

Führung - Werte & Prinzipien

“Die drei Wahrheiten des Managements und was das Internet dazu sagt”

Roland M. Dürre
InterFace AG
Unterhaching

Schlüsselworte

Führung - Prinzipien - Management – Unternehmertum - Werte - Hochschule St. Gallen – Zukunft - Blog - Internet

Einleitung:

In der 2. Hälfte des 19. Jh. verändert die einsetzende Industrialisierung unsere Welt. Ausgebildete Arbeitskräfte werden gebraucht. Die gibt es aber nicht. So ist die Kaste der Ingenieure gefordert und erfindet die Methode des “Taylorismus”. Neue Disziplinen „Management“ und „Organisation“ entstehen, als Folge der industriellen Revolution werden sie immer mächtiger. Die Menschen werden auf Gehorsam getrimmt, es funktioniert.

Heute reichen Organisations-Kunst und Management-Handwerk nicht mehr aus. Unternehmens-Kultur und -Werte, Begriffe wie Selbstorganisation und Selbstbestimmung werden wichtig. Die „basic beliefs“ und kollektiven Konstrukte, das Lebensverständnis und die Sozialisierung von Menschen verändern Zivilisation und Kultur. Man spricht von der “Generation Y”. Sogar nach dem „Sinn“ eines Unternehmens wird gefragt.

Gerade Managern und Unternehmenslenkern fällt es oft nicht leicht, diesem Wandel zu folgen. Wie kann man solche “weiche Faktoren“ messen? Wie soll man die Qualität von „Führung“ bewerten. Stellen Sie sich doch selbst mal die Frage nach Ihren drei wichtigsten Führungs-Prinzipien! In meinem Vortrag werde ich ein Potpourri von Antworten von wichtigen zeitgenössischen Protagonisten des Managements diskutieren und vom Wandel im Management berichten.

Manuskript:

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verändert die einsetzende Industrialisierung unsere Welt in hoher Geschwindigkeit. Plötzlich werden Arbeitskräfte in großer Zahl gebraucht. Die verfügbaren Menschen kommen vom Land. Sie sind schlecht oder gar nicht ausgebildet und nicht an getaktete Tätigkeiten gewöhnt.

Dieses Problem fordert die Kaste der Ingenieure, die Methode des “Taylorismus” wird erfunden. Die Disziplinen „Management“ und „Organisation“ entwickeln sich und erlangen im Gefolge der industriellen Revolution eine immer größere Wichtigkeit. Das funktioniert gut, denn die Menschen sind auf Gehorsam getrimmt.

Das industrielle Zeitalter geht zu Ende. Organisationskunst und Managementhandwerk reichen nicht mehr aus. Der Begriff der „Führung“ entsteht. Nach modernem Verständnis ist “gute Führung” wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens. Man spricht plötzlich von Selbstorganisation und Selbstbestimmung und von Unternehmens-Kultur und Unternehmens-Werten. Man fragt nach der Sinnggebung eines Unternehmens.

Die Ingenieure werden nervös, denn wie will man diese “weichen Faktoren“ messen? Aber die Entwicklung geht weiter. Die „basic beliefs“ und kollektiven Konstrukte wie auch das Lebensverständnis und die Sozialisierung von Menschen in Zivilisation und Kultur verändern sich weiter drastisch. Man spricht plötzlich von der “Generation y”.

Vielen Menschen, nicht nur den Managern und Unternehmenslenkern, fällt es nicht leicht diesem Wandel zu folgen. Das führt zu massiven und oft sehr nachteiligen Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Wie gehen aber die Manager und Führungskräfte mit dem Wandel um?

Das alles ist nicht neu. Schon in den 80iger Jahren gibt es eine bemerkenswerte Entwicklung an der Hochschule in St. Gallen. Es entsteht ein neues “Management-Modell”, das die HSG weltberühmt macht. Diese kumuliert in den 8 Thesen des Hans Ulrich – “Management – Aufsätze 2. Teil von 1981 – 1998 zum Wandel im Management”:

1. Ungewissheit und die Unvorhersehbarkeit der Zukunft als Normalzustand akzeptieren: Strategie wird zum Nachdenken über die Zukunft und akzeptiert, dass Entscheidungen unter Unsicherheit erfolgen.
2. Die Grenzen des Denkens weiter stecken! Gegen das “aber” sein, den Gedanken ihre Freiheit lassen. Und Wissen teilen!
3. Sich in den Kategorien “Sowohl-Als-auch” an Stelle von “Entweder-Oder” bewegen: Schwarz-weiß ist out, Bunt ist in.
4. Mehrdimensional denken: Dabei berücksichtigen, dass Menschen eigentlich immer nur drei Gedanken parallel behandeln können. Und: zwischen diesen Dimensionen eine sittlich verantwortete Güterabwägung durchführen.
5. Selbstorganisation und Selbstlenkung als Gestaltungsmodell für die Unternehmung verwenden: Sprich Verantwortung verteilen, Subsidiarität fördern.
6. Managen als sinngebende und sinnvermittelnde Funktion auffassen! Das ist doch ein neues Managementbild.
7. Sich auf das Wesentliche konzentrieren: Eine Vorgabe der Arbeitsökonomie.
8. Gruppendynamik ausnutzen! Man denke an Kulturen mit ihren Symbolen, Riten, Ritualen, Helden.

Anfang 2005 ist mir dieser Aufsatz “8 Thesen zum Wandel im Management” von Hans Ulrich in die Hände gefallen. Mich hat der kurze Aufsatz förmlich elektrisiert. Er wurde vor mehr als 30 Jahren geschrieben.

Heute geht es darum, schnell Erkenntnisse zu gewinnen, um gemeinsam Zukunft zu gestalten. So brauchen wir Kreativität, um die richtigen Fragen zur Lösung unserer Probleme zu finden (1. kreative Pflicht). Wenn wir die gefunden haben, müssen wir Wissen einsetzen um Lösungen zu generieren.

“Taylorismus” und “Mechanismus” funktionieren in den sozialen Systemen der Post-Moderne nicht mehr. Wir müssen neue Kommunikationsformate notwendigerweise auch in den Unternehmen und

Institutionen nutzen, um den Erkenntnisgewinn aus der Weisheit der Vielen zu generieren. Es muss heißen "Vielfalt statt Einfachheit".

Und das geht heute über das Internet. Ein Beispiel:

Bernd Geropp (ein Unternehmensberater, dessen Führungsseminare von vielen Menschen sehr geschätzt werden), ist ein bekannter Blogger zum Thema Management. Sein Medium ist mittlerweile vor allem der "Podcast", sein Blog „Mehr führen, weniger managen“ (<http://www.mehr-fuehren.de/>) hat unheimlich viele "Klicks". Er macht da auch Interviews und stellt dann am Ende des Interviews gerne die Frage

“Was sind deine drei relevanten Führungsprinzipien?”

Da die Antworten ihn beeindruckt haben, hat er andere Blogger eingeladen, an einer Blogparade teilzunehmen. Das bedeutet, er hat sie gebeten, einen Artikel zum Thema "Meine drei wichtigsten Führungs-Prinzipien und/oder -Werte" zu schreiben und diesen Artikel auf seinen Blog zu verlinken. Das Ergebnis war eine spannende Reihe von Aufsätzen zum Thema "Führungsverständnis und Führungsprinzipien". Ein paar der Kurzantworten präsentiere ich jetzt in einem "Potpourri".

Ich starte mit den Prinzipien des Veranstalters der Blogparade, Bernd Geropp. Er sagt:

Klare Ziele, die richtigen Werte, Gelassenheit

Weiter geht es mit ein paar der Damen, die an dieser Blogparade teilgenommen haben:

Barbara Simonsen

Sinn erzeugen, Komplexität handhaben, Lernraum ermöglichen

Conny Dethloff

Weisheit, Besonnenheit, Mut oder Kopf, Bauch, Herz (nach Platon :-)

Franziska Köppe (Madiko)

Systemisch Denken, Identifizieren, gemeinsam Handeln

Gudrun Happich

Exzellente Chefs führen exzellente Teams, die anderen dürfen anders sein, fremde Potenziale machen erfolgreich

Maria Jaehne

Werte, Gemeinsamkeiten schaffen, flache Hierarchien

Sabine Pflieger

Führen = Motivieren?, Führung ≠ Befehl und Kontrolle, Führung = Wissensmanagement

Und jetzt dürfen auch die Männer zu Wort kommen ...

Dr. Andreas Zeuch

Selbstorganisation und Mitbestimmung, Möglichkeitsräume, Fehlerfreundlichkeit

Dr. Eberhard Huber

Gelassenheit als Grundton, Bereitschaft zu entscheiden, Übernahme von Verantwortung

Gebhard Borck (Affenmärchen)

**Führen ist ein temporärer Zustand! Führe nur die Menschen, die auch geführt werden wollen!
Ermögliche nomadische Führung!**

Dr. Heinz Peter Wallner, CMC

Polarität, Resonanz, Ordnungsmuster

David Kadiri

Entfaltung, Vertrauen, Freundlichkeit

Ivan Blatter

Klarheit schaffen, optimalen Rahmen schaffen, Busyness nicht belohnen

Dr. Marcus Raitner

Haltung, Vertrauen, Gelassenheit

Olaf Hinz

Unentscheidbare Entscheidungen treffen, gelassen der Ungewissheit begegnen, praktische Klugheit

Dr. Stefan Hagen

Führung mit Herz, mit Kopf und Hand – Zugehörigkeit, Achtsamkeit und Ordnung

Ich will es damit bewenden lassen, obwohl es noch viel mehr sehr schöne Beiträge gab. Diese 15 Autoren habe ich relativ zufällig aus den insgesamt sehr lesenswerten 44 Beiträgen ausgesucht. Mir fällt auf, dass die Damen doch so ein wenig anders geantwortet haben als die Herren. Das finde ich spannend. Aber:

Sind das nicht schöne Leitprinzipien?

Und die gibt es umsonst im Internet - und sogar als kostenloses e-Book. Dieser Erkenntnisaustausch findet auf einem sehr hohen Niveau statt - und hat mir sehr geholfen. St. Gallen war vor mehr als 30 Jahren. Hier wurde die "wissenschaftliche" Basis gelegt. Erfahrungsaustausch und schneller Erkenntnisgewinn finden nicht mehr in den Hochschulen statt - sondern im praktischen Leben und im Internet.

Es gibt - vielen oft noch unbekannte - hybride (virtuell und physische) Aktivitäten in und um das "Netz": Für Manager empfehle ich z.B. openPM als offene und unabhängige Plattform für Projekt Manager, Führungskräfte und Unternehmer. openPM ist verbunden mit PM-Camp (pm-camp.org), der "physischen Face2Face Bewegung". PM-Camp ist eine "Graswurzel-Bewegung", die selbstorganisiert in Kooperation mit openPM wunderbare Barcamps für Projekt Manager, Führungskräfte und Unternehmer veranstaltet. Dort treffen sich erfahrene und junge Menschen, Frauen wie Männer, alt wie jung und teilen offen ihre Erfahrung und ihr Wissen. Die Bewegung wächst rasant und findet einmal im Jahr schon in vielen Städten Deutschlands, Österreichs und der Schweiz statt.

Ich bin dann durch unser Unternehmen gegangen und habe unsere Führungskräfte zu ihren drei Führungsprinzipien befragt. Und da kam auch wieder Neues! Eine schöne Antwort war zum Beispiel:

Paul Schuster

Individualität fördern, Menschen vernetzen, gemeinsam das Wesentliche herausarbeiten.

Ich war verblüfft, wie wenig Antworten sich überschneiden haben. Und wie gut sich fast alle trotz ihrer Unterschiedlichkeit ergänzt haben. Die Vielfalt der Gedanken zeigt aber auch, dass es genau die drei Wahrheiten zum Thema "Führung" eben **nicht** gibt!

In der Literatur bin ich übrigens auch fündig geworden. In seinem Buch

"Nicht mit uns"- *Das Leben von Leonie und Walter Frankenstein*

nennt Walter Frankenstein dem Autor drei Gründe, die ihm mit seiner Frau und zwei kleinen Kindern geholfen haben, den Holocaust im Berlin der letzten Kriegsjahre zu überleben:

Walter Frankenstein

Angstfrei, Frechheit und gute Freunde

Dies könnte zweifelsfrei auch ein Führungsprinzip eines erfolgreichen Managers sein.

☺ Ich war ja auch zu Bernd Geropps Blogparade eingeladen. Da habe ich mich gefragt, was denn meine drei "Führungsprinzipien" sind. Ich musste nur kurz nachdenken und dann war es mir klar:

Ich bin ein ALO-Mann - meine Prinzipien sind:

Roland Dürre

Agile, lean, open

Zusammenfassung:

Manager sind auch nur Menschen.

Erfolgreiche Manager sind ein klein wenig besser in der Lage zu bewerten was für das Unternehmen gut oder schlecht ist. So sind sie ihre Entscheidungen fürs Unternehmen öfter richtig als falsch.

Ich meine, dass alle Menschen, die in höherem Maße konstruktiv wirken als andere und denen das destruktive Moment eher fremd ist, gute Manager sind - ob im Geschäftlichen wie auch im Privaten.

Dies gilt besonders, wenn sie auch noch Menschen sind, die nicht nur auf (oft vermeintliche) Vorteile schießen, sondern auch darauf vertrauen, dass eine richtige Entscheidung einen wesentlichen "Kollateral-Nutzen" erzeugen kann. Und wenn sie dann auch noch über ein schönes Maß an Menschenfreundlichkeit verfügen und ihnen Feindseligkeit fremd ist, dann ist alles "paletti".

Feindseligkeit in Menschenfreundlichkeit zu transformieren könnte auch ein wunderbarer "Wandel im Management" sein!

Hinweis zum Vortrag:

Es gibt gratis ein E-Book von der von mir zitierten Blogparade "Nachhaltige Führung" von Bernd Geropp, das Gudrun Happich zusammengestellt hat. Das E-Book wurde von ihr aus der Blogparade und weiteren Quellen zusammen getragen, nach "Best Practice-Prinzipien", Werten separiert und dann kommentiert. (www.mehr-fuehren.de/nachhaltige-fuehrung-e-book/)

Kontaktadresse:

Roland M. Dürre
InterFace AG
Leipziger Straße 16
D-82008 Unterhaching

Telefon: +49 (0) 89-61049-0
Fax: +49 (0) 90-61049-85
E-Mail: roland.duerre@interface-ag.de
Internet: www.if-blog.de