

---

# M-IQ Management-Intelligenz oder: Wie Spezialisten den Tunnelblick erweitern und Manager mit dem Panoramablick punkten

## 2

Wenn Zeiten sich ändern, dann geschieht das nicht mit einem Paukenschlag. Wer sich die Geschichten erfolgreicher Unternehmen ansieht, der erkennt, wie lange es dauert bis Strategien greifen und Werte neu gedacht werden. Um auf Dauer zu den Besten der Branche zu zählen, müssen Unternehmen den Zeitgeist spüren, Trends kreieren. Sie dürfen nicht aufhören, Zukunft zu atmen. An ihrer Spitze stehen Männer und Frauen, die ihre Gedanken beweglich halten und sich nicht scheuen, von anderen zu lernen. Sie inspirieren Mitarbeiter, weil sie wissen, welch wunderbare Synergie mit einem ressortübergreifenden Denken einhergeht. Kurzum: erfolgreich ist, wer Veränderung als Chance begreift.

Solch eine Haltung erfordert den Abschied von Ritualen im Job. Die mögen ein Anker im Privatleben sein oder eine Methode, um kleinen Kindern das Vertrauen in diese Welt zu eröffnen. Im Business aber sind sie überflüssig. In Unternehmen, die an alten Strukturen festhalten, einfach so, weil es immer schon so war, möchte ich am liebsten die Fenster aufreißen und mit einem Luftzug den Staub von den Tischen fegen. Ich möchte ihnen eine Matrix an die Wand malen und mit Verve erklären: heute weht auf den Management-Etagen ein anderer Wind als vor 30 Jahren. Was früher sakrosankt war, passt heute nicht mehr zu den Aufgaben und Ansprüchen an flache Hierarchien, flexible Zeitpläne und transparente Kommunikation.

Ich muss kein Hellseher sein um zu sagen: Unternehmen, die das nicht verstehen, die werden scheitern.

**Bahnen im Gehirn** Was aber passiert, wenn Aufgaben nicht mehr zu den Rahmenbedingungen passen? Dann flackern zaghafte Signale auf und die irritieren. Sie werden zunächst ignoriert, denn sie stören die Gemütlichkeit. Warum sollte an Stellschrauben im Getriebe gedreht werden, wenn alle Zahnräder scheinbar greifen? Bei genauem Betrachten aber wird sichtbar: es knirscht im System.

Diese Wahrnehmung ist der Beginn einer Veränderung und zunächst geschieht folgendes: sie tickert sich in das Bewusstsein, nimmt Raum in den Köpfen der Menschen ein. Irgendwann wird aus dem vagen Hinweis ein permanenter Takt. Plötzlich fühlt sich der Alltag nicht mehr stimmig an. Der Zweifel steigt hoch, ob wirklich alles bleiben sollte, wie es immer war. Spätestens dann reagiert das Gehirn im Menschen. Jetzt stellen sich die Neuronen auf Empfang und beginnen zu prüfen, zu werten und zu speichern. Die Crux ist nur: die Filter in den einzelnen Gehirnregionen müssen einen Code erkennen. Ist das nicht der Fall, dann brüllt das Stammhirn: Alarm! Neues kann Gefahr bedeuten für bislang bewährte Muster.

Seit mehr als 3,5 Mio. Jahren ist der Fluchtgedanke die erste Reaktion auf Veränderung. Dann schießt Adrenalin die Nervenbahnen entlang und aktiviert die Muskeln, um davonzurennen und die Situation aus sicherer Distanz zu betrachten. Das ist normal. Zwar geht es heute nicht mehr um Leben und Tod, aber um Gewohnheiten, deren Aufgeben ein ganzes Wertegerüst bedrohen könnte. Alles, was nicht bekannt und erprobt ist, wird erst einmal negativ bewertet. Das ist der Grund, warum es oftmals eine Generation dauert, bis sich Fortschritt etabliert. Wie schön, wenn am Ende die Einsicht steht: ja, es ist Zeit für andere Konzepte, Zeit für einen Perspektivenwechsel.

Alles andere würde irgendwann in einem Alterstrotz im privaten und in einer Pleite im unternehmerischen Sinne enden. Sicherlich haben Sie beobachtet, dass Großeltern entweder starrsinnig oder gütig werden mit den Jahren, dass entweder marode Glaubenssätze sie leiten oder die Leichtigkeit eines weiten Blickes auf das Leben. Ich empfinde Menschen, die loslassen, wenn Verhaltensmuster in eine Sackgasse führen, als bereichernd. In jedem Alter. Ich bewundere

Unternehmen wie Porsche. Sie haben das Modell Manager neu erfunden und Generalisten in die erste Reihe gestellt, um Prozesse zu optimieren, Entwicklungen zu begleiten, Teams zu führen und das Image scharf zu schleifen. Solche Unternehmen schätzen auch ihre Spezialisten, aber sie lassen sie tüfteln und nicht führen. Es sei denn, diese Spezialisten sind bereit, ihre sozialen Kompetenzen zu erweitern und ihrem Wissenshorizont weitere Facetten zu geben.

**Denkmuster der Spezialisten** Betrachte ich die Garde der Manager aus der vorigen Generation, so sehe ich Spezialisten in Chefetagen, vornehmlich Juristen und Ingenieure. Zweifellos verfügen sie über eine tiefe, spitze Expertise in ihrem Metier. Das ist ihr Verdienst – und gleichzeitig ist es die Gefahr für das Unternehmen, das sie als Manager leiten. Ihr Gehirn hat gelernt, den Tunnelblick zu verfestigen.

Hatten Sie je das zweifelhafte Vergnügen, sich vor Gericht von einem Juristen vertreten zu lassen? Dann ahnen Sie, was ich meine: ein Jurist ist programmiert auf den Kampf um die besseren Argumente. Das ist seine Passion. Das war der Schwerpunkt seiner Studienjahre und markiert seine Intention durch die Arbeitsjahre. Er findet immer das Gegenargument. Er sieht immer den Gegner. Im Geiste wetzt er die Messer und will nur eines: den Gegner – oder Gesprächspartner – in die Knie zu zwingen. Ein Jurist mag ein Spezialist auf seinem Rechtsgebiet sein und dort Großartiges erreichen, ein geschmeidiger Verhandlungspartner aber ist er selten. Der Gesichtsverlust des Anderen ist sogar wenigen seiner Art ein Sieg und kein Fauxpas in der Kommunikation.

Oder hatten Sie je die Gelegenheit zur Teilnahme an einer technischen Fachrunde? Ich kenne kaum selbstverliebtere Spezies als Ingenieure. Sie suchen nach Problemen im System oder finden ihre Erfüllung in Detailentwürfen, die der Kunde nicht braucht. Einwände lassen sie kaum gelten, sondern begegnen diesen mit einem Kräuseln der Stirn, was so viel heißt wie: der Spezialist bin ich. Ja. Aber bitte nicht in der Chefetage. Dort ist ein solches Gebaren fehl am Platze.

Der Berater und Autor Fredmund Malik bringt es auf den Punkt: „Der Nur-Spezialist ist unbrauchbar, ja er ist gefährlich.“ [1] Wie erfrischend klingt ein solcher Satz aus dem Munde eines Mannes, der in den 80er Jahren aufbrach, Unternehmen zu verändern. Ich gehe noch weiter und behaupte: das Prinzip „Teile und Herrsche“ hat ausgedient und wer es heute noch verteidigt oder gar das Jammern um Fachkräftemangel schürt, der zählt für mich zu den Ewiggestrigen.

Vielmehr ist die Zeit reif, für junge, eloquente und weitsichtige Allrounder. Die haben nie gelernt, an der Macht zu kleben, ihre Bürotür mit einem Warnschild zu behängen mit der Aufschrift: Bitte nicht stören. Eine Dienstlimousine vor dem Haupteingang interessiert sie wenig und ein Büro ab 30 m<sup>2</sup> Größe stellt kein Abbild ihres Erfolges dar. Ihr Verständnis von Führen wird flankiert durch zwei Koordinaten: Wissensaustausch und die Kommunikation auf der einen Seite sowie Teamgeist und Kooperation auf der anderen Seite. Und die gesamte Fläche dazwischen lässt sich nur mit einem Zusammenspiel von der Technik bis zur Finanz, vom Service bis zum Sparing, vom Marketing bis zur Medienarbeit ausfüllen. Ich nenne diese Fähigkeit Interessenintelligenz. Was sich dahinter verbirgt, erörtere ich in Kap. 3. Soviel sei an dieser Stelle verraten: Interessenintelligenz besteht aus einem Konzept zu den Bereichen Handeln, Entscheiden und Kommunizieren. Es wirft den Fokus auf alle Beteiligten, die am Erfolg eines Unternehmens partizipieren: Kunden, Unternehmen, Mitarbeiter.

**Verlorener Rhythmus** Um das Wirken eines Managers darzustellen, zeichnen Experten und Autoren gerne das Bild vom Dirigenten. Der nämlich gibt den Takt vor. Unter seiner Ägide formieren sich Instrumente zum Zauber eines Orchesters. Aber: ein Dirigent dreht seinem Publikum den Rücken zu. Er richtet den Blick auf seine Virtuosen und erkennt nicht, wann die Menschen hinter ihm zucken, weinen, glücklich lächeln. Diese Energie geht verloren im Rausch der Klänge. Wie schade. Passender scheint mir, ein Bild einer Band zu malen: Stellen Sie sich ein Konzert, ein Rock-Konzert vor, sagen

wir von Guns N' Roses. Die zählen seit den 80er und 90er Jahre zu den provokantesten Musikern und ihre Auftritte sind legendär. Die Beats des Schlagzeugers in Symbiose mit dem Groove des Bassisten knallen durchs Gehör in den Kopf und mitten in den Bauch. Jeder erlebt den Rock, wenn die filigranen Riffs des Leadgitarristen Slash von der Bühne schmettern und der Frontman Axl Rose in Ekstase die Fans anheizt. Er ist ihnen nah. Ich spüre Gänsehaut im Nacken, wenn ich diese Künstler auf der Bühne erlebe. Und dabei waren es die Helden der Männer und Frauen vor 20, 30 Jahren. Ich frage mich allen Ernstes: Wo ist ihre Wildheit verloren gegangen auf dem Weg zu ihrer Macht? Warum haben sie vergessen, wie es sich anfühlt, die Funken sprühen zu lassen und Menschen mitzunehmen zu Visionen? Klassik entspannt, aber Rock bewegt die Welt. Das hat die neue Generation der Manager verstanden.

**Eine Frage der Erfahrung** Und wie sieht es mit der Erfahrung junger Macher aus? Dieser Frage begegne ich mit einem Schulterzucken: Erfahrung heißt nicht das Sammeln von Jahren hinter dem Schreibtisch. Sie erwächst aus dem Talent, loslassen und zurücktreten zu können, ein breites Wissen in kurzer Zeit sich anzueignen, um das Gehirn flexibel zu halten. Ach ja, noch ein Wert von nicht unbedeutender Größe summiert sich zum Ganzen: Mut. Damit meine ich, vor ein Publikum zu treten und zu behaupten: alles ist möglich.

Ich habe gelernt, Skeptikern zuzuhören, aber mich von ihrem Bremsverhalten nicht einschüchtern zu lassen. Als Vorstandsvorsitzender der Wirtschaftsunioren in der Südwestpfalz fragte ich vor einigen Jahren in die Runde, wer auf der nächsten Veranstaltung das Grußwort sprechen könne. Wir sinnierten gemeinsam mit den Senioren über diese Frage. „Na, der oberste politische Akteur der deutschen Wirtschaft wäre der beste Kandidat“, schmunzelte ich. Stille. Dann räusperte sich ein Mitglied der älteren Riege und sagte: „Lieber Julius, du greifst nach den Sternen.“ Raten Sie mal, wem ich dieses Zitat zu verdanken habe: „Sie sind Leistungsträger, auch und gerade in schwierigen Zeiten.“ Richtig, Rainer Brüderle, der dama-

lige Bundeswirtschaftsminister, schenkte es mir und meiner Delegation – während er sein Grußwort sprach. Alles ist möglich, wenn Mut und ein 360-Grad-Blick leiten.

Stöbern Sie einmal nach Ihren hinderlichen Glaubenssätzen. Es gibt sie. Ich bin mir sicher. Sie kennen sie aus Kindertagen: Das kannst du nicht. Das klappt so nicht. Als Erwachsene verhindern sie einen Aufbruch in freudvolles Handeln. Machen Sie es wie Speaker, Unternehmer und Bestsellerautor Hermann Scherer: denken Sie groß. Am Anfang seiner Karriere bat er Bill Clinton, sein Gast zu sein. Wenig später schüttelte er dem einstigen Präsidenten Amerikas die Hand auf der Bühne.

Ich habe erfahren, dass Drive durch Ja-Sagen und nicht durch Hemmnis entsteht. Mit einem weiten Raum für pro-aktives Handeln in Unternehmen werden Mission Statements zum Leben erweckt und Kreativität geschürt. Generalisten haben ein Gespür für das, was möglich ist und ansonsten kennen sie Wege, es möglich zu machen. Der wohl bekannteste deutsche Generalist, Johann Wolfgang von Goethe, sagte einst: „Denken ist leicht, handeln schwierig. Gedanken in die Tat umzusetzen, ist das Schwierigste der Welt.“

Welcher Fokus nötig ist, damit Spezialisten nicht scheitern und Generalisten punkten, das zeige ich auf den nächsten Seiten auf.

---

## 2.1 Wie Fokus und Verhalten zusammenspielen

Glaubenssätze sind eine starke Macht. Sie bilden die Denkmuster in unseren Köpfen und sie beeinflussen unser Handeln im Privaten und Beruflichen. Sie bringen Erfahrung und Verhalten in eine Kongruenz. Es bleibt eine lebenslange Aufgabe, sie zu prüfen, zu bewerten und wenn es sein muss zu korrigieren. Spezialisten, die scheitern, packen ihre Glaubenssätze in Watte. Sie vergessen, wie diese Sätze sich einst formulierten.

In den ersten 25 Lebensjahren lechzt ein junger Mensch nach Wissen. Die Strukturen im Gehirn zeichnen sich leicht und wie einfach

wäre es, die offenen Zeitfenster mit Lust aufs Lernen zu füllen. Dann würden mit den Jahren die Nervenbahnen in Kopf derartig dick und breit, dass sie bis ins hohe Alter ihren Durst nach Weitsicht stillen wollten. Lebenslanges Lernen wäre keine Innovation von Politikern, sondern ein Selbstverständnis für den Einzelnen. Aber die meisten Lehrer und Professoren geben sich große Mühe, diesen Lustpegel junger Menschen niedrig zu halten. Denn: starre Lehrpläne verordnen ein Pauken nach Plan. Und auf dem Weg ins Berufsleben verkümmert die Neugierde und mit ihr die Leidenschaft, diese Welt wie ein Universum zu begreifen in mitten von Chancen.

**Brille als Mode-Accessoire** Ich kenne kaum eine Wissenschaft, die mit ähnlicher Sturheit alle Rufe nach Änderung überhört. Die selbsternannten Bildungsspezialisten, unsere Lehrer, geben sich gerne weitsichtig. Im Grunde ihres Herzens aber sind sie fest verankert in fachspezifischen Strukturen aus dem vergangenen Jahrhundert. An dieser Tatsache ändert ein Outfit aus Cordhose und Karohemd samt Kugelschreiber in der Brusttasche wenig. Und der Wechsel der randlosen Brille in ein Designer-Horngestell spiegelt Feingefühl nur auf den ersten Blick. Man sieht Lehrer heute im Beetle-Cabrio auf den Schulparkplatz flitzen – mit Blümchen in der Armaturenvase und mit Golfschlägern im Gepäck. Ein Indiz für moderne und zielgerichtete Bildungsmaßnahmen bedeutet das alles nicht. Um es platt zu sagen: die Pauker von gestern, sind die Pauker von heute. Sie haben nach dem Abitur das Studentenleben genossen und sind zur Schule zurückgekehrt. Sie haben nie die Luft in der Wirtschaft geatmet, nie unternehmerisch gedacht oder Verantwortung für Mitarbeiter und Budget übernommen. Und doch jammern sie gerne über ihre scheinbare Arbeitsüberlastung. Ich nenne das weltfremd.

Die Instrumente der Lehrer sind Noten, Drohungen und blaue Briefe. Es ginge auch anders: der Philosoph Richard David Precht [2] definierte zehn Prinzipien für ein wirksames Lernen. An dritter Stelle fordert er ein fächerübergreifendes Denken: „In der Schule gleicht die Welt einem Apothekerschrank, bei dem jede Auszieh-

schublade ein anderes Etikett trägt: Mathematik, Physik, Biologie, Geschichte oder Englisch. Aber in der Welt außerhalb der Schule hängen all diese Gebiete untrennbar miteinander zusammen. Dieser Zusammenhang wird im heutigen Schulunterricht kaum sichtbar. Die Demarkationsgrenzen zwischen den Fächern hemmen den Erkenntnisgewinn und zügeln die Neugier. Vielmehr kommt es auf das Verstehen von Sinn und Sinnlichkeit der Dinge an und die Zusammenhänge dieser Welt.“

Wie schade, dass Lehrer ihren Fokus auf einen eindimensionalen Handlungsrahmen richten und den jungen Menschen wenig Mut machen, die ausgetretenen Trampelpfade zu verlassen. Nur wer stromlinienförmig die Klassen durchschreitet, der erhält ein Lob und vielleicht einen Ausbildungsvertrag, irgendwann. Was ich mir vom ersten Schultag und vom ersten Tag an der Universität wünsche, das ist eine enge, wohlwollende Zusammenarbeit zwischen Eltern, Lehrern zwischen Studenten, Professoren und eine frühzeitige Kooperation mit Unternehmen.

**Wandel beginnt im Kopf** Nach dem Abitur geht es an Universitäten weiter in diesem Duktus: Denken in Fachbereichen, Fächern, Instituten und Laboren. Buddeln in fachspezifischen Tiefen. Diese Akribie aber engt den Fokus ein, denn alle Wissenschaften reduzieren die Wirklichkeit. Eine Lösung wäre, die alten Regeln der Spezialisierung zu durchbrechen mit einem Studienfach, das effizient, ergebnisorientiert, generalistisch ausgerichtet ist, dass zumindest zu den Betriebswirtschaftslehren die technische, rechtliche und soziale Komponente summiert. Das wäre ein Schritt in die richtige Richtung. Das wäre ein frischer Wind in den Fluren alter Universitätsgemäuer. Er würde bis hinein in die Unternehmen wehen und die Module der Personaler neu mischen. Das wäre ein Gewinn für jeden jungen Menschen, der mit seinem Examen in der Hand an die Firmentür klopft. Aber leider erfährt er nur eines: der Personaler agiert wie der Professor: er fördert viel zu oft Spezialisierung.

Bedenke ich, dass das Hochschulrahmengesetz seit 1976 keine nennenswerte Änderung erfuhr, so scheint sicher zu sein: die Rahmenbedingungen werden sich nicht von heute auf morgen der Gegenwart anpassen. Ein Kämpfen gegen Windräder bleibt die Forderung nach einem Studium Generale dennoch nicht. Wenn wir uns klar machen, dass schlechte Gewohnheiten bekanntlich schwer zu ändern sind, dann kann die beste Wahl nur sein, sie gar nicht erst aufkommen zu lassen. In der Konsequenz bedeutet das: den Blick fürs Wesentliche, für Ergebnisse und Resultate von Beginn an schärfen. Denn der falsche Fokus führt zu Ineffizienz. Wandel beginnt oft im eigenen Kopf. Und die Geschichte zeigt, dass sie eine viel nachhaltiger Bedeutung erhält, wenn das Problem erkannt und die Lösung pro-aktiv von den Betroffenen ausgeht. Dann erweitert sich der Blick nicht, weil eine neue Sichtweise oktroyiert worden ist, sondern weil die Idee keimt und wächst und mit ihr die Erkenntnis.

**Kostbarkeit des Augenblicks** „Man sieht nur, was man weiß“, sagte Goethe und machte sich auf den Weg nach Italien, um sich von der Kultur inspirieren zu lassen. Er wusste wie Erleben und Handeln zusammenhängen, wie beides einen kybernetischen Regelkreis bildet. Das eine funktioniert nur mit dem anderen und beides zusammen ergibt eine Ressource aus Wissen und Erfahrung.

Vielleicht zählt Italien auch zu Ihren bevorzugten Urlaubszielen? Dann kennen Sie sicherlich jenen kleinen Ort, der sich zwischen Pisa und Mittelmeer auf einem sanften Hügel erhebt. Die Sonne tuscht die Häuserfassaden gelb und das Farbenspiel zwischen Mauern und Olivenhainen mutet an wie eine Postkartenidylle. An dieser Stelle der Reise sind sich Mann und Frau immer einig – sie wollen durch die Gassen schlendern: für die einen ist es ein malerischer Ort, und für die anderen ist es ein Kulturgut der Etrusker mit 2020 Jahre alten Mauern, mit einer Geschichte, die soweit zurückreicht in unserer Zeit, dass Staunen zu wenig wäre. Wer weiß, der sieht und wer sieht, kann entscheiden und solche Augenblicke als Kostbarkeit speichern. Es lohnt sich, für Ihre berufliche und persönliche Entwicklung den

Wissensschatz zu erweitern und kein Rahmengesetz sollte Sie daran hindern. Gerne biete ich Ihnen ein Werkzeug an, das mir mit den Jahren hilfreich war, das ich zu schätzen lernte.

**Die Leiter der Schlussfolgerungen** Professor Chris Agyris lehrte Pädagogik und Organisationsverhalten an der Harvard-Universität und ihn trieb die Frage um: welche Motivation steht hinter dem Handeln eines Menschen? Er machte zwei Größen aus: Überzeugungen und Erkenntnisse. Auf dieser Grundlage entwickelte er ein Instrument zur Selbstreflektion: die Leiter der Schlussfolgerungen [3]. Das Instrument eignet sich, um persönliche und unternehmerische Strategien zu entwickeln, Änderungsprozesse einzuleiten, Kommunikationsstrukturen zu etablieren, Verhandlungen zu führen und die eigene Karriere zu planen. Wie wäre es, würden sich junge Menschen bereits im Studium, in den prägenden Jahren ihres beruflichen Fokus, diese Leiter im Großformat an die Wand hängen? Sie wird Ihnen im Laufe Ihrer Karriere als Manager manche Erkenntnis bieten und mit der Zeit werden Sie wie in einer Meditation eintauchen die Stufen hinaufsteigen.

*Auf der ersten Stufe nehmen Sie eine beobachtende Haltung ein. Wie eine Videokamera scannen Sie jede Einzelheit, die Sie erfassen können. Unsere Sinne und unser Speicher arbeiten zwar nicht mit dem Feintuning einer Videokamera, dennoch sammeln sie viele informative und atmosphärische Details. Sie aktivieren Ihr limbisches System, das für die ersten Eindrücke zuständig ist. Und danach setzen sich Denkprozesse in Gang.*

*Auf der zweiten Stufe wählen Sie die Daten aus, von denen Sie glauben, dass sie relevant sind. Je größer Ihr Potenzial an fachübergreifendem Wissen ist, desto feinsinniger werden Sie die Informationen bewerten. Ihr Kortex prüft, welche Muster bekannt sind, welche Informationen auf Ihren Nervenbahnen zum Abruf bereit liegen. Sie erinnern sich? Sie können nur sehen, was Sie kennen. Sie können*

Management-Intelligenz

Warum Spezialisten scheitern und wie Generalisten  
wirken

Seebach, J.

2014, XXI, 250 S. 2 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-05153-2