

STANDPUNKT NR. 4 – 07/2010

DIE KUNST DES MANAGEMENTS

„Nun wissen wir alles, und es bleiben nur noch ein paar dunkle Wolken am Himmel der Wissenschaft“ (Lord Kelvin, um 1900)

Lord Kelvin war, zu Recht, einer der führenden Wissenschaftler des ausgehenden 19. Jahrhunderts. Mit seinem Ausspruch in Paris fasste er die vorherrschende Meinung seiner Zeit zum Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse, vor allem in der Leit-Disziplin Physik, zusammen. Seit der Entdeckung der Naturgesetze durch Isaac Newton rund 250 Jahre zuvor hatten sich in der Physik revolutionäre Entwicklungen ergeben, die das ursprüngliche Weltbild des Mittelalters, das stark durch religiöse Vorstellungen von Himmel und Erde geprägt war, aus den Angeln gehoben hatte. Man konnte die Umlaufbahnen der meisten Planeten erklären, man verstand, wie die Grund-Kräfte der Evolution funktionierten und man hatte Modelle zum Verständnis des Aufbaus der Elemente entwickelt. Man war überzeugt davon, der Funktionsweise des großen Uhrwerkes, das die Welt um uns herum darstellte, beinahe vollständig entschlüsselt zu haben.

Lord Kelvin sprach von ein „paar dunklen Wolken“, die noch vertrieben werden mussten, um die vollständige Sicht auf die Funktionsweise des Universums zu erhalten. Würde also ein junger Physiker gegen Ende des 19. Jahrhunderts einen erfahrenen Kollegen um Rat bezüglich seiner Berufswahl gebeten haben, der erfahrene Physiker hätte ihm wohl raten müssen, eine andere Disziplin zu wählen, weil in der Physik die meisten Dinge nunmehr klar seien.

Aus den „dunklen Wolken“ des Lord Kelvin, so wissen wir heute, entstanden Dinge wie die Relativitätstheorie und die Quantenmechanik, Theorien, die unser Verständnis von der Welt um uns herum beinahe vollständig verändert haben. Längst denken und rechnen die Wissenschaftler nicht mehr in den uns vertrauten drei Dimensionen, sondern sind davon überzeugt, dass es mindestens zehn Dimensionen geben muss, auch wenn sie unser Verständnisvermögen bei weitem überfordern. Nicht nur im Umgang mit der Lichtgeschwindigkeit, sondern auch im Zusammenhang mit der Zusammensetzung und Eigenschaft des Lichts haben wir Bahnbrechendes gelernt. Superstrings, Quarks, schwarze Löcher, die doch nicht schwarz sind, Antimaterie, Higgsfelder, die man zu entdecken hofft, Positronen, Gluonen, W- und Z-Partikel und endlos vieles mehr haben wir seitdem entdeckt, erforscht, berechnet und ansatzweise verstanden. Und wir sind noch längst nicht am Ende. Ich bin sicher, dass der erfahrene Physiker von heute seinen jungen Kollegen mit glänzenden Augen für den Eintritt in diese wundersame, zu erforschende Welt zu begeistern versuchen würde.



Zwei wesentliche Erkenntnisse lassen sich nach meiner Ansicht aus dieser Entwicklung ableiten:

1. Es scheint in der Entwicklungsgeschichte menschlicher Erkenntnisse so zu sein, dass immer, wenn man glaubt, der Lösung ganz nahe zu sein, sich herausstellt, dass man noch ganz am Anfang steht, und
2. Komplexität und Dynamik der realen Welt übersteigen bei weitem unser gegebenes Urteils- und Erfassungsvermögen.

Ich frage mich oft, ob wir nicht im Management in einer ähnlichen Situation sind. Auch in dieser „Disziplin“ sind in den vergangenen 50 Jahren beachtliche Fortschritte gemacht worden. Die Unternehmen von heute verfügen über gut ausgebildete Experten, eine hohe Datentransparenz und weitreichende Informationen über Kundenverhalten, Wettbewerber-Entwicklungen und technologische Trends. Wir glauben, in einer besseren Ausgangssituation zu sein, wenn es um die Herausforderung geht, Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln. Insbesondere in den vergangenen 20-30 Jahren hat sich zudem ein eigener Markt für Management-Literatur und Beratungsleistungen der verschiedensten Formen entwickelt, so dass wir eigentlich (fast) alles wissen müssten.

Aber sind wir nicht in einer ähnlichen Situation wie Lord Kelvin? Sehen wir nicht auch nur noch ein paar „dunkle Wolken“, die weggeschoben werden müssen?

Ist es nicht auch so, dass den Managern von heute daher indirekt suggeriert wird, ein Unternehmen erfolgreich zu führen, sei im Grunde einfach, weil doch alle Daten, Informationen, Benchmarks und Ratschläge vorhanden seien?

Ich denke, wir sind im Begriff, hier den ersten schwerwiegenden Fehler zu begehen, indem wir wirklich glauben, Management sei in dem geschilderten Sinne im Grunde „einfach“. Denn dann wären es entweder individuelles Unvermögen oder mangelndes Training und fehlende Erfahrung, die zu Minderleistungen im Management führen.

Vielleicht ist es aber einfach auch so, dass wir im Management noch da stehen, wo Lord Kelvin damals stand, als er von den dunklen Wolken sprach. Es könnte doch sein, dass wir die Komplexität dessen, was in einem Unternehmen vor sich geht, nur ansatzweise verstanden haben. Dann wären die vielen Beispiele erfolgreicher Unternehmens-Führer, die gerne angeführt werden, um zu zeigen, wie es gehen müsste, nur Beispiele dafür, dass man einen Erfolg zwar beobachtet, aber nicht verstanden hat, warum der Erfolg eingetreten ist. Dann wäre es auch purer Zufall, wenn man erfolgreich wäre, indem man ein erfolgreiches Beispiel zu kopieren versuchte. Alle diese Beispiele und Erfolgsfaktoren wären dann ein Muster ohne Wert.



Ich bin überzeugt davon, dass dem so ist. Überall dort, wo Menschen tätig sind, wird die Welt ungeheuer komplex und dynamisch. Ein theoretischer Physiker oder ein Molekularbiologe würden wohl sagen, die ganze Komplexität des Universums stecke in jedem Menschen und damit auch in einem Unternehmen. Auch wenn das übertrieben klingt, macht es deutlich, vor welchen Herausforderungen das Management steht. Stellen Sie sich einen in der Physik des 19. Jahrhunderts ausgebildeten Wissenschaftler vor, der fünfzig Jahre später die Kernelemente der Quantenmechanik verstehen sollte. Wie sollte das gehen? Und vergessen wir nicht, die Wurzeln unseres Management-Verständnisses liegen ja, wie bereits ausgeführt, im 18. und 19. Jahrhundert.

Was bedeutet das für unser Management-Verständnis? Müssen wir vor der Komplexität kapitulieren? Oder gibt es prinzipiell eine Chance, systematisch zum Erfolg zu kommen?

Ja, wir haben prinzipiell die Chance, systematisch Erfolge im Management zu erzielen. Aber den Schlüssel zum Erfolg hat nicht jeder von uns. Was meine ich damit?

Der Umgang mit prinzipiell nicht beherrschbarer Komplexität ist eine Kunst. Manche Menschen besitzen die Fähigkeit, komplexe Dinge zu erfassen und ihnen eine Ausdrucksform zu geben, sie in ein Kunst-„Werk“ zu gießen. Große Künstler schufen Kunstwerke, die grundlegende Entwicklungen, das Empfinden ganzer Generationen, unterschwellige Veränderungen von Gesellschaften, aber auch komplexe Empfindungen so darstellen konnten, dass sie das wiedergaben und noch wiedergeben, was viele Menschen bewegt hat oder noch bewegt. Aber nicht nur die großen Kunstwerke zählen, sondern auch die zahllosen kleinen Kunstwerke, die Momente und Empfindungen einfangen, die man nicht mit Worten und schon gar nicht mit Zahlen erfassen kann.

Wer einmal vor einem großen Kunstwerk gestanden und die Vielfältigkeit dessen erfasst hat, was der Künstler auszudrücken versuchte, der versteht, was ich meine.

In der Kunst findet der Mensch Ausdrucksformen für komplexe Empfindungen und Wahrnehmungen, gleichgültig, ob es opulent und ausschweifend, oder eher reduktionistisch und sparsam ausgedrückt wird.

Kunst ist eine Methode, komplexe Sachverhalte und Emotionen auszudrücken, was natürlich die Sensibilität voraussetzt, diese Dinge und Empfindungen auch zu verspüren. Durch das Kunstwerk gelingt es dem Künstler auch, vielen Menschen mit sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen und Gedanken seine Botschaft zu vermitteln. Obwohl jeder Mensch unterschiedlich denkt und empfindet, eröffnet ein Kunstwerk prinzipiell jedem Menschen den Zugang zur Botschaft. Das ist weit mehr als jeder noch so aufwendige Bericht es tun kann.



Und so, wie es dem Künstler gelingt, etwas abzubilden, dass sich einer Abbildbarkeit grundsätzlich entzieht, so gelingt es guten Managern auch, intuitiv das zu erfassen, was in „ihrem“ Unternehmen passiert und entsprechend die Hebel zu finden, die den Erfolg bringen. Große Manager waren in diesem Sinne immer vor allem auch große Künstler, auch wenn sie mit Daten statt mit dem Pinsel arbeiteten.

Management ist eine Kunst, eine Kunst, die nicht von jedem erlernt werden kann. Auch wenn der junge Leonardo da Vinci von seinem Vater in alle großen Künstler-Werkstätten von Florenz geschickt wurde, um die Handwerklichkeit zu erlernen, so war dies doch nur die, allerdings notwendige Grundlage, dem Genie Leonardos seine Plattform zu geben. Genialität ist nicht erlernbar, selbst wenn man alle Stationen der Ausbildung eines Genies auch durchlaufen könnte. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass selbst der größte Künstler seine Handwerklichkeit auch erlernen und einüben muss.

Management ist eben nicht, wie uns immer wieder suggeriert wird, im Grunde einfach, sondern Management ist ungeheuer schwierig, so schwierig, wie es ist, die moderne Physik zu verstehen, die ja auch nichts anderes ist als der Versuch, unsere real existierende Welt zu erklären. Und was wir lernen mussten, war, dass die Welt nun mal ungeheuer komplex und dynamisch ist und wir erst einen winzigen Teil dessen verstanden haben, was uns umgibt. Goethe hat es ja in seinem Faust trefflich ausgedrückt: „Hier steh` ich nun, ich armer Tor, und bin so klug als wie zuvor“.

In unserer Zeit hätte Goethe seinen Faust sagen lassen: “I am still confused, but on a higher level“.

Diese Komplexität, die sich nach meiner Meinung auch in jedem Unternehmen wiederfindet, zu beherrschen, ist sowieso unmöglich. Wir haben nur dann eine Chance, erfolgreich mit der Komplexität umzugehen, wenn wir einerseits akzeptieren, dass dem so ist, und andererseits den Künstler in uns erwecken, wenn er dann da ist. Was bedeutet dies?

Der Künstler nutzt die Handwerklichkeit der Daten und Informationen, aber er gibt der Intuition und den Gefühlen ihren Raum, die Welt um ihn herum zu verstehen, zu empfinden und zu fühlen. Er verweigert sich nicht der emotionalen und persönlichen Mitwirkung an der Führung des Unternehmens, indem er wesentliche Entscheidungen auf Informationssysteme verlagert. Der Künstler im Manager ist immer präsent, er stellt sich den Herausforderungen und sieht sich als Teil von Erfolg und Misserfolg seines „Kunstwerkes“, weil er spürt, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Dabei versteht und akzeptiert er, dass er nicht alles verstehen kann, aber gerade deshalb ist für ihn die Einbeziehung möglichst aller Menschen im Unternehmen im Sinne der gemeinsamen „Seele“ wichtig.



Management ist keine Wissenschaft, auch wenn sie sich seit langem ein wissenschaftliches Mäntelchen umgehängt hat, das aus Mathematik und Technologie besteht. Management ist eine Kunst, eine schwierige noch dazu, weil Unternehmen eben keine Maschinen sind. In vielen von uns steckt in diesem Sinne ein Künstler, und wer erfolgreich sein will, der muss, wie ein Künstler, auch seinen eigenen Weg gehen, seinen eigenen Stil finden. Ich möchte Sie ermutigen, auf die Suche zu gehen nach dem Künstler in Ihnen, nach dem, was sie fühlen. Erkennen Sie, dass Sie eine Kunst ausüben, keine Wissenschaft. Öffnen Sie sich, sich selbst und ihren Mitarbeitern gegenüber; sie werden überrascht sein, wie viel Energie Kunst erzeugen kann.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Entdeckungsreise.

Ihr

Hans-Dieter Krönung