

# ALOB

## Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher

### 2. Brief - 1991

von Wolfgang Schnelle

2 Seiten

---

John P. Kotter.

### **The General Manager**

Taschenbuch - 221 Seiten (April 1986) - Free Press; ISBN: 0029182301

---

Über Organisation, Organisieren, Organisationen gibt es eine Fülle von theoretischen Abhandlungen. Einige wenige sind originell in dem Sinne, dass in ihnen Gedanken vorgebracht werden, die erhellend sind, das heißt, dass unsere eigenen Erlebnisse in und mit Organisationen auf einleuchtende Weise "entschlüsselt" werden.

Die mangelhafte Entwicklung einer Theorie der Organisation beruht u.a. auf dem Fehlen empirisch gesicherten Materials. So kann man sich als theoretisch arbeitender Autor die reale Organisationswelt zurechtlegen wie man will, eine empirische Überprüfung ist nicht machbar.

Liest man wiederum empirische Arbeiten auf dem Feld der Organisation, so sind sie meist Auswertungen von Befragungsaktionen, also eher Meinungserhebungen als Realitätsbeobachtungen. Zu den letzteren zählt die Studie: **The General Manager** von John P. Kotter.

Es erschien zuerst 1982 und liegt inzwischen in einer Paperback-Ausgabe vor (The Free Press, Mamillan Inc. New York 1986). Kotter arbeitet an der Harvard Business School. Seine Erkenntnisse hat er zwischen 1976 und 1981 erstellt, und zwar hat er 15 Personen untersucht, "executives in generalist or generalmanagement jobs: that is, individuals who hold positions with some multifunctional responsibility for a business (or businesses)!". Mit jedem der 15 verbrachte er etwa einen Monat!

Seine Erkenntnisse hat er auf 150 gut lesbaren Seiten wiedergegeben. Dabei verzichtete er auf jede theoretische Einordnung. Aber er konfrontiert den Leser mit seinen eigenen Überraschtheiten, und das macht die Studie interessant. Einige dieser Überraschungen gebe ich hier wieder:

1. General Manger sind Spezialisten und keine Generalisten. Man glaubt im allgemeinen, General Manager seien Generalisten, die einen Job als General Manager auch in einem anderen Unternehmen, in anderen Branchen oder sogar in der öffentlichen Verwaltung ausüben können. Und die 15 untersuchten Personen sahen sich selbst ebenfalls als solche Generalisten. In der Tat aber waren nahezu alle spezialisiert! Sie sind spezialisiert in ihrem Geschäft, dem Management, in einer besonderen Branche, in einem besonderen Unternehmen und in der Funktion des General Management selbst. 90 % ihrer Berufscarrierezeit haben sie in ein und derselben Branche, 80 % in ein und derselben Firma verbracht. Kotter meint, anders könnten General Manager mit den großen Anforderungen an ihren Job nicht zurechtkommen (S. 34 - 58).

2. General Manager verhalten sich unglaublich "unprofessionell" 'The way the GMs in this study mobilized their special assets to cope with difficult job demands looks less systematic, more informal, less reflective, more reactive, less well organized, and more frivolous than a student of strategic planning systems, time management, MIS, or organizational design might expect. Nevertheless, this behavior worked; by all available measures these executives were doing either a good, very good, or excellent job.'
3. Dieses scheinbar unprofessionelle Verhalten, so klärt uns Kotter auf, ist hoch funktional. Womit sich die GMs beschäftigten, lag eher außerhalb der geschriebenen formalen Planungen. Ihre Tagesordnung enthielt stets Ziele, Prioritäten, Strategien und Pläne, die nicht in den geschriebenen Dokumenten zu finden waren. Das heißt nicht, dass sie sich inkonsistent zu den formalen Plänen verhielten. Aber sie trachteten über diese meist mittelfristigen Pläne hinaus, zeitlich und inhaltlich und weniger detailliert in finanziellen Zielgrößen. Oder sie griffen Fragen zur unmittelbaren Zukunft, wir würden sagen: zum Tagesgeschäft auf (S. 60-61).
4. General Manger sind aktive Beziehungspfleger. 'The GMs all allocated significant time and effort early in their jobs to developing a network of cooperative relationships to and among those people they felt were actually needed to accomplish their emerging agendas! - The GMs developed cooperative relationships to and among peers, outsiders, their bosses' bosses, and their subordinates' subordinates.' - Und deshalb verbringen sie die meiste Zeit mit anderen. Nur ein Viertel ihrer Zeit sind sie allein - zu Hause, im Flugzeug oder auf der Fahrt von und nach Hause. In den Gesprächen fragt der GM typischerweise viel. Und es gibt eine Menge Witze, Neckereien und Inhalte, die nichts mit der Arbeit zu tun haben (Golfergebnisse, die Familien der Leute .....).

Im übrigen ist das Buch keine schlechte Sache, englische Managementsprache zu erlernen.

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1991



**Metaplan**

Goethestrasse 16  
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70  
Fax: +49 – 4106 – 61 71 00  
[www.metaplan.de](http://www.metaplan.de)