

## **Henry Mintzberg „Managing“**

Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2009, 304 Seiten; € 18,95  
ISBN: 978-0-273-70930-5

Henry Mintzberg ist nicht nur für seine Arbeiten über Strategieentwicklung bekannt, sondern hat in seiner akademischen Karriere mehrmals zum Thema Führung veröffentlicht. Hier greift er methodisch auf seine ersten Arbeiten („The Nature of Managerial Work“) zurück und hat 29 männliche und weibliche Manager bei deren Arbeit jeweils einen Tag begleitet. Die dabei gemachten Beobachtungen finden immer wieder als Beispiele und Belege für seine Überlegungen Verwendung, was das Buch meiner Meinung nach zu einer geglückten Symbiose zwischen Praxis und Theorie macht. Das Buch ist in sechs Kapitel und einen Anhang gegliedert. Jene, die wenig Zeit in die Lektüre investieren möchten, finden die Kernaussagen im Text hervorgehoben.

Zu Beginn des ersten Kapitels widmet der Autor sich kurz und bündig der Unterscheidung zwischen Leadership und Management und beendet diese, indem er (für viele wohl nicht zu Unrecht) den praktischen Mehrwert der Diskussion hinterfragt. Daher legt er, dem Titel des Buches entsprechend, einen stärkeren Fokus auf „Managing“, das er mehr als Praxis, denn als Wissenschaft oder gar als Profession sieht. Zugegeben, mit einigen Argumenten überrascht und irritiert Mintzberg manchmal, dennoch weckt er das Interesse auf eine tiefere Auseinandersetzung in den Folgekapiteln.

Das zweite Kapitel widmet sich den Dynamiken die sich im Führungsalltag ergeben. So manche Mythen (sie werden auch „Folklore“ genannt) werden relativiert, wie zum Beispiel die Vorstellung, dass Manager reflektierte und systematische Planer sind, die über formale Wege gelieferten Informationen zur Entscheidungsfindung heranziehen, sich hauptsächlich auf hierarchische Beziehungen zu den Mitarbeitern konzentrieren, ihre eigene Zeit und Aktivitäten, sowie ihre Einheiten gut steuern. Die Aussage eines der Interviewpartner, er mache „ein verdammtes Ding nach dem anderen“ bringt die Entmystifizierung der Aufgabe nüchtern auf den Punkt.

Im dritten Teil schlägt Mintzberg ein „Model of Managing“ vor, das sich glücklicherweise als nicht trivialisierend herausstellt. Es braucht zwar einige Zeit hier durchzublicken und auf drei Ebenen die unterschiedlichen Rollenanforderungen je nach Umweltgegebenheiten zu identifizieren. Den in der Praxis sich zeigenden Komplexitäten wird damit Rechnung getragen und dafür wichtige Kompetenzen empfohlen.

Allerdings bringen diese Komplexitäten unterschiedliche Herangehensweisen mit sich und zeigen auch Unterschiede in der gelebten Management-Praxis. Kapitel vier konzentriert sich auf einige in Theorie und Praxis üblicherweise genannte Einflussfaktoren und identifiziert auf Basis der erwähnten Untersuchung die Organisationsform (man könnte es „die vorwiegende Logik“ nennen) als wichtigsten Faktor, der zu berücksichtigen wäre.

Paradoxe Situationen, widersprüchliche Anforderungen und scheinbar unlösbare Konstellationen versucht Mintzberg als unvermeidliche Fragestellungen des Managements im fünften Abschnitt zu bearbeiten. Er erliegt dabei nicht der Versuchung, einfache Lösungen anzubieten (wiewohl er dennoch einige Ansätze diskutiert), sondern schlägt vor eine „dynamische Balance“ anzupeilen. Dadurch werden die Problemstellungen in der täglichen Praxis weder verniedlicht noch überbewertet, sondern der Umgang damit als die wesentliche Aufgabe für Manager betrachtet.

Wie effektiv diese Aufgabenstellungen bearbeitet werden, ist Thema des sechsten Kapitels. Der Autor betont dabei den Einfluss der Organisation auf Effektivität im Management. Phasenweise argumentiert er sehr systemtheoretisch, was wohl auch auf den Umstand zurückzuführen ist, dass Mintzberg bei seinen Erkenntnissen Parallelen zu jenen aus der familientherapeutischen Literatur erkennt. Sein vorgeschlagenes Rahmenwerk zur Effektivität entwickelt er aus mehreren „Fäden“ die er zu einem Gesamtbild zusammengefügt verstanden wissen will. Dieses Rahmenwerk dient als Grundlage für Entwicklungsprogramme, deren wichtigste Erfolgsfaktoren in erfahrungsbasiertem Lernen, ausführlichen Reflexionsschleifen und kollegialem Austausch sieht.

Wiederkehrend fordert der Verfasser dieses sehr empfehlenswerten Buches sich vom herkömmlichen (und in weiten Kreisen noch immer bevorzugt thematisierten) Paradigma des heroischen Managements, das alles kann, weiß, durchblickt und löst zu verabschieden.

Ich möchte dieses Buch in erster Linie all jenen ans Herz legen, die sich intensiv mit Führung auseinandersetzen. Ich denke in erster Linie an verantwortliche Personen im Bereich der Führungskräfteentwicklung sowie an BeraterInnen die sich mit Führungsthemen beschäftigen. Die Leser werden hier nicht nur einen guten und kritisch betrachteten Überblick der (englischsprachigen) Führungsliteratur, Management-Moden und Fragestellungen erhalten, sondern finden auch einige sehr brauchbare Anregungen für ihre praktische Arbeit.

*Gerhard P. Krejci, erscheint in „Zeitschrift für Organisationsentwicklung“ 1/2011*