

Vorwort

Was Manager von diesem Buch erwarten können

Eindimensionales Wachstumsdenken stört empfindlich das soziale und ökologische Gleichgewicht und entzieht Menschen Lebensqualität und den Sinn und kann ihnen schließlich sogar ihre Existenzgrundlage nehmen, wie sich in der globalen Wirtschaftskrise 2009 abzeichnet.

Dieses Buch zeigt Managern, wie sie ihrem wirtschaftlichen Handeln neuen Sinn verleihen können. Sie sollten versuchen, das Zusammenspiel der wirtschaftlichen Kräfte wirklich zu verstehen und neue, sinnvolle Zusammenhänge herzustellen. Das erfordert ein grundsätzliches Umdenken im Management, ein Re-Booting, das sich allerdings lohnt.

Die Methode des enzymischen Managements bietet Managern einen ganzheitlichen und schlüssigen Ansatz zur wirksamen Führung von Organisationen in komplexen Umfeldern. Die aktuelle Wirtschaftskrise gibt einen besonderen Anlass, jetzt die großen Veränderungen anzugehen.

2008 ist es zu einer globalen Finanz- und Wirtschaftskrise gekommen. Offenbar stoßen viele Manager an Grenzen und werden wirkungslos. Bislang bewährte Managementkonzepte und -methoden scheinen in einer global vernetzten, komplexen Welt nicht mehr zu greifen; sie können sogar zu Managerfallen werden.

Ist die Globalisierung schuld daran? Müssen wir vielleicht die Wirksamkeit der freien Marktwirtschaft infrage stellen? Gerät das kapitalistische Prinzip an seine Grenzen, wenn kein Raum für weiteres Wachstum besteht? Entgleist unsere Ausrichtung auf Wertschöpfung für Gesellschafter? Sind Manager dem Schicksal ausgeliefert oder können sie etwas tun, um wieder wirksam zu werden?

Manager gewinnen in diesem Buch Argumente dafür, dass globaler Wettbewerb nach wie vor positiv wirken und wirklich freie Marktwirtschaft ihre Fehler sogar korrigieren kann. Ich zeige in diesem Buch, dass das kapitalistische Wirtschaftssystem grundsätzlich tragfähig ist, dass aber die Leistungsfähigkeit westlich geprägter Manager in diesem System Grenzen erreicht. Ich führe Leser an den unbequemen Gedanken heran, das westlich geprägte Weltbild infrage zu stellen. Mit Einsichten aus anderen Kulturkreisen und auf der Grundlage der Systemik werden sie angeregt, Führungsprinzipien anzuwenden, die die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen und die Eigenverantwortung jedes Einzelnen stärken.

Der hier vorgestellte Managementansatz basiert auf einer gründlichen Beobachtung der Wirkungsweise unserer Welt. Ich habe Managementmethoden und -modelle, die dieser Wirkungsweise entsprechen und sie unterstützen und nicht gegen sie arbeiten, ausgewählt und zu einem durchgehenden Managementansatz kombiniert. Zu diesen Methoden und Modellen zählen vor allem der systemische Managementansatz, das Prinzip der Selbstregelung und Modelle der intrinsischen Motivation. Die Gedanken sind nicht neu. Vor allem Fredmund Malik, der an die Überlegungen von Stafford Beer anknüpft, hat sich mit Systemik im Management intensiv auseinandergesetzt und Konzepte für die Managementpraxis entwickelt, die sich allerdings nicht in der Breite durchgesetzt haben. Offenbar fehlte bislang ein Bindeglied zwischen der Haltung der Manager und dem Managementkonzept. Mit dem „Enzymischen Management“ stelle ich eine Führungsphilosophie vor, die sich ideal als Bindeglied eignet.

Worin besteht das Besondere an enzymischem Management? Worin liegt seine Kraft? Gute Führungsprinzipien, die unsere Welt braucht, insbesondere systemische Führung, kann erst erfolgreich umgesetzt werden, wenn Manager – der katalysierenden Wirkungsweise der Enzyme ähnlich – durch ihre Kraft, aber ohne es selbst zu tun, bewirken, dass eine Kultur der Flexibilität und sich dynamisch entwickelnder Verknüpfungen entsteht, die auf kollektiver Vision, Vertrauen, Umsetzungskompetenz und Fehlertoleranz beruht. Dazu müssen sie sich selbst aus ihrer Steuerungsfunktion zurücknehmen und ihren Teams „enzymisch“ die Voraussetzungen dafür schaffen, mit einem hohen Maß an Freiheit und eigenverantwortlich handeln zu können. Ohne die Präsenz von Enzymen findet keine Reaktion statt. Durch Enzymisches Management greifen gute, bekannte, aber bislang leider wenig wirkungsvolle Managementansätze.

Diese Lektüre schärft das Bewusstsein von Managern dafür, dass manches gerade deshalb entgleist, weil sie von der falschen Annahme ausgehen, alles beherrschen zu können. Sie konfrontiert Manager auch mit der begründeten Erkenntnis, dass eindimensionales Wachstumsdenken empfindlich das soziale und ökologische Gleichgewicht stören kann und Menschen ihre Lebensqualität und schließlich den Sinn entzieht. Manager finden in diesem Buch aber auch Antworten: Um ihrem wirtschaftlichen Handeln neuen Sinn zu verleihen, sollten Manager versuchen, das Zusammenspiel der wirtschaftlichen Kräfte wirklich zu verstehen und neue, sinnvolle Zusammenhänge herzustellen. Das erfordert ein grundsätzliches Umdenken im Management, das sich lohnt.

Ich führe schrittweise an Lösungen heran, um typische Managerfallen zu vermeiden, die Unternehmen und die Gesellschaft in eine Sackgasse führen können.

Sie lernen zunächst, *das Wesen der Komplexität richtig zu verstehen*. Im Verständnis der Komplexität liegt nämlich der Schlüssel, zu einem natürlichen Umgang mit dem Phänomen der Unsicherheit, dem wesentlichen Treiber von Ängsten und Managementfehlern, zu gelangen.

Auf den Spuren nach den Wurzeln der Komplexität nähere ich mich der *Quantenphysik*. Aus ihren Prinzipien erfahren Manager Nützliches über die *Grenzen der Bestimmbarkeit* und erhalten wertvolle Anregungen, wie sie ihren *Wahrnehmungshorizont erweitern, die Welt als Ganzes erfassen und Spannungen zwischen Interessengruppen auflösen* können.

Management findet heute in einer zunehmend multikulturellen Welt statt. Je besser wir die Antriebe menschlichen Verhaltens verstehen, desto besser können wir uns aufeinander einstellen und gemeinsam Wert schaffen. Ein kritischer Einblick in die Denkweise der Menschen in verschiedenen Kulturkreisen erschließt Managern den Zugang zu alternativen Weltbildern, schenkt ihnen neue Einsichten und hilft ihnen, gute Ansätze in sinnvollerweise miteinander zu verknüpfen. In anderen Kulturen finden wir neue Einsichten und immer auch Gutes, das wir in unser eigenes Denken einbeziehen können.

Aus diesen Quellen beziehen Manager in diesem Buch wertvolle Impulse zur Bewältigung ihrer *Orientierungs-* und *Führungsaufgabe*. Analog zu Arten in der Natur können Organisationen nur überleben, wenn sie sich an veränderte Umfeldbedingungen anpassen. Manager erfahren in diesem Buch, weshalb zentral gesteuerte Organisationsformen diese Anpassungsleistung in komplexen Umfeldern nicht mehr erbringen können. Sie setzen ihre „Antennen“ im Markt nicht effektiv ein und führen zu einer Marktentfremdung und schließlich zur Sinnentleerung. Selbstregelnde Organisationen versprechen, innovationsfähiger und kundenorientierter zu sein, weil sie über eine eingebettete Flexibilität und Anpassungsfähigkeit verfügen, die besonders in komplexen Umfeldern notwendig sind. Selbstregelnde Organisationen verstehen sich als wertschöpfender Bestandteil ihres Umfeldes und sind deshalb weniger gefährdet, verdrängt zu werden.

Einsichten sind ein notwendiger, aber nur ein erster Schritt zu Verbesserungen. Manager wissen, dass sich der Erfolg im Wesentlichen aus der gelungenen Umsetzung ergibt.

Dieses Buch bietet Managern einen Leitfaden durch einen Veränderungsprozess von einer hierarchischen zu einer selbstregelnden Organisationsform. Leser beziehen Anregungen, wie sie Erkenntnisse aus einem offenen, differenzierten Weltbild in ihre Führungspraxis umsetzen können. Sie erhalten konkrete Empfehlungen, wie sie durch ihr Verständnis von Wirkungszusammenhängen das Spannungsfeld zwischen ethisch-sozialen und ökologischen Werten einerseits und ökonomischen Werten andererseits auflösen können.

Insbesondere erfahren Manager, wie sie ihre Wirksamkeit aus einer Konzentration auf Stärken bei gleichzeitiger Wahrung der Vielfalt speisen können und daraus, wie sie es durch ihre innere Verbundenheit mit ihrem Umfeld – ähnlich der Wirkungsweise von Enzymen – schaffen, ihre Teams erfolgreich zu machen und sie in ihr Umfeld vernetzt einzubetten. Sie erkennen, wie sie dadurch wirksam werden, dass sie Veränderungshebel nicht direkt bewegen, sondern bewirken, dass Anpassungsprozesse gewissermaßen durch ihre Kraft stattfinden. Und sie sehen, wie sie ihr Geschäft durch Vielfalt und selbstregelnde Prozesse robust machen können.

Ich lenke die Aufmerksamkeit auch darauf, dass sie ihre Gestaltungskraft vor allem aus den Grenzbereichen zwischen Fachgebieten schöpfen können, weil hier Neues keimt. Manager erfahren, wie sie ihre Umsetzungsstärke daraus beziehen können, dass sie jedem, der an der Wertschöpfung beteiligt ist, das Verständnis für das Ganze vermitteln. Sie lernen auch, wie sie sicherstellen, dass jeder als Spezialist seinen Beitrag in dieses Ganze einbringt. Dadurch können Organisationen funktionale Grenzen überwinden.

Schließlich helfe ich Managern dabei, ihre Motivation aus der Aufgabenerfüllung zu beziehen, an der sie persönlich wachsen können. Dadurch erschließen Manager ihren Unternehmen einen Weg zu sinnvollen, neuen Wachstumsdimensionen. Im Vordergrund dieses Weges stehen die Eigenverantwortung und der konstruktive Konsens.

Durch die Anwendung eines schlüssigen Vorgehensmodells, des Enzymischen Managements, das geeignete Führungspraktiken mit geeigneten Organisationsstrukturen verbindet, werden Manager wieder wirksam.

In diesem Buch sind wertvolle Anregungen aus anderen Kulturkreisen und aus wirtschaftsfremden Disziplinen sowie viele prägnante Beispiele aus meiner Praxis als Interimmanager und Unternehmensberater eingeflossen.

Mit der Methode des enzymischen Managements möchte ich Managern jetzt einen ganzheitlichen und schlüssigen Ansatz zur wirksamen Führung bieten, der sich in besonderem Maße für die Anwendung in komplexen Umfeldern eignet. Die aktuelle Krise gibt einen besonderen Anstoß, jetzt die großen Veränderungen anzugehen.

Für Anregungen und Kritik bin ich selbstverständlich aufgeschlossen. Schreiben Sie gern Ihre Gedanken an boysen@boysen-consulting.com.