

Emotionale und soziale Intelligenz

Wie die enorme Entwicklung des Wissens die Anforderung an das Management verändert

HAMBURG. "Die Zeit zur Verdoppelung unseres Wissens schrumpfte von einst 100 auf 6 Jahre. 90 Prozent aller jemals forschenden und lehrenden Wissenschaftler leben in der Gegenwart", schreibt Hans-Jürgen Warnecke in seinem Buch "Revolution der Unternehmenskultur" (Springer Verlag). Die Folge dieses grenzenlos verfügbaren Wissens ist: Wahrheit im Sinne der vollständigen Erfassung eines Sachverhaltes sowie der Bewertung dieses Sachverhaltes vor dem Hintergrund vollständiger Informationen ist nicht mehr erreichbar. Eine umfassende Übersicht - über welches Thema auch immer - verschließt sich unseren Möglichkeiten, es gibt keine "Wissensbasis".

Nadelöhr der Information

Auch computerunterstützte Systeme, wie Online-Datenbanken, sind nicht in der Lage, 100 Prozent der vorhandenen Information zu liefern; schon gar nicht in einem internationalen Maßstab. Komplexität und die schiere Menge der Informationen konterkarierten die eigene Zweckbestimmung der Information - nämlich unter anderem Klarheiten zu schaffen. Zwei Nadelöhre verändern sich auch nicht durch ein "Mehr" an Informationen durch das digitale Zeitalter: der menschliche Kopf und seine Aufnahmefähigkeit sowie die Zeit eines Individuums, sich mit Informationen zu beschäftigen.

Die Folge? Entscheidungen, und hier speziell Entscheidungen von Verantwortungsträgern im Unternehmen, können keine vollumfängliche Wissensbasis mehr haben. Das Paradigma, dass eine Entscheidung oder eine Aussage mit der Qualität von "richtig" oder "falsch" getroffen werden kann, ist folglich falsch. Allenfalls möglich ist, in Ermangelung aller aktuellen Erkenntnisse zum jeweiligen Thema, nur "wahrscheinlich richtig" oder "wahrscheinlich falsch".

So schlicht diese Erkenntnis, so nachhaltig stellt sie klar, dass der Mythos der "Allwissenheit" und des damit verbundenen Herrschaftswissens, der "Entscheider" umgibt, eine - wahrscheinlich - falsche Basis hat. Die tatsächliche Chance, die "Entscheider" haben, sind Richtungsentscheidungen und nicht mehr Ja- / Nein-Entscheidungen. Natürlich trifft diese Aussage vor allem bei solchen Entscheidungen zu, die in ihrer Bedeutung über dem reinen Tagesgeschäft liegen.

Auch herkömmliche Qualifikationen - für welche Aufgabe auch immer - können nicht mehr allein unter dem Blickwinkel "Wissen" (und damit Kompetenz) beurteilt werden. Sie dienen allenfalls als Befähigungsnachweis, in verschiedenen Disziplinen punktuell Wissen in Entscheidungsprozesse einzubinden, ein spezifisches Grundverständnis der Zusammenhänge zu haben.

Diese Erkenntnis bleibt für personelle Besetzungen in Organisationen nicht ohne Folgen. Wenn Menschen nicht mehr auf der Basis des genannten Mythos entscheiden können, stellt sich die Frage, ob sie die Kompetenz haben, auf einer anderen als einer traditionellen Basis zu entscheiden: Wie sieht diese andere Basis aus? Und wie sieht also das Profil der "neuen Manager" aus?

Die neue Grundlage für Entscheidungen sind schlicht die Emotionen eines Menschen. Nichts Neues, fürwahr, aber als gebilligte Methode, als Einsicht in das Tatsächliche - selten. Schon gar nicht werden Personalentscheidungen daran festgemacht - insbesondere dann nicht, wenn die "Papierform" stimmt. Emotionale Intelligenz kommt zudem weitgehend ohne Papierberge daher - ist schlicht eine Behauptung.

Jeder kennt die Gutachten und die Zusammenstellungen, die erstellt werden, um eine "Bauchentscheidung" scheinbar zu rationalisieren, zu wenig verbreitet ist

der Mut, auch bei komplexen Zusammenhängen ja zu einer solchen Entscheidung zu sagen. Dabei ist er "das" System, um als Filter von Komplexität zu wirken.

Wenn dieser Logik aber zu folgen ist, dann hat diese Erkenntnis auch nachhaltige Auswirkungen auf die Besetzung von Führungspositionen. Traditionell wurde auf rational erfassbare Lebensläufe zurückgegriffen: die geradlinige Karriere, die frühe Promotion, der Besuch von "top-business-schools", die Karriere in einem anderen Unternehmen, die Empfehlung und so weiter.

Wo aber wird emotionale und soziale Intelligenz entwickelt? Völlig neue Lebensläufe werden in Zukunft herangezogen werden müssen, um Manager auszuwählen. Eine Qualifikation im herkömmlichen Sinne ist im Lichte der emotionalen Herausforderungen in der Tendenz disqualifizierend, da durch sie lediglich die Aufnahme von Wissen nachgewiesen wird, nicht aber Persönlichkeit (eine bottom-up-Bewertung von Führungskräften wird so in Zukunft zum Beispiel einen erheblichen Wert im Sinne des Nachweises von Führungserfolg haben).

Was ist das Profil von Managern, die in hochkomplexen Umfeldern, mit der Verantwortung für Tausende von Mitarbeitern ausgestattet, Entscheidungen treffen müssen, die allenfalls "wahrscheinlich" in die richtige Richtung weisen? Wie sehen Rechenschaftsberichte von Vorständen anlässlich der Hauptversammlung aus, die in die Zukunft blicken und nur - redlicherweise - von "denkbaren" Entwicklungen sprechen können?

Nicht im Besitz der "Wahrheit"

Menschen, die diese Fähigkeit haben, brauchen Mut, zwischenmenschliche Sensibilität, Entschlossenheit, Charisma, Durchsetzungsvermögen, soziale, ethische und emotionale Intelligenz. In der Folge eine Akzeptanz im Unternehmen, dass Menschen ihrer Führung folgen, obwohl diese darauf verzichtet (verzichten muss), "im Besitze der Wahrheit zu sein".

Eine solche Führungspersönlichkeit ist schlicht eine Persönlichkeit, die eine Führungsaufgabe wahrnimmt. Persönlichkeit

ten werden jedoch von einer Nomenklatura installiert, die nicht oder eher selten diesen Ansprüchen selbst genügt. Betrachtet man die etablierten "Groessen" der deutschen Industrie, so wird schwerlich eine solche Persönlichkeit auffallen; in Erinnerung hat man vielleicht noch Daniel Goeudevert, zuletzt Vorstand bei der Volkswagen AG, der sich gegen Ferdinand Piech nicht halten konnte; aktuell fällt einem Nicolas Hayek ein, der immerhin den Rettungsakt der Schweizer Uhrenindustrie durch Innovationen und Phantasie erfolgreich gestaltete.

Visionen fehlen

Nicht umsonst beklagt die Öffentlichkeit das Fehlen von Visionen (nicht nur in der Politik), die mangelhafte Ausbeute von Innovationen und die Behäbigkeit, mit der deutsche Unternehmen - eher defensiv denn progressiv - auf den internationalen Märkten agieren. Unternehmen neigen zur operationalen Ruhe, wenn nicht das Management als kontinuierlicher Quirl wirkt.

Es gilt aber nicht, nur die Persönlichkeit der obersten Führungsebene zu würdigen. Viel wichtiger ist die Auswirkung dieser Persönlichkeit auf die jeweilige Unternehmenskultur. Es sind die Persönlichkeiten, die diejenige Kultur kreieren, in denen Unruhe, Kreativität, Dynamik und die Suche nach dem neuen Weg eine Chance haben.

Und darauf kommt es letztlich an: In einer Volkswirtschaft, in der 40 Prozent der am Markt befindlichen Produkte jünger als 5 Jahre sind, sind die Aufnahmefähigkeit und Umsetzungsgeschwindigkeit von Innovationen eine unverzichtbare Kompetenz, deren Folge am Ende die Schaffung neuer Arbeitsplätze ist. Gerade auf diesem Feld brauchen wir dringend mutige, marktöffnende und unbequeme Entscheider; die Zeit der Erbsenzähler, Bilanzkosmetiker und Aussitzer ist vorbei - schon rein logisch sind sie als "Technokraten der Macht" die Dinosaurier der neunziger Jahre.

Autor: Roland Bickmann

In: Blick durch die Wirtschaft

24.07.1996, S. 9 ff

Kossmann
Braun
& Partner

Halde 41

88636 Illmensee

☎ 07558 938078

📠 07558 9389096