



Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit



FÜHRUNG: Das Bild des Managers als allwissender, planvoller Firmenlenker ist ein Mythos. Mit einem Fragenkatalog können Führungskräfte herausfinden, wie weit sie in der Realität von diesem Traumbild entfernt sind und was sie tun müssen, um ihre Aufgaben besser in den Griff zu bekommen.

Von Henry Mintzberg

Wenn man einen Manager fragt, was er eigentlich tut, dann wird er höchstwahrscheinlich antworten, dass er plant, organisiert, koordiniert und kontrolliert. Wenn man ihn allerdings beobachtet, darf man nicht überrascht sein, wenn das, was man zu sehen bekommt, nichts mit den genannten vier Tätigkeiten zu tun hat.

Angenommen, ihm wird per Telefon mitgeteilt, eine seiner Fabriken sei abgebrannt. Er rät dem Anrufer zu prüfen, ob eine ausländische Tochtergesellschaft vorübergehend die Belieferung der Kunden übernehmen könne – plant er dann, organisiert er, koordiniert er, oder kontrolliert er? Oder was tut er, wenn er einem Ruheständler als Abschiedsgeschenk eine goldene Uhr überreicht?

Oder wenn er an einer Konferenz teilnimmt, um Kollegen aus der Branche zu treffen? Oder wenn er nach Rückkehr von dieser Konferenz einem seiner Mitarbeiter von einer interessanten Produktidee berichtet, die er dort aufgeschnappt hat?

Die vier Wörter, die das Managementvokabular beherrschen, seit der französische Industrielle Henri Fayol sie im Jahre 1916 einführte, sagen über die eigentliche Tätigkeit eines Managers nur wenig aus. Bestenfalls sind sie Ausdruck sehr vager Vorstellungen, die Manager von ihrer Arbeit haben. Die Managementwissenschaft hat seit mehr als einem halben Jahrhundert versäumt, die entscheidende Grundsatzfrage zu stellen: Was tut ein Manager? Wie aber soll Management als Disziplin gelehrt werden, wenn es auf diese Frage keine angemessene Antwort gibt? Wie sollen Planungs- und Informationssysteme für Manager entwickelt werden? Und wie soll die Praxis des Managements verbessert werden?

Die Unkenntnis über die Natur des Manager-jobs zeigt sich in vielerlei Weise in modernen Organisationen: Zum Beispiel in der Prahlerei eines erfolgreichen Managers, er habe keinen einzigen Tag in einem Managementseminar zugebracht; im Kommen und Gehen von Unternehmensplanern, die nie klar verstanden haben, was der Manager eigentlich will; in den Computerkonsolen, die irgendwo im Abstellraum verstaubten, weil sich die Manager des fantasieichen EDV-unterstützten Management-Informations-Systems (MIS), das Systemanalytiker für nötig hielten, niemals bedienten. Noch wichtiger ist vielleicht die Erkenntnis, dass sich jene Unwissenheit auch in der Unfähigkeit unserer großen öffentlichen Institutionen manifestiert, besonders gravierende politische Probleme in den Griff zu bekommen.

Bei all der Eile, mit der wir die Produktion automatisieren, wissenschaftliche Erkenntnisse in die funktionalen Bereiche Marketing und Finanzen einbringen und das Wissen der Verhaltensforscher auf die Probleme der Mitarbeitermotivation anwenden, ist der Manager – also die Person, die eine Organisation oder eine ihrer Untereinheiten zu leiten hat – in Vergessenheit geraten.

Ich verfolge mit diesem Artikel eine einfache Absicht: Der Leser soll sich von Fayols Wort

HENRY MINTZBERG

ist Cleghorn-Professor für Managementstudien an der McGill University in Montreal. Dieser Beitrag erschien erstmals im *Harvard-Manager* 2/1981.

KOMPAKT

Der Manager gilt gemeinhin als Kopf des Unternehmens, als Dirigent, der die verschiedenen Teile der Organisation mit der Leichtigkeit und Präzision eines Karajan zum Klingen bringt. Die Wirklichkeit sieht anders aus.

Analyse: Der Autor untersuchte die Managerpositionen aller Ebenen – vom Präsidenten der Vereinigten Staaten bis zum Führer einer Straßenbande. Er kommt zu dem Schluss, dass Führungskräfte zu oft ad hoc entscheiden, sich in operativen Einzelaufgaben verzetteln, ihr Herrschaftswissen horten und Probleme mit dem Delegieren haben.

Ausweg: Wenn Spitzenkräfte effizienter arbeiten wollen, dann müssen sie erkennen, wo ihre Defizite liegen. Sich selbst und den Job richtig zu verstehen verlangt dem Manager eine gehörige Portion Selbstkritik ab. Ein Fragenkatalog soll helfen, diese Analyse durchzuführen.

lösen und sich eine tragfähigere und zweckdienlichere Beschreibung der Managerarbeit zu Eigen machen. Zu diesem Zweck habe ich Forschungsmaterial darüber, wie verschiedene Manager ihre Arbeit gestalten, gesammelt und analysiert.

Für eine Reihe von Studien wurden Manager eingehend beobachtet; andere Studien beruhen auf einem detaillierten Tagebuch der Manager, und in einigen wenigen Fällen haben wir ihre Leistungsdaten analysiert. Wir erfassten in diesen Untersuchungen Manager aller Gruppen: Meister, Werkleiter, Stabsmanager, Verkaufsmanager im Außendienst, Krankenhausdirektoren, Konzern- und Staatspräsidenten, ja selbst Führer von Straßenbanden. Dabei handelte es sich um Manager aus den USA, Kanada, Schweden und Großbritannien.

Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich ein interessantes Bild, das sich von Fayols klassischer Sicht so sehr unterscheidet wie der Kubismus von der Renaissancemalerei. In gewisser Weise wird dieses Bild aber jeder verstehen, der auch nur einen Tag im Büro eines Managers zugebracht hat; ob vor oder hinter dem Schreibtisch, spielt keine

Rolle. Trotzdem könnte sich dieses Bild als revolutionär erweisen, weil es einen Großteil der Legenden über die Arbeit eines Managers in Zweifel zieht, die wir alle vorbehaltlos akzeptierten.

Zunächst möchte ich mich mit dieser Legendenbildung auseinander setzen, um sie den Erkenntnissen systematischer Forschung gegenüberzustellen – den gesicherten Fakten über die Arbeit des Managers. Dann werde ich diese Forschungsergebnisse in einer Synthese zusammenfassen und in eine Beschreibung von zehn Rollen umsetzen, die den wesentlichen Inhalt jeder Managertätigkeit ausmachen. Abschließend werde ich mich einer Reihe von Implikationen aus dieser Synthese zuwenden. Ich gehe dabei auf die Bedürfnisse derer ein, denen effektiveres Management in der Theorie und in der Praxis besonders am Herzen liegt.

Dichtung und Wahrheit aus der Managertätigkeit

Über die Arbeit eines Managers gibt es vier Mythen, die mit der Wahrheit nichts zu tun haben.

Erster Mythos: der systematische Planer

Dichtung: Der Manager ist ein reflektierender, systematischer Planer. Verweise auf dieses Statement gibt es in Hülle und Fülle, aber keinen Beweis für seine Richtigkeit.

Wahrheit: Manager sind einem unerbittlichen Arbeitstempo unterworfen, ihre Aktivitäten sind kurzfristig, höchst unterschiedlich und diskontinuierlich, sie sind selbst in hohem Maße actionsorientiert und haben eine Abneigung gegen reflektierende Aktivitäten. Einige Beispiele sollen das belegen:

■ Die Hälfte der Arbeiten, mit denen sich fünf von mir beobachtete Topmanager beschäftigten, dauerte weniger als neun Minuten. Nur 10 Prozent beanspruchten mehr als eine Stunde. Bei einer Untersuchung mit 56 amerikanischen Werkmeistern stellte sich heraus: durchschnittlich 583 Einzeltätigkeiten verteilen sich auf eine Acht-Stunden-Schicht; das bedeutet für jede einzelne Tätigkeit durchschnittlich 48 Sekunden. Das Arbeitstempo war sowohl für Topmanager als auch für Werkmeister unerbittlich. Kaum hatten die Topmanager morgens ihr Büro betreten, setzte eine Flut von Anrufen, Briefen und Mitteilungen ein, die bis zum Abend nicht abriss. Kaffeepausen und Mittagessen waren ausnahmslos arbeitsbezogen, und Untergebene schienen jede freie Minute in Beschlag zu nehmen.

■ Eine britische Untersuchung, die sich auf die Tagebücher von 160 Managern der mittleren und

höchsten Ebene stützte, lieferte die Erkenntnis, dass diese Führungskräfte nur einmal in zwei Tagen eine halbe Stunde lang ununterbrochen arbeiten konnten.

■ 93 Prozent der persönlichen Kontakte der Topmanager wurden ad hoc anberaumt. Diesen Führungskräften blieb nur ein Prozent ihrer Zeit für Kontrollfunktionen ohne zeitliche Begrenzung. Von 368 persönlichen Kontakten war nur ein einziger nicht auf ein spezifisches Problem bezogen und kann als systematische Planung bezeichnet werden. In einer anderen Studie heißt es, alle Manager hätten im Verlauf einer Unterhaltung oder einer anderen nicht problembezogenen persönlichen Kommunikation wichtige externe Informationen mitgeteilt bekommen.

■ Keine Studie konnte für die Art und Weise, in der Manager ihre Zeit einteilen, ein allgemein gültiges Muster erkennen. Vielmehr scheinen Manager von einer Sachfrage zur anderen zu springen, ständig bereit, auf die Erfordernisse des Augenblicks zu reagieren.

Ist dies der planende Manager, wie ihn die klassische Lehre beschreibt? Wohl kaum. Aber wie ist dieses Verhalten zu erklären? Manager reagieren einfach auf die Sachzwänge, die ihre Tätigkeit mit sich bringt. Ich konnte feststellen, dass die Topmanager meiner Studie viele ihrer Aktivitäten vorzeitig beendeten, eine Sitzung oft vorzeitig verließen und ihre Schreibtischarbeit unterbrachen, um einen Mitarbeiter hereinzurufen. Ein Präsident hatte seinen Schreibtisch so aufgestellt, dass er einen langen Korridor überblicken konnte. Zudem ließ er, wenn er einmal allein war, die Tür zu seinem Büro offen – eine Einladung für Untergebene, einzutreten und ihn zu stören.

Fraglos wollten diese Manager zu ständigem Informationsfluss ermutigen. Was jedoch bedeutsamer ist: Sie waren durch die Arbeitslast kondi-

Das Gerücht von heute kann die Tatsache von morgen sein. Darum legen Spitzenkräfte viel Wert auf persönliche Gespräche.

tioniert. Sie bewerteten die Opportunitätskosten ihrer eigenen Zeit und waren ständig besorgt, ihre niemals endenden Verpflichtungen zu erledigen: Briefe beantworten, Anrufe erledigen, wartende Besucher empfangen. Scheinbar hat der Manager, unabhängig von dem, was er gerade tut, immer vor Augen, was er tun könnte und müsste.

Wenn der Manager planen muss, so scheint er dies im Kontext seiner Tagesroutine zu tun, nicht



in einem abstrakten Denkprozess, für den er sich zwei Wochen lang zurückzieht. Die Pläne von Unternehmensleitern, die ich bei meinen Untersuchungen kennen lernte, existierten immer nur in ihren Köpfen als flexible, oft aber sehr spezifische Absichten. Die traditionelle Literatur mag es anders sehen. Doch die Managertätigkeit erzeugt keine reflektierenden Planer, vielmehr ist der Manager ein Mensch, der auf Anreize spontan reagiert, ein Individuum, das – durch seine tägliche Arbeit konditioniert – handelt, Entscheidungen nicht aufschiebt.

Zweiter Mythos: der entspannte Dirigent

Dichtung: Ein effektiver Manager hat keine Pflichtübungen zu erledigen. Managern wird unablässig gepredigt, sie hätten mehr Zeit für das Planen und Delegieren und weniger Zeit für Kundengespräche und Teilnahme an Verhandlungen aufzuwenden. Denn das seien schließlich nicht die wahren Aufgaben eines Managers. Um den populären Vergleich erneut zu bemühen: Ein guter Manager wird wie ein Dirigent alles im Voraus sorgfältig stimmen. Dann lehnt er sich mit verschränkten Armen zurück und genießt die Früchte seiner Arbeit. Nur gelegentlich wird er von einem nicht vorhersehbaren Misston gestört, auf den er reagieren muss. Auch diese angenehme Vorstellung hält einer Überprüfung nicht stand. Wir täten gut daran, uns die Aktivitäten vor Augen zu führen, denen sich Manager nach eigener Überzeugung zwingend widmen müssen, um sie willkürlich wegzudefinieren. Wahrheit: Neben Ausnahmesituationen gehören zur Arbeit eines Managers auch eine ganze Reihe von Pflichtübungen. Hierzu zählen unter anderem die Präsentation, Verhandlungen und Verarbeitung weicher Daten über das Unternehmen und sein Umfeld. Verschiedene Studien belegen das:

■ Aus einer Untersuchung bei Leitern kleiner und mittlerer Firmen geht hervor, dass sie sich ständig mit Routineaufgaben befassten, weil diese Unternehmen sich keine teuren Stabsspezialisten leisten konnten. Die Personaldecke im operativen Bereich war so dünn, dass der Chef einspringen musste, wenn einer seiner Mitarbeiter ausfiel.

■ Zwei weitere Studien, eine über Verkaufsmanager im Außendienst und eine über Führungskräfte in Chefetagen, lassen darauf schließen, dass Gespräche mit wichtigen Kunden ein natürlicher Bestandteil der Aufgaben in beiden Positionen sind. Vorausgesetzt, die betreffenden Manager wollen diese Kunden halten.

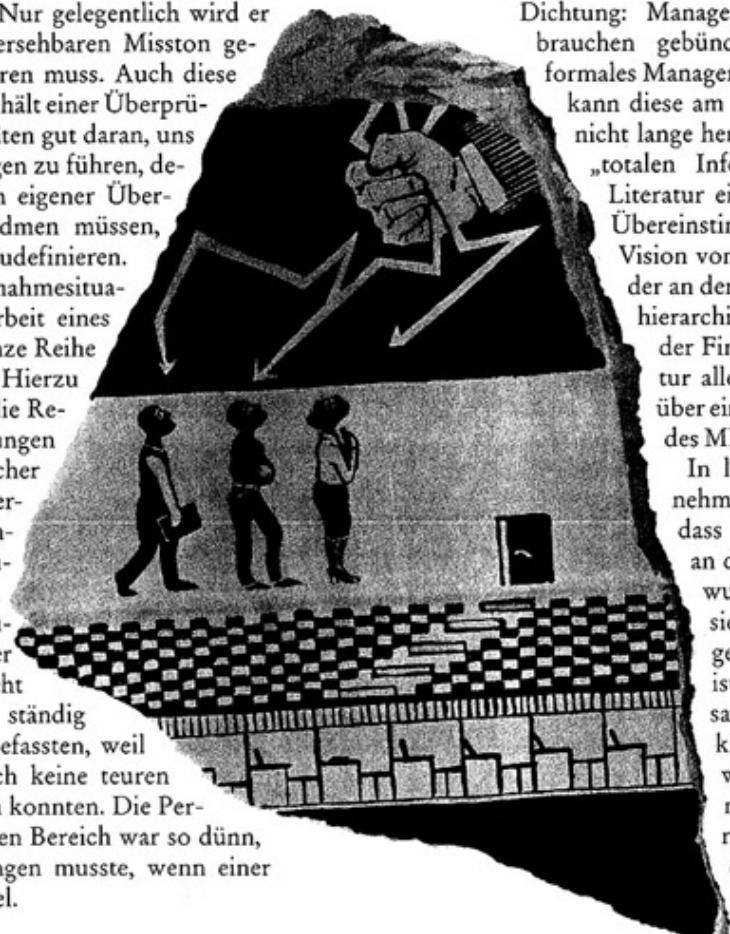
■ Halb im Spaß wurden Manager als diejenigen Personen im Unternehmen beschrieben, die sich Besuchern widmen müssen, damit alle anderen ihre Arbeit erledigen können. Bei meinen eigenen Studien gab es keinen Zweifel: Bestimmte Repräsentationspflichten – Empfangen von wichtigen Personen, Überreichen von Ehrenurkunden und goldenen Uhren, der Vorsitz an der Festtafel bei der Weihnachtsfeier – sind feste Bestandteile der Topmanagertätigkeit.

■ Aus Untersuchungen über den Informationsfluss im Management geht hervor: Manager spielen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, weiche Informationen von außen zu beschaffen und sie an Untergebene weiterzugeben.

Dritter Mythos: der bestinformierte Mitarbeiter

Dichtung: Manager in gehobener Position brauchen gebündelte Informationen. Ein formales Management-Informations-System kann diese am besten liefern. Es ist noch nicht lange her, dass die Vorstellung vom „totalen Informationssystem“ in der Literatur eine große Rolle spielte. In Übereinstimmung mit der klassischen Vision vom Manager als demjenigen, der an der Spitze eines durchdachten hierarchischen Systems thront, hatte der Firmenchef in der Fachliteratur alle wichtigen Informationen über ein gigantisches, allumfassendes MIS zu beziehen.

In letzter Zeit ist jedoch zunehmend deutlich geworden, dass diese aufwändigen MIS an der Praxis vorbeientwickelt wurden. Manager benutzen sie einfach nicht – die Begeisterung für diese Systeme ist geschwunden. Die Ursache hierfür wird schnell klar, wenn man untersucht, wie Manager Informationen verarbeiten. Eine Führungskraft nutzt fünf Medien: Dokumente, Telefon, planmäßige und spontan



Ein Fragenkatalog für Manager

Folgende 14 Fragenkomplexe sollen Managern eine Analyse ihrer Tätigkeit erleichtern:

1. Wo beschaffe ich mir meine Informationen? Wie beschaffe ich sie? Kann ich meine Kontakte besser ausnutzen, um noch mehr Informationen zu erhalten? Können andere mir einen Teil meiner Informationssuche abnehmen? In welchen Bereichen sind meine Kenntnisse am schwächsten, und wie kann ich andere dazu bringen, mich mit den benötigten Informationen zu versorgen? Sind meine geistigen Modelle von den Dingen, die ich innerhalb und außerhalb meiner Organisation verstehen muss, der Wirklichkeit adäquat?

2. Welche Informationen verbreite ich innerhalb meiner Organisation? Wie wichtig ist es, dass meine Untergebenen von mir informiert werden? Behalte ich zu viele Informationen für mich, weil ihre Weitergabe beschwerlich oder Zeit raubend ist? Wie kann ich andere mit mehr Informationen versorgen, damit sie bessere Entscheidungen fällen können?

3. Stehen Sammeln von Informationen und Handeln bei mir in einem ausgewogenen Verhältnis? Neige ich zum Handeln, bevor Informationen vorliegen? Oder warte ich erst alle Informationen ab, sodass Chancen verpasst werden und ich dadurch zu einem Engpass meiner eigenen Organisation werde?

4. Welches Tempo der Veränderung kann ich meiner Organisation abverlangen? Ist dieses Tempo so ausbalanciert, dass unser Betrieb weder zu statisch noch übermäßig auseinander gerissen ist? Haben wir die Auswirkungen einer Veränderung auf die Zukunft unserer Organisation ausreichend analysiert?

5. Bin ich ausreichend informiert, um Vorschläge, die mir von meinen Untergebenen vorgelegt werden, beurteilen zu können? Ist es möglich,

die endgültige Bewilligung eines größeren Teils dieser Vorschläge anderen Untergebenen zu überlassen? Gibt es Koordinationsprobleme, weil Untergebene zu viele Entscheidungen selbstständig treffen?

6. Wie sehe ich die zukünftige Richtung der Organisation? Handelt es sich bei meinen Vorstellungen primär um vage Pläne, die nur in meinem Gehirn existieren? Sollte ich diese Pläne explizit formulieren, damit sich andere in meiner Organisation bei ihren Entscheidungen daran orientieren können? Oder brauche ich Flexibilität, um sie nach meinem Gutdünken ändern zu können?

7. Wie reagieren Untergebene auf meinen Führungsstil? Ist mir in ausreichendem Maße bewusst, wie stark ich andere durch meine Aktionen beeinflusse? Verstehe ich deren Reaktionen auf meine Aktionen? Gelingt es mir, zwischen Ermutigung und Druck ein angemessenes Gleichgewicht herzustellen? Ersticke ich die Initiativen anderer?

8. Welche externen Beziehungen unterhalte ich? Wie unterhalte ich sie? Verwende ich einen Großteil meiner Zeit darauf, sie zu unterhalten? Gibt es eine bestimmte Art von Menschen, die ich besser kennen lernen sollte?

9. Erfolgt meine Zeiteinteilung systematisch, oder reagiere ich immer nur auf die Erfordernisse und Zwänge des Augenblicks? Gelingt mir eine akzeptable Mischung meiner Aktivitäten? Konzentriere ich mich immer nur auf bestimmte Aufgaben, weil dort meine Interessen liegen? Schwankt meine Leistung abhängig von der Aufgabe, der Tageszeit oder des Wochentags? Spiegeln sich diese Schwankungen in meiner Planung wider? Gibt es (abgesehen von meiner Sekretärin) jemanden, der einen großen Teil meiner Zeitplanung ver-

antwortlich übernehmen und eventuell systematischer erledigen kann?

10. Bürde ich mir zu viel Arbeit auf? Wie wirkt sich meine Arbeitsbelastung auf meine Effizienz aus? Sollte ich mich zu Pausen zwingen oder zu einer Tempominderung?

11. Handele ich zu oberflächlich? Kann ich meine Stimmungen so schnell und so oft wechseln, wie es meine Arbeit verlangt? Sollte ich die Fragmentierung und Unterbrechungen meiner Arbeit reduzieren?

12. Orientiere ich mich zu sehr an gegenwärtigen, greifbaren Aktivitäten? Bin ich ein Sklave des Aktionismus meiner Arbeit? Kann ich mich auf wichtige Fragen nicht mehr konzentrieren? Widme ich Schlüsselproblemen die Aufmerksamkeit, die ihnen gebührt? Sollte ich mehr Zeit mit Lesen verbringen und tiefer in bestimmte Probleme eindringen? Könnte und sollte ich reflexiver sein?

13. Setze ich die unterschiedlichen Medien richtig ein? Weiß ich die schriftliche Kommunikation optimal zu nutzen? Verlasse ich mich zu sehr auf die Kommunikation unter vier Augen? Sind meine Untergebenen, von einigen wenigen abgesehen, dadurch informativ benachteiligt? Plane ich regelmäßig und in ausreichender Zahl Besprechungen ein? Verbringe ich genügend Zeit mit Rundgängen durch meine Firma, um mich aus erster Hand zu informieren? Habe ich mich vom Herz der Aktivitäten zu sehr entfernt, sodass ich die Dinge nur noch in abstrakter Form sehe?

14. Wie mische ich meine persönlichen Rechte und Pflichten? Nehmen die Pflichten meine ganze Zeit in Anspruch? Wie kann ich mich von einigen befreien? Wie stelle ich sicher, dass ich meine Firma den von mir gesetzten Zielen näher bringe? Wie münze ich meine Verpflichtungen in spürbare Vorteile für mich um?

anberaumte Sitzungen sowie Betriebsbesichtigungen.

Wahrheit: Manager bevorzugen die persönliche Kommunikation, insbesondere Telefongespräche und Konferenzen. Für diese Behauptung sprechen die Erkenntnisse aus allen Untersuchungen, über die Arbeit von Managern:

■ Aus zwei britischen Studien ist bekannt, dass Manager durchschnittlich 66 beziehungsweise 80 Prozent ihrer Zeit mit mündlicher Kommunikation verbringen. Aus meinen Beobachtungen von fünf amerikanischen Topmanagern ergab sich ein Zeitanteil von 78 Prozent.

■ Die fünf Topmanager meiner Studie betrachteten das Bearbeiten ihrer Post als lästige Pflicht. Einer von ihnen fuhr am Samstagmorgen in sein Büro, erledigte 142 Briefe und Mitteilungen in etwas mehr als drei Stunden, nur „um den ganzen Kram loszuwerden“. Als derselbe Manager einen Blick auf die erste harte Information warf, die er während der Woche erhalten hatte – es handelte sich um eine Standardübersicht der Kosten – legte er die Akte mit dem Kommentar beiseite: „Mit diesem Kram beschäftige ich mich nie.“

■ Während meiner fünfjährigen Beobachtung reagierten die fünf Führungskräfte auf 2 von 40 eingehenden Routineberichten sofort. Eine unmittelbare Reaktion gab es auch auf 4 Artikel in insgesamt 104 Wochen- und Monatspublikationen, die regelmäßig auf ihren Tisch kamen. Die meisten wurden in Sekundenschnelle über-

Die Entscheidungsfreiheit eines Managers wird von einer stärker nach Demokratie verlangenden Belegschaft eingeengt.

flogen, es war fast schon ein Ritual. Insgesamt initiierten diese Topmanager relativ großer Unternehmen während meiner 25 Beobachtungstage aus eigener Veranlassung – also nicht als Reaktion auf einen Vorgang – insgesamt nur 25 Briefe.

Eine Analyse der Post, die bei den Topmanagern einging, zeigte ein interessantes Bild: Nur 13 Prozent der Briefe dienten einem spezifischen, unmittelbaren Zweck. Hier erschließt sich ein weiteres Teilchen des Puzzles: In der Manager-Post finden sich nicht viele lebendige, aktuelle Informationen, etwa über die Aktionen eines Wettbewerbers, über die Stimmung eines Regierungsvertreters oder die Bewertung der Fernsehsendung vom vorigen Abend. Doch sind es gerade diese Informationen, die Manager immer wieder

veranlassten, Sitzungen vorzeitig zu verlassen und ihre Arbeitsplanung umzuwerfen.

Interessant ist auch, wie gern sich Manager an weiche Daten klammern, an Gerüchte, Klatsch und Spekulationen. Warum? Weil es sich um Vorabinformationen handelt. Das Gerücht von heute kann die Tatsache von morgen sein. Ist ein Manager am Telefon nicht zu sprechen, obwohl ihm der Anrufer gerade mitteilen will, dass man einen seiner größten Kunden und seinen härtesten Konkurrenten zusammen beim Golfspiel gesehen hat, liest er im nächsten Quartalsbericht vielleicht, wie drastisch der Umsatz zurückgegangen ist. Nur ist es dann schon zu spät.

Um zu beurteilen, was historische, ausgewählte, harte MIS-Informationen wert sind, betrachte man die zwei wesentlichen Zwecke, denen Managementinformationen dienen: erstens das Erkennen von Problemen und Chancen; zweitens die Möglichkeit für den Manager, sich eigene Erkenntnisse über die Prozesse in seinem Umfeld zu verschaffen (etwa darüber, wie das Budgetierungssystem seines Unternehmens funktioniert, nach welchem System die Kunden kaufen, wie sich konjunkturelle Veränderungen auf das Unternehmen auswirken). Alle Beweise lassen darauf schließen, dass Manager nicht mit den abstrakten Informationen eines MIS Entscheidungssituationen identifizieren und Modelle aufbauen, sondern mit spezifischen Daten, die für sie wahre Leckerbissen sind.

Richard Neustadt, der studiert hat, wie die früheren amerikanischen Präsidenten Roosevelt, Truman und Eisenhower ihre Informationen sammelten, drückt dies so aus: „Es sind nicht die allgemeinen Informationen, die einen Präsidenten seine persönlichen Prioritäten erkennen lassen, nicht die Zusammenfassungen, nicht die Erhebungen, nicht die schmeichelnden Schlussberichte. Vielmehr sind es die wenig zusammenhängenden Details. Sie setzen sich zu einem Bild zusammen und lassen den Präsidenten die andere Seite der ihm vorgelegten Sachfragen erkennen. Um sich selbst zu helfen, muss er jedes noch so winzige Faktum, jede Meinung, jedes Gerücht, das seine Interessen als Präsident betrifft, zu fassen versuchen. Er muss dabei selbst zum Chef seines eigenen Nachrichtendienstes werden.“

Da Manager die persönliche Kommunikation so stark betonen, sind zwei wichtige Anmerkungen notwendig: Erstens wird persönliche Kommunikation im Gehirn gespeichert. Nur wenn sie schriftlich fixiert wird, kann sie ihren Weg in die Akten der Organisation finden (konventionell oder auf Magnetband). Offensichtlich schreiben Manager von dem, was ihnen zu Ohren kommt,



nicht sehr viel auf. Darum sind die Köpfe der Manager, nicht Computer, die strategische Datenbank einer Organisation.

Zweitens wird durch den extensiven Einsatz persönlicher Kommunikation auch klar, weshalb Manager nur widerstrebend Aufgaben delegieren. Sammeln Führungskräfte den größten Teil aller wichtigen Informationen persönlich und speichern diese in ihrem Kopf, ist die Abneigung leicht zu verstehen. Der Manager kann eben nicht irgendjemandem ein Dossier in die Hand drücken. Er muss sich Zeit nehmen, um Informationen weiterzugeben, das heißt, er muss einem anderen alles sagen, was er selbst über eine Sache weiß. Das könnte aber so viel Zeit in Anspruch nehmen, dass der Manager es vorzieht, die Aufgabe selbst zu erledigen. Manager sind also auf Grund ihrer eigenen Informationssysteme in einem Delegationsdilemma gefangen: entweder das meiste selbst zu erledigen oder Aufgaben ohne angemessenes Briefing zu delegieren.

Vierter Mythos:

Management ist eine Wissenschaft

Dichtung: Das Management ist, oder wird es zumindest bald sein, eine Wissenschaft und eine Profession. Unabhängig von der Definition von Wissenschaft und Profession ist die Behauptung falsch. Wer einen Manager auch nur für kurze Zeit beobachtet, wird die Annahme schleunigst verworfen, dass Manager einen wissenschaftlichen Beruf ausüben. Die Wissenschaft bedient sich systematischer, analytisch bestimmter Verfahren oder Programme. Wenn aber nicht einmal bekannt ist, welche Verfahren Manager anwenden, wie lässt sich ihr Wirken dann wissenschaftlich-analytisch beschreiben? Und wie kann Management eine Profession sein, wenn sich der Lernstoff eines Managers nicht einmal spezifisch definieren lässt? Eine Profession setzt Kenntnis in einem Studienfach oder einer Wissenschaft voraus – so steht es jedenfalls im Wörterbuch.

Wahrheit: Die Programme, mit denen Manager ihre Zeit einteilen, Informationen verarbeiten und Entscheidungen fällen, liegen tief im Gehirn verborgen. Um diese Programme zu beschreiben, stützen wir uns folglich auf Worte wie Urteilsvermögen und Intuition, wobei wir uns nur selten klar machen, dass dies lediglich Etiketten sind, mit denen wir unsere Unwissenheit kaschieren.

Bei meinen Untersuchungen überraschte mich folgende Tatsache immer wieder: Zwischen den von mir beobachteten Topmanagern und ihren Vorgängern von vor 100 (oder auch 1000) Jahren gibt es keine fundamentalen Unterschiede.

Natürlich unterscheiden sich die Informationsbedürfnisse. Der Weg, sie zu befriedigen, ist indes noch der gleiche – die mündliche Übermittlung. Manager treffen Entscheidungen über moderne Technologien, aber die Techniken der Entscheidungsfindung sind die gleichen wie im 19. Jahrhundert. Selbst der Computer, der bei speziellen Aufgaben so wichtig ist, hat die Arbeitsweise im Management offensichtlich nicht beeinflusst. Die

Wie in einem Nervenzentrum müssen bei einer Führungskraft alle strategisch wichtigen Informationen zusammenlaufen.

Belastung für den Manager wächst, ohne dass die Managementwissenschaft helfen kann.

Es lässt sich feststellen, dass der Managerjob enorm kompliziert und schwierig ist. Der Manager ist mit Verpflichtungen überlastet, die er nicht ohne weiteres delegieren kann. Folglich ist er gezwungen, viele Aufgaben nur oberflächlich zu erledigen. Zeitsplitting, Fragmentierung und Gespräche charakterisieren seine Arbeitsabläufe. Und es sind gerade diese charakteristischen Merkmale der Managerarbeit, die sich allen wissenschaftlichen Versuchen einer Verbesserung entziehen. Deshalb haben Managementwissenschaftler ihre Anstrengungen auf spezielle Funktionen des Unternehmens konzentriert, bei denen es leichter war, Verfahren zu analysieren und relevante Informationen zu quantifizieren.

Die Belastungen, unter denen Manager arbeiten müssen, werden immer größer. Noch vor wenigen Jahren musste ein Unternehmensleiter nur den Eigentümern und dem Aufsichtsrat Rede und Antwort stehen. Heute wird seine Freiheit, ohne weitere Erklärung etwas anzurufen, von einer mehr Demokratie verlangenden Belegschaft unablässig eingeengt; immer mehr externe Einflüsse (Verbrauchergruppen, Regierungsstellen und so weiter) kommen hinzu, die seine Zeit und Aufmerksamkeit beanspruchen. Und es gibt niemanden, den der Manager um Hilfe bitten könnte. Um Managern allerdings überhaupt ein wenig Unterstützung anbieten zu können, müssen wir zunächst herausfinden, was der Job eines Managers in Wirklichkeit beinhaltet.

Was müssen Manager leisten?

Versuchen wir, einige Teile des Puzzles zusammenzufügen. Eingangs habe ich den Manager bereits als eine Person beschrieben, die einer Gesamt-

