

Christian Bleis | Antje Helpup

The Manager's Job

Management – Die Kernkompetenzen

2. Auflage



Vahlen

Zum Inhalt

Zukunftsweisend. Praxisorientiert. Erhellend. Ein Lesevergnügen!

Praxisorientiert und fundiert gliedert sich *The Manager's Job* in zehn Kernkompetenzen, die den modernen Manager im 21. Jahrhundert auszeichnen. Dabei wird mit etlichen Missverständnissen aufgeräumt, so manche überraschende Frage gestellt und beantwortet.

Zum Beispiel:

- Warum viele Trainer Feedback auf Flachpfeifenniveau empfehlen? (F. Schulz von Thun)
- Warum die meisten Change-Projekte an den falschen Themen arbeiten? (R. Mielke)
- Warum das Verständnis der heimlichen Spielregeln um ein Vielfaches wichtiger ist, als ein noch so gut ausgetüftelter Plan? (P. Scott-Morgan)
- Warum Sie Berater feuern sollten, die Ihnen eindeutige Antworten geben? (J.G. March)
- Warum die meisten Manager kein Viereck in drei Dreiecke teilen können? (C. Bleis)
- Warum eine Matrixorganisation massiert werden sollte? (G. Lindahl)

Zu den Autoren

Prof. Dr. Christian Bleis lehrt an der HWR in Berlin und ist als Unternehmensberater tätig. In seiner Freizeit ist der Vater einer sportbegeisterten Tochter damit beschäftigt, kleine weiße Bälle möglichst weit zu schlagen.

Prof. Dr. Antje Helpup lehrt an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel und ist als Unternehmensberaterin tätig. In ihrer Freizeit ist die Mutter zweier Kinder begeisterte Sportlerin und Malerin.

The Manager's Job

Management – Die Kernkompetenzen

von

Prof. Dr. Christian Bleis

und

Prof. Dr. Antje Helpup

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Danke

**Bini
Rahel, Lini
Steffen und Ralf**

**Ralf
Tessa, Kajo
Claudia, Eva, Ina, Anja**

Vorwort

Warum sollten Sie sich gerade dieses Managementbuch kaufen?

Das können wir Ihnen nicht sagen, wir kennen ja leider weder Sie noch Ihre Arbeitssituation. Sind Sie Manager, Jung-Manager oder streben einen vergleichbaren Job an? Dann würden wir Ihnen empfehlen, **2 Minuten** zu investieren, um das Inhaltsverzeichnis zu überfliegen. Treffen wir damit Ihren Nerv, dann nehmen Sie sich weitere **15 Minuten**, setzen Sie sich in eine Nische und lesen die sechs Seiten *Quinta essentia* ganz am Ende. Falls es Ihnen gefällt, was Sie lesen, empfehlen wir Ihnen den Kauf.

Ihr dann erworbenes Buch wird

- sich locker, praxisorientiert und anekdotenreich lesen,
- Ihnen keine Rat-Schläge sondern Anregungen geben, die Sie für die Bewältigung Ihres *Manager's Job* nutzen können,
- nicht alle relevanten Themen abdecken, aber gute Lesetipps bereithalten.

Falls Sie weiteren Informationsbedarf haben: Auf den letzten Seiten sind spezielle Fragen, die uns von Managern gestellt wurden. Unsere Antworten finden Sie auf einem speziell eingerichteten Link (www.ima-wolfsburg.de/the-managers-job). Dort gibt es die Möglichkeit, direkt mit uns in Kontakt zu treten.

Christian Bleis & Antje Helpup

Kapitelübersicht

„AGIS QUOD AGIS“

Tue richtig, was du tust!

<i>Vorwort</i>	VII
<i>Inhaltsverzeichnis</i>	XI
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	XV
Manum agere	1
Ausrichtungskompetenz	19
Zielkompetenz	21
Kundenkompetenz	39
Entscheidungskompetenz	57
Gestaltungskompetenz	73
Ordnungskompetenz	75
Veränderungskompetenz	93
Interaktionskompetenz	111
Ich-Ich-Kompetenz	113
Ich-Du-Kompetenz	135
Ich-Wir-Kompetenz	157
Systemkompetenz	177
Umsetzungskompetenz	179
Wir-Wir-Kompetenz	197
Quinta essentia	213
<i>Fragen</i>	221
<i>Literaturempfehlungen</i>	225
<i>Anmerkungen</i>	229
<i>Stichwortverzeichnis</i>	247

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	VII
<i>Kapitelübersicht</i>	IX
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	XV

Manum agere	1
▪ Management – geschichtlich betrachtet	3
▪ Der Manager	8
▪ Wie prägen Organisationen das Management?	9
▪ Gutes Managen wird erlernt, nicht vererbt!	10
▪ Welche Fähigkeiten muss ein Manager haben?	10
▪ <i>Mintzbergs</i> Rollen des Managers	11
▪ Das theoretische Fundament dieses Buches	13
▪ Wie entsteht ein Unternehmen?	14
▪ Womit beschäftigt sich die Allgemeine Systemtheorie?	15
▪ Was ist ein System?	15
▪ Wie passt das ganzheitliche Denken der Systemtheorie in die Betrachtung des Managements?	16
▪ Was heißt Komplexität?	16

Ausrichtungskompetenz

19

Zielkompetenz	21
▪ Ziele sind der Anfang	23
▪ Bewusst Erfolg versprechende Ziele finden	23
▪ Vier wichtige Fragen	25
▪ Wo stehen wir?	26
▪ Wo wollen wir hin?	28
▪ Die Szenario-Technik	29
▪ Strategische Analyseinstrumente	30
▪ SWOT – Grundlage jeder asiatischen Kampfsportart	33
▪ Zwei nützliche Instrumente des System Dynamic	34
▪ Wie funktioniert die Netzwerktechnik?	35
▪ Wie funktioniert Vesters Papiercomputer?	36

Kundenkompetenz	39
▪ Klarheit schaffen	41
▪ Kundenkompetenz heißt Kundennutzen schaffen!	42

▪ Was bestimmt den Kundennutzen vor, während und nach dem Kauf?	43
▪ Ist Kundenzufriedenheit wichtig?	44
▪ Kundenloyalität direkt erfragen!	46
▪ Kundenbefragungen strategisch einbetten!	47
▪ Was ist ein Produkt?	48
▪ Gilt dies auch für Dienstleistungen?	48
▪ Die Definition <i>Ihres</i> Marktes	49
▪ Was sagt die Produkt-Markt-Matrix von <i>Ansoff</i> aus?	51
▪ Wie setzt man sich gegen Konkurrenten durch?	52
▪ Was ist ein Wettbewerbsvorteil nun konkret?	54
▪ Das strategische Profil – notwendige Bedingung einer Strategie	55
Entscheidungskompetenz	57
▪ Rationalität vor Intuition	59
▪ Wie sollten Manager Entscheidungen treffen?	59
▪ Wie wird dieses <i>Fehl</i> -Verhalten erklärt?	67
▪ Ist dieses <i>Fehl</i> -Verhalten bei allen Menschen gleich?	67
▪ Ein kleiner Exkurs zu Denkfehlern und ihren Ursachen	68
▪ Lösungen der Denkaufgaben	70
Gestaltungskompetenz	73
Ordnungskompetenz	75
▪ Ordnung – gut und gefährlich zugleich	77
▪ Macht und Kontrolle – geschichtlich betrachtet	78
▪ Was hätten Sie gern? – Zentralisation oder Dezentralisation	79
▪ Struktur – mit zentralen und dezentralen Tendenzen	82
▪ Die Matrixorganisation – Zauberformel oder Büchse der Pandora?	86
▪ Prozessuale Ordnung – Grundlage zielbezogenen Handelns	88
▪ Das Verschwinden der klaren Ordnung	89
▪ Organisationen – ein evolutionärer Blick	90
Veränderungskompetenz	93
▪ Veränderungskompetenz als Sachaufgabe	96
▪ Was ist eine Innovation?	96
▪ Was ist organisatorischer Wandel?	97
▪ Die Nagelprobe des Wandels	98
▪ New School der Veränderungskompetenz	99
▪ Einige weitere psychologische Komponenten des Wandels	106

Interaktionskompetenz	111
Ich-Ich-Kompetenz	113
▪ Handlungskompetenz	115
▪ EQ = Selbstmanagement + Beziehungsmanagement	116
▪ Wie managt man sich selbst?	117
▪ <i>Mihály Csikszentmihalyis</i> Flow – Einswerden mit dem Tun	124
▪ Wie kann ich mich zum Handeln motivieren?	125
▪ Wenn du es eilig hast, gehe langsam!	131
▪ Wie verschafft man sich Zeit?	131
▪ Welche Möglichkeiten der Selbstreflexion gibt es?	133
Ich-Du-Kompetenz	135
▪ Was ist die Ich-Du-Kompetenz?	137
▪ Interpretation und Gestaltung von Interaktionen	137
▪ Interpretation und Gestaltung der Kommunikation	143
▪ Wichtige Themen im Rahmen der Ich-Du-Kompetenz	151
Ich-Wir-Kompetenz	157
▪ Natürliche Führung	159
▪ Menschliche Führung	160
▪ Was heißt gute Führung?	161
▪ Führungskräfte-Feedback	161
▪ Praxis-Check: Wie gut wird in Deutschland geführt?	162
▪ Die Entdeckung der Teamarbeit	163
▪ Was kennzeichnet ein Team?	164
▪ Das typische Leben eines Teams	165
▪ Die Kunst, ein gutes Team zusammenzustellen	167
▪ Wie sollen die Aufgaben im Team angegangen und umgesetzt werden?	167
▪ Wie geht das Team miteinander und mit anderen um?	167
▪ Wie innovativ und realistisch wird das Teamergebnis sein?	168
▪ Thema: Teamgespräche	171
▪ Thema: Konflikte	173
Systemkompetenz	177
Umsetzungskompetenz	179
▪ Zahlen, Daten, Fakten – oder die Scheinheiligkeit der Klarheit	181
▪ Kennzahlen = Erfolgsmaßstab der Umsetzungskompetenz	183
▪ Umsetzungskompetenz aus der Vogelperspektive	184
▪ Umsetzungskompetenz aus der Igelperspektive	190

Wir-Wir-Kompetenz	197
▪ Direkte Führung – eine praktische Ursache-Wirkungs-Betrachtung ..	199
▪ Organisationale Führung	201
▪ Stimmt das denn wirklich?	203
▪ Personelle und organisationale Führung – ein Fazit	204
▪ Unternehmenskultur – Spiegelbild der Wir-Wir-Kompetenz	205
▪ Veränderung trifft auf die bestehende Unternehmenskultur	208
▪ Wie lässt sich Unternehmenskultur aktiv gestalten?	209
Quinta essentia	213
<i>Fragen</i>	221
<i>Literaturempfehlungen</i>	225
<i>Anmerkungen</i>	229
<i>Stichwortverzeichnis</i>	247

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft	IQ	Intelligenzquotient
AS	Aktivsumme	KMU	kleine und mittlere Unternehmen
B2B	Business to Business	n. Chr.	nach Christus
B2C	Business to Customer	o.Ä.	oder Ähnliche(s)
BCG	Boston Consulting Group	p	page(s)
BSC	Balanced Scorecard	p.a.	per annum/pro anno
bzw.	beziehungsweise	PIMS	Profit Impact of Market Strategy
ca.	circa	PLZ	Produktlebenszyklus
CAPM	Capital Asset Pricing Model	PS	Passivsumme
d.h.	das heißt	ROI	Return on Investment
DV	Datenverarbeitung	S	Seite
EKK	Erfahrungskurvenkonzept	SGE	Strategische Geschäftseinheiten
EQ	Emotionale Intelligenz	sog.	sogenannt(e)
et al.	et alii (und andere)	t	Zeit
etc.	et cetera, <i>und die Übrigen</i>	TQM	Total Quality Management
EVA	Economic Value Added	u.Ä.	und ähnliche(s)
F&E	Forschung + Entwicklung	u. a.	unter anderem
f.	folgende (Seite)	u. U.	unter Umständen
ff.	folgende (Seiten)	u.v.m.	und viele(s) mehr
G	Gesetz	v. Chr.	vor Christus
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	z. B.	zum Beispiel
HBM	Harvard Business Manager	z. T.	zum Teil
HBR	Harvard Business Review		
HGB	Handelsgesetzbuch		
i. d. R.	in der Regel		

Manum agere

Denn ein Mensch ist nicht, er wird.

Madeleine Bourdouxhe

Fragen an Sie

- *Wann haben Sie das letzte Mal eine Stunde in Ihrem Büro gesessen, die Füße auf den Schreibtisch gelegt und nachgedacht?*
- *Muss eine Vision erfüllbar sein, damit Sie sie verfolgen?*
- *Können Sie sich vorstellen, was Sie in zehn Jahren machen?*
- *Wie sieht die Branche Ihres Unternehmens in fünf Jahren aus?*
- *Was ist Ihnen wirklich wichtig?*
- *Welche Verbesserungsidee hatten Sie heute, diese Woche, in letzter Zeit?*

Worum geht's?

Management	Geschichtlich betrachtet
Manager	Was sie befähigt, prägt und beschreibt
Unternehmen	Ein offenes System
Systemtheorie	Das theoretische Fundament
Vernetztes Denken	Voraussetzung wirkungsvollen Managements

Management – geschichtlich betrachtet

Management hat seinen begrifflichen Ursprung im lateinischen Manum agere. Es bedeutet an der Hand führen. Doch wo liegt der geschichtliche Ursprung des Managements? Wo soll man beginnen? Bei den Baumeistern der Pyramiden des antiken Ägyptens oder gar den sumerischen Händlern? Sind bereits die um 2000 v. Chr. verwendeten Wirtschaftsbücher erste Managementinstrumente, die der Erfassung, Planung und Steuerung dienen, oder vielleicht doch erst die 1494 von Luca Pacoli entwickelte doppelte Buchführung?

Das älteste Strategiebuch ist *The Art of War* von Sun Tzu, der von ca. 544 bis 496 v. Chr. in China lebte.¹ Frei von Sentimentalitäten spricht es die wichtigsten Aspekte erfolgreicher (Kriegs-)Strategien direkt an. Klar, einfach, mit klugen Ratschlägen. Seine an die moderne Zeit angepassten Lehren werden nicht nur in vielen Militäarakademien und Managementschulen gelehrt, sondern auch in die Praxis umgesetzt. Ein praktisches Beispiel liefert General *Schwartzkopf*, der während des erfolgreichen *Desert Storm* im zweiten Golfkrieg Gebrauch von Sun Tzus Prinzipien machte.

Neben Sun Tzu gilt heute auch *Carl von Clausewitz* (1780–1831) immer noch als bedeutender Strategietheoretiker. Von

Clausewitz erläuterte das Wesen der Strategie in seinem Werk *Vom Kriege*. Dabei weist er besonders auf den dynamischen und ungewissen Charakter der Strategie hin. *Kissinger*, *Eisenhower* und *Lenin* sind nur einige herausragende Persönlichkeiten, die von *Clausewitz* nicht nur eingehend studierten, sondern auch immer wieder rezipierten. Eine wichtige Aussage von *von Clausewitz* ist, dass der Krieg nie Selbstzweck sein soll, sondern nur eine Fortsetzung der politischen Absicht mit anderen Mitteln ist. Übertragen auf den Wirtschaftsbereich ist der Zweck die Mission und die Vision eines Unternehmens. Sie geben dem strategischen Ganzen einen Sinn und eine Richtung.

Auch *Niccolò Machiavellis*² *Der Fürst* ist ein frühes Beispiel von Managementliteratur, das bis heute aktuell ist. Führung und Strategie waren in der Renaissance

Führerschaft ist eine Sache der Intelligenz, der Glaubwürdigkeit, der Menschlichkeit, des Mutes und der Strenge. Jeder General hat von diesen fünf Dingen bereits gehört. Jene, die sie beherrschen, werden triumphieren; jene, die sie nicht beherrschen, werden scheitern.

Sun Tzu

eher eine Angelegenheit von Fürsten als von Unternehmern. *Machiavelli* versteht gute Führung vor allem als eine Kombination aus Gerissenheit und Macht, welche dem Egoismus der Menschen bewusst ausnutzt. So schreibt er beispielsweise „*Es ist gut und schön, gut zu sein, man sollte sich jedoch zum Bösen wenden, sobald es nötig ist.*“ Heute werden diese offen angesprochenen Themen eher umschifft, da sie zu negativ besetzt sind. Dennoch sind sie auch heute immer noch sehr bedeutsam.

Die Beispiele zeigen: Management gab es in vielerlei Variationen seit sehr langer Zeit, auch wenn es nicht so bezeichnet wurde. Selbst als *Karl Marx* Mitte des 19. Jahrhunderts *Das Kapital* schrieb, gab es das Management weder als Begriff noch als Funktion.³ Die Eigentümer führten ihr Unternehmen. Vorarbeiter sorgten für Disziplin und die notwendige Leistung der Arbeiter, die werktags zwölf, samstags bis zu 15 Stunden arbeiteten und ihr Seelenheil am Sonntag in der Kirche suchen konnten. Management als Kunst, Unternehmen und Menschen zielorientiert zu führen, bestand zur damaligen Zeit aus Befehl, Gehorsam und Glaube. Die vielen technischen Neuerungen des späten 19. Jahrhunderts erhöhten mit der Zeit die Leistungsfähigkeit der Betriebe, die immer größer wurden. Viele Eigentümer begannen, die immer umfangreicher werdenden Führungsaufgaben an leitende Mitarbeiter zu übertragen. So kristallisierte sich das Management als Funktion heraus.

Die **klassische Schule** des Managements wurde durch *Taylor, Gilbraith, Weber* und *Fayol* geprägt. *Frederick W. Taylor* (1856–1915) war ein Ingenieur, der über hundert Patente anmeldete. Sein Werk ist geprägt von seinem an Effizienz und Messbarkeit orientierten Denken. So sah *Taylor* im Rahmen seiner wissenschaftlichen Betriebsführung (*The Principles of Scientific Management*, 1911) keinen Unterschied zwischen

*Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen
wie Teile einer Maschine.*

F. Taylor

der Konstruktion einer Maschine und der Gestaltung des menschlichen Arbeitseinsatzes. Folgerichtig wurden zahlreiche Studien des Arbeitsprozesses und der zumutbaren körperlichen Arbeit unternommen. Grundprinzip

war die Aufteilung der Gesamtaufgabe in viele Teilaufgaben, womit eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität erreicht wurde. Diese Standardisierungen und Spezialisierungen führten zu sinkenden Ausbildungskosten, schnellerem Ausnutzen von Lerneffekten, kürzeren Arbeitstakten und geringeren Stückkosten. Management fokussierte sich bei *Taylor* vor allem auf Handlungen der operativen Ebene. Der administrative Bereich wurde fast völlig vernachlässigt. Ihren Höhepunkt findet die *Taylor'sche* Theorie in der Fließbandfertigung von *Henry Ford* (1863–1947).⁴

Zusammen mit *Taylor* gilt *Frank B. Gilbreth* (1868–1924) als Mitbegründer des Scientific Management. Sein Ziel war, für jede menschliche Tätigkeit die *allein* richtige Bewegungsfolge zu ermitteln. Dazu führte er zusammen mit seiner Frau *Lillian Gilbreth* (1878–1972) genaue Zeit- und Bewegungsstudien durch. Dem Ehepaar ging es dabei – im Gegensatz zu *Taylor* – allerdings weniger um die Steigerung der Arbeitsleistung als vielmehr um die optimale Arbeitsmethode und Arbeitsgestaltung. Die *Gilbreth's* gelten heute als die Begründer der Ablauforganisation. Die Konzentration auf Abläufe und Zeit- und Ablaufstudien ist vielleicht auch vor dem Hintergrund ihres Privatlebens verständlich. Das Ehepaar *Gilbreth* hatte zwölf

Kinder. Ihre Erlebnisse wurden von zwei ihrer Kinder in dem später mehrfach verfilmten Bestseller *Im Dutzend billiger* sehr humorvoll festgehalten.

Max Weber (1864–1920) war ein deutscher Jurist, Nationalökonom und Mitbegründer der Soziologie. Seine prägendste Leistung für das Management lag in seinem posthum erschienenen Hauptwerk *Wirtschaft und Gesellschaft* (1922). Darin beschreibt er die modernen leistungsfähigen Strukturen von Wirtschaft und Verwaltung. Sie sind durch bewusst gesetzte Regeln und auf

Das Ideal der Bürokratie ist ein zur Maschine gewordenes Unternehmen.

Dauer eingerichtete Verwaltungen in Büros mit hauptamtlichem, fachlich ausgebildetem Personal gekennzeichnet. Damit ist *Weber* ein großer Verfechter des Bürokratieansatzes. Der Begriff *Bürokratie* setzt sich aus dem spätlateinischen *burra* (grober Wollstoff) und dem griechischen *kratos* (Kraft, Macht) zusammen. Die *burra* bedeckte früher die Schreibtische. Später wurde der Begriff auf den Schreibtisch selbst angewendet, dann auf den Ort, an dem der Schreibtisch stand, was schließlich zum *Büro* führte. Die Bürokratie ist also die *Herrschaft des Büros* oder auch die *Herrschaft der Verwaltung*.

Gary Hamel bezeichnet *Weber* als *Taylors* soziologischen Zwilling. Wie *Taylor* geht *Weber* von einem mechanistischen Menschenbild aus. *Weber* überträgt dieses nur vom Fließband auf die Verwaltung. Entsprechend betrachtete *Weber* eine Maschine als effizienteste Organisationsform für ein Unternehmen. Eine solche Organisation folgt strikten Regeln, Kontrollen sowie Hierarchien und wird bürokratisch unpersönlich geleitet. Der Herrschaftsaspekt steht beim Bürokratieansatz klar im Mittelpunkt und verdrängt Aspekte wie Motivation, Diskurs oder Arbeitszufriedenheit. Der Struktur wird mehr Beachtung geschenkt als den angestrebten Zielen.⁵ Folgerichtig lehnte *Weber* die charismatische Führung strikt ab. Besonders dieser Aspekt wird bis heute von vielen Managementautoren stark kritisiert.⁶ Doch scheint die Geschichte *Webers* These zu bestätigen, dass eine Organisation, die von einer einzigen charismatischen Person geführt wird, langfristig nicht von Bestand ist.

Als Managementkonzept ist der Bürokratieansatz mit vielen Nachteilen behaftet. Diese sind umso ausgeprägter, je komplexer und dynamischer die Organisationsumwelt ist. In einer starren Umwelt ist der Bürokratieansatz für die Erledigung von Routinearbeiten geeignet. Dort zeigen sich seine Vorteile in Kosteneinsparungen, straffer Führung und sachlicher Leistungsfähigkeit im Sinne der Zielerreichung. Die Anforderungen, die eine dynamische Umwelt an Organisationen stellt, sind mit dem klassischen Bürokratieansatz meistens nicht zu bewältigen.

Während *Weber* Zeit seines Lebens in der Lehre und Politik zu Hause war, war *Henri Fayol* (1841–1925) ein Praktiker durch und durch. Er verbrachte sein gesamtes Arbeitsleben in einem französischen Bergbauunternehmen, dessen Geschäftsführer er von 1888 bis 1918 war. Seine bereits früh



durch Vorträge bekannt gewordenen Managementansätze fasste er 1916 in seinem umfassenden Werk *Administration Industrielle et Generale* zusammen. Im Gegensatz zu Taylor betont er darin die Rolle des einzelnen Managers ganz explizit. Neben den Funktionsbereichen Produktion, Einkauf, Verkauf, Finanzwirtschaft, Rechnungswesen sowie Werks- und Spionageschutz weist Fayol darauf hin, dass insbesondere die Unternehmensführung von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist.

Zeitgleich mit dem Bürokratieansatz entwickelt Fayol mit seinem Prozessansatz die Auffassung, dass Unternehmensführung aus einer Abfolge von Planungs-, Organisations-, Koordinations-, Mitarbeiterführungs- und Kontrolltätigkeiten besteht. Dieser Managementprozess ist im Grunde unabhängig von Unternehmenstyp und -größe sowie von der Branche. Fayol begründete damit das moderne Managementverständnis. Seine Sicht des Managers als Integrator funktionaler Tätigkeiten erfasste das Wesen des allgemeinen Managements.

Die **neoklassische Denkschule** des Managements begann mit den **Hawthorne-Studien** (1924–32). Roethlisberger, Mayo, Dickson und Whitehead entdeckten dabei die Grundlagen der verhaltenstheoretischen Ansätze, die auch als Human-Relations-Schule bezeichnet werden.⁷ Ursprüngliche Intention der Experimente war es, den Einfluss diverser Faktoren auf die Arbeitsleistung empirisch festzuhalten, um die Arbeit noch schneller und kostengünstiger zu bewältigen. Die empirischen Forschungsarbeiten im Hawthorne-Werk der Western Electric Company begannen dementsprechend mit der physiologisch-technischen Fragestellung:

- *Wie wirken sich Veränderungen der Arbeitsbedingungen auf die Produktivität der Arbeiter aus?*

Diese Fragestellung zeigt deutlich, dass dabei ursprünglich vom mechanistischen Menschenbild ausgegangen wurde. Über Jahre hinweg wurden insgesamt sechs Untersuchungsreihen durchgeführt.⁸ Die entscheidenden Erkenntnisse brachte die letzte Studie im Bank Wiring Observation Room (1931–1932), in dem zwei Gruppen von Arbeiterinnen beobachtet wurden. Über einen längeren Zeitraum hielt man die Arbeitsbedingungen in der einen Gruppe strikt konstant, während in der anderen Gruppe kontinuierlich Modifikationen erfolgten. Im Laufe der Untersuchungen, die immer mit Befragungen beider Gruppen einhergingen, stiegen die

Jedermann wird zugestehen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist.

Charles Darwin

Arbeitsergebnisse beider Gruppen. Dies überraschte, denn die eine Gruppe arbeitete immer unter den gleichen Arbeitsbedingungen. Die Forscher suchten nach Erklärungen und stießen schließlich auf soziale Phänomene, wie die Motivation, die aus der reinen Anwesenheit der Forscher folgt, dem Einfluss von Gruppengesprächen über die Experimente oder die allgemeinen Bedeutung der Wertschätzung.

Auf ihrer empirischen Entdeckungsreise hatten die Forscher also eher durch Zufall den Menschen als sozial motiviertes Gruppenwesen erkannt. Beim produktiven Umgang mit Mitarbeitern reicht es nicht aus, nur ihre Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse zu befriedigen. Das Bild des Mitarbeiters als *lebende Maschine* geriet dadurch immer stärker ins Wanken. Das Arbeitsergebnis, so lernte man, ist eben nicht nur Ergebnis objektiver Arbeitsbedingungen, sondern insbesondere auch

Resultat psychologischer Faktoren. Als psychologische Faktoren sind unter anderem zu nennen:

- *Wie werden Arbeiter behandelt?*
- *Wie wird ihre Arbeit von Vorgesetzten wahrgenommen?*
- *Wie empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit?*
- *Welche Identität kann in einer Gruppe entwickelt werden?*
- *Welche Gruppennormen werden dabei aufgestellt?*

Die neoklassische Denkschule stellte folgerichtig den Menschen in seinem sozialen Arbeitsgefüge in die Mitte der Betrachtungen. Dies führt zu Schlussfolgerungen wie:

- Informelle Gruppen haben einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten ihrer Mitglieder.
- Organisationsmitglieder verhalten sich sehr individuell.
- Soziales Prestige und persönliches Ansehen scheinen von besonderer Bedeutung für Organisationsmitglieder zu sein.

Die logische Konsequenz: Der Führung der Mitarbeiter wurde größere Beachtung geschenkt. Der Manager als Führungskraft muss folgerichtig nicht nur über fachlichen, sondern vor allem auch über sozialen Sachverstand verfügen. In letzter Konsequenz bedeuten all diese Aspekte, dass die Führungskraft einen kooperativen Führungsstil pflegen soll. Die Mitarbeiter sollen an Entscheidungen beteiligt werden, gepaart mit einem Gefühl sozialer Wärme. Wie so häufig bei neuen Erkenntnissen wurden in der Folgezeit die psychologischen Faktoren tendenziell überbewertet. Die bis dahin wichtigen strukturellen und technischen Faktoren wurden dagegen vernachlässigt. Auch übersieht die Grundhypothese *Leistung dank Zufriedenheit* dieses Human-Relations-Ansatzes die entscheidenden Aspekte des Leistungsantriebes und der Motivation.

Das änderte sich grundlegend nach dem Zweiten Weltkrieg. Die immer stärker automatisierten Betriebe brauchten größere Verwaltungsapparate. Der Anteil der zu bewältigenden Aufgaben stieg beständig. Das höhere Qualifikationsniveau und der ausgetrocknete Arbeitsmarkt führten über Lohnsteigerungen zu mehr Wohlstand bei Arbeitern und Angestellten. Dies hatte nicht nur Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens, sondern führte auch zu einer Wandlung der Motivationsstruktur vieler Mitarbeiter. Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung, Verantwortungsübernahme und Partizipation am Entscheidungsprozess traten immer mehr in den Vordergrund. Während sich der Human-Relations-Ansatz stark auf die zwischenmenschlichen Beziehungen fixiert, steht bei der sich nun entwickelnden **Human Resources Schule** das Verhältnis des Einzelnen zu seiner Arbeit im Vordergrund. Der Mitarbeiter wird als kreativer und kompetenter Mensch gesehen, dessen Talente von den Managern zum größten Teil nicht genutzt werden. In der Folge entstanden eine Vielzahl von Motivationstheorien und darauf aufbauende Führungspraktiken. Der Bogen spannt sich von der Bedürfnispyramide von *Abraham Maslow* (1908–1970) über die Zwei-Faktoren-Theorie von *Frederick I. Herzberg* (1923–2000) bis hin zu zahlreichen Prozesstheorien.

Der Schwerpunkt der Managementaufgaben hat sich gewandelt. Standen früher vor allem die Planung und Organisation im Fokus, rückte die Mitarbeiterführung spätestens mit den Hawthorne-Studien in den Vordergrund. Die Mitarbeiter wurden nicht mehr nur als *menschliche Maschinen* gesehen, für die möglichst optimale Bedingungen geschaffen werden mussten. Die Psyche der Mitarbeiter wurde wichtiger. Hatte man zunächst nur soziale Faktoren und den Menschen als Gruppenmitglied im Blick, fokussierte sich das Interesse schnell auf den individuellen Mitarbeiter, seine Motive und wie man diese beeinflussen kann und soll, um mehr Leistung zu erhalten.

Diese Entwicklungen der Unternehmensführung lesen sich gut und sind – nicht zuletzt aus heutiger Sicht – nachvollziehbar und logisch. Doch es gibt auch Schattenseiten dieser Entwicklungen. Die

Das Grundproblem scheint im Wesentlichen darin begründet zu sein, dass der Mensch in der ganzen Vielschichtigkeit und Individualität seines Verhaltens und Handelns nur äußerst schwierig in allgemeingültigen Aussagesystemen zu beschreiben und zu erklären, geschweige denn in verbindliche Handlungsempfehlungen einzupassen ist.

Klaus Macharzina

der kooperativen Führung und leitet allgemeine Anwendungsmöglichkeiten ab, wie beispielsweise:

- Eine gewisse Reichhaltigkeit in der Aufgabenstellung hat positive Effekte auf das Arbeitsverhalten. Diese Reichhaltigkeit ist charakterisiert durch: Vielfalt, Autonomie, Verantwortlichkeit, Fachwissen und Fertigkeiten sowie soziale Beziehungen und Kommunikation.⁹
- Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsleistung lassen sich durch alternative Arbeitszeitmodelle verbessern.
- Entscheidender Faktor eines Entlohnungssystems ist die als gerecht empfundene Beziehung zwischen Entlohnung und individueller Arbeitsleistung.

Doch was bedeutet diese Entwicklung für den Manager, seine Aufgaben, Rollen und notwendigen Fähigkeiten? Und: Wer ist überhaupt ein Manager?

Der Manager

Fragen an Sie:

- *Besteht Ihre tägliche Arbeit aus vielen fragmentierten Tätigkeiten, mit denen Sie sich immer wieder nur recht kurz beschäftigen können?*
- *Müssen Sie sich in Ihrem Job häufig auf Probleme konzentrieren, die nicht alltäglich, dafür aber spezifisch und aktuell sind?*

- *Bevorzugen Sie die mündliche Kommunikation gegenüber der schriftlichen?*
- *Haben Sie viele Kontakte zu pflegen?*
- *Führen Sie Mitarbeiter?*

Wenn Sie die Mehrzahl vorstehender Fragen mit *Ja* beantworten können, sind Sie in einer typischen Managerposition. Auffällig bei diesen Fragen ist, dass sich keine ausdrücklich auf Wirtschaftsunternehmen bezieht. Management reicht weit über den Wirtschaftsbereich hinaus. Sicherlich wird die Geburtsstunde des modernen Managements immer wieder mit den größer werdenden Unternehmen Ende des 19. Jahrhunderts in Verbindung gebracht. Und natürlich waren dies vor allem die Wirtschaftsunternehmen. Doch Wirtschaftsunternehmen sind nur eine von vielen Organisationsformen.

Wir leben in einer *Gesellschaft von Organisationen*, beschreibt dies der große Managementvordenker *Peter Drucker* (1909–2005).¹⁰ Und er hat recht. *Was machen wir an einem normalen Tag?* Wir kaufen ein, nehmen Weiterbildungsangebote in Anspruch, gehen zur Vorsorge ins Krankenhaus, verlängern einen Pass, spielen Tennis. Hinter all diesen Tätigkeiten stehen Organisationen: Krankenhäuser, öffentliche Verwaltung, Sportorganisationen, Wirtschaftsunternehmen, Hilfsorganisationen etc. Fast alles, was wir am Tag machen, ist in direkter oder indirekter Weise mit Organisationen und ihren jeweiligen Abteilungen verbunden. All diese Organisationen, aber auch deren einzelne Bereiche und Abteilungen verfolgen Ziele. Um diese Ziele effektiv zu erreichen, wird jemand benötigt, der die Organisation(-seinheit) gestaltet, steuert und lenkt. Dies sind Managementaufgaben und sie werden von immer mehr Menschen ausgeübt.¹¹

Obschon der Managementberuf in den letzten Jahrzehnten immer anspruchsvoller geworden ist, muss er als Massenberuf angesehen werden, denn in Deutschland gibt es schätzungsweise vier Millionen Manager.

Stefan Heinloth

Wie prägen Organisationen das Management?

In der Fachliteratur wird überwiegend der Frage nachgegangen: *Wie können Manager ihre Organisation beeinflussen?* Diese Frage spielt natürlich auch in unserem Buch eine entscheidende Rolle. Für das Verständnis des Managementberufes ist es aber genauso wichtig, sich zu fragen: *Wie prägt die Organisation die Managementaufgaben und damit den Manager?* Der Leiter des renommierten Management Zentrums St. Gallen *Fredmund Malik*¹² begreift das moderne Management als eine Folge der geschichtlichen Entwicklung von Organisationen. Folgerichtig prägt die Organisation und ihre Zielsetzung die Profession des Managers. So soll in Organisationen nicht nur gearbeitet, sondern etwas geleistet werden. Es soll sich nicht nur angestrengt, sondern es sollen Resultate geliefert werden. Es soll nicht nur effizient gearbeitet werden, sondern effektiv. Dies beschreibt sehr treffend, was ein Manager in einem Unternehmen bewirken soll.¹³

Gutes Management ist wirkungsvolles Management. Es geht darum, Wirkung zu erzielen und Organisationsziele effektiv zu erreichen. Der große Vorteil dieses Denkansatzes ist seine Klarheit. Mit ihm wird den Erkenntnissen der Human

Relation und der Human-Ressources-Schule ein notwendiger Rahmen gesetzt. Unternehmen sind dazu da, Ziele zu verfolgen, etwas zu leisten. Ziel ist nicht zwingend, die Mitarbeiter zufriedenzustellen. Mitarbeiter werden in Organisationen angestellt, um etwas zu leisten. Schaffen sie dies besser, wenn sie zufrieden mit ihrer Arbeit sind, so sollte der Manager dies berücksichtigen. Es ist aber nicht sein primäres Ziel, Mitarbeiter zufriedenzustellen. Das ist ein wichtiger, für Klarheit sorgender Punkt, den leider so mancher Managementautor verwechselt.

Gutes Managen wird erlernt, nicht vererbt!

Eine weitere Konsequenz ist: Gutes Management ist nicht abhängig von der Person des Managers, sondern von der Art, wie diese Person ihre Profession ausübt. Dies ist ein wichtiger Unterschied. Wird Management personenbezogen verstanden, glaubt man an die Mär, dass Manager geboren werden, sie also mit Charaktereigenschaften ausgestattet sind, die *normalen* Menschen anscheinend fehlen.¹⁴ Warren Bennis (1925–2014) einer der führenden Autoritäten im Bereich Organisationsentwicklung, Führungstheorie und Change Management schrieb dazu sehr treffend nebenstehenden Kommentar. Sicherlich gibt es überragende Manager wie:

Der gefährlichste Führungsmythos ist, dass Führer geboren werden – dass es einen genetischen Führungsfaktor gibt. Dieser Mythos bekräftigt den Glauben, dass man es entweder hat oder nicht. Das ist Unfug! Das Gegenteil ist wahr, Führer werden gemacht, nicht geboren.

Warren Bennis

Howard Schultz, den CEO von Starbucks, Yang Yuanqing, den CEO von Lenovo, den Google-CEO Larry Page oder Carol Meyrowitz, die TJX Companies leitet. Der Beruf des Managers ist aber ein Beruf wie jeder andere auch. Er kann erlernt werden. Eine systematische Ausbildung bringt in der Regel gute Manager hervor. Diese systematische Ausbildung gibt es seit Langem in den ältesten Organisationen der

Welt, der katholischen Kirche und dem Militär. Im Bereich der Wirtschaft ist eine konsequent verfolgte systematische Ausbildung kaum anzutreffen.

Wer auf das Studium der Betriebswirtschaftslehre verweist, unterliegt laut *Malik* und vielen anderen einem weitverbreiteten Irrtum. Die Hochschule ist eine akademische Institution, die fachliche Kompetenz lehrt, nicht aber Managementkompetenz. Dies führt zu einem Dilemma. Einerseits gibt es in der Praxis immer mehr Mitarbeiter, die andere führen und Managementaufgaben übernehmen. Andererseits gibt es für diesen zunehmenden *Massenberuf* keine systematische Ausbildung.

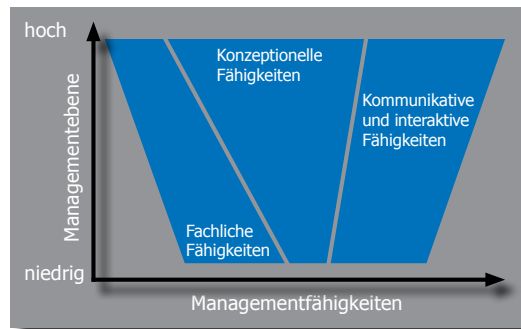
Welche Fähigkeiten muss ein Manager haben?

Robert L. Katz untersuchte bereits Mitte der 1950er-Jahre die Fähigkeiten von Managern auf Basis ihres tatsächlichen Handelns und fasst dies in seinem berühmten *Three-Skills Approach* zusammen.¹⁵ Danach gibt es drei grundsätzliche Fähigkeiten, die einen Manager auszeichnen. Die fachlichen Fähigkeiten (technical skills) umfassen das Verständnis und die Professionalität im Umgang mit Methoden, Prozessen, Prozeduren und Techniken der Branche. Es handelt sich also um fachspe-

zifisches Know-how sowie Allgemeinbildung. Die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten (human skills) beziehen sich auf sämtliche Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen. Schließlich umfassen die konzeptionellen Fähigkeiten (conceptual skills) das Erkennen von Zusammenhängen, die Erarbeitung von Konzepten, die Fähigkeit zur ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens sowie die kreative Problemlösung.

Die Bedeutung der jeweiligen Fähigkeiten hängt von der Unternehmensebene ab, in der der Manager wirkt. So benötigt ein Top-Manager wesentlich mehr konzeptionelle Fähigkeiten, um das Unternehmen als Ganzes zu sehen und strategische Ziele zu entwickeln. Das untere Management umfasst Manager, die Mitarbeiter und keine Führungskräfte führen. Sie benötigen besonders die fachlichen Fähigkeiten ihres Kompetenzgebietes. Für alle Managementebenen gleich wichtig sind ausgeprägte Kenntnisse der Kommunikation und Interaktion.

Die Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang, wobei zusätzlich angedeutet ist, dass mit ansteigender Hierarchieebene der gesamte Umfang der erforderlichen Qualifikationen zunimmt. Diese allgemeinen Fähigkeitsbeschreibungen von *Katz* werden durch *Mintzberg* konkretisiert. Er beobachtete Spitzenmanager in ihrem Alltagsgeschäft und leitete daraus zehn Rollen eines Managers ab.

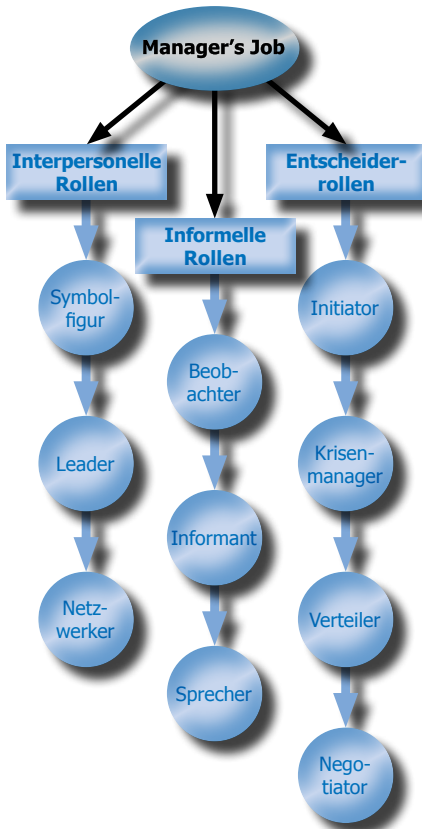


Mintzbergs Rollen des Managers

*Henry Mintzberg*¹⁶ (*1939) bezweifelte, dass das, womit sich Manager tatsächlich in der Praxis beschäftigen, auch dem entspricht, was in der Managementliteratur verkündet wird. Dort steht, dass Manager reflektierte, systematische Planer sind, die keine regelmäßigen Aufgaben zu erledigen haben und Entscheidungen fällen, indem sie auf ein gut funktionierendes Managementinformationssystem zurückgreifen. *Mintzberg* untersuchte den konkreten Arbeitsalltag von Top-Managern und verglich ihn mit den theoretischen Annahmen. Seine Erkenntnisse bestätigen seine Annahme. Es gibt eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem, was die Theorie annimmt, was Manager tun sollen, und dem, was Manager tatsächlich tun.¹⁷ Der seines Erachtens wichtigste Schritt aus diesem Dilemma ist die Einsicht in diese Diskrepanz und ein klareres Verständnis, welche Rollen ein Manager auszufüllen hat. So umschreibt *Mintzberg* die praktische Managertätigkeit mit zehn Rollen und unterbreitete Vorschläge, wie die Managertätigkeit effektiver gestaltet werden sollte.¹⁸

Es wird zu viel Wert auf Management-techniken gelegt, anstatt zu wissen und zu sehen, was eigentlich los ist.

Henry Mintzberg



Die zehn Rollen können drei unterschiedlichen Rollensets zugeordnet werden. Im ersten Rollenset geht es vor allem um die **Pflege interpersoneller Beziehungen**. Dabei ist der Manager Repräsentant der eigenen Organisationseinheit. Nicht seine konkrete Arbeit, sondern seine Anwesenheit oder sogar nur seine Unterschrift sind relevant (Rolle der Symbolfigur). Der Manager hat das zu verantworten, was in der eigenen Organisationseinheit geschieht. Er ist für die Delegation, Motivation, Mitarbeiterauswahl und -förderung zuständig (Rolle des Leaders). Schließlich ist es wichtig, ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen. Die Kontakte des Managers gehen innerhalb des Unternehmens in alle Richtungen, sie verlaufen sowohl vertikal als auch horizontal. Selbstverständlich widmet sich der Manager auch seinen vielfältigen externen Kontakten (Rolle des Netzwerkers). *Mintzberg* stellte fest, dass sich der Anteil der internen und externen Kontakte dabei ungefähr die Waage hält.

Das zweite Rollenset umfasst alle **informellen Aspekte**. Hierbei geht es um die Wahrnehmungsstärke des Managers und die ihm zur Verfügung stehenden Informationsnetzwerke (Rolle des Beobachters). Der Manager ist ein Sammler und Jäger von Informationen, wobei ihm besonders sein aufgebautes Kontaktnetzwerk hilft. Er interpretiert die Informationen und leitet sie strukturiert und adressatengerecht an Mitarbeiter und Kollegen weiter (Rolle des Informanten). Schließlich vertritt er die Interessen der Mitarbeiter und der eigenen Organisationseinheit wirkungsvoll nach außen (Rolle des Sprechers).

Die schwierigsten Aufgaben des Managers liegen im dritten Rollenset, das die **Entscheiderrollen** beinhaltet. Es gilt, die Zukunft zu antizipieren und die eigene Organisationseinheit wirkungsvoll darauf vorzubereiten (Rolle des Initiators). Unerwartete Probleme und Störungen sind zu lösen und Konflikte zu klären (Rolle des Krisenmanagers) sowie eine rationale und effiziente Zuteilung von Ressourcen vorzunehmen (Rolle des Verteilers). Schließlich schlüpft der Manager häufig in die Verhandlungsrolle (Rolle des Negotiators), bei der er die Organisationseinheit vertritt.

Mintzbergs Rollensets bauen aufeinander auf. Die formale Macht ermöglicht es den Managern, die interpersonellen Rollen wahrzunehmen. Diese wiederum führt zu den drei informativen Rollen. Beide Rollensets erlauben es dem Manager, mindestens eine der vier Entscheiderrollen auszufüllen. Werden *Mintzbergs* Management-

trollen mit *Fayols* funktionsorientierter Auffassung von Unternehmensführung verglichen, so ergeben sich Übereinstimmungen, wie aus der nachstehenden Abbildung ersichtlich wird. *Fayols* Systematik wurde dabei um die Kommunikation und Interaktion ergänzt, da sie Voraussetzungen sind, um fast jede der angeführten Rollen auszufüllen. Diese Annahme wird durch die Aussagen von *Katz* gestützt.

Der Mythos, dass Manager geboren werden, ist Unfug. Manager können ausgebildet werden. Die Ausbildung ist vielschichtig, da Manager verschiedene Rollen ausfüllen müssen. Je größer der Verantwortungsbereich des Managers ist, umso ausgeprägter müssen seine konzeptionellen und interaktiven Fähigkeiten sein.



Das theoretische Fundament dieses Buches

Das Management von Unternehmen ist in die Betriebswirtschaftslehre eingebettet. Diese anwendungsorientierte Wissenschaft soll nützliche Wissensgrundlagen liefern, um relevante Probleme zu lösen. Trotz dieser praxisorientierten Zielsetzung darf sich die Betriebswirtschaftslehre nicht nur auf praktische Erfahrung stützen, sondern bedarf eines theoretischen Fundaments, das aufgrund des Aufgabenspektrums des Managers weit über das der Wirtschaftstheorie hinausgeht. Diesen allgemeinen theoretischen Grundlagen möchten wir die folgenden Seiten widmen, wobei klar bleibt: Der Lackmustest von wissenschaftstheoretischen Erkenntnissen ist ihr Nutzen zur Erfassung und Lösung praxisrelevanter Managementaufgaben.

Wie entsteht ein Unternehmen?

Ein Unternehmen ist ein wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, das auf nachhaltig Ertrag bringende Leistung abzielt. *Doch wie entsteht ein Unternehmen?* Der Keim eines jeden Unternehmens liegt in einer Idee, wie ein bestimmtes Problem gelöst oder wie ein Bedürfnis potenzieller Kunden befriedigt werden kann. Dies allein reicht allerdings noch nicht aus, um tatsächlich etwas zu unternehmen. Es bedarf eines Motivs, das eine denkende Person in eine handelnde Person verwandelt. Dieses Motiv ist bei der Mehrzahl der Unternehmen die Absicht, Gewinn zu erzielen, muss es aber nicht sein. So sind Greenpeace oder die Deutsche Welthungerhilfe Organisationen, die kein Gewinninteresse verfolgen, sondern ökologische, soziale oder andere Ziele. Doch sie müssen ebenfalls wirtschaftlich arbeiten, um effizient ihre Arbeit zu erfüllen und effektiv ihre Ziele zu verfolgen. Problem, Idee und Motiv – liegen diese drei Faktoren in ausreichendem Maße vor, kann ein Unternehmen entstehen. Die nachfolgend aufgelisteten Feststellungen und zu beantwortenden Fragen entwickeln diesen Gedanken weiter. Sie führen zu den Eckpfeilern der Betriebswirtschaftslehre:

- Wir müssen die nötigen Utensilien beschaffen, um das Problem zu lösen bzw. das Produkt herzustellen (Beschaffung).
- Wir müssen das Problem lösen bzw. das Produkt herstellen (Produktion).
- Wir müssen das fertige Produkt den potenziellen Käufern anbieten (Absatz).
- *Wie hoch ist der Preis für die Produkte festzusetzen?* (Buchführung, Kostenrechnung, Preiskalkulation)
- *Wie sollen wir uns finanzieren?* (Finanzierung)
- *Welche Maschinen sollen wir anschaffen?* (Investition)
- *Müssen wir Personal einstellen? Und wenn ja, welches?* (HR)
- *Wie lagern wir unsere Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die Halbprodukte, die Fertigprodukte?* (Materialwirtschaft, Lagerwirtschaft)
- *Wie beschaffen wir uns die notwendigen Materialien? Wie befördern wir sie innerhalb des Unternehmens? Wie bringen wir die Produkte an die Märkte, zum Kunden?* (Logistik)
- Die Arbeitsabläufe, die Produktion, die Materialbeschaffung etc. müssen aufeinander abgestimmt werden. (Unternehmensführung)

Diese Funktionsvielfalt ist aber keine Einbahnstraße nach dem einfachen Ursache-Wirkungs-Schema (Beschaffung/Produktion/Absatz). Es entsteht ein Netzwerk, das sich gegenseitig beeinflusst. So können beispielsweise wandelnde Kundenwünsche (Marketing) Auswirkungen auf die Produktion oder die beschafften Materialien haben. Preisänderungen im Beschaffungsmarkt können zu Änderungen in der Produktion führen usw.

Jedes Unternehmen hat nach und nach unterschiedliche Teilbereiche entwickelt, die jeweils spezielle Probleme lösen. Die Teilbereiche sind untereinander vielschichtig verbunden, wobei sich die Verbindungen laufend verändern. Das Unternehmen wird so als ein komplexes, dynamisches Netzwerk verstanden.

Die Allgemeine Systemtheorie liefert zusammen mit Aspekten der Kybernetik die wissenschaftliche Grundlage, auf der man sich diesen Netzwerken nähern kann. Ihre Erkenntnisse sind trotz ihrer Abstraktheit sehr wertvoll für jeden Manager, der Unternehmen erfolgreich gestalten, entwickeln und lenken will.

Womit beschäftigt sich die Allgemeine Systemtheorie?

Der Biologe *Ludwig von Bertalanffy* (1901–1972) begründete in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg die Allgemeine Systemtheorie aus der Überlegung heraus, dass die Prinzipien der Biologie auf alle Bereiche übertragbar sind. Für ihn waren die Prinzipien überall die gleichen, *ob es sich nun um belebte Naturdinge, Organismen, um seelische oder gesellschaftliche Vorgänge handelt*.¹⁹ Er verband die Erkenntnisse seines biologischen Weltbildes mit denen der Kybernetik (*Norbert Wiener, William Ross Ashby*) und der Informationstheorie (*Claude Shannon, Warren Weaver*) und schuf so die grundlegenden Überlegungen der Allgemeinen Systemtheorie. Diese gründet u. a. auf Prinzipien der Komplexität, der Rückkopplung, des Gleichgewichts und der Selbstorganisation.

Grundgedanke der Allgemeinen Systemtheorie ist, dass die isolierte Betrachtung von Einzelphänomenen den Blick für den großen Zusammenhang verschleiert. Anstelle von Einzelphänomenen, die in der Realität niemals isoliert auftreten, sind diese Phänomene in ihrer Vernetztheit zu beschreiben und zu begreifen. Daher setzt *von Bertalanffy* der isolierten Einzelbetrachtung den Systembegriff entgegen. Ein System beschreibt eine Menge von Elementen und deren Relation untereinander. Für Systeme gibt es allgemeine Prinzipien. Diese sind exakte Gesetzmäßigkeiten, gleichgültig, welcher Art die zusammengesetzten Elemente und die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen sind. Um das Verständnis dieser Gesetzmäßigkeiten geht es der Allgemeinen Systemtheorie.

Was ist ein System?

Ein System ist eine Gesamtheit interagierender Elemente. Veränderungen eines Elements ziehen Veränderungen bei vielen anderen Elementen nach sich. Es ist dabei unerheblich, was als System definiert wird. So besitzen u. a. Staatenbünde, Familien, Maschinen oder Unternehmen ein gemeinsames Merkmal: den Fluss von Informationen zwischen den sie konstituierenden Elementen (Regierungen, Behörden, Menschen, Zellen, Stäbe, Abteilungen, Maschinenteile etc.). Dieser Fluss von Informationen ist die Kommunikation. Einzelne Elemente eines Systems können zwar für sich individuelle Züge haben, im Rahmen des Systems sind sie aber durch ein Kommunikationsnetz verbunden. Die Kommunikation und Interaktion hält ein System nicht nur zusammen, das Verhalten eines Systems erschließt sich erst aus der Betrachtung der Kommunikation zwischen seinen Komponenten.

Diese Erkenntnisse kann man sowohl auf Organisationen als auch auf die hier näher zu untersuchenden Unternehmen anwenden. In der Sprache der Systemtheorie ist ein Unternehmen ein künstliches System, weil es von Menschen *erschaffen* ist, ein soziales System, da es eine gesellschaftliche Institution darstellt, ein dynami-