

# Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Niels Pfläging**  
Titel: Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist.  
Jahr: 2010  
Verlag: Campus  
Umfang: 252 Seiten  
ISBN: 9788-3-593-38998-1  
Web: [www.campus.de](http://www.campus.de)



## Bürstenschnitt

«Moderne Unternehmen kommen im Bürstenschnitt daher – alle alten Zöpfe sind abgeschnitten!» Während der Lektüre von Pfläging's Buch kam mir immer wieder dieser Spruch eines Trainer-Kollegen in den Sinn. Aber Pfläging geht noch wesentlich weiter. In den 252 Seiten werden rund 75 Prozent meines gesamten BWL-Studiums vernichtet. Nein, nicht nur an der BWL-Fassade gekratzt, sondern Stein um Stein abgetragen. Das wäre ganz schön frustrierend, wenn nicht meine andere (die praktische) Seite aufatmend sagen könnte: Endlich sagt es einmal einer: deutsch und deutlich.

Einmal ehrlich: Können Sie mir sagen, weshalb ein Nullwachstum in einer Volkswirtschaft so schlimm sein soll, wenn das vorherige Jahr ein gutes Jahr war? Der gesunde Menschenverstand hat schon Schwierigkeiten, diese einfache Frage zu beantworten. Und dennoch ist Null-Wachstum immer ein Problem. Wissen Sie, weshalb wir jedes Jahr auf der Basis von Konjunkturprognosen planen, obwohl wir doch langsam wissen sollten, dass diese Prognosen so gut wie nie stimmen? Haben Sie sich auch schon gefragt, weshalb die meisten Unternehmen streng hierarchisch gegliedert sind, obwohl wir doch alle in Demokratien leben?

Niels Pfläging ist gnadenlos. Er lässt keines der lieb gewordenen Kinder des Managements aus. Alles wird hinterfragt, vieles ad absurdum geführt, manches auch als zynisches Machtkalkül entlarvt. Und dennoch stimmt die Aussage meines Trainer-Kollegen so nicht ganz: Der Bürstenschnitt stimmt; aber es werden nicht nur alte Zöpfe abgeschnitten, sondern auch neuerer Wildwuchs. Niels

Pfläging weiss, wovon er spricht. Nach seinem BWL-Studium war er als Business Controller sozusagen im heiligen Gral des Managements.

## Zu Struktur und Inhalt

Es geht um die Gesetze der Führung. Daher ist es nur konsequent, wenn das Buch in Paragraphen eingeteilt ist. Nach einer lakonischen Präambel «Die Welt hat sich verändert – bye-bye Management» werden 12 BWL-Gesetze (eigentlich Paradigmen) kritisch betrachtet. Die Paragraphen sind identisch aufgebaut. Nach einem Management-Summary wird das bestehende «Gesetz» Schritt für Schritt der Unwirksamkeit oder Schädlichkeit überführt. Dabei argumentiert Pfläging häufig mit dem gesunden Menschenverstand, bringt entsprechende Beispiele manchmal auch kurze Gesprächsausschnitte aus verschiedenen Lebens- und Unternehmensbereichen und zieht dann messerscharfe Schlüsse. Für diejenigen, denen es trotz einer sehr direkten Sprache dennoch zu langsam geht, sind besonders prägnante Passagen fett herausgehoben und abgesetzt. Der Autor setzt am Schluss jedes Kapitels noch eine weitere Form der Zusammenfassung ein: Aussagen zum alten Gesetz werden Aussagen zum neuen Gesetz gegenübergestellt. Get Abstract ist so nicht mehr nötig. Es ist schon alles auf seine Kernaussagen reduziert: Mehr geht nicht.

Paragraf 1: Mittels eines kurzen geschichtlichen Abrisses macht Pfläging klar, weshalb sich das Management in die bestehende Richtung entwickelt hat und weshalb das

falsch ist. Die zentralen Herausforderungen sind: früher kompliziert – heute komplex, früher Trennung von Denken und Handeln – heute Verschränkung, früher Theorie X – heute Theorie Y, früher Führung durch Anweisung und Kontrolle – heute durch Sinnkopplung. Er nennt die früher erfolgreichen Unternehmen Alpha-Unternehmen und die Unternehmen der Zukunft Beta-Unternehmen. Es gibt sie schon in der Gegenwart: dm, A.L.Gore, Google, Handelsbanken gehören dazu.

### «Die Welt hat sich verändert – bye-bye Management»

Der Rundumschlag gilt in der zweiten Runde den Abteilungen. Die Organisation der Zukunft teilt nicht ab, sondern bildet wertschöpfende Zellen, die in Netzwerken zusammenarbeiten. Schon hier wird klar, dass in einer solchen Zukunftsvision die Luft für Topmanager dünn wird. Die Konsequenzen für die Mitarbeiter-Führung folgen im 3. Paragraf. Der Druck des Chefs (inkl. Kontrolle) wird abgelöst durch den Zug des Marktes (inkl. Kontrolle), die Integration durch die Führungskraft wird abgelöst durch die Integration mittels Werten und Prinzipien. Pfläging stellt uns keine heile Welt vor, das macht er immer wieder klar, sondern eine Welt, in der Leistungsmotivation ernst genommen wird. Was das bedeutet wird im 4. und 5. Kapitel klargemacht. Eine Schlüsselstelle befindet sich auf Seite 111. «Schreibt euch einen Brief!» Diese Empfehlung ist eine der wenigen konkreten «Werkzeuge» die der Autor anbietet. Gemeinsam soll um eine Formulierung gerungen werden, wo der wertvolle gesellschaftliche Beitrag des Unternehmens zu finden ist. Es folgt ein Plädoyer zur völligen Transparenz im Unternehmen, so ist die Übernahme von Verantwortung erst möglich. Paragraf 7 macht Schluss mit Management by Objectives und den Budgetritualen, anschliessend wird (noch einmal) klargemacht, dass man Engagement nicht mittels Bonusprogrammen

kaufen kann. Am neunten Abschnitt lese ich: Unternehmen brauchen keine Planung (im Sinne von ritualisierten kollektiven Beschwörungen der Zukunft) sondern Vorbereitung. Mit dieser Vorbildung im Gepäck lesen sich dann die Folgeparagrafen flüssig, denn es sind konsequente Fortführungen der aufgebauten Gedankenwelt. In den Übergangs- und Schlussbestimmungen ist der erste Satz: Wer den Beta-Kodex leben will, muss einiges anders machen. Ja.

### Zusammengefasst

Das Buch handelt von Unternehmensführung. Eigentlich wollte ich ja ein Buch über Mitarbeiterführung lesen und rezensieren. Der Titel hat mich da wohl etwas in die Irre geführt. Bei der Lektüre ist mir aber immer klarer geworden, wie stark beides zusammenhängt und wie zentral dabei das zugrunde liegende Menschenbild wirkt. Es ist ein Buch über Führung – ganzheitlich betrachtet. Das Buch ist sehr dicht und enthält eine Fülle von Ideen und Anregungen. Fast zuviel. Ich brauchte nach der Lektüre jedes Kapitels eine Atempause, denn der Autor fordert dem Leser sehr viel ab. Er tut dies in einem direkten und positiv-aggressiven Stil, der die Ideen und Gedanken festsetzen lässt und ankert. Diese Gedanken lassen einen, wenn man sich auf sie einlässt, nicht mehr los. Und sie haben Konsequenzen. Manager sollten dieses Buch lesen, mit ihm streiten, es wegwerfen und wieder hervor holen. Trainer im Management-Bereich können von der Rhetorik profitieren, von den vielen Bildern, die sich einprägen und von einer stimmigen Argumentation. Um Soft-Skills geht es im Buch nicht. Aber ein anderer Trainerkollege sagte mir mal: «Soft Skills unterstützt man am besten mit hard Facts.» Das kriegen Sie hier.

---

## Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr  
Goethestrasse 70  
9008 St. Gallen  
philipp.maehr@maehrconsulting.ch  
0041 71 244 95 09

