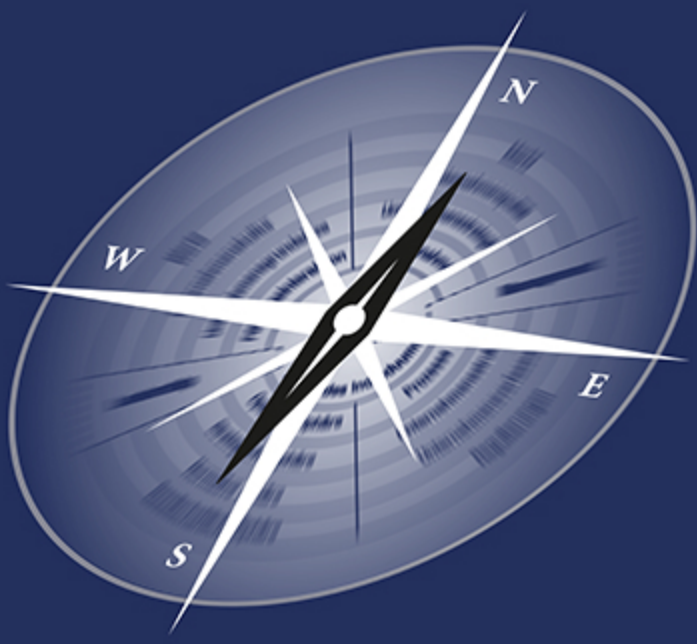
Erik Nagel



Das Executive-Managementmodell

Leadership und Management ganzheitlich und reflektiert gestalten

VERSUS

Erik Nagel: Das Executive-Managementmodell

„Wozu dient ein Managementmodell? Es hilft, sich in der teilweise verwirrenden, chaotischen oder zumindest sehr dynamischen und schwer fassbaren Welt in Unternehmen zu orientieren.

Das Executive-Managementmodell unterstützt Führungskräfte dabei, Herausforderungen zu strukturieren und passende oder neuartige Lösungen zu entwickeln. Ziel ist es, Zusammenhänge in Unternehmen und im Verhältnis zur Umwelt besser zu verstehen, um so angemessener, ideenreicher oder nachhaltiger zu handeln. Dieses Buch gibt Einblick in die Vielfalt der Perspektiven, Konzepte und Theorien. Und es gibt Impulse nicht nur für die anstehenden Management- und Führungsaufgaben, sondern auch für die persönliche Reflexion und Entwicklung. Lassen Sie sich inspirieren!"

VERSUS

ISBN 978-3-03909-373-1

Erik Nagel

Das Executive-Managementmodell

Leadership und Management ganzheitlich und reflektiert gestalten

Perspektiven – Theorien – Konzepte – Beispiele

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2023 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich
Druck: CPI books GmbH
Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-373-1 (Print) · ISBN 978-3-03909-873-6 (E-Book)

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort **7**
Zur Historie des Executive-Managementmodells **9**
Liebe Leserinnen und Leser **11**

Kapitel 1: Unternehmen, Management und Leadership – dasselbe ist doch nicht gleich **17**

1.1 Das Unternehmen 17
1.1.1 Vertragstheoretische Sicht 19
1.1.2 Verhaltensorientierte Sicht 24
1.1.3 Unternehmen als ausschliesslich wirtschaftliche oder als gesellschaftliche Institution 27
1.1.4 Unternehmen aus systemorientierter Sicht 30

1.2 Management 34
1.2.1 Eine erste Begriffsklärung 34
1.2.2 Management aus vertragstheoretischer Sicht 37
1.2.3 Verhaltensorientiertes Management 39
1.2.4 Management als ausschliesslich wirtschaftliches oder als gesellschaftliches Handeln 41
1.2.5 Systemorientiertes Management 43

1.3 Leadership 47
1.3.1 Leadership – Typen, Erfolg und Rolle 47
1.3.2 Leadership – Einfluss ausüben 50
1.3.3 Leadership – die sichtbaren Führungspersonen 51

1.4 Vielfalt als Lernimpuls 52

Kapitel 2: Unternehmensführung aus gesamtheitlicher und ganzheitlich-integrierender Sicht 55

2.1 Das Executive-Managementmodell erläutert 56

2.2 Management und Leadership: Die Sache und die Beziehung 59

Kapitel 3: Aktionsfelder des Executive-Managementmodells 61

3.1 Gesellschaftliche Sphäre: Die dynamischen Entwicklungen ausserhalb des Unternehmens wahrnehmen 61
3.1.1 (Mega-)Trends 61
3.1.2 Werte 71
3.1.3 Markt 76
3.1.4 Regulierungen 80

3.2 Normative Sphäre: Das Unternehmen im Verhältnis zur Gesellschaft gestalten 83
3.2.1 Unternehmenskultur 84
3.2.2 Unternehmenspolitik 89
3.2.3 Unternehmensverfassung 93

3.3 Strategische Sphäre: Sinn, Ausrichtung und Ordnung des Unternehmens gestalten 94
3.3.1 Unternehmensgrundsätze 95
3.3.2 Unternehmensstrategie 99
3.3.2.1 Die Paradigmen des strategischen Managements 101
3.3.2.2 Der ganzheitliche Strategieansatz 109
3.3.3 Unternehmensstruktur 111

3.4 Operative Sphäre: Führungsbeziehungen reflektiert gestalten und Arbeitsprozesse strukturieren 116
3.4.1 Führung als Interaktion 117
3.4.2 Massnahmen 119
3.4.3 Prozesse 120

3.5 Sphäre des Individuums: Der Mensch (in seiner Rolle im Unternehmen) im Zentrum 121

Was ich Ihnen noch mit auf den Weg geben möchte 127

Literaturverzeichnis 129
Stichwortverzeichnis 137
Der Autor 139

Geleitwort

Seit 1990 bietet die Hochschule Luzern – Wirtschaft den praxisorientierten Executive MBA an. Hunderte von Führungskräften haben sich im Herzen der Zentralschweiz das Handwerkszeug für erfolgreiche Unternehmensführung und Leadership erworben. Dass ein Weiterbildungsangebot sich so lange erfolgreich in diesem kompetitiven Markt behaupten kann, zeugt von seiner Qualität, inhaltlichen Relevanz und positiven Reputation. Als Präsident der Alumni des Executive MBA Luzern (AML) bin ich stolz auf diese Tradition und Erfolgsgeschichte.

Die Alumni-Vereinigung hat sich zum Ziel gesetzt, die Marke «Executive MBA Luzern» bekannter zu machen und das hervorragende Image des Weiterbildungsprogramms zu fördern. Wir unterstützen die adäquate Fort- und Weiterbildung, führen gesellschaftliche Anlässe durch und arbeiten mit anderen Alumni-Organisationen zusammen. Zudem fördern wir ein aktives Beziehungsnetz der Mitglieder untereinander und zur Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Das dem Executive MBA Luzern zugrunde liegende Executive-Managementmodell liegt hiermit nun als Buch für die EMBA-Teilnehmenden und weitere Interessierte vor. Das Modell mit dem integrierenden Blick für das Ganze und die zahlreichen Vertiefungen zu einzelnen Facetten werden der komplexen Materie ausgezeichnet gerecht. Das Executive-Managementmodell setzt die richtigen Schwerpunkte, denn Führungskräfte müssen strategisch denken und handeln können – sie müssen aber auch so führen, dass Mitarbeitende motiviert arbeiten und sich mit ihrer Kompetenz und Kreativität einbringen.

Die Ausführungen in diesem Buch geben viele Impulse für die anstehenden Management- und Führungsaufgaben. Es wirkt richtiggehend motivierend, sich als Führungsperson sowohl dem grossen Ganzen als auch den relevanten Detailfragen zu widmen, um bei der Umsetzung in die eigene Praxis Erfolgserlebnisse verbuchen zu können.

Dem Autor Prof. Dr. Erik Nagel danke ich herzlich für sein grosses Engagement, das Executive-Managementmodell seit vielen Jahren mitzutragen und weiterzuentwickeln. Ich bin überzeugt, dass dieses neue Fachbuch die verdiente Anerkennung und Verbreitung auch über den Kreis des EMBA Luzern hinaus finden wird. Das Buch unterstützt Führungspersonen bei der persönlichen Reflexion und Entwicklung, es ist ein Handbuch für die Praxis. In diesem Sinn sei das Werk allen Interessierten wärmstens empfohlen.

Alex Mathis
Präsident der Alumni des EMBA Luzern (AML)

Zur Historie des Executive-Managementmodells

Der Gründer des Weiterbildungsprogramms Executive MBA Luzern, Prof. Dr. Paul Senn, entwarf das vorliegende Managementmodell in seinen Grundzügen in den späten 1980er Jahren. Als ich 2005 die Programmleitung des Executive MBA Luzern übernahm, habe ich eine erste grundsätzliche Überarbeitung des Modells vorgenommen; seitdem habe ich es immer wieder ergänzt, aktualisiert und das Modell hinsichtlich der Struktur umgestellt. Auch wenn das Gehäuse gewisse Ähnlichkeiten zum Ursprungsmodell hat, habe ich das *Innenleben* vollständig und fortlaufend erneuert. Dennoch gibt es im Verhältnis zum Ursprungsmodell drei Konstanten, an denen ich über die Jahre festgehalten habe: *Erstens* gehe (auch) ich von einem ganzheitlich-vernetzten Managementverständnis aus. Das Modell hat zum Ziel, die – aus heutiger Sicht – relevanten Management- und Führungsdimensionen zu benennen und so zu strukturieren, dass die Vernetzungen und Bezüge zwischen verschiedenen Handlungsfeldern und -ebenen hergestellt werden können. *Zweitens* erachte (auch) ich die Segmentierung nach Managementebenen oder -sphären (normativ, strategisch, operativ) bis heute als eine relevante und hilfreiche Strukturierung für ein Managementmodell. Damit wurde es auch – in Ergänzung zum Ursprungsmodell – möglich, das Unternehmen in seiner gesellschaftlichen (und nicht nur ökonomischen) Relevanz zu verstehen und zu verorten. *Drittens* steht (auch) für mich der Mensch in seiner Rolle als Mitglied der Organisation im Zentrum; der Umgang mit Menschen in der Organisation (und deren Umfeld) muss somit ethischen Massstäben gerecht werden.

Wozu dient ein Managementmodell? Es soll die teilweise verwirrende, chaotische oder zumindest sehr dynamische und schwer erfassbare Welt in Organisationen sortieren helfen und Führungskräfte unterstützen, Herausforderungen zu

strukturieren und einer (guten) Lösung zuzuführen. Natürlich löst eine Führungskraft mithilfe des Modells nicht einzelne Herausforderungen. Der Zweck des vorliegenden Managementmodells ist – etwas bescheiden formuliert – der folgende: besser verstehen, um so (etwas) angemessener, ideenreicher oder nachhaltiger zu handeln.

Lassen Sie sich inspirieren.

Prof. Dr. Erik Nagel
Programmleiter Executive MBA Luzern

Luzern, Januar 2023

Liebe Leserinnen und Leser

Wenn ich an das Wort *Modell* denke, dann kommt mir unmittelbar ein Kindheitserlebnis in den Sinn. Als Kind sass ich häufig in meinem Zimmer und steckte und klebte Revell-Modelle mit dem damals sehr intensiv riechenden Revell-Kleber zusammen – das war in den 1970er Jahren. Die Modelle waren dann am Ende, häufig noch bemalt und beklebt, für mich schöne Schmuckstücke auf meinem Regal. Mit einem Revell-Modell eines Flugzeugs kann aber kein Flugzeugpassagier fliegen, im Modell eines von einer Architektin entworfenen Mehrfamilienhauses kann keine Einzelperson oder Familie wohnen. Das ist auch nicht deren Anspruch. Doch beide Modelltypen helfen uns, uns ein Flugzeug, ein Haus oder eine Wohnung vorzustellen und, daran anknüpfend, weitere Vorstellungen vom Abheben, Reisen, Kochen oder Wohnen zu entwickeln. Ein Managementmodell soll uns ebenso eine Vorstellung davon vermitteln, an welche *relevanten* Aspekte und Elemente zu denken ist, wenn es um die Gestaltung und Entwicklung von Organisationen geht. Ein wesentlicher Unterschied zu einem Flugzeug- oder einem Architekturmodell ist jedoch, dass es bei einem Managementmodell nicht ausreichen würde, nur die Umrisse von Organisationen zu zeichnen. Es muss uns eine deutlich umfassendere Vorstellung davon vermitteln, wie das Innenleben einer Organisation sowie das Verhältnis zur Umwelt funktioniert und zu gestalten ist. Bei einem Architektur- oder Flugzeugmodell mögen Expertinnen und Experten darüber streiten, ob das entsprechende Modell ein gutes Abbild des eigentlichen Objekts ist und somit als gelungen zu gelten hat: Die Formen und Proportionen müssen stimmen und die wichtigsten Merkmale müssen vorhanden sein. Der Abgleich mit dem Flugzeug oder dem Gebäude fällt somit verhältnismässig leicht. Ist ein solcher Realitätscheck auch zwischen einem Managementmodell und

Organisationen möglich? Oder anders gefragt: Ist im Managementmodell alles *drin* oder *dran,* was auch für Organisationen relevant ist? Die Frage lässt sich mit einem klaren Jein beantworten. Auf der einen Seite «ja», beispielsweise weil Organisation ein informelles Zusammenwirken auszeichnet und sich dieses mit dem Kulturbegriff darstellen lässt oder weil Organisationen sich über ihre Ausrichtung im Umfeld oder im Markt im Klaren sein müssen, was sich mit dem Strategiebegriff darstellen lässt. Somit sollten beide Begriffe in einen Managementmodell vorkommen. Andererseits «nein»; für diese Antwort sind vor allem drei Argumente anzuführen: Erstens stellt ein Managementmodell nicht eine ganz spezifische Organisation dar, so wie ein Flugzeugmodell eine Boeing 787 darstellt oder ein Architekturmodell ein ganz konkretes Haus. Zweitens gibt es zwischen Managementmodellen mehr oder weniger grosse Unterschiede, was überhaupt als die relevanten oder auch zeitgemässen Managementaspekte gelten sollen. Management ist ausgesprochen stark von modischen Strömungen durchzogen, oder besser betroffen, wodurch sich in verhältnismässig rascher Kadenz die als relevant erachteten Aspekte, aber auch deren Bezeichnung ändern; dabei stellt sich jedoch die Frage, ob alles neu ist oder nur neu erscheint (Kieser 1996). Drittens unterscheiden sich die Verständnisse der jeweiligen Managementaspekte (wie Kultur oder Strategie) in Nuancen oder gar paradigmatisch. Das heisst, auch wenn die verwendeten Begriffe dieselben sein mögen oder ähnlich sind, so verbergen sich hinter den Begriffen (wie beispielsweise Leadership, Strategie oder Kultur) teilweise sehr unterschiedliche und sich widersprechende Auffassungen darüber, wie diese zu verstehen sind und ob respektive wie sie gestaltbar sind.

Um ein Managementmodell handhabbar und begreifbar zu machen, wird in Modellen gerne auf die Berücksichtigung der Merkmale Vielschichtigkeit und Widersprüchlichkeit von Organisationen verzichtet. Das vorliegende Managementmodell mutet diese Vielschichtigkeit und Widersprüchlichkeit allerdings ganz bewusst zu, da sie wesentliche Merkmale von Organisationen und deren Management sind und weil ich davon überzeugt bin, dass sich dadurch das eigene Verständnis von Management und Leadership besser entwickeln kann – im Sinne von: «So verstehe ich das!» Es gibt die allein seligmachende Theorie oder Perspektive auf Organisationen, Management und Leadership leider nicht, auch wenn wir sie uns insgeheim wünschen würden. Unsicherheiten, Unwägbarkeiten, Überraschungen und Zufälle durchkreuzen die Absichten einer zielgenauen und langfristigen Steuerung, eine Erkenntnis, die im Verlaufe des folgenden Texts erläutert wird.

Doch weshalb ist der Einblick in die Vielfalt der sich zum Teil (stark) widersprechenden Perspektiven, Konzepte und Theorien relevant, wenn doch Theorien nicht genau die Wirklichkeit von Unternehmen und Management spiegeln? Mintzberg et al. (2004, S. 388) stellen fest:

> «Ob es uns gefällt oder nicht: Wir brauchen Kategorien [und die auf ihnen aufbauenden Theorien, Anmerkung d. A.], um unsere komplexe Welt zu verstehen. (Stellen Sie sich eine Welt ohne Worte vor.) Und daher sind wir auf das Kategorisieren [und auf Theorien, Anmerkung d. A.] angewiesen, wobei wir uns jedoch seiner Grenzen bewusst sein müssen.»

Theorien *vereinfachen* die Realität in Unternehmen, indem sie nur ganz bestimmte Ausschnitte beleuchten; gleichzeitig *verkomplizieren* sie diese Realität, indem sie neue Kategorien – und damit erst mal schwerer verständliche oder nicht so eingängige Begriffe – einführen und so auf komplexe Zusammenhänge aufmerksam machen. Dieser Text will Sie an verschiedene Konzepte und Theorien und damit auch die entsprechenden Gedankengebäude heranführen. Sie werden einige Namen von «Klassikern» lesen, die ihre Gedanken vor etlichen Jahren verfasst haben, die aber so grundsätzlich sind, dass sie bis heute als relevant, gültig und hilfreich zu betrachten sind. Wie schon weiter oben angemerkt: Nicht alles, was als *neu* oder *modern* deklariert wird, ist wirklich neu oder gar besser. Dieser Text greift (logischerweise) nicht alle aktuellen Diskussionen auf – das Managementmodell will vielmehr Grundlegendes vermitteln und geht dafür auf Ursprünge zurück.

Managerinnen oder Manager müssen rasch begreifen, Zusammenhänge erkennen, sich schnell ein Bild machen, die Dinge auf den Punkt bringen, um sie zu einer Entscheidung führen zu können. Managen heisst handeln (oder zumindest Handlungsfähigkeit suggerieren). Die in diesem Executive-Managementmodell vermittelten Konzepte und Theorien helfen dabei, *die eigene Praxis zu reflektieren.* Und dies kann dazu führen, dass Sie

- sich bestätigt sehen in der Art und Weise, wie Sie an Probleme herangehen,
- Ansatzpunkte und Hinweise erhalten, wie Sie Ihre eigene Praxis (noch) verbessern können,
- aber auch genauso Ihre eigenen selbstverständlichen Annahmen und Perspektiven in Frage stellen, überprüfen und gegebenenfalls neu ausrichten können.

Die im Folgenden dargestellten Theorien, Konzepte und Zugänge gilt es immer daraufhin zu prüfen, wie gravierend deren *Verfremdungsgrad* ist, also wie weit sie von unserer Alltagssprache und unserem Alltagserleben entfernt sind. Sie mögen feststellen, dass manche Theorien und Konzepte sehr genau Ihre Erfahrungen und die eigene Praxis widerspiegeln, weil sie relativ nahe an unserer Alltagssprache sind; dies sollte Anlass sein, um sich anderen Perspektiven gegenüber zumindest zu öffnen und diese zu prüfen. Andere Theorien und Konzepte werden auf den ersten Blick vielleicht wenig oder rein gar nichts mit der eigenen Praxis und den eigenen Überzeugungen zu tun haben. Sind sie deswegen weltfremd und nicht praxisrelevant? Vor dieser raschen Beurteilung sei aus folgenden Gründen gewarnt (vgl. Nagel & Holzer 2012):

- *Theorie-Praxis-Transfer:* Ist es nicht möglich, sofort einen Zusammenhang zwischen den Theorien und Konzepten und der eigenen Alltagspraxis herzustellen, heisst das noch lange nicht, dass dieser Zusammenhang nicht besteht und die Theorie damit eben theoretisch und irrelevant ist. Denn es ist eine ausgesprochen anspruchsvolle Aufgabe, diese Zusammenhänge zu erkennen und zu benennen. Wie vorher schon dargestellt: Theorien haben eine eigene Sprache und diese gilt es zuerst zu begreifen.
- *Praxis nach eigenen Vorstellungen gestalten:* In Theorien oder Konzepten wird immer wieder eine Praxis beschrieben, die idealisiert erscheint. Wenn es beispielsweise um eine systemische Sicht von Unternehmen geht, mag dies häufig nicht als Realität in Unternehmen empfunden werden – viele (Top-)Managerinnen und (Top-)Manager mögen nicht systemisch denken (einige aber schon). Doch ist deswegen die systemische Perspektive eine Schönfärberei der Unternehmensrealität? – nach dem Motto: Das lässt sich ja nie umsetzen! Nein, ist die Antwort, denn die systemische Perspektive ist als analytische Sicht auf Unternehmen zu verstehen und diese Sicht muss etwas eingeübt oder trainiert werden. Schaut man unterschiedliche Unternehmen an, bestehen sehr unterschiedliche Managementverständnisse; je nach Unternehmen ist eher dieses oder eher jenes Verständnis anschlussfähig und umsetzbar. Dennoch: In jedem Unternehmen gibt es (nebst Gestaltungsgrenzen auch) Gestaltungsspielräume für den Einzelnen – für Sie. Und diese gilt es aufgrund der unterschiedlichen Theorien und Konzepte genauer zu erkunden. Das, was wir in der Regel als gegebene, unveränderbare Managementrealität definieren («Das ist so», «Das geht nicht anders», «Das läuft überall genauso ab» usw.), verweist immer auch auf Möglichkeiten, anders vorzugehen, und zwar durch die klare Ablehnung dieser Möglichkeiten. Die Auseinandersetzung mit dem Executive-Managementmodell bietet einen Rahmen, in dem diese Reflexionen und Gedankenspiele («Wie könnte es anders sein?» oder «Wie könnte es anders gehen?») risikofrei vorgenommen werden können. Dazu möchte ich Sie ermuntern.

Doch eines ist völlig klar: Dieser Lernprozess benötigt *Zeit* und – vor allem – *Interesse und Geduld.* Damit Sie den Transfer von Theorie zur eigenen Praxis erkennen und über Managementtheorien und -konzepte Gestaltungsspielräume erkunden können, müssen Sie sich auf eine neue Sprache, die neue textliche Darstellung über Management und Unternehmen und damit schliesslich auf dieses neue Wissen *einlassen.*

Diese einführenden Gedanken abschliessen möchte ich mit einer passenden Aussage von William Edwards Deming (1993, S. 105), einem US-amerikanischen Physiker und Statistiker, der als Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements zu sehen ist.

> «Without theory, experience has no meaning. Without theory, one has no questions to ask. Hence without theory there is no learning.»