



Buch Das Märchenbuch für Manager

Gute-Nacht-Geschichten für Leitende und Leidende

Jürgen Fuchs

Frankfurter Allgemeine Buch, 2000

Rezension

Wie kann man die Wahrheit sagen, ohne jemandem auf den Schlipps zu treten? Zum Beispiel indem man ein Märchen erzählt. Wenn man dann, wie Jürgen Fuchs, auch noch eine flotte Schreibe wählt, die dem Leser nie langweilig wird, und Vergleiche, die wie mit dem Zielfernrohr mitten ins Schwarze treffen, dann wird aus dem Ganzen ein Mega-Vergnügen. Wie lebt es sich so, im Manager-Alltag? Was treibt die Führungskräfte zu so manch merkwürdigem Verhalten? Die Gute-Nacht-Geschichten von Jürgen Fuchs sind mal liebevoll nachsichtig, mal bissig-ironisch, immer hart am Leben, aber nie nur ein plumper Abklatsch der Wirklichkeit. Das Schöne daran aber ist, dass man anfängt nachzudenken, sobald man es gelesen hat. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch denjenigen, die es bereits zu einem grösseren Schreibtisch und einer eigenen Sekretärin gebracht haben. Sehen Sie es einfach als Notbremse. Allen anderen kann es ein Trost sein. Im Märchen gewinnen auch immer die Guten.

Take-aways

- Das Problem fängt schon damit an, dass Arbeitnehmer ihre intuitiven Fähigkeiten erst nach Büroschluss nutzen dürfen.
- In grossen Unternehmen sind Manager in erster Linie damit beschäftigt, die Wichtigkeit ihrer Existenz nachzuweisen.
- Im Mittelstand funktioniert der Manager als Coach und die Mitarbeiter dürfen sich frei entfalten.
- Glücklich ist, wer lächelt und in jedem Neubeginn die Chance für einen besseren Job sieht.
- Mitarbeiter können selber denken und für Trivialjobs ist der Computer da.
- Manche Manager fühlen sich wie Lehnsherren: Je mehr Untergebene, desto grösser ihre Macht.
- Wer ins Management aufsteigt, verliert leicht den Kontakt zur Basis.
- Ihr Unternehmen funktioniert wie ein lebender Organismus. Sollte es zumindest.
- Vor lauter Bürokratie kommen die besten Unternehmer-Ideen nicht in die Gänge.
- Der Mensch und sein Wissen sind das Kapital von morgen.

Zusammenfassung

Es war einmal von 100 Jahren ...

Welchen Eindruck hätte der Besucher einer fernen Galaxie von unserem Planeten um 1900 gehabt? Erstaunliche Kultur, von China bis Rom, viel frische Luft, von Japan bis USA, und viele spannende Ideen im Innovationszentrum Deutschland. Leute wie Benz und Daimler, Bosch und Siemens bastelten an interessanten Sachen und Leute wie Messerschmitt, Grundig und Wernher von Braun steckten immerhin schon in den Kinderschuhen. Es liess sich also recht vielversprechend an damals. Und was ist daraus geworden?

„Ein erfolgreicher Manager denkt mit dem Kopf seiner Mitarbeiter.“

Ob Japan, China oder USA, überall Hektik, Lärm, Hochhäuser und Baukräne und überall Einheits-Englisch. Aus den vielversprechenden Erfindungen aus deutschen Landen ist zwar etwas geworden, aber das war's dann auch, Neues kam nicht mehr dazu. Dafür Erfindungen wie das Ladenschlussgesetz und jede Menge Antragsformulare. In den Unternehmens-Pyramiden sitzen Manager, die die Arbeit zuteilen und kontrollieren und den Menschen die Entscheidungen abnehmen. Warum darf sich emotionale Intelligenz nicht entfalten? Wie sollen Fertigkeiten und Know-how das Bruttosozialprodukt steigern, wenn die, die es besitzen, in Büro-Käfige eingesperrt ihre intuitiven Fähigkeiten erst nach 17 Uhr nutzen können?

Wer ist der Froschkönig?

Zuerst meint man, die Manager haben eine wichtige Funktion. Sie passen auf, dass alles seine Ordnung hat, protokolliert und zertifiziert der Norm entspricht, die Produktion dorthin verlagert wird, wo sie am billigsten ist, und der Mitarbeiter, den man nicht mehr braucht, sozialverträglich abgebaut wird. Man braucht sie nicht an die Wand zu schmeissen, irgendwann findet man auch so heraus, dass sie nicht sind, was sie vorgeben, und sich in erster Linie darum kümmern, ihre Existenz im System zu rechtfertigen. Schliesslich muss ja einer sehen, ob die Mitarbeiter entsprechend ihrer Stellenbeschreibung handeln. In mittelständischen Unternehmen ist das anders, stellt der Besucher der fremden Galaxie fest, da sind die Manager eher Coaches, die Mitarbeiter überblicken die Gesamtzusammenhänge, es gibt Job-Rotation und Projektgruppen und auf Impulse von aussen wird sofort reagiert. Die Arbeit hier scheint Spass zu machen! Fast so viel wie den Kindern, die sich ausserhalb jeglicher Zwänge frei entfalten und kreativ entwickeln können.

Werden Sie ein Hans im Glück!

Was brauchen Sie dazu? Nichts weiter als persönliche Aufmerksamkeit, ein bisschen Lob, ehrliche Anerkennung und ein freundliches Wort. Voraussetzung wäre, dass Sie mit einem Lächeln auf den Lippen durchs Leben gehen und nicht vorsichtshalber schon mal die Zähne fletschen. Und was, wenn man Ihnen im Job den Teppich unter den Füßen wegzieht? Nehmen Sie es als Chance für einen Neubeginn. Wer weiss, vielleicht entdecken Sie je gerade dadurch ein besseres Leben. Nur nicht aufgeben!

„Es gilt heute als normal, seine Personalverantwortung morgens an den Chef abzugeben.“

Wie steht es mit Ihrer Kommunikation? Müllen Sie Ihre Gesprächspartner nicht mit Ihren Mails zu, versuchen Sie es auch wieder mal mit dem Telefon oder sogar mit einem persönlichen Gespräch. Und was, wenn alle anderer Meinung sind? Sehen Sie das Problem einmal aus deren Sicht und wenn möglich aus erhöhter Perspektive. Vertrauen Sie letztlich aber immer Ihrer Intuition und machen Sie das beste aus jeder Situation. Begegnen Sie Neuem offen und aufmerksam. Es gibt überall Freunde. Sogar die Zeit ist Ihr Freund. Sie müssen sie nur richtig nutzen. Und was bitte ist richtig? Vielleicht das, was Sie gerade tun. Schlaue sind Sie immer erst hinterher.

Lauter Lumpengesindel?

Macht Ihnen Ihr Beruf Spass? Sollte er! Aber wie kann etwas Spass machen, das man tagein, tagaus macht? Aber wenn dann die Welle der Veränderung auf Sie zuschwappt, dann verstecken Sie sich hinter der nächstbesten Klippe. Wozu sind denn die Manager da? Jetzt hätten Sie nämlich ihre grosse Stunde! Sie sollten Ihre Untergebenen sicher durch die Brandung des Berufsalltags geleiten und ihnen die Angst vor dem Wandel nehmen, anstatt sie ständig zu demotivieren. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter mal an der langen Leine! Vertrauen Sie auf deren Intuition, auf subjektives Urteilsvermögen, auf Vernunft und gesunden Menschenverstand. Sie können Ihre Mitarbeiter entweder dressieren, das entspricht der Norm, oder Sie lassen sie selbstverantwortlich handeln. Der Vorteil wäre:

Sie würden endlich ihre gesamten Fähigkeiten in das Unternehmen stecken. Und nicht in ihre Freizeitaktivitäten. Ihre Mitarbeiter sollten vernünftiger und intelligenter arbeiten und nicht einfach nur ein bisschen mehr. Die Informatik hilft ihnen dabei. Wer erledigt die Trivialjobs? Hoffentlich der Computer und nicht der teuer bezahlte deutsche Angestellte. Wann sind Sie glücklich? Wenn Sie etwas geleistet haben, wenn Ihnen etwas gelungen ist. Sehen Sie Arbeit mal von dieser Warte.

"Mehr, mehr", rief der kleine Häwermann!

Warum kriegst mancher Manager den Hals nicht voll? Warum will er immer noch mehr Macht? Weil er glaubt, das Tolle an seinem Posten ist, dass er immer erst gefragt werden muss. Er ist vielleicht nicht der Schönste, aber er hat Verantwortung. Die Mitarbeiter geben sie an in ab - und machen ihn irgendwann zum Affen. Fühlen Sie sich in Ihrem Machtbereich zwar zuständig, aber nicht verantwortlich? Dann ist Ihre Abteilung Ihr Fürstentum und Sie sind der Lehnsherr. Endlich haben Sie Untergebene! Mit dem Engagement, das Sie in Ihre Grenzverteidigung investieren, sollten Sie lieber das gemeinsame Ziel verfolgen. Und lassen Sie die Mitarbeiter so wachsen, wie sie wollen. Wenn Sie ständig an den Ästen herumschnippeln, die andere Richtung Sonne wachsen lassen, müssen Sie sich nicht wundern, wenn in Ihrer Nähe bald gar nichts mehr wächst.

„Nutzen wir das volle Vermögen der Mitarbeiter oder ‚dressieren‘ wir sie?“

Ist Ihr Unternehmen lean oder light? Es ist alles nur eine Modeerscheinung. Beugen Sie sich ihr nicht kritiklos, denken Sie selber! Aber behalten Sie nicht jegliches Wissen für sich. Sorgen Sie dafür, dass es ausgetauscht wird. Wissens-Management heisst ja nicht, dass Sie sich das Wissen der anderen zunutze machen. Ihre Persönlichkeit muss wirken, nicht Ihr Amtstitel. Wie machen Sie das ohne Kommunikation? Indem Sie nur maximal sieben Mitarbeiter kommandieren, mehr können Sie nämlich nicht kontrollieren? Wenn Sie sich gigantische Verschwendung nicht leisten können, dann unterstellen Sie einer Führungskraft 25 Mitarbeiter und machen Sie nicht jeden Achten zum Chef.

Ach wie gut, dass niemand weiss ...

... wie es in den Unternehmen so zugeht. Zum Beispiel, dass der Kunde hier gar nicht mehr König ist. Er ist Abnehmer. Lächeln Sie Ihre Kunden an? Tun Sie's. Das spart Ihnen jede andere Werbekampagne. Und intern: Wie gehen Sie mit Ihren Know-how-Trägern um? Bieten Sie ihnen Entfaltungsmöglichkeiten und neue Perspektiven, erlauben Sie ihnen Wissenszuwachs? Wenn Sie sie als Leibeigene behandeln, haben Sie bald Ihre besten Leute verloren.

„Manager müssen nicht krampfhaft motivieren. Wenn sie nur aufhören würden zu demotivieren, könnte dadurch die Produktivität schlagartig gesteigert werden.“

Ist Ihr Unternehmen eine Pyramide? Sie wissen doch: Pyramiden sind da, um Menschen darin zu beerdigen. Dann doch lieber ein lebender Organismus! Jedes Organ hat darin seine Aufgabe, keines ist wichtiger, übermässiges Wachstum bedeutet Krebs, jedes arbeitet autonom, aber als Teil des Ganzen. Die Kommunikationstechnik ist das Nervensystem. Dank Rückkopplungssystemen und Selbstorganisation ist wachsende Komplexität kein Problem, der Organismus ist anpassungsfähig, und wenn es irgendwo krankt, dann helfen Moderatoren und Change-Agents. Chirurgen mit dem Amputationsmesser haben Hausverbot.

„Wann ändern endlich die deutschen Politiker die Bilanzrichtlinien und erklären die Menschen zu Vermögen und die Maschinen zu Kosten!“

Warum funktioniert E-Business? Weil jeder alles weiss. Es ist transparent. Ob eine Firma ihre Kunden betrügt oder ein Kunde die Kreditkartengesellschaft - spätestens morgen erfahren es alle. Sehr peinlich. Halten Sie Ihre Versprechen? Im Zeitalter des Internets werden Sie an Ihrer Glaubwürdigkeit gemessen. Vermasseln Sie es nicht! Die ungeschriebenen Gesetze sind stärker als alle Reglementierungen. Es weiss nur so richtig keiner. Anscheinend weiss auch keiner, dass mündige Mitarbeiter, die ihre Schnittstellen im eigenen Gehirn benutzen dürfen, produktiver und erfahrener sind und ein probates Mittel, um Kundenzufriedenheit zu schaffen. Warum wird in den Unternehmen noch immer Arbeitszerlegung praktiziert? Weil die Manager sonst nichts mehr zu kontrollieren und zu genehmigen, abzuzeichnen und anzuweisen hätten. Aber exakt dafür bekommen sie doch ihr hohes Gehalt!

Abrakadabra

Der beste Zauberspruch nutzt nichts, wenn die Behörden dagegen sind. Sie möchten ein Unternehmen gründen? Wenn Sie Pech haben, reden Gewerbeaufsicht und Bauaufsicht so lange dazwischen, bis Sie mit Ihren Nerven am Ende sind und der Staat einen Arbeitslosen mehr unter seine väterlichen Fittiche nimmt. Aber ist er nicht dazu da, der Staat, damit die Menschen friedlich und frei darin leben können? Machen Sie das mal in einem Staat, der 50 % des Bruttosozialproduktes abkassiert, alles und jeden reguliert und sozial bürokratisiert!

„Das Vermögen eines Unternehmens ist das, was die Menschen vermögen.“

Wo ist Ihr wesentliches Grundrecht geblieben, Ihr Selbst-Erhaltungs-Recht? Dabei wäre es so wichtig, zu wachsen und erwachsen zu werden, jetzt, wo die Welt immer kleiner wird und wir Europäer nicht mehr der Nabel der Welt sind. Ist die Globalisierung schuld an allem? Verlieren wir unser bequemes Gleichgewicht, wenn wir den Blick über unseren Tellerrand riskieren? Deutsche Gehirne beherrschen die Komplexität. Darin liegt unser Vermögen. Nicht in Maschinen, die kosten nur. Die Menschen sind der Aktivposten. Besinnen Sie sich darauf. Und machen Sie was daraus. Es wird wohl nicht mehr lange dauern, bis unser Bewusstsein reif ist für die Erkenntnis, dass wir alle die globale Verantwortung für diesen Planeten tragen.

Dornröschen schläft noch ...

Was brauchen wir in der Zukunft? Bundespolitiker jedenfalls nicht. Seit der Einführung der EU könnte die Politik länderübergreifend gesteuert werden. Man wohnt gewissermassen gemeinsam in einem grossen Haus. Und wer in den Vereinigten Staaten von Europa Bürgernähe praktizieren möchte und sich um Bildungssicherheit und lokale Aufgaben kümmert, bekommt ein eigenes Appartement. Kapital brauchen wir auch nicht mehr. Wir haben unser Wissen. Das ist die Geldquelle der Zukunft! Welches Selbstverständnis haben die Manager in Ihrem Unternehmen? Behandeln Sie Ihr intellektuelles Kapital gut, bieten Sie ihm eine attraktive Unternehmenskultur, lassen Sie es sich entfalten und wachsen. Es kann nämlich seine Aktentasche packen und gehen.

„Manager und Gewerkschaften brauchen das Arbeitsprinzip der einfachen Routinetätigkeiten, um scheinobjektiv zu bezahlen.“

Vorausgesetzt, es will sich überhaupt bewegen. Seit Internet, E-Mail, Laptop und Videokonferenzen brauchen wir nur noch zu reisen, wenn es Spass macht und es etwas zu erleben gibt. Dafür werden die Güter immer mobiler, E-Commerce sei Dank! Höchste Zeit, dass wir uns wieder auf unsere Persönlichkeit besinnen. Was ist das Vermögen eines Unternehmens? Der Mensch. Er muss im Mittelpunkt stehen, er wird bezahlt, nicht seine Stelle. Und wenn alle dasselbe denken, dann wird vielleicht eine synchrone Schwingung daraus, eine fantastische Welle, die die ganze Welt erfasst. Schliesslich sitzen wir alle im gleichen Boot. Und unser Planet ist nichts weiter als ein kleines Dorf. Wer gestaltet die Infrastruktur? Wir selbst, wer sonst. Vielleicht gelingt es uns ja doch noch, unser Dorf l(i)ebenswert zu machen.

Über den Autor

Jürgen Fuchs hat Mathematik, Physik und Philosophie studiert, bevor er bei IBM einstieg und dort bis zum Vertriebsmanager em-porkletterte. Heute sitzt er in der Geschäftsleitung der CSC Ploenzke AG, einem Unternehmen, das er in den vergangenen 20 Jahren in mehreren leitenden Funktionen mitgestaltete. Das Redesign von Unternehmen und die Einführung intelligenter Organisationen sind sein Bereich.
