

Einführung: Richtiges und gutes Management als Schlüssel zum Erfolg

Der einzige Weg, Menschen erfolgreich, Organisationen funktionstüchtig und die Gesellschaft lebensdienlich zu machen, ist richtiges und gutes Management. Warum das so ist und was es verlangt, ist das Thema dieses Buchs.

In *Führen Leisten Leben* zeige ich, was *richtiges und gutes* Management ist, und wodurch es sich von *falschem und schlechtem* Management unterscheidet. Das eröffnet den effizientesten und schnellsten Weg zu Leistung und Erfolg – in allen Segmenten der Gesellschaft, nicht nur in der Wirtschaft.

Richtiges Management betrifft *jeden und jede*, weil in der Gesellschaft niemand mehr erfolgreich sein kann, wenn er keine grundlegenden Managementfähigkeiten hat. Er wird in Zukunft nicht einmal Arbeit finden. Zumindest muss jede Person fähig sein, sich selbst zu managen. Richtiges Management zu beherrschen bedeutet also *Lebenstüchtigkeit*.

Sich selbst und andere durch richtiges und gutes Management wirksam und erfolgreich zu machen, ist schon heute die *wichtigste* Fähigkeit in der Gesellschaft. Weit mehr noch wird sie es in der Gesellschaft von morgen sein. Von dieser Fähigkeit hängt alles ab: Leistung, Karriere, Ansehen, Macht und Einkommen sowie letztlich Gesundheit, Zufriedenheit und ein erfülltes Leben – nicht nur in der Wirtschaft, sondern in allen Institutionen der Gesellschaft.

Richtiges Management ist *global*, es ist weltweit *überall gleich*. Alle gut funktionierenden Organisationen werden nach denselben Prinzipien gemanagt. Richtiges Management muss daher nur einmal gelernt werden, dafür dann aber gründlich. Je besser man es beherrscht, desto mehr Chancen kann man erfolgreich nutzen und umso vielfältiger kann man es einsetzen.

Management: richtig und falsch, gut und schlecht

Es geht mir nicht um Management schlechthin, sondern um *richtiges und gutes Management*. In der ersten Ausgabe dieses Buchs ist das nicht für alle Leser deutlich genug geworden. Beides ist nötig: Richtig und gut. Es genügt leider nicht, nur richtig und falsch zu unterscheiden, denn man kann etwas zwar richtig, aber dennoch schlecht tun. Man kann zum Beispiel von der Sache her gesehen richtig – im Sinne von korrekt – Autofahren, aber es dennoch schlecht tun, weil man noch Anfänger und daher unsicher ist. Dann ist man zwar effektiv, aber noch nicht effizient. Effizient ist man erst, wenn man in einer Tätigkeit auch die nötige Präzision und Routine erreicht hat. Deshalb gilt *das Richtige richtig tun* in jedem Beruf als Maßstab für Professionalismus.

Die Unterscheidung zwischen *richtig und falsch* sowie *gut und schlecht* ist fundamental. Sie ist in jedem entwickelten Beruf oder Fach selbstverständlich: Richtiges und falsches Englisch, Autofahren oder Golfspielen; gute und schlechte Ärzte, Rechtsanwälte oder Professoren. Warum also nicht richtiges und falsches Management – gute und schlechte Manager?

Was in jedem Beruf üblich ist, suchen wir in der Managementlehre, in der Flut von Publikationen und in der Trainer- und Beraterszene bisher vergeblich. Weil ich auch Management als einen Beruf auffasse, ist es eine logische Konsequenz, dafür dieselben Maßstäbe anzulegen wie für jeden anderen Beruf.

Sowie die Unterscheidung zwischen *richtig und falsch, gut und schlecht* gemacht wird, klären sich viele Irrtümer und Missverständnisse so auf, dass sich ein neuer und hocheffizienter Zugang zu Management eröffnet. Man erkennt dann, dass richtiges Management der *einzig* stabile Faktor im steten Wandel ist. Man kann mit dessen Hilfe nicht nur mit bekannten, sondern auch mit neuen Situationen erfolgreich umgehen, weil die eigene Managementfähigkeit als feste Orientierungsmarke dient, von der aus man erfolgsversprechend handeln kann.

Richtiges Management gibt klare Orientierung im Ungewissen. Wer es beherrscht, wird unabhängig von Moden, kann Scharlatanerie und Irrlehren zuverlässig als solche erkennen und entlarven, weil er einen Vergleichsstandard hat. Man sieht dann auch, dass internationales, interkulturelles, multikulturelles oder globales Management gar nicht nötig sind, oder präziser: überhaupt kein Problem darstellen. Innovations- und Change-management werden mit der hier diskutierten Auffassung von Management ohnehin vollständig abgedeckt.

Mit richtigem Management bekommt man Sicherheit und Reaktionsgeschwindigkeit, so wie ein routinierter Autofahrer, der beim Fahren nicht mehr nachdenken muss, um richtig zu handeln. Wer richtiges Management dazu noch gut beherrscht, sieht die kürzesten Wege zu den Resultaten, er erspart sich also zeit- und kraftraubende Umwege.

Einer der wichtigsten Vorteile einer ausreichend anspruchsvollen Auffassung von Management und einer entsprechenden Qualifikation ist, dass man dann keine externen Management-Berater mehr braucht, so wie etwa versierte Chirurgen keine »Chirurgen-Berater« brauchen, um ihre Operationen durchzuführen, oder Flugzeugpiloten keine »Piloten-Berater« nötig haben, um ihre Flüge zu absolvieren.

Richtiges Management macht es überhaupt erst vernünftig, sich mit Management intensiv zu befassen, weil man dann nicht mehr alle paar Jahre eine neue Art von Management erlernen muss. Dass dies bisher vielen nötig erschien, liegt an den nicht enden wollenden Moden. Deren regelmäßiges Auftreten ist Folge der Tatsache, dass an Management bisher nicht dieselben Anforderungen gestellt wurden wie an jeden anderen anerkannten Beruf. *Einmal im Leben richtiges Management – dafür gründlich* – muss somit das Prinzip sein. Das erforderliche Grund- oder Kernmodell dafür stelle ich hier vor. Wie dieses in das Gesamtsystem eines umfassenden General-Management-Modells passt und wie es auf alle Segmente der Gesellschaft angewendet werden kann, zeigt das Kapitel *Richtiges Management verstehen und richtig anwenden*.

Lebenstüchtigkeit durch richtiges und gutes Management

Richtiges Management geht alle an. *Führen Leisten Leben* habe ich daher nicht nur für jene geschrieben, die schon Führungskräfte sind. Das Buch ist noch wichtiger für alle, die erst auf dem Weg zu einer Managementposition sind, und für jene, die das gar nicht anstreben, die sich aber erfolgreich in ihre Organisation integrieren wollen.

30 Jahre Erfahrung haben mir Gewissheit gegeben, dass *jede* Person im Berufsleben richtiges Management braucht, *jede* Person, *die Chef ist*, und *jede*, *die einen Chef hat*. Schon um überhaupt eine Stelle zu bekommen ist Management unerlässlich, nämlich angewandt auf sich selbst in Form von

Management der eigenen Person. Erfolge in der Schule, in der Berufslehre oder an der Universität sind in erster Linie eine Sache des Selbstmanagements und erst sekundär eine Frage von Talent.

Richtiges Management ist für jeden Menschen erfolgsentscheidend, was immer er oder sie unter Erfolg versteht und für sich definiert. Weit mehr noch: Managementwissen und Managementkönnen sind in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts die Voraussetzung schlechthin, *beschäftigungsfähig* zu sein und zu bleiben. Basisfähigkeiten in Management sind für das 21. Jahrhundert das, was Lesen und Schreiben für jeden Menschen seit dem 18. Jahrhundert sind. Ohne Management und Selbstmanagement kann man weder in der Gesellschaft noch in ihren Organisationen heute und schon gar nicht morgen bestehen.

Richtiges Management ist in seiner Bedeutung und Wirkung im Leben und in einer Organisation vergleichbar mit der Funktion der Gene im Organismus. Was der genetische Code für die *Lebensfähigkeit* des Menschen ist, ist richtiges und gutes Management als sozialer Code für die *Lebenstüchtigkeit* des Menschen und die Funktionalität von Organisationen.

Man kann auch einen Vergleich mit dem Betriebssystem von Computern ziehen, worauf mich die österreichische Kybernetikerin Maria Pruckner aufmerksam machte. Das Management eines Computers erfolgt durch sein Betriebssystem. Erst durch dieses erhalten Anwendungsprogramme und Daten ihre Funktionalität. Wenn das Betriebssystem nicht funktioniert, arbeiten die Programme nicht. Wenn Management und Selbstmanagement nicht funktionieren, funktionieren Gesellschaft, Organisationen und das eigene Leben nicht so, wie man sich das wünscht.

Richtiges und gutes Management ist überall gleich

Etwas vom Wichtigsten ist, dass richtiges und gutes Management überall gleich ist. Es hat *globale und universelle Gültigkeit* und ist unabhängig von Kulturen.

Das bedeutet nicht, dass man kulturellen und ethnischen Unterschieden keine Beachtung schenken muss, eher im Gegenteil. Ihr Einfluss auf Management, wenn es richtig sein und gut gemacht werden soll, ist aber weit geringer, als allgemein vertreten wird.