



Leseprobe

Frank Arnold

Management - Von den Besten lernen

ISBN: 978-3-446-42177-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42177-6>

sowie im Buchhandel.

Einführung

Managementwissen ist der Schlüssel zum Erfolg von *Individuen*, *Organisationen* und *Gesellschaften*. Jeder, der in einer Organisation arbeitet, benötigt Grundkenntnisse darüber, wovon Effektivität und Effizienz von Menschen und Organisationen abhängen. Wer dieses Wissen hat, kann seinen Erfolg selbst gestalten. *Im Kern heißt Erfolg, Ziele setzen und diese erreichen*. Und genau das ist durch Managementwissen möglich – und zwar in allen Disziplinen. Es ist das Wissen, aufgrund dessen Sie zu Leistung und Ergebnissen gelangen. *Managementwissen ist Erfolgswissen*. Dieses Wissen ist fundiert, seriös, praxiserprobt und vor allem wirksam.

Wer dieses Wissen hat, kann aber nicht nur seine eigenen Ziele verwirklichen, sondern er leistet auch seine Beiträge in der Organisation wirkungsvoller und effizienter. In den Leistungen großer Persönlichkeiten kann man dies besonders deutlich erkennen, da sie ihr Tätigkeitsgebiet, ihre Projekte oder ihre Unternehmen besonders stark mit der Anwendung ihres Wissens geprägt haben. *Organisationen*, die darauf achten, dass bei allen Mitarbeitern Managementwissen vorhanden ist, haben einen ganz klaren Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu anderen, die dieses Wissen nicht nutzen. Sie steigern nicht nur ihre Leistungskraft, sondern minimieren gleichzeitig auch Risiken, beide Vorteile kann man in Zeiten ständigen Wandels nicht hoch genug einstufen.

Managementwissen führt nicht nur dazu, dass Individuen und Organisationen wirksamer und effizienter sind, sondern es trägt auch zu einer stabilen *Gesellschaft* bei. In einer modernen Gesellschaft werden praktisch alle gesellschaftlichen Aufgaben innerhalb und von Organisationen erfüllt, damit ist die moderne Gesellschaft *eine Gesellschaft von Organisationen*. Organisationen bestehen nicht aus Selbstzweck, sondern sie erfüllen bestimmte

gesellschaftliche Aufgaben mit dem Ziel, einen konkreten Beitrag für den Einzelnen und die Gesellschaft zu leisten. Wirksame, effiziente und verantwortungsvolle Führung führt zu starken und gesunden Organisationen, die durch ihre Leistungen zu einer stabilen Gesellschaft beitragen. Eine moderne Gesellschaft muss deshalb allergrößtes Interesse an kompetentem Management haben.

Erfolg zu haben kann man lernen. Man kann dies lernen, weil man lernen kann, wie man Ziele erreicht. Das erforderliche Wissen dafür ist Managementwissen. Es ermöglicht Ihnen, Ihre *Fähigkeiten* und Ihr *Sachwissen* zu nutzen und so zu Ergebnissen zu gelangen. Allein oder im Team, in der kleinen Organisation oder im großen Konzern, überall kann es Sie unterstützen. Die Wirkung von Management ist wesentlich weitreichender, als es den meisten Menschen bewusst ist. Wie eingangs geschrieben: *Es ist der Schlüssel zu Erfolg für Individuen, Organisationen und Gesellschaften.*

Zum Konzept des Buches

Es war mir ein wichtiges Anliegen, ein Managementbuch so zu schreiben, dass sich viele Menschen für das Thema interessieren, eben auch Menschen, die sonst eigentlich kein derartiges Werk zur Hand nehmen würden. Fängt man erst einmal an, sich ernsthaft mit der Materie zu beschäftigen, ist Management eines der interessantesten Themen überhaupt. Die vielen nützlichen und unmittelbar umsetzbaren Impulse machen es Ihnen leicht, in der Praxis schnell zu Erfolgen zu gelangen. Wenn diese Erfolge Ihr Interesse am Thema wirksames Management dann vertiefen, ist ein wesentliches Ziel dieses Buches erreicht.

Biografien haben mich schon in sehr jungen Jahren interessiert. Es faszinierte mich zu sehen, wie Menschen zu ihren Leistungen und ihrem Erfolg gekommen sind, welche Lehren man daraus ziehen und wie man das eine oder andere vielleicht selbst anwenden könnte. Irgendwann wurde mir klar, dass mein Interesse für

Management und jenes für Biografien eng miteinander verbunden sind: Was man in den Biografien zur Erbringung von Leistung finden konnte, war an vielen Punkten die Anwendung wirksamen Managements.

Damit schließt sich der Kreis: Managementwissen kommt am deutlichsten sichtbar in der Führung von Organisationen zur Geltung. Das Wissen selbst ist aber jenes Wissen, das immer und überall zur Anwendung kommt, wo Leistung erbracht wird, wo Ergebnisse erlangt und Ziele erreicht werden. *Managementwissen* ist eben *Erfolgswissen* und das gilt für alle gesellschaftlichen Bereiche.

Jeder, der sich mit *wirksamem Management* beschäftigt, hat deshalb bessere Chancen auf Erfolg – beruflich, aber eben auch weit darüber hinaus.

Zur Lektüre dieses Buches

Nutzen Sie das Buch so, wie es Ihr Interesse weckt und wie es Ihnen Freude macht. Sie können das Werk vorne beginnen oder an jeder beliebigen Stelle einsteigen, an der Sie eine Person oder ein Thema besonders interessiert. Jedes Kapitel ist in sich geschlossen und vermittelt Ihnen wesentliche Aspekte und Impulse. Wenn Sie mit den Fragen am Ende der Kapitel konsequent arbeiten, werden Sie sehr schnell zu sichtbaren Ergebnissen in Ihrer Wirksamkeit und Effizienz gelangen.

Das Buch ist in die drei wesentlichen Bereiche gegliedert, die man zur Führung von Organisationen beherrschen muss:

Erstens, das *Management von Organisationen* selbst. Hier sind jene Aspekte zusammengetragen, die für das Funktionieren der Organisation zentrale Beiträge leisten.

Zweitens, das *Management von Innovationen*. Dieser Bereich durchzieht gewissermaßen die beiden anderen, Management der Organisation und Management von Personen. Innovation steht also nicht für sich allein, sondern kommt sowohl bei der Führung

der Organisation als auch bei der Führung von Personen zur Anwendung. Jede Organisation braucht Innovationsfähigkeit als zentrale Kompetenz.

Drittens, das *Management von Personen*. Hier geht es um *Führung von Personen* einerseits und um *Führung der eigenen Person* andererseits.

Maßnahmen zur Steigerung der Wirksamkeit von Personen strahlen auch auf die zwei anderen Bereiche aus und entfalten dort ebenfalls Wirkung, genauso wie die Führung der Organisation auf das Management von Innovationen und Personen abstrahlt. Das ist nur logisch, geht es doch nie um das Führen einer Organisation, sondern um das *Führen einer Organisation mit Menschen* und umgekehrt.

Der Vorteil daran ist: Wenn Sie wirksames Management konsequent in einem Bereich etablieren, strahlt das positiv auf die zwei anderen Bereiche aus. Der Nachteil ist, dass Nachlässigkeit in einem Bereich sich immer auch mit Konsequenzen in anderen Bereichen bemerkbar macht.

Wirksames Management zu vernachlässigen, ist eine große Gefahr; wirksames Management kompetent auszuführen, ist eine riesige Chance.

Abschließend noch einige Bemerkung zu den dargestellten Personen:

Die Personen in diesem Buch sind bewusst so gewählt, dass sie bekannt sind und aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen stammen. Gab es Alternativen, habe ich immer die Person ausgewählt, deren Beispiel mir am einprägsamsten und deutlichsten erschien.

Auch steht eine Person nie ausschließlich für ein Thema. Ich stelle Situationen dar, in denen ein bestimmter Managementaspekt besonders deutlich zum Ausdruck kommt, oft hat genau dieser Aspekt auch das Leben dieser jeweiligen Person besonders deutlich geprägt. Das heißt aber nicht, dass diese Person sich *immer* so verhalten hätte. Viele der großen Persönlichkeiten hat-

ten große Schwächen – wo die Berge hoch sind, sind die Täler tief. Aber ich habe bewusst darauf verzichtet, diese darzustellen. Es ist sehr leicht zu sagen, was eine Person alles *nicht* kann. Viel wichtiger ist es aber, die Stärken zu *erkennen* und diese dann richtig zu *nutzen*. Dieses Buch rückt die Stärken von Menschen in den Mittelpunkt und zeigt, was es aus diesen zu *lernen* gilt. Das macht es nicht nur zu einem positiven Buch, sondern es lenkt den Blick auf das Wesentliche: auf *Chancen* und *Wirksamkeit* – ist die Person richtig eingesetzt, fallen die Schwächen ohnehin nicht ins Gewicht.

Ich hoffe, der Inhalt und die vielen Beispiele machen Ihre Reise in die faszinierende Welt des Managements interessant, unterhaltsam – und vor allem *wirksam* für Ihre praktische Umsetzung.

TEIL I

Management von Organisationen

DIE KRAFT EINER BUSINESS MISSION NUTZEN



Eine Stunde mit Bill Gates



„**U**nser Unternehmensauftrag [Business Mission]: Unsere Mission und unsere Werte lauten: Menschen und Unternehmen auf der ganzen Welt dabei zu helfen, ihr gesamtes Potenzial zu entfalten.

Unsere Werte: Als ein Unternehmen und als Individuen legen wir Wert auf Integrität, Ehrlichkeit, Offenheit, persönlich hervorragende Leistungen, konstruktive Selbstkritik, kontinuierliche Weiterbildung und gegenseitigen Respekt. Wir engagieren uns voll und ganz für unsere Kunden und unsere Partner und begeistern uns leidenschaftlich für Technologie. Wir nehmen große Herausforderungen an und sind stolz darauf, sie zu meistern. Wir fühlen uns gegenüber unseren Kunden, Aktionären, Partnern und Arbeitnehmern verantwortlich, zu unseren Zusagen zu stehen, Ergebnisse zu liefern und höchste Qualität anzustreben.“¹

So lauten die Business Mission und die Werte von *Microsoft* heute. Bei der Gründung von *Microsoft* im Jahr 1975 stand ebenfalls eine Business Mission, die das Unternehmen sehr weit gebracht hat: „*A computer on every desk and in every home [...]*.“ Der Grundstein für *Microsofts* steilen Aufstieg wurde im Jahr 1981 gelegt, als *Bill Gates* (*1955) *IBM* die Lizenz für die Nutzung des Betriebssystems *MS-DOS* erteilte. Entscheidend für den späteren Erfolg von *Microsoft* war dabei eine Vertragsbedingung, nach der einzig *Microsoft* dazu berechtigt war, Lizenzen für die Verwendung des Betriebssystems an Dritte auszugeben. Diese Entscheidung von *Gates* darf guten Gewissens als eine der besten der Managementgeschichte gewertet werden. Ein wahrlich brillanter, mutiger Schachzug, allein dies nur zu versuchen. *Microsoft* war zu jenem Zeitpunkt ein relativ kleines, unbekanntes Softwareunternehmen aus *Seattle*, der ihm gegen-

überstehende Partner IBM hingegen der damals mächtigste Gigant der Computerbranche. Die Courage, sich das Exklusivrecht für die Weitervergabe von Lizenzen zu sichern, zeugt vom Weitblick, den Bill Gates und sein Partner Paul Allen besaßen. Sie erkannten deutlich, was IBM offensichtlich übersah: Die Computerbranche stand vor einem grundlegenden Wandel, der dadurch gekennzeichnet war, dass zukünftig nicht mehr die Hardware, sondern die Software der für den *Kunden* entscheidende Faktor sein würde. Indem er IBM als Partner gewann, gelang es Gates, einen allgemeingültigen Standard für Softwareanwendungen durchzusetzen. Auf jedem von IBM gelieferten PC war MS-DOS installiert, was dazu führte, dass Microsoft innerhalb kürzester Zeit große Marktanteile errang; mit der Einführung von Windows 3 beschleunigte sich der Prozess nochmals. Als immer mehr Anbieter von Hardware auf den PC-Markt drängten, verwendeten diese dann ebenfalls das Betriebssystem von Microsoft. Mittels der Macht von IBM hatte Gates faktisch den direktesten Zugang gewählt, um seinen Traum und die Business Mission von Microsoft zu verwirklichen.

Eine wirksame *Business Mission*² vermag es widerzuspiegeln, dass die Organisation zweifelsfrei verstanden hat, in welchem Geschäft sie tätig ist. Hierfür muss die Organisation in drei Bereichen ein tiefes Verständnis aufbauen und bestimmte Annahmen zugrunde legen. Diese Bereiche sind: der *Bedarf*, die *Stärken* und die *Überzeugungen*.

Um den *Bedarf* und das *Umfeld* zu *verstehen*, sollte man sich die folgenden Fragen stellen: *Wer ist unser Kunde? Wer sollte unser Kunde sein? Wofür bezahlt uns der Kunde? Welchen Nutzen stiften wir ihm?* Aber auch: *Wer ist nicht unser Kunde und warum ist er es nicht?* Die Antworten darauf sind alles andere als leicht zu finden und vor allem sind sie nicht selbstverständlich. Nur indem der *Dissens* über die Antworten ausdiskutiert wird, kann man zu einem Verständnis gelangen, das von den Menschen der Organisation geteilt und getragen wird.

Das *Verstehen der eigenen Stärken und der Kernkompetenzen*

bildet den zweiten wesentlichen Baustein der Business Mission. Fragen, die man hier beantworten muss, sind: *Was können wir besser als andere? Worin sind wir anderen zumindest ein bisschen überlegen? Wo haben wir vielleicht sogar eine führende Position im Markt?* Die Antworten zeigen, auf welchen Stärken das Unternehmen aufbauen kann und wo gute Resultate erzielt werden können. Sie zeigen aber auch, welche Stärken auszubauen sind, damit eine Führungsposition erhalten oder erlangt werden kann. Zudem geben sie Hinweise auf einen etwaigen Verbesserungsbedarf. Die Antworten zeigen aber auch, wo die Organisation keine Stärken hat und wo sie deshalb nicht tätig werden sollte. Letztlich geben die Antworten auch darüber Auskunft, welche Schwächen die Organisation aktuell daran hindern, ihre Stärken und ihr volles Potenzial zu entfalten.

Das dritte Element der Business Mission ist das *Verstehen der Überzeugungen und dessen, was die Organisation für sinnvoll hält*. Die in diesem Bereich zu klärenden Fragen: *Warum ist es für den Markt wichtig, dass wir diesen Beitrag leisten? Für welche Sache oder Aufgabe wollen wir uns einsetzen? Warum ist das, was wir tun, sinnvoll? Wofür lohnt es sich, diesen Einsatz zu bringen? Für welche Werte wollen wir uns engagieren?*

Das systematische Durchdenken und Erarbeiten dieser drei Elemente kann verhindern, dass die Business Mission, die ja den Kern der Organisation prägen soll, zu oberflächlich oder gar falsch definiert wird. Ob sich das Ergebnis der Diskussionen dann in einen elegant formulierten Slogan fassen lässt, ist zweitrangig. Wenn solch ein guter Slogan gelingt, ist das großartig, notwendig ist es aber keineswegs, notwendig ist vielmehr Klarheit darüber, worum es der Organisation geht. Deshalb wird es besser sein, einige klare Sätze sorgfältig auszufeilen, die dann in der Tat Nutzen und Wirksamkeit stiften, anstatt sich eines beeindruckenden Slogans zu bedienen, der aber wirkungslos bleibt. „Craftsmanship“, nicht „Showmanship“ ist es, was zählt.

Die alte Business Mission von Microsoft von 1975 ist eigentlich

noch gar nicht vollständig, denn im Ganzen lautete sie: „*A computer on every desk and in every home, running Microsoft software.*“ Dieser kurze Zusatz macht einen großen Unterschied, und selbst Bill Gates konnte nicht ahnen, dass dieser Traum eines Tages in Erfüllung gehen und sein Unternehmen zum Erfolg führen sollte. Für sein gegenwärtiges Engagement in der *Bill & Melinda Gates Foundation*, die Menschen dabei hilft, ein gesundes und produktives Leben zu führen, ist ihm ein ähnlicher Erfolg jedenfalls mehr als zu wünschen.

Aufgaben und Denkanstöße:

- Haben Sie in Ihrer Organisation eine klare Business Mission? Ist sie allen bekannt und wird sie gelebt? Falls nicht: Was können Sie dazu beitragen, damit die drei Elemente einer wirksamen Business Mission ernsthaft und ausführlich diskutiert werden?
- Was können Sie tun, damit die Business Mission Ihrer Organisation konkret umgesetzt wird? Welche Ergebnisse wollen Sie binnen der nächsten sechs Monate erreichen und wer kann Ihnen dabei helfen?