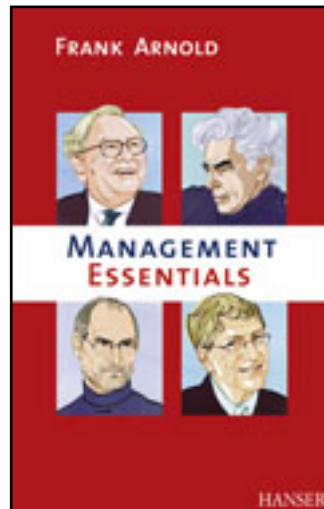


HANSER



Leseprobe

Frank Arnold

Management-Essentials

ISBN: 978-3-446-43052-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-43052-5>

sowie im Buchhandel.

Einführung

Management-Essentials soll Ihr Interesse an wirksamem Management wecken. Es wird Ihnen Freude daran vermitteln, sich mit wichtigen Aspekten und bewährten Fragen effektiven und effizienten Managements auseinanderzusetzen. Und nicht zuletzt soll es zeigen, dass Managementwissen viel universeller und viel verbreiteter ist, als es die meisten Menschen glauben.

Managementwissen ist der Schlüssel zu Erfolg für Individuen, Organisationen und Gesellschaften. Es ist das Wissen, das jeder benötigt, der Leistung erbringen, Ergebnisse erzielen und Erfolg erlangen möchte. *Managementwissen ist Erfolgswissen.*

Erfolg zu haben kann man lernen

Im Kern heißt Erfolg: Ziele setzen und diese erreichen. Und genau das ist durch Managementwissen möglich – und zwar in allen Disziplinen.

Wer dieses Wissen hat, kann seine *Fähigkeiten* und sein *Sach- und Fachwissen* wirksam nutzen und so zu Ergebnissen gelangen. Allein oder im Team, in der kleinen Organisation oder im großen Konzern, überall kann es Sie unterstützen. *Jeder*, der in einer Organisation arbeitet, benötigt Grundkenntnisse darüber, wovon Effektivität und Effizienz von Menschen und Organisationen abhängen.

Aber nicht nur die eigenen Ziele können wirksam ver-

wirklicht werden, auch wird jeder, der das Wissen besitzt, seine Beiträge in der Organisation wirkungsvoller und effizienter erbringen. *Organisationen*, die darauf achten, dass bei allen Mitarbeitern Managementwissen vorhanden ist, haben einen ganz klaren Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu anderen, die dieses Wissen nicht nutzen. Sie steigern nicht nur ihre Leistungskraft, sondern minimieren gleichzeitig auch Risiken.

Managementwissen führt nicht nur dazu, dass Individuen und Organisationen wirksamer und effizienter sind, sondern es trägt auch zu einer stabilen *Gesellschaft* bei. In einer modernen Gesellschaft werden praktisch alle gesellschaftlichen Aufgaben innerhalb und von Organisationen erfüllt, damit ist die moderne Gesellschaft *eine Gesellschaft von Organisationen*. Organisationen bestehen nicht aus Selbstzweck, sondern sie erfüllen bestimmte gesellschaftliche Aufgaben mit dem Ziel, einen konkreten Beitrag für den Einzelnen und die Gesellschaft zu leisten. Wirksame, effiziente und verantwortungsvolle Führung führt zu starken und gesunden Organisationen, die durch ihre Leistungen zu einer stabilen Gesellschaft beitragen. Eine moderne Gesellschaft muss deshalb allergrößtes Interesse an kompetentem Management haben.

Erfolg zu haben kann man lernen. Man kann dies lernen, weil man lernen kann, wie man Ziele erreicht. Das erforderliche Wissen dafür ist Managementwissen. Dieses Wissen ist fundiert, seriös, praxiserprobt und vor allem wirksam.

Management – Von den Besten lernen

Berühmte Persönlichkeiten aus allen gesellschaftlichen Bereichen veranschaulichen uns, wie vielseitig anwendbar und wie groß die Wirkung von Managementwissen ist, wenn man es für das Erreichen von Zielen einsetzt. Wie Sie aus den unterschiedlichen Beispielen auf den folgenden Seiten erkennen können, ist Managementwissen eben gerade nicht nur in der Wirtschaft vorhanden und erforderlich. Menschen, die auf den unterschiedlichsten Gebieten erfolgreich sind, haben sich dieses Wissens bedient, oft ohne es selbst zu wissen. Von diesen Menschen kann man sehr viel für die eigene Umsetzung von wirksamem Management lernen – auch wenn viele dieser Personen sich selbst niemals als Manager bezeichnen würden.

Biografien haben mich schon in meiner frühen Jugend interessiert. Es faszinierte mich zu sehen, wie Menschen zu ihren Leistungen und ihrem Erfolg gekommen sind, welche Lehren man daraus ziehen und wie man das eine oder andere vielleicht selbst anwenden könnte. Irgendwann wurde mir klar, dass mein Interesse für Management und jenes für Biografien eng miteinander verbunden sind: Was man in den Biografien zur Erbringung von Leistung finden konnte, war an vielen Punkten die Anwendung wirksamen Managements.

Damit schließt sich der Kreis: Managementwissen kommt am deutlichsten sichtbar in der Führung von Organisationen zur Geltung. Das Wissen selbst ist aber jenes Wissen, das immer und überall zur Anwendung

kommt, wo Leistung erbracht wird, wo Ergebnisse erlangt und Ziele erreicht werden. *Managementwissen* ist eben *Erfolgswissen* und das gilt für alle gesellschaftlichen Bereiche. Jeder, der sich mit *wirksamem Management* beschäftigt, hat deshalb bessere Chancen auf Erfolg – beruflich, aber eben auch weit über den Beruf 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, wenn wir uns auf dem jeweiligen Gebiet *fach- und sachkompetent* bewegen wollen. 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 Per-

son 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

Ich hoffe, *Management-Essentials* weckt Ihr Interesse, sich auf die faszinierende Reise in die Welt des Managements zu begeben. Managementwissen ist der Schlüssel zum Erfolg für Individuen, Organisationen und Gesellschaften.

Frank Arnold
Zürich, Neujahrstag 2012

TEIL I

Management von Organisationen

DIE KRAFT EINER BUSINESS MISSION NUTZEN



Eine Stunde mit Bill Gates



„**U**nsere Unternehmensauftrag [Business Mission]:
 „Unsere Mission und unsere Werte lauten: Menschen und Unternehmen auf der ganzen Welt dabei zu helfen, ihr gesamtes Potenzial zu entfalten.“

Unsere Werte: Als ein Unternehmen und als Individuen legen wir Wert auf Integrität, Ehrlichkeit, Offenheit, persönlich hervorragende Leistungen, konstruktive Selbstkritik, kontinuierliche Weiterbildung und gegenseitigen Respekt. Wir engagieren uns voll und ganz für unsere Kunden und unsere Partner und begeistern uns leidenschaftlich für Technologie. Wir nehmen große Herausforderungen an und sind stolz darauf, sie zu meistern. Wir fühlen uns gegenüber unseren Kunden, Aktionären, Partnern und Arbeitnehmern verantwortlich, zu unseren Zusagen zu stehen, Ergebnisse zu liefern und höchste Qualität anzustreben.“¹

So lauten die Business Mission und die Werte von Microsoft heute. Bei der Gründung von Microsoft im Jahr 1975 stand ebenfalls eine Business Mission, die das Unternehmen sehr weit gebracht hat: „A computer on every desk and in every home [...]“. Der Grundstein für Microsofts steilen Aufstieg wurde im Jahr 1981 ge-

legt, als *Bill Gates* (*1955) IBM die Lizenz für die Nutzung des Betriebssystems MS-DOS erteilte. Entscheidend für den späteren Erfolg von Microsoft war dabei eine Vertragsbedingung, nach der einzig Microsoft dazu berechtigt war, Lizenzen für die Verwendung des Betriebssystems an Dritte auszugeben. Diese Entscheidung von Gates darf guten Gewissens als eine der besten der Managementgeschichte gewertet werden. Ein wahrlich brillanter, mutiger Schachzug, allein dies nur zu versuchen. Microsoft war zu jenem Zeitpunkt ein relativ kleines, unbekanntes Softwareunternehmen aus Seattle, der ihm gegenüberstehende Partner IBM hingegen der damals mächtigste Gigant der Computerbranche. Die Courage, sich das Exklusivrecht für die Weitervergabe von Lizenzen zu sichern, zeugt vom Weitblick, den Bill Gates und sein Partner Paul Allen besaßen. Sie erkannten deutlich, was IBM offensichtlich übersah: Die Computerbranche stand vor einem grundlegenden Wandel, der dadurch gekennzeichnet war, dass zukünftig nicht mehr die Hardware, sondern die Software der für den *Kunden* entscheidende Faktor sein würde. Indem er IBM als Partner gewann, gelang es Gates, einen allgemeingültigen Standard für Softwareanwendungen durchzusetzen. Auf jedem von IBM gelieferten PC war MS-DOS installiert, was dazu führte, dass Microsoft innerhalb kürzester Zeit große Marktanteile errang; mit der Einführung von Windows 3 beschleunigte sich der Prozess nochmals. Als immer mehr Anbieter von Hardware auf den PC-Markt drängten, verwendeten diese dann ebenfalls das Betriebssystem