

Management, Irrlehren und Missverständnisse

Alle reden von Management, aber keiner weiß, wie es geht. So könnte man die endlosen Diskussionen kennzeichnen, die sich von Management-Methoden und Führungsstilen leiten lassen, die gerade »angesagt« sind. Management- und Motivations-Gurus machen die Sache für die Verantwortlichen im Betrieb nicht einfacher. Was aber antworten Sie, wenn jemand fragt, welchen Führungsstil Sie in Ihrem Betrieb pflegen?

Management ist ein noch relativ junges Fachgebiet, ohne Maßstäbe und Standards. Kein Wunder, dass unter diesem Titel fast jeder Unsinn unwidersprochen verbreitet werden kann – von gesichertem Halbwissen bis zu pseudowissenschaftlichen Erkenntnissen. So scheint alles irgendwie richtig zu sein, aber in der Praxis nur Konfusion auszulösen.

Diese Serie soll Antwort darauf geben, was Sie und Ihre Mitarbeiter wissen und können müssen, um etwas zu bewegen, um wirksam und erfolgreich zu sein. Lassen Sie sich nicht auf wie die Mode wechselnde Management-by-irgendwas-Rezepte ein. Mit fundamentalen Führungsgrundsätzen und Methoden zu arbeiten, die erstens einfach sind, zweitens positiv wirken und drittens beliebige Management-by-...-Moden überdauern, davon haben alle etwas.

Es fängt schon an bei der Frage nach der idealen Führungskraft. Wie muss diese beschaffen sein? Schaut man sich einmal gezielt Stellenangebote auf die Qualitäten der dort gesuchten Manager an, gerät man ins Grübeln: Das Einfachste ist noch »unternehmerisch denkend«, meist begleitet von »visionär«, »charismatisch«, »international ausgerichtet«, »kommunikativ«, »mit hoher sozialer Kompetenz«, häufig gefolgt von Dingen, die überhaupt keiner versteht und für die es keinerlei Kriterien gibt wie »interkommunizierend-instruierend«. Das sind Anforderungen an Menschen als ideale Manager, die es auf dieser Welt nicht oder nur äußerst selten gibt.

Deshalb besteht das Grundproblem des Managements nicht darin, diese »Genies« als Führungskräfte oder Mitarbeiter zu außergewöhnlicher Leistung zu bringen, sondern die Milliarden gewöhnlicher Menschen. Management ist inzwischen ein Massenberuf geworden.

Denn immer mehr Menschen üben Management-Aufgaben aus oder müssen dies zwangsläufig sogar, weil sie in Unternehmen, Vereinen, Instituten, Verbänden, Schulen, Krankenhäusern und anderem eingebunden sind in verantwortungsvolle Aufgaben. Als Mitarbeiter, Kollegen und Chefs, haben sie nicht zuletzt auch sich selbst zu managen. Weil dies in unserer vernetzten Welt so ist, kann Management nicht die Aufgabe von nur wenigen Genies sein. In genügend großer Zahl für diese Management-Aufgaben verfügbar sind nur normale Menschen, die zudem noch völlig verschieden sind. Wie ist es also zu schaffen, diese Individuen, gewöhnliche Menschen, durch gutes Management zu außergewöhnlichen Leistungen zu bringen?

Das ist zum Beispiel der Werkstatt-Meister, der den Auszubildenden betreut und verantwortlich ist für das Ergebnis der Fahrrad-Werkstatt, oder der Devisenhändler einer Bank. Management ist für diese Menschen nicht wichtig, weil sie andere führen, sondern weil sie sich selbst oder Kunden führen müssen und damit maßgeblich zum Erfolg beitragen.

Dass Psychologie ein wesentliches und sehr hilfreiches Element im Management ist, ist unbestritten, denn es geht ja auch um zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Chefs, Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden. Aber nicht jedes Führungsproblem ist auf psychologische Ursachen zurückzuführen. Es kann auch generell an handwerklichem Management-Können und -Verständnis mangeln. Vor diesem Hintergrund leuchtet es ein, dass man Management wirklich als Beruf sehen muss (zumindest neben seinem traditionellen Beruf), den man lernen kann und der entwicklungsfähig ist, bis hin zur handwerklichen Professionalität. Heute wird Management vielfach noch als etwas gesehen, was man sowieso kann oder als nebensächliche Begleiterscheinung eines anderen Berufes. Das muss und wird sich ändern. Obwohl es sich um einen »Massenberuf« handelt, ist die Ausbildung eher bescheiden. In kaum einem Studium spielt Management-Unterricht eine Rolle. Etwas besser sieht es beim Studium der Betriebswirtschaft aus, wo Management mehr oder weniger intensiv unterrichtet wird. Nur die Kirchen und die Armeen bilden ihre Führungskräfte systematisch aus. Wie jeder andere Beruf ist auch der Management-Beruf erlernbar. Aufgaben: Voraussetzung ist also das Erlernen der Aufgaben und das Erwerben der Kenntnisse. Auch als Manager braucht man dafür keine überdimensionalen Begabungen und Talente. Sind diese vorhanden, umso besser. Als Top-Manager brauche ich diese unabdingbar.

Trotzdem kann durch seriöses Lernen und Ausbildung ein sehr brauchbarer Manager entstehen.

Werkzeuge: Das Beherrschen von Werkzeugen kann ebenfalls von durchschnittlich Begabten erlernt werden. Es erfordert allerdings Training. Das ist beim Lehrling in der Fahrrad-Werkstatt am deutlichsten nachzuvollziehen.

Grundsätze: Jeder Beruf, auch der des Managers, braucht Grundsätze oder Standards, die man bei der Erfüllung seiner Aufgaben einhält. Grundsätze regeln die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Einsicht in Risiken, die mit Fehlern verbunden sind.

Verantwortung: Jeder Beruf beinhaltet auch Verantwortung, die umso größer ist, je wichtiger der Beruf ist und je höher die Risiken seiner Ausübung sind. Es gab genü-

gend Beispiele der jüngeren Zeit, wo sich Manager, auch hochbezahlte Top-Manager, aus ihrer Verantwortung gestohlen und damit ein sehr schlechtes Beispiel gegeben haben.

Verantwortung als ethisches Element kann man nicht lernen; jeder muss selbst entscheiden, wie viel Verantwortung er zu tragen bereit ist. Wer keine Verantwortung übernehmen möchte oder nicht zu seiner Verantwortung steht, ist kein Manager, auch dann nicht, wenn er »Karriere« gemacht hat. Und er wird sehr viel Mühe haben, Mitarbeiter zu führen, ob im Fahrradladen oder im Großkonzern. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:
Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de

Strategie Leistungsverbesserung
Marketing Restrukturierung
Vertrieb Sanierung
Controlling Krisenmanagement

Lakner
Unternehmensberatungs A
...wir machen Erfolge

Erfolgreich Kreditgespräche führen durch:

1. **Freundliche, ehrliche und selbstbewusste Gesprächsatmosphäre**
2. **Sachliche und realistische Einschätzung der Situation und der Zukunft des Unternehmens**
3. **Kompetente Beantwortung aller wesentlichen Fragen durch den Unternehmer**
4. **Anschauliche (für den Banker) Vorstellung des geplanten Vorhabens**

Strategie Leistungsverbesserung
Marketing Restrukturierung
Vertrieb Sanierung
Controlling Krisenmanagement

Lakner
Unternehmensberatungs A
...wir machen Erfolge

Elemente des Management-Berufes

<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgaben <ul style="list-style-type: none"> • Lernen • Kenntnisse 2. Werkzeuge <ul style="list-style-type: none"> • Training 3. Grundsätze <ul style="list-style-type: none"> • Einsicht • Disziplin 4. Verantwortung <ul style="list-style-type: none"> • Ethik 	}	erlernbar
	}	Persönliche Entscheidung

STIER

Stier GmbH • Import & Großhandel
Johannesstrasse 11 • 70176 Stuttgart
Telefon 07 11/61 88 01 • Telefax 07 11/62 85 77
e-mail: stiergmbh@t-online.de • www.stier-radspor.de

SEIT 50 JAHREN IMPORT & GROSSHANDEL FÜR RADSPORTARTIKEL

VERKAUF NUR AN DEN FACHHANDEL