

Managementkonfiguration

Episode 2:

Grundprobleme von Managementkonzepten

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Managementkonfiguration, -typen und -konzepte

Episode 2:

Grundprobleme von Managementkonzepten

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie kennen die Grundproblematik des gestaltungsorientierten Managements.

Lernziel 2:

Sie kennen die Grundproblematik des erhaltungsorientierten Managements.

Lernziel 3:

Sie wissen, welche Funktionen und Folgen zweckorientiertes Management hat.

Gliederung dieser Episode

- Idee und Realität als Spannungspole des Managements
- System- und Umwelt als Spannungspole des Managements
- Managementkonzepte stehen zwischen Zweck und Mittel

Idee und Realität als Spannungspole des Managements

- Ohne Ideen kein gestaltendes Management.
- Ohne Realitätsbezug kein wirksames Management.
- Management im Gestaltungs-Dilemma.
- Dilemma-Management: Partieller Realismus und balancierte Systemkonfiguration

Cartoon



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Dirk Meissner

System und Umwelt als Spannungspole des Managements

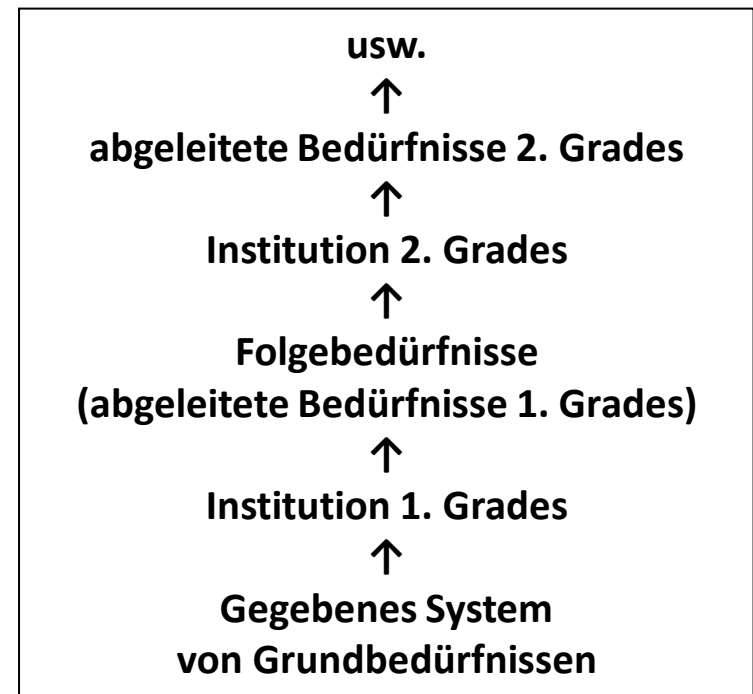
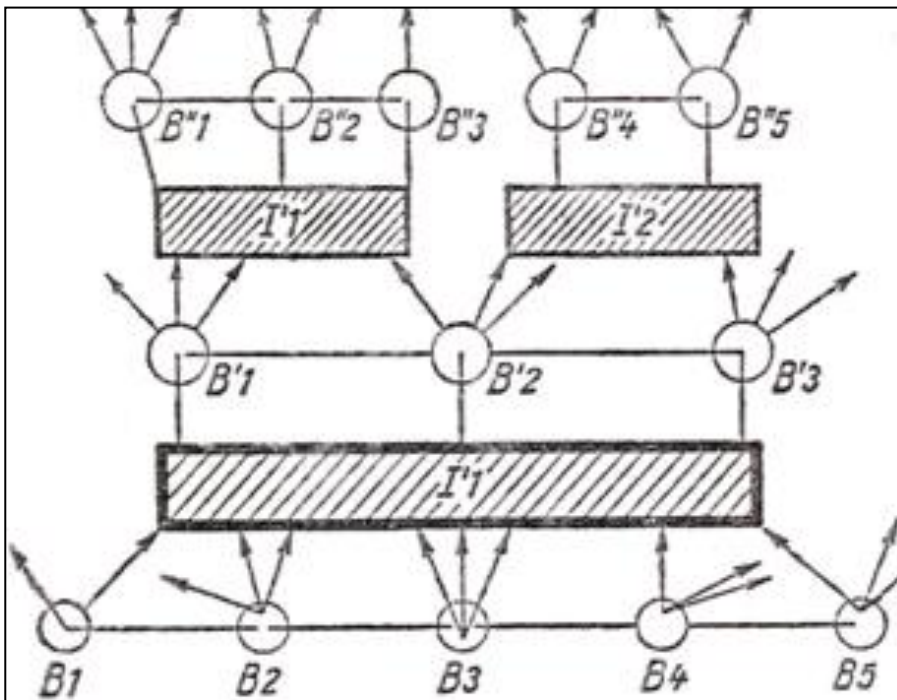
- Ohne Grenze kein Systembestand.
- Ohne Umweltoffenheit keine Ressourcen.
- Management im Erhaltungs-Dilemma.
- Dilemma-Management: Partielle Systemöffnung und balancierte Systemgrenze.

Milton Friedmann zum Verhältnis Wirtschaft-Gesellschaft



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Zweitausendeins Versand Dienst GmbH

Theorie der Institution: Öffnung als Prinzip stabiler Entwicklung I



Quelle: Schelsky, H. (1965,) Seite 40

Theorie der Institution: Öffnung als Prinzip stabiler Entwicklung II

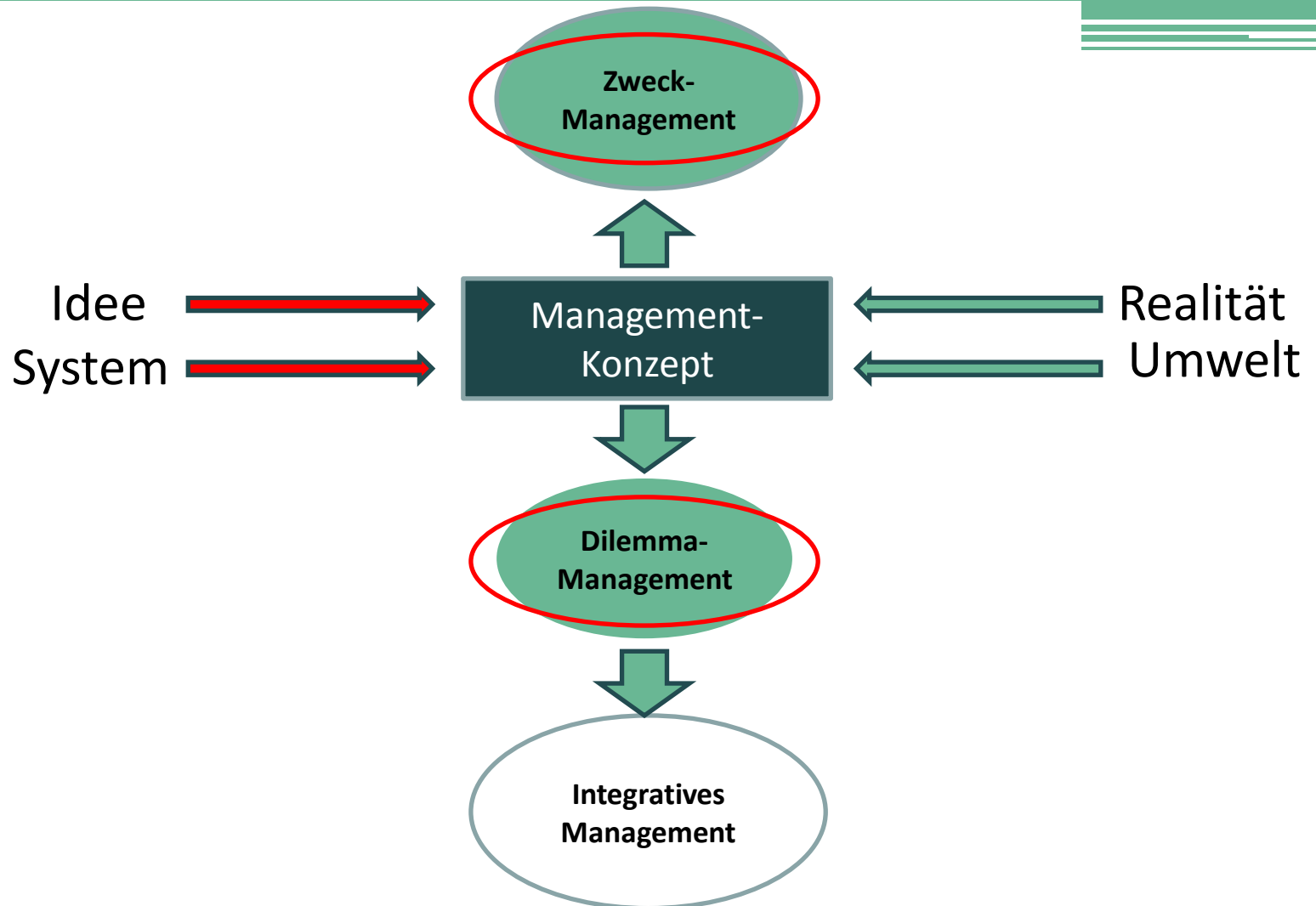
„Für die Stabilität sozialer Institutionen bedeutet diese Wandlung, dass in ihren bewußten Leitbildern und Zielvorstellungen, ihren Ideologien und Programmen, eine zusätzliche Oberschicht von kritisch-analytischen Bewußtseinsbedürfnissen Befriedigung und Halt finden muß, ohne das dadurch die alten Motive der Institutionen ihre Funktion einbüßen dürfen. Die Möglichkeit selbstkritisch-analytischer Kontrolle gehört heute ebenso zu den Grundlagen einer stabilen Institution wie ein motivstarkes Rechts- und Programmbewußtsein. Nur Institutionen, die diese neuen Bedürfnisgrundlagen berücksichtigen, haben Aussicht, bei unserer Bewußtseinsstruktur Stabilität zu gewinnen, wogegen alle Versuche zur Restaurierung von Institutionen, die sich nur auf ein naives Ideen- oder Glaubensbewußtsein stützen wollen, sich als Rückwärts-Utopien enthüllen werden, da der hierarchische Wandel der Bedürfnisse des menschlichen Selbstverständnisses die Rückkehr zur Naivität des Wollens in allen Lebensbereichen unüberwindlich versperrt.“

Quelle: Schelsky, H. (1965), Seite 47

Managementkonzepte stehen zwischen Zweck und Mittel

- Zwecke als reduzierte Probleme
- Folgen des Zweck-Managements: lebensgefährliche Komplexitätsreduktion
- Auflösung des Zwecks
- Aufwertung der Mittel

Zusammenfassung



Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Welche Merkmale der Managementkonzepte sind in den nachfolgenden Fallstudien angesprochen und wie sind sie ausgeprägt? Welches Management-Dilemma ist jeweils angesprochen und wie könnte das Dilemma-Management aussehen? (Siehe auch Remer, Seite 76 und 79, Lösungshinweise auf den dort folgenden Seiten.)**

Fallstudie I

Für MARTINI & Co., einem deutschen Bekleidungshersteller, war die Sache nach dem 2. Weltkrieg völlig klar: Angesichts der Trümmerlandschaft und der Not der Bevölkerung hatte sich alles dem wirtschaftlichen Wiederaufbau der Firma unterzuordnen. Zur Verbesserung der Verhältnisse musste jetzt dringend etwas unternommen werden und deshalb war echtes Unternehmertum gefragt. Dies konnte sich natürlich nicht darauf beschränken, den betrieblichen Produktionsprozess wieder in Gang zu setzen. Auch die Absatzwege mussten wieder aufgebaut, die Materialbeschaffung organisiert, Investitionen finanziert werden etc. Der Betriebsleitung gelang es, eine perfekte Supply Chain rund um den eigenen Fertigungsprozess zu errichten, mit der man alle verfügbaren Ressourcen auf die für das Unternehmen wie das Land gleichermaßen wichtige Versorgung hin kanalisieren konnte. Dies war auch ein enormer Beitrag zum sogenannten deutschen Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit.

Fallstudie I

Während das MARTINI-Management durch und durch von idealer Vernunft beherrscht war, begannen sich auf dem Markt und im Betrieb schon nach einigen Jahren ein paar recht „unvernünftige“ Entwicklungen abzuzeichnen. Man bekam auf einmal kaum noch „ordentliches“ Personal zu den bisherigen Konditionen und die Kunden meldeten „völlig überflüssige“ Wünsche an. Das Unternehmen stand vor der schwerwiegenden Entscheidung, ob es sich auf diesen Wandel einlassen sollte, denn eigentlich war man ja mit der Mission angetreten, die Versorgung der Bevölkerung zu verbessern. Anscheinend aber interessierte sich niemand mehr für den Aufbau, sondern nur noch für „Luxusprodukte“ und „Komfortarbeitsverhältnisse“. Man beschloss deshalb, sich nicht den neuen Trends zu unterwerfen. Lieber würde man „mit fliegenden Fahnen untergehen“, zumal die Firmenleitung sowieso schon an ihre Altersgrenze gekommen war und sich gerne zurückgezogen hätte.

Fallstudie II

Die ES-Energiesysteme AG, ein großer Energieversorger im Ruhrgebiet, besaß jahrelang ein unangefochtenes Gebietsmonopol, welches ihr ein weitgehend unabhängiges Leben ermöglichte. Strom wurde nicht verkauft, sondern „gewährt“. Dies fiel solange nicht auf, wie die Energiekosten keinen großen Anteil am Wirtschaftshaushalt hatten. Die ES konnte sich aufgrund hoher Löhne ihr Personal aussuchen und hatte auch ein erhebliches Gewicht in der Kommunal- und Landespolitik. Dies ändert sich alles schlagartig mit der um die Jahrhundertwende heraufziehenden Energiekrise und der durch die Europäische Union veranlassten Aufhebung der Gebietsmonopole. Nicht nur die Beschaffung der Primärenergie gestaltete sich für das Unternehmen immer schwieriger, sondern man konnte wegen der hohen Produktionskosten auch nicht mehr so üppige Gehälter zahlen, verlor aufgrund der steigenden Preise erstmals Kunden und musste das regionalpolitische Engagement einschränken, was sich wiederum in einem Verlust an politischer Unterstützung (zum Beispiel bei der Kernkraftfrage) niederschlug. Die ES musste sich nun im Interesse ihrer eigenen Versorgung mit Ressourcen wie Geld, Arbeitskräften und allgemeinem politischen Wohlwollen zu verschiedenen Seiten hin kompromissbereiter und offener zeigen.

Fallstudie II

Da die Forderungen von Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Arbeitsmarkt und Politik sich zum Teil erheblich widersprachen und regional ganz unterschiedlich ausfielen, begann man, das Unternehmen in Teilbetriebe zu zerlegen. Diese konnten ihrer jeweiligen Situation besser angepasst werden und erschienen weniger übermächtig, als der ehemalige Monolith. Die einzelnen Subunternehmen agierten weitgehend unabhängig voneinander und vom Mutterunternehmen, was insgesamt eine viel stärkere Öffnung der ES zu ihrer Umwelt mit sich brachte. Allerdings trat die ES auch immer weniger als Einheit auf und verlor deshalb an allen Fronten an synergetischem Gewicht. Der Gesamtprofit war offenbar auch keine alle verbindende Verpflichtung mehr. Für die Außenwelt wie Umweltschützer, Strombezieher oder Kommunalpolitiker war sie kaum noch zu fassen. Aus *der* vertrauten ES war *das* anonyme „ES“ geworden, ohne Gesicht, Adresse und Verantwortlichkeit. Nicht einmal die Mitarbeiter wussten noch, für wen oder was sie eigentlich arbeiteten und sogar den Steuerbehörden und Wettbewerbshütern bot das Unternehmen kein festes Bild mehr.

Literatur und weiterführende Quellen

- **Chandler, A.D.:** Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge – London 1962.
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 67 - 74.
- **Schelsky, H.:** Auf der Suche nach Wirklichkeit, Düsseldorf 1965.
- **Simon, H.A.:** Models of Man, New York – London 1957.
- **Cartoon:** Dirk Meissner.
- **Film:** The Corporation © Zweitausendeins Versand Dienst GmbH

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.