

A Management erlernen (von einer Kunst zu einem Beruf)

In keinem andern Beruf ist die Ausbildung derart miserabel wie im Management. Gemessen an der Zahl von Führungskräften und der Bedeutung von Management ist das ein skandalöser Zustand.

Es ist bemerkenswert, wie oft man noch immer die Meinung antrifft, Management sei eine Sache besonderer Talente und Begabungen, von Eigenschaften und Fähigkeiten, über die gewöhnlich Sterbliche nicht und niemals verfügen könnten – Management sei etwas, was man nicht lernen könne, sondern wozu man geboren sein müsse. Es wird noch gerne eine Aura des Geheimnisvollen und Unerreichbaren um Management gemacht. Selbst Menschen, deren Lebenslauf klar beweist, dass sie alles, was ihnen zu einer Karriere verhalf, lernen mussten, neigen dazu, dann, wenn sie an der Spitze sind, den Weg dorthin zu mystifizieren.

Selbstverständlich hat es in allen Gesellschaften und in allen Epochen Menschen gegeben, die einer besonderen Kunst fähig waren. Wir bewundern, oft noch Jahrtausende später, diese Menschen mit Recht. Aber sie waren Ausnahmerecheinungen und Einzelfälle. Sie haben oft neue Horizonte und Richtungen für den gesellschaftlichen Fortschritt aufgezeigt. Fortschritt selbst, seine Realisierung, war aber immer nur insoweit möglich, als aus einer Kunst weniger ein Beruf für viele wurde.

Management als Beruf

Mein Vorschlag ist, Management als einen Beruf zu sehen, im Prinzip als einen Beruf, wie jeden anderen. Damit will ich Management scharf abgrenzen von einer Berufung. Ob sich jemand zu Management und damit zu einer leitenden Position, vielleicht gar zu Höherem, berufen fühlt, muss er mit sich und dem lieben Gott ausmachen. Ich will natürlich nicht bestreiten, dass es berufene Menschen gibt, aber man kann von ihnen nichts lernen; man kann sie nur bewundern oder bestaunen.

Ich habe daher – zumindest für den Anfang – eine sehr viel bescheidenere Vorstellung. Wenn man Management als einen Beruf versteht, dann rückt das in den Vordergrund, was man lernen und bis zu einem gewissen Grad sogar lehren kann: die handwerkliche Seite, die handwerkliche Professionalität. Management kann erlernt werden; es muss aber auch erlernt werden. Die Dinge, die ein Manager können muss, fallen ihm nicht von alleine zu, und sie sind kaum jemandem angeboren.

Management ist ein Massenberuf

Würde Management nur von einigen wenigen Personen ausgeübt, würde sich möglicherweise trotz der Bedeutung dieser Funktion noch keine besondere Befassung damit rechtfertigen lassen. Dann könnte man das sogar den Naturtalenten überlassen, denn einige wenige werden ja wohl in jeder Gesellschaft zu finden sein.

Es wäre ein krasser Fehler, nur gerade jede Leute als Führungskräfte zu verstehen, die nach aussen sichtbar, als Organe, für ihre Organisation handeln, oder jene, die in den Medien vorkommen. Jeder, der führt, ist eine Führungskraft. Auch ein Meister erfüllt Führungsaufgaben und ist insoweit in Manager. Er ist vielleicht nicht so wichtig wie ein Vorstand, aber wichtig genug, um eine seine Führungsfähigkeiten ernst zu nehmen. Noch nie zuvor in der Geschichte der Menschheit haben absolut und relativ so viele Menschen Führungsfunktionen erfüllt. Wenn man die strengen Kriterien für die Definition von Managern anlegt, kommt man zum Ergebnis, dass etwa 5% der Beschäftigten eines Landes Führungskräfte im engeren Sinne sind. Untersucht man hingegen die modernen Branchen, dann liegt der Anteil höher, nämlich zwischen 15% und 25%.

Ein Beruf ohne Ausbildung

In keinem andern Beruf ist die Ausbildung derart miserabel wie im Management. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine den Managern vergleichbare Ausbildung hätten. Gemessen an der Zahl von Führungskräften und der Bedeutung von Management – und vor allem gemessen an den Risiken, die mit Managementfehlern verbunden sind, ist das ein skandalöser Zustand. Ein erheblicher Anteil der Manager hat heute ja ein Universitätsstudium hinter sich. Aber an den Universitäten wird man nicht zum Manager ausgebildet, sondern man erlernt ein akademisches Fach. Und weil man ein guter Fachmann oder eine Fachfrau ist, wird man von einer Organisation angestellt, macht Karriere – und findet sich eines Tages in einer Position, die neben den fachlichen Kompetenzen auch Management-Fähigkeiten erfordert. Kaum jemand wurde aber systematisch darauf vorbereitet. Mit Ausnahme der Betriebswirtschaftslehre findet sich in keinem akademischen Studium in genügendem Umfang Management. Selbst die Betriebswirtschaftslehre scheint mir zu einem guten Teil noch immer etwelche Mühe mit der Integration der Management-Lehre zu bekunden. 95% aller Hochschulabsolventen üben dann aber ihre Tätigkeit genau dort aus, wo man ohne Management-Kenntnisse kaum wirksam werden kann. Man wird sofort dagegenhalten, dass dann im Laufe ihrer Karriere doch eine gewisse Zahl von Führungskräften eine weiterführende Ausbildung macht, etwa ein MBA-Programm absolviert. Das stimmt, aber es ändert am hier dargelegten Zustand nur wenig. Die MBA-Programme tun genau das, was ihren Bezeichnungen entspricht: Es wird Business Administration vermittelt, aber kaum Management.

Beschwerliche Wege zur Kompetenz

Wenn man den Dingen auf den Grund geht, kommt man immer genau auf drei Wege, auf denen die Leute Kompetenz erlangten. Es sind mühsame, langwierige und von vielen Zufälligkeiten geprägte Wege:

1) Versuch und Irrtum: *Die weitaus überwiegende Mehrheit der kompetenten Führungskräfte hat ihre Management-Fähigkeiten ganz einfach durch herumprobieren, durch Versuch und Irrtum, erworben. Das ist ein langwieriger und schmerzvoller Weg.*

2) Ein kompetenter Chef: Eine kleine Minderheit hat Management auf einem andern Weg erlernt: Diese Leute hatten Glück, früh im Leben, oft schon an ihrer ersten Stelle, einen kompetenten Chef zu haben. Ich sage ausdrücklich, einen kompetenten Chef und nicht etwa einen angenehmen.

3) Frühe Führungs-Erfahrungen: Und dann gibt es noch eine dritte, ebenfalls sehr kleine Gruppe: Das sind Menschen, die ihre ersten Führungs-Erfahrungen sehr früh im Leben machen konnten, oft schon in der Kindheit oder als Jugendliche.

Elemente eines Berufes

Es ist gar nicht schwierig, auch auf dem Gebiet des Managements eine solide Ausbildung, zumindest eine Grundausbildung, für alle zu konzipieren, deren berufliche Tätigkeit in einer Organisation stattfindet und für die Management-Kenntnisse und –Fähigkeiten benötigt werden. Jeder Beruf ist durch vier Elemente gekennzeichnet. Die ersten drei dieser vier Elemente können gelernt und auch gelehrt werden. Mit dem vierten Element verhält es sich etwas anders.

1) Aufgaben: Jeder Beruf ist durch spezifische Aufgaben charakterisiert, die in eben diesem Beruf erfüllt werden müssen. Das Erlernen der Aufgaben erfordert vor allem eines, nämlich den Erwerb einiger Kenntnisse.

2) Werkzeuge: Das zweite Element eines jeden Berufes sind die Werkzeuge. Auch die Beherrschung von Werkzeugen kann erlernt werden. Die Beherrschung von Werkzeug erfordert vor allem eines, nämlich Training, unermüdliches, fortgesetztes Training.

3) Grundsätze: Das dritte Element eines Berufes sind Grundsätze – einige Prinzipien, die man bei der Anwendung von Werkzeugen einhalten muss und welche die Qualität der Aufgabenerfüllung und des Einsatzes von Werkzeugen bestimmen. Was man braucht, ist das, was man als Einsicht (= Lernen) bezeichnen kann: In die Bedeutung eines Berufes und die Risiken, die mit Fehlern verbunden sind. Ausser Einsicht ist noch etwas erforderlich – ein Minimum an Disziplin.

4) Verantwortung: Das vierte Element eines jeden Berufes ist die mit seiner Ausübung verbundene Verantwortung, die umso grösser ist oder sein muss, je grösser die Bedeutung eines Berufes ist und je höher die mit seiner Ausübung verbundenen Risiken sind. Für Verantwortung ist etwas erforderlich, wofür ich das Wort „Ethik“ verwenden möchte. Ich meine eine Alltagsethik. Sie besteht darin, **für das, was man tut – und für das, was man zu tun versäumt hat – einzustehen.** Mir ist auch nach 20 Jahren Lehrtätigkeit kein Weg bekannt, wie man Verantwortung lehren kann. Man kann appellieren; man kann Verantwortung fordern; man kann sie auch erzwingen, etwa auf juristischem Weg. Aber im Grunde sind als alles Hilfskonstruktionen.

Für die kompetente Erfüllung schwierigster Management-Aufgaben braucht es ohne Zweifel mehr, als man im Rahmen einer Ausbildung erlernen kann. Dazu braucht es auch noch Talent, Begabung und

auch etwas Glück. Aber jeder, der sich mit den handwerklichen Elementen von Management befasst, der an sich und seiner Kompetenz arbeitet, wird besser, als wenn er es nicht tut.

B Was sind wirksame Führungskräfte?

Es gibt sechs Grundsätze, die deutlich zeigen, wie wirksam eine Führungskraft ist:

1) Es kommt auf die Resultate an

Leute, die nicht ergebnisorientiert arbeiten können oder wollen, gehören nicht in Führungspositionen. Das heisst, man soll erstklassige Fachpersonen nicht in eine Führungsposition zwingen, wenn sie sich in dieser Rolle unglücklich fühlen. Auf diese Art geht zu oft zuviel wertvolle Energie verloren. Von Managern, die für die Nicht-Erreichung eines Ziels bloss faule Ausreden bereit halten und keine Initiative zeigen, ein Ziel trotz Schwierigkeiten zu erreichen, trennt man sich am besten.

2) Es kommt darauf an, einen Beitrag an das Ganze zu leisten

Haben Sie schon mal einen Manager nach seiner Arbeit gefragt? Die Antworten verlaufen in der Regel nach dem Muster der drei Maurer, von denen der erste antwortet: „Ich verdiene meinen Lebensunterhalt“, der zweite: „Ich bin der beste Maurer auf dem Platz“, und der dritte: „Wir bauen eine Kathedrale, und ich leiste meinen Beitrag dazu“. Der dritte Satz hat indes Seltenheitswert. Wieviele Manager verfolgen bloss ihr eigenes Karriereziel, ohne sich um ihren Beitrag am Gesamtziel zu kümmern? Die Frage nach dem grossen Ganzen sollten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden in regelmässigen Abständen diskutieren.

3) Es kommt darauf an, sich auf Weniges und Wesentliches zu konzentrieren

Als positive Beispiele seien hier Coca-Cola und McDonald erwähnt. Die Fähigkeit, sich auf eine Sache zu konzentrieren und sie zu perfektionieren, ist Voraussetzung für Wirksamkeit. Der Abbau der Hierarchien funktioniert dann, wenn aufgabenorientiert geführt wird. Die Quelle von Autorität, Führung, Kontrolle usw. sollte die Aufgabe selber sein, und nicht der Chef.

4) Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen

Dieser Grundsatz ist der Wichtigste. Auf die Stärken aufbauen und damit kraftvolle Ressourcen nutzen. Wir leben indes in einer Gesellschaft, in der jederzeit primär das wahrgenommen wird, was fehlt oder was nicht funktioniert oder was jemand nicht kann. Das beginnt schon mit den ersten Diktaten, wenn dem Schulkind von 297 korrekt und sauber geschriebenen Wörtern drei fehlerhafte mit roter Tinte angestrichen werden ohne die korrekten auch nur zu erwähnen, und zieht sich weiter durch alle Schulstufen bis in die Berufstätigkeit.

Stärken nutzen

Chefs sehen zuerst die Fehler und versuchen vehement, die Schwächen ihrer Leute auszumerzen. Sie täten besser, die Stärken ihrer Leute zu nutzen. Die Aufgaben sollen so gestaltet sein, dass die

Stärken genutzt werden können. So kommt es durchaus zu Spitzenleistungen und es gibt auch keine Motivationsprobleme. Überlegen Sie selbst einen Augenblick lang: Welche Arbeiten erledigen Sie am perfektesten, jene, die Sie gut können, oder jene, die sie nicht können? Natürlich geht es nicht darum, seine oder die Schwächen der Mitarbeitenden zu ignorieren. Man soll die Schwächen kennen, aber nicht, um sie zu beseitigen, sondern um eine Person nicht dort einzusetzen, wo sich ihre Schwächen verheerend auswirken.

5) **Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an**

Vertrauen ergibt eine robuste Führungssituation. Folgende Voraussetzungen sind notwendig, wenn Vorgesetzte eine gute Vertrauensbasis schaffen wollen:

- Gut zuhören
- Eigene Fehler zugeben
- Zu sich selber stehen
- Höflichkeit, Manieren, Anstand
- Charakterliche Integrität, das heisst, meinen, was man sagt und danach handeln, verlässlich sein
- Sicherheit bieten, mit einer Ausnahme, „Trennen Sie sich von Intriganten!“

6) **Es kommt darauf an, konstruktiv zu sein**

Das heisst unter anderem, von Problemen zu Chancen kommen, von der Motivation zur Selbstmotivation. Führungskräfte haben die Aufgabe, ihren Zuständigkeitsbereich in diese Richtung zu beeinflussen.

C Der Führungsstil ist unwichtig

Weshalb gibt es Führungskräfte, die gemäss Lehrbuch alles „falsch“ machen und trotzdem ein ausgezeichnetes Betriebsklima in ihren Abteilungen haben? Und weshalb gibt es Führungskräfte, die alles „richtig“ machen und trotzdem ein schlechtes Betriebsklima in ihren Bereichen haben? Des Rätsels Lösung ist jedes Mal der **Faktor „Vertrauen“**.

Wenn es einem Manager gelungen ist, das Vertrauen von Mitarbeitern und Kollegen zu gewinnen, dann ist auch das Betriebsklima in Ordnung. Ist keine Vertrauensbasis vorhanden, nützen sämtliche Bemühungen um die Unternehmenskultur oder die Motivationslage gar nichts. Man kann daraus einen Führungsgrundsatz ableiten: In letzter Konsequenz ist es das Vertrauen, das zählt. Wenn eine Führungskraft es geschafft hat, das Vertrauen ihrer Umgebung zu gewinnen und zu erhalten, hat sie etwas extrem Wichtiges erreicht, nämlich eine **robuste Führungssituation**. Eine auf Vertrauen basierende Führungssituation ist stark genug, um auch Führungsfehler auszuhalten und zu verkraften. Die Mitarbeiter murren und knurren zwar gelegentlich, aber sie wissen, dass sie sich im Ernstfall auf ihren Chef verlassen können. Nachfolgend nun fünf Hinweise, wie man das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen, beziehungsweise verlieren kann:

1) **Nie „Verliererspiel“ spielen**

Es gibt Leute, die nie lernen, Fehler zuzugeben. Wenn sie zu Führungskräften gemacht werden, erhalten sie leider auch noch Macht und Mittel, ihre Fehler gegenüber ihren Mitarbeitern zu verschleiern oder ihnen sogar in die Schuhe zu schieben. Selbstverständlich merken das die Leute. Im allgemeinen sind die Menschen schon bereit, Niederlagen wegzustecken. Wenn ihnen aber ein Spiel zugemutet wird, in dem sie systematisch die Verlierer sind, dann akzeptieren sie das nicht mehr. Als Folge davon gehen gute Leute, andere kündigen innerlich. Daraus lässt sich ableiten:

- **Fehler des Chefs „gehören“ dem Chef.** Er muss die Grösse haben, sie zuzugeben. Wer eigene Fehler seinen Leuten in die Schuhe schiebt, untergräbt ihr Vertrauen.
- **Fehler der Mitarbeiter „gehören“ auch dem Chef – jedenfalls nach aussen und nach oben.** Man kann seine Mitarbeiter nicht ohne Vertrauensverlust im Regen stehen lassen. Ich betone nach aussen und nach oben, nicht nach innen. Wenn ein Mitarbeiter Fehler macht, dann muss man ihm das sagen, und er muss sie korrigieren.
- **Erfolge der Mitarbeiter „gehören“ den Mitarbeitern.** Als Chef schmückt man sich nicht mit fremden Federn.
- **Erfolge des Chefs, falls er alleine solche hat, „gehören“ ihm.** Die guten Manager, vor allem die Leader, sagen allerdings immer „**wir haben es erreicht**“.

2) **Zuhören**

Manager haben wenig Zeit. Aber auch wenn sie nur zehn Minuten für ihren Mitarbeiter erübrigen können, so hören sie doch aufmerksam zu. Man kann das, was die Mitarbeiter zu sagen haben und insbesondere dem Vorgesetzten sagen wollen, nicht einfach ignorieren, ohne ihr Vertrauen zu verlieren.

3) **Authentisch sein**

Gute Führungskräfte verzichten darauf, ihren Mitarbeitern ein X für ein U vorzumachen. Sie versuchen **nicht, eine „Rolle“ zu spielen, die sie auf Dauer sowieso nicht durchhalten können**, und sie achten daher auch nicht sonderlich auf ihren Führungsstil – sie sind echt, mit all ihren Ecken und Kanten. Sie stehen nicht nur zu ihren Fehlern, sondern auch zu ihrer Persönlichkeit.

4) **Führungsstil ist nicht wichtig**

Es gibt keinen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Ergebnissen. Wenn wir einmal zwischen einem autoritären und einem kooperativen Führungsstil einerseits und zwischen guten und schlechten Resultaten andererseits unterscheiden, so kristallisieren sich vier Kategorien heraus:

- 1. Es gibt kooperative Führungskräfte, die hervorragende Resultate erzielen.
- 2. Andere sind zwar fantastisch kooperativ, erzielen aber keine Ergebnisse.
- 3. Wieder andere sind autoritär und erzielen keine Resultate.
- 4. Dann gibt es noch die, welche sehr autoritär sind, aber tolle Ergebnisse erzielen.

Fall 1 und 3 sind klar. Leute der ersten Kategorie, muss man auf Händen tragen, und von der dritten Kategorie muss man sich rasch befreien. Schwieriger sind die Fälle 2 und 4. Gibt man dem Füh-

rungsstil oder den Resultaten den Vorzug? Meine Entscheidung fällt zugunsten der Resultate aus.

Management heisst, Resultate erzielen.

Ich habe noch einen zweiten Grund, Führungsstil nicht für besonders wichtig zu halten. Ich wage die Behauptung, dass 90% dessen, was man unter Führungsstil verstehen kann, etwas ganz anderes ist, als in Seminaren und Büchern vermittelt wird. **Nicht ein angelernter und polierter Stil ist wichtig, sondern ein Minimum an elementaren Manieren. Wer herumbrüllt, wer nie „bitte“ oder „danke“ sagt, hat auf Dauer keine Achtung und wird kein Vertrauen schaffen können.**

5) Charakterliche Integrität

Was meint man mit charakterlicher Integrität? Wenn man das Philosophieren zu diesem Thema auf seinen harten Kern hin untersucht, kommt etwas sehr einfaches zutage: **Man muss meinen, was man sagt – und entsprechend handeln.** Die Basis für immer **Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit.** Man muss wissen, wie man mit seinem Chef und seinen Kollegen „dran“ ist. Daher **muss ein Wort Gültigkeit haben.** In diesem Sinn gilt es auch Intriganten auszuschalten. Denn wer einmal gelernt hat, dass man durch Intrige leichter vorankommt, wird dies immer wieder versuchen.

Herisau AR, 01. Januar 2013 / Arnold Bär

Quelle:

Prof. Dr. Fredmund Malik; Führen – Leisten – Leben; Fredmund Malik, Deutsche Verlags-Anstalt GmbH, Stuttgart-München, 2000, 8. Auflage, ISBN 3-421-05370-7