

Autorisiert
von Buchautor
Fredmund
Malik

Fredmund Malik

Führen – Leisten – Leben



Führen – Leisten – Leben

Wirksames Management
für eine neue Zeit
von Fredmund Malik*)
DVA.

München 2000

399 Seiten

€ 25,- (D)/sfr 46,-

Deutsche Originalausgabe

*) Professor Dr. Fredmund Malik ist Verwaltungsratspräsident des Management Zentrum St. Gallen und Top-Management-Consultant vieler europäischer Unternehmen. Er lehrt an der Universität St. Gallen sowie an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Management handelt von Menschen in Organisationen und umgekehrt von Organisationen mit Menschen. Dieser Zusammenhang lässt sich nicht auflösen, es sei denn um den Preis der Bedeutungslosigkeit für die Praxis. So gesehen sei «Total Quality Management zwar wichtig, aber Total Management Quality zehnmal so wichtig», betont Malik. Total Management Quality bedeutet richtiges und gutes Management; Richtiges und gutes Management ist wirksam! Der Weg zur Wirksamkeit führt über die Grundsätze (die Regeln), Aufgaben (das «Was») und Werkzeuge (das Rüstzeug) der Führungskräfte.

Beruf und nicht Berufung

Es geht nicht darum, wie ein Genie durch besondere Leistungen hervorsteht, sondern wie ganz gewöhnliche Menschen Außergewöhnliches leisten, indem sie richtiges und gutes Management lernen. Es gibt Menschen, die für Management besonders talentiert sind – vielleicht sogar Berufene. Es nützt aber wenig, sich an ihnen zu orientieren und sie als Vorbilder zu sehen. Man kann von ihnen nichts lernen; man kann sie nur bewundern. Wir müssen ganz gewöhnliche Menschen nehmen, denn wir haben keine anderen – schon rein statistisch gesehen! Management muss als Beruf gesehen werden, nicht als Berufung. Die Konsequenz daraus ist, dass nicht die Auswahl von Managern im Vordergrund zu stehen hat, sondern ihre Ausbildung; man sucht Manager nicht, sondern man macht, erzieht und formt sie! Die Frage nach der idealen Führungskraft ist also eine falsch gestellte: Wirksame Menschen haben keine Gemeinsamkeiten – außer der, dass sie wirksam sind. Und das Geheimnis ihrer Wirk-

samkeit liegt nicht in der Antwort auf die Frage: Wie sollen Menschen sein, um für eine Führungsposition in Frage zu kommen? Es liegt weder an ihrer Persönlichkeit noch an ihrem Charakter, weder an ihrer Bildung noch an ihrer sozialen Herkunft. Der Schlüssel zu den Leistungen wirksamer Menschen – der Performer – liegt in der Art ihres Handelns. Dieses Handeln muss beobachtet werden, denn die sich herauskristallisierenden Muster führen zur Professionalität.

Massenberuf ohne Ausbildung

Management kann also erlernt werden; es muss aber auch erlernt werden. Quer durch alle Branchen müssen Managementaufgaben erfüllt werden: Jeder, der Führungsaufgaben erfüllt, ist eine Führungskraft! Doch mit Ausnahme der Betriebswirtschaftslehre findet sich in keinem akademischen Studium in nennenswertem Umfang Management. Selbst die Betriebswirtschaftslehre scheint zu einem guten Teil noch immer Mühe mit der Integration der Managementlehre zu bekunden. Vor allem ist eine nicht zu übersehende Tendenz gegeben, sie zu verwissenschaftlichen, was erstens nicht notwendig ist und zweitens gelegentlich etwas eigentümliche Ergebnisse zeigt. Management ist ein Beruf ohne Ausbildung: Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine den Managern vergleichbare mangelhafte Ausbildung hätten!

Management ist aber kein Beruf wie jeder andere, sondern der wichtigste Beruf in einer modernen Gesellschaft. Fast alles, was uns lieb und teuer sein muss, hängt vom Management ab, von der Professionalität und Qualität, mit der dieser Beruf

Wissenschaft versus Management

Betriebswirtschaftslehre

- auf Erkenntnis gerichtet
- an der Wahrheit orientiert
- nach Allgemeingültigkeit strebend
- Ziel ist Erkenntnisgewinnung
- Die Theorie fragt: «Ist es wahr?»

Management

- auf Nutzen gerichtet
- an Wirksamkeit orientiert
- am Einzelfall interessiert
- Ziel ist Erkenntnisanwendung
- Die Frage lautet: «Funktioniert es?»

Arbeit muss nicht Freude machen, Ergebnisse schon

ausgeübt wird. Management ist ein Massenberuf. Heute müssen in jedem Land Hunderttausende bis Millionen von Menschen Führungsaufgaben erfüllen. Etwa 5 Prozent der Beschäftigten eines Landes sind Führungskräfte im engeren Sinne. Untersucht man hingegen die moderneren Branchen, dann liegt der Anteil wesentlich höher, nämlich zwischen 15 und 25 Prozent. Natürlich braucht es für die kompetente Erfüllung schwierigster Managementaufgaben mehr, als man im Rahmen einer Ausbildung erlernen kann. Dazu braucht es auch noch Talent, Begabung und wahrscheinlich auch etwas Glück. Aber jeder, der sich mit den handwerklichen Elementen von Management ernsthaft befasst, der an sich und seiner Kompetenz arbeitet, wird besser, als wenn er es nicht tut.

Grundsätze wirksamer Führung

Die Grundsätze sind das Fundament der Professionalität von Management. Sie regeln, wie die Management-Aufgaben erfüllt und die Management-Werkzeuge eingesetzt werden. Sie sind der Kern der Wirksamkeit. Die sechs Grundsätze (Resultatorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauen, Positiv denken) sind im Zusammenhang zu sehen und zu befolgen. Wie man unschwer erkennen wird, sind die genannten Grundsätze lernbar. Bis zu einem gewissen Grad ersetzen sie fehlendes Talent; wo Talent vorhanden ist, erlauben sie, dieses voll zu nutzen.

1. Resultatorientierung

Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens. Der Prüfstein ist das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben. Hart zu arbeiten, sich anzustrengen, Stress durchzustehen, usw. – all das ist wichtig. Ohne das geht es nicht im Management. Aber das alles ist Input. Darauf kommt es eben nicht an! Was zählt, ist der Output. Beispielsweise gibt nur einer von zehn Bewerbern an, was er oder sie in einer bestimmten Position erreichte, worin seine oder ihre Leistung bestand und worin schließlich die Ergebnisse bestanden, die erzielt wurden. Resultatorientierung hängt eng mit dem Begriff Pflichterfüllung zusammen. Es müssen auch jene

Jobs erledigt werden, die niemandem jemals Freude machen können. Aber selbst solche Tätigkeiten können noch immer mit Ergebnissen verbunden sein, über die man ein Minimum an Stolz empfinden kann. Ein gewisses Maß an Stolz kann eine Toilettenfrau durchaus empfinden, wenn ihre Toiletten die saubersten des Hotels sind. Der Satz «Arbeit soll Freude machen» muss aus dem Wortschatz von Führungskräften gestrichen und durch die Aussage «Die Ergebnisse sollen Freude machen» ersetzt werden. Resultatorientierung ist aber ein Managementprinzip und nicht etwa ein allgemeines Lebensprinzip. Resultate müssen auch keineswegs immer und ausschließlich wirtschaftlicher Natur sein. Management führt auch nicht mit innerer Zwangsläufigkeit zu einer rein materialistisch-ökonomischen Sichtweise.

2. Beitrag zum Ganzen

Die Grundidee des Grundsatzes «Beitrag zum Ganzen» kommt durch die «Geschichte der drei Maurer» zum Ausdruck: Ein Mann kommt an eine Baustelle, auf der drei Maurer sehr fleißig arbeiten. Äußerlich ist zwischen ihnen kein Unterschied zu erkennen. Er geht zum ersten und fragt: «Was tun Sie da?» Dieser schaut ihn verdutzt an und sagt: «Ich verdiene mir hier meinen Lebensunterhalt.» Er geht zum zweiten, fragt ihn dasselbe. Dieser schaut ihn mit glänzenden Augen sichtbar stolz an und sagt: «Ich bin der beste Maurer im ganzen Land.» Dann geht er zum dritten und stellt ihm dieselbe Frage. Dieser denkt einen kurzen Moment nach und sagt dann: «Ich helfe hier mit, eine Kathedrale zu bauen.» Manager ist jemand nicht, weil er Rang und Status hat, Einkommen und Privilegien, Befugnisse oder Vollmachten. Manager ist jemand, der das Ganze sieht, sich jedenfalls bemüht, es zu sehen und der seine Aufgabe dann – gleichgültig, von welcher Stelle und welcher Spezialisierung aus – darin sieht, einen Beitrag an eben diesem Ganzen zu leisten – die entstehende «Kathedrale» zu sehen und mitzuhelfen, sie zu bauen.

3. Konzentration auf Weniges

Im Management besteht so stark wie in sonst keinem Beruf die Gefahr der Ver-

Die sechs Grundsätze ersetzen bis zu einem gewissen Grad fehlendes Talent

Was zählt, ist der Output

Menschen werden durch die Beseitigung von Schwächen niemals erfolgreich sein.

zettelung. Fast alle Menschen, die in irgendeiner Weise aufgrund ihrer Leistungen bekannt oder gar berühmt geworden sind, haben sich auf eine Sache, auf eine Aufgabe, auf ein Problem konzentriert. Konzentration ist der Schlüssel zum Ergebnis. Es mangelt der Welt nicht – wie immer lauthals behauptet wird – an Ideen. Woran es mangelt, sind realisierte Ideen – das ist etwas ganz anderes, und dazu bedarf es in der Tat wiederum der Konzentration. In der einigermaßen gut dokumentierten Geschichte der Neuzeit gibt es zwei Personen, die viel Verschiedenes teilweise gleichzeitig angepackt haben und dennoch erfolgreich waren: Leonardo da Vinci und Goethe, und in beiden Fällen spricht vieles dafür, dass sie sich im Grunde verzettelt haben und viel mehr und noch Größeres hätten erreichen können, wenn auch sie sich etwas beschränkt hätten.

4. Stärken nutzen

«Erzählen Sie doch ein wenig von ihren Mitarbeitern. Was haben Sie für Leute? Was haben Sie für Kollegen und was für einen Chef?» In Gesprächen mit Führungskräften berichten diese immer wieder über Defizite und Schwächen; darüber, was die Leute alles nicht können, was die Kollegen für Idioten sind und welcher Versager der Chef ist. Dabei kommt es darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen. Auch die fähigsten Leute, die Spitzenkönner haben große und viele Schwächen. Sie haben aber eben auch Stärken, auf die sie sich konzentrieren, und die sie voll nutzen und weiterentwickeln. Menschen müssen dort eingesetzt werden, wo sie bereits etwas können.

Wirksame Führungskräfte kümmern sich wenig bis gar nicht um die Schwächen der Menschen. Diese interessieren sie nicht, weil sie darauf nichts aufbauen und aus ihnen nichts herausholen können. Wird der Grundsatz, sich auf die Stärken der Menschen zu konzentrieren, beachtet, verschwindet auch das vielbeschworene Motivationsproblem. Man braucht nämlich niemanden zu motivieren, dort gut zu sein, wo er seine Stärken hat. Daher ist die vielleicht wichtigste Frage für persönlichen Erfolg im Leben, die nach den individuellen Stärken und Schwächen. Das beste Beispiel ist Albert Einstein. Mathematik und Physik sind ihm leicht von der Hand gegangen, und dort hat er große Erfolge erzielt, fast ohne jede Anstrengung. Was aber hat er gerne

gemacht, was ließ sein Herz höher schlagen? Es war die Musik und ganz besonders die Geige. Er hätte vieles dafür gegeben, ein großer Violinist zu sein. Aber alles Üben hat kaum zur Mittelmäßigkeit geführt. Menschen werden durch die Beseitigung von Schwächen niemals erfolgreich sein, sondern ausschließlich dadurch, dass sie ihre schon vorhandenen Stärken weiterentwickeln und voll nutzen. Wer seine Schwächen – oft mit übermenschlichen Anstrengungen – beseitigt, erreicht damit selten mehr als Mittelmaß. Er kommt – meistens physisch oder psychisch erschöpft – dort an, wo jene, die diese Schwächen nicht haben, mühelos starten.

5. Vertrauen

Nicht Führungsstil ist wichtig, sondern ein Minimum an elementaren Manieren. Dabei kommt es im Allgemeinen nicht darauf an, ob jemand Fisch oder Schalentiere richtig essen kann oder ob er mit einer Artischocke zurechtkommt. Die gemeinten Manieren betreffen den kultivierten Umgang mit Menschen: Man lässt seine Laune nicht an seiner Umgebung aus; man fällt seinen Mitarbeitern nicht ins Wort; man nörgelt nicht an den Schwächen der Mitmenschen herum. Leute ohne Manieren müssen gelegentlich geduldet werden, aber sie werden nie respektiert. Aber nur wer respektiert wird, kann auch das Vertrauen seiner Umgebung, seiner Mitarbeiter und Kollegen gewinnen und bewahren. Wer die innere Kündigung seiner Mitarbeiter (die «Mitspieler» zu «Zuschauern» macht) verhindern will, sollte ein paar einfache Regeln beachten: Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs – und zwar ohne Ausnahme. Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern – als Chef schmückt man sich nicht mit fremden Federn. Erfolge des Chefs, falls er im Alleingang solche haben sollte, kann er für sich beanspruchen. Die guten Manager und vor allem die Leader sagen allerdings auch dann noch: Wir haben es erreicht.

6. Positiv denken

Wichtiger als das Lösen von Problemen ist das Erkennen und Nutzen von Chancen. Wenn alle Probleme in einer Organisation gelöst sind, heißt das noch lange nicht, dass auch die Chancen genutzt wurden. Im engen Zusammenhang mit dem Bemühen, noch in den größten Schwierigkeiten Chancen zu sehen, steht

Konzentration ist der Schlüssel zum Ergebnis

Nicht Führungsstil ist wichtig, sondern ein Minimum an elementaren Manieren

Menschen müssen dort eingesetzt werden, wo sie bereits etwas können

Wenn alle Probleme gelöst sind, heißt das noch lange nicht, dass auch die Chancen genutzt wurden

Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür uns der Kunde bezahlt, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht?

Es darf kein Ziel ohne Termin und Verantwortlichen geben

die Disziplin, nicht auf Motivation durch Dritte oder von außen zu warten, sondern sich selbst zu motivieren. Die praktische Version dieses Grundsatzes kommt in der folgenden Aussage eines bekannten Top-Managers wohl am anschaulichsten zum Ausdruck: «Wissen Sie, ich musste im Laufe meines Lebens einfach lernen, aus den höchstens zehn Prozent Erfolgserlebnissen, die ich am Tage habe, so viel innere Kraft zu schöpfen, dass ich die 90 Prozent Mist, die täglich passieren, ertragen kann.»

Aufgaben wirksamer Führung

Man kann Menschen demotivieren, das ist klar; daraus folgt aber nicht, dass das Gegenteil auch möglich ist. Glücklicherweise gibt es Menschen, die sich ganz hervorragend selbst motivieren können. Möglicherweise gilt das sogar für die meisten, vorausgesetzt, man hindert sie nicht daran. Deswegen soll Management auch nicht motivieren, sondern für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern.

Management soll nicht motivieren

1. Für Ziele sorgen

Wirksames Management muss für Ziele sorgen. Wenn man Mission und Strategie eines Unternehmens mit dem Motiv einer Symphonie gleichsetzt, lässt sich die Erarbeitung von Zielen mit dem Niederschreiben der Töne auf Notenpapier vergleichen. Das Motiv erfordert möglicherweise das Genie; das Schreiben der Partitur ist höchst profan und vor allem mühsam. Aber selbst die größten Genies mussten sich dieser Mühsal unterziehen. Ziele sind unverzichtbar für jede Organisation, sie geben der menschlichen Anstrengung Richtung und Sinn. Die Maxime lautet: Wenige Ziele, dafür aber große – solche, die ins Gewicht fallen, die etwas bedeuten, wenn sie erreicht werden. Wirksame Menschen beginnen mit der Frage: Was sollte ich und will ich – nicht mehr tun? Man muss immer wieder die Frage stellen: Ist das wirklich wichtig? Was passiert, wenn wir das nicht machen? «Wirkungsvolle Führungskräfte machen wichtige Dinge zuerst und unwichtige ...?» Eben nicht «danach», wie die meisten Menschen ergänzen, wenn man sie bittet, den Satz zu Ende zu führen. Nicht «danach», sondern «überhaupt nicht» lautet die richtige Vervollständigung! Jede Erfahrung zeigt: Je wichtiger ein Ziel für ein Unternehmen

Alle Organisationen sind unvollkommen

Was passiert, wenn wir das nicht machen?

ist, desto weniger ist es im engeren Wortsinne quantifizierbar. Deshalb sind die nicht quantifizierbaren Dinge wichtiger als die quantifizierbaren und verlangen nach der größtmöglichen Präzisierung. Es darf kein Ziel ohne Termin geben, und zu jedem Ziel muss man den Namen einer Person hinzufügen können. Wirksame Ziele sind persönliche Ziele und ein wertvolles Mittel, um die gegenseitigen Erwartungen und Überlegungen kennenzulernen. Die Ziele müssen schriftlich dokumentiert sein, und zwar so präzise wie nur irgend möglich. Auf keinen Fall darf die Situation eintreten, keine Ziele zu haben, nur weil eine Einigung unmöglich war. Gegebenenfalls muss man die Ziele vorgeben, auch wenn das als nicht besonders zeitgemäß gilt – ein Unternehmen ist keine Demokratie!

2. Organisieren

Wirksames Management muss organisieren. Effektive Menschen warten nicht darauf, bis sie organisiert werden, sie tun es selbst, für sich und ihre unmittelbar persönliche Aufgabe und für ihre Verantwortungsbereiche. Vor der Strategie des ständigen Reorganisierens und Umstrukturierens muss gewarnt werden: Die Menschen können zwar Veränderungen und Wandel durchaus verkraften, aber sie brauchen auch Phasen von Ruhe und Stabilität, um produktive Leistungen zu erbringen. Die Suche nach der vollkommenen Organisation ist sowieso sinnlos, da es sie nicht gibt. Alle Organisationen sind unvollkommen und erfordern Kompromisse! Wirksame Organisationen sind Einzweck-Gebilde. Dabei darf «Einzweck» nicht mit «Einfach» verwechselt werden. Beispielsweise ist ein Kampfflugzeug ein Einzweck-System, aber sicherlich nicht einfach. Seine Einsatzmöglichkeit ist sehr beschränkt, diese erfüllt es aber besser als jedes andere Gerät.

Deshalb gilt es genau drei Fragen zu beantworten; es sind die Grundfragen allen Organisierens: Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann? Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch wirklich getan werden kann? Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Firmenspitze, das Top-Management, bezahlt wird, von diesem auch wirklich getan werden kann? Eine Grundregel für

Management als Beruf

- Die Geschicke eines Unternehmens dürfen nicht von einzelnen Personen abhängen.
- Der wahre Prüfstein für einen Top-Manager ist der Erfolg nach seiner Aktivphase.
- Auch die Führungskräfte an der Spitze müssen sich an Regeln halten.
- Auf Dauer zählt nicht die Spitzenleistung, sondern die Stetigkeit der Leistung.
- Die entscheidende Frage lautet: Wie müssen unsere Organisationen gestaltet sein, und wie muss Management funktionieren, damit nicht nur die Zwecke der Organisationen bestmöglich erreicht werden können, sondern schlechte und inkompetente Führer möglichst wenig Schaden anrichten, ihre Inkompetenz möglichst rasch entdeckt und sie leicht ersetzt werden können?

Prüfstein ist der Erfolg nach der Aktivphase eines Top-Managers

wirksame Organisationen lautet: Geringstmögliche Zahl von Ebenen und kürzestmögliche Wege! Jede Ebene bedeutet zusätzlichen Stress und ist eine Quelle von Trägheit, Reibung und Kosten. Auch wenn ständig von vernetzten Organisationen und vernetztem Denken die Rede ist, die Organisation stimmt dann, wenn möglichst wenig bereichsübergreifende Arbeit notwendig ist.

3. Entscheiden

Eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften ist das Entscheiden. Wer entscheidet, ist eine Führungskraft, unabhängig von Rang, Titel und Stellung. Der amerikanische Präsident Harry Truman pflegte in wichtigen Angelegenheiten die betroffenen Leute zusammenzurufen, und jeden einzeln zu fragen: «Wie sehen sie die Situation?», und er hat immer betont: «Geben sie mir keine Empfehlungen, sondern eine Problembeschreibung aus ihrer Sicht.» Die meisten Manager gehen viel zu schnell zur Entscheidung im engeren Sinne über. Aber das Problem ist nie klar, sondern muss erst herausgefunden werden. Es ist illusorisch zu glauben, eine gute Führungskraft trifft viele und schnelle Entscheidungen.

Effektive Manager treffen wenige Entscheidungen. Sie wissen, dass Entscheidungen immer auch unerwünschte Folgen haben, und die Korrektur von Entscheidungsfehlern viel Arbeit, Energie und Zeit kostet. Das Abwägen von Tempo und Gründlichkeit ist ein wesentliches Entscheidungsproblem, zu dessen Lösung Urteilskraft, Erfahrung und sehr viel Sachkenntnis nötig sind. Als ein amerikanischer Oberst während des zweiten Weltkrieges einmal wegen einer schnellen Entscheidung harsch kritisiert wurde, erwiderte er: «Ich habe das Kriegshandwerk mehr als 40 Jahre lang studiert. Wenn ein Arzt während einer Operation sich entschließt, seine Ziele zu ändern, diese Ar-

terie zu schließen, tiefer zu schneiden oder ein zusätzliches Organ zu entfernen, das ebenfalls erkrankt ist, dann trifft er keine Schnellschuss-Entscheidungen, sondern solche, die auf Wissen, Erfahrung und jahrelangem Training beruhen. Genau das tue ich auch.»

4. Kontrollieren

Nicht umsonst heißt es im Vaterunser: «... und führe uns nicht in Versuchung!» Kontrollieren ist eine wesentliche Managementaufgabe. Beispielsweise ist jedem Bankangestellten klar, dass man eine interne Revision braucht. Man würde sich eher wundern, wenn eine Bank keine Revision hätte. Entscheidend aber ist die Art und Weise der Kontrolle. Es ist notwendig, sich auf die kleinstmögliche Zahl an Kontrollgrößen zu beschränken. Alles andere schafft erstens Konfusion und zweitens hält es die Leute von der Arbeit ab. Deswegen rät Malik auch zu beinahe beliebig kleinen Stichproben, mit denen sich ein beinahe beliebiges Maximum an Kontrolle erreichen lasse. Erfahrene Führungskräfte haben auch gelernt, dass man durch Berichte niemals und nichts wirksam kontrollieren kann. Sie gehen an den Ort des Geschehens und vergewissern sich selbst. Alfred Sloan, der langjährige Chef von General Motors etwa, verkaufte einige Male im Jahr selbst Autos – als gewöhnlicher Autoverkäufer, weil er wusste, dass kein noch so raffiniertes Reporting-System ihm die persönliche Wahrnehmung ersetzen konnte.

5. Menschen entwickeln und fördern

Menschen entwickeln und fördern gehört zu den erstrangigen Managementaufgaben. Dabei solle man stets beachten, dass sich Menschen mit und an ihren Aufgaben entwickeln. Es gibt nur ein gemeinsames Element in den Lebensläufen wirklicher Performer: sie alle hatten früh in ihrem Leben eine Aufgabe erfolgreich bewältigt, ohne es sich selbst zunächst zu-

Die Organisation stimmt, wenn möglichst wenig bereichsübergreifende Arbeit notwendig ist

Die meisten Manager entscheiden viel zu schnell

Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben

Irrlehren und Missverständnisse

- Organisationen müssen ihre Mitarbeiter zufrieden und glücklich machen.
- Organisationen brauchen nicht Management, sondern Leadership.
- Nur Top-Manager sind Manager.
- Nur Mitarbeiter müssen geführt werden, nicht aber Chefs und Kollegen.
- Management ist eine Sache der Wirtschaft.
- Management ist kulturabhängig.

Nicht nur Top-Manager sind Manager

Die ineffizienteste Art der Sitzung ist das Gespräch zwischen Mitarbeitern

Die Beherrschung von Werkzeugen definiert in gewisser Weise den Beruf

Gute Teamarbeit heißt möglichst wenig Sitzungen

getraut zu haben. Erfolgreich wird jemand niemals dort sein, wo er seine Schwächen hat und in der Regel auch nicht dort, wo er seine Schwächen beseitigt hat. Wer Menschen entwickeln will, muss Stärken erkennen und fördern und – entgegen der landläufigen Meinung – sparsam mit Lob umgehen. Mindestens ebenso wichtig ist, niemanden für Selbstverständlichkeiten zu loben, sondern nur für die außergewöhnliche, große Leistung – groß und außergewöhnlich im Verhältnis zum Entwicklungsstand der betreffenden Personen.

Werkzeuge wirksamer Führung

Die Beherrschung von Werkzeugen definiert in gewisser Weise einen Beruf. Wer mit dem Meißel umzugehen versteht, ist ein Steinmetz, vielleicht nur ein Amateur- oder ein Hobby-Steinmetz; ob er ein Bildhauer ist, ist eher fraglich. Aber er ist ein Steinmetz, unabhängig davon, ob er einen Gesellen- oder Meisterbrief hat, ob er Mitglied einer Zunft ist, und – was die Praxis betrifft – unabhängig davon, auf welchem Weg er gelernt hat, sein Werkzeug zu beherrschen. Die Werkzeuge wirksamer Führung sind Sitzung, Bericht, Stellengestaltung und Einsatzsteuerung, persönliche Arbeitsmethodik, Budget und Budgetierung, Leistungsbeurteilung und systematische Müllabfuhr.

1. Die Sitzung

80 Prozent aller höheren Manager geben bei Befragungen an, über 60 Prozent ihrer Zeit in Sitzungen zuzubringen. Und 80 Prozent aller Manager geben an, dass 60 Prozent aller Sitzungen ineffizient und unproduktiv sind. Daher muss die Empfehlung lauten: Machen Sie die Sitzung nicht! Gute Teamarbeit ist durch die Minimierung des Sitzungsbedarfs charakterisiert. Die eigentliche Arbeit wird in der Regel nicht in der Sitzung geleistet, sondern davor und danach. Die Wirksamkeit einer Sitzung steht und fällt mit ihrer Vorbereitung – und das heißt praktisch: mit der Erstellung der Tagesordnung und mit der Realisierung der Beschlüsse nach der Sitzung. Deswegen gehört zu einer effektiven Sitzungsvorbe-

reitung, dass man sich mit den wichtigen Sitzungsteilnehmern abstimmt, ihnen Gelegenheiten gibt, ihre Vorstellungen und Wünsche für die Gestaltung der Tagesordnung und den Ablauf der Sitzung einzubringen. Die kleinste und häufig auch ineffizienteste Art der Sitzung ist das Gespräch zwischen Chef und Mitarbeiter oder zwischen zwei Kollegen.

Man darf es als Führungskraft nicht zulassen, einfach angerufen zu werden – «... ich muss Sie dann noch sprechen ...» – oder dass die Leute einfach ins Büro hereinstolpern: «... kann ich noch eben schnell ...». Man braucht für eine solche Sitzung keine formelle, schriftliche Tagesordnung, aber man sollte es sich zur Gewohnheit machen zu fragen: «Sie wollen mich sprechen? Gut, in welcher Angelegenheit? Mit welchem Ziel? Was wollen wir nach unserem Gespräch erreicht haben? Wie lange brauchen wir vermutlich dafür? Und wie muss ich mich vorbereiten?» Viele Sitzungen bleiben auch unwirksam, weil sie an der Realisierung der getroffenen Beschlüsse scheitern. Häufig gilt: Es wird viel gearbeitet und wenig erreicht! Deswegen muss der Sitzungsleiter nach jedem Tagesordnungspunkt dafür sorgen, dass Klarheit über die erforderlichen Maßnahmen hergestellt wird, um den Beschluss auch zu verwirklichen. Reflexartig muss die Frage kommen: «Was ist zu tun? Wer kümmert sich darum? Und bis wann erfolgt der Erledigungs- oder Zwischenbericht?»

2. Das Protokoll

Viele Führungskräfte hegen dem Schriftverkehr gegenüber starke Vorurteile. Die meisten halten die Schriftform für umständlich, zeitraubend, ineffizient, langsam und unmodern. In Wahrheit benötigt die Schriftlichkeit aber nicht mehr Zeit, sondern weniger. Sie spart Zeit. Die Schriftlichkeit, gerade die elektronische, macht unabhängig von persönlicher Anwesenheit. Das Wichtigste aber: Die Schriftform gibt Gelegenheit, ja sie zwingt zum Nachdenken. Dabei gilt: Autoren schreiben absenderbezogen, Manager empfangenorientiert! Ist der Empfänger ein Jurist, dann sollte man lieber auf

Die meisten Menschen haben zu kleine Aufgaben und sind ständig unterfordert.

Zahlen, Grafiken und Tabellen verzichten und möglichst nur mit Text arbeiten. Ist der Empfänger allerdings ein Ingenieur, dann sollte man den Textteil minimieren, dafür aber Grafiken und vor allem mathematische Kurven in Koordinatensystemen verwenden. Allen Berichten gemeinsam müssen aber Klarheit, Prägnanz und Genauigkeit der Sprache sein.

3. Stellengestaltung und Einsatzsteuerung

Bei der Stellengestaltung gilt es einige weitverbreitete Fehler zu vermeiden. Die meisten Menschen haben zu kleine Aufgaben und sind ständig unterfordert. Natürlich kann man Menschen auch überfordern – aber das ist gar nicht so leicht. Ein weiterer Fehler betrifft die so genannten Non-Jobs in Großorganisationen, die einen großen Einfluss mit weitgehendem Mangel an Verantwortung kombinieren. Ein vierter Fehler betrifft so genannte Multipersonen-Jobs, die häufig in Matrix-Organisationen anzutreffen sind und nicht von nur einer Person und ihrer direkten Organisationseinheit erledigt werden können. Fehler Nummer fünf und sechs sind Positionen, die Menschen zur Verzettelung und Zersplitterung ihrer Kräfte zwingen und so genannte Killer-Jobs, die eine große Anzahl gänzlich verschiedener Fähigkeiten verlangen. Während die Stellengestaltung gewissermaßen auf den statischen Aspekt des Werkzeuges zielt, ist die Einsatzsteuerung oder das Assignment Control der dynamische. «Erste Trompete» ist beispielsweise die Stellengestaltung; «Mahlers Siebente» das Assignment, der konkrete und prioritäre Auftrag für die nächste Aufführung. Einsatzsteuerung zielt auf Effektivität und meint «die richtigen Dinge tun», während die Stellenbeschreibung auf Effizienz zielt und «die Dinge richtig tun» meint. Ein Trompeter kann ausgezeichnet performen, wenn er aber statt «Mahlers Siebente», «Beethovens Neunte» spielt, ist er zwar hundertprozentig effizient, aber zu hundert Prozent ineffektiv.

4. Persönliche Arbeitsmethodik

Entweder du versagst in deiner Aufgabe oder deine Familie geht in die Brüche oder du selbst gehst kaputt – oder ... du änderst die Art, wie du arbeitest! Man erkrankt an ineffizienter, sinn- und ergebnisloser Arbeit. An viel und harter Arbeit erkrankt man nicht so leicht. Davon wird man nur müde. Workaholics sind also out und Wirksamkeit ist in! Ein Jahr hat 8.760

Stunden. Ist das viel? Ist es wenig? – Es kommt darauf an, wie man sie nutzt! Von Leonardo bis Thomas Mann und von Kant und Balzac über Franz Schubert bis Paul Klee hatten die meisten, die Großes vollbrachten, eine Gemeinsamkeit: Sie arbeiteten mit System und Disziplin. Die persönliche Arbeitsmethodik ist für Führungskräfte von außerordentlicher Bedeutung und höchst individuell. Keine zwei Menschen arbeiten gleich, auch wenn jeder für sich gesehen sehr methodisch und systematisch arbeitet. Die persönliche Arbeitsmethodik gehört regelmäßig überprüft und angepasst, auf jeden Fall aber etwa alle drei Jahre, bei Übernahme einer neuen Aufgabe, bei jeder Beförderung (was zur Beförderung geführt hat, ist in der neuen Position beinahe immer mehr hinderlich als förderlich), wenn man einen neuen Chef bekommt oder ganz allgemein bei jeder wesentlichen Veränderung der Situation. Man sollte mit sich selbst und seiner Arbeitsweise etwas experimentieren und das eine oder andere Neue ausprobieren. Die Leitformel dabei muss lauten: «Mal sehen, was noch drin ist.»

5. Budget und Budgetierung

Eines der anspruchvollsten Werkzeuge des Managers ist das Budget. Leider sind nicht einmal alle Absolventen mit betriebswirtschaftlichen Diplomen in der Lage, ein Budget zu erstellen. Umso mehr gilt das für diejenigen mit einer technischen oder naturwissenschaftlichen Ausbildung und für Juristen. Dabei sind saubere Budgets und eine funktionierende Budgetierung für Organisationen außerhalb der Wirtschaft noch wichtiger als für «Wirtschaftsunternehmen». Erst wenn jemand seinen Bereich durchbudgetiert hat und er den Budgetvorschlag ein- oder zweimal zur Überarbeitung zurückbekommen hat, kann man sich darauf verlassen, dass er das betreffende Geschäft einigermaßen verstanden hat. Das Budget darf keine Hochrechnung der Vergangenheit, sondern muss eine in Zahlen gegossene Willensbekundung der künftigen Aktivitäten sein.

6. Leistungsbeurteilung

Verzicht auf Leistungsbeurteilungen und Gleichmacherei sind das Gegenteil von Humanität oder Solidarität; dadurch beraubt man die Menschen der Möglichkeit zu Wirksamkeit und Erfolg. Alle wirklichen Performer wollen wissen, wo sie stehen! Da aber gute Zehnkämpfer genauso selten wie geniale Manager sind,

Um Großes zu leisten, braucht es System und Disziplin

Ein häufiger Fehler sind Multipersonen-Jobs, die nicht von nur einer Person direkt erledigt werden können

Einsatzsteuerung zielt auf Effektivität, während die Stellenbeschreibung auf Effizienz zielt

An viel und harter Arbeit erkrankt man nicht so leicht

Systematische Müllabfuhr führt zur einzig richtigen Art des Business Process Reengineering.

Man kann viele Stücke mittelmäßig spielen, aber nur wenige auf höchstem Niveau

Jede Organisation muss Altes und Überflüssiges systematisch ausmerzen

Wer nicht zu seiner Verantwortung steht, wird nie ein Leader sein


bedarf es keiner Standardprofile, sondern klarer Leistungsdefinitionen (Was braucht man auf dieser ganz speziellen, konkreten Position in diesem konkreten Unternehmen und in dieser konkreten Situation?) und -beurteilungen (Wie wirksam war die entsprechende Person?). Es gibt mehr oder weniger geeignete Methoden der Leistungsbeurteilung. Gemäß einer alten Regel ungarischer Geschäftsleute sollte man einen potenziellen Geschäftspartner oder Mitarbeiter betrunken erleben (da hält er mit der Wahrheit nicht zurück), mit ihm ein Erbe geteilt haben (da hält er mit seiner Habgier nicht zurück) und schließlich mit ihm gefangen gewesen sein (da zeigt sich, ob er den Kopf verliert und andere im Stich lässt).

7. Systematische Müllabfuhr

In jeder Institution muss ein Prozess des Ausmerzens von Altem und Überflüssigem installiert werden. Die Methode besteht darin, dass man sich etwa alle drei Jahre die Frage stellt: Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten; bezogen auf Produkte, Märkte, Kunden und Technologien? Und man sollte die Frage einmal jährlich für alles andere stellen, was in der Organisation getan wird: für sämtliche Verwaltungsabläufe, Computersysteme und -programme, Formulare, Listen, Sitzungen, Prozeduren, Methoden usw. Systematische Müllabfuhr ist der Schlüssel zu wenigstens drei weitreichenden Konsequenzen: Erstens zu wirklich wirksamem Lean Management und zur richtigen Art des Business Process Reengineering; zweitens zu effektivem Management of Change und zu wirksamer Innovation; und drittens zur wirksamen Auseinandersetzung mit dem Wesenskern ei-

ner Institution und zur Definition des fundamentalen Geschäfts- oder Organisationszweckes. Wirklich brillante Musiker befolgen eine einfache Regel, die als Vorbild für Führungskräfte gelten sollte: Wenn sie ein neues Stück in ihr Repertoire aufnehmen, streichen sie ein bisheriges. Man kann viele verschiedene Stücke mittelmäßig spielen, aber nur wenige auf höchstem Niveau.

Verantwortung

Neben den Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen wirksamen Managements gibt es jedoch ein viertes Element, das nicht erlernt werden kann: die mit der Ausübung des Berufs verbundene Verantwortung, die umso größer ist oder sein muss, je wichtiger ein Beruf ist und je höher die mit seiner Ausübung verbundenen Risiken sind. Diese Verantwortung ist nicht eine Sache von Talent und Begabung, sondern etwas Bescheideneres, Schlichteres, eine Alltagsethik gewissermaßen. Sie besteht darin, für das, was man tut – und gelegentlich auch für das, was man zu tun versäumt hat – einzustehen. Es ist eine Entscheidung, die man irgendwann in seinem Leben zu treffen hat. Jeder muss diese Entscheidung für sich selbst treffen, und er kann sie letztendlich nur selbst treffen. Aber eines ist klar: Wer nicht zu seiner Verantwortung steht, ist kein Manager; auch dann nicht, wenn er in die höchsten Positionen der Gesellschaft gelangen sollte – und er wird nie ein Leader sein! Die Menschen werden sich der Macht beugen müssen, die de facto aus seiner Position resultiert, insbesondere jene, die keine Optionen haben. Aber sie werden ihm nie Gefolgschaft leisten. Sie werden wegen ihres Gehaltes arbeiten, aber nicht wegen der Sache. 

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Nachdem Prof. Malik im einleitenden Teil das Management entmystifiziert, geht er im Hauptteil auf die Grundsätze (die Regeln) professioneller Manager ein, erklärt ihre wesentlichen Aufgaben (das «Was») und erläutert – in anschaulichen Beispielen – die dazu notwendigen Werkzeuge (das Rüstzeug). In «Führen-Leisten-Leben» beschreibt Prof. Malik die Quintessenz seiner 25-jährigen Management-erfahrung und beantwortet überzeugend die Frage «Was ist richtiges und gutes Management?»

Kaufempfehlung

Das Buch verkörpert eine einmalige Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis. «Führen-Leisten-Leben» ist einer der wirksamsten Wege, sich Management-Wissen anzueignen.