

FRANK SCHÄFER

MINIMAL

MANAGEMENT

VON DER KUNST, VERNETZTE MENSCHEN ZU FÜHREN

MIDAS MANAGEMENT VERLAG

MINIMAL MANAGEMENT

FRANK SCHÄFER

**MINIMAL
MANAGEMENT**

**VON DER KUNST,
VERNETZTE MENSCHEN ZU FÜHREN**

**Midas Management Verlag
St. Gallen • Zürich**

Minimal Management

Von der Kunst, vernetzte Menschen zu führen

© 2012 Midas Management Verlag AG

ISBN 978-3-907100-40-4

Lektorat: Stefanie Barthold, Berlin

Layout und Cover: Agentur 21, Zürich

Druck- und Bindearbeiten: fgb Freiburger Graphische Betriebe

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

INHALT

Vorwort	9
EINLEITUNG: Das Management ist tot	15
KAPITEL 1: Die Welt der Relationen.....	27
KAPITEL 2: Der Aufmarsch der Business-Cyborgs.....	57
KAPITEL 3: Der Lauf der Dinge	79
KAPITEL 4: Die Kopernikanische Wende	117
KAPITEL 5: Die Kunst der Transformation	145
KAPITEL 6: Was es bedeutet, ein Minimal Manager zu sein	177
Literaturverzeichnis	187

1 Die Welt der Relationen

Das Netz als Leitmetapher des 21. Jahrhunderts.....	28
Führen im Netz.....	28
Fallstricke und erste Lösungsansätze.....	42
Erstes Prinzip des Minimal Managements.....	46
Was müssen Manager anders machen?	47

2 Der Aufmarsch der Business-Cyborgs

Der Mensch als Maschinenwesen.....	58
Mensch-Maschine-Netzwerke.....	61
Fallstricke und erste Lösungsansätze.....	64
Zweites Prinzip des Minimal Managements.....	70
Was müssen Manager anders machen?	71

3 Der Lauf der Dinge

Management als Zeitkunst.....	80
Fallstricke und erste Lösungsansätze.....	96
Drittes Prinzip des Minimal Managements.....	104
Was müssen Manager anders machen?	106

4 Die Kopernikanische Wende

Schach und Management.....	118
Neue Regeln für ein neues Spiel.....	123
Fallstricke und erste Lösungsansätze.....	127
Viertes Prinzip des Minimal Managements.....	135
Was müssen Manager anders machen?.....	137

5	Die Kunst der Transformation	
	Der Manager als Held hat ausgedient	146
	Fallstricke und erste Lösungsansätze	153
	Management als Kunst	162
	Fünftes Prinzip des Minimal Managements	167
	Was müssen Manager anders machen?	168
6	Was es bedeutet, ein Minimal Manager zu sein	177
	Literaturverzeichnis.....	187

VORWORT

Je komplexer die Welt wird, in der wir arbeiten, desto offensichtlicher stößt die gegenwärtige Managementpraxis an ihre Grenzen. Je dezentraler, je flexibler und je virtueller unsere Arbeitsbeziehungen werden, desto erkennbarer scheidert die hinter dieser Managementpraxis stehende Philosophie.

Jede Führungskraft kennt das Problem. Die gestern noch getroffenen Vereinbarungen mit den Mitarbeitern können heute schon obsolet sein – weil die Technik streikt, weil das Topmanagement eine neue Entscheidung getroffen hat, weil wichtige Mitarbeiter plötzlich krank ausfallen oder ein neuer Kunde mit einem Großauftrag droht. Und so sicher wie das Amen in der Kirche treten neue Schwierigkeiten auf, kaum dass man sich auf die entsprechenden Veränderungen eingestellt hat.

Welche Konzepte man auch verfolgt, welche Pläne man auch schmiedet und welche Entscheidungen man auch trifft – das Gefühl, permanent von zahllosen unvorhersehbaren Ereignissen heimgesucht zu werden, trübt nicht. Denn je komplexer wir die Arbeitswelt organisieren, desto unwahrscheinlicher wird, dass der einzelne Manager der Vielzahl der Ereignisse jederzeit auf Augenhöhe begegnen kann. Viele Manager bringt diese Erfahrung zunehmend an den Rand der Verzweiflung, insbesondere dann, wenn sie den Anspruch nicht fallen lassen können, alles bis ins letzte Detail hinein zu organisieren und zu kontrollieren. Dass ihrer Haltung ein falsches Verständnis von Professionalität sowie ein nicht mehr einzulösender Perfektionsanspruch zugrunde liegen, fällt ihnen schwer zu akzeptieren. Genau das jedoch werden Manager lernen müssen – weil die Welt des Managements sich inmitten eines Paradigmenwechsels befindet, der die Art und Weise, wie Führung zukünftig funktionieren wird, fundamental verändert.

Analysiert man die Funktions- und Wirkmechanismen der modernen Arbeitswelt, ihren netzwerkartigen Aufbau und den mit diesem Aufbau unvermeidbar einhergehenden Anstieg an Komplexität, wird verständlich, weshalb dem Verlust des vollständigen Überblicks sowie des detaillierten Durchblicks zwingend der Verlust der zentralen Position des Managements im modernen Arbeitsprozess folgt.

Damit behaupte ich keineswegs, dass sich unter diesen Bedingungen nichts mehr planen, nichts mehr abschätzen und nichts mehr entscheiden ließe. Allerdings gilt es zu realisieren, dass die Phasen, in denen alles »nach Plan« verläuft, immer kürzer werden. Natürlich werden in den meisten Unternehmen trotz dieser Schwierigkeiten weiterhin Probleme gelöst, Leistungen erzeugt und Kunden zufriedengestellt. Gelegentlich aufgrund bestimmter Managementaktivitäten – nicht selten jedoch auch, indem diese Managementvorgaben schlicht ignoriert werden.

Ich habe dieses Buch nicht geschrieben, um einen weiteren Beitrag für die endlos lange Reihe von Managementratgebern zu liefern, die immer wieder denselben schalen Wein in andere bunte Schläuche gießen, bis sich darin nur mehr abgestandenes Wasser und jede Menge dummes Zeug befinden. Mir geht es auch nicht um die Frage, ob die Überlegungen, die ich hier vortrage, »eingängig« oder »leicht umsetzbar« sind. In diesem Buch soll es darum gehen, die Situation, in der sich das Management heute befindet, genau zu analysieren, und aus dieser Analyse Konsequenzen für die Art und Weise zu ziehen, wie Führung neu konzipiert werden muss, um den Grundstein für ein zeitgemäßes Führungsverständnis und eine andere, wirksamere Führungspraxis zu legen.

Vor diesem Hintergrund richtet sich dieses Buch an Führungskräfte, die zumindest ahnen, dass die Beibehaltung dessen, was ich in der Folge als »Old-School-Management« bezeichnen werde, ein wesentlicher Teil der aktuellen Managementproblematik ist – und nicht Teil einer Lösungspraxis zur wirksamen Führung von Unternehmen oder Mitarbeitern. Natürlich, es ist inzwischen en vogue, das Weltbild sowie die wissenschaftstheoretischen Grundlagen und die auf

diesen Grundlagen basierende Praxis des Old-School-Managements zu kritisieren. Über dieses Thema wurden auch schon einige ganz gute Bücher geschrieben, etwa *Das Ende des Managements – Unternehmensführung im 21. Jahrhundert* von Gary Hamel. Allerdings bleiben Bücher dieser Art häufig bei der Kritik des traditionellen Managementansatzes stehen. Ich halte diese Zurückhaltung im Praktischen für nicht gerade hilfreich, kann es doch letztlich bei einem so konkreten Sachverhalt wie der Führung nicht nur darum gehen, aufzuzeigen, was im Allgemeinen falsch läuft. Die Frage muss sein, wie Führung praktisch anders, besser und wirksamer gestaltet werden kann.

In diesem Buch unterbreite ich konkrete Vorschläge, wie eine Führungspraxis aussehen kann, die theoretisch wie praktisch auf dem Komplexitätsniveau des 21. Jahrhunderts angekommen ist. Betrachtet man die Vorschläge in Summe, wird rasch deutlich, dass ich der Ansicht bin, dass Führungsprozesse zukünftig sehr viel intelligenter konzipiert sein müssen, als sie es bislang sind, und dass Führungskräfte strategisch wesentlich klüger und taktisch differenzierter agieren müssen, als sie es bislang tun. Allerdings nicht, indem sie in der Sache mehr tun, sondern, indem sie die Dinge anders tun, vielleicht auch insgesamt weniger tun – und doch hochwirksam sind. Diese andere Art des Managements bezeichne ich in diesem Buch als »Minimal Management«.

Warum Minimal Management?

Warum einen Begriff für einen Managementansatz zu wählen, der den Gedanken der Reduzierung, der Verkleinerung, ja, vielleicht sogar die Idee des Subtilen in sich trägt? Am einfachsten lässt sich diese Frage wohl mit einem Blick über den Tellerrand beantworten. Denn wenn es ein Fachgebiet gibt, das, vergleichbar dem Management, über viel Erfahrung mit Eingriffen in komplexe Systeme verfügt, dann ist das die moderne Medizin, insbesondere die Chirurgie.

Für uns stellt es heute fast schon eine Binsenweisheit dar, den menschlichen Körper als ein komplexes System zu betrachten, das aus vielen Subsystemen besteht, deren reibungsloses Zusammenspiel

das Überleben des Einzelnen sichert. Noch im 16. Jahrhundert vertrat die medizinische Schulmeinung allerdings die Ansicht, dass sich alle Krankheiten des menschlichen Körpers auf eine Störung des Gleichgewichts von vier Körpersäften (Schleim, schwarze Galle, gelbe Galle und Blut) zurückführen lassen. Ein durchaus überschaubares Modell, verglichen mit dem, was wir inzwischen über das komplexe Zusammenspiel von Nervensystem, Blutkreislauf und Hormonen wissen.

Doch selbst in der modernen Chirurgie dauerte es noch bis in die 1990er-Jahre hinein, bis sich auch dort die Erkenntnis durchsetzte, dass das Ziel jeder Operation der geringstmögliche Eingriff in den menschlichen Organismus sein muss. Zum einen, um so wenige Folgeschäden und Nebenwirkungen wie möglich durch das Operationsgeschehen selbst zu verursachen. Zum anderen, um dem Patienten eine möglichst schnelle Genesung bei möglichst geringen Beschwerden zu ermöglichen. Zusammengefasst werden diese Operationstechniken heute unter dem Begriff der minimalinvasiven Chirurgie.

Ich halte die Einsicht, die in diesem Gedanken steckt, für elementar. Und ich halte sie für übertragbar, zum Beispiel auf die Frage der Führung oder Steuerung von modernen Wirtschaftsunternehmen. Beides, der menschliche Körper wie das moderne Unternehmen, teilen eine wesentliche Gemeinsamkeit: Sie sind »komplexe Systeme«. Und deshalb gilt heute mehr denn je, dass in der Chirurgie wie in der Managementlehre daran gearbeitet werden muss, Eingriffsmethoden zu entwickeln, die auf den Umgang mit komplexen Systemen optimal zugeschnitten sind. Und dabei konzeptionell und praktisch über das Niveau der »Vier-Säfte-Lehre« hinausgehen.

Mit dem Begriff des Minimal Managements will ich in diesem Zusammenhang auf zwei Dinge hinweisen.

- Erstens: Die Größe oder Schwere eines Problems und der Aufwand, der betrieben werden muss, um es zu lösen, stehen in keinem direkten Entsprechungsverhältnis. Große Probleme mit kleinen Eingriffen zu beseitigen, ist in der Medizin wie im Management nicht nur wünschenswert, sondern auch möglich.

- Zweitens: Möglicherweise besteht die eigentliche Herausforderung für die Entwicklung einer zeitgemäßen Managementkonzeption darin, Strategien und Praktiken zu entwickeln, die den größtmöglichen Schwierigkeiten mit geringstmöglichem Managementaufwand begegnen.

Vor diesem Hintergrund will ich in den folgenden Kapiteln Schritt für Schritt skizzieren, wie so ein minimalinvasives Management aussehen kann.

DANKSAGUNGEN

Dieses Buch verdankt seine Entstehung neben den Erfahrungen, die ich als Managementberater seit nunmehr 16 Jahren mache, insbesondere zwei Autoren – zum einen der Lektüre von Fredmund Malik's Buch *Führen, Leisten, Leben*, zum anderen der Lektüre eines schmalen Bändchens von François Jullien: *Über die Wirksamkeit*. Während *Führen, Leisten, Leben* das Motiv lieferte, sich kritisch mit den Vorannahmen und Glaubenssätzen der Vertreter des Old-School-Managements auseinanderzusetzen, bot *Über die Wirksamkeit* eine Fülle von Anregungen, wie man die Wirksamkeit von Managern auch sehen kann. Beiden Autoren will ich an dieser Stelle ausdrücklich meine Reverenz erweisen.

Zu Dank verpflichtet bin ich darüber hinaus Anne Jacoby, die mich tatkräftig dabei unterstützt hat, Struktur in den Wust an Ideen, Argumenten und ersten Skizzen zu diesem Buch zu bringen, sowie Stefanie Barthold, die sich um den stilistischen Feinschliff in der Endphase der Manuskripterstellung gekümmert hat. Danken will ich auch dem Midas Management Verlag, insbesondere seinem Geschäftsführer Gregory C. Zäch – für die freundlichen Gespräche und ganz generell für die konstruktive Form der Zusammenarbeit. Außerdem bedanke ich mich bei meiner Frau Sabine, die mir mit liebenswürdiger Geduld dabei zugesehen hat, wie ich ein ums andere Wochenende hinter meinem Laptop verschwand – weise genug zu wissen, dass auch dieses Projekt eines Tages ein Ende finden wird.

Stuttgart, im Sommer 2012

Frank Schäfer

EINLEITUNG

DAS MANAGEMENT IST TOT

In vielen Unternehmen dominiert ein antiquiertes Verständnis von Organisation und Leitung, ein antiquiertes Verständnis von Hierarchie sowie ein antiquiertes Verständnis von Planung, Ausführung und Kontrolle – kurz: eine ganze Reihe nicht mehr zeitgemäßer Annahmen darüber, wie Unternehmen funktionieren. Basis solcher Managementkonzepte ist die Vorstellung, dass wir es im Umgang mit Unternehmen mit »durchorganisierten Maschinen« zu tun haben. Doch obwohl diese Vorstellung falsch ist – unter anderem ignoriert dieses Modell den Komplexitätssprung, den die Einführung moderner Kommunikations- und Informationstechnologien im Innenleben dieser Systeme verursacht hat –, tendiert das Gros der Theoretiker und Praktiker nach wie vor dazu, sein Verständnis von guter Führung an einer Reihe von Prinzipien auszurichten, die das Industriezeitalter hervorgebracht hat – und zwar trotz der offensichtlichen Dysfunktionalität dieser Führungsinstrumente, wendet man sie im Tagesgeschäft moderner Wirtschaftsunternehmen an.

Viele Führungskräfte verschwenden sehr viel Zeit für die Planung und Kontrolle von Kennzahlen- und Zielvereinbarungssystemen, ergehen sich im wirkungs- und bisweilen sinnlosen Einsatz von

Jahresmitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen oder stehen hilflos vor den komplexen Koordinierungs- und Kooperationsanforderungen, die moderne Organisationsformen wie zum Beispiel Matrixorganisationen mit sich bringen. Diese Art von Managementpraxis funktioniert heute nicht mehr. Diese Art von Management ist tot.

Niemand wird dieser Einschätzung widersprechen, der sich gründlich mit der Frage der Wirksamkeit von Führung beschäftigt hat. Und doch werden aus dieser Einschätzung häufig nicht die richtigen Schlüsse gezogen. Dies geschieht in der Regel aus drei Gründen. Erstens heißt es: Zur gegenwärtigen Managementpraxis gibt es keine ernsthafte Alternative. Zweitens heißt es: Ineffizientes Management und ineffiziente Manager hat es immer schon gegeben – alles also halb so schlimm. Und drittens heißt es: Manche Fehlleistungen von Führungskräften, zum Beispiel mangels Talent, lassen sich nun mal nicht verhindern.

Ich halte solche »Erklärungen« für gefährlich, weil sie letztlich den Kern des Problems verfehlen. Will man die zum Teil erstaunlich große Lücke zwischen der Qualität der Managementpraxis auf der einen Seite und den konkreten Führungsanforderungen der Unternehmensrealität auf der anderen Seite verstehen, scheint es mir notwendig, in Erwägung zu ziehen, dass die Ursachen für diese Diskrepanzen tiefer liegen, weiter reichen und wesentlich substanziellerer Natur sind, als es die angebotenen »Erklärungen« nahelegen.

In diesem Buch möchte ich diesen Ursachen auf den Grund gehen und zeigen, was im Management der Gegenwart falsch läuft und welches Lösungspotenzial der Aufbau einer minimalinvasiven Managementpraxis zu bieten hat. Dabei werde ich folgende Themen behandeln:

- **Netz:** die Bedeutung von Netzwerken (Kapitel I),
- **Technik:** der Einfluss der Technik (Kapitel II),
- **Zeit:** der Stellenwert von Zeit (Kapitel III),
- **Welt:** der Aufbau neuer mentaler Landkarten (Kapitel IV)
- **Kunst:** die Kunst wirksamer (Selbst-)Transformation (Kapitel V),
- **Ethos:** was es bedeutet, ein Minimal Manager zu sein (Kapitel VI).

Über diese Punkte muss in einer Führungskonzeption, die den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gewachsen sein will, neu oder überhaupt erst einmal nachgedacht werden, da sich der Kontext, in dem Führung heute stattfindet, radikal verändert hat – und sich in absehbarer Zeit noch weiter verändern wird. In jedem der genannten Kapitel will ich zeigen, warum und wie man heute neu definieren muss, was Führung ist. Meine These lautet, dass das Management aktuell auf keine Führungskonzeption zurückgreifen kann, die in der Lage ist, Führungskräften zu erklären, wie man komplexe Systeme wirksam beeinflusst.

Die Bedeutung von Netzwerken

Mit dem Aufkommen des PCs und des Internets ist es in modernen Wirtschaftsunternehmen ab den 1980er-Jahren zu einer enormen Steigerung und Verdichtung von Informationsraten und Interaktionsraten pro Zeiteinheit und pro Arbeitsplatz gekommen. Die exponentielle Steigerung allein dieser beiden Faktoren hat zur Ausbildung vollkommen neuer Formen der Zusammenarbeit geführt. Infolge der Kombination von realen Teams, virtuellen Teams, per Laptop zu Hause oder per Smartphone im Flieger vernetzten Akteuren, der Praxis der E-Mail-Kommunikation und ihren Folgen, der Durchführung immer neuer Strukturierungs- und Umstrukturierungsaktivitäten, der Dezentralisierung oder Zentralisierung von Business-Units, Geschäftsfeldorganisationen, Matrixorganisationen, Projektorganisationen und so weiter haben sich aus trivial organisierten Industriebetrieben komplexe soziale Hochleistungssysteme entwickelt, die nach anderen Führungsformen verlangen.

Trotz fundamentaler Verschiebungen in der Tektonik der modernen Arbeitskultur greift die gegenwärtige Managementpraxis wie selbstverständlich auf Führungsmodelle zurück, deren Grundlagen auf dem Prototyp funktional einfach konzipierter Unternehmensmodelle und funktional einfach organisierter Arbeitsprozesse basieren. In dieser traditionellen Variante wird Führung als ein spezifisches Arsenal von Techniken betrachtet, das sich primär mit dem

»klugen Organisieren« von Strukturen, Prozessen und Menschen beschäftigt. Dabei wird vorausgesetzt, dass sich die entsprechenden Abläufe im Unternehmen vollständig verstehen, detailliert planen und minutiös steuern beziehungsweise kontrollieren lassen.

Genau diese Annahmen treffen jedoch auf moderne Unternehmen, schon seit geraumer Zeit nicht mehr zu. Was bedeutet das genau? Je komplexer sich ein System organisiert, sei es der menschliche Körper, eine Gruppe oder ein Unternehmen, desto schwieriger

Je komplexer sich ein System organisiert, desto schwieriger wird es, sein Verhalten genau vorherzusagen

ger wird es, ein solches System in seiner Gesamtheit vollständig zu beschreiben und sein Verhalten genau vorherzusagen, selbst wenn man alle Informationen über jede Einzelkomponente und deren Wechselwirkungen zur Verfügung hätte. Dabei besteht die Besonderheit komplex organisierter Systeme noch nicht einmal darin, dass sich das Innenleben solcher Systeme aus besonders komplizierten Elementen oder Prozessen zusammensetzt. Komplexe Systeme sind nicht per se kompliziert.

Vielmehr ist es die hohe Zahl von Verknüpfungen, die zwischen den Elementen in diesen Systemen existiert, die dazu führt, dass solche Systeme eine Eigendynamik entwickeln, die in der Summe wiederum zu Ergebnissen, Effekten oder eben Verhaltensweisen führen, die sich aus der Analyse ihrer Einzelkomponenten schlicht nicht mehr erklären oder herleiten lassen. Oder, anders formuliert: Komplex organisierte Systeme entwickeln Steuerungsprobleme, deren zahlreiche Ursachen und Wirkungen vom Einzelnen weder vollständig überblickt noch gezielt beeinflusst werden können.

Der Einfluss der Technik

Reflektiert man die gegenwärtige Situation des Managements im Rückspiegel und betrachtet dabei insbesondere den Zeitraum der letzten 30 Jahre, dann ist es sicherlich kein Zufall, dass eine auf den ersten Blick klärende begriffliche Differenzierung, nämlich die zwischen »Management« und »Leadership«, just zu einem Zeitpunkt

Eingang in die Diskussion über zeitgemäße Managementformen gefunden hat, als sich die Entwicklung des PCs anschickte, die Arbeitswelt zu revolutionieren.

Ich denke, man kann mit Fug und Recht sagen, dass kein anderer Faktor die Managementpraxis in den letzten Jahrzehnten stärker verändert hat als die Einführung von Datenbanken, Excel-Tabellen, PowerPoint-Präsentationen, E-Mails und Outlook-Kalendern und in jüngerer Zeit die Verbreitung tragbarer Kleinelektronik (Smartphones), mit denen Führungskräfte einerseits jederzeit Zugriff auf alle Daten und Kommunikationswege haben, andererseits jedoch auch pausenlos im Stand-by-Modus agieren müssen. Mit allen Vor- und Nachteilen, die ein solcher Stand-by-Modus mit sich bringt.

Schon am Beginn dieser Entwicklung war zumindest zu ahnen, dass hier eine Technologie Einzug in den Arbeitsalltag hielt, die die Art und Weise, wie Menschen zukünftig zusammenarbeiten werden, fundamental verändern würde. In der Tat war schon bei der Einführung der ersten Verwaltungssoftwaresysteme für jedermann auf seinem Rechner zu sehen, dass vieles von dem, was bislang durch die organisatorischen Leistungen von Führungskräften geregelt wurde, zukünftig von solchen Softwaresystemen erledigt werden würde.

Auf diese Entwicklung hat das Managementwesen bis heute keine vernünftigen Antworten gefunden. Auf der einen Seite bietet der Einsatz des PCs eine deutliche Vereinfachung sowie eine enorme Beschleunigung von Arbeitsprozessen. Auf der anderen Seite aber erzeugt die Einführung jedes neuen Softwaretools einen weiteren Zuwachs an informationeller Komplexität. Bessere Datenverwaltungsprogramme, noch mehr Information oder ein technisch noch besser unterstützter Umgang mit Informationen aufseiten der Beschäftigten bedeuten jedoch nicht nur einen Zuwachs an organisationaler Effizienz. Ihr Einsatz bedeutet auch, dass sich die Rahmenbedingungen, unter denen Führungsarbeit stattfinden muss, permanent verändern. Und dies geschieht, ganz egal, ob die von dieser Dynamik betroffenen Führungskräfte das auch wollen oder mit den Folgen dieser Veränderungen faktisch zurechtkommen.

Die Frage, die sich hier auftut, wird virulent, wenn man sich nicht nur vor Augen führt, welche Beschleunigungseffekte und wel-

che Arbeitserleichterungen diese Technologien mit sich bringen, sondern auch, welche Aufgaben sie wegrationalisieren. Welcher Mitarbeiter benötigt eigentlich heute noch einen Manager, der ihm seine Arbeit organisiert, wenn er alle relevanten Informationen auf seinem Desktop findet, bestens sortiert und verwaltet? Wozu über Leadership reden – diktieren Computerprogramme doch schon längst, was im Tagesgeschäft auf welche Weise zu geschehen hat.

Der Stellenwert von Zeit

Irritierend ist im modernen Arbeitsalltag auch die augenfällige Wirkungslosigkeit, mit der heute zahllose Management- und Führungsimpulse verpuffen, oder schlimmer noch, kontraproduktiv wirken. Und das trotz der Mühen, die sich viele Führungskräfte machen, um ihre Führungsaufgabe nach allen Regeln der traditionellen Managementkunst in den Griff zu bekommen.

Natürlich ist es im Prinzip möglich, solche Phänomene mit der Talentarmut von Führungskräften »wegzuerklären«. Doch sind solche Einschätzungen wirklich stichhaltig? Wer Führungskräften heute bei der Arbeit zusieht, der kann beobachten, dass die meisten von ihnen in der Regel genau das tun, was man ihnen beigebracht hat und was man von ihnen verlangt. Sie

- planen und
- organisieren,
- kontrollieren und
- treffen Entscheidungen,
- kommunizieren die Unternehmensziele und
- kümmern sich um jeden und alles, was in ihren Zuständigkeitsbereich fällt.

Und doch stimmen permanent Ergebnisse nicht, klagen Kunden über Qualitäts- und Terminprobleme, murren Mitarbeiter, läuft kaum ein Prozess fehlerfrei durchs Unternehmen, erstickt die Zusammenarbeit an schierer Informationsüberflutung, fehlt es zu vie-

len Akteuren in zu vielen Situationen am dringend benötigten Durch- und Überblick. Und darüber hinaus mangelt es allen Beteiligten an Zeit. Zeit zu planen. Zeit zu reden. Zeit nachzudenken. Zeit, sich um Wesentliches zu kümmern.

Eine paradoxe Situation: Obwohl doch die meisten Manager auf den ersten Blick vieles richtig machen, haben sie am Ende des Tages kaum etwas erreicht. Meiner Ansicht nach ist es wenig zielführend, den »Fehler« nur bei der einzelnen Führungskraft zu suchen. Etwas scheint im Zusammenspiel des Faktors Aufgabe mit dem Faktor Zeit nicht zu stimmen. In dieser Situation nur über Prioritäten zu diskutieren, genügt ganz offensichtlich nicht. Andererseits wird der Faktor Zeit in modernen Führungskonzepten kaum reflektiert. Ein Versäumnis, das zur Folge hat, dass man Führungskräfte mit der Lösung dieses Problems alleinlässt.

Einen Ausweg zu finden, wird schwierig werden, da die Lösung des Problems auf eine Praxis hinausläuft, die einer wichtigen traditionellen »Managementdoktrin« fundamental zuwiderläuft, nämlich den »Gang der Dinge« auch weiterhin mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln unter Kontrolle bringen zu wollen. Will man den Gang der Dinge in komplexen Systemen kontrollieren, gleicht die eigene Position der des Hasen in Grimms Märchen »Der Hase und der Igel«. Der Hase kann laufen, so schnell und so viel er will – der Igel ist immer schon da. Um diesem Schicksal zu entkommen, bedarf es einer intelligenteren Strategie. Diese intelligenterere Strategie wird auf einem neuen Umgang mit dem Faktor Zeit beruhen müssen.

In einer zeitgemäßen Managementkonzeption wird es nicht mehr um die perfekte Taktung, sondern um die Berücksichtigung der »Eigenzeit« komplexer Leistungen und um optimales Timing gehen. Und um die Geduld, auf den richtigen Augenblick zu warten und die günstigen Gelegenheiten zu ergreifen, die einem die Situation bietet. Mit maximaler Wachsamkeit bei minimalem Aufwand. Dieser smarte Umgang mit dem Faktor Zeit lässt sich weder vorgeben noch standardisieren. Er wird die Praxis des Managements jedoch auf eine vollkommen neue Basis stellen.

**Obwohl die meisten
Manager auf den ersten
Blick vieles richtig
machen, haben sie
am Ende des Tages
kaum etwas erreicht.**

Der Aufbau neuer mentaler Landkarten

Das Management von Unternehmen – so viel war schon den Vätern kybernetischer Steuerungsmodelle klar – wird sich auf Dauer nicht mehr auf das beschränken können, was noch in den 1950er-Jahren als die »Managerial Revolution« betrachtet wurde: die kleinteilige Zergliederung von Arbeitsprozessen und deren funktionale Verwaltung durch Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle. Es wird auf Dauer nicht ausreichen, auf den enormen Zuwachs an organisatorischer und informationeller Komplexität ausschließlich mit der Verfeinerung von Praktiken zu reagieren, die für das Management überschaubarer Größen und zählbarer Details konzipiert wurden.

Die Führungskraft von morgen braucht nicht noch bessere Planungsinstrumente, noch bessere Organisationsstrukturen und Organisationsprozesse und noch effizientere Kontrollpraktiken. Sie muss vielmehr lernen, die Sinnhaftigkeit des real existierenden Managementparadigmas selbst zu hinterfragen.

Besonders augenfällig ist dieser Bedarf zum Beispiel in der Frage der direkten Mitarbeiterführung. Hier dominiert gegenwärtig konzeptionell wie praktisch ein beeindruckender Dilettantismus. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass weder Praktiker noch die aktuelle Managementliteratur in der Lage zu sein scheinen, die Grundfragen der Beeinflussbarkeit von Menschen angemessen zu reflektieren. Blickt man über den Tellerrand einschlägiger Führungsratgeber hinaus und sieht sich bei Professionen um, die sich ebenfalls mit dieser oder einer ähnlichen Thematik auseinandersetzen, fällt auf, dass sich weder der Berufsstand des Priesters noch der des Pädagogen noch der des Therapeuten derart undifferenziert mit den Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme auf menschliches Denken, Fühlen, Wollen, Verhalten beschäftigen, wie es die populäre Managementliteratur tut.

Jede dieser drei Professionen weiß zum Beispiel, dass man einen Menschen mit keinem Trick und keinem Kniff auf Dauer gegen seinen Willen zu Verhaltensweisen zwingen oder überreden kann, die dieser nicht von selbst zu erbringen bereit ist. Auch auffällig ist, dass man in keiner dieser Professionen dieselbe Unbedarftheit pfl egt, die

vielen Managementratgebern eigen ist, wenn sie sich über die »Kalkulierbarkeit« menschlicher Lern- und Entwicklungsprozesse äußern. Einem Pädagogen oder Therapeuten muss man nicht erklären, wie gering der Einfluss ist, den Menschen auf Menschen haben – insbesondere dann, wenn es um die Veränderung von Einstellungen oder die Umstellung eingespielter Gewohnheitsmuster geht.

Betrachtet man schließlich die Frage der Mitarbeiterführung primär durch die Brille von Managementratgebern, scheinen dort der Faktor der »Begrenztheit« von Fähigkeiten oder die Grenzen führungspraktischer Beeinflussungsmöglichkeiten entweder keine Rolle zu spielen oder werden als ein problemlos zu überwindender Aspekt betrachtet. Die augenfällige Eigenwilligkeit, Resistenz und Trägheit des Humankapitals wird in traditionellen Führungskonzepten entweder ignoriert oder bagatellisiert.

Wie andere soziale Professionen wird auch die Profession Management nicht darum herumkommen, sich wesentlich gründlicher als bislang mit der Frage auseinanderzusetzen, wie Menschen tatsächlich »funktionieren«. Die bislang gültigen Führungslandkarten offenbaren jedenfalls in diesem Punkt ein mitunter erschreckend natives konzeptionelles Niveau.

Hinzu kommt, dass wir heute in Arbeitskontexten arbeiten, in denen sich abzuzeichnen beginnt, dass viele wertschöpfungsrelevante Prozesse nicht mehr um die traditionellen Aktivitäten des Managements kreisen. Je komplexer sich das »System Wirtschaftsunternehmen« organisiert, desto offensichtlicher wird, dass eine wachsende Zahl von Führungshandlungen ihren Status als »relevante Handlungen« einbüßen – sei es, weil diese Handlungen keinen relevanten Beitrag zur Überlebensfähigkeit des Unternehmens beisteuern oder weil diese Handlungen die Leistung des Systems als Ganzes nicht erkennbar steigern.

In der Folge werden zahllose Managementaktivitäten nur mehr Teil gleichrangig wichtiger und gleichgültig nebeneinander stehender Interaktionsketten sein. Interaktionsketten, die sich durchaus gegenseitig bedingen und beeinflussen, deren Wirkweisen, Prinzipien und Bedingungsmechanismen jedoch vollkommen anders funktionieren, als es das traditionelle Managementmodell vorsieht.

Nimmt die Qualität nicht hierarchisch organisierter Kooperationsleistungen in Unternehmen weiter zu, wird sich auch hier in Sachen unverzichtbare Managementleistungen über kurz oder lang die Sinnfrage stellen.

Die Kunst wirksamer (Selbst-)Transformation

In der einschlägigen Managementliteratur hat es sich inzwischen eingebürgert – und zwar entgegen der ursprünglichen Abgrenzungsabsicht der ersten Autoren, die diese Differenzierung eingeführt haben –, die Begriffe »Management« und »Leadership« weitgehend synonym zu verwenden. Diese Tendenz ist so problematisch wie aufschlussreich.

Problematisch ist diese Vermischung, da sich der Begriff des Managements dezidiert auf Prozesse der Planung, Organisation und Kontrolle, also auf spezifische Aspekte der Verwaltung von Strukturen, Prozessen und Mitarbeiter und damit vorrangig auf die technisch-handwerkliche Seite der Führung bezieht. Spricht man von Führung im Sinne von Management, ist damit in der Regel also primär die Bewältigung funktionaler Aufgabenstellungen gemeint.

Diese funktionale Seite der Führungsarbeit kann nicht nur problemlos beschrieben, sie kann auch problemlos von jedermann ausgeübt werden. In diesem Sinne kann Management nicht nur als ein Beruf betrachtet werden, der von jedem erlernt werden kann. In diesem Sinne ist Führung – im wahrsten Sinne des Wortes – tatsächlich eine »einfache« Aufgabe.

Der Begriff »Leadership« polemisiert allerdings aus guten Gründen gegen dieses (allzu) triviale Steuerungsverständnis. In Leadership-Konzepten wird immer wieder hervorgehoben, dass in einem ganzheitlichen Steuerungsverständnis von Führung – im Unterschied zu Management – nur dann sinnvoll gesprochen werden kann, wenn ein Leader in der Lage ist, die von ihm geführten Mitarbeiter nicht nur zu »verwalten«, sondern diese Mitarbeiter auch zu inspirieren und sie dadurch zu Höchstleistungen zu motivieren.

Damit plädieren Leadership-Konzepte zum einen dafür, die Führungsaufgabe nicht ohne Not zu verengen. Sie betonen zudem ausdrücklich, dass ein reines Managementdenken zu kurz greifen würde, um die Steuerungsprobleme moderner Wirtschaftsunternehmen ausreichend zu erfassen. Ihr Anliegen ist es, in Führungsfragen insbesondere die »psychologische«, gelegentlich auch die »mystische« Seite des Führungsphänomens zu beachten.

Leadership-Konzepte basieren auf der Idee, dass die Führung von Organisationen oder Menschen nur dann tatsächlich gelingt, wenn es dem Führenden mithilfe seines »Charismas«, seiner »Ausstrahlung«, seinem »strategischen Genie«, seiner »Weisheit« oder der ihm gegebenen »natürlichen Autorität« möglich ist, die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen von Menschen oder Organisationen maßgeblich zu beeinflussen.

Das dafür notwendige strategisch-taktische Repertoire samt der entsprechenden Haltung lässt sich jedoch kaum mit dem dürren Wortschatz von Verwaltungstechnokraten beschreiben. Deshalb greifen viele Leadership-Autoren auf Vergleiche, Metaphern und Analogien aus dem Gebiet des Sports oder der Kunst zurück. Zwar sind solche Vergleiche den meisten Führungskräften, die ja in der Regel Kaufleute, Techniker oder Juristen sind, nicht selten eher fremd, allerdings üben die entsprechenden Analogien, wie man an den zyklisch wiederkehrenden Moden auf diesem Gebiet deutlich erkennen kann, ganz offensichtlich einen gewissen Reiz auf sie aus.

Schlaue Managementberater sind deshalb dazu übergegangen, beiden Konzepten die Trennschärfe zu nehmen – »... es ist ja beides irgendwie Führung«. Gerade die Vermengung beider Betrachtungsweisen hat nämlich einen entscheidenden Vorteil: Sie führt im Selbstverständnis von Führungskräften zu der durchaus vorteilhaften Aufladung selbst profaner verwalterischer Aktivitäten mit Bedeutung. Damit hält die Vermischung des Management- und des Leadership-Konzepts die Suggestion aufrecht, dass »leadershippartige« Führungseffekte selbst dann noch entstehen, wenn Führungskräfte nicht viel mehr tun, als vermittels der ihnen zur Verfügung stehenden Planungs-, Organisations- und Kontrollinstrumente Ar-

beit zu organisieren. Damit stützt der undifferenzierte Gebrauch beider Begriffe in der Praxis die nicht ganz unproblematische Illusion, dass im Prinzip jeder ein »Führungshero« sein kann – wenn er sich nur an die entsprechenden (Patent-) Rezepte hält.

Man müsste sich mit der Aufdröselung dieser Thematik nicht weiter aufhalten, würde an diesem Punkt nicht sichtbar werden, dass hier die Wurzel manch konfuser Führungsideologien und ein Kernproblem der gegenwärtigen Managementmisere zu finden sind. Der Grund, weshalb man Unternehmen immer weniger managen und Mitarbeiter kaum noch führen kann, besteht darin, dass sowohl der funktionale Managementansatz wie auch sein esoterisches Pedant, der Leadership-Ansatz, Führungskräften den Blick für die eigentliche Steuerungsproblematik moderner Wirtschaftsunternehmen verstellen. Die Frage ist nicht, ob Unternehmen »overmanaged« und »underled« sind oder nicht. Die eigentliche Frage lautet, ob sich die Steuerung komplex organisierter Wirtschaftsunternehmen überhaupt noch auf der Basis derart einfach gestrickter Führungsideologien beantworten lässt.

Man wird begreifen lernen müssen, dass eine zeitgemäße Führungskonzeption weniger einem einfachen Handwerk denn der Aus-

Wirksame Führung setzt ein geklärtes Verständnis von Wirksamkeit und Wirklichkeit voraus.

übung einer anspruchsvollen Form von Kunst sozialer, politischer, psychotaktischer, kybernetischer oder einer noch zu erfindenden Konzeption gleichen wird. Eine genaue Beschreibung dessen, was unter dieser Kunst zu verstehen ist, und die Erkenntnis, auf welchen Grundlagen sie basieren muss, stehen noch aus. Wirksame Führung beginnt nicht nur im Kopf,

die Kunst wirksamer Führung setzt auch ein geklärtes Verständnis von Wirksamkeit und Wirklichkeit voraus. Wie sich komplexe Systeme transformieren und wie die Selbsttransformation der Führungskraft in die Transformation komplexer Netzwerkstrukturen übergeht, auch davon wird in diesem Buch die Rede sein.

DIE WELT DER RELATIONEN

Soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter oder YouTube sind aus unserem computerisierten Alltagsleben kaum noch wegzudenken. Als eine wesentliche Möglichkeit, in permanentem Kontakt und Austausch mit anderen zu sein, hat ihr Status als virtueller sozialer Marktplatz längst seinen festen Stellenwert in unserem Alltag.

Auch in Unternehmen stehen alle, Manager wie Mitarbeiter, in ständiger Verbindung miteinander. Über elektronische Postwege werden Informationen ausgetauscht, mit *Outlook* werden Termine koordiniert und per Smartphone sind die Akteure jederzeit von jedermann erreichbar. Die meisten Menschen betrachten das Vorhandensein dieser Computertechnologien inzwischen als eine solche Selbstverständlichkeit, dass sie sich kaum mehr vorstellen können, dass die Kommunikations- und Informationspraktiken, die auf diesen Technologien basieren, vor 30 Jahren noch vollkommen undenkbar gewesen sind. Heute fußt die Welt der Arbeit auf zwei elementaren Säulen: auf elektronisch gespeicherten Daten und auf Leitungskabeln. In dieser Welt ist alles mit allem vernetzt. Permanenter Stand-by-Modus inklusive.

Das Netz als Leitmetapher des 21. Jahrhunderts

Die Leitmetapher des 21. Jahrhunderts ist das *Netz*. Nichts wird das Denken und Handeln von Menschen in Wirtschaftsorganisationen in den kommenden Jahrzehnten mehr prägen als die Erfahrung des Vernetztseins. In der orientalischen und der europäischen Geistesgeschichte blicken Netzmetaphern auf eine lange Tradition zurück: In Indien etwa symbolisiert das Spinnennetz die kosmische Ordnung; christliche Bilder zeigen Apostel, die für das Reich Gottes »Menschen fischen«. Neu ist, dass die »Netze« der Gegenwart auf einer technologischen Grundlage basieren, die allgemein zugänglich ist. Dieser Zugang eröffnet jedoch nicht nur die Möglichkeit des Aufbaus der modernen Wissensgesellschaft. Dieser Zugang erzeugt auch den Zwang zur Teilnahme an Arbeits- und Kommunikationspraktiken, die ohne diese technische Basis nicht existieren würden. Die Netze der Gegenwart haben sich zu

Das Internet ist zu einer sozial realen, die Arbeit organisierenden Grundstruktur geworden.

sozial realen, die Arbeit und den Alltag der Gesellschaft organisierenden Praxis entwickelt. Dieser »Sphärenwechsel« des Netzwerkprinzips, von der geistig-religiösen Metapher in konkret technische Medien – hier insbesondere das Internet – hat zur Konsequenz, dass die spezifischen Funktionsmechanismen der Netzwerkformationen, die so entstehen, einen enormen Einfluss auf die Art und Weise haben, wie moderne Menschen ihren Alltag organisieren – privat wie beruflich.

Begonnen hat dieser Prozess in den 1960er-Jahren. Damals versuchte das US-amerikanische Verteidigungsministerium, neue Wege der *Datenfernübertragung* mit dem Ziel zu entwickeln, im Falle eines Atomkrieges die militärische Kommunikation durch ein dezentrales Netz von Kommunikationskanälen aufrechtzuerhalten. Schritt für Schritt öffneten die Verantwortlichen die Datennetze zunächst für wissenschaftliche und später dann für kommerzielle und private Zwecke. So entstand das Internet.

In der Managementliteratur wurde der Netzwerkgedanke selbst erst in den 1990er-Jahren aufgegriffen. Unter anderem durch die Arbeiten des spanischen Soziologen Manuel Castells, der in seiner drei-

bändigen Studie *The Information Age. Economy, Society, and Culture* (1996 bis 1998) die Weltgesellschaft als Netzwerkgesellschaft beschrieb. In den Diskussionen dazu ging es zunächst vorrangig darum, den vertikal und bürokratisch-zentralistisch organisierten Unternehmen dezentral und horizontal organisierte Netzwerke gegenüberzustellen. Damals beförderten konzeptionelle Überlegungen dieser Art die Hoffnung, mithilfe vernetzter Firmenteile und Produktionsstätten schneller und besser mit dem wachsenden Flexibilisierungsdruck im Zuge der Globalisierung fertig zu werden.

Führen im Netz

Will man verstehen, warum das Denken und Handeln in Netzwerken die Welt des Managements in den kommenden Jahrzehnten fundamental verändern wird, muss man sich klarmachen, wie radikal diese elektronische Revolution die mentalen Landkarten und konkreten Arbeitspraktiken umschreibt, an denen sich die gegenwärtige Führungspraxis orientiert. Ich will versuchen, einige Aspekte herauszuarbeiten, die deutlich machen, womit wir es auf diesem Gebiet schon zu tun haben und zukünftig noch zu tun bekommen werden.

Die Komplexität steigt drastisch

Von Netzwerken moderner Prägung kann man dann sprechen, wenn man es mit Systemen zu tun hat, die eine bestimmte Menge von Elementen umfassen, die durch zahlreiche Verbindungen miteinander verknüpft sind, und die über die Fähigkeit verfügen, diese Verknüpfungen selbst zu organisieren – und zwar nicht nur effektiv, sondern auch immer wieder neu.

Der Aspekt der Selbstorganisationsfähigkeit ist in dieser Definition von besonderer Bedeutung. Ursprünglich stammt der Begriff aus der modernen Systemtheorie und wurde dort schon in den 1950er-Jahren zur Beschreibung offener Systeme eingeführt, die die Fähigkeit zeigten, in Interaktion mit ihrer Umwelt aus sich selbst heraus

spontan neue und stabil erscheinende Strukturen oder Verhaltensweisen zu entwickeln. Heute findet man das Konzept der Selbstorganisation in den verschiedensten Wissenschaftsbereichen wieder, in der Chemie, der Biologie, der Chaostheorie oder der Soziologie.

Im Kontext der Entwicklung einer zeitgemäßen Führungskonzeption wird es wichtig sein, sich bewusst zu machen, dass das Prinzip der Selbstorganisation sowohl auf technische Netzwerke wie das Internet als auch auf soziale Netzwerke oder jede x-beliebige Selbsthilfegruppe zutrifft. Jedes dieser Systeme basiert darauf, dass in ihm verschiedene Elemente miteinander verknüpft sind – dass sich die Verknüpfung der Elemente über die Zeit verändert und dass sich diese Veränderung nach Regeln vollzieht, die nur »lokal« gelten –, sich diese Systeme also durch die Fähigkeit auszeichnen, ihr Innenleben selbst zu organisieren. Dies gilt auch für das Innenleben moderner Wirtschaftsunternehmen.

In der Regel blickt man bei der Analyse technischer Netzwerke primär auf deren Hardwarekomponenten. Diskutiert man das Phänomen der sozialen Netzwerke, hat man in erster Linie die Akteure im Fokus, die sich auf dieser Basis zu bestimmten Gruppen zusammenfinden. Beide Typen von Netzwerken getrennt zu betrachten, scheint demzufolge zunächst plausibel zu sein.

Wer sich jedoch mit dem Funktionsgefüge moderner Wirtschaftsunternehmen beschäftigt, sieht sofort, dass man es dort mit einer Vielzahl von permanenten Austauschprozessen zwischen Elementen zu tun hat, die letztlich aus beiden Sphären, der technischen wie der sozialen Sphäre stammen.

Das technische Netz ist nicht abgekoppelt von der sozialen Welt, sondern vielfältig mit ihr verknüpft.

- Dies betrifft zum einen die Dinge, um die es im Arbeitsalltag geht. Also die Sachthemen, Produkte und so weiter, die in einem Unternehmen von Bedeutung sind.
- Hinzu kommen Strukturen, festgeschrieben etwa im Organigramm des Unternehmens, die dadurch geregelten hierarchi-

schen Verhältnisse und Rollen im Unternehmen sowie die diesen Rollen zugeschriebenen Machtoptionen, Funktionsschwerpunkte und Entscheidungsbefugnisse der jeweiligen Rollenträger.

- Ebenso von Bedeutung sind Prozesse, insbesondere diejenigen Abläufe und Rituale, die das Interaktions- oder Kooperationsgeschehen zwischen den verschiedenen Elementen in einem Netzwerk koordinieren.
- Und schließlich die Führungskräfte und Mitarbeiter selbst, also die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, deren Gedanken, Gefühle, Wünsche, Ideen, Erwartungen, die das Interaktionsverhalten Einzelner, aber auch das Interaktionsverhalten großer Gruppen von Beschäftigten beeinflussen.

Betrachtet man allein diese vier »Elemente« in ihrem heutigen Vernetzungszustand, ist offensichtlich, dass die vielfältigen Verflechtungen, Interaktionsmuster und Rückkoppelungseffekte, die zwischen diesen Elementen bestehen, auf der einen Seite ein enormes Maß an Komplexität erzeugen sowie andererseits ein erstaunlich großes Maß an Autonomie aufweisen, insbesondere dann, wenn man deren Zusammenspiel im Hinblick auf ihre Unabhängigkeit von individuellen Managementaktivitäten analysiert.

Schon diese erste, noch sehr abstrakte Annäherung an die Netzwerkthematik deutet an, dass sich hier eine Organisationsform entwickelt, mit der sich das traditionelle Managementwesen, ob es will oder nicht, auf absehbare Zeit ernsthaft wird auseinandersetzen müssen, da sich hieraus eine fundamentale Frage für jede moderne Führungskonzeption ergibt. Die These nämlich, dass sich komplexe Systeme selbst organisieren können, wirft zwangsläufig die Frage auf, welchen realen Anteil die traditionelle Managementpraxis an dieser Selbstorganisation dann eigentlich noch hat? Wäre dieser Anteil unübersehbar groß, dann würde sich diese Frage, kaum dass man sie stellt, gleich wieder erübrigen. Befindet sich dieser Anteil jedoch im Sinken – und darauf deutet einiges hin –, entsteht für die traditionelle Managementpraxis ein ernsthaftes Problem.

Fakt jedenfalls ist, dass die »elektronische« Beschleunigung und Vervielfältigung des Datenaustausches und der Informationsweitergabe heute schon weitreichende Folgen für die Art und Weise hat, wie in Unternehmen gearbeitet wird. So sorgt zum Beispiel der hohe technische, aber auch soziale Vernetzungsgrad zwischen den Dingen, Strukturen, Prozessen und Menschen im modernen Arbeitsprozess dafür, dass man kaum mehr wirklich sinnvoll über eben diese Dinge, Strukturen, Prozesse oder die Beschäftigten diskutieren kann, ohne jedes Einzelelement in seinem jeweiligen Netzkontext zu betrachten.

Darüber hinaus zeigt schon die einfache Selbstbeobachtung, wie subtil das Netz seine »User« in seinen Bann zieht. Jeder kennt diese Erfahrung: Wer zu lange offline ist, ist nicht mehr »up to date« – und verpasst möglicherweise genau die eine Information, die gerade heute für die Lösung genau dieses Problems absolut wichtig gewesen wäre. Schließlich sorgt der hohe Vernetzungsgrad auch dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihr individuelles Arbeits- und Kooperationsverhalten laufend an die Netznutzungsgewohnheiten der jeweils anderen Akteure anpassen müssen. Die Fähigkeit, technisch wie sozial kompatibel zu sein, ist schon seit geraumer Zeit ein entscheidendes »Selektionskriterium« für die Teilhabe am Geschehen in den Netzwerken der Gegenwart und damit nicht zuletzt ein wesentlicher Faktor für den eigenen beruflichen Erfolg.

Das symbiotische Verhältnis, das sich zwischen den modernen Kommunikations- und Informationstechnologien und der persönlichen und sozialen Praxis Einzelner oder großer Gruppen im Umgang mit diesen Technologien zeigt (die Art, wie wir kommunizieren, die Art, wie wir informieren), überflutet Führungskräfte wie Mitarbeiter nicht nur mit großen Mengen von Information. Dieses Verhältnis führt auch zu einer enormen Beschleunigung und Vervielfältigung aller Arbeitsaktivitäten, die auf den Austausch elektronischer Informationen ausgerichtet sind. Und das sind im Arbeitskontext so ziemlich alle Aktivitäten. Via Internet und E-Mail kann nicht nur viel mehr Arbeit geleistet werden – mithilfe dieser Technologien kann zudem viel mehr Arbeit an andere verteilt werden.

»Führung ist dann wirksam, wenn sie sich **unsichtbar** vollzieht!«

Je komplexer die Welt wird, in der wir arbeiten, desto offensichtlicher stößt die gegenwärtige Managementpraxis an ihre Grenzen. Je dezentraler, flexibler und virtueller unsere Arbeitsbeziehungen werden, desto mehr versagt eine Führungsphilosophie, die diesen veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr auf Augenhöhe begegnet.

Das Gefühl, permanent von unvorhersehbaren Ereignissen heimgesucht zu werden, bringt viele Manager an den Rand der Verzweiflung, insbesondere, wenn sie den Anspruch haben, alles bis ins letzte Detail zu organisieren und zu kontrollieren. Es fällt ihnen schwer, zu akzeptieren, dass ihrer Haltung ein falsches Verständnis von Professionalität und ein Perfektionsanspruch zugrunde liegen, die nicht mehr einzulösen sind.

Der Paradigmenwechsel ist da – und er wird die Art und Weise, wie wir Führung zukünftig denken und praktizieren werden, fundamental verändern. Dieses Buch stellt mit dem »Minimal Manager« eine radikal neue und zukunftsweisende Konzeption von Führung vor.



Frank Schäfer ist Unternehmensberater und Autor mit Fokus Change Management. Er berät Großkonzerne, mittelständische Unternehmen und den Öffentlichen Dienst.

<p>ISBN 978-3-907100-40-0</p>  <p>9 783907 100400</p>	<p>MINIMAL MANAGEMENT</p> <p>ISBN 978-3-907100-40-0</p> <p>€ 29.80, CHF 44.00, www.midas.ch</p> <p>Midas Verlag St. Gallen Zürich</p>	
--	--	---