

# Management im Wandel

Roland M. Dürre InterFaceAG

Unterhaching

## Schlüsselworte

Entscheiden • Führen • Kommunizieren • Managen • Verantworten

## Einleitung

„Selbstorganisation und Selbstbestimmung in Organisationen und Unternehmen“ hat schon Hans Ulrich, der Begründer des St. Gallener Management Modells, in den 80iger Jahren als wichtige Forderung für einen Wandel im Management gefordert. Und genau diese Fähigkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für Innovationsfähigkeit.

## Mein Management-Modell

Und so ist mein kleines und ganz privates Management-Modell entstanden. Ich habe es als Dreieck definiert. Ich hätte es auch mehrdimensionaler definieren können, aber die Zahl drei hat den Vorteil, dass unser endliches Gehirn mit drei Dimensionen noch so leidlich umgehen kann. Und so ist ein Modell mit drei Beinen vielleicht leichter zu verstehen.

Die drei Dimensionen meines Management Modells sind

**Operatives**  
**Führung** und  
**Unternehmertum**

Ich beschreibe mal, wie ich mir die drei Dimensionen so vorstelle:

### Operatives

Das Operative umfasst in meinem Bild das “Selbstverständliche” im Beruf des Managers. Da geht es um die alltäglichen Dinge und Entscheidungen im fachlichen, kaufmännischen oder auch personalen Bereich. Eine gute fachliche Bildung, gesunder Menschenverstand, die Fähigkeit schnell zu bewerten und solche Dinge mehr sind nützlich und teilweise notwendig. Ein gewisses Maß an Intelligenz, eine gesunde Konfliktfähigkeit, eine ausreichende Sozialisierung und ähnliches sind wünschenswert. Ein bisschen Extrovertiertheit und Selbstvertrauen sind hilfreich. Mut aufzubringen und Freude haben und teilen zu können helfen sehr, wie auch eine positive Kommunikationsfähigkeit, dies mündlich wie schriftlich. Auch ein wenig Allgemeinbildung bzw. interdisziplinäre Bildung oder zumindest die Fähigkeit und Bereitschaft, Neues und Fremdes schnell zu erlernen schaden einem solchen operativen Manager nicht.

### Führen und Führung

Führen und Führung sind zwei wunderschöne Worte. Für mich geht es da zuerst mal darum, sich selbst führen zu können, das heißt die eigene “Führung” zu entwickeln. Dann kann man vielleicht versuchen, auch anderen Menschen etwas von Führung abzugeben und beginnen, diese “zu führen” (Vorsicht – hier stört mich schon die Begrifflichkeit!).

“Führen” setzt nach meiner Meinung ein gewisses Maß an Demut vor der Aufgabe und den Menschen in den “sozialen System” voraus, für die man tätig ist und mit denen man zu tun hat.

Fähigkeiten, die aus einem operativen *“Funktionär”* eine **Führungskraft** machen, sind Qualitäten wie zuzuhören zu können, über ein gesundes Maß von Empathie zu verfügen, als Person Werte (eigene aber auch die des Unternehmens) zu verkörpern und zu leben, Kritik auszuhalten, Selbstkritik zu üben und immun gegen zu viel feste Annahmen, Gewissheiten oder gar Dogmen zu sein, also über ein gewisses Maß an Autonomie zu verfügen.

## **Unternehmertum**

Eine Führungskraft wird für mich zum *“Entrepreneur”*, wenn sie auch noch bereit ist, eine besondere Verantwortung zu übernehmen. Das bedeutet für mich, sie begibt sich absolut jenseits jeder Beliebigkeit. Sie macht sich die *“Dinge”* des Unternehmens *“zu eigen”* und dies in Form einer gesunden Identifikation. Das bedeutet ein verbindliches Mitwirken mit dem Mut und der Bereitschaft, auch etwas zu verändern. Dies erfordert die hohe Bereitschaft auch im normativen Bereich eine besondere Verantwortung zu übernehmen und zum Protagonisten für die Weiterentwicklung der Unternehmenswerte und -kultur zu werden. Voraussetzung dafür ist, dass man als *Entrepreneur* nicht mehr von einem *“ich muss”* und/oder starken *“Überichs”* getrieben wird, sondern sich ein geraumes Maß an *innerer* Freiheit erarbeitet hat. So kommt man in die Lage, die oft kritiklos als selbstverständlich etablierten *“Welten”*, die jedes soziale System halt so entwickelt, zu hinterfragen. Und immer wieder die philosophische Kernfrage zu stellen: *“Woher weißt du das?”* oder *“Woher weißt du, dass das richtig ist?”*. Denn die gedachten Welten, die ein soziales System wie ein Unternehmen entwickelt, sind eben nur eine Versuch von Realitätsabbildung. Im schlimmsten, aber häufigen Fall werden sie zu Glaubenssätzen oder sogar Dogmen. Wenn der Manager oder die Führungskraft jetzt versucht mit *“dominanter Logik”* Entscheidungen aus diesen etablierten Welten abzuleiten, werden diese natürlich nur zu oft falsch sein. Denn auch mit korrekter Logik kann man zwar auch aus Falschem etwas Richtiges ableiten. Aber das ist dann ein Zufall, in der Regel wird das nicht so sein. Es ist halt sehr menschlich, auf stabilen Bewertungen aufzusetzen wollen. Die machen nämlich das Leben des Managers einfacher, dies aber oft mit schrecklichen Folgen. Die Qualitäten des *Entrepreneurs* würde ich als *“agile Kompetenz”* benennen. So sollte ein *“Topmanager”*, der das Operative beherrscht und gleichzeitig Führungskraft und *Entrepreneur* ist, besonders gut in der Lage sein, angemessen mit *“Irrtum und Zufall”* umzugehen.

Insgesamt meine ich, dass es im Management ganz besonders gelingen muss, den Spagat zwischen der individuellen (eigenen) und kollektiven Welt (des sozialen Systems) zusammen zu bringen. Denn die Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse der Menschen in den diversen sozialen Systemen sind halt oft sehr verschieden und sehr unterschiedlich zu denen genau dieser sozialen Systeme. Der Manager muss aber sowohl mit den Menschen wie auch den sozialen Systemen *“dealen”* und beide zusammen bringen.

Das ganze klingt nach einer fast übermenschlichen Herausforderung. Da es keine Übermenschen gibt wird es wahrscheinlich auch keinen Menschen geben, der das von mir beschriebene Idealbild erfüllt. So müssen wir uns nicht unserer eigenen Unvollkommenheit schämen.

Wir dürfen also nicht zu sehr an uns selbst zweifeln, wenn wir bei uns den einen oder anderen Makel oder Mangel entdecken. Aber anhand dieser Kriterienliste können wir uns prüfen, inwieweit wir schon *“Top Manager”* sind oder uns noch auf der Stufe eines guten *“operativer Managers”* befinden. Oder vielleicht auch schon auf dem Wege zur *“Führungskraft”* sind. Und was wir tun können, um noch besser zu werden.

**Wie wirken Menschen in Organisationen und Unternehmen, die ich soziale Systeme mit einem ökonomischen Ziel nenne? Wie kann man so ein System erfolgreich und erträglich gestalten?**

Ich komme dann auf Ideen wie **Selbstorganisation und Selbstbestimmung**. So dass das Wissen und die Erfahrung von Vielen auf redliche und herrschaftsfreie Art und Weise zusammen kommen und so Zukunft gestalten kann.

Aber auch in selbstorganisierten Systemen wird es Rollen oder Tätigkeiten geben, die man folgendermaßen bezeichnen kann:

### **Entscheiden • Führen • Kommunizieren • Managen • Verantworten**

Aber was ist das dann in einem solchen System? Hier ein paar Vorschläge:

#### **Entscheiden**

Entscheiden findet unter Unsicherheit statt und muss eine wesentliche Auswirkung haben. Sonst ist es keine Entscheidung. Ein "guter" Entscheider kann versuchen, durch eine sittlich verantwortete Güterabwägung mehr Nutzen als Schaden zu stiften. Aber die Unvorhersehbarkeit von Zukunft darf er nicht in Frage stellen und auch nicht versuchen, auf andere Schultern zu legen.

#### **Führen**

Führen bedeutet, Voraussetzungen zu schaffen, die es ermöglichen, dass sich im verantworteten Umfeld das personale Leben der betroffenen Menschen in seinen vielen Dimensionen eher entfaltet als reduziert. So wie z.B. einen Angst freien Raum. Und das in Demut vor der Aufgabe des Führens.

#### **Kommunizieren**

Voraussetzung für gutes Kommunizieren ist, bereit sein, sich auf Augenhöhe begeben, Zuhören können, über Empathie zu verfügen, alterozentriert denken können und Respekt aufbringen.

#### **Managen**

Das heißt eigentlich nur verantwortet mit Veränderung umzugehen. Befindet sich ein Unternehmen in einem stabilen Zustand, macht es in der Regel sehr gute Geschäfte. Nur: Zu viel Stabilität bedeutet irgendwann mal das Ende. Veränderung macht das Weiterleben möglich. Wiederrum nur: Veränderung schadet in der Regel den Zahlen. Diesen Spagat immer und immer wieder zu bewältigen nenne ich "Managen".

#### **Verantworten**

Das von mir verantwortete Umfeld ist das, auf das meine Entscheidungen eine Auswirkung haben. Also muss ich mir die Folgen meiner Entscheidungen klar machen. Und darf diese nicht ignorieren.

Menschen, die Entscheiden, Führen, Kommunizieren, Managen und Verantworten nenne ich Unternehmer.

#### **Unternehmer**

Ein guter Manager ist ein Manager, der öfters mal das Richtige denn das Falsche entscheidet. Und der öfters mal korrekt bewerten kann, was gut und was schlecht ist.

#### **Kontaktadresse:**

Roland Dürre  
InterFace GmbH  
Leipziger Straße 16  
D-82008 Unterhaching

Telefon: +49 (0) 89610490  
Fax: +49 (0) 896104985  
E-Mail: roland.duerre@interface-ag.de  
Internet: www.interface-ag.de