

Was Manager heute können müssen

22. Sep 2014, Markus Baumanns und Torsten Schumacher

Wer sein Unternehmen in einen dynamischen Organismus verwandeln will, sollte keinen Bullshit-Ratschlägen trauen. Von Markus Baumanns und Torsten Schumacher



© Getty Images Manager müssen Veränderungsbereitschaft zeigen

Markus Baumanns und **Torsten Schumacher** sind Autoren des Buches „Kein Bullshit. Was Manager heute wirklich können müssen“, das im Murmann Verlag erschienen ist. Die beiden sind Geschäftsführer der Unternehmensberatung *Company Companions*

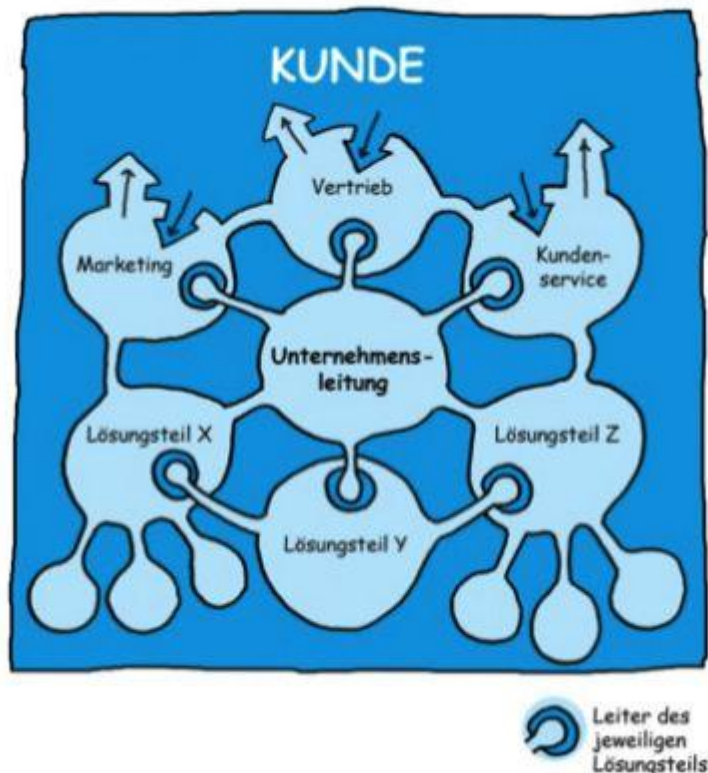
Ein lebendiger, dynamischer Organismus, der vor Vitalität und Veränderungsbereitschaft nur so strotzt. Der sich mit hoher Flexibilität und Geschwindigkeit an sich verändernde Wettbewerbssituationen anpasst. In dem Kreativität, Neugier, Offenheit, Konzentration und Verlässlichkeit das tägliche Denken und Handeln prägen. Das ist das Zielbild, das sich alle Führungskräfte für ihre Unternehmen und Verantwortungsbereiche wünschen.

Wir wissen, dass dieses Zielbild realisierbar ist – allen Unkenrufen über überbordende Komplexität, individuelle Überforderung, mangelnde Zeit, Krisen und Unvorhersagbarkeit der Zukunft zum Trotz. Denn: Es sind nicht unkontrollierbare Gewalten, die unsere Organisationen in Gebilde verwandelt haben, die sich durch Parallelstrukturen, Grabenkriege, Bereichsegoismen und allgemeine Verantwortungslosigkeit auszeichnen und sich vor allem mit sich selbst beschäftigen. Manager selbst haben diesen unerträglichen Zustand herbeigeführt – und tun dies jeden Tag weiter.

Die gute Nachricht: Dann können sie ihn auch ändern!

Wir sagen nicht, dass der Weg zum dynamischen Organismus ein leichter Spaziergang ist. Genauso wenig sagen wir, dass es einfache Lösungen und eindeutige Antworten gibt. Im Gegenteil. Wir rufen auf zu größtem Misstrauen gegenüber Heilsbringern aller Art. Bullshit findet sich allerorten: in gängiger Managementliteratur, in Benchmarks, in Patentrezepten von Beratern. „In drei Schritten zum Erfolg“, „Erfolgsregeln im Management“ - solche Patentrezepte verkaufen ihre Leser für dumm. Sie sind pseudo-wissenschaftliche Gehirnverseuchung.

Für das Unternehmen als lebendigen Organismus haben wir ein Bild eingeführt: das Dynamogramm. Es ersetzt das starre hierarchieorientierte Organigramm mit seinen blödsinnigen Kästchen.



Dynamogramm TM

Das Unternehmen als lebendiger Organismus zieht seine Vitalität wesentlich aus der Qualität der Zusammenarbeit zwischen seinen Lösungsteilen. Lösungsteile sind das Gegenbild starrer, nicht miteinander kommunizierender Silos; sie setzen sich projektweise und je nach Aufgabenstellung neu zusammen. So entsteht Perspektivenwechsel, Reibung, Kreativität und Veränderungsfähigkeit. Karrierewege heißen nicht mehr: einmal Vertrieb, immer Vertrieb,

sondern: ein Vertriebler leitet gemeinsam mit einem Techniker die Produktion. Für zwei Jahre übernimmt eine Führungskraft aus dem Marketing die Leitung HR. Die Aufgaben der Unternehmensleitung in der Mitte: Zusammenarbeit nach innen ermöglichen, dabei Prioritäten im Sinne des Ganzen setzen, auftretende Konflikte schnellstmöglich lösen. Übrigens: einer, den das mit sich selbst beschäftigte Organigramm gar nicht auf dem Plan hat, steht ganz oben: Der Kunde.

Das Dynamogramm ist Abbild einer hochgradig veränderungsbereiten und –fähigen Organisation. Voraussetzung hierfür ist das Prinzip der Mit-Autorenschaft; der Grundgedanke, die Ideen des Einzelnen für das anstehende Veränderungsvorhaben zu bergen und ihn auf diese Weise mit verantwortlich für die Umsetzung der Veränderung zu machen. Das ist genau das Gegenteil der gängigen hohlen Floskeln, die Mannschaft müsse „ins Boot geholt“ und „mitgenommen“ oder „abgeholt“ werden. Diese Bullshit-Worte bringen zum Ausdruck, dass eine sehr kleine Gruppe von Grauanzugträgern wissen, wo es lang geht, und nun nur noch die träge Masse in den Bus gehievt werden muss. Dagegen sagen wir: Je stärker etwas zu „meiner Sache“ wird, desto engagierter verfolge ich es auch mit von innen kommendem Engagement.

Wirksame Führung

Wir rufen ins Gedächtnis, dass wirksame Führung Alltagsarbeit ist, jeden Tag Achtsamkeit und kritische Selbstreflexion beansprucht, Zeit in Anspruch nimmt und Sorgfalt und Konsequenz erfordert.



Wir plädieren für Konsequenz in Personalentscheidungen, denn wir wissen, dass es gerade hieran enorm mangelt. Trennungen sind unverzichtbare Bestandteile von Veränderung; es gibt ihn, den für beide Seiten gesunden Aufbruch auf getrennten Wegen. Es braucht nur den Mut zum ersten Schritt. Und damit das gar nicht erst passiert: Gleichen Sie die Erwartungen zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern am Anfang Ihrer Zusammenarbeit ab und überprüfen Sie diese regelmäßig: „Was erwarte ich von Ihnen?“ „Was erwarten Sie von Ihrem Chef?“ Eine sorgfältige Beantwortung dieser Fragen und deren regelmäßige Überprüfung ersparen Ihnen nicht nur lange und kostspielige Arbeitsprozesse. Sie erspart Ihnen auch umfangreiche Arbeitsverträge, die der wesentlichen Frage, nämlich welche Aufgabe jemand übernimmt, genau eine nichtssagende Funktionsbezeichnung widmen und 95 Prozent arbeitsrechtlichen Selbstverständlichkeiten, die sowieso gelten.

Es ist machbar

Veränderungen zum Gelingen bringen. Das ist nicht einfach, aber machbar – abseits vom Bullshit der neunmalklugen Ratschläge, von denen wir umzingelt sind. Mit klarem Blick für das, worauf es ankommt. Auf dem langen, zeitweise mühevollen, aber so unglaublich befriedigenden Weg täglicher Führungs- und Veränderungsarbeit.