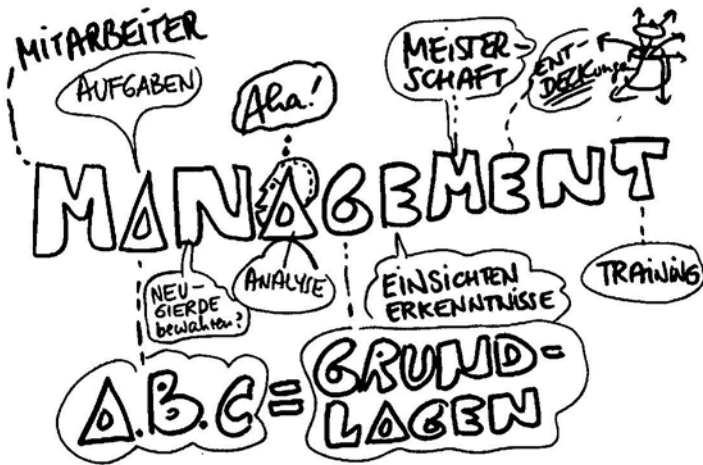


Das ABC-Kapitel zu MANAGEMENT



Dieses Kapitel enthält **im doppelten Wortsinn das ABC dieses Buches: Erstens** finden Sie das, was ich als **das ABC des Managements** bezeichnen möchte, das heißt GRUND-GEDANKEN, die m. E. jede Führungskraft kennen sollte. Dabei finden Sie neben einigen meiner eigenen auch einige **Klassiker**, die man wirklich kennen **muß**, will man über Management nachdenken. Da ich seit Jahren in Management-Seminaren immer wieder festgestellt habe, daß kaum jemand sich jemals mit den Ergebnissen einiger der wichtigsten Management-Forscher befaßt hat, begrüße ich die Chance, sie hier in diesem Kapitel zu »versammeln«. Auf diese Weise können Sie sich eine kurze Darstellung der erlesenen Grundgedanken dieser Management-Legenden er-LESEN. Danach entscheiden Sie, ob Sie mehr wissen wollen. Die meisten dieser Leute sind inzwischen auch über das Internet such- und auffindbar, so daß man heute schnell mehr erfahren kann, wenn man weiß, was man sucht.

Der **zweite** Grund, warum dieses Kapitel **das ABC des Managements** darstellt, ist seine **alphabetische Anordnung**.

Affen-Bananen-Story

Falls Sie die folgende Story* schon kennen, könnten Sie sie beim nächsten Meeting nacherzählen (vorlesen) und Ihre Team-Mitglieder fragen, ob sie eine Parallele zu ihrem Alltag sehen. Die Geschichte löst oft profunde Einsichten (mindestens jedoch ein Schmunzeln) aus.

Stellen Sie sich einen Raum vor, in den vier Affen (aus einer größeren Affensippe) gebracht werden. Er enthält einige Kletterstangen und Dinge zum Herumprobieren, Spielen etc. In der Mitte des Raumes befindet sich eine lange Stange (vom Boden bis zur

* Quelle: HAMEL & PRAHALAD: *Wettlauf um die Zukunft* (s. Literaturverzeichnis). Ich erzähle allerdings sehr frei nach

Decke). Oben sehen die Affen mehrere wunderschöne **Bananen**. Was die Affen aber nicht sehen, ist ein **Duschkopf** direkt unterhalb der verlockenden Früchte, der ihnen eine extrem **kalte Dusche** verpassen wird, sobald sie sich den Bananen nähern.

- 1. Akt:** Die Affen entdecken die Bananen. Der erste Affe klettert die Stange hinauf und erhält die besagte eiskalte Dusche. Schreiend läßt er von den Bananen ab. Der zweite, dritte und vierte Affe probiert es auch. Und jedesmal gibt es die eiskalte Dusche. Bald geben sie auf. Sie hausen in diesem Raum, klettern, spielen etc., aber man könnte meinen, die Stange sei unsichtbar.
- 2. Akt:** Nun wird der Duschkopf »entschärft« (indem außerhalb des Raumes das Wasser abgestellt wird). Im Klartext: Ab jetzt besteht **keine reale Gefahr mehr!** Trotzdem versucht keiner der Affen, die Bananen zu holen, denn sie wissen ja nicht, daß die Gefahr gebannt ist. Sie haben keine Veranlassung, vorhandene MEME zu hinterfragen.
- 3. Akt:** Jetzt tauschen die Versuchsleiter einen der Affen gegen einen ihrer Freunde aus der Affensippe von draußen aus. Der »naive« Neuzugang sieht die Bananen und **will** die Stange hinaufklettern, aber nun geschieht das Faszinierende: Die **anderen reißen ihn herunter, noch ehe er die kalte Dusche erleiden müßte** (wenn es sie noch gegeben hätte). Die Tatsache, daß es keine kalte Dusche mehr gibt, macht die Sache aus Sicht der Versuchsleiter besonders pikant. Aber aus der Sicht der Affen ist ihr Verhalten völlig schlüssig. **Somit lernt der Novize sofort bereitwillig aus den Erfahrungen seiner Artgenossen**, denn er weiß von früher: Es hat schon seine Richtigkeit, wenn »man« in der Horde gewisse Dinge **nicht** tut, die »man« in dieser Horde **eben nicht** tut.

Schluß-Akt: Man tauscht sukzessive auch die anderen Affen gegen Freunde von draußen aus, und auch sie lernen ihre Lektion.

Am Ende haben wir **lauter Affen der zweiten Generation, die Dusche ist schon lange abmontiert, und doch wagt keiner sich die Stange hinauf**. Ist das nicht eine wunderbare Metapher für das Hängen in alten bequemen MEMen (s. Seite 287)? Wir könnten uns fragen:

- Welche alten Routinen halten uns persönlich gefangen (persönlicher Arbeitsstil, vielleicht beeinflusst durch eine Bananen-Lektion in einer früheren Firma)?
- Welche alten Routinen haben wir in unseren Unternehmen? Oder:
- Welche alten Routinen setzen wir bei allen unseren Kunden ein. (ob sie nun passen oder nicht)?

Wenn Sie die Story weitererzählen und gemeinsam mit anderen diskutieren, dann kann sie Ihnen unerhört viel geben. Meine **Liebings-Botschaften** aus dieser Story sind:

1. Die Tatsache, daß wir **aus Erfahrungen lernen**, ist überlebenswichtig.
2. Nur »höhere Organismen« (mit der **Intelligenz** einer »höheren« Entwicklungs-Stufe) können auch aus den Erfahrungen ihrer Mit-Lebewesen lernen, müssen also **nicht alle schmerzhaften Erfahrungen höchstpersönlich** machen. Ein Quantensprung der Evolution!
3. Für das normale Überleben in einer Umwelt, die sich **nicht** ununterbrochen dramatisch **verändert**, hat die Evolution mit

diesem **Lernen durch Fremd-Erfahrung** einen Weg gefunden, der sich außerordentlich bewährt hat.

4. In einer sich schnell verändernden Welt (also unserer Gegenwart und Zukunft) hingegen kann **genau dieser frühere Vorteil** zum Verhängnis werden!
5. Wie schnell ändert sich Ihre Welt? Wenn Sie im **Wettbewerb um Kunden** stehen, dann ist Ihre Welt so schnell, wie Ihre Wettbewerber sie machen.

BLAKE & MOUTON: Management-GRID

In den 1960ern stellten zwei Unternehmensberater* eine bahnbrechende Betrachtungsweise vor, indem sie ein GRID aufspannten und dieses als Wahrnehmungs-Instrument für MitarbeiterInnen benutzten. Es kann sowohl der **Selbst-Analyse** dienen als auch Führungskräften helfen, die ihnen Anvertrauten besser (fairer) einzustufen. Wir wissen ja, daß wir um so mehr wahrnehmen, je klarer unsere Frage gestellt ist, und dieses GRID stellt eine höchst wichtige Frage auf brillante Art.

Die Waagerechte maß die **PRODUKTION**, also wieviel, wie effizient und in welcher Qualität produziert wurde. Dies bedeutet »Stückzahl«, in einem Autowerk vielleicht fertige PKW etc. Die Senkrechte hingegen maß »people«, das heißt die »**Personenbezogenheit**« der betroffenen MitarbeiterInnen. Das war neu. Im Hinblick



* Robert R. BLAKE & Jane Stygley MOUTON: Management-GRID.