

**WHU-Forschungspapier Nr. 68**

**Zeit des Managements - Kern einer Theorie der  
Unternehmenssteuerung?**

**Utz Schäffer**

**1999**

# **Zeit des Managements – Kern einer Theorie der Unternehmenssteuerung?**

Utz Schäffer

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik,

RWE-Stiftungslehrstuhl

WHU Koblenz – Otto-Beisheim-Hochschule

## **Inhalt**

1. Motivation.....	2
2. Grundlagen .....	3
2.1. Managementzeit als Engpaß.....	3
2.2. Grundlegende Allokationsmechanismen.....	6
3. Hierarchische Allokation von Managementzeit .....	7
3.1. Der Ansatz von Simons .....	7
3.2. Grenzen des Ansatzes.....	9
4. Marktliche Allokation von Managementzeit.....	12
5. Implikationen für die Steuerungsaufgabe des Top-Managements .....	15
6. Fazit und Ausblick.....	18
Literatur .....	20

## 1. Motivation

Zeit als knappe Ressource zu betrachten, ist in der Betriebswirtschaftslehre nichts Neues. So verwendet man in der Unternehmensrechnung und im Produktionsmanagement schon lange zeitbezogene Kennziffern (z.B. Output pro Zeiteinheit). Die Zeit auch als Parameter zur bewußten Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zu sehen, hat jedoch erst vergleichsweise spät größere Beachtung gefunden. Im Vordergrund des Interesses stehen dabei insbesondere die Nutzung der Zeit als knappe Ressource auf der individuellen Ebene<sup>1</sup> sowie die Zeit als Wettbewerbsfaktor für das Unternehmen mit den Aspekten der Geschwindigkeit, der Erreichung des richtigen Zeitpunktes sowie als Markteintrittsbarriere.<sup>2</sup>

Der vorliegende Beitrag wendet sich nun der Zeit des Managements zu. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die von Bleicher aufgestellte Hypothese, daß das Management die "knappste Ressource im Bündel der Leistungspotentiale einer Unternehmung"<sup>3</sup> darstellt und seine Kapazität daher als – häufig kritischer – Engpaß von entscheidendem Einfluß auf den Erfolg der Unternehmung ist. Dennoch spielt die Zeit des Managements bislang keine explizite Rolle in der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Unternehmenssteuerung.

Ziel ist es daher herauszuarbeiten, wie die Zeit des Managements mit Hilfe von geeigneten Steuerungsmechanismen optimal alloziiert werden kann. Zu diesem Zweck wird zunächst die Zeit des Managements als Engpaßfaktor einer näheren Betrachtung unterzogen und auf grundlegende Steuerungsmechanismen der ökonomischen Literatur rekurriert. Im Anschluß werden zwei Steuerungskonzepte vorgestellt und kritisch gewürdigt:

- Der Ansatz von Simons richtet die Gestaltung hierarchischer Steuerungssysteme am Kriterium des Ertrags von Zeit und Aufmerksamkeit des Managements aus.<sup>4</sup>
- Ausgehend von einem jüngeren Ansatz von Frank läßt sich daneben ein marktorientierter Steuerungsmechanismus der Zeit des Managements identifizieren: Danach setzt jeder Manager seine Zeit und Aufmerksamkeit mit dem Ziel ein, sein Einkommen an Aufmerksamkeit zu maximieren.

Es wird gezeigt, daß sich die beiden Ansätze ergänzen. Sie müssen im Unternehmen zusammenwirken, um so die optimale Allokation der Zeit des Managements zu gewährleisten. Daraus ergibt sich weiter eine Reihe von Implikationen für die Steuerungsaufgabe des Top-Managements.

---

1 Vgl. z.B. Mackenzie (1991).

2 Vgl. Simon (1989), S.71f. und die dort angegebene Literatur sowie Stalk (1996).

3 Bleicher (1986), S.88.

4 Zur Abgrenzung von Zeit und Aufmerksamkeit vgl. die Ausführungen im nächsten Abschnitt.

## 2. Grundlagen

### 2.1. Managementzeit als Engpaß

Die Zeit des Managements ist eine knappe Ressource<sup>5</sup> und ein wesentlicher Engpaß im Rahmen einer rationalen Unternehmensführung<sup>6</sup>:

- Klagen über fehlende Zeit bei Managern – und nicht nur bei diesen – sind weit verbreitet, die Symptome Streß und Hektik vielfach sichtbar.<sup>7</sup>
- In dynamischer Betrachtung ist zu konstatieren, daß die wahrgenommene Zeitknappheit - die Asymmetrie zwischen der begrenzten Verfügbarkeit von Zeit und ihren grundsätzlich unbegrenzten Verwendungsmöglichkeiten<sup>8</sup> – im Management zunimmt. Die Knappheit wird dabei ceteris paribus größer, wenn sich die Verwendungsmöglichkeiten vermehren. „Das unentwegte Wachstum ihrer reizenden, sich interessant machenden, lohnenden und verpflichtenden Verwendungsmöglichkeiten“<sup>9</sup> führt bei gegebener Arbeitszeit und -intensität zu Zeitmangel.
- Die faktische Zeitnutzung des Managements wird zu einem hohen Anteil durch externe Zwänge bestimmt. Fragt man Manager, welcher Anteil ihrer Zeit nicht frei disponibel ist, so wird laut Simon in der Regel eine Größenordnung von 70 bis 80% genannt.<sup>10</sup>
- Die knappe Ressource Zeit ist nicht lagerbar, vergangene Zeit ist nicht reversibel.<sup>11</sup> Daher besteht die Gefahr, daß befristete und dringliche, aber eben nicht wesentliche Aufgaben diejenigen verdrängen, die für den Erfolg der Unternehmung außerordentlich bedeutsam sind, deren Erledigung jedoch als weniger dringend empfunden wird.<sup>12</sup> Luhmann kennzeichnet diese Entwicklung als Subordination der sachlichen und sozialen Wertstruktur unter die Zeitdimension: Das Dringliche und das Befristete entscheiden letztlich über die Prioritäten.<sup>13</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Bleicher (1986), S.80f. und Simons (1995), S.16f.

<sup>6</sup> Zur Bedeutung von Engpässen für eine rationale Unternehmensführung vgl. Weber/Schäffer (1998), S.29ff.

<sup>7</sup> Vgl. Frank (1998), S.49f.

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Simons/Dávila (1998), S.71.

<sup>9</sup> Frank (1998), S.49f.

<sup>10</sup> Vgl. Simon (1989), S.73.

<sup>11</sup> Vgl. Simon (1989), S.72.

<sup>12</sup> Vgl. Bleicher (1986), S.80f.

<sup>13</sup> Vgl. Luhmann (1968), S.23. Ferner Mintzberg (1975), S.81ff. und 112f. Simon wählt zur Verdeutlichung des Problems das Gradientenmodell von Spiegel, vgl. Spiegel (1988) und Simon (1989), S.74: Es erklärt den Verhaltensfluß von „dringend“ vs. „wichtig“ im Zusammenhang. Die horizontale Achse zeigt, bis zu welchem Zeitpunkt eine Aufgabe erledigt sein muß, d.h. wie dringend sie ist. Die vertikale Achse mißt hingegen die Wichtigkeit einer Aufgabe. Spiegel zufolge wird die faktische Erledigung der Aufgabe durch den Winkel

Es erscheint offensichtlich, daß der Produktionsfaktor Managementzeit als (zunehmend) kritischer Engpaß in der Unternehmensführung der Optimierung und der bewußten Steuerung bedarf.<sup>14</sup> Eigenartigerweise wurde aber die Zeit von Managern als Engpaß- und damit zu optimierende Größe bislang in der betriebswirtschaftlichen Steuerungsliteratur nicht explizit thematisiert. Optimierte werden weiterhin vor allem finanzielle Größen, obwohl diese zunehmend weniger den kritischen Engpaß darstellen.<sup>15</sup> Simons postuliert nun, daß die Gestaltung und Verwendung von Steuerungssystemen im Unternehmen auf die Maximierung des „Return on Management“ abzielen sollte.<sup>16</sup> Zeit und Aufmerksamkeit des Managements ist danach die knappe Ressource, deren Einsatz optimiert werden muß. „Like its cousins, return on equity and return on assets, ROM measures the payback from the investment of a scarce resource – in this case, a manager’s time and attention. It indicates how well managers have chosen among alternative courses of action to deploy that resource optimally.“<sup>17</sup>

Was aber ist Zeit, was ist Aufmerksamkeit und wie stehen sie in Beziehung zueinander? Beide Begriffe sind unmittelbarer Bestandteil unserer Lebenswelt und daher intuitiv plausibel und eingängig. Dies mögen auch die folgenden Zitate illustrieren:

- Albert Einstein: „Zeit ist das, was man an der Uhr abliest.“<sup>18</sup>
- William James: „Everyone knows what attention is.“<sup>19</sup>

Andererseits tut sich die Wissenschaft bei der expliziten Definition von Zeit und Aufmerksamkeit schwer:

- Simon resümiert, daß „Zeit eine außerordentlich komplexe Erscheinung ist, welche selbst die Naturwissenschaften nur sehr unzulänglich verstehen ... Insofern braucht es nicht zu verwundern, wenn die Wirtschaftswissenschaften bisher allenfalls die Oberfläche dieses Phänomens tangiert haben ...“<sup>20</sup>

---

(Gradienten) zwischen der Zeitachse und dem eingezeichneten Strahl bestimmt; je größer dieser Winkel, desto eher wird die Aufgabe bearbeitet. Dieses Modell erklärt, warum relativ unwichtige, aber dringende Arbeiten vorgezogen werden. Da diese relative Situation zu jedem Zeitpunkt gilt, erhalten die dringenden (kurzfristigen) Aufgaben wahrscheinlich einen zu hohen Anteil am Zeitbudget des Managers.

14 Es gilt, in den Worten von Luhmann, dem „Optimierungsprimat der Zeit“ zu entgehen, vgl. Luhmann (1968), S.3.

15 Vgl. dazu die gängigen Standardwerke des Controlling und der Unternehmenssteuerung, u.a. Horváth (1998), Reichmann (1997), Küpper (1997) und Weber (1998).

16 Vgl. Simons (1995), S.17f.

17 Simons (1995), S.72

18 Haber (1987), S.51. Simon weist auf die Analogie der Definition, daß Intelligenz das sei, was der IQ mißt. „So definiert man im Falle des Nichtwissens.“ Simon (1989), S.70: Vgl. auch das schöne Augustinus-Zitat bei Haber: „Was aber ist die Zeit? Wenn ich selber darüber nachdenke, so weiß ich es. Wenn mich aber jemand fragt, um ihm die Zeit zu erklären, so weiß ich es nicht.“ Haber (1987), S.50.

19 James (1890), S.403.

20 Simon (1989), S.71.

- Bezüglich der Aufmerksamkeit lassen sich unterschiedliche Bedeutungen des Begriffs unterscheiden.<sup>21</sup> Die im hier diskutierten Zusammenhang relevante Bedeutung beinhaltet den Grad bewußter Anstrengung, den ein Akteur aufbringt, um Reize zu entdecken und zu verarbeiten.<sup>22</sup> Damit läßt sich Aufmerksamkeit, in den Worten von Zimbardo, als “Brücke vorstellen, über die einige Bestandteile der äußeren Welt – die ausgewählten Aspekte, auf die die Aufmerksamkeit konzentriert ist – in die subjektive Welt des Bewußtseins gebracht werden.”<sup>23</sup>

Möglicher Bewertungsmaßstab für diese nur eingeschränkt beobachtbare Anstrengung und damit die Aufmerksamkeit, die man einer Sache widmet, ist die faktische Zeitallokation.<sup>24</sup> Die Verwendung der Zeit des Managements ist die notwendige Bedingung und der am besten beobachtbare Indikator für eine entsprechende Allokation seiner Aufmerksamkeit. Damit wird auch verständlich, daß Simons die beiden Begriffe weitgehend synonym verwendet.<sup>25</sup>

Halten wir an dieser Stelle fest: Wir haben die Zeit und die Aufmerksamkeit des Managements als knappe Ressource identifiziert, deren Einsatz es zu optimieren gilt. Dennoch tut sich die Betriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis bislang schwer damit. Zu wenig greif- und meßbar ist das Konzept eines auf die Zeit und die Aufmerksamkeit abzielenden Return on Management. Simons’ Return on Management ist daher auch nicht als quantitative Größe zu verstehen. Er kann nur als intuitive Einschätzung der Manager ermittelt werden und als Steuerungsgröße Richtungen, aber keinen konkreten Landepunkt aufzeigen.<sup>26</sup> Was heißt das nun für die Überlegungen zur Managementzeit als Engpaßgröße? Zur Beantwortung der Frage seien zunächst verschiedene Arten der Nutzung von Kennzahlen vorgestellt:<sup>27</sup>

- Einmal können Kennzahlen direkt zur Fundierung spezieller Entscheidungen genutzt werden. In diesem Fall lösen sie unmittelbar Handlungen der Manager aus. Diese entscheidungs- und handlungsnahen Art der Nutzung von Kennzahlen sei instrumentell genannt.
- Darüber hinaus fördern Kennzahlen das allgemeine Verständnis des Geschäfts und der Situation, in der sich der Manager befindet. Die Informationen führen hier allerdings nicht unmittelbar zu konkreten Entscheidungen. Wenn jedoch die Kennzahl die Denkprozesse und Haltungen der Manager beeinflusst, sei dies konzeptionelle Nutzung der Kennzahl genannt.

---

<sup>21</sup> Vgl. Posner (1974). Vgl. ferner Carver/Scheier (1981), S.34.

<sup>22</sup> Vgl. ähnlich auch Frank (1998), S.28; Zimbardo (1995), S.252; Langer (1989), S.62.

<sup>23</sup> Zimbardo (1995), S.226.

<sup>24</sup> Vgl. Peters (1987), S.414.

<sup>25</sup> Vgl. Simons (1995), S.72 und Simons/Dávila (1998), S.72.

<sup>26</sup> Vgl. Simons/Dávila (1998).

<sup>27</sup> Vgl. Menon/Varadarán (1992) und Homburg et al. (1998), S.36.

- Eine dritte Art der Nutzung löst sich explizit von der Annahme, daß die Informationen zuerst vom Manager verarbeitet werden, um unmittelbar oder zu einem späteren Zeitpunkt in Kenntnis der Informationen Entscheidungen zu treffen. Als symbolische Nutzung sei es bezeichnet, wenn die Kennzahl erst dann benutzt wird, wenn die Entscheidung an sich schon getroffen ist, die Informationen aber zur Durchsetzung eigener Entscheidungen und Beeinflussung anderer Manager angewandt werden.

Dem Return on Management als qualitative Kennzahl kommt zum einen eine instrumentelle Nutzung bei der Gestaltung der Steuerungssysteme durch das Top Management zu.<sup>28</sup> Daneben kann die Kennzahl aber auch konzeptionell und symbolisch genutzt werden, um die mentalen Modelle und damit das tägliche Handeln der Manager aller Hierarchiestufen auszurichten.<sup>29</sup>

## 2.2. Grundlegende Allokationsmechanismen

Das Ziel, Zeit und Aufmerksamkeit des Managements im Unternehmen durch Steuerungssysteme optimal zu allozieren, kann grundsätzlich durch die Mechanismen der Hierarchie und des Marktes erreicht werden: Zur Herleitung dieser Dichotomie sei kurz auf von Hayek und Coase rekurriert.

Markt und Hierarchie als alternative Koordinationsformen anzusehen, geht auf Coase<sup>30</sup> zurück und hat sich in der Betriebswirtschaftslehre weitgehend durchgesetzt.<sup>31</sup> Von Hayek unterscheidet spontane Ordnung und Organisation als grundlegende Arten sozialer Ordnung. Er verweist darauf, daß sich in unserer Sprache kein spezifisches Wort zur Kennzeichnung von Organisation und spontaner Ordnung gebildet hat. “In dieser Hinsicht waren die alten Griechen besser daran. Sie nannten eine vom Menschen herbeigeführte Anordnung, bei der den Elementen ihre Plätze bewußt zugewiesen oder ihnen bestimmte Aufgaben übertragen wurden, Taxis, während sie eine Ordnung Kosmos nannten, wenn sie von selbst bestand oder sich unabhängig von irgendeinem auf dieses Ziel gerichteten menschlichen Willen bildete.“<sup>32</sup> Daher ist von Hayek gezwungen, die beiden Ordnungsformen anhand charakterisierender Merkmale zu beschreiben, um so eine trennscharfe Abgrenzung zu realisieren. Das erste Abgrenzungsmerkmal ist die Koordinationsrichtung. Die Organisation ist das Ergebnis bewußter Anordnung, “die durch Lenkung eines Zentralorgans, wie zum Beispiel des Gehirns, zustande kommt“<sup>33</sup>. Es handelt sich somit um vertikale Koordination, um eine gemachte Ordnung, “created only by forces outside the system (or ‘exogenously’).“<sup>34</sup> Im Gegensatz dazu zielt der Begriff der spontanen Ordnung

---

28 Vgl. Simons (1995), S.18.

29 Entsprechende Ausführungen finden sich nicht in Simons (1995), wohl aber in Simons/Dávila (1998), S.71ff.

30 Vgl. Coase (1937).

31 Vgl. u.a. Williamson (1975).

32 Von Hayek (1969), S.208.

33 Von Hayek (1969), S.151.

34 Von Hayek (1973), S.36

auf Ordnungsformen ab, die nicht exogen gestaltet werden, sondern sich selbst - endogen – bilden. Die Koordination erfolgt horizontal. Die Ausrichtung auf einen gemeinsamen Zweck ist für von Hayek das zweite Differenzierungsmerkmal.<sup>35</sup> Die spontane Ordnung dient im Gegensatz zur Organisation keinem bestimmten Zweck. Daher kann sie zur Erreichung verschiedener, voneinander abweichender Ziele genutzt werden. Das Zusammenwirken von Handlungsträgern in einer Organisation erfordert dagegen die Festlegung auf einen bestimmten Zweck, die Einigung über gemeinsame Ziele. Daraus ergibt sich aber unmittelbar die Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen einer "auf abstrakten Regeln beruhenden spontanen Ordnung, die es jedem einzelnen erlaubt, sein Wissen für seine eigenen Zwecke zu nutzen, und einer auf konkreten Befehlen basierenden Organisation."<sup>36</sup>

Begreift man die Hierarchie als geplante Organisation und den Markt als spontane Ordnung im Sinne von Hayeks, ist die Hierarchie durch die vertikale Koordination der Handlungsträger und das Vorhandensein eines einheitlichen Zweckwillens charakterisiert. Die Hierarchie kann dann auch als "visible hand"<sup>37</sup>, der Markt und das zugrundeliegende Konzept der spontanen Ordnung als "invisible hand"<sup>38</sup> bezeichnet werden. Im folgenden wird nun zunächst der Ansatz von Simons als Steuerungssystem zur optimalen Allokation von Zeit und Aufmerksamkeit des Managements vorgestellt. Die aus der hierarchischen Orientierung des Ansatzes resultierenden Grenzen werden aufgezeigt. Im nächsten Schritt werden Gedanken aus der „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ von Frank auf das Anwendungsobjekt Management übertragen. Der so entwickelte Steuerungsansatz orientiert sich am Konzept der spontanen Ordnung und beschreibt den „Markt der Aufmerksamkeit“ im Management.

### 3. Hierarchische Allokation von Managementzeit

#### 3.1. Der Ansatz von Simons

Folgt man dem oben erläuterten Gedanken des Return on Management, empfiehlt sich nach Simons der kombinierte Einsatz von vier (formellen<sup>39</sup>) Steuerungssystemen zur optimalen Allokation der Zeit des Top Managements. Er unterscheidet Werte- und Abgrenzungssystem als kontextgestaltende Systeme auf der einen sowie diagnostisches und interaktives Steuerungssystem als kybernetische

---

<sup>35</sup> Vgl. von Hayek (1969), S.119 und ebenda S.298f.

<sup>36</sup> Von Hayek (1969), S.110.

<sup>37</sup> Der Begriff in Anlehnung an Chandler und Reese, inhaltlich jedoch abweichend. Chandler und Reese bezeichnen "nur" das Middle Management als sichtbare Hand. Nach Chandler hat das Middle Management die Aufgabe, Angebot und Nachfrage, Marktbedürfnisse und Erfordernisse der Produktionstechnik (besser als der Markt) abzustimmen. Vgl. Albach (1990), S.542.

<sup>38</sup> Smith spricht explizit von der "invisible hand" am Beispiel des Außenhandels, Smith (1776), S.477.

<sup>39</sup> Vgl. Simons (1995), S.5.



Systeme zur Formulierung und Durchsetzung der Strategie auf der anderen Seite.<sup>40</sup>

Werte- und Abgrenzungssystem definieren den Kontext der Aktivitäten des Managements:

- Abgrenzungssysteme (Boundary Systems<sup>41</sup>) orientieren negativ im Sinne von Verboten: Sie grenzen die unzulässigen Risiken aus, sei es im strategischen Bereich (Strategic Boundaries) oder sei es im Bereich konkreter Verhaltensweisen der Akteure (Business Conduct Boundaries). Das Abgrenzungssystem gibt so den Rahmen bzw. die Grenze für die Handlungen des Managements vor.
- Wertesysteme (Belief Systems<sup>42</sup>) orientieren dagegen positiv im Sinne von Geboten: Sie kennzeichnen diejenigen Werte und Normen, die für die Aktivitäten der Akteure richtungweisend und verbindlich sein sollen. Das Wertesystem gibt so das abstrakte Muster der Handlungen des Managements vor.

Das Zusammenspiel von Abgrenzungs- und Wertesystemen wird von Simons als kreatives Spannungsverhältnis von stabilisierenden und expansiven Kräften beschrieben, das die Grundlage für eine erfolgreiche Steuerung schaffen soll. Dabei legt das Abgrenzungssystem zwar fest, was unzulässig ist, gleichzeitig schafft es aber auch die Freiheit für die Suche nach neuen Orientierungen: „rules of unacceptable behavior allow freedom of action within specific bounds.“<sup>43</sup> Die beiden Systeme setzen so den gedanklichen Rahmen für die (verbleibenden) Freiheitsgrade des Managements.

Im so definierten Kontext dienen diagnostische und interaktive Steuerungssysteme nun der inhaltlichen Konkretisierung der strategischen Ziele. Sie zielen nicht auf abstrakte Muster und Kontextgestaltung, sondern auf die konkreten Einzelheiten der Strategie und ihrer Umsetzung:

- Diagnostische Steuerungssysteme<sup>44</sup> sind als Steuerungssystem im klassischen Sinne gedacht, bei der (planerische) Zielvorgabe und (kontrollierte) Zielerreichung miteinander verglichen und erforderlichenfalls Anpassungsmaßnahmen vorgenommen werden. Sie geben der Unternehmung Sicherheit, ohne daß die ständige Aufmerksamkeit des Managements erforderlich ist. Wie ein Thermostat reguliert sich das System über negative Rückkopplungsschleifen selbst und erfordert im laufenden Betrieb keine weitere Aufmerksamkeit. ‚Management by Exception‘ stellt sicher, daß die Zeit des Managements nur in vertretbarem Umfang in Anspruch genommen wird.

---

40 Vgl. Simons (1995), S.157.

41 Vgl. Simons (1995), S.39ff.

42 Vgl. Simons (1995), S.33ff.

43 Simons (1995), S.53.

44 Vgl. Simons (1995), S.59ff. Beispiel für ein diagnostisches Steuerungssystem ist die aktuell viel diskutierte Balanced Scorecard von Kaplan/Norton, vgl. Simons (1995), S.68f. und Weber/Schäffer (1999a), S.35f.; anders: Kaplan/Norton (1997), S.156f.

- Interaktive Steuerungssysteme<sup>45</sup> stehen im Zentrum der organisationalen Aufmerksamkeit und sollten ständig im Bewußtsein des Managements sein. Sie treiben die Unternehmung und generieren Spannung. So wird die Zeit des Managements auf den Teil des diagnostischen Systems fokussiert, der in besonderem Maße mit strategischer Unsicherheit behaftet ist.

Auch das Zusammenspiel von diagnostischen und interaktiven Steuerungssystemen wird von Simons als kreatives Spannungsverhältnis von stabilisierenden und expansiven Kräften beschrieben. Unternehmen sollten beide Fähigkeiten kultivieren: Stabilität mit möglichst geringer Beanspruchung der Zeit des Managements und auf strategische Unsicherheiten fokussiertes Lernen als expansives Element.<sup>46</sup>

Erklärtes Ziel vom Simons ist es, durch die geschickte Kombination verschiedener Steuerungssysteme die knappe Ressource Zeit und Aufmerksamkeit des Managements einer optimalen Verwendung zuzuführen. Dabei werden die genannten Steuerungssysteme im Konzept von Simons ganz überwiegend vom Top Management vorgegeben.<sup>47</sup> Die so implizierten Anforderungen an das Top Management führen unmittelbar zu den Grenzen des Ansatzes, der ansonsten – in den Worten von Steinmann/Kustermann - als „ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer einheitlichen Theorie der Unternehmenssteuerung“<sup>48</sup> angesehen werden muß.

### 3.2. Grenzen des Ansatzes

#### a) Mangelnde Nutzung dezentralen Wissens bei der Festlegung des Steuerungssystems

Die inhaltliche Festlegung von Abgrenzungs-, Werte- und interaktivem Steuerungssystem obliegt bei Simons dem Top Management. Im einzelnen weist er ihm die Aufgabe zu,

- Abgrenzungs- und Wertesystem zu definieren: „Although senior managers usually draft beliefs statements themselves, they may circulate drafts to a small group of colleagues for comment and refinement. Usually senior managers also initiate strategic boundaries.“<sup>49</sup> Dies verwundert zum einen im Hinblick

<sup>45</sup> Vgl. Simons (1995), S.91ff.

<sup>46</sup> Vgl. Simons (1995), S.158f. Ferner Bach et al.: Dynamische Theorie (1998). Zum Zusammenspiel diagnostischer und interaktiver Kennzahlensysteme in dynamischer Betrachtung vgl. auch Weber/Schäffer (1999b).

<sup>47</sup> Vgl. Simons (1995), S.55: „The primary responsibilities of senior management are to state the core values and vision for the organization, analyze business risks, and delimit appropriate arenas for competition.“

<sup>48</sup> Steinmann/Kustermann (1996), S.29.

<sup>49</sup> Simons (1995), S.55.

auf die (auch) motivatorische Zielsetzung des Wertesystems.<sup>50</sup> Zum anderen berücksichtigt Simons nicht, daß bei der Kontextgestaltung durch das Top Management vielfach dezentrales Wissen über die (Nicht-)Attraktivität von Branchen oder Geschäftsfeldern, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie aktueller und potentieller Konkurrenten benötigt wird.<sup>51</sup>

- die interaktiv zu nutzenden Steuerungssysteme zu bestimmen. Der unternehmensweite Prozeß des single- und double-loop Lernens wird so vom Top Management auf relevante Bereiche fokussiert und zum richtigen Zeitpunkt „von oben“ angestoßen sowie durch geeignete organisatorische und personelle Vorkehrungen gestaltet und gelenkt.<sup>52</sup> Auch hier ist zu konstatieren, daß dezentrales Wissen im Unternehmen wesentlich zur Entscheidung der Frage, welche Steuerungsgrößen interaktiv zu verwenden sind, beitragen kann.<sup>53</sup>

In einer dynamischen Betrachtung steht die Trägheit und die mangelnde Umsteuerungsfähigkeit des Simons'schen Steuerungssystems zu befürchten.

- Dies läßt sich zum einen auf die eben konstatierte mangelnde Nutzung dezentralen Wissens bei der Festlegung der Steuerungsinhalte zurückführen. In diesem Sinne kritisieren auch Steinmann/Kustermann, „daß bei Simons die vorstrukturierenden Selektionsleistungen des Top-Managements im Interesse einer effizienten Prozeßgestaltung so weit gehen, daß die Effektivität, d.h. das Potential zur Umsteuerung auf neue Orientierungen zwangsläufig notleiden muß ... Es wird immer um Chancen gehen, die sich im Kontext des Status Quo der bisherigen Strategie ergeben, nur zufällig – nicht systematisch - wird deshalb eine Strategie emergieren, die ganz neue strategische Erfolgspotentiale beinhaltet.“<sup>54</sup>
- Zum anderen besteht eine generelle Beharrungstendenz formeller Steuerungssysteme, die in dem Maße zunimmt, wie nur ein überschaubarer und homogener Personenkreis für seine Gestaltung und Anpassung zuständig ist.<sup>55</sup> Eine Erklärung dieses Phänomens findet sich bei Grothe: „Die Formulierung genereller Regelungen bewirkt, daß ‚das komplexe System Unternehmung auf einfache Strukturen zurückgeführt wird.‘ Es ergibt sich eine Schematisierung, wobei die aus solchen Schemata gebildete Struktur die Projektion eines zeitpunktabhängigen Wissensniveaus ist. Im Zeitablauf werden dann mit zunehmender Routinisierung der Regelungsanwendung die Prämissen, die vor einem bestimmten Schema stehen, vernachlässigt: Dies verhindert die

<sup>50</sup> Vgl. Steinmann/Kustermann (1996), S.17ff. und die Literatur zu Unternehmensleitbildern, z.B. Albert/Silbermann (1984), S.13 und Dill/Hügler (1987), S.155.

<sup>51</sup> Vgl. Steinmann/Küsermann (1996), S.17f, die Ausführungen von Steinmann/Schreyögg zur strategischen Kontrolle (1985) und Schreyögg/Steinmann (1986).

<sup>52</sup> Steinmann/Kustermann (1996), Simons (1995).

<sup>53</sup> Vgl. z.B. Weber/Goedel/Schäffer (1997), S.276ff.

<sup>54</sup> Steinmann/Kustermann (1996), S.33 und S.42f.

<sup>55</sup> Vgl. Newmann (1975), S.124; Marschall/Prusak/Shpilberg (1996), S.90 und Greller (1980), S.24.

Hinterfragung der Regelung. Die bestehenden generellen Verknüpfungen schränken dann einen Ermessensspielraum ein bzw. schalten ihn vollständig aus, obwohl in einigen Fällen die Regelungseffizienz durch eine fallweise Regelung erhöht werden könnte.“<sup>56</sup>

*b) Einseitigkeit der gewählten Top-Management-Perspektive*

Innerhalb des vom Top-Management gesetzten Rahmens ist dezentrale Initiative im Konzept von Simons durchaus erwünscht, angesichts der jeder hierarchischen Steuerung immanenten Steuerungslücke gar unausweichlich:

- „... a theory for controlling strategy must accommodate both hierarchical and emergent models“<sup>57</sup>
- „... to reduce the fear of challenging the status quo, management control systems are used selectively to open organizational debate and dialogue and thereby trigger organizational learning.“<sup>58</sup>
- „... it is inappropriate for senior managers to specify in detail how participants should search for opportunity in the conduct of their work...“<sup>59</sup>

Die von Simons geforderte aktive Einbindung des gesamten Managements in den Steuerungsprozeß läßt der Frage nach geeigneten Motivations- und Anreizmechanismen zentrale Bedeutung zukommen. Dabei „kehrt sich aber die klassische Steuerungsphilosophie (partiell) um. An die Stelle einer bloßen ‚Verhinderungs‘-Logik muß eine ‚Ermöglichungs‘-Logik treten,“<sup>60</sup> die darauf abzielt, daß die Manager ihre Leistungspotentiale aktiv entwickeln und entfalten. Simons zeigt die Ungeeignetheit formaler Anreizsysteme für die Funktionsfähigkeit des interaktiv angelegten Steuerungssystems auf<sup>61</sup> und befürwortet die Belohnung von Beiträgen (statt Ergebnissen) sowie subjektive (statt formalisierte, „objektive“) Anreize, wie Lob und Anerkennung.<sup>62</sup> Während er die Komplexität für die Perspektive des Top Managements auf die Maximierung des Ertrags der eigenen Aufmerksamkeit reduziert, bleiben seine

---

56 Grothe (1997), S.334.

57 Vgl. Simons (1995), S.21.

58 Vgl. Simons (1995), S.29.

59 Vgl. Simons (1995), S.40.

60 Steinmann/Kustermann (1996), S.13. Vgl. auch Nonaka/Takeuchi (1995), S.73ff.

61 Vgl. Simons (1995), S.26f. Steinmann/Kustermann diskutieren in diesem Zusammenhang das ihres Erachtens bei Simons „keineswegs hinreichend durchdachte[ ] Problem“ der Bedeutung von extrinsischer und intrinsischer Motivation für die Effizienz des Steuerungssystems. Sie verweisen auf die neuere Literatur, die problematisiert, daß formalisierte Anreizsysteme und negative Sanktionen langfristig zur Zerstörung positiver motivationaler Einstellungen im Unternehmen führen können Vgl. Steinmann/Kustermann (1996), S.38f.. Ferner Frey (1994), S.336f, Deci/Ryan (1985), Osterloh/Gerhard (1992), S.130; Bickenback/Soltwedel (1996), S.11ff.

62 Vgl. Simons (1995), S.117ff.

Ausführungen zur Frage, was die unteren Hierarchiestufen des Managements bewegt, letztlich der traditionellen Sicht verhaftet und vergleichsweise unscharf.<sup>63</sup>

Im folgenden sei nun versucht, auch die Perspektive der zu steuernden Manager auf die Optimierung des Einsatzes ihrer Zeit zu reduzieren. Dazu wird der hierarchischen Top-Management-Perspektive Simons ein Ansatz der marktlichen Steuerung von Zeit und Aufmerksamkeit gegenübergestellt. Es wird zu zeigen sein, daß sich beide Perspektiven ergänzen und die Berücksichtigung der Marktperspektive dazu beitragen kann, die Defizite des Simon'schen Ansatzes zu heilen. Gelingt der Versuch, wäre Zeit bzw. Aufmerksamkeit des Managements als die aus beiden Perspektiven zu optimierende Größe in der Unternehmenssteuerung identifiziert und damit gleichsam als „Währung“ der internen Steuerung zu interpretieren.

#### 4. Marktliche Allokation von Managementzeit

Frank interpretiert in seiner „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ die Wissenschaft als einen Kampf um Aufmerksamkeit: „Es ist nämlich keineswegs nur das eigene Staunen und die eigene Neugierde, die einen zum Wissenschaftler werden lassen. Es ist auch das Staunen, das man bei anderen Menschen zu erregen, es ist auch das Interesse, das man auf die eigene Person zu lenken hofft. Nicht die Aussicht auf ein hohes finanzielles Einkommen gibt den Ausschlag, die Forschung als Beruf zu wählen. Wenn es ein Einkommen ist, das die Berufswahl des Wissenschaftlers motiviert, dann ist es das an Aufmerksamkeit. Es gehört sogar zur Berufsehre des Forschers, daß ihm Reputation wichtiger ist als Geld. Reputation ist das konsolidierte Einkommen an kollegialer Aufmerksamkeit.“<sup>64</sup>

Diese Erkenntnis bezüglich der Wissenschaft ist nicht unbedingt neu.<sup>65</sup> Im folgenden soll nun geprüft werden, ob nicht auch Manager im Unternehmen letztlich danach streben, ihr Einkommen an positiv besetzter Aufmerksamkeit und damit – als bestmöglich zur Verfügung stehender Indikator - in sie investierte Zeit zu maximieren. Dieser Sicht kommt eine gewisse intuitive Plausibilität zu: Einzelne Manager und ganze Abteilungen streben nach Sichtbarkeit („visibility“) im Unternehmen und wollen ihre Nähe oder „air-time“ beim Top-Management maximieren. Und schließlich gilt die Einsicht von Frank ohne Zweifel auch im Management: „Gute Ergebnisse genügen mitnichten. Man muß ins Gespräch kommen, darüber reden, damit Aufmerksamkeit erreichen. Nur wer Aufmerksamkeit erzielt, tritt hervor. Nur wer Aufmerksamkeit erzielt, macht Karriere.“<sup>66</sup>

In Analogie zu Frank ist der Verteilungsmechanismus der Aufmerksamkeit zwischen Managern ein Markt.<sup>67</sup> Die Manager eines Unternehmens stehen einer-

---

<sup>63</sup> Vgl. Simons (1995), S.24.

<sup>64</sup> Frank (1998), S.37f.

<sup>65</sup> Vgl. z.B. McKeachie (1979), S.3ff. und Weber (1996), S.169.

<sup>66</sup> Frank (1998), S.38.

<sup>67</sup> Vgl. auch Kilduff/Krackhard (1994), S.89, die von einem internen Markt für Reputation sprechen.

seits in Konkurrenz und andererseits in einem Verhältnis wechselseitiger Zulieferung. Sie konkurrieren um die Bereitschaft von Kollegen und Vorgesetzten, ihre Arbeit zu würdigen und zu unterstützen. Diese nehmen das Angebot im eigenen Interesse wahr.<sup>68</sup> Allerdings kann nun die Aufmerksamkeit, die zu diesem Zweck ausgegeben wird, von den Anbietern als Einkommen verbucht werden. Das konsolidierte Einkommen repräsentiert die Reputation des Managers im Unternehmen, deren zentrale Bedeutung für ihn von der ökonomischen Literatur betont wird. Also leitet das Streben nach der Maximierung dieses Einkommens die Manager dazu an, zunächst einmal das Interesse von Kollegen und Top Management zu wecken.<sup>69</sup> Begrenzte Kontrollkapazitäten bieten nun Managern die Chancen, die auf Märkten auch sonst durch Verkaufsstrategien und Werbung genutzt werden.<sup>70</sup> Weil die Zeit des Top Managements so knapp ist, lohnt es sich, einen gewissen Aufwand zu treiben, um aufzufallen. Das Interesse an der Nachhaltigkeit der Aufmerksamkeit schränkt den Spielraum für „Bluff“ und hartes Verkaufen allerdings ein.<sup>71</sup> Wohl mag es einmal gelingen, die kritischen Kollegen zu überumpeln. Das Spiel ist aber nach der ersten Runde nicht zu Ende. Wer den Mund zu voll nimmt, handelt sich Strafpunkte für die nächsten Runden ein und riskiert den Verlust seiner Reputation.

Auf dem internen Markt für Aufmerksamkeit herrscht so zwar nicht vollkommene, aber ausreichend effektive Konkurrenz. Das Management gibt seine Aufmerksamkeit in der ungebundenen Suche nach dem eigenen Vorteil aus.<sup>72</sup> Dieser bemißt sich an der Aufmerksamkeit, die ein jeder selber findet. Wer reüssieren will, muß die eigene Arbeit an der Unterstützung der Produktivität des Ganzen ausrichten. Wenn der Kampf um die Aufmerksamkeit es nun aber in das individuelle Interesse stellt, die eigene Zeit so zu verwenden, daß auch das Unternehmen profitiert, dann erfüllt der Markt der Aufmerksamkeit nach Frank die notwendige Bedingung kollektiver Rationalität. Als hinreichende Bedingung fehlt dann nur noch, daß die Konkurrenz insgesamt in den Dienst der Maximierung des Unternehmenserfolgs gestellt ist.

Die Konkurrenz um Zeit und Aufmerksamkeit ist es also, die in idealtypischer Sicht die individuellen Interessen für das Ziel der Unternehmung nutzbar macht.

---

68 Nach Kilduff/Krackhardt sind die Mitglieder des internen Arbeitsmarkts ständig auf der Suche nach Signalen bezüglich der Leistungsqualität von Kollegen und Wettbewerbern, in einem kontinuierlichen sozialen Vergleichswettbewerb (vgl. Festinger (1954)), vgl. Kilduff/Krackhardt (1994), S.90. Vgl. auch Spence (1973) zum Signalling im Arbeitsmarkt.

69 Jones/Pittman unterscheiden fünf Strategien des „impression management“ von Akteuren im Unternehmen: Das Bemühen als 1.-sympathisch („Ingratiation“), 2. hingebungsvoll („exemplification“), 3. furchterregend („intimidation“), 4. kompetent („self-promotion“) bzw. 5. unterstützungsbedürftig („supplication“) zu gelten, vgl. Jones/Pittman (1982) nach Bolino (1999), S.84f. Alle fünf Strategien sind letztlich darauf gerichtet, Aufmerksamkeit zu erhalten.

70 Kilduff/Krackhardt verweisen z.B. darauf, daß Akteure im Unternehmen „are assumed to be jockeying to increase their reputations as high performers by publicizing links to prominent others.“ Kilduff/Krackhardt (1994), S.89f.

71 Daneben kann Aufmerksamkeit natürlich auch durch negative Leistungen o.ä. gewonnen werden. Allerdings ist diese Strategie nur kurzfristig tragfähig und wird daher im folgenden nicht weiter beachtet.

72 Die oben erwähnte Empfehlung von Simon, Beiträge subjektiv durch Lob und Anerkennung zu belohnen, erscheint im Ergebnis mit dem hier vorgestellten Marktmodell kompatibel. Vgl. nochmals Simons (1995), S.117ff.

Manager setzen ihre Aufmerksamkeit mit dem Ziel ein, ihr Einkommen an Aufmerksamkeit zu maximieren. Vor dem Hintergrund des Verhältnisses von individueller und kollektiver Rationalität erscheint der Kampf von Managern um Aufmerksamkeit so nicht als notwendiges Übel, sondern als notwendige Bedingung für rationale (Selbst-)Steuerung arbeitsteiligen Managements. Der Fokus der Interaktion auf Aufmerksamkeit hat vor allem auch deshalb einen hohen Reiz, weil Aufmerksamkeit die Voraussetzung für Lernen ist. Mit der Optimierung der organisationalen Aufmerksamkeit wird somit *uno actu* die notwendige Bedingung für die Optimierung des organisationalen Lernens geschaffen.

In diesem Zusammenhang sind auch die auf ein Marktmodell für die Zeit von Managern abzielenden Gedanken von Simon von Interesse, der konstatiert: „die Zeit des Managers [ist] ein freies Gut, d.h. es braucht kein monetärer Preis für die beanspruchten Zeiteinheiten entrichtet zu werden. Die Zuteilung erfolgt vielmehr per Plan (Terminkalender).“<sup>73</sup> Er schlägt ein Preissystem vor, „das die Opportunitätskosten der Managementzeit offenlegt und für die Nachfrager finanzielle Konsequenzen beinhaltet.“<sup>74</sup> Beispielhaft nennt Simon ein Punktesystem für den Zeitbedarf auf Tagesordnungen in Vorstandssitzungen und schlägt vor, daß auch Studenten eine bestimmte Anzahl von Punkten erhalten, für die sie Professorenzeit „einkaufen“ können.

Dieser Vorschlag erscheint allerdings nicht unproblematisch. So weist Simon selbst darauf hin, daß die organisatorische Realisierung „sicher nicht einfach (so z.B. die Erfassung der Nachfrage, denn diese erfolgt zum Großteil in sehr kleinen Zeiteinheiten)“ ist, „gewisse organisatorische Voraussetzungen (z.B. Profit Center)“ erfordert und zudem „nicht überall bzw. nur für einen Teil der Managementzeit realisierbar“<sup>75</sup> ist. Daneben erscheinen signifikante dysfunktionale Verhaltenswirkungen solcher Modelle nicht unwahrscheinlich. Daher wird im vorliegenden Beitrag zwar der grundsätzlichen Empfehlung von Simon gefolgt, die Allokation der Managementzeit nicht ausschließlich angebotsseitig durch Zeitmanagement erfolgen zu lassen, „sondern auch nachfrageseitig durch ein Preissystem für Managementzeit.“<sup>76</sup> Allerdings ist das hier vorgeschlagene Preissystem informeller Natur; die Währung ist die Zeit und Aufmerksamkeit des Managements selbst. Analog sollten Professoren für diejenigen Studenten mehr Zeit allozieren, die in ihren Augen diese erhöhte Aufmerksamkeit verdienen, sei es wegen besonderer Förderungsbedürftigkeit oder wegen ihres überdurchschnittlichen Potentials. Studenten wiederum sollten sich bemühen, die Aufmerksamkeit ihrer Professoren zu verdienen. Das Scheitern dieses Mechanismus in Teilen der deutschen Universitätspraxis ist nicht unbedingt im Marktmechanismus selbst, sondern mag in der mangelhaften Kontextgestaltung des Gesetzgebers begründet sein.

Der Gedanke der Kontextgestaltung führt uns unmittelbar zum letzten Abschnitt unserer Argumentation:

---

<sup>73</sup> Simon (1989), S.74. Vgl. dazu auch Peters (1987), S.413f.

<sup>74</sup> Simon (1989), S.74.

<sup>75</sup> Simon (1989), S.75.

<sup>76</sup> Simon (1989), S.75.

## 5. Implikationen für die Steuerungsaufgabe des Top-Managements

Die Ausführungen zum Ansatz einer marktlichen Allokation der Aufmerksamkeit wurden oben mit zwei Einschränkungen versehen. Zum einen war von einer idealtypischen Sicht die Rede, d.h. es wurde ein funktionsfähiger Markt unterstellt. Dessen Existenz ist aber, wie wir gleich noch zeigen werden, an eine Reihe von Prämissen gekoppelt. Zum anderen wurde als hinreichende Bedingung genannt, daß die Konkurrenz insgesamt in den Dienst der Unternehmung gestellt ist. Für eine Steuerung, die die Vorteile der hierarchischen und der marktlichen Allokation verknüpfen möchte, ergeben sich für das Top-Management somit zwei Aufgaben: Sicherzustellen, daß

- die Kriterien für einen funktionsfähigen Markt der Aufmerksamkeit im Unternehmen erfüllt sind.
- die marktliche Steuerung in die hierarchische Unternehmung integriert ist.

Beide Aufgaben sind Teil der Kontextgestaltungsaufgabe<sup>77</sup> des Top-Managements. Betrachten wir zunächst die (Teil-) Aufgabe näher, die Kriterien für einen funktionsfähigen Markt sicherzustellen. Dabei handelt es sich um Transparenz, Offenheit und das Vorhandensein eines Marktausgleichsmechanismus.

- In einem ersten Schritt ist Transparenz über die beteiligten Manager, ihre Aufgaben und Präferenzen sowie über die Spielregeln im Unternehmen erforderlich. Die faktische Zeitallokation des Top-Managements und relevanter Kollegen muß beobachtbar sein oder im Rahmen sozialer Interaktion kommuniziert werden. Aufgabe des Top-Managements ist es, relevante Regeln zu kommunizieren und ausreichend Freiräume bzw. Plattformen für soziale Interaktion im Unternehmen zu schaffen.
- Zweitens bestimmt die Offenheit des Marktes den Grad seiner Funktionsfähigkeit. Dazu gehört insbesondere die Abwesenheit zu hoher Ein- und Ausstiegsbarrieren, d.h. daß Manager mit einem nachhaltig geringen oder negativen Einkommen an konsolidierter Aufmerksamkeit das Unternehmen verlassen, andererseits aber auch Nachwuchs und Quereinsteiger in den Wettkampf um Aufmerksamkeit einsteigen können müssen. Besonders nachhaltig ist dieses Prinzip bei führenden Unternehmensberatungen in der Kombination des Leitsatzes „grow or go“ auf der einen und dem ständigen Neueinstieg auf der anderen Seite.
- Drittens schließlich muß die Aufmerksamkeit als Marktausgleichsmechanismus im Unternehmen anerkannt und funktionsfähig sein. Manager müssen das Streben nach Aufmerksamkeit verinnerlichen und

---

<sup>77</sup> Vgl. zu Begriff und Konzept der Kontextgestaltung ausführlich Schäffer (1996), S.204ff. und die dort angegebene Literatur.



die Allokation ihrer Zeit konsequent an diesem Ziel ausrichten. Die konzeptionelle Nutzung des ‚Return on Management‘ durch das Top-Management und sichtbare Belohnungen können diesen Prozeß unterstützen.

Die zweite Aufgabe des Top-Managements, die Integration sicherzustellen, ergibt sich unmittelbar aus der Definition der Unternehmung, die beinhaltet, daß die Aktivitäten aller Akteure auf einen gemeinsamen Zweck ausgerichtet sind. Zur Erfüllung der Aufgabe kann das Top Management

- die Steuerungssysteme gestalten und auf die mentalen Modelle der Manager einwirken.
- das optimale Verhältnis von hierarchischen und marktlichen Steuerungselementen festlegen und das hierarchische Element offen halten.
- schließlich den Fit der Steuerungsmodelle auf den verschiedenen Managementebenen kontinuierlich sicherstellen.

Hierarchische Steuerungssysteme zur Sicherung der Integration sind der traditionelle Kern betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzeptionen. Durch die Vorgabe von Grenzen, Werten und Normen sowie anzustrebender Ziel- und Meßgrößen gewährleisten sie eine gewisse Konvergenz der relevanten Wahrnehmungs- und Interaktionsprozesse. Die Varianz der möglichen, zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen bleibt so auf diejenigen beschränkt, die mit den vorgegebenen Steuerungsdimensionen vereinbart werden können. Die verbleibenden Steuerungsprozesse im Unternehmen gestalten sich auf der Basis dieser einheitlichen und verbindlichen Orientierungsmuster einfacher und wirkungsvoller, zentrifugalen Tendenzen kann durch das Integrationspotential der hierarchischen Steuerung begegnet werden. Dabei kann das Top Management neben Vorgaben im Rahmen der formellen Steuerungssysteme auch informelle Signale senden. Diesen kommt insofern eine wichtige Bedeutung zu, als sie flexibler eingesetzt werden können und ggf. eine größere Glaubwürdigkeit transportieren: Simons/Dávila führen als Beispiel den CEO von Motorola an, der seine strategische Orientierung auf die Qualität der Produkte hin, neben formellen Steuerungssystemen auch symbolisch deutlich machte: „Galvin was so fixated on making Motorola the world leader in quality, it is said, that he walked out of meetings when quality was not the topic. Similarly, he would leave divisional performance reviews after the quality figures were discussed – he would simply stand up and leave the room after hearing a quantitative report on the quality of the products made by various divisions. It was clear to everyone: the boss’s goal was product perfection.“<sup>78</sup> Wichtig ist dabei der „Fit“ formeller Vorgaben und informeller Signale, oder in den Worten von Argyris/Schön: der Fit der „espoused theory“ und „theory in action“ bezüglich der betrieblichen Steuerung.<sup>79</sup> Gemischte Signale können zu signifikanten Verzerrungen und Verunsicherungen im Unternehmen führen.

---

<sup>78</sup> Simons/Dávila (1998) S.74.

<sup>79</sup> Argyris/Schön (1978), S.10f. und Simons (1995), S.55.

Hierarchische Steuerungssysteme können, wie bereits dargelegt wurde, nie die ganze Steuerungslast allein tragen. Aufgabe des Top-Managements ist es daher, das im spezifischen Einzelfall optimale Verhältnis von hierarchischen und marktlichen Elementen zu gewährleisten. In dem Maße wie Wissen und Motivation des Managements gegenüber dem Top Management abfällt, wird es optimal sein, die Steuerungslücke hierarchischer Systeme möglichst gering zu halten. Ist die Situation jedoch eher durch eine hohe Relevanz nur dezentral vorhandenen Wissens und motivierte Manager gekennzeichnet, sollte die Intensität hierarchischer Steuerung unter Umständen reduziert werden. Dann steht das Werte- und Abgrenzungssystem von Simons im Mittelpunkt der Betrachtung, diagnostisches und interaktives Steuerungssystem treten in ihrer Bedeutung zurück.

Hierarchische Steuerungssysteme müssen aber nicht nur durch marktliche Steuerungssysteme ergänzt werden, sondern auch selbst für Anregungen und Initiativen des Managements offen bleiben. Simons greift diese Sicht im Rahmen des interaktiven Steuerungssystems auf. Er schlägt die Einrichtung eines Dialogprozesses im Top-Management und den Aufbau von Informationsnetzwerken vor. In den Dialogprozeß sollen neben dem Top-Management Manager bis etwa zur dritten oder vierten Hierarchieebene eingebunden werden, und zwar in dem Umfang, wie sie aufgrund ihres Aufgaben- und Verantwortungsbereichs sachverständig sind im Hinblick auf die Diskussion des (bereits definierten) strategischen Unsicherheitsfelds. Die teilnehmenden Manager müssen nach Simons ein Informationsnetz „nach unten“ aufbauen, das ihnen die relevanten Informationen der eigenen Mitarbeiter nahebringt. Das bedeutet, daß das Konzept des strategischen Dialogprozesses – wenn auch in indirekter Weise – dann doch alle (sachverständigen) Mitarbeiter organisationsweit einbindet.<sup>80</sup> Dieses Konzept mit Leben zu erfüllen, ist eine zentrale Herausforderung für das Top Management. Die Erfahrungen vieler deutscher Konzerne mit einem „strategischen Dialog“ zeigen, daß Offenheit und der Mut, unangenehme Themen anzusprechen, nicht verordnet werden können.<sup>81</sup> Zudem gilt es, dezentrales Wissen auch jenseits der vom Top Management verordneten „Diskussionswiese“ sicherzustellen; dies kann durch ein ergänzendes System der Prämissen- und Überwachungskontrolle geschehen. Die notwendige Selektivität des interaktiven Steuerungssystems kann so zumindest teilweise kompensiert werden.<sup>82</sup>

Schließlich verbleibt dem Top-Management als drittes Aufgabenbündel im Rahmen seiner Integrationsaufgabe der Abgleich der Steuerungsmodelle von Top- und Lower-Management. Es gilt also zu überprüfen, ob die Regulierung des Marktmechanismus im Unternehmen funktioniert. Inwieweit ein solcher Fit in der Praxis deutscher Unternehmen vorliegt, wurde nach meinen Erkenntnissen bislang noch nicht untersucht. Indirekt gibt jedoch die Untersuchung von Lenge/Schiemann gewisse Hinweise. In ihrer Befragung amerikanischer

---

<sup>80</sup> Vgl. Simons (1995), S.98ff. und Steinmann/Kustermann (1996), S.26.

<sup>81</sup> So konstatieren Weber/Schäffer, daß der von Kaplan/Norton geforderte strategische Dialog in keinem der ihnen bekannten, eine Balanced Scorecard einführenden Unternehmen erfolgreich realisiert wurde. Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S.38.

<sup>82</sup> Vgl. zu entsprechenden Überlegungen Schreyögg/Steinmann (1985); Steinmann/Kustermann (1996) und Weber/Schäffer (1999c).

Führungskräfte ergaben sich für die subjektive Einschätzung der im betrieblichen Reporting enthaltenen Kennzahlen deutliche Defizite und je nach Kennzahlentyp Unterschiede in den Dimensionen Art der bereitgestellten Information und Qualität.<sup>83</sup>

Noch ein letzter Punkt: Manager, so wurde argumentiert, setzen ihre Aufmerksamkeit mit dem Ziel ein, ihr Einkommen an Aufmerksamkeit zu maximieren. Die Argumentation kontrastiert in gewisser Hinsicht mit dem von Simons unterstellten Kalkül des Top-Managements, die knappe Aufmerksamkeit optimal zu verteilen; bei Simons fehlt (zumindest in expliziter Form) die zu maximierende Zielgröße! Das Top Management verhält sich gleichsam nur als „cost center“, nicht als „profit center“. In der Logik des hier vertretenen Ansatzes stellt sich nun die Frage, wessen Aufmerksamkeit das Top Management gewinnen will. Für eine rationale Corporate Governance gilt es, die relevanten Einkommenslieferanten des Top-Managements zu kennen: sind dies die eigenen Shareholder oder etwa die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit bzw. der Wirtschaftspresse. Letzteres kann Ursache für massive Fehlsteuerungen sein.

## 6. Fazit und Ausblick

Zusammenfassend halte ich fest:

- Die Zeit des Managements wurde als knappe Ressource und (zunehmender) Engpaß identifiziert. Sie bedarf der optimalen Allokation im Unternehmen bedarf, wurde aber bislang in der Steuerungsliteratur vernachlässigt.
- Das Konzept von Simons richtet erstmals in der Literatur die hierarchischen Steuerungssysteme konsequent am Ertrag dieses Engpaßfaktors, der knappen Zeit und Aufmerksamkeit des Top Managements, aus und kann somit als Meilenstein in der Entwicklung einer Theorie der Unternehmenssteuerung verstanden werden.
- Als Schwächen des Ansatzes von Simons werden die Vernachlässigung dezentralen Wissens bei der Festlegung der Steuerungssysteme und die einseitige Top-Management-Perspektive identifiziert.
- Aufbauend auf einem Ansatz von Frank werden die Grundzüge eines marktlichen Steuerungssystems für das Management entwickelt, das die Optimierung der Allokation von Zeit und Aufmerksamkeit aus der Perspektive des einzelnen Managers zum Inhalt hat. Danach setzt dieser seine Aufmerksamkeit mit dem Ziel ein, sein Einkommen an Aufmerksamkeit zu maximieren.

---

<sup>83</sup> Vgl. Lengle/Schiemann: *Measurement* (1996), S.57f.

- Der marktliche Ansatz zur Allokation der Managementzeit kann das Simons'sche Modell ergänzen. Aus der kombinierten Betrachtung beider Perspektiven ergeben sich eine Reihe von über den Ansatz von Simons hinausgehenden Implikationen für die Steuerungsaufgabe des Top-Managements.

Für die weitere Forschung könnten u.a. folgende Aspekte von Interesse sein:

- Das Modell einer zeitorientierten Steuerung des Managements wurde in seinen Grundzügen dargestellt. Eine weitere Ausarbeitung des Modells und seiner Implikationen für die Steuerungsaufgabe des Top Managements erscheint wünschenswert. Denkbar ist z.B. eine kontextspezifische Differenzierung des Modells nach dem Grad der den Interaktionsbeziehungen im Management zugrunde liegenden Wissensbeschränkungen.
- Das hier modellierte Gesamtkonzept einer auf die Zeit des Managements abstellenden Steuerung bedarf der empirischen Überprüfung in Fallstudien und in breiter angelegten Erhebungen.
- In einem zweiten Schritt wären Längsschnittanalysen von hohem Interesse, um auch dynamische Aspekte einer Theorie der Unternehmenssteuerung erfassen zu können. Eine solche dynamische Perspektive wurde aber bislang in der Steuerungsliteratur generell vernachlässigt.
- Zeit und Aufmerksamkeit wurden im vorliegenden Beitrag zueinander in Beziehung gesetzt. In Anbetracht der Vielschichtigkeit der beiden Begriffe besteht hier noch weiterer Forschungsbedarf, der die verstärkte Zusammenarbeit von Ökonomen mit Kognitionswissenschaftlern und Psychologen wünschenswert erscheinen läßt.
- Es wurde darauf hingewiesen, daß mit der Optimierung der organisationalen Aufmerksamkeit *uno actu* die notwendige Bedingung für die Optimierung des organisationalen Lernens geschaffen wird. Die so nur angedeutete Möglichkeit einer Integration von Steuerungstheorie und Theorie der lernenden Organisation bedarf noch einer näheren Betrachtung und Analyse.

## Literatur

- Albach, H.: Der dispositive Faktor in Theorie und Praxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 5/6/1990, S.533-548.
- Albert, U./Silverman, M.: Making Management Philosophy a Cultural Reality, Part II: Design Human Resources Programs Accordingly, in: Personnel, March/April 1984, S.28-35.
- Bach, S./Brettel, M./Grothe, M./Schäffer, U./Weber, J.: Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure, WHU-Forschungspapier Nr. 56, August 1998.
- Berlyne, D.E.: Attention, in: Carterette, E.C./Friedman, C. (Hrsg.): Handbook of Perception, New York 1974.
- Bickenbach, F./Soltwede, R.: Freiräume schaffen – Motivation stärken – Potentiale fördern: Bausteine partizipativer Führung, Kieler Diskussionsbeiträge, Heft 267, Hrsg. Von Institut für Weltwirtschaft Kiel, Kiel 1996.
- Bleicher, K.: Zeitkonzeptionen der Gestaltung und Entwicklung von Unternehmungen, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaft, Stuttgart 1986, S.74-90.
- Bolino, M.C.: Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?, in: Academy of Management Review 1/1999, S.82-98.
- Carver, C.S./Scheier, M.R.: Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior; New York 1981.
- Coase, R.H.: The Nature of the Firm, in: *Economica* 1937, S.386-405.
- Deci, E.L./Ryan, R.M.: Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York 1985.
- Dill, P./Hügler, G.: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, E. (Hrsg.): Unternehmenskultur, Oldenbourg et al. 1987.
- Festinger, L.: A Theory of Social Comparison Processes, in: *Human Relations* 1954, S.117-140.
- Frank, G.: Ökonomie der Aufmerksamkeit – Ein Entwurf, Wien 1998.
- Frey, B.S.: How Intrinsic Motivation is Crowded Out and In, in: *Rationality and Society* 1994, S.334-352.
- Greller, M.: Evaluation of Feedback Sources As a Function of Role and Organizational Level, in: *Journal of Applied Psychology* 1980, S.24-27.
- Grothe, M.: Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen, Wiesbaden 1997.
- Haber, H.: Die Zeit. Geheimnis des Lebens, München-Wien 1987.
- Homburg, Ch./Weber, J./Aust, R./Karlshaus, J.T.: Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung – Ergebnisse der Koblenzer Studie, Band 7 der Reihe *Advanced Controlling*, Vallendar 1998.
- Horváth, P.: *Controlling*, 7. Auflage, Stuttgart 1998.
- James, W.: *The Principles of Psychology*, New York 1890.
- Jones, E.E./Pittman, T.S.: Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation, in: Suls, J. (Hrsg.): *Psychological Perspectives on the Self*, Hillsdale, New Jersey, 1982, S.231-263.

- Kaplan, R.S./Norton, D.P.: *The Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.
- Kilduff, M./Krackhard, D.: *Bring the Individual Back in: A Structural Analysis of the Internal Market for Reputation in Organizations*, in: *Academy of Management Journal* 1994, S.87-108.
- Küpper, H.-U.: *Controlling*, 2. Auflage, Stuttgart 1997.
- Langer, E.J.: *Mindfulness*, Reading, Mass., 1989.
- Lengle, J.H./Schiemann, W.A.: *From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?*, in: *Management Review*, March 1996, S.56-61.
- Luhmann, N.: *Die Knappheit der Zeit und die Dringlichkeit des Befristeten*, in: *Die Verwaltung, Zeitschrift für Verwaltungswissenschaften*, 1/1968, S.3-30.
- Mackenzie, A.: *Die Zeitfalle*, 10. Auflage, Heidelberg 1991.
- Marshall, C./Prusak, L./Shpilberg, D.: *Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management*, in: *California Management Review* 1996, S.77-101.
- McKeachie, W.J.: *Perspectives from Psychology: Financial Incentives are Ineffective for Faculty*, in: Lewis, D.R./Becker, E.E. Jr. (Hrsg.): *Academic Rewards in Higher Education*, Cambridge, Mass. 1979, S.3-20.
- Menon, A./Varadarajan, R.: *A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, October 1992, S.53-71.
- Mintzberg, H.: *The Nature of Managerial Work*, New York et al. 1975.
- Newmann, W.H.: *Constructive Control – Design and Use of Control Systems*, Englewood Cliffs 1975.
- Nonaka, I./Takeuchi, H.: *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York et al. 1995.
- Osterloh, M./Gerhard, B.: *Neue Technologien, Arbeitsanforderungen und Aufgabenorientierung: Zum Verhältnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation*, in: Lattmann, C./Probst, G.J.B./Tapernaoux, F. (Hrsg.): *Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung*, Heidelberg 1992.
- Peters, T.J.: *Thriving on Chaos*, New York 1987.
- Posner, M.I.: *Psychology of Attention*, in: Blahemore, C./Gazzaniga, M.S. (Hrsg.): *The Handbook of Psychology*, New York 1974.
- Reichmann, T.: *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, 5. Auflage, München 1997.
- Schäffer, U.: *Controlling für selbstabstimmende Gruppen?*, Wiesbaden 1996.
- Simon, H.: *Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1/1989, S.70-93
- Simons, R.: *Levers of Control*, Boston 1995.
- Simons, R./Dávila, A.: *How High Is Your Return on Management*, in: *Harvard Business Manager*, January-February 1998, S.71-80.
- Smith, A.: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Chicago 1976, erste Auflage 1776.
- Spence, A. M.: *Job Market Signaling*, in: *Quarterly Journal of Economics* 1973, S.355-374.
- Spiegel, B.: *Führung der eigenen Person*, Vortrag Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloß Gracht 1988.

- Stalk, G.: Zeit – die entscheidende Waffe im Wettbewerb, in: Montgomery, C.A. (Hrsg.): Strategie: Die brilliansten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996, S.43-65.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1986, S.747-765.
- Schreyögg, G./Steinmann, H.: Strategische Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 5/1985, S.391-410.
- Steinmann, H./Kustermann, B.: Unternehmensführung als Steuerungslehre – Auf dem Weg zu einem neuen Steuerungsparadigma, zugleich eine Besprechung des Buches von Robert Siumons: „Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal“, Diskussionsbeitrag Nr. 87 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen-Nürnberg 1996.
- Von Hayek, F. A. (Hrsg.): Freiburger Studien – Gesammelte Aufsätze von F.A. von Hayek, Tübingen 1969.
- Von Hayek, F.A.: Law, Legislation, and Liberty, Band 1: Rules and Orders, Chicago 1973.
- Weber, J.: Einführung in das Controlling, 8. Auflage, Stuttgart 1999.
- Weber, J.: Hochschulcontrolling – Das Modell WHU, Stuttgart 1996.
- Weber, J./Goeldel, H./Schäffer, U.: Gestaltung der strategischen und operativen Planung, in: Die Unternehmung 4/1997, S.273-296.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999a): Balanced Scorecard & Controlling – Neuausrichtung von Unternehmenssteuerung und Controlling, Wiesbaden 1999.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999b): Entwicklung von Kennzahlensystemen, WHU-Forschungspapier Nr. 62, Februar 1999.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999c): Auf dem Weg zu einem aktiven Kennzahlenmanagement, WHU-Forschungspapier Nr. 66, Juni 1999.
- Weber, J./Schäffer, U.: Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controlleraufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, April 1998.
- Wildemann, H.: Zeit als Wettbewerbsinstrument in der Informations- und Wertschöpfungskette, in: Wildemann, H.: Zeitmanagement-Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Frankfurt 1992, S.15-23.
- Williamson, O.E.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization, New York 1975.
- Zimbardo, P.G.: Psychologie, 6. Auflage, Berlin et al. 1995.