

Henry Mintzberg

DIE BESTEN
GUTE-NACHT-GESCHICHTEN
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Das Beste vom Managementguru

Übersetzung aus dem Englischen von Petra Pyka



GUTEN ABEND ...

Smartphone und Tablet aus? Hervorragend. Herzlich willkommen bei den *Besten Gute-Nacht-Geschichten für Führungskräfte*, einem nicht ganz ernst gemeinten Buch mit einer ernststen Botschaft: Manager sollten nicht länger abgehoben von oben herab führen, sondern engagiert von innen heraus. Wie das geht? Durch eine Organisation, die sich nicht an Charts orientiert, sondern an einer Kuh ... damit Strategien wuchern können wie Unkraut im Garten ... weil es ganz normale Menschen sind, die außergewöhnliche Ideen haben ... Menschen, die nicht klischeehaft global sind, sondern auf ihre eigene Art weltlich.

Die erste Geschichte sagt Ihnen gleich, wo's langgeht. Sie handelt von dem CEO einer kriselnden Airline, der in der Ersten Klasse sitzt, während seinen Kunden weiter hinten Rührei kredenzt wird, das diesen Namen kaum verdient. In einer verkehrten Welt wie der unseren sollten eigentlich die Manager ein solches Rührei essen.

Vor ein paar Jahren begann ich, in einem Blog (mintzberg.org/blog) Ideen aufzugreifen, die in unbeachteten Publikationen vor sich hin moderten. Da fiel mir ein Buch mit Geschichten für die Fans der Hockeymannschaft von Montreal in die Hände – 101 an der Zahl. Ideal zum Lesen vor dem Einschlafen – jeden Abend ein oder zwei Storys, bevor die Augen zufallen. So kam ich auf die Idee zu einem Buch mit Blogbeiträgen für Manager für die ideale Tageszeit, nämlich als Bettlektüre nach Feierabend (falls es so etwas für meine Leser überhaupt gibt).

Welche der Organisationen, die Sie kennen, bewundern Sie am meisten? Überlegen Sie mal:

- Funktionieren sie als Ansammlung von Humankapital? Oder als Gemeinschaft von Menschen?
- Steht das *Denken* stets an erster Stelle? Oder wird manchmal zunächst *hingeschaut* oder sogar *gehandelt*, um im Anschluss auf bessere Gedanken zu kommen?
- Wird dort akribisch gemessen? Oder engagiert gearbeitet?
- Müssen sie die Besten *sein*? Oder *geben* sie ihr Bestes?

Wer sich jeweils für die erste Antwortkategorie entschieden hat, sollte dieses Buch lesen, um die zweite für sich zu entdecken. Wer die zweite Kategorie gewählt hat, sollte es lesen, um mit all den Zeitgenossen besser fertigzuwerden, die jeweils die erste Antwort gegeben haben.

Aus über 101 Blogbeiträgen habe ich die 42 ausgewählt, die Managern vermutlich das meiste zu sagen haben. Ein Buch, so wurde mir gesagt, muss Kapitel haben. Also habe ich brav die einzelnen Beiträge mit Überschriften wie *Management*, *Organisieren* und *Analysieren* versehen. Außerdem hieß es, vor jedes Kapitel sei eine Einleitung zu stellen, der Sie entnehmen können, was Ihnen der Autor sagen will. Das ging mir dann doch zu weit. Also keine Einleitungen. Ich möchte, dass Sie sich diese Geschichten selbst erschließen – in beliebiger Reihenfolge. Mir wäre ganz recht, wenn Sie die erste Geschichte zuerst und die letzte zum Schluss lesen würden. Ansonsten können Sie gern selektiv vorgehen – ganz so eben, wie es ein fähiger Manager bisweilen tut.

Ich würde mir wünschen, dass Sie sich auf jeder Seite fragen, was wohl als Nächstes kommt. Ein kleiner Vorgeschmack: auf jeden Fall ein bunter Strauß Metaphern. Stellen Sie sich also neben Kühen und Gärten, Klischees und Rührei auf den Mythos vom Manager als Dirigent ein, auf den weichen Unterbauch der harten Daten, auf den Verwaltungsrat als Biene und auf Personalabbau als Aderlass. Versuchen Sie beim Lesen lediglich, sich nicht schockieren zu lassen – denn

meine schockierendsten Ideen haben sich häufig als die besten entpuppt. Man merkt es nur nicht gleich.

Und auch wenn es sich hierbei um ein Managementbuch handelt, erwarten Sie bitte keine Patentlösungen. Das überlasse ich den Büchern, die die Probleme noch verschlimmern. Rechnen Sie stattdessen mit unerwarteten Erkenntnissen, die Sie dann überschlafen können, um am nächsten Tag Großes zu vollbringen – nicht ohne vorher ein paar ordentliche Rühreier zu essen, damit Sie energisch das gequirlte Chaos im Management in Angriff nehmen können. Vielleicht macht das Sie, Ihre Kollegen und sogar Ihre Familie ein bisschen glücklicher.

Träumen Sie schön!



ERSTES KAPITEL

GESCHICHTEN ÜBER MANAGEMENT

*Die ganz großen und die ganz kleinen Dinge sind
meine Sache. Alles dazwischen lässt sich delegieren.*

KÖNOSUKE MATSUSHITA, GRÜNDER VON PANASONIC

RÜHREI MANAGEN

Vor Jahren saß ich morgens in einer Eastern-Airlines-Maschine von Montreal nach New York. Die Fluggesellschaft war damals die größte der Welt und stand kurz vor dem Aus.

Seinerzeit wurde im Flugzeug noch Essen serviert – oder, sagen wir, etwas Ähnliches. Es hieß »Rührei«. Prompt erklärte ich der Flugbegleiterin: »Ich habe im Flugzeug schon oft schlecht gegessen, aber so schlecht noch nie.«

»Ich weiß«, erwiderte sie, »wir geben das auch weiter. Aber keiner hört auf uns.«

Wie kann das sein? Bei einem Friedhofsbetreiber könnte ich einsehen, dass es schwierig ist, mit den Kunden zu kommunizieren. Doch bei einer Airline? Bei schlechtem Service oder einem schlecht konzipierten Produkt frage ich mich stets, ob das Management ein Unternehmen führt oder nur Abschlüsse liest.¹

Sicherlich haben sich die Finanzanalysten mit den Abschlüssen befasst und die Probleme der Fluggesellschaft mit der Auslastung und anderen Faktoren erklärt. Glauben Sie ihnen kein Wort: Es lag am Rührei.

Vor ein paar Jahren hatte ich diese Geschichte gerade einer Gruppe von Managern erzählt, da meldete sich einer von ihnen – von IBM – mit folgendem Bericht zu Wort: Einmal kam der CEO von Eastern Airlines in letzter Minute an Bord einer Maschine. Da die Erste Klasse ausgebucht war, wurde ein zahlender Kunde hinauskomplimentiert, damit der CEO dort sitzen konnte, wo er immer saß. Offenbar plagte ihn dann das schlechte Gewissen, denn er soll in der Touristenklasse aufgetaucht sein. (Ob er erst nach dem Weg fragen musste, ist nicht überliefert.) Dort entschuldigte er sich bei dem Passagier und stellte sich ihm als Chef der Fluggesellschaft vor. Der Kunde entgegnete: »Nun, ich bin der CEO von IBM.«

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch, es geht mir nicht darum, *wer* seinen Sitz räumen musste – ganz im Gegenteil. Es war ein Statuspro-

blem: Die bessere Buchungskategorie zählte mehr als der gesunde Menschenverstand. Dabei kommt es im Management nicht darauf an, auf dem gewohnten Platz zu sitzen, sondern darauf, das Rührei zu essen.

DER MYTHOS VOM MANAGER ALS DIRIGENT

Stellen Sie sich den Meistermanager als Dirigenten vor: Ein Schwung mit dem Taktstock und die Marketing-Ouvertüre ertönt. Ein Wedeln und der Vertrieb spielt auf. Eine fließende Armbewegung und HR, PR und IT stimmen harmonisch ein. Der Traum eines jeden Managers – weshalb es sogar Führungsworkshops gibt, die von Dirigenten geleitet werden.²



Es folgen drei Zitate zu dieser Metapher. Lassen Sie uns beim Lesen ein kleines Spiel spielen. Wählen Sie das Zitat aus, das nach Ihrem Verständnis am besten wiedergibt, wie ein Manager sein muss. Der Trick dabei: Sie müssen sich sofort entscheiden, sobald Sie das Zitat gelesen haben – noch bevor Sie sich die anderen anschauen. Dafür dürfen Sie aber drei Stimmen vergeben!

Von Peter Drucker, dem Guru aller Gurus:

Eine Analogie [zum Manager] liefert der Dirigent eines Symphonieorchesters, durch dessen Einsatz, Vision und Führungskraft die einzelnen Instrumentalparts, die für sich allein genommen nur »Lärm« sind, zum lebendigen Ganzen der Musik zusammenwachsen. Aber dem Dirigenten liegt die Partitur des Komponisten vor; er ist nur der Interpret. Der Manager ist Komponist und Dirigent in einer Person.³

Sehen Sie den Manager als Komponisten und Dirigenten?

Von Sune Carlson, einer schwedischen Ökonomin, die die erste ernstzunehmende Studie zur Arbeit von Managern über schwedische CEOs durchführte:

Vor der Studie habe ich mir einen CEO immer als Dirigenten eines Orchesters vorgestellt, der abgehoben oben auf seinem Podium steht. Inzwischen sehe ich ihn in gewisser Hinsicht eher als Marionette im Puppentheater – mit Hunderten von Leuten, die die Strippen ziehen und ihn zwingen, bestimmte Dinge zu tun.⁴

Sehen Sie den Manager als Marionette?

Von Leonard Sayles, der sich mit dem mittleren Management in den Vereinigten Staaten befasste:

Der Manager ist wie der Dirigent eines Symphonieorchesters, der versucht, für eine gelungene Aufführung zu sorgen ... während die Musiker persönliche Probleme haben, die Hilfskräfte Noten-

ständer hin- und herschleppen, starke Temperaturschwankungen das Publikum und die Instrumente beeinträchtigen und der Sponsor des Konzerts auf unvernünftigen Programmänderungen besteht.⁵

Oder spricht Sie das Bild vom Manager bei der Orchesterprobe am meisten an?

Ich habe dieses Spiel schon mit vielen Gruppen von Führungskräften gespielt, stets mit demselben Ergebnis: Das erste Zitat bekommt ein paar Stimmen, das zweite ein paar mehr, und beim dritten schießen prompt alle Hände in die Höhe. Manager sind auf jeden Fall mit Dirigenten vergleichbar, aber nicht bei der Vorstellung, sondern bei den zermürbenden täglichen Proben. Vorsicht vor verherrlichenden Metaphern!

Aber sind Dirigenten denn überhaupt Manager – oder Führungskräfte? Abseits der großen Bühne sicherlich beides. Sie wählen die Musiker und die Stücke aus und lassen sie bei den Proben zu einem stimmigen Ganzen verschmelzen. Doch beobachten Sie einen Dirigenten mal bei einer Vorstellung: Da geht es in erster Linie um den großen Auftritt. Noch deutlicher macht das ein Blick auf die Musiker: Sie achten kaum auf den Dirigenten – der ja, nebenbei bemerkt, auch ein Gaststar sein kann. Können Sie sich vorstellen, als Gast ein fremdes Unternehmen zu führen?⁶

Wer zieht denn nun die Strippen: Toscanini oder Tschaikowski?

Tatsächlich tun das die Musiker, von denen aber jeder die für sein Instrument vom Komponisten als Gesamtwerk geschriebenen Noten spielt. Es ist demnach der Komponist, der gleichzeitig komponiert und dirigiert. Doch weil der in der Regel schon tot ist, bekommt der Dirigent den Beifall.

Vielleicht ist ja die ganze Welt in Wirklichkeit eine Bühne, mit vielen Komponisten, Dirigenten und Managern, auf der die Spieler nur Spieler sind. In diesem Fall gehört ein Manager grundsätzlich nicht aufs Podium, um aus luftiger Höhe zu führen.

FÜHRUNG DURCH MANAGEMENT

Das Märchen, dass Führung etwas anderes oder gar mehr sei als Management, hat dem Management sehr geschadet – und der Führung noch mehr.

In der neumodischen Darstellung tun Führungskräfte das Richtige, während Manager richtig handeln.⁷ Klingt ja vielleicht toll, aber versuchen Sie mal, das Richtige zu tun, ohne richtig zu handeln.

Als CEO der Royal Bank of Canada war John Cleghorn in seinem Unternehmen dafür bekannt, dass er auf dem Weg zum Flughafen im Büro anrief, um kaputte Geldautomaten zu melden. Die Bank hatte Tausende solcher Automaten. War das Mikromanagement? Nein, es war Führung durch Vorbild. Und echte Führungsqualität äußert sich oft durch gute Managementpraxis.

Haben Sie schon einmal einen Manager ohne Führungskompetenz erlebt? Das war sicher enorm frustrierend. Und wie sähe das bei einer Führungspersönlichkeit aus, die nicht managt? So jemand hat vielleicht gar keinen Bezug zu den Dingen. Woher sollte er auch wissen, was vor sich geht? Jim March von der Stanford Business School formulierte das so: »Wer führen will, muss Klempner und Poet zugleich sein.«⁸

Überwinden wir daher die Trennung in Führung und Management. Erkennen wir, dass es sich dabei um zwei Aspekte ein- und derselben Aufgabe handelt. Haben wir nicht längst genug von Führung durch Fernsteuerung, losgelöst von allem außer dem »Big Picture«? In Wirklichkeit muss das Gesamtbild aber mit den feinen Pinselstrichen fundierter Erfahrung gemalt werden.

Vielleicht ist Ihnen schon die These untergekommen, es gebe zu viel Management und zu wenig Führung. Dabei ist es genau umgekehrt: Wir haben zu viel Führung von oben herab und nicht genug Management von innen heraus. Hier ein Vergleich der beiden Ansätze – entscheiden Sie selbst.

Zwei Managementmethoden

Führung von oben herab	Management von innen heraus
<ol style="list-style-type: none">1. Führungskräfte sind wichtige Leute, abgehoben von all jenen, die Produkte entwickeln und Dienstleistungen erbringen.2. Je höher die Führungsposition, desto wichtiger ihr Inhaber. Der CEO ganz oben <i>ist</i> das Unternehmen.3. Die Strategie funktioniert nach dem Top-down-Prinzip und geht klar, überlegt und kühn vom Chef aus, der den dramatischen Auftritt übernimmt. Alle anderen »setzen um«.4. Eine Führungskraft muss Entscheidungen treffen und Ressourcen zuteilen – auch Humankapital. Führung bedeutet daher fakten-gestützte Berechnung auf der Grundlage von Berichten.5. Zur Führungspersönlichkeit prädestiniert ist, wer anderen seinen Willen aufzwingt.	<ol style="list-style-type: none">1. Manager sind insofern wichtig, als sie anderen helfen, wichtig zu sein.2. Eine effektive Organisation ist ein interagierendes Netz, keine vertikale Hierarchie. Ein effektiver Manager sitzt nicht irgendwo an der Spitze, sondern ist überall aktiv.3. Aus dem Netz bilden sich Strategien heraus, wenn engagierte Mitarbeiter Lösungen für kleine Probleme finden, die sich zu übergreifenden Strategien entwickeln können.4. Managen bedeutet, natürliche Beziehungen zu Menschen aufzubauen. Es bedeutet folglich, andere mit Urteilsvermögen und kontextbezogen einzubeziehen.5. Führung ist unantastbares Vertrauen, verdient durch Respekt vor dem anderen.

DER FALSCHER MANN AN DER SPITZE

Wann ist ein Manager/eine Führungskraft effektiv?⁹ Die Antwort darauf geben unzählige kleine Listen. In der Executive-MBA-Broschüre der University of Toronto stehen dazu zum Beispiel folgende Kriterien:

- Der Mut, den Status quo infrage zu stellen
- Die Fähigkeit, in einem anspruchsvollen Umfeld zu gedeihen