

Innovationen im Management

Von Winfried Weber

„Wir sind global konkurrenzfähig“ lautet hierzulande einhellig das wirtschaftliche Selbstbild. Gilt das auch für unser Management? Oder zugespitzter, gilt das auch für unsere Managementausbildung? Hand aufs Herz! Wohin schicken Sie Ihre Kinder oder Ihre Enkel, wenn Sie ihnen die beste Managementausbildung ermöglichen wollen? Die meisten orientieren sich an Harvard, Stanford oder London. Die *centers of excellence* im Management, in der Managementausbildung, Lehre und Wissenschaft befinden sich heute aus internationaler Sicht nur außerhalb Deutschlands. Im aktuellen Ranking der Top 50 der internationalen Managementdenker sind vor allem Amerikaner und Briten gelistet, aber auch Inder (vier), Niederländer (drei), Schweden (drei), je ein (bzw. eine) Franzose, Kanadierin, Japaner, Brasilianer, Koreaner und Grieche, kein Deutscher (siehe www.thinkers50.com). In Preisen gesprochen (denn in Preisen verbirgt sich die rationalste Informationsverarbeitung) verdient der bestbezahlte deutsche Managementexperte etwa ein Viertel der Tagesgage der Topliga. Der gute Ruf Deutschlands basiert auf technischer Exzellenz, Amerikas auf Führung, der der Niederlande beispielsweise auf Interkulturalität. Obwohl gutes Management heute weltweit als die wirtschaftlich knappste Ressource gilt (und auch entsprechend vergütet wird), tun wir uns hierzulande mit diesem Faktum schwer. In der Bevölkerung gilt der Unternehmer tendenziell als suspekter Berufsgruppe, im internationalen Vertrauensindex bilden deutsche Manager das Schlusslicht (18 Punkte, dagegen finnische Unternehmer 52 von 100 Punkten). Wir haben aus der internationalen Perspektive einige exzellente Manager, vor allem bei weltmarktorientierten Mittelständlern. Aber wenn es um Innovationen im Management geht, gelten die Mehrzahl deutscher Manager als habituell bürokratisch und veränderungsresistent.

Die zentrale Herausforderung im Management besteht heute darin, direkte Kommunikation im Unternehmen zu ermöglichen, damit Kunden- und Innovationsorientierung umgesetzt werden kann. In vielen Betrieben mit flachen Hierarchien kann man mit neuen Ideen hierzulande schnell Gehör finden, in anderen darf man bestimmte Dinge aber nur an bestimmten Orten bei bestimmten Leuten ansprechen. Machen wir uns nichts vor, jüngere High Potentials überspringen einfach nationale Managementstile und -milieus. Das Berufsethos im Management orientiert sich heute global und viele der Besten arbeiten im Ausland, auch weil ihnen an diesem Punkt unser Land zu provinziell geworden ist.

Warum sind wir weit davon entfernt, Exportweltmeister bei Managementkonzepten zu werden? Dafür gibt es meines Erachtens zwei Erklärungen. Erstens reden wir im Management untereinander zu wenig über unsere Schwächen und halten zu sehr an unseren verbliebenen Erfolgen fest. Und zweitens sind wir uns über unsere Stärken nicht wirklich im Klaren. Amerikanische Manager standen 1982 in ihrer schwersten Wirtschaftskrise vor noch größeren Problemen als wir heute. Sie stellten sich schonungslos ihren Schwächen, setzten auf Managementinnovationen und jagen seither in kurzen Abständen jeweils „eine neue Sau durchs Dorf“, man denke an die radikalen Konzepte von Tom Peters, Gary Hamel oder Jack Welch. Man muss diesen Konzepten nicht folgen. Interessant ist der Umgang mit ihnen, der Grad an Diskussionsfreude, die Offenheit für Veränderung oder die Schärfung am eigenen

Stil und die *bewusste* Ablehnung neuer Konzepte. Medien und Wissenschaftler reagieren auf Managementkonzepte eher defätistisch. Man weidet sich gern an deren Fehlern, übersieht aber, dass aus diesen Fehlern schon gelernt wurde, während ihre Beobachter noch darüber lästern. Wenn Management nicht mehr heißt, in bürokratischen Strukturen heroisch zu planen, anzuweisen und zu kontrollieren, was ist dann Management? Kluge Berater und praxisorientierte Experten schaffen es auch bei uns, zu diesen Fragen Diskussionen auszulösen. Als einflussreichste Managementdenker gelten hierzulande der kürzlich verstorbene Peter Drucker, Hermann Simon und Fredmund Malik (siehe www.managementdenker.de). Unsere Stärke und unsere noch vorhandene Wettbewerbsfähigkeit basieren auf einem gewaltigen Fundament: mehr als zwei Drittel der Erwerbstätigen üben qualifizierte oder hochqualifizierte Fachtätigkeiten aus und gehen damit überwiegend immaterieller Arbeit nach. Das Miteinander von Wissensarbeitern und Managern und das damit verbundene Managementpotenzial ist hierzulande noch ein Vorteil, den wir manchmal übersehen und zu wenig pflegen. Denn jeder Erfolg ist auch immer gefährdet. Die Konkurrenz schläft nicht.

in: faktor - das Entscheidermagazin, Heft 1/2006, S. 55