

Frank Arnold

MANAGEMENT

Von den Besten lernen

HANSER

hat deshalb bessere Chancen auf Erfolg – beruflich, aber eben auch weit darüber hinaus.

Managementwissen versus Sach- und Fachwissen

Eine ganz wesentliche Unterscheidung ist viel zu wenigen Menschen bewusst: der Unterschied zwischen Managementwissen einerseits und Sach- und Fachwissen andererseits.

Jede Disziplin hat ihr spezifisches Fach- und Sachwissen. Egal ob Kunst, Musik, Kultur, Sport, Medizin, Militär, Wissenschaft, Verwaltung, Bildung, Politik oder natürlich die Wirtschaft – sie alle erfordern jeweils völlig unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten, um sich auf dem jeweiligen Gebiet fach- und sachkompetent zu bewegen. Und selbst innerhalb einer Disziplin unterscheidet sich das jeweils erforderliche Sach- und Fachwissen mitunter stark. Das ist so offensichtlich, dass man es eigentlich nicht erwähnen müsste, wäre da nicht noch das Managementwissen, das in seiner Bedeutung für Leistung und Ergebnisse stark unterschätzt wird.

Was nämlich vielen Menschen nicht bewusst ist, ist die Tatsache, dass sich zwar das Sach- und Fachwissen der Disziplinen deutlich unterscheidet, das Managementwissen hingegen, das benötigt wird, um zu Leistung und

Ergebnissen zu gelangen, immer gleich bleibt. Diese Erkenntnis ist von ganz entscheidender Bedeutung, weil sie bewusst macht, dass der Erfolg von Menschen niemals alleine durch exzellente Sach- und Fachkenntnisse zu erlangen ist. Man muss eben auch unbedingt wissen, wie man dieses Sach- und Fachwissen in Leistung und konkrete Ergebnisse umsetzt, wie man also Ziele erreicht. Das geht nicht ohne Managementwissen. Umgekehrt klappt es übrigens ebenso wenig. Es ist nicht ausreichend, über exzellente Managementkenntnisse zu verfügen, ohne Sach- und Fachkenntnisse in dem entsprechenden Anwendungsgebiet zu haben. Kompetente und wirksame Führungskräfte verfügen daher sowohl über solide und profunde Managementkenntnisse als auch über umfassendes Sach- und Fachwissen. Die beiden Wissensgebiete gehören für Leistung und Ergebnisse untrennbar zusammen wie die zwei Seiten einer Medaille.

Das Wissensgebiet wirksames Management umfasst drei wesentliche Bereiche:

- Management von Organisationen,
- Management von Innovationen und
- Management von Personen.

Selbstverständlich benötigt nicht jeder, der in einer Organisation arbeitet und wirksam sein will, Managementkenntnisse in gleichem Umfang und in gleicher Tiefe. Hier ist eben Augenmaß gefordert. Je nach

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten wird Managementwissen in unterschiedlichem Ausmaß für die Person erforderlich sein, ebenso wie Sach- und Fachwissen der Disziplinen. Man benötigt für Erfolg aber eben beides. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang.

| | | Sach- und Fachwissen der Disziplinen | | | | | | | | | | |
|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------|--------|-------|---------|---------|--------------|------------|---------|---------|------------|
| | | Kunst | Musik | Kultur | Sport | Medizin | Militär | Wissenschaft | Verwaltung | Bildung | Politik | Wirtschaft |
| Managementwissen | Management von Organisationen | | | | | | | | | | | |
| | Management von Innovationen | | | | | | | | | | | |
| | Management von Personen | | | | | | | | | | | |

Abbildung: Matrix des Zusammenhangs von Managementwissen und Sach- und Fachwissen der Disziplinen

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 hatten große Schwächen – wo die Berge hoch sind, sind die Täler tief. Aber ich habe