



# Buch Managen

Henry Mintzberg  
Gabal, 2010  
Auch erhältlich auf Englisch

## Rezension

Jeweils einen ganzen Tag lang hat der Autor 29 Managern über die Schulter geschaut, um ihre Erfahrungen in sein Buch einfließen zu lassen. Darunter waren nicht nur die üblichen Managertypen, sondern auch eine Oberschwester, der Leiter eines Naturparks und der Chef einer internationalen Nichtregierungsorganisation. Einige der spannenden Einblicke in den Berufsalltag sind am Ende des Buches zusammengefasst. Bis zu diesem Teil geht es jedoch weniger praxisorientiert denn wissenschaftlich zu: Zitate und Fußnoten sowie Verweise auf andere Autoren prägen das Bild. Man fragt sich recht bald, woher Mintzberg eigentlich seinen Status als Managementvordenker hat, denn der Großteil des Buches ist mehr nach- als vorgedacht. Trotzdem kann *BooksInShort* das Werk empfehlen, und zwar vor allem Berufseinsteigern, die eine Managementtätigkeit anstreben, sowie Managern aller Hierarchiestufen, die mal einen Schritt von der Tafel zurücktreten und sich fragen wollen: Was mache ich da eigentlich den ganzen Tag?

## Take-aways

- Die Gesellschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zwar verändert, nicht aber das Wesen des Managements.
- Zwei Dinge gelten für alle Manager: Sie müssen Strategien entwerfen und ihre stets knappe Zeit im Griff haben.
- Dennoch ist der Beruf des Managers von Branche zu Branche und von Firma zu Firma sehr unterschiedlich.
- Das Problem des chronischen Zeitmangels der Manager wird noch verschärft, wenn sie zu wenige Informationen mit anderen teilen.
- Geben Sie wichtige Informationen ausführlich weiter und bestimmen Sie für alle Fälle einen Stellvertreter.
- Vergessen Sie nie, dass Sie ohne Ihre Mitarbeiter aufgeschmissen sind.
- Sind Sie neu in einer Managementposition, sollten Sie sich genügend Zeit geben, bis erste Erfolge zu erwarten sind.
- Wenn Sie nicht aus Überzeugung, sondern eher zufällig Manager geworden sind, sollten Sie überlegen, ob Sie am richtigen Ort sind.
- Gesunder Menschenverstand und emotionale Ausgeglichenheit sind die besten Voraussetzungen für eine Managementtätigkeit.
- Wenn Sie als Manager scheitern, gibt es viele Gründe. Es muss nicht zwangsläufig Ihre Schuld sein.

## Zusammenfassung

### Manager im Wandel der Zeit?

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Gesellschaft ständig weiterentwickelt. Nur schon anhand der Entwicklungen im Telekommunikationssektor, wo einst riesige Apparaturen vonnöten waren und heute ein Gerät im Hosentaschenformat ausreicht, lassen sich die Fortschritte ablesen. Seit einigen Jahren kann man sogar über den Computer statt per Telefon mit Menschen am anderen Ende der Welt reden. Diese neuen Techniken beeinflussen auch die Arbeit eines Managers. Einerseits ist etwa die Zahl der Unterbrechungen gestiegen, weil dauernd neue E-Mails eintreffen. Andererseits können Manager über das Internet Beziehungen zu Ansprechpartnern außerhalb der Firma besser pflegen und auch mit Mitarbeitern einfacher Kontakt halten. Allerdings sollten Sie sich nicht täuschen lassen: Die Kommunikation via E-Mail kann leicht Missverständnisse auslösen, denn Sie sehen und hören die Reaktion des anderen nicht. Trotzdem: Wenn Sie sich selbst informieren bzw. Kollegen mit Informationen versorgen wollen, ist das Internet ein praktisches Werkzeug. Wer weiß, wie er es optimal nutzt, und wer die Gefahren kennt, der profitiert davon.

„Manager sind nur so gut wie ihre Fähigkeit, sich eigenständig mit Situationen und Problemen auseinanderzusetzen.“

Der eigentliche Job der Manager hat sich aber durch die Entwicklungen unserer Zeit nicht grundsätzlich verändert: Sie mussten sich schon immer um viele Dinge gleichzeitig kümmern. Allenfalls sind die Themen, die sie heute beschäftigen, andere als früher.

# Management ist vielschichtig

Es lohnt sich, einen Blick auf die Abstammung des Wortes „managen“ zu werfen: Es kommt wahrscheinlich von „manus agere“, was so viel bedeutet wie „an der Hand führen“. Vermutlich bezeichnete es in früheren Zeiten die Tätigkeit, Pferde zu zähmen und zu leiten. Heute werden zwar Mitarbeiter, nicht Tiere geführt, aber die grundsätzlichen Aufgaben sind dieselben. Um als Manager erfolgreich zu sein, musste man darum in den vergangenen Jahren trotz allen Wandels wenig Neues lernen. Grundsätzlich gibt es sowieso kein Geheimrezept dafür, wie Manager erfolgreich ihre Arbeit vollbringen, denn sie ist von Branche zu Branche verschieden. So arbeitet der Manager einer Bank völlig anders als der einer Nichtregierungsorganisation, und wer ein Musikorchester managt, hat wieder ganz andere Aufgaben. Das ist auch der Grund, weshalb man sich auf die Tätigkeit als Manager in Seminaren oder an Universitäten nicht wirklich vorbereiten kann. Zwar lässt sich das Wissensgerüst in der Theorie erlernen, aber die Praxis wird dann doch anders aussehen.

„Zu viel Führung beraubt die Managertätigkeit ihres Inhalts – ihrer Ziele, ihrer Regeln und ihrer Handlungen –, während zu viel Vernetzung die Tätigkeit ‚entwurzelt‘ – PR tritt an die Stelle realer Beziehungen.“

Die Arbeit eines Managers ist sehr vielschichtig. Während ein Laborant beispielsweise nichts weiter machen muss als der Arbeit nachzugehen, die er gelernt hat, und darum leicht ein Experte für seine Aufgaben werden kann, muss der Manager von allem etwas verstehen: Er muss sich in Personalführung genauso auskennen wie in Logistik, in Steuerfragen genauso wie in Wirtschaftspolitik. Die Folge davon: Er weiß viel, aber er ist nirgendwo ein Experte. Außerdem muss er nicht nur fachlich vielseitig sein, er muss nicht nur denken, sondern auch handeln und entscheiden, führen, lenken und kontrollieren. Außerdem muss er Teams bilden und die Unternehmenskultur fördern. Manager sind eigentlich Mädchen für alles.

## Die Hauptaufgaben des Managers

Zwischen ihren vielfältigen Aufgaben dürfen sich Manager nicht verzetteln. Darum konzentrieren sie sich in der Regel auf bestimmte Punkte und entwickeln Strategien. Diese geben sie ihren Mitarbeitern als Vorgabe für die tägliche Arbeit. Ein weiterer wichtiger Punkt im Managerleben besteht darin, Termine zu koordinieren. Dabei werden zwar viele von Sekretärinnen unterstützt, trotzdem liegt es auch am Manager selbst, Termine einzuhalten und Fristen beispielsweise zur Erfüllung von Aufgaben vorzugeben. Timing ist also neben Planung, Budgetierung und Kontrolle ein Teil der Systematik, für die der Manager genauso verantwortlich ist wie für Strategien und Strukturen. Unter Budgetierung versteht man übrigens nicht nur das Verteilen von Geld. Vielmehr geht es auch darum, Material, Zeit oder Mitarbeiter richtig ein- und zuzuteilen.

„Wenn wir die Vielfalt der Managertätigkeit verstehen wollen, müssen wir vom hohen Ross unserer Verallgemeinerung klettern und uns in die Welt der Podien, Produkte und Programme begeben.“

In einigen Unternehmen gibt es zwei oder mehr Manager, die sich einen Job teilen; in solchen Fällen verhandelt beispielsweise einer mit Kooperationspartnern, während der andere die Innengeschehnisse lenkt. Eine weitere Form der Arbeitsteilung wird in der Schweizer Regierung praktiziert. Das Land wird von sieben Personen regiert, der Mann oder die Frau an der Spitze wechselt im Jahresrhythmus. Diese Art der Führung findet sich übrigens auch bei Gänsen: Die Gans an der Spitze wird abgelöst, sobald sie müde wird.

„Wann immer eine Organisation ein Problem hat, schlagen alle möglichen Leute Führung als Lösung vor. Und wenn dann eine neue Führung antritt und sich die Situation verbessert, fühlen sie sich bestätigt, ganz gleich, was die Wende zum Besseren ausgelöst hat.“

Grundsätzlich gilt, dass ein Manager, der über einen gesunden Menschenverstand verfügt und emotional in guter Verfassung ist, beim Lösen seiner Hauptaufgaben und allgemein in seinem Job Erfolg hat. Denn vor allem diese Fähigkeiten sind notwendig, um die vielfältigen, komplizierten Probleme zu lösen, denen Manager sich immer wieder stellen müssen. Erfolgsförderlich ist es sicher auch, wenn der Job mehr Berufung als Beruf ist. Vermutlich ist das sogar wichtiger als die 52 Qualitätsmerkmale eines guten Managers, die von Experten zusammengetragen wurden. Zu diesen gehören beispielsweise Mut, Leidenschaft, Toleranz, Optimismus, Begeisterung, analytisches Denken, Fairness und Flexibilität.

## Das Dilemma des Managers

Der besten Terminplanung zum Trotz gibt es für Manager ein wesentliches Problem: Sie hören nie auf zu arbeiten. Der Beruf beschäftigt sie immer, egal ob sie im Büro, zu Hause oder in der Oper sitzen. Doch obwohl oder gerade weil Manager pausenlos mit ihrer Arbeit beschäftigt sind, finden sie für viele wichtige Dinge keine Zeit. Niederschriften über Gespräche oder bestimmte Situationen beispielsweise fertigen sie fast nie an. Die Folge: Sie speichern alles in ihrem Kopf. In dieser Form können sie das Wissen jedoch nicht weitergeben; es wird nicht geteilt, und so können Aufgaben nur unzureichend an andere delegiert werden. Da der Aufwand, Mitarbeiter einzuweisen, oft zu hoch wäre, geht der Manager viele Aufgaben lieber selbst an – und das verschärft wiederum seinen Zeitmangel. Schafft er es, eine Arbeit zu delegieren, so überlässt er es dem Mitarbeiter, zu entscheiden, welche Schritte richtig sind, und hält sich aus der Sache weitgehend heraus. Das macht er allerdings erst dann, wenn er sicher ist, den passenden Kandidaten gefunden zu haben.

„Managen ist kein Job für bequeme Menschen.“

Um sicherzustellen, dass Ihr Unternehmen jederzeit handlungsfähig bleibt, ist es Ihre Pflicht als Manager, wichtige Informationen so schnell wie möglich an Ihr Team weiterzugeben. Nehmen Sie sich dafür Zeit. Sonst bekommen Ihre Mitarbeiter ein Problem, wenn Sie z. B. einmal krankheitsbedingt ausfallen sollten. Sorgen Sie außerdem dafür, dass Ihre Mitarbeiter regelmäßig miteinander über ihre Arbeit sprechen. Nur so stellen Sie sicher, dass Wissen verbreitet und geteilt wird. Achten Sie außerdem darauf, dass Sie einen Stellvertreter haben, der jederzeit für Sie einspringen kann.

## Manager und ihre Mitarbeiter

Damit sie Ihre Ziele erreichen, müssen Ihre Mitarbeiter mitziehen. Geben Sie ihnen darum klar vor, was Sie bis wann von ihnen erwarten. Sinnvoll ist es, den Mitarbeitern so viel Wissen wie möglich für ihre Aufgabe mitzugeben. Einem Mitarbeiter eine Aufgabe zu stellen, von der Sie selbst nicht richtig wissen, wie man sie angehen könnte, ist unfair – kommt aber in der Realität häufig vor. Als Manager müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass Sie zwar das Sagen haben, aber ohne die Hilfe

Ihrer Mitarbeiter doch ziemlich aufgeschmissen wären. Darum ist es wichtig, dass Sie Ihr Team führen. Sie müssen es für die Arbeit begeistern und motivieren – dann profitieren am Ende alle davon. Zur Führung gehört auch, dass Sie Mitarbeiter im richtigen Maß mit Informationen versorgen. Einige Manager lassen alle Informationen durch und erhöhen so unnötig den Druck. Andere lassen zu wenig durch, was dazu führen kann, dass das Unternehmen eine falsche Richtung einschlägt.

## In der Sandwichposition

Als Manager müssen Sie ein König der Diplomatie sein, denn Sie sitzen zwischen zwei Stühlen. Sie pflegen Kontakte nach außen und vertreten die Interessen Ihres Unternehmens. Möglicherweise haben Sie über und unter sich weitere Manager, die wiederum unterschiedliche Anliegen haben. Das kann alles sehr aufreibend sein. Wichtig ist es darum, das richtige Maß an Kommunikation zu finden.

„Eine Überbetonung der Analyse in der Managertätigkeit hat den gesunden Menschenverstand aus den Organisationen verdrängt und auf diesem Weg viele Funktionsstörungen verursacht.“

Der Beruf des Managers birgt noch mehr Probleme: So mancher Manager neigt dazu, immer an der Oberfläche zu bleiben, weil der Druck zu groß ist. Andere treten übermäßig souverän und selbstbewusst auf, sodass sie auf ihre Vertragspartner und Mitarbeiter arrogant wirken. Um das zu vermeiden, sollten Sie immer wieder darüber nachdenken, ob Sie Ihren Job richtig und gut machen. Betrachten Sie kritisch, wie Sie mit Informationen umgehen. Fragen Sie sich selbst, ob Sie verständliche Zielvorgaben machen. Lassen Sie auch Ihr Familienleben nicht außen vor: Arbeiten Sie zu viel? Wer sein Handeln stets hinterfragt, ist auf einem guten Weg, auch wenn dieser nicht immer einfach zu gehen ist.

## Von null auf Manager

Wenn eine Managerstelle besetzt werden soll, fragen einige Unternehmen die Mitglieder eines Teams, wer es künftig leiten soll. Das heißt, die zukünftigen Mitarbeiter führen ein Bewerbungsgespräch mit dem Manager, bevor dieser eingestellt wird. Durchaus sinnvoll – schließlich will man später gemeinsam zu Erfolgen kommen. Ihren Ehepartner würden Sie ja auch nicht unbesehen heiraten – das Verhältnis zu ihm ist nicht so viel anders als das zu Ihrem Team. Wurden Sie ausgewählt und eingestellt, sollten Sie sich selbst ein bisschen Zeit geben. Experten gehen davon aus, dass Sie gute zwei Jahre benötigen, um in Ihrem neuen Job sattelfest zu werden, selbst wenn Sie schon als Manager gearbeitet haben. Tatsächlich sagen Erfolge in einer früheren Managertätigkeit wenig darüber aus, wie Sie sich im neuen Job schlagen werden, denn dazu ist der Beruf zu vielseitig.

„Die Managertätigkeit ist für Menschen, die Spaß haben am Tempo, Aktion und Herausforderungen, von wo auch immer sie kommen und wohin auch immer sie sie tragen.“

Vermutlich fangen Sie mit kleinen Umgestaltungen an, verändern später mehr, organisieren schließlich vielleicht ganze Teile des Unternehmens neu, nehmen sich Dinge vor, die liegen geblieben sind und versuchen dann, nach vorne zu arbeiten und Chancen zu erkennen. Das dauert. Welche genauen Ansprüche an Sie gestellt werden, was für Sie der goldene Mittelweg zwischen Oben und Unten, Außen und Innen, Kommunikation und Handeln ist, hängt im Wesentlichen davon ab, wo Sie arbeiten: Wie groß ist das Unternehmen? Wie viele Hierarchiestufen gibt es? Und – ganz wichtig – in welcher Branche arbeiten Sie? Von weniger großer Bedeutung ist es, ob Sie im mittleren Management oder im Topmanagement arbeiten. Das hat zwar Auswirkungen auf den Inhalt Ihres Jobs, nicht aber auf die Zeit, die Sie damit verbringen: Manager arbeiten immer, egal auf welcher Hierarchiestufe.

## Gescheitert

Wenn Ihnen Ihr Beruf als Manager keinen Spaß macht und Sie keinen Erfolg haben, kann es dafür viele Gründe geben. Denken Sie nach: Wollten Sie überhaupt managen? Oder sind Sie irgendwie in diese Funktion gerutscht? Dann sind Sie möglicherweise eine Fehlbesetzung. Räumen Sie zum Wohl aller besser Ihren Posten und machen Sie das, was Sie können und wollen. Oder sind Sie eigentlich ein guter Manager, haben aber in Ihrem neuen Job zu sehr übertrieben? Dann sollten Sie bleiben, aber auf den Boden zurückfinden. Wenn es nicht daran liegt, ist es wichtig, dass Sie die Ursache ausfindig machen, bevor Sie sich in einem Unternehmen verheizen lassen. Vielleicht ist der Job einfach nicht zufriedenstellend zu machen, möglicherweise, weil Sie für den Vertrieb in einem Unternehmen zuständig sind, das mangelhafte Produkte verkauft. So etwas ist nicht Ihre Schuld.

## Über den Autor

**Henry Mintzberg** gilt als einflussreicher Managementvordenker. Er ist Mitglied der Managementfakultät der McGill University und Gastprofessor an weiteren Hochschulen. Mintzberg bietet Seminare für Manager an und hat mehrere Bücher geschrieben, u. a. *Strategy Safari* und *Manager statt MBAs*.

---

---