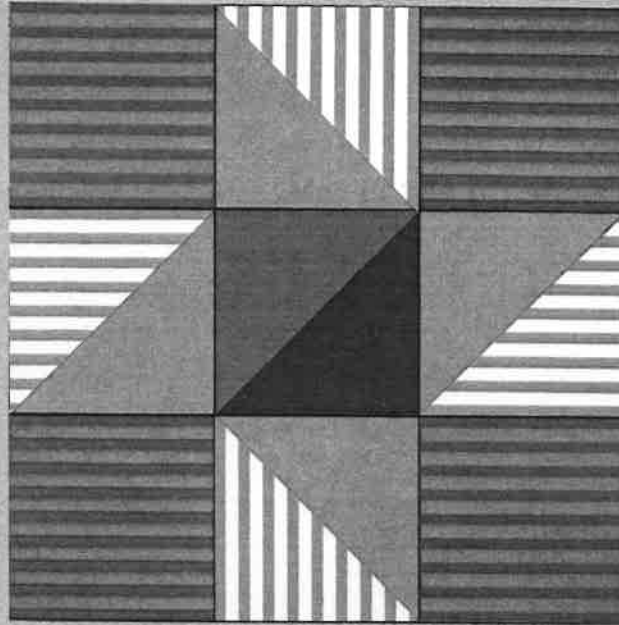


DENK- ANSTÖSSE '92



Ein Lesebuch aus Philosophie,
Natur- und Humanwissenschaften

SERIE **P**IPER

IV MENSCH UND GESELLSCHAFT – PERSPEKTIVEN UND VERANTWORTLICHES HANDELN

Gerd Binnig

Führen und sich führen lassen

Jeder hat Verantwortung für das Gebiet, das er überblickt. Kontrolle ist dann Schwachsinn, wenn einer, der nichts von der Sache versteht, den Fachmann kontrolliert. Ich war ein Jahr an der Stanford Universität in Kalifornien und bin als Gastprofessor von Zeit zu Zeit dort. Ich weiß, daß kein Mißbrauch getrieben wird. Es funktioniert bestens ohne direkte Kontrolle. Es gibt natürlich auch dort einen Kontrollmechanismus – über den Erfolg. Ein erfolgreicher Professor hat Mühe, neue Forschungsgelder zu erhalten. Also wird er bemüht sein, die Gelder in Erfolg umzusetzen, d. h., sie sinnvoll einsetzen. Das dämmt den Mißbrauch ein. Auch in Hinsicht auf Mißbrauch kann man in einem fraktalen System beruhigt sein: Das System kontrolliert sich selbst. Wenn schon Freiheiten wegfallen, dann dort, wo man den Sinn dafür erkennen kann, aber nicht bei Rechnungen von DM250. Das deutsche System, nach dem Forschungsgelder verteilt werden, halte ich für das beste existierende. Mit der Kontrolle darüber, wie die Gelder ausgegeben werden, macht man alles wieder kaputt.

Wie sollte nun kreatives Management aussehen? Ein kluger Manager wird sehr behutsam mit seiner Macht und seinem Einfluß umgehen. Er wird, wie gesagt, *führen und sich führen lassen*. Er wird sich in dem Sinn führen lassen, daß seine Leute Entscheidungen treffen, die auch ihn betreffen und die er akzeptieren muß. Ein Chef, der versucht, alles zu kontrollieren, wird bald merken, daß die Komplexität fraktal ist und gegen Unendlich geht, wenn man

immer weiter in die Strukturen hineinschaut. Er wird entweder wahnsinnig oder stirbt am Herzinfarkt. Schon vorher aber wird er seine eigentlichen Aufgaben nicht mehr erfüllen können und wird alles, was er anpackt, miserabel erledigen, denn er versteht von den Aufgaben der anderen sehr wenig. Ein Manager, der seinen Leuten nichts zutraut, ist ein schlechter Manager. Es bleibt ihm auf Dauer gar nichts anderes übrig, als sich von seinen Leuten führen zu lassen. Sie haben wesentlich mehr Informationen als er, denn es sind mehr Leute. Nur mit Vertrauen zu seinen Leuten kann ein Chef sich in seinen Entscheidungen führen lassen.

Sich führen lassen heißt natürlich nicht, immer das zu machen, was andere verlangen. Es heißt nur, die Information, die man von anderen erhält, mit dem eigenen Bild in einen Topf zu werfen und daraus ein neues Bild zu kochen. Dies ist ein fortwährender Prozeß. Die Information, die er erhält, ist immer subjektiv und immer fehlerhaft. Damit muß er leben. Es gibt kein besseres System. Auch sein eigenes Tun ist ja stets fehlerhaft.

Führen muß er, indem er klarmacht, was geht und was nicht. Auf seiner Hierarchiestufe ist er Sprecher des Systems. Er wird stets mit Wünschen konfrontiert. Nicht alle kann er erfüllen. Er muß nein sagen können, wenn er die Notwendigkeit dafür sieht. Es ist nicht einfach, einem anderen eine unangenehme Nachricht zu überbringen. Er sollte dabei ehrlich bleiben und nicht falsche Gründe vorschieben. So etwas wird auf Dauer immer durchschaut, zumindest erahnt. Er ruiniert sonst damit die Vertrauensbasis und so die Basis des gesamten Systems. Er sollte zu helfen versuchen, wenn eine Sache wirklich wichtig ist. Dabei sollte er nicht nur berücksichtigen, ob er selbst sie für wichtig hält, sondern auch gut beobachten, wie wichtig sein Gegenüber das Anliegen nimmt. Auch hier gilt, daß andere manche Zusammenhänge wesentlich besser erkennen als man selbst. Handelt es sich um einen im Rahmen des Üblichen nicht zu erfüllenden Wunsch, aber dem Wünschenden ist es sehr ernst, dann sollte man immer versuchen, eine Ausnahme zu machen.

Ein System, das nicht zu Ausnahmen fähig ist,
ist ein totes System.

Im fraktalen Bild könnte man die Ausnahmen als Mutationen ansehen, die einem System erst die Dynamik verleihen. Über die Ausnahme kann eine neue Regel entstehen; nämlich dann, wenn sich der neue Prozeß als sinnvoll und gut erweist. Die Ausnahme bietet die Chance zu lernen. Es wäre ein tödlicher Fehler, darauf verzichten zu wollen. Die Ausnahme wird von vielen als gefährlich angesehen, weil sie ein Exempel statuiert, auf das andere sich berufen könnten. So wird es aber nur von denen gesehen, die den Wert der Ausnahme nicht verstanden haben, die Evolution nicht verstanden haben. Für mich als Manager ist es absolut kein Problem, eine Ausnahme auch Ausnahme bleiben zu lassen, wenn das sinnvoll ist. Ich lasse mich nicht unter Druck setzen, sondern kann immer vertreten, daß es sich um eine Ausnahme, um einen Test handelt, der sich möglicherweise nicht mehr wiederholt – entweder weil ein besonderer Umstand vorlag oder weil die Ausnahme sich als Irrtum herausgestellt hat oder weil man ihre Wirkung noch nicht abschätzen kann. Die Ausnahmen sorgen für Vielfalt, für eine pluralistische Gesellschaft. Evolutionen leben davon.

Über das Abstecken von Grenzen hinaus muß ein Manager natürlich auch andere Einflüsse auf die Arbeiten seiner Leute haben. Dabei sollte er möglichst ein Gleichgewicht finden zwischen den Fähigkeiten und Interessen der Leute und dem, was *er selbst* für deren Aufgaben hält. Je kreativer ein System sein soll, desto mehr müssen für den Manager die Fähigkeiten und Interessen seiner Leute im Vordergrund stehen. Eine Möglichkeit wäre: »Dir sage ich jetzt klar und deutlich, was du zu tun hast«, eine andere könnte folgendermaßen klingen: »Mich würde interessieren, was du in Zukunft vorhast.« Das sollte allerdings völlig ohne den Beigeschmack sein, jemandem doch die eigenen Vorstellungen geschickt unterzujubeln. Ebenso wenig darf es arrogant gemeint sein, auch wenn man zum Ausdruck bringt, daß der andere Hilfe benötigt.

Aber wer benötigt die denn nicht? Wem würde nicht ab und zu ein Gespräch guttun, in dem man nach seinen Zielen, Träumen, Vorstellungen, Erwartungen, Plänen und Problemen gefragt wird. Gut gestellte Fragen und ein einfühlsames Vorgehen eines Partners können plötzlich Dinge klar und deutlich erscheinen lassen, mit denen man sich schon Monate herumgeschlagen hat. In dieser

Hinsicht habe ich viel von meinem Chef, Partner und Freund Heinrich Rohrer gelernt. Mit meiner IBM-Forschungsgruppe an der Uni München stehe ich zur Zeit etwas abseits der fraktalen Struktur des Forschungslabors Rüschnikon und habe keinen Chef im üblichen Sinne. Wenn ich es mir recht überlege, vermisse ich diese Art von Gesprächen eigentlich, in denen man etwas »Kind« sein kann: Jemand macht sich Gedanken um mich. Jemand nimmt sich Zeit, um über mein Leben nachzudenken, wenn auch vielleicht nur in beruflicher Hinsicht. Heute bin ich ein etablierter Physiker, und jeder meint, ich sollte erwachsen sein. Eigentlich schade.

Auch im Management ist Kreativität von immens wachsender Bedeutung. Autoritärer Führungsstil ist out; er verträgt sich nicht mit der hohen Dynamik eines Systems. Es werden alle Köpfe gebraucht. Kreatives Management ist im Prinzip nur fraktaler Informationsaustausch. Er besteht aus Zuhören und Informieren, daraus, sich helfen zu lassen und zu helfen auf und zwischen allen Ebenen. Jeder konzentriert sich auf Spezialaufgaben, verliert aber das Ganze nicht aus dem Auge. Kreatives Management ist ehrlich.

Glauben Sie, daß es viele Manager gibt, die so denken?

Von Anderen lernen.