

Einführung in die Managementlehre

Episode 2: Grundstruktur des Managementsystems

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Management als strategischer Wettbewerbsfaktor

Episode 2:

Grundstruktur des Managementsystems

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie können Management als System beschreiben.

Lernziel 2:

Sie kennen die grundsätzlichen Gestaltungsinstrumente des Managements .

Lernziel 3:

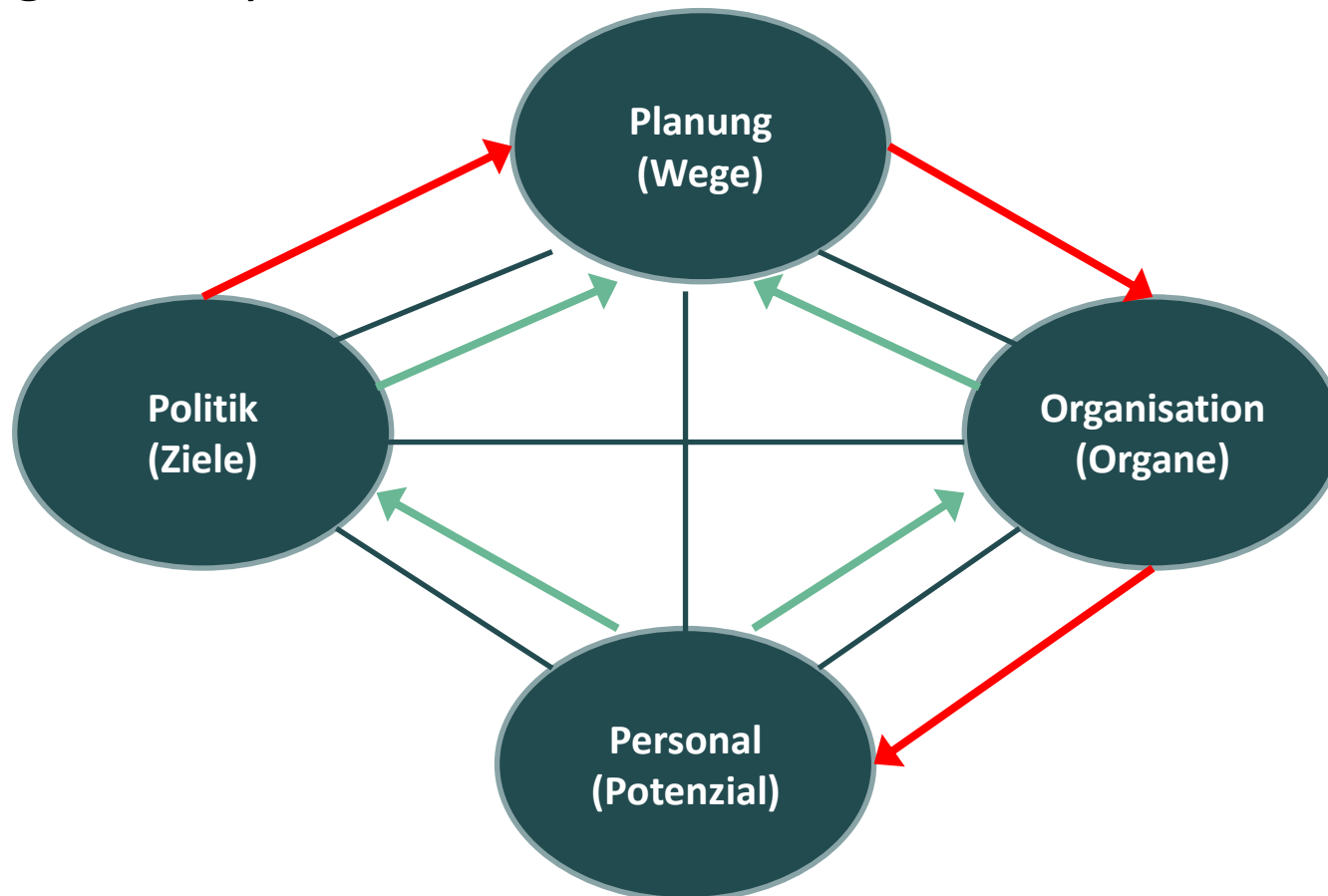
Sie können zwei Gestaltungsebenen des Managementsystems unterscheiden.

Gliederung dieser Episode

- Der Systemcharakter von Management
- Die Managementvariablen
- Die Gestaltungsparameter des Managements
- Die Ebenen des Managements

Der Systemcharakter von Management I

- Managementsysteme bestehen aus Elementen und Beziehungen.



Der Systemcharakter von Management II

- Vier Managementvariablen als Grundelemente des Managementsystems.
- Eine Managementstrategie ist durch Managementelemente und deren Beziehungen gekennzeichnet.
- Beziehungen zwischen Elementen können hierarchisch sein.

Die Managementvariablen

- Strategievariablen: Politik und Planung
- Strukturvariablen: Organisation und Potenzial
- Querschnittsvariablen: z.B. Managementkultur, Managementstil
- Brückenvariablen: z.B. Führungsstil, Kontrolle
- Derivative Variablen: z.B. Rechnungswesen, Finanzierung

Die Gestaltungsparameter des Managements

- Management zwischen Mission und Überleben
- Intensives und extensives Management
- Genotyp und Phänotyp
- Gültigkeit als Treibriemen des Management

Strategische Managementparameter I

Strategien aus dem Schaukelstuhl Von Rita Mohr

Mit zu den schwersten Bürden, die dem Menschen auf Erden auferlegt sind, scheint das Führen eines Unternehmens zu gehören. Es ruft ganze Bataillone von Beratern auf den Plan, die im Stile moderner Serienfertigung eine neue Methode nach der anderen hervor ziehen. Viel nützt es nicht: Aktionäre jammern, und in den Belegschaften geht der Frust um.

Was da auf den Kommandobrücken der Wirtschaft stattfindet, kann einen schon offenen Mundes staunen lassen. Erst wird ein strammer Expansionskurs gefahren; wenn dann das Personal und / oder die Technik unter der Arbeitslast zusammenbrechen, werden vorrangig Kapazitätsprobleme gelöst. Nimmt der Druck endlich ab, atmen alle durch, bis erneut in die Hände gespuckt wird; denn "der Markt" will Wachstum sehen.

Weil Wachsen aber fast immer mit Geld ausgeben verbunden ist, leiden die Gewinne. Den Anteilseignern fällt dazu unversehens ein, dass ihnen neben den zweistelligen Zu-wachsraten auch eine ordentliche Kapitalrendite zusteht. Drum wird das Ruder herumgelegt: Kosten senken, heißt das Gebot der Stunde. Wer aber unter Sparzwang steht, investiert vorsichtig und stellt Expansionspläne zurück. Nun enttäuscht nach dem Gewinn auch noch das Wachstum, und die Börse rächt sich: der Aktienkurs fällt, somit steigen für das Unternehmen die Kapitalkosten - Geld wird teurer. Höchste Zeit für eine neue Strategie!

Das ewige Hin und Her fällt oft gar nicht weiter auf, weil es sich über große Zeiträume erstreckt. Bis es genau in die Gegenrichtung geht, können Jahre verstreichen. Gewisse Erfolge werden zudem ja erzielt: drei Schritte vor und zwei zurück - das ergibt immer noch einen Fortschritt. Doch die Performance - wie es im Börsenjargon heißt - ließe sich steigern, zumal auch die Motivation der Mitarbeiter stiege, wenn endlich klar zu erkennen wäre, wo das Schiff eigentlich hinsteuert. Kurswechsel untergraben die Arbeitsmoral, hat der amerikanische Unternehmensberater Robert Fritz beobachtet ("Den Weg des geringsten Widerstandes managen", Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart); denn das Vertrauen in die Führungskräfte gehe verloren.

Strategische Managementparameter II

Vielleicht sind sie manchmal überschätzt die Firmenlenker. Denn laut Robert Fritz, Mentor von Peter Senge ("Lernende Organisation"), hantieren sie mit Werkzeug, das eher in die Spielecke eines Vierjährigen gehört: "Pingpong", Gummiband und Schaukelstuhl - allen schönen neuen Managementtechniken zum Trotz. Im Einzelnen sieht das so aus, dass der Schaukelstuhl anfänglich dem Schubs nach vorne dient - zu mehr Wachstum oder ähnlichem. Trifft er auf ein Hindernis, wippt er zurück. Dann steigt der moderne Manager in das Gummiband und strebt dem Neuen zu. Nur leider hängt das Band am Althergebrachten, und dort spannt es so sehr. Da gibt der Manager halt nach: zurück zum Alten und wie der zum Neuen und retour.

Das erklärt, warum die zum Schaukelstuhl-Piloten reduzierten Firmenlenker Fritz zufolge **das Unternehmen von der Zentralisierung in die Dezentralisierung schmettern, von der Investition in den Sparkurs**, und danach in wer weiß welche modische Richtung. Nichts anderes ist auch zu erwarten, wenn jemand zur "Schrotflinte" greift, die Fritz als Lieblingswaffe in den Händen der Manager identifiziert hat. Wer wolle, könne damit Ziele breit streuen und obendrein auch noch mit Gewalt treffen. Sollzahlen würden festgelegt, ohne die vorhandene Kapazität zu überprüfen.

Da zieht offenbar Utopia ein, wo die Vision herrschen sollte. Aber dazu müsste man erst einmal aus dem gemütlichen Schaukelstuhl aufstehen.

Quelle: Mohr, R. (2003)

Vom Nutzen der Kontinuität...

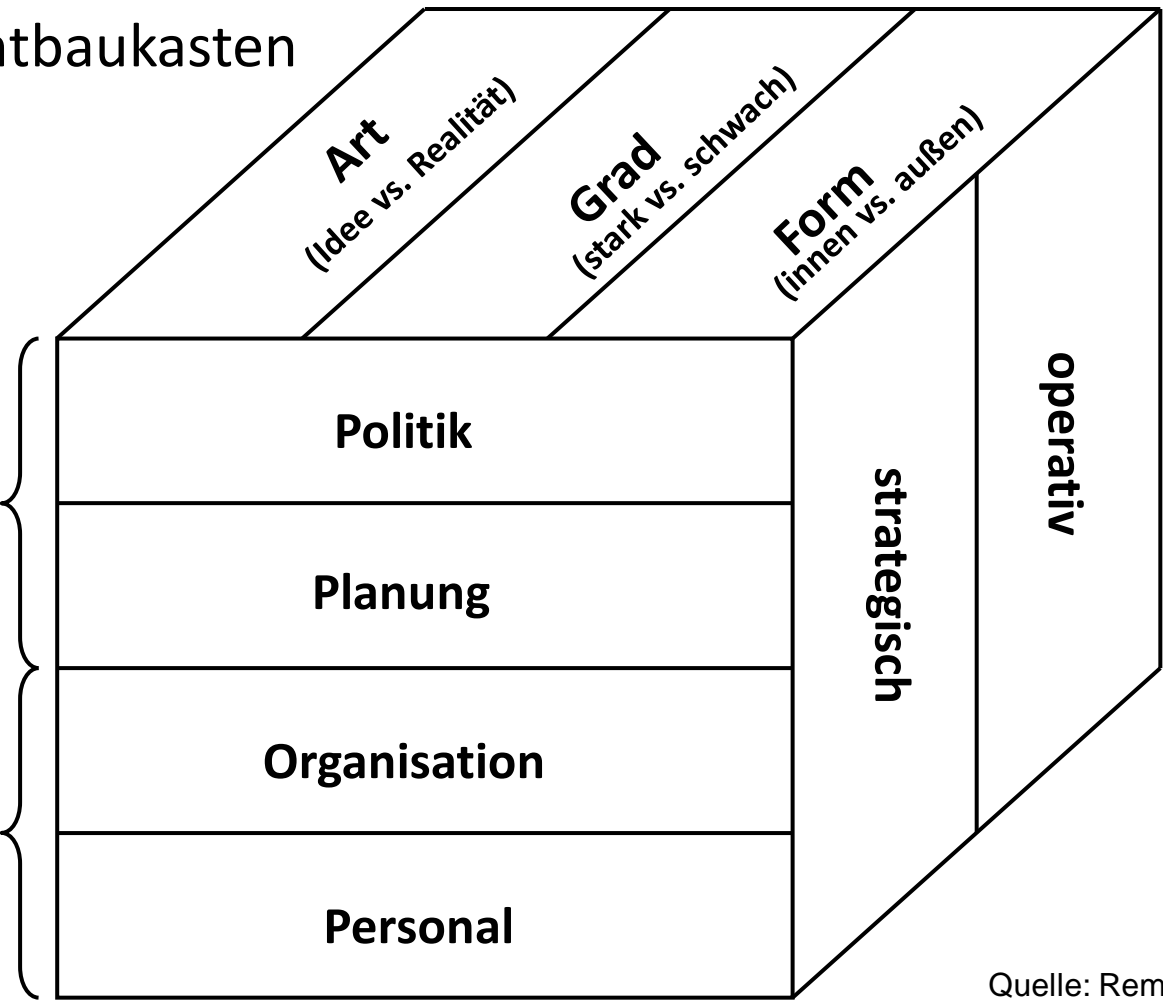
Die Ebenen des Managements

- Strategische Hardware, operative Software
- Verteilungspolitik und operative Planung als Gebrauchsanweisung der Unternehmensstrategie
- Instruktionen und Beitragsbestimmung als Gebrauchsanweisung der Unternehmensstruktur
- Management mit „doppeltem Boden“

Managementbaukasten

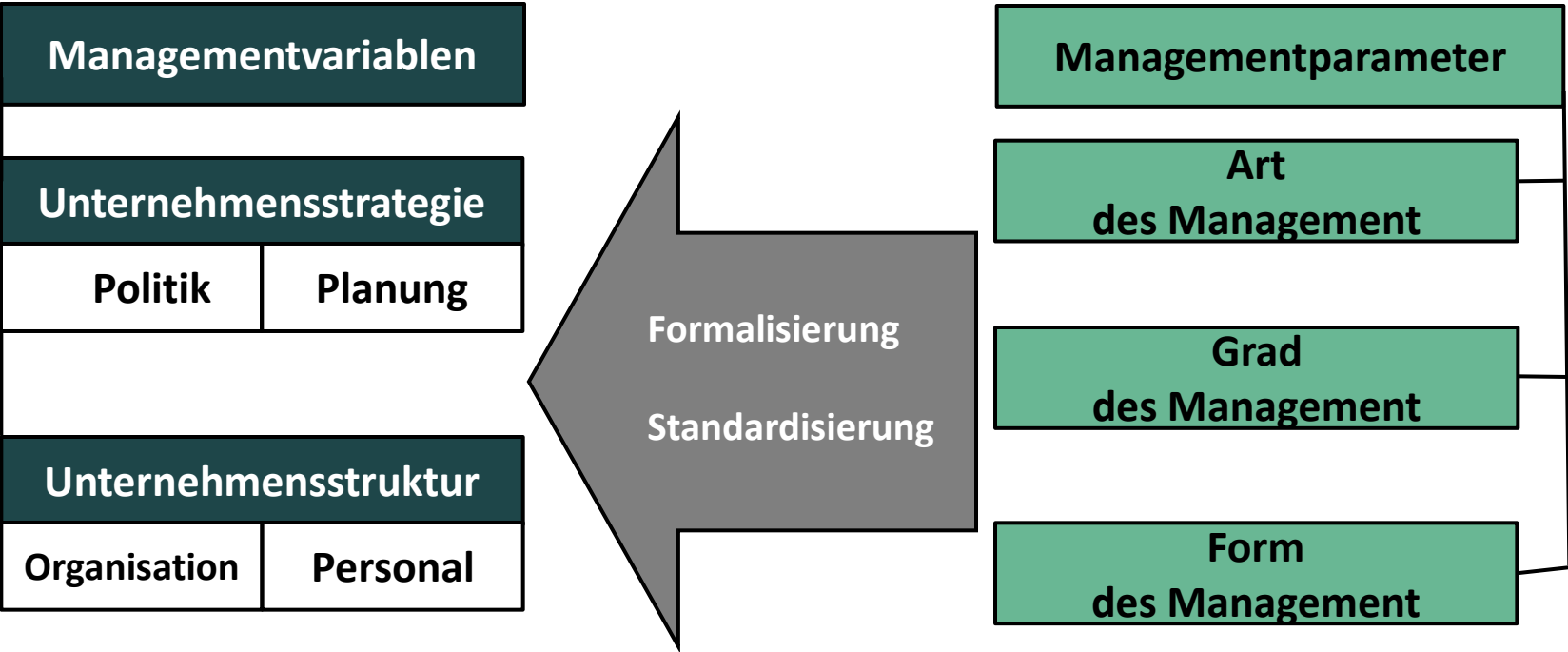
Managementbaukasten

Unternehmens-
strategie
Unternehmens-
struktur



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 27.

Zusammenfassung: Gestaltungsspektrum des Management



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 22.

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Überlegen Sie, wie man ein missionsbetontes Management realitätstauglich machen kann.**

Literatur und weiterführende Quellen

- **Koontz, H./ O´Donell, C.:** Management, New York etc. 1976.
- **Mohr, R.:** Strategien aus dem Schaukelstuhl, SZ Management, München 28.04.2003.
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 22 – 26.
- **Remer, A.:** Management – System und Konzepte, Bayreuth 2004, S. 12ff.
- **Staehele, W.H.:** Management, München 1991.
- **Ulrich, P./ Fluri, E.:** Management, Bern-Stuttgart 1992.
- **Film:** Wer von oben fällt, fällt leichter; ZDF-Doku.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.