

Management und tschüss ...

Es gibt einen entscheidenden Grund für die derzeitige Finanzkrise. Und der heißt: Management.

Die Krise. Sie ist da, und keiner weiß, was noch kommt. Man sucht nach Schuldigen und rüstet sich für das Weiter-so. Doch so leicht können wir es uns nicht machen. Denn versagt haben nicht Einzelne, versagt hat ein System. Versagt haben nicht Manager, sondern das Management. Als Institution, als Idee: das System von Zuckerbrot und Peitsche, von Leistungsanreizen und Kontrolle. Wir brauchen neue Organisationen mit einer anderen Art der Führung und Steuerung. Mit Eigenverantwortung. Und mit Sinn.

Leben Sie auch in einer Welt, in der gerade alles zusammenbricht? In der die schönen, fetten Jahre vorbei sind und die Zukunft eher wie eine dunkle Sturmfront wütend über Ihren Ersparnissen und Hoffnungen grollt? Haben Sie das Gefühl, im Moment läuft so einiges daneben - ja sind Sie sich dessen sogar sicher?

Gut, dann gehen Sie doch mit uns ein wenig vor die Tür und lernen Sie unsere Welt kennen: Der Himmel strahlt in leuchtendem Blau, die Wiesen erstrecken sich in saftigem Grün, ein Bächlein plätschert friedlich glitzernd vor sich hin. Passanten, die uns begegnen, grüßen freundlich, bevor sie uns in ein ermutigendes Gespräch über unsere tolle Zukunft verwickeln. Bei aufregenden, positiven, zukunftsweisenden Begegnungen merken wir, dass jetzt eine gute Zeit ist, um etwas Neues anzupacken. Eine Zukunft, die uns alle braucht. Ausnahmslos. Geben Sie die Hoffnung nicht auf: Sie können etwas tun!

Wir möchten eine andere Sicht der Finanzkrise mit Ihnen teilen. Eine, von der wir glauben, dass sie Bestand hat.

1. Die wirkliche Krise liegt nicht etwa darin, dass Milliarden von egal welcher Währung verschwunden sind (oder gewandert - denn "weg" sind sie ja nicht!).
2. Es ist keine Krise, dass Manager hohe Gehälter und unverschämt großzügig erscheinende Abfindungen erhalten.
3. Die Krise besteht auch nicht darin, dass viele jetzt wieder von vorne anfangen müssen, für die Ausbildung der Kinder, die Altersvorsorge oder das neue Auto zu sparen.
4. Und es ist bestimmt keine Krise, dass ganze Staaten drohen, an der kollektiven Dummheit der vergangenen Jahre ärmer zu werden.

Die eigentliche Krise ist, dass partout nichts aus der Krise gelernt werden will. Derzeit wird versucht, Schuldige auszumachen, um diese - wenn möglich - zu bestrafen. Ist das geschehen, dann können wir wieder so tun, als hätten wir alles unter Kontrolle. Um dann genauso weiterzumachen wie bisher.

Haben Sie schon einmal daran gedacht, dass wir uns den Abgrund, der uns aus allen Zeitungen, Radios und Nachrichtensendungen hämisch entgegenlacht, selbst zuzuschreiben haben? Dann gehen Sie mit uns auf eine gedankliche Reise in eine Welt jenseits von Dotcom-Blasen und Immobilien-Zockern. Schauen wir uns einmal die scheinbar Schuldigen an und lernen wir gemeinsam Alternativen zum heutigen Denken kennen.

Buhmänner im Maßanzug

Sie sind die supermächtigen und superreichen Gestalter unserer Welt. So scheint es zumindest. Von der weiten Mehrheit nicht unbedingt als die Sympathieträger schlechthin gesehen, kommt man offenbar doch nicht ohne sie aus. Sie scheinen ein notwendiges Übel zu sein, man braucht Topmanager und Notenbanker. Schließlich muss es jemanden geben, der schuld ist. Wenn was wirklich Schlechtes passiert, dann liegt's an "denen da".

Dabei wissen wir alle ganz genau: Das ist totaler Quatsch. Es gibt keine geheime Kiste der Manager, die charakterlich einheitlich und durch und durch versaut wäre. Auch nicht im Bankwesen. Bei Managern ist es wie bei anderen Berufen auch: Wenn einer etwas Falsches tut und dabei erwischt wird, dann hat er unangenehme Konsequenzen zu tragen: Wenn Manager ihren Job, weitreichende Entscheidungen für "ihre" Unternehmen zu treffen, schlecht machen, erhalten sie geringe bis stattlich hohe Abfindungen und mehr Freizeit, als ihnen lieb ist.

"Schweinerei eben!", hören wir jetzt jemanden rufen, doch so einfach ist es nicht. Topmanager machen schlicht das, was wir alle von ihnen erwarten. Und es kommt noch schlimmer, sie machen das, was andere eben nicht tun wollen. Das ist so wie mit der Straßenreinigung oder mit dem Bäckerjob. Manager tun bestimmte Dinge. Unter anderem entscheiden sie, denn das gehört zu ihren typischen Aufgabenbereichen. Sie entscheiden oft auch auf die Gefahr hin, dass die Entscheidung falsch ist. Nicht selten sogar im Wissen, dass ihre Entscheidungen mit ziemlich großer Wahrscheinlichkeit falsch sind. Weil es nun mal nicht anders geht. Denn niemand sonst will diesen Job, will diese Entscheidungen fällen. Das würde sich erst dann ändern, wenn sich der große Rest der Menschen bereit erklären würde, selbst zu entscheiden. Die meisten von uns haben leider verdrängt, dass wir alle nicht nur in der Lage sind, zu entscheiden, sondern dass wir dies ständig tun. Aktiv oder passiv. Und dass wir es bewusst und leidenschaftlich tun sollten, nicht nur zu Hause und im Vereinsleben. Nein, auch und gerade dort, wo wir die meiste wache Zeit verbringen: bei der Arbeit.

Wenn mehr Menschen entscheiden würden, anstatt darauf zu warten, dass das andere für sie tun - Bankberater beispielsweise, Vorgesetzte und Politiker -, dann wäre vieles sicher nicht passiert, was uns die derzeitige Krise beschert hat. Mal ehrlich: Es gibt doch immer jemanden, der monate- wenn nicht jahrelang vor den großen Krisen gewarnt hat. Es gibt immer Tausende von Signalen für die Krise und jeder von uns sieht auch welche davon. Wir wissen also um die Missstände und Risiken. Wir warten halt nur ab. Tun nichts, lassen "die da oben" erst mal falsch entscheiden. Und das tun sie dann auch. Zuverlässig.

Bezahlt, um zu entscheiden

Würden wir kollektiv dazu stehen, dass wir Entscheidungen nicht gerne selbst treffen wollen und sie oft lieber an andere abgeben, ja dann ... Doch das ist eine andere Geschichte, hier soll es erst einmal um die Manager gehen. Und um die Finanzkrise. Hier also eine These:

Nicht die vermeintlich schlechten Manager sind schuld an der Misere. **Vielmehr ist das Management als Institution, als Idee die Wurzel der Krise!**

Stellen wir uns einmal versuchsweise vor, wir hätten keine Vorgesetzten in Organisationen. Anstelle der Vorgesetzten hätten wir statt dessen Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten, Banken und so weiter. Leute, die uns sagen, ob unsere Arbeit irgendwem etwas bringt oder nicht. Was würde passieren? Ganz einfach. Wenn wir keine Vorgesetzten hätten, dann müssten wir selbst nachdenken und selbst entscheiden. Das Gute dabei ist: Wir können das. Es liegt in der Natur des Menschen, Entscheidungen treffen zu können, und auch, vorher darüber nachzudenken!

"Aber so ganz ohne Führung - das geht ja nun auch wieder nicht!", mögen Sie jetzt einwenden. Stimmt. Ganz ohne Führung geht es nicht. Ohne festgelegte Führungskräfte geht es allerdings schon: Eine andere, pfiffigere Form, sich zu organisieren, macht's möglich.

Sie kennen die Hierarchie als Organisationsform. Vielleicht auch noch die "Matrixorganisation", eine Spielart hierarchischer Organisation, in der die Linienhierarchie noch eine zweite Linienorganisation als Zwillingschwesterchen bekommt. Das sind so die üblichen Organisationskonzepte in der Praxis. Hierarchie lässt sich noch aufpeppen mit Stabsbereichen, Divisionalstrukturen, Center-Konzepten und weiterem Schnickschnack. In allen Fällen gilt: Hier wird Organisation nach Machtkriterien gebaut und gestaltet. Oben ist mächtig, unten ist ohnmächtig. Informationen fließen nach oben. Entscheidungen nach unten. Das Ganze wird zusammengehalten durch Weisung und Kontrolle.

Organisationen ohne Vorgesetzte, dafür braucht man ein anderes, dem hierarchischen Management gegenläufiges Konzept. Stellen Sie sich ein Netzwerk eigenverantwortlicher und doch voneinander abhängiger Teams vor. Wir nennen diese Teams gerne Zellen. Warum Zelle? Nun, das hat dieses Organisationskonzept bei den Biologen abgeschaut. Die nennen wilde, aber funktionierende Vernetzungen von Zellen gerne Organismen. Eine organische Organisation kann nur ein Zellstruktur-Netzwerk sein. Was uns an der Idee der Zellstrukturen für Organisationen aller Art und Unternehmen begeistert: Es braucht keine festgelegten Manager. In einer solchen Struktur sind alle Organisationsmitglieder zusammen verantwortlich. Hier folgt Führung der Situation. Jeder muss mit seinen Kollegen zusammenarbeiten. Jeder muss denken. Jeder muss unternehmerisch handeln. Es gibt keinen Sündenbock (Manager), auf den man diese Verantwortung abladen kann.

Ist das die Illusion einiger Träumer? Weit gefehlt: Es gibt eine Bank, die von der derzeitigen Finanzierungs Krise praktisch nicht betroffen ist und die genau so seit gut 35 Jahren organisiert ist: Svenska Handelsbanken. Diese Bank hat schon vielen Krisen getrotzt. Denn wenn es keinen Chef gibt, an den man das Denken und Entscheiden "wegdelegieren" kann, dann denkt und entscheidet man eben wieder selbst. Hätten das in den letzten paar Jahren mehr Bankberater getan, gäbe es jetzt sicherlich weniger marode Kredite.

Mythos Vorhersagbarkeit und Kontrolle

Unvorhersehbare komplexe Systeme wie unsere Wirtschaftswelt brauchen Grundannahmen, damit wir Menschen mit ihnen umgehen können. Eine der gängigen Grundannahmen in unserer Wirtschaft lautet: Vorhersagbarkeit und Kontrolle.

Diese Annahme ist aber kein Naturgesetz, auch wenn das der eine oder andere Betriebswirt so sehen möchte. Die Annahme hat ihre Beständigkeit daher, dass man mit ihr Wirtschaftssysteme - wie zum Beispiel Unternehmen - berechenbar machen kann. In Euro und Cent. Solche Berechenbarkeit ist schön, denn so können sich Menschen in Unternehmen damit beschäftigen, wie es in der Zukunft aussehen wird. Und das gefällt den Menschen - vor allen Dingen denjenigen mit einer Neigung zur Analytik und einem ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis. Diese illusionären Zukunftsprognosen geben uns ein gutes Gefühl. Sie wirken beruhigend. **Man glaubt zu wissen, was passiert.** Damit steigt dann die Überzeugung, dass man handlungsfähig bleibt.

Leider ist die ganze Vorhersagerei aber ein Trugschluss. Eine Illusion. Wenn wir ehrlich sind, kommen rationale Begründungen für egal was immer erst zustande, wenn etwas schon passiert ist. Unsere Prognosen liegen meistens daneben. Unsere Vorhersagen sind häufig ungenauer als die der Wetterfrösche. Und unsere vorauseilenden Kalkulationen in Unternehmen sind in besonderem Maße unbefriedigend - denn sie stimmen nur in den seltensten Fällen!

Die weite Mehrheit hat sich mit dieser Tatsache abgefunden und fühlt sich pudelwohl damit, dass trotzdem allüberall geweissagt wird. Das funktioniert dann so: Irgend jemand glaubt, er oder sie sei besonders intelligent und kenne die Zukunft. Dieser Jemand macht aus den eigenen Annahmen und Vermutungen über die Zukunft einen Zahlenapparat, der anderen dabei hilft, mit diesen Zahlen etwas im Sinne der eigenen Interessen zu tun. Andere zu managen, beispielsweise. Das Problem dabei ist: **Die Gewöhnung an Zukunftsprognosen und Planung verändert uns.** Sie verändert Verhalten. Wir vergessen beispielsweise bei all der

Vorhersagerei, auf die tatsächlichen Veränderungen zu achten. Wir entwickeln zudem Angst davor, etwas zu tun, was außerhalb der scheinbar so rationalen Zahlenwelt der Zukunftsgestalter liegt und nicht so leicht rational begründ- oder belegbar wäre. Es ist darum einfacher, der Prognose entsprechend zu handeln, als sie argumentativ in Frage zu stellen und vom so vorgezeichneten Kurs abzuweichen. Selbst wenn Abweichung von der Prognose im Licht der Umstände "besser" wäre. Die Konsequenz: Wir halten oft - sehr oft! - daran fest, das Vorhergesagte zu erreichen. Egal, was real passiert. Konkret heißt das: Wir vergeben so lange faule Kredite an höchstwahrscheinlich zahlungsunfähige Kunden, bis unsere Bank wirklich und unwiederbringlich über den Jordan geht. Dann, und erst dann, sind wir echt und ganz ehrlich wirklich überrascht, wie das passieren konnte - wo doch die Prognose und die Zahlen ... also, wer hätte das gedacht!

Nicht wissend ins Ungewisse

Wir alle sind mit Fähigkeiten ausgestattet, mit dem Ungewissen umzugehen. Dazu gehört die Intuition. Diese Fähigkeiten kann man trainieren und den eigenen Umgang mit ihnen verbessern. So kann es gelingen, dass wir kein Trugbild mehr brauchen, um uns zu beruhigen angesichts einer turbulenten Welt. Wir können ihr entgegenreten und ihre Vielseitigkeit genießen - weil wir uns nicht mit der Plackerei auf Zahlenfriedhöfen und deren Begründung beschäftigen müssen, um uns in Sicherheit zu wännen.

Wir wissen, dass man nicht alles wissen kann, und sollten das endlich akzeptieren. Genauso wie wir die Wirklichkeit verleugnen können, um den Zahlen des Plangenes gerecht zu werden, könnten wir damit umgehen, nicht alles zu wissen. So hätten wir Zeit, die Chancen in Veränderungen zu erkennen, anstatt jede Veränderung per se als Gefahr zu bekämpfen.

Genau wie die Fähigkeit zu denken und zu entscheiden sind auch Intuition und der bewusste Umgang mit Nichtwissen jedem von uns eigen. Das Bewusstsein um unsere eigene Begrenztheit bewahrt uns unsere Demut gegenüber dem großen Ganzen. Die vorgegaukelte Vorhersagbarkeit dagegen macht uns gierig, großenwahnsinnig und leichtsinnig - und gibt uns die verrückte Überzeugung, wir hätten zu jedem Zeitpunkt alles unter Kontrolle.

Aber wir gehen noch einen Schritt weiter: Dieses Nichtwissen, diese Unsicherheit ist nicht alleine ein Problem, das wir zähneknirschend akzeptieren müssen. Wie eine ekelhafte Kröte, die es zu schlucken gilt. Nichtwissen kann sogar eine enorme Ressource im Wirtschaftsleben sein. Alle Errungenschaften unserer Welt, vom Kühlschrank bis zum

Magnetresonanztomografen sind das Ergebnis davon, dass irgendwann engagierte und mutige Menschen aus dem "Ozean des Nichtwissens" ein klein wenig abgeschöpft und daraus zunächst Fragen entwickelt haben - um erst dann Antworten darauf zu suchen. Der Umgang mit Nichtwissen ist lebendig. Der Umgang mit Prognosen und Vorhersagen dagegen ist meistens mausetot, weil wir dazu neigen, nicht über sie nachzudenken, sondern an sie zu glauben. Nichtwissen ist wie die leere Leinwand für den Maler oder die Stille für den Komponisten: Es ist die Grundlage für große Schöpfungen.

Für Organisationen und Unternehmen wie Banken ergeben sich daraus diverse Konsequenzen. So wäre es vernünftig, organisatorische Prinzipien anzuwenden, die sich nicht auf die Illusion vollständiger Information und auf Vorhersagbarkeit stützen, sondern die statt dessen zur Ungewissheit der Zukunft stehen. Diese Prinzipien machen Organisationen in der Gegenwart handlungsfähig, ohne sich dafür auf eine scheinbar sichere Zukunft zu verlassen. Anstatt auf Hochmut setzen diese Organisationen auf das Wissen um die eigene Begrenztheit. Statt auf Prognosen vertrauen sie auf die Fähigkeit ihrer Menschen, mit der Ungewissheit ganz natürlich und erfolgreich umgehen zu können. Denkend und unternehmerisch handelnd.

Verlogene Visionäre

Mit Geld allein kann man fast niemanden mehr dazu verleiten, sich für ein bestimmtes Unternehmen zu verdingen. Diese Überzeugung hat sich weitgehend durchgesetzt. Darum gibt es heute in praktisch jedem Unternehmen auch eine formulierte Vision. Aus diesen Visionen werden dann Ziele abgeleitet, denn - so lautet eine weitere Überzeugung - erst Ziele stellen sicher, dass die ambitionierten Visionen auch verfolgt und erreicht werden. Damit keiner danebenhaut, werden die Ziele dann noch mit dem Einkommen der Mitarbeiter gekoppelt: in Form von Anreizen, Bonifikationen und dergleichen. Damit haben Organisationen dann eine direkte Wirkungskette von der Vision über das Ziel bis hin zum Geldbeutel hergestellt. Wir nennen diesen Mechanismus: fixierte Leistungsverträge. Die Theorie des "Management by Objectives" sagt: Das ist gut und funktioniert.

Wir behaupten das Gegenteil: Management per fixierten Leistungsvertrag funktioniert nicht. Denn: Jede Verbindung zwischen Vision und Geldbeutel, die Verknüpfung also zwischen jedweder Form von Identitätsstiftung und monetären Anreizen ist schlicht und einfach die sechsspurige Autobahn in die Korruption. Der gerade Weg in unethisches, verbrecherisches, falsches und kurzsichtiges Handeln. Finanzkrisen wie die aktuelle wären ohne Mausehelei, die letztlich auf eine Kultur der Anreizung zurückzuführen ist, gar nicht möglich. Die nicht abreißenden Schreckensmeldungen der letzten zwölf Monate aus der internationalen Wirtschaft sprechen eine deutliche Sprache: Hier haben nicht einfach Einzelne etwas falsch gemacht, sondern da hat ein System versagt. Man könnte es das System von Zuckerbrot und Peitsche nennen. Wenn Menschen per Zuckerbrot (Gehalt, Boni, Beförderungsversprechen, Incentives, Firmenwagen ...) und Peitsche (Strafandrohung, Bonusentzug, Mobbing ...) dazu angereizt werden, ihre prognostizierten Ziele zu "machen" - dann werden sie das vermutlich auch tun. Sie werden sich darum kümmern, Leistung nachzuweisen, anstatt Kunden zu befriedigen. Sie werden auch bizarre Wachstumsvorgaben einzuhalten versuchen. Koste es, was es wolle. Denn wer per Vergütungssystem und Drohung erpresst und bestochen wird, der lässt sich mit der Zeit korrumpieren, oder er geht. Die Ziele werden "gemacht" - auch wenn die Firma dabei draufgeht. Sie hat's ja so gewollt. Nicht wahr?

Wirtschaft, die Sinn macht

Dass es auch anders geht, zeigen Organisationen wie dm-Drogeriemarkt, Toyota, Southwest Airlines, W. L. Gore (Gore-Tex), Whole Foods, Google und andere. Es gibt sie, die Organisationen, die gezielt eine identitätsstiftende Kultur aufbauen, um sinnvolles und ethisch sowie moralisch integriertes Verhalten bei ihren Mitarbeitern hervorzubringen. Die bewusst auf finanzielle Belohnung oder Bedrohung ihrer Mitarbeiter durch Ziele mit daran gekoppelten fixen Leistungsvereinbarungen verzichten. Die Mitarbeiter danach aussuchen, welche Einstellungen sie mitbringen und wie sie ins Team passen. Und die dagegen die Frage der fachlichen Qualifikation als weitgehend trivial ansehen. Was haben diese Unternehmen gemein? Sie gehören über Jahrzehnte zu den besten ihrer Branche! Sie haben Risiken und Marktschwankungen weitgehend mühelos überstanden. Sie wachsen gesund und wirtschaften maßvoll, anstatt den schnellen Euro zu suchen. Nicht zuletzt verlassen sie sich darauf, dass ihre Mitarbeiter sinnvoll handeln. Einfach so.

Diese Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern aber auch eine Identifikationsfläche jenseits des Einkommens an und ermöglichen es ihnen damit, persönlichen Sinn mit der Existenz des Unternehmens zu verbinden. **Wir nennen diesen Mechanismus Sinnkopplung.** Ist Menschen klar, wofür und warum ihr Unternehmen existiert, dann können sie ihre persönliche Sinnfindung mit dem Daseinszweck des Unternehmens koppeln. Wenn das geschieht, dann kämpfen diese Menschen ganz automatisch für Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit und ein gutes Leben.

Visionen allein können keine positive Wirkung entfalten. Visionen sind nicht jetzt, sie sind immer

in der Zukunft. Doch eine Vision braucht eine in der Gegenwart gültige Begründung, warum es eine Organisation geben muss. Dieser Zweck kann durchaus ganz banal sein, doch erst er stiftet Sinn und gibt einen Grund für das Dasein der Organisation an. Menschen fordern einen solchen Daseinszweck, mit dem sie sich identifizieren können. Begründet sich dieser Zweck auf materielle Dinge wie Geld, dann ist er von Beginn an korrumpiert und wird vor allem Menschen anziehen, die bereit sind, sich entsprechend zu verhalten. Haben Unternehmen einen sinnvollen Daseinszweck, müssen sie sich nicht vom Apfel des schnellen Geldes verführen lassen, und ihre Mitarbeiter haben keinen Grund, sich zu langfristig Sinn-entkoppeltem Verhalten wie dem ungebremsten Verkauf schlechter Kredite hinreißen zu lassen.

Verantwortung übernehmen, nicht abschieben

In dieser Krise scheinen die Politiker das Ruder in der Hand zu haben. Gut, dass sie da sind, um uns zu retten! Oder nicht? Die Politik kann diese Krise zwar vielleicht beeinflussen und mit ihr umgehen helfen, an den Gründen für die Krise kann sie nichts ändern. Dass das Gleiche wie jetzt in fünf, sieben oder zehn Jahren wieder passiert, liegt außerhalb ihres Einflussbereichs. Da helfen keine "Renaissance sozialdemokratischer Ideen", kein modischer Appell an die Ethik und keine Verdammung bestimmter Berufsstände. Es braucht weitaus mehr als entschlossene Politiker, um ein für allem Mal zu lösen, was hinter dieser Finanzkrise und anderen Wirtschaftskrisen der Vergangenheit steht.

Wir alle tragen nämlich Verantwortung. Wir können uns einerseits damit zufriedengeben, dass uns die Politiker jetzt "retten", gewissermaßen als Ausgleich dafür, dass sie die Deregulation des Finanzmarktes mit ermöglicht haben. Dass jetzt Topmanager ein wenig gescholten und ihre Gehälter begrenzt werden. Dass vielleicht auch ein paar neue Gesetze zum Verhalten von Ratingagenturen und Wirtschaftsprüfern erlassen werden.

Während die Politik sich darin gefällt, die Massen zu beruhigen, ein wenig zu predigen und zu maßregeln, während also die Politiker sich in der Rolle des heldenhaften Ritters mit der glänzenden Rüstung sehen, der im letzten Moment angeritten kommt, um alles zum Guten zu wenden, ist das eigentliche Problem, das letztlich zu dieser Krise geführt hat, nicht annähernd gelöst. Es ist noch nicht einmal benannt. Die Gefahr ist, dass nach dieser Krise, die nichts weiter als ein Symptom eines grundlegenden Problems unserer Wirtschaft ist, keine wahrhafte Veränderung stattfindet und wir alle genauso weitermachen wie bisher.

"Das ist nicht meine Entscheidung." "Sollen die mal machen." Eine solche abwartende Haltung bringt uns nicht weiter. Wir alle stützen ein falsches System des Managements von Organisationen. Vielleicht, weil wir bisher die Alternative nicht sehen oder nicht anpacken wollten. Da müsste man ja raus aus der eigenen Komfortzone! Da müsste man selbst Verantwortung übernehmen. Da müsste man ja anfangen zu denken - und zwar über mehr als nur die eigene Freizeitgestaltung und darüber, warum man selbst immer noch ein zu geringes Einkommen hat. Da müsste man die Fähigkeiten und Talente der anderen erkennen und einfordern, anstatt sie zu verleugnen und schlechtzumachen. Da müsste man einfach zu viel von dem anders machen, was wir gelernt haben und "immer schon so" gemacht haben.

Es ist nicht so, dass wir das nicht könnten. Die Alternativen gibt es.

Wollen Sie etwas ändern? Wollen Sie die Alternative kennenlernen und mit aufbauen? Wollen Sie die Symptome der aktuellen Krise angehen und sich die Welt nicht von anderen schönreden lassen? Kommen Sie mit uns in das Land der grünen Wiesen und der glitzernden Bäche, wo Menschen sich auf aufregende, positive und zukunftsweisende Begegnungen einlassen, privat und bei der Arbeit. Wir wollen mehr tun und glauben fest daran, dass wir etwas ändern können.

Management go home! Was wir ändern müssen

Unsere These lautet:

Es fehlt auf den globalen Finanzmärkten weder an angemessener Gesetzgebung.

Noch an "guten" Bankern.

Noch an Aufsicht.

Noch an Kontrollen.

Noch an generellem Instrumentarium für Transparenz.

Noch an vernunftbegabten und zu ethischem Handeln fähigen Menschen.

Es gibt einen entscheidenden Grund für die derzeitige Krise auf den Finanzmärkten. Und der heißt: Management. Nicht die Manager stehen einem besseren Wirtschaften und einer besseren Finanzwirtschaft im Wege (denn mit den wenigen Kriminellen wird die Weltwirtschaft leicht fertig) - sondern die Art, wie Organisationen heute immer noch gemanagt werden:

- Management als Funktion droht Mitarbeitern fortwährend durch die direkte Beziehung zwischen Zielen und Geldbeutel - und behandelt sie dadurch wie postmoderne Sklaven.
- Management verhindert bewusst und gewollt den eigenverantwortlichen Umgang mit Informationen, Wissen und Nichtwissen.
- Management ist in sich ein korruptes Machtspielchen in Schwarzer-Peter-Manier, bei der es einfacher ist, einen anderen anzuschwärzen, als selbst gut zu sein.
- Management bedeutet, Menschen anhand formeller Machtkriterien zu beherrschen. Die Macht ist fest verteilt und wer Macht hat, bedarf keiner sinnvollen Gründe für sein Handeln.
- Management muss immer den Eindruck aufrechterhalten, die Kontrolle zu haben. Selbst wenn, wie zurzeit, alles aus den Fugen ist. Management nennt das dann "Vertrauen bilden", handelt aber zutiefst misstrauisch.
- Management steht sinnvollen Veränderungen in der Führung und Steuerung von Organisationen entgegen - weil es weiß, dass es selbst das Problem ist, zu dessen Lösung es sich berufen fühlt.

Die Alternative funktioniert so:

- **Ziele und Einkommen konsequent voneinander trennen** - und damit die Anwendung "relativer" Ziele und Leistungsverträge, die keinerlei Anreiz zu egoistischem, kurzfristigem und unethischem Verhalten geben.
- **Informationstransparenz herstellen**, die alle dazu zwingt, ihre Fähigkeit zu denken einzusetzen, und die konsequent Machtspielchen aufgrund von Informationsmanipulation erstickt.
- **Einen klaren, ungefilterten Blick auf die Zugkräfte herstellen**, die eine Organisation beeinflussen - von jeder Stelle in der Organisation aus.
- **Eine konstruktive Kultur des Nichtwissens etablieren**: Zukunft ist nie voraussagbar. Und Nichtwissen ist nicht nur ein Problem, sondern auch Ressource. Jede gute Antwort ist die Folge einer noch besseren Frage.
- **Die Balance zwischen unserem Verstand und unserer Intuition herstellen**: Dazu muss unsere Intuition professionalisiert und die Unternehmenskultur befreit werden vom illusionären Glauben an Planzahlen, Zielen und anderen sogenannten Fakten.
- **Aus einer Gemeinschaft heraus den selbstbewussten Blick auf den externen Wettbewerb richten**, ohne ständig der Angst ausgesetzt zu sein, dass man intern politisch angegriffen wird oder im nächsten Soll-Ist-Vergleich wieder schlecht dasteht.
- **Sinnvoll und begründet handeln**, wie es im Hier und Jetzt notwendig ist, ohne Furcht, dass nachträglich Schuld zugewiesen wird und Köpfe rollen, wenn mal etwas schiefgeht.

- **Führung aus der Situation heraus entstehen lassen** - nicht den immer selben Menschen zuordnen.

Ein Aufruf an uns selbst

Angesichts der Finanzkrise bedarf es einer anderen Form der Führung und Steuerung. Wir sollten uns nicht damit aufhalten, nach Schuldigen an der derzeitigen Finanzkrise zu suchen. Denn das bringt uns nicht weiter. Was wir brauchen, ist ein "Management ohne Management", sodass unternehmerisches Denken und Handeln allgegenwärtig sind, wodurch dann auf Weisung und Kontrolle verzichtet werden kann.

Diese neue Art zu führen existiert bereits - in einigen Ausnahmeorganisationen ist sie Standard. Viele Management-Vordenker haben sie treffend beschrieben. Es ist die Kunst, ohne Manager zu führen, ohne zentrale Machtkonzentration, ja sogar ohne Planung. Statt dessen mit dezentraler Verantwortung, mit Transparenz und sinnvoll denkenden und handelnden Menschen.



Wir stehen für die Veränderung von Herrschaftsstrukturen in Unternehmen. Wir kennen Wege aus der Misere und freuen uns, sie mit Ihnen zu teilen. Jetzt kommt es auf uns alle an. Wir haben eine Zeit erreicht, die Veränderung möglich macht. Wir wollen sie nutzen. Sie auch? Die humanfirst Berater unterstützen Sie bei der Einführung von entsprechenden Führungsinstrumenten und befähigen Sie zum souveränen Handeln in herausfordernden Situationen.