

Managementkulturen

Episode 2: Meso- und Mikrokultur des Management

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Makrokultur des Management

Episode 2:

Meso- und Mikrokultur des Management

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie wissen, was Managementkulturen auf der Meso- und Mikro-Ebene bedeuten.

Lernziel 2:

Sie können Branchenkulturen des Managements voneinander unterscheiden.

Lernziel 3:

Sie können Fachgebietskulturen voneinander unterscheiden.

Gliederung dieser Episode

- Meso- und Mikro-Ebene der Managementkultur
- Managementkulturen unterschiedlicher produktiver Systeme
- Management-Kulturunterschiede innerhalb von Unternehmen

Meso- und Mikroebene der Managementkultur

- Meso-Ebene der Managementkultur
- Mikro-Ebene der Managementkultur
- Managementkultur als Gestaltungsobjekt

Managementkulturen unterschiedlicher Systemtypen

- **Öffentliche Verwaltung und private Wirtschaft: *Rechtmäßigkeit vs. Effizienz***
- Mittelstand und Großunternehmen: *Patriarchat vs. Profession*
- Krankenhaus und Wirtschaftsbetrieb: *Hippokrates vs. Homo Oeconomicus*

Fallbeispiel: Öffentliche Verwaltung und private Wirtschaft

Die Erweiterung des Helmholtz-Gymnasiums in B. war beschlossene Sache und sollte nun vom städtischen Baureferat in Zusammenarbeit mit der für ihre Leistungskraft gerühmten TB Top-Bau GmbH durchgeführt werden. Schon während der Bauplanung konnte man aus dem Unternehmen erste Witzeleien über die „Umständlichkeit“ der städtischen Kollegen vernehmen. Umgekehrt hatte man bei der Stadt den Eindruck, die Verantwortlichkeiten in der TB seien „wie Quecksilber“ organisiert.

Als später in der Bauphase überraschend das beauftragte Zimmereiunternehmen pleite ging, musste rasch Ersatz gefunden werden, zumal man sowieso schon dem Zeitplan hinterherhinkte. Der Vertreter der TB meinte, man könne sich eine Neuausschreibung aus Zeit- und Kostengründen nicht leisten. „So sind aber nun mal die Spielregeln bei uns, und mein Chef würde einer nicht öffentlichen Auftragsvergabe niemals zustimmen. Was sollen denn da die anderen Zimmereien von uns denken?!“, entgegnete erschrocken sein städtischer Kollege. „Dann müssen wir eben Ihren Chef jetzt draußen vor lassen, für die Kosten werden doch sonst Sie verantwortlich gemacht.“ Diese (nicht ganz zutreffende) Drohung des TB-Vertreters verfehlte ihre Wirkung nicht. Der Auftrag ging ohne Ausschreibung raus und das Bauprojekt konnte pünktlich zu Ende geführt werden.

Das Baureferat wurde bei der Schuleinweihung für die ungewohnte Effizienz öffentlich gelobt. Als der Referatsleiter kurz darauf von der Eigenmächtigkeit seines Mitarbeiters erfuhr, war es für die Wahrheit zu spät. Aber in dessen Personalakte kam der Vermerk: „Neigt zu unorthodoxen Lösungen“. Seine Beförderungschancen sanken damit auf Null.

Quelle: Remer, A. (2009), S. 188f.

Managementkulturen unterschiedlicher Systemtypen

- Öffentliche Verwaltung und private Wirtschaft: *Rechtmäßigkeit vs. Effizienz*
- **Mittelstand und Großunternehmen: *Patriarchat vs. Profession***
- **Krankenhaus und Wirtschaftsbetrieb: *Hippokrates vs. Homo Oeconomicus***

Managementkulturunterschiede innerhalb von Systemen

- Kaufmännischer und technischer Bereich: *Markt vs. Perfektion*
- Linienmanagement und Personalmanagement: *Zweck vs. Mittel*
- Top-Management und Lower-Management: *Ganzes vs. Teil*

Fallbeispiel: Kaufmännischer und technischer Bereich

Bei der TIGER GmbH, einem Hersteller hochwertiger Fernsehgeräte, stand die dringende Entwicklung eines neuen Basisproduktes an, das mit seinen Eigenschaften wieder „auf der Höhe der Zeit“ sein sollte. Zu diesem Zweck wurde ein Entwicklungsteam ins Leben gerufen, dem neben Entwicklungsingenieuren auch Betriebswirte angehörten. Die Ingenieure hatten schon lange von der technisch durchaus machbaren Integration der Fernseh- und Computerwelt zum „Intelligent TV“ für jeden Privathaushalt geschwärmt. Auf dieses klare Ziel und höchste technische Perfektion sollte ihrer Meinung nach die Projektgruppe hin arbeiten, dann würden „die Erträge bald nur so sprudeln“.

Der Sprecher der Betriebswirte, ein Marketingprofi, wiederum war vom Ethos beseelt, dass das Unternehmen „dem Kunden zu dienen“ habe und deshalb am besten, wenn schon nicht von diesem selbst, so doch zumindest aus dessen Perspektive zu führen sei. „Ganz richtig“, stimmte der Teamleiter, ein Ingenieur, zu, „deshalb müssen wir eben einfach das perfekte Produkt anbieten“. Was auf den ersten Blick als schönste Harmonie erschien, entpuppte sich jedoch bald als Missverständnis. Der Teamleiter wollte zuerst klare technische Leistungskriterien für das neue Produkt definiert sehen, um sodann die notwendigen Entwicklungsschritte daraus abzuleiten. Die Projektorganisation hätte vor allem sicher zu stellen, dass diese Schritte höchsten technischen Ansprüchen genügten und das vorhandene technische Potential voll entfaltet würde. Dem widersprachen nun die Kaufleute vehement: „Wir wissen doch noch gar nicht, was der Kunde braucht und wie viel wir überhaupt in die ganze Sache investieren sollen. Lassen Sie uns doch erst mal mit Hilfe unserer Marktforschung den möglichen Kundennutzen und die Preisgrenze klären, bevor wir hier eine Spielwiese für zahllose Techniker eröffnen. Vielleicht ist es überhaupt richtiger, das Projekt sich aus den Köpfen ganz verschiedener Beteiligter entwickeln zu lassen – also sozusagen: Entwicklungsprojekt-Entwicklung“. Bei den Technikern rief soviel „wirre Planlosigkeit“ verständnisloses Kopfschütteln hervor.

Managementkulturunterschiede innerhalb von Systemen

- Kaufmännischer und technischer Bereich: *Markt vs. Perfektion*
- **Linienmanagement und Personalmanagement: *Zweck vs. Mittel***
- **Top-Management und Lower-Management: *Ganzes vs. Teil***

Zusammenfassung

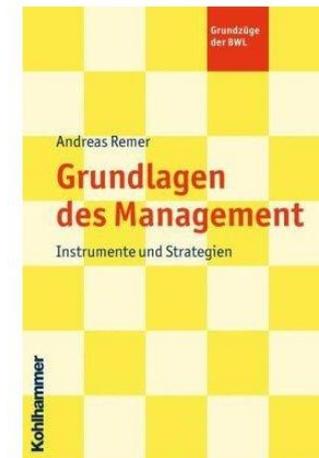
	Management- element	Politikkultur	Planungs- kultur	Organisations- kultur	Personal- kultur
Objekte					
Meso- Kultur	z.B. Unternehmung	z.B. „Materialismus“			
	Öffentliche Verwaltung				z.B. „Zuverlässigkeit“
Mikro- Kultur	z.B. technischer Bereich	z.B. „Perfektionismus“			
	kaufmännischer Bereich				z.B. „Nützlichkeit“

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Finden Sie eigene Beispiele für die Zusammenfassung.**

Literatur und weiterführende Quellen

- **Remer, A.: Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 188 - 193.**



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.