



## Was Manager den ganzen Tag machen ...

**SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe geht es um das Selbstverständnis des Managers.**

Wer in der oberen Führungsetage angekommen ist, hat eine Ahnung davon, was auf ihm zukommt, – und er hat Ideen und Kompetenzen, mit denen er diese Herausforderungen meistern will. Meistens kommt es dann ganz anders, als man denkt. Und dann?

In der Praxis angekommen stellt der Manager fest, dass der Arbeitsalltag chaotisch ist, häufig mühsam aber auch kontrollierbar sein kann. Der Manager stellt auch fest, dass jede Entscheidung nicht immer wissenschaftlich begründbar ist und eigentlich mehr oder weniger aus dem Bauch heraus entschieden wird.

Dies führt in der Folge zu Widersprüchen mit der eigentlichen Vorstellung davon, was Management sein sollte und was es dann ist, wenn der Manager es erlebt. Daraus können sich im ungünstigsten Fall Selbstzweifel entwickeln, welche die eigenen Managementkompetenzen in Frage stellen. Das ist aber sehr ungünstig, wenn der Manager an der Spitze seiner Organisation mit positivem Denken ein Vorbild sein will, zugleich schwerste Konflikte im Inneren hat, ob er überhaupt in der Lage ist, den Ansprüchen an Führung und Leitung gerecht zu werden. Das geht nicht gut.

Mit der Publikation über das Management von Henry Mintzberg, einem kanadischen Professor für Betriebswirtschaftslehre, erfolgte die Erkenntnis, dass trotz des Wissens über Management ein großer Bedarf an Aufklärung besteht. Mintzberg beschrieb unser eingefahrenes Denken über die Art, wie ein Manager zu sein hat, als Folklore. Vier Aspekte hebt Mintzberg hervor:

**Folklore 1:** Der Manager ist ein bewusster, systematischer Planer. Wir Manager arbeiten in einer ungeheuren Geschwindigkeit und unsere Arbeit ist durch Kürze, Vielfältigkeit und Diskontinuität geprägt. Unsere Arbeit ist auf das Handeln ausgerichtet. Wir haben kaum Zeit, unsere Arbeit zu reflektieren, weil wir auf die Notwendigkeit von Situationen und Herausforderungen reagieren müssen. Viel zu selten ist Zeit, um bewusst und systematisch zu planen.

**Folklore 2:** Der effiziente Manager hat keine regulären Verpflichtungen zu erfüllen. Mein Arbeitsalltag besteht aus Ritualen, Zeremonien und Verpflichtungen. Bin ich deshalb nicht effizient? Ich habe viele Informationen zu verarbeiten, weil ich ausschließlich Kontakt mit Kollegen, Mitarbeitenden und Klienten, aber auch Lieferanten oder Interessenten habe. Mein Alltag ist in dieser Hinsicht routiniert, aber deshalb nicht ineffizient in den Begegnungen. Dies führt nämlich zu der dritten Folklore.

**Folklore 3:** Manager in Spitzenpositionen brauchen aggregierte Informationen, die am besten durch ein Management-Informationssystem gewährleistet werden. Wer soll denn das alles lesen, fragt man sich, wenn das Dossier aufgeschlagen vor einem liegt. Gibt es eine Alternative? Für viel meiner Kollegen liegt sie in der persönlichen Begegnung und Kontakten, um daraus resultierende verbale Informationen im Kopf zu speichern und für die Entscheidungsfindung mitzunutzen. Dabei sind es meistens die zwischenmenschlichen Signale, die das gesprochene Wort bekräftigen oder eben auch in Frage stellen. Es sind also nicht sachlich verbale oder schriftliche Informationen, die zu einer Entscheidung führen. Es sind die vielen Gespräche!

**Folklore 4:** Management ist eine Wissenschaft und Profession – oder kann sich schnell dazu entwickeln. Wie wir als Manager funktionieren, und dabei handelt es sich um eine psychoanalytische Frage, lässt sich nicht alleine mit der Wissenschaft beantworten. Wie wir Informationen verarbeiten oder Entscheidungen treffen, bleibt ein verborgenes Geheimnis. Urteilsvermögen und Intuition sind hier die Begriffe auf die wir uns stützen können.

Management ist eine Rolle, die wir übernehmen. Sie ist die Gesamtheit von interpersonellen, entscheidungsorientierten und informationsverarbeitenden Eigenschaften. Alle drei Eigenschaften lassen sich nicht voneinander trennen und vor allem lassen sich nicht alle drei Rollen gleich ausfüllen. Es ist viel mehr die Erkenntnis, wie gut der Manager mit diesen Folkloren umgehen kann, wie er seine Arbeit versteht und letztendlich dann auf sie reagiert.



### VON RÜDIGER BECKER

Pfarrer Rüdiger Becker ist Direktor der Evangelischen Stiftung Neuerkerode. Das Sozialunternehmen unterhält mit über 1.400 Mitarbeitenden an unterschiedlichen Standorten in Niedersachsen zahlreiche Einrichtungen und Dienste der Behindertenhilfe, der Altenhilfe, der Suchthilfe, der Arbeitsförderung und der medizinischen Versorgung.  
www.neuerkerode.de



### Henry Mintzberg:

Henry Mintzberg über Management. Führung und Organisation als Mythos und Realität. Gabler Verlag, Wiesbaden 1991  
388 Seiten. 69,99 €. ISBN 3409132171.