

# WAS MANAGER WIRKLICH TUN

**SYNNECT ▲ – Führungswerkstatt  
vom 4. – 6. Mai auf Schloss Edesheim**

**Von Jutta Anna Metzger**



SYNNECTA GmbH • KALLIWODASTRASSE 3 • 76185 KARLSRUHE  
TELEFON 0721 / 59716-0 • TELEFAX -16  
[www.synnecta.de](http://www.synnecta.de)

Dieser Kurs beschäftigt sich mit der Frage, was erfolgreiches Führen eigentlich auszeichnet: Wodurch ist das Tun der erfolgreichsten Leader eigentlich charakterisiert? Dazu untersuchen wir verschiedene Aspekte:

## **Was erfolgreiche Topmanager wirklich tun – beobachtete Verhaltensmuster - Vorstellung und Diskussion einer Harvard Studie**

- Topmanager (TM) verbringen den größten Teil des Tages (ca. 75 %) mit anderen Menschen, sie arbeiten nur 25 % der Zeit alleine – und das meist zu Hause, bei Flügen oder im Zug.
- Neben Terminen mit ihren Mitarbeitern und Vorgesetzten bewegen sich TM routinemäßig außerhalb der formalen Hierarchie – sie treffen auch häufig mit Leuten zusammen, die unwichtige Außenseiter zu sein scheinen.
- Das Themenspektrum ihrer Gespräche ist extrem breit. Sie beschränken sich nicht auf Planung, Strategie, Personalangelegenheiten o.ä. Sie diskutieren alles was auch nur am Rande mit Ihrer Organisation zu tun hat.
- In diesen Gesprächen stellen TM sehr viele Fragen, manche sogar Hunderte in einer halben Stunde.
- Während der Gespräche treffen sie selten „große“ Entscheidungen.
- Diese Diskussionen enthalten häufig viele Scherze und nicht zur Arbeit im engeren gehörende Themen. Weitere Gesprächsgegenstände sind Familie, Hobbys und besonders sportliche Aktivitäten.
- Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Begegnungen besteht aus arbeitsfernen Themen, die die TM auch selbst als Zeitverschwendung betrachten.
- In diesen Begegnungen geben die TM selten Befehle oder Anweisungen im üblichen Sinne – sie sagen den Mitarbeitern kaum direkt, was sie tun sollen.
- Dennoch ist das Beeinflussen anderer eine ihrer Hauptaktivitäten, doch gehen sie dabei indirekt vor: sie fragen, schmeicheln, bitten, überzeugen, schüchtern ein.

- TM widmen ihre Zeit oft anderen auf deren Bitte hin – selbst jene mit einem randvollen Terminkalender haben am Ende des Tages meist viel Zeit mit ungeplanten Themen verbracht.
- Viele dieser Gespräche sind kurz und unzusammenhängend; die Diskussion eines Problemkreises dauert selten länger als zehn Minuten, oft aber werden zehn verschiedene Themen in fünfminütigen Begegnungen abgehandelt.
- Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der untersuchten TM betrug knapp 60 Wochenstunden. Obwohl sie einiges zu Hause und auf Reisen erledigen, verbringen sie die meiste Arbeitszeit im Unternehmen.

Diese Verhaltensmuster sind Ergebnisse einer Harvard-Studie von John P. Kotter, Professor of Leadership an der Harvard Business School (1999, Hanser).

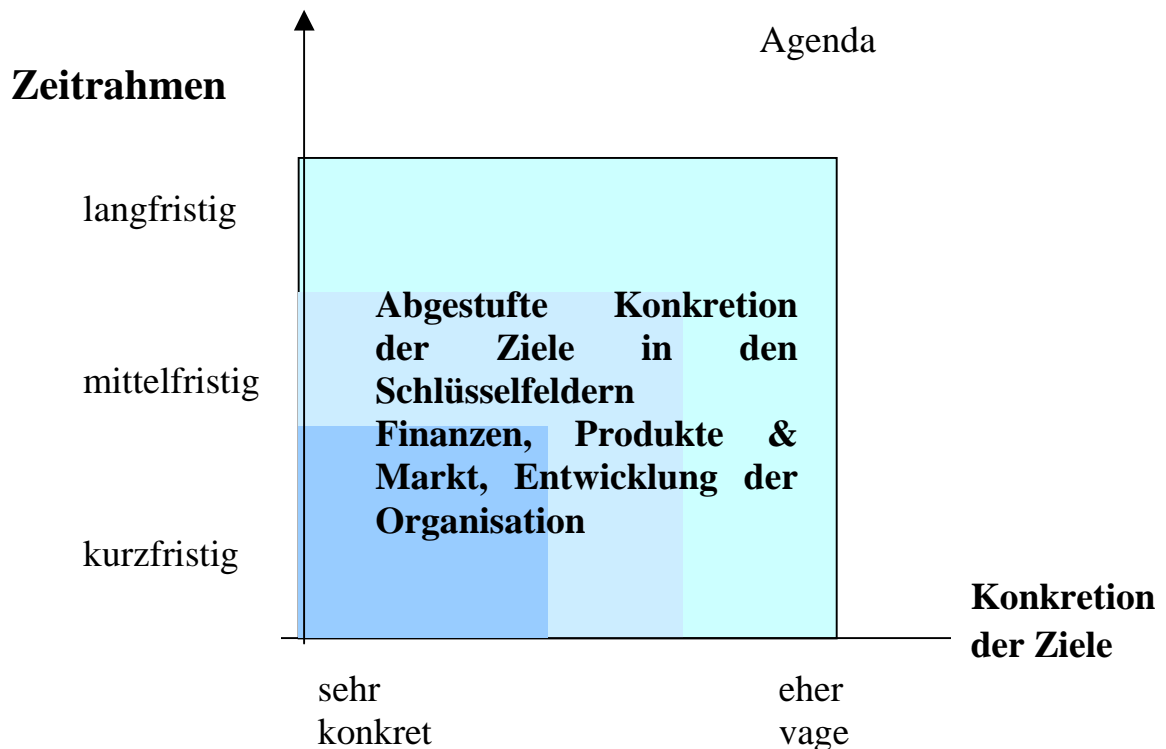
Das beschriebene Verhalten entspricht überhaupt nicht den traditionellen Vorstellungen und Erwartungen an die Arbeit eines Topmanagers – doch wird es bei genauerer Betrachtung zwei sehr unterschiedlichen Anforderungen, um nicht zu sagen, dem **Dilemma** gerecht, mit dem Führungskräfte konfrontiert sind:

- Von TM wird erwartet, dass sie trotz hoher Komplexität und Ungewissheit, trotz einer ungeheuren Informationsdichte in den jeweiligen Entscheidungsfeldern immer wissen, was zu tun ist.
- Sie müssen mit einer sehr großen Menge von Beteiligten, Verhandlungspartnern und Mitarbeitern Aufgaben bewältigen, obwohl sie über den größten Teil dieser Menschen keine direkte Kontrolle haben.

Diesen Anforderungen ist mit den herkömmlichen Managementaufgaben Planung, Personalpolitik, Organisation, Leitung und Kontrolle nicht gerecht zu werden. Vielmehr gilt es, das schwierige (und häufig informelle) soziale Gebilde zu beeinflussen und zu steuern.

Zwei wichtige Schlüsselfunktionen, die bei den erfolgreichsten Topmanagern beobachtet werden, sind **Agenden und Netzwerke**.

Vor allem im ersten Jahr ihrer Tätigkeit verwenden TM sehr viel Zeit auf ihre Agenden. Sie bestehen i.d.R. aus lose verbunden Zielen und Plänen, die kurz-, mittel-, und langfristig angelegt sind:



Im Unterschied zum detaillierten Zahlenwerk von Plänen ist die Agenda typischerweise in den finanziellen Zielen weniger konkret, dafür jedoch in strategischen, geschäftlichen und personellen Fragen detaillierter. Auch geht die Agenda des TM über kurz- und mittelfristige Pläne hinaus – sie umfaßt zwar auch kurzfristige konkrete Ziele, erstreckt sich jedoch auch auf weite Zeiträume (5 – 20 Jahre).

Die zweite Schlüsselfunktion, der in den Verhaltensmustern aller erfolgreicher Topmanager große Bedeutung zukommt, ist die Bildung von

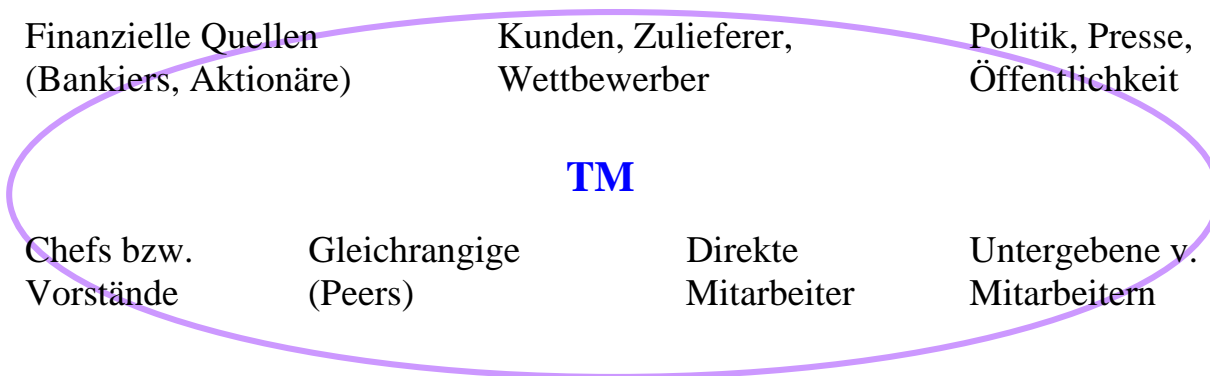
## Netzwerken

Diesem Netzwerk von kooperativen Beziehungen, die sie zur Verwirklichung ihrer entstehenden Ziele und Pläne brauchen, widmen die erfolgreichen TM von Anbeginn ihrer Tätigkeit beträchtliche Zeit und Anstrengung. Nach der Bildung des Netzwerks verschiebt sich der Schwerpunkt auf dessen Einsatz zur Realisierung und Aktualisierung der Agenda. Diese Netzwerke gehen weit über die Gruppe der

Angestellten oder Vorgesetzten hinaus – sie umfasst alle möglichen Menschen, auf die sie bei ihrer Tätigkeit angewiesen sein könnten.

Sowohl Agenden als auch Netzwerke sind zwar mit den offiziellen Plänen und Organisationsstrukturen vereinbar – und doch unterscheiden sie sich..

Personenkreise, die das Netzwerk bilden



Kurz: TM mobilisieren direkt oder indirekt eine Vielzahl von Menschen für ihre Agenda.