Walter Simon

Management-konzepte von A bis Z

Managementtheorien
Führungsstrategien
Führungstools

GABAL

Managementkonzepte von A – Z

Walter Simon

Managementkonzepte von A – Z

Managementtheorien
Führungsstrategien
Führungstools

Unter Mitarbeit von Susanne Piroh

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Informationen sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86200-188-0

Überarbeitete und erweiterte Neuauflage 2009
© 2002 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Lektorat: Dr. Sonja Klug, Bad Honnef (www.buchagentur-netzwerk.de)
und Ute Flockenhaus, GABAL Verlag
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg (www.buch-herstellungsbuero.de)
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen (www.martinzech.de)
Druck: Salzland Druck, Staßfurt

www.gabal-verlag.de

Inhalt

Einführung **9**

1. Teil: Blick zurück – Zeitreise durch das Management 17

1. Vielfalt der Managementtheorien **19**
2. Die Theoretiker vor der Theorieentwicklung **22**
3. Theorien des rationalen Handelns im geschlossenen System **26**
4. Theorien des sozialen Handelns im geschlossenen System **33**
5. Theorien des rationalen Handelns im offenen System **42**
6. Theorien des sozialen Handelns im offenen System **45**

2. Teil: Metastrategische Modelle der Unternehmensführung 63

1. Balanced Scorecard **65**
2. Business Reengineering **71**
3. Change Management **81**
4. Engpass-Konzentrierte Strategie (EKS) **90**
5. Evolutionäres Management **99**
6. Fraktale Organisation **107**
7. Hyperwettbewerb **115**
8. Innovationsmanagement **126**
9. Kernkompetenzen **135**
10. Kundenmanagement **146**
11. Lean Management **157**

12. Lernende Organisation **166**
13. Management-Buyout **174**
14. Prozessmanagement **182**
15. Qualitätsmanagement **190**
16. Shareholder Value **200**
17. Supply Chain Management **209**
18. Systemisches Management **216**
19. Unternehmensfusionen **225**
20. Unternehmenskultur **233**
21. Unternehmensvisionen **243**
22. Virtuelle Unternehmen **253**
23. Wettbewerbsstrategien **262**
24. Wissensmanagement **273**

3. Teil: Führungskonzepte und -tools 283

1. Neue Arbeitszeitmodelle **285**
2. Arbeitsrecht **293**
3. Benchmarking **312**
4. Betriebliches Vorschlagswesen **319**
5. Chaosmanagement **327**
6. Coaching **337**
7. Corporate Universities **345**
8. Customer Relationship Management **352**
9. Diversity Management **359**
10. Effizienzmoderation mit dem 6M-System **366**
11. Empowerment **372**
12. Emotionale Intelligenz **381**
13. 360-Grad-Feedback **391**
14. Fehlzeitenabbau **400**
15. Führungsgrundsätze **412**
16. Gruppenarbeit **422**
17. Leadership **433**
18. Leitbilder **441**
19. Management-Audit **450**
20. Unternehmens-Netzwerke **457**
21. Outplacement **465**
22. Outsourcing und Insourcing **474**
23. Performance Improvement **482**
24. Personalentwicklung **491**

25. Qualitätsmanagement: DIN EN ISO 9000: 2000 ff. **500**
26. Qualität: Das EFQM-Modell **510**
27. Teamwork **520**
28. Telearbeit **531**
29. Wirtschaftsethik **541**
30. Zielorientiertes Führen **549**

4. Teil: Fit for Future? 557

1. Der Wandel hat sich gewandelt – Wesensmerkmale der Veränderung **560**
2. Sind wir zukunftsfähig? **565**
3. Manager – Vergangenheitsbewahrer oder Zukunftsgestalter? **570**

Sachregister 575
Personenregister 581

Einführung

Globaler Wettbewerb und turbodynamische Veränderungen konfrontieren Unternehmen mit neuen Herausforderungen. Unternehmenslenker sind genötigt, ihre Strategien und Konzepte auf ihre generelle Tauglichkeit hin zu überprüfen und sie anzupassen. Worauf kommt es dabei an?

Geänderte Strategien

Die Schwerpunkte und Perspektiven der Strategiediskussion änderten sich im Laufe der Zeit. Während bis in die 80er-Jahre hinein noch unternehmensexterne Faktoren – wie z. B. der Wettbewerbsvorteil oder die Marktführerschaft – die Kristallisationspunkte waren, rückten in den 90er-Jahren unternehmensinterne Aspekte – wie die Prozessoptimierung oder die Veränderung der Unternehmenskultur – in den Mittelpunkt. In der zweiten Hälfte des Jahrzehnts erkannte man jedoch immer mehr, dass auch diese Punkte für sich allein genommen keine Erfolgsgarantie sind. Es kommt heutigen Erkenntnissen zufolge vielmehr darauf an, beide Aspekte zu berücksichtigen, oder, um es mit den Worten des deutschen Managementexperten Hermann Simon zu sagen: *»Eine gute Unternehmensstrategie muss immer externe Chancen und interne Ressourcen miteinander verbinden«* (Simon 2000, S. 10).

Der Begriff »Strategie«

Feldherrenkunst

Die Literatur bietet eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs »Strategie«, so dass die Gefahr der begrifflichen Beliebigkeit droht. Sprachlich gesehen stammt der Begriff aus dem Griechischen, geht auf die beiden Wörter *stratos* (= Heer) und *agein* (= führen) zurück und meint demnach die »Kunst der Heeresführung« oder die »Feldherrenkunst«.

Im 19. Jahrhundert wurde der Begriff vom preußischen General Carl von Clausewitz aufgegriffen und im militärwissenschaftlichen Zusammenhang als »Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges« definiert: *»Taktik ist die Kunst, Truppen in der Schlacht richtig einzusetzen. Strategie ist die Kunst, Schlachten richtig einzusetzen, um Kriege zu gewinnen.«*

Zielorientierte Schritte

1947 übertrugen John von Neumann und Oskar von Morgenstern den Strategiebegriff auf die von ihnen entwickelte Spieltheorie und definierten ihn als *»Folge von Einzelschritten, die auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet sind«.*

Langfristiger Unternehmenserfolg

Igor Ansof »importierte« 1965 den Strategiebegriff in die Führungstheorie. Von nun an verstand man unter einer Strategie »Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges«. Seit jener Zeit wurde bei allen anderen Definitionsangeboten nur noch der Blickwinkel verändert bzw. angereichert, aber die Grundidee der langfristigen Unternehmenssicherung beibehalten. *»Strategie ist die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird«* (Simon 2000, S. 9). Außerdem finden sich folgende Gemeinsamkeiten in allen Erklärungsansätzen zum Thema Strategie:

- *Langfristigkeit:* Strategien sind auf weite Sicht konzipiert, d.h., mit ihnen werden langfristige Ziele verfolgt. Der Zeitraum der strategischen Planung beträgt im Allgemeinen acht bis zehn Jahre.
- *Orientierung an den Unternehmenszielen:* Strategien werden auf Basis der grundlegenden Unternehmensziele entwickelt, die sich wiederum aus der Unternehmensvision

ableiten. Sie stellen als Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele somit eher den Weg als das eigentliche Ziel dar.
- *Beobachten des Unternehmensumfeldes:* Strategische Entscheidungen werden stets unter Berücksichtigung der Aktivitäten relevanter Marktteilnehmer getroffen.
- *Anpassungsfähigkeit:* Aufgrund ihres Langfristcharakters können unvorhersehbare unternehmensinterne und -externe Entwicklungen eintreten, die eine flexible Anpassung der Strategien erforderlich machen. Strategien bedürfen daher einer stetigen Überwachung.
- *Planung und Abstimmung der strategischen Ziele:* Da sich strategische Ziele auf das Unternehmen als Ganzes beziehen, ist es erforderlich, diese bewusst zu planen und innerhalb des Unternehmens abzustimmen, um Zielkonflikten somit vorzubeugen.
- *Strategie als Aufgabe der obersten Führung:* Strategien liegen aufgrund ihrer wesentlichen Bedeutung für die langfristige Entwicklung des Unternehmens im Aufgabenbereich des Top-Managements.

Strategie als Sache des Top-Managements

Mit einer Strategie will ein Unternehmen seine Mission erfüllen bzw. seine Ziele erreichen. Während sich die Strategie zu Clausewitz' Zeiten einzig auf die Auswahl der Mittel bezog, um vorgegebene Ziele zu erreichen, schließt sie heute zusätzlich die Strategieentwicklung und die Zielplanung mit ein.

Empfehlungen für die eigene Strategieformulierung

Die Suche nach besseren und erfolgsträchtigeren Lösungen und Methoden führte im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte zum Entstehen zahlreicher Strategieempfehlungen und Konzepttools. Das trug eher zur Verwirrung als zur Klärung bei. Darum sind Unternehmensführer gut beraten, diese Aspekte bei der Strategiefindung zu berücksichtigen:

Keine strategische Standardlösung

1. Die von den »Strategiegurus« propagierten Rezepte sind kritisch zu hinterfragen, denn jedes Medikament hat Nebenwirkungen.
2. Es gibt keine strategische Standardlösung. So wie ein gutes Fahrrad an den Radfahrer angepasst wird, so muss auch die Strategie auf die Organisation zugeschnitten werden.
3. Der Aufwand zur Umsetzung der Konzepte darf nicht unterschätzt werden. So begeisterten sich in anfänglicher Euphorie beispielsweise rund 50 % der amerikanischen Großunternehmen für *Business Reengineering*. Von diesen Projekten führten nach Schätzungen von James Champy jedoch etwa zwei Drittel nicht zum erwarteten Erfolg (vgl. Hammer / Champy 1996, S. 274).
4. Zudem gilt es zu erkennen, dass die »richtige« Managementstrategie von heute nicht zwingend auch noch morgen das Erfolgsrezept ist. Die Komplexität der Unternehmensumwelt macht es erforderlich, Strategien und Konzepte regelmäßig zu überprüfen und sich ggf. von ihnen zu verabschieden.

Lineare 5- bis 10-Jahrespläne im dynamischen Umfeld unbrauchbar

In einem dynamischen Umfeld, dessen Trends immer weniger bestimmbar sind, können sich Unternehmen den Luxus eines akribisch genauen Planungsprozesses nicht mehr leisten. Fünf- und Zehnjahrespläne mit exakten Bestimmungen der Zwischenziele beruhen auf einem linearen Strategieverständnis, bei welchem der Weg von der Vision über Planungen und Entscheidungen, Handlungen und Kontrollen zu (möglichst) schwarzen Bilanzzahlen führt. In einem »turbodynamischen« Umfeld brauchen Unternehmen jedoch andere Strategien, nämlich solche, bei denen die Feinabstimmung der Reflexe sowie die Suche und der Aufbau temporärer Chancen im Mittelpunkt stehen.

Die Strategieformulierung kann somit als ein nie endender Prozess des Lernens und des Suchens nach besseren Mitteln und Wegen verstanden werden, um ein langfristiges und möglichst erfolgreiches Überleben eines Unternehmens sicherzustellen.

Zweck und Inhalt dieses Buches als Strategiekompass

Überblick

Der Zweck des vorliegenden Buches ist es, einen Überblick über bedeutende Managementstrategien sowie strategieunterstützende Teilkonzepte und Führungswerkzeuge zu ermöglichen. Die unterschiedlichen Schwerpunkte und Betrachtungsweisen, aber auch die Gemeinsamkeiten bzw. Überschneidungen, durch die sich die Strategien und Konzepte innerhalb eines stetigen Fortentwicklungsprozesses auszeichneten, sollen über deren ausführliche Darstellung und Diskussion herausgearbeitet werden.

Umstände der Entwicklung

Auch wird dargestellt, welche Umstände zur Entwicklung der vielfältigen Managementstrategien führten und mit welchen Fragestellungen sich ein Unternehmen auseinandersetzen muss bzw. welche Rahmenbedingungen es zu schaffen hat, wenn es sich an die Strategieformulierung macht.

Solche Strategiemodelle werden unterschiedlich beurteilt. Berater empfehlen sie als Wundermittel, Wissenschaftler entlarven sie als Wortnebel. Tatsächlich sind manche Strategiemodelle einfach nur Modeerscheinungen als Folge eines Management-Bestsellers.

Egal, für welche Meinung oder welches Modell man sich entscheidet, Modelle sind in der Regel vereinfachte Abbildungen der Realität. Um einen Sachverhalt zu modellieren, sollten nichtrelevante Aspekte negiert werden, um das Modell übersichtlich zu halten. Außerdem wurden und werden Managementmodelle immer im sozio-ökonomischen Milieu ihrer Zeit entwickelt, d. h. innerhalb eines Wettbewerbsumfeldes, das sich ständig verändert und damit das Modell modifiziert. Ein Beispiel hierfür war die Diversifizierungswelle, in deren Gefolge Mischkonzerne entstanden. Ihr Zweck war Risikostreuung und Synergienutzung. Als man dann die Steuerungsprobleme dieser Unternehmenssaurier erlebte, setzte die Rückbesinnung auf Kernkompetenzen ein.

Die aktuellen Modelle erlauben keinerlei Rückschluss auf das zukünftige Verhalten anderer Marktteilnehmer.

Für Unternehmenslenker folgt hieraus, nie eine Entscheidung auf der Basis eines Modells zu treffen, auch wenn sich dieses in der Vergangenheit als vernünftig erwiesen hat. Außerdem trifft nicht jedes Modell in jeder Situation auf jedes Unternehmen zu. Auch werden Modelle von anderen Wettbewerbern nachgeahmt und verlieren so schnell ihre Wirkung.

Trotz dieser Einschränkungen können die in diesem Buch vorgestellten Modelle eine wichtige Informationsquelle sein, um Zusammenhänge sichtbar zu machen und Entscheidungen zu fundieren. Doch das Denken von Managementtheoretikern darf nicht das eigene Nachdenken ersetzen.

Managementtheorien im Wandel der Zeit

	Periode des stabilen Wachstums	Periode des Wettbewerbs	Periode des Hyperwettbewerbs
Zeitraum	**1945 – 1975**	**1975 – 1995**	**Seit 1995**
Kennzeichen des wirtschaftlichen Umfeldes	· Wachstum · Geschäftschancen	· Wettbewerb · Zyklisches Wachstum	· Revolutionäre Veränderungen · Globalisierung
Vorrangige Unternehmensziele	· Umsatzwachstum · Risikostreuung	· Überleben · Profitabilität · *Shareholder Value*	· Management der unvorhergesehenen Entwicklungen (Flexibilität)
Vorherrschende Unternehmensstrategien	· Expansion	· Restrukturierung · Re-Fokussierung auf das Kerngeschäft · Nischenmarketing · *Mergers & Acquisitions*	· Neudefinition von Branchengrenzen · Neudefinition des Geschäftes · Management der Beziehungen zu Partnern
Prägende Management-Modelle	· Lebenszyklusmodell · Ansoffs Matrix · Situationstheorie · *Structure follows Strategy*-Theorie	· Lehre von den Wettbewerbskräften · Kernkompetenzen · Prozessmanagement · *Lean Management*	· Chaostheorie · Spieltheorie · Evolutionstheorie · Ressourcenbasierte Strategie

1. und 2. Teil

Der erste Teil dieses Buches ist historischer Art. In Form einer Zeitreise durch die Managementtheorie wird der Leser über die wichtigsten Theoriemodelle seit der Jahrhundertwende informiert. Es folgt jener Hauptteil, in dem die übergeordneten Strategiemodelle, also jene Metastrategien dargestellt sind, die dem Unternehmen eine grundsätzliche Richtung geben. Es wurden hier die in der aktuellen Diskussion wichtigsten Strategiemodelle herausgegriffen.

3. Teil

Im dritten Teil werden jene strategieunterstützenden Teilkonzepte und Instrumente vorgestellt, die im Rahmen der übergeordneten Strategien (zum Teil nebeneinander) Einsatz finden und diese somit konkretisieren. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den gängigsten *Human Resources*-Konzepten. Diese haben für die Umsetzung der metastrategischen Managementmodelle eine Vehikelfunktion, wie die Ergebnisse der Managementforschung bezüglich der Erkenntnisse der »weichen Faktoren« seit den 80er-Jahren belegen. Darum werden insbesondere jene *Human Resources*-Konzepte gewichtet, die auf die Nutzung und Entwicklung dieser *Soft Facts* zielen (z. B. *Diversity, Empowerment, Leadership).*

Die Zuordnung zu den metastrategischen Managementmodellen einerseits und der Gruppe der Konzepte und Werkzeuge andererseits ist nicht unproblematisch. Es kommt letztendlich auf den Zusammenhang bzw. die Betrachtungsebene an. So mag das Thema Wissensmanagement in einem IT-Unternehmen strategische Bedeutung haben, während es in einem Handelsunternehmen eher eine marginale Rolle spielt. Die Wirtschaftsethik ist eigentlich den strategischen Managementmodellen zuzuordnen, aber im Unternehmensalltag hat sie geringe strategische Bedeutung.

Diese Auswahl soll nicht das Studium der Originalquellen ersetzen. Der Autor hofft, dass er seine Leser mit der hier vorliegenden Themensammlung animiert, sich ergänzend in der Primärliteratur zu informieren.

4. Teil

Der vierte Teil schließlich gibt einen Ausblick auf die Zukunft und befasst sich auch mit der Rolle der Manager.

Literatur

Hammer, M./J. Champy: *Business Reengineering.* Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/Main 1996.

Simon, Hermann: *Das große Handbuch der Strategiekonzepte.* Ideen, die die Businesswelt verändert haben. Frankfurt/Main 2000

Erster Teil:
Blick zurück – Zeitreise durch das Management

1. Vielfalt der Managementtheorien

Überangebot an Managementansätzen

Tausende von dicken Büchern und Hunderttausende von Fachaufsätzen wurden geschrieben, um den Komplex Management oder Teilaspekte davon zu erklären. Die Anzahl der Veröffentlichungen übertrifft die Menge an neuen und brauchbaren Ideen. Viele der Management-Rezeptbücher lassen sich bei genauerem Hinsehen als bloße Rhetorik entlarven. Die Titel versprechen nicht einfach nur den Erfolg, sondern Quantensprünge in Megadimensionen. Jeder dritte Titel beinhaltet eine Erhöhung in Form eines Komparativs oder Superlativs. Dahinter verbergen sich zumeist gut klingende Worthülsen, Patentrezepte, Glaubensbekenntnisse, Zweitaufgüsse vorhandener Modelle oder Theorieplagiate mit neuen Begriffen. Einige dieser Ansätze widersprechen anderen Ansätzen, manche widerlegen sich gegenseitig.

Methodologische Krise?

Es ist wie in der Bibel, in der man mit dem Neuen Testament das Alte widerlegen könnte. Die diversen Konzepte ähneln der Situation auf dem Markt der Religionen: Alle wollen der menschlichen Seele nützlich sein, aber die zugrunde liegenden Annahmen und die empfohlenen Wege sind unterschiedlich. Ähnlich verhält es sich mit den managementtheoretischen Glaubensbekenntnissen: Die Pioniere und Anhänger der verschiedenen theoretischen Strömungen befinden sich im Konkurrenzkampf, übertreffen sich mit ihren Versprechungen oder aber widerlegen sich untereinander. Manche Managementexperten deuten dies als Ausdruck einer methodologischen Krise, andere freuen sich über die kreative Vielfalt und deuten sie positiv. Schon in den Jahren von 1960 bis 1970 wurde die Situation als *»Dschungel der Leistungstheorie«*

bezeichnet, in der man Wegweiser benötigt (vgl. Ordione 1966, S. 10 und Koontz 1961, S. 174).

Der »Managementpapst« Peter F. Drucker vertrat 1970 die Ansicht, dass der Entstehungsprozess einer einheitlichen und wissenschaftlich fundierten Managementtheorie bereits im Gange sei und Grund für die Hoffnung bestehe, *»… dass wir in zwanzig Jahren über klare Grundsätze, eine erprobte Politik und bewährte Methoden für die betriebliche Menschenführung verfügen werden«* (Drucker 1970, S. 305). Das schrieb er vor der Globalisierung und Digitalisierung und bevor die Japaner ihren Exportschlager *Lean Management* der westlichen Wirtschaftswelt als Kopiervorlage offerierten.

Zeitgleich meinten andere Managementexperten wie B. D. Estafen von der Universität Indiana, dass *»wir niemals über ein System vollständiger Kenntnisse auf dem Gebiet der Leitung verfügen«* werden (Estafen 1971, S. 55).

Keine allgemeine Managementtheorie möglich

Der Autor dieses Buches schließt sich dieser und der schon 1966 von Prof. G. S. Odiorne (Michigan-University) aufgestellten These an: Es ist fast unmöglich, eine allgemeine Theorie der Leitung aufzustellen. Manager richten sich oft nicht nach den vom »wissenschaftlichen Management« aufgestellten Regeln, sondern verstoßen, unerwartet für Mitbewerber, dagegen und sind manchmal eben deshalb erfolgreich. Anders ausgedrückt: Würden alle Manager die gleichen Erfolgsprinzipien anwenden, dann würde sich der Effekt ins Gegenteil verkehren.

Eine homogene Managementtheorie erscheint schon deshalb unmöglich, da sich Unternehmen hinsichtlich Größe und Branche, Außen- und Wechselwirkungen unterscheiden. Die meisten Theoretiker orientieren sich an der Arbeitsweise von Großorganisationen und ignorieren die Besonderheiten von Klein- und Mittelunternehmen. Außerdem bleibt in einer sich turbodynamisch entwickelnden Wirtschaftsumwelt jeder Versuch der Theorieformulierung vorläufig.

Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf jene Theoriemodelle bzw. Theoretiker, die sich durch eine starke Multiplikatorenwirkung auszeichneten, also die Managementarchitektur

der Businesswelt nachhaltig prägten. Bei den Autoren handelt es sich um einen Personenkreis bekannt gewordener Wissenschaftler und solcher großindustrieller Wirtschaftslenker, die ihre Praktiken und Erfahrungen in Büchern publizierten, welche zu Bestsellern avancierten.

2. Die Theoretiker vor der Theorieentwicklung

Aus Gründen der Vollständigkeit sollen hier jene Pioniere der Manufaktur- und Fabrikorganisation kurz vorgestellt werden, welche die Tätigkeit des Managens entdeckten, bevor es ein personengebundenes Management gab. Von ihnen stammen Grundaussagen zur Unternehmens- und Mitarbeiterführung, die sich auch heute noch durch einen hohen Gültigkeitswert auszeichnen (vgl. Rudolph 1994).

Robert Owen

Robert Owen (1771–1858) war ein Fabrikbesitzer mit sozialreformerischen Ambitionen. Er beklagte, dass die meisten Manufakturleiter ihre Mitarbeiter als eine »zweitrangige und minderwertige Maschine« betrachteten. 1813 rief er darum seine Standeskollegen auf, »die lebendigen Maschinen« mit der gleichen Aufmerksamkeit zu behandeln wie die »leblosen«.

Adam Smith

Adam Smith (1723–1790) untersuchte die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Segnungen der Arbeitsteilung und wurde so zum Wegbereiter der industriellen Fertigungsweise, die Henry Ford vollendete.

Charles Babbage

Charles Babbage (1792–1871) war ein vielseitig tätiger Naturwissenschaftler. Er forderte als einer der ersten eine wissenschaftlich konsequente Herangehensweise zur Lösung technischer oder wirtschaftlicher Probleme. Nach langjährigem Studium von Produktionsbetrieben unternahm er in seinem Buch *Über das Maschinen- und Fabrikwesen* (Berlin 1833) den Versuch, allgemeine

Führungsprinzipien hinsichtlich Arbeitsorganisation und Prozessgestaltung aufzustellen. Vieles von dem, was er schrieb, hat bis heute nichts von seiner Gültigkeit verloren.

Karl Marx

Karl Marx (1818–1883) ermöglichte mit seinem Hauptwerk *Das Kapital* tiefe Einsichten in die Logik der frühindustriellen Arbeitsweise. Er erklärte Sinn und Zweck der betrieblichen Hierarchie in dieser Epoche der Wirtschaftsgeschichte und begründete die Vorteile kooperativer Arbeit lange vor der *Human Relations*-Schule. Dieses Ökonomie-Genie sollte man nicht wegen der Verbrechen des Sozialismus diskreditieren.

Ernst Abbe

Ernst Abbe (1840–1905) war ähnlich wie Owen ein weit vorausdenkender Unternehmensführer (Zeiss, Jena) und gleichzeitiger Sozialreformator. Er sah den Sinn unternehmerischer Tätigkeit nicht nur in der individuellen Gewinnmaximierung, sondern in der Wohlfahrt aller an der Wertschöpfung beteiligten Mitarbeiter.

Newton und Descartes

Die moderne Theorieentwicklung setzte um die Jahrhundertwende zum 20. Jahrhundert als Folge der Industrieentwicklung ein. Alle früheren Managementtheoretiker standen in der Tradition des logisch-linearen Weltbildes, das seit Newton und Descartes die Wissenschaft beherrschte und großen Anteil am Menschheitsfortschritt hatte. Das diesem Weltbild zugrunde liegende techno-rationale Paradigma prägte die ersten managementtheoretischen Erklärungsversuche und die daraus abgeleiteten Empfehlungsmodelle zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Entsprechend wurden Organisationen auf der Basis von Ursache und Wirkung, von Voraussagbarkeit und Planung, von Lenkung und Kontrolle gestaltet und strukturiert.

4 Hauptperioden der Managementtheorie

Man könnte die managementtheoretische Entwicklung, aufbauend auf einem Modell des Stanford-Managementprofessors Richard Scott, diesen vier Hauptperioden zuordnen:

1. Periode des rationalen Handelns im geschlossenen System (1900–1925/30)
2. Periode des sozialen Handelns im geschlossenen System (1925–1955)

3. Periode des rationalen Handelns im offenen System (1955–1970)
4. Periode des sozialen Handelns im offenen System (seit 1970)

	Geschlossenes System	Offenes System
Rationales Handeln	**Etwa 1900 bis ca. 1930:** **Bürokratiemodell** (Max Weber) ***Scientific Management*** (Frederick W. Taylor) **Administrative Lehren** (Henry Fayol, Alfred Sloan) **Fordismus** (Henry Ford)	**Etwa 1955 bis ca. 1970:** **Situationstheoretische Ansätze** – *Theory of Leadership Effectiveness* (F. E. Fiedler) – Stochastische Organisationslehre (P. Lawrence und J. Lorsch) ***Strategy and Structure-Theory*** (Alfred Chandler)
Soziales Handeln	**Etwa 1925 bis ca. 1955:** ***Human Relations-Bewegung*** (Elton Mayo) **XY-Theorie** (Douglas McGregor) ***Leadership-Theorie*** (Chester Barnard) **Motivationstheorie** (Frederick Herzberg)	**Ab 1970:** **Evolutions- und chaostheoretische Ansätze:** (Karl Weick, James March) **Entscheidungstheorie** (Herbert Simon) **Kybernetik** (Norbert Wiener) **Empirische Erfolgsforschung** (Peter F. Drucker, Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Thomas S. Watson) ***Lean Management*** (MIT-Studie, Taiichi-Ohno) **Postschlankes Management** – Lehre von den Wettbewerbskräften (Michael Porter) – Ressourcen-basierte Strategie (Gary Hamel / C. K. Prahalad)

In der Tabelle führt die waagerechte Achse von mechanistischen und geschlossenen Organisationsvorstellungen zu einer offenen und gestaltungstheoretischen Denkweise. Die senkrechte Achse bewegt sich von »rational« geprägten Managementmodellen zu solchen, die den sozialen Kontext in den Mittelpunkt ihrer Denkmodelle stellen.

3. Theorien des rationalen Handelns im geschlossenen System

Die Theorien des rationalen Handelns im geschlossenen System (etwa 1900 bis ca. 1930) haben das Management in den ersten 50 Jahren dieses Jahrhunderts nachhaltig geprägt. Das gilt insbesondere für den Taylorismus. Aber auch Webers Bürokratiemodell wirkt bis heute nach, insbesondere im Bereich der öffentlichen Verwaltung.

Übergangstheorien

Diese Theorien waren ein wichtiges Durchgangsstadium auf dem Wege zu heutigen Managementtheorien. Sie spiegelten neue Erfordernisse der Unternehmensführung in einer komplexer gewordenen Wirtschaft mit immer größeren Industriebetrieben und wachsenden Verwaltungsapparaten wider.

Die wichtigsten Theoriemodelle sind in der Reihenfolge ihrer Bedeutung:

1. Taylors wissenschaftliche Betriebsführung
2. Max Webers Bürokratiemodell
3. Fordismus
4. Fayols Administrationstheorie
5. Sloans wissenschaftliche Verwaltungsorganisation

Fayols Administrationslehre

Zu nennen wäre hier zunächst die von Henry Fayol (1841–1925) begründete Systematik der Unternehmensführung bzw. Administrationslehre. Er ordnete alle Tätigkeiten, die in einem Unternehmen anfallen, diesen sechs Gruppen zu:

1. technische,
2. kommerzielle und
3. finanzielle Tätigkeiten sowie
4. Sicherungsmaßnahmen,
5. Buchhaltung und
6. Management.
   Dieses besteht linear aufeinander aufbauend aus diesen Grundfunktionen:
   – Planen,
   – Organisieren,
   – Anweisen,
   – Koordinieren und
   – Kontrollieren.

Grundsatz der Auftragserteilung

Von Fayol stammt auch der Grundsatz der Auftragserteilung bzw. das Liniensystem. Das bedeutet, eine in der Hierarchie nachgeordnete Instanz kann nur von einer vorgeordneten Weisungen erhalten.

Dieses Managementmodell wurde von anderen weiterentwickelt und wird in vielen Varianten und für verschiedene Zwecke bis heute genutzt. Vor allem die Kybernetik in den Jahren von 1965 bis 1980 verhalf diesen und ähnlichen Modellen zu nachträglichem Ruhm.

Taylors wissenschaftliche Betriebsführung

Der »Urmeter«

Das zweite Hauptmodell dieser Grundrichtung wurde unter den Bezeichnungen »Taylorismus« bzw. *Scientific Management* zu einer Art Management-Urmeter des frühen 20. Jahrhunderts.

Von 1895 an unternahm Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) viele Studien, in denen er versuchte, die Methoden der experimentellen Wissenschaft auf den Betrieb anzuwenden. Er vereinigte in sich den Theoretiker wie den Praktiker. Als Arbeiter, Ingenieur, Betriebsleiter, Jurist, Unternehmensberater und Präsident der *American Society of Mechanical Engineers* konnte er aus einem reichen Fundus an Wissen und Erfahrungen schöpfen.

Aus seinem wichtigsten Buch *The Principles of Scientific Management* leitete sich später der Begriff »Wissenschaftliche Betriebsführung« als Synonym für *Taylorismus* ab. Taylors Maxime lautete: *»Ersatz des persönlichen Arbeiterurteils durch eine Wissenschaft«* (Taylor 1919, S. 121).

Analyse von Arbeitsvorgängen

Jeder Arbeitsvorgang wurde von ihm genau untersucht, in seine Elemente zerlegt und exakt berechnet. Überflüssige Handgriffe und »tote« Zeiten beseitigte er durch Zeitnahmen und Bewegungsstudien. Auch die Werkzeuge normte er entsprechend der zu leistenden Arbeit.

Neben die wissenschaftliche Analyse der Arbeitsvorgänge trat später die wissenschaftliche Auslese der Arbeiter: Jedem soll die Arbeit übertragen werden, zu der er am besten geeignet ist. So wurde F. W. Taylor Begründer einer neuen »Wissenschaft«, die sich gleichermaßen als Wissenschaft der Arbeitsorganisation wie als Wissenschaft der Betriebsführung versteht.

Die zwei Hauptziele des Taylorismus waren:

1. **Den Produktionsprozess für die Betriebsleitung überschaubar, berechenbar und kontrollierbar zu machen**
2. **Die Arbeiter durch Anreizsysteme zur Leistungssteigerung zu motivieren**

Prinzipien wissenschaftlicher Betriebsführung

Um diese Hauptziele zu erreichen, stellte F. W. Taylor folgende Prinzipien wissenschaftlicher Betriebsführung auf:

– Hand- und Kopfarbeit sind zu trennen. Darum sind alle geistigen Elemente aus der Tätigkeit des Arbeiters zu eliminieren. Eigenes Wissen, Ideen und durch Gene-

rationen gewonnene Erfahrungen sollen und können nicht mehr in den Arbeitsprozess eingebracht werden.
- Kopfarbeit ist das Privileg der Führungsmannschaft. Sie allein kennt die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung und versteht sie zum Nutzen aller anzuwenden.
- Im Zusammenhang damit degradierte er den Arbeiter zum *homo oeconomicus*, der, weil träge, mit materieller Gratifikation oder Sanktion zur Arbeit anzuhalten ist. Daraus folgt eine starke Gewichtung insbesondere der Führungsaufgabe Kontrolle. Psychische, seelische, soziale Aspekte blieben im Produktionsprozess fortan unberücksichtigt.
- Betriebliche Abläufe sollen sich im Rahmen der formalen Organisation vollziehen, die keine anderen als vom Dienstlichen, Funktionellen vorgeschriebenen Inhalte zulässt.

Entfremdung der Arbeiter

Als Folge der vom Taylorismus empfohlenen Arbeitsteilung vollzog sich eine starke Entfremdung des Arbeiters von seinem Produkt, die sich u. a. in mangelnder Qualität und Demotivation ausdrückte.

Taylor bezweifelte die lineare Arbeitsorganisation Fayols und entwickelte stattdessen das Funktionsmeisterprinzip, bei dem jeder Arbeiter Anweisungen und Aufträge von acht Spezialmeistern erhält: vom Prüfmeister, Instandhaltungsmeister, Geschwindigkeitsmeister, Vorrichtungsmeister und von vier Planungsmeistern, die für die Ausfertigung von Arbeits- und Unterweisungskarten, Zeit- und Kostenrechnungen sowie für die Produktionsdisziplin zuständig sind. Ferner schlug er eine Arbeitsteilung der Führungsaufgaben vor, damit *»der Gang der Werkstätte nicht vom Betriebsdirektor abhängig«* ist (Taylor 1919, S. 53).

Kostensenkung

Der Taylorismus entstand in den USA, da man hier erstmals das Kampffeld der Kosten entdeckte. Schon damals wurde die Senkung der Stückkosten zum entscheidenden Hebel, um die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten. In dieser Hinsicht konnte Taylor große Erfolge erzielen. In Maschinenbetrieben, die Taylor nach seinen Grundsätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung or-

ganisierte, verdoppelte sich die Produktivität pro Mann und Maschine im Zeitraum von drei Jahren. Das war der Grund dafür, dass bis 1940 mehr als 90 Prozent aller US-Industriefirmen Taylors Rationalisierungs- und Anreizsystem übernahmen.

Trotz der Kritik am Menschenbild des Taylorismus und an den Auswüchsen in der Entstehungsphase ist festzuhalten, dass Taylor die organisatorischen Grundlagen der modernen mechanisierten Massenproduktion schuf, die ihrerseits zum Vehikel für Automation und industrielle Revolution wurde. In Deutschland fand der Taylorismus mit der Gründung des Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung (REFA) seine organisatorische Plattform. Selbst die schärfsten Kritiker des Taylorismus übernahmen ihn nach 1920 in Form des Stachanow-Systems in der Sowjetunion, um die sozialistische Wirtschaft zu stimulieren, denn – so ein sowjetischer Ökonom – der Taylorismus bringe *»gewisse fortschrittliche Ideen und Thesen zum Ausdruck, worin sich die Entwicklungsbelange der wissenschaftlich organisierten gesellschaftlichen Großproduktion widerspiegeln«* (Gvisiani 1974, S. 262).

Fordismus

Ökonomisierung der industriellen Fertigung

Während sich Taylor primär mit der Rationalisierung handwerklicher Arbeit befasste, konzentrierte sich der Fordismus auf die Ökonomisierung des industriellen Fertigungsprozesses. Henry Ford (1863 – 1947) verfolgte eine hohe Typisierung der Produkte, die ihren Ausdruck in der Produktion des acht Millionen Mal gefertigten T-Modells fand. Zur Massenproduktion dieses Einheitsmodells bemerkte Ford: *»Bei mir können Sie ein Auto in jeder beliebigen Farbe kaufen, vorausgesetzt die Farbe ist schwarz.«*

Das Fließband feierte bei Ford in Detroit seine Weltpremiere. Es bewirkte eine Reduktion des hohen personenabhängigen Kontrollaufwandes, der im System des Taylorismus noch unumgänglich schien. Eine systematische Personalselektion sollte optimale Bewegungsabläufe gewährleisten. Außerdem zahlte Ford den doppelten Lohn des Branchendurchschnitts, um so die Nachfrage nach seinen Fahrzeugen zu stimulieren.

Die Produktionserfolge von Ford beruhten vor allem auf der konsequenten Durchsetzung der Massenproduktion, des Fließbandprinzips, einer hohen Arbeitsintensität und einer großen Fertigungstiefe.

Max Webers Bürokratiemodell

Das vierte Hauptmodell der Gruppe »rationales Handeln im geschlossenen System« entstand in der Heidelberger Denkschmiede des Soziologen Max Weber (1864–1920). Sein Bürokratiemodell wurde zum Organisationsgerüst aller deutschsprachigen Amtsstuben und Industriekontore vom Baltikum bis hin zum Balkan.

Merkmale der Bürokratie

Folgende sind die Merkmale des von Weber vorgeschlagenen »Idealtypus« administrativer Organisation, die von ihm als »Bürokratie« bezeichnet wird:

1. Die Arbeit der Organisation ist in einfachste, elementare Arbeitsgänge aufzugliedern, die von Spezialisten erledigt werden.
2. Organisationen sind hierarchisch aufzubauen, sind also ein System von Unter- und Überordnung.
3. Die Arbeitsweise der Organisation wird durch ein System abstrakter Regeln vorgegeben: Der ideale Leiter arbeitet nach dem Prinzip *sine ira et studio*, ohne Hass und Leidenschaft, ohne Ansehen der Person, ohne Liebe und Enthusiasmus, formal gleich für jedermann.
4. Das Karriereprinzip beruht auf einem System des »Aufrückens« entsprechend dem Dienstalter (Anciennität) oder auf Grund erfolgreicher Tätigkeit für die Organisation oder auf beidem.

Weber sah in der bürokratischen Organisation mit ihrer von Regeln geleiteten, unpersönlichen Form die beste Möglichkeit effektiv zu arbeiten und das langfristige Überleben einer Organisation zu sichern. Die regelgebundene Amtsführung garantieren Beamte mit genau abgegrenzten Aufgabenbereichen, Befehlsgewalten und Sanktionsmitteln.

Sloans wissenschaftliche Verwaltungsorganisation

Dezentrales Management

Alfred Sloan (1875–1966) gehört zu den Konzeptionalisten der klassischen Managementtheorien, obwohl er auch der erst später wirksam werdenden empirischen Schule des Managements zuzuordnen wäre. Seine Bedeutung liegt in der herausragenden Rolle, die er in der amerikanischen Industriegeschichte einnahm. Im Jahre 1918 wurde er 43-jährig in den Vorstand von *General Motors* und 1923 zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Von diesem Zeitpunkt an setzte ein Phase der Prosperität ein. Seinen Erfolg sehen viele Autoren in seiner wissenschaftlichen Verwaltungskonzeption begründet, die auf dem Hauptprinzip beruhte: »dezentrales Management bei zentraler Strategie und Kontrolle«. Operative Entscheidungen sollten nunmehr an der »Produktionsfront« und nicht in entfernten Stabsbüros der Zentrale gefällt werden.

Die Arbeitsteilung der Produktion wurde auf die Administration ausgedehnt, d. h., deren Grundsätze von Adam Smith bis Taylor wurden nun auch auf das Management angewandt. Diese Arbeitsteilung bezog sich aber nicht nur auf technische, sondern auch auf kaufmännische, insbesondere finanzwirtschaftliche Aspekte.

4. Theorien des sozialen Handelns im geschlossenen System

Zu den Theorien des sozialen Handelns im geschlossenen System (etwa 1925 bis ca. 1955) gehören vier Unterabteilungen, nämlich

1. die Schule der menschlichen Beziehungen,
2. die XY-Theorie,
3. die *Leadership*-Theorie und
4. Herzbergs Motivationstheorie.

Mayos Schule der menschlichen Beziehungen

Mitte der 20er-Jahre versuchten viele US-Firmen, den Taylorismus zu perfektionieren. Eine von diesen Untersuchungen wurde weltberühmt und zum Ausgangspunkt eines neuen managementtheoretischen Ansatzes. Gemeint sind die *Hawthorne-Experimente*, die ab 1924 stattfanden. Wegen der unerwarteten Ergebnisse, die im Widerspruch zum tayloristischen Glaubensbekenntnis dieser Zeit standen, beauftragte man den Nationalökonomen und Psychologen Elton Mayo von der Harvard-Universität, umfassende Studien über den Einfluss physischer Bedingungen auf den Arbeitsprozess anzustellen.

Am Ende seiner Untersuchungen stand die Entdeckung des bis dahin unbekannten »Faktors der menschlichen Beziehungen«.

Damit sind die psychischen und sozialen Begleitphänomene der industriellen Arbeit gemeint. Die Ergebnisse dieser Studien stellten die Gültigkeit der Aussagen des *Scientific Management* in Frage.

Im Gegensatz zur tayloristischen Konzeption des *homo oeconomicus*, der nach individueller Nutzenmaximierung strebt, kamen Mayo und seine Mitarbeiter zu folgenden Schlussfolgerungen:

1. **Das Produktionsergebnis wird durch soziale Normen und nicht durch physiologische Leistungsgrenzen bestimmt.**
2. **Nichtfinanzielle Anreize motivieren stärker als finanzielle.**
3. **Industriearbeit ist nicht nur formelle, sondern auch informelle Gruppenarbeit.**

Bedeutung des sozialen Kontextes

Dementsprechend handeln die Arbeiter nicht nur als Individuen, sondern meist im Kontext der Gruppenbeziehungen. Das soziale Leben der Beschäftigten bezieht seine Bedeutung von der Berufssphäre. Insofern stellt Arbeit nichts Fremdes im Leben der Menschen dar. Sozialer Status, Verbrauchsgewohnheiten, gesellschaftliche Beziehungen und anderes mehr stehen mit der beruflichen Tätigkeit und dem Betrieb in engster Beziehung.

Während Taylor den Lohn als elementaren Stimulus des Arbeitsverhaltens betrachtete und dementsprechend an die leistungssteigernde Kraft des Akkordsystems glaubte, gelang es der *Human Relations*-Bewegung nachzuweisen, dass die Leistung eines Arbeiters nicht nur durch seine physische, sondern in erster Linie durch seine »soziale Kapazität« bestimmt ist. In Experimenten zeigte sich deutlich, dass die Arbeiter ihre Leistung zurückhielten, obwohl eine höhere quantitative Leistung, die ohne Überanstrengung hätte erbracht werden können, angemessen honoriert worden wäre. Die Arbeiter verzichteten also bewusst auf einen möglichen Mehrlohn, indem sie ihre Leistung absichtlich niedrig hielten.

Hawthorne-Effekt

Diese Experimente führten zu der Erkenntnis, dass die tatsächliche Produktionsmenge industrieller Arbeit nur im losen Zusammenhang mit der möglichen physischen Tagesleistung der Arbei-

ter steht. Diese ist in erster Linie eine Funktion sozialer Normen, die sich in den verschiedenen Arbeitsgruppen herausbildeten. Dadurch wurde deutlich, dass Arbeit eine Gruppentätigkeit, d.h. ein sozialer Prozess ist und das Verhalten des Arbeiters wesentlich von den Normen jener Gruppe abhängt, deren Mitglied er ist. Der materielle Lohn und die physischen Arbeitsbedingungen sind also nicht die einzigen entscheidenden Faktoren für die Arbeitsleistung. Der Wunsch nach Anerkennung, Sicherheit und echter Zugehörigkeit, nach Prestige und Status sind für den Mitarbeiter ebenso wichtig. Allein die Tatsache, im Blickpunkt der Wissenschaftler zu stehen, hatte dazu geführt, dass im Arbeitsteam ein elitäres Gruppenbewusstsein entstand, aus dem Motivation und Identifikation resultierten. Diese Folgewirkungen gingen als so genannter *Hawthorne-Effekt* in die industriesoziologische Diskussion ein.

Im Gegensatz zu Taylor, der sich für die Leistung des einzelnen Arbeiters interessierte, betont die *Human Relations*-Schule, dass es die Organisation nicht nur mit Individuen, sondern zugleich mit Arbeitsgruppen zu tun hat, die sich nicht unbedingt mit den formellen Arbeitseinheiten decken. Die Mitglieder solcher Gruppen gehen Wechselbeziehungen ein, die nicht dem Fluss der Arbeit folgen, sondern kreuz und quer durch den ganzen Betrieb verlaufen.

Diese informellen Gruppen sind für die *Human Relations*-Schule von besonderer Bedeutung, da sie nicht nur – wie schon erwähnt – den Arbeitsrhythmus ihrer Mitglieder bestimmen, sondern auch das Sicherheitsgefühl, die sozialen Verhaltensformen sowie die Bewertung der eigenen Arbeit und des Betriebes.

Informelle Gruppen wichtig

Während die tayloristische Organisationstheorie solche informellen Gruppen als Störfaktor betrachtet, sieht sie die *Human Relations*-Schule als wichtig und notwendig für das betriebliche Funktionieren an: *»Informelle Beziehungen sind nicht zufällig und nebensächlich für den Ablauf des Betriebes, im Gegenteil: Keine Organisation vermag wirksam zu funktionieren, wenn sie nicht ein parallel laufendes, spontanes Netz zwischenmenschlicher Beziehungen enthält«* (Roethlisberger/Dickson 1939).

Eines der Hauptziele der *Human Relations*-Schule bestand nun darin, für die Zufriedenheit der Arbeitnehmer zu sorgen. Sie empfahl, die informellen Gruppenbeziehungen zu beachten. Statt starrer Organisationsstrukturen, statt formaler Abläufe, fordert die *Human Relation*s-Schule, die informellen Aspekte des Organisationsgeschehens zu erkennen.

Ein weiteres, wichtiges Resultat der *Human Relations*-Experimente modifizierte auch jene Annahmen des *Scientific Management*, wonach allein Vorarbeiter, Meister oder Abteilungsleiter die Mitarbeiter führen. Bei verschiedenen Untersuchungen wurden so genannte informelle Führer festgestellt, die dadurch, dass sie die Gruppennormen am besten erfüllten, aus der Gruppe herausragten und diese beeinflussten.

Solche informellen Führer bilden sich heraus als Folge von informellen Wechselbeziehungen, aus denen soziale Wert- und Einschätzungen hervorgehen. Während der Arbeiter einerseits einen bestimmten räumlichen Platz einnimmt, bekommt er andererseits aufgrund solcher sozialen Bewertungsprozesse seinen sozialen Platz innerhalb der sozialen Statuspyramide zugewiesen, der nicht unbedingt mit dem Status des formell zugewiesenen Platzes übereinstimmen muss.

Management-Empfehlungen

Als Folge der Experimente ergingen diese Empfehlungen an das Management:

1. Die Mitarbeiter und insbesondere jene, die mit Führungsaufgaben betraut sind, sollen lernen, auf andere zu hören und Fragen zu stellen, die einen Überblick über gegebene Situationen ermöglichen, die eigenen Gefühle und die der anderen erkennen sowie die soziale Realität des Betriebes beobachten.

2. Untere Ränge sollten an den Entscheidungen der oberen beteiligt werden, besonders in Angelegenheiten, die sie selbst betreffen. Delegation wird in diesem Zusammenhang auch als Mittel zur Freisetzung des schöpferischen Potenzials der Beschäftigten auf allen Ebenen des Betriebes empfohlen.

3. Das Führungsverhalten muss ebenfalls einer gründlichen Revision unterzogen werden. An die Stelle des bis dahin vorherrschenden autoritären Führungsstils sollte das Konzept demokratischer Führung treten. Man war der Meinung, dass die möglichen Führungsstile anhand der Begriffe »demokratisch«, »autoritär« und »laissez-faire« operationalisierbar seien. Nach entsprechenden Untersuchungen – u. a. mit Kindergruppen – gelangte man zu der Erkenntnis, dass die »personenbezogene Führung« bessere Auswirkungen auf die Produktivität hat als die »produktionsbezogene«.

Der Schwarze Freitag 1929 und die nachfolgende Weltwirtschaftskrise bereitete den Experimenten ein plötzliches Ende. Noch bevor eine breite Diskussion über die Erkenntnisse aus den Chicagoer Fabrikhallen begann, griffen die amerikanischen Manager im Zuge des nachfolgenden Zweiten Weltkriegs wieder zu den ihnen vertrauten Mitteln der Kommandowirtschaft mit Befehl, Gratifikation, Sanktion und Kontrolle im Zentrum des Führungsverhaltens.

McGregors XY-Theorie

Die von Mayo und seinen Anhängern begründete Sozialpsychologie des Unternehmens wurde am konsequentesten von Douglas McGregor (1906–1964) weiterentwickelt. Seine Erkenntnisse brachte er auf diesen Nenner:

Sichtweise bestimmt Verhalten

Die allgemeine Sichtweise, die ein Manager von Menschen bzw. Mitarbeitern hat, bestimmt dessen Verhalten und damit den Unternehmenserfolg. Sieht er den Menschen ganz allgemein positiv, folgt daraus ein anderes, eher motivierendes Führungsverhalten als bei einer negativen Sichtweise, aus der in der Regel Kontrolle und Sanktionen resultieren.

Er definiert die verschiedenen Sichtweisen idealtypisch als X- und Y-Theorie. Pessimistische Sichtweisen von Menschen, wie sie für

Adam Smith, N. Machiavelli, F. Taylor oder S. Freud typisch sind, subsumierte er unter X, optimistische Sichtweisen, für die J. Locke, E. Mayo und A. Maslow stehen, unter Y (vgl. McGregor 1970).

Die wichtigsten Annahmen der Theorien X und Y nach McGregor

Theorie X	Theorie Y
Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden.	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
Der Mensch möchte gern geführt werden, möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.	Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung.
	Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weit verbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert.

Chester Barnards Leadership-Theorie

Auch Chester Barnard (1886–1961) gehörte zu den Begründern der Sozialpsychologie des Betriebes. Er erkannte und beschrieb als einer der ersten Führungstheoretiker die entscheidende Rolle der Führungskraft für den Unternehmenserfolg und wurde so zum Mitbegründer des späteren *Leadership*-Konzeptes (vgl. Kapitel Leadership im dritten Teil). Von ihm stammt auch die erste umfassende Darstellung der mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben. *»Die Grundaufgaben sind erstens die Schaffung eines Kommunikationssystems; zweitens die Förderung von anhaltendem Einsatz und Leistung und zum Dritten die Formulierung und Festlegung von Zielen«* (Peters/Waterman 1984, S. 125). In diesem Zusammenhang erkannte er die Bedeutung von Zielen, Werten und ganzheitlicher Unternehmensführung (vgl. Barnard 1968, S. 217).

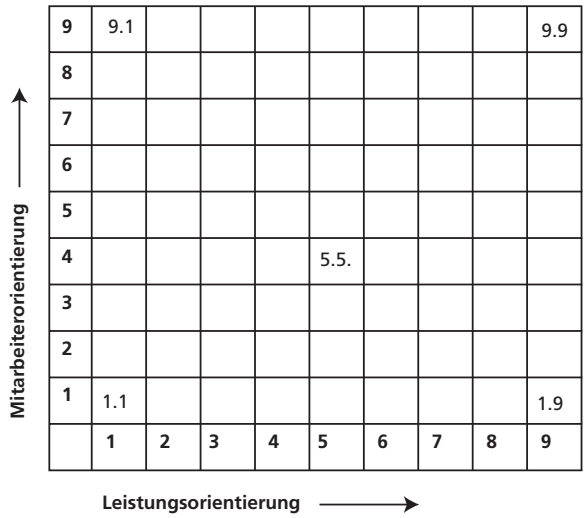
Barnard vertrat stets eine kritisch-distanzierte Position gegenüber den dogmatischen Ausprägungen des Taylorismus der *Human Relations*-Theorie. Er sah in der Betonung produktionstechnischer und leistungsorientierter Aspekte einerseits und menschbezogener Aspekte andererseits keine Gegensätze. Sie erfassen jeweils nur einen Aspekt des komplexen Organisationsphänomens, welches seiner Meinung nach unter Einbeziehung der Umwelt als offenes soziales System betrachtet werden muss.

Barnard definierte als Erster der Theoretikerzunft das Unternehmen als »soziales System« und untersuchte die innere Struktur dieses Systems sowie dessen Wechselwirkung mit der Umwelt. Damit wurde er zum Wegbereiter der Schule der sozialen Systeme (vgl. Kapitel Systemisches Management im zweiten Teil).

GRID-Modell

Mit seinem Versuch, Mitarbeiterorientierung einerseits und Leistungsorientierung andererseits dialektisch zu vereinigen, stieß er das bekannte GRID-Modell *(Managerial Grid)* der Mitarbeiterführung an, welches im Führungstraining und Beratungsalltag der 70er- und 80er-Jahre *state of the art* war. Demnach verhält sich eine gute Führungskraft sowohl mitarbeiter- als auch leistungsorientiert und bewegt sich bestenfalls am 9.9er-Feld.

GRID-Modell



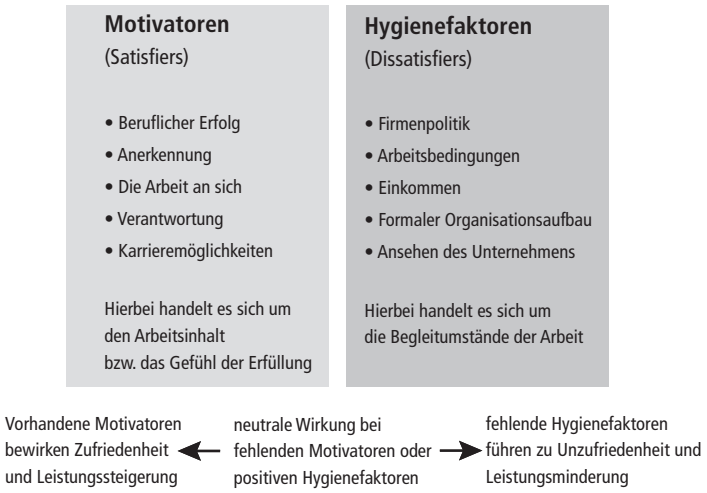
Herzbergs Motivationstheorie

Barnards Synthese von Mitarbeiterorientierung und Leistungsausrichtung könnte einer der Gründe dafür gewesen sein, warum sich die verhaltensorientierte Managementwissenschaft in der Zeit nach 1950 in zwei Richtungen aufspaltete. Die eine erweiterte ihr Betrachtungsfeld und mündete in einen systemtheoretischen Ansatz. Die andere suchte nach neuen Erkenntnissen über die Mitarbeitermotivation; an ihrer Spitze stand Frederick Herzberg (geb. 1923).

Arbeit, nicht Lohn motiviert

Seine empirischen Studien widerlegten Taylor, der im Lohn das einzige Mittel sah, die Leistung des *homo oeconomicus* zu steigern. Für Herzberg bildet die Arbeit selbst, insbesondere der Arbeitsinhalt, den entscheidenden Motivationsfaktor (vgl. Herzberg 1959).

Er fand heraus, dass bestimmte Faktoren nicht einachsig zu Wohlbefinden oder Unwohlsein führen, z. B. gute Arbeitsbedingungen zur Motivation oder uninteressante Arbeit zur Demotivation. In diesem Zusammenhang ermittelte er zwei unterschiedliche Einflussfaktoren, die sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit bewirken.



Herzbergs Motivationstheorie

Herzbergs Motivations-Hygiene-Theorie bot in den 70er-Jahren die theoretische Grundlage für die unter der Losung »Humanisierung der Arbeit« durchgeführten Veränderungen in der Arbeitsorganisation.

Verfälschung oder Fehlinterpretation der sozialen Theorien

Die managementtheoretischen Klassiker machten sich während der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts wenig Gedanken über das unternehmerische Umfeld, sei es nun der Markt, die Gesellschaft oder die Umwelt. Sie sahen das Unternehmen als geschlossenes System. Aber trotz dieses Mangels haben Mayo, McGregor, Barnard und andere Sozialarchitekten der Managementwissenschaft ein wertvolles Erbe hinterlassen. Leider wurden ihre Ideen sozialutopisch verfälscht oder basisdemokratisch fehlinterpretiert. Oft wurde der unternehmerische Kontext, vor allem die Notwendigkeit, Gewinn zu erzielen, einfach ausgeklammert. Auch die Überpsychologisierung und die damit verbundene Reduktion betrieblicher Abläufe auf »das Psychologische« trugen dazu bei, dass sich die *Human Relations*-Bewegung nie als Gegengewicht oder dialektische Ergänzung zu den Auswüchsen des rationalen Managementmodells profilieren konnte.

5. Theorien des rationalen Handelns im offenen System

Die Theorieperiode des rationalen Handelns im offenen System war von kurzer Dauer (etwa 1955 bis ca. 1970). Sie brachte zwei viel diskutierte Ansätze hervor, nämlich Chandlers *Strategy and Structure-Theory* und die Situationstheorie. Die Letztgenannte hat deutliche Spuren hinterlassen, die in viele Teilbereiche des Oberthemas Management hineinweisen, vor allem in die Führungslehre. Hier stößt man immer wieder auf den Begriff »situatives Führen«.

Chandlers Structure follows Strategy-Theory

Theoretiker wie Alfred Chandler erkannten, dass ein Unternehmen als Teilnehmer am Wettbewerbsgeschehen maßgeblich von äußeren Kräften geformt wird. Er stellte fest, dass die Organisationsstrukturen von Konzernen wie GM, GE und Sears durch die wechselnden Zwänge des Marktgeschehens geprägt wurden.

Seine Kernthese *»structure follows strategy«* war das gängige Denkmodell dieser Periode. *»Ein guter Plan formt die Unternehmensstruktur«*, so lautete das neue Diktum der Wirtschaftswelt nach 1970. Erst in den 80er-Jahren gab es erste Hinweise darauf, dass eine Unternehmensstrategie selten nur mit einer einzigen Struktur auskommt. Man erkannte, dass eher umgekehrt Strategie der

Struktur folgt, denn in alten Strukturen hatten neue Strategien keine Chance im Wettbewerb.

Die Arbeiten von Chandler und seinen Harvardkollegen Lawrence und Lorsch waren ein wichtiger Schritt vorwärts, indem sie das wechselseitige Verhältnis von Unternehmen und Umfeld erkannten. Aber sie verharrten auf der Stelle, indem sie es unterließen, das mechanistische Bild vom menschlichen Verhalten kritisch zu hinterfragen.

Situationstheorie

Wechselnde Zwänge des Marktes und die daraus resultierenden unterschiedlichen Verhaltensweisen von Unternehmen führten zur Idee des situationsabhängigen Managements. Die Situationstheorie tauchte plötzlich auf der Menükarte der Managementkonzepte auf. Sie bot sich als Metakonzept für den Theoriedschungel an. Dieser Dschungel bietet demnach für jede Situation ein besonderes »Heilpflänzchen«. Das situationsorientierte Herangehen wurde nunmehr zur dominierenden Tendenz der Managementtheorie. Die Businesswelt griff dieses Konzept dankbar auf, da ihr die bis dahin vorliegenden Theoriemodelle »nicht praktikabel« und »von der realen Welt losgelöst erschienen« (Mockler 1971, S. 151).

Stochastische Organisationstheorie

Am konsequentesten wird das situationsorientierte Managen in der Arbeit von Peter Lawrence und Jay W. Lorsch *Organisation and Environment* entwickelt. Sie nennen ihre Art des Vorgehens »stochastische Organisationstheorie«. Ausgangspunkt ist die These, dass es kein alleiniges oder einziges Verfahren für die Organisation gibt und dass in den verschiedenen Entwicklungsstadien eines Unternehmens unterschiedliche Verfahren, Strukturen und Verhaltensweisen erforderlich sind.

Die Situationstheorie erfasste alle Schulen und Richtungen der westlichen Managementtheorie. So übertrug sie der Managementtheoretiker Fred E. Fiedler (geb. 1922) auf die interaktionelle Mitarbeiterführung. Demnach gibt es nicht *den* richtigen Führungsstil, sondern unterschiedliche Menschen und Situatio-

nen erfordern einen entsprechend angepassten Führungsstil. Viele spätere Führungsmodelle, z. B. das 3D-Modell von Reddin (1977) schöpften aus dem Quell der Situationstheorie. Die Dimensionen Leistungsorientierung (Taylorismus) und Mitarbeiterorientierung (*Human Relations*-Schule) des GRID-Modells wurden durch eine dritte, die Situation, ergänzt. Fortan galt derjenige Führungsstil als richtig, der sich in einer gegebenen Situation als effektiv erwies.

6. Theorien des sozialen Handelns im offenen System

Seit 1970 entwickelt sich ein Denkansatz, der im abgebildeten Theorieraster (S. 24) als »soziales Handeln im offenen System« positioniert ist. In theoretischer Hinsicht vollzog sich die Formulierung dieser Theorierichtung unter dem Einfluss der funktionellen Strukturanalyse der bekannten Soziologen Talcott Parsons und Robert Merton.

Systemtheorie

Die Systemtheorie ermöglichte es, verschiedene Wissenschaftsdisziplinen von der mathematischen Entscheidungstheorie, über die Motivations- und Konfliktpsychologie bis hin zur Politologie in einem abstrakten, aber relativ homogenen Bezugsrahmen zu verbinden.

Der Systemdenker Chester Barnard ist der Meinung, dass das wesentliche Merkmal einer Gruppe das System der Wechselwirkungen ist. Demzufolge versucht die Schule der sozialen Systeme, eine Organisation als komplexes System zu betrachten, das aus einer Reihe von Einzelsystemen besteht (vgl. Kapitel Systemisches Management im zweiten Teil). Zu diesen Teilsystemen gehören in der Regel der Mensch, die formale und informale Struktur, Status und Rollen sowie die psychische Umwelt. Diese Teilsysteme stehen in einer Wechselwirkung, die durch Kopplung ermöglicht wird.

Kopplungsprozesse

Infolgedessen bildet der Begriff der »Kopplungsprozesse« den methodologischen Schlüssel der Systemanalyse. Drei Kopplungsprozesse spielen dabei eine Schlüsselrolle:

1. die Kommunikation,
2. das Gleichgewicht und
3. die Entscheidungsfindung.

Den letzten Punkt gewichtet der spätere Nobelpreisträger Herbert Alexander Simon (1916–2001). Er fordert, den Entscheidungsprozess als Kern der Managementwissenschaft aufzufassen. Während er in seinen ersten Arbeiten eine Weiterentwicklung der Ansichten von Barnard versucht, widmet er spätere Studien den psychologischen und erkenntnistheoretischen Aspekten jener Prozesse, die mit der Entscheidungsfindung verbunden sind. Simon betrachtet Organisationen als Systeme, in denen die Menschen »Entscheidungen treffende Mechanismen« sind. Das Wesen der Manager liegt darin, jene gegenständlichen oder wertmäßigen Voraussetzungen zu schaffen, auf denen die Entscheidungen jedes Mitglieds der Organisation beruhen.

In der Erklärung für die Nobelpreisverleihung 1978 heißt es, dass Simon einen wesentlichen Aspekt der Unternehmensführung theoretisch begründete: *»Entscheidungen in Wirtschaft und Gesellschaft sind weniger der Ratio der Leitenden geschuldet als dem von Organisationsstrukturen bestimmten Zusammenwirken vieler ›Beschlussfasser‹.«*

Verschiedene Teilmodelle der Systemtheorie

In den verschiedenen Teilmodellen der Systemtheorie wird der Akzent auf Evolution, Informalität und Initiative gelegt. Man kann hier von keiner geschlossenen Managementtheorie sprechen, obwohl manche in sich relativ geschlossene Teiltheorien sind. Die Arbeiten von Chester Barnard (1887–1961), Herbert Simon und James March sollte man eher als eine wertvolle Fundgrube für die Lösung von Organisationsproblemen unterschiedlichster Art betrachten.

Kybernetik

Die systemtheoretisch orientierte Managementlehre wurde durch das Gedankengut der Kybernetik angereichert. Man könnte sie als die Wissenschaft von den Eigenschaften und Gesetzmäßigkeiten der Regelung und Informationsverarbeitung in dynamischen Systemen definieren. Sie gibt Antwort auf die Frage, wie sich ein System steuert und ausbalanciert.

Die elementaren Komponenten eines kybernetischen Systems sind das »System« als Träger der Prozesse, die »Information« und die »Regelung«. Dementsprechend untersucht die Kybernetik solche Systeme, in denen Rückkopplung infolge von Informationsverarbeitung auftritt. Ihr zentrales Anliegen ist dabei, die zusammenhängenden Teile so miteinander in Beziehung zu bringen, dass ein gewollter, gleichbleibender Zustand erreicht wird.

Der Regelkreis

Die Kybernetik gliedert den Vorgang der Lenkung in Steuerung und Regelung. Steuerung bedeutet, auf ein System so einzuwirken, dass es sich in einer bestimmten Art verhält oder eine gewünschte Richtung einschlägt. Im Gegensatz dazu ist die Regelung eher reaktiver Natur, denn hier wird über Rückkopplung etwas angepasst bzw. im Regelkreis korrigiert.

Tritt eine Abweichung von den Sollwerten ein, werden die Informationen darüber an ein Steuerungszentrum weitergeleitet. Das kann der Thermostat am Heizkörper, das Immunsystem des menschlichen Körpers, der Autopilot im Flugzeug, das Management oder die Aktienbörse sein. Hier wird aufgrund der vorliegenden Information die Rückkopplung bzw. Regelung vorgenommen. Dabei handelt es sich in der Regel selten um einen einzigen Rückkopplungsvorgang, sondern um ein vernetztes System von Rückkopplungskreisen.

Die Kybernetik war der letzte theoretisch interessante Versuch, Komplexität steuerbar und beherrschbar zu machen. In den sozialistischen Planwirtschaften stieß sie auf größeres Interesse als im »kapitalistischen Chaos«. Seit Beginn der 80er-Jahre vollzieht sich der Bruch mit der angenommenen Rationalität und Linearität der bisherigen Theoriemodelle. Viele Unternehmensführer

wollten sich nicht länger vom Modelldenken in ein Handlungskorsett zwängen lassen. Andere waren trotz fehlender Modelle oder gerade wegen des bewussten Verzichts darauf oder wegen gegenteiliger Managementpraktiken erfolgreich.

Aufgrund der geringen Verständlichkeit war der konkrete Nutzen der meisten Managementmodelle für die Wirtschaftspraxis unzureichend. Nach einer Phase der Ernüchterung folgte der Ruf nach pragmatischen Konzepten.

Evolutionäres Management

Thomas J. Peters und Robert H. Waterman schrieben 1984 (S. 135): Die meisten theoretischen Ansätze (gemeint sind die von vor 1970) sind *»heute nicht flexibel genug, um zu berücksichtigen, dass der unerlässliche Anpassungsprozess in einem Großunternehmen eine relative Strukturlosigkeit und eine völlig neue Managementmethodik verlangt; stattdessen wird in der Regel versucht, diese Hürde mit Hilfe starrer Strukturvorschriften und Planungshürden zu nehmen.«* Nach ihrer Meinung sind Großorganisationen zu komplex, um sie nach einem einheitlichen Regelwerk führen zu können.

Torheit statt Analyse

So empfahl der renommierte Stanfordprofessor James March (1980, S. 576), *»die Technologie der Vernunft durch eine Technologie der Torheit«* zu ergänzen. In einem solchen Organisationssystem wird weniger der auf Datensuche befindliche Analytiker benötigt als der nach ungewöhnlichen Signalen Ausschau haltende Beobachter.

Karl Weick von der Michigan-Universität schlägt in diese Kerbe, indem er fragt, was eigentlich Ordnung bedeutet. Je mehr man über die Antwort nachdenkt, desto überzeugter wird man, *»dass die gängigen Vorstellungen davon, was Ordnung ausmacht (Effizienz, Systematik, Berechenbarkeit und Beständigkeit), als Kriterium für erfolgreiche Evolution von fragwürdigem Wert sind«* (zit. nach Peters / Waterman 1984, S. 136). Darum plädiert er dafür, die »enge Kopplung« aufzulockern, indem z. B. an die Stelle starrer Vorschriften Sinn und Werte treten.

Weick und March, mit großer Verspätung aber auch europäische Autoren, erkannten, dass sich anpassungsfähige Unternehmen nach darwinistischen Prinzipien entwickeln. Viele Neuerungen beruhen nicht nur auf passgenauer Planung und präziser Computersimulation, sondern sind auch das Ergebnis von Zufällen und Mutationen.

Das Wort Evolution lag in der Luft und hielt einige Jahre später Einzug in die Managementliteratur (vgl. Kapitel Evolutionäres Management im zweiten Teil). Märkte entwickelten sich ständig weiter. Für Unternehmen wurde es immer notwendiger, sich anpassen zu können, um so der »Organisationsverkalkung« vorzubeugen, was um 1970 schon der Managementpapst Peter F. Drucker in *The Age of the Discontinuity* propagiert hatte.

Organisiertes Chaos und Dezentralisierung

Noch deutlicher forderte der Strategieforscher Igor Ansoff den Mut zum »organisierten Chaos« (vgl. Kapitel Chaosmanagement im dritten Teil). Als Folge dieses neuen Denkens wurden zentralisierte und organisatorisch zementierte Unternehmenspyramiden plötzlich aufgebrochen. Dezentralisierung war das neue Credo der Unternehmensführung, *small is beautiful* das dazugehörige Motto. Der Begründer des Bürokratiemodells, Max Weber, hätte sich im Grabe umgedreht, wenn er dies hätte hören können.

Erstmals wurde auch das Management-Glaubensbekenntnis seit Adam Smith, wonach Arbeitsteilung grundsätzlich wirtschaftlich sei, in Frage gestellt. Effizienztheoretiker erkannten, dass die herkömmlichen Berechnungen der Kostendegression unrealistisch waren, weil sie die Abwicklungskosten weit unterschätzten, also jene Kosten, die bei zunehmender Größe für Kommunikation, Koordination und Entscheidungsfindung anfallen. Fortschrittliche Manager waren nunmehr bereit, einen Verlust an Ordnung und Linearität für einen Gewinn an Effizienz in Kauf zu nehmen.

Neuer Fokus: Kundenbeziehungen

Die Fokuswende in Richtung Umfeld bzw. gesellschaftliche Umwelt führte auch zu der Erkenntnis, wie wichtig die Kundenbeziehungen für die Unternehmensevolution sind (vgl. Kapitel Kundenmanagement im zweiten Teil). Aus den »heiligen Räumen«

des *Massachusetts Institute of Technology* konnte man schon diese und ähnliche Äußerungen hören und lesen: *»Die Beziehung muss informell und persönlich sein. Zwischen dem Lieferanten der Technologie und dem Kunden findet ein umfassender Umsetzungs- und Erprobungsprozess statt. Häufig kommt es zu einem intensiven Austausch zwischen den potenziellen Benutzern und dem Unternehmen«* (Utterback 1967, S. 37 f.).

In der Zeit nach 1970 wurde erstmals die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg wissenschaftlich erforscht und beschrieben (vgl. Kapitel Unternehmenskultur im zweiten Teil). Man stellte fest, dass Unternehmen mit einem breiten Wertespektrum bessere Zahlen schrieben als solche, die ihren Sinn nur in der Profitmaximierung sahen. Der US-Autor Andrew Pettigrew sagte 1976: *»Der Unternehmensleiter schafft nicht nur die Struktur und Technologie, sondern er ist auch der Schöpfer von Symbolen, Ideologien, Idiomen, Überzeugungen, Gebräuchen und Mythen.«*

Die Schule des empirischen Managements

Das Aufkommen der Schule des empirischen Managements ist eine Reaktion darauf, dass es keiner Theorierichtung der Zeit zwischen 1950 und 1970 gelang, praktikable Lösungen für die Probleme der Unternehmenswelt vorzulegen. Die eintretende Ernüchterung entwickelte sich bis zu einer gewissen Theoriefeindlichkeit. Nun meldeten sich Praktiker zu Worte.

Management = Studium der Erfahrungen

Die wissenschaftlichen Vertreter dieser Schule definieren Management als Studium der Erfahrungen. Ihre bedeutendsten Vertreter kommen aus Unternehmen oder sind mit diesen eng verbunden. Sie verbinden in der Regel die theoretische Forschung mit praktischer Tätigkeit. Das bringt sie in die Nähe der »Theoretiker vor der Theorieentwicklung«, z. B. Abbe, Babbage oder Owen. Zu nennen wären hier Thomas S. Watson (IBM), Lee A. Iacocca (Chrysler), Thomas J. Peters und Robert H. Waterman (McKinsey) sowie insbesondere Peter F. Drucker. Sie schöpfen aus ihrer eigenen Erfahrung mit dem Ziel, Empfehlungen abzugeben, die in der Unternehmenspraxis anwendbar sind. Für sie ist Management

zu einem großen Anteil eine Kunst, die weniger durch die Theorie als durch die Praxis vermittelt wird.

Charakteristisch für die empirische Schule ist, dass sie zwar eine eigenständige Richtung in der amerikanischen Managementtheorie darstellt, sich aber den beiden Hauptrichtungen, dem Taylorismus und der *Human Relations*-Schule, verbunden fühlt und sich um deren Synthese bemüht, ähnlich wie schon vorher Chester Barnard.

Peter F. Drucker

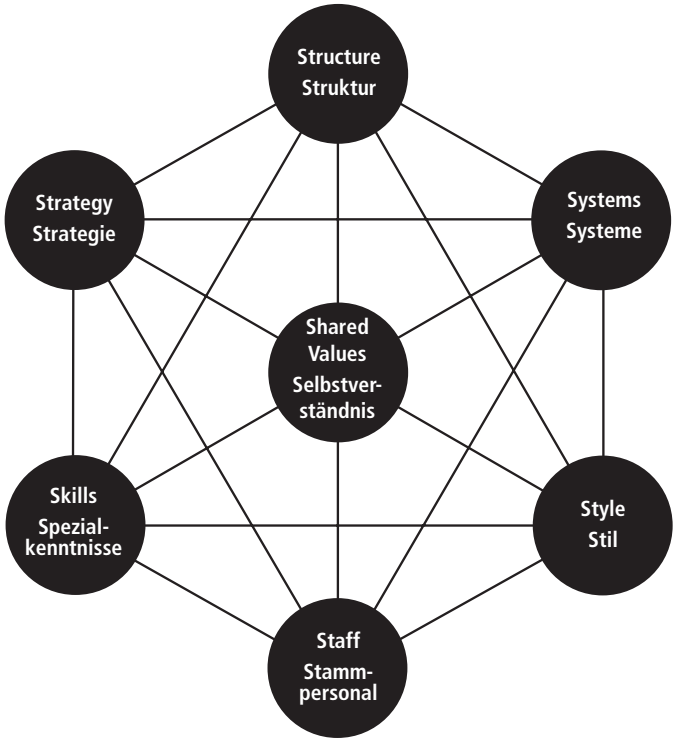
Der bedeutendste Vertreter dieser Richtung ist Peter F. Drucker (geb. 1909). Er genießt international den Ruf eines Managementphilosophen.

In seinem Hauptwerk *Die Praxis des Managements* plädiert Drucker für eine Professionalisierung des Managements, d.h. der Verwandlung der Führungstätigkeit in einen Beruf. Dieser Beruf hat zwei besondere Aufgaben zu erfüllen:

1. **Aus den vorhandenen Ressourcen ein »echtes Ganzes«, eine »produktive Wesenheit« zu schaffen**
2. **Bei jeder Entscheidung und Handlung die in der Zukunft wirksam werdenden Folgen zu berücksichtigen**

Der Gedanke der Kompatibilität sozio-humaner und sozio-ökonomischer Aspekte findet sich auch im *Managerial Molecule* von McKinsey, das in den 70er-Jahren in der Diskussion um den Wert japanischer Führungstechniken entstand.

Die Hauptthese dieses Konzeptes lautet: Unternehmerischer Erfolg ergibt sich aus der Wechselwirkung der sieben Faktoren Struktur, Strategie, Systeme, Stil, Stammpersonal, Spezialkenntnisse und Selbstverständnis. Aber nicht alle S-Elemente sind gleichbedeutend. Die drei harten S (Struktur, Strategie und Systeme) sind zwar wichtig, jedoch für eine innovative Unternehmenskultur und die Idee des *Productivity through people* spielen die weichen S (Stammpersonal, Stil, Spezialkenntnisse und Selbstverständnis) eine wichtigere Rolle.



Das 7-S-Modell

Peters und Watermans Erfolgsmodell

Thomas J. Peters und Robert H. Waterman resümierten schon 1982 in ihrem zur »Managamentbibel« avancierten Weltbestseller *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* (S. 147), dass es seit 1980 keine fundamental neuen Strategieerkenntnisse auf der Businessbühne gebe. Vieles wurde in den 40er- und 50er-Jahren an- und vorgedacht: *»Leider ist noch keine dieser Vorstellungen Gemeingut geworden; auf die Praktiker des Wirtschaftslebens haben sie so gut wie keinen Einfluss gehabt.«*

Über den Wert von Lehrbuchinhalten meinen sie mit Blick auf die bestgeführten Unternehmen, dass diese nicht einfach anders sind, sondern das Gegenteil von dem tun, was in den Management-Lehrbüchern steht.

8 Grundtugenden innovativer Unternehmen

Das 7-S-Modell wurde von Tom Peters und Robert Waterman, den damaligen Statthaltern von McKinsey in San Francisco, Anfang der 80er-Jahre fortgeschrieben. In ihrer empirisch fundierten Erfolgsanalyse ermittelten sie acht Grundtugenden für ein innovationsaktives und damit erfolgreiches Unternehmen:

1. Primat des Handelns
2. Nähe zum Kunden
3. Freiraum für Unternehmertum
4. Produktivität durch Menschen
5. Sichtbar gelebtes Wertesystem
6. Bindung an das angestammte Geschäft
7. Einfache Organisation
8. Straff-lockere Führung

Besser chaotisch produktiv als chaotisch untätig

Peters' und Watermans Buch ist immer noch eine wahre Schatzkiste für die Managementtätigkeit. So erfährt der Leser im Kapitel »Primat des Handelns«, wie wichtig es ist, »dabei zu sein«, »es wenigstens zu versuchen« oder gegebenenfalls auch »erst zu schießen und dann zu zielen«. Die Autoren polemisieren gegen wirklichkeits- und marktferne Stabsleute, die tonnenweise Papiere und Konzepte produzieren, aber nur selten neue Produkte (S. 150). Ihre Polemik mündet in dem schon von dem Managementtheoretiker Karl Weick geäußerten Gedanken, dass chaotische Produktivität geordneter Untätigkeit vorzuziehen ist. Ein wichtiges Wort im Vokabular erfolgreicher Organisationen lautet daher »Test«.

Im Abschnitt »Nähe zum Kunden« wird sichtbar, wie gut es innovationsaktive Unternehmen verstehen, neue Produkte in enger Partnerschaft mit ihren Kunden zu entwickeln. Der Kunde ist die beste Quelle und der geeignete Prüfstein für Ideen.

Einige Seiten weiter, im Kapitel »Freiraum für Unternehmertum«, erfreuen sich Peters und Waterman an solchen Unternehmen, die bewusst den Kompromiss zwischen Chaos und Ordnung eingehen: *»Sie setzen auf geradezu radikale Dezentralisierung und Autonomie mit ihren unvermeidlichen Folgen – Überschneidungen, unsauberen Abgrenzungen, Koordinationsmängeln, internem Wettbewerb und einem Anflug von Chaos. Sie hatten einem gewissen Maß*

an Ordnung entsagt, um dafür ständige Innovationen zu gewinnen« (S. 326).

Entrepreneurship durch Champions

Hier findet sich auch der erste Hinweis auf das, was später unter der Bezeichnung Entrepreneurship in die Managementdiskussion einfloss. Die Autoren fanden einen Innovationsträger, den »Champion«: Voraussetzung Nr. 1 für Innovationen ist das Vorhandensein eines überzeugten, freiwillig handelnden Champions. Als eine Art Pionier ist er lebensnotwendig für ein Unternehmen, aber Pioniere leben gefährlich, da auf sie geschossen wird.

Auch das Kapitel »Einfache Organisation« ist eine Fundgrube für das Innovationsmanagement. Die Autoren zeigen, wie wichtig Organisationsinnovationen für den Unternehmenserfolg sind.

Schlankes Management

Nach Tom J. Peters und Robert H. Waterman wurden viele der modernen Entwicklungen, die heute mit Getöse vermarktet werden, schon vor Jahrzehnten von den in diesem Kapitel vorgestellten Autoren angedacht und diskutiert. Doch dann setzte vom anderen Ende der Welt eine Entwicklung ein, die große Wirkungen im Westen hinterließ. Die Japaner präsentierten der Welt ihr Managementkonzept, und zwar eines, dessen Erfolge in Form der fernöstlichen Wirtschaftsoffensive für westliche Unternehmen bitter spürbar waren. Der Begriff *Lean Management* geriet zum Schrecken westlicher Wirtschaftslenker und mutierte zugleich zum Aktionsprogramm für das eigene Unternehmen (vgl. Kapitel Lean Management im zweiten Teil).

Lean Management

Lean Management ist eine Art Schlüsselbegriff für alle modernen Produktionskonzepte. Es ist ein Etikett, das sich auf Packungen ganz unterschiedlichen Inhalts wiederfindet. Ein Forscherteam des *Massachusetts Institute of Technolo*gy (MIT), das diesen Begriff im Rahmen einer großen Vergleichsstudie zur Produktivität japanischer und westlicher Autohersteller prägte, definiert ihn so:

»Lean Administration ist ›schlank‹, weil sie von allem weniger einsetzt als die Massenfertigung – die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investition in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestandes, führt zu viel weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt an Produkten« (Womack 1992, S. 19).

Schlankes Management ist kein Konzept, dem ein theoretisches Grundmodell zugrunde liegt, wie bei den amerikanischen Generalentwürfen. Es ist eher das Produkt einer Herangehensweise, und zwar aus den Alltagsproblemen des PKW-Herstellers Toyota heraus.

»Toyotismus«

So gesehen ist es eigentlich nichts anderes als eine Zustandsbeschreibung für den »Toyotismus«. Im Kontrast dazu steht der vorstehend beschriebene Taylorismus bzw. Fordismus sinnbildlich für Arbeitsteilung und Fließband.

In der Literatur werden verschiedene Arbeitsprinzipien für das *Lean Management* aufgeführt. Dieses sind die häufigsten und wohl auch wichtigsten:

1. Gruppen- bzw. Teamarbeit auf allen Ebenen
2. Dezentrale Eigenverantwortlichkeit bis weit nach unten
3. Kundenorientierung nach innen und außen
4. Ständige Verbesserung, u. a. in Form kleiner Schritte
5. Priorität wertschöpfender Tätigkeiten

Lean Management ist mehr als eine schlanke Belegschaft. Es ist die Summe aller Erfolgsregeln und -prinzipien der japanischen Unternehmens- bzw. Personalführung. Für andere ist *Lean Management* nichts anderes als die konsequente Anwendung des gesunden Menschenverstandes: *»Einfach überlegen«*, wie es bei McKinsey heißt (1993).

Elemente des Lean Management

Zum Schlanken Management gehören Einrichtungen wie Qualitätszirkel und Gruppenarbeit, eine *Just-in-time*-Ablauforganisation (Kanban), flache Hierarchien und die TQM- bzw. Kaizen-

Philosophie. Diese Teilelemente werden beim *Lean Management* gleichzeitig, langfristig, gleichgewichtig und konsequent angewendet. Hierbei handelt es sich um keine Geheimnisse, sondern um Denkansätze, die ihren eigentlichen Ursprung in den universitären Konzeptschmieden von Harvard, Stanford und anderen renommierten Businesswerkstätten haben und von Leuten wie Demming und Juran nach Japan gebracht wurden. Die Japaner, allen voran der Toyota-Industriekomplex, waren diejenigen, die sie konsequent und nachhaltig anwendeten. Man emanzipierte sich von den tayloristischen Relikten hinsichtlich des zugrunde liegenden Menschenbildes und übernahm in bester Benchmarking-Manier alles das, was brauchbar erschien, um Nippons Sonne noch heller strahlen zu lassen. Das »Geheimnis« dieses Konzepts schien nicht in der Technik, sondern vor allem in der Organisation der zwischenmenschlichen Beziehungen zu liegen, so die Vermutung der Expertenwelt und die Ergebnisse vieler Studien.

Postschlanke Managementtheorien

Es fällt schwer zu klassifizieren, was sich nach dem Schlanken Management herausbildete. Die Autoren Demmer und Hoerner (2001) bringen es auf diesen Nenner, der zugleich Titel ihres Buches ist: *Heiße Luft in neuen Schläuchen*.

Alles heiße Luft?

Diese Charakterisierung erscheint nicht abwegig. Wenn man einmal genauer in die modernen Management-Gebetsbücher schaut, z. B. in Senges *Lernende Organisation* (vgl. Kapitel Lernende Organisation im zweiten Teil), dann stellt sich die Frage, was den Erfolg dieses Werkes und ähnlicher ausmacht. Was Senge *mental models* nennt, hieß bei dem englischen Krea(k)tivitisten Edward de Bono schon vor 25 Jahren einfach nur »Denkmuster«. Auch die anderen Aspekte der Theorie der »Lernenden Organisation«, Team-, Visions- und Systemmanagement, sind Denkprodukte einer anderen Epoche und anderer Personen. Der im Titel begründete Erfolg dieses Buches steht im reziprok umgekehrten Verhältnis zum Inhalt.

Dennoch haben sich zwei neue Denkschulen des strategischen Managements in den letzten zehn Jahren herauskristallisiert, und zwar die Lehre von den Wettbewerbskräften und die ressourcenbasierte Strategie.

Von außen nach innen

Michael Porter, Vordenker der Lehre von den Wettbewerbskräften (vgl. Kapitel Wettbewerbsstrategie, im zweiten Teil), stellt externe Markt- und Wettbewerbschancen in den Vordergrund seiner Überlegungen. Er sieht in den externen Wettbewerbskräften die Hauptbestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges. Darum sollte die Strategiefindung von außen, vom Markt, dem Wettbewerb und den Kunden her, erfolgen und interne Fähigkeiten mit Blick auf diese Faktoren entwickelt werden.

Diese Von-außen-nach-innen-Strategie basiert auf diesen drei Aspekten:

1. Gegebene Branchenstruktur
2. Entsprechender Prozess im Unternehmen
3. Leistung

Von innen nach außen

Im Gegensatz dazu steht die ressourcenbasierte Strategie, deren Hauptvertreter Gary Hamel und C. K. Prahalad sind (vgl. Kapitel Kernkompetenzen im zweiten Teil). Hier sind die vorhandenen Unternehmensressourcen, also die Kompetenzen und Potenziale, der Ausgangspunkt für das Nachdenken über die »richtige« Wettbewerbsstrategie. Diese Von-innen-nach-außen-Strategie basiert auf drei Aspekten:

1. Interne Ressourcen
2. Entsprechender Prozess im Unternehmen
3. Leistung

Vielen Unternehmen fällt es schwer, beide Aspekte unter einen Hut zu bringen. Besonders Großunternehmen haben Probleme, diese Pole auszubalancieren. Solche, die es schaffen, erreichen damit einen Vorsprung gegenüber jenen Mitbewerbern, die dies nicht zu leisten vermögen.

Außer diesen beiden Hauptrichtungen der modernen Theoriediskussion speisen sich eine Menge von Nebenströmen aus der Quelle des Schlanken Managements. Deren Kernbotschaften lauten:

1. Kundenorientierung
2. *Human Resources*-Orientierung
3. Wettbewerbsorientierung
4. Prozessorientierung
5. Qualitätsorientierung
6. Innovationsorientierung

Die Mittel und Wege hierzu sind u. a. Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, *Supply Chain Management*, Kundenmanagement, Wissensmanagement, *Shareholder Value*-Management und *Mergers & Aquisitions*-Management.

Gemeinsamkeiten der Strategieansätze

Alle diese Strategieansätze zielen letztendlich darauf, die Wettbewerbsposition von Unternehmen zu verbessern, also Produktivität und Profitabilität zu steigern. Die Unterschiede liegen in der Schwerpunktsetzung bzw. konzeptionellen Vorgehensweise. Normalerweise wird ein Schlüsselfaktor (z. B. Wissen, Qualität, Prozesse) in den Vordergrund gerückt und mit einem Begriff belegt, der eine positive Konnotation hervorruft (z. B. Selbstorganisation, Lernende Organisation, *Shareholder Value)*. Dann folgt ein Gerippe, das bei allen Strategiemodellen und Managementkonzepten immer wieder so oder ähnlich aussieht: 1. Visionen entwickeln, 2. Ziele setzen, 3. Mitarbeiter begeistern, 4. Projektgruppe einrichten, Konzept umsetzen usw.

Man kann sich die verschiedenen strategischen Ansätze wie kreisförmig nebeneinander liegende und zur Mitte, zum Ziel hin, immer mehr überlappende Kreise vorstellen. Auch partiell überschneiden sich diese Kreise, so z. B. das Qualitätsmanagement mit dem Prozessmanagement. Überhaupt ist das eine nicht ohne das andere vorstellbar, denn die Konzepte bedingen sich gegenseitig. Ein gutes Innovationsmanagement funktioniert nicht ohne ein ebenso gutes *Human Resources*-Management.