Laotse für Manager

Meisterhaft durch Harmonie

Im hektischen betrieblichen Alltag kommen Gelassenheit, Beharrlichkeit und reflektiertes Handeln oft viel zu kurz. In Harmonie und Ausgleich liegt der Schlüssel zur Weisheit und damit auch der Weg zum nachhaltigen Erfolg, dem persönlichen wie unternehmerischen. Hier erfahren Sie von Werner Schwafelder, Autor des Bestsellers „Laotse für Manager", was Sie als ManagerIn von den wichtigsten Lehren des alten chinesischen Meisters lernen können.

Werner Schwanfelder war früher Top-Manager und ist heute freier Autor und hält Vorträge. Angeregt durch zahlreiche geschäftliche Reisen beschäftigt er sich seit Jahren mit fernöstlicher Weisheit

Wir sind alle mit bestimmten Denkmustern groß geworden, in deren Grenzen wir vielfach leben und arbeiten. Nach wie vor gibt es die Vorstellung von dem Kapitän, der sein Unternehmen durch eine unsichere See steuert. Der alles überschauende Firmenlenker mag ein reizvolles Bild sein, beruht aber auf einem Mythos. Es wird heute wohl niemand mehr ernsthaft glauben, dass ein einzelner Mensch einen ganzen Konzern leitet. Viele Manager, und nicht nur sie, haben daran ihren Anteil. Im Management haben wir es mit äußerst komplexen Systemen zu tun. Es herrscht die Illusion, dass solche Systeme rational gesteuert werden können. In Wirklichkeit handeln wir dagegen oft eher intuitiv oder emotional. Erst hinterher suchen wir eine rationale Erklärung für unser Handeln, die dann der Öffentlichkeit präsentiert wird. Viele Manager gestehen sich das selbst nicht ein, weil sie an die Überlegenheit der Rationalität glauben.

BESSER DURCH WENIGER FÜHRUNG?

Ich glaube nicht, dass immer neue Rezepte von Beratern helfen, die komplexer werdenden Aufgaben zu bewältigen. Auch wenn es paradox scheint: Können wir uns stattdessen vorstellen, besser zu führen, indem wir weniger führen? Voller Interesse habe ich zum Beispiel vom Orpheus Chamber Orchestra in New York gelesen. Es arbeitet seit 1972 konsequent ohne Dirigenten und ist dennoch sehr erfolgreich. Nun wird natürlich auch in diesem Orchester geführt und dirigiert werden, jedoch nicht zentral, sondern prozessorientiert und aus der eigenen Kraft heraus, selbstorganisiert. Weiterhin frage ich mich, ob wir unsere Manager in der Wirtschaft nicht überfordern. Unternehmen sind vielfach so komplex geworden, dass sie nur noch bedingt steuerbar sind. Gerade dies aber soll der Manager leisten. Die Realität: Viele Manager glauben, dass sie führen, aber sie sind die Getriebenen.

Was sind die Aufgaben und Herausforderungen des Managers? Organisationen entwickeln sich um ihren Marktauftrag und entfalten bedingt durch Arbeitsteiligkeit und Größe eine zunehmende Komplexität. Das Funktionieren des Unternehmens wird von den Außenbeziehungen zu anderen Systemen und (viel zu sehr) von den Innenbeziehungen bestimmt. Entsprechend komplex gestaltet sich die Führungsaufgabe.

Zu den Außenbeziehungen gehören die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Qualität von Führung bedeutet, dass der Führende in der Lage ist, über die eigene Organisation hinauszusehen, die relevanten Kunden- und Lieferantensysteme zu erkennen und die Organisation darauf auszurichten. Hierfür muss er die Organisation verändern und die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess integrieren.

Die wichtigste Innenbeziehung scheint zwischen Mitarbeitern und Organisation zu bestehen. Die Menschen wollen glücklich sein und gut leben. Die Organisation will ihre Aufgabe gewinnbringend erfüllen. Daraus entsteht oft ein Interessenkonflikt. Qualität von Führung bedeutet, dass der Führende in der Lage ist, die erfolgreiche Zielerreichung des Unternehmens mit zufriedenen Mitarbeitern zu bewerkstelligen. Wenn diese Kopplung nicht gelingt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Mitarbeiter mit Wissen die Organisation verlassen. Zu den Innenbeziehungen gehört auch die Hierarchie: Spannungen zwischen den Hierarchienebenen sind anscheinend unvermeidbar. Sie sind oft sehr stark emotional geprägt. Zum Innenbild der Organisation gehört das Zusammenspiel zwischen Abteilungen, Bereichen und Projekten. Das optimierte Zusammenspiel ist die Voraussetzung für den Erfolg der Organisation. Qualität von Führung bedeutet, dass der Führende in der Lage ist, sich als Führungskraft in der Hierarchie überzeugend zu positionieren und beizutragen, die einzelnen Teilorganisationen zu bewahren und gleichzeitig die Effizienz der Gesamtorganisation zu optimieren.

Dazu kommt, dass sich die Umwelt verändert. Qualität von Führung bedeutet Dynamik und Stabilität auszubalancieren, die optimale Veränderungsgeschwindigkeit für die Organisation festzulegen. Oder anders ausgedrückt: Das Unternehmen muss sich rechtzeitig gemäß den Außenanforderungen entwickeln und gleichzeitig so viel Ruhe und Stabilität schaffen, dass das Funktionieren der Organisation stets gewährleistet bleibt.

Führt man sich die vielfältigen Aufgaben des Managers in diesem Sinne klar vor Augen, wird mancher sagen: So einen Komplex kann man gar nicht führen. Und er hat (fast) recht. Will man erfolgreich das Unter-

ACHTE SENSIBEL AUF SITUATIONEN UND INTEGRIERE SIE IN DEN ENTSCHEIDUNGSPROZESS. HANDLE, ABER DENKE ÜBER DIE FOLGEN NACH! ES GEHT DABEI NICHT UM DICH, SONDERN UM DIE AUFGABE, DIE ZU LÖSEN IST. UND: AKZEPTIERE, DASS SICH ALLES WANDELT

nehmen oder einen Teil des Unternehmens steuern muss man zu einer neuen Art von Führung kommen.

DIE NEUE DIMENSION VON FÜHRUNG

Es ist mehr Reflexion über die eigene Situation notwendig und eine Veränderung der Haltung, verbunden mit ein bisschen Mut, diese Haltung auch zu zeigen. Wichtig sind viel stärker echte Bindungen zu Mitarbeitern, aber auch zu Kunden oder Lieferanten. Das sind Bindungen, die sozusagen an die Wurzel gehen und die man nicht technokratisch managen kann. An dieser Stelle kommt der Querdenker Laotse zum Zug. Wir nehmen Anleihe bei Laotse und seinem Konzept des Führens durch Wu Wei, durch Nicht-Handeln. Das Zitat aus dem Tao Te King: „Einen großen Staat regiert man so, wie man kleine Fische brät – mit zu viel Gestocher ruiniert man sie.

Buchtipp: Werner Schwanfelder, Laotse für Manager – Meisterhaft durch Harmonie, Campus 2007

Laotse ist bekannt für beeindruckende Sprüche, aber was kann ein Manager schon mit einer Empfehlung wie Wu Wei (nicht handeln) anfangen? Zunächst ganz einfach, ich folge einer Empfehlung meiner chinesischen Freunde und fahre gut mit einer Phase des Nicht-Handelns vor dem Handeln (das natürlich erforderlich ist). Ich kann mich damit besser auf Gegebenheiten einstellen und viele Tatsachen ergeben sich, ohne dass ich eingreifen müsste. Es dauert jedoch bis man die gedankliche Mitte von Wu Wei begreift.

Laotse ist ein Wegbegleiter für den modernen Manager und nähert sich den Anforderungen einer sich stetig wandelnden Gesellschaft vollkommen neu. Für Laotse ist die Einsicht in Gegebenheiten, Zustände, Bedingungen wichtig. Er plädiert dafür, zu erkennen, zu analysieren und dann die Erkenntnisse für die eigenen Absichten zu nutzen. Er sorgt sich eher, dass alle zusammen das Ziel erreichen. Laotse entpuppt sich als der gelassene Teamplayer.

Damit könnte man die Botschaft Laotses für den Manager folgendermaßen artikulieren: Achte sensibel auf Situationen und integriere sie in den Entscheidungsprozess. Handle, aber denke (vorher) über die Folgen nach. Es geht dabei nicht um dich, sondern um die Aufgabe, die zu lösen ist. Und schließlich: Akzeptiere, dass sich alles wandelt – halte also nicht fest, sondern öffne dich. Der wichtigste Unterschied zu einem Macher-Manager ist vielleicht die Eigenschaft, dass man Herausforderungen (welcher Art auch immer) nicht sofort annehmen, entscheiden und lösen muss, sondern sich Zeit nehmen kann, Entwicklungen zu erkennen, zu hinterfragen und sie bei der Problemlösung zu nutzen. Dahinter steckt die Vermutung, dass mit dieser Art von Gelassenheit Probleme wesentlich effektiver gelöst werden können.

Gefragt sind also Manager, die bereit sind, dem Nachdenken einen großen Stellenwert einzuräumen, die nicht auf schnelle und spektakuläre Aktionen aus sind, die unter Umständen nur den rasenden Stillstand fördern. Manchmal ist es besser, sich im Sturm zu beugen, als unbelehrbar auf Positionen zu bestehen, die im Moment nicht durchsetzbar sind. Wenn ein Wasserlauf auf ein Hindernis trifft, umspült er es und setzt seinen Weg fort. Und nochmals anders ausgedrückt: Der Mensch des Tao stellt sich der Schwierigkeit sehr wohl, aber er stemmt sich nicht gegen sie.

Laotse wünscht sich den ganzheitlichen Manager, der mit Gelassenheit führt. Viele Manager scheinen einseitig auf Erfolg und Karriere programmiert zu sein. Sie rennen von einem Ziel zum anderen und sind sogar vielfach erfolgreich. Unsere Wirtschaft ist auf Wachstum ausgelegt; das gilt entsprechend für die Karrieren unserer Manager. Sie gehen steil nach oben, wenn das Unternehmen wächst. Damit wachsen die persönliche Bedeutung, die Macht und das Einkommen. Vielleicht kann man sich dem gar nicht entziehen, wenn man einmal auf der ersten Stufe der Karriereleiter angetreten ist. Die Manager rennen, weil sie nicht aussteigen können. Sie müssen Geld verdienen, um den gewachsenen Lebensstandard zu halten. Für diesen Karrierekampf wird häufig mehr Zeit eingesetzt, als für das gelassene Handeln zum Wohle des Unternehmens. Es ist in der Tat so, dass vielen Managern das Wohlergehen von Unternehmen und Mitarbeitern eher gleichgültig ist. Es ist höchstens ein Nebeneffekt des Bemühens um die eigene Karriere. Viele Topmanager definieren sich über ihr Gehalt. Da der Verdienst häufig an den Börsenwert geknüpft ist, scheint es am einfachsten, zu verkaufen, Fabriken zu schließen, Mitarbeiter zu entlassen. Sind das unsere Vorbilder?

EIN MANAGER IST WEISE, WENN ER SICH AUF DIE DINGE VORBEHALTLOS EINLÄSST, DIE AUF IHN ZUKOMMEN. ER AGIERT DABEI GANZHEITLICH UND OHNE ALLE HEKTIK

Ich kenne Manager, die Macher sind, ich kenne Manager, die Charismatiker sind. Ich kenne Manager, die Raubtiere sind. Ich denke darüber nach, ob ich einen Manager kenne, den ich als weise bezeichnen würde. Weisheit stand lange Zeit nicht unbedingt im Fokus der Managementphilosophie. Doch, ich kenne einige Manager, die ich als weise bezeichnen könnte. Sie haben es nicht auf die höchste Etage der Managementkarriereleiter geschafft. Aber sie haben ihr Umfeld weise beeinflusst. Sie haben die Kultur ihres Unternehmens geprägt, ohne dabei im Rampenlicht der Öffentlichkeit zu stehen. Vielleicht ist das die Spur, auf der man zu den weisen Vorbildern gelangt. Für Laotse bedeutet Weisheit Ausgleich und Harmonie. Vereinfacht ausgedrückt, ist ein weiser Manager jemand, der ausgleichen, der zur Harmonie führen kann. Und dies gilt für sein geschäftliches und für sein persönliches Handeln gleichermaßen.

Laotse versteht unter Weisheit eine Bereitschaft zur Offenheit für alles, was ist und was kommen wird. Ein Manager ist weise, wenn er sich auf die Dinge vorbehaltlos einlässt, die auf ihn zukommen. Er agiert dabei ganzheitlich und ohne alle Hektik. Die Gelassenheit steht im Vordergrund. Weiterhin zeichnet den weisen Manager Bescheidenheit aus. Er nimmt sich selbst zurück. Dennoch hört man ihn, sieht man ihn. Das heißt, er beeinflusst, er weiß seinen Gedanken Gehör zu verschaffen.

Technologie
in führender Hand

Fronius kontrolliert Energie. Als internationaler Technologieführer im Bereich Schweißtechnik sind wir gerne kompetenter Ansprechpartner für die Automobilindustrie und andere metallverarbeitende Branchen mit hohem Qualitätsanspruch.
Auch die noch jungen Sparten Solarelektronik und Batterieladesysteme etablieren unser führendes Know-how weltweit in ihren Bereichen.

Fronius

www.fronius.com