



DIE BESTEN
GUTE
NACHT
GESCHICHTEN
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Das Beste vom
Managementguru



Auf Wiedersehen
Hochmut, willkommen
Engagement

Henry Mintzberg

DIE BESTEN
GUTE-NACHT-GESCHICHTEN
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Das Beste vom Managementguru

Übersetzung aus dem Englischen von Petra Pyka

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2019

© 2019 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© 2019 by Henry Mintzberg
Die englische Originalausgabe erschien bei Berrett-Koehler Publishers Inc. Oakland, CA, USA unter dem Titel *Bedtime Stories for Managers*. Die Veröffentlichung erfolgte zusammen mit Maria Pinto-Peuckmann Literaturagentur, World Copyright Promotion, Kaufering, Deutschland.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Petra Pyka, Rednitzhembach
Redaktion: Christiane Otto, München
Umschlaggestaltung: Pamela Machleidt, München
Umschlagabbildung: shutterstock.com
Satz: Daniel Förster, Belgern
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-758-4
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-138-9
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-139-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

INHALT

GUTEN ABEND	9
--------------------	---

ERSTES KAPITEL

GESCHICHTEN ÜBER MANAGEMENT	13
-----------------------------------	----

Rührei managen	15
----------------------	----

Der Mythos vom Manager als Dirigent	16
---	----

Führung durch Management	19
--------------------------------	----

Der falsche Mann an der Spitze	20
--------------------------------------	----

Die Epidemie des seelenlosen Managements	24
--	----

Management im Onlinezeitalter	27
-------------------------------------	----

Entscheidungsprozesse:

Es geht nicht nur darum, was Sie denken	31
---	----

Strategien wuchern lassen wie Unkraut	33
---	----

ZWEITES KAPITEL

GESCHICHTEN ÜBER DAS ORGANISIEREN	39
---	----

Organisieren wie eine Kuh	41
---------------------------------	----

Gemeinschaftlichkeit geht vor Führung	43
---	----

Ein Netzwerk ist keine Gemeinschaft	46
---	----

Wandel von oben? Oder Engagement von unten?	48
Verschiedene Arten von Organisationen	52
Warum sprechen wir von »Topmanagement«, aber nie von »Bottommanagement«?	57
Keine Silos mehr? Wie wär's mit Scheiben?	60
Lösbare und unlösbare Managementaufgaben	63
Der Verwaltungsrat als Biene	66

DRITTES KAPITEL

GESCHICHTEN ÜBER DAS ANALYSIEREN

Analysten: Analysiert euch selbst!	73
Gott bewahre: Ein effizientes Orchester!	75
Was kann denn an »Effizienz« falsch sein? Eine ganze Menge.	77
Der weiche Unterbauch der »harten Daten«	79
Die schwierige Aufgabe, das Management zu messen ...	82
Evidenz und Erfahrung im Management, in der Medizin und anderswo	85
Das Bruttosozialglück – der Unterschied zwischen gut und gut gemeint	87

VIERTES KAPITEL

GESCHICHTEN ÜBER ENTWICKLUNG

Jacks Beitrag	93
MBA's als CEOs: Wenn die Evidenz nicht überzeugt	95
Manager ausbilden, die mehr sind als bloße Verwalter ...	101
Nicht nur dasitzen	106

FÜNFTES KAPITEL

GESCHICHTEN IM KONTEXT	111
Wie man ein Familienunternehmen führt	113
Global? Oder lieber weltlich?	117
Wer in aller Welt kann ein Krankenhaus managen?	120
Behörden managen, Manager regulieren	122

SECHSTES KAPITEL

GESCHICHTEN ÜBER VERANTWORTUNG	127
Längst überfälliger Brief eines CEO an den Verwaltungsrat	129
Personalabbau - der Aderlass des 21. Jahrhunderts	132
Produktive und destruktive Produktivität	135
Kein Skandal, sondern ein Syndrom	136
Freuen Sie sich auf CSR 2.0!	138

SIEBTES KAPITEL

GESCHICHTEN FÜR MORGEN	143
Die außergewöhnliche Kraft gewöhnlicher Kreativität	145
Ist Kundenservice gleich Dienst am Kunden?	147
Nicht IMMER MEHR, sondern lieber besser	149
Wenn das Beste nicht gut (genug) ist	157
Rise and Shine!	159
Über den Erzähler	161
Die Zahnfeen	163
Anmerkungen	165
Stichwortverzeichnis	173



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.