

Schlußwort

Die Aufgaben des Managements haben sich nicht nur gewandelt, sie sind auch viel schwieriger geworden. Unsere Welt ist heute komplexer, chaotischer und verändert sich schneller als je zuvor. Die Menschen haben andere Wertesysteme, Ansprüche und Verhaltensweisen entwickelt. Ihre Motivation entspringt neuen Quellen.

Die Autorität des Managers leitet sich nicht mehr aus seiner Position ab und läßt Mitarbeiter nicht weiter blindlings folgen. Der Manager hat kein Informationsmonopol mehr und hebt sich nicht länger von seinen Mitarbeitern durch Herrschaftswissen ab.

Traditionelle Organisationsformen werden weder mit der Komplexität noch mit dem Chaos und dem Wandel fertig. Im Zuge der Rationalisierung werden ganze Hierarchieebenen von Managern überflüssig und aus den Organisationen herausgelöst. Managementaufgaben verlagern sich zunehmend auf die unteren Ebenen. Der Manager wird zu einem Massenberuf. Effektivität und Effizienz des Managen werden dabei immer mehr Schlüssel zum Erfolg. Nicht mehr Organisationen und Systeme, sondern allein der Mensch mit seinen geistigen Fähigkeiten ist in der Lage, das Chaos zu meistern.

Die Idealvorstellung moderner Organisationen ist die kleine, kompetente, flexible und damit schlagkräftige Einheit. Um sie zu verwirklichen, nimmt man in Kauf, daß sie zahlreiche Schnittstellen zu ihrem Umfeld erhält. Komplexität und Chaos der Umwelt bilden sich dann nicht in Komplexität der Organisationen und Systeme ab, sondern finden ihre Entsprechung in der Vielgestaltigkeit und Intensität der Kommunikation. Um nicht an der unvermeidbar notwendigen Kommunikation zu scheitern, muß man eine hochleistungsfähige Sprache sprechen.

Strategien, Problemlösungen oder Entscheidungen werden dann und nur dann etwas bewegen, wenn ihre Inhalte an die Menschen, die damit umgehen sollen, vermittelt werden können. Die Inhalte sind erst dann erfolgreich vermittelt, wenn sich Mitarbeiter für sie motivieren und engagieren. Motivation und Engagement bei Mitarbeitern entwickeln sich nur, wenn diese von dem, was sie tun sollen, überzeugt sind. Ein Manager gewinnt Autorität auch durch seine Fähigkeit, Menschen zu überzeugen.

Keine leistungsfähige Sprache zur hochentwickelten Kommunikation kommt ohne Systematik, Methodik und Grammatik aus. Und die Leistungsfähigkeit der Mathematik besteht u.a. in der Methodik, die es zwei beliebigen Mathematikern unabhängig voneinander erlaubt, für dieselbe Aufgabe die identische Lösung zu erarbeiten und sie auch zu kommunizieren.

Die Werkzeuge zur Bearbeitung von Situationen im Managementalltag sind Denkprozesse. Ein Denkprozeß folgt einer Methodik, die der Situation angepaßt

ist. Vor der Auswahl des richtigen Denkprozesses muß daher die Situation auf ihren Charakter hin analysiert werden. Wenn man nicht weiß, welche Art von Situation vorliegt, kann man die Methode zu ihrer Bearbeitung nicht auswählen. Wie aber kann man ohne die richtige Methode erfolgreich sein? Allein daran erkennt man die Wichtigkeit von Denkprozessen.

Erfolgreiches Management erlaubt heute nicht länger autoritären Stil, sondern verlangt die partizipative Führung, die Mitarbeiter an der Gestaltung ihres Umfeldes beteiligt. Mitarbeiter fordern Mitverantwortung. Sie wollen mitwirken an Entscheidungen, Lösungen, Strategien, dem Setzen von Prioritäten oder ganz einfach an der Bemessung ihres eigenen Einkommens. Doch wie will man ohne Methodik Mitarbeiter beteiligen? An Entscheidungen, die der Manager aus seinem Bauch heraus fällt, kann er niemanden teilhaben lassen. Einer Strategie, die seinen eigenen Emotionen entsprungen ist, kann er nur allein folgen. Eine irrationale Problemlösung wird niemand sonst nachvollziehen können.

Woher will ein Manager die Überlegenheit zur partizipativen Führung gewinnen, wenn nicht aus der Beherrschung der Denkprozesse? Partizipative Führung setzt den Konsens voraus. Konsens ist nicht das Ergebnis eines demokratischen Abstimmungsprozesses von Menschen, von denen jeder nur seinem eigenen Gewissen verantwortlich ist. Konsens entsteht durch Transparenz, Rationalität, Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz.

Unsere Rolle in der Welt gründete sich bisher überwiegend auf überlegene industrielle Fähigkeiten. Angesichts wachsender weltweiter Konkurrenz in industrieller Produktion hat unsere bislang führende Position bereits die Stufe ihrer Reife überschritten. Daher gilt es, neue und wieder überlegene Fähigkeiten zu gewinnen. Managen wird zweifellos zu den Schlüsselfähigkeiten gehören. Doch nur wenige Menschen besitzen dazu die natürliche analytische und intuitive Begabung. Unsere Zukunft als hochentwickelte Gesellschaft wird jedoch ganz wesentlich davon abhängen, ob es uns gelingt, die qualitativ und quantitativ ausreichende Managementkompetenz aufzubauen.

Die Beherrschung von Denkprozessen ist keine angeborene Fähigkeit. Denkprozesse müssen genau wie mathematische Methodik oder die eigene Muttersprache erlernt werden. Ihre Beherrschung erfordert viel Training. Perfektion stellt sich erst nach langer Praxis ein und drückt sich darin aus, daß die Methodenanwendung ganz selbstverständlich und spielerisch erscheint. Doch das Training lohnt sich.

Managen ist eine Tätigkeit, die hohe Anforderungen stellt, höhere Anforderungen als Berufe mit „nur“ fachlicher Qualifikation. Begabung und Intelligenz sind Voraussetzungen, jedoch muß auch Managen gründlich erlernt werden. Natürliche Autorität und gesunder Menschenverstand sind notwendig, aber heute nicht mehr hinreichend. Belastbare Autorität gewinnt nur, wer durch Leistung überzeugt. Eine nachhaltige Leistung im Management ist aber ohne die Beherrschung von Methoden nicht möglich.