Erfolg und Erfüllung

Wirksames Management für Wissenschaftler

| Fredmund Malik | **Für viele Wissenschaftler ist Management schlechthin verpönt, denn es steht für beinahe alles, was sie im Verhältnis zur Wissenschaft zutiefst ablehnen – für blanken Materialismus, Geldgier und Profitsucht, Profanität und für sozialdestruktiven Egoismus. Doch richtiges Management hat auch für die Wissenschaft eine große Bedeutung.**

Leider hat die Ablehnung des Managements gute Gründe, denn die obengenannte Art von Management ist weit verbreitet. Auch ist ein Großteil des Lesestoffs über Management sowie der üblichen Management-Seminare inhaltlich und sprachlich auf einem für gebildete Menschen so niedrigen Niveau, dass man eine nähere Befassung damit nicht in Betracht zieht.

Aus diesem Grunde habe ich schon früh eine ganz andere Art von Management entwickelt, die sich vom Mainstream so sehr unterscheidet, dass ich sogar daran dachte, auch eine ganz neue Bezeichnung dafür zu erfinden, was ich selbst unter Management verstehe, um so jede Verwechslung mit dem Mainstream zu vermeiden. Es ist das *„Systemkybernetische Komplexitäts-Management“*, mit dem in den Wirtschaftsorganisationen die heute so großen Herausforderungen zuverlässig gemeistert werden können.

Bereits seit vielen Jahren werden damit zum Beispiel in der Deutschen Helmholtz Gemeinschaft Wissenschaftler aller Stufen in dieser neuen und anderen Art von Management ausgebildet. In einigen der Helmholtz-Forschungszentren erzielen die dortigen Führungsorgane mit Komplexitätsmanagement und den dazu gehörenden Hochleistungs- und Hochgeschwindigkeitsmethoden bedeutende Fortschritte.

Höchstes Interesse an Komplexitätsmanagement kommt aus China und den zahlreichen chinesischen Universitäten, die an die Weltspitze und in die Unabhängigkeit vom Westen drängen. Das Bewältigen von Komplexität mit innovativen Tools wird dort als eine hochprioritäre Herausforderung verstanden, weil man mit herkömmlichen Denkweisen und Methoden immer öfter an Grenzen stößt.

Ressourcen in Ergebnisse transformieren

Auf der abstraktesten Ebene verstehe ich Management als jene gesellschaftliche Funktion, *die alles andere in einer Gesellschaft zum Funktionieren bringt*. Dazu gehört insbesondere die *Transformation von Ressourcen in Nutzen* – für die Menschen und die zahllosen Organisationen einer Gesellschaft. Zu den wichtigsten Ressourcen gehören heute Wissen, Intelligenz und Talent. Daher ist Management in der Wissenschaft die wichtigste Funktion für das Transformieren von *Wissen, Intelligenz und Talent* in Ergebnisse und Nutzen.

Daraus entstehen wiederum neues Wissen und neue Lösungen. Folgerichtig zählt zu Management auch die Transformation von Wissen in Wissen, sei es in zweckfreies Wissen, wie in der Grundlagenforschung oder anwendungsorientiertes Wissen. Ebenso gehört dazu die Transformation von Wissen in Lösungen, wie z. B. in eine international konkurrenzfähige Ausbildung von Studierenden, und auch die Umwandlung von Wissen in zuverlässig funktionierende Organisationen, wie Universitäten und Forschungsorganisationen.

Das Meistern von Komplexität

Management geschieht heute überall, ganz besonders aber in der Wissenschaft, unter den Bedingungen immenser und rasch wachsender Komplexität, von globaler Vernetzung und dynamischem Wandel, so dass Management auch als das *Meistern von Komplexität* verstanden werden kann. Dafür genügen aber bloße Erfahrung, Intuition und Improvisation längst nicht mehr. Hier sieht man die enorme Bedeutung, die richtig verstandenes Management für die Wissenschaft, ihre Organisationen und Menschen hat, denn gerade die Wissenschaft muss die Herausforderungen höchster Komplexität meistern.

Die wissenschaftlichen Grundlagen für komplexitätsgerechtes, wirksames Management sind die Systemik, die Kybernetik und die Bionik, die ich gemeinsam als Komplexitätswissenschaften bezeichne. Die Systemik sehe ich als die Lehre von den kohärenten Ganzheiten, die Kybernetik verstehe ich als die Lehre vom Funktionieren, und mit der Bionik, wie ich sie für meine Zwecke anwende, kann man optimierte Lösungen der Natur auch auf die Organisationen der Gesellschaft übertragen.

Wirksamkeit in komplexen Systemen

Von diesen Zwecksetzungen her leiten sich die professionellen Standards für jene Wissenschaftler ab, die über das Betreiben ihrer eigenen Wissenschaft hinaus auch noch dafür sorgen müssen, dass ihre Organisationen

AUTOR

Fredmund Malik ist an der Universität St. Gallen, Schweiz, habilitierter Professor em. für Unternehmensführung. Er ist CEO und Chairman von Malik St. Gallen, der führenden Knowledge-Organisation für „Systemkybernetisches Management“ mit internationalen Niederlassungen und globalen Partnerschaften.
Weitere Informationen finden Sie unter: www.malik-management.com

Foto: mauritius-images

richtig funktionieren. Ganz unabhängig davon, welche Titel und Bezeichnungen sie in ihren jeweiligen Organisationen tragen, sind sie de facto Führungskräfte oder Manager im besten Wortsinn, wenn sie dazu beitragen, dass ihre Teams, Labors und Abteilungen, ihre Institute, Projekte und Programme zweckentsprechend, effektiv und effizient funktionieren. Sie üben in diesen Eigenschaften den *Beruf* des Managements aus.

Jeder Beruf besteht aus vier *konstitutiven* Elementen – so auch Management: Es sind erstens die *Aufgaben*, die man als Manager erfüllen muss; zum Zweiten sind es die *Werkzeuge*, die man beherrschen muss, um die *Aufgaben* richtig zu erfüllen; drittens sind es die *Grundsätze*, welche die Qualität der Aufgabenerfüllung steuern; und viertens ist es die *Verantwortung* dafür, dass man diesen so wichtigen Beruf richtig ausübt und gut macht.

Richtig erlernt und ständig geübt machen diese vier Elemente Menschen und Organisationen wirksam und erfolgreich. Je besser man den Beruf des Managements ausübt, desto besser werden andere Personen und Organisationen für die Perfektionierung ihrer Funktionsweise unterstützt, desto besser erfüllen sie ihren Zweck und desto besser sind ihre Ergebnisse. Das *Richtige* tun ist Effektivität, also Wirksamkeit. Das Richtige *richtig* tun ist Effizienz. Daher können wir Management auch als den *Beruf der Wirksamkeit* von und in komplexen Systemen verstehen. So gesehen ist Management eine der wichtigsten Funktionen in einer modernen Gesellschaft, von dessen Qualität so vieles abhängt, was wichtig ist.

Betriebssystem für Organisationen

Die Basisfähigkeiten von Management sind heute das, was Lesen und Schreiben für jeden Menschen seit dem 18. Jahrhundert sind. Nur mit Management und Selbstmanagement kann man heute in der immer komplexer werdenden Gesellschaft und in deren Organisationen bestehen.

In seiner Bedeutung und Wirkung ist richtiges Management in einer Organisation vergleichbar mit dem Betriebssystem von Computern: So wie das Funktionieren eines Computers durch sein Betriebssystem erfolgt, und dadurch Anwendungsprogramme und Daten ihre zweckentsprechende Funktionalität erhalten, so ist Management das Betriebssystem für Menschen und Organisationen für das Bewältigen von Komplexität.

Erfolge im Beruf – sei dies in der Privatwirtschaft oder in der Wissenschaft – sind heute in erster Linie eine Sache des Managements, denn dieses erst transformiert Talent und Finanzen in Ergebnisse. Management für *Menschen* und Management für *Organisationen* sind die beiden Dimensionen der Anwendung ganzheitlicher Management Systeme. Mit diesen werden die funktionell zweckmäßigen Bedingungen geschaffen, dass Menschen ihre eigenen Stärken in Leistung transformieren können und auf diese Weise Erfolg haben sowie Sinn und Erfüllung finden können.

LITERATURTIPPS

Fredmund Malik, **Führen Leisten Leben:** *Wirksames Management für eine neue Zeit. 2006. 13. Auflage.*

Fredmund Malik: **Strategie des Managements komplexer Systeme:** *Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 2008. 10. Auflage.*

Fredmund Malik: **Richtig denken – wirksam managen:** *Mit klarer Sprache besser führen. 2010.*