

Manager kann jeder werden von Wolfgang Hinz

Manager ist bekanntlich kein Ausbildungsberuf. Bis auf die wenigen rechtlichen Restriktionen gilt in Deutschland: Manager kann jeder werden. Es braucht weder Fach- noch Führungsqualifikation, um Manager zu werden. Um Geschäftsführer, Vorstand oder Manager zu werden braucht es kein BWL-Studium und keine abgeschlossene Ausbildung.

Die mit Abstand wichtigste Voraussetzung für den Einstieg in das Management sind ‚die richtigen Beziehungen‘. Das Hauptkriterium für die Entscheidung zu einer Beförderung in das Management ist mit knapp 60 % der ‚treue und loyale Mitarbeiter‘. Dieser treue und loyale Mitarbeiter ist aber auch entscheidungsschwach und konfliktscheu. Das ist nun mal Bestandteil dieses Persönlichkeitstyps (Grundmuster SECHS). Im Klartext heisst das, dass dieser treue und loyale Mitarbeiter für Führungsaufgaben nicht geeignet ist. Er bringt nicht einmal die Eingangsvoraussetzungen dazu mit.

Die Beförderung in die Managementaufgabe wird in dieser Kategorie definitiv nicht nach Eignung und Qualifikation und damit im Sinne des Unternehmens getroffen. Sie wird eindeutig nach den machtpolitischen Interessen des Entscheiders getroffen; eben nach egozentrischen Gesichtspunkten. Der Entscheider befördert die Mitarbeiter, bei denen er am besten die Beziehung kontrollieren kann. Dabei nimmt er auch in Kauf, dass sich in der Folge dieser Entscheidung Führungsfehler aufgrund fehlender Qualifikation häufen, welche sowohl im Unternehmen wie zunehmend auch in der Volkswirtschaft enorme Schäden anrichten.

Eine weitere wesentliche Kategorie der Beförderung zum Manager ist nach wie vor gegen alle Warnungen die fachliche Qualifikation. Der beste Verkäufer wird zum Verkaufsleiter ernannt, der beste Einkäufer zum Einkaufsleiter und der beste Buchhalter zum Leiter der Finanzbuchhaltung. Auch hier spielt die Führungsqualifikation keine Rolle, obwohl die Führungsaufgabe einer anderen Kategorie angehört als die Sachaufgabe. Hinter dieser Beförderungskategorie finden wir zumeist Gesichtspunkte für die Bequemlichkeit des Entscheiders. Ein Konflikt mit dem besten Sachbearbeiter wird vermieden und es muss niemand eingearbeitet werden. Es ist so naheliegend wie falsch. Die sich daraus ergebenden Führungsfehler kann man ja leicht verdrängen und ignorieren.

Nach diesen beiden Kategorien verbleiben nicht mehr viele Entscheidungen zur Beförderung in eine Managementposition aufgrund der Führungsqualifikation. Ohnehin vermittelt ein BWL-Studium allenfalls die sachlich-methodische Seite der notwendigen Qualifikation. Die Studenten werden zu Problemlösern und Selbstdarstellern ausgebildet. Das Wichtigste wird nicht vermittelt. Mit Menschen umzugehen, ihre Interessen zu verstehen und Interessenkonflikte zu bewältigen ist in der Ausbildung nicht vorgesehen.

Ein norddeutscher Unternehmensberater hat es einmal wie folgt ausgedrückt:

*„**Technisch-wissenschaftliches Denken war für mich Garantie für den Fortschritt. Betriebswirtschaftliches Denken war Garantie für den Erfolg. Das Beweisbare, das Machbare war höchste Tugend. Die Zahl war die Königin, der Nutzen die Krone. So wurde ich erzogen und ausgebildet. Als ich vor mehr als 20 Jahren meine Karriere begann, glaubte ich, ich habe es nur mit solchen Problemen zu tun. Ich habe mich geirrt. Die menschlichen Konflikte überwiegen. Darauf war ich nicht vorbereitet!!!**“*

Manche lernen das dann mühsam in der betrieblichen Praxis. Die meisten aber investieren viel Zeit und viel Geld, um dann ihre Karriere als Führungsroboter zu machen und in ihrer egozentrischen Managerwelt verhaftet zu bleiben. Mit diesem großen Aufwand, den sie erbringen, hätten sie Besseres verdient. Sie könnten führen lernen und dies mit ihrer eigenen Entwicklung zu einer win/win-Situation verbinden. Warum sagen ihnen die Protagonisten der Egozentrischen Führungskultur dies nicht und helfen ihnen bei ihrem Entwicklungsweg hin zum Entwicklungsorientierten Führungsverhalten?

Das erfolgreiche Egozentrische Führungsverhalten nährt sich von der Ausnutzung von Mitarbeitern und Kollegen zum eigenen Vorteil. Gegenläufig dazu erkennen immer mehr Menschen diese Ausnutzungsversuche hinter der geschliffenen Kommunikation und immer mehr wehren sich dagegen. Dieser Trend wird weiter zunehmen. Da die Machtverhältnisse allerdings ungleich verteilt sind, kommt der Widerstand in diffiziler Form daher: Unvollständige Aufgabenerfüllung, überflüssige Reibungen mit Kollegen, Rückdelegation, schlampige Arbeit, krank werden, blau machen, Burnout und vieles mehr. Was eben gerade in Mode ist oder sozialverträglich zu sein scheint.

Manager kann jeder werden. Für das Egozentrische Führungsverhalten braucht es keine Qualifikation. Für das Entwicklungsorientierte Führungsverhalten braucht es gute Kenntnisse über den Umgang mit Menschen und deren Interessen. Diese Qualifikation wird von den herkömmlichen akademischen und betrieblichen Ausbildungsstätten nicht vermittelt.

Die zukünftige Generation von Führungspersönlichkeiten wird mit der Egozentrischen Führungskultur nicht mehr auskommen. Der Frustrationspegel in den Unternehmen und auch in der Bevölkerung steigt. Die Ereignisse um die Globale Finanzkrise in den Jahren 2007/2008 waren nur ein erster Hinweis darauf. Ein Frustrationstsunami kündigt sich an. So ein Tsunami hat ungeheure Energie. Jedenfalls genug, um die Egozentrische Managerkultur wegzuschwemmen.

Fazit:

Im Führungsverhalten ist die betriebliche Praxis überwiegend ganz weit weg vom Soll der Theorie. Das hat verheerende Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und Sozialsysteme. Unsere Prognose: Wer nicht gegensteuert, wird vom Frustrationstsunami überrollt.

© Pbl Institut
www.pbi-institut.org

Publikationen

Qualitätsstufen im Management
Das Führungsdilemma
Personale Autorität
Tabu: Misserfolgsquote von Projekten
Methodischer Fehler im Projektmanagement