

Management in der Sackgasse

„Eigentlich brauche ich nur ein Paar tüchtige Hände. Aber leider muss ich den ganzen Menschen nehmen“ sagte einst frustriert Henry Ford, als er wieder einmal Mitarbeiter einstellte. Insbesondere in Großunternehmen hat das Management das Problem „Mensch“ immer noch nicht gelöst. Zwar werden von verrückt gewordenen Managern Unternehmen von einem Reorganisationsdelirium ins andere gestürzt. Immer neue Managementmethoden – meist von Leuten entwickelt, die noch nie eine Firma von innen gesehen haben - sollen endlich die Lösung bringen. Um nicht als Hinterwäldler bloß gestellt zu werden nimmt man englische Worthülsen ins Vokabular, bricht rhetorisch zu neuen Ufern auf. Aber es bewegt sich eigentlich nur wenig bis nichts. Beispiele dafür gibt es zur Genüge. „Lean Management“ war bis vor kurzem überall in. Das schlanke Unternehmen als Zukunftsvision. Dabei wird die unternehmerische Gesamtpopulation mit Appetitzüglern ernährt. „Outsourcen“, „Downsizen“ und Leute hinauswerfen hat zwar die Beratergilde reich gemacht, das Unternehmen aber wurde dadurch keineswegs erfolgreicher. Man kann nämlich eine Firma auch kaputtsparen. Oder die Legende mit der „lernenden Organisation“, welche kaum mehr ist als ein Etikett. Im Augenblick ist „Wissensmanagement“ in. Eine informationstechnische Seifenblase. Denn wie soll Wissen „gemanagt“ werden? Oder der Ruf nach Teamfähigkeit, gefordert von Leuten, die Karriere gemacht haben weil sie *nicht* teamfähig sind. „Sei Unternehmer“ rufen Angestellte Angestellten zu, die in der Unternehmung nur überlebt haben, weil sie *nicht* Unternehmer sind. Und da ist die Flucht ins ISO-Handbuch. Kundenfreundlichkeit durch Standardisierung, - wenn der Kunde in all den Papieren überhaupt vorkommt. Alles soll dokumentiert werden, ein riesiger Papiertiger entsteht. Statt Qualitätsarbeit zu leisten verschanzt man sich hinter der Qualitätsbehauptung. Und manch einer ahnt, das „Total-Quality-Management“ nichts mit Qualität zu tun hat, dass das betriebliche Vorschlagswesen bar jeglicher Kreativität ist und dass „Pay for Performance“ absolut nichts mit Leistung zu tun hat.

Praktisch allen heute gängigen Managementmethoden liegt ein altes Paradigma zu Grunde: die Organisation schafft sich Menschen, die sich ein- und anpassen. Sie sind Mittel zum Zweck. Es sollen vordefinierte Stellen besetzt werden, es sind fremdbestimmte Aufgaben zu lösen. Der Mensch als Werkzeug. Er ist nicht Partner, sondern Gehilfe. Er ist nicht unterschiedlich, deshalb macht er keinen Unterschied. Er ist Teil des Kollektivs. Die „Belegschaft“, welche nur viel kostet, die „Human Resources“, die man verbraucht und neu beschafft, das „Personal“ als notwendiges Übel. Irritationsfest glaubt man immer noch, den nicht berechenbaren Menschen berechenbar zu machen, hält verbissen fest an Organisation, Kontrolle, Planung, ISO. Und so werden weiterhin Systeme erdacht um den Einzelnen vergleichbar, anpassbar und austauschbar zu machen. Es werden weiter viereckige Jobfelder kreierte. Das Problem ist nur: es gibt keine viereckigen Menschen. Solange Management und Managementlehre nicht bereit sind, dieses Faktum anzuerkennen, werden auch keine zukunftsorientierte Managementmethoden entstehen.