

Das Managementhandwerk

INTUITIONEN ERFOLGREICHER FÜHRUNGSKRÄFTE

Mit Thesen und Erkenntnissen zum Zusammenhang von Intuition, Erfahrung und Qualität von Unternehmensführung machte Bbr. Marc Schmidt (UNITAS Ruhrania) bei einer Wissenschaftlichen Sitzung des Sommersemesters in Essen bekannt. In ihr stellte er wesentliche Ergebnisse seiner Dissertation „Das Managementhandwerk, Intuitionen erfolgreicher Führungskräfte“ vor, die wir im Folgenden dokumentieren:

Menschen können nicht ausschließlich rational entscheiden. Der rational handelnde Idealtypus des Homo Oeconomicus ist mit den Erkenntnissen der Verhaltensökonomie seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts überholt. Aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse deuten ebenfalls darauf hin, dass keine menschliche Entscheidung ausschließlich rational-analytisch getroffen werden kann. Zwar leben die Menschen in der Überzeugung – und so werden sie auch erzogen –, jeden Sachverhalt analytisch und rational erklären und ebenfalls prognostizieren zu können, die Umwelt ist jedoch zu komplex, um detailliert vorhersagbar zu sein. Würden Menschen ausschließlich rational-analytisch entscheiden können, so müssten sie eine unglaublich hohe Zahl von Handlungsalternativen, inklusive ihrer Wechselbeziehungen, gegeneinander abwägen. Das ist jedoch dem menschlichen Gehirn und keinem Computer der Welt möglich, da mehr Handlungsalternativen möglich sind, als höchstwahrscheinlich Atome im Universum existieren.

Wenn ein Mensch aber nicht ausschließlich rational entscheiden kann, wie entscheidet er in einer derart komplexen Umwelt?

Menschliche Entscheidungen sind auf eine Kombination unterschiedlichster Strategien der Handlungsbegründung zurückzuführen. Dazu gehört unter anderem die Analyse und Rationalität; Emotionen und Erfahrungen gehören jedoch ebenso dazu. Wissenschaftliche Erkenntnisse deuten darauf hin, dass das emotional geprägte Erfahrungswissen in Interaktion mit der analytisch, rationalen Handlungsabwägung dazu führt, dass Menschen in der unendlich komplexen, und dazu noch ständig veränderlichen Umwelt, für sie vorteilhafte Entscheidungen treffen können.

Das Erfahrungswissen eines Menschen nimmt daher in seiner Entscheidungsfindung einen größeren Stellenwert ein, als

es in der Vergangenheit vermutet war. Ohne emotional geprägte Erfahrungen kann ein Mensch keine für ihn vorteilhaften Entscheidungen treffen.

Bereits in den 1980er Jahren vermutete der Nobelpreisträger Herbert Alexander Simon, dass Intuitionen den komplexen Mustern menschlichen Erfahrungswissens entsprechen. Die Kombination von Analyse und intuitivem Erfahrungswissen in der menschlichen Entscheidungsfindung scheint der Schlüssel wirksamer Entscheidungen zu sein, so argumentieren ebenfalls aktuelle Veröffentlichungen. Das intuitive Erfahrungswissen ist fachbereichsspezifisch und nicht annähernd wissenschaftlich abschließend untersucht.

Da menschliche Intuitionen, und somit ebenfalls die Intuitionen von Führungskräften, dem Erfahrungswissen entsprechen, sind sie einer wissenschaftlichen Untersuchung mit sinnrekonstruierenden Verfahren zugänglich. Intuitionen haben also nichts Mystisches, sondern sind wissenschaftlich beschreibbar.

Die Studie von Bbr. Marc Schmidt verfolgt die Zielsetzung, die Intuitionen und somit ebenso das menschliche Erfahrungswissen als festen Bestandteil des wissenschaftlichen Diskurses zu etablieren. Als direkten Ertrag soll die Arbeit das wahrgenommene Bild des menschlichen Erfahrungswissens erweitern und einen Beitrag dazu leisten, wie die komplexen Muster des Erfahrungswissens aufgebaut sind – beides ist gelungen. Konkret befasst sich die Studie daher mit einer ausgewählten Untersuchungsgruppe – mit in Deutschland tätigen, überdurchschnittlich erfolgreichen Führungskräften. Sie untersucht ihr Erfahrungswissen, das als „Managementhandwerk“ beschrieben wird. Das implizite Wissen dieser Führungskräfte wird explizit gemacht.

Diesbezüglich wurde ein methodisches Vorgehen gewählt, das bisher noch nicht zum Einsatz kam, um das intuitive Erfahrungswissen erfolgreicher Führungskräfte wissenschaftlich zu untersuchen. Dabei handelt es sich um die Kombination eines qualitativen Verfahrens namens „Grounded Theory“ und eines quantitativen Forschungsverfahrens.

Die Studie verfolgt einen interdisziplinären Ansatz. Sie verbindet Erkenntnisse der Neuro-, Organisations-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit der Zielsetzung, gemeinsame Erkenntnisse in Verbindung zu bringen und die Ursachen von Phänomenen

zu erklären. Es wird beispielsweise die neuronale Grundlage dargestellt, die erläutert, weswegen Mitarbeiter, die ängstlich sind, nicht wirksam für ein Unternehmen tätig sein können. Ferner verhindert die Angst bei den Mitarbeitern, dass sich komplexe Erfahrungsmuster als Grundlage wirksamer intuitiver Handlungen bilden können. Darüber hinaus wird thematisiert, dass die grundlegenden moralischen Überzeugungen, die ohnehin relativ sind, in Kindheit und Jugend eines Menschen geprägt werden und als Erfahrungswissen dem intuitiven Handeln erfolgreicher Führungskräfte zuzurechnen sind.

Ergebnisse

Die wesentlichen Ergebnisse dieser Studie lauten:

- 1. Das Erfahrungswissen erfolgreicher Führungskräfte ist komplex und individuenübergreifend beschreibbar.**
- 2. Es konnte eine Syntax entdeckt werden, die dem Erfahrungswissen erfolgreicher Führungskräfte zugrunde liegt.**
- 3. Aus diesem Grund ist das Managementhandwerk erlernbar.**

Im Gegensatz zu einer relativ heterogenen wissenschaftlichen Definition des Intuitionsbegriffs war die Begriffsdefinition im Kontext der Studie seitens der befragten Führungskräfte einheitlich: Intuitionen entsprechen ihrem Erfahrungswissen. Als weitere Ergebnisse konnten in Bezug auf die Entscheidungsfindung erfolgreicher Führungskräfte die folgenden Annahmen empirisch bestätigt werden:

- Sie sind sich bewusst, dass Intuitionen omnipräsent ihr Handeln und Entscheiden beeinflussen.
- Sie entscheiden wirksam in einer Kombination aus Analyse und Intuition.
- Primär intuitiv getroffene Entscheidungen müssen sie nachträglich rationalisieren, um ihr Umfeld zu überzeugen.
- Aufgrund ihres bereichsspezifischen Erfahrungswissens, können erfolgreiche Führungskräfte zukünftige Branchenentwicklungen zutreffend vorhersagen.

Die nachfolgende Übersicht stellt eine Auswahl aus zahlreichen Ergebnishypothesen dar, die individuenübergreifend das intuitive Erfahrungswissen im Managementhandwerk erfolgreicher Führungskräfte beschreiben:



- Ein Kennzeichen erfolgreicher Führungskräfte ist, dass sie die bestqualifizierten Mitarbeiter für ihr Unternehmen suchen. Sie haben keine Angst, zukünftig von Mitarbeitern übertroffen zu werden, die begabter als sie selbst sind.
- Dadurch erzielen die Geschäftsführer mit höherer Wahrscheinlichkeit ertragreiche Unternehmens- und Bereichsergebnisse und nehmen so, neben dem positiven Beitrag für das Unternehmen, Einfluss auf ihren persönlichen Erfolg.
- Deswegen bewerten sie es als eine ihrer Hauptaufgaben, die besten Talente für ihr Unternehmen zu identifizieren und für das Unternehmen zu gewinnen.
- Erfolgreiche Führungskräfte wählen ihre Mitarbeiter primär nach dem Kriterium aus, ob die potenziellen Mitarbeiter ihre grundlegenden Charaktereigenschaften und Überzeugungen teilen.
- Erfolgreiche Führungskräfte wurden in ihren grundlegenden Überzeugungen und Charaktereigenschaften von ihrem Elternhaus und christlichen Religionsgemeinschaften geprägt.
- Sie handeln nach klassischen Werten (im Sinne der Kardinaltugenden: Bescheidenheit, Freiheit, Gerechtigkeit, Entscheidungsstärke, Gelassenheit, Nächstenliebe, Vertrauen, etcetera) sowie nach Tugenden, die als Ehrlichkeit, Mitarbeiterorientierung, Verlässlichkeit, etcetera klassifiziert wurden.
- Erfolgreiche Führungskräfte hatten und haben Mentoren, von denen sie wertvolles Erfahrungswissen erlernten und kritische Rückmeldungen erhielten, um ihr Verhalten zu verändern. Mentor und Schüler fanden sich, weil ihre grundlegenden Charaktereigenschaften und Überzeugungen übereinstimmten.
- In ihrer Persönlichkeit sind erfolgreiche Führungskräfte selbstkritisch und bestrebt, sich weiterzuentwickeln und von anderen zu lernen.
- Sie verfügen über ein Komplexitätsverständnis und können komplexe Zusammenhänge vereinfacht darstellen.
- Sie sind verantwortungsbewusst und erwarten auch von ihren Mitarbeitern ein verantwortungsbewusstes Handeln. Darüber hinaus sind sie in ihrem Verhalten Vorbild für ihre Mitarbeiter und versuchen generell mit ihren Handlungen, Fehler zu vermeiden.
- Um auch in Krisenzeiten die Wirksamkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten, nehmen sie ihren Mitarbeitern die Angst, die naturgemäß kreatives und konstruktives Handeln eines Menschen verhindert.
- Prinzipiell setzen erfolgreiche Führungskräfte auf die Stärken ihrer Mitarbeiter und versuchen zunächst nicht die Schwächen abzubauen.
- Darüber hinaus fördern erfolgreiche Führungskräfte eine Offenheit gegenüber Fehlern in der Unternehmenskultur. So, dass sie und ihre Mitarbeiter aus den Fehlern lernen können und sich weiterentwickeln.

lern lernen können und sich weiterentwickeln. Mit einem derartigen Verhalten verhindern erfolgreiche Führungskräfte, dass aus nicht kommunizierten Fehlern instabile Situationen mit großer Wirkung auf das Unternehmen entstehen, da bereits im frühen Stadium konstruktiv an der Lösung des Problems gearbeitet werden kann.

- Sie bewerten die interne Kommunikation als wichtiges Führungsinstrument und kommunizieren offen und transparent. In der Kommunikation sind sie klar, direkt und nachvollziehbar, um möglichst wenig Raum für Interpretationen ihrer Aussagen zu lassen.
- Um Strömungen und Stimmungen im komplexen Prozessnetzwerk des Unternehmens wahrzunehmen verfügen sie über ein Netzwerk, dass sie horizontal und vertikal in der Organisation entwickelt haben und mittels direkter und persönlicher Kommunikation pflegen.
- In Bezug auf ihren Arbeitsstil konzentrieren sie sich auf das Wesentliche, indem sie sich nicht von Aufgaben ablenken lassen, die nur Zeit kosten, aber nichts für das strategische Gesamtziel einbringen.

Diese Aufzählung ist lediglich ein kleiner Ausschnitt der empirisch bestätigten Ergebnishypothesen, die das komplexe intuitive Erfahrungswissen erfolgreicher Führungskräfte beschreiben. Die vollständige Studie enthält den gesamten Katalog des intuitiven Erfahrungswissens erfolgreicher Führungskräfte, inklusive der Syntax.

Ergebnisinterpretation und Diskussion

Da das intuitive Erfahrungswissen wissenschaftlich beschrieben werden konnte, leitet sich daraus die Schlussfolgerung ab, dass das Managementhandwerk wie jeder andere Beruf erlernt werden kann. Für erfolgreiche Führungskräfte konnte nachgewiesen werden, dass sie das Managementhandwerk auf zwei Wegen erlernten: durch einen Mentor und durch Handlungsfreiheit, die sie im Unternehmen hatten, um als selbstkritische Menschen aus ihren Erfahrungen Lehren zu ziehen.

Diese Ergebnisse spiegeln keine systematische Ausbildung im Managementhandwerk wider, die erfolgreiche Führungskräfte durchliefen. Daher stellte sich die Frage, wie die Ausbildung im Managementhandwerk zukünftig systematisch gesteuert werden kann?

Diesbezüglich können Unternehmen eine praxisbezogene systematische Ausbildung des Managementhandwerks fördern. Beispielsweise über Mentorenprogramme oder in Unternehmensakademien, in denen Nachwuchsführungskräfte praxisbezogen konkrete Geschäftsprobleme lö-

sen. Die Ausbildung im Managementhandwerk kann jedoch auch früher beginnen – bereits im Studium. Projekte, wie beispielsweise das so genannte „Service-Learning“, fördern in der universitären Ausbildung die Entwicklung von Grundlagenwissen im Managementhandwerk. Darüber hinaus ermöglichen sie den Theorie-Praxis-Transfer.

Der universitären und unternehmensinternen Ausbildung im Managementhandwerk sind jedoch auch Grenzen gesetzt. Insbesondere die grundlegenden, unausgesprochenen Annahmen der Menschen, die letztendlich die Quelle der moralischen Werte und des Handelns der Menschen sind, können ausschließlich in der Kindheit und Jugend vermittelt werden. Daher beginnt die Ausbildung im Managementhandwerk bereits mit der Kindeserziehung.

Unternehmensinterne Schulungen, Wertekodices von Unternehmen oder ethische Mindeststandards, wie sie manche Autoren für die Wirtschaft fordern, haben daher keinerlei Auswirkungen auf die grundlegenden Überzeugungen der Mitarbeiter, wenn sie in ihrer Kindheit und Jugend nicht zumindest die entsprechenden Grundlagen erlernt haben. Die oben genannten Instrumente können höchstens den Mitarbeitern die Bedeutung ihrer bereits implizit vorhandenen, grundlegenden Überzeugungen vor Augen führen. Sollten die Mitarbeiter jedoch die Grundwerte und Überzeugungen des Unternehmens nicht ansatzweise teilen, so lässt sich dieses Verhalten nicht in Seminaren und durch vorgegebene Mindeststandards verändern.

Die entsprechend in der Kindheit und Jugend geprägten, grundlegenden Überzeugungen und Annahmen der Führungskräfte und Mitarbeiter haben weitreichende Auswirkungen auf das Unternehmen: Sie sind die Basis der Unternehmenskultur, die in jedem Unternehmen existiert.

Aufgrund der Tatsache, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter nach gleichen grundlegenden Überzeugungen und Werten auswählen, nehmen sie direkten Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmenskultur. Das führt dazu, dass sie mittel- bis langfristig die Unternehmenskultur bestimmen.

Daher haben sowohl die Qualität der Unternehmensführung als auch die persönlichen Werte der Führungskräfte Auswirkungen auf die Entwicklung und Wirksamkeit der gesamten Organisation.

Kontakt zum Autor und Bezugsquelle der Studie „Das Managementhandwerk, Intuitionen erfolgreicher Führungskräfte“:
Bbr. Marc Schmidt, Tel. 0171 4885374, E-Mail: Marc.Schmidt@sup-consultants.com.