

# Managementprozess

## Episode 2:

## Prozesskonzepte des Managements

Prof. Dr. Andreas Remer  
Universität Bayreuth

# Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Management als Problemlösungsprozess

**Episode 2:**

**Prozesskonzepte des Managements**

Episode 3:

Interview

## Lernziele der Episode

### **Lernziel 1:**

Sie können unterschiedliche Prozesskonzepte begründen.

### **Lernziel 2:**

Sie wissen, welche Funktionen und Folgen Design-Konzepte haben.

### **Lernziel 3:**

Sie können widersprüchliche Prozessanforderungen handhaben.

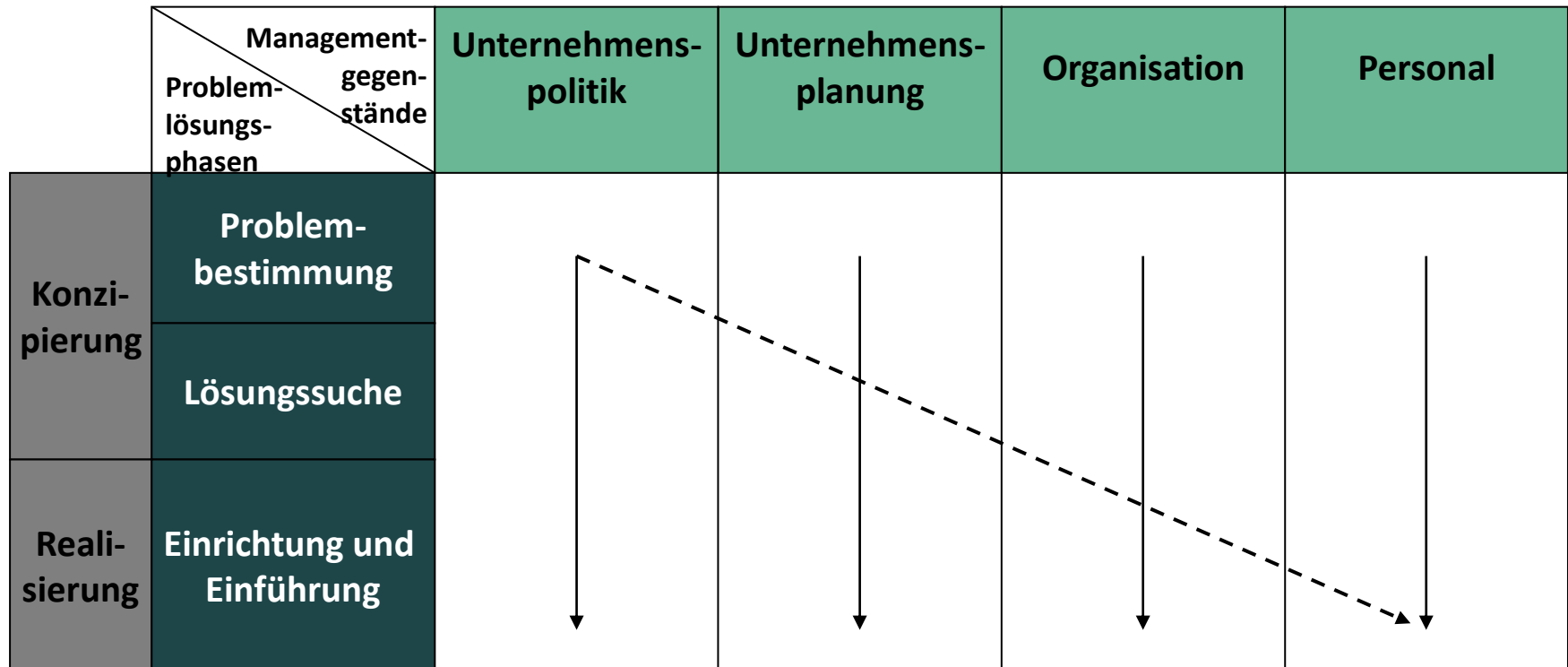
## Gliederung dieser Episode

- Grundelemente eines Prozesskonzeptes
- Managementprozess steht zwischen Design und Evolution
- Handhabung von widersprüchlichen Prozessanforderungen:  
Kompromiss, Zerlegung, Balance und Verlagerung

# Grundelemente eines Prozesskonzeptes

- Prämissen und Kontext des Managementprozesses
- Funktionen und Prototypen des Managementprozesses
- Klassischer und moderner Prozessaufbau
- Klassische und moderne Verfahren

# Management als multipler Problemlösungsprozess



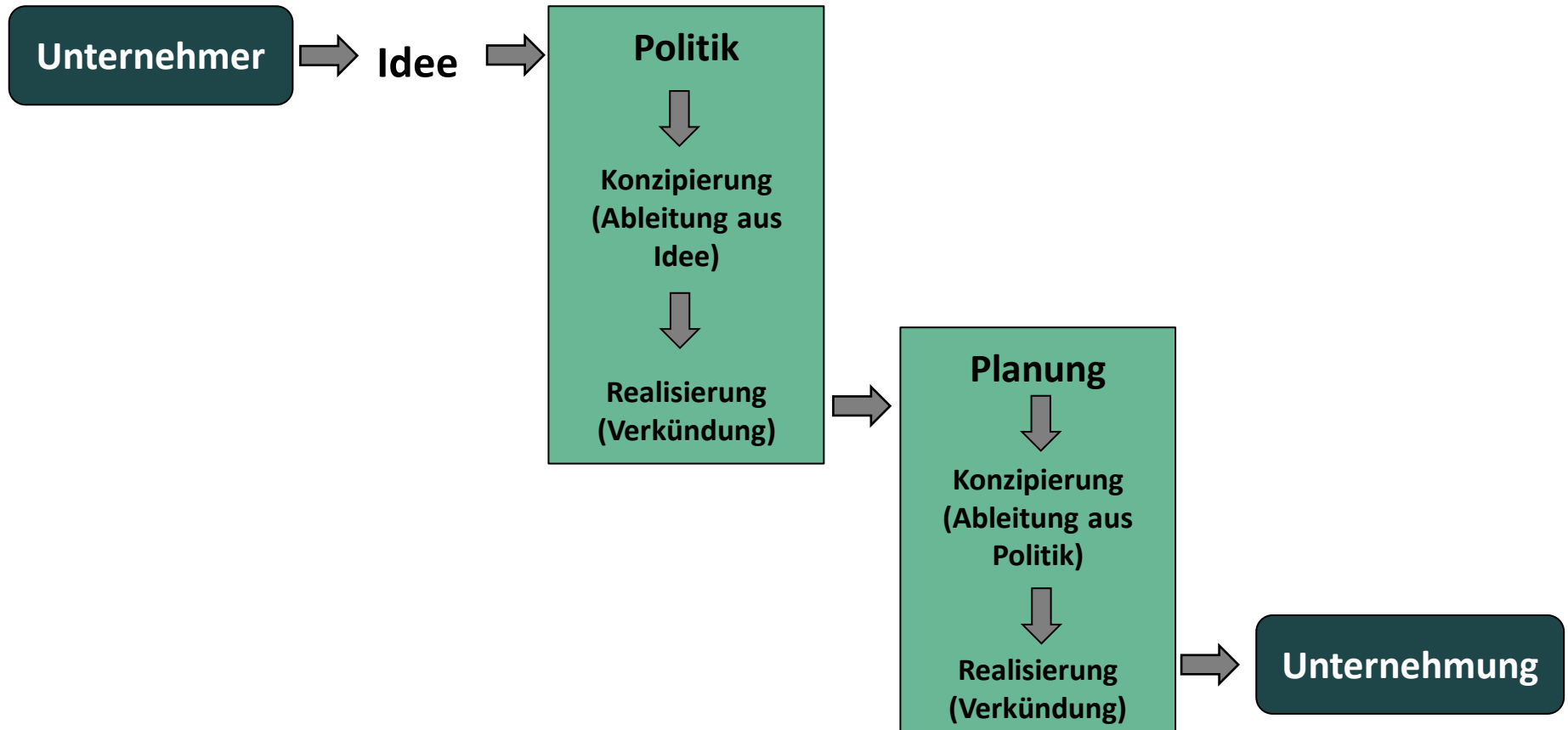
↓ Jeder Gegenstand einer  
*bestimmten* Phase des  
 Managementprozesses  
 zugeordnet

↓ Jeder Gegenstand in  
*jeder* Phase des  
 Managementprozesses  
 präsent

# Management steht zwischen Design und Evolution

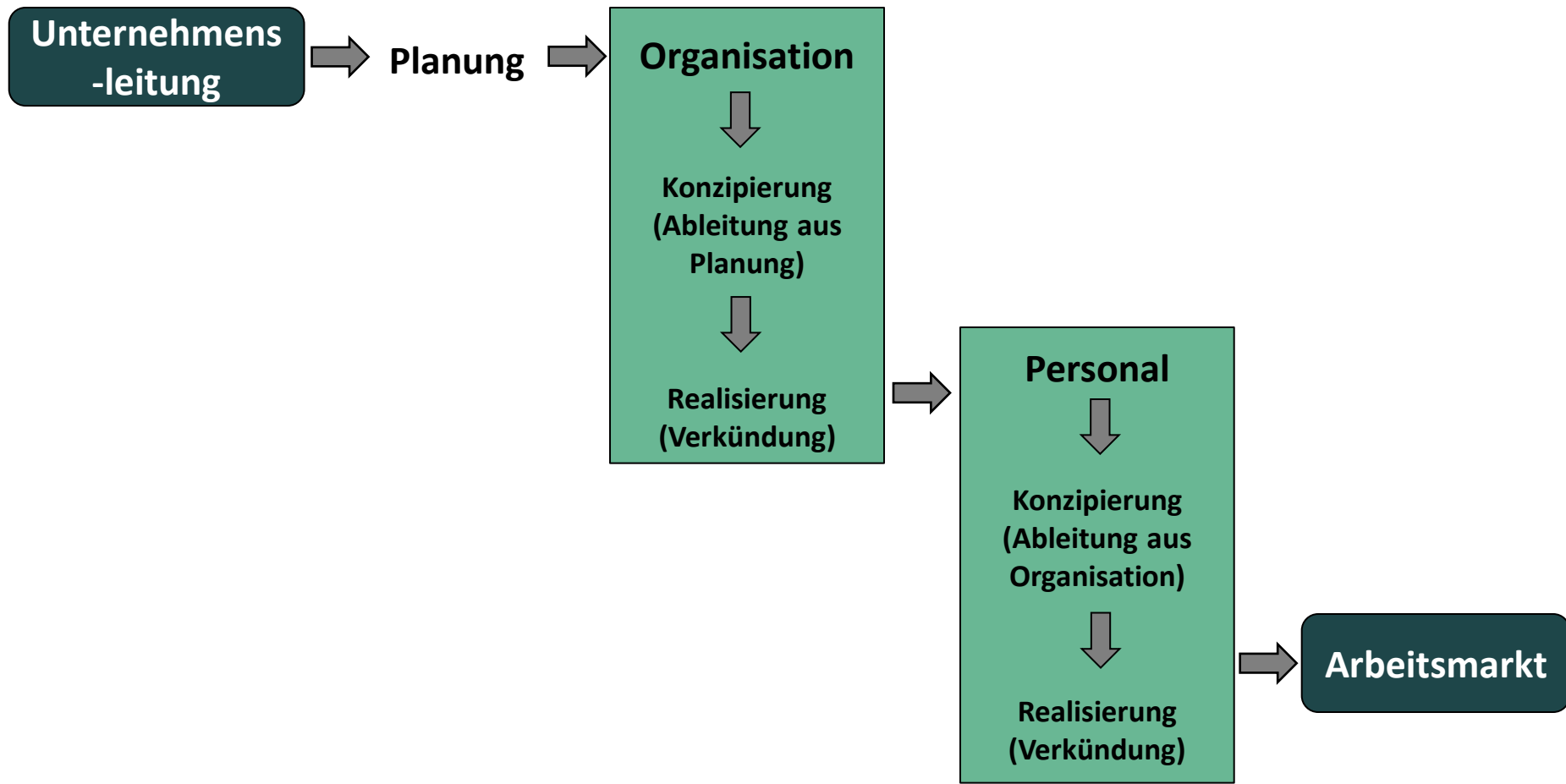
- Das Design-Konzept des Managementprozesses
- Das Evolutions-Konzept des Managementprozesses
- Strategie- und Strukturdesign
- Strategie- und Strukturevolution

# Logischer und künstlicher Prozess der Strategiegestaltung





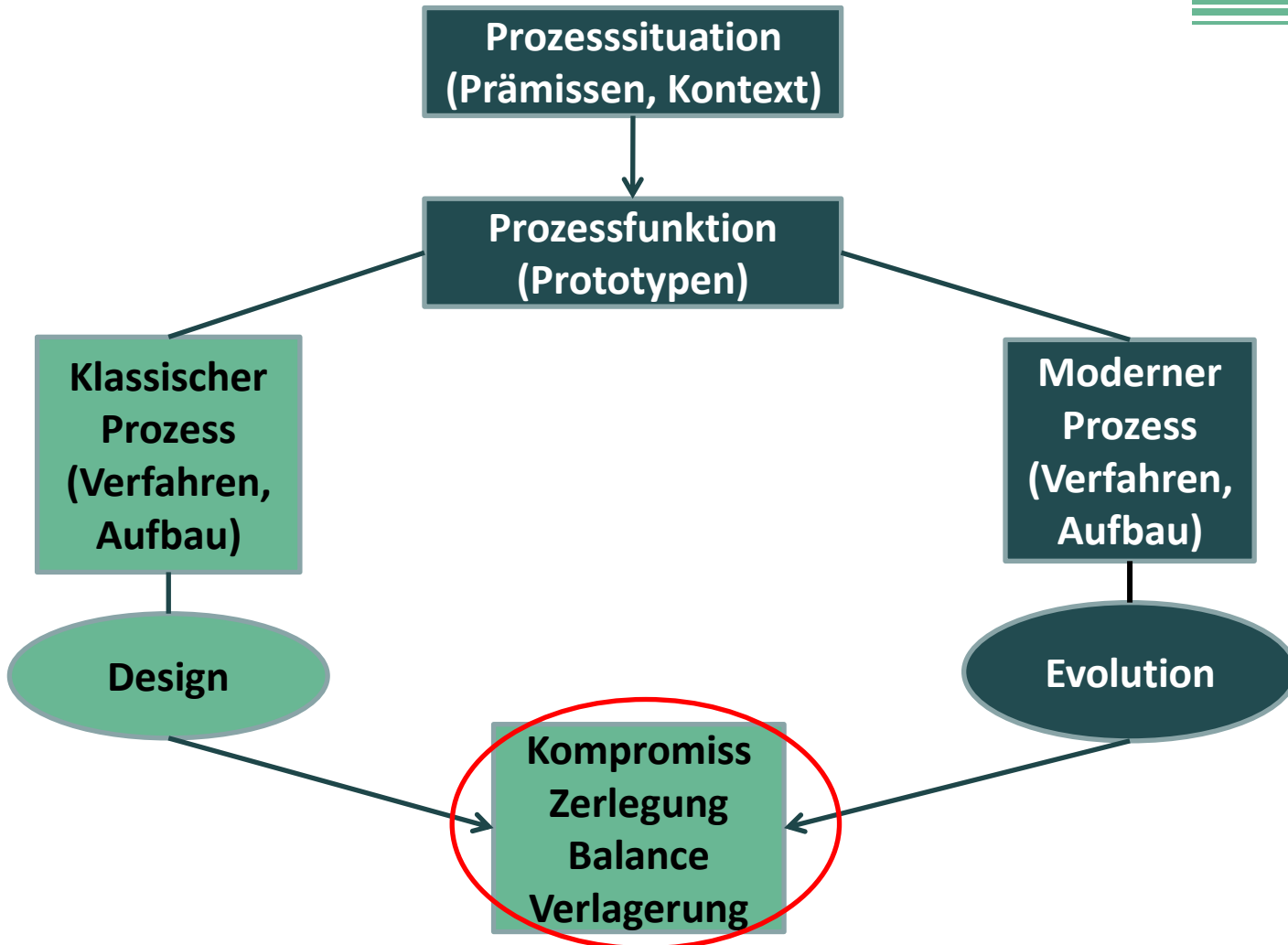
# Logischer und künstlicher Prozess der Strukturgestaltung



# Kompromiss, Zerlegung, Balance und Verlagerung

- Geplante Managementevolution und inkrementales Managementdesign
- Komplexitätsreduktion: Zeitliche und räumliche Zerlegung des Problems
- Balancierung: Moderate Spannungen im Prozess
- Reflexives Management: Management des Managementprozesses

# Zusammenfassung



# Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Bearbeiten Sie die nachfolgende Fallstudie. Welche Prozesskonzepte verfolgen die beiden Partner? Machen Sie Vorschläge zur Ausbalancierung. (Siehe auch Remer, Seite 80.)**
- 2. Kann „evolutionäres“ Management genauso zweckmäßig sein wie „Design“-Management?**

# Fallstudie I

Die beiden Professoren M. Portman und H. Münzberg waren begeistert von ihrer Idee, praktisch ohne finanzielle Mittel eine internationale Business-School ins Leben zu rufen. Kern ihres Plans war, die MASTERMIND Ltd. als virtuelles Netzwerk unter Beteiligung zahlreicher Hochschullehrer im In- und Ausland wie eine Art Fernuniversität aufzuziehen. Während Münzberg besonders von der Vorstellung fasziniert war, welche „phantastische Entwicklungsdynamik“ ein solches Konstrukt versprach, machte sich Portman vor allem Gedanken über die „strategische Schlagkraft“ ihres Unternehmens. Münzberg setzte sich zunächst mit dem Argument durch, dass man, um Dozenten zu gewinnen, sein Programmangebot lieber nicht gleich festlegen sollte, zumal man ja auch erst einmal abwarten müsse, was überhaupt nachgefragt würde. In der Tat gelang es so, ein äußerst vielfältiges Angebot zusammenzustellen und sehr preisgünstig zu realisieren. Es wurde aber auch rasch erkennbar, dass man auf diese Weise ein rechtes Sammelsurium an Kursen, Prüfungsformen und Teilnehmern erhielt, womit die MASTERMIND Ltd. nicht nur in den Augen der Kunden als Marke konturlos blieb, sondern auch kaum noch kontrollierbar wurde.

## Fallstudie II

**Prof. Münzberg hielt diese Entwicklung für „spannend“ und setzte ganz auf die Eigendynamik des Netzwerks: „Was uns nicht umbringt, macht uns stärker.“ Sein Kollege Portman aber wurde langsam nervös und verlangte eine „straffere“ Unternehmensführung, weil man sonst wohl „bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag“ auf zählbare Erfolge warten müsste. Wo aber sollte man den Hebel ansetzen, ohne die Vitalität des Unternehmens zu schwächen? Man konnte doch nicht einfach einen bürokratischen Apparat daraus machen!**

# Literatur und weiterführende Quellen

- **Freeman, R.E.:** Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston etc. 1984.
- **Gutenberg, E.:** Unternehmensführung: Organisationen und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 111ff.
- **Kotler, P.:** Marketing Management: Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs, N.J. 1967.
- **Luhmann, N.:** Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1984.
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 76 – 84.
- **Schelsky, H.:** Zur soziologischen Theorie der Institution, in: Schelsky H.: Zur Theorie der Institution, Düsseldorf 1973, S. 9 – 26.

## 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.