

Inhalt

Management – Worum geht es?	1
Ressourcen	2
Der Zweck des Unternehmens	2
Ziele	3
Im Mittelpunkt: der Mensch	4
Personalentscheidungen	6
Dienst	7
Führung	8
Selbstkontrolle	9
Mission – Leistung – sozialer Kontext	11
Kundenorientierung	12
Gesellschaftliche Verantwortung	13
Management und Unternehmertum	13
Die neue Unternehmung	14
Organisation	14
Gemeinnützige Organisationen	16
Innovation	17
Innovation: Prinzipien	18
Entscheidungen	19
Kommunikation	21
Zeitmanagement	22
Effektivität	23
Gesellschaft	25

Management – Worum geht es?

Die grundlegende Funktion des Managements ist: Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren. Es geht darum, dass Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnissen mit Blick auf ein gemeinsames Ziel zusammenarbeiten.

Management ermöglicht eine wirksame Nutzung des Wissens von kenntnisreichen Menschen.

Zu Beginn des modernen Managements gab es nur eine große Organisation: die Armee. Daher überrascht es nicht, dass man sich auch am Vorbild der militärischen Befehlsstruktur orientiert: das Modell von Befehl und Kontrolle, in dem einige wenige an der Spitze Anordnungen gaben, die von den vielen am unteren Ende der Hierarchie befolgt wurden.

Doch dies begann sich zu wandeln, als die verschiedensten Spezialkenntnisse in die Unternehmen zu strömen begannen. Bald wurde klar, dass das Management nicht auf die Unternehmensführung beschränkt war. Es war auf jede menschliche Aktivität anwendbar, die Menschen mit verschiedenen Kenntnissen und Fähigkeiten in einer Organisation zusammenführte: Krankenhäuser, Universitäten, Kirchen, Kunst- und soziale Institutionen. Überall geht es darum, eine richtige Strategie und Ziele festzulegen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickeln, die Leistungen messen und die Dienste der Organisation vermarkten, d.h. attraktiv und erstrebenswert zumachen.

Ressourcen

Unternehmen werden dafür bezahlt, Wohlstand zu schaffen. (Und man kann sich fragen, welchen Wohlstand die Kirche fördern will.)

Die knappste Ressource in jeder Organisation sind leistungsfähige Menschen. Um Wohlstand zu schaffen, müssen die Manager Humanressourcen gezielt und bedacht einsetzen. Ressourcen sollten den Zielen nach sinnvoll eingesetzt werden.

Das braucht Planung und Strategie – und vorweg: systematische Informationen über die Umwelt. Dies setzt zunächst voraus, dass die Führungskräfte wissen, welche Informationen sie benötigen. Des Weiteren erfordert es, dass sie diese Informationen regelmäßig erhalten. Und schließlich setzt es voraus, dass sie die Informationen systematisch in die Entscheidungsfindung integrieren. Es genügt nicht, Daten zu sammeln. Die Daten müssen mit der Strategie verknüpft und so ausgewertet werden, dass sie ein kritisches Licht auf die Strategie des Unternehmens und auf seine gegenwärtige Perspektive werfen.

Der Zweck des Unternehmens

Der Zweck des Unternehmens muss außerhalb des eigentlichen Unternehmens liegen. Tatsächlich muss er in der Gesellschaft liegen. Das Unternehmen muss einen Kunden finden. Das Bedürfnis, das ein Unternehmen befriedigt, kann der Kunde bereits gespürt haben, bevor ihm eine Möglichkeit angeboten wurde, es zu befriedigen.

Dies bleibt jedoch so lange ein potenzielles Bedürfnis, bis es ein jemand in eine tatsächliche Nachfrage verwandelt. Möglicherweise empfand der potenzielle Kunde das Bedürfnis überhaupt nicht. In jedem Fall ist es das Handeln, das den Kunden schafft.

Der Kunde kauft niemals nur ein Produkt. Er kauft stets einen Nutzen. Welchen Wert er Produkten oder Dienstleistungen beimisst, hängt davon ab, was diese für ihn leisten.

Ergebnisse gibt es somit ausschließlich in der Außenwelt. Das Ergebnis der Tätigkeit eines Unternehmens ist ein zufriedener Kunde. Innerhalb einer Organisation entstehen lediglich Kosten.

Marketing verlangt, von den Bedürfnissen, der Lebenswirklichkeit und den Werten der Kunden auszugehen. Wirkliches Marketing beginnt beim Kunden, seiner demographischen Situation, seiner Lebenswirklichkeit, seinen Bedürfnissen, seinen Wertvorstellungen.

Es beginnt nicht mit der Frage: „Was wollen wir verkaufen?“. Sondern: „Was möchte der Kunde?“

Man erklärt nicht: „Unser Produkt / unsere Dienstleistung kann dies und jenes.“

Stattdessen heißt es: „Dies ist der Nutzen, den der Kunde braucht, anstrebt und zu schätzen weiß.“

Marketing dient dazu, den Kunden so gut zu kennen und verstehen zu lernen, dass das für ihn bestimmte Produkt genau seinen Bedürfnissen entspricht – womit es entsprechend nachgefragt wird.

Ziele

1. Zielsetzungen müssen abgeleitet werden von der Frage, worin unsere Tätigkeit besteht, worin sie bestehen wird und worin sie bestehen sollte. Diese Zielsetzungen sind Verpflichtungen zum Handeln. Die Zielsetzungen stellen die grundlegende Strategie eines Unternehmens dar.
2. Die Zielsetzungen müssen umsetzbar sein.
3. Die Zielsetzungen müssen eine Bündelung der Ressourcen und der Anstrengungen ermöglichen. Sie müssen selektiv sein, anstatt alle erdenklichen Möglichkeiten zu beinhalten.
4. Ein Unternehmen muss zunächst in der Lage sein, einen Kunden zu schaffen. Daher bedarf es eines Marketingziels. Sodann muss das Unternehmen zur Innovation imstande sein. Also muss es ein Innovationsziel formulieren. Des Weiteren hängen Unternehmen von Humanressourcen, Kapitalressourcen und Anlagenressourcen ab. Es müssen Produktivitätsziele formuliert werden. Es müssen Ziele in Bezug auf die soziale Funktion des Unternehmens festgelegt werden.
5. Der Gewinn ist kein Ziel an sich, sondern ein Erfordernis.

Somit müssen in folgenden acht Schlüsselbereichen Ziele gesetzt werden. Fehlen einem Bereich spezifische Ziele, so wird er vernachlässigt.

- Marketing
- Innovation
- Humanressourcen
- Finanzielle Ressourcen

- Materielle Ressourcen
- Produktivität
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Gewinnerfordernisse

Die Zielsetzungen stellen die Grundlage für die Tätigkeit des Unternehmens und für die Verteilung der Aufgaben in der Organisation dar.

Sind die Ziele lediglich gute Absichten, so sind sie wertlos. Sie müssen in Arbeit umgewandelt werden. Und die Arbeit orientiert sich an klaren und messbaren Ergebnissen, an einem Termin und an einer eindeutig zugeteilten Rechenschaftspflicht. Die Ziele dürfen jedoch nicht zu einer Zwangsjacke werden, sie beruhen auf Erwartungen und fundierten Vermutungen. Die Welt steht nicht still. Die Ziele weisen uns die Richtung. Sie sind keine Befehle, sondern stellen ein Bekenntnis dar. Sie legen die Zukunft nicht fest, sondern dienen dazu, die Mittel und die Energie des Unternehmens freizusetzen, um die Zukunft zu gestalten.

Gewinn ist lebenswichtig. Er trägt die Kosten der Zukunft, die Kosten dafür, im Geschäft zu bleiben.

Im Mittelpunkt: der Mensch

Die Geschichte der Menschheit lehrt uns, dass lediglich der universell inkompetente Mensch in großer Zahl vorhanden ist. Das bedeutet, dass unsere Organisationen mit Menschen arbeiten, die bestenfalls in einem dieser Bereiche über herausragende Fähigkeiten verfügen und in den übrigen höchstwahrscheinlich lediglich Grundkenntnisse mitbringen.

Wir werden lernen müssen, unsere Organisationen so zu gestalten, dass jedes ihrer Mitglieder, das über Fähigkeiten in einem wichtigen Bereich verfügt, in der Lage ist, diese Fähigkeiten auch einzusetzen (Stichwort: Charismen-Orientierung).

Solche Kenntnisse unterscheiden sich von jenen, die vom Universalgelehrten erwartet werden, den wir ebenso schwer finden werden wie das Universalgenie. Stattdessen werden wir lernen müssen, die Fähigkeiten der Menschen, die etwas von einem bestimmten Bereich verstehen, besser zu nutzen.

Im Mittelpunkt des Managements steht der Mensch. Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen. Es muss ihre Stärken nutzen und ihren Schwächen die Bedeutung nehmen. Genau darum geht es in jeder Organisation.

Unsere Fähigkeit, zum Wohlergehen der Gesellschaft beizutragen, hängt nicht nur von unseren persönlichen Fähigkeiten, unserem Engagement und unserer Anstrengung ab, sondern auch vom Management der Organisation, für die wir tätig sind.

Da seine Funktion darin besteht, Menschen in eine gemeinsame Unternehmung zu integrieren, ist das Management tief in der Kultur verwurzelt. Manager in aller Welt tun alle exakt das Gleiche, wobei die Art und Weise, wie sie es tun, sehr unterschiedlich sein kann.

Ein Unternehmen kann nur funktionieren, wenn sich alle Angehörigen zu gemeinsamen Zielen und Werten bekennen. Fehlt ein solches Bekenntnis, so gibt es kein Unternehmen, sondern lediglich eine Menschenansammlung. Das Unternehmen benötigt klare, einfache und verbindende *Ziele*. Die Aufgabenstellung muss derart deutlich und erstrebenswert sein, dass sie allen Beteiligten eine klare *Vision* vermittelt. Die der Aufgabenstellung entsprechenden Ziele müssen klar sein und laufend öffentlich wiederholt werden.

Die vorrangige Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, Aufgabenstellung, Ziele und Werte des Unternehmens festzulegen und bei deren Verwirklichung mit gutem Beispiel voranzugehen.

Das Management muss jeden einzelnen motivieren, sich weiterzuentwickeln. Jedes Unternehmen ist sowohl eine Lern- als auch eine Lehreinrichtung. Die stetige Ausbildung und Entwicklung muss auf allen Ebenen eingeflochten sein.

Effektive Menschen sind unterschiedlich. Gemeinsam sind ihnen die Praktiken, die effektiv machen, was sie haben und was sie sind. Die Effektivität ist ein Komplex von Praktiken. Und Praktiken können stets erlernt werden. Allerdings ist es durchweg ungemein schwierig, Praktiken gut anzuwenden. Sie müssen eingepaukt werden. Praktiken erlernt man, indem man übt und noch einmal übt. Und das kann jeder normal begabte Mensch.

Jedes Unternehmen setzt sich aus Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten und Kenntnissen zusammen, die unterschiedliche Tätigkeiten ausüben. Das Funktionieren der Organisation muss auf Kommunikation und individueller Verantwortung beruhen. Sämtliche Mitglieder müssen sich Gedanken darüber machen, was sie anstreben – und dafür sorgen, dass ihre Kollegen ihre Ziele kennen und verstehen. Sie alle müssen darüber nachdenken, was sie den anderen zu geben haben – und dafür sorgen, dass die anderen dies wissen. Auf der anderen Seite müssen sie sich überlegen, was sie ihrerseits von den anderen benötigen – und sicherstellen, dass die anderen wissen, was von ihnen erwartet wird.

Mit-gestalten und mit-entscheiden:

Alle stützen sich bei ihren Entscheidungen auf eine bestimmte Vorstellung vom Unternehmen, so unbestimmt diese auch sein mag. Mit anderen Worten: Jede/r gibt eine Antwort auf die Frage: Welches ist die Tätigkeit unseres Unternehmens, und welches sollte die Tätigkeit sein? Doch in Wahrheit ist die Frage „Welches ist unsere Tätigkeit“ fast immer schwierig. Die Pflicht des Managements besteht darin, eine Antwort auf diese Frage zu finden.

Das erste Anzeichen für den Niedergang ist eine schwindende Attraktivität für qualifizierte, begabte und ehrgeizige Menschen. Daher: Wie müssen unsere Tätigkeiten gestaltet sein, um

die benötigten Menschen anzuziehen und an das Unternehmen zu binden? Und was müssen wir tun, um diese anzulocken?

Der Manager muss all sein Wissen, seine Fähigkeiten und sein Engagement im Dienst von Effektivität und Resultaten einsetzen.

Personalentscheidungen

Führungskräfte verbringen mehr Zeit mit der Führung der Mitarbeiter und mit Personalentscheidungen als mit jeder anderen Tätigkeit.

Grundprinzipien:

1. Bewältigt eine Person, die ich mit einer Tätigkeit betraut habe, ihre Aufgaben nicht, so habe ich einen Fehler gemacht. Ich habe kein Recht, dieser Person Vorwürfe zu machen oder mich zu beklagen. Der Fehler liegt bei mir.
2. Führungskräfte haben die Pflicht, dafür zu sorgen, dass die Verantwortlichen in ihrer Organisation gute Leistungen erbringen.
3. Die wichtigsten Entscheidungen einer Führungskraft sind Personalentscheidungen, denn von diesen hängt die Leistungsfähigkeit der Organisation ab. Daher sollte man alles tun, um die Qualität dieser Entscheidung zu gewährleisten.
4. Mit wichtigen Aufgaben sollten nur Personen betraut werden, deren Verhalten und Gewohnheiten bekannt sind und die in der Organisation glaubwürdig sind und Vertrauen genießen. Ein Neuling sollte zunächst mit einer bestehenden Funktion betraut werden, in der konkrete Erwartungen an ihn gerichtet werden können und in der er unterstützt werden kann.

Entscheidungsschritte:

- Man sollte sorgfältig über die Aufgabenstellung nachdenken. Stellenbeschreibungen gelten möglicherweise lange. Hingegen ändern sich die Aufgabenstellungen laufend.
- Man sollte sich mehrere potenziell qualifizierte Anwärter ansehen. Die formale Qualifikation ist die Mindestvoraussetzung. Ebenso wichtig ist, dass die Person zur Aufgabe passen muss und umgekehrt. Um eine gute Entscheidung fällen zu können, sollte sich eine Führungskraft mehrere qualifizierte Kandidaten ansehen.
- Man sollte sorgfältig darüber nachdenken, wie diese Kandidaten bewertet werden sollen. Die wichtigste Frage lautet nicht, was ein bestimmter Kandidat tun oder nicht tun kann. Vielmehr muss gefragt werden, welche Stärken der Kandidat besitzt und ob diese Stärken zu der Aufgabenstellung passen.
- Man sollte mit einer Reihe von Personen sprechen, die mit den Kandidaten zusammengearbeitet haben. Das Urteil einer einzelnen Führungskraft ist wertlos. Wir alle werden vom ersten Eindruck, von unseren Vorurteilen, unseren Vorlieben und unseren Abneigungen beeinflusst. Daher sind wir auf die Einschätzung anderer angewiesen.

- Man muss sicherstellen, dass der ausgewählte Kandidat die Aufgabestellung versteht. Das beinhaltet auch ein entsprechendes Verhalten. Aber die meisten Menschen erkennen nicht intuitiv, dass sie sich in einem neuen und andersartigen Job auch anders verhalten müssen.
- Es ist jedoch zu beachten, dass Kompetenz, Charakter und Flexibilität wichtig sind.
- Beispiele: Fachleute ordnen sich nicht bereitwillig einem Vorgesetzten unter, den sie nicht als Fachmann respektieren. Leistungen als Ingenieur stehen in keinerlei Bezug zu den Leistungen als Manager. Manager aus dem operativen Bereich sind vielfach vom Temperament her ungeeignet, um die Spannungen und Enttäuschungen zu bewältigen, die für Stabsabteilungen charakteristisch sind. Dasselbe gilt umgekehrt.
- Es gibt keine Möglichkeit, zu testen oder vorauszusagen, ob das Temperament einer Person in eine neue Umgebung passen wird. Das können wir nur in der Praxis herausfinden.
- Anforderungen verändern sich. Es gibt auch Positionen, die durch Veränderungen „unmöglich“ werden. Diese sollten abgeschafft werden, weil sie nicht zu bewältigen sind.
- Wir wissen, dass das Verhalten der Menschen in Organisationen davon beeinflusst wird, wie andere belohnt werden. Und wenn man auch für schlechte Leistungen, für Schmeichelei oder für bloße Schlauheit belohnt wird, wird das Unternehmen bald entsprechend degenerieren.

Dienst

Die Führungskraft hat zumeist keine Kontrolle über ihre Zeit. Jedermann kann ihre Zeit in Anspruch nehmen. Die Führungskraft ist gezwungen, sich auf die Aufrechterhaltung des „Betriebs“ zu beschränken. Die Führungskraft braucht Kriterien, anhand deren sie feststellen kann, welche Tätigkeiten wirklich wichtig sind.

Der Manager ist ein Diener. Sein Herr ist die zu führende Einrichtung, woraus folgt, dass er in erster Linie dieser Einrichtung gegenüber verantwortlich ist. Die vorrangige Aufgabe des Managers besteht darin, dafür zu sorgen, dass seine Einrichtung die ihr zugeordnete Funktion erfüllt und die von ihr erwarteten Beiträge leistet.

Wer Aufgaben übernimmt, die seine Kompetenzen übersteigen, verhält sich nicht nur unverantwortlich, sondern auch grausam. Denn er weckt Erwartungen, die er enttäuschen wird. Es ist nicht allzu schwierig, sich Fähigkeiten und Kenntnisse anzueignen. Hingegen ist es sehr schwierig, die eigene Persönlichkeit zu ändern. Kaum jemand dürfte in Bereichen erfolgreich sein, an denen ihm nichts liegt. Daher muss das Management wissen, in welchen Bereichen die von ihm geführte Organisation inkompetent ist.

Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen bedeutet immer auch, gesellschaftliche Autorität einzufordern – und zu reflektieren, ob es legitim ist, in dieser Sache entscheidend mitzuwirken. Daher muss folgende Frage gestellt werden: Haben die Unternehmen die Autorität, um dieses Problem in Angriff zu nehmen, und sollten sie sie haben? Wenn nicht, handelt es sich nicht um Verantwortung, sondern um Machthunger.

Das Management muss die Verantwortung für gesellschaftliche Probleme ablehnen, wenn ein Engagement die Leistungsfähigkeit seines Unternehmens beeinträchtigen würde. Es muss abwinken, wenn die Verantwortung eine illegitime Autorität mit sich bringen würde.

Manager sind keine Führer (das sind nur sehr wenige), Manager sind „Angehörige der Führungsgruppe“. Die Zugehörigkeit zu einer Führungsgruppe ist mit Status, mit einer Position und mit Autorität verbunden. Und sie geht mit Pflichten einher. Als Angehöriger einer Führungsgruppe muss ein Manager den Erfordernissen der professionellen Ethik entsprechen, die gleichbedeutend mit einer Ethik der Verantwortung ist. Das soll nicht zu hochstilisiert werden. Der Grundsatz „nicht wissentlich schaden“ ist das Fundament der professionellen Ethik, die Grundregel einer Ethik der öffentlichen Verantwortung.

Im schlechten Fall: Der Manager, der sich nicht bemüht, eine schädliche Wirkung seines Unternehmens aufzuheben, da er sich nicht „im Klub unbeliebt machen“ will, richtet wissentlich Schaden an.

Führung

Führung ist profan, unromantisch und langweilig. Bei der Führung geht es einzig und allein um Leistung. Führung ist an sich weder gut oder schlecht, noch wünschenswert. Sie ist ein Mittel zum Zweck. Damit sind wir bei der entscheidenden Frage: Welchem Zweck soll Führung dienen?

Entgegen mancher Annahmen, schadet Charisma einer Führungskraft. Es beraubt sie jeder Flexibilität und der Fähigkeit zur Veränderung. Es weckt in ihr (und den Geführten) die Illusion der Unfehlbarkeit. Charisma ist keine Garantie für die Effektivität einer Führungskraft.

Wovon hängt die Qualität der Führung dann ab, wenn nicht vom Charisma oder von bestimmten Wesenszügen? Nun, in erster Linie hängt sie von harter Arbeit ab, was auch charismatische Führer wieder und wieder bestätigt haben.

Die Führungskraft setzt Ziele, legt Prioritäten fest und sorgt für die Einhaltung der Standards. Dabei muss sie natürlich Kompromisse eingehen. Doch bevor sie einen Kompromiss eingeht, denkt die effektive Führungskraft gründlich darüber nach, was richtig und wünschenswert ist. Was den guten vom irregeleiteten Führer unterscheidet, sind seine Ziele. Ob es sich um eine effektive Führungskraft handelt, hängt davon ab, ob der Kompromiss, den sie aufgrund der Einschränkung durch die Realität eingeht (dieser Kompromiss kann rechtliche, politische, wirtschaftliche, finanzielle oder zwischenmenschliche Probleme betreffen), mit ihrer Mission und ihren Zielen übereinstimmt oder sie davon ablenkt.

Eine effektive Führungskraft fürchtet sich nicht vor starken Kollegen und Untergebenen. Sie fördert diese nach Kräften. Da sie sich für die Fehler seiner Kollegen und Untergebenen verantwortlich fühlt, betrachtet sie deren Erfolge – ohne sie zu vereinnahmen – als eigene Erfolge, anstatt eine Bedrohung darin zu sehen.

Eine effektive Führungskraft weiß, dass ihre wesentliche Aufgabe darin besteht, die Energie und die Vorstellungskraft der Menschen zu wecken.

Voraussetzung für effektive Führung ist, dass man sich das Vertrauen der Untergebenen verdient. Ohne Vertrauen bildet sich keine Gefolgschaft – und eine Führungskraft muss definitionsgemäß eine Gefolgschaft haben.

Die Untergebenen müssen ihren Führer nicht mögen, um ihm zu vertrauen. Auch ist es nicht erforderlich, dass sie seine Meinung teilen.

Vertrauen entspringt der Überzeugung, dass der Führer meint, was er sagt. Es entspringt dem Glauben an „Integrität“. Die Handlungen einer Führungskraft müssen mit den von ihr geäußerten Überzeugungen übereinstimmen oder zumindest damit vereinbar sein.

Effektive Führung beruht nicht auf Klugheit, sondern auf Beständigkeit.

Selbstkontrolle

Jedes Unternehmen muss ein Team aufbauen und die individuellen Bemühungen zu einer gemeinsamen Bestrebung verschmelzen. Jeder Angehörige des Unternehmens trägt etwas Anderes bei, doch alle Mitarbeiter müssen ein gemeinsames Ziel anstreben. Die Beiträge aller Mitglieder der Organisation müssen sich ineinander fügen, um ein in sich schlüssiges Ergebnis zu erzielen. Es darf keine Lücken, keine Brüche und keinen Doppelaufwand geben.

Die Leistungen, die von einem Manager erwartet werden, müssen von den Leistungszielen des Unternehmens abgeleitet werden, und die Ergebnisse seiner Tätigkeit müssen daran gemessen werden, inwieweit sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Der Manager muss wissen und verstehen, welche Leistungen er erbringen muss, damit das Unternehmen seine Ziele erreichen kann. Sein Vorgesetzter muss wissen, welche Beiträge er vom Manager zu fordern hat – und er muss ihn entsprechend beurteilen. Entspricht der Manager den Forderungen nicht, so geht er in die falsche Richtung. Stichwort: Unternehmensführung per Zielvereinbarung.

Die Tätigkeit der Einzelnen muss stets in Beziehung zum Ganzen stehen.

Die Gefahr einer streng hierarchischen Struktur:

Was der „Chef“ tut oder sagt, jede beiläufige Bemerkung, jede seiner Gewohnheiten und sogar seine Ticks erscheinen hier den Untergebenen als berechnet, geplant und sinnvoll – auch wenn das gar nicht beabsichtigt war. Die vermeintliche „Beziehung“ zum Chef wird für die Untergebenen wichtiger als das Unternehmen, die Unternehmensziele. Dem „Chef“ wird es letztlich aber doch nur genau darum gehen.

In der Praxis: Die Führungskraft, die ihre Untergebenen in die falsche Richtung lenkt, tut dies nicht absichtlich. Sie ist wahrscheinlich aufrichtig davon überzeugt, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen die wichtigste Aufgabe der untergeordneten Manager sind. Und das ist irreführend. Kein Problem wird gelöst, indem man das Verhalten und die Einstellung in den Mittelpunkt rückt. Es geht um die Sache.

Die Führung der Manager erfordert besondere Anstrengungen, um nicht nur eine einheitliche Richtung festzulegen, sondern auch eine falsche Ausrichtung zu vermeiden. Dazu bedarf es der „aufwärts gerichteten Kommunikation“. Voraussetzung für wechselseitiges Verständnis ist, dass der Vorgesetzte bereit ist, zuzuhören und dass es ein Instrument gibt, das den Managern auf den niedrigeren Ebenen Gehör verschafft.

Die Zielvorgaben für einen Manager hängen von dem Beitrag ab, den er zum Erfolg der größeren Einheit zu leisten hat. Das bedeutet, dass jeder Manager die Ziele seiner Einheit selbst festlegen muss. Selbstverständlich behält sich das übergeordnete Management das Recht vor, diese Zielsetzungen zu genehmigen oder abzulehnen. Doch die Formulierung der Ziele fällt in den Aufgabenbereich eines Managers, ja sie ist sogar seine vorrangige Aufgabe. Zudem sollte jeder Manager verantwortungsbewusst an der Formulierung der Ziele der übergeordneten Einheit teilnehmen. Es genügt nicht, ihm „ein Gefühl der Teilhabe“ zu vermitteln. Ein Manager zu sein bedeutet, echte Verantwortung zu übernehmen, sich aktiv zu den übergeordneten Zielen zu bekennen.

Es muss eine „geistige Begegnung“ zwischen den Managern der einzelnen Einheiten stattfinden. Doch das ist nur möglich, wenn von allen beteiligten Managern verlangt wird, sich Gedanken über die Ziele der Einheit zu machen, das heißt, wenn sie dazu bewegt werden, sich aktiv und verantwortungsvoll an der Definition dieser Ziele zu beteiligen.

Damit ein Manager seine eigene Leistung kontrollieren kann, genügt es nicht, dass er seine Ziele kennt. Er muss imstande sein, seine Leistung und seine Ergebnisse an diesen Zielen zu messen. Diese Maßstäbe sollten klar, einfach und nachvollziehbar sein. Sie müssen für die Tätigkeit relevant sein und die Aufmerksamkeit sowie die Bemühungen der Manager in die richtige Richtung lenken. Und sie müssen ohne komplizierte Deutungen oder philosophische Debatten nachvollziehbar sein.

Um ein selbstkontrolliertes Management zu ermöglichen, müssen wir überdenken, welchen Gebrauch wir von Berichten, Verfahren und Formularen machen wollen. Werden Berichte und Verfahren falsch eingesetzt, so verwandeln sie sich in Werkzeuge der Diktatur – sei es eine Diktatur der Buchhaltung.

Eine negative Erfahrung: dass die Manager vor Ort immer mehr Zeit mit dem Ausfüllen der Berichte verbrachten und darüber ihre Arbeit vernachlässigten. Noch schlimmer war, dass sie rasch lernten, die Leistungen „dem guten Eindruck“ unterzuordnen. Abgesehen davon, dass die Leistungen sanken, litt auch die Moral. Die Manager vor Ort begannen, das Topmanagement und die Stabsexperten als Feinde zu betrachten, die man hinters Licht führen oder sich zumindest so weit wie möglich vom Leib halten musste.

Fazit: Berichte und Verfahren sollten auf ein Mindestmaß beschränkt werden. Sie sollten leicht verständlich sein und nur dort zum Einsatz kommen, wo sie Zeit und Arbeit sparen. Die einzige Funktion von Berichten und Verfahren sollte darin bestehen, die Leistungen zu regeln, die erforderlich sind, um in den Schlüsselbereichen Ergebnisse zu erzielen. Wer alles zu kontrollieren versucht, wird am Ende jegliche Kontrolle verlieren. Und wer versucht, das Irrelevante unter Kontrolle zu bringen, lenkt unweigerlich die Anstrengungen in die falsche Richtung. Denn es geht nicht um moralisches Verhalten, nicht um Schubladierungen aller Situationen (auch von Ausnahmesituationen!), nicht um hierarchische Kontrolle, sondern: WIE werden Ziele erreicht?

Schließlich sollten die Berichte und Verfahren demjenigen, der sie ausfüllt bzw. befolgt, als Werkzeug dienen. Sie sollten niemals zum Maßstab seiner Leistung werden. Ein Manager darf nie aufgrund der Qualität der von ihm ausgefüllten Formulare bewertet werden.

Mission – Leistung – sozialer Kontext

Mission

Eine Einrichtung existiert, um eine Aufgabe, um einen bestimmten Zweck und eine Mission zu erfüllen: Sie hat eine spezifische soziale Funktion.

Eine Unternehmensführung, die keine Ergebnisse vorweisen kann, ist gescheitert. Sie ist gescheitert, wenn sie nicht in der Lage ist, die gewünschten Güter oder Dienstleistungen akzeptabel anzubieten.

Leistung

Ein Unternehmen verfügt (wie jede andere Einrichtung) nur über eine einzige Ressource: die Menschen. Sein Erfolg hängt davon ab, ob es gelingt, die menschliche Ressource produktiv zu machen.

Die Organisation braucht Kriterien, um Leistungsfähigkeit einstufen zu können. Die Leistung muss gemessen oder zumindest bewertet werden, und sie muss laufend verbessert werden. (Stichwort: Motivation bzw. Selbstmotivation)

Die Produktivität der Arbeitskräfte wird somit zunehmend zur Aufgabe des Managements.

Eine schwierigere Aufgabe besteht darin, die Arbeit den Menschen anzupassen. Um zu Leistungen zu bewegen, bedarf es der Berücksichtigung des Menschen als Persönlichkeit mit unverwechselbaren physischen und psychischen Eigenschaften, Fähigkeiten und Beschränkungen sowie eigenen Verhaltensweisen.

Sozialer Kontext

Keine Einrichtung existiert für sich allein, und ihre Tätigkeit ist niemals Selbstzweck. Jede Einrichtung ist ein gesellschaftliches Organ und existiert im Dienst der Gesellschaft.

Ein Unternehmen existiert nicht, um Arbeitsplätze zu bieten, sondern um dem Güter und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

Jede Einrichtung muss psychologisch, geographisch, kulturell und sozial ein Bestandteil der Gemeinschaft sein.

Um seine Aufgabe zu erfüllen, muss das Unternehmen Einfluss auf Menschen, Gemeinschaften und auf die Gesellschaft nehmen. Es muss ein Interesse für die Lebensqualität zeigen – das heißt für die physische, menschliche und soziale Umgebung des modernen Menschen und der modernen Gemeinschaft. Jedes Unternehmen hat auch eine Verantwortung für den sozialen Kontext seines Wirkungsortes.

Die soziale Dimension der Unternehmenstätigkeit ist eine Frage des Überlebens. Das Unternehmen existiert in einer Gesellschaft und unter bestimmten Rahmenbedingungen. Das Unternehmen existiert nur mit Duldung der Gesellschaft und nur so lange, wie die Gesellschaft und die Volkswirtschaft seine Tätigkeit für notwendig, nützlich und produktiv halten.

Kundenorientierung

Für die Definition der Mission gibt es nur einen Ausgangspunkt: den Kunden. Der Kunde definiert die Unternehmenstätigkeit.

Die Frage „Was ist unser Zweck?“ kann nur beantwortet werden, indem wir die Tätigkeit des Unternehmens von außen, das heißt vom Standpunkt des Kunden und des Marktes aus betrachten. Der Kunde ist ausschließlich an seinen eigenen Werten und Bedürfnissen und an seiner eigenen Realität interessiert. Aus diesem Grund muss jeder ernsthafte Versuch zur Bestimmung des Unternehmenszwecks von der Realität des Kunden, von seiner Situation, seinem Verhalten, seinen Erwartungen und seinen Werten ausgehen.

Wer ist Kunde? Es gibt praktisch nie nur einen Kunden. Die verschiedenen Kunden hegen unterschiedliche Erwartungen, haben verschiedene Werte und kaufen unterschiedliche Produkte.

Die Frage „In welchem Bereich ist unser Unternehmen tätig?“ muss daher durch die Frage „In welchem Bereich wird es in Zukunft tätig sein?“ ergänzt werden.

Der wichtigste Trend ist die Veränderung der Bevölkerungsstruktur und der Bevölkerungsdynamik. Die Verschiebungen in der Bevölkerungsstruktur sind die einzigen zukünftigen Entwicklungen, die wirkliche Voraussagen erlauben.

Eine Entscheidung darüber, was unser Unternehmen ist, was es sein wird und was es sein sollte, muss sich daher unbedingt auf eine systematische Analyse aller vorhandener Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Endbenutzer und Vertriebskanäle stützen. Haben sie weiterhin Gültigkeit? Und werden sie mit einiger Wahrscheinlichkeit Gültigkeit behalten? Vermitteln sie dem Kunden noch einen Wert? Und werden sie es in Zukunft tun? Entsprechen sie den demographischen Bedingungen, der technologischen und der wirtschaftlichen Entwicklung? Ansonsten wird die Energie darauf vergeudet, die Vergangenheit zu verteidigen.

Gesellschaftliche Verantwortung

Die Herausforderung für die Leitung: Der Zweck der modernen Organisation besteht darin, einen bestimmten Dienst für die Gesellschaft zu erbringen. Daher muss die Organisation Teil der Gesellschaft sein. Sie muss sich in einer Gemeinde ansiedeln, sie muss ein Nachbar sein, sie muss unter bestimmten sozialen Gegebenheiten arbeiten. Zugleich muss sie auch Menschen beschäftigen, welche die Arbeit der Organisation erledigen können. Ihre gesellschaftliche Wirkung geht zwangsläufig über den spezifischen Beitrag hinaus, den sie zu leisten hat. Vor allem: Freiwillige wollen eine Mission.

Da die Organisation nur in der Gesellschaft existieren kann, wirken sich soziale Probleme auf die Organisation aus. Daher muss sich die Organisation mit diesen Problemen auseinandersetzen, selbst wenn diese von der Gemeinschaft nicht wahrgenommen werden. Eine gesunde Gesellschaft liegt im Eigeninteresse der Unternehmensführung, selbst wenn diese nichts mit den Ursachen der gesellschaftlichen Krankheit zu tun hat.

Gesellschaftliche Probleme sind Herausforderung und Chance. Denn die Funktion der Unternehmen besteht darin, ein gesellschaftliches Bedürfnis zu befriedigen und gleichzeitig ihren eigenen Interessen zu dienen, indem sie sich bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme als nützlich erweist.

Die Gesundheit der Gesellschaft ist eine Voraussetzung für den Erfolg und das Wachstum.

Management und Unternehmertum

Tendenziell interessiert sich das Management für das Innenleben einer Organisation, das Unternehmertum zielt auf die Außenwelt. Aber das gehört zusammen. Beide dienen derselben Organisation. Und die Ergebnisse einer Organisation existieren nur außerhalb ihrer Grenzen. Das Management hat von den angestrebten Ergebnissen auszugehen und die Ressourcen der Einrichtung so zu organisieren, dass die angestrebten Ergebnisse erzielt werden können.

Fazit:

Im Mittelpunkt des modernen gesellschaftlichen Lebens steht die gemanagte Einrichtung als gesellschaftliches Organ, das Ergebnisse für die Gesellschaft zu erzielen hat. In den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Managements fällt alles, was sich innerhalb oder außerhalb der Einrichtung auf ihre Leistung und ihre Ergebnisse auswirkt, und zwar unabhängig davon, ob sich diese Auswirkungen der Kontrolle der Einrichtung entziehen oder von ihr beherrscht werden können.

Die neue Unternehmung

Eine neue Unternehmung, die sich nicht in ein „gemanagtes“ Unternehmen verwandelt, ist auf Dauer nicht lebensfähig, gleichgültig, wie brilliant ihr Konzept ist.

Das unternehmerische Management in einer neuen Unternehmung muss vier Voraussetzungen erfüllen:

1. Es erfordert eine Konzentration auf Orte bzw. Bereiche, wo man tätig sein will.
2. Es erfordert Vorausblick und Planung von Ressourcen.
3. Es erfordert die Bildung eines Führungsteams.
4. Schließlich erfordert es eine Entscheidung des Entrepreneurs über seine eigne Rolle, seinen Arbeitsbereich und seine Beziehungen im Unternehmen. (Wo ist der Platz des „Pioniers“, wenn die Pionierphase vorüber ist?) Die Frage „Wo ist mein Platz“ muss sich ein Gründer / Entrepreneur stellen, sobald es erste Hinweise auf einen Erfolg der neuen Unternehmung gibt.

Erfolgreich sind neue Unternehmungen zumeist an anderen Orten als jenen, wo sie ursprünglich waren. Ein Interesse kann sehr unerwartet kommen. Schließlich ist es so, dass nicht der Anbieter, sondern der Abnehmer definiert, was ein „Produkt“ oder eine „Dienstleistung“ zu sein hat. (Das Unternehmen muss den Nutzen und den Wert seiner Produkte oder Dienstleistungen für den Kunden laufend infrage stellen.)

Die größte Gefahr liegt in dem Glauben, besser als der Kunde zu wissen, was das Produkt sein und wofür es eingesetzt werden sollte.

Organisation

Das soziale Universum gehorcht keinerlei „Naturgesetzen“, sondern ist stetigem Wandel unterworfen. Mittlerweile sollte klargeworden sein, dass es die ideale Organisationsform nicht gibt. Jede Organisationsform hat ihre Stärken, ihre Grenzen und ihre spezifischen Anwendungsbereiche. Es hat sich gezeigt, dass die Organisationsform kein Ziel an sich darstellen kann. Vielmehr ist sie ein Werkzeug, das den Menschen die produktive Zusammenarbeit ermöglichen soll. Jede gegebene Organisationsstruktur erfüllt zu bestimmten Zeiten und unter bestimmten Bedingungen bestimmte Funktionen.

Heute ist viel vom „Ende der Hierarchie“ die Rede. Dies ist ein vollkommener Unsinn. In jeder Einrichtung muss es eine letzte Autorität geben, einen „Chef“, der die endgültigen Entscheidungen fällen und für deren Umsetzung sorgen kann.

In einer Gefahrensituation – in die jede Einrichtung früher oder später gerät – hängt das Überleben aller Beteiligten von einer klaren Befehlshierarchie ab.

Die einzige Hoffnung in einer Krisensituation besteht darin, dass es eine „Hierarchie“ gibt, die von allen Angehörigen der Organisation vorbehaltlos akzeptiert wird.

Doch in derselben Organisation gibt es andere Situationen, die eine gemeinsame Überlegung erfordern. Wieder andere erfordern Teamarbeit usw. In jeder Einrichtung müssen mehrere verschiedene Organisationsstrukturen nebeneinander existieren.

Ein Prinzip lautet, dass die Organisation transparent sein muss. Die Menschen müssen die Organisationsstruktur, in der sie arbeiten sollen, kennen und verstehen.

in weiteres Prinzip: In jedem Bereich muss jemand autorisiert sein, die letzten Entscheidungen zu fällen.

Und es muss jemanden geben, der in einer Krisensituation das Kommando hat.

Ein weiteres Prinzip lautet, dass die Autorität der Verantwortung entsprechen muss.

Ein plausibler Grundsatz lautet, dass jeder Angehörige einer Organisation nur einen Vorgesetzten haben sollte. Die individuellen Mitglieder der Organisation müssen in der Lage sein, zur selben Zeit in unterschiedlichen Organisationsstrukturen zu arbeiten. Eine Aufgabe wird von ihnen verlangen, im Team zu arbeiten. Gleichzeitig müssen sie, um eine weitere Aufgabe zu erfüllen, in einer Befehlsstruktur arbeiten. Oder ein „Vorgesetzter“ wird für außenstehende Unternehmen ein „Partner“.

Die Organisationsformen werden Teil des Instrumentariums der Führungskraft.

Welche Organisationsform eignet sich am besten für eine bestimmte Aufgabe? Welche Aufgabe kann man mit einer bestimmten Organisationsform nur schwer bewältigen? Und wann sollten wir bei der Bewältigung einer Aufgabe von einer Organisationsform zu einer anderen wechseln?

Fazit: Es braucht die für die Aufgabe geeignete Organisationsform, die ständig weiterentwickelt werden muss.

Wissensarbeiter sind keine Untergebenen, sondern „Partner“. Selbstverständlich sind diese Mitarbeiter insofern „Untergebene“, als ihre Einstellung, Kündigung oder Beförderung von diesem „Vorgesetzten“ abhängt. Doch der Vorgesetzte kann seine Aufgaben nur erfüllen, wenn seine Mitarbeiter seine Ausbildung übernehmen, das heißt: ihm Entwicklungen und neue Perspektiven vor Augen führen.

Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen hat Ähnlichkeit mit der Beziehung zwischen einem Dirigenten und den Orchestermitgliedern. Der Vorgesetzte in einer Organisation, die Wissensarbeiter beschäftigt, versteht im Allgemeinen nicht mehr von der Arbeit seiner Untergebenen als der Dirigent eines Orchesters vom Tuba-Spiel. Umgekehrt ist der Wissensarbeiter auf den Vorgesetzten angewiesen, weil dieser die Richtung vorgibt und ihm vor allem die Werte und Leistungsstandards der Organisation vermittelt und ihm erklärt, welche Ergebnisse von ihm erwartet werden.

Eine Konsequenz ist, dass nicht nur die verschiedenen Beschäftigtengruppen unterschiedlich geführt werden müssen, sondern dass auch dieselbe Beschäftigtengruppe zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich geführt werden muss.

Die „Mitarbeiter“ müssen zunehmend als „Partner“ betrachtet werden.

Fazit: Mitarbeiter werden nicht „gemanagt“. Die Aufgabe besteht darin, sie zu führen. Und das Ziel lautet, die spezifischen Stärken und Kenntnisse jedes einzelnen Mitarbeiters produktiv einzusetzen.

Gemeinnützige Organisationen

Grundlage für das Management der Organisation ist die Formulierung einer Mission. Die besten Einrichtungen ohne Gewinnzweck beschäftigen sich eingehend mit der Definition ihrer Mission. Sie vermeiden großartige Erklärungen, in denen es von guten Absichten wimmelt, und konzentrieren sich stattdessen auf Ziele, die sich eindeutig auf die Arbeit ihrer Angehörigen – seien es Angestellte oder Freiwillige – auswirken.

Eine gut definierte Mission erinnert die Organisation ständig daran, dass sie nicht nur die „Kunden“, sondern auch die Erfolgsmaßstäbe außerhalb ihrer Grenzen suchen muss. (Eine gemeinnützige Organisation ist stets versucht, sich damit zufrieden zu geben, einer „guten Sache“ zu dienen und damit Ergebnisse durch gute Absichten zu ersetzen.) Dies ist der Grund dafür, dass erfolgreiche Non-Profit-Organisationen gelernt haben, klar zu definieren, welche Veränderungen außerhalb der Organisation „Ergebnisse“ darstellen, um sich anschließend auf diese Veränderungen zu konzentrieren.

Die wirksamste Methode, um Freiwillige an eine gemeinnützige Organisation zu binden und zu motivieren, besteht darin, ihnen Anerkennung für ihre Sachkenntnis zu zollen. Und dann verlangen diese Mitarbeiter Verantwortung. Sie erwarten, zu Rate gezogen und in die Entscheidungen eingebunden zu werden, die sich auf ihre Arbeit und auf die Arbeit der Organisation auswirken. Und sie erwarten die Möglichkeit, anspruchsvollere Aufgaben und größere Verantwortung zu übernehmen.

Die gemeinnützigen Einrichtungen knüpfen neue Bande in der Gemeinschaft und wecken ein neues Bekenntnis zur aktiven Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, zur sozialen Verantwortung sowie zu bedeutsamen Werten.

Man muss eine klare Aufgabe formulieren, den richtigen Platz für die Mitarbeiter finden und sie unentwegt weiterbilden, das Management an den Zielen ausrichten und der Selbstkontrolle unterwerfen, hohe Forderungen mit einer entsprechenden Verantwortung verbinden und die Mitarbeiter für ihre Leistungen und Ergebnisse zur Rechenschaft ziehen.

Innovation

Es genügt nicht, dass das Unternehmen Wirtschaftsgüter und Dienstleistungen anbietet: vielmehr muss es laufend bessere und wirtschaftlich nützlichere Güter und Dienstleistungen anbieten. Ein Unternehmen muss nicht unbedingt größer werden, doch es muss stetig besser werden.

Die produktivste Innovation ist ein andersartiges Produkt oder eine andersartige Dienstleistung, die neues Potenzial schafft. Die Innovation kann darin bestehen, neue Anwendungsmöglichkeiten für alte Produkte zu finden.

Innovations-Strategien wollen Kunden gewinnen. Dazu gibt es mehrere Ansatzpunkte:

- Sie schaffen einen neuen Nutzen.
- Sie passen das Angebot an die soziale und wirtschaftliche Realität des Kunden an.
- Sie bieten dem Kunden, was wirklichen Wert für ihn hat.

Strategie beruht darauf, die Kunden in die Lage zu versetzen, das zu tun, was ihrem Zweck dient. Sie geht von der folgenden Frage aus: Was ist wirklich eine Dienstleistung, was hat wirklich einen Nutzen für den Kunden? Die innovative Strategie zielt darauf, dem Kunden etwas anzubieten, was er als einen „Wert“ empfindet, statt eines „Produktes“.

Arbeit findet stets in einer Struktur statt. Ein Unternehmen muss unternehmerisches Handeln strukturell begünstigen. Es muss dafür sorgen, dass Leistungsanreize und Verfahren das unternehmerische Verhalten belohnen, anstatt es zu bestrafen.

Das bedeutet, dass die unternehmerischen (d.h. die neuen) Aktivitäten von den traditionellen getrennt werden müssen. Ein Grund dafür ist, dass sich die Mitarbeiter auf den laufenden Betrieb konzentrieren müssen. Und der verdient es, dass ihm Vorrang eingeräumt wird. Ihm gegenüber wirkt das Neue durchwegs belanglos. Es hat sich herausgestellt, dass die vorhandenen Einheiten dafür geeignet sind, die bereits vorhandenen Aktivitäten auszuweiten, zu modifizieren und anzupassen. Neuerungen hingegen müssen anderswo ihren Ausgang nehmen. Man bringt ein Innovationsprojekt am besten von Anfang an in einer eigenständigen Einheit voran.

Das bedeutet, dass es in der Organisation einen besonderen Ort für neue Unternehmungen geben muss, und dieser Ort muss auf einer hohen Ebene angesiedelt sein. Die Aufgabe muss klar definiert sein und einem voll verantwortlichen Manager mit Autorität und Ansehen übertragen werden. Das neue Projekt wird in absehbarer Zukunft nicht aus den Kinderschuhen herauswachsen und bedarf daher besonderer Pflege. Innovationsbemühungen dürfen keinen Belastungen ausgesetzt werden, denen sie nicht standhalten können.

Mit der Innovation sollten keine Personen betraut werden, die damit beschäftigt sind, das Bestehende zu betreiben, zu nutzen und zu optimieren. Ein bestehendes Unternehmen sollte in Bereichen Innovationen anstreben, mit denen es vertraut ist.

Fazit: Ein Unternehmen, das die Fähigkeit zur Innovation haben will, muss ein unternehmerisches Management in sein eigenes System einbauen. Es muss geeignete Bedingungen dafür schaffen, dass die gesamte Organisation die Innovation anstrebt und Unternehmergeist entwickelt.

Ein Mangel an Innovation ist der wichtigste Grund für den Niedergang bestehender Organisationen. Mangelnde Managementkenntnisse sind der wichtigste Grund für das Scheitern neuer Unternehmen.

Innovation: Prinzipien

1. Die gezielte, systematische Innovation beginnt mit einer Analyse der Chancen.
2. Die Innovation beruht sowohl auf Konzepten als auch auf der Wahrnehmung. Man muss aufbrechen, um sich umzusehen, um Fragen zu stellen und zuzuhören.
3. Damit eine Innovation wirksam werden kann, muss sie einfach und gezielt sein. Sie sollte nur eine Aufgabe erfüllen, da sie ansonsten nur Verwirrung hervorruft. Ist die Innovation nicht einfach, so wird sie nicht funktionieren.
4. Effektive Innovationen fangen klein an. Sie sind nicht großartig. Innovationen sollten sich dazu eignen, im kleinen Maßstab umgesetzt zu werden, sodass anfangs nur geringes Kapital, wenig Personal und nur ein kleiner Markt benötigt werden. Anpassungen können nur vorgenommen werden, wenn die Umsetzung im kleinen Maßstab erfolgt und nur geringe Human- und Kapitalressourcen eingesetzt werden müssen.
5. Allerdings zielt Innovation auf eine Führungsposition. Wird eine Innovation nicht mit dem Ziel einer Führungsrolle verknüpft, so wird sie kaum innovativ genug sein, was ihrem Durchsetzungsvermögen sehr abträglich sein dürfte.

Verbote

- Zunächst sollte man nicht versuchen, besonders schlau zu sein. Innovationen müssen von normalen Menschen durchgeführt werden.
- Vermeiden Sie Diversifizierung, hüten Sie sich vor Aufsplitterung. Versuchen Sie nicht, zu viele Dinge auf einmal zu tun.
- Schließlich sollten Sie nicht versuchen, Innovation für die Zukunft zu betreiben. Neuerungen sollten für die Gegenwart bestimmt sein!

Bedingungen für Erfolg:

- Innovation ist Arbeit. Sie setzt Wissen voraus.
- Sie erfordert große Sorgfalt und Beharrlichkeit. Fehlen diese Eigenschaften, wird auch ein Höchstmaß an Talent, Erfindungsreichtum und Prädisposition nicht genügen.

- Um sich durchsetzen zu können, muss der Innovator auf seinen Stärken aufbauen. Dazu kommt, dass in der Innovation wie in jeder anderen Aktivität eine Übereinstimmung mit dem Temperament des Innovators hergestellt werden muss.
- Innovation muss Bedeutung und Sinn für den Innovator haben, da er ansonsten nicht bereit sein wird, jene beharrliche und oft frustrierende Arbeit zu leisten, die eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen ist.
- Eine Innovation hat eine gesellschaftliche Wirkung. Sie führt eine Verhaltensänderung herbei.

Erfolgreiche Innovatoren sind interessanterweise nicht bereit, Risiken einzugehen. Sie versuchen, die erforderlichen Risiken festzulegen und so weit wie möglich zu verringern. Würden sie das nicht tun, so wären sie nicht erfolgreich. Innovatoren sind im wirklichen Leben zumeist ganz unromantische Figuren, die mehr Zeit mit Analysen als mit der Suche nach dem Wagnis verbringen. Erfolgreiche Innovatoren sind konservativ und müssen es sein. Sie suchen nicht nach Risiken, sondern nach Chancen.

Selbstverständlich ist die Innovation mit Risiken verbunden. Doch die Verteidigung der Vergangenheit – d.h. die Verweigerung der Innovation – ist viel riskanter als die Gestaltung der Zukunft.

Entscheidungen

Effektive Menschen wollen nicht einfallsreich, sondern vernünftig sein.

Effektive Menschen können unterscheiden, wann es sich um eine prinzipielle Entscheidung handelt und wann eine Entscheidung pragmatisch und ausgehend von einer spezifischen Situation gefällt werden muss. Sie wissen, dass die schwierigste Entscheidung jene zwischen dem richtigen und dem falschen Kompromiss ist.

Eine Entscheidung erfordert eine Wahl zwischen Alternativen. Nur selten handelt es sich um eine Wahl zwischen Richtig und Falsch, sondern bestenfalls zwischen „fast richtig“ und „wahrscheinlich falsch“. Doch sehr viel öfter handelt es sich um eine Wahl zwischen zwei Vorgehensweisen, die annähernd gleich richtig sind.

Bei jeder Entscheidung gehen wir zwangsläufig von einer Meinung aus. Sinnvollerweise widerspricht man den Meinungen nicht, sondern überprüft sie. Man findet heraus, welche haltbar sind. Die Überprüfung der Meinung in der Realität muss auf die Frage antworten: Welche Fakten werden benötigt, um diese Auffassung zu bestätigen, d.h. die Meinungen müssen anhand von Fakten überprüft werden.

Uneinigkeit vor der Entscheidungsfindung ist wichtig. Die Uneinigkeit ist das Einzige, was den Entscheidungsträger davor schützt, sich in einen Gefangenen der Organisation zu verwandeln. Uneinigkeit ist das Einzige, was uns Alternativen zu einer Entscheidung eröffnet. Es besteht stets eine Wahrscheinlichkeit, dass sich die Entscheidung als falsch erweisen wird. Hat man im

Rahmen des Entscheidungsprozesses einmal verschiedene Alternativen erwogen, so kann man auf etwas zurückgreifen, das bereits durchdacht und verstanden wurde.

Doch vor allem ist Uneinigkeit nötig, um die Vorstellungskraft anzuregen. Daher schürt der effektive Entscheidungsträger die Uneinigkeit. Das schützt ihn vor der Vereinnahmung durch das Plausible, jedoch Falsche oder Unvollständige. Und die Uneinigkeit regt die Imagination der Führungskraft und ihrer Mitarbeiter an. Uneinigkeit verwandelt die plausible in eine richtige und die richtige in eine gute Entscheidung.

Der nächste und zeitaufwendigste Schritt besteht in der Umsetzung. Aber solange eine Entscheidung nicht „in Arbeit ausartet“, ist sie keine Entscheidung, sondern bestenfalls eine gute Absicht.

Das bedeutet, dass die effektive Entscheidung auf einem Höchstmaß an konzeptuellem Verständnis beruhen soll, dass die Maßnahmen zu ihrer Umsetzung jedoch so einfach und praxisbezogen wie möglich sein sollten.

Ereignisse, die Entscheidungen verlangen, können unterschiedlich sein:

- typische Ereignisse
- einmalige Ereignisse
- außergewöhnliche Ereignisse
- neue, ab jetzt typische Ereignisse.

Das gilt es zunächst zu unterscheiden.

Sodann: Was ist unter den gegebenen Umständen möglich?

Schließlich: Wie kann man die Entscheidung in die Tat umsetzen?

(Tatsächlich ist keine Entscheidung gefallen, solange niemand mit der Aufgabe betraut wurde, diese in spezifischen Schritten in die Tat umzusetzen. Bis dahin kann lediglich von guten Absichten gesprochen werden. Dies ist das Problem von vielen Mission Statements: Sie beinhalten keine Verpflichtung zur Umsetzung.)

Damit eine Entscheidung in die Tat umgesetzt werden kann, müssen einige Fragen beantwortet werden: Wer muss diese Entscheidung kennen? Welche Maßnahmen sind zu ergreifen? Wer muss sie ergreifen? Und wie müssen die Maßnahmen gestaltet sein, damit die Menschen, die sie zu ergreifen haben, dazu imstande sind?

Entscheidungen werden von Menschen gefällt, und Menschen begehen Fehler. So gut sie ihre Sache auch machen, ihre Werke sind nie von Dauer. Selbst die beste Entscheidung wird irgendwann den Erfordernissen nicht mehr gerecht. Selbst die effektivste Entscheidung wird einmal obsolet.

Noch eine abschließende Frage: Ist die Entscheidung wirklich nötig? Eine Alternative besteht immer darin, nichts zu tun. Eine Entscheidung wird dann erforderlich, wenn eine Situation im Fall der Untätigkeit außer Kontrolle zu geraten droht. Auf der anderen Seite gibt es Situationen, von denen man sagen kann, dass sie sich von allein regeln werden.

Lautet die Antwort auf die Frage, was geschehen wird, wenn man untätig bleibt, dass nichts geschehen wird, so sollte man nicht eingreifen. Ebenso wenig sollte man eingreifen, wenn eine Entwicklung zwar störend ist, jedoch wahrscheinlich keinerlei Folgen haben wird. (De minimis non curat praetor – Der Prätor kümmert sich nicht um Kleinigkeiten, lautete vor fast 2.000 Jahren ein römischer Rechtsgrundsatz. Viele moderne Entscheidungsträger müssen ihn erst noch lernen.)

Der effektive Entscheidungsträger handelt oder lässt es bleiben. Er ergreift keine halben Maßnahmen, denn diese sind immer falsch.

Nun ist die Entscheidung reif. An diesem Punkt fällt die Entscheidung fast „von allein“. Doch gerade an diesem Punkt werden die meisten Entscheidungen zu Fall gebracht. Plötzlich wird klar, dass die Entscheidung nicht angenehm sein und keinen Anklang finden wird.

Die Tatsache, dass eine Entscheidung schwierig, furchteinflößend oder nicht konsensfähig ist bedeutet nicht, dass man darauf verzichten sollte, wenn sie richtig ist. Doch man hält inne – und sei es nur für einen Augenblick –, wenn man unsicher und besorgt ist, ohne den Grund dafür zu kennen. In neun von zehn Fällen wird dieses Unwohlsein von irgendeinem belanglosen Detail hervorgerufen. Doch in einem Fall erkennt man, dass man ein wichtiges Faktum übersehen, einen grundlegenden Fehler begangen oder die gesamte Situation falsch eingeschätzt hat.

Der effektive Entscheidungsträger wartet nicht lange ab. Hat sich diese „innere Stimme“ nicht wieder zu Wort gemeldet, so handelt er rasch und entschlossen, ob es ihm nun gefällt oder nicht. Wissensarbeiter werden nicht dafür bezahlt, die Dinge zu tun, die ihnen angenehm sind, sie werden dafür bezahlt, die richtigen Dinge zu tun. Dies gilt vor allem für ihre spezifische Aufgabe, effektive Entscheidungen zu fällen.

Kommunikation

Kommunikation ist Wahrnehmung.

Kommunikation ist Erwartung.

Kommunikation stellt Forderungen.

Kommunikation und Information sind verschiedene, ja sogar gegensätzliche Dinge, die jedoch voneinander abhängen.

Der Empfänger einer Botschaft ist derjenige, der kommuniziert. Der sog. Kommunikator, d.h. die Person, die eine Botschaft sendet, kommuniziert nicht. Er übermittelt lediglich eine Botschaft. Erst wenn jemand die Botschaft aufnimmt, findet Kommunikation statt. Bis dahin gibt es lediglich ein Geräusch.

In der Kommunikation muss man folgende Frage stellen: Passt diese Mitteilung in den Wahrnehmungsrahmen des Empfängers? Kann er sie aufnehmen?

In der Regel nehmen wir das wahr, was wir wahrzunehmen erwarten. Wir sehen im Wesentlichen das, was wir zu sehen erwarten, wir hören, was wir zu hören erwarten.

Ob das Unerwartete abgelehnt wird, ist nicht das Entscheidende. Wirklich wichtig ist, dass das Unerwartete üblicherweise überhaupt nicht wahrgenommen wird. Es wird nicht gesehen oder gehört, sondern ignoriert. Oder es wird missverstanden, das heißt als etwas Erwartetes missdeutet.

Kommunikation stellt stets Forderungen. Sie fordert vom Empfänger, jemand zu werden, etwas zu tun, etwas zu glauben. Sie zielt immer auf Motivation. Mit anderen Worten: Entspricht eine Mitteilung den Bestrebungen, Wertvorstellungen und Zielen des Rezipienten, so ist die Kommunikation wirkungsvoll. Erfüllt die Mitteilung diese Bedingungen nicht, so wird sie entweder überhaupt nicht empfangen oder abgelehnt.

Hingegen kann wirkungsvolle Kommunikation eine „Bekehrung“ bewirken, d.h. einen Wandel der Persönlichkeit, der Wertvorstellungen, der Überzeugungen und der Bestrebungen. Doch dieser Fall tritt nur selten ein.

So wie die Kommunikation Wahrnehmung ist, entspricht die Information den Gesetzen der Logik. Information setzt Kommunikation voraus. Information ist stets verschlüsselt. Um sie verwenden zu können, muss der Rezipient den Code kennen und verstehen. Voraussetzung dafür ist ein gewisses Maß an vorausgegangener Kommunikation. (Sonst versteht man die Begriffe einer Fach- oder Gruppen- oder milieuspezifischen Sprache nicht.)

Die Kommunikation hängt nicht unbedingt von der Information ab. Tatsächlich besteht die beste Kommunikation möglicherweise aus „gemeinsamen Erfahrungen“.

Kommunikation kann nicht funktionieren, wenn man davon ausgeht, dass sie einfach vom Sender zum Empfänger verläuft. Vielmehr funktioniert die Kommunikation nur zwischen Akteuren, die auf derselben Seite stehen. Kommunikation in einer Organisation ist kein Mittel der Organisation. Sie ist das Verfahren der Organisation.

Zeitmanagement

Effektive Menschen wissen, dass die Zeit der Faktor ist, der ihre Leistungsfähigkeit einschränkt. Wenn man seine Zeit managen will, muss man zunächst herausfinden, wofür man sie tatsächlich verwendet. Wichtig ist, dass die Aufzeichnungen geführt werden, und zwar in „Echtzeit“, d.h. nicht im Nachhinein aus dem Gedächtnis, sondern zu dem Zeitpunkt, da eine Tätigkeit tatsächlich ausgeführt wird. (Zumindest so lange sollte man auf solche Aufzeichnungen achten, wie man für einen klaren Überblick braucht; und dies sollte man später wiederholen...)

Um effektiv arbeiten zu können, muss ein Wissensarbeiter die Möglichkeit haben, seine Zeit in einigermaßen große zusammenhängende Blöcke zu unterteilen. Kurze Zeitintervalle

werden auch dann, wenn sie sich in der Summe auf eine beeindruckende Zahl von Stunden belaufen, nicht genügen, um eine Aufgabe zu bewältigen.

Eine Mischung der persönlichen mit den beruflichen Beziehungen ist zeitaufwendig. Alle Organisationen beruhen auf dieser Mischung. Je mehr Menschen in einer Organisation versammelt sind, desto mehr Zeit nehmen die Interaktionen zwischen ihnen in Anspruch und desto weniger Zeit haben sie für die Arbeit.

Zeitanalyse

1. Zunächst muss man versuchen, jene Aktivitäten zu identifizieren und zu eliminieren, die vollkommen überflüssig sind. Dies sind die Aktivitäten, die reine Zeitverschwendung sind und keinerlei Ergebnisse zeigen. Um diese Aktivitäten aufzuspüren, muss man sich zu allen in den Aufzeichnungen erfassten Aktivitäten die Frage stellen: Was geschähe, würde diese Tätigkeit überhaupt nicht ausgeführt? Lautet die Antwort, dass nichts geschähe, so kann daraus der Schluss gezogen werden, dass auf diese Tätigkeit verzichtet werden kann.
2. Die nächste Frage lautet: Welche der Tätigkeiten, die meine Zeit in Anspruch nehmen, könnten ebenso gut oder sogar besser von jemand anderem durchgeführt werden?
3. Wann verschwenden wir miteinander die Zeit?
4. Zeitverwendung ist es, wenn eine Tätigkeit nicht den Zielen dient, keine Ergebnisse bringt, wenn es von der Arbeit ablenkt, wenn etwas schlecht organisiert ist, wenn die Informationsübermittlung mangelhaft ist.

Effektivität

Wer effektiv sein will, konzentriert sich auf seine Beiträge. Man fragt: „Welchen Beitrag kann ich leisten, um die Leistung und die Ergebnisse meiner Organisation wesentlich zu beeinflussen?“ Eine solche Person nimmt die Verantwortung besonders ernst.

Die Konzentration auf die Beiträge ist der Schlüssel zur Effektivität in der eigenen Tätigkeit (in Bezug auf Inhalt, Niveau, Standards und Auswirkungen), in der Beziehung zu anderen (Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen) und im Einsatz der Werkzeuge der Führungskraft (etwa von Sitzungen und Berichten).

Wer sich auf Autorität in der Hierarchie konzentriert, ist ein Untergebener. Hingegen gehört jemand, der sich auf die (eigenen) Beiträge konzentriert und Verantwortung für die Ergebnisse übernimmt, unabhängig von der Position in der Hierarchie, im buchstäblichen Sinn des Wortes dem „Spitzenmanagement“ an.

Die Konzentration auf die Beiträge lenkt den Blick vom eigenen Spezialgebiet, von den eigenen beschränkten Fähigkeiten und von der eigenen Abteilung auf die Leistung der Gesamtorganisation. Sie bewegt dazu, sich der Außenwelt zuzuwenden, d.h. dem einzigen Ort, an dem die Organisation Ergebnisse erzielen wird.

Daher wird man über den Kunden nachdenken, welcher der eigentliche Grund für alles ist, was die Organisation macht.

Die Führungskraft, die sich auf Beiträge konzentriert, regt zur Entwicklung anderer an.

Mit „Beitrag“ können verschiedene Dinge gemeint sein. Jede Organisation muss Leistungen in drei wichtigen Bereichen erbringen: direkte Resultate, Entwicklung bzw. Festigung der Werte sowie die Entwicklung von Mitarbeitern für die Zukunft.

Die direkten Resultate stehen an erster Stelle. Doch es muss etwas geben, „für das diese Organisation steht“. Schließlich besteht der Zweck einer Organisation darin, die Grenzen zu überwinden. Daher muss jede Organisation in der Gegenwart die Menschen aufbauen, die sie in die Zukunft führen können.

Ob Mitarbeiter in einer Organisation gute zwischenmenschliche Beziehungen unterhalten, hängt nicht davon ab, ob sie „ein Gespür für die Menschen“ haben, sondern davon, ob sie sich in ihrer Tätigkeit und in ihren Beziehungen zu anderen auf ihre Beiträge konzentrieren. Die Folge ist, dass ihre Beziehungen produktiv sind – und das ist die einzige gültige Definition „guter zwischenmenschlicher Beziehungen“.

Kommunikation ist praktisch unmöglich, wenn sie auf einer hierarchischen Beziehung beruht. Aus der Konzentration auf die Beiträge ergeben sich die vier grundlegenden Erfordernisse effektiver zwischenmenschlicher Beziehungen:

- Kommunikation
- Teamarbeit
- Selbstentwicklung
- Entwicklung anderer.

Die Konzentration auf die Beiträge führt zu einer seitwärts gerichteten Kommunikation und ermöglicht auf diese Art die Teamarbeit. Sie trägt wesentlich zur individuellen Selbstentwicklung bei. Wer die Frage „Worin besteht der wichtigste Beitrag, den ich zu den Ergebnissen dieser Organisation leisten kann?“ stellt, fragt damit auch: „Wie muss ich mich weiterentwickeln? Welche Kenntnisse und Fähigkeiten muss ich mir aneignen, um die von mir geforderten Beiträge leisten zu können? Welche Stärken muss ich einsetzen? Welche Standards muss ich mir setzen?“

Damit werden Mitarbeiter lernen, sich selbst zu entwickeln, sozusagen ihre geistige Jugend zu erhalten, wie und wann sie ändern müssen, was sie tun, wie sie es tun und wann sie es tun.

Das bedeutet:

Konzentriere dich auf deine Stärken.

Entwickle deine Stärken.

Stelle fest, wo dich intellektuelle Arroganz zu Ignoranz verurteilt.

Trenne dich von deinen schlechten Gewohnheiten.

Zeige gepflegte Umgangsformen.

Verschwende möglichst wenig Anstrengung auf die Verbesserung in Bereichen, in denen deine Kompetenz gering ist.

Um sich selbst managen zu können, muss man seine Werte kennen. Damit ein Mensch wirksame Beiträge leisten kann, müssen seine persönlichen Wertvorstellungen mit den Werten der Organisation kompatibel sein; sie müssen nicht identisch sein, doch sie sollten einander so weit entsprechen, dass sie koexistieren können. Man sollte seine Tätigkeit stets an den eigenen Werten messen.

So wie unsere Stärken sind auch unsere Vorgehensweisen individuell verschieden. Sie hängen von unserer Persönlichkeit ab. Dazu gehören Beobachtungen wie: Bin ich ein Hör- oder Lesetyp? Wie lerne ich? Wie vertrage ich Stress? Welche Rolle entspricht mir?

Die Antworten auf die Fragen – Wo liegen meine Stärken? Wie erbringe ich meine Leistungen? Welches sind meine Werte? – sollten jeden Menschen in die Lage versetzen, darüber zu entscheiden, wo er hingehört.

Aber: Man sollte nicht versuchen, sich zu ändern.

Gesellschaft

Im Stil von Essays beschreibt der Autor einige gesellschaftliche Entwicklungen.

Dazu einige Stichworte:

Wissensgesellschaft – Bildungsgesellschaft

Wissen bzw. Bildung ist notwendiger denn je, um eine Arbeit, eine soziale Stellung zu erlangen. Es genügt nicht mehr, die Traditionen des Bisherigen zu kennen, sondern man ist herausgefordert, ein Leben lang zu lernen, um Entwicklungen und Veränderungen wahrzunehmen und zu integrieren.

Doch es geht nicht nur um eine Anwendung von Wissen. Vielmehr braucht es eine Bildung, die ermöglicht, mit anderen Wissensgebieten, mit Menschen unterschiedlicher Kulturen, mit anderen Traditionen zu kooperieren.

Information – Kommunikation – Perzeption

Der Informationsfluss hat sich multipliziert. Doch um (relevante) Informationen auszutauschen und fruchtbar zu machen, braucht es eine gemeinsame Kommunikationsbasis. Dabei geht es um eine zwischenmenschliche Ebene, die auf die Sache bezogen ist. Das gehört zusammen.

Es ist stets eine andere Art von Kommunikation, wenn dieselben Personen in verschiedenen Rollen miteinander reden.

Perzeption ist die gedankliche, subjektiv-selektive Verarbeitung einer Information – und dennoch eine ganzheitliche Wahrnehmung. Es geht um das Verstehen des Ganzen, nicht (nur) der einzelnen Teile. (Eine Analyse kann demnach nur eine Vorstufe sein.) Man will ja z.B. einen Menschen verstehen, nicht sein biologisches Funktionieren, auch wenn dies mglw. das eine oder andere erklärt.

Mobilität – Gemeinschaft

Man ist nicht mehr abhängig von Wohnort, Herkunftsfamilie, Gemeinde. Man kann entscheiden, wo man lebt, wo man arbeitet, mit wem man wieviel freiwillig Kontakt hat. Man übersteigt geografische, kulturelle, milieuspezifische Grenzen, wenn man dies will und sich darum bemüht.

Neue oder traditionelle soziale Zugehörigkeiten sind kein Schicksal, sondern Wahl. Und diese muss nicht „für immer“ gelten.

Erwerbsarbeit – Bürgerbeteiligung

Das Standbein der Erwerbsarbeit wird zunehmend gern ergänzt durch ein Spielbein der Freiwilligentätigkeit. Man will aber nicht bloß Helfer sein, sondern Partner und durch den eigenen Beitrag etwas bewegen, etwas bewirken. Man unterstützt eine Organisation, eine Einrichtung, gemäß dem eigenen Interesse und knüpft an einem Netzwerk von Beziehungen.

Vor allem im sozialen Sektor ist das ehrenamtliche Engagement für eine Gesellschaft unverzichtbar. Behörden und Ämter können in einem vorgegebenen Rahmen verwalten. Begegnung, Sinn, Hilfe auf mitmenschlicher Augenhöhe erlebt man in einschlägigen Einrichtungen wie Non-Profit-Organisationen bzw. in Gruppen, in denen sich die Menschen für dasselbe engagieren.