gerade ausgewechselt und welche taktische Umstellung vorgenommen werden sollte. Der Papst hat keine Ahnung, was seine Schäflein wirklich umtreibt und welche Umbauten an der Kirchenorganisation sich wie auswirken werden.

Und der Geschäftsführer der Schremmler KG managt den Laden am Markt vorbei. Die Schremmler KG ist ein Familienunternehmen. Ein stolzes. Ein schwäbischer Automobilzulieferer mit Produktion in Deutschland und in vier anderen Ländern, mit internationalem Vertrieb und viel Tradition. Das letzte Jahr war ein Boomjahr gewesen, mit großartigen Ergebnissen und noch größeren Erwartungen für die Zukunft.

Doch jetzt hat sich der Markt gedreht, China und Japan erweisen sich mit einem Mal doch nicht als der Rettungsring, auf den man in den letzten Jahren gesetzt hatte. Im Vertrieb, wie das eben so ist, hat man das Problem schon seit einigen Wochen kommen sehen. Man hatte auch Ideen. Nur keine dazu passende Anweisung von oben.