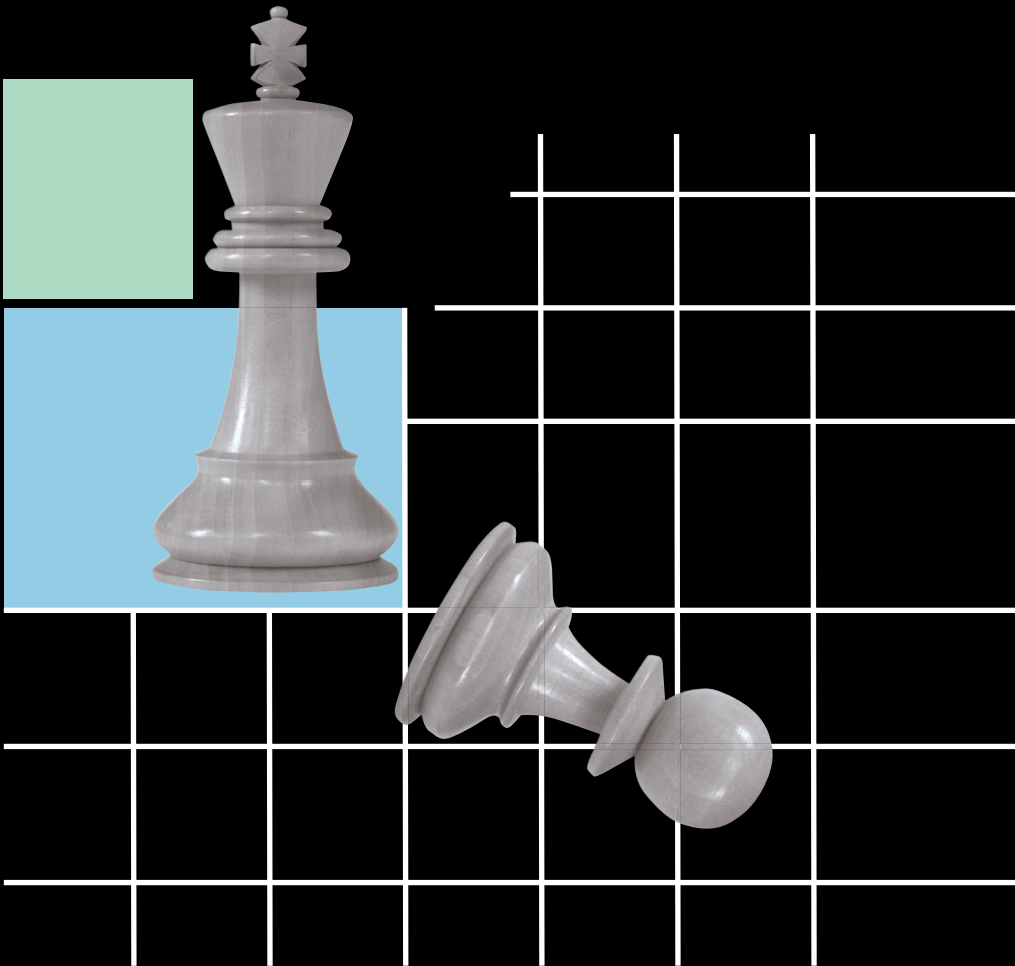


Erwin Leonhardi

MANAGEMENT
GRANDIOS VERMASSELT



context verlag Augsburg

Erwin Leonhardi

MANAGEMENT **GRANDIOS VERMASSELT**

Ein bissiges Schwarz-Weiß-Buch über häufige
Managementfehler und ein kleines Brevier für Leute,
die erfolgreiche Manager werden wollen.

„Good management means bad news.“

context verlag Augsburg
www.context-mv.de

7	Untertitel
9	Vorbetrachtung
11	Vorwort
15	Kapitel minus 1 – Wie ist das Buch zu verstehen?
17	Kapitel 0 – Die Managerpersönlichkeit
23	Kapitel 1 – Was ist Management?
31	Kapitel 2 – Motivation
37	Kapitel 3 – Arbeitsplatz
45	Kapitel 4 – Stabsabteilungen
49	Kapitel 5 – Taskforce
55	Kapitel 6 – Verwaltung
63	Kapitel 7 – Business Process Re-Engineering
69	Kapitel 8 – Externe Berater
73	Kapitel 9 – Restrukturierung
81	Kapitel 10 – Change Management
89	Kapitel 11 – Unfreundliche Übernahme
95	Kapitel 12 – Unternehmenskultur
103	Kapitel 13 – Flexible Arbeitsgruppen
107	Kapitel 14 – Zeit
113	Kapitel 15 – Gewinner und Verlierer
119	Kapitel 16 – Zielsetzung

127	Kapitel 17 – Management und Hightech
133	Kapitel 18 – Aufsichtsrat
139	Kapitel 19 – Aktienkurs
143	Kapitel 20 – Investoren
149	Kapitel 21 – Reporting
157	Kapitel 22 – Wirtschaftsprüfer
163	Kapitel 23 – Marketing
173	Nachwort
176	Impressum

Untertitel

Für dieses Thema reicht
ein Untertitel alleine nicht aus.
Hier sind ein paar Alternativen:

„Die unfruchtbaren Folgen der hysterischen
Pseudo-Verwissenschaftlichung einfacher Prinzipien“

„Das Gewinnen von Investoren für die Reparatur
selbst verschuldeter unternehmerischer Schieflagen“

„Wie hausgemachte Bruchlandungen
in Erfolge verwandelt werden“

„Status und Etikette wichtig,
zum Arbeiten keine Zeit“

„Ursachenforschung mit vorher festgelegten Resultaten
vermeidet unbequeme Überraschungen“

„Mittel gegen Eingeständnisse von Fehlern
und nicht gehaltenen Zusagen“

„Vortäuschen von Kompetenz und Aktualität
durch Verwenden von jeweils gängigen Vokabeln“

„Überleben durch Souveränität,
über Probleme intellektuell abstrahierend zu diskutieren“

„Wie Aufsichtsräte ihre Rolle wahrnehmen:
Rat wenig, Aufsicht kaum“

„Der ewige Kommunikator – statt des Affenbildes nichts sehen,
nichts hören, nichts sagen gilt: nichts sehen können, nichts
hören können aber ständig etwas sagen“

„Wie trage ich überschüssige Bürofläche in den Keller zu den
anderen nicht mehr benötigten Sachen?“

„Wo bekomme ich Geld her, wenn ich die Kasse
hoffnungslos geleert habe?“

„Wer trägt vorbestimmt automatisch die Schuld bei Versagen?“

Ausreichend provokativ? Ja, dann weiterlesen. Nein, dann ver-
schenken.

Vorbetrachtung

Versager im Management sind Pech für die Wirtschaft, Pech für die Familien der Arbeiter und Angestellten und Pech für die Investoren – aber nicht unbedingt für sich selbst.

Mangelhafte Auswahl von Kandidaten und schlampige Verträge sichern den Versagern häufig großzügige Einkommen mit vordefinierten goldenen Handshakes zu.

Prominente Namen und gute Vernetzung sind offenbar wichtiger als vorzeigbare Erfolge. Beim ultimativen Ziehen der Reißleine, um noch Schlimmeres zu verhindern, werden sie mit großzügigen Abfindungen bedacht. Da drängen sich manchmal Schweigegeldgedanken auf.

Zum Glück gibt es aber auch immer ein paar, die anders sind. Sie haben Erfolg, sie erreichen Ziele. Sie packen bei den richtigen Dingen zu.

Sie verschwenden keine Zeit damit, die Profite über den Abbau von Kosten, vorrangig Arbeitsplätzen, zu erwirtschaften, sondern sie erhöhen Gewinne durch Steigerung des Geschäfts und schaffen damit für viele eine sichere Existenz. Denen gebühren die Orden.

Wer die Schuld für mangelnden Erfolg trägt? Der an der Spitze. Und nur der. Die anderen sind nur seine Erfüllungsgehilfen.

Vorwort

Manager haben Privilegien. Ich habe ein besonderes: In meinen vergangenen über vierzig Jahren aktiven Managements durfte ich fast alle Bemühungen um Strukturen, Prinzipien und Denkweisen kennenlernen und miterleben – vom strengen Harzburger Modell bis zum strukturlosen Virtuellen Unternehmen.

Jedes hatte Pro und Kontra.

In allen Systemen habe ich mir immer besonders bewahrt, die Dinge aus unüblichen Blickwinkeln zu betrachten und pragmatisch in Frage zu stellen. Das ist oft sogar lustig. Es schärft den Verstand und macht das Managerdasein zu einem atemberaubenden Erlebnis, wenn man kerngesund und nicht gerade konfliktscheu ist.

Kluge lernen aus eigenen Fehlern, Genies aus den Fehlern anderer. Es wäre für mich ideal gewesen, aus den Fehlern meiner Vorgesetzten zu lernen. Das ging leider nicht. Sie konnten immer wieder verdeutlichen, dass dieser oder jener vermeintliche Fehler keiner war. Fehler machten immer nur die anderen, aber die sind mir nie begegnet.

Also kommentiere ich hier die „Grundsätze des modernen Erfolgsmanagements“ aus meiner anderen Sicht. Vielleicht ein bisschen sehr ironisch, sicher pragmatisch und hoffentlich ausreichend provokativ. Natürlich muss jeder selbst entscheiden, was er daraus für sich entnehmen will.

Dabei ist äußerste Vorsicht geboten, man könnte sonst leicht dazu verleitet werden, überflüssige heilige Kühe zu schlachten, und man wird eventuell sogar noch als Rebell abgestempelt.

Genau das hat mir oft zu höchst interessanten Diskussionen verholfen, mit Mitarbeitern, mit Aktionären, mit Vorgesetzten, mit Betriebsräten, mit jedem. Aber es war meistens spaßig und hat letztlich überwiegend das beschert, worauf es ankommt: deutliche, messbare Erfolge. Wer meine Betrachtungen kennt, kann mehr Erfolg haben – wer sie nicht kennt, auch. Wer sie allerdings wirklich annimmt und umsetzt, wird möglicherweise einigen Ärger und mit Sicherheit außergewöhnliche Erfolge haben, oder schnell einen linientreuen Nachfolger – dann allerdings war er in der falschen Firma. Die hätte so jemanden ohnehin nicht verdient.

Ich danke allen Managementtrainern, an deren Veranstaltungen ich teilnehmen konnte. Dort hatte ich immer wieder die Gelegenheit, mit Dozenten zu diskutieren, die zwar nie wirklich im Managementprozess standen, aber genau wussten, worum es geht. Amüsant. Gleichzeitig bedenklich.

Wer sind eigentlich die Leute, die für manches Training, was da geboten wird, sehr viel Geld verlangen? Nach dem, was ich gesehen habe, sind es vielfach eher junge Studierende, die ihre Sache verstehen, aber mit Management als Langzeitaufgabe wenig Berührung hatten. Immerhin haben sie die einschlägigen Bücher mindestens gekauft, manche sogar ganz gelesen. Die Standards werden religiös geschult, ohne die reale Wirkung zu hinterfragen.

Extremtraining für Manager? Auf Bergen kraxeln, auf finnischen sommerlichen Mückenseen ohne Kompass paddeln? Je abgehobener, desto teurer, und real von zweifelhaftem Nutzen?

Dazu gehören immer zwei. Einer, der die Sache erfindet, und einer, der bereit ist, dafür zu bezahlen. Der Erfinder profitiert. Eines darf man aber nicht falsch verstehen: Es gibt wirklich gute Trainer, die sowohl inhaltlich als auch didaktisch jedem etwas Nützliches beibringen können.

Bei den Extremtrainingsanbietern bin ich da allerdings nicht sicher, ob deren Veranstaltungen mit Strapazen oder Psychoterror oder ähnlichen Auswüchsen einen Beitrag zu besserem Management liefern können.

Ich wüsste nicht, wo diese dort trainierten Eigenschaften im Managementprozess eine Rolle spielen sollten.

Oft werden Trainings unter die Idee des „Teambuildings“ gestellt. Mit wem soll ein Topmanager ein Team bilden? Er steht alleine. Teambuilding unter Gleichrangigen könnte noch sinnvoll sein – aber dazu ist kein Training erforderlich. Ein gelegentlicher Kegelaabend erfüllt den Zweck mindestens genauso gut.

Meine uneingeschränkte Sympathie gilt all denen, die den Mut haben, die eine oder andere Anregung aus diesem Buch in die Praxis umzusetzen oder wenigstens zukünftig mehr im Alltag in Frage zu stellen.

Erwin Leonhardi, 2015

Kapitel minus 1 – Wie ist das Buch zu verstehen?

Ganz einfach. Alle hier besprochenen Themenkreise kennt jeder Manager, der etwas auf sich hält. Über einige wurden komplette Bücher geschrieben. Viele davon habe ich gelesen, natürlich nicht alle. Die meisten erhielt ich als Geschenk. Schönes Geschenk.

Ohne viel Methodik des Kategorisierens und Sortierens von Themenkreisen vorzunehmen (selbst hierüber gibt es Bücher), habe ich einfach Szenarien gebildet, die im Alltag eines Managers vorkommen.

Darin erkennt wohl jeder symbolhaft seine Pappenheimer und die Stärken und Schwächen seines Hauses. Vorausgesetzt, er hatte mit diesen Themen schon irgendwann einmal zu tun. Falls nicht, steht ihm das noch bevor. Es gibt kein Entrinnen.

Man mag darüber streiten, ob ich gelegentlich übertreibe. Ich tue es. Aber ich gebe zu bedenken, dass ich alles – freilich nicht immer ganz so krass – selbst beobachtet und in ähnlicher Weise miterlebt habe. In die eine oder andere Falle bin ich auch getappt. Also: Schmunzeln, erkennen und feststellen, dass bei uns ja so etwas gar nicht vorkommt, ist eine Methode, das Buch zu lesen. Dann hat es hoffentlich einen gewissen Unterhaltungswert.

Besser wäre die zweite Methode: schmunzeln, erkennen und feststellen, dass es bei uns sogar noch schlimmer sein könnte, und dass

deswegen konkret einiges unternommen werden muss. Passende Regeln kenne ich nicht, Faustregeln schon gar nicht. Regelwerke müssten jeden Tag für jede Situation neu geschrieben werden, wollten sie mit der Vielschichtigkeit der Themenkreise und der kulturellen und technischen Entwicklung in einer globalen Wirtschaft Schritt halten. Jede Regel gilt immer nur in ihrem speziellen Kontext.

Die einzige Regel, die hilft, ist alles immer wieder zu hinterfragen. Was gestern ging, geht noch lange nicht morgen.

Und noch ein Hinweis, der mir wichtig ist:

Wenn auch jedes Konzept und jede Methodik in diesem Buch ironisch auf die Spitze getrieben scheint, so sollte man dabei nicht übersehen, dass alles auch sehr gut funktionieren kann. Dazu muss man die Dinge nur vollherzig, wohlüberlegt, konsequent und mit dem notwendigen gesunden Menschenverstand anpacken.

Ironie ist „...eine Darstellungsweise, bei der das Gegenteil des Wortlauts gemeint ist“.

So sagt es das Lexikon.

Sie reicht vom Spott bis zum Sarkasmus. Sie ist plakativ. Sie darf alles. Und genau deshalb habe ich sie gerne hier und da gewählt... Auf ernsthafte Aussagen hört ja offenbar keiner.

Würden die wirklich guten Bücher gelesen und beherzigt werden, dürften wir die Pleiten und Pannen in unserer Wirtschaft und die seltsamen, von kollektivem Probierwahnsinn geprägten Auswüchse der hypermodernen Managementschulung nicht so deprimierend oft und so bestechend ergebnislos miterleben.

Management grandios vermasselt

Tiefe Einblicke in den Alltag des „Homo manageriensis“ (Wenn Sie lachen, ist es besonders ernst gemeint.)

Erwin Leonhardi spießt auf amüsante, plakative Art die häufigsten (und auch die schlimmsten) Managementsünden auf. Dabei zeigt er ironisch zugespitzt – aber immer durchaus ernsthaft –, wie Aufgaben und Probleme besser gelöst werden könnten. Kaum ein heikles Thema wird ausgelassen. Der Autor analysiert die Managerpersönlichkeit. Er beschreibt, wie man Mitarbeiter motiviert (oder eben gerade nicht), philosophiert über Unternehmenskultur und Verwaltungsapparate und hinterfragt neudeutsch-denglisches Imponier-Sprech wie Change Management, Taskforce oder Business Process Re-Engineering. Tabus geht Erwin Leonhardi dabei nicht aus dem Weg.

Leonhardi nimmt gängige Themen von Managementtrainern und Lehrbüchern aufs Korn und beleuchtet sie aus seiner pragmatischen, unkonventionellen Perspektive. Hauptsächlich werden allerdings Situationen analysiert, die kaum in einem Lehrbuch zu finden sind und über die nur berichten kann, wer jahrelang selbst erfolgreich Alleinverantwortung getragen hat – so wie der Autor.

Anekdoten und Erinnerungen aus Leonhardis erfahrungsreicher, jahrzehntelanger Praxis als Manager und als Unternehmenssanierer sorgen für Glaubwürdigkeit – und immer wieder für ein Schmunzeln bei der Lektüre. Dieses außergewöhnliche Management-Handbuch will zwar auch unterhalten – vor allem aber will es zum Nachdenken und Hinterfragen eingefahrener Gewohnheiten anregen. Ein paar Aha-Erlebnisse sind definitiv garantiert.

Erwin Leonhardi

176 Seiten | 16,90 Euro

ISBN 978-3-939645-84-9

context verlag Augsburg

