

38. Politik, die Manager nicht verstehen:

Ein Zusammenstoß zwischen rationalen und politischen Managern

Herr S. P. Gupta, General Manager (GM) von XYZ Ltd., einer Fabrik unter dem indischen Industrieministerium, wurde in eine andere Fabrik desselben Ministeriums versetzt. Er hatte sich einen Namen damit gemacht, die erste Fabrik unter schwierigen Bedingungen erfolgreich umzugestalten. Begeistert von der neuen Aufgabe und im Vertrauen auf seine frühere Erfahrung freute er sich auf eine weitere Transformation. Die neue Fabrik schien vor ähnlichen Managementproblemen zu stehen: Disziplinlosigkeit eindämmen, Pünktlichkeit wiederherstellen sowie die physische und finanzielle Leistung des Betriebs steigern. Anschließend sollten auch die Leistungsanreize und Einrichtungen für die Beschäftigten verbessert werden.

Auch dies gelang ihm innerhalb der kurzen Zeit von zwei Jahren. Doch noch bevor er die Freude über diese außergewöhnliche Leistung genießen und Anerkennung dafür erhalten konnte, traf ihn der größte Schock seines Lebens: Ohne jede Förmlichkeit wurde er aus der Fabrik entfernt und auf eine unbedeutende Stelle in der Unternehmenszentrale versetzt.

Auslöser war ein Streik, den ein Gewerkschaftsführer mit politischer Unterstützung der Regierung sowohl des Bundesstaates als auch der Zentralregierung organisiert hatte. Die Bitte des General Managers, die verbesserte Leistung der Fabrik und die daraus entstandenen Vorteile für die Beschäftigten zu berücksichtigen, fand beim Vorsitzenden und bei den geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats kein Gehör. Diese hatten dem zuständigen Kabinettsminister, dessen Ministerium das Unternehmen unterstand, vorgeschlagen, die Fabrik schrittweise zu privatisieren. Der Minister gab daraufhin im Parlament eine entsprechende Erklärung ab.

Ein Gewerkschaftsführer nutzte diese Erklärung, um die Beschäftigten zu mobilisieren. Er behauptete, der GM wolle die Fabrik an multinationale Unternehmen verkaufen und damit ihre Arbeitsplätze gefährden, obwohl der GM mit dem Vorhaben in keiner Weise verbunden war.

Als der GM später über die gesamte Episode nachdachte, sagte er: „Der Gewerkschaftsführer war dabei ertappt worden, wie er eine Mitarbeiterin im Krankenhaus belästigte. Mein Chief Manager entließ ihn aus eigener Entscheidung und reiste anschließend für zwei Wochen zu einer Fortbildung ins Ausland. Ich wollte mich nach seiner Rückkehr mit der Angelegenheit befassen. Doch zuvor wurden die Wahlen im Bundesstaat angekündigt, und ein örtlicher Politiker warb um die Unterstützung des Gewerkschaftsführers für die Kandidatur seiner Frau. All dies geschah, ohne dass ich begriff, was tatsächlich vor sich ging.“

„Ich wandte mich an alle: an den Chief Minister meines Bundesstaates, an meinen Vorsitzenden und an die geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats. Ich verwies auf die durch meine Arbeit erreichten Leistungsverbesserungen der Fabrik, doch alles war vergeblich. Vielleicht hätte ich vorsichtiger sein, mich zurückhalten und Disziplinlosigkeit sowie Partikularinteressen wie meine Vorgänger über die Fabrik herrschen lassen sollen. Was habe ich am Ende bekommen? Ich wurde ohne eigenes Verschulden hinausgeworfen, obwohl ich die physische

und finanzielle Leistung des Betriebs verbessert und die Anreize und Leistungen für die Beschäftigten erhöht hatte“, klagte er.

Frage

Was hätte Herr Gupta tun sollen?