

Rupert J. Baumgartner, Hubert Biedermann,
Franz Klügl, Thomas Schneeberger,
Georg Strohmeier, Christian Zielowski

Generic Management

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Rupert J. Baumgartner, Hubert Biedermann,
Franz Klügl, Thomas Schneeberger,
Georg Strohmeier, Christian Zielowski

Generic Management

Unternehmensführung in einem
komplexen und dynamischen Umfeld

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Anita Wilke

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0369-0

ISBN-13 978-3-8350-0369-9

Vorwort

In der Managementlehre existieren heute eine Vielzahl von Theorien, die versuchen, die Möglichkeiten und Folgen des Managementhandelns zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren. Die Vielfalt bezieht sich sowohl auf die Organisations- und Führungstheorien als auch auf das Strategische Management. Der Pluralismus an unterschiedlichen Möglichkeiten ist begründet durch ein Nebeneinander wissenschaftstheoretischer Basisentscheidungen, aber auch der umfangreichen Handlungsalternativen im praktischen Management. Die unterschiedlichen Gestaltungsalternativen im Management bzw. der Managementpraxis stellen einen Orientierungsrahmen dar, innerhalb dessen konkrete Entscheidungen getroffen werden müssen.

Die Entwicklung und Verbreitung der unterschiedlichen Managementkonzepte bzw. -philosophien unterliegt einem evolutionären Wandel nicht nur im Sinne kumulativer Lernprozesse, sondern auch des Wandels des Menschen- und Gesellschaftsbildes im Laufe der Zeit. Dem in der Frühphase der Beschäftigung mit Managementphilosophie einzuordnenden *Scientific Management* liegen Glaubens- bzw. Grundsätze, wie eine Unternehmung zu steuern sei, wie sich deren Mitglieder zu verhalten haben und welche Ideale anzustreben seien, zu Grunde. Der durch Arbeitsteilung und -standardisierung verbunden mit einer strikten Trennung von Arbeitsplanung und -ausführung gekennzeichnete Ansatz brachte beträchtliche Produktionszuwächse, der durch die leistungsgerechte Differenzierung der finanziellen Anreize zwar wesentliche Sozialelemente aufwies, aber durch die Kontrolle der Ausführung der Arbeitsergebnisse durch das Management zu einer deutlichen Verselbständigung der Managementfunktionen führte. Die Nachteile wie Entfremdung, Sinnentwertung und Monotonie der Arbeitsgestaltung und die Betrachtung des Menschen als homo oeconomicus sind die vielfach diskutierten und beschriebenen Nachteile.

In weiterer Folge wurden diese Prinzipien erweitert und verfeinert und zu allgemeinen Prinzipien des Managements zusammengefasst. Diese führten zu einer systematischen Konzeptionalisierung als Lehre von Managementfunktionen mit Handlungsprinzipien und der Einheit der Leitung als Ziel (*bürokratisch, administrativer Managementansatz*).

Diese Ansätze gehen von der Betrachtung des Menschen als Produktionsfaktor ab und sehen ihn als Aufgabenträger (bürokratischer Mensch), in welchem Management nur bezogen auf formale aufgabenbezogene Handlung gesehen wird und Effizienz nur dann erzielt wird, wenn Personen sich definierten Aufgaben anpassen. Gleichzeitig wird ein Menschenbild gezeichnet, in welchem dieselben nur um des Geldes Willen arbeiten, sich zukünftige Entwicklungen prognostizieren lassen und der Mensch kontrolliert werden muss und Rechenschaft abzugeben hat. Gleichzeitig beinhalten die Thesen, dass höhere Produktivität nur durch Spezialisierung zu erreichen ist und die vertikale Differenzierung in

durchführende und planende Tätigkeiten notwendig ist, wobei die Quelle der Weisungsbefugnisse die Unternehmensspitze darstellt. Koordination entsteht nur, wenn sie von oben geplant und eingeleitet wird. Implizit ist diesen Managementansätzen, dass Managementfunktionen als universell anzusehen sind. Induziert durch die Hawthorne Experimente haben sich Human-Relations- und Human-Ressourcen-orientierte Varianten (*motivationsorientierter Ansatz*) entwickelt, in welchen das Menschenbild sich durch das Gefühl des „Gebraucht werdens“, der Zugehörigkeit und Individualität auszeichnet. Der Arbeiter wird nicht mehr als homo oeconomicus, sondern als Bedürfnisträger gesehen. Die Folgen dieser Sichtweise sind, dass Koalitionen nicht immer als Ergebnis freier Aushandlungsprozesse zu sehen sind und sich Spannungen zwischen bürokratischer Effizienz und nicht rationalem Verhalten bzw. zwischen Disziplin und Autonomie bzw. zwischen formalen und informalen Beziehungen entwickeln. Der motivierte Mensch mit der Tendenz, einen zunehmenden Anteil an Problemlösungsaufgaben mit steigendem Ausbildungsniveau und damit steigender Motivation im Kontext mit sozialen Bedürfnissen zu leisten, steht im Vordergrund.

Im *entscheidungsorientierten Ansatz* mit formalentscheidungstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Varianten liegen die Grundsätze insbesondere in der Idee des administrativen Entscheidungsprozesses mit den Phasen von der Problemformulierung über die Informationsbeschaffung, Alternativengenerierung, Vergleich und Bewertung, Entschluss, Realisation bis hin zur Kontrolle. Die Folgen waren, dass die Organisation als Bestimmungsfaktor für Problemlösungen gesehen wird.

Im *systemorientierten Ansatz* sind organisationssoziologische, systemtheoretisch-kybernetische und soziotechnische Varianten zu unterscheiden. Die systemorientierten Ansätze bauen auf einer kybernetisch, strukturell funktionalen Systemtheorie auf. Als geschlossenes und offenes System in Bezug zur Umwelt gestaltet versuchen sie Komplexität zu beherrschen. Rechnung getragen wurde mit diesem Managementansatz der zunehmenden Automation und IT-Entwicklung bzw. dem raschen Größenwachstum der Unternehmen mit immer komplexeren Organisationsformen, dem steigenden Professionalisierungsgrad und dem Vorherrschen höherer Motivationsschichten in Richtung Ego-Bedürfnisse und Selbstverwirklichung. Der Entscheidungsträger bzw. der Komplexitätsbewältiger steht im Vordergrund.

Im *interaktionsorientierten Ansatz* ist die organisationskulturelle Variante von den mikropolitischen und transaktionsökonomischen zu unterscheiden. Diese Managementansätze tragen der wachsenden Kritik am technischen Fortschritt und dem Ruf nach Sozialverträglichkeit des Technikeinsatzes sowie der Humanisierung der Arbeit Rechnung. Die neokonservative Wende der Wirtschaftspolitik mit der Weiterentwicklung zur ökonomischen Verhaltens-, Interaktions- und Institutionentheorie findet hier ebenso ihren Niederschlag, wie der Werte-

und Bewusstseinswandel in Richtung Lebensqualität. Den Ansätzen liegt die Annahme zu Grunde, dass sich Menschen in Organisationen eigennutzenorientiert bzw. ökonomisch rational verhalten. Das Schlüsselkonzept für den Vergleich stellen die Transaktionskosten im Sinne direkter und indirekter Kosten für die Schaffung institutioneller Voraussetzungen sowie Reibungskosten bei der Benutzung dieser Institutionen dar. Der transaktionsökonomische Ansatz baut auf der These auf, dass Koordinations- bzw. Organisationsformen nur dann effizient sind, wenn die gesamten Transaktionskosten im Vergleich zu anderen Koordinationsformen minimal sind. Der sinnsuchende, strategische Akteur als Interessensträger ist vorherrschend.

Auch heute wird in vielen Management- bzw. Organisationstheorien noch davon ausgegangen, dass die formale Struktur von Organisationen ausschließlich vor dem Hintergrund der Anforderungen einer technisch effizienten Produktion gestaltet wird. Die Einbettung der Ausgestaltung einer Organisation in ein gesellschaftliches Umfeld wird ausgeblendet und erscheint losgelöst von denselben. Tatsächlich führen aber gesetzliche Regelungen und die Erwartungen wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholder) wie Kunden, Kooperationspartner, aber auch vermehrt institutionelle Investoren dazu, dass die Ausgestaltung der formalen Struktur auf Grund institutionalisierter Erwartungen in der Umwelt der Organisation erfolgt (*neoinstitutionalistische Organisationstheorie*). Vielfach werden Managementkonzepte von Managern in weniger erfolgreichen Unternehmen unkritisch kopiert, Beratungsunternehmen identifizieren Erfolgsfaktoren und tragen diese durch Projekte in die Unternehmenspraxis.

Moderne Unternehmen setzen Qualitätsmanagementtechniken ein, sind nach ISO 9001 zertifiziert, haben zusätzlich ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 eingeführt und zeigen sich durch die Übernahme weiterer Normen und standardisierter Organisationsmodelle wie z.B. im Sicherheits- und Risiko-Managementbereich konform mit den institutionalisierten Erwartungen. All diese Vorgehensweisen spiegeln die Vorstellung über „rationale“ organisationale Gestaltung im Management wieder, die den Erwartungen zu Grunde liegen, dass die Übernahme dieser Ansätze zu Effizienz- und Effektivitätssteigerungen führt und vom Kunden honoriert wird. Diese zunehmend normative Gestaltung von Organisationen in Richtung Strukturgleichheit entfaltet aber Dysfunktionalitäten, die es mit sich bringen, dass der erwartete Effektivitäts- und der Effizienzvorteil ausbleibt, oftmals Bürokratie zunimmt, Koordinationsinstrumente konkurrierende Wirkungen entfalten und das System Unternehmung inflexibler reagiert.

An dieser Entwicklung setzt das vorliegende Buch an, in dem es einen Metaansatz vorstellt, der die unterschiedlichen Facetten und Gestaltungsmöglichkeiten sowohl der vielfältigen und vorstehend kurz skizzierten Managementkonzepte als auch deren Instrumente in ein gesamtheitliches System zu integrieren vermag. Der langfristigen Wertsteigerung, ein der Nachhaltigkeit sich verpflichtet

führendes Wertebild unter Berücksichtigung der Stakeholder Anforderungen und der absoluten Notwendigkeit von Flexibilität/Agilität werden als „normative“ Zieldimensionen gesehen. Dieses Generic Management ermöglicht nicht nur einen differenzierten Managementstil, sondern auch einen situationsspezifisch angepassten Instrumentenmix, der nicht auf einseitige Strategien oder Managementansätze setzt. Ein Transformationskonzept zur Weiterentwicklung eines eher funktional-normativ ausgestalteten Unternehmens mit Teilführungssystemen in Richtung Generic Management ergänzt das Konzept. Die gewählten Fallbeispiele aus zwei sehr unterschiedlichen Industrieunternehmen und einer Organisationseinheit im Forschungs- und Lehrbereich sollen die Universalität des Generic Management verdeutlichen.

Hubert Biedermann

Inhaltsverzeichnis

1	Generic Management: Einführung und Philosophie.....	1
1.1	Einleitung	1
1.1.1	Aufgaben des Managements.....	1
1.1.2	Objekte des Management – Koordinierung.....	2
1.1.3	Management-Suffixe als eingeschränkte Sichtweise.....	5
1.2	Generic Management: Rahmen und Philosophie	5
1.2.1	Spannungsfeld der Unternehmensführung	5
1.2.2	Umfassende Sichtweisen zur Unternehmensführung	8
1.2.2.1	Systemorientierte Betriebswirtschaftslehre	8
1.2.2.2	Beherrschung von Komplexität und Erhöhung von Flexibilität - Agilitätsmanagement als Strategie.....	10
1.2.2.3	Anforderungen von Stakeholdern sowie soziale und ökologische Herausforderungen - Sustainable Development als Rahmen für eine ganzheitliche Unternehmensführung	11
1.2.3	Begriffsbestimmung Generic Management Philosophie	16
1.2.3.1	Stakeholder-Orientierung	17
1.2.3.2	Flexibilität	20
1.2.3.3	Unternehmenswert.....	22
1.3	Konkretisierung und Kontextbestimmung: Strukturmodell des Generic Management	24
1.3.1	Flexibilitätpotentiale	26
1.3.2	Stakeholder und das Unternehmen	28
1.3.3	Unternehmenswert.....	30
1.3.4	Zusammenführung der Aspekte des Strukturmodells.....	31
1.4	Zusammenfassung.....	32
2	Gestaltungsfelder des Generic Management	35
2.1	Das betriebliche Koordinationsproblem.....	35
2.2	Koordination von separierten und integrierten Managementsystemen	36
2.2.1	Begriff und Wesen der Koordination	37
2.2.2	Begriff und Wesen der Integration und Separation	38
2.2.2.1	Integration	38
2.2.2.2	Separation	39
2.2.2.3	Integrationsgrad zwischen Teilsystemen.....	40
2.2.3	Integrationsansätze	42
2.2.3.1	Integrationsziele und Anforderungen an Integrierte Managementsysteme	44
2.2.3.2	Integrationsansätze auf additiver Basis (Adsorption).....	46
2.2.3.3	Integrationsansätze auf teilintegrierter Basis (Absorption)	47

2.2.3.4	Integrationsansätze auf ganzheitlicher Basis (Resorption).....	51
2.2.4	Ausrichtung der integrierten und separierten Teilsysteme auf die übergeordnete Generic Management Philosophie	60
2.3	Gestaltungsfelder und Instrumente der Koordination.....	63
2.3.1	Strategiebasierte Koordination	67
2.3.1.1	Koordinationsinstrumente auf strategischer Ebene	67
2.3.2	Strukturbasierte Koordination	73
2.3.2.1	Fremdkoordination	75
2.3.2.2	Selbstkoordination.....	77
2.3.2.3	Koordination von Aufgaben.....	81
2.3.3	Kulturbasierte Koordination.....	87
2.3.3.1	Ebenenmodell der Organisationskultur	89
2.3.3.2	Management der Organisationskultur als Führungsaufgabe ..	91
2.3.3.3	Kulturentwicklung als Instrument für den organisationalen Wandel	93
2.3.4	Datenbasierte Koordination.....	95
2.4	Zusammenfassung.....	97
3	Vorgehensmodell zur Einführung von Generic Managementsystemen	99
3.1	Grundlagen und Systematik der Transformation.....	100
3.1.1	Grundsätzliche Typen von Veränderungen	100
3.1.2	Grundsätzliche Strukturen von Veränderungsprozessen	103
3.2	Parameter zur Gestaltung transformativen Wandels	105
3.2.1	Wandlungsbedarf, Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft	106
3.2.2	Träger des Wandels.....	109
3.2.3	Umfang und Zeitpunkt des Wandels	110
3.2.4	Implementierungsformen des Wandels	111
3.3	Modell zur Einführung eines ganzheitlichen Managementsystems am Beispiel Generic Management.....	113
3.3.1	Steuerung und Planung des Wandels (Transformationsmanagement).....	116
3.3.1.1	Zieldimensionen für das Transformationsmanagement.....	117
3.3.1.2	Generierung einer Transformationsstrategie	118
3.3.2	Ablauf tiefgreifenden Wandels (Transformationsprozess).....	121
3.3.2.1	Diagnose und Initialisierung.....	123
3.3.2.2	Planung und Design.....	123
3.3.2.3	Mobilisierung und Implementierung.....	124
3.3.2.4	Standardisierung.....	125
3.3.3	Unterstützung des Wandels (Transformationsupport)	125
3.3.3.1	Instrumente der Diagnose- und Initialisierungsphase.....	127
3.3.3.2	Instrumente der Planungs- und Designphase.....	128

3.3.3.3	Instrumente der Mobilisierungs- und Implementierungsphase.....	130
3.3.3.4	Instrumente der Standardisierungsphase	134
3.4	Zusammenfassung.....	135
4	Fallbeispiele des Generic Management.....	137
4.1	Anwendung des Generic Management Strukturmodells am Beispiel der Umweltleistung der Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH	137
4.1.1	Ausgangssituation	137
4.1.2	Modell zur Darstellung der Umweltleistung	140
4.1.2.1	Potentiale als Input	142
4.1.2.2	Prozesse.....	143
4.1.2.3	Wechselwirkungen	143
4.1.3	Umsetzung des Modells der Umweltleistung	144
4.1.4	Zusammenfassung	152
4.2	Leistungswirtschaftliches Risikocontrolling als Baustein des Generic Management	153
4.2.1	Risikomanagement im Generic Management.....	154
4.2.2	Leistungswirtschaftliches Risikocontrolling	155
4.2.3	Risikocontrolling im Strukturmodell des Generic Management.....	161
4.2.3.1	Ziel des Praxisprojektes.....	161
4.2.3.2	Das Strukturmodell aus Risikosicht	162
4.2.4	Zusammenfassung und Ausblick.....	166
4.3	Fallbeispiel Null-Störung im Produktionsbereich des BMW Werkes Steyr	167
4.3.1	BMW Motoren GmbH	168
4.3.2	Null-Störungsstrategie für das Anlagen- und Produktionsmanagement	169
4.3.2.1	Potentialbereitstellung	170
4.3.2.2	Leistungserstellungsprozess und erzielte Wirkungen.....	174
4.3.2.3	Organisationaler Wandel.....	175
4.3.2.4	Resümee	177
4.4	Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften.....	177
4.4.1	Ausgangssituation	177
4.4.1.1	Rahmenbedingungen österreichischer Universitäten.....	178
4.4.1.2	Entwicklung des WBW	179
4.4.2	Lehrstuhl in der Perspektive des Generic Management	181
4.4.2.1	Unternehmenswert.....	182
4.4.2.2	Flexibilität	184
4.4.2.3	Stakeholder.....	187
4.4.2.4	Strategie und Führungskultur	189

4.4.3	Resümee und Ausblick.....	190
	Literaturverzeichnis.....	193

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: zunehmende Dynamik im Unternehmensumfeld	6
Abbildung 2: wachsende Ausdifferenzierung	7
Abbildung 3: Zeitschere durch zunehmende Komplexität und Dynamik.....	8
Abbildung 4: Systemmodell Sustainable Development mit Teilzielen und Handlungsmöglichkeiten.....	14
Abbildung 5: Generic Management Philosophie.....	17
Abbildung 6: Strukturmodell Generic Management	25
Abbildung 7: Aspekt Flexibilität im Strukturmodell: Fragestellungen	27
Abbildung 8: Aspekt Flexibilität im Strukturmodell: Beispiel.....	28
Abbildung 9: Aspekt Stakeholder im Strukturmodell: Fragestellungen.....	29
Abbildung 10: Aspekt Stakeholder im Strukturmodell: Beispiel	29
Abbildung 11: Aspekt Unternehmenswert im Strukturmodell: Fragestellungen	30
Abbildung 12: Aspekt Unternehmenswert im Strukturmodell: Beispiel.....	31
Abbildung 13: Strukturmodell: Portfolio zur integrierten Ergebnisdarstellung (Beispiel)	32
Abbildung 14: Zusammenhang Philosophie, Vorgehensmodell und Strukturmodell.....	33
Abbildung 15: Integrierte Teilsysteme als Element in der jeweils betrachteten Systemebene	39
Abbildung 16: Separation und Integration als Extremausprägungen des Integrationsgrades zwischen Teilsystemen	41
Abbildung 17: Addition (Adsorption) abgestimmter Teilführungssysteme	47
Abbildung 18: Resorption von Teilsystemen	51
Abbildung 19: Prozessorientierte Sichtweise	53
Abbildung 20: Grundstruktur des EFQM-Excellence Modells	54
Abbildung 21: Grundstruktur des St.Galler Management-Konzepts.....	56
Abbildung 22: Grundstruktur der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton.....	58
Abbildung 23: Symbolische Darstellung der Ausrichtung der integrierten und separierten Teilsysteme auf die übergeordnete Generic Management Philosophie	62
Abbildung 24: Kriterienraster zur Differenzierung und Systematisierung von Koordinationsinstrumenten	66
Abbildung 25: Idealtypischer Ablauf der Organisationsgestaltung (Differenzierung).....	82
Abbildung 26: Das Dualproblem der Organisationsgestaltung	83
Abbildung 27: Schematische Darstellung der Unternehmensprozess-Module.....	84
Abbildung 28: Prozess-Schritte des organisationskulturellen Wandels	93

Abbildung 29: Differenzierung von Typen des Wandels	102
Abbildung 30: Übereinstimmung von Wandlungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit	107
Abbildung 31: Akzeptanzfaktoren in Verbindung mit Instrumenten zur Förderung	108
Abbildung 32: Orientierungsrahmen des Wandels im Gegenstromverfahren	112
Abbildung 33: Management der Transformation	115
Abbildung 34: Morphologischer Kasten zur Generierung einer Transformationsstrategie	119
Abbildung 35: Spinnendiagramm ausgewählter Transformationsstrategien	120
Abbildung 36: Gesamttablauf und Inhalte eines Transformations- prozesses	122
Abbildung 37: Instrumentarium der Koordination und des Wandels	126
Abbildung 38: Verlauf von Veränderungsprozessen mit Bezugnahme auf die einzusetzenden Instrumente und die Möglichkeiten der Gestaltung.....	127
Abbildung 39: Spektrum an Informations- und Kommunikations- instrumenten	131
Abbildung 40: Stoffflussschemata HKM	138
Abbildung 41: Modell der Umweltleistung für HKM	142
Abbildung 42: Vorgehenskonzept für die Umweltleistungsbewertung.....	144
Abbildung 43: Ablauf der Umweltleistungsbewertung bei HKM.....	145
Abbildung 44: Analyse für Teil II – Prozesse	146
Abbildung 45: Darstellung der ausgewählten Kennzahlen im Modell.....	147
Abbildung 46: Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen	148
Abbildung 47: Reale und dimensionslose Skala	149
Abbildung 48: Überführung in eine dimensionslose Skala durch lineare Interpolation	150
Abbildung 49: Schematische Darstellung des Gesamtergebnisses.....	151
Abbildung 50: Risikomanagement als Prozess.....	154
Abbildung 51: Leistungswirtschaftliches Risikocontrolling	156
Abbildung 52: Kennzahlensystem einer Pilotlinie	173
Abbildung 53: Wirkung von Null-Störung.....	175
Abbildung 54: Entwicklung des Lehrstuhls Wirtschafts- und Betriebswissenschaften	180
Abbildung 55: Überblick zu den organisationalen Elementen des WBW aus Sicht des Generic Management.....	182
Abbildung 56: Struktur der Wissensbilanz des WBW	183
Abbildung 57: Darstellung des Managementsystems am WBW.....	185
Abbildung 58: Darstellung der Schlüsselprozesse des WBW	186

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anreize für und Beiträge von Stakeholdern aus Sicht des Unternehmens.....	19
Tabelle 2:	Shareholder-Value versus Stakeholder-Value	24
Tabelle 3:	Institutionalisierte Formen der Selbstabstimmung	79
Tabelle 4:	Varianten zur Gestaltung eines Wandlungsprozesses im Überblick.....	104
Tabelle 5:	Unternehmenskennzahlen 2004.....	139
Tabelle 6:	Anforderungen an ein leistungswirtschaftliches Risikocontrolling.....	158

1 Generic Management: Einführung und Philosophie

Dieses Kapitel dient zur grundlegenden Ableitung und Darstellung des Generic Management Modells. Basierend auf der Beschreibung der Aufgaben und Ziele des Managements werden Herausforderungen, Problemstellungen und Defizite im Bereich der Unternehmensführung herausgearbeitet. Daraus wird Generic Management als umfassendes Managementmodell abgeleitet, welches aus den Elementen Philosophie und Strukturmodell besteht.

1.1 Einleitung

1.1.1 Aufgaben des Managements

Klassisch wird Management als systematisches, nach unternehmenspolitischen Grundsätzen durchgeführtes, zweckbestimmtes und planendes, koordinierendes und kontrollierendes Handeln definiert.¹

Management wird dabei einerseits als Institution und andererseits als Funktion, d.h. als Komplex von Aufgaben, die zur Steuerung eines Systems erfüllt werden müssen, gesehen. Dabei versteht man unter "Management als Institution" alle Positionen in der Unternehmenshierarchie, die mit Anweisungsbefugnis ausgestattet sind und unter "Management als Funktion" diejenigen Handlungen, die der Steuerung des Leistungserstellungsprozesses, d.h. aller auszuführenden Arbeiten innerhalb eines Unternehmens, dienen.² Der klassische Managementprozess lässt sich in fünf Managementfunktionen unterteilen:³

- Planung
- Organisation
- Personaleinsatz
- Führung
- Kontrolle

Diese Aufgaben überlappen sich sehr stark und lassen sich im praktischen Arbeitsprozess nicht immer exakt voneinander unterscheiden.

¹ Vgl. Mellerowicz (1963), S. 43.

² Vgl. Vorbach (1999), S. 12.

³ Vgl. Schreyögg (1991), S. 257f.; Steinmann u.a. (1991).

Demgegenüber kann aus systemtheoretischer Sicht der Prozess des Managements in die Funktionen Gestalten und Lenken getrennt werden.⁴ Das Unternehmen wird dabei als System innerhalb seiner Systemumwelt gesehen, welches in der Lage sein muss, auf externe Anforderungen und in Abhängigkeit der externen Beziehungen – sprich der Komplexität – auf diese durch eine entsprechende interne Komplexität reagieren zu können.⁵ Dazu ist aber weniger von einem starren klassischen Managementverständnis auszugehen, sondern es ist erforderlich, das System Unternehmen entsprechend der Komplexität der Anforderungen zu gestalten und zu lenken.

Die Gefahr, sich auf die Erfüllung einzelner spezieller Forderungen, wie etwa Produktqualität für den Kunden, Arbeitssicherheit für die Mitarbeiter oder umweltgerechte Produktion für die Umwelt, zu fokussieren und andere Anspruchsgruppen zu vernachlässigen oder gänzlich zu ignorieren, ist durch die Einführung von Teilmanagementsystemen stark gestiegen. Die Einführung eines ganzheitlichen Generic Management Systems soll diese Gefahr minimieren. Ziel eines solchen Managementsystems muss es sein, eine neutrale Basis für alle Anforderungen unternehmensrelevanter Spezialsysteme zu bieten, auf der diese gleichrangig behandelt und bei sich ändernden Rahmenbedingungen dynamisch ergänzt werden können.

1.1.2 Objekte des Management – Koordinierung

Objekte des Managements sind alle Faktoren zur Leistungserstellung und Leistungsverwendung, insbesondere die Produktionsfaktoren (Potential- und Dispositivfaktoren) und das Produktionsprogramm, die Gestaltung der Außenbeziehungen des Unternehmens sowie der Unternehmenszweck/Grundauftrag⁶ an sich. Es geht dabei um eine sinnvolle Arbeitszerlegung bei gleichzeitiger Koordination der Tätigkeiten – das Management hat sich daher entsprechender Koordinationsinstrumente zu bedienen. Diese können im einfachsten Fall in folgende unterteilt werden:

- Organisation
- Information
- Ziele
- Planung und Steuerung

⁴ Vgl. Strasser (1996), S. 99; Ulrich (1968).

⁵ Vgl. Ashby (1970).

⁶ Vgl. Haberfellner (1975).

Entscheidungen des Managements dienen im Allgemeinen der Erfüllung der Ziele, die sich ein Unternehmen setzt bzw. die an ein Unternehmen durch sein Umsystem bzw. Umfeld gestellt werden. Es kann dabei zwischen folgenden Zielbegriffen unterschieden werden:⁷

- Ober- und Unterziele
- Haupt- und Nebenziele
- Aktions- und Sicherungsziele
- Grundauftrag, Unternehmensphilosophie und –politik
- strategische, dispositive und operative Ziele

Die Begriffe Oberziel bzw. Unterziel beschreiben eine Mittel-Zweck-Beziehung, ein Unterziel dient als Mittel zur Erreichung eines Oberziels. Die Begriffe sind relativ zu verstehen, ein Unterziel kann seinerseits wieder Oberziel in Beziehung zu einem anderen Ziel sein. Die Gesamtziele einer Organisation sind nicht in einem Zug, sondern nur in einem mehrstufigen Prozess realisierbar. Die Begriffe Haupt- und Nebenziele hingegen differenzieren Ziele, die auf gleicher Ebene der Zielhierarchie stehen. Ein Hauptziel stellt dabei ein im Vergleich zu einem Nebenziele dominantes Ziel dar. Sicherungsziele stellen Größen dar, die den Bestand des Unternehmens gewährleisten sollen und aus denen im Bedarfsfall durch den/die Entscheidungsträger Handlungsanweisungen abgeleitet werden können. Beispiele für Mindestziele sind ein bestimmter Mindestgewinn oder eine bestimmte Mindestliquidität. Alle übrigen Ziele, die nicht durch die Randbedingung „Sicherung des Unternehmens“ gekennzeichnet sind, werden als Aktionsziele bezeichnet. Aktions- und Sicherungsziele können dabei Haupt- und Nebenziele sein, allerdings werden Sicherungsziele nicht permanent Hauptziele sein, denn die Erhaltung eines unbedingt erforderlichen Mindeststandes stellt keine dauerhafte unternehmerische Zielsetzung dar.⁸

Der Grundauftrag beschreibt zusammen mit der Unternehmensphilosophie die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens. Er kann ein Aktionsziel, aber kein Sicherungsziel sein und Haupt- sowie Nebenziele enthalten.⁹ Die Unternehmensphilosophie beinhaltet allgemeine Wert- und Zielvorstellungen, die ein generelles Leitbild ergeben. Sie dient der aktuellen Interpretation des Grundauftrages, der zeitlichen Änderungen unterworfen sein kann. Dabei sind wirtschaftliche, gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Zielsetzungen zu definieren und abzugrenzen und daraus Leitungs- und Führungsprinzipien abzuleiten. Die Un-

⁷ Vgl. Haberfellner (1975), S. 39.

⁸ Vgl. Haberfellner (1975), S. 41ff.

⁹ Vgl. Haberfellner (1975), S. 43.

ternehmensphilosophie stellt somit die Summe der obersten Grundsätze zur Bewertung alternativer Handlungen und Verhaltensweisen für die Organisation dar und prägt daher die Wertebene in Entscheidungen. Die Unternehmensphilosophie konkretisiert sich in der Unternehmenspolitik, die allgemeine Richtlinien und Vorgaben für alle Aspekte der Unternehmensführung vorgibt.¹⁰

Strategische Ziele weisen einen langfristigen Planungshorizont auf. Sie umfassen das gesamte Unternehmen, der Konkretisierungsgrad der Zielvorgaben ist grob, die Distanz zur Ausführung groß und der Planungsrhythmus eher lang, d.h. die Häufigkeit der Revidierung von strategischen Zielen ist im Vergleich zu Zielen auf tieferer Ebene relativ gering. Strategische Ziele sind vor allem Aktionsziele, sie können aber auch Sicherungsziele sein. Der Anteil der systemexternen Informationen, die Eingang in die Zielplanung finden, ist relativ groß. Dispositive bzw. taktische Ziele weisen einen mittleren Planungshorizont auf und basieren auf strategischen Zielen. Der Konkretisierungsgrad ist größer, die Distanz zur jeweiligen Ausführungsstufe ebenso wie der Planungsrhythmus kürzer. Dispositive Ziele werden ebenfalls vorwiegend Aktionsziele sein, umfassen aber fallweise Sicherungsziele als Nebenziele. Operationsziele bauen auf den Ergebnissen der mittelfristigen Zielplanung auf. In den einzelnen Bereichen des Unternehmens werden detaillierte Aktions- und Aufwandsprogramme mit einem Planungshorizont von maximal einem Jahr erstellt. Der Konkretisierungsgrad ist relativ groß, die Distanz zur effektiven Ausführung gering, der Planungsrhythmus kurz und der Anteil systemexterner Informationen relativ gering. Auf der operationellen Ebene können Sicherungsziele temporär zu Hauptzielen werden.¹¹ Auf Grund der Fristigkeit der Unternehmensplanung können entsprechend den Zielebenen verschiedene Planungsebenen unterschieden werden. Zu beachten ist, dass der Planungshorizont nicht mit dem Detaillierungsgrad einer Planung verwechselt werden darf. Die Unterscheidung der Planung in einzelne Planungsebenen auf Grund einer zeitlichen Festlegung stellt jedoch eine willkürliche Vorgehensweise dar.¹² Eine alternative Möglichkeit besteht darin, als Unterscheidungsmerkmal die gegebene Ausstattung an Potentialfaktoren heranzuziehen, wobei dieser Ansatz auf Marshall Ende des 19. Jahrhunderts zurückgeht.¹³ Danach ist eine Entscheidung als operativ anzusehen, wenn innerhalb einer gegebenen Ausstattung an Potentialfaktoren zu entscheiden ist. Eine strategische Entscheidung liegt hingegen vor, wenn auch die Potentialfaktoren disponierbar sind.

¹⁰ Vgl. Haberfellner (1975), S. 43.

¹¹ Vgl. Haberfellner (1975), S. 44f.

¹² Vgl. Klein (1997), S. 28.

¹³ Vgl. Marshall (1891).

1.1.3 Management-Suffixe als eingeschränkte Sichtweise

Die spezielle Ausrichtung von Managementsystemen auf ein einzelnes Gestaltungsobjekt (z.B. Personal) oder ein einzelnes Thema, welches häufig durch das Umsystem an das Unternehmen herangetragen wird und daher eine Zweckorientierung darstellt, bildet einen Filter, mit dem die Organisation betrachtet wird – es stellt somit eine Teilsystembildung dar.¹⁴ Damit werden je nach Ausrichtung des Managementsystems lediglich ausgewählte Eigenschaften von Elementen und Beziehungen zwischen Elementen betrachtet. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, in Teilbereichen den Umgang mit der Komplexität zu erleichtern und eine Erhöhung der Organisationseffizienz zu bewirken, wirkt sich aber potentiell nachteilig auf die Koordination der Teilbetrachtungen und auf die Sicherstellung der Organisationseffektivität aus. Beispielsweise führt die Betrachtung des Unternehmens unter der „Umweltbrille“ einerseits und der „Qualitätsbrille“ andererseits zu anderen Zugängen; Zielbeziehungen zwischen diesen Betrachtungsweisen werden nicht transparent gemacht oder gar gesteuert und sind daher zufälligerweise neutral, konkurrierend oder komplementär. Teilsystembetrachtungen, ausgedrückt beispielsweise durch die Management-Suffixe „Qualität“, „Umwelt“, „Risiko“, „Anlage“, „Logistik“ oder „Wissen“ stellen daher per se eine eingeschränkt funktionale Sichtweise dar. Die bisherigen Ansätze des integrierten Management überwinden diese eingeschränkte Sichtweise allerdings noch nicht, da lediglich eine Zusammenführung von sich überlagernden Aspekten erfolgt, die häufig auf Anforderungsregelwerke der ISO, EU oder nationalen Gesetzgebung beschränkt bleibt. Die Frage der sinnvollen Ausgestaltung und Einbeziehung in die Unternehmensführung wird bislang mit Ausnahme des St. Galler Managementansatzes nicht gestellt oder nicht sinnvoll beantwortet. Im nächsten Abschnitt wird die Entwicklung und das Spannungsfeld der Unternehmensführung detaillierter beleuchtet und die Konzeption des Generic Management herausgearbeitet.

1.2 Generic Management: Rahmen und Philosophie

1.2.1 Spannungsfeld der Unternehmensführung

Der wirtschaftliche Alltag ist gekennzeichnet durch eine erhöhte Dynamik und Komplexität, welcher ständig neue, zum Teil widersprechende Herausforderungen an die Unternehmensführung stellt. Einerseits ist eine wachsende Umweltdynamik und Komplexität festzustellen. Erstere ist charakterisiert durch die Häufigkeit und Geschwindigkeit von Veränderungen in der Umwelt, durch die Stär-

¹⁴ Zum Begriff Teilsystem siehe Haberfellner (1975), S. 9.

ke dieser Veränderungen sowie durch die Vorhersagbarkeit und Regelmäßigkeit dieser (siehe Abbildung 1). Es ist daher von zentraler Bedeutung für Unternehmen, die erforderliche Anpassung an diese Umweltdynamik mit ihrer inhärenten Komplexität zu bewältigen.¹⁵

	1900	1930	1950	1970	1990	2000
Bekanntheitsgrad	• bekannt	• Extrapolation der Erfahrung	• Diskontinuität, aber erfahrungsbezogen	• Diskontinuität und Novität		
Geschwindigkeit von Veränderungen	• langsamer als Reaktion der Unternehmung	• vergleichbar mit Reaktion der Unternehmung		• schneller als Reaktion der Unternehmung		
Voraussehbarkeit der Zukunft	• Periodische Wiederkehr	• Voraussage durch Extrapolation	• voraussagbare Chancen und Risiken		• partiell voraussagbare schwache Signale	

Abbildung 1: zunehmende Dynamik im Unternehmensumfeld¹⁶

Als Antwort auf die Umweltdynamik hat andererseits die Differenziertheit von Unternehmen zugenommen, die sich in einer extrem arbeitsteiligen Organisationsstrukturen, in teilweise diffusen Zielsystemen aber auch in unternehmerischen Machtstrukturen manifestieren (siehe Abbildung 2). Die durch diese erhöhte innere Komplexität resultierenden Probleme müssen Unternehmen für sich lösen.¹⁷

Dyllik hat bereits 1982 das Management als an den Grenzen der Lenkbarkeit befindlich beschrieben. Durch die Wachstumsgeschwindigkeit, Größe, Dynamik und Komplexität von Unternehmen, die er als soziale Systeme darstellt, seien Führungs- und Managementprobleme unvermeidlich. Dies betrifft insbesondere den überproportional steigenden Koordinations- und Kontrollaufwand, die in Frage gestellte Legitimität grundlegender Ziele, die Zunahme unerwarteter und

¹⁵ Vgl. Horváth (1996), S. 3.

¹⁶ Quelle: Horváth (1996), S. 4.

¹⁷ Vgl. Horváth (1996), S. 4.

unvorhergesehener Konsequenzen des Handelns, die abnehmende Flexibilität und Wandlungsfähigkeit sowie die abnehmende Produktivität und Innovationsfähigkeit.¹⁸ Schnelle Marktveränderungen führen zu nachteiligen Unternehmensgrößen, da Unternehmen in mittlerer Größe bezogen auf den Marktanteil in eine schwierige Ertragssituation kommen. Dies erfordert eine flexible Reaktion, häufig in Form eines exogenen Wachstums durch Fusionen mit anderen Unternehmen.¹⁹

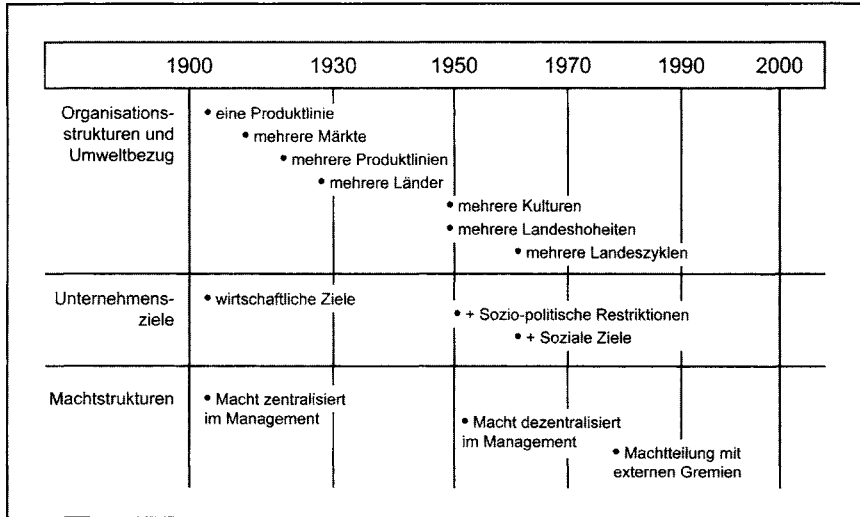


Abbildung 2: wachsende Ausdifferenzierung²⁰

Problematisch stellt sich hierbei dar, dass die zunehmende Komplexität sowohl des Umfelds als auch der Unternehmen die benötigten Reaktionszeiten erhöht, aber auf Grund der steigenden Dynamik die zur Verfügung stehenden Reaktionszeiten abnehmen. Dies kann zu einer negativen Zeitschere führen, in der Unternehmen nicht mehr in der Lage sind, auf Veränderungen und Diskontinuitäten zu reagieren bzw. noch weniger diese proaktiv zu beeinflussen (siehe Abbildung 3).²¹

¹⁸ Vgl. Dyllick (1982), S. 149ff.

¹⁹ Vgl. Töpfer (2000), S. 10.

²⁰ Quelle: Horváth (1996), S. 4.

²¹ Vgl. Bleicher (1996), S. 38.