

Fredmund **MALIK**

FÜHREN LEISTEN LEBEN

Wirksames Management
für eine neue Welt



campus

FÜHREN LEISTEN LEBEN



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside.
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus
»TICKET TO READ« - IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF).
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail.

Fredmund Malik

FÜHREN LEISTEN LEBEN

Wirksames Management für eine neue Welt

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Das vorliegende Buch ist die vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung des gleichnamigen Werks, das zuerst im Jahr 2000 bei der Deutschen Verlags-Anstalt und in überarbeiteter Version im Jahr 2006 im Campus Verlag erschienen ist.

ISBN 978-3-593-51069-9 Print
ISBN 978-3-593-44159-7 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44160-3 E-Book (EPUB)

Durchgesehene und erweiterte Neuauflage 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2014, 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag, Frankfurt am Main nach einem Entwurf von hauser lacour, felix kopp, Frankfurt am Main

Layout und Satz: tiff.any GmbH, Berlin

Gesetzt aus der Garamond Premier Pro, Founders Grotesk Condensed

Druck und Bindung: Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

VORWORT ZUR NEUAUSGABE 2019	11
Richtig denken – richtig führen	17
Der Schlüssel zum Erfolg	17
Die Große Transformation ²¹	21
Wie wirksame Managementsysteme gebaut sind	28
Was richtiges Management leistet	29
TEIL I	
PROFESSIONALITÄT	33
1. Die ideale Führungskraft – eine falsch gestellte Frage	35
Das Universalgenie als Stolperstein	35
Der wirksame Mensch	37
Keine Übereinstimmung in der Persönlichkeit	38
Nicht das Sein zählt, sondern das Tun	39
Irreführende Befragungen	41
2. Irrlehren, Irrtümer und Missverständnisse	44
Der »Pursuit of Happiness«-Approach	44
Leadership und die Theorie vom »Großen Mann«	46
Missverständnisse und Irrtümer	49
3. Management als Beruf	55
Konstitutionelles Denken	55
Professionalität ist lernbar	58
Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft	60
Der wichtigste Massenberuf	62
Elemente wirksamer Führung	66
Solide Ausbildung ist für jeden möglich	69
TEIL II	
GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG	71
Einführung	73
Einfach, aber nicht leicht	73
Nützlich in schwierigen Situationen	74

Niemandem angeboren – alle mussten es lernen	75
Ideal und Kompromiss	77
Welcher Typ als Vorbild?	78
4. Grundsatz 1: Resultatorientierung	80
Eine Selbstverständlichkeit?	81
Missverständnisse	82
Und wer das nicht akzeptieren kann?	85
Freude oder Ergebnis?	86
5. Grundsatz 2: Beitrag zum Ganzen	94
Position oder Beitrag?	95
Spezialist oder Generalist?	97
Ganzheitliches Denken	99
Beitrag und Motivation	100
Beitrag statt Titel	102
Die Folge von Organisation	104
6. Grundsatz 3: Konzentration auf Weniges	106
Der Schlüssel zum Ergebnis	106
Grundlose Ablehnung	108
Anwendungsbeispiele	111
7. Grundsatz 4: Stärken nutzen	117
Auf Schwächen fixiert	118
Stärken mit Aufgaben zur Deckung bringen	119
Schwächen ignorieren?	122
Keine Persönlichkeitsreform	124
Warum schwächenorientiert?	125
Von den Großen lernen	126
Wie erkennt man Stärken?	128
Arten von Schwächen	131
Die zwei Quellen der Spitzenleistung	133
8. Grundsatz 5: Vertrauen	135
Eine robuste Führungssituation schaffen	137
Wie schafft man Vertrauen?	138
9. Grundsatz 6: Positiv denken	152
Chancen statt Probleme	152
Von Motivation zu Selbstmotivation	153
Positives Denken – angeboren oder erlernt?	155
Freimachen von Abhängigkeiten	159
Sein Bestes geben – tu, was du tun kannst	161

Zusammenfassung: Qualität der Führung	164
---	-----

TEIL III

AUFGABEN WIRKSAMER FÜHRUNG	167
----------------------------------	-----

Vorbemerkungen	169
----------------------	-----

10. Für Ziele sorgen	172
----------------------------	-----

Keine Systembürokratie	173
------------------------------	-----

Persönliche Jahresziele	174
-------------------------------	-----

Die generelle Richtung	174
------------------------------	-----

Grundregeln für das Führen mit Zielen	175
---	-----

11. Organisieren	188
------------------------	-----

Warnung vor »Organisitis«	189
---------------------------------	-----

Es gibt keine »gute« Organisation	190
---	-----

Die drei Grundfragen des Organisierens	191
--	-----

Symptome schlechter Organisation	193
--	-----

12. Entscheiden	199
-----------------------	-----

Falsche Meinungen und Illusionen	199
--	-----

Der Entscheidungsprozess	208
--------------------------------	-----

13. Kontrollieren	224
-------------------------	-----

Kontrolle muss sein	224
---------------------------	-----

Vertrauen als Grundlage	226
-------------------------------	-----

Wie kontrollieren?	226
--------------------------	-----

Messen und urteilen	234
---------------------------	-----

14. Menschen entwickeln und fördern	238
---	-----

Menschen statt Mitarbeiter	239
----------------------------------	-----

Individuen statt Abstraktionen	239
--------------------------------------	-----

Was regelmäßig übersehen wird	249
-------------------------------------	-----

Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben?	253
--	-----

TEIL IV

WERKZEUGE WIRKSAMER FÜHRUNG	265
-----------------------------------	-----

Instrumente, Tools, Werkzeuge	267
-------------------------------------	-----

15. Die Sitzung	271
-----------------------	-----

Die Zahl der Sitzungen reduzieren –

am besten machen Sie keine	271
-----------------------------------	-----

Erfolgsentscheidend: Vorbereitung und Nacharbeit	274
--	-----

Sitzungsleitung ist harte Arbeit	276
Sitzungsarten	277
Sitzungen dürfen nicht zu sozialen Anlässen verkommen	280
Arten von Tagesordnungspunkten	281
Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion	283
Das Streben nach Konsens	284
Braucht man ein Protokoll?	285
Die Sitzung ohne Tagesordnung	285
Das Wichtigste: Realisieren und immer wieder nachfassen ..	287
16. Der Bericht	289
Der kleine Schritt zur Wirksamkeit	290
Klarheit der Sprache, Logik und Präzision	291
Unsitten und Zumutungen	293
17. Job Design und Assignment Control	296
Sechs Fehler der Stellengestaltung	297
Assignment Control	302
18. Persönliche Arbeitsmethodik	314
Freude am Funktionieren	316
Arbeitsmethodik ist persönlich und individuell	319
Arbeitsmethodik ist abhängig von den Rahmenbedingungen und Umständen	320
Regelmäßige Überprüfung und Anpassung	322
Die Basisbereiche der Arbeitsmethodik	325
Das Unbekannte managen	335
Management von Chefs und Kollegen	339
19. Budget und Budgetierung	342
Eines der besten Instrumente für wirksames Führen	343
Von Daten zur Information	345
Spezielle Tipps	348
Saubere Dokumentation	354
20. Die Leistungsbeurteilung	356
Keine Standardkriterien	357
Keine Standardprofile	359
Die bessere Methode: Ein leeres Blatt	360
Die beste Methode: Echtzeit-Beurteilung	362
Wo ist Standardisierung – mit Vorsicht – angebracht?	362
Wie machen es die Könner?	363
Und jene, die nicht beurteilt werden wollen?	365

21. Systematische »Müllabfuhr« – Systemerneuerung	367
Weithin unbekannt, aber für die Transformation	
umso wichtiger	367
Von der Idee zur Methode	368
Schlüssel zu strategischen Konsequenzen	370
Ein schneller Weg zur persönlichen Effektivität	372
Und wenn man nicht eliminieren kann?	373
Ein Tipp zum Schluss	374
Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität	375

TEIL V

DIE MALIK-MANAGEMENTSYSTEME:

DENK- UND HANDLUNGSSYSTEME ZUGLEICH	377
--	-----

22. Von der Kunst zum Beruf	379
--	-----

23. Richtiges Management verstehen und anwenden	384
--	-----

Right Practice versus Best Practice	387
---	-----

Systemik, Inhalt und Form meiner Managementsysteme	387
---	-----

Das Operating System für Organisationen –	
das Ende babylonischer Verwirrung	388

24. Das Standardmodell der Wirksamkeit: Das Führungsrad	389
--	-----

Sachaufgaben sind grundverschieden von	
Managementaufgaben	390

Management – immer gleich, aber nicht immer	
gleich schwierig	392

Warum das Führungsrad selten neue Speichen braucht	393
--	-----

25. Wie entstehen Selbstregulierung und Selbstorganisation?	397
--	-----

Anwenden des Standardmodells für das Führen	
von Personen	397

Anwenden des Standardmodells für alle Organisationen	
einer Gesellschaft	401

Ausblick Richtiges und gutes Management für eine funktionierende

Gesellschaft	404
---------------------------	-----

Wirksamkeit und Sinnerfahrung	404
-------------------------------------	-----

Verantwortung und Ethik	405
-------------------------------	-----

EPILOG	408
---------------------	-----

Glossar	409
Anmerkungen	422
Literatur	434
Register	439

Führen Leisten Leben gehört zu meinen wichtigsten Büchern. Sein Thema ist die Wirksamkeit von Menschen in den ständig komplexer werdenden Organisationen der globalen Gesellschaften. Es handelt auch von jener Effektivität, mit der Menschen immer wieder neu ihre vermeintlichen, gefühlten Grenzen übersteigen, für sich neue Horizonte eröffnen und ihre Potenziale voll erschließen und nutzen können. In diesem Buch zeige ich, dass man diese Effektivität erlernen kann und wie das geht.

Führen Leisten Leben enthält meine Antworten darauf, welches Wissen und Können Menschen erfolgreich macht – in ihrem Beruf wie auch in ihrem Leben, als Führungskräfte ebenso wie als Fachleute, als Handarbeiter wie als Wissensarbeiter, sowohl in Wirtschaftsunternehmen als auch in Krankenhäusern, in Schulen und Universitäten, in Ministerien und Behörden, in Städten, Kirchen und vielen anderen Organisationen einer entwickelten Gesellschaft.

Ich diesem Buch steht, was man auf jeder organisatorischen Ebene und in jeder Position braucht, um sich selbst und andere so zu führen, dass die richtige Leistung entsteht, und dass gerade dadurch auch ein sinnerfülltes Leben möglich ist. Der so oft beklagte Widerspruch zwischen Arbeit und Leben löst sich dann fast von allein auf. Die Work-Life-Balance ist damit wieder nachhaltig hergestellt.

Wirksamkeit heißt, sowohl effektiv als auch effizient zu sein. Wirksamkeit heißt, die *richtigen* Dinge *richtig* zu tun – im Denken ebenso wie im Handeln. Das ist die Kernkompetenz für *richtiges* und *gutes* Management, wie ich es verstehe: Als den Beruf, Ressourcen in Resultate zu transformieren, und dadurch Nutzen zu stiften und Werte zu schaffen.

Noch wichtiger als die herkömmlichen ökonomischen Produktionsfaktoren Kapital, Land und Arbeit, sind heute Ressourcen wie Wissen, Talente, individuelle Stärken, Kreativität, Innovation und Intelligenz sowie künstliche Intelligenz. Weitere Ressourcen sind außerdem emotionale Energie und persönliches Engagement, sowie soziale Verantwortung und der Mut, *neu* zu denken und *neu* zu handeln. Für sich genommen sind dies unverzichtbar wichtige Potenziale. Erst die Effektivität des Umsetzens, also richtiges und gutes Management, verwandelt solche Potenziale in zweckdienliche und sinnstiftende Ergebnisse. Gerade die heute mit Recht geforderte »Leadership« benötigt wirksa-

mes Umsetzen, weil sonst auch die besten »Leader« wirkungslos bleiben würden.

Was ist seit der Erstausgabe von *Führen Leisten Leben* im Februar 2000 anders geworden? Darauf habe ich zwei Antworten: *So gut wie alles hat sich geändert* – »da draußen« – in Wirtschaft und Gesellschaft, und zwar so grundlegend, wie es vor eineinhalb Jahrzehnten nur für wenige vorstellbar war. Die zweite Antwort: *So gut wie nichts hat sich geändert*, denn richtiges Management ist gleich geblieben.

Für eben diesen fundamentalen Wandel und das dafür richtige Management habe ich *Führen Leisten Leben* von Beginn an für die Erstausgabe 2000 konzipiert, denn bereits 1997 hatte ich in meinem Buch über Corporate Governance die bevorstehenden gesellschaftlichen Umwälzungen in einem Kapitel über »Die Große Transformation²¹« analysiert und beschrieben – die Transformation des 21. Jahrhunderts, die vielleicht die tiefgreifendste der Geschichte werden wird. Nicht zufällig hatte ich daher für die Erstausgabe von *Führen Leisten Leben* den Untertitel »Wirksames Management für eine neue Zeit« gewählt.

Denn bereits damals waren die Bedingungen für die dann bereits ab 2000 folgenden deflationären Verschuldungs- und Finanzkrisen erfüllt. Schon vorher begonnen hatten die Wissenschafts- und Technologierevolutionen, darunter auch die Digitalisierung schon in den 1970er Jahren. Der Wandel in der Bevölkerungsstruktur und die ökologischen Veränderungen waren bereits seit langem in Gang und politische sowie soziale Instabilitäten vorgezeichnet. Ebenso deutlich war, dass herkömmliches Management und die damaligen Organisationsformen der rasch wachsenden Komplexität ihrer Umwelt immer weniger gewachsen sein würden.

Seither ist die »Große Transformation« des 21. Jahrhunderts in vollem Gange. Sie erfasst immer mehr Lebensbereiche immer schneller, und es wird immer deutlicher, dass nicht nur eine neue Zeit anhebt, sondern buchstäblich eine *neue Welt* entsteht ...

Auf dem Weg in diese neue Welt wird fast alles anders werden, als es bisher ist. *Was* wir tun, *wie* wir es tun, warum wir es tun und wahrscheinlich auch, *wer* wir sind. An meinen Grundlagen von *Führen Leisten Leben* brauchte ich deswegen aber nichts zu ändern. Denn die Basis für wirksames Management sind nicht die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, auch nicht die angelsächsische Business Administration, wie

sie in konventionellen Managementansätzen gelehrt werden. Wir brauchen sie, aber sie genügen nicht.

Wir brauchen vielmehr die drei Vernetzungs- und Komplexitätswissenschaften *Systemtheorie*, *Kybernetik* und *Bionik*, die schon seit meinen frühen Forschungsprojekten die wissenschaftlichen Grundlagen meiner Managementlehre sind. Ihre Wurzeln hat diese im ursprünglichen, originären St. Galler Management-Modell der ersten Generation, dessen führende Köpfe Prof. Dr. Hans Ulrich und Prof. Dr. Walter Krieg waren. Es war der Anfang des heutigen Cyber Managements im positivsten Wortsinn. Die Zeit der Komplexitätswissenschaften ist jetzt gekommen, denn ohne sie geht nichts mehr. Sie sind auch die Basiswissenschaften für die Digitalisierung und für deren erstmalig möglichen Leistungen: Dies ist die *informationelle Vernetzung von allem mit allem – global*.

Digitalisierung und Effektives System-Kybernetisches Management – Cyber Management – sind Zwillinge. Digitalisierung ist die *Anwendung der Kybernetik* für das *Funktionieren von Computern*, und meine Managementlehre ist die *Anwendung von Kybernetik* für das *Funktionieren von Organisationen*. Durch die Anwendung der system-kybernetischen Funktionsregeln wird Management praktisch, sehr einfach, aber komplexitätsfähig und hocheffektiv. Daher kann man Cyber Hacking durch Cyber Management beherrschen. Und Cyber Security erreicht man ebenfalls nur durch Cyber Management – nämlich aus der Symbiose von Digitalisierung und »Managerial Effectiveness«.

Den Schwerpunkt für die vorliegende Neuauflage habe ich daher noch stärker als bisher auf jene Anwendungsfelder von Management gelegt, die durch den tiefgreifenden Jahrhundertwandel neu im Entstehen sind. In erster Linie sind dies die exponentiell wachsende Komplexität der global immer dichter vernetzten Systeme, und die sich beschleunigende Dynamik des weltweiten Wandels sowie die daraus folgenden häufig total überraschenden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Turbulenzen. Diese Turbulenzen sind gewissermaßen die »Geburtswehen« der Neuen Welt, die aus der Alten Welt durch deren »Schöpferische Zerstörung« herauswächst. Das ist weit mehr und etwas anderes, als bisher unter »Change« verstanden wurde. Es ist die tiefgreifendste Verwandlungsform, die Metamorphose, wie wir sie aus der Biologie kennen. Als nur eines der vielen Beispiele erwähne ich die Verwandlung der Raupe in einen Schmetterling.

Auch für das Meistern der »Großen *Gesellschaftlichen* Transformation₂₁« sind Metamorphosen programmiert. So werden so gut wie alle gesellschaftlichen Organisationen neue Managementsysteme brauchen, neue Formen der Regulierung und Selbstregulierung sowie neue Organisation und Selbstorganisation. Organisationen brauchen neue Fähigkeiten und Instrumente der Kreativität und Innovation, und neue Formen der biologischen, humanen und künstlichen Intelligenz. Denn Intelligenz ist unter anderem die Fähigkeit, sich an Neues – noch nie Dagewesenes – anzupassen und auch selbst Neues zu schaffen.

Hauptzweck dieser Fähigkeiten ist das Meistern der exponentiell wachsenden Komplexität in neuer Weise – nämlich durch aktive *Nutzung von Komplexität*. In meinen anderen Büchern über das Management komplexer Systeme sowie über Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie habe ich diese Anwendung der Komplexitätswissenschaften für die obersten Führungsebenen beschrieben.

Das Wirkzentrum dieses neuen »Funktionierens von Organisationen« – und die dafür nötige Selbstregulierung und Selbstorganisation – ist der *effektive Mensch*. Die nötige Unterstützung für das Erlernen von Effektivität und für ihre volle Entfaltung erhält der Mensch durch die von uns entwickelten system-kybernetischen Managementsysteme, -modelle und -methoden. Sie sind zugleich die Denk-, Orientierungs-, Navigations- und Handlungssysteme für die Führungskräfte in Organisationen.

Durch die neuen Methoden und innovativen Instrumente erhält der »*Homo effectivus*«, den ich dem »Homo oeconomicus« entgegenstelle, seine eigene Kraft- und Intelligenzverstärkung, die er für das Meistern der komplexen Herausforderungen braucht.

Komplexität wird zur banalen Kompliziertheit, vor allem in der Form von Bürokratie, wenn man sie nicht richtig handhabt. Komplexität hat aber auch ihre andere Seite: *Sie ist der Rohstoff für organisationale Intelligenz* – der wichtigste Rohstoff für die neue Zukunft. Intelligenz freizusetzen und wirksam zu machen, ist einer der wichtigsten Schlüssel für das Management von großen Veränderungen und für das adaptive und evolutionsfähige Funktionieren aller Arten von Organisationen.

Daher ist dieses Buch auch ein Wegweiser für das Nutzen der immensen Chancen, die in der Komplexität der globalen Systemvernetzung und in deren revolutionären Technologien angelegt sind. Die »Managerial Effectiveness«, wie ich sie in diesem Buch vermittele, stand

von Beginn an im Fokus. Salopp gesagt: Es ist die Fähigkeit, die »PS auf die Straße zu bringen« – und dies unter allen denkbaren und besonders schwierigen Bedingungen. Als Beispiele: Was die Fahrer-Assistenzsysteme beim Auto tun, und die Piloten-Assistenzsysteme beim Flugzeug, das leisten die in meinen Büchern beschriebenen Management-Systeme als Assistenz für die Wirksamkeit von Organisationen und für die darin tätigen Menschen.

In Summe ist damit eine universell anwendbare *Human-Methodik der Effektivität* für das Meistern von Komplexität entstanden: Sie ist zugleich auch Sozialtechnologie. Ich behaupte, dass diese in *ihrer gesellschaftlichen Bedeutung* noch revolutionärer ist als die technische Digitalisierung, die zurecht besondere Beachtung findet. Denn erst durch diese »Effektivitätstechnologie« kann zum Beispiel die Industrierevolution 4.0, und was nach ihr noch kommt, überhaupt wirksam werden – und ebenso die bereits vorprogrammierten Revolutionen aus den Bio- und Neurowissenschaften.

Auch die für die Neue Welt erforderlichen ethischen Werte können erst durch system-kybernetisches Management wirksam gemacht werden. Das gilt auch für Trends wie Circular Economy, Holacracy, Resilienz, Agilität, Mindfulness, meditative Strömungen und vieles mehr, das noch kommen wird. Es sind systemische Emergenz-Erscheinungen. Sie werden durch die Methodik der Effektivität von Management, Governance und Leadership aufgegriffen und für alle Organisationsebenen wirksam gemacht.

Die Entwicklung meiner Systeme, Methoden und Instrumente, ihre Erprobung und praktische Anwendung, verdanke ich nebst meinen frühen Forschungsarbeiten auch den vielen Führungskräften, mit denen ich schon seit Jahren und oft Jahrzehnten zusammenarbeite – als Advisor im Rahmen von Management- und Corporate Development, General Management, strategischer Leadership und Governance, und besonders auch für die Befähigung ihrer Führungskräfte und Knowledge Worker und als Mitglied von Corporate-Governance-Organen. Besonders danke ich allen Freunden, Partnern, Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Organisationen, die über viele Jahre bei der Entwicklung unserer heutigen Managementlösungen mit Innovationskraft, Begeisterung und Durchhaltevermögen mitwirken.

Mein Dank gilt dem Campus Verlag und seinem Team. Für die erfahrene und umsichtige Mitwirkung bei der Überarbeitung des Manuskriptes danke ich Frau Mag. Tamara Bechter sehr herzlich.

Fredmund Malik
St. Gallen, Januar 2019

RICHTIG DENKEN – RICHTIG FÜHREN

Start with what is right, rather than with what is acceptable.

Peter F. Drucker

Der Schlüssel zum Erfolg

Der beste und einzige Weg, auf dem Menschen erfolgreich werden, ist richtiges und gutes Management – der Beruf der Wirksamkeit. Das ist der Schlüssel zur wirksamen Transformation von Potenzialen in Ergebnisse und für das effektive Umsetzen von Entscheidungen. Nur damit werden auch Organisationen funktionstüchtig und Gesellschaften lebensfähig. Richtig und gut heißt wirksam, es heißt effektiv und effizient. Warum das so ist und was es verlangt, ist das Thema dieses Buches.

Richtig statt falsch – gut statt schlecht

Diese klaren und eindeutigen Begriffe habe ich gewählt, um in das Chaos der ständig wechselnden Moden und Irrtümer im Management einen Markstein für die verlässliche Orientierung zu setzen: Richtiges Management für Organisationen, damit sie *zuverlässig funktionieren*. Und richtiges Management für die Menschen, damit sie ihre Stärken und Fähigkeiten wirksam in Leistung und Erfolg umsetzen können – und so ihr Leben auch in einer immer komplexeren Welt meistern können.

Richtiges Management umfasst richtiges Denken *und* richtiges Handeln. Deshalb sind die hier vorgestellten Managementsysteme beides, sowohl Systeme für das *Denken* als auch Systeme für das *Handeln*. Die Denksysteme braucht man für das richtige Organisieren des *Wissens* und die Handlungssysteme für das richtige Umsetzen. Diese Systeme enthalten die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge für richtiges Denken und Handeln in Organisationen sowie die nötige Verantwortlichkeit für die Richtigkeit. »Best Practice« ist zu wenig; es muss »Right Practice« sein.

Vielleicht kann man in einer Medienwelt die Modewellen im Management nie ganz stoppen. Sie versprechen den Menschen schnelle und leichte Erfolge. Dieses Versprechen ist für viele unwiderstehlich. Wir alle wollen Erfolg im Leben haben. Bücher vom Typ *Erfolgreich ohne sich anzustrengen*, waren schon während meines Studiums in den 1970er Jahren Bestseller. Bis heute hat sich das nicht wesentlich geändert. Ungebrochen groß scheint die Anziehungskraft von Versprechen wie »In fünf Lektionen verhandlungssicher Englisch«, »In 5 Minuten Manager« oder Buchtiteln wie *Golf ganz easy* oder *Schlank im Schlaf...* Zwar ist Erfolg für fast jeden und jede möglich, aber nur selten auf solchen Wegen. Der wichtigste Weg hingegen ist, *sich selbst* effektiv zu machen.

Der beste Weg zum Erfolg ist,
sich selbst effektiv zu machen.

Den Anfang mit dieser Erkenntnis hat Peter F. Drucker 1967 mit seinem Buch *The Effective Executive* gemacht. Er war der Erste überhaupt, der über Effektivität schrieb und den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz deutlich machte, indem er sagte: »*Effectiveness means doing the right things; efficiency means doing things right*«. *Effektivität heißt, die richtigen Dinge tun, Effizienz heißt, die Dinge richtig tun.*

Selbst der so klar formulierte Titel seines Buches wurde durch eine falsche Übersetzung in die Nähe folgenschwerer Irrtümer gesetzt. Im Deutschen hieß das Buch über Jahrzehnte nicht »Die *effektive* oder auch *wirksame* Führungskraft«, sondern *Die ideale Führungskraft*. Und das, obwohl der Autor in seinem Buch mit besten Argumenten darlegt, dass es den »idealen« Manager gerade nicht gibt. Umso erfreulicher ist, dass seit 2014 eine neue Übersetzung vorliegt, die diesem Gedanken gleich im Titel gerecht wird.¹

Dennoch führt im Personalwesen bis heute die »ideale« Führungskraft ein munteres Dasein und spu(c)kt in den HR-Systemen und Prozessen herum. Jeder Führungskraft möchte ich die Arbeit von Peter F. Drucker ans Herz legen. Drucker wird oft als »Erfinder« des Managements bezeichnet. Er hat Management nicht »erfunden«, sondern er hat als Erster die Bedeutung von Management für die moderne Gesellschaft und ihre Organisationen erkannt und dies verständlich formuliert.

Dafür hat er klare und auch dauerhaft gültige Begriffe geschaffen, die ich in diesem Buch übernehme bzw. auf denen ich aufbaue. Seit unserem ersten Zusammentreffen Ende der 1980er Jahre standen wir regelmäßig

im Austausch – unter anderem auch oft zu der Frage: *Wie werde ich in einer Organisation und durch eine Organisation effektiv? Wie schaffe ich es, das Richtige richtig zu tun?*²

Neu oder richtig?

Nach meinen Forschungsjahren auf dem Gebiet des Systemorientierten Managements³ hielt ich als damaliger Chef des Management Zentrums St. Gallen ab 1976 neben meiner Lehrtätigkeit an der Universität pro Jahr bis zu 100 Tage Vorträge und Seminare über Management. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen waren Unternehmer und Führungskräfte der mittleren bis oberen Organisationsebenen. Ständig wurde ich gefragt, was es Neues im Management gebe. Meine Antwort war: *Das kann ich Ihnen zwar gerne sagen, aber vielleicht interessiert es Sie noch mehr, was ich für richtig halte ...*

In mehr als 40 Jahren als Managementlehrer und -berater habe ich bis heute alle zwei bis drei Jahre eine neue Modewelle im Management erlebt – einen neuen Guru, ein neues Kultthema, eine neue Seminarwelle, eine Flut von über Nacht geschriebenen Büchern. Für viele Medien waren das unwiderstehliche Themen. Sie brauchten Content, und mit der Autorität des Gedruckten sorgten sie für die rasante Verbreitung geistiger Leerläufe. Zwei Jahre später war der Spuk zwar wieder verschwunden, aber es folgte alsbald der nächste. In der Zwischenzeit waren landauf und landab Zehntausenden von Führungskräften – in bester Absicht – von den Ausbildungsverantwortlichen mehrtägige Seminare zu diesen Modethemen verordnet worden.

Insbesondere die an der Universität solide ausgebildeten Führungskräfte, zum Beispiel die Ingenieure, Chemiker, Physiker, Informatiker, sowie Juristen, Ärzte, Betriebswirtschaftler und Ökonomen⁴ konnten mit vielen der gebotenen Themen wenig anfangen. Oft war es auch schlicht Scharlatanerie. Aber wie hätte man das erkennen können? Wer konnte Kriterien für gut und schlecht, richtig und falsch angeben, wie sie in anderen Disziplinen und auch praktischen Berufen oft über Hunderte von Jahren entstanden und heute selbstverständlich sind?

In den meisten universitären Fächern gibt es keine Moden, dafür aber hart erarbeiteten Erkenntnisfortschritt – und zwar dadurch, dass

man Irrtümer durch Kritik aufdeckt und ausräumt. Im Management fehlt dieser Motor des Fortschritts – die institutionalisierte, systematische Kritik – fast gänzlich. In anderen Fächern baut man kontinuierlich auf früheren Erkenntnissen auf. Im Gegensatz dazu sehen die meisten Managementautoren ihr wichtigstes Ziel darin, etwas »ganz Neues« zu schaffen, ohne Bezug auf allenfalls lange Erprobtes und Bewährtes.

In den »entwickelten« Studienfächern ist nicht das Erscheinungsdatum eines Buches wichtig, sondern sein Inhalt. Dass *Isaac Newton* sein Gravitationsgesetz bereits 1686 formulierte, ändert für Physiker bis heute nichts an seiner Wichtigkeit. Ein Buch über Management jedoch, das mehr als drei Jahre alt ist, gilt als veraltet.

Wirksam werden – effektiv und effizient

Nebst jenen Menschen, die dazu neigen, die *ineffektiven* Mittel zu wählen, die also in drei Tagen Skilaufen oder Englisch – ohne zu üben – lernen wollen, gab es immer auch die *effektiven* Menschen, die Umsetzer, die Realisierer, die Performer ...

Effektivität per se ist allerdings *unsichtbar*, so wie die Funktion Managements generell nicht sichtbar ist. Das allein erklärt schon viele weitverbreitete Missverständnisse. Denn sehen kann man zwar jene, die Manager sind, sowie Fabriken, Büros und Computer. Man sieht auch die Resultate von richtigem Management, nicht aber die Funktion der Wirksamkeit selbst, die es braucht, um aus Ressourcen wirksam Resultate zu machen.

Effektivität kann man vergleichen mit jenen Stoffen, die im Organismus den Stoffwechsel als Katalysatoren *wirksam* machen. Wenn sie fehlen, ist zwar sonst im Organismus alles da, aber es passiert nichts oder nur schlecht. Wenn die »Spurenelemente« der Wirksamkeit bei Menschen und in Organisationen fehlen, werden sie leistungsschwach, sind ineffizient und bleiben erfolglos. Die »Vitalstoffe« für Effektivität müssen durch Qualifizierung und Training zugeführt werden.

Manche Menschen vollbringen große Werke und sind dabei sichtbar effektiv. Was immer sie tun, sie tun das Richtige und sie tun dieses richtig. Nicht notwendigerweise sind es dieselben Menschen, die die richtigen Ideen hatten. So hat die Dampfmaschine nicht, wie allgemein angenommen, James Watt erfunden, sondern dieser hat die Dampfmaschine

wirksam gemacht, und erst danach konnte sie industrielle Verwendung finden. Ideen sind eines – und deren Umsetzung ist etwas anderes. Nicht in erster Linie an Ideen fehlt es, sondern weit öfter an ihrer Umsetzung. Auf jede verwirklichte Idee kommen Tausende, die nie realisiert werden. So sind die großen und kreativen Ideen zwar wichtig, wie auch die sogenannten »großen Menschen«, die mich schon früh interessierten. Aber dann lernte ich den Unterschied zu sehen zwischen *kreativ* und *wirksam*. Ab diesem Zeitpunkt haben mich weit mehr noch die *wirksamen* Menschen interessiert, die gewöhnlichen Menschen, die Außergewöhnliches geschaffen haben, und die Art und Weise, *wie* sie arbeiteten. Für das Wirksamwerden von Menschen habe ich auch dieses Buch geschrieben.

Es fehlt nicht an Ideen, sondern an deren Umsetzung.

Die Große Transformation²¹

Seit der Erstausgabe von *Führen Leisten Leben* trägt das Buch den Untertitel: *Wirksames Management für eine neue Zeit*.

Als ich das Buch schrieb, war für mich bereits klar, dass die herkömmlichen Managementvorstellungen und die Tools der damaligen Praxis Auslaufmodelle waren. Denn diese Art von Management hatte ihre Wurzeln tief im vorigen Jahrhundert – in einer noch weit einfacheren und auch langsameren Welt. Für die rasch wachsende Komplexität und für die Dynamik der immer stärkeren Vernetzung der Gesellschaften und ihrer Ökonomien zu globalen Systemen waren sie daher immer weniger geeignet. Vor allem würde das kurzfristige Denken der Finanzwelt nicht mehr genügen, das sich mit dem Shareholder-Value-Ansatz wie ein Lauffeuer verbreitet hatte. Für die Herausforderungen des bereits in Gang befindlichen Jahrhundertwandels würde ein solches Management zwangsläufig versagen. Die Grundzüge dessen, was ich damals »neue Zeit« nannte und heute als »neue Welt« bezeichne, hatte ich bereits ab 1993 in meinem monatlichen Managementletter beschrieben, und 1997 fasste ich in meinem Buch über *Corporate Governance*⁵ dies in einem Kapitel⁶ mit dem Titel »Die Große Transformation« zusammen.

Führen Leisten Leben wurde erstmals im Februar 2000 publiziert. Bereits einen Monat später – die Millenniumsfeiern waren noch frisch – begannen die Finanzmärkte völlig unerwartet weltweit einzubrechen, der erste große Kurszerfall der Aktien nahm seinen dramatischen Lauf. Da es sinkende Aktienkurse seit 20 Jahren nicht mehr gegeben hatte, kam dies für viele völlig überraschend. Die großen Börsen gingen innerhalb von zwei Jahren um bis zu 70 Prozent zurück. Die meisten haben sich davon bis heute nicht mehr richtig erholt. Einerseits kollabierte die mit der Frühphase des Internetbooms entstandene sogenannte New Economy, andererseits setzte der Aufstieg des Internets aber erst richtig ein.

So konnte man in dieser Krise auch die großen Chancen schon erkennen. Heute ist die *neue Welt* in ihren wichtigen Merkmalen und Mustern bereits zu sehen. Die neuen Herausforderungen zu meistern und die enormen Chancen zu nutzen, ist möglich. Die Komplexität und auch Geschwindigkeit des Wandels erfordern höchste Effektivität und Professionalität ihres

Die neue Welt fordert von Führungskräften höchste Effektivität und das Meistern von Komplexität.

Managements. Wirksames Umsetzen von Lösungen ist erfolgsentscheidend. *Führen Leisten Leben* habe ich für das Meistern dieses tiefgreifenden Wandels geschrieben.

Von der alten Welt zur neuen Welt

Wirtschaft und Gesellschaft so gut wie aller Länder gehen durch eine der fundamentalsten Umwandlungen der Geschichte. Was »da draußen« vor sich geht, ist weit mehr als eine Finanzkrise oder Bankenkrise, eine Wirtschaftskrise oder Eurokrise. Es ist dies alles zugleich – und noch viel mehr und etwas anderes – etwas grundlegend Neues.

Wir sind Zeitzeugen einer umwälzenden Transformation der alten Welt, wie wir sie kannten, in eine neue Welt des noch Unbekannten. Es ist die Entstehung einer grundlegend neuen Ordnung und eines neuen gesellschaftlichen Funktionierens – und eine *gesellschaftliche*^R Evolution einer neuen Art. In wenigen Jahren wird fast alles neu und anders sein: *was* wir tun, *wie* wir es tun und *warum* wir es tun – wie wir produzieren, transportieren, finanzieren und konsumieren, wie wir pflegen und heilen, erziehen, lernen, forschen und innovieren, wie wir informieren,

kommunizieren und kooperieren, wie wir arbeiten und leben. Und als Folge ändert sich auch: *wer wir sind ...*

Unsere sozialen Funktionsmechanismen und Strukturen verändern sich grundlegend, global und irreversibel. Millionen von Organisationen aller Arten und Größen müssen umgebaut werden und sich anpassen. Quer durch die Generationen werden die Menschen herausgefordert sein, umzudenken und umzulernen.

Dieser Jahrhundertprozess der grundlegenden Umwandlung verändert die Regierungsformen, die Praxis der demokratischen Prozesse, die Formen der Meinungs- und Willensbildung, der Kommunikation, Partizipation und Koordination sowie die Methoden der Konflikt- und Problemlösung. Der Umwandlungsprozess transformiert die Wirtschaft und auch die meisten ihrer Organisationen bis in ihre Kapillaren und verändert auch die Menschen selbst, ihr Denken und Fühlen, ihre Zwecke, Ziele und Werte sowie ihren Lebenssinn.

Die Geburtswehen einer neuen Welt

Mit ökonomischem Denken allein kann diese Transformation nicht verstanden werden, weil sie eben weit mehr ist als ein finanzielles oder wirtschaftliches Phänomen. Einige der wichtigsten Kräfte des Wandels sind die Bevölkerungsentwicklung, die ökologischen Fragen, und das enorme Fortschrittpotenzial der heutigen Wissenschaften und ihrer technologischen Anwendung. Hinzu tritt die Ökonomie mit der speziellen und noch nicht verstandenen Gefahr einer großen *wirtschaftlichen Deflation* und *Depression* als Folge der jahrzehntelangen Schuldenexzesse im Finanzsystem. In makaberer Weise wurden diese von der Mainstreamökonomie 15 Jahre lang als ultimative Schaffung von Wohlstand missverstanden. In Wahrheit wurde durch diese Ökonomie das Programm für die größte Wohlstandsvernichtung der Geschichte geschaffen.

In dieser Transformation des 21. Jahrhunderts liegt die für die meisten gar nicht vorstellbare Gefahr einer tiefen wirtschaftlichen Depression, deren Ansätze rund um die Welt bereits sichtbar sind, auch in den USA und in Südeuropa, sowie einer partiellen sozialen Katastrophe mit dem Zerfall bürgerlicher Ordnung. Ebenso liegt aber in dieser Transformation die Chance für ein neues Wirtschaftswunder und für blühende

Gesellschaften mit einer neuen, stabil funktionierenden Grundordnung. Am besten kann man diesen globalen mehrdimensionalen Transformationsprozess in seiner Gesamtheit verstehen als die »Geburtswehen« der neuen Welt. Abbildung 1 ist das universelle Muster für die Große Transformation.

Das Gesetz des fundamentalen Wandels

In der Geschichte sind solche Umwandlungsprozesse zwar regelmäßig, aber in großen zeitlichen Abständen vorgekommen. Weil sie viel länger dauern als die Perioden, in denen Regierende an der Macht oder Manager in der Verantwortung sind, werden sie in ihrer Gänze oft nicht wahrgenommen.

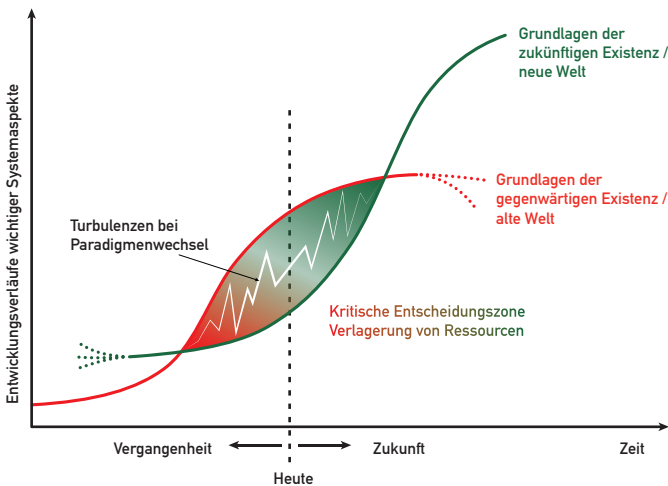


Abbildung 1: Die Große Transformation²¹ – tiefgreifender Wandel durch Erneuerung

In solchen Prozessen wird das Bestehende durch etwas Neues verdrängt und ersetzt. In der Fachsprache heißt das *Substitution*. Ein historisches Beispiel dafür ist der Übergang von der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft vor 200 Jahren.

Auch in kleineren Dimensionen gibt es Substitutionsprozesse, zum Beispiel die Ablösung des Pferdefuhrwerks durch das Automobil zwischen rund 1890 und 1930 oder in jüngerer Zeit die Verdrängung des

Festnetztelefons durch die mobile Smartphone-Technologie und der Ersatz der Analogfotografie durch die Digitaltechnik. Solche Prozesse haben blühende, marktdominante Wirtschaftsimperien innerhalb kurzer Zeit irreversibel zu Fall gebracht, aber auch neue, noch weit größere entstehen lassen.

Gleichzeitig haben diese Substitutionsprozesse auch die Gesellschaft fundamental verändert. Es sind Beispiele für das Wirken der unerbittlichen Logik einer Wirtschaft, in der es innovative Unternehmer gab, die Joseph Schumpeter als bisher einziger Ökonom als wesentliche wirtschaftliche Triebkräfte in seine Theorien aufnahm. Die Verdrängungsprozesse von Alt und Neu nannte er »Schöpferische Zerstörung«. Heute haben wir, was Schumpeter noch nicht vorhersah, systematisches Innovieren als eines der obersten Ziele des modernen Managements, das in den ökonomischen Theorien aber weiterhin kaum existiert.

Hier war es wieder Peter F. Drucker, dem es gelang, die Brücke zu schlagen. Er löste Schumpeters Theorie von jeglichem – vielleicht auch falsch zu verstehendem – Elitedünkel.⁷ Es gibt ein strategisches Grundmuster erfolgreicher Unternehmen: *Sei dem Wandel stets voraus!* Sie selbst führen den Wandel aktiv herbei, statt wie viele andere zu warten, bis er passiert. Sie nutzen die Kräfte dieses unerbittlichen Gesetzes der Wirtschaft – aber nicht nur der Wirtschaft – für den Aufbruch in eine neue Leistungsdimension, statt sich dagegenzustemmen. Damit behalten sie die Initiative in der eigenen Hand und bestimmen selbst die Spielregeln. Der Wandel ist dann kein Müssen, sondern ein Wollen. Das Unternehmen bestimmt selbst und lässt sich nicht treiben.

Bei den genannten Prozessen zeigen sich Parallelen zur Evolution, die man in der Natur beobachten kann, zum Beispiel bei der Verwandlung einer Raupe in einen Schmetterling. Dabei kann man die Umdrehung der Kausalität sehen und verstehen: Nicht *weil* die Raupe untergeht, entsteht ein Schmetterling. Sondern umgekehrt: Weil der Schmetterling *ins Leben will*, muss die Raupe untergehen. *Die neue Welt ist in der alten Welt schon angelegt.* Die Kausalität wirkt vom Ziel her, nicht von der Ursache.

Mit den Methoden der Bionik, einer noch jungen Wissenschaft, können die Strategien der Evolution heute auch für die Gestaltung von Management und Organisationen sowie für die Architektur sozialer und politischer Institutionen genutzt werden – wie es in der Technik für Werkstoffe und Konstruktionsprinzipien bereits üblich ist. In Or-

ganisationen erzielt man bereits Erfolge mit der Anwendung von Funktionsprinzipien des Zentralnervensystems für die Systemregulierung, und Erkenntnisse der Gehirnforschung revolutionieren die Effizienz des Kommunizierens in Großgruppen, die Dutzende bis Hunderte von Personen umfassen.

Komplexität meistern

Das herausragendste Merkmal des globalen Transformationsprozesses ist die explosive Zunahme von Komplexität. Die immer mehr Lebensbereiche erfassende Komplexifizierung ist eine Folge der weltweit immer dichter vernetzten Systeme sowie der Dynamik des technologisch und sozial getriebenen Wandels.

Die explosive Zunahme von Komplexität ist das herausragende Merkmal des globalen Transformationsprozesses.

Das erfolgreiche Umgehen damit erfordert richtiges Management im Denken und im Handeln, mit der zuverlässigen Fähigkeit, die überall hervorquellende Komplexität nicht nur zu meistern, sondern insbesondere auch zu nutzen.

Denn Komplexität ist auch die Quelle von organisationaler Intelligenz. Richtiges Management ist nötig, um die globalen Vernetzungen zu verstehen und den sich selbst beschleunigenden Wandel zu steuern. Millionen von Führungskräften werden in ihrem Beruf des Führens neu gefordert sein, Altes vergessen und Neues erlernen zu müssen. Die meisten Steuerungs- und Lenkungssysteme müssen tief greifend reformiert und revolutioniert werden.

Dadurch werden die Form und das innere Funktionieren der meisten heutigen gesellschaftlichen Organisationen radikal infrage gestellt. Dies gilt für Firmen, Banken und Behörden, für Krankenhäuser, Schulen und Medien, für Parteien, Verbände, Gerichte, und das gilt vor allem für ihre Vernetzung und ihr gegenseitiges Zusammenwirken. Immer häufiger können sie ihre Zwecke kaum noch erfüllen und verschlingen gerade deshalb weiterhin Unsummen von Geld.

Was ist Komplexität? *Komplexität ist Vielfalt.* Als reale Eigenschaft der Natur hat Komplexität ihre eigenen Gesetze und ihre eigene Dynamik. Um diese verstehen und für innovative Lösungen nutzen zu können, muss man sich zumindest drei neue Wissensgebiete erschließen, die ich zusammen als »Komplexitätswissenschaften« bezeichne. Es

sind dies die *Systemik* als Wissenschaft von den kohärenten Ganzheiten und dem, was sie zusammenhält; sodann die *Kybernetik* als die Wissenschaft vom Funktionieren und Steuern; außerdem die erwähnte *Bionik* als die Wissenschaft von der Nutzung evolutionärer Lösungen der Natur für das Funktionieren von Organisationen.

Komplexität hat zwei Gesichter: Sie ist Gefahr und Chance zugleich. Einerseits ist sie, wenn man sie nicht versteht, der Grund für die zunehmende Überforderung und schließlich für den Stress-Kollaps von Systemen; andererseits ist Komplexität, wenn man sie zu nutzen versteht, aber auch der Rohstoff für Information, Intelligenz und Kreativität. Für die Herausforderungen der Komplexität sind die meisten heutigen Organisationen aber nur schlecht gerüstet – wie etwa am Beispiel der Banken besonders gut zu sehen ist. Überraschend ist das nicht, denn ihre Strukturen und Funktionsweisen stammen aus der vergleichsweise einfachen Welt des vorigen Jahrhunderts. Wegen ihrer Blindheit für den Prozess der Komplexifizierung haben viele Organisationen es versäumt, vorausschauend die Regulierungs- und Managementsysteme für die heutigen Bedingungen zu erfinden.

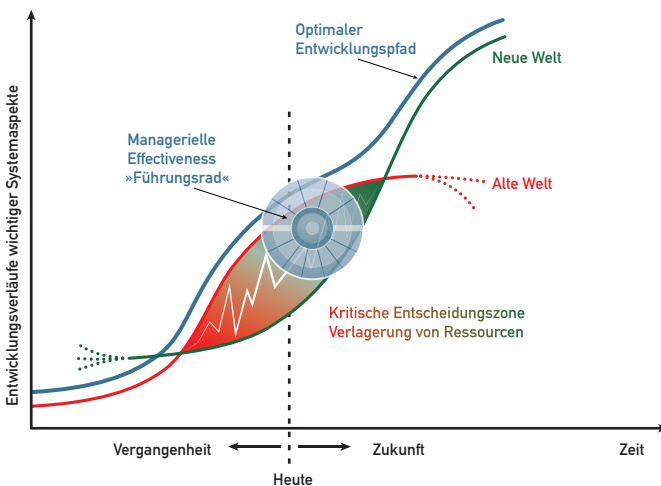


Abbildung 2: Die Große Transformation²¹ – der optimale Entwicklungsverlauf

Für das Meistern von Komplexität habe ich *Führen Leisten Leben* konzipiert (siehe dazu Abb. 2): Als Wegweiser durch den fundamentalen Wandel der Großen Transformation, für das Nutzen der immensen

Chancen, die in der neuen Welt angelegt sind, und für die notwendige »managerielle Effectiveness«.

Wie wirksame Managementsysteme gebaut sind

Für die Konstruktion meiner Managementsysteme verwende ich logische und inhaltliche Gestaltungsprinzipien. Sie sind besonders wichtig für das Modell, das diesem Buch zugrunde liegt, das *Standardmodell der Wirksamkeit* – das sogenannte Führungsrads. Es ist – wie bereits erwähnt – der Wegweiser durch dieses Buch.

Beruf und Professionalität

Ich verstehe Management als einen *Beruf*, der im Prinzip dieselben Anforderungen erfüllen muss wie jeder andere Beruf. Damit rückt die Professionalität ins Zentrum und das, was für den Beruf lernbar ist.

Definierendes Auswahlkriterium

Das Auswahlkriterium für die Elemente, die Management zum Beruf machen, und für dessen Wirksamkeit lautet: Was brauchen *alle* Menschen, *immer* und *überall*, um effektiv zu sein und führen zu können? Nur diese Elemente sind im Modell enthalten.

MiniMax-Prinzip

Ich wähle die *kleinstmögliche* Zahl von *Elementen*, mit denen die *größtmögliche* Zahl von *Anwendungen* durch Kombination generiert werden kann. So entsteht Lern-Ökonomie, und die Lernwege verkürzen sich. Man muss daher Management nur einmal lernen und kann es dann *immer* und *überall* anwenden. Für die Anwendung können die Elemente situationsgerecht konfiguriert werden. Das Modell und seine Anwendung sind evolutionsfähig.

Unterscheidung zwischen Sach- und Managementaufgaben

Sachaufgaben muss man von Managementaufgaben streng unterscheiden. Die Sachaufgaben ergeben sich aus dem *Sachzweck* einer Organisation, zum Beispiel Personalauswahl, Marketing, Forschung. Managementaufgaben ergeben sich aus den *Gestaltungs- und Lenkungsaufgaben*

für die Organisation. Mit ihnen werden die Sachaufgaben gemanagt. Mit der Unterscheidung von Sach- und Managementaufgaben definiere ich auch die Organisationskultur neu. Mehr zur Kultur der Effektivität und des Funktionierens folgt später.

Wirksamkeit resultiert aus Systemkybernetik

Das 21. Jahrhundert braucht für das Meistern seiner immensen Komplexität und Vernetzung andere Denkweisen und Methoden als bisher. Die Grundlagen dafür sind die Komplexitätswissenschaften, insbesondere die Kybernetik. Sie ist die Wissenschaft, und richtiges Management ist die Praxis des zuverlässigen Funktionierens *hochkomplexer* Systeme durch wirksame, richtige und gute Steuerung, Regulierung, Lenkung und Entwicklung.

Das Grundprinzip für richtiges und gutes, also kybernetisches Management heißt: *Organisiere ein komplexes System so, dass es sich weitgehend selbst organisieren, selbst regulieren, sich selbst erneuern und evolvieren kann.* Mit dem Führungsrad kann Selbstorganisation in allen Organisationen implementiert werden.

Was richtiges Management leistet

Lebenstüchtigkeit

Richtiges Management geht alle an. Es ist das Know-how für die persönliche Lebenstüchtigkeit. Jeder braucht es, der *Chefist*, und jeder, der einen *Chef hat*. Managementwissen und -können sind heute die Voraussetzung dafür, *beschäftigungsfähig* zu sein. Die Grundlage dafür ist wirksames *Selbstmanagement*. Darauf stützt sich das Management von Chefinnen und Chefs, von Kolleginnen und Kollegen und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die grundlegenden Managementfähigkeiten sind für die Menschen des 21. Jahrhunderts ebenso bedeutend wie Lesen und Schreiben für die Menschen seit dem 18. Jahrhundert.

Denkwerkzeug und Handwerkzeug

Richtiges Management erfordert sowohl richtiges Denken als auch effektives Handeln. Management als Beruf erfordert *Professionalität* und *Erfahrung* in deren Anwendung. Der Kopfarbeiter neigt zum Ausblen-

den des Handelns, des Tuns. Wissen für sich genommen hat aber wenig Bedeutung, wenn es nicht genutzt wird, um Resultate zu produzieren. Management ist die Steuerung der *Transformation von Wissen in Ergebnisse und Nutzen*. Obwohl auch *Handeln* ein Verhalten ist, halte ich für Management jene ganz *bestimmte* Art des Handelns für wichtig, nämlich jene, die zu Wirksamkeit und zu Ergebnissen führt.

Lernbarkeit

Richtiges Management kann man verstehen und richtig anwenden lernen. Ich werde regelmäßig gefragt, ob man Management *lernen* könne. Die richtige Frage ist: *Was* an Management kann erlernt werden? Nicht *jeder kann alles* gleich gut erlernen. Sicher ist, dass man *viel mehr erlernen* kann, als die meisten glauben. Manche Menschen bringen bessere Voraussetzungen mit als andere. Manche bemühen sich mehr als andere und arbeiten härter an sich, um ein besserer Manager zu werden. Es gibt auch Menschen, die nicht für den Beruf des Managers geeignet sind, aber ich halte ihre Zahl für gering.

Orientierung im Ungewissen

Richtiges Management gibt Orientierung im Ungewissen. Wer es beherrscht, hat einen Vergleichsmaßstab und wird unabhängig von Moden. Nur so kann man Missverständnisse und Irrlehren zuverlässig als solche erkennen und entlarven. Diese Sicherheit spart zeit- und kraftraubende Umwege.

Universell gültig und überall gleich

Richtiges und gutes Management ist universell gültig und unabhängig von Kulturen. Deswegen sind kulturelle Unterschiede aber nicht weniger wichtig, eher im Gegenteil, aber sie sind es aus anderen Gründen. Ihr Einfluss auf Management und das Funktionieren von Organisationen ist geringer, als man allgemein glaubt. Alle *gut funktionierenden* Organisationen werden weltweit auf sehr ähnliche, ja *dieselbe* Weise gemanagt. Hingegen tritt falsches Management in zahllosen Varianten auf, wie sich in den vielen empirischen Untersuchungen zeigt, die mit *Mintzbergs* Buch *The Nature of Managerial Work*⁸ begonnen haben. Dies trifft auf vieles zu. Zum Beispiel kann man auf unzählige Weisen *falsch* Golf spielen, *falsch* Englisch sprechen oder *falsch* Autofahren. *Richtig* machen kann man das alles hingegen nur auf *eine* Weise.

Empirisch normativ

Richtiges und gutes Management hat mit Dogmatismus nichts zu tun. Vielmehr steht hinter dem Anspruch »richtig und gut« eine Philosophie des Normativen Empirismus, die ich folgendermaßen sehe: Etwas, das funktioniert, kann deswegen normativ vorgegeben werden, weil man sich auf die Tatsache stützt, dass es *wirklich* funktioniert.⁹

Kompatibilität in der ganzen Organisation

Richtiges Management verstehe ich als das »Operating System« einer Organisation. Grundvoraussetzung für das Funktionieren von Organisationen ist die *Kompatibilität* ihres Managements durch die gesamte Organisation. Diese wird sichergestellt durch die einheitlichen Begriffe und die Logik des Modells wirksamen Managements. Dadurch entsteht eine gemeinsame und konsensierte Sprache. Nur so gibt es Verständigung, und gemeinsames Verstehen. Nur so kann Kommunikation funktionieren, und nur so können auch Konflikte minimiert werden. Allein dies macht mehr als die Hälfte aller Kommunikations- und Konflikttrainings unnötig.

Anwenden in unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden

Die Anwendung von richtigem und gutem Management ist unbegrenzt möglich für alle Organisationstypen, für alle Sachaufgaben, für Bekanntes und für Neues, für Operationen und Innovationen, für Organisationen und für Personen. Das Modell und seine Elemente bleiben gleich. Hingegen kann die Anwendung des Modells aber jeweils verschieden schwierig sein und daher auch mehr Erfahrung und bessere Beherrschung – manchmal sogar Virtuosität – erfordern.

Kultur des richtigen Funktionierens

Richtiges und gutes Management etabliert eine Organisationskultur des zuverlässigen *Funktionierens*. Eine *wirksame* Organisation muss eine Kultur der *Leistung* haben, eine Kultur der *professionellen Effektivität*, eine Kultur des *Vertrauens*, eine Kultur von *Wandel und Innovation*, eine Kultur der *Verantwortung* und eine Kultur, in der den Menschen die *Möglichkeit* gegeben ist, *Sinn* in ihrem Leben zu finden.¹⁰

Dies sind die invarianten Werte der Kultur auf der Führungsebene. Für die Ebene der Sachaufgaben gelten hingegen andere Kulturwerte. Dort geht es zum Beispiel um die Business Mission und um die Werte für de-

ren Verwirklichung, zum Beispiel Qualität, Kosten- und Preisführerschaft und anderes mehr.

It works!

Mit Recht wird viel über Kreativität, soziale Kompetenz und Talent gesprochen – es zählen aber nur die umgesetzte Kreativität, die angewandte Sozialkompetenz und das genutzte Talent. Dafür braucht es aber wirksames Management.

Man sucht viel zu oft die Lösungen in der falschen Richtung. Wenn etwas mangels Effektivität nicht klappt, dann verlangt man noch mehr Leadership, noch mehr Sozialkompetenz, noch mehr Talent – statt mehr Effektivität. Wirksamkeit ist in den meisten Organisationen das schwächste Glied. Management – das Richtige richtig denken und es richtig tun, ist wirksames Umsetzen.

TEIL I

PROFESSIONALITÄT

1 DIE IDEALE FÜHRUNGSKRAFT – EINE FALSCH GESTELLTE FRAGE
Seite 35

2 IRRLEHREN, IRRTÜMER UND MISSVERSTÄNDNISSE
Seite 44

3 MANAGEMENT ALS BERUF
Seite 55

DIE IDEALE FÜHRUNGSKRAFT – EINE FALSCH GESTELLTE FRAGE

Eine der häufigsten Fragen lautet: *Was für Eigenschaften müssen Führungskräfte haben? Was ist eine ideale Führungskraft?*

Praktisch in jeder Diskussion über Management kommt dieses Thema auf. Die Grundlage dafür ist eine bewusste oder unbewusste Vorstellung: das Bild der *idealen* Führungskraft. Sobald das Wort »Management« fällt, denken die meisten Menschen reflexartig in Richtung der Frage: *Wie ist der ideale Manager?* Das ist auch die Frage, die die Managementliteratur dominiert und fast die ganze Ausbildung von Führungskräften beherrscht. Das ändert nichts daran, dass es die *falsche* Frage ist.

Das Universalgenie als Stolperstein

Nach mehr als 40 Jahren empirischer Forschung kann diese Frage problemlos beantwortet werden, und das rückt sie – alles andere ausschließend – ins Zentrum des Interesses. Hier ist alles erforscht worden, was man erforschen kann. Als Ergebnis kennen wir das Profil der idealen Führungskraft sehr genau.

Daher sind in den Personalabteilungen auch mehr oder weniger lange Listen im »Werkzeugkasten«, die man konsultiert, wenn es um Personalangelegenheiten geht, etwa für die Stellenbesetzung, für Anforderungsprofile, für die Leistungsbeurteilung, für das Textieren von Stelleninseraten und ganz besonders für die Ausbildungsprogramme.

In diesen Listen ist aufgeführt, was man gängiger Meinung nach von einer Person erwarten muss, damit sie für eine Führungsposition infrage kommt: ihre Fähigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeitsmerkmale, Charakterzüge, Eigenschaften, Erfahrungen, Qualitäten und Kompetenzen. Das klingt alles so plausibel, dass man kaum auf die Idee kommt, es zu hinterfragen. Schließlich ist es auch durch zahlreiche Forschungsprojekte gesichert. Wie könnte man daran also zweifeln?

Hier ein paar Beispiele: In einer Untersuchung wurden die 600 größten Unternehmen gefragt, welche Managementqualitäten sie verlangen. Das Ergebnis ist eindrucksvoll: *unternehmerisch denkend, teambildend, kommunikativ, visionär, international ausgerichtet, ökologisch orientiert, sozial orientiert, integer, charismatisch, multikulturell und intuitiv entscheidend*. Was könnte man dagegen haben?

Im Bulletin einer global operierenden Schweizer Großbank war eine Abhandlung eines ihrer Spitzenmanager über die »Zwölf I des Idealprofils« zu lesen. Man durfte vom Chef erfahren, dass der Manager von morgen unter anderem *interrogativ-integral* sein müsse und *integrierend-intermediär* sowie *interkommunizierend-instruierend* ... Vielleicht nicht gerade das, was man in der Schule lernt?

In der meistverbreiteten Managerzeitschrift eines deutschsprachigen Landes wurde »Das ABC der neuen Anforderungen« veröffentlicht mit insgesamt 45 »zukunftsichernden Schlüsselqualifikationen«, unterteilt nach »persönlichen Eigenschaften, Managementqualitäten und organisatorischen Faktoren« – ein Kompendium aller wünschenswerten Fähigkeiten. Und damit die Sache ganz praktisch wird, hat man alles in die Form eines Tests gebracht, den man gleich selbst durchführen und auswerten konnte. Dass man unter Begriffen wie *kommunikative Kompetenz, Empathie, Zukunftsorientierung* oder *Systemintegration*, die sich in den Testlisten finden, fast alles und auch das Gegenteil davon verstehen kann, wird großzügig übersehen. Wenn man dann eine Note zwischen 1,0 und 2,5 erzielt, kann man anschließend lesen, man dürfe davon ausgehen, »*dass Sie oder die Testperson den Anforderungen an das neue Profil des Business-Virtuosen genügen*«. Aha ...

Diese Beispiele sind keine Ausnahmen. Sie sind *typisch* und *stellvertretend* für eine Denkweise, die in der Wirtschaft, aber auch in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen Einzug gehalten hat. Solche eigentümlichen Forderungen kommen in den meisten Stellenanzeigen vor, und ein großer Teil der Führungsinstrumente in der Praxis baut auf diesen Dingen auf, zum Beispiel Leistungsbeurteilungssysteme, Potenzialanalysen, Personalauswahlverfahren, Gehaltsfindungssysteme und so weiter.

Auch in meinem Universitätsstudium wurde das so gelehrt, und aus den genannten Gründen habe ich es – beinahe – akzeptiert. Warum nur beinahe? Ich hatte das Glück, bereits *vor* meinem Studium aufgrund meiner damaligen beruflichen Tätigkeit mit Kollegen und Mitarbeitern

zusammenzuarbeiten. Ich hatte auch bereits Erfahrung mit Chefs, mit guten und schlechten. Es waren reale Menschen, im Gegensatz zu akademischen Fiktionen. Ich wusste, wie es in einer Firma zu- und hergeht. Das hat mich davor bewahrt, alles zu glauben, nur weil es an der Universität so vertreten wurde – allzu häufig von Lehrkräften, die selbst kaum oder gar keine Praxis hatten. Weder vordergründige Plausibilität noch der Umstand, dass etwas an Universitäten gelehrt wird, noch die Tatsache, dass etwas gängige Meinung ist, sind Garantien für die Richtigkeit.

Was für eine Vorstellung wird durch diese Anforderungslisten und -kataloge verbreitet? Welcher Grundtypus von Manager kommt hier zum Vorschein? Es ist das Bild des *Universalgenies*. Irgendwie ist die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager – und insbesondere Top-Manager – müssten eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreisträger und einem Fernseh-Showmaster sein. Nun kann man diesen Idealtypus zwar durchaus *beschreiben*, was weiterhin reichlich getan wird, aber wir können ihn in der realen Welt *nicht finden*. Dieser Grundirrtum ist eines der wesentlichsten Hindernisse für eine vernünftige Managementlehre und -praxis

Diese Anmerkungen sind zum Teil auch Kritik an der Wissenschaft. An sich tut sie, was man von ihr verlangt und erwartet: Sie beantwortet die Frage nach den Eigenschaften und Fähigkeiten der *idealen Führungskraft*. Und ihre Antworten sind ja auch richtig und »wissenschaftlich« fundiert, denn in der Tat sähe der *Idealmanager* wohl so aus, wie er sich als Ergebnis der Untersuchungen darbietet. *Nicht die Antworten sind also falsch; sondern die Frage ist es ...*

Aber zur Wissenschaft gehört es auch, falsche Fragen durch richtige zu ersetzen.

TEIL I

Der wirksame Mensch

Mein Vorschlag ist, diese Frage gänzlich *aufzugeben*, denn sie hat keine *praktische* Relevanz. Selbst wenn man akzeptiert – für den Augenblick und um des Argumentes willen –, dass es Universalgenies gibt, so würde ihre Zahl schon aus statistischen Gründen nicht genügen, um die vielen Führungspositionen zu besetzen.

Daher schlage ich eine andere Frage vor. Nicht: Was ist eine *ideale* Führungskraft?, sondern: Was ist eine *wirksame* Führungskraft? Diese Frage ist radikal von der ersten verschieden. Ihr Ausgangspunkt ist nicht das Genie, sondern der *gewöhnliche* Mensch – weil es andere nicht in ausreichender Zahl gibt.

Vor dem Hintergrund dieser anderen Frage lautet das Grundproblem von Management denn auch nicht: *Wie können Genies geniale Leistungen erbringen?* Sondern das Grundproblem in der organisierten

Wie können gewöhnliche Menschen außergewöhnliche Leistungen erbringen?

Gesellschaft ist: *Wie ist es zu schaffen, gewöhnliche Menschen – weil es nie genug Talente gibt – zu befähigen, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen?* Was ich hier allerdings meine, sind nicht die viel zitierten Spitzenleistungen. Niemand – auch nicht der

»topste« Top-Manager – erbringt ständig Spitzenleistungen. Permanent die Forderung danach zu erheben ist unrealistisch, und es ist auch unmenschlich.

Die gewöhnliche Leistung allerdings genügt in der Dynamik der heutigen Komplexitätsgesellschaft auch nicht mehr. Es muss schon mehr sein. Das ist ein *Paradoxon* des heutigen Managements und ist einer der Gründe dafür, dass es überhaupt Management braucht: Verfügbar – zumindest in genügend großer Zahl – haben wir nur *gewöhnliche* Menschen; verlangt wird aber – von Kunden und aufgrund der Konkurrenz – die *außergewöhnliche* Leistung.

Wie sind Menschen, die außergewöhnliche Leistungen erbringen – und dies auch über längere Zeiten und manche sogar ein Leben lang? Anders gefragt: Welche Menschen sind *wirksame* Führungskräfte? Tatsache ist: Wo immer man Menschen mit dieser Frage vor Augen beobachtet, kommt man schnell zum Ergebnis: Sie sind je völlig *verschieden*.

Keine Übereinstimmung in der Persönlichkeit

Vor diesem Hintergrund habe ich bereits vor Jahrzehnten begonnen, mehr über Menschen herauszufinden, die im Laufe ihres Lebens etwas geleistet haben, jene, die man *Performer* nennen kann. Nur am Rande sei vermerkt, dass wir dafür im Deutschen eigentlich kein passendes Wort

haben. Man spricht von Leistungsträgern, wo man eigentlich von *Leistern* sprechen müsste. Was haben diese Menschen also *gemeinsam*?

Wirksame Menschen sind so verschieden, wie Menschen nur sein können. Genau das, wonach immer gesucht wird, nämlich *Gemeinsamkeiten*, gibt es nicht. Was es hingegen gibt, ist die *Individualität* des Menschen, seine einzigartigen Eigenschaften, die ihn von anderen unterscheiden.

Keine zwei Personen sind gleich. Das gilt umso mehr, je höher die Positionen sind, die Menschen innehaben. Man kommt nicht dadurch auf höhere Positionen, und schon gar nicht an die Spitze einer Organisation, dass man eine verwechselbare Kopie anderer Menschen ist, sondern eben dadurch, dass man *anders* ist ...

In meiner langen Praxis habe ich Top-Manager kennengelernt, die hochintelligent waren – brillante Köpfe –, die nicht nur *einen* Universitätsabschluss, sondern deren *zwei* oder auch *drei* hatten – und das hat ihnen möglicherweise geholfen, Karriere zu machen. Andere hatten ein allgemeines intellektuelles Leistungsvermögen, aber sie waren im Beruf genau gleich gut. Manche Führungskräfte entsprechen durchaus dem heute geforderten Idealbild des Kommunikators, sind extrovertiert und können leicht Kontakte herstellen, und das hat ihnen vermutlich vieles im Leben leichter gemacht. Sehr viel mehr Manager hingegen sind eher introvertierte Menschen, manche sind im Grunde ihres Wesens sogar schüchterne Leute, aber sie sind genau gleich gut. Manche haben die praktisch durchgängig geforderte Ausstrahlung; sie sind das, was man eine Persönlichkeit zu nennen pflegt; ihre Präsenz ist physisch spürbar, sobald sie in einen Raum treten – das mag für ihren Erfolg wichtig gewesen sein. Andere wiederum haben davon gar nichts, sind eher unscheinbare Menschen, die außerhalb ihrer organisatorischen Umgebung niemandem auffallen – aber ihre Leistungen stehen denen anderer nicht nach.

Nicht das Sein zählt, sondern das Tun

Diese Beispiele könnte ich lange fortsetzen. Das Fazit ist: *Wirksame Menschen haben keine anderen Gemeinsamkeiten – außer dass sie wirksam sind.* Und das »Geheimnis« ihrer Wirksamkeit liegt nicht in der

Antwort auf die Frage: *Wie sollen Menschen sein, um für eine Führungsposition infrage zu kommen?* Es liegt nicht in der Persönlichkeit, nicht im Charakter, nicht in der Bildung und nicht in der sozialen Herkunft, so wichtig diese Faktoren im Einzelfall auch sein mögen. Der Schlüssel zu ihrer Effektivität liegt auch nicht in ihren Tugenden, wie so oft vermutet wird. So wünschenswert diese sind, und so wenig ich abraten möchte, als Mensch tugendhaft zu sein, so wenig werde ich mich im Zusammenhang mit meiner Managementlehre auf Tugenden stützen. Es ist nicht das Entscheidende für die Effektivität einer Führungskraft.

Der Schlüssel zur Wirksamkeit liegt nicht im *Sein*, sondern im *Tun* – in der *Art des Handelns*. Nicht *wer* jemand ist, ist entscheidend, sondern *wie* jemand handelt. Als Menschen sind wirksame Führungskräfte völlig verschieden. Sie entsprechen keinen Anforderungsprofilen und keinen akademischen Idealtypen. Durch ihr *Handeln* hingegen zieht sich ein roter Faden, ein *Muster*.

Die eigentümliche Fixierung auf die Frage, wie jemand sein soll, kommt nur im Management vor. Bei Chirurgen fragt man nicht, wie sie sind, sondern ob sie operieren können. Orchestermusiker werden danach beurteilt, ob sie ihr Instrument beherrschen. Hochspringer müssen hoch und Weitspringer weit springen können; mehr wird nicht verlangt.

Die analoge Frage ist auch bei Managern durch nichts gerechtfertigt. Bestimmte Wesenszüge können allerdings ein Grund dafür sein, dass eine Person für eine *bestimmte* Stellung *nicht* infrage kommt. Das ergibt sich aus der Individualität sowohl der Person als auch der Position, nicht aber aus generalisierten Idealvorstellungen.

Eine wirksame Arbeitsweise folgt bestimmten Regeln, Prinzipien und Grundsätzen.

Die Gemeinsamkeiten, die man bei wirksamen Menschen finden kann, liegen in ihrer Arbeitsweise: Sie befolgen bestimmte *Regeln, Prinzipien oder Grundsätze*, von denen sie sich – was immer sie tun und wo immer sie es tun – bewusst oder unbewusst leiten lassen. Sie erfüllen bestimmte *Aufgaben* mit besonderer Sorgfalt, und in ihrer Arbeitsweise folgen sie Prinzipien handwerklicher *Professionalität* und wenden bestimmte *Werkzeuge* an. Es sind dieselben Elemente wie in jedem Beruf.

Das ist etwas ganz anderes, als sich in den gängigen zuvor genannten Anforderungslisten findet. Im Grunde sind diese Listen *inhuman*, denn man darf von Menschen keine Dinge verlangen, die sie nicht *leis-*

ten können. Es ist eine Sache, Forderungen zu stellen, und eine ganz andere, wenigstens ansatzweise auch den Beweis zu erbringen, dass sie erfüllbar sind. Würde man dieses Kriterium anwenden, gäbe es mehr als 80 Prozent der Managementliteratur nicht.

Irreführende Befragungen

Auffallend ist, dass die wenigsten der wirksamen Menschen die Art, wie sie handeln, *beschreiben* können. Viele sind sich ihrer gar nicht bewusst. Sie haben sie *erstens* nicht explizit erlernt, und *zweitens* sind sie meistens hauptsächlich mit dem Inhalt ihrer Arbeit befasst, sodass sie auf die Arbeitsweise nicht besonders achten. Vieles, was sie richtigerweise und vielleicht sogar mit Perfektion tun, können sie sprachlich nicht artikulieren.

Am schwersten tun sie sich mit jenem Element, das ich als *Grundsätze* bezeichne, also mit den Regeln, die ihr Handeln steuern. Das ist nichts Außergewöhnliches. Die wenigsten Menschen, die etwas können, können eben das auch gut genug beschreiben. Etwas zu können und etwas zu beschreiben sind zwei grundverschiedene Dinge. Nicht nur im Management ist das so, sondern man findet das auf vielen Gebieten – in der Kunst zum Beispiel, aber auch im Sport. So habe ich noch nie von einer großen Violinsolistin gehört, dass sie auch hätte beschreiben können, wie sie Geige spielt. Sie kann es vormachen und zeigen, aber kaum beschreiben.

Deshalb habe ich früh aufgehört, Führungskräfte nach den Praktiken für ihre Wirksamkeit zu *befragen*. Interviews, aber auch andere Formen der Befragung sind dafür zu unergiebig. Häufig bekomme ich Antworten, von denen sie glauben, dass ich sie so hören will. Manche beauftragen ein paar Wochen vor einem Gesprächstermin ihre Assistenten, in der Literatur nachzusehen, was zurzeit *en vogue* ist. Das ist selten das, worauf es ankommt.

Umso bemerkenswerter ist es daher, dass die empirische Forschung auf diesem Gebiet durchgängig von Befragungsmethoden dominiert ist. Ich halte sie in diesem Kontext für ein weitgehend untaugliches Instrument. Praktisch ausschließlich auf Befragung stützt sich die Beschreibung von Führungskräften in den Medien, die nur zu gern alles,

was als »Studie« ausgegeben wird, publizieren, auch wenn es kaum an die methodischen Standards von Forschung herankommt. Es hat aber – weil eben in den Medien stehend – umso mehr Verbreitungswirkung für das Bild von Management und Managern, oder genauer für eine Karikatur dessen.

Die mit Abstand beste Methode ist die *Beobachtung*. Sie ist naturgemäß aber auch die schwierigste, anspruchsvollste und zeitintensivste. Man kommt auch nur unter bestimmten Umständen mit den richtigen Personen in den entscheidenden Situationen zusammen, die für die Beobachtung ihres Handelns, ihrer Wirksamkeit relevant sind.

Denn: Nicht was die Leute *sagen*, ist wesentlich, sondern das, was sie *tun* und *wie* sie es tun. Das kann man eben nur feststellen, wenn man sie in realen Situationen so beobachtet, dass sie nicht darauf achten. Aufgrund meiner praktischen Tätigkeit hatte ich häufig solche Gelegenheiten, schuf sie sogar bewusst, und so kristallisierte sich ein stabiles Grundmuster wirksamer Handlung heraus – ein Grundmuster, das im Übrigen auch kulturell weitgehend gleich ist.

Ausschlaggebend für mich war sehr früh in meiner Consultingtätigkeit das außergewöhnliche Glück, von einem Vorstandsvorsitzenden eines Großkonzerns einen besonderen Auftrag zu bekommen: Er lud mich ein, ihn eine ganze Woche lang zu begleiten und überall mit dabei zu sein und ihm dann am Wochenende Feedback zu geben. Das war eine fantastische Gelegenheit, die sich später in vielerlei Variationen bei anderen Führungskräften wiederholte – das war für meine Befassung mit Management etwas ganz anderes als vom Institutsbüro aus Fragebogen zu versenden.

Zusätzlich war für mich von großem Wert auch das intensive Studium von Biografien, darunter die Lebensläufe bedeutender Unternehmer und Unternehmersdynastien wie Andrew Carnegie, die Dupont-Familie, John Pierpont Morgan, die deutschen Stahldynastien, die Pioniere des Automobils, Henry Ford und Alfred P. Sloan, Carl Benz, Gottfried Daimler und Ferdinand Porsche. Auch Menschen der Nachkriegszeit, die unter schwierigen Bedingungen die deutschen Unternehmen erfolgreich wieder aufbauten, wie Hans Merkle von Bosch, Berthold Beiz von Krupp und Hermann Josef Abs von der Deutschen Bank. Einigen von ihnen konnte ich persönlich begegnen.

Lehrreich waren für mich auch die Biografie von Papst Julius II, sodann von Politikern und Militärs, darunter einige der Founding Fathers

der amerikanischen Verfassung wie Benjamin Franklin, Generälen des amerikanischen Bürgerkriegs und jenen des Zweiten Weltkriegs. Besonders genau studierte ich George C. Marshall, den Stabschef der U.S.-Armee von 1939 bis 1945, der danach Verteidigungs- und Außenminister war. Er hatte drei der schwierigsten Aufgaben des 20. Jahrhunderts und alle beispielgebend gemeistert. Auch die Biografien der deutschen Kommandierenden und ganz besonders jene von Winston Churchill habe ich mit großem Interesse studiert.

Große Teile der Managementliteratur sind *wertlos*; von Ausnahmen abgesehen, lohnt es sich nicht mehr als zu screenen. Biografien haben, das liegt auf der Hand, ihre eigene Problematik. *Erstens* ist ihre Lektüre enorm zeitraubend. Kaum eine Biografie ist unter 500 Seiten zu haben. *Zweitens* ist die Arbeitsweise der Menschen meistens nur ein Nebenthema für die Biografen. Aber man kann gerade daran die guten Biografen erkennen, dass sie auch diesem Aspekt Beachtung schenken. Und *drittens* muss man immer mit Augenmaß die etwas überhöhenden und idealisierenden Darstellungen relativieren. Aber ich wollte wissen, wie diese Menschen das gemacht haben ...

Kurz, man muss Menschen studieren, besser noch mit ihnen arbeiten und sie erleben – und nicht nur befragen –, wenn man etwas über ihr Tun erfahren will, ganz besonders, wenn man herausbekommen will, *warum* sie wirksam sind und *was* sie wirksam machte.

Wenn es für Effektivität und Professionalität von Menschen nicht auf das ankommt, was sie sind, sondern darauf, wie sie handeln, dann ist mit Bezug auf das Anliegen dieses Buchs großer Optimismus gerechtfertigt: Man kann zwar nicht lernen, so zu *sein* wie ein anderer Mensch; aber bis zu einem gewissen Grad kann man lernen, so zu *handeln*. Die Gemeinsamkeiten des Handelns wirksamer Menschen können weitergegeben werden, ihr Wesen, ihre Eigenschaften und ihre Persönlichkeit nicht.

IRRLEHREN, IRRTÜMER UND MISSVERSTÄNDNISSE

Nicht nur die Frage nach dem idealen Manager ist ein Stolperstein, der den Blick für vernünftiges Management verstellt. Es gibt Missverständnisse und ausgesprochene Irrlehren, die unübersehbar zu Verwirrung und Fehlentwicklungen beitragen, besonders dazu, dass sich regelmäßig Modewellen und Scharlatanerien breitmachen können.

Hierfür greife ich *zwei* Denkweisen heraus, gewissermaßen als Pole eines Kontinuums, die ich besonders illustrativ für fehlgeleitete und schädliche Managementauffassungen halte. Ihre wichtigsten Elemente finden sich in zahlreichen Varianten und Schattierungen des gesamten heutigen Spektrums von Managementlehre und Managementpraxis. Die erste Strömung kann man in ihrer allgemeinsten Form am besten als *Pursuit of Happiness*-Approach bezeichnen; die zweite ist die Vorstellung von der *Großen Führerpersönlichkeit*.

Der »Pursuit of Happiness«-Approach

In seiner *extremsten* Ausprägung unterstellt dieser Ansatz, dass der *Hauptzweck* von Organisationen, besonders der Wirtschaftsunternehmen, darin bestehe, die für sie arbeitenden Menschen *zufrieden* zu machen und wenn möglich sogar glücklich. In seinen schwächeren, maßvolleren Spielarten hat der »Pursuit of Happiness«-Approach aber die *meisten* Managementbereiche infiltriert und prägt sie wesentlich.

Diese Denkweise hat viele Wurzeln. Ihre stärkste liegt in der Meinung, der Staat oder die Gesellschaft seien für das Wohlergehen der Menschen verantwortlich, eine der dominierenden Ideen des 20. Jahrhunderts – und auch ein Jahrhundertirrtum. Dieser Ansatz verbindet sich an vielen Stellen mit den »Wohlfühl«-, »Befindlichkeits«-, »Betroffenheits«- und »Selbstverwirklichungs«-Strömungen in ihrer ganzen, offensichtlich unerschöpflichen und unerfindlichen Ausformungsvielfalt, sei es Esoterik, New Age oder Schamanentum.