

Andreas Schachermeier / Okan Miski

Entwicklung und Trends im Management

Tiefenanalyse aktueller Führungsthemen in Organisationen

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2009 GRIN Verlag
ISBN: 9783640505715

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/141295>

Andreas Schachermeier, Okan Miski

Entwicklung und Trends im Management

Tiefenanalyse aktueller Führungsthemen in Organisationen

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Entwicklung und Trends im Management

Tiefenanalyse aktueller Führungsthemen in
Organisationen

Diplomarbeit

Vorgelegt von

Okan Miski und Andreas Schachermeier

Universität Bremen
Fachbereich 11
Studiengang Psychologie

Bremen, August 2009

„Nichts ist beständiger als der Wandel.“

Arthur Schopenhauer (1788-1860), dt. Philosoph

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
2	Management	8
	(Andreas Schachermeier)	
2.1	Definition Management	9
2.2	Managementfunktionen	11
2.3	Managementebenen	15
2.4	Managemententscheidungen	18
2.5	Zusammenfassung	22
3	Klassische Organisationstheorien	23
	(Andreas Schachermeier)	
3.1	Definition Organisation	23
3.2	Organisationstheorien	24
3.2.1	Klassische Organisationstheorie	25
3.2.1.1	Organisationsforschung	26
3.2.1.2	Klassische Organisationsmodelle	29
3.2.1.3	Managementkonzept Betriebsleitung	36
3.2.2	Neoklassische Organisationstheorie	37
3.2.2.1	Organisationsforschung	38
3.2.2.2	Neoklassische Organisationsmodelle	49
3.2.2.3	Managementkonzept Unternehmensführung	54
3.3	Zusammenfassung	55
4	Moderne Organisationstheorie	58
	(Andreas Schachermeier)	
4.1	Organisationsforschung	59
4.2	Moderne Organisationsmodelle	64
4.3	Managementkonzept Systementwicklung	72
4.4	Zusammenfassung	79
5	Exkurs: Management in Schulen	81
	(Okan Miski)	
5.1	Schule als Organisation	81
5.2	Schulentwicklung	84
5.3	Management in der Schule	87
5.4	Zusammenfassung	92

6 Fragestellung	93
(Okan Miski, Andreas Schachermeier)	
7 Methodische Vorüberlegungen zur Studie	94
(Okan Miski)	
7.1 Wahrnehmung und kognitive Selbstorganisation	94
7.2 Autopoiese und konsensueller Bereich der Sprache	100
7.3 Zusammenfassung und Konsequenzen für diese Arbeit	106
8 Das Interview- und Analysetool nextexpertizer	108
(Okan Miski)	
8.1 Die Theorie der persönlichen Konstrukte	108
8.2 Das Interview mit dem nextexpertizer	112
8.3 Die Analyse mit dem nextexpertizer	119
8.3.1 Die Eigenstrukturanalyse (Einzel-ESA)	120
8.3.2 Die Multi-ESA	122
8.3.3 Kombination inhaltsanalytischer und mathematischer Verfahren.....	124
8.3.4 Optionen der Darstellung.....	125
8.4 Testtheoretische Aspekte	126
8.4.1 Klassische Gütekriterien	127
8.4.2 Kriterium der Viabilität.....	129
8.5 Zusammenfassung	130
9 Durchführung der Studie	132
(Okan Miski)	
9.1 Beschreibung der Stichprobe	132
9.2 Elementeset.....	133
10 Analyse der Ergebnisse	137
(Okan Miski, Andreas Schachermeier)	
10.1 Darstellung des gemeinsamen Bedeutungsraums	138
10.2 Analyse der wahrgenommenen Entwicklung im Management	140
10.2.1 Management in den 50ern	141
10.2.2 Management in den 70ern	142
10.2.3 Management in den 90ern	143
10.2.4 Management heute	144

10.3 Analyse der wahrgenommenen Trends im Management	145
10.3.1 Trends der Entwicklungsdimension leistungssteigernde Diskurskultur	148
10.3.2 Trends der Entwicklungsdimension verantwortlicher Verhaltenskodex	149
10.3.3 Trends der Entwicklungsdimension explorative Netzwerkorganisation	150
10.4 Zusammenfassung	152
11 Fazit	153
(Okan Miski, Andreas Schachermeier)	
Literaturverzeichnis	155
Abbildungsverzeichnis	167
Tabellenverzeichnis	169
Anhang	170

Einleitung

Besonders in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise ist der Begriff des Managements stark in Verruf geraten. In der Regel stehen die Top-Manager für auftretende Probleme eines Unternehmens gegenüber den Arbeitnehmern und der Öffentlichkeit in der Verantwortung. Dabei ist die Führung von Unternehmen wesentlich intensiver spezifiziert und auch erheblich komplexer als zu früheren Zeiten und erschwert die Interpretation der Zusammenhänge.

Die vorliegende Arbeit „Entwicklung und Trends im Management“ beschreibt die Durchführung und Analyse einer in 2008 durchgeführten Studie „Handelsblatt-Management-Trendradar“. Es wurden 100 Top-Manager zu den von ihnen wahrgenommenen Entwicklungen und Trends im Management befragt. Als Untersuchungsmethode dient hier das Interview-Tool nextexpertizer. Es soll ausführlich dargelegt werden, welche Vorteile diese Methode hinsichtlich der zugrunde liegenden Fragestellung hat.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand einer Tiefenanalyse aktueller Führungsthemen in Organisationen, die Entwicklung im Management darzustellen und Trends in Form von sich etablierenden Themen aufzuzeigen. Ein weiteres Ziel stellt die übersichtliche Darstellung des Managementverständnisses der Befragten dar. Die Ergebnisse beschreiben die aktuellen Führungsthemen der befragten Manager und deuten darauf hin, dass viele Führungskräfte derzeit dabei sind, tiefgreifend über bestehende Werte nachzudenken und sich neu zu orientieren.

Der theoretische Teil beschreibt das Management, anhand der klassischen Managementfunktionen welche die Grundlage guten Managements bilden, ebenso wie die Führungsentscheidungen in einer Organisation. Als Grundlage für die Entwicklung im Management der letzten Jahrzehnte dient hier die Entwicklung der Organisationslehre. Die Organisationslehre unterscheidet zwischen *klassischen*, *neoklassischen* und *modernen* Organisationskonzepten, wobei diese Einteilung im Allgemeinen eine Komplexitätszunahme bei den

Organisationsbedingungen bedeutet. In der klassischen Phase findet der Manager noch einfache Bedingungen vor und kann sich zur Lösung seiner Probleme solcher Ansätze wie der „*bürokratischen*“ Organisation bedienen, die im Wesentlichen von mechanischem und gesetzesbetontem Denken geprägt ist. Der Erfolg solcher Organisationskonzepte trägt maßgeblich zu einem rasanten Komplexitätsanstieg der Organisationsbedingungen bei und erfordert neue organisatorische Mittel. Diese wurden in der Vergangenheit hauptsächlich in der Beachtung des Mitarbeiters als Menschen gesehen, woraus sich die „*Human Relations Bewegung*“ entwickelt hat und es in deren Folge zu motivations-, entscheidungs- und gruppentheoretisch gestützten Organisationskonzepten kam. In der modernen Phase schließlich wird das Thema „*System/Umwelt-Beziehung*“ dominant und damit die Frage, wie das Management das Überleben sozialer Systeme wie z. B. Unternehmen in einer immer komplexer und weniger beherrschbarer werdenden Welt sichern kann.

In Kapitel 5 wird ein Exkurs zum *Management in Schulen* unternommen, da durch den ständig stattfindenden Wandel nicht nur Unternehmen gezwungen sind Veränderungen durchzuführen, um zu überleben, sondern auch Schulen in der Lage sein müssen dies zu tun. Schulen galten bislang als bürokratische Organisationen mit dem Zweck, gesellschaftliche Aufgaben (Bildungs- und Erziehungsauftrag) zu erfüllen. Durch die steigende Komplexität schulischer und außerschulischer Bedingungen pädagogischer Arbeit werden die Aufgaben des Managements auch von zunehmender Relevanz im pädagogisch schulischen Bereich sein. Es kann davon ausgegangen werden, dass die in dieser Arbeit vorgenommene Analyse auch für das *Management in Schulen* von Bedeutung ist.

2 Management

Sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch als auch in der Wissenschaft wird der Begriff Management sehr vielfältig verwendet und interpretiert. Besonders im deutschsprachigen Raum ist die weitläufige Meinung vertreten, dass Management bzw. Managementlehre gleichbedeutend mit der Betriebswirtschaftslehre seien. Die Autoren dieser Arbeit vertreten jedoch die Meinung, dass dies mitnichten der Fall ist, da sich mit betriebswirtschaftlichem Wissen alleine keine Organisation führen lässt. Obwohl betriebswirtschaftliche Kenntnisse in einem Wirtschaftsunternehmen sehr wichtig sind, sind diese für das Management anderer Organisationen eher unbedeutend. So ist z. B. Marketing, Logistik, Beschaffung und Vertrieb für ein Wirtschaftsunternehmen von enormer Bedeutung. Für eine Schule wiederum sind diese Funktionen eher unbedeutend. Aus diesem Grund kann man sagen, dass alle Organisationen zwar ein Management brauchen, aber nicht alle brauchen zwingend Betriebswirtschaftslehre.

Management wird in allen gesellschaftlichen Organisationen gebraucht und kann somit als *universelle gesellschaftliche Funktion* bezeichnet werden.

In dieser Arbeit wird das Wort *Management* gleichbedeutend mit dem Wort *Führung* verwendet. Beide Begriffe bezeichnen dasselbe, da das Wort *Führung* die deutsche Übersetzung für den englischen Begriff *Management* ist. Nicht synonym hingegen werden die Begriffe *Management* und *Leadership* verwendet, da *Leadership* die englische Übersetzung für „*Menschenführung*“ ist und hier aber nicht die weitverbreitete Meinung, Management sei vorwiegend oder ausschließlich die Führung von Menschen, vertreten wird. Wenn im Laufe dieser Arbeit also von Führung gesprochen wird, dann ist damit das *Management einer ganzen Institution* gemeint. Ist von Menschenführung bzw. *Leadership* die Rede, ist damit das *Management von Personen, Gruppen oder Teams* gemeint.

Dieses Kapitel wird den Begriff Management definieren und weitere Aspekte wie z. B. *Managementfunktionen, Managementebenen, Managemententscheidungen*, kurz und allgemein darstellen, wobei auf die Managementkonzepte der *klassischen* und *modernen* Organisationstheorien in Kapitel 3 und 4 dieser Arbeit separat eingegangen wird.

2.1 Definition Management

Management ist ein feststehender Begriff der englischen Sprache, der auch in der deutschen - vor allem nach dem 2. Weltkrieg - weite Verbreitung gefunden hat, wobei sich erste literarische Belege für den Begriff Management erstmals im England des 19. Jahrhunderts und wenig später auch in den USA finden lassen.

Hans Ulrich, Begründer der St. Galler Management-Lehre, definiert 1972 Management als

„... die bewegende Kraft, überall wo es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen gemeinsam etwas zu erreichen, in der Landesverteidigung ebenso wie in der Kirche, auf dem Gebiet der Erziehung und der Gesundheitspflege ebenso wie in der Wirtschaft“ (Ulrich, 2001, S. 13).

Peter Ulrich und Edgar Fluri (1992) definieren Management als „... die Leitung soziotechnischer Systeme in *personen-* und *sachbezogener* Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden“.

Hierbei geht es auf der sachbezogenen Ebene um die Bewältigung der Aufgaben, die sich aus den obersten Zielen des Systems (Organisation) ableiten lassen und auf der personenbezogenen Ebene um den richtigen Umgang mit allen Menschen, auf deren Kooperation das Management zur Aufgabenerfüllung angewiesen ist (vgl. Ulrich, 1992, S. 13).

Sowohl Malik (2007) als auch Staehle (1999) sind der Meinung, dass der Begriff Management auf verschiedene Weise verstanden werden kann:

1. *Das funktionale Verständnis von Management:* Management ist eine Funktion, die es in jeder Art von Organisation gibt und geben muss, damit diese funktionieren kann. Sie ist weder an Personen noch an organisatorische Elemente gebunden (Malik, 2007, S. 16) und beschreibt die Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen

notwendig werden, wie *Planung, Organisation, Führung und Kontrolle* (Staehle, 1999, S. 71).

2. *Das institutionelle Verständnis von Management:* Als Institution umfasst das Management alle Instanzen der Organisation, die über Kompetenzen zur Festlegung, Steuerung und Koordination der Aktivitäten untergeordneter Stellen verfügen. Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse des Managements sind nicht an die leitenden Personen selbst, sondern an ihre formalen Positionen in der Organisation gebunden. Demnach sind Manager Führungskräfte, die auf der Grundlage ihrer formalen Leitungspositionen unternehmerische Funktionen ausüben (vgl. Ulrich, 1992, S. 13f). Damit sind zum Beispiel der Vorstand einer Aktiengesellschaft, die Geschäftsführung einer GmbH oder das Rektorat einer Schule gemeint.

So kann man zusammenfassend das Management als „Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen“ (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 7) definieren. Diese Steuerungsaufgaben stellen sich als immer wiederkehrende Probleme dar, die grundsätzlich in jeder Leitungsposition zu lösen sind, völlig unabhängig davon, auf welcher Hierarchieebene, in welchem Ressort und in welcher Organisation sie auftreten. Obwohl die verschiedenen Situationen und Probleme völlig unterschiedlich sind, kann man die Steuerungsaufgaben, welche für alle Manager gleichermaßen gelten, in einem generellen Katalog zusammenfassen.

2.2 Managementfunktionen

Die tatsächlichen Aufgaben und Aktivitäten von Managern sind derart vielfältig und variantenreich, dass es kaum möglich ist, sie in eine strenge Systematik einzuordnen. Die entscheidende Voraussetzung erfolgreichen Managements, nämlich das Verständnis für die Zusammenhänge zwischen allen Managementaufgaben und dem Sinn für die je nach den situativen Rahmenbedingungen vorrangigen Problemstellungen, auf die sich Manager besonders konzentrieren müssen, können durch komplizierte Management-Modelle weder ersetzt noch gefördert werden (Ulrich, 1992, S. 16). Deshalb dominiert in der heutigen Managementliteratur nach wie vor die von Henry Fayol begründete funktionalistische Sichtweise des Managements. Fayol formulierte zu Anfang des 20. Jahrhunderts als einer der Ersten die allgemeinen Funktionen des Managements und versteht Management als Bündel universell nachweisbarer Funktionen in allen Organisationen (Staehle, 1999, S. 27) und unterscheidet dabei fünf Leitungsfunktionen eines Managers:

1. *Vorschau und Planung* (prévoir),
2. *Organisation* (organiser),
3. *Anweisung* (commander),
4. *Koordination* (coordonner)
5. *Kontrolle* (contrôler).

Diese Einteilung wurde von Luther Gulick (1937) in den 1930er Jahren modifiziert und erweitert und das vor allem in den USA beliebte *POSDCORB*-Konzept entwickelt (POSDCORB = **P**laning, **O**rganizing, **S**taffing, **D**irecting, **C**oordinating, **R**eporting, **B**udgeting).

Aus diesen und anderen Konzepten haben sich die fünf klassischen Managementfunktionen herausgebildet, welche für die Managementlehre bis heute zum Standard gehören:

1. *Planung*
2. *Organisation*
3. *Personaleinsatz*
4. *Führung*
5. *Kontrolle*

Herbert Simon (1981) ergänzte diese Managementfunktionen um die Funktion „*Entscheidung*“, welcher er eine sehr große Bedeutung im Managementprozess zuweist.

Diese fünf Managementfunktionen stehen jedoch nicht lose im Sinne eines einfachen Kataloges nebeneinander, sondern müssen in eine logisch geordnete Abfolge gebracht werden, sodass daraus die Vorstellung eines *Prozesses* entsteht. In dem daraus entstandenen *Managementprozess* werden die Managementfunktionen als Phasen einer aufeinander aufbauenden Abfolge von Aufgaben gesehen (Planung – Organisation – Personaleinsatz – Führung – Kontrolle). Die Logik des Prozesses und die Verknüpfung der einzelnen Funktionen stellen Steinmann und Schreyögg (2005) wie folgt dar:

1. *Planung*

Ausgangspunkt des Managementprozesses bildet die Planung. Der Manager muss darüber nachdenken, was erreicht werden soll und wie es am besten zu erreichen ist. Dabei werden Ziele, Rahmenrichtlinien, Programme und Verfahrensweisen zur Programmrealisierung für die Organisation oder einzelne Teilbereiche der Organisation festgelegt. Die Planung erhält somit die Rolle der *Primärfunktion* im Managementprozess, da alle anderen Funktionen erst aufgrund der Planung bestimmt werden können.

2. *Organisation*

Planung ist die gedankliche Vorarbeit, die umgesetzt werden muss, wenn sie das Handeln der Organisationsmitglieder tatsächlich steuern soll. Die Organisation wiederum hat die Aufgabe, in einem ersten Umsetzungsschritt ein Handlungsgefüge herzustellen. Dieses Handlungsgefüge spezifiziert alle notwendigen Aufgaben und schließt diese so aneinander an, dass die Pläne realisiert werden können. Dabei ist es besonders wichtig, plangerechte Aufgaben (z. B. Stellen und Abteilungen) zu schaffen, denen entsprechende Kompetenzen und Weisungsbefugnisse zugewiesen werden. Des Weiteren ist es wichtig, ein Kommunikationssystem einzurichten, das die geschaffenen Stellen mit den notwendigen Informationen versorgt, die sie zur Aufgabenerfüllung benötigen.

3. Personaleinsatz

Die Stellen, die in der Organisation geschaffen wurden, müssen nun mit Personal besetzt werden, um eine planmäßige Umsetzung der organisierten Tätigkeiten zu ermöglichen. Die Funktion des Personaleinsatzes beinhaltet aber nicht nur die einmalige Stellenbesetzung, sondern muss im Verlauf des Prozesses die Erhaltung der *human resources* fortlaufend sicherstellen. Dazu gehören vor allem die Aufgaben der Personalbeurteilung und der Personalentwicklung sowie die Gewährleistung einer qualifizierten Aufgabenerfüllung und eine leistungsgerechte Entlohnung.

4. Führung

Nachdem mit der Organisation und der personellen Ausstattung die strukturellen Voraussetzungen für die Aufgabenerfüllung geschaffen wurden, ist die zentrale Führungsaufgabe des Managers, die Arbeitshandlungen optimal einzusetzen und zu steuern. Dies geschieht zum einen durch die Aufgabenstrukturierung (*aufgabenorientierte Führungsfunktion*), in der z. B. die Gruppenaufgabe definiert und strukturiert, die Kommunikationsstruktur in der Gruppe zweckmäßig gestaltet wird, die Beratungs- und Entscheidungsprozesse in der Gruppe gesteuert und die Realisierung der getroffenen Entscheidung sichergestellt werden und zum anderen durch die Gruppenintegration (*gruppenorientierte Führungsfunktion*), die im Einzelnen folgende Aufgaben umfasst:

- Offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern fördern,
- die Gruppenintegration stärken, d.h. die Mitarbeiter zu einem Team zusammenzuschweißen, sodass sie sich in der Gruppe geborgen fühlen,
- den einzelnen Mitarbeitern Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung bieten, indem man ihnen Aufgaben zuteilt, die herausfordern aber nicht überfordern (vgl. Ulrich & Fluri, 1992, S. 226).

Der optimale Einsatz und die Steuerung der Arbeitshandlungen durch den Manager hängen sehr stark von seinem angewandten Führungsstil ab.

Grundsätzlich unterscheidet die Literatur drei verschiedene Führungsstile: *autoritärer, partizipativer und kooperativer Führungsstil*.¹

Wichtige Themen dieser Managementfunktion sind *Motivation, Kommunikation und Konfliktbereinigung*.

5. Kontrolle

Kontrolle ist die letzte Phase des Managementprozesses und hat somit die Aufgabe, die erreichten Ergebnisse zu registrieren und mit den Plandaten zu vergleichen (Soll/Ist-Vergleich). Durch den *Soll/Ist-Vergleich* zeigt sich, ob es dem Manager (Management) gelungen ist, die Pläne in die Tat umzusetzen. Bei auffälligen Abweichungen muss geprüft werden, ob es erforderlich ist, Korrekturmaßnahmen einzuleiten oder ob eine grundsätzliche Planrevision in Erwägung zu ziehen ist. Die Kontrolle schließt mit ihren Informationen somit den *Kreis des Managementprozesses* und bildet den Ausgangspunkt für die Neuplanung des gesamten Prozesses. Abbildung 1 veranschaulicht den beschriebenen Ablauf des Managementprozesses als eine Abfolge von Management-Funktionen und gibt eine detaillierte Übersicht über weitere den Funktionen zuzuordnende Einzelaufgaben.

Die in diesem Kapitel beschriebenen Managementfunktionen beschreiben Aufgaben, die von den Managern wahrgenommen werden (sollen). Allerdings kann man diese Funktion auch nur erfüllen, wenn die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sind. Aus den aufgezeigten Funktionen geht klar hervor, dass Manager über eine Reihe sehr unterschiedlicher Fähigkeiten verfügen müssen, wenn sie den an sie gestellten Aufgaben gerecht werden wollen (Steinmann & Schreyögg, 2005). Diese so genannten „*Management skills*“ (Schlüssel-Kompetenzen)², die Katz (1974) in seinen Studien identifiziert hat, sind die Grundlage für eine erfolgreiche Bewältigung der Managementfunktionen:

1. Technische Kompetenz
2. Soziale Kompetenz

¹ Siehe hierzu Ulrich & Fluri, 1992, S. 228 - 240

² Zur ausführlichen Erklärung der einzelnen Management skills sei hier auf Steinmann & Schreyögg (2005) S. 23 – 27 verwiesen.