Fotos: Thinkers50/Kim Durdant-Hollamby

Interview mit Henry Mintzberg

„Das Management wird fieberhaft“

Anfang November wurde der Management-Vordenker Henry Mintzberg in London mit dem Thinkers50 Lifetime Achievement Award für sein Lebenswerk ausgezeichnet. managerSeminare traf den Preisträger, fragte nach, was ihm diese Auszeichnung bedeutet – und woran er gerade forscht.

Mit Ihren 17 Büchern haben Sie viele Leser in aller Welt erreicht, mit über 70 Jahren sind Sie immer noch mit voller Energie als Professor im Einsatz. Jetzt sind Sie von Thinkers50 für Ihr Lebenswerk ausgezeichnet worden. Was bedeutet Ihnen diese Ehrung?

Prof. Dr. Henry Mintzberg: Da gibt es diese Fabel vom Hasen und der Schildkröte. Der Hase kann unglaublich schnell rennen, die Schildkröte nicht. Aber sie müht sich, läuft und läuft nimmermüde. Ich bin die meiste Zeit in meiner Arbeit vergraben, sitze am Schreibtisch, denke nach, konzipiere, formuliere. Wie die Schildkröte bewege ich mich in vielen kleinen Schritten. Ich hatte nie ein Blockbuster-Buch. In der Fabel gewinnt die Schildkröte das Rennen gegen den Hasen, kommt vor ihm ans Ziel – nicht, weil sie schneller ist, sondern weil sie mehr Ausdauer hat. Die Auszeichnung von Thinkers50 bringt Aufmerksamkeit für meine Arbeit, die ist mir wichtig. Ich merke: Mein Stern leuchtet jetzt heller.

Wollten Sie gewinnen?

Ja, aber anders als Sie denken. Ich empfand die Arbeit der Vordenker da draußen nie als Wettbewerb, habe mir nie Gedanken gemacht um Konkurrenz. Ich bin nicht angetreten, um besser zu werden als die Besten. Das Einzige, was ich anstrebte, war: Ich wollte *mein* Bestes geben. Ich bin gegen mich selbst angetreten. Jetzt ist es eine große Ehre für mich, dass das anerkannt wird. Viele auf der Thinkers50-Liste sind wirklich sehr, sehr gut. Mein Ziel war nie ein guter Platz in diesem Ranking. Ich wollte nur sagen, was gesagt werden muss.

In Ihrer aktuellen Arbeit sprechen Sie über die Ungleichgewichte in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Was treibt Sie hier an?

Blicken wir auf die Unternehmen. Die kanadische Zeitung Globe and Mail fragte mich nach dem VW-Skandal: „Was haben die sich gedacht?“ Aber in dieser Frage steckt ja bereits eine Annahme, nämlich dass die Leute bei VW noch an irgendetwas anderes gedacht haben als die Gier, zum Beispiel an Anstand, an die Umwelt, an die Welt nach uns. Aber das stimmt nicht. Die Folgen dessen zeigen, wie wichtig es ist, an den Auftrag von Unternehmen zu denken, unter dem sie antreten sollten: mehr tun, als nur Gesetze nach den Buchstaben einzuhalten.

Wenn Sie eine Führungskraft fragt: Was meinen Sie mit diesem ‚mehr tun‘?

Dann sage ich, was zu tun ist: weg mit all den Corporate-Social-Responsibility-Bekenntnissen. Denn unter deren Deckmantel passiert genau das Gegenteil. Unsere Welt ist voll von Corporate Social Irresponsibility. Volkswagen ist da nur die Spitze des Eisberges ...

VW ist in den vergangenen Monaten durch die Schlagzeilen gegangen. Haben Sie ein anderes Beispiel für die Ungleichgewichte?

Nehmen wir die Lobbytätigkeit von Unternehmen. Hier wird die Demokratie beiseite gedrückt, hier gilt nicht mehr das klassische „one man, one vote", sondern „one Dollar, one vote" (übers.: nicht „ein Bürger, eine Stimme", sondern „ein Dollar, eine Stimme", Anm. d. Red.). Überall nutzen Unternehmen ihr Geld, um Regierungen für ihre Zwecke zu instrumentalisieren. Und Lobbying hat nichts mit dem Grundrecht auf freie Rede zu tun, wie Unternehmen gerne behaupten – denn Lobbyisten reden ja nur hinter verschlossenen Türen. Das ist nicht frei. Bürger in aller Welt sollten deshalb fordern: „Unternehmen, raus aus den Regierungen! Stop von jeglicher Art von Lobby-Tätigkeit!" Dieses Ungleichgewicht muss endlich beseitigt werden.

Warum konnte es Ihrer Ansicht nach so weit kommen?

Weil viele Topleute in den Unternehmen sich von dem losgelöst haben, was da draußen in der Gesellschaft passiert, was im Leben von ganz normalen Bürgern vor sich geht. Sie haben keine Ahnung, weil sie die Welt nur noch in Zahlen, Marktanteilen und Analysen wahrnehmen. Das aber liefert ein verzerrtes Bild – und es schürt diesen Nummer-eins-werden-Wahn, bei dem es nur darum geht, noch mehr zu verkaufen.

Seit der Finanzkrise sind die Business Schools vielfach dafür kritisiert worden, solches Verhalten hervorzubringen. Wie sehen Sie dieses Thema?

An der Krise waren sicher nicht allein die MBA-Schulen schuld – aber sie haben eine wichtige Rolle als Auslöser gespielt. An den Schulen wurde das Falsche gelehrt, wurden falsche Wege aufgezeigt, die falschen Leute ausgebildet. Das hat die Gier im Management befeuert. Seither haben sich viele Schulen mehr um Themen wie Ethik und Leadership gekümmert, wollten damit ein Zeichen setzen. Aber das waren nur ein paar symbolische Handlungen nach außen. Fundamental hat sich an der Ausrichtung der MBA-Schulen nichts geändert.

Welcher Typus Absolvent kommt in der Post-Krisen-Welt aus den Business Schools?

Die züchten immer noch Absolventen heran, die später im Beruf nach der schnellen Karriere jagen und immer danach streben, mit ihrem Gerede Eindruck zu machen. Das ist eine riesige Kultur der Oberflächlichkeit. Denn die Studenten wissen gar nicht, was sie da lernen. Die Business Schools bringen den 22-Jährigen, die noch nie Mitarbeiter geführt haben und über keinerlei Lebenserfahrung verfügen, etwas über Leadership bei. Das ist absurd!

Wie wirkt sich in diesem Umfeld die Beschleunigung des Alltags im Management aus?

Management war schon immer ein hektischer Job. Aber durch E-Mail und andere elektronische Kanäle, die die Kommunikation bestimmen, wird es jetzt rasend, fieberhaft. Das produziert Aufforderungen wie „Ich will es nicht gut – ich will es gleich!". Tempo bestimmt alles, aber die Manager verbrennen dabei ihre Kraft. Das produziert ruppiges Verhalten. Nur noch harte Ziele zählen, Größen wie Time to Market schüren den Druck. Aber was bringt es, wenn man mit einem Produkt als Erster rauskommt, nur um es ein paar Wochen später wieder zurückzurufen?

Das Interview führte Axel Gloger.

Henry Mintzberg (76) ist Professor für Management Studies an der McGill University in Montreal, Kanada. Bekannt wurde der Management-Vordenker vor allem als Kritiker der MBA-Ausbildungen. Als Antithese zur gängigen Praxis an den Business Schools gründete er 1996 das Programm „International Masters Program in Practical Management" (IMPM), das die „New York Times" als „Anti-MBA" bezeichnete. Besonders lesenswerte Bücher aus seiner Feder:

- **The Rise and Fall of Strategic Planning** (Free Press, New York 2013)
- **Managers Not MBAs** (Pub Group West, 2. Aufl., Berkeley 2005). Kontakt: henry.mintzberg@mcgill.ca

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen

Mehr? Hier klicken.

oder anrufen: 0228/97791-23

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen.
Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft Personal

Tageskarte:	75 EUR
Für Abonnenten:	**0 EUR**

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“

Preis pro Dossier:	19,80 EUR
für Abonnenten:	**0,00 EUR**

Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare.
Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“

©diege_cervo/iStockphoto

Preis pro Beitrag:	5 EUR
für Abonnenten:	**0 EUR**

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl.
Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen

Ladenpreis:	148,- EUR
für Abonnenten:	**98,- EUR**

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress.
Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt:	448,- EUR
Abonnentenpreis:	**398,- EUR**

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgäng

Für Abonnenten:	**0 EUR**