

1. Managen – vorwärts marsch!

*Wir wissen mehr über das Denken, die Gewohnheiten
und die intimsten Geheimnisse der Ureinwohner Neuguineas
als über die Bewohner der Chefetage im Unilever House.*

ROY LEWIS UND ROSEMARY STEWART (1958: 17)

Obwohl diese Worte mehr als ein halbes Jahrhundert alt sind, sind sie noch immer gültig. Dennoch ist es nicht allzu schwer, herauszufinden, was Manager¹ tun. Beobachten Sie einen Orchesterdirigenten, und zwar nicht während einer Aufführung, sondern in der Probe, um den Mythos vom Manager hoch oben auf seinem Thron zu durchbrechen. Setzen Sie sich dazu, wenn sich der Generaldirektor eines High-tech-Unternehmens an der Erörterung eines neuen Projekts beteiligt. Machen Sie einen Rundgang mit dem Leiter eines Flüchtlingslagers, während dieser aufmerksam nach Anzeichen bevorstehender Gewalt Ausschau hält.

Das Problem ist nicht, festzustellen, was ein Manager tut, sondern wie dieses Tun zu deuten ist. Welchen Reim bilden wir uns auf das breite Spektrum von Beschäftigungen, aus denen sich die Managertätigkeit zusammensetzt?

Vor über fünfzig Jahren hat Peter Drucker (1954) das Thema Management aufs Tapet gebracht. Dann wurde es allerdings durch das Thema Führung wieder verdrängt. Heute ertrinken wir in Geschichten von den großen Erfolgen und noch größeren Niederlagen der großen

1 Anm. d. Übers.: Der engl. Begriff »manager« ist weiter gefasst als das eingedeutschte Wort »Manager«. In der Terminologie des Autors sind auch der Dirigent und die Oberschwester »Manager«.

Führungspersönlichkeiten. Aber wir wissen herzlich wenig über die simplen Alltagsprobleme eines gewöhnlichen Managers.

Dieses Buch handelt schlicht und einfach vom Managen. Ebenso schlicht ist sein Titel, *Managen*², der zum Ausdruck bringen soll, dass das Buch diese fundamentale Tätigkeit in ihrer ganzen Vielfalt elementar und umfassend beschreiben will. Wir betrachten die Charakteristika, die Inhalte und die zahlreichen Erscheinungsformen dieses Berufs und sprechen über die Dilemmata, mit denen sich ein Manager auseinandersetzen muss. Meine Intention liegt auf der Hand. Managen ist eine Tätigkeit, die jeden angeht, der davon betroffen ist, und das ist in unserer durchorganisierten Welt so gut wie jeder von uns. Wir müssen die Prinzipien des Managens besser verstehen, damit sich auch die Praxis verbessert.

Und die Praxis des Managens erscheint so manchem verwirrend, selbst einigen Managern. Deshalb soll dieses Buch die wesentlichen Zusammenhänge auf der Grundlage anschaulicher Beispiele verständlich machen. Es beschäftigt sich mit Fragen wie:

- Sind Manager zu sehr mit dem Managen beschäftigt, um sich grundsätzliche Gedanken über das Management zu machen?
- Sind Führungskräfte wirklich wichtiger als Manager?
- Warum wird häufig so hektisch gemanagt? Und macht das Internet die Situation besser oder schlechter?
- Wird die Bedeutung des Managementstils allgemein überschätzt?
- Wie können Manager damit umgehen, dass ihre Tätigkeit sie von dem entfremdet, was sie managen?
- Wo ist der gesunde Menschenverstand geblieben?
- Wie kann ein Manager selbstsicher bleiben, ohne arrogant zu werden? Wie verhindert er, dass sein Erfolg in Misserfolg umschlägt?
- Sollten nur »Manager« managen?

2 Der engl. Titel *Managing* entstand in Anlehnung an Studs Terkels Buch *Working* aus dem Jahr 1974, in dem viele verschiedene Menschen von ihrer Arbeit berichten.

Was ist aus der Managertätigkeit geworden?

Mit diesem Thema begann mein beruflicher Werdegang: Für meine Doktorarbeit beobachtete ich fünf Firmenchefs eine Woche lang bei ihrem Tun. Das Resultat war ein Buch mit dem Titel *The Nature of Managerial Work* (1973) und der Aufsatz »The Manager's Job – Folklore and Fact« (1975). Beide stießen auf ein recht großes Echo und zogen einen Strom von Folgestudien nach sich.³

Aber dieser Strom versiegte irgendwann und heute finden wir erstaunlich wenige systematische Untersuchungen zur Tätigkeit des Managens. Viele Bücher heißen »Management«, aber nur ein geringer Teil ihres Inhalts handelt tatsächlich vom Managen. (Brunsson 2007: 7; Hales 1999: 339)⁴ Zu den fachlich besten Büchern in diesem Bereich gehören vermutlich *Leadership – What Effective Managers Really Do and How they Do it* von Leonard Sayles (1979), *The General Managers* von John Kotter (1982), *Becoming a Master Manager* von Robert Quinn u.a. (1990) und *Becoming a Manager* von Linda Hill (1992). Beachten Sie die Erscheinungsdaten.

Infolgedessen hat sich unser Verständnis vom Managen nicht wei-

3 Mir wurde berichtet, dass nach Veröffentlichung des Aufsatzes in der *Harvard Business Review* mehr Nachdrucke geordert wurden als für jeden anderen Artikel, der jemals in dieser Zeitschrift erschienen ist. Auf einige der Folgestudien gehe ich in Kapitel 2 ein.

4 Einer meiner Studenten, Farzad Khan, suchte in den dreizehn wichtigsten wissenschaftlichen und den fünf wichtigsten praxisorientierten Zeitschriften der Jahrgänge 1995 bis 2004 nach Artikelüberschriften und -zusammenfassungen, in denen das Wort »Manager« vorkam. Dann untersuchte er, wie viele dieser Artikel von der Tätigkeit des Managens handelten: 27 von 669 Artikeln in den wissenschaftlichen und in 53 von 793 in den praxisorientierten Zeitschriften (der größte Anteil, aber mit 37 von 400 immer noch weniger als ein Zehntel, fand sich in der *Harvard Business Review*). Im *Academy of Management Journal* waren es drei von 74, im *Administrative Science Quarterly* einer von 25 und in der *Sloan Management Review* zwei von 150 Artikeln. In einem Aufsatz unter dem Titel »What Managers Do – A Critical Review« präsentierte Hales im Jahr 1986 eine Tabelle mit den »wichtigsten Quellen zur Tätigkeit des Managens«. Darin fanden sich 26 Studien, von denen drei in den Achtziger-, sieben in den Siebziger- und weitere sieben in den Sechzigerjahren erschienen waren; am stärksten waren mit neun Studien die Fünfzigerjahre vertreten. Eine wichtige Ausnahme bilden die Arbeiten von Tengblad (2000, 2002, 2003, 2004, 2006).

terentwickelt. Im Jahr 1916 veröffentlichte der französische Industrielle Henri Fayol sein Buch *Allgemeine und industrielle Verwaltung* (deutsche Übersetzung 1929), in dem er Managen als »Planen, Organisieren, Befehlen, Koordinieren und Lenken« beschreibt. Acht Jahre später druckte eine Montrealer Zeitung die Arbeitsplatzbeschreibung des neuen Generaldirektors der Stadt ab: »zuständig für die Planung, Organisation, Leitung und Überwachung aller städtischen Aktivitäten« (Lalonde 1977: 1). Das ist auch heute noch die vorherrschende Auffassung.

Seit Jahren stelle ich aktiven Managern die Frage: »Was geschah an dem Tag, an dem Sie Manager wurden?« Die Reaktion ist fast immer dieselbe: verwirrte Blicke, dann Achselzucken und schließlich Kommentare wie: »Nichts.« Offensichtlich ist das etwas, was sich jeder selbst erschließen muss, ähnlich wie Sex und ebenso wie dieser anfänglich eher mit frustrierenden Erfahrungen verbunden. Gestern hat man noch Flöte gespielt oder sich als Chirurg betätigt; heute muss man andere managen, die diese Dinge tun. Plötzlich ist alles anders. Und man ist auf sich allein gestellt. »Die neuen Manager lernten durch Erfahrung, was es heißt, Manager zu sein.« (Hill 2003: 9)

Ich werde mich also in diesem Buch einmal mehr der Tätigkeit des Managens widmen und dabei einige meiner früheren Thesen erneut vortragen (Kapitel 2), andere modifizieren (Kapitel 3 und 4) und darüber hinaus neue Thesen aufstellen (Kapitel 5 und 6).

Einige ernüchternde Tatsachen

- Von Alan Whelan, Salesmanager für »Global Computing and Electronics« bei BT in Großbritannien, hätte man vielleicht erwartet, dass er seinen Tag mit Kundengesprächen zubringt – oder zumindest damit, seine Mitarbeiter beim Verkauf anzuleiten und zu unterstützen. An jenem Tag, als ich ihn begleitete, betätigte sich Alan zwar gewissermaßen als Verkäufer, aber firmenintern: Ein Manager im eigenen Unternehmen zögerte, einen von Whelans wichtigsten Verträgen zu unterzeichnen. Was tat Alan Whelan? Plane, organisierte, befahl, koordinierte oder überwachte er?
- »Topmanager« denken langfristig, kümmern sich um das »große Ganze«; »nachrangige« Führungskräfte beschäftigen sich mit

den kurzfristigeren, unmittelbareren Dingen. Warum also kümmerte sich Gordon Irwin, Front Country Manager im Banff-Nationalpark, so intensiv um die ökologischen Folgen einer Parkplatzvergrößerung neben einem Skihügel, während sich Norman Inkster, Superintendent der gesamten Royal Canadian Mounted Police (RCMP), daheim in Ottawa die Fernsehnachrichten vom Vorabend ansah, um seinen Minister auf diffizile Journalistenfragen auf der bevorstehenden Pressekonferenz vorzubereiten?

- Und warum saß Jacques Benz, Generaldirektor des Pariser High-techunternehmens GSI, in einer Besprechung zu einem Kundenprojekt? Schließlich war er ein hochrangiger Manager. Sollte er nicht stattdessen in seinem Büro wegweisende Strategien entwerfen? Der geschäftsführende Direktor von Greenpeace International, Paul Gilding, versuchte ebendies und war davon ziemlich frustriert. Wer machte es richtig?
- Fabienne Lavoie, Oberschwester einer prä- und postoperativen Chirurgieabteilung eines Montrealer Krankenhauses, arbeitete von 7.20 Uhr bis 18.45 Uhr in einem Tempo, das mir den Atem verschlug. So genügten ihr fünf Minuten, um mit einem Chirurgen über einen Verband zu sprechen, die Krankenhauskarte eines Patienten einzulesen, Termine zu verlegen, mit einer Kollegin von der Rezeption zu sprechen, einen fiebernden Patienten zu untersuchen, wegen der Besetzung einer freien Stelle zu telefonieren, eine Medikation zu besprechen und sich mit dem Verwandten eines Patienten zu unterhalten. Muss Managen immer so hektisch sein?
- Und wie steht es mit der berühmten Metapher, der zufolge ein Manager einem Orchesterdirigenten gleicht, der in seiner Herrlichkeit die Gewähr dafür bietet, dass seine Musiker gemeinsam die schönste Musik hervorbringen können? Bramwell Tovey vom Winnipeg Symphony Orchestra stieg von seinem Podest herab, um über seine Tätigkeit zu sprechen. »Das Anstrengende«, erklärte er, »sind die Proben«, nicht die Aufführungen. Erstere haben wenig mit Herrlichkeit zu tun. Und wie steht es mit der Lenkungsfunktion? »Ich muss mich dem Komponisten unterordnen«, meinte er. Ist es also wirklich Sache des Dirigenten, das

Orchester zu »dirigieren« – seine berühmte Führungsrolle wahrzunehmen? »Wir sprechen nie über unsere Positionen«, war die Antwort. So viel zu dieser Metapher.

29 Tage Management

Ich könnte so fortfahren, es ist nur die Spitze des sprichwörtlichen Eisbergs. Insgesamt 29 Manager habe ich jeweils einen Tag begleitet: Ich habe sie beobachtet, interviewt, mir ihre Kalender und Termine der aktuellen Woche oder des aktuellen Monats angeschaut. Und diese 29 Tage bilden die Grundlage für dieses Buch.

Wie Tabelle 1.1 zeigt, kamen diese Manager aus Wirtschaft und öffentlichem Dienst, aus dem Gesundheitswesen sowie aus dem sozialen und kulturellen Bereich (Nichtregierungsorganisationen, gemeinnützige Organisationen etc.)⁵, aus Unternehmen und Institutionen unterschiedlichster Art, vom Bankensektor über die Polizei, die Filmproduktion, die Flugzeugherstellung und den Einzelhandel bis zur Telekommunikation. Manche dieser Organisationen waren klein, andere riesig; die Zahl der Mitarbeiter reichte von 18 bis 800 000. Diese Manager vertraten alle Hierarchieebenen von den sogenannten Topmanagern über das mittlere Management bis zum unteren Management. Manche arbeiteten in Großstädten wie London, Paris, Amsterdam oder Montreal; andere in abgelegeneren Orten wie Ngara in Tansania, New Minas in Neuschottland oder dem Banff-Nationalpark im Westen Kanadas. Manche beobachtete ich isoliert, andere in Gruppen, wie beispielsweise – an drei aufeinanderfolgenden Tagen – die drei einander unterstellten Manager der kanadischen Parks.

Jeden Tag hielt ich meine Beobachtungen fest und interpretierte sie anschließend im konzeptionellen Kontext. Ich ließ jeden für sich selbst sprechen. Und das taten sie fürwahr – beispielsweise darüber, dass alte Methoden wie das »Management by Exception« sehr aktuell sein können, dass die Manager von Greenpeace auf den Erhalt ihrer Organisation mindestens ebenso viel Aufmerksamkeit verwenden

5 Die Zuordnung ist dabei nicht immer eindeutig; einige der Manager hätten auch einer anderen Rubrik zugeordnet werden können. Die Ärzte ohne Grenzen etwa hätten man auch dem Gesundheitswesen subsumieren können.

Tabelle 1.1: Die 29 besuchten Manager

	Wirtschaft	Öffentlicher Dienst/ Verwaltung	Gesundheitswesen	Soziale und kulturelle Organisationen
Oberes Management	<p>John Cleghorn CEO, Royal Bank of Canada</p> <p>Jacques Benz Generaldirektor, GSI (Paris)</p> <p>Carol Haslam Geschäftsführerin, Hawkshead Ltd. (Filmgesellschaft, London)</p> <p>Max Mintzberg Kopräsident, The Telephone Booth (Montreal)</p>	<p>John Tate Stellvertretender kanadischer Justizminister</p> <p>Norman Inkster Commissioner der Royal Canadian Mounted Police (RCMP)</p>	<p>Sir Duncan Nichol CEO, National Health Service of England (NHS)</p> <p>»Marc« Krankenhausdirektor (Quebec)</p>	<p>Paul Gilding Geschäftsführer, Greenpeace International (Amsterdam)</p> <p>Dr. Rony Brauman Präsident, Ärzte ohne Grenzen (Paris)</p> <p>Catherine Joint-Dieterle Chefkonservatorin am Musée de la mode et du costume (Paris)</p> <p>Bramwell Tovey Dirigent, Winnipeg Symphony Orchestra</p>
Mittleres Management	<p>Brian Adams Direktor, Global Express, Canadair (Bombardier, Montreal)</p> <p>Alan Whelan Verkaufsleiter, Global Computing and Electronics, BT (London)</p>	<p>Glen Rivard General Counsel für Familien- und Jugendrecht beim kanadischen Justizministerium</p> <p>Doug Ward Programmdirektor, CBC Radio, Ottawa</p> <p>Allen Burchill Kommandeur der Division »H«, RCMP (Halifax)</p> <p>Sandy Davis Regional Director-General, Parks Canada (Calgary)</p> <p>Charlie Zinkan Superintendent, Banff National Park (Alberta)</p>	<p>Peter Coe Bezirksdirektor, NHS (North Hertfordshire)</p> <p>Ann Sheen Pflegedienstleiterin, Reading Hospitals, NHS</p>	<p>Paul Hohnen Direktor für Gifthandel, Wald, wirtschaftliche und politische Einheiten, Greenpeace International (Amsterdam)</p> <p>Abbas Gullet Leiter einer Subdelegation, Internationales Rotes Kreuz (Ngara, Tansania)</p>
Unteres Management		<p>Gordon Irwin Front Country Manager, Banff National Park (Alberta)</p> <p>Ralph Humble Kommandant der Abteilung New Minas, RCMP (Neuschottland)</p>	<p>Dr. Michael Thick Chirurg für Lebertransplantationen, St. Mary's Hospital, NHS (London)</p> <p>Dr. Stewart Webb Klinischer Direktor (Geriatric), St. Charles Hospital, NHS (London)</p> <p>Fabienne Lavoie Oberschwester, Station 4 NW, Jewish General Hospital (Montreal)</p>	<p>Stephen Omollo Manager, Flüchtlingslager Benaco und Lukole, Internationales Rotes Kreuz (Ngara, Tansania)</p>

wie auf den Erhalt der Umwelt oder dass staatliche Realpolitik sich mitunter draußen vor Ort abspielt, wo Bären auf Touristen treffen. Ich erfuhr auch, wie unterschiedlich die Umgebungen sein können, in denen Management stattfindet: Einmal hielt ich mich verzweifelt auf einem Motorrad fest, das in einem unglaublichen Tempo von einer Pressekonferenz zur nächsten durch Paris raste, ein andermal saß ich allein in einer Konzerthalle mit 2222 Samtstühlen und schaute einem Dirigenten bei der Orchesterprobe zu; einmal aß ich in einem Restaurant zu Mittag, das von einem geschäftstüchtigen Flüchtling in einem afrikanischen Lager gegründet worden war, ein andermal fror ich in der Greenpeace-Cafeteria in Amsterdam; oder wir spazierten durch eine unberührte Parklandschaft und diskutierten über »Bärenstaus« (verursacht durch Autofahrer, die anhalten, um Bären zu bestaunen, die bis zum Straßenrand getrottet kommen). All dies, versichere ich Ihnen, bietet eine wundervolle Kulisse, um über die Tätigkeit des Managens und über das Leben überhaupt nachzudenken – denn Ersteres spielt in so viele Bereiche des Letzteren hinein.

Ein einziger Tag ist kein langer Zeitraum. Aber es ist erstaunlich, was die direkte und simple Beobachtung der Abläufe, ganz ohne Tagesordnungspunkte, bringen kann. Wie Yogi Berra, der weise alte Mann des amerikanischen Baseballs, es formulierte: »Allein durch Zuschauen kann man eine Menge erfahren.« Nehmen Sie 29 Tage zusammen und Sie haben recht viel Anschauungsmaterial zur Praxis des Managens.

Auf diese 29 Tage komme ich immer wieder zurück, sei es zur Illustration, sei es zur Beschreibung konkreter Abläufe oder in Form von theoretischen Überlegungen. Acht dieser Beschreibungen sind im Anhang vollständig wiedergegeben, um die Basis dieses Buches zu präsentieren. Die Beschreibungen und Interpretationen aller 29 Tage lassen sich zudem in englischer Sprache auf meiner Website (www.mintzberg-managing.com) nachlesen. Um Ihnen einen Vorgeschmack zu geben, zitiere ich hier die Titel von einigen der Artikel, die Sie auf der Website finden und die im letzten Kapitel des Buches eine Rolle spielen:

- »Managen in Extremsituationen« – über den politischen Druck, dem die Manager der kanadischen Parks ausgesetzt sind
- »Aufwärts, abwärts, einwärts und auswärts managen« – über die Auswirkungen der Hierarchieebenen auf fünf Manager des

britischen National Health Service (NHS), vom CEO bis zu zwei Oberärzten

- »Hart verhandeln und weich führen« – über die Unterschiede zwischen äußerem und innerem Management beim Führen einer Filmproduktionsgesellschaft
- »Das Yin und Yang des Managens« – zwei CEOs in Paris, aber Welten auseinander: Modemuseum und Ärzte ohne Grenzen
- »Managen nach dem Ausnahmeprinzip« – über zwei Rotkreuzmanager in einem Flüchtlingslager in Tansania, die ein »Management by Exception« der ganz besonderen Art betreiben

Bevor wir fortfahren, sollen drei weitere Mythen benannt werden, die uns daran hindern, die wahre Natur des Managens zu erkennen: dass sich zwischen Managen und Führen eine klare Trennlinie ziehen lasse, dass Managen eine Wissenschaft oder zumindest eine Profession sei und dass Manager – wie wir alle – in Zeiten großer Veränderungen leben.

Führung zwischen Management und Gemeinwohl

Es ist Mode geworden, zwischen Führungspersönlichkeiten beziehungsweise Leadern und Managern zu unterscheiden. (Zaleznik 1977, 2004; Kotter 1990a, 1990b) Die einen tun die richtigen Dinge und entwickeln Konzepte zum Umgang mit Veränderungen; die anderen machen Dinge richtig und meistern Komplexität. Sagen Sie mir also, wer in den zuvor beschriebenen Beispielen die Führungspersönlichkeiten und wer die Manager sind. War Alan Whelan bei BT ausschließlich managend tätig, hat Bramwell Tovey auf dem Podest lediglich »leitende« Funktion gehabt? Was war Jacques Benz in jener Projektbesprechung bei GSI? Tat er die richtigen Dinge oder machte er die Dinge richtig?

Ehrlich gesagt verstehe ich nicht, was diese Unterscheidung für den Berufsalltag in einem Unternehmen oder einer Institution bedeuten soll. Natürlich können wir auf der theoretischen Ebene zwischen Führen und Managen unterscheiden. Aber gelingt uns das auch in der Praxis? Und sollten wir das überhaupt versuchen?

Wie würde es Ihnen gefallen, von jemandem gemanagt zu werden, der nicht führt? Das kann furchtbar entmutigend sein. Und warum

sollten Sie den Wunsch verspüren, von jemandem geführt zu werden, der nicht managt? Das wird leicht sehr unverbindlich: Wie weiß eine solche Führungskraft, was sich tatsächlich abspielt?⁶ Um mit Jim March zu sprechen: »Zum Führen gehört das Klempnerhandwerk ebenso wie die Dichtkunst.« (2004: 173)

Zu den 29 Menschen, die ich bei ihrer Arbeit beobachtet habe, gehört auch John Cleghorn, Chairman der Royal Bank of Canada, der dafür bekannt war, dass er schon mal auf dem Weg zum Flughafen im Büro anrief, um einen schadhafte Geldautomaten zu melden. Diese Bank hatte Tausende solcher Geräte. Gefiel sich John im Mikromanagement? Vielleicht wollte er ein Exempel statuieren, um seinen Mitarbeitern zu bedeuten, dass sie ihre Augen stets für solche Dinge offen halten sollten.

Was uns in Wahrheit besorgter stimmen sollte, ist das Phänomen des »Makroleadings« – wenn hochrangige Führungskräfte versuchen, ihre Organisationen per Fernsteuerung und mit Augen nur für »das große Ganze« zu führen. Es ist Mode geworden, von einem **Übermaß an Management** und einem **Mangel an Führung** zu sprechen. Ich glaube, es verhält sich eher umgekehrt. Wir haben **zu viel Führung und zu wenig Management**.

Konosuke Matsushita, Gründer des gleichnamigen Unternehmens, erklärt: »Mein Job sind die großen und die kleinen Dinge. Was auf der mittleren Ebene geregelt werden muss, lässt sich delegieren.« Mit anderen Worten: **Führung kann Management nicht einfach delegieren; anstatt zwischen Managern und Leadern zu unterscheiden, sollten wir im Manager die Führungspersönlichkeit erkennen und Führung als gut praktiziertes Management begreifen.**

Ob in den Gefilden der Wissenschaft oder in den Zeitungsspalten – es ist viel leichter, über die Ruhmestaten von Führungspersönlichkeiten zu räsonieren, als sich mit der Realität des Managens auseinanderzusetzen. Das geht vordergründig zulasten des Managements, lässt aber auch die Führungspraxis nicht ungeschoren. **Je mehr wir uns mit Führung beschäftigen, desto weniger scheinen wir davon zu bekommen.** Und wirklich, je eifriger wir Seminare und Vorträge zum Thema Führung bu-

6 »Leader gehören ihrem Typ nach häufig zur Kategorie der »Wiedergeborenen«, die sich als von ihrer Umwelt getrennt wahrnehmen. Sie wirken zwar in einer Institution, aber sie gehören nie wirklich dazu.« (Zaleznik 2004: 79)

chen, desto stärker wächst die Hybris. Führungsqualitäten lassen sich nicht verabreichen, sondern nur erarbeiten. Indem wir das Führen vom Managen abtrennen, verwandeln wir einen kollektiven Prozess in einen individuellen. Ungeachtet aller Betonung des Teamgedankens ist Führung auf das Individuum konzentriert: Wann immer wir jemanden zum Leader erheben, stufen wir andere zu Gefolgsleuten herab. Der Teamgeist, der so wichtig ist für kooperative Anstrengungen in Unternehmen und anderen Organisationen, kommt dabei zu kurz. Was wir fördern sollten, ist also nicht isolierte Führung, sondern das Kollektiv der Akteure, also Management inklusive Leadership. **Das Anliegen dieses Buches ist es, dem Management seinen angemessenen Stellenwert zurückzugeben und zu zeigen, dass Management und Führung die zwei Bestandteile dessen sind, was man als Communityship (Kollektivprinzip) bezeichnen könnte.**

Die Praxis des Managens

Nach vielen Jahren der Suche nach diesen heiligen Gralen ist es an der Zeit, einzugestehen, dass Management weder eine Wissenschaft noch ein Beruf im klassischen Sinne ist; es ist eine praktische, situationsgebundene Tätigkeit, die vorrangig von der Erfahrung lebt.⁷

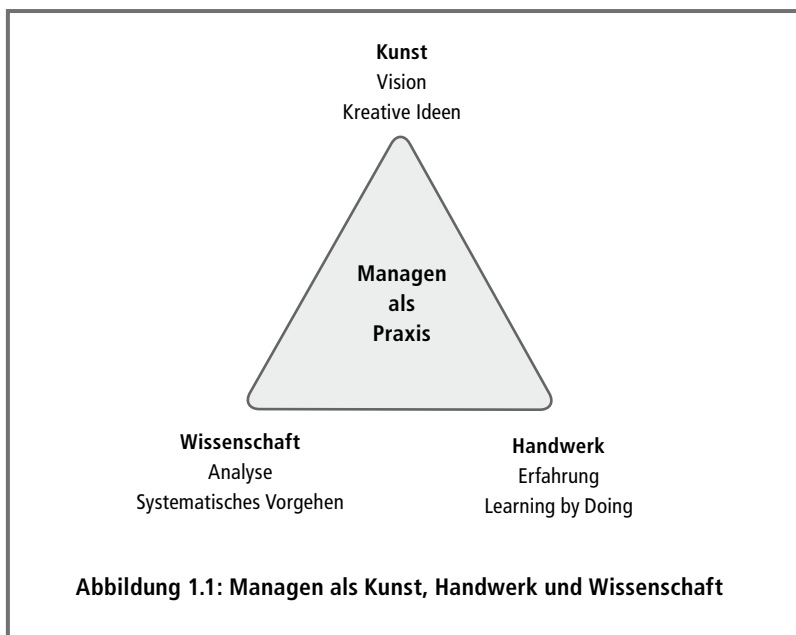
Mit Sicherheit keine Wissenschaft Bei der Wissenschaft geht es um die Erweiterung unseres systematischen Wissens auf dem Wege der Forschung. Das ist wohl kaum der Zweck des Managements, das vielmehr darauf abzielt, die Arbeit von Organisationen zu ermöglichen und zu erleichtern. Management ist auch keine angewandte Wissenschaft, denn das wäre immer noch Wissenschaft. Dennoch *wendet* Management Wissenschaft *an*: Manager müssen alles Wissen nutzen, dessen sie habhaft werden. Und sicherlich machen sie von wissenschaftlich fundierten Analyseinstrumenten Gebrauch (wobei es dann eher um wissenschaftliche Belege als um wissenschaftliche Entdeckungen geht).

Erfolgreiches Managen ist jedoch eher eine Frage der Kunst beziehungsweise des Handwerks. Kunst erzeugt »Einsichten« und »Visio-

⁷ Die nächsten Absätze folgen größtenteils meinem Buch *Managers not MBAs*.

nen« auf der Grundlage der Intuition.⁸ (Peter Drucker schrieb im Jahr 1954: »Die Tage des ›intuitiven‹ Managers sind gezählt« [S. 93]. Gut ein halbes Jahrhundert später zählen wir noch immer.) Und Handwerk bedeutet Lernen aus der Erfahrung – *Learning by Doing*.

Die Tätigkeit des Managers spielt sich also, wie Abbildung 1.1 zeigt, im Dreieck zwischen Kunst, Handwerk und der Anwendung von Wissenschaft ab. Die Kunst sorgt für die Ideen und die Integration, das Handwerk schafft die Verbindungen und schöpft dabei aus konkreten Erfahrungen und die Wissenschaft erzeugt mittels systematischer Analyse des verfügbaren Wissens die notwendige Ordnung.⁹



8 »Kunst ist die Übertragung eines Musters, einer ganzheitlichen Vision, auf viele separate Teile, um auf diese Weise eine Repräsentation dieser Vision zu schaffen; Kunst schafft Ordnung im Chaos.« (Boettinger 1975: 54; siehe auch Vail 1989)

9 Ich meine hier »Wissenschaft« im populären Sinne, nicht als praktizierte Disziplin, die wiederum Kunst und Handwerk umfasst.

Ein Großteil der planbaren Aufgaben kann von den jeweiligen Fachkräften erledigt werden; die Manager brauchen sich nicht darum zu kümmern. Der Manager muss sich vielmehr mit den mühsamen Dingen auseinandersetzen – den kniffligen Problemen, den komplizierten Zusammenhängen. Das ist der Grund, warum die Tätigkeit des Managens nicht so leicht zu fassen ist, sodass zu ihrer Beschreibung häufig Begriffe wie »Erfahrung«, »Intuition«, »Urteilsvermögen« und »Weisheit« herangezogen werden. **Kombinieren Sie eine gehörige Portion Handwerk mit einer Prise Kunst und etwas wissenschaftlicher Praxis, und Sie erhalten einen Job, der in erster Linie ein praktischer ist.** Es gibt keine »beste Methode« des Managens; diese hängt jeweils von der Situation ab.

Und auch kein Beruf im klassischen Sinne Auch für Ingenieursarbeit wurde gezeigt, dass sie weder eine Wissenschaft noch eine angewandte Wissenschaft, sondern eine eigenständige praktische Tätigkeit ist. (Lewin 1979) Aber sie nutzt die Wissenschaft, um Prozesse festzuschreiben und zu überprüfen. Bei Ingenieuren kann man von einem gelernten Beruf sprechen, denn die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeit lassen sich lehren und lernen – vor der Ausübung der Tätigkeit. Eine Brücke ist eine Brücke, Stahl ist Stahl, auch wenn seine Verwendung an die jeweilige Situation angepasst werden muss. Ähnliches lässt sich über die Medizin sagen. Aber eben nicht über das Management:

Viele medizinische Fähigkeiten, wie sie für die Diagnose und Behandlung benötigt werden, setzen voraus, dass sich Krankheiten in einzelne Teilprobleme zerlegen lassen, die in vergleichbarer Form bei vielen Patienten vorkommen und sich mehr oder weniger mit Standardverfahren behandeln lassen. ... Im Gegensatz dazu gehört zur Managertätigkeit der Umgang mit Problemen, die kaum etwas mit anderen Teilen der Institution zu tun haben und charakteristisch für dieses Unternehmen, diesen Markt oder diese Branche sind und sich nicht einfach auf ein Standardproblem zurückführen lassen, das sich mit einer Standardtechnik lösen lässt. (Whitley 1995: 92; siehe auch 1989)

Beim Managen hingegen gibt es kaum Bereiche, für die verlässliche festgelegte Verfahrensweisen existieren, die auf ihre Wirksamkeit hin

überprüft wurden. Darum meint Hill, dass jemand erst »als Manager handeln muss, um zu erkennen, was ein Manager tut« (2003: 45).

Seit Frederick Taylors erstmals 1911 erschienenem Werk *The Principles of Scientific Management* suchen wir im Bereich der Wissenschaften und der Berufe nach dem heiligen Gral des Managements. Diese Suche spiegelt sich nach wie vor in Phrasen wie »strategische Planung« oder »Shareholder-Value« wider. Von Zeit zu Zeit versagen die einfachen Antworten, wodurch die Illusion eines Fortschritts entsteht, während die Probleme de facto weiter vor sich hin schwelen.

Der Ingenieur- und der Arztberuf beruhen auf kodifiziertem Wissen, das nach feststehenden Regeln zu erlernen ist. Deshalb kann der erfahrene Ingenieur oder Arzt den Laien fast immer übertrumpfen. Nicht so im Management. Die wenigsten von uns würden einem intuitiv vorgehenden Ingenieur oder Arzt ohne formale Ausbildung Vertrauen schenken, aber wir vertrauen allen möglichen Managern, die keinen einzigen Tag ihres Lebens in einem Managementkurs verbracht haben (und begegnen vielen mit Misstrauen, die zwei Jahre darauf verwandt haben).¹⁰

Zur Tätigkeit des Managens existiert so einiges an *implizitem* Wissen. Aber *implizit* heißt zugleich schwer zugänglich, und das ist auch der Grund, warum es in der Praxis erworben werden muss: durch Ausbildung, Mentoren und eigene Erfahrung. Solches Wissen entwickelt sich überdies kontextgebunden – in der jeweils gegebenen Situation –, mit der Folge, dass das Gelernte nicht einfach von einer Manager-tätigkeit auf die nächste übertragen werden kann, weder innerhalb eines Unternehmens noch unternehmens- oder branchenübergreifend. (Könnte Bramwell Tovey die Bank leiten oder Fabienne Lavoie das Orchester dirigieren?) Sicher, es gibt Manager, die das können, weil sie es verstehen, sich das für einen neuen Kontext notwendige Wissen anzueignen. Aber auf jeden, dem das gelungen ist, kommen Ungezählte, die dabei gescheitert sind.

Wer einen Beruf erlernt oder sich akademisch qualifiziert hat, verfügt über ein souveränes Wissen. Der Patient argumentiert nicht mit dem Chirurgen und der Chirurg nicht mit dem Molekularbiologen.

10 Warum Management kein Lehrberuf ist und auch in Zukunft nicht sein wird, erläutere ich ausführlich in meinem Buch *Managers not MBAs* (Mintzberg 2004b). Vgl. auch Whitley (1989) und Brunsson (2007: Kapitel 4).

Jeder kennt sich in seinem Spezialgebiet am besten aus. Aber Manager, die meinen, sie hätten das erforderliche Fachwissen, geraten in Konflikt mit ihrer Aufgabe, denn die besteht im Wesentlichen im Vermitteln. **Der Manager, wie ich ihn definiere, ist zuständig für eine gesamte Organisation oder einen klar umrissenen Teil davon** (den ich in Ermangelung eines besseren Begriffs als »Einheit« bezeichnen will). Oder mit einem Bonmot aus den Zwanzigerjahren, das Mary Parker Follett zugeschrieben wird: Der Manager *lässt* arbeiten – und zwar sowohl diejenigen in seiner Einheit, die ihm unmittelbar unterstellt sind, als auch andere in deren Umfeld, gegenüber denen er keine formale Weisungsbefugnis hat. Manager müssen viel wissen – besonders über ihre speziellen Umfeldbedingungen –, und sie müssen auf der Grundlage dieses Wissens Entscheidungen treffen. Aber besonders in großen Organisationen und überall dort, wo es um geistige Arbeit geht, gilt: **Der Manager muss anderen helfen, das Beste aus sich herauszuholen, damit sie ihr Wissen mehren, bessere Entscheidungen treffen und effektiver handeln.**

Vor einiger Zeit wurde ich gefragt, ob es denn nicht etwas Professionelles an sich habe, wenn ein Manager seine Tätigkeit vorbildlich und verantwortungsvoll ausführe. Dass ein Manager sich so verhält, ist sicherlich wichtig, aber wir dürfen nicht Wahrnehmung von Verantwortung mit der Ausübung eines gelernten Berufes verwechseln. Wir wollen stattdessen **in der Tätigkeit des Managers eine Berufung sehen, die durch den Versuch, daraus einen Beruf im traditionellen Sinne oder eine Wissenschaft zu machen, konterkariert wird.**

Managen in Zeiten überraschend geringen Wandels

Dieses Buch basiert auf Untersuchungen aus den letzten siebzig Jahren. Meine eigenen 29 Beobachtungstage fanden in den Neunzigerjahren statt. Heutzutage ist so etwas für Bücher untypisch – Bücher haben in höchstem Maße aktuell zu sein.

Lassen Sie es uns andersherum betrachten. Allzu viel Aktualität kann hinderlich sein. Wir riskieren, uns von der Gegenwart gefangen nehmen zu lassen und uns auf Geschichten zu konzentrieren, die wir »kennen«. Eine gewisse zeitliche Distanz kann durchaus von Vorteil sein. Und spielen Daten wirklich eine so große Rolle? Erschienen Ihnen die oben zitierten Beispiele als veraltet? Ist jener Tag im Arbeitsleben eines Verkaufsleiters – und sei es im Hochtechnologiebereich –

oder einer Oberschwester heute so überholt, dass wir nichts mehr damit anfangen können?¹¹

Hören Sie sich einen beliebigen Vortrag zum Thema Management an. Vermutlich beginnt er mit der These, wir lebten »in Zeiten großer Veränderungen«. Wenn Sie das hören, sollten Sie einmal an sich herunterschauen und einen Blick auf Ihre Kleidung werfen. Wenn Sie dort Knöpfe sehen, könnten Sie sich fragen: Wenn wir denn tatsächlich in Zeiten großer Veränderungen leben, wie kommt es, dass wir uns noch immer des guten alten Knopfes bedienen? Wie kommt es, dass wir noch immer Autos mit Viertakt-Verbrennungsmotoren fahren? Verwendete nicht bereits Fords legendäres Model T einen solchen?

Warum haben Sie diese Knöpfe nicht bemerkt, als Sie sich heute Morgen ankleideten, und jene alte Technik nicht, als Sie zur Arbeit fuhren und im Autoradio einem Feature über das Leben in Zeiten des beschleunigten Wandels lauschten? Schließlich haben Sie, nachdem Sie an Ihrem Arbeitsplatz angekommen waren, sehr wohl mitbekommen, dass Windows für sein Betriebssystem ein weiteres Update herausgebracht hat. **Tatsache ist: Wir nehmen nur wahr, was sich verändert. Und die meisten Dinge bleiben unverändert.** Bei den Informationstechnologien tut sich was – wir alle kriegen das mit; desgleichen neuerdings in der Wirtschaft. Wie steht es mit der Managertätigkeit?

11 Im Jahr 2005 abonnierte ein Kollege von mir die *Harvard Business Review*. Als Dankeschön erhielt er ein Gratisbuch mit dem Titel *Leadership Insights*, das diverse Zeitschriftenartikel versammelte. Der erste Artikel stammte von mir selbst und war dreißig Jahre alt (Mintzberg 1975b). Wo wir schon bei den Fußnoten sind: Manch einer zeigte sich verstört darüber, dass unter den von mir beobachteten 29 Managern keine Amerikaner waren. Autoren von Managementbüchern sind nicht dazu verpflichtet, sich auf amerikanische Manager zu fokussieren – dennoch tun die meisten es. Spielt es wirklich eine so große Rolle, ob Bramwell Tovey in Winnipeg oder in Wisconsin dirigierte? (In Kapitel 4 werde ich darlegen, wie gering der Einfluss der Nationalität auf die Art des Managens ist.) Vielleicht werden es einige Wirtschaftstheoretiker ganz wohlthuend und amerikanische Leser aufschlussreich finden, zur Abwechslung einmal über Manager in anderen Teilen der Welt zu lesen. Ein Probeleser dieses Buches, ein ehemaliger US-amerikanischer CEO, meinte, das Alter des verwendeten Materials und die Abwesenheit von Amerikanern würden viele Leser dazu verleiten, das Buch ungelesen beiseitezulegen. Mögen sie es tun. Wer glaubt, Management müsse zwangsläufig aktuell und amerikanisch sein, kann mit diesem Buch wohl eh wenig anfangen.