



## Beruf: Manager – Kernkompetenz: Kommunikation

Von Bernd Schuppener und Cornelia Andriof

Was Manager tun, verlangt sehr spezifische Kompetenzen. Neben Durchsetzungskraft und Entscheidungsfreude gehören dazu ausgeprägte Konzentrationsfähigkeit sowie geistige Flexibilität – die Fähigkeit, schnell zwischen verschiedenen Themen und Perspektiven „umschalten“. Solche Meta-Fähigkeiten lassen sich gezielt entwickeln und ausbauen. Kommunikationscoaching ist ein Ansatz, dies systematisch und ausgehend von den individuellen Bedürfnissen zu tun.

General Managers are not Generalists“, formulierte John Kotter, Professor an der Harvard Business School, das Resultat einer Studie. Das Ergebnis verblüffte eine Generation von Unternehmenskernern, die sich als Generalisten schlechthin sahen. De facto sind sie Spezialisten – darauf spezialisiert, Top-Manager zu sein. Dabei geht es nicht nur darum, daß sie im Lauf ihrer Karriere Branchen- und Führungswissen erwerben. Top-Manager benötigen und entwickeln spezialisierte Fähigkeiten kognitiver Art. Diese Meta-Fähigkeiten sind es, die sie in die Lage versetzen, den Anforderungen eines äußerst anspruchsvollen Berufsbildes gerecht zu werden.

Welche Anforderungen der Beruf Manager mit sich bringt, wird seit ungefähr fünfzig Jahren untersucht. Skeptisch gegenüber theoretisch entwickelten Vorstellungen begleiteten Managementforscher wie Henry Mintzberg, Rosemary Stewart oder John Kotter CEOs und andere in ihren Unternehmen, um sie bei ihrer täglichen Arbeit zu beobachten. Teil der Ergebnisse Mintzbergs sind folgende fünf Thesen: Manager erleben, daß sie während der Arbeitszeit selten allein sind und ständig reden oder anderen zuhören; ihre Tage von vorneherein verplant sind, sie bis zu fünfzig Prozent ihrer Zeit in Meetings verbringen; ihre Arbeit fragmentiert ist, sie kaum einmal länger als neun Minuten ununterbrochen an einer Sache sitzen; triviale und fundamentale Dinge einander abwechselnd abwechseln; sie diese Arbeitswirklichkeit selbst gewählt haben.

Eine Erkenntnis zieht sich wie ein roter Faden durch die Forschung: der ausgeprägte Hang von Managern zu verbalen Medien und damit zu Interaktion in Realzeit. Den kontemplativen Meisterstrategen, der einen Konzern mit Planungspapier und Memos auf Kurs hält, gibt es nicht. Führungskräfte verbringen gewöhnlich über fünfzig Prozent ihrer Arbeitszeit in und mit Gesprächen. E-Mail hat vieles verändert, aber Beobachtungen zeigen, daß die elektronische Post vor allem Informations- und Koordinierungszwecken dient. Was Verhandlungssache, was wich-

tig ist, wird per Telefon oder von Angesicht zu Angesicht besprochen.

Wer verbal kommuniziert, muß präsent sein – auch dann, wenn wenig oder gar keine Zeit für Einstimmung bleibt. Wer physisch im Gespräch mit Analysten, mit Journalisten, mit Key-Account-Kunden, geistig aber noch im zurückliegenden Meeting sitzt, läuft Gefahr, Fehler zu machen. Wer im Gespräch mit Mitarbeitern ein ärgerliches Telefonat aufarbeitet, wird weder sachlich noch menschlich überzeugen. Das heißt: In der Mehrzahl der Fälle geschieht Management im Hier und Jetzt.

### Eine fragmentierte Welt

Ein weiteres Ergebnis der Beobachtungen ist: Die Arbeit von Managern ist durch Fragmentierung gekennzeichnet. Fragmentierung heißt, daß etwas Größeres in kleinere Teile zerfällt. Ob in der Informationstechnologie, Kulturwissenschaft oder Soziologie – Fragmentierung beschreibt Zerstückelung und die Gefahr, daß mit Zusammenhalt auch Zusammenhang verlorengeht. Anders als Maler sitzen Manager selten stundenlang an einem Aspekt ihres Bildes. Ihre Arbeit ist zeitlich zerstückelt: fünf Minuten, um diese Information zu verarbeiten, eine halbe Stunde, um jenes Problem zu besprechen. Der Managementtheoretiker Henry Mintzberg protokollierte die Aktivitäten von fünf CEOs. Eines der Ergebnisse: Die Hälfte ihrer Aktivitäten dauerte weniger als neun Minuten, kaum zehn Prozent nahmen länger als eine Stunde in Anspruch. Das war 1970. Eine derzeit laufende ähnliche Untersuchung (Howard Nothhaft an der Uni Leipzig) mit Kommunikationsmanagern bestätigt, daß De-Fragmentierung und Entschleunigung nicht in Sicht sind.

Schließlich geht es nicht nur um das Umschalten von einem Thema zum anderen, nicht nur darum, Wichtiges von Unwichtigem zu scheiden. Je höher die Position der Führungskräfte, um so wichtiger wird es, „das große Bild“ im Auge zu behalten, die Komposition insgesamt. Management-Gurus lehren, daß der überlegene Manager in der Lage ist, einen Schritt zurückzutreten. Wer weiter und weiter zurückschreitet, bekommt zu guter Letzt aber nicht ein großes, sondern ein weit entferntes Bild zu sehen – so weit entfernt von der Realität wie die Fünfjahrespläne von der Wirtschaftslage der DDR, die „Peanuts“ eines Hilmar Kopper von der öffentlichen Wahrnehmung. Der Gegenentwurf: In einer komplexen, vielschichtigen Welt entsteht ein valides, zuverlässiges Bild aus einem Wechsel von Standorten und Blickwinkeln.

### Eine paradoxe Welt

Auf ein weiteres Charakteristikum von Management in einer von Dynamik und Komplexität geprägten Welt weisen neuere Ergebnisse hin. Besonders in Umbruch- und Veränderungsphasen ist das große Bild ein schwieriges – eines, das an

die Werke M. C. Eschers gemahnt: in sich widersprüchlich. Damit müssen Führungskräfte umgehen. „Der Prüfstein eines großen Geistes ist es, zwei einander widersprechende Ideen zugleich im Kopf zu haben und doch zu funktionieren“, formulierte F. Scott Fitzgerald. Dilemmata und Paradoxien sind es, die auf Ebene der Unternehmensführung eine Abkehr von linearer Planung, hin zu strategischem Management bewirkt haben.

Paradoxien prägen auch den Managementalltag: Wie gibt man einen klaren Kurs vor in einer Situation, die alles andere als klar ist? Wie mache ich mir die Effizienz spezialisierter Strukturen zunutze, ohne Flexibilität einzubüßen? Wie agiere ich als ein hundertprozentig von einer Idee überzeugter „Leader“, ohne meinen Blick für Alternativideen zu verlieren? Wie entscheide ich bei in sich widersprüchlichen Anforderungen? Die Theoretiker, die sich mit „böserartigen“ Entscheidungsszenarien auseinandersetzen, sprechen von „konstruktiven Spannungen“, „dynamischen Balancen“. Das bedeutet nichts anderes, als trotzdem zu handeln, nicht zu erstarren – obwohl kein Weg, der goldene Mittelweg am allerwenigsten, der richtige zu sein scheint. Anders ausgedrückt: Führungskräfte müssen in der Lage sein, den Rahmen zu sprengen – auch, wenn sie ihn möglicherweise selbst gesetzt haben. Sie müssen Spannungen aushalten und kommunikativ integrieren.

### Die Schlußfolgerungen

Das sind einige Aspekte des „Berufsbilds Manager“ – es ließe sich noch erweitern. Die Erkenntnis bleibt: Kommunikation, kognitive Flexibilität, „Umschalten-können“ sowie eine ausgezeichnete Konzentrationsfähigkeit gehören zu den wichtigsten Meta-Fähigkeiten eines Managers. Jede dieser Meta-Fähigkeiten beruht auf sprachlicher Kompetenz. Darüber hinaus ist eine differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung wichtig, Standpunkte anderer zu sehen und zu verstehen unabdingbar. Die geschilderten Fähigkeiten lassen sich durch Kommunikationscoaching systematisch entwickeln und ausbauen. Einige Beispiele:

■ Gesprächsführung optimieren – Warum versteht mein Mitarbeiter mich falsch, das war doch ein klares Briefing? Warum regt sich der Kollege auf, ich wollte doch nur ...? Das sind Fragen, die nur scheinbar vom Gegenüber, vom Mitarbeiter oder Kollegen, zu beantworten sind. Interessanter und zielführender ist es, die Antwort im eigenen Kommunikationsverhalten zu suchen. Denn das eigene Verhalten ist es, das wir wirklich beeinflussen, verändern, verbessern können. Darüber hinaus kann es wichtig sein, die Wahrnehmung des Gesprächspartners zu verfeinern und in die Gestaltung der eigenen Kommunikation mit einzubeziehen.

■ Flexibilität und „Umschalten“ optimieren – Wie erlebt ein Manager seine – verbale, fragmentierte, paradoxe – Welt? Wer unter den genannten Aspekten leidet

oder sie auch nur als störend empfindet, blockiert vielleicht wertvolle Energien. Der erste Schritt ist es daher, die Eigenarten der eigenen Arbeitswelt zu kennen und für sich anzunehmen. In einem zweiten Schritt geht es dann darum, individuelle Strategien zum Umgang damit zu finden.

So läßt sich die Fähigkeit der Konzentration, der absoluten Präsenz in der Zeit, trainieren. Zum Beispiel können Bilder und Symbole helfen, den Wechsel vom Anteilnehmenden Zuhörer im Mitarbeitergespräch zum stringenten Leiter eines Meetings zu perfektionieren.

Konzentrationsförderung kann einhergehen mit einem Training besserer Strategien zum Stressabbau, Zeitmanagement und/oder Delegieren. Allerdings bewirken Standardlösungen dabei nur selten nachhaltige Veränderung. Im Kommunikationscoaching geht es nicht um „Patentrezepte“ aus der Schublade. Hier werden individuelle Strategien entwickelt, die im eigenen Denken verankert sind und an die bisherige Kommunikation „andocken“. So wird Entwicklung und Veränderung als positiv, selbst initiiert und „paßt zu mir“ erlebt und verinnerlicht.

Wer seine eigenen Ziele (hinter den „offiziellen“) kennt, kann bewußter kommunizieren und agieren. Es gilt herauszufinden, wie individuelle Ziele die eigene Kommunikation im Unternehmen und das Verhalten als Manager beeinflussen. Dazu gehören zwei Bausteine:

■ Die eigene Zielfindung: Eine Zielbestimmung ist „harte Arbeit“ im Gespräch: Was ist mein Ziel? Kann ich es selbst erreichen? In welchem Kontext, welche Personen sind wichtig? Was „kostet“ mich die Zielerreichung? Ist mein Ziel wirklich mein Ziel? Woran merke ich, daß ich auf dem richtigen Weg bin? Die Arbeit lohnt sich: Eine positive, gut durchdachte und wirklich im eigenen Denken verwurzelte Zielbestimmung ist wie ein zusätzlicher Motor; sie gibt Kraft, bringt voran, beschleunigt.

■ Der Zielabgleich: Welche Ziele verfolgt mein Unternehmen/mein Bereich? Wie verhält sich das zu meinen persönlichen Zielen? Beim Abgleich der Ziele werden Konflikte deutlich. Wer Klarheit über die Zielstruktur hat, kann im Konfliktfall schnell und richtig reagieren und kommunizieren.

Erfolgreiche Führungskräfte bilden ihre Management-Fähigkeiten im Verlauf ihrer Karrieren peu à peu aus. Andere entwickeln sie nicht oder nur in begrenztem Maße – Defizite registrieren sie, wenn die persönliche und/oder Karriereentwicklung hinter den eigenen Erwartungen zurückbleibt. Methoden und Ansätze des Kommunikationscoachings sowie vor allem das Gespräch mit dem Berater können wertvolle Stützen sein im persönlichen und beruflichen Entwicklungsprozeß.

Bernd Schuppener ist Managing Partner von Hering Schuppener Consulting.

Cornelia Andriof ist Managing Director bei Hering Schuppener in Frankfurt.

## Teile des Ganzen

Die Unternehmenssteuerung hinkt der Globalisierung hinterher

Frankfurt, 10. September. Global agierende Unternehmen weisen bei der Steuerung transnationaler Wertschöpfungsketten zahlreiche Schwachstellen auf. Insbesondere bei der internen Verrechnung von Leistungen von Unternehmensbereichen untereinander besteht erhebliches Verbesserungspotential. Bei der Ausgestaltung des sogenannten Verrechnungspreissystems werden bisher nur selten controllingbezogene, steuerliche, handelsrechtliche und strategisch-organisatorische Zielsetzungen gemeinsam verfolgt. Dies geht aus einer Studie mit dem Titel „Teile eines Ganzen“ hervor, die das Beratungsunternehmen Deloitte gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling der Handelshochschule Leipzig durchgeführt hat. Untersucht wurden dabei unter anderem die Organisation der Führungsebenen, die Zentralisierung der Verantwortung, die Formen der Erfolgsmessung, die Verteilung von Funktionen und Risiken, Strategieträgerschaft und die Ausgestaltung des Verrechnungspreissystems deutscher Unternehmen. Obwohl alle befragten Unternehmen eine transnational verteilte Wertschöpfungskette aufweisen, betrachten immerhin ein Viertel das übergreifende Management der globalen Wertschöpfungskette nicht als Kernkompetenz ihres Unternehmens.

Die Ergebnisse zeigen, daß nahezu alle befragten Unternehmen wesentliche Elemente der Wertschöpfungskette selbst abdecken. Bei 93 Prozent der Unternehmen findet die Produktion sowohl in Deutschland als auch im Ausland statt. 91 Prozent der befragten Unternehmen produzieren zusätzlich in anderen Ländern Europas und 59 Prozent in Amerika.

Nach der globalen Verteilung der Wertschöpfungskette stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, die einzelnen Wertschöpfungsstufen gemäß ihren übergreifenden Unternehmenszielen global zu steuern. „Im Rahmen der vorliegenden Studie haben wir dazu die Verteilung und Kontrolle von Verantwortlichkeiten und das interne Verrechnen von Leistungen als potentielle Instrumente der Steuerung globaler Wertschöpfungsketten untersucht“, sagt Rolf Epstein, Partner bei Deloitte. „Insbesondere bei der internen Verrechnung von Leistungen von Unternehmensbereichen untereinander zeigt sich dabei erhebliches Verbesserungspotential. Die drei wichtigsten Zielsetzungen der Verrechnungspreissysteme, interne Erfolgsermittlung (60 Prozent), Unterstützung der Konzernstrategie (52 Prozent) und Optimierung der Unternehmensbesteuerung (47 Prozent) werden von den befragten Unternehmen bislang nur selten gemeinsam verfolgt.“ Entsprechend sehen drei Viertel der Unternehmen bei der Ausgestaltung ihres Verrechnungspreissystems noch Verbesserungspotential.

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Auslandsinvestitionen ist die kaufmännische Steuerung der zunehmend global werdenden Wertschöpfung. In der Vergangenheit waren die einzelnen Wertschöpfungsstufen eines Unternehmens wie Forschung und Entwicklung, Marke-

ting, Produktion oder Logistik zumeist unter dem Dach einer Gesellschaft im Mutterland vereint. Heute sind sie in der Regel auf mehrere organisatorische Einheiten auf. Insbesondere bei der internen Verrechnung von Leistungen von Unternehmensbereichen untereinander besteht erhebliches Verbesserungspotential. Bei der Ausgestaltung des sogenannten Verrechnungspreissystems werden bisher nur selten controllingbezogene, steuerliche, handelsrechtliche und strategisch-organisatorische Zielsetzungen gemeinsam verfolgt. Dies geht aus einer Studie mit dem Titel „Teile eines Ganzen“ hervor, die das Beratungsunternehmen Deloitte gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling der Handelshochschule Leipzig durchgeführt hat. Untersucht wurden dabei unter anderem die Organisation der Führungsebenen, die Zentralisierung der Verantwortung, die Formen der Erfolgsmessung, die Verteilung von Funktionen und Risiken, Strategieträgerschaft und die Ausgestaltung des Verrechnungspreissystems deutscher Unternehmen. Obwohl alle befragten Unternehmen eine transnational verteilte Wertschöpfungskette aufweisen, betrachten immerhin ein Viertel das übergreifende Management der globalen Wertschöpfungskette nicht als Kernkompetenz ihres Unternehmens.

Die Studie bestätigt zunächst, daß in Deutschland ansässige Konzerne in der Tat ihre Wertschöpfung bereits in hohem Maße global verteilt haben. „Dabei spielt die Kernkompetenz eines Unternehmens keine entscheidende Rolle mehr. Die globale Verteilung betrifft Wertschöpfungsstufen innerhalb und außerhalb der Kernkompetenzen eines Unternehmens gleichermaßen“, sagt Kagelmann.

Die Analyse offenbart, daß insbesondere die Steuerung von Wertschöpfungsstufen bisher nicht ausreichend klar verankert ist. Die Besten hingegen steuern beispielsweise die Produktion häufiger global und den Vertrieb häufiger lokal als andere Unternehmen und geben häufiger genaue Zielvorgaben für einzelne Wertschöpfungsstufen.

Zudem macht die Studie deutlich, daß ein Umdenken von traditionellen hin zu globalen Strukturen oftmals in der Unternehmenssteuerung noch nicht ausreichend stattgefunden hat. Viele Unternehmen konzentrieren sich immer noch auf die Erfolgsbeurteilung einzelner Landesgesellschaften, obwohl diese durch die Ungleichheit in den übertragenen Aufgaben und Risiken häufig weder miteinander vergleichbar noch für sich isoliert aussagefähig sind. „Um sicherzustellen, daß die Unternehmen die richtigen Dinge tun, ist die Erfolgsermittlung über die gesamte Wertschöpfungskette nach Produktbereichen auszurichten. Ob Unternehmen die Dinge richtig machen, kann durch ein Wertschöpfungscontrolling etwa auf Basis von Benchmarking beurteilt werden“, sagt Kagelmann. „Die Effizienz der Landesgesellschaften wird dabei über Zielvorgaben im Planungsprozeß und konsequenter Plan-/Ist-Abweichungsanalyse gesteuert. Auf die globale geschäftstübergreifende Steuerung sind jedoch die wenigsten Unternehmen vorbereitet.“

Neue Erkenntnisse bringt zudem die Untersuchung der Strategieträgerschaft: So werden die Produktionsgesellschaften zunehmend als primäre Funktions- und Risikoträger von anderen Konzernseinheiten abgelöst.

Mit der globalen Verteilung der Wertschöpfungsstufen haben sich auch die internen Leistungsbeziehungen vervielfacht. Verrechnungspreissysteme spielen somit nicht nur bei der Bewertung konzerninterner Leistungsströme, sondern auch als Steuerungsinstrument eine zentrale Rolle.

## Engagierte Mitarbeiter tragen Erfolg

Gewerkschaften und Politik wenig hilfreich / Mittelstandsumfrage

Frankfurt, 10. September. Mittelständische Unternehmen setzen bei der Lösung aktueller Probleme verstärkt auf ihr eigenes Personal: Mehr als 94 Prozent sehen in engagierten Mitarbeitern mit neuen Ideen die vielversprechendste Möglichkeit, den Unternehmenserfolg zu vergrößern. Dies hat eine aktuelle, bundesweite Studie von The Executive Committee (TEC) gezeigt. TEC ist mit 11 500 Mitgliedern, die über eine Million Menschen beschäftigen und mehr als 250 Milliarden Euro Jahresumsatz erwirtschaften, die international führende Organisation mittelständischer Führungskräfte.

Auf Platz zwei der Liste der Problemlöser steht für den Mittelstand die gesamtwirtschaftliche Lage: Falls sich diese erholt, glauben 65 Prozent an eine deutliche Verbesserung für die Unternehmen. Dicht dahinter folgen mit 63 Prozent eine stärker-

re Nachfrage im Inland und im Ausland (52 Prozent). Im Gegensatz dazu schätzen die Mittelständler die Bedeutung externer Organisationen für die Lösung ihrer Probleme als eher gering ein. Nur etwa 32 Prozent der Befragten sind der Meinung, daß ein Entgegenkommen der Gewerkschaften dem Mittelstand wirklich helfen kann. Bei den politischen Entscheidungsträgern ist das Bild noch negativer. Während der kommunale Sektor (80 Prozent) und die Landesebene (74 Prozent) bei den Unternehmen auf breite Ablehnung stieß, wird allenfalls dem Bund eine wichtigere Rolle zugestanden: 29 Prozent der Mittelständler glauben, daß der Bund eine wirkliche Hilfe sein kann, weitere 16 Prozent sehen dies nur teilweise so. Überraschend ist auch das Abschneiden von Mittelstandsvereinigungen im klassischen Sinne: 70 Prozent glauben nicht, daß diese eine wirkliche Hilfe sind.

# Morgen in „Technik und Motor“

**Luxusmuskeln**  
Neues S-Klasse-Coupé von Mercedes-Benz

**Powerslide mit Pedalen**  
Richtig sportliche Dreiräder für Erwachsene

**Maßanzug für zwei**  
Großer Fahrtbericht: BMW Z4 3.0si Coupé

**Schlanker Chic**  
Sony baut Notebooks im Kohlenfaser-Gehäuse

**Aus Markt im Inn**  
Was den Papst und den Kutschenbauer verbindet

**Vernetztes Heim**  
Nicht nur die Computer der Familie suchen Anschluß

Frankfurter Allgemeine  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

**Kostenloses Probeabo**  
0180 2 52 52  
www.faz.net/probeabo