

## Gutes und richtiges Management

# Der Gebrauch eines Werkzeugs erzeugt noch kein Kunstwerk

Paul Klee (1879–1940) hat einst gesagt: «Die Kunst gibt nicht das Sichtbare wieder, sondern macht sichtbar.» Es gibt wohl kaum einen Satz, der besser erklärt, was gutes und richtiges Management auszeichnet. Doch wie ist dies zu verstehen?

*Dr. Markus Hess*

Erste Gemeinsamkeiten von Kunst und Management lassen sich bei näherer Betrachtung zur Herkunft des Wortes Kunst entdecken. Kunst ist die substantivierte Form des Verbs «können» und bedeutet: das, was man beherrscht; Kenntnis, Wissen, Lehre, Meisterschaft. Jede entwickelte Tätigkeit, die auf Wissen, Übung, Wahrnehmung, Vorstellung und Intuition beruht, bezeichnet im weitesten Sinne Kunst.

## Neues «Kunstwerk»

Ist aber Management nicht auch genau dies in anderem Umfeld? Benötigt es nicht Kenntnis über Märkte und Zielgruppen, Wissen über Produkte und Übung in Prozessen und Betriebsabläufen, zusammen mit einer Wahrnehmung für Veränderungen, Trends und der Vorstellungskraft, wie dies die Zukunft beeinflussen wird, um schlussendlich

Gutes Management wird sich nicht damit zufrieden geben, was offensichtlich ist, sondern es wird dafür sorgen, dass das Ergebnis mehr sein wird als nur die Summe aller Teile. ▶

mit einem Schuss Intuition die hoffentlich richtigen Entscheidungen zu treffen? Darauf will der Autor aber gar nicht hinaus – das Zitat von Paul Klee geht viel weiter und es zieht im übertragenen Sinn eine klare Trennlinie zwischen schlechtem und gutem Management. Während schlechtes Management offensichtliche Wege einschlägt,

die auch andere in derselben Situation gegangen wären und sich dabei noch selbstzufrieden zur Schau stellt wird derjenige, der gutes und richtiges Management betreibt, einen ganz anderen Weg wählen. Er wird mit Wissen und der nötigen Portion Kreativität einen Prozess anstossen, der es schafft, viel mehr als nur das Offensichtliche aus der



Falsch eingesetzt, fördern Methoden wie Benchmarking oder Balanced Scorecard nur den Vergleich, das Kopieren, die Imitation, aber nicht das Neue.

Situation oder auch dem Unternehmen herauszuholen. Gutes Management wird sich nicht einfach damit zufrieden geben, was offensichtlich ist, sondern es wird dafür sorgen, dass das Ergebnis viel mehr sein wird als nur die Summe aller Teile. Es wird das in der Unternehmung vorhandene Wissen heben und dies zu einem neuen «Kunstwerk» formen.

## Nur Werkzeuge

Ein Blick in die Liste der erfolgreichsten Unternehmen wird dies bestätigen. Es erschliesst sich einem schnell, dass die Firmen, deren Management nicht jeden Tag in der Presse zu finden ist, in den meisten Fällen erfolgreicher unterwegs sind. Allzu schillernde Manager haben gar nicht die Zeit, um sich mit den versteckten Ressourcen des



Unternehmens zu beschäftigen und mit diesen ein neues Gesamtkunstwerk zu formen. Sie genügen sich meistens schon selber und kommen dabei nicht über das Offensichtliche hinaus. Während vieler Beratungen in den vergangenen Jahren konnte der Autor immer wieder feststellen, dass Führungskräfte ihr Heil öfters in Methoden wie Benchmarking und Balanced Scorecard suchen. Diese oft als Allheilmittel bezeichneten «Management-Modewellen» sind aber nur Werkzeuge. Sie sind wie der Pinsel für den Maler oder der Hobel für den Schreiner. Der bloße Einsatz bzw. Gebrauch dieses Werkzeugs erzeugt noch lange kein Kunstwerk.

Falsch eingesetzt, fördern diese populären Methoden, die in leicht abgewandelter Form unter neuen Namen immer wieder Einzug in die Managementliteratur finden, aber nur den Vergleich, das Kopieren, die Imitation, aber nicht das Neue. Der französische Maler Henri Matisse hat diese Problematik für sein Metier einmal treffend beschrieben: «Für einen Maler gibt es nichts Schwierigeres, als eine Rose zu malen, denn dazu muss er zuerst alle Rosen vergessen, die jemals gemalt worden sind.» ■

## Porträt



Dr. Markus Hess (46) ist geschäftsführender Partner der Unternehmer- und Unternehmerinnenberatung Think-Beyond und Eigentümer von [www.schoggimail.com](http://www.schoggimail.com). Er war in vier Geschäftsleitungen mittelständischer Unternehmen tätig und hat drei Unternehmen aufgebaut. Er promovierte über «Strategisches Management von Regionalfluglinien» und ist begeisterter Privatpilot. Seit einigen Jahren arbeitet er als Coach und Berater für mittelständische Unternehmen und verwendet erfolgreich Erkenntnisse aus der Natur, um mithilfe der Bionik unkonventionelle Lösungen für organisatorische und technische Probleme in Unternehmen zu finden. Nebenberuflich ist er als Dozent für Marketing, Strategie und Organisation tätig.

## Kontakt



Dr. Markus Hess  
Geschäftsführender Partner  
Think-Beyond  
Rheinstrasse 4, 8193 Eglisau  
Tel. 043 300 93 48  
[markus.hess@think-beyond.com](mailto:markus.hess@think-beyond.com)  
[www.think-beyond.com](http://www.think-beyond.com)  
[www.schoggimail.com](http://www.schoggimail.com)

