

organisation oder einer ihrer Untereinheiten vorsteht. Neben den Topmanagern in Unternehmen würde eine solche Definition auch Vizepräsidenten, Bischöfe, Werkmeister, Eishockeytrainer und Premierminister einschließen. Haben alle diese Menschen etwas gemeinsam? Jeder von ihnen wurde mit formeller Autorität über eine organisatorische Einheit betraut. Dies ist ein wichtiger Ansatzpunkt. Aus formeller Autorität entspringt Status, der zu verschiedenen interpersonellen Beziehungen führt, die ihrerseits Zugang zu Informationen schaffen. Informationen aber sind es, die den Manager in die Lage versetzen, für den von ihm geleiteten Bereich Entscheidungen zu fällen und Strategien zu entwickeln.

Der Job eines Managers lässt sich durch verschiedene Rollen beschreiben. Oder durch Verhaltensweisen, die durch seine Position definiert sind. Meine Beschreibung umfasst zehn solcher Rollen. Wie ich noch darlegen werde, entspringen aus der formellen Autorität drei interpersonelle Rollen, aus diesen wiederum drei informelle. Diese beiden Gruppen von interpersonellen und informellen Rollen befähigen den Manager, seine vier Entscheiderrollen zu spielen.

Interpersonelle Rollen

Aus der formellen Autorität ergeben sich unmittelbar drei Rollen des Managers, bei denen es um grundlegende interpersonelle Beziehungen geht.

Erste Rolle: der Repräsentant

Ein Manager an der Spitze einer organisatorischen Einheit ist ein Repräsentant. Wenn eine wichtige Persönlichkeit zu Besuch kommt, steht

der Chef des Unternehmens an der Spitze des Begrüßungskomitees. Der Werkmeister nimmt am Polterabend eines Drehers teil, der Verkaufsleiter geht mit wichtigen Kunden essen.

Die Topmanager in meiner Studie verbrachten 12 Prozent ihrer Zeit, in der sie Kontakte mit anderen hatten, mit Repräsentationspflichten. In ihrer Post ging es zu 17 Prozent um Fragen, die sich aus dem Status ergaben. In einem Brief etwa wurde der Chef eines Unternehmens um Sachspenden für ein körperbehindertes Schulkind gebeten; dem Direktor der Schule wurden Zeugnisse zur Unterschrift auf den Schreibtisch gelegt.

Die Pflichten, die Manager aus dieser Rolle erwachsen, sind gelegentlich reine Routineangelegenheiten, die kaum ernsthafter Kommunikation oder wesentlicher Entscheidungen bedürfen. Dennoch sind sie wichtig für das Funktionieren der Organisation und dürfen deshalb nicht ignoriert werden.

Zweite Rolle: der Verantwortliche

Wer einer organisatorischen Einheit vorsteht, ist für die Leistungen seiner Mitarbeiter verantwortlich. Daraus ergibt sich seine Führungsrolle. Zum Teil geht es dabei direkt um Aufgaben der Menschenführung – zum Beispiel bei der Einstellung und Schulung seiner eigenen Mitarbeiter, für die er in den meisten Organisationen selbst verantwortlich ist. Darüber hinaus füllt er die Führungsrolle aber auch indirekt aus. Jeder Manager muss seine Mitarbeiter motivieren und ermutigen und ihre persönlichen Wünsche und Nöte mit den Zielsetzungen der Organisation in Einklang bringen. Bei fast jedem Kontakt mit seinen Mitarbeitern werden diese nach Anhaltspunkten für

seine Entscheidungen suchen und sondieren: Wird er zustimmen? Welches Resultat erwartet er wohl im Bericht? Was interessiert ihn mehr: Marktanteile oder hohe Gewinne? Der Einfluss des Managers dokumentiert sich in seiner Führungsrolle am deutlichsten. Dank seiner formellen Autorität ist ihm ein großes Machtpotenzial übertragen; der von ihm entwickelte Führungsstil entscheidet im Großen und Ganzen darüber, wie viel er davon in der Praxis realisiert.

Dritte Rolle: der Verbindungsman

In der Literatur ist die Führungsrolle unstrittig, auch die sich daraus ergebenden Motivationsaspekte. Eine weitere Rolle fand bis vor kurzem kaum Erwähnung. Gemeint ist die Rolle des Verbindungsmannes, bei der ein Manager Kontakte außerhalb seiner vertikalen Kommandokette knüpft. Dies ist bemerkenswert. Denn alle Untersuchungen besagen, dass Manager mit Kollegen und Kontakt Personen außerhalb ihrer eigenen Organisation genauso viel Zeit verbringen wie mit ihren Mitarbeitern und – überraschenderweise – viel mehr Zeit als mit ihren Vorgesetzten.

Rosemary Stewarts Tagebuchanalyse ergab, dass 160 britische Führungskräfte der mittleren und höchsten Ebene 47 Prozent ihrer Zeit mit Gleichgestellten, 41 Prozent mit Außenstehenden und nur 12 Prozent mit den eigenen Vorgesetzten verbringen. Die Vergleichszahlen in Robert H. Guests Untersuchung über amerikanische Werkmeister sind: 44 Prozent (Kollegen), 46 Prozent (Außenstehende) und 10 Prozent (Vorgesetzte). Die Topmanager meiner Studie schließlich verbrachten 44 Prozent der Zeit, in der sie Kontakte hatten, mit Außenstehenden, 48 Prozent mit Untergebenen und nur die restliche Zeit mit Aufsichtsratsmitgliedern und Bevollmächtigten der Eigentümer der Firma.

Dabei knüpften meine fünf Manager Kontakte auf einer breit gefächerten Basis: Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten, Gleichgestellte – Manager anderer Firmen, Regierungsvertreter, Lobbyisten, Vorstandskollegen, mit denen sie in einem Aufsichtsrat saßen, und unabhängige Personen ohne jegliche Beziehungen zum Unternehmen. Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Untersuchung von Guest bei Werkmeistern. Sie hatten ebenfalls viele Kontakte zu verschiedensten Personenkreisen. Nur selten verfügte ein Werkmeister über weniger als 25 Einzelkontakte, meist waren es mehr als 50.

Manager pflegen solche Kontakte hauptsächlich, um Informationen zu erhalten. Mit Hilfe dieser Rolle baut der Manager sein eigenes exter-

nes Informationssystem auf, das nur informell, privat und persönlich, gleichwohl aber sehr effektiv ist.

Informelle Rollen

Aus den zwischenmenschlichen Kontakten mit seinen Untergebenen und dem weit gespannten Netz seiner sonstigen Kontakte ergibt sich zwangsläufig die Funktion des Managers als Nervenzentrum der Organisation. Zwar weiß er nicht alles, typischerweise weiß er jedoch mehr als irgendein anderes Mitglied seiner Mannschaft.

Viele Studien dokumentieren, dass dieses Beziehungsgelehrte für alle Manager zutrifft, vom Führer einer Straßenbande bis zum Präsidenten der Vereinigten Staaten. George C. Homans beschreibt die Überlegenheit der Führer von Halbstarrenbanden so: Weil sie sich im Zentrum des Informationsflusses ihrer eigenen Gruppe befinden und außerdem mit anderen Bandenführern engen Kontakt unterhalten, sind die Anführer stets besser informiert als ihre Gefolgschaft.

Und Richard Neustadt gibt folgenden Bericht über Franklin D. Roosevelt: „Die Art, wie sich Roosevelt Nachrichten und Informationen beschaffte, beruhte grundsätzlich auf Wettbewerb. Für gewöhnlich ließ er einen Assistenten in sein Büro rufen und bat ihn, Hintergrundinformationen über eine komplizierte Sache zu beschaffen. Nach etlichen Tagen harter Arbeit hatte der Befreitende eine wichtige Information freigelegt, die gleichsam unter Felsblöcken vergraben gelegen hatte. Als er dem Präsidenten von seiner großen Entdeckung berichten wollte, wusste dieser längst Bescheid, obendrein hatte er noch zusätzliche Details. Die Quelle seiner Informationen gab Roosevelt gewöhnlich nicht preis, aber nach-

Keine Organisation läuft so perfekt, dass man jede Eventualität oder Störung von vornherein in Betracht ziehen kann.

dem man einen solchen Auftritt ein- oder zweimal mitgemacht hatte, wurde man mit seinen Informationen verdammt vorsichtig.“

Es wird sehr bald klar, woher die Informationen Roosevelts stammten, wenn wir die Beziehungen zwischen den interpersonellen und informellen Rollen betrachten. Ein Manager hat zu jedem Mitglied einer Mannschaft formellen und leichten Zugang. Darum weiß der Manager normalerweise mehr über seine Einheit als irgendein anderer.



Seine Verbindungen schaffen ihm darüber hinaus aber Zugang zu externen Quellen, den seine Untergebenen oft nicht haben. Viele dieser Kontakte knüpft der Manager mit Kollegen, die selbst Nervenzentrum ihrer Organisation sind. Auf diese Weise kann sich der Manager einen gewaltigen Informationsfundus aufbauen.

Für den Manager nimmt die Informationsverarbeitung eine Schlüsselfunktion ein. Nach den Erkenntnissen meiner Studie verbrachten die Topmanager 40 Prozent ihrer Kontaktzeit ausschließlich mit der Weitergabe von Informationen; 70 Prozent der an sie adressierten Post war rein informativ und enthielt keine Aufforderungen, etwas zu unternehmen. Der Manager geht nicht vorzeitig aus einer Sitzung, hängt den Hörer nicht auf die Gabel, um sich wieder seiner Arbeit zu widmen. Seine Arbeit ist zu einem großen Teil Kommunikation. Drei Rollen beschreiben diese informellen Aspekte.

Erste Rolle: der Beobachter

Als Beobachter tastet der Manager sein Umfeld unaufhörlich auf Informationen hin ab, horcht seine Kontaktpersonen und seine Untergebenen aus; ohne besondere Aufforderung fließen ihm Informationen auf Grund des von ihm geknüpften Netzes persönlicher Kontakte zu. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Manager in seiner Rolle als Beobachter Informationen vor allem in Form von Gesprächen empfängt; vielfach handelt es sich um Gerüchte, Hörensagen und Spekulationen. Gerade weil er so viele Kontakte hat, genießt er bei der Beschaffung weicher Informationen für seine Organisation einen natürlichen Vorteil.

ten Netzes persönlicher Kontakte zu. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Manager in seiner Rolle als Beobachter Informationen vor allem in Form von Gesprächen empfängt; vielfach handelt es sich um Gerüchte, Hörensagen und Spekulationen. Gerade weil er so viele Kontakte hat, genießt er bei der Beschaffung weicher Informationen für seine Organisation einen natürlichen Vorteil.

Zweite Rolle: der Informant

Der Manager muss einen großen Teil seiner Informationen mit anderen teilen beziehungsweise sie an andere weitergeben. Informationen, die er durch seine externen Kontakte erhält, werden innerhalb der Organisation vielleicht dringend benötigt. Er fungiert als Nachrichtenstation, indem er einen Teil seines Informationsprivilegs direkt an seine Untergebenen abgibt, die ohne ihn Informationslücken hätten. Wenn es seinen Untergebenen an lockerem Kontakt untereinander fehlt, wird der Manager mitunter diese Informationen vom einen zum anderen weiterleiten.

Dritte Rolle: der Sprecher

In seiner Rolle als Sprecher übermittelt der Manager einen Teil seiner Informationen an Außenstehende: Der Vorstandsvorsitzende hält eine Rede,

die bestimmten Unternehmensinteressen dient und Lobbyzwecke erfüllt; ein Werkmeister regt eine Produktänderung bei einem Lieferanten an. In der Rolle des Sprechers muss der Manager gleichzeitig auch einflussreiche Personen, in deren Händen die Kontrolle über seine Organisation liegt, informieren und zufrieden stellen. Für den Werkmeister mag sich diese Funktion darin erschöpfen, dass er den Betriebsleiter über die Arbeitsabwicklung im Werk auf dem Laufenden hält.

Der Vorstand eines großen Unternehmens dürfte dagegen sehr viel Zeit mit Honoratioren zubringen. Aktionäre und Aufsichtsratsmitglieder wollen über die Finanzen informiert sein; gegenüber Verbraucherorganisationen gilt es zu versichern, dass das Unternehmen seiner sozialen Verantwortung gerecht wird; Politiker und Regierungsvertreter müssen überzeugt werden, dass sich das Unternehmen an die Gesetze hält.

Entscheiderrollen

Information ist natürlich kein Selbstzweck, sondern wichtiger Bestandteil des Entscheidungsprozesses. Aus jeder Untersuchung über die Arbeit von Managern geht klar hervor: Im Prozess der internen Entscheidungsfindung spielt der Manager die Hauptrolle. Auf Grund formeller Autorität ist nur er befugt, seine Organisation auf eine wichtige Kursänderung festzulegen. Als Nervenzentrum hat nur er vollständige und aktuelle Informationen, die nötig sind, um strategische Entscheidungen zu fällen. Vier Rollen beschreiben den Manager als Entscheider.

Erste Rolle: der Unternehmer

In der Rolle des Unternehmers trachtet der Manager danach, die ihm unterstellte Organisation zu verbessern und sie den sich verändernden Umfeldbedingungen anzupassen. Als Beobachter sucht die Führungskraft ständig nach neuen Ideen. Gegebenenfalls initiiert sie ein Entwicklungsprojekt, das sie möglicherweise selbst überwacht oder an einen Untergebenen delegiert.

Diese Entwicklungsprojekte auf höchster Ebene weisen zwei interessante Merkmale auf: Erstens entstehen sie nicht durch Einzelentscheidungen, nicht einmal durch einheitliche Entscheidungsbündel. Sie ergeben sich vielmehr schrittweise aus einer Reihe kleinerer Aktionen. Offenbar verzögert der Unternehmensleiter jedes Projekt, um es Stück für Stück in seinen mit zusammenhanglosen Tätigkeiten überladenen Arbeitsplan einzufügen. So lernt er komplexe Probleme allmählich begreifen und verstehen.

Zweitens beaufsichtigen die von mir beobachteten Topmanager bis zu 50 solcher Projekte gleichzeitig. Beispiele sind neue Produkte oder Verfahren, PR-Kampagnen, Verbesserungen der Liquidität, Umstrukturierung einer schwachen Abteilung, Problem der Arbeitsmoral bei einer ausländischen Tochtergesellschaft, Integration der EDV, unterschiedliche Akquisitionsvorhaben in verschiedenen Stadien der Reife.

Anscheinend pflegt der Topmanager eine Art Bestand von Entwicklungsprojekten, die er selbst überwacht – Projekte, die sich in unterschiedlichen Stadien der Reife befinden und von denen

Managern fällt die wichtige Aufgabe zu, Ressourcen des Unternehmens an Ort und Stelle zu verteilen – notfalls auch ad hoc.

einige virulent, andere latent sein können. Wie ein Jongleur wirft der Manager mehrere Projekte gleichzeitig in die Luft; bisweilen fällt eines nach unten, erhält einen neuen Impuls und wird dann wieder in die Umlaufbahn geschickt. In unterschiedlichen Intervallen nimmt der Manager neue Projekte in Angriff, während er ältere abstößt.

Zweite Rolle: der Problemlöser

Die Rolle des Unternehmers beschreibt den Manager als einen unabhängigen Initiator von Veränderungen. Die Rolle des Problemlösers dagegen als eine Person, die auf Sachzwänge reagieren muss, die sich ihrer Kontrolle entziehen. Der Manager muss handeln, weil die Situation es erfordert: Ein Streik droht, ein wichtiger Kunde hat Konkurs angemeldet, ein Lieferant hält seinen Vertrag nicht ein.

Wie ich bereits erwähnte, war es Mode, den Manager mit einem Dirigenten zu vergleichen, so wie Peter F. Drucker in seinem Buch „The Practice of Management“: „Der Manager hat die Aufgabe, ein harmonisches Ganzes zu schaffen, das mehr ist als die Summe seiner Einzelteile; eine produktive Einheit, die mehr Output liefert als die Summe dessen, was der Input war. Der Vergleich mit dem Dirigenten eines Orchesters bietet sich an. Durch seine Anstrengung, Vision und Leitung ergeben die einzelnen Instrumente, die selbst bereits viel Klang entfalten, einen lebendigen Klangkörper. Der Dirigent geht aber von der Partitur des Komponisten aus, er ist nur Interpret; der Manager ist gleichzeitig Komponist und Dirigent.“

Bemerkenswert ist auch die Definition von Leonard R. Sayles, der die Managerarbeit sys-



matisch untersucht hat: „Der Manager ist wie der Dirigent eines Orchesters bestrebt, einen melodischen Klangkörper zu erhalten, indem er den Beitrag der verschiedenen Instrumente in Form, Klangfarbe und Tempo aufeinander abstimmt; und dies alles, während die Musiker ihre persönlichen Schwierigkeiten haben, Bühnenarbeiter Notenständer hin- und herrücken, der Wechsel von Hitze und Kälte für Publikum und Instrumente Probleme schafft und der Konzertveranstalter auf unsinnigen Programmänderungen besteht.“

Die Reaktion auf dringliche Probleme nimmt einen großen Teil der Managerzeit in Anspruch. Keine Organisation kann so glatt laufen, so stan-

Eine Führungskraft muss lernen, ihr Know-how zu dokumentieren. Sonst bricht alles zusammen, wenn sie die Firma verlässt.

dardisiert sein, dass in einer unsicheren Umgebung jede Eventualität von vornherein in Betracht gezogen wird. Störungen treten nicht nur auf, weil unfähige Manager Situationen so lange ignorieren, bis sie sich zu einer Krise ausgewachsen haben; auch fähige Manager können unmöglich alle Konsequenzen ihres Handelns vorhersehen.

Dritte Rolle: der Verteiler

Die dritte Entscheiderrolle ist die des Verteilers von Ressourcen. Dem Manager fällt die Verantwortung zu zu entscheiden, wer was erhält. Die eigene Zeit ist dabei vielleicht die bedeutsamste Ressource. Zugang zum Manager bedeutet auch Zugang zum Nerven- und Entscheidungszentrum der Organisation. Der Manager muss überdies den Organisationsplan seiner Firma entwerfen, der die formellen Beziehungen musterhaft vorschreibt und der die Arbeitsaufteilung festlegt.

In seiner Rolle als Verteiler autorisiert der Manager die wichtigen Entscheidungen der ihm unterstellten Einheit, bevor sie durchgesetzt werden. Wenn er sich dieses Recht vorbehält, kann er sicherstellen, dass alle Entscheidungen aufeinander abgestimmt sind, denn alle müssen seinen Schreibtisch passieren. Eine Aufteilung der Entscheidungsmacht würde ungeordneten, diskontinuierlichen Entscheidungsprozessen und einer uneinheitlichen Strategie Tür und Tor öffnen.

Die Aufgabe, Entscheidungen anderer freizugeben, hat einige interessante Aspekte: Erstens autorisierten die Topmanager, die ich untersuchte, sehr viele Vorschläge ad hoc. Und das obwohl im Unternehmen Verfahren zur Ressourcenvertei-

lung existierten, die der Koordination der Entscheidungen dienten. Offensichtlich dulden viele Projekte keinen Aufschub und passen nicht in den üblichen Kosten-Nutzen-Rahmen hinein. Zweitens stellte sich heraus, dass Topmanager vor höchst komplexen Alternativen stehen. So mussten sie die Auswirkungen jeder Entscheidung auf andere Entscheidungen und auf die Unternehmensstrategie berücksichtigen. Sie mussten dabei eine für alle Personen akzeptable Entscheidung fällen, die Einfluss auf das Unternehmen ausüben, und sie mussten gewährleisten, dass die zur Verfügung stehenden Mittel nicht überbeansprucht wurden. Sie mussten die Realisierbarkeit eines Vorschlags ebenso beurteilen können wie die verschiedenen Kosten- und Nutzenaspekte und das richtige Timing.

All dies war notwendig, nur um den Vorschlag eines anderen zu genehmigen. Mit jeder Verzögerung geht Zeit verloren. Bei einer schnellen Genehmigung werden wichtige Aspekte vielleicht nicht übersehen. Den Vorschlag vorschnell zurückzuweisen könnte den Mitarbeiter entmutigen, der monatelang an seinem Lieblingsprojekt gearbeitet hatte.

Vierte Rolle: der Unterhändler

Untersuchungen der Arbeit von Managern auf allen Ebenen geben darüber Aufschluss, dass sie einen Großteil ihrer Zeit mit Verhandlungen zubringen: Der Präsident eines Fußballvereins verhandelt mit einem Spieler über Vertragsverlängerung; der Konzernchef führt die Verhandlungsdelegation seiner Firma an, um ein plötzlich entstandenes Streikproblem aus dem Weg zu räumen; mit dem Vertrauensmann der Gewerkschaft bespricht der Werkmeister eine Beschwerde so lange, bis sie vom Tisch ist.

Um es mit den Worten von Leonhard Sayles zu sagen: Verhandlungen sind für den cleveren Manager eine Art Weltanschauung. Sie gehören zu seinen Pflichten. Oft sind sie Routine, aber drücken darf sich ein Manager nie. Verhandlungen sind integraler Bestandteil seines Jobs, denn nur er hat die Befugnis, Ressourcen des Unternehmens an Ort und Stelle zu verteilen, nur er verfügt über die Informationen des Nervenzentrums, die für wichtige Verhandlungen Vorbedingung sind.

Die Integration der Rollen

Es dürfte deutlich geworden sein, wie wenig die von mir beschriebenen zehn Rollen voneinander zu trennen sind. In der Terminologie der Psychologen bilden sie eine Gestalt, ein integrier-



tes Ganzes. Keine Rolle lässt sich ohne Schaden aus diesem Gesamtrahmen entfernen. Ohne die Verbindungen zur Außenwelt würde es einem Manager beispielsweise an externer Information fehlen. Als Folge dieses Rollenentzugs könnte er weder Informationen an seine Untergebenen weiterreichen noch Entscheidungen herbeiführen noch die externen Umfeldbedingungen adäquat berücksichtigen. (Nachwuchsmanager können deshalb erst dann effektive Entscheidungen treffen, wenn sie ihr eigenes Kontaktnetz geknüpft haben.)

Hier liegt auch ein Schlüssel zur Problematik des Teammanagements. Zwei oder drei Personen können sich nicht eine einzige Managementposition teilen, es sei denn, sie würden als eine Einheit agieren. Es ist also auch nicht möglich, die zehn Rollen unter mehrere Manager aufzuteilen, es sei denn, es gelänge, sie mit großer Sorgfalt wieder zu reintegrieren. Am schwierigsten ist es bei den informellen Rollen. Weil es nicht möglich ist, alle Managementinformationen ohne Einschränkung zu teilen – wobei es sich, wie ich bereits unterstrichen habe, primär um Informationen aus persönlichen Gesprächen handelt –, muss jedes Teammanagement zwangsläufig zusammenbrechen. Es ist unmöglich, eine einzelne Managementposition aufzuteilen, zum Beispiel in interne und externe Rollen, weil die Informationen aus beiden Quellen für alle Entscheidungen gleichermaßen zum Tragen kommen.

Dass die zehn Rollen eine Einheit bilden, soll nicht heißen, dass alle Manager jeder einzelnen Rolle die gleiche Aufmerksamkeit widmen müssen. Meine Analyse der verschiedenen Studien lieferte folgende Ergebnisse:

- Verkaufsleiter verwenden viel Zeit auf die interpersonellen Rollen. Sie sind vermutlich Ausdruck der Extrovertiertheit ihrer Marketingaktivitäten.
- Produktionsleiter schenken den Entscheiderrollen mehr Aufmerksamkeit. Vermutlich ist das ein Reflex ihres Bemühens um effiziente Arbeitsabläufe.
- Stabsmanager füllen den größten Teil ihrer Zeit mit informellen Rollen aus, weil sie als Experten solche Abteilungen leiten, die andere Teile der Gesamtorganisation beraten.

Trotzdem bleibt festzuhalten, dass die interpersonellen, informellen und Entscheiderrollen untrennbar miteinander verknüpft sind.

Wege zu effektivem Management

Welche Schlussfolgerungen kann das Management aus diesen Rollenbeschreibungen ziehen? In erster Linie ist die Beschreibung der Managerarbeit selbst für eine Führungskraft wichtiger als jedes Rezept, das sie daraus vielleicht ableiten kann. Damit will ich betonen, dass die Managementleistung von dem Verständnis der eigenen Arbeit ganz entscheidend beeinflusst wird. Sie hängt davon ab, wie gut der Manager die Sachzwänge seiner Tätigkeit kennt und darauf zu reagieren weiß. Daraus folgt, dass Manager, die ihre Arbeit reflektieren können, wahrscheinlich auch effektiv in ihrem Job sein werden. Ich habe einige Fragen entwickelt, die ich in 14 Gruppen gegliedert habe (siehe Kasten Seite 78). Manager sollten sie sich zum Selbststudium vorlegen. Auch wenn die eine oder andere Frage nicht leicht zu beantworten ist, sollte jeder Manager sie sich vornehmen.

Im Folgenden möchte ich drei spezifische Anliegen diskutieren. Die Zwickmühlen, in die die Manager geraten (das Dilemma des Delegierens, die nur im Gehirn vorhandene Datenbank, die Problematik einer Zusammenarbeit mit Management-Wissenschaftlern) entstehen immer wieder dadurch, dass die Informationen des Managers aus persönlichen Gesprächen stammen. Die Datenbank einer Organisation in den Köpfen ihrer Führungskräfte zu zentralisieren ist gefährlich. Denn wenn sie das Unternehmen verlassen, nehmen sie ihre Informationen mit. Und wenn Untergebene außerhalb der Reichweite des Managers sind, befinden sie sich im Nachteil.

Erstes Anliegen: Informationen teilen

Manager müssen Mittel und Wege finden, ihr Informationsprivileg mit anderen zu teilen. Regelmäßige Lagebesprechungen mit den wichtigsten Mitarbeitern, wöchentliche Informationsweitergabe per Diktiergerät, Aufzeichnungen wichtiger Informationen in einem Tagebuch für einen kleinen Kreis oder ähnliche Methoden können erheblich dazu beitragen, der Zwickmühle zu entgehen. Die Zeit, die auf die Weitergabe von Informationen verwendet wird, zahlt sich aus, wenn Entscheidungen zu fällen sind. Natürlich erhebt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach der Vertraulichkeit. Manager täten gut daran, die Risiken der Weitergabe vertraulicher Informationen sorgsam gegen den Vorteil abzuwägen. Untergebene um sich zu haben, die wirksame Entscheidungen treffen können.

Wie ein roter Faden zieht sich folgende Erkenntnis durch diesen Artikel: Die Sachzwänge ihres Jobs veranlassen Manager zu oberflächlichem Handeln und dazu, sich mit Arbeit zu überlasten, Unterbrechungen zu ermutigen, auf jeden Anreiz schnell zu reagieren, das Greifbare zu suchen und das Abstrakte zu meiden, Entscheidungen nach und nach herbeizuführen und alles ad hoc zu tun.

Zweites Anliegen: das Gesamtbild sehen

Manager müssen sich gewissenhaft den zu Oberflächlichkeit verleitenden Pressionen widmen, indem sie sich der Sachfragen ernsthaft annehmen, die Aufmerksamkeit erfordern. Sie sollten

sich von ihren leicht verfügbaren Informationsbruchstücken abwenden und analytische Verfahren einsetzen, um das Gesamtbild zu erkennen. Ein guter Manager muss auf viele unterschiedliche Probleme schnell reagieren. Das birgt die Gefahr, dass er auf jedes Problem gleichermaßen (unmittelbar) reagiert, sodass sich die greifbaren Einzelinformationen nie zu einem umfassenden Bild seiner Welt zusammenfügen lassen.

Wie ich bereits ausführte, benutzt der Manager diese Informationsteilchen, um sich modellhaft ein eigenes Bild seiner Welt zu schaffen. Er kann sich aber auch der Modelle seiner Spezialisten bedienen. Wirtschaftsexperten beschreiben die Funktionsweise der Märkte, durch Operations Research werden Finanzströme simuliert, und Verhaltensforscher erklären die Bedürfnisse und Ziele der Menschen. Aus diesen Modellen können die besten herausgesucht und studiert werden.

Der mit komplexen Problemen beschäftigte Topmanager kann aus einer engen Beziehung zu den wissenschaftlich ausgebildeten Managern seines Unternehmens viel profitieren. Diesen Wissenschaftlern steht eine Ressource zur Verfügung, die ihm fehlt: die Zeit, komplexe Probleme zu sondieren. Eine effektive Arbeitsbeziehung hängt davon ab, wie das Problem gelöst wird, das ein Kollege und ich einmal als Planungsdilemma beschrieben haben. Manager verfügen über Information und Autorität, Analytiker über Zeit und bestimmte Methoden. Eine erfolgreiche Beziehung zwischen beiden ergibt sich, wenn der Manager gelernt hat, seine Informationen mit anderen zu teilen und wenn der Analytiker sich auf die Bedürfnisse des Managers einstellen kann. Für den Analytiker bedeutet dies, dass er sich weniger um die Eleganz der Methode, dafür aber mehr um Schnelligkeit und Flexibilität kümmern muss.

Der Analytiker kann dem Topmanager wohl vor allem dabei helfen, seine Zeit einzuteilen. Dazu sollte er ihm analytische Informationen zukommen lassen, seiner Aufsicht unterliegende Projekte überwachen, Modelle als Entscheidungshilfen entwickeln, Notfallpläne für vorhersehbare Krisen und Störungen entwerfen und Grobanalysen durchführen für diejenigen, die das selbst nicht können. Wenn Analytiker jedoch keinen Zugang



zu den wichtigen Informationen des Managers haben, gibt es keine Kooperation.

Drittes Anliegen: sich organisieren

Manager müssen ihr Zeitbudget unter Kontrolle bringen, indem sie Verpflichtungen vorteilhaft nutzen und Dinge, die sie tun möchten, zu Verpflichtungen ummünzen. Die Teilnehmer in meiner Studie initiierten nur 32 Prozent ihrer Kontakte, weitere 5 Prozent ergaben sich durch gegenseitige Übereinkunft. Dennoch schienen sie ihren Terminplan im Griff zu haben.

Da ein Manager so viel Zeit auf Pflichtübungen verwendet, hätte er kaum noch Einfluss auf die Geschicklichkeit seiner Organisation, wenn er darin nichts weiter sähe als lästige Verpflichtungen. Der erfolglose Manager gibt den Verpflichtungen die Schuld für seinen Misserfolg; der erfolgreiche funktioniert sie zu seinem eigenen Vorteil um. So ermöglicht eine Rede, für die eigene Sache zu werben; eine Besprechung bietet die Gelegenheit, eine schwache Abteilung zu reorganisieren; der Besuch bei einem wichtigen Kunden ist eine Chance, Fakten über die Branche zu erfahren.

Der Manager braucht einen Teil seiner Zeit, um sich Dingen zu widmen, die vielleicht nur er als wichtig erachtet, indem er sie zu Verpflichtungen erklärt. Ein Manager muss sich freie Zeit schaffen, von selbst findet sie sich nicht. Zu hoffen, es werde schon etwas Zeit fürs Nachdenken oder für die Generalplanung übrig bleiben, ist ebenso utopisch wie zu hoffen, dass Druck und Zwänge plötzlich verschwinden. Der innovationswillige Manager regt ein Projekt an und verpflichtet andere, ihm Bericht zu erstatten; der Manager, der auf Besichtigungstour geht, verpflichtet sich dabei gegenüber der Öffentlichkeit.

Die Aufgabe des Erziehers

Zum Schluss noch ein Wort zur Ausbildung von Managern. Unsere Ausbildungsstätten haben Bewundernswertes geleistet, was die Heranbildung von Spezialisten wie Managementwissenschaftler, Marketingforscher, Kostenrechner, Organisationsfachleute betrifft. Manager dagegen wurden größtenteils nicht ausgebildet.

Die Ausbildungsstätten werden mit der Heranbildung von Managern erst dann ernsthaft beginnen, wenn der Entwicklung praktischer Tätigkeiten neben dem kognitiven Lernen ein ausreichender Platz eingeräumt wird. Kognitives Lernen erfolgt aus der Distanz, ist informativ, so wie das Lesen eines Buches oder das Anhören einer Vorlesung. Zweifellos muss der künftige

Manager sich eine Menge Lernmaterial aneignen. Aber das reicht noch nicht aus. Ebenso wie ein Schwimmer ertrinkt, wenn sein Trainer nur Theorie gelehrt, ihn aber nie mit ins Wasser genommen hat und ihm über seine praktischen Schwimmleistungen nie ein Feedback gegeben hat, geht auch der nur theoretisch gebildete Manager unter.

Eine bestimmte Fähigkeit erwirbt man also durch Praxis plus Feedback, ob in einer realen oder in einer simulierten Situation. Unsere Managementakademien müssen herausfinden, welcher Fertigkeiten sich Manager bedienen; sie müssen die Studenten auswählen, die solche Talente besitzen; und sie müssen Situationen schaffen, in denen diese Fertigkeiten ausprobiert werden können, um den Studenten gezieltes Feedback über ihren Leistungsstand zu geben.

Meine Beschreibung der Arbeit von Managern weist auf eine Reihe wichtiger Dinge hin, die ein Manager beherrschen muss: Beziehungen zu Gleichgestellten pflegen, Verhandlungen führen, Untergebene motivieren, Konflikte lösen, Netzwerke aufbauen, Informationen weitergeben,

Um erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, Lernmaterial durchzuarbeiten. Auch Praxiserfahrung und Feedback sind wichtig.

Entscheidungen in extrem ambivalenten Situationen treffen, Ressourcen verteilen. Vor allem aber muss der Manager seine eigene Arbeit verstehen, um vor Ort unablässig weiterlernen zu können.

Manager können ihre Talente zu einem großen Teil trainieren. Dabei bieten sich verschiedene Techniken an, vom Rollenspiel bis zur Aufzeichnung realer Situationen auf Video. Und unsere Managementakademien könnten die unternehmerischen Talente durch Programme fördern, die Risiko- und Innovationsbereitschaft fördern.

Die Tätigkeit des Managers ist eine der wichtigsten für unsere Gesellschaft. Manager entscheiden darüber, ob unsere Institutionen uns so dienen, wie sie es sollten, oder ob unsere Talente und Ressourcen vergeudet werden. Wir müssen die Mythen über die Arbeit eines Managers endlich vergessen und die Wirklichkeit sehen. Wir sollten also die Arbeit eines Managers realistisch untersuchen. Dann können wir uns der schwierigen Aufgabe zuwenden, dort wesentliche Verbesserungen anzustossen.

© 1981 Harvard Business School Publishing
Produktnummer 200410072, siehe Seite 196

