

# Was macht gutes Management aus?



*Was macht einige Organisationen erfolgreicher als andere? Immer wieder zeigt sich, dass kaum etwas so entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist wie die Qualität seiner Managementleistung. Was aber zeichnet gutes Management aus? Gibt es Regeln? Ja – denn Management ist erlernbar.*

Rainer Zech

**G**utes Management ist leistungs- und ergebnisbezogen. Es geht aus von den Anforderungen der Umwelt, den Bedürfnissen der Kunden, den Bedarfen der Märkte und den Entwicklungserfordernissen der Gesellschaft als Ganzes. Diese definiert es um in eigene Aufgaben, die zu erledigen sind, um Ergebnisse zu produzieren, die den Anforderungen entsprechen, Bedürfnisse/Bedarfe befriedigen und gegebenenfalls neu schaffen bzw. erweitert reproduzieren. Unternehmensinterne Gegenstände des Managements sind die Gestaltung der Organisationsstrukturen, der kooperativen Prozesse und der erforderlichen Qualifikationen, die den definierten Aufgaben entsprechen und somit geeignet sind, die angezielten Leistungen hervorzubringen.

Jedes wohlverstandene Management zielt also auf bestmögliche Resultate für die Abnehmerumwelt; Management nach innen ist lediglich Mittel zur Erreichung dieser Ziele. Gutes Management setzt in der Organisation gebundene Kräfte frei, so wie es sich von unnötigem Ballast, zum Bei-

spiel überflüssigen bürokratischen Routinen, befreit. Für Innovation und Zukunftsarbeit wird ein eigenes Zeit- und Finanzbudget installiert; kontinuierliche Verbesserungen und das Aufspüren neuer Chancen haben einen festen Platz neben der Alltagsarbeit.

Gutes Management ist ein Handeln, das an bestimmten Indikatoren identifizierbar ist:

#### **:: Sich selbst führen**

Jegliche Führung basiert grundsätzlich auf der Fähigkeit des Managers, sich selbst zu führen. Schon seit Platon ist bekannt, dass herrschen nur jemand kann, der in der Lage ist, sich selbst zu beherrschen. Ein Manager, der bei der Führung seines eigenen Lebens, seiner Arbeit, seiner Zeit, seiner Termine etc. versagt, wird niemals eine gute Führungskraft in einem Unternehmen werden.

#### **:: Eindeutige Entscheidungen treffen**

Organisation systemtheoretisch betrachtet ist das

.....  
**Rainer Zech** ist Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH.

System anschlussfähiger Entscheidungen, die sich wechselseitig aufeinander beziehen und füreinander Voraussetzungen bilden. Entscheidungen dienen organisationsintern dem Kompensieren von Unsicherheiten; sie produzieren Eindeutigkeiten für Anschlusshandeln und geben einer Organisation Ziel und Richtung. Eindeutige Entscheidungen geben einem Unternehmen Gestalt und Sicherheit in einer Welt der Unsicherheit.

#### **:: Resultate erzielen**

Organisationen sind da, um für ihre Kunden Ergebnisse zu erzielen. Dabei ist es egal, um welche Art Organisation es sich handelt. Die Ergebnisse mögen bei der Heilsarmee, einem Krankenhaus, einer Bildungseinrichtung oder einem Wirtschaftsunternehmen verschieden sein. Dass Organisationen aber da sind, um Ergebnisse zu produzieren, das ist für alle gleich. Das Erreichen der angezielten Resultate ist daher ein verlässliches Beurteilungskriterium für die Wirksamkeit des Managements. Die Qualität des Managements wird an seinen Ergebnissen gemessen.

#### **:: Einen Beitrag zum Ganzen leisten**

Ein Manager ist jemand, der nicht nur eine Spezialaufgabe erledigt, sondern der das Ganze im Blick hat und dadurch in seinen Handlungen Beiträge für das Ganze der Organisation leistet. Management bedeutet, Gesamtverantwortung für das zu führende Unternehmen zu übernehmen. Auf den Status und das Prestige kommt es dabei nicht an, sondern auf die Effektivität des eigenen Beitrags zur Erfüllung des Organisationszieles. Die Königsaufgabe des Managements ist daher das strategische Management, das die Organisation langfristig in Bezug auf ihre Umwelt positioniert und damit das Unternehmen zukunftsfähig macht.

#### **:: Auf das Wesentliche konzentrieren**

Kein Beruf ist so sehr von der Gefahr der Verzettlung und der Zersplitterung der Kräfte bedroht wie der des Managers. Arbeitsforschungen haben ergeben, dass Managertätigkeiten häufig schon im Minutentakt wechseln. Wirksamkeit resultiert allerdings aus der Kunst bzw. aus der Disziplin, seine Kräfte auf eine kleine Zahl sorgfältig ausgesuchter Schwerpunkte zu konzentrieren. Gerade weil heute vieles ungeheuer komplex ist, ist die Fähigkeit, Strukturen und Gesetzmäßigkeiten rasch zu erkennen, damit die zentralen Handlungspunkte zu finden und alle Kräfte dann auf diese Punkte zu konzentrieren, die Voraussetzung des Erfolges von Organisationen.

#### **:: Positiv denken – Chancen nutzen**

Wichtig für gutes Management ist eine Haltung, die Chancen wahrnimmt und sich nicht auf Probleme fixiert. Ohne dass Schwierigkeiten geleugnet werden sollen, geht es doch vorrangig um das Erkennen und Nutzen von Möglichkeiten. Es geht

darum, Energien zu mobilisieren, selbst die in den Problemen noch versteckt enthaltenen Chancen zu erkennen und die Dinge zu ändern anstatt über sie zu lamentieren. Nachgewiesenermaßen sind die meisten Grenzen im Kopf. Vorhandene Möglichkeiten werden selten ausgeschöpft, und selbst reale Grenzen lassen sich in den meisten Fällen verschieben. Das, was man allerdings wirklich nicht ändern kann, sollte man einfach lassen und akzeptieren.

#### **:: Vorhandene Stärken nutzen**

Beim Nutzen der Chancen setzt ein guter Manager die Stärken seines Unternehmens und seiner Mitarbeitenden ein. Zwar fällt im Alltag meistens das auf, was nicht funktioniert, weil es den Verlauf der Arbeit behindert. Was gut funktioniert, wird hingegen schnell übersehen, denn es geht leicht von der Hand und gelingt mühelos. Der Erfolg von Menschen und Organisationen entsteht aber durch die Nutzung und die Weiterentwicklung ihrer Stärken, verbunden mit dem Ausräumen von Leistungsbehinderungen und der Kompensation der Defizite. Das Ausbauen von Stärken, um von hieraus Neues in Angriff zu nehmen, ist effektiv und wirtschaftlich. Ein guter Manager macht Unterschiede; er erkennt die spezifischen Potenziale seiner Mitarbeitenden und weiß sie zu nutzen und zu fördern. Gute Manager haben deshalb kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### **:: Vertrauen schaffen**

Ohne Vertrauen kann heute keine Organisation mit selbständigen Mitarbeitenden, die autonom und entscheidungsbefugt arbeiten, mehr funktionieren. Vertrauen meint auch nicht blindes Vertrauen, sondern es muss gerechtfertigt sein bzw. es muss sich im Nachhinein rechtfertigen, denn Vertrauen wird im Vorhinein gewährt, ohne wirkliche Sicherheiten, ob es sich bewähren wird. Vertrauen in Organisationen wird gehalten von Verbindlichkeiten, Regeln und Verlässlichkeiten, die Berechenbarkeit von Personen und Handlungen gewährleisten. Gutes Management zeigt sich im Schaffen von Vertrauen, denn Vertrauen ist nicht ersetzbar – in einer von Misstrauen geprägten Organisation können Zusammenarbeit und Leistung nicht entstehen.

#### **:: Verantwortung übernehmen**

Verantwortung kann man nicht delegieren – delegieren kann man nur Aufgaben. Verantwortung muss man übernehmen! Verantwortung übernimmt man für die Ziele, die man erreichen will, für die Erledigung der Aufgaben, die man übernommen hat, für die Produktion der Leistungen, für die man bezahlt wird. Nicht die Anstrengung zählt, sondern das Resultat. Gute Manager übernehmen Ziel- und Leistungsverantwortung für das Unternehmen. Nicht »Muddling through« ist ihre Devise, sondern die strategische Planung der Unternehmenspraxis durch eindeutige Entschei-

dungen und Verantwortungsübernahme für die Resultate.

#### **:: Diskurs der Perspektiven organisieren**

Vor allem lose gekoppelte Organisationen, das heißt moderne, hierarchisch flache Unternehmen, die aus mehreren teilautonomen Bereichen bestehen, brauchen gute Führung, weil sie nicht durch das Korsett der Hierarchie gehalten werden. Zu den Aufgaben der Führung gehört es deshalb ohne Frage, einen Konsens der unterschiedlichen Bereichsperspektiven und Meinungen anzustreben und zu organisieren – allerdings nicht um den Preis der Profillosigkeit und Entscheidungsvermeidung! Ein innerorganisatorischer Konsens und ein entsprechender verständigungsorientierter Umgang miteinander sind an sich noch keine ausreichenden Qualitätskriterien. Gutes Management fördert darum Widerspruch und unterschiedliche Meinungsäußerungen statt vorschnell Konsens anzustreben. Erst wenn unterschiedliche Meinungen aufeinander treffen, werden kreative Lösungen möglich. Im Diskurs der verschiedenen Perspektiven müssen die Argumente zählen, nicht die Position des Sprechenden. Ein belastbarer Konsens beruht auf ausgetragenen Widerspruch.

#### **:: Die Mannschaft coachen**

Erfolgreiche Arbeit in Organisationen ist ein Mannschaftsspiel. Der Manager als Führungskraft ist der Coach. Für einen Coach kommt es nicht darauf an, auf allen Positionen selber spielen zu können. Er ist der Dirigent, nicht der Musiker. Gewinnen kann nur das ganze Team zusammen. Wie es allerdings zusammen spielt, ist die Verantwortung des Coach. Er ist der Facilitator, der durch Kon-

textsteuerung die Ermöglichungsbedingungen für die Selbstorganisation der Beschäftigten schafft. Der Manager organisiert den Rahmen, die Bedingungen und die Prämissen der Arbeit. Gute Manager führen Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammen, um kooperativ Ergebnisse zu produzieren.

#### **:: Führungsstil entwickeln**

Manager haben eine herausgehobene Verantwortung. Sie stehen im Licht; ihr Handeln wird unternehmensintern und -extern beobachtet. Von der Qualität der Manager schließen die Beobachter auf die Qualität des Unternehmens. Manager müssen sich deshalb bewusst sein, dass sie Vorbild sind. Deshalb sollten sie einen stilvollen Umgang pflegen, sich nicht zu weit von Ihren Mitarbeitern distanzieren, aber auch nicht mit den ihnen Untergebenen fraternisieren. Nähe und Distanz ist ein kompliziertes Spiel; wenn es gelungen ist, erkennt man dies an dem Respekt und der Anerkennung, die dem Manager von seinen Mitarbeitenden entgegen gebracht wird.

#### **:: Werte leben**

Führung ist menschenbezogenes Handeln und daher per se wertorientiert. Manager müssen die Unternehmenswerte repräsentieren und dies nach innen und außen zum Ausdruck bringen. Reden und Handeln dürfen dabei nicht auseinander klaffen, sondern müssen deckungsgleich sein. Gutes Management zeigt sich in einer lebendigen und humanen Unternehmenskultur, die Kollegen, Mitarbeiter, Partner und Kunden achtet und wertschätzt. Es realisiert Werte, und zwar nicht nur im ökonomischen Sinne. ■