

Future Management - Band 20

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Managementlehre

Grundlagen, Methoden, Konzepte, Managementlehre und -aufgaben:

Organisation – Steuerung – Controlling – Leadership – Führung –

Motivation – Personal- Team- und Unternehmensentwicklung –

KVP – Change - Zukunftsgestaltung

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Management

Grundlagen - Methoden - Konzepte – Managementlehre und -Aufgaben: Organisation - Steuerung - Controlling - Leadership - Führung - Motivation - Personal- Team- und Unternehmensentwicklung - KVP - Change - Zukunftsgestaltung

ISBN 978-3-86376-100-4

Vorgänger:

ISBN-10: 3869243554

ISBN-13: 9783869243559

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (5. November 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: Rido - Fotolia.com

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei, sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Die Zukunftsorientierung wird für die Unternehmen immer bedeutender. Die meisten börsennotierten Unternehmen verfügen zwischenzeitlich über eigene Zukunftsabteilungen. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte innovative Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgangsweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich, – also die gesamte Organisation, mit allen Mitarbeitern, ihre Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsweise eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus.

Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Un-

ternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den 1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird.

Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen. Das Strategische Management trägt wesentlich zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens bei. Durch Strategien werden Visionen Wirklichkeit. Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung

in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Un-

ternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter-)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, Juli 2014

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Managements	3
2.1 Entwicklung der Managementlehre - Management als eigenständige Wissenschaft.....	3
2.2 Tätigkeitsfeld Unternehmensführung	18
2.2.1 Unternehmen im Systemkontext.....	18
2.2.2 Management und Unternehmensführung	21
2.3 Führung / Leitung / Leitungsentscheidungen.....	24
2.4 Managen von Komplexität und Veränderungen	25
2.5 Management und Führungsentscheidungen	26
2.6 Führungsaufgaben.....	27
2.7 Managementaufgaben und Leadership	29
2.8 Frauenanteil im Management	35
3 Wissenschaftliche Managementtheorie	47
3.1 Managementtheorie – Systemabgrenzung	47
3.1.1 Rationalität im geschlossenen System	49
3.1.1.1 Bürokratiemodell	49
3.1.1.2 Scientific Management.....	50
3.1.2 Soziales Handeln im geschlossenen System	50
3.1.2.1 Hawthorne-Effekt	51
3.1.2.2 Theorie X/Y	52
3.1.2.3 Systemansatz.....	54
3.1.2.4 Distinctive competence	57
3.1.3 Rationales Handeln im offenen System.....	58
3.1.4 Soziales Handeln im offenen System	63

3.2 Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung	65
3.3 Management und Verhaltensebenen.....	66
4 Managementaufgabe Organisation Steuerung Controlling.....	69
4.1 Struktur und Organisation	69
4.1.1 Organisation des Unternehmens und Führung.....	69
4.1.2 Hard- und Software - 7 S-Modell von McKinsey	71
4.2 Organisation als Führungsinstrument.....	74
4.2.1 Aufgabenanalyse und Aufgabengliederung.....	74
4.2.2 Aufbauorganisation	76
4.2.2.1 Divisionale Organisation	76
4.2.2.2 Matrixorganisation.....	77
4.2.2.3 Ein- und Mehrliniensystem.....	79
4.2.2.4 Stab-Linien-Organisation	82
4.2.3 Ablauforganisation	84
4.3 Organisation der Steuerung / Führung / Management / Controlling im kybernetischen Regel kreis-Modell.....	85
4.3.1 Regelkreis-Modell der Führung.....	85
4.3.1.1 Kybernetisches Regelkreis-Modell.....	85
4.3.1.2 Management-Service Prozess im Regelkreis-Modell	87
4.4 Führungsinstrument Controlling im kybernetischen Regelkreis-Modell	90
5 Eigenschaften erfolgreicher Manager	101
5.1 Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements	101
5.2 Die positive Kraft des negativen Denkens	104
5.3 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers – Maßnahmen der Profilstärkung.....	106
6 Managementaufgabe Führung	117
6.1 Führungsstile	117
6.1.1 Systematisierung der Führungsstile	117

6.1.2 Verhaltensgitter.....	119
6.2 Grundformen der Führungsstile.....	123
6.2.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	123
6.2.2 Passiver Führungsstil.....	124
6.2.3 Autoritärer Führungsstil.....	124
6.2.4 Kooperativer Führungsstil.....	125
6.2.5 Charismatischer Führungsstil	127
6.2.6 Bürokratischer Führungsstil	128
6.2.7 Autokratischer Führungsstil	129
6.2.8 Laissez-Faire-Führungsstil.....	129
6.3 Führungsstil und Consideration – Initiating structure.....	130
6.4 Horizontale und vertikale Kommunikation	131
6.5 Führungsverhalten	132
6.5.1 Führungsverhalten nach Beteiligungsformen	132
6.5.2 Führungsverhalten nach Partizipationsformen	134
6.5.3 Führungsverhalten nach LPC / ASO	135
6.6 Führungsstile in der Managementpraxis.....	137
6.6.1 Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	137
6.6.2 Führungsstile in der Managementpraxis.....	138
6.6.3 Führungsstil und Leistung.....	140
7 Führungsmodelle / Führungssysteme	143
7.1 Management-by-Prinzipien	143
7.1.1 Management by Exception - Führung durch Ausnahmeeingriff... 143	
7.1.1.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	143
7.1.1.2 Motivation und Leistung	144
7.1.1.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Modell	144
7.1.1.4 Implikationen	147
7.1.2 Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen	149
7.1.2.1 Der Ansatz von Humble und Odiorne	149

7.1.2.1.1 Grundvorstellungen.....	149
7.1.2.1.2 Implikationen.....	151
7.1.2.2 Der Ansatz von Carroll.....	151
7.1.2.2.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	151
7.1.2.2.2 Motivation und Leistung	156
7.1.2.2.3 Anreize und Erwartungen	156
7.1.2.2.4 Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	157
7.1.2.2.5 Implikationen.....	161
7.1.2.3 Gesamtbeurteilung des Management by Objectives	163
7.1.3 Management by Delegation	163
7.1.4 Management by Systems	166
7.2 Das Harzburger Modell	167
7.3 Das SIB-DIB / MAM-Management-System.....	173
7.4 Das St. Galler Führungsmodell.....	174
7.4.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	174
7.4.2 Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug.....	176
7.4.3 Evolutionäre Entwicklung.....	179
7.5 Eignung der Management-Prinzipien als Führungsmodell	182
7.6 Consideration – Initiating strukture: Mitarbeiterorientierte Führungssysteme	185
7.6.1 Human Resource Management / HRM.....	185
7.6.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem	191
7.6.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung.....	193
8 Managementaufgabe Motivation	195
8.1 Der Mensch als Basis für eine ganzheitliche Führungskonzeption	195
8.1.1 Von der Kritik an der Managementpraxis zum professionellen Management.....	195
8.1.2 Das Grundproblem rationalistischer Organisationsmodelle.....	197
8.1.3 Der Mensch im Management-Prozess nach Leavitt	200

8.1.4	Der Mensch als „irrationales Subjekt“ in der Unternehmung	203
8.1.5	Die Zurechnungstheorie nach Ross – von der Erwartung zur verbesserten Leistung.....	205
8.1.6	Die Erkenntnisse der Erforschung von Hirnfunktionen nach Koestler	206
8.1.7	Persönlichkeitspsychologie nach Erikson und Argyris.....	207
8.1.8	Verhaltenspsychologische Ansätze von Mintzberg und Simon – Konsequenz für Organisation und Managementprozesse	210
8.2	Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	212
8.2.1	Psychologische Typologie von Menschenbildern	212
8.2.2	Motivationsmodell nach Heckhausen	217
8.2.3	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	219
8.2.4	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	221
8.2.5	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	222
8.2.6	Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	224
8.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	229
8.4	Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen.....	233
8.5	Dualitätstheorie von Herzberg	237
8.6	Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.).....	239
8.7	Eigenmotivation nach Festinger und Deci	243
8.8	Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation	244
8.9	Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis	247
8.9.1	Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	247
8.9.2	Motivation durch Anerkennung	248
8.9.2.1	Anerkennung von Spitzenleistungen	248
8.9.2.2	Begeisterung und Optimismus.....	249

8.9.2.3 Anreiz-Programme und Belohnungen.....	251
8.9.2.4 Motivation durch Vorbilder	252
8.9.3 Fehlzeiten und Motivation	253
8.9.4 Praktische Anwendung der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und der Verhaltensforschung	254
8.9.5 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation	258
9 Managementaufgabe Personal- und Unternehmensentwicklung.....	265
9.1 Definition - Unternehmensentwicklung	265
9.2 Hintergründe und Erfordernis der Unternehmensentwicklung	268
9.3 Zweck und Gegenstand der Unternehmensentwicklung	271
9.4 Ziele und Methoden der Unternehmensentwicklung	274
9.5 Schlüsselfunktionen und Aufgaben der Unternehmensentwicklung.....	276
9.6 Prozessbeteiligte.....	279
9.7 Innenorientierung – Instrument der Personal- und Unternehmensentwicklung.....	279
10 Managementaufgabe Kontinuierliche Verbesserungsprozesse KVP.....	285
10.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	285
10.2 Historische Entwicklung des KVP	289
10.3 Rahmenbedingungen	290
10.4 Ziele des KVP	291
10.5 KVP und Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001.....	293
10.6 Organisationstheorie und KVP	295
10.7 Chancen durch KVP	297
10.8 Risiken des KVP	297
10.9 Kaizen: Beziehungskontext von Kaizen und KVP	299

11 Managementaufgaben Change Management und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse KVP	301
11.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts	301
11.2 Das zukunftsorientierte Unternehmen als anpassungsfähiges, offenes sozio-technisches, lernfähiges System	304
11.3 Change Management.....	307
11.3.1 Definition und Entstehung des Change Management	307
11.3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen des Change Management	309
11.3.3 Der Change Prozess.....	311
11.3.3.1 Phasen-Modell von Lewin.....	311
11.3.4 5-Phasen-Modell des Change Management	313
11.3.5 7-Phasen-Modell des Change Management und Akzeptanz der Beteiligten	317
11.3.6 Harte und Weiche Faktoren – Die Bedeutung der Emotion im Change-Prozess	321
11.3.7 PDCA-Lern-Zyklus / Deming-Kreis	324
11.4 Gezielte Veränderung durch Change Management	326
12 Managementaufgabe Team- und Organisationsentwicklung.....	333
12.1 Organisationsentwicklung als geplanter Wandel	333
12.2 Team- / Projektmanagement und Organisationswandel	336
12.2.1 Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions.....	339
12.2.2 Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	341
12.2.3 Projekt-Team / Task-forces.....	342
12.2.4 Innovationsprozesse und Parallelorganisation	343
12.2.5 Mischform der Organisationsstruktur	346
12.2.6 Organisationswandel und Anpassungsprozesse.....	349
12.3 Dynamik Promotoring	355
12.4 Anforderungen an die Organisationsentwicklung.....	357
12.5 Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz	362

13 Managementaufgabe Zukunftsgestaltung – Future Management / Strategisches Management.....	365
13.1 Definition von Future Management	365
13.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management	367
13.3 Vorteile von Future Management.....	367
13.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net).....	369
Schlussbetrachtung	371
Literaturverzeichnis.....	375

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Unternehmen im Systemkontext.....	19
Abb. 2	Umsatzstärkste Unternehmen weltweit. Die umsatzstärksten Unternehmen weltweit im Jahr 2011 (in Milliarden US-Dollar)	20
Abb. 3	Aufgabenbereiche der Managementebenen	33
Abb. 4	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management.....	34
Abb. 5	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....	38
Abb. 6	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen	39
Abb. 7	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent).....	40
Abb. 8	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)	41
Abb. 9	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	42
Abb. 10	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen.....	43
Abb. 11	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften	44
Abb. 12	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	45
Abb. 13	Entwicklung der Managementtheorie, Periodenabgrenzung nach William Richard Scott.....	48
Abb. 14	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	61
Abb. 15	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer.....	66
Abb. 16	Verhaltensebenen und Management.....	67
Abb. 17	Das McKinsey-7S-Modell nach Pascale und Athos.....	72
Abb. 18	Hard- und Software der Organisation	73

Abb. 19	Funktionale und Divisionale Organisation bzw. Spartenorganisation.....	77
Abb. 20	Matrixorganisation.....	78
Abb. 21	Idealtyp des Einliniensystems.....	80
Abb. 22	Idealtyp des Mehrliniensystems.....	81
Abb. 23	Disziplinarische und funktionale Weisungsbefugnisse	82
Abb. 24	Beispiel einer Stab-Linien-Organisation mit Stabstellen und zentralen Dienststellen.....	83
Abb. 25	Kybernetisches Regelkreis-Modell.....	86
Abb. 26	Führungs- bzw. Managementinstrumente des Management-Service-Prozesses im Regelkreis-Modell	89
Abb. 27	Grundformen der betrieblichen Überwachung.....	92
Abb. 28	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	93
Abb. 29	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements.....	97
Abb. 30	Controlling-Funktionen.....	98
Abb. 31	Management-Motivationsindex	101
Abb. 32	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	108
Abb. 33	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	113
Abb. 34	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	114
Abb. 35	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	115
Abb. 36	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	116
Abb. 37	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	120
Abb. 38	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation	132

Abb. 39	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt.....	133
Abb. 40	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	136
Abb. 41	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	138
Abb. 42	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell	146
Abb. 43	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives.....	155
Abb. 44	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechsstufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives.	158
Abb. 45	Management by Objectives – verhaltenstheoretischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	160
Abb. 46	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll.	162
Abb. 47	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	178
Abb. 48	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	180
Abb. 49	Das neue St. Galler Managementkonzept	181
Abb. 50	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	186
Abb. 51	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster	187
Abb. 52	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	190
Abb. 53	Interdependenz der Systemvariablen nach Leavitt.....	201
Abb. 54	Der Managementprozess nach Leavitt	202
Abb. 55	Menschliches Verhalten und Managementaufgaben.....	204
Abb. 56	Aufteilung der Gehirnhemisphären	207

Abb. 57	Persönlichkeitspsychologische Erklärung von Lebenskrisen und Mitarbeiterverhalten – Stages of Personality Development nach Erikson	208
Abb. 58	Persönlichkeitsentwicklung – Unreife – Reife Kontinuum nach Argyris	209
Abb. 59	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor	213
Abb. 60	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern.....	214
Abb. 61	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt.....	215
Abb. 62	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein	216
Abb. 63	Motivationsmodell nach Heckhausen	218
Abb. 64	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	220
Abb. 65	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	221
Abb. 66	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	223
Abb. 67	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell	224
Abb. 68	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess	225
Abb. 69	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits-Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	228
Abb. 70	Bedürfnispyramide nach Maslow	231
Abb. 71	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow/	231
Abb. 72	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow	233
Abb. 73	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen/	234
Abb. 74	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	235
Abb. 75	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz	236
Abb. 76	Dualitätstheorie	238

Abb. 77	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management	241
Abb. 78	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung	241
Abb. 79	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten	243
Abb. 80	Dominanz der Motivatoren in der Motivationsskala	246
Abb. 81	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung	247
Abb. 82	Anreizsystem-Modell –intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	261
Abb. 83	Unternehmens- Organisations- und Personalentwicklung.....	267
Abb. 84	Unternehmensentwicklung als Lern-, Gestaltungs-, Qualitätsprozess	278
Abb. 85	Innenorientierung des Personalmanagements als Instrument der Unternehmensentwicklung.....	280
Abb. 86	Dezentralisierung des Personalmanagements	282
Abb. 87	Der Kaizen-Schirm.....	299
Abb. 88	5-Phasen-Modell des Change Management	313
Abb. 89	7-Phasen-Modell des Change Management	318
Abb. 90	Klassifizierung der Beteiligten – Sachliche und persönliche Chancen und Risiken, Einstellung und Engagements zum Change	320
Abb. 91	Bedeutung der Emotion im Veränderungsprozess	323
Abb. 92	PDCA-Lern-Zyklus/Deming-Kreis	324
Abb. 93	Change Management: Interdependenz der Beziehungen im SMS-Modell.....	327
Abb. 94	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels	329
Abb. 95	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und -ergebnisse des Simultan-Managements	330
Abb. 96	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation	338
Abb. 97	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation	339

Abb. 98	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation	340
Abb. 99	Charakteristika einer Task-force	343
Abb. 100	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	344
Abb. 101	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	348
Abb. 102	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement	350
Abb. 103	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL	353
Abb. 104	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer	354
Abb. 105	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel	356
Abb. 106	Praktizierte Matrixformen	360
Abb. 107	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters	364
Abb. 108	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements	370

1 Einleitung

*„Im Mittelpunkt des Managements
steht der Mensch...“*

Peter Drucker

Für den Begriff Management bestehen wesentlich präzisere Definitionen als die Begriffsgleichsetzung mit „Unternehmensführung.“ In der betriebswirtschaftlichen Anwendung versteht sich unter Management das, was Manager in ihrer Aufgabenerfüllung tun: Sie führen ein Unternehmen. Ihre Aufgabe besteht in der Unternehmensführung.

Peter Drucker definiert Management jedoch präziser: „Im Mittelpunkt des Managements steht der Mensch. Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen...Genau darum geht es in jeder Organisation und es ist der Grund dafür, dass das Management ein so entscheidender Faktor ist. Heute arbeitet praktisch jeder von uns für eine gemanagte Einrichtung, die einem wirtschaftlichen Zweck dienen kann oder nicht ...unsere Fähigkeit, zum Wohlergehen der Gesellschaft beizutragen, hängt nicht nur von unseren persönlichen Faktoren ab, sondern auch vom Management der Organisationen, für die wir tätig sind.“¹

Management bezieht sich darauf, wie ein Unternehmen zu organisieren ist, das Personal zu führen ist, wie die Weichen so gesteuert werden, dass das Unternehmen sich so entwickelt, wie es die Vorgaben, Zielgrößen und letztlich die internationalen Märkte erfordern bzw. wie es gewünscht wird. Neben dem operativen Management ist das strategische Management von übergeordneter Bedeutung. Das Management unterliegt der ständigen Veränderung. Managementtheorie und Managementverhalten stehen in interdependenten Beziehungen von:

- Technischen Veränderungen
- Gesellschaftlichen Veränderungen

¹ Vgl.: Drucker, P.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München 2002, S. 27.

- Wechselnden Markt- und Wettbewerbskonstellationen z.B. Globalisierung
- Neuen (wirtschafts-)wissenschaftlichen Erkenntnissen
- Trends / Moden

Nach O'Donnell² umfasst das Management die folgenden klassischen Funktionen:³ Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.

Die genannten Funktionen beziehen sich auf die Planung, die Organisation, den Personaleinsatz, die Kontrolle und Führung eines Unternehmens. Die Funktionen stellen Querschnittsfunktionen dar, welche zu den Sachfunktionen eines Unternehmens in einem komplementären Verhältnis stehen.

Eine weitere Begriffsabgrenzung von Führung und Management ist im Sinne der Menschenführung möglich. Bei dieser Abgrenzung sind die Begriffe Management und Führung als Funktion oder auch als Tätigkeitsfolge im Sinne von Menschenführung definiert, sozusagen als eine Kategorie der Kommunikation zwischen Personen. Entsprechend dieser Begriffsabgrenzung bedeutet „Managen“ zielgerichtetes Einwirken auf das Verhalten von Menschen, konkret:

Managen bedeutet, dass durch die Mithilfe und das Engagement anderer Menschen etwas bewirkt bzw. erreicht wird.⁴

Die Märkte wandeln sich immer schneller – dennoch stellen sich für das Management noch immer die zentralen Fragen:

- Wo befinden wir uns aktuell?
- Wo wollen wir hin bzw. wo möchten wir sein?
- Wie kommen wir dort hin?

Das Management hat entsprechend Lösungsmöglichkeiten, Ziele, Visionen und Strategien aufzuzeigen und vorzuleben.⁵

Die zentrale Fragestellung nach dem Bestehen des Unternehmens in einer wettbewerbliehen, bzw. in einer durch den Wettkampf geprägten Wirtschaft,

² Vgl.: Koontz, H. / O'Donnell, C.: Principles of management: an analysis of managerial functions. New York, 1955.

³ Vgl.: Koontz, H. / O'Donnell, C.: Principles of management: an analysis of managerial functions. New York, 1955.

⁴ „Managing is getting things done through others“ American Management Association.

⁵ Vgl.: Covey, S. R.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 5. Aufl. Offenbach, 2008, S. 151 ff.

fürte Porter in den 1980er Jahren zur Thematisierung von Branchenanalysen und zur Erkenntnis der Bedeutung langfristiger Wettbewerbsvorteile.

Aufgrund der sich ständig ändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden an die Unternehmen und somit an die Mitarbeiter und das Management neue Anforderungen gestellt. Dies gilt für alle Branchen. Die Umwelt der Unternehmen verändert sich zunehmend schneller. Dies führt auch zu entsprechenden Folgeeffekten bei den Kunden und den Mitarbeitern. Das Management steht vor der Aufgabe, das Unternehmen und alle Beteiligten darauf einzustellen. Die Veränderungsprozesse haben Auswirkungen auf sämtliche Unternehmensbereiche. Die gesamte Wertschöpfungskette ist davon betroffen. Von der Beschaffung bis zum Absatz, im Finanzwirtschaftlichen wie im Personalbereich. Unter den zahlreichen Managementaufgaben wie Planung, Organisation, Steuerung, Führung und Controlling, Unternehmensentwicklung, Kontinuierliche Verbesserung, Zielvereinbarungen usw. stellt die Bewältigung des Wandels bzw. das Change Management eine der größten Herausforderungen dar. Das Management muss die gesamte Organisation anpassungsfähig gestalten, es hat den optimalen Rahmen für eine Lernende Organisation zu schaffen, in welcher Engagement, Qualitätsorientierung, Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Innovation, Lernen und somit Anpassungen an Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können.

2 Grundlagen des Managements

2.1 Entwicklung der Managementlehre - Management als eigenständige Wissenschaft

Für den Begriff Management und dessen, was unter Management zu verstehen ist, gibt es in der Literatur unzählige Definitions-, Erklärungs- und Beschreibungsversuche. Jedoch besteht keine einheitliche Begriffsdefinition. Seit etwa Ende der 1990er Jahre wird alles Mögliche als Management bezeichnet. Der Begriff hat nahezu eine inflationäre Anwendung gefunden. Jedoch haben viele Begriffsanwendungen überhaupt nichts mit dem zu tun, was der Bedeutung des Begriffes Management im ursprünglichen Sinne entspricht.

Was ist unter Management im ursprünglichen Sinne zu verstehen?

Die wohl kürzeste Definition für Management ist: Management = Unternehmensführung.

In der betriebswirtschaftlichen Anwendung entspricht diese Definition dem, was unter Management zu verstehen ist. Nämlich: Management ist, was Ma-

nager in ihrer Aufgabenerfüllung tun. Sind die Manager damit beauftragt, ein Unternehmen zu führen, so stimmt diese Definition vollkommen. Die durch diese Manager durchgeführte Tätigkeit bzw. deren Aufgaben ist die Unternehmensführung.

Eine wesentlich präzisere und sehr zutreffende Definition für Management stammt von Peter Drucker: „Im Mittelpunkt des Managements steht der Mensch. Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen...Genau darum geht es in jeder Organisation und es ist der Grund dafür, dass das Management ein so entscheidender Faktor ist. Heute arbeitet praktisch jeder von uns für eine gemanagte Einrichtung, die einem wirtschaftlichen Zweck dienen kann oder nicht ...unsere Fähigkeit, zum Wohlergehen der Gesellschaft beizutragen, hängt nicht nur von unseren persönlichen Faktoren ab, sondern auch vom Management der Organisationen, für die wir tätig sind.“⁶

Management bezieht sich darauf, wie ein Unternehmen zu organisieren ist, das Personal zu führen ist, wie die Weichen so gesteuert werden, dass das Unternehmen sich so entwickelt, wie es die Vorgaben, Zielgrößen und letztlich die internationalen Märkte erfordern bzw. wie es gewünscht wird. Neben dem operativen Management ist das strategische Management von übergeordneter Bedeutung. Das Management unterliegt der ständigen Veränderung. Managementtheorie und Managementverhalten stehen in interdependenten Beziehungen von:

- Technischen Veränderungen
- Gesellschaftlichen Veränderungen
- Wechselnden Markt- und Wettbewerbskonstellationen z.B. Globalisierung
- Neuen (wirtschafts)wissenschaftlichen Erkenntnissen
- Trends / Moden

Die Märkte wandeln sich immer schneller – dennoch stellen sich für das Management noch immer die zentralen Fragen:

- Wo befinden wir uns aktuell?
- Wo wollen wir hin bzw. wo möchten wir sein?
- Wie kommen wir dort hin?

⁶ Vgl.: Drucker, P.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München 2002, S. 27.

Das Management hat entsprechend Lösungsmöglichkeiten, Ziele, Visionen und Strategien aufzuzeigen und vorzuleben.⁷

Die zentrale Fragestellung nach dem Bestehen des Unternehmens in einer wettbewerblichen, bzw. in einer durch den Wettkampf geprägten Wirtschaft, führte Porter in den 1980er Jahren zur Thematisierung von Branchenanalysen und zur Erkenntnis der Bedeutung langfristiger Wettbewerbsvorteile.

Porter zeigte auf, dass:

- sich das Konzept der Erfahrungskurve auf die gesamte Wertschöpfungskette, also sämtliche Phasen der Arbeit an einem Produkt – beginnend von der Entwicklung bis zur Auslieferung an den Endverbraucher, anwenden lässt,
- auch weitere Strategien außer der Markt und Kostenführerschaft zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz möglich sind. Weitere Strategien sind: Differenzierung – d. h. Einzigartiges schaffen und leisten und Konzentration auf Schwerpunkte – d.h. bspw. Fokussieren auf Abnehmergruppen, Produkt, geographisches Gebiet usw.

In der Literatur besteht ein breites Spektrum an Managementdefinitionen. Jedoch lassen sich zwei Hauptgruppen unterscheiden.⁸

- Management im Institutionellen Sinn
- Management im funktionalen Sinn

Management im Institutionellen Sinn: Das Management im institutionellen Sinn stellt die Beschreibung einer Gruppe von Personen innerhalb einer Organisation dar, welche mit Anweisungen betraut ist.⁹

Management im funktionalen Sinn: Das Management im funktionalen Sinn ist unabhängig von bestimmten Personen. Es hat Handlungen, welche der Steuerung von Prozessen im Unternehmen dienen, zum Gegenstand.¹⁰

Nach O'Donnell¹¹ umfasst das Management die folgenden klassischen Funktionen:¹²

⁷ Vgl.: Covey, S. R.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 5. Aufl. Offenbach, 2008, S. 151 ff.

⁸ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.6.

⁹ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.6.

¹⁰ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S. 23 ff.

¹¹ Vgl.: Koontz, H. / O'Donnell, C.: Principles of management: an analysis of managerial functions. New York, 1955.

- Planung
- Organisation
- Personaleinsatz
- Führung
- Kontrolle

Die genannten Funktionen beziehen sich auf die Planung, die Organisation, den Personaleinsatz, die Kontrolle und Führung eines Unternehmens.

Die Funktionen stellen Querschnittsfunktionen dar, welche zu den Sachfunktionen eines Unternehmens in einem komplementären Verhältnis stehen.

Unter die Sachfunktionen eines Unternehmens fallen:

- Einkauf
- Produktion
- Finanzierung
- Vertrieb

Dabei fallen die Managementfunktionen zwischen den Sachfunktionen wie auch innerhalb von einzelnen Sachfunktionen an.

Für eine erfolgreiche Wahrnehmung bzw. Erfüllung der Managementfunktionen sind bestimmte Fähigkeiten bzw. Schlüsselkompetenzen der Manager erforderlich.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Thematisierung und von Erkenntnissen, welche aus zahlreichen Studien abgeleitet wurden, haben sich die folgenden drei Schlüsselkompetenzen der Manager herausgebildet:

1. Managerschlüsselkompetenz: Technische Kompetenz
2. Managerschlüsselkompetenz: Soziale Kompetenz
3. Managerschlüsselkompetenz: Konzeptionelle Kompetenz

1. Managerschlüsselkompetenz: Technische Kompetenz: Technische Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Wissen, Techniken und Methoden auf den konkreten Kontext anzuwenden.¹³

¹² Vgl.: Koontz, H. / O'Donnell, C.: Principles of management: an analysis of managerial functions. New York, 1955.

¹³ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S. 23 ff.

2. *Managerschlüsselkompetenz*: Soziale Kompetenz: Die soziale Kompetenz umfasst u. a. die Kooperationsbereitschaft und interkulturelles Verständnis.¹⁴

3. *Managerschlüsselkompetenz*: Konzeptionelle Kompetenz: Die konzeptionelle Kompetenz ermöglicht es, komplexe Sachverhalte schnell zu strukturieren und in konkrete Handlungsanleitungen zu transferieren.¹⁵

Unter dem Begriff Management ist die Gesamtheit der mit dispositiven Aufgaben beschäftigten Personen zu subsumieren. Somit zählen zum Management Personen der Unternehmensführung bzw. der Unternehmensspitze und Personen der Unternehmensleitung gleichsam.

Durch das Management als Institution im Sinne einer Zusammenfassung sämtlicher mit Weisungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteter Personen, welche sich von der Unternehmensspitze über den Abteilungsleiter bis zum Meister erstreckt, erfolgt eine klare Abgrenzung zu den Mitarbeitern mit rein ausführender Funktion. Eine weitere Abgrenzung des Management-Begriffs ist die Aufteilung in Top-Management, Middle-Management und Lower-Management. Für die Managementpraxis ist jedoch auch diese Begriffsabgrenzung nicht differenziert genug. Eine präzisere Begriffsabgrenzung wird durch eine konkrete Definition ermöglicht.

Unter dem Begriff Top-Management wird die Unternehmensführung subsumiert, womit die Funktion der Unternehmensführung zum Teilbereich des allgemeiner gefassten Begriffs des Managements wird. Unter dem Begriff des Middle-Managements oder des Lower-Managements wird die Unternehmensleitung mit ihren betrieblichen Funktionen gefasst.

Eine weitere Begriffsabgrenzung von Führung und Management ist im Sinne der Menschenführung möglich. Bei dieser Abgrenzung sind die Begriffe Management und Führung als Funktion oder auch als Tätigkeitsfolge im Sinne von Menschenführung definiert, sozusagen als eine Kategorie der Kommunikation zwischen Personen. Entsprechend dieser Begriffsabgrenzung bedeutet „Managen“ zielgerichtetes Einwirken auf das Verhalten von Menschen, konkret:

Managen bedeutet, dass durch die Mithilfe und das Engagement anderer Menschen etwas bewirkt bzw. erreicht wird.¹⁶

Insofern ist „Führen“ im Zusammenhang mit der Unternehmensführung nicht nur eine Teilaufgabe, denn jede dispositive Entscheidung der Management-

¹⁴ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S. 23 ff.

¹⁵ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S. 23 ff.

¹⁶ „Managing is getting things done through others“ American Management Association.

ebene ist durch eine führungsmäßige Komponente der Menschenführung charakterisiert. Somit sind nicht nur die Mitglieder der Unternehmensspitze Führungskräfte, denn sämtliche Vorgesetzten, welche über personelle Entscheidungs- und Dispositionsbefugnisse verfügen, sind Führungskräfte.

Bei der Managementlehre handelt es sich um die Lehre der Gestaltung, Lenkung bzw. Führung und Entwicklung von zweckorientierten sozialen Systemen. Zum Untersuchungsgegenstand der Managementlehre zählen sämtliche Vorgänge, welche mit der Führung von Organisationen in Verbindung stehen.¹⁷ Die Managementlehre ist auf eine hohe Praxisnähe ausgerichtet. Sie greift auf die Forschungsergebnisse und Erfahrungen verschiedener Nachbardisziplinen zurück. Ob die Managementlehre die Kriterien einer eigenständigen Wissenschaft erfüllt, war über viele Jahre hinweg umstritten. Auch Peter Drucker hatte sich zu Beginn dahingehend geäußert, dass Management wohl nie die Kriterien einer exakten Wissenschaft erfüllen könne. Management sei in erster Linie eine Kunst und würde auf Intuition basieren, nach welcher sich die Manager im Rahmen der Erfüllung ihrer Aufgaben ausrichten.¹⁸ Die Managementlehre hat sich aus der Betriebswirtschaftslehre als eigene Wissenschaft der Unternehmensführung herausentwickelt. Die Betriebswirtschaftslehre und somit auch die Managementlehre entwickeln sich zunehmend zur interdisziplinären Wissenschaft. In diesem Kontext wird die Managementlehre zu einer eigenständigen Realwissenschaft. Die Managementlehre greift auf die Erkenntnisse verschiedener Disziplinen zurück: Ökonomie, Informatik, Soziologie, Rechtswissenschaft, Psychologie, Ökologie, Ingenieurwissenschaft usw. Heute erfüllt die Managementlehre die Kriterien, welche an eine wissenschaftliche Disziplin gestellt werden. Die Managementlehre ist mittlerweile eine anerkannte Wissenschaft.¹⁹

Die komplexe Entwicklung der wissenschaftlichen Managementtheorien ist nicht ohne weiteres exakt nachzuvollziehen. Ein Analyseansatz der theoretischen Entwicklung sowie der praktischen Unternehmensführung basiert auf

¹⁷ Vgl.: Staehle, Wolfgang / Conrad, Peter / Sydow, Jörg: Management. München. Vahlen, 1999. S. 71 f.

¹⁸ Vgl.: Drucker, Peter: Praxis des Management: Ein Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft. Düsseldorf, Econ, 1965.

¹⁹ Vgl.: Gulick, L.: Management is a science. In: Academy of Management Journal 1 - 1965, S. 7-13.

den Arbeiten von William Richard Scott, welcher die Managementtheorien in vier Hauptperioden unterteilt.²⁰

Die Managementtheorie entwickelte sich vom rationalen Handeln hin zum sozialen Handeln, vom geschlossenen System zum offenen System. Die Entwicklung vollzog sich somit von mechanischen Organisationsauffassungen des geschlossenen Systems hin zu einer vermehrt gestaltungstheoretischen Auffassung, dem offenen System.

Für den Erkenntnisstand der Managementtheoretiker zwischen 1900 und 1960 ist zu berücksichtigen, dass der Gedanke der Umwelt, der Wettbewerb, der Markt, überhaupt sämtliche unternehmensexternen Faktoren unberücksichtigt blieben. Das Geschehen im Unternehmen war alleiniger Untersuchungsgegenstand und wurde als geschlossenes System angesehen. Durch diese statische Perspektive wurde eine Optimierung des Ressourceneinsatzes unter Berücksichtigung unternehmensinterner Faktoren betrachtet. Erst nach 1960 wurde in der Managementtheorie berücksichtigt, dass auch unternehmensexterne Determinanten die unternehmensinterne Dynamik beeinflussen. Die Vertreter der Perioden des offenen Systems berücksichtigten bewusst die äußeren Einflüsse und deren Interdependenzen.

Aufgrund der gedanklichen Strukturierung der Gesamtproblematik ist es einfacher, mit der Komplexität der Managementaufgabe umzugehen. Das neue St. Galler Managementkonzept bildet den Bezugsrahmen in welchem sich die Managementfragen in ganzheitlicher und Systemperspektive einordnen lassen.²¹ Als charakteristisch für das St. Galler Modell gilt die Unterscheidung der Managementebenen. Zu den Perspektiven/Ebenen "strategisch" und "operativ" kann eine Erweiterung dieser Ebenen um über- und vorgeordnete "normative" Managementebenen erfolgen.²²

Eine der Dimensionen der Entwicklung der Managementtheorien nach der Einteilung von Scott verläuft vom rationalen Handeln hin zum sozialen Handeln. In diesem Zusammenhang bezieht sich die Rationalität darauf, dass die Ziele und Aufgaben der Unternehmen klar abgegrenzt sind. Ziel des Unternehmens ist i. d. R. die Maximierung der Erträge aus der Unternehmenstätigkeit. Unter dieser gegebenen Unternehmensaufgabe als Zielfunktion besteht die Aufgabe

²⁰ Vgl.: Scott, W.R.: Theoretical Perspectives, in: Environments and Organizations. Machall, W., Meyer and Associates, Stanford, San Francisco, 1978.

²¹ Vgl.: Verwaltungslexikon olev: <http://www.olev.de/m/management.htm>
– Stand: 16.10.2012.

²² Vgl.: Verwaltungslexikon olev: <http://www.olev.de/m/management.htm>
– Stand: 16.10.2012.

des Managements darin, die Mittel so auszuwählen, dass eine effiziente Zielerreichung realisiert wird. Somit ist die Basis für rationale Entscheidungen bestimmt. Ganz im Gegensatz dazu ist die soziale Perspektive nicht so geradlinig als der schlüssige Prozess der Zielfindung. Die soziale Perspektive basiert auf der Annahme, dass sich die Entscheidung über Ziele durch eine wertende Auswahl vollzieht. Dabei ist diese Auswahl weniger durch nüchternes Nachdenken determiniert, als aus gewohnten Verhaltensmustern, sozialer Parteilnahme oder sonstigen Effekten einer Gruppendynamik.

Die erste der vier Perioden der Managementtheorie nach Richard Scott bei „rationalem Handeln im geschlossenen System“ erstreckt sich auf die Ansätze während der Zeit von 1900 bis 1930, deren Hauptvertreter Max Weber und Frederik Taylor waren. Die Hauptthese der Theorie des Soziologen Max Weber²³ erklärte die Bürokratie, also die Ordnung durch eine klare Strukturierung als die effizienteste aller menschlichen Organisationsformen.

Entsprechend der Auffassung von Weber stellt die Bürokratie die reinste Form legaler Herrschaft dar. Diese Herrschaft basiert auf der bürokratischen Organisation. Die Wesensmerkmale einer bürokratischen Organisation bestehen im kontinuierlichen und regelgebundenen Betrieb von Amtsgeschäften durch Beamte mit exakt abgegrenzten Aufgabenbereichen, Befehlsgewalten und Sanktionsmitteln. Weber bezeichnet derart organisierte Betriebe als Behörden, wobei es diese auch als Privatbetriebe, Parteien, Armeen, Staat und Kirche gibt.²⁴

Frederik Taylor wendete die von Adam Smith²⁵, K. Marx beschriebene Arbeitsteilung für seine wissenschaftliche Analyse von Arbeitsprozessen und deren Zerlegung in möglichst kleine Aufgabenelemente an. Mit seinen Theorien zur Zeit- und Bewegungsstudie beschäftigte und ergänzte er die Arbeiten von Weber. Weber und Taylor schufen eine Theorie, welche darauf basiert, dass wenn eine endliche Anzahl von Regeln und Techniken erlernt und beherrscht würde, also Regeln über die Aufgliederung von Arbeitsvorgängen, sowie über die größte zulässige Kontrollspanne über die Einheit von Kompetenz und Verantwortung, dass dann die wesentlichen Probleme der Führung größerer Menschengruppen gelöst wäre. Mit seinen Werken „Shop Management“ und

²³ Vgl.: Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl., Tübingen, 1972, 1. Aufl. 1921.

²⁴ Vgl. Weber, M.: a.a.O., S. 126.

²⁵ Adam Smith verwies auf die Produktivitätsvorteile der Arbeitsteilung. Vgl. Smith, A.: An inquiry into the nature and cause of the wealth of nations. London, 1776. Deutsch: Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Volkswohlstandes. Berlin, 190.

„Principles of Scientific Management“²⁶ welches unter der Hinzunahme des Manuskripts seines Mitarbeiters Morris L. Cooke entstand²⁷, setzte er den Beginn der wissenschaftlichen Managementforschung. Somit prägte Taylor eine Managementtheorie, welche sich am rationellen Einsatz von Maschine und Mensch orientiert. Der Produktionsprozess wurde nach der Maximalleistung des besten Mitarbeiters analysiert. Danach richteten sich die Personalauswahl und die Anreizsysteme. Das Funktionsmustersystem wurde eingeführt, es erfolgte eine strikte Trennung von ausführender und planender Tätigkeit. Die systematischen Methoden- und Zeitstudien wurden um das neue Leistungs- und Effizienzdenken ergänzt. Dabei basierten die Managementprinzipien nach Taylor auf systematischen Zeitstudien, welche die Voraussetzung für die Differenzierung von Akkordsätzen bildeten. Planung und Ausführung wurden strikt getrennt. Die Arbeitsprozesse wurden durch das Management kontrolliert, es wurden funktionale Organisationen eingeführt.

Die zweite Periode der Managementtheorie, unter „sozialem Handeln im geschlossenen System“, präsentiert sich durch die Theorien der Jahre zwischen 1930 und 1960 von Elton Mayo, Douglas McGregor, Chester Barnard sowie Philip Selznik.

Zu einer Wende in der Managementforschung führten die Ergebnisse langjähriger empirischer Forschungsarbeiten im Hawthorne Werk der Electric Comp. Dieser Forschungsansatz der sog. Hawthorne Experimente geht zurück auf ungewöhnliche Untersuchungsergebnisse des Harvard-Psychologen Mayo. Mit diesem Forschungsansatz wurde die Human-Relations-Bewegung eingeleitet. Mayo führte von 1924 bis 1932 im Hawthorne Werk gewöhnliche Feldversuche, analog zu den Ansätzen von Taylor durch. Durch entsprechende Versuche wurden die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen wie Pausenregelung, Arbeitsräume, Licht- und Luftverhältnisse und Farbgestaltung auf die Arbeitsproduktivität, also die Leistung von Arbeiterinnen untersucht. Neben den Beleuchtungsstudien wurden noch fünf weitere Untersuchungen durchgeführt.²⁸

Eine der für die Entwicklung der Managementtheorien entscheidendsten Theorien begründete Douglas McGregor.²⁹ Er konzipierte die Theorie X und Theorie Y als diametral entgegengesetzte Annahme über das Leistungsverhalten

²⁶ Vgl.: Taylor, F.: The principles of scientific management. New York, 1911, Deutsch: Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung. Berlin / München, 1917.

²⁷ Vgl.: Wrege, Ch. P. / Stotka, A. M.: Cooke creates a classic: The story behind F. W. Taylor's principles of scientific management. In: AMR, 1978, S. 736-749.

²⁸ Beleuchtungsstudien 1924 - 1927, Realy Assembly Rest Room 1927 - 1932, Second Realy Assembly 1928, Mica Splitting Test Room 1929, Interview Programme 1928 - 1930, Bank Wiring Observation Room 1931 - 1932.

²⁹ Vgl.: McGregor, D.: The human Side of Enterprise. New York, 1960.

von Mitarbeitern. Entsprechend der Theorie X sind Mitarbeiter unmotiviert und träge, was für ihre Führung zur Konsequenz hat, dass sie durch das Management angetrieben und kontrolliert werden müssen. Die Theorie Y geht davon aus, dass die Mitarbeiter motiviert und kreativ sind, dass das Management ihnen Verantwortung übertragen sollte.

Weitere Vertreter der Managementtheorie der Periode II, sozialem Handeln im geschlossenen System sind neben Mayo und McGregor auch Chester Barnard und Philip Selznik.

Barnard versuchte eine umfassende Theorie kooperativen Verhaltens in formalen Organisationen zu konzipieren und setzte sich so ein „anspruchsvolles Ziel“.³⁰ Demnach ergibt sich Kooperation aus dem Bedürfnis des Einzelnen, „Aufgaben zu bewältigen, denen er allein biologisch nicht gewachsen ist.“³¹ Barnard, Mayo und McGregor entwickelten eine Theorie zur Mobilisierung des Leistungswillens der Mitarbeiter auf den unteren Ebenen. Hierbei verdeutlichte Barnard, welche neuen und wichtigen Aufgaben die Führungskräfte zu lösen hatten. Barnard hatte erkannt, dass es die wichtigste Aufgabe der Führungskraft war, Engagement bei den Mitarbeitern zu wecken und gleichzeitig die informellen Organisationen erfolgreich zu steuern und zu fördern, wobei gleichzeitig sicherzustellen ist, dass die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens realisiert werden.³²

In etwa dieselbe Richtung wie die Theorie für ein ganzheitliches Management nach Barnard, gingen die nachfolgenden Ausführungen von Philip Selznik. Selznik schuf den Begriff der „distinctive competence“,³³ der herausragenden Fähigkeiten, in welchen ein bestimmtes Unternehmen einzigartig gut ist und die meisten anderen einzigartig schlecht, und den Begriff des „organizational character“,³⁴ dem vorgegangenen Begriff der Unternehmenskultur, in Beschreibung des Wesens einer Organisation, als dem Geist, den Fähigkeiten sowie dem Wertsystem und allem, was zum Erfolg der Führung beiträgt. Diese Fähigkeiten sind für ein professionelles Management von grundlegender Bedeutung. In diesem Kontext ist der Begriff Organisation im Sinne eines rationalen, also vernünftigen Systems bewusst koordinierter Aktionen zu verstehen. Dieser Organisationsbegriff bezieht sich auf ein entbehrliches Hilfsmittel, ein

³⁰ So Andrews, Kenneth R.: „Introduction to the Anniversary Edition“. In: The Functions of the Executive, v. Barnard, Chester Cambridge, Harvard University Press., 1968, S. VII.

³¹ Vgl.: Andrews, Kenneth R.: a.a.O.

³² Vgl.: Barnard, C. J.: The Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press, 1968.

³³ Vgl.: Selznick, Ph.: „distinctive competence“; „TVA and the grass roots“.

³⁴ Vgl.: Selznick, Ph.: a.a.O.

zur Bewältigung einer Aufgabe geeignetes, rationales Instrument. Dagegen wird eine Institution primär angesehen als ein natürliches Produkt sozialer Bedürfnisse und Zwänge, als eine Art reagierender und anpassungsfreudiger Organismus. Hierbei sind die Begriffe Institution, Geist des Unternehmens und herausragende Fähigkeiten auf den gleichsam Grundprozess bezogen. Auf die Umwandlung einer künstlichen und mechanischen Anordnung von Elementen in einem sozialen Organismus. So werden Organisationen zu Institutionen sobald sie eine Erfüllung mit Worten erfahren, wodurch sie eine eigene Identität erhalten. Nach der weitgehenden Institutionalisierung kristallisieren sich einheitliche und gemeinsame Gewohnheiten, Anschauungen und sonstige Regelungen und Festlegungen heraus. Diese phänomenalen Aspekte prägen das Organisationsgeschehen und führen zur sozialen Integration, welche hinausragt über die formale Koordination und Lenkung. Aus dieser Entwicklung ist der Führungsbegriff in seiner abstrakten Form bestätigt. Eine Führungskraft steht in der Tat vor der Aufgabe, Ziele und Mittel zu koordinieren. In der Praxis besteht die Gefahr, dass Ziele oder Mittel eine Überbetonung erfahren. In der Praxis führt eine Effizienzorientierung zu einer Konzentration auf reibungslose Abläufe oder einer Betonung der Organisationstechniken, was voraussetzt, dass die Ziele fixiert sind oder erforderlichen Ressourcen verfügbar sind. In der Praxis jedoch sind die Ziele oft nicht festgelegt und die erforderlichen Mittel müssen beschafft werden, wobei die Mittelbeschaffung keine rein technisch-organisatorische Aufgabe ist, sie steht auch in Verbindung mit dem für die Institution formatierten Sozialcharakter. Demnach ist die Führung unter der Voraussetzung umfassender als eine Effizienzsicherung, wenn zwei Determinanten erfüllt sind. Zum einen, wenn sie zu einer Bestimmung des grundlegenden Unternehmenszwecks, der Mission beiträgt, zum anderen, wenn sie einen dem Unternehmenszweck adäquaten sozialen Organismus aufbaut.

Nach der Strukturierung der Managementtheorien nach Scott bezeichnet sich die Periode III als „rationales Handeln im offenen System“. Diese Periode erstreckte sich etwa über den Zeitraum zwischen 1960 und 1970. Diese Periode war gekennzeichnet durch einen theoretischen Rückfall zu einem mechanistischen Bild menschlichen Verhaltens und einem wissenschaftlichen Fortschritt, der Betrachtung der Unternehmung als wettbewerblichen Teilnehmer am Markt. Es wurde nunmehr erkannt, dass das Geschehen im Unternehmen auch durch äußere, unternehmensexterne Determinanten, von äußeren Kräften wie bspw. dem Wettbewerbsgeschehen, geknüpft und geformt wird. Ein

wegweisender Beitrag erbrachte in diesem Zusammenhang Alfred D. Chandler.³⁵

Die Erkenntnisse von Chandler wurden durch Paul Lawrence und Jay Lorsch³⁶ entscheidend modifiziert. Der situative Forschungsansatz sollte die richtigen Erkenntnisse des bis zu diesem Zeitpunkt entwickelten Managementwissens für konkrete Gestaltungsempfehlungen zugänglich machen. Der situative Ansatz versucht dabei das Verständnis der Beziehungen innerhalb und zwischen den Subsystemen zu fördern. Dabei werden auch die Beziehungen zwischen der Organisation und der Umwelt betrachtet. Das Ziel besteht in der Formulierung von Beziehungsmustern und Variablensystemen. Es wird versucht zu erklären, wie sich Organisationen in bestimmten Situationen oder sich ändernden Bedingungen verändern. Dabei werden durch die situativen Ansätze Empfehlungen für Organisationen und das Management für das Verhalten in der jeweiligen Situation gegeben.

Die IV Periode der Abgrenzung nach Scott befasst sich mit dem Phänomen „soziales Handeln im offenen System“. Die Betrachtung weicht hierbei ab vom strikt geradlinigen, rationalen Handeln. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das komplexe soziale Handeln der Menschen. Das menschliche Verhalten wird unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen des Menschen, seiner Grenzen, und seiner Verhaltensweise analysiert.

Außerdem wird in die Betrachtung die Außenwelt, also sämtliche äußeren Einflüsse integriert. Somit stehen sämtliche Determinanten in einem dynamischen Prozess ständiger Veränderungen und Einflüsse: die Ziele, die Mittel und auch die Umwelt.

Eine weitere Möglichkeit der Abgrenzung der wissenschaftlichen Ansätze der Managementtheorien stammt von Pfeffer.³⁷ Pfeffer ordnete die wichtigsten verhaltenswissenschaftlichen Managementansätze unterschiedlicheren Analyseebenen zu. Individuen, Gruppen, Organisation. Im Unterschied zu Scott untersuchte Pfeffer drei Perspektiven. Die erste Perspektive ist dabei mit dem rationalen und die dritte mit dem natürlichen Modell identisch. Die mittlere Perspektive ist eine Mischform, welche primär die Umweltabhängigkeit des individuellen sowie des organisatorischen Handelns charakterisiert.

Die Abgrenzung von Scott und Pfeffer verdeutlichen die Notwendigkeit der Analyse organisatorischen Verhaltens in verschiedenen Ebenen.

³⁵ Vgl.: Chandler, A. D.: Strategy and Structure. Cambridge, 1962.

³⁶ Vgl.: Lawrence, P. R. / Lorsch, J. W.: Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood, Ill, Irwin, Richard, D., 1967.

³⁷ Vgl.: Pfeffer, J.: Organizations and organization theory. Boston, 1982, S. 13.

Das Verhalten von

- Individuen
- Gruppen
- Organisation
- Gesellschaft / Umwelt

unter den Analyseebenen bestehen Interdependenzen. Zusätzlich können analog zu den Verhaltensebenen die drei wesentlichen Ebenen verdeutlicht werden, an welchen das Management ansetzt.

Neben den in den USA konzipierten Management-by Führungsprinzipien wurden im deutschsprachigen Raum Führungsprinzipien im Sinne von umfassenden Führungsmodellen entwickelt. Zum einen das Harzburger Modell, zum anderen das im nachfolgenden Kapitel behandelte SIB-DIB / MAM Management-System sowie das St. Galler Führungsmodell.

Aus der Abkehr vom patriarchalisch-autoritären Führungsstil wurde eine neue Führungskonzeption entwickelt: Das Harzburger Modell, welches seinen Namen vom Ort der Führungsakademie in Bad Harzburg herleitet. Dieses Führungsmodell strebt entsprechend den Ausführungen dessen Begründers Reinhard Höhn in seinem Kern die „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ an,³⁸ somit die Abkehr von der autoritären-patriarchalischen Führungsform zugunsten eines kooperativen Führungskonzeptes. Das Führungsmodell geht davon aus, „dass es klare und einheitliche Führungsprinzipien gibt, an die man sich halten kann, die lehrbar und lernbar sind und sich jederzeit anwenden lassen, vorausgesetzt, dass man die Grundkonzeption, auf der sie beruhen, akzeptiert.“³⁹

Das Harzburger Modell basiert auf den grundlegenden wissenschaftlichen Arbeiten von R. Höhn⁴⁰ und G. Böhme. Es wurde erstmals 1966 in geschlossener Form publiziert. Das Modell basiert darauf, „die Initiative und das Mitdenken der Mitarbeiter im Unternehmen nutzbar zu machen und dafür die

³⁸ Vgl.: Höhn, R. / Böhme, G.: Führungsbrevier der Wirtschaft. Bad Harzburg, 1970, S. 6.

³⁹ Vgl.: Höhn, R. / Böhme, G.: a.a.O.

⁴⁰ Vgl.: Höhn, R. / Böhme, G.: Der Weg zur Delegation von Verantwortung – Ein Stufenplan. Bad Harzburg, 1969.

Vgl.: Höhn, R. / Böhme, G.: Führungsbrevier der Wirtschaft. 8. Aufl., Bad Harzburg, 1974.