

# MANAGEMENT – WAS IST DAS?

*„Jeder, der die Verantwortung für eine Organisation trägt, in der es mehr als zwei Personen gibt, betreibt eine Klinik.“  
(Autor unbekannt)*

In unserer Redaktion in Berlin hatten wir bis vor kurzem einen Hausmeister. Er arbeitet auch jetzt noch dort, allerdings nennt er sich nun „Objekt-Manager“. Was unterscheidet die Arbeit eines Hausmeisters von der eines „Objekt-Managers“? Nichts. Aber die Namensänderung ist bezeichnend für die Hochkonjunktur, die das Thema „Management“ seit einiger Zeit genießt. Management, so weit man blickt.

Es gibt eine ganze Flut von Management-Literatur – sowohl wissenschaftlich-theoretische Werke als auch autobiographisch geprägte Bücher von aktiven oder ehemaligen Managern. Nicht alles ist von gleicher Qualität. Fredmund Malik weist mit Recht darauf hin, „daß es kaum ein anderes Gebiet gibt, in dem so viel Unsinn unwidersprochen vertreten werden kann und Moden, Scharlatanerie, Halbwissen und pseudowissenschaftlicher Schwachsinn (...) verbreitet und kritiklos hingenommen werden.“ Auf Maliks Buch „Führen – leisten – leben. Wirksames Management für eine neue Zeit“ werde ich mich an mehreren Stellen beziehen, weil ich es für eine hervorragende Einführung in unser Thema halte.

Weit verbreitet ist die Annahme, Management und Manager gebe es nur in der Wirtschaft. Als Manager gilt jemand, der in einem Industriebetrieb eine bestimmte – nämlich eine leitende – Funktion mit ganz bestimmten Aufgaben ausübt. Aber Management reicht weit über die Wirtschaft hinaus in alle Bereiche der Gesellschaft. Auch Chefärzte, Theater-Intendanten, hohe Beamte, Rektoren und Dekane, Schul-Direktoren und Leiter von Museen haben Management-Aufgaben zu erfüllen.

Man kann annehmen, daß in entwickelten Industriegesellschaften etwa fünf Prozent der Beschäftigten Management-Funktionen ausüben. In Deutschland gibt es bei etwa 30 Millionen Beschäftigten also etwa 1,5 Millionen Manager. „Management ist geschichtlich gesehen noch sehr jung, keine hundert Jahre alt, und die größte Zeit der Entwicklung fällt in die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg“, schreibt Malik. Hier widerspreche ich: Nur der Begriff ist relativ jung, nicht aber die Sache selbst. Management gab es schon, als man es noch nicht so nannte.

Malik argumentiert, daß man in älteren Gesellschaftsformen, in denen das Leben von Traditionen bestimmt wurde – auf einem Bauernhof, in einem kleinen Handwerksbetrieb – kein Management braucht. Dort lehrte das Leben die Menschen, was sie zu tun hatten. Moderne Gesellschaften würden aber von großen Organisationen geprägt, die gemanagt, die geführt werden müssen. Hier setzt mein Widerspruch an: Natürlich war auch ein Kosaken-Hetman im 17. Jahrhundert ein Manager, jedenfalls würden wir es heute so nennen, denn er traf strategische Entscheidungen, mußte Mitarbeiter führen, setzte Ressourcen ein.

Die gängigen Definitionen von Management ähneln sich:

- Management bezieht sich auf die *„Leitung, Führung von Betrieben und anderen sozialen Systemen. Das Management ist Inbegriff der Ausübung von Leitungsfunktionen und kennzeichnet einen Tätigkeitsbereich, der die Betriebspolitik durch Planung und das Treffen von Grundsatzentscheidungen, die Durchsetzung dieser Entscheidungen durch Erteilung von Anweisungen (Befehlen) und die Kontrolle umfaßt“* (Meyers Lexikon);
- Management bezeichnet *„die Gesamtheit der Führungskräfte eines Unternehmens in den verschiedenen Führungsebenen“* (Bertelsmann-Lexikon); ein Manager ist demnach *„ein*

*leitender Angestellter (z.B. Direktor) besonders bei Kapitalgesellschaften, der, ohne Eigentumsrechte besitzen zu müssen, anstelle der Geldgeber über die Geschäftsführung des Unternehmens oder einzelne Teilbereiche entscheidet“.*

- *„Manager sind - allgemein - die Führungskräfte eines Unternehmens, die in arbeitsteiliger Weise an der Zielerreichung mitwirken und die mit jeweils unterschiedlichen Kompetenzen (...) ausgestattet sind. Führung bezieht sich auf die Gesamtheit der Entscheidungen, die zur Erreichung der Ziele einer sozio-technischen Organisation notwendig sind. (...)“ (Dieter S. Koreimann).*
- *Kriterien der Management-Funktion sind „a) das Treffen von Entscheidungen; b) die Anleitung von Mitarbeitern, das Erteilen von Anweisungen und die Vertretung des Betriebes gegenüber Dritten (Verteilungs-, Personal- und Repräsentationsfunktion); c) Übernahme von Verantwortung“ (Hanns-Martin Schoenfeld).*
- *„Generell gilt als 'Management' die Leitungs- und Führungsaufgabe, die vorhandenen Ressourcen, also insbesondere die Faktoren Arbeit (human capital) und Kapital im Sinne der Zielerreichung zu kombinieren. Dies soll auf möglichst effektive und effiziente Weise geschehen“ (Stephan Ruß-Mohl).*

Als allgemeine funktionale Bestimmung von Management können wir festhalten:

1. Ziele setzen,
2. organisieren und koordinieren,
3. entscheiden,
4. Erfolgskontrolle,
5. Mitarbeiter fördern und entwickeln.

Nun denken Sie vielleicht: „Da kommt jemand aus Deutschland und möchte uns erzählen, was Management ist. Dabei weiß doch jeder, daß unter Management in jedem Land etwas anderes verstanden wird, weil jedes Land eigene Traditionen, eine eigene Kultur hat.“ Der Gedanke von der Kulturabhängigkeit von Management ist naheliegend und verständlich, trotzdem halte ich ihn für falsch. Warum? Ein Beispiel: Fußball wird auf der ganzen Welt nach den gleichen Regeln gespielt, in Nigeria wie in Schweden, obwohl zwischen diesen beiden Ländern erhebliche kulturelle Unterschiede bestehen. Es gibt zweifellos Länder, in denen Fußball keine populäre Sportart ist – aber dort, wo Fußball gespielt wird, gelten überall die gleichen Regeln.

Genauso verhält es sich im Management: *Was* Manager tun, ist in allen Kulturen gleich oder doch sehr ähnlich: sie treffen zum Beispiel Entscheidungen. *Wie* sie es tun, hängt unter anderem von der jeweiligen Kultur ab, aber *nicht nur* von ihr. In *jeder* gut geführten Organisation findet man klar definierte Ziele und eine funktionierende Kontrolle, ob diese Ziele erreicht werden – egal, ob es sich um eine französische, mexikanische, südafrikanische, ukrainische oder chinesische Organisation handelt. *Wie* man Ziele setzt, *wie* man sie kontrolliert, das hängt allerdings wiederum von den kulturellen Traditionen ab, aber es berührt nicht die Frage nach dem *Was*.

## MANAGEMENT-GRUNDSÄTZE

Überall auf der Welt gelten also für das Management bestimmte Grundsätze – ganz einerlei, ob es sich um Management in einem Industriebetrieb, einem Krankenhaus oder einem großen Sportclub handelt, und unabhängig vom jeweiligen Land oder der jeweiligen Kultur.

### Erster Grundsatz: Ergebnis-Orientierung

Ergebnisse sind nicht nur im Sport, sondern auch im Management das einzige, was zählt. Diese Erkenntnis darf nicht mit menschlicher Kälte verwechselt werden. *Wie* ein Manager Ergebnisse erzielt, ist eine Frage des Stils und steht auf einem anderen Blatt. In meinem Büro hängt ein Zettel mit einem Spruch Al Capones, eines berühmten Gangsters aus dem Chicago der zwanziger und dreißiger Jahre. Er sagte einmal: „Man erreicht mehr mit einem freundlichen Wort und einer Pistole als mit einem freundlichen Wort allein.“ Dieser nicht ganz ernst gemeinte Hinweis mag Ihnen als Beispiel dienen, daß man Ergebnisse auf ganz unterschiedliche Art erreichen kann.

Aber als Grundsatz bleibt: Jede Organisation muß *Ergebnisse erzielen*, dazu ist sie da. Ein Krankenhaus wird daran gemessen, ob die Patienten gesund entlassen werden. Einen anderen Zweck hat ein Krankenhaus nicht.

### **Zweiter Grundsatz: einen Beitrag zum Ganzen leisten**

Das ist ein abstraktes Prinzip und deshalb auf den ersten Blick schwer zu verstehen. Keinesfalls darf es mit Naivität oder Idealismus verwechselt werden. Manager sind vom Standpunkt der Moral keine „besseren“ Menschen, die immer nur an „das Ganze“ und nie an sich selber denken. Manager handeln genauso oft egoistisch wie jeder andere Mensch auch.

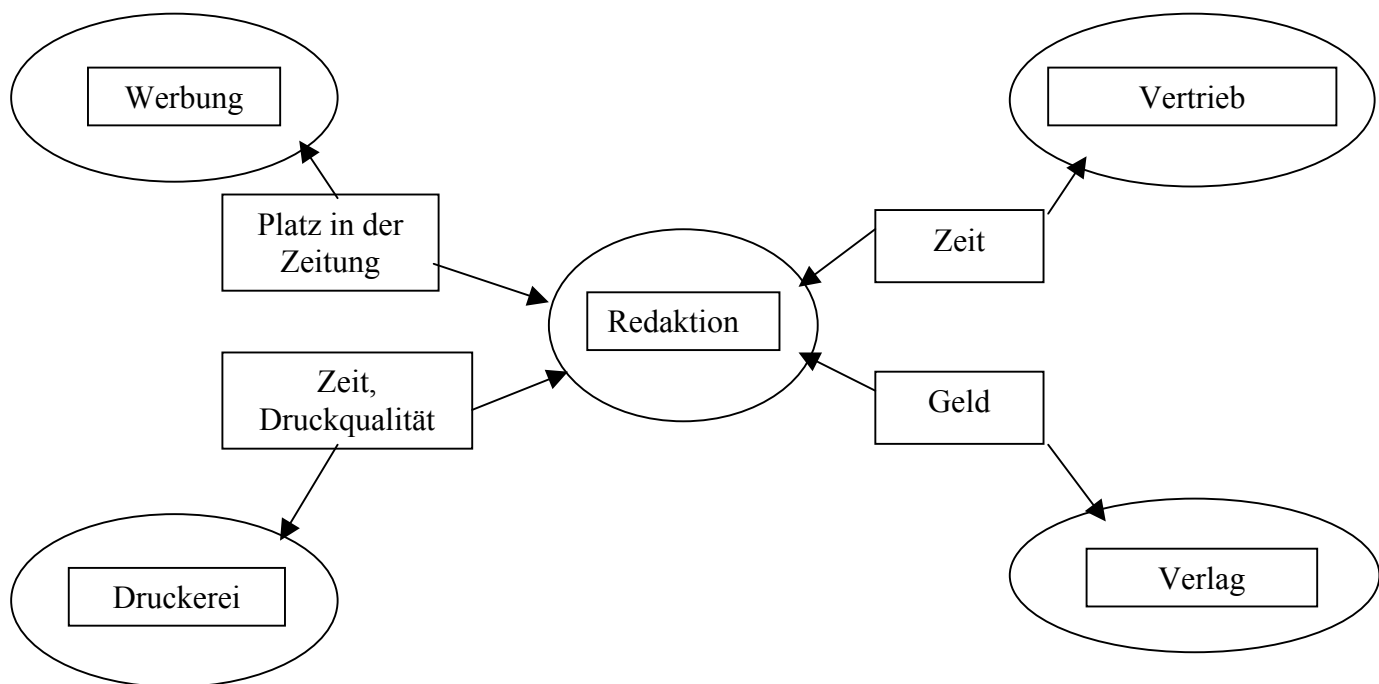
Ein Beispiel: Auf Ihrem Weg zur Universität sehen Sie an einer Baustelle drei Maurer arbeiten. Sie fragen sie, was sie tun. Der erste antwortet: „Ich arbeitete als Maurer, weil ich so meine Familie ernähren kann. Reich werde ich nicht, aber ich komme zurecht.“ Der zweite sagt: „Ich bin der beste Maurer in der ganzen Ukraine. Kein anderer ist so geschickt und arbeitet so schnell wie ich.“ Der dritte Maurer erwidert: „Ich arbeite hier am Bau einer neuen Kirche mit.“

Der dritte Maurer läßt Manager-Denken erkennen. Denn er hat das Ergebnis im Blick, das Ziel seiner Arbeit, das Ganze. Die beiden anderen sind deshalb keine schlechteren Maurer und keine schlechteren Menschen – wer an seine Familie denkt oder stolz darauf ist, ein guter Maurer zu sein, ist zweifellos ein anständiger Kerl. Manager werden sie allerdings nie.

Da Sie Medien-Management studieren, möchte ich meine Überlegungen mit Beispielen aus Medien-Unternehmen illustrieren. Auch in einer Zeitung gibt es insofern Management-Aufgaben, als viele Einzelaufgaben (Redaktion, Anzeigengeschäft, Druck, Vertrieb etc.) mit Blick auf das Ganze koordiniert werden müssen.

Wie das Denken in funktionalen Zusammenhängen in der Praxis eines Presse-Unternehmens aussehen kann, verdeutlicht die folgende Grafik. In den ovalen Flächen stehen die wichtigsten Abteilungen eines Zeitungs-Unternehmens. In den rechteckigen Kästchen sehen Sie die Ressourcen, über die jeden Tag vom Management entschieden werden muß. Und die Pfeile markieren die funktionalen Beziehungen:

## Funktionale Beziehungen im Zeitungsmanagement



In einer Zeitung an „das Ganze“ zu denken bedeutet, jeden Tag eine Zeitung zu produzieren, in der sowohl Redaktion als auch Anzeigen ausreichend Platz haben und doch nicht zu viel Papier verbraucht wird; die aktuell ist, aber auch so rechtzeitig fertig wird, daß der Vertrieb sie zu den Kiosken und in die Briefkästen der Abonnenten bringen kann; die gut gedruckt ist, aber doch zu vertretbaren Kosten. Dabei verfolgen alle beteiligten Abteilungen legitimerweise zunächst ihre eigenen Interessen – Aufgabe des Zeitungs-Managements ist es, an das Gesamtprodukt zu denken und einen vernünftigen Ausgleich herbeizuführen.

Das Ganze im Blick zu haben (und nicht nur die eigene Abteilung oder einzelne Teilprozesse) ist eine ständige Herausforderung. Am Institut für Marketing der Universität Nürnberg-Erlangen wurden Marketingprozesse großer deutscher Unternehmen untersucht, dabei kam heraus: „Mit dem Prozeßdenken ist es in den deutschen Unternehmen noch nicht allzuweit her. Da die einzelnen an Entwicklung, Produktion und Absatz von Produkten beteiligten Bereiche immer noch in erster Linie ihr eigenes Süppchen kochen, ist der Weg des Produkts vom Zeichenbrett des Entwicklers bis zum Konsumenten lang, der Prozeß langsam, umständlich und wenig auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet“ (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.3.2002). Die Studie kommt zu dem Schluß, daß es in den Unternehmen niemanden gebe, der für den Marketing-Gesamtprozeß verantwortlich sei. Beispielsweise arbeiteten Produktmanagement und Vertrieb vielerorts eher gegen- als miteinander. Dies zeige sich exemplarisch bei der Kundenbetreuung: Der Produktmanager möchte möglichst viele neue Produkte verkaufen und drängt den Kunden zum möglichst häufigen Austausch älterer gegen neue Modelle. Ganz anders der Servicebereich: Hier wird der Umsatz mit Wartung und Reparatur gemacht, wichtigster Umsatzträger sind hier gerade ältere Produkte.

### Dritter Grundsatz: Stärken nutzen

Wenn Sie jemanden auffordern: „Erzählen Sie mal, was für Mitarbeiter Sie haben, was für einen Chef“, dann bekommen Sie meistens Klagen darüber zu hören, welche Idioten die Kollegen seien, wie unfähig der Chef. Das kommt daher, weil die meisten Menschen auf die Schwächen ihrer Mitmenschen konzentriert sind.

Ein guter Manager tut das Gegenteil: Er setzt Menschen dort ein, wo sie ihre Stärken haben, wo sie etwas können. Theoretisch leuchtet das jedem unmittelbar ein: Kein vernünftiger Trainer wird den Fußball-Stürmer Andrej Schewtschenko ins Tor stellen – doch in der Praxis wird allzuoft gegen diesen Grundsatz verstoßen. Für gute Manager sind die Schwächen ihrer Mitarbeiter viel unwichtiger als man denkt – denn auf Schwächen kann man nichts aufbauen, man kann auch nicht viel daran ändern.

Wirksames Management gerät manchmal in den Verdacht, unmenschlich zu sein. Aber ist es nicht erst recht unmenschlich, immer nur über Schwächen zu reden und von Mitarbeitern das zu verlangen, was sie nun einmal *nicht* können?

Natürlich kann und soll man Schwächen zu beseitigen versuchen. Da gibt es zunächst Lücken an *Wissen* und *Kenntnissen*. Wer für seine Arbeit eine Fremdsprache braucht, kann sie wenigstens so gut lernen, daß er sich einigermaßen verständigen kann. Anderen fehlt es *Fertigkeiten*, englisch *skills* genannt. Auch hier gilt: Man kann bis zu einem gewissen Grad lernen, einen guten Vortrag zu halten, auch wenn man nie ein großer Redner sein wird. Oder lernen, wenigstens so Auto zu fahren, daß man keine Gefahr für sich und die anderen darstellt, auch wenn man nie Formel 1-Rennen bestreiten wird. *Schlechte Gewohnheiten* kann man ebenfalls mit ein bißchen Mühe abstellen: Unpünktlichkeit, zu langes Reden in Konferenzen oder die Unart, nie eine Arbeit zu Ende zu bringen.

Falsch wäre es aber, an der fünften Kategorie herumzuoperieren: Das sind bestimmte *individuelle Eigenarten*. Heute gilt es als modern, ein „Teamplayer“ zu sein. Tatsächlich gibt es Menschen, die dann am besten sind, wenn sie mit anderen zusammen an einer Aufgabe arbeiten. Aber es gibt auch das Gegenteil: Menschen, die nur dann ausgezeichnete Leistungen erbringen, wenn sie sich möglichst ungestört zurückziehen und konzentriert an einer Aufgabe arbeiten können.

„Die Aufgabe von Management ist es, Menschen so zu nehmen, wie sie sind, ihre Stärken herauszufinden und ihnen durch entsprechende Gestaltung ihrer Aufgaben die Möglichkeit zu geben, dort tätig zu werden, wo sie mit ihren Stärken eine Leistung erbringen und Ergebnisse erzielen können“ (Malik). Alles andere ist weder moralisch noch ökonomisch zu rechtfertigen. Es führt zu nichts, wenn man ein Huhn immer wieder dafür kritisiert, daß es keine Milch gibt.

Wie erkennt man aber Stärken? Fragen Sie Ihre Mitarbeiter: „Was tun Sie gerne?“ Aber Vorsicht! Wenn man etwas *gerne* tut, bedeutet es noch nicht, daß man es *gut* kann. Albert Einstein spielte für sein Leben gern Geige. Er hätte viel dafür gegeben, ein großer Violinist zu werden. Aber er spielte miserabel, und selbst mit täglichem Üben brachte er es nur zu Mittelmäßigkeit. Er tat es zwar gerne, aber er konnte es nicht gut. Hüten Sie sich also vor der Schlußfolgerung „Was man gerne tut, das macht man gut“. Wichtiger ist die Frage: „Was fällt Ihnen leicht?“ Weder von einem Chirurgen noch von einem Piloten verlangt man, daß er *gerne* operiert oder fliegt. Es muß ihn im professionellen Sinn leicht fallen, dann ist er wirklich gut.

#### Vierter Grundsatz: Positiv denken

Gerade mit diesen Grundsatz wird unendlich viel Scharlatanerie getrieben. Auf Seminaren wird den Teilnehmern vorgegaukelt, man müsse nur „positiv denken“, dann scheine jeden Tag die Sonne. Genaugenommen läuft *das* aber darauf hinaus, die Augen vor Problemen zu verschließen – und das ist das Gegenteil von positivem Denken. Bezogen auf Management bedeutet positives Denken die Fähigkeit, Probleme als Chancen zu begreifen. „Alles Leben ist Problemlösen“, hat der Philosoph Karl Popper gesagt. Das gilt im Management ganz besonders.

Wir alle kennen Menschen, die beim geringsten Problem sagen, „Das geht aber nicht“ oder „Was soll ich denn noch alles machen?“ Sie bringen tausend Gründe vor, warum etwas *nicht* geht, warum es *jetzt* nicht geht. Sie verweisen auf hundert Schwierigkeiten und darauf, daß man zu wenig Leute oder zu wenig Geld habe, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Ja, es kann sein, daß etwas nicht geht oder daß es jetzt nicht geht oder daß man mehr Mitarbeiter und mehr Mittel braucht. Das Problem vieler Leute ist aber, daß sie nicht einmal bereit sind, es zu *versuchen* und sich zu überlegen, wie es trotz aller Schwierigkeiten gehen könnte.

Wer positiv denkt, fragt sich hingegen: „Was liegt in diesem Problem für eine Chance?“ Das heißt nicht, daß man immer eine Lösung findet. Aber wer so denkt, wird am ehesten eine finden. Eine chinesische Volksweisheit lautet: „In der Dunkelheit ist es besser, eine Kerze anzuzünden, als über die Dunkelheit zu klagen.“ Ich füge hinzu: Die Zeit, die man damit verbringt, über die Dunkelheit zu klagen, nutzt man besser, in dem man überlegt, wo man eine Kerze und Streichhölzer findet. Das ist positives Denken.

Ist positives Denken angeboren? Kann man es lernen? Die meisten, die es können, haben es sich wohl antrainiert. Und es gibt in der Tat bestimmte Psycho-Techniken – so wie Sportler oder Musiker sich mit autogenem Training konzentrieren, aber das ist zum Teil pseudowissenschaftlich und ohnehin individuell höchst unterschiedlich.

In einschlägigen „Seminaren“ können Sie manchmal hören, positives Denken könne „Berge versetzen“. Das ist natürlich Unfug, dazu braucht man Bulldozer und Bagger. Aber es kann unsere *Einstellung* zu den Bergen verändern: Wenn man auf einer Wanderung vor einem hohen Berg steht, um den kein Weg herumführt, wird der Berg nicht dadurch niedriger, daß man vor ihm auf und ab geht und darüber klagt, wie mühsam es sei, diesen Berg zu überqueren.

## MANAGEMENT-AUFGABEN

Auch Manager müssen Arbeiten erledigen, die mit Management nichts zu tun haben: Sie müssen Sachentscheidungen treffen, Briefe schreiben, Verhandlungen führen und vieles mehr. Deshalb ist die Unterscheidung zwischen Management- und Sachaufgaben nützlich.

Oft wird die Frage gestellt: Wie kann jemand ein guter Manager sein, der von den Dingen nichts versteht, die er zu entscheiden hat? Darum geht es hier nicht – natürlich erfordert die Erfüllung von Management-Aufgaben nicht nur *Management-Kenntnisse*, sondern auch *Sach- und Fachwissen*. Trotzdem ist es wichtig, diese Unterscheidung zu treffen. Denn *was* gutes Management ausmacht, ist überall gleich. Das *Wie* ist hingegen sehr verschieden – in einem Industrieunternehmen anders als in einem Krankenhaus, in einer großen Firma anders als in einer kleinen.

Nehmen Sie als Beispiel die Aufgabe, Ziele zu setzen. Das ist eine wichtige Aufgabe des Managements in *jeder* Organisation. *Welche* Ziele gesetzt werden, hängt aber von der Art der Organisation ab – in einer Autofabrik gibt es andere Ziele anders als in einer Organisation, die sich um Rauschgiftabhängige kümmert, in einer Verwaltungsbehörde des Innenministeriums wiederum andere als in einer Zeitung.

Die Wirksamkeit, die Effizienz von Management wird maßgeblich davon bestimmt, wie gut Manager folgende fünf Aufgaben erledigen:

### Erste Aufgabe: Ziele setzen

Roger de Weck (Chefredakteur des „Tagesanzeigers“ in Zürich und der deutschen Wochenzeitung „Die Zeit“) fordert, daß ein Chef stets genau wisse, was er wolle. „Wenn Sie sich keine Ziele setzen, werden Sie keine erreichen. Und ausnahmslos jeder Schritt, den Sie machen, muß Sie dem Ziel näherbringen. Bei jeder Entscheidung müssen wir uns die Frage stellen: Paßt das in mein Konzept, geht es in die richtige Richtung? (...) tun Sie niemals auch nur einen Schritt in eine andere Richtung als die von Ihnen festgelegte.“

Tatsächlich ist die Aufgabe, Ziele zu formulieren, eine der verständlichsten Management-Aufgaben. In theoretischen Werken über militärische Führung wurde sie schon früh beschrieben. In der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Management finden Sie dies ausführlich in dem Buch von *Peter F. Drucker, The Practice of Management*. Drucker gilt als der „Vater“ dessen, was man „Management by objectives“ nennt, also der Definition einer Zielhierarchie im Management.

Man unterscheidet Ziele

- in zeitlicher Hinsicht (kurz-, mittel-, langfristige Ziele),
- nach dem Inhalt (strategische, operative Ziele),
- nach dem Gültigkeitsbereich (Gesamtziele, Abteilungsziele, persönliche Ziele),
- nach dem Konkretheitsgrad (abstrakte, konkrete Ziele).

„Krisenmanagement“ arbeitet teilweise mit extrem kurzen Fristen: In einem Flüchtlingslager kann es entscheidend sein, die Menschen bis zum Abend eines Tages (zeitliche Komponente) mit Wasser zu versorgen (operatives Ziel). Wichtig ist dabei auch oft eine Zielhierarchie, also die Unterscheidung, was mit absoluter Priorität zuerst erledigt werden muß – in diesem Beispiel, Wasser zu organisieren. Ob Wolldecken da sind, ist in diesem Fall nicht so wichtig, denn erfrieren wird niemand, wohl aber verdursten.

Nehmen wir Beispiel aus einem Zeitungsverlag. Sie stellen fest, daß Ihre Zeitung kaum von jungen Leuten gelesen wird und setzen sich deshalb zum Ziel, die Zahl der jungen Leser zu erhöhen, und zwar:

- *mittelfristig*, nämlich in einem Jahr,
- als *strategisches Ziel*, zur Image-Pflege der Zeitung,
- als *Gesamtziel* der ganzen Zeitung,
- *konkret*, nämlich um zehn Prozent.

Dieses Beispiel wird uns von nun an immer wieder begegnen und wir werden sehen, wie dieses Ziel mit bestimmten Management-Methoden verfolgt werden kann.

Wichtig ist, nicht *zu viele* Ziele zu setzen und nicht zu viel *Verschiedenes* zu wollen. Ein guter Manager fragt: „Ist das wirklich wichtig? Und was passiert, wenn wir es nicht machen?“ Peter F. Drucker hat festgestellt: „Effective executives do first things first – and second things...?“ (Also etwa: „Wirksame Manager erledigen die wirklich wichtigen Dinge zuerst – und die zweitwichtigsten...?“) Die meisten Menschen antworten auf die Frage: „The second things second“ – Drucker sagt hingegen: „Not at all.“

Die Konzentration auf das Wichtigste wird oft vernachlässigt, weil man sich meistens mit der Frage beschäftigt: „Was soll ich, was muß ich, was will ich tun?“ Aber so, wie man von Zeit zu Zeit den Keller aufräumt und Dinge wegwirft, sollte man sich als Manager gelegentlich fragen: „Gibt es etwas, was andere vielleicht besser erledigen können?“ Etwas *nicht mehr* zu tun, ist genau so ein Ziel, wie etwas *zusätzlich* zu tun.

Abstrakte Ziele bringen meistens das Problem der Quantifizierung, der Meßbarkeit mit sich. „Wir wollen die beste Zeitung in der Ukraine werden“, das wäre so ein abstraktes Ziel. Wie mißt man das? An der Rentabilität, an der Zahl der Mitarbeiter, an der Auflage, an der Zahl der Skandale, die die Redaktion aufdeckt? Jeder wird andere Kriterien dafür haben. Trotzdem ist es wichtig, das systematisch zu messen, was man in Zahlen ausdrücken kann. Typische Zielfelder von Wirtschaftsunternehmen sind zum Beispiel:

- Marktposition
- Rendite, Liquidität
- Fähigkeit zur Innovation
- Produktivität
- Attraktivität für begabten Nachwuchs

Schwierig ist die Meßbarkeit vor allem bei Organisationen außerhalb der Wirtschaft – was ist die Leistung des Roten Kreuzes, der orthodoxen Kirche, einer Aids-Hilfe-Organisation „wert“, in Zahlen oder in Geld ausgedrückt? Trotzdem ist es wichtig, Ziele so präzise, so konkret wie möglich zu formulieren. In unserem vorheriges Beispiel also: den Anteil junger Leser nicht irgendwann erhöhen, sondern im Lauf *eines Jahres* – und nicht irgendwie, sondern um *zehn Prozent*.

Selbstverständlich sollten die angestrebten Ziele halbwegs realistisch sein. Von Napoleon wird folgende Episode erzählt: Wenn seine Generäle ihm große Offensivpläne vortrugen, lehnte er sich zurück, hörte sich alles an und fragte dann: „Wie viele Pferde benötigt man dafür?“ Dann stellte sich heraus, daß die Generäle ihre Pläne oft nicht richtig bis zu Ende gedacht hatten.

In der Management-Literatur wird viel darüber geschrieben, ob es besser ist, wenn Manager Ziele *vorgeben*, also im Extremfall fast diktatorisch *anordnen*, oder ob Ziele als Ergebnis eines Diskussionsprozesses mit den Mitarbeitern *vereinbart* werden sollen (Konsensmodell). Aus vielen Gründen ist das Konsensmodell vorzuziehen. Aber auch das hängt aber von der



Art der Organisation und von den Umständen ab. Beispielsweise gibt es beim Militär andere Notwendigkeiten als in religiösen Organisationen.

Die Art und Weise, *wie* Ziele gesetzt werden, ist also von vielen Faktoren abhängig. *Daß* es aber überhaupt Ziele gibt, das ist zentrale Aufgabe des Managements. Der schlechteste Fall tritt immer ein, wenn man nach drei Stunden Sitzung ergebnislos auseinandergeht und deshalb kein Ziel formuliert wird.

### **Zweite Aufgabe: organisieren, koordinieren**

Hier stellen sich zwei Grundfragen wirksamer Organisation:

- *Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht?* Bei einer Zeitung muß also die Aufmerksamkeit *aller* Mitarbeiter darauf gerichtet sein, eine gute Zeitung als Gesamtprodukt zu machen: Die Redaktion muß interessante Artikel schreiben, die Anzeigenabteilung muß sich um die Reklame kümmern, die Druckerei muß ordentlich drucken, der Vertrieb muß pünktlich liefern.
- *Wie müssen wir uns organisieren, damit unsere Mitarbeiter das tun können, wofür wir sie bezahlen?* Im Frühjahr 2002 kam heraus, daß in Deutschland bei der „Bundesanstalt für Arbeit“ etwas mit offiziellen Statistiken nicht stimmte. Es handelt sich dabei um die staatliche Behörde, die für die Arbeitslosen zuständig ist, Jahresbudget 54 Milliarden Euro. Es zeigte sich, daß nur 36 Prozent der etwa 90.000 Mitarbeiter dieser Behörde sich um die Hauptaufgabe kümmerten, nämlich daß Arbeitslose eine neue Stelle finden; der weitaus größere Teil hatte mit anderen Dingen zu tun, allein 14 Prozent mit der eigenen inneren Administration. Da ist aber nicht Schuld dieser Mitarbeiter, sondern Resultat schlechten Managements.

In vielen Fällen beschäftigten sich – vor allem große – Organisationen mehr mit sich selbst als mit ihren eigentlichen Aufgaben. Vor allem in bürokratischen Organisationen zeigen sich oft Symptome der „Parkinson’schen Krankheit“: kein Input, kein Output, aber zehntausend Leute beschäftigt. In diesem Fall muß sich etwas ändern. Aber Vorsicht: Nicht bei jedem Organisationsproblem sollte man hektisch gleich die ganze Organisation auf den Kopf stellen.

Natürlich muß man Organisationen nach den Problemen beurteilen, die sie verursachen – man muß sie aber auch nach den Problemen bewerten, die sie *nicht* verursachen. Nehmen Sie als Beispiel unser Zeitungs-Korrektorat: Manchmal stellen wir fest, daß es einen peinlichen Fehler übersehen hat, und kritisieren es dafür – aber wir stellen auch fest, daß es vielleicht hundert Fehler erkannt und beseitigt hat. Deshalb ist das Übersehen eines auch noch so peinlichen Fehlers kein Grund, das ganze Korrektorat neu zu organisieren. Denn Re-Organisation löst meistens *das eine* Problem – sie muß aber von der Frage begleitet sein: Welche neuen Probleme werden dadurch möglicherweise entstehen und sind sie gravierender als die, die durch die Re-Organisation gelöst werden?

Alarmglocken sollten in jeder Organisation dann ertönen, wenn sich Management-Ebenen vermehren – jedenfalls in Organisationen, die wirtschaftliche Zwecke verfolgen, beim Militär mag das anders sein. Der Nutzen sogenannter „flacher Hierarchien“ ist heute unbestritten. Sie sind Organisationen mit vielen Haupt- und Oberabteilungen, mit Unter- und Unter-Unter-Abteilungen, mit Ersten Stellvertretern und Ersten Stellvertretern des Ersten Stellvertreters deutlich überlegen. Je mehr Ebenen es gibt, desto mehr Trägheit und Reibung entstehen in einer Organisation. Oft läuft die Kommunikation dann nach dem Kinderspiel „Stille Post“: Der erste flüstert dem zweiten etwas ins Ohr, der zweite flüstert dem dritten das weiter, was er verstanden hat, und so weiter – und am Ende kommt meistens ganz etwas anderes als das heraus, was eigentlich gemeint war.

Ein Alarmzeichen stellen auch zu viele Sitzungen mit zu vielen Teilnehmern dar. In einer effizienten Organisation braucht man möglichst wenige formelle Besprechungen, um etwas zu erreichen. Dabei soll natürlich nicht die *Möglichkeit* ausgeschlossen werden, mit Kollegen zu reden – es geht vielmehr um die *Notwendigkeit* weniger Gespräche, um Entscheidungen zu treffen.

Kehren wir zu unserem Management-Beispiel „Den Anteil junger Leser erhöhen“ zurück. Nun geht es darum, die richtigen Abteilungen zusammenzubringen und sie zu koordiniertem Handeln zu bewegen. Ganz sicher braucht man dazu die *Redaktion*: Sie muß überlegen, ob sie beispielsweise Themen in der Zeitung vernachlässigt, für die junge Leute sich interessieren. An der Sitzung sollte unbedingt auch das *Marketing* teilnehmen: Zu überlegen wäre, ein Schüler- oder Studenten-Abonnement zu einem geringeren Preis anzubieten. Es sollte aber auch der *Vertrieb* dabeisein und prüfen, ob vielleicht eine Zeitlang kostenlose Werbe-Exemplare der Zeitungen an Hochschulen oder an anderen Stellen verteilt werden, an denen junge Leute sich aufhalten. Wichtig ist aber auch, unbeteiligte Abteilungen fernzuhalten, wenn sie zu der Aufgabe nichts beitragen können – selbst auf die Gefahr hin, daß der Leiter einer solchen Abteilung beleidigt ist.

In der Management-Lehre hat sich dafür der Begriff „Management by coordination“ eingebürgert. Damit meint man die Steuerung von Teilaktivitäten in arbeitsteiligen Organisationen mit Blick auf die Gesamtaufgabe. Das erfordert ausgeprägtes Systemdenken sowie die Kenntnis von Einzelprozessen und deren Bedeutung im Gesamtzusammenhang. Es ist wie beim Mikado-Spiel: Man muß begreifen, was an ganz anderer Stelle geschieht, wenn man ein ganz bestimmtes Hölzchen bewegt.

Man unterscheidet *sachliche Koordination* (der Einzelaufgaben mit Blick aufs Ganze), *organisatorische Koordination* (von bestimmten Abteilungen mit Blick auf das angestrebte Ziel), *personelle Koordination* (Kompetenzzuweisung und Teamdenken), *informationelle Koordination* (Abgleich aussagefähiger Informationen) und *zeitliche Koordination* (Steuerung von Zeitspannen.) Ist die Koordinationsaufgabe zeitlich begrenzt, etwa auf ein bestimmtes Vorhaben, handelt es sich um eine *Task Force*. Wird die Koordination dauerhaft installiert, bildet sich eine *Stabsfunktion*, wie sie vor allem in militärischen Organisationen häufig vorkommt.

Im Herbst 2001 wurde in München beschlossen, ein neues Fußballstadion zu bauen, in dem möglicherweise das Eröffnungsspiel der Weltmeisterschaft 2006 stattfindet. Um dieses Vorhaben gab es einigen politischen Wirbel, weil die Menschen in dem betroffenen Stadtteil sich gegen den Neubau wehrten und eine Volkabstimmung herbeiführten. Das Thema erhielt also Bedeutung über den Bau eines bloßen Fußballstadions hinaus. Es wurde ein Architekten-Wettbewerb ausgeschrieben, und an einem späten Freitag abend Ende November sollte die Jury ihre Entscheidung bekanntgeben. Darauf bereiteten wir uns nicht nur in der Redaktion intensiv vor, um in der Sonntagsausgabe den Sieger-Entwurf ausführlich vorzustellen, was die Abstimmung zwischen Sportredaktion, Kultur-Ressort und München-Teil notwendig machte, sondern wir besprachen auch mit dem Marketing und dem Vertrieb, wie wir die Leser zusätzlich auf das Thema aufmerksam machen können. Am Ende wurde während des Samstags-Fußballspiels in München und im Lokalradio eigens Werbung für die Sonntagsausgabe gemacht, am Sonntag wurden in der Innenstadt zusätzliche Verkaufsstellen eingerichtet. Das ist ein Beispiel dafür, wie wichtig es im Management ist, nicht nur an die eigene Abteilung zu denken, sondern an das Ganze.

Deswegen beschäftigt sich die Management-Lehre schon lange mit dem „Management by systems“. Es begann mit dem „Taylorismus“ der industriellen Revolution – dahinter stand die Annahme, man könne durch eine an den physiologischen Möglichkeiten des Menschen orientierten Zergliederung von Arbeitsschritten die Produktivität steigern. Konsequenter

Ausdruck des Taylorismus ist das Fließband, beispielsweise in der Automobilindustrie, an dem jeder Arbeiter nur eine ganz bestimmte und immer wiederkehrende Tätigkeit ausführt und kaum mehr eine Vorstellung hat vom Gesamtprodukt. In dieser Tradition steht auch die Bürokratietheorie des deutschen Soziologen Max Weber, die sehr stark Rationalität, Regelmäßigkeit, Arbeitsteilung und Routine hervorhebt, die er sowohl im Staat wie auch in großen Industriebetrieben erkennt.

Derzeit stehen in der Management-Lehre mehrere Ansätze nebeneinander:

- *Entscheidungsorientierte Theorien* versuchen Regeln aufzuspüren, nach denen Manager handeln, („Spieltheorie“ bis hin zur mathematischen Programmierung).
- Vertreter *verhaltenswissenschaftlicher und sozialpsychologischer Schulen* versuchen, das Verhalten von Mitgliedern einer Organisation zu beobachten und empirisch zu beschreiben; Typologien von „Führungsstilen“ zählen zu dieser Richtung (siehe Kapitel „Manager“).
- *Systemorientierte Ansätze* untersuchen – teilweise an der Kybernetik orientiert – die Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer jeweiligen Umwelt. Demnach sind soziale Organisationen mehr als die Summe ihrer Einzelteile, sie haben ein Eigenleben und entwickeln sich wie Lebewesen in Abhängigkeit von ihrer Umwelt. In mehreren amerikanischen Studien wurde diese Theorie auch auf Medien-Unternehmen und Redaktionen angewandt; in Deutschland ging erstmals Manfred Rühl in seiner Studie „Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System“ (1979) so vor.

### **Dritte Aufgabe: Entscheidungen treffen**

Es gibt Klischees aus amerikanischen Filmen, die sind nicht auszurotten: Zeitungsredaktionen, in denen alle durcheinanderschreien, am lautesten ein cholerischer Chefredakteur. Oder Manager, die mindestens drei Telefone auf ihrem Schreibtisch stehen haben; mit zweien telefonieren sie gleichzeitig, das dritte klingelt, während der „Manager“ hektisch eine Entscheidung nach der anderen trifft.

Wirklich gute und effektive Manager handeln aber nicht in einem Entscheidungsrausch, sondern sie treffen eher *wenige* Entscheidungen, diese aber mit Bedacht und wohlüberlegt. Sie wissen, daß jede Entscheidung nicht nur erwünschte Folgen hat, sondern auch unerwünschte – wie jedes Medikament Nebenwirkungen hervorruft. Und sie wissen, daß die Korrektur zu hastig getroffener Fehlentscheidungen viel Arbeit macht und viel Zeit kostet.

Natürlich müssen Manager oft genug auch unter Zeitdruck schnelle Entscheidungen treffen. Um dann richtig zu handeln, braucht man einige Erfahrung. Als der amerikanische Panzergeneral George S. Patton im Zweiten Weltkrieg einmal wegen seiner schnellen Entscheidungen kritisiert wurde, entgegnete er:

*„Ich habe das Militärhandwerk mehr als 40 Jahre lang studiert. Wenn sich ein Arzt während einer Operation entschließt, seine Ziele zu ändern, diese Arterie zu schließen, tiefer zu schneiden oder ein zusätzliches Organ zu entfernen, das ebenfalls erkrankt ist, dann trifft er keine voreiligen Entscheidungen, sondern solche, die auf Wissen, Erfahrung und jahrelangem Training beruhen. Genau das tue ich auch.“*

Systematisch betrachtet, laufen Entscheidungsprozesse meistens in sieben Schritten ab:

1. Die präzise *Bestimmung des Problems*; das ist leicht gesagt und oft ziemlich schwierig, aber es ist nicht unmöglich. Gute Manager scheuen die Arbeit nicht, so lange Puzzle-Steine zusammenzutragen, bis sie vielleicht nicht jedes Detail verstanden haben, aber doch das Problem so weit überblicken, daß sie eine Entscheidung treffen können. Wichtig

ist die Unterscheidung, ob es sich um einen *Einzelfall* oder um ein *Grundsatzproblem* handelt.

In unserer Zeitung treffen sich jeden Dienstag um 9 Uhr der Leiter der Druckerei, der Leiter der Anzeigenabteilung, der Leiter des Vertriebs, der Leiter der Computerabteilung, der Leiter der Produktionsabteilung und ich als Vertreter der Redaktion. Ziel ist es zu besprechen, was in der jeweils vergangenen Woche *nicht* gut geklappt hat – und den Fehler zu beseitigen. Dabei achten wir ganz genau darauf, ob es sich jeweils um einen Einzelfall handelt, oder ob wir einen systematischen Fehler entdecken. Und nur über die zweite Kategorie reden wir in *dieser* Runde.

2. Die *Definition von Mindestanforderungen*, die eine Entscheidung erfüllen muß. Dabei lautet die erste Frage: Welches Resultat muß die Entscheidung *mindestens* bringen? Andernfalls ist es besser, sie gar nicht zu treffen, weil die Risiken in keinem vernünftigen Verhältnis zum Ergebnis stehen. Und die zweite Frage heißt: Welche Kompromisse kann man auf gar keinen Fall eingehen – und wo sind Kompromisse möglich? In jeder sozialen Organisation sind Kompromisse notwendig. Aber wenn Sie Entscheidungen zu treffen haben, für die Sie die Verantwortung übernehmen müssen, sollten Sie sich *vorher* überlegen, wo die äußerste Grenze Ihrer Kompromißbereitschaft verläuft.

Wie gefährlich faule Kompromisse im Top-Management sein können, hat der langjährige Chef von General Motors, Alfred Sloan, erkannt. Als bei einer wichtigen Entscheidung in einem Führungsgremium alle Teilnehmer überraschend der gleichen Meinung waren, fragte Sloan ausdrücklich, ob nicht doch jemand widerspreche. Als alle den Kopf schüttelten, sagte Sloan: „Wenn das so ist, schlage ich vor, daß wir die Sitzung jetzt unterbrechen – und uns Zeit nehmen, zu unterschiedlichen Meinungen zu gelangen.“

3. Die *Suche nach Alternativen*; es ist von entscheidender Bedeutung, daß vor einer Entscheidung wirklich überlegt wird: Haben wir alle Alternativen bedacht? Oder tun wir etwas, weil wir es schon immer so gemacht haben? Dabei gilt es zu bedenken, daß der Status quo immer auch eine Alternative darstellt. Nichts zu tun ist nicht immer die beste Lösung, denn die Existenz eines Problems deutet darauf hin, daß man möglicherweise etwas ändern muß, aber das ist nicht immer so. Der Status quo hat immerhin den Vorteil, daß wir die bestehenden Schwierigkeiten kennen. Eine neue Alternative mag den Anschein erwecken, als löse sie alle Schwierigkeiten, aber nach aller Erfahrung ist das selten der Fall.
4. Die *Bewertung der Folgen und der Risiken* jeder Alternative; dabei muß man vier Arten von Risiken unterscheiden: a) das normale Risiko, das mit jedem ökonomischen Handeln verbunden ist (niemand kann sagen, wie der Dollarkurs in einem Jahr sein wird); b) das darüber hinausgehende Risiko, das zwar unangenehme Folgen hat, wenn es eintritt, das man aber noch verkraftet und das man deshalb eingehen kann; c) das Risiko, dessen Folgen man sich *nicht* leisten kann, wenn es eintritt, und das man deshalb *nicht* eingehen darf; d) das Risiko, das *nicht* einzugehen man sich *nicht* leisten kann, weil man keine Wahl mehr hat.

Ein trauriges Beispiel für die Kategorie d): Die Passagiere eines der am 11. September 2001 entführten Flugzeuge wußten, daß sie höchstwahrscheinlich sterben würden. Deshalb trafen die mutigsten von ihnen die Entscheidung, den Flugzeugentführern Widerstand zu leisten. Sie wußten, daß darin – wenn überhaupt – ihre einzige Chance lag. Dieses Risiko *nicht* einzugehen hätte mit Sicherheit ihren Tod bedeutet, und den Tod vieler anderer in Washington ebenfalls.

Irgendwann wird man zwangsläufig mit der Analyse und der Suche nach Alternativen aufhören und eine Entscheidung treffen müssen. Da aber niemand alle Folgen und Risiken

ganz genau vorherbestimmen kann, bleibt immer eine Unsicherheit – man kann versuchen, diese in sogenannte „Grenzbedingungen“ zu formulieren, etwa so: „Welche Umstände müssen eintreten, damit wir akzeptieren, daß wir uns geirrt haben?“ Dann muß man bereit sein, eine Entscheidung auch zu ändern.

5. In jedem Fall folgt nach dem Prüfen der Risiken der fünfte Schritt, nämlich die *eigentliche Entscheidung*. Wenn man alle bisherigen Schritte sorgfältig ausgeführt hat, dann *muß* man jetzt entscheiden. Noch länger zu warten wäre ein Zeichen von Entschlußlosigkeit. Es gibt Leute, die können sich praktisch nie entscheiden, weil sie immer noch einmal darüber nachdenken, noch einen Berater fragen, noch eine Analyse abwarten wollen. Das sind möglicherweise tüchtige Mitarbeiter – Manager sind sie nicht.

Viele denken, wenn sie eine Entscheidung getroffen haben, sei die Sache erledigt. Das ist aber ein Irrtum. Zu einer wirksamen Entscheidung gehört also noch mehr, nämlich

6. die *Verwirklichung der Entscheidung*; jetzt ist es unbedingt notwendig, a) die notwendigen Maßnahmen schriftlich festzuhalten; b) für jede Maßnahme eine Person zu benennen, die Verantwortung dafür trägt, und zwar eine Person, und nicht ein Team; ob diese Person dann ein Team braucht, um die Aufgabe zu erfüllen, ist eine zweite Frage, aber die Verantwortung muß bei einem Einzelnen liegen; c) Termine festzulegen. Im sechsten Schritt geht es also um die Fragen: Wer? Was? Bis wann? Scherzhaft unterscheidet man manchmal die „amerikanische“ und die „japanische“ Methode, Entscheidungen zu treffen:

|                              | „Japanisch“                                                                         |  | „Amerikanisch“                                                                       |  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Vorbereiten der Entscheidung |  |  |                                                                                      |  |
| Durchführen der Entscheidung |                                                                                     |  |  |  |

Damit ist gemeint, daß in japanischen Unternehmen oft sehr viel Zeit auf die Vorbereitung einer Entscheidung verwendet wird; es wird diskutiert, noch einmal überlegt – aber nach der Entscheidung wird sie konsequent und gradlinig durchgeführt. Demgegenüber kommt es in amerikanischen Unternehmen oft zu schnellen Entscheidungen, aber wenn es an die Durchführung geht, merkt man, daß man lieber ein wenig länger nachgedacht hätte . . . Das ist natürlich nicht ganz ernst gemeint, weil sie beide Varianten überall auf der Welt antreffen.

7. *Überprüfen der Verwirklichung*, wofür Sie manchmal die Begriffe „Feedback“ und „Follow-up“ hören. Dabei verlassen sich gute Manager nicht nur auf die Berichte ihrer Mitarbeiter, sondern überzeugen sich persönlich vom Fortschritt der Angelegenheit, sie reden mit den Leuten, das schafft Sachkenntnis und Vertrauen.

Im ganzen Entscheidungsprozeß gilt es zu beachten, daß sich Manager zwar so viel Information wie möglich beschaffen sollten, daß sie die Entscheidung aber *alleine* treffen und verantworten müssen. Ein guter Manager fragt seine Mitarbeiter nie: „Wie würden Sie entscheiden?“ oder „Was würden Sie an meiner Stelle tun?“ Denn die Mitarbeiter *sind nicht* an seiner Stelle. Ganz konsequent hat der amerikanische Präsident Harry Truman diesen Grundsatz befolgt. Vor wichtigen Entscheidungen überlegte er genau, welche Berater, welche

Abteilungen, welche Ministerien etwas dazu beitragen können. Dann rief er diese Leute zusammen und fragte jeden, beginnend mit dem Jüngsten: „Wie sehen Sie die Situation?“ Und er fügte hinzu: „Geben Sie mir keine Empfehlung, sondern sagen Sie mir, wie Sie die Lage aus Ihrer Sicht sehen.“ Truman ließ keinen Zweifel daran, daß es *sein* Job war, die Entscheidung zu treffen, und das sagte er seinen Mitarbeitern auch: „Ich werde so viele Meinungen von Ihnen bei meiner Entscheidung berücksichtigen. Aber *ich* muß die Entscheidung treffen – und ich werde Ihnen mitteilen, wie ich mich entschieden habe.“

Wenden wir dieses Kapitel nun auf unser Beispiel „Anteil junger Leser erhöhen an“:

- Problembestimmung: Wir haben zu wenige junge Leser.
- Mindestanforderung: Der Anteil junger Lesersoll um zehn Prozent gesteigert werden.
- Alternative: Nichts unternehmen, ältere Leser sind genauso wichtig für das Ansehen und für die Werbung.
- Risikobewertung: Wenn wir uns zu stark um junge Leser kümmern, könnten sich ältere Leser vernachlässigt fühlen. Außerdem kann es zu „Mitnahme-Effekten“ kommen, wenn wir kostenlose Exemplare an junge Leser verteilen (sie nehmen zwar die Gratis-Exemplare, kaufen aber hinterher die Zeitung nicht).
- Grenzbedingung: Mehr als 50.000 Exemplare verschenken wir nicht, die ganze Aktion darf nicht mehr als 10.000 Hriwnja kosten.
- Entscheidung: Wir machen es, verantwortlich sind die Mitarbeiter A, B und C.
- Überprüfung: Die Mitarbeiter A, B und C legen jeden Monat ein Fortschrittsbericht vor.

#### **Vierte Aufgabe: Erfolgskontrolle**

Kontrolle wird oft mißverstanden. Wer läßt sich schon gern kontrollieren? Dabei gibt es keinen Zweifel, daß Kontrolle in fast allen Lebensbereichen nützlich und notwendig ist. Nicht nur viele Schiffsunglücke oder Flugzeugabstürze hätten sich vermeiden lassen, wenn rechtzeitig kontrolliert worden wäre, sondern auch die meisten Skandale und Affären in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

*Daß* Kontrolle notwendig ist, daran gibt es keinen Zweifel. *Wie* kontrolliert wird, darüber kann und muß man allerdings sprechen. Meine Empfehlung lautet: so wenig wie möglich, so viel wie nötig. Nicht die Frage „Was *können* wir alles kontrollieren?“ darf im Vordergrund stehen, sondern: „Was *müssen* wir unbedingt kontrollieren, damit keine Gefahr entsteht?“ Wenn erfahrene Manager lange Zahlenkolonnen begutachten, bleibt der Blick nur an bestimmten, wichtigen Positionen hängen. Ich bekomme beispielsweise jeden Morgen ein Protokoll, aus dem hervorgeht, wie die Zeitungsproduktion der vergangenen Nacht gelaufen ist – wann welche Seite fertig war, wann die Druckplatten gemacht wurden, wann die Druckmaschine zur welchen Ausgabe zu laufen begann, wann die ersten Exemplare in den Autos waren, ob es eventuell Verspätungen auf den Straßen gab. Da wäre es unsinnig, jede einzelne Zahl oder Uhrzeit zu kontrollieren. Aber mit etwas Erfahrung kennt man die kritischen Stellen, und nur auf die muß man achten.

Wichtig ist Kontrolle immer dann, wenn es um Geld geht. In jeder Organisation werden deshalb Reise- und Spesenabrechnungen kontrolliert. Dabei sollten Stichproben von etwa 10 Prozent genügen. Wenn starker Mißbrauch getrieben wird, fällt es ohnehin irgendwann auf. Wenn der Mißbrauch aber gering ist, dann wird er vermutlich aufgewogen durch die geringen Kosten, die Stichprobenkontrollen verursachen. Mitte der neunziger Jahre gab es Berichte, daß im amerikanischen Verteidigungsministerium die Kontrolle der Reiseabrechnungen teurer war als die Reisen selber – ein Beispiel dafür, daß Kontrollen auch sinnlos werden können, wenn man sie übertreibt.

Noch einmal: Kontrolle hat nicht in erster Linie mit Mißtrauen zu tun. *Erfolgskontrolle* ist deshalb notwendig, weil in der Hektik des Tagesgeschäfts manche gute Entscheidung nicht verwirklicht wird, wenn man nicht immer wieder darauf achtet. „Manager werden nicht für ihre Entscheidungen bezahlt (...), sie werden für die *Realisierung* ihrer Entscheidungen bezahlt“, sagt Malik zu recht.

### **Fünfte Aufgabe: Menschen entwickeln und fördern**

Niemand wird bestreiten, daß Menschen in jeder Organisation das Wichtigste sind. Deshalb müssen Menschen gefördert werden – genauer: Individuen, denn jeder Mensch ist anders. Diese Aufgabe, das sogenannte „Management by Management Development“, wird deshalb in der Literatur als spezielle Führungsaufgabe behandelt. Sie zielt darauf, neue Führungskräfte auszubilden, vorhandene Führungskräfte auf neue Aufgaben vorzubereiten und einen möglichst hohen Standard dauerhaft zu halten.

Darüber, daß man besser die Stärken von Mitarbeitern entwickeln soll, als ihre Schwächen auszugleichen, haben wir schon gesprochen. Ein Tip: Seien Sie als Vorgesetzter sparsam mit Lob. Nicht aus Grausamkeit, sondern weil sich zu häufig ausgesprochenes Lob so schnell abnutzt wie ein Teppich, über den jeden Tag Tausende Menschen gehen. Loben Sie nie jemanden für eine Selbstverständlichkeit oder für eine mittelmäßige Leistung. Denken Sie an die Schule zurück: Wessen Lob hat uns am meisten stolz gemacht? Das Lob des Lehrers, der *selten* lobte – denn bei ihm wußten wir, es bedeutet wirklich etwas, wenn er sagte: „D’Inka, deine Mathematikarbeit war gar nicht so schlecht“.

Wir können dieses Kapitel nicht beenden, ohne über eine Management-Methode gesprochen zu haben, die seit einigen Jahrzehnten wie keine andere die Management-Lehre beherrscht – die Motivations-Theorie oder „Management by motivation“. Sie zielt darauf, Mitarbeiter durch vielerlei Anreize so zu stimulieren, daß sie sich mit größtmöglicher Leistungsbereitschaft für das Unternehmen und seine Ziele einsetzen. Aufgabe des Managements – sagen die Vertreter dieser Richtung –, ist es zu erkennen, welche Anreize am lohnendsten erscheinen. Das kann Geld sein, Karriereplanung, Aufstieg im Unternehmen, attraktive Dienstreisen oder anderes mehr.

Wissenschaftlich erforscht wurde diese Theorie erstmals im sogenannten „Hawthorne-Experiment“. In den dreißiger Jahren des vorigen Jahrhunderts wollten amerikanische Soziologen herausfinden, ob bestimmte Verbesserungen der Arbeitsbedingungen (wie häufigere Pausen oder eine bessere Beleuchtung des Arbeitsplatzes) die Produktivität steigern. In den Hawthorne-Werken in Chicago bildeten sie zwei Gruppen – eine Experimental- und eine Kontrollgruppe. Zur allgemeinen Überraschung stellte sich heraus, daß die Produktivität beider Gruppen zunahm, also auch der Kontrollgruppe, in der die Arbeitsbedingungen nicht verbessert worden waren. Daraus schloß man, daß Mitarbeiter immer dann mehr leisten, wenn sie sich ernst genommen fühlen, wenn sie den Eindruck haben, daß man sich um sie kümmert.

Daraus entwickelte sich die „Human-Relations-Theorie“, die im Kern sagt: „Mache die Mitarbeiter zufrieden, dann werden sie mehr leisten“ (erstmal systematisch: *Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938*). Wer das bezweifelt, gilt als Menschenfeind oder Diktator. Trotzdem habe ich drei Einwände: Erstens ist keine große Leistung und kein Fortschritt jemals aus Zufriedenheit entstanden. Zweitens hat jede Organisation einen *spezifischen Zweck* – eine Autofabrik baut Autos, ein Krankenhaus macht Menschen gesund, eine Schule bildet Kinder aus. Dazu ist sie in erster Linie da – und nicht, um die Mitarbeiter glücklich zu machen. Natürlich schließt das Mitarbeiter-Zufriedenheit nicht aus, sie muß aber hinter Unternehmenszweck zurücktreten. Andernfalls wird die Kluft zwischen der Substanz (den Ergebnissen) und dem Prozeß immer größer. Drittens scheint mir die Umkehrung des

Satzes erfolgversprechender: „Gib den Mitarbeitern die Möglichkeit, eine Leistung zu erbringen, dann werden die meisten (nicht alle) zufrieden sein“.

Nun wird kein vernünftiger Mensch bestreiten, daß Menschen Freude an ihrer Arbeit haben sollen. Problematisch wird die Sache aber dann, wenn Mitarbeiter meinen, sie hätten einen *Anspruch* darauf, Freude an der Arbeit zu haben – und das Unternehmen oder die Vorgesetzten fast schon die *Pflicht*, für die Freude zu sorgen. Ich ärgere mich jedesmal, wenn ein Fußball-Trainer nach einer Niederlage sagt, er habe seine Spieler „nicht motivieren können, ihre beste Leistung zu bringen“. Fußballspielen ist der Beruf dieser jungen Herren, viele verdienen ziemlich viel Geld dabei – da kann man von ihnen verlangen, daß sie sich anstrengen, auch ohne daß der Trainer sie „motiviert“.

In jedem Beruf gibt es Langeweile, Routine, unangenehme Arbeiten. Vieles muß man aus Pflichtbewußtsein tun und nicht deswegen, weil es Spaß macht. Zu erwarten, daß eine Krankenschwester auf einer Krebs-Station „Freude“ an der Arbeit hat, grenzt an Zynismus. Meine Frau hat mit körperlich schwerbehinderten Kindern gearbeitet. Das ist ein Beruf, in dem Glückserlebnisse selten sind. Aber es gibt manchmal kleine Fortschritte, die einen froh machen und auf die man stolz sein kann. Mir ist es deswegen lieber, wenn Ursache und Wirkung so zusammenhängen: Weil man bei seiner Arbeit gute *Ergebnisse* erzielt, empfindet man Freude darüber – und nicht umgekehrt.

Top-Manager sagen, daß sie mindestens achtzig Prozent ihrer Arbeitszeit mit unangenehmen Tätigkeiten verbringen – und aus den restlichen zwanzig Prozent an Erfolgserlebnissen die Freude und den Elan für ihre Arbeit beziehen. Von Gerd Bucerius, dem verstorbenen Verleger der deutschen Wochenzeitung „Die Zeit“, ist der Satz überliefert, mit solchen Menschen, die es in ihrem Berufsleben bequem haben wollen, könne man kein Qualitätsprodukt machen. Dem stimme ich ohne Einschränkung zu. Die amerikanischen Soziologen Lavine und Wackman, die sich auch mit Journalismus beschäftigt haben, formulieren ein gutes Rezept: „Make quality things happen and have fun.“ Genau in dieser Reihenfolge: erst die Qualitätsarbeit, dann das Vergnügen.

Wenn ich es richtig sehe, macht die übertriebene Motivationstheorie inzwischen wieder einer realitätsnäheren Betrachtung Platz, nachdem in vielen Unternehmen jahrelang „alle Register der Psychopolitik gezogen (wurden), um Harmonie am Arbeitsplatz und reibungslose Zusammenarbeit zu fördern. Die Produktivität stieg dadurch nicht, denn oft vernachlässigten Manager ihre eigentliche Führungsaufgabe: sachzielbezogene Ideen zu entwickeln und umzusetzen“ (Abraham Zaleznik in Harvard Business Manager, Band 8, 2000).

## **Andere Aufgaben**

Mit diesen fünf Aufgaben ist die Arbeit von Managern im Kern beschrieben. „Ist das alles, was die den ganzen Tag machen?“, werden Sie vielleicht fragen. Nein, natürlich nicht. Daß Manager auch jede Menge Sachaufgaben zu erfüllen haben, die mit Management nichts oder wenig zu tun haben, habe ich schon erwähnt.

Wie steht es aber mit Planung, Kommunikation, Marketing, Forschung, Finanzen, Logistik und anderen Tätigkeiten? Sie sind alle in den fünf Hauptaufgaben enthalten – oder können als Sonderfälle angesehen werden. „Planen“ beispielsweise läßt sich als Teil der Aufgabe „Ziele setzen“ verstehen. „Kommunikation“ ist Teil der Aufgabe „Organisieren und koordinieren“. Marketing, Forschung, Finanzwesen und Logistik sind erstens eigene Sachaufgaben und kommen zweitens nicht in allen Organisationen vor. Die genannten Hauptaufgaben von Management hingegen braucht man in allen Organisationen – einerlei, ob es sich um eine Autofabrik handelt, ein Krankenhaus, eine Armee, eine Universität oder einen Fernsehsender.



Etliche Autoren schreiben einer bestimmten Aufgabe eine solche Bedeutung zu, daß sie sie gern in die Gruppe der Hauptaufgabe aufnehmen würden: das sogenannte „Change Management“. Dahinter steht der Gedanke, daß sich in unserer Zeit so viel im Wandel und im Umbruch befindet, daß man dafür ein spezielles Management braucht. Denken Sie an den Wandel von Rüstungskombinaten mit Zehntausenden Beschäftigten zu modernen und viel kleineren Unternehmen, die vielleicht Schaltkreise produzieren, oder an die Umwandlung von staatlichen Telekom-Behörden zu privatisierten Service-Unternehmen.

All das sind gewaltige Herausforderungen für das Management. Aber es müssen dieselben Management-Aufgaben erledigt werden wie bei jeder anderen Tätigkeit auch: Man muß Ziele bestimmen – eben solche, die den Wandel betreffen; man muß organisieren und koordinieren; man muß Entscheidungen treffen – die bei etwas Neuem natürlich besonders schwierig und riskant sind; man muß den Fortschritt und die Ergebnisse kontrollieren – vielleicht etwas genauer als unter normalen Umständen; und man braucht für Organisationen im Wandel erst recht Mitarbeiter, die auf ihre neue Aufgabe gut vorbereitet sind.

Deshalb ist auch das „Change Management“ keine eigenständige Aufgabe, sondern läßt sich als ein Anwendungsfall der klassischen Management-Aufgaben begreifen. Malik vergleicht das mit dem Bergsteigen: Der Bergsteiger, der als erster den Mount Everest bestieg, hatte keine andere Aufgabe vor sich und brauchte keine anderen Werkzeuge als diejenigen, die nach ihm kamen. Alle mußten im Fels klettern und sich im Eis bewegen können – mit einem Unterschied: Bei der Erstbesteigung weiß man nicht, wo die besonderen Schwierigkeiten warten, man ist auf Vermutungen angewiesen. So verhält es sich auch bei Innovationen – das macht sie schwierig und riskant; und deshalb scheitern auch manche, trotz besten Managements.

## **MANAGER**

Oft schreiben wir Managern eine Kombination persönlicher Eigenschaften und sachlich fundierter Entscheidungsfähigkeiten zu. Von „guten“ Managern werden üblicherweise verlangt: Überzeugungskraft, Integrität, Zuverlässigkeit, Sachverstand, Problembewußtsein, Entscheidungsfähigkeit, Planungs- und Koordinationsfähigkeit, Risikobereitschaft.

Wahrscheinlich haben wir alle, wenn wir von einem „Top-Manager“ hören, ein bestimmtes Bild vor Augen; wir denken an einen Menschen (meistens einen Mann), der ein sicheres, bestimmendes Auftreten hat; dem, sobald er einen Raum betritt, die ganze Aufmerksamkeit gilt, weil er alle Anwesenden wie in einem Magnetfeld auf sich zieht; jemand, der gewohnt ist, Entscheidungen zu treffen und sie durchzusetzen und vieles mehr. In Stellenanzeigen für Manager-Positionen lesen Sie, Bewerber müßten „unternehmerisch denken“, „kommunikativ“ und „kontaktfreudig“ sein, außerdem „visionär handeln“, „multikulturell“ eingestellt sein, nicht zuletzt sollten sie eine überdurchschnittliche Ausbildung haben und so weiter.

Das alles ist nicht falsch. Natürlich gibt es hervorragende Manager, die nicht nur einen Universitätsabschluß haben, sondern sogar zwei oder drei. Aber es gibt genau so viele sehr gute Manager, die keine Universität besucht haben – und die in ihrem Beruf trotzdem hervorragend sind, weil sie vielleicht andere Qualitäten besitzen. Und natürlich gibt es sehr gute Manager, die dem Idealbild der Kontaktfreudigkeit entsprechen, die auf Menschen zugehen können und überall sofort im Mittelpunkt stehen. Aber genau so viele Manager sind eher schüchtern, manche bekommen sogar vor Aufregung feuchte Hände, wenn sie vor mehr als drei Menschen reden sollen. Valerij Lobanowski ist ganz bestimmt kein „Partylöwe“, aber niemand wird bestreiten, daß er ein hervorragender Trainer und Fußball-Manager war.

Die Beratungsfirma Hay/McBer hat weltweit den Führungsstil von fast 4.000 Managern untersucht und verglichen. Danach lassen sich sechs Typen von Führungsstilen unterscheiden:

- *Autoritäre Manager* verlangen, daß ihre Anweisungen sofort befolgt werden;
- *autoritative Manager* rufen ihre Mitarbeiter auf, eine Vision mit zu verwirklichen;
- *affiliative Manager* bemühen sich um Harmonie in ihrem Team;
- *demokratische Manager* beteiligen ihre Mitarbeiter an Entscheidungen;
- *auf Leistung bedachte Manager* verlangen Ergebnisse und Eigeninitiative;
- *coachende Manager* bereiten ihre Leute auf künftige Aufgaben vor.

| Sechs Führungsstile im Überblick |                                                                |                                                                           |                                                                                   |                                                                               |                                                                                        |                                                                   |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                  | Autoritär                                                      | Autoritativ                                                               | Affiliativ                                                                        | Demokratisch                                                                  | Leistungs-<br>betont                                                                   | Coachend                                                          |
| Wie?                             | Verlangt, eine Anweisung sofort zu befolgen                    | Spornt Leute an, eine Vision zu verwirklichen                             | Schafft Harmonie und emotionale Bindungen                                         | Schafft Konsens durch Beteiligung der Mitarbeiter                             | Setzt hohe Leistungsstandards                                                          | Bereitet Mitarbeiter auf die Zukunft vor                          |
| Grundsatz                        | „Tun Sie, was ich Ihnen sage“                                  | „Begleiten Sie mich auf meinem Weg“                                       | „Für mich zählen vor allem die Menschen“                                          | „Was halten Sie davon?“                                                       | „Machen Sie es wie ich, und zwar jetzt“                                                | „Versuchen Sie es doch einmal auf diese Weise“                    |
| Erfolg                           | In einer Krise oder bei Problemen mit schwierigen Mitarbeitern | Wenn die Organisation sich wandelt und eine neue Richtung einschlagen muß | Bei Verstimmungen im Team; Motivieren von Mitarbeitern in schwierigen Situationen | Um Engagement der Mitarbeiter zu erzeugen und ihre Eigeninitiative zu fördern | Wenn ein schon hochmotiviertes Team in kürzester Zeit Spitzenleistungen erreichen soll | Um Mitarbeiter zu fördern oder langfristige Stärken zu entwickeln |

(Nach: Daniel Goleman, Durch flexibles Führen mehr erreichen; in: Harvard Business Manager Bd. 8, 2000)

So interessant solche Typologien sind, fällt doch eines auf: *Wie jemand ist*, fragt man nur bei Managern. In allen anderen Berufen wird darauf geachtet, *was jemand kann*. Chirurgen werden danach beurteilt, wie gut sie operieren können. Orchestermusiker wählt man danach aus, ob sie ihr Instrument beherrschen. Hochspringer müssen hoch und Weitspringer weit springen können. Kein Fußballtrainer kann mit der Frage etwas anfangen, *wie* ein Stürmer sein soll – er ist dann gut und erfolgreich, wenn er Tore schießt.

Wann wird eine Organisation „gut gemanagt“? Ein theoretischer Begriff aus der Politik- und Rechtswissenschaft, der „Konstitutionalismus“, kann Hinweise geben (ausführlich in dem Buch *Friedrich von Hayek, Die Verfassung der Freiheit*):

1. Organisationen dürfen nie von einem einzelnen Manager abhängen; entscheidend ist das Urteil: wie solide und stabil ist die Organisation *nach* seinem Ausscheiden?
2. Auch Spitzen-Manager müssen sich an Regeln halten, die sie selber nicht willkürlich ändern können. Es gilt „Rule of Law“ statt „Rule of Man“. Nicht „Wer soll uns führen?“ lautet die wichtigste Frage – der Stärkste? der Beste? der Mächtigste? – sondern: „*Wie können wir unsere (...) Institutionen so organisieren, daß selbst schlechte und inkompetente Führer möglichst wenig Schaden anrichten können?*“ (Malik).
3. Es zählt nicht in erster Linie der einzelne Spitzen-Erfolg, sondern eine gute kontinuierliche Leistung über eine längere Zeit.

Management kann man – jedenfalls zum Teil – lernen. Wie in anderen Berufen auch gehört eine gewisse Begabung, ein gewisses Talent dazu. Aber selbst jemand, der mit einer musikalischen Begabung auf die Welt kommt, muß das Klavierspielen lernen und das Singen üben. Und gerade die, die am begabtesten sind, trainieren oder üben am intensivsten.

## WERKZEUGE

„Der Computer“, ist die häufigste Antwort, wenn man nach den Werkzeugen eines Managers fragt. Nach einigem Nachdenken werden dann noch Spezialinstrumente wie Investitionsrechnung, Cashflow-Analyse und andere genannt. Das sind für viele Manager sicher notwendige und unentbehrliche Arbeitsmittel – aber unabhängig von ihrem Spezialgebiet brauchen alle: Sitzung, Bericht, Job Design und Assignment Control, persönliche Arbeitsmethodik, Budgetierung, Leistungsbeurteilung, Reinigung.

### **Sitzung, Besprechung, Konferenz**

Klagen über zu lange Sitzungen ohne Ergebnis sind so alt wie die Welt; 80 Prozent höherer Manager geben an, 60 Prozent ihrer Arbeitszeit in Besprechungen zu verbringen – und 80 Prozent aller Manager sagen, daß 60 Prozent aller Besprechungen unproduktiv seien. Deshalb: Reduzieren Sie als Manager die Zahl der Sitzungen, fragen Sie sich immer wieder aufs neue, ob man das Ziel nicht auch ohne Sitzung erreichen kann.

Berufen Sie keine Sitzung ohne Tagesordnung ein und achten Sie darauf, daß nicht jedesmal wieder über Dauer-Themen gesprochen wird, die nur deshalb immer wiederkehren, weil man sie nie gründlich und endgültig geklärt hat. Manchmal versuchen erfahrene Konferenz-Teilnehmer, am Ende, wenn alle müde sind, unter dem Punkt „Verschiedenes“ eigene Interessen durchzusetzen – so etwas darf man als Sitzungsleiter nicht durchgehen lassen. Tagesordnungspunkte ohne Aktion sollte es nur in Ausnahmefällen geben, es sollte immer festgelegt werden: Was ist zu tun? Wer kümmert sich darum? Bis wann soll es erledigt sein?

Formelle Sitzungen brauchen außerdem ein Protokoll. Das hat nichts mit Bürokratie zu tun, sondern damit, daß man sich nicht nur auf sein Gedächtnis verlassen soll. Besprechungsergebnisse schriftlich formulieren zu müssen, trägt außerdem zur gedanklichen Klarheit bei. Wenn Sie zu einer Ad-hoc-Sitzung gebeten werden, versuchen Sie präzise zu klären: „Was ist das Thema der Besprechung? Mit welchem Ziel? Was wollen wir am Ende der Sitzung erreicht haben? Wie lange brauchen wir dafür? Worauf muß ich mich vorbereiten?“ Das kann lange, ermüdende, ziellose Besprechungen vermeiden helfen.

Auf alle Fälle sollten Sie sich aber Zeit für das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern nehmen. Solche Gespräche sollten Sie nicht hastig zwischen zwei anderen Terminen erledigen, sondern dafür sollten Sie Zeit reservieren. Wenn es nicht sofort geht, fragen Sie den Mitarbeiter: „Können Sie übermorgen um zehn Uhr kommen? Da habe ich Zeit.“ Einmal im Jahr sollten Sie eine offene Sitzung ohne Tagesordnung abhalten und Ihre Mitarbeiter fragen: „Was gefällt Ihnen in der Firma? Was gefällt Ihnen nicht? Was sollten wir ändern?“

### **Der Bericht**

Viele Manager mögen schriftliche Berichte nicht, sie halten sie für bürokratisch, umständlich und zeitraubend. Aber es gibt kein effektiveres Kommunikationsmittel als den Bericht. Er zwingt dazu, sich präzise auszudrücken und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Früher, als es Telefon nur in Firmen und Behörden gab und das Telefonieren teuer war, überlegte man sich vor jedem Anruf, was man sagen wollte. Man faßte sich kurz und sprach präzise. Seitdem das Telefonieren zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist, hat nicht nur die Kommunikation zugenommen, sondern auch das Geschwätz.

Wer einen Bericht schreibt, meint oft, er sei fertig, wenn er den Text abgeschlossen hat. Wer einen wirklich *guten* Bericht schreiben will, denkt dann allerdings noch einmal nach: Ist es so geschrieben, daß die Empfänger verstehen, worauf es ankommt? Sind zwanzig Seiten nicht zu viel? Wo kann ich mich kürzer fassen?

Eine immer mehr um sich greifende Unsitte sind sogenannte „Hand-outs“ von Overhead-Projektor-Unterlagen mit Stichwörtern statt ganzen Sätzen, denn Stichwörter haben einen Interpretationsspielraum von 360 Grad, oft erinnern sie an das Gestammel von Vierjährigen. Gute Berichte sollen aber die Kommunikation erleichtern und nicht erschweren.

### **Job Design und Assignment Control**

Dafür gibt es im Deutschen nur unzureichende Übersetzungen: Arbeitsplatzbeschreibung und Steuerung des Einsatzes von Menschen. Es geht dabei erstens darum, eine Tätigkeit oder Aufgabe möglichst präzise zu beschreiben – kein Fußballtrainer wird einem Spieler sagen: „Du rennst auf dem ganzen Platz herum“, sondern: „Du spielst gegen den Mittelstürmer der anderen Mannschaft und achtest darauf, daß er kein Tor schießt“.

Wichtig ist das Job Design dann, wenn ein Unternehmen neue Leute sucht. Damit genau die gefunden werden, die man sucht, muß man präzise sagen, was ihre Aufgabe sein wird. Also nicht: „Dynamo Kiew sucht einen Fußballspieler“, sondern „...sucht einen Torwart“. Darauf wird leider immer noch zu wenig Aufmerksamkeit verwandt. Dabei ist darauf zu achten, daß Mitarbeiter weder zu kleine Aufgaben bekommen, die sie nicht ausfüllen – noch zu große, die sie überfordern.

Assignment Control gehört zu dem Bemühen, die Mitarbeiter nach ihren Stärken einzusetzen und immer wieder zu überprüfen (control), ob das der Fall ist. Wenn Job Design den statischen Aspekt einer Tätigkeit beschreibt, dann betrifft Assignment Control sozusagen den dynamischen Aspekt. Wenn sich ein Journalist zum Beispiel hauptsächlich mit Kriminalfällen beschäftigt, dann entspricht das dem „Design“ seiner Arbeit. „Assignment control“ bedeutet für seinen Ressortleiter die Entscheidung, ob die Stärken dieses Journalisten eher darin liegen, Gerichtsentscheidungen nüchtern zu analysieren und zu kommentieren – oder ob er besser spannende Gerichtsreportagen schreiben kann.

Aufschlußreich ist folgender Test: Bitten Sie Manager darum, die Namen ihrer fünf besten Mitarbeiter aufzuschreiben und zu vermerken, was sie tun. Als Antworten werden Sie erhalten: „A betreibt Marketing, B kümmert sich um Software-Programmierung, C ist für das Controlling zuständig.“ Erwidern Sie: „Ich möchte nicht wissen, was sie *im allgemeinen* tun, sondern was sie heute, jetzt, um 15 Uhr tun.“ Daraufhin werden die Manager telefonieren und zu dem Ergebnis kommen, daß die meisten mit dem beschäftigt sind, was gestern nicht klappte, statt sich mit dem Morgen beschäftigen zu können – mit anderen Worten: mit Schwierigkeiten statt mit Chancen, mit Routine statt mit Innovation. All das muß natürlich erledigt werden – aber muß es ausgerechnet von den *besten* Mitarbeitern getan werden? Hier muß assignment control ansetzen.

### **Persönliche Arbeitsmethodik**

Sie ist sehr individuell, aber wichtig für die Wirksamkeit. Viele Manager klagen über Streß, Hektik, Termindruck, zu wenig Zeit für die Familie. All das gibt es, oft ist es aber Folge schlechter Arbeitsmethodik. Von viel Arbeit wird man nicht krank, sondern höchstens müde. Was einen krank macht, ist unproduktive, sinn- und ergebnislose Arbeit.

Tötet methodisches, systematisches Arbeiten die Kreativität? Hinter dieser Frage steckt ein verbreiteter Irrtum. In der Geschichte gab es nur wenige Genies, die unsystematisch arbeiten. Von Leonardo da Vinci bis Honoré de Balzac und von Immanuel Kant bis Franz Schubert läßt sich nachweisen, daß sie alle sehr methodisch waren. Keine arbeitete ohne System oder Disziplin. Methodisches Arbeiten kann man lernen – aber Vorsicht: Bücher oder Seminare lehren nur immer Allgemeines, Arbeitsmethodik ist aber sehr unterschiedlich und hängt ab

- von der Tätigkeit: Ein Versicherungsvertreter *muß* anders arbeiten als ein Journalist;

- von der Position im Unternehmen: ein Chefredakteur arbeitet anders als ein Korrespondent;
- vom Alter: die Erfahrung verändert unter anderem das Tempo der Arbeit;
- vom Reisebedarf: ein Redakteur in der Zentralredaktion hat einen anderen Rhythmus als ein Korrespondent, der über halb Afrika berichtet und deshalb viel unterwegs ist;
- von der Infrastruktur: ob ein Manager eine Sekretärin hat oder nicht, ob er eine persönliche Sekretärin oder sie sich mit anderen „teilt“, hat Auswirkungen auf die Arbeitsmethodik;
- vom Chef: wer einen Chaoten zum Chef hat, wird entweder selber zum Chaoten oder muß extrem diszipliniert arbeiten, um das Chaos des Chefs zu beherrschen – anders liegt der Fall bei einem methodisch arbeitenden Chef.

Natürlich ändert sich die Arbeitsmethodik im Lauf der Jahre. Sie muß neuen Gegebenheiten angepaßt werden, sonst besteht die Gefahr, irgendwann auf sehr methodische Weise sehr unproduktiv zu werden. Einer der Basisbereiche der eigenen Arbeitsmethodik ist die Nutzung der Zeit. Manager haben oft den Vorteil, nicht wie viele andere jeden Tag von 9 bis 17 Uhr zu arbeiten – sie können in Grenzen über ihre Arbeitszeit bestimmen (und arbeiten in der Regel viel länger). Wer seine Zeit nicht systematisch nutzt, managt nicht, sondern wird von den Ereignissen gemanagt. Manager sollten zumindest *versuchen*, Herr über ihre Zeit zu werden. Ich arbeite beispielsweise zwischen fünfzig und sechzig Stunden in der Woche und etwa dreimal im Monat auch am Wochenende. Gerade deshalb gehe ich systematisch jeden Mittwoch um 18.15 Uhr aus dem Büro und besuche einen Italienischkurs. Davon lasse ich mich auch von vermeintlich dringenden Aufgaben nicht abhalten.

## Budgetierung

Sie stößt bei vielen Journalisten auf Vorbehalte – vielleicht weil sie ihre Arbeit als kulturelle Leistung betrachten, deren „Wert“ sich nicht in Geld ausdrücken läßt. Das halte ich aus zwei Gründen für einen schweren Fehler: Nur eine Zeitung, die wirtschaftlich gesund ist, kann auch journalistisch unabhängig sein. Und – diesen Fehler machen auch Manager – man darf die Finanzen nicht nur dem Controlling überlassen. Der amerikanische Verleger und Gründer der Zeitung „USA Today“, Al Neuharth, sagt es in seinem Buch „Erfolgsgeheimnisse eines Hundesohnes“ drastisch:

*„Erbsenzähler, Knicker, Knauserer, Pfennigfuchser. Wie du sie auch nennen magst, sie sind alle gleich. Sie können in einer Schuhfabrik arbeiten oder in einer Zeitungscompany. Ist ihnen unwichtig. Sie sind intelligent. Gut ausgebildet. Wollen nur das Beste. In den Büros hängen Dokumente: Magister der Betriebswirtschaft. Alle wissen, wie man Geld zählt. Ein paar von ihnen wissen, wie man es verwaltet. Sehr wenige wissen, wie man es verdient. Keiner von ihnen ist bereit, es zu riskieren. (...) Schlaue Finanzleute sind sehr wichtig für jede geschäftliche Operation. Aber ein Firmenchef, der es zuläßt, daß die Erbsenzähler die Finanzpolitik bestimmen (...), verurteilt diese Company zum Status quo und schließlich zu einem langsamen Tod. Die Finanzspezialisten müssen am Geldhahn sitzen, dürfen aber nie ans Ruder gelassen werden.“*

In der Tat gibt es kaum ein besseres Instrument, um eine Organisation oder eine Abteilung wirklich kennenzulernen, als den betreffenden Bereich von Grund auf zu budgetieren. Leider finden sich in der Management-Literatur kaum systematische Darstellungen dieses Themas. Zu oft wird die Budgetierung als Spezial-Werkzeug des Controllings und nicht als Management-Aufgabe angesehen.

## **Leistungsbeurteilung**

Es gibt in Deutschland Standardformulare zur Beurteilung vom Theaterkritiker bis zum Portier – mit Schulnoten, die eine Scheingenaugigkeit vorspiegeln. Wenn Sie die Leistung eines Mitarbeiters beurteilen, ist es jedoch viel besser, ein leeres Blatt Papier zu nehmen und sich zu fragen: Was ist seine Aufgabe? Was kann er gut? Was kann er nicht so gut? Welches sind seine individuellen Eigenschaften? Überlegen Sie, wie gut Sie Ihren Mitarbeiter wirklich kennen, um ein gerechtes Urteil über seine Leistung abgeben zu können. Ein ungarisches Sprichwort sagt: Um jemanden zu kennen, muß man ihn betrunken erlebt haben, dann sagt er die Wahrheit; man muß mit ihm ein Erbe geteilt haben, dann lernt man seine Habgier kennen; man muß mit ihm gefangen gewesen sein, dann weiß man, ob er den Kopf verliert und andere im Stich läßt.

## **Regelmäßige Reinigung, „Lean Management“**

Von Zeit zu Zeit muß man sich als Manager fragen, ob man nicht zu viel Ballast mit sich herumschleppt: „Wenn wir völlig neu starten würden, was würden wir von dem, was wir heute tun, nicht mehr machen?“ Industrieunternehmen: sollten sich diese Frage alle drei Jahre stellen, bezogen auf Produkte, Märkte, Technologie.

In jeder Organisation sollte man sich einmal im Jahr einen ganzen Tag Zeit nehmen und alle Abläufe, Computersysteme, Formulare, Berichte, Konferenzen überprüfen: Sind sie noch nützlich, so wie sie sind? Erfüllen sie noch die Funktion, die sie erfüllen sollten, als sie eingeführt wurden? Denn alle waren nützlich, als sie eingeführt wurden – und viele sind es noch, dann soll man sie nicht ändern.

Oft wird „Lean (schlankes) Management“ verstanden als der Versuch, Produkte billiger oder schneller herzustellen. Wenn man es schafft, ein Auto 20 Prozent billiger zu produzieren, ist das ein großer Erfolg. Aber es ist zu 100 Prozent falsch, wenn es besser wäre, dieses Modell gar nicht mehr zu produzieren.

## Literatur-Auswahl

Diekmann, Thomas / Leonhard Oettinger / Will Teichert (Herausgeber): Führungsaufgaben in Redaktionen II. Materialien zum Redaktionsmanagement in Hörfunk und Fernsehen. Gütersloh 1997.

Drucker, Peter F.: Management. New York 1994.

Drucker, Peter F.: The Practice of Management. New York 1995.

Führung und Organisation. Harvard Business Manager, Band 8, 2000.

Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart/München 2000.

Maseberg, Eberhard / Sybille Reiter / Will Teichert (Herausgeber): Führungsaufgaben in Redaktionen. Materialien zum Redaktionsmanagement in Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen. Gütersloh 1996.

Neuharth, Al: Erfolgsgeheimnisse eines Hundesohnes. Frankfurt am Main/Berlin 1991.

Reiter, Sybille / Stephan Ruß-Mohl (Herausgeber): Zukunft oder Ende des Journalismus? Medienmanagement – Publizistische Qualitätssicherung – Redaktionelles Marketing. Gütersloh 1996.

