

1. WAS IST MANAGEMENT?

LERNZIELE

- Management als ein Bündel aus verschiedenen Rollen beschreiben, unterscheiden und systematisieren.
- Die Kernthesen über die Managementtätigkeit nach Mintzberg wiedergeben und deren Vor- und Nachteile kritisch diskutieren.
- Die Managementherausforderungen in jungen Unternehmen von denen in etablierten Unternehmen unterscheiden.

1.1 REFLEXION

Wozu braucht man ein Hochschulstudium der BWL wenn man Manager werden will?

- Gewährleistung von Freiraum und Veränderungsdenken
- Einüben im (grundsätzlichen) Hinterfragen des Bestehenden
- Gewährung der Möglichkeit zur kritischen Distanz und Reflexion
- Systematische Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand
- Entwicklung der Kompetenzen zur Lösung von Sachaufgaben
- Entwicklung von Beurteilungsdimensionen: Was ist gut und warum?

1.3 MANAGEMENTTÄTIGKEITEN NACH MINTZBERG

1.3.1 HINTERGRUND

Henry Mintzberg hat 1973 gemäß der Forschungsfrage „What do Managers do?“ systematisch Konzepte über die Managementtätigkeit erfasst.

1.3.2 GEGENSTAND UND METHODIK

Mintzberg folgte Managern in deren Alltag. Tägliche Handlungen wurden empirisch und deskriptiv erfasst. Er hat 5 Amerikanische Topmanager einen kompletten Tag lang begleitet und ihren gesamten Tagesablauf dokumentiert. Er konnte dadurch eine Taxonomie (Klassifikationsschema) erstellen. Genauer gesagt, er hat den gesamten Tagesablauf chronologisch und detailliert aufgezeichnet.

1.3.3 ERGEBNISSE

Seine Studie zeigt, dass der Arbeitsalltag von Managern stark durch Meeting geprägt wird.

- 59% der Arbeitszeit sind Meetings → la maggior parte del tempo un manager la spende a fare meetings. Meeting ist auch eine Form von Kommunikation
- 22% der Arbeitszeit sind Organisation
- 16% der Arbeitszeit sind Kommunikation
- 3% der Arbeitszeit sind Kontrolle

Mintzberg identifizierte 10 Rollen, die Manager in der Praxis einnehmen. Dabei definiert er den Begriff „Rolle“ wie folgt:

„Rollen stellen personenunabhängige Verhaltenserwartungen dar, die einem Individuum in einer bestimmten Position entgegengebracht werden; ihre tatsächliche Realisierung ist jedoch personengebunden.“

- Vorgesetzter (Weisungsfunktion)
- Sender (Kommunikationsfunktion)
- Radarschirm (Überwachungsfunktion)
- Sprecher (Repräsentationsfunktion)
- Galionsfigur (Vorbildfunktion)
- Vernetzer (Vermittlungs- und Verknüpfungsfunktion)
- Verhandlungsführer (Führungs- und Schlichtungsfunktion)
- Ressourcenführer (Kapazitätskontrollfunktion)
- Innovator (Gestaltungs- und Kreativitätsfunktion)
- Problemlöser (Konfliktlösungsfunktion)

Diese Rollen lassen sich in sogenannte „Rollenbündel“ systematisieren:
10 verschiedene Rollen des Managers

Interpersonale Rollen	Informationale Rollen	Entscheidungsrollen
Galionsfigur (Welche Firma er repräsentiert) Vorgesetzter Vernetzer	Radarschirm Sender Sprecher	Innovator ¹ (enterpreneurship) Problemlöser Ressourcenführer Verhandlungsführer

Mintzberg identifiziert durch seine Erkenntnisse 5 zentrale Charakteristika der Managementtätigkeit:


1. Managementtätigkeiten zeichnen sich durch permanent bestehende bzw. immer **wiederkehrende Probleme** aus (es gibt immer mehr Probleme, nicht linear, ad esempio 1 mese un problema un mese 10 problemi e un altro mese 6 problemi)
2. Der Arbeitstag ist stark **fragmentiert**. Einzelne Tätigkeiten/Aufgaben sind oftmals von kurzer zeitlicher Dauer (d.h. nur wenige Minuten)
3. Manager steuern und leiten i.d.R. über verbale **Kommunikation** und Meetings (ca. 80% ihrer Arbeitszeit umfasst Konversationen aller Art)
4. Wichtig für Manager ist v.a. die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen (Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter etc.) und **Netzwerke**
5. Die Managementtätigkeit ist durch den Umgang mit Komplexität (richtige Prioritäten setzen) und Dynamik gekennzeichnet; Manager müssen **Entscheidungsbereitschaft** unter Ambiguität (=Mehrdeutigkeit) an den Tag legen. (= i manager devono essere disposti a prendere decisioni in condizioni di ambiguità)

1.3.4 BEITRAG DER MINTZBERG-STUDIE

- Was hat Mintzberg mit seiner Studie geleistet?
 - Differenzierung und Systematisierung der Managementtätigkeiten (Entwicklung einer Taxonomie)
- Was bleibt nach der Studie weiterhin offen?
 - Theoretische Verortung und Begründung der empirischen Ergebnisse
 - Normative Bewertung der Ergebnisse
 - Entwicklung von Erfolgsmassen (Gewinn, Legitimität, Innovation etc.) und Handlungsempfehlungen
 - Betrachtung von Management als Institution

¹ Innovation: agire proattivamente a creare nuove idee

1.4 WAS MACHT EINEN GUTEN MANAGER AUS?

Viele Berufsbezeichnungen werden heutzutage durch den Begriff „Manager“ substituiert (z.B. Kassierer , Cashier Account Manager). Dies wirft die Frage auf, was eine Person zur Ausübung der Managementtätigkeit qualifiziert. Welche Elemente der Managementtätigkeit können nur aufgrund persönlicher Disposition ausgeübt werden und welche sind erlernbar?

Die folgenden 3 Kernkompetenzen würden eine Person potenziell zum Manager qualifizieren:

- Technische Kompetenz und Problemlösungs-Know-How
 - Sachkenntnisse über Managementwissen (z.B. Bilanz lesen, Kennzahlen verstehen, etc.)
 - Fähigkeit zum Wissenstransfer und zur Anwendung
- Soziale Kompetenz
 - Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit
 - Empathiefähigkeit und interkulturelle Kompetenz
 - Respektvolle Führung und Nachhaltigkeitsbewusstsein
- Konzeptionelle Kompetenz
 - Strukturierungs- und Problemlösungskompetenz (analytische Fähigkeiten)
 - Multiperspektivität und Kreativität
 - Lernfähigkeit
 - Entscheidungsfreude

Bewertung und Gewichtung dieser Qualifikationen hängen jedoch von der spezifischen Managementtätigkeit ab.

1.5 MANAGEMENTHERAUSFORDERUNGEN IN JUNGEN VS. ETABLIERTEN UNTERNEHMEN

Diese Tabelle dient zur Unterscheidung der Managementherausforderungen in jungen bzw. etablierten Unternehmen.

Junge Unternehmen	Etablierte Unternehmen
Wachstum, Aufbau einer günstigen Wettbewerbsposition	Konsolidierung/Ausbau der Wettbewerbsposition
Steigerung der Effizienz	Erhaltung der Innovationsfähigkeit
Übertragung von informalen zu formalen Strukturen: Entwicklung von Routinen und Hierarchien	Formale Strukturen flexibel und anpassungsfähig halten. Das „Erstarren“ durch Routinen verhindern bzw. abmildern
Verstetigung der organisationalen Tätigkeit	Bewahrung der Fähigkeit für organisationalen Wandel und organisationales Lernen
Aufbau einer gemeinsamen Organisationskultur und eines Wissensmanagements	Schutz und Pflege der gemeinsamen Organisationskultur; Abtönungsegoismen erkennen und ggfs. gegensteuern

2. FUNKTIONEN DES MANAGEMENTS

LERNZIELE

- Die zentralen Charakteristika des institutionellen und des funktionalen Managementbegriffs erläutern und gegenüberstellen können.
- Den klassischen Managementprozess in seinen Funktionen erklären sowie seine Vor- und Nachteile bezüglich praktischer Umsetzung kritisch beurteilen können.
- Die Gründe für den Reformvorschlag des Managementprozesses benennen und das Modell des strategischen Managements mit seinen unterschiedlichen Ebenen beschreiben können.
- Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ebenen und den Spannungsfeldern des strategischen Managementprozesses systematisch darstellen und beurteilen können.
- Das Modell der Wettbewerbskräfte nach Porter erläutern können.

2.1 INSTITUTIONELLER UND FUNKTIONALER MANAGEMENTBEGRIFF

Institutionelles und Funktionales Managementverständnis unterscheiden sich grundlegend.

Institutionelles Managementverständnis	Funktionales Managementverständnis
Gruppe von Personen, die innerhalb einer Organisation mit Führungs- und Weisungsbefugnis ausgestattet ist.	Bündel an Funktionen, aus denen die Managementtätigkeit zusammengesetzt ist.
Dieser Personenkreis ist für die Steuerung der Organisation verantwortlich	Diese Funktionen sind für die Steuerung der Organisation notwendig

Das institutionelle Managementverständnis beschreibt eine Gruppe von Personen bzw. deren Hierarchieebene in einem Unternehmen.

Das funktionale Managementverständnis beschreibt ein Bündel an Funktionen. Es geht hierbei um die Steuerung des arbeitsteiligen Realgüterprozesses (= Herstellung von Gütern und Leistungen). Diese Funktionen werden als systematische Steuerungsaufgaben wahrgenommen und sind unabhängig von jeweiligen Personenkreis.

Lernkontrollfrage

Worin unterscheiden sich die „institutionelle“ und die „funktionale“ Sichtweise des Managements? Gibt es zwischen diesen beiden Positionen auch Überschneidungen?

Antwort:

Mit Unternehmensführung oder Management als Institution meint man den Personenkreis, dem die Steuerungsaufgabe obliegt. Der funktionale Begriff knüpft dagegen – unabhängig von bestimmten Positionen oder Personen – unmittelbar an den Aufgaben an, die zur Steuerung des Leistungsprozesses erfüllt werden müssen. In diesem Sinne werden Steuerungsaufgaben von sog. Sachaufgaben unterschieden. Von wem und in welchem Ausmaße in einem Unternehmen die Steuerungsaufgaben dann erfüllt werden, bleibt dabei zunächst einmal offen. Insofern gibt es zwischen beiden Begriffen auch Überschneidungen, jedoch muss man im funktionalen Sinne nicht davon ausgehen, dass eine Person ausschließlich Steuerungsaufgaben (= Manager im institutionellen Sinne) oder (= kein Manager im institutionellen Sinne) ausübt.

2.2 DIE KLASSISCHEN MANAGEMENTFUNKTIONEN

Man unterscheidet 5 klassische Managementfunktionen.

Planung	<ul style="list-style-type: none">• Festlegen von Zielen, Rahmenrichtlinien und Verfahrensweisen
Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Schaffung plangerechter Einheiten• Zuweisung von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen (Definition der internen Hierarchie)• Koordination der Aufgaben (Entscheidungen müssen routiniert werden für mehr Effizienz)
Personaleinsatz (Human Resources)	<ul style="list-style-type: none">• Anforderungsgerechte Personalauswahl, -beurteilung, -entlohnung und -Entwicklung• Sicherstellen dass Personen die Aufgaben erledigen können
Führung	<ul style="list-style-type: none">• Permanente und konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung und ihre zieladäquate Feinsteuerung• Mitarbeiterführung: Aktivierung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none">• Soll-Ist Vergleich (Wird das, was in der Planung geplant wird auch durchgeführt?), Abweichungsanalyse und allfällige Korrekturmaßnahmen.

Lernkontrollfrage

-Warum gilt der klassische Management als inflexibel?

Antwort:

In der Konzeption von Koontz und O'Donnell stehen die fünf Managementfunktionen nicht lose im Sinne einer einfachen Liste nebeneinander, sondern werden in eine logisch geordnete Abfolge gebracht, so dass idealtypisch die Vorstellung eines Prozesses entsteht, d.h. erst wird geplant, dann wird eine plangemäße Struktur (Organisation) geschaffen, dann werden die dadurch geschaffenen Stellen mit geeignetem Personal besetzt, welches wiederum geführt werden muss, und schließlich werden die Ergebnisse des Prozesses am Ende festgestellt und mit den durch die Planung festgelegten Sollwerten verglichen (Kontrolle). Die klassisch----lineare Abfolge der Managementfunktionen wird heute allerdings meist relativiert, weil in der Realität die Interdependenzen zwischen den Funktionen so stark ausgeprägt sind, dass sie sich einer solchen klaren Ordnung entziehen. Die Aufgaben überlappen sich viel zu stark und lassen sich im praktischen Arbeitsprozess nicht in dem Maße isolieren und zeitlich strecken, dass eine schrittweise Abarbeitung im Sinne des beschriebenen Prozesses möglich würde. Der Managementprozess sollte deshalb nicht eine Soll----Konzeption oder gar als eine Beschreibung realer Steuerungsabläufe verwendet werden.

Lernkontrollfrage

Liegt dem Rollen-Konzept von Mintzberg eine vollkommen andere Managementvorstellung zugrunde, als es mit den fünf Funktionen von Koontz/O'Donnell zum Ausdruck kommt?

Antwort:

Betrachtet man die zehn Rollen genauer, so stellt man fest, dass sie von den klassischen Managementfunktionen gar nicht so weit entfernt sind, wie es zunächst den Anschein hat. So lassen sich Verbindungslinien zwischen der Managementfunktion Planung und der Innovator----, der Radarschirm---- und der Ressourcenzuteilungsrolle herstellen. Die Managementfunktion „Organisation“ wird ebenfalls mit der Ressourcenzuteilungsfunktion angesprochen (wenn auch nicht voll abgedeckt). Die Rollen des Vorgesetzten, des Senders und des Problemlösers korrespondieren mit der Managementfunktion „Führung“. Personaleinsatzprobleme gehören zur Vorgesetztenrolle, während die Managementfunktion „Kontrolle“ teilweise eine Entsprechung in der „Radarschirm“----Rolle findet. So gesehen sind die zehn Management----Rollen im Wesentlichen eine Ergänzung und Konkretisierung der fünf klassischen Managementfunktionen aus einem anderen Betrachtungswinkel heraus. Im Gegensatz zum klassischen Managementprozess weisen die Management----Rollen von Mintzberg jedoch auf die große Bedeutung des Außenbezugs von Unternehmen und die im betrieblichen Leistungsprozess erforderliche Flexibilität hin.

Lernkontrollfrage

Worin liegt der Unterschied zwischen „technischer“ und „konzeptioneller“ Kompetenz?

Antwort:

Unter „technischer Kompetenz“ ist Managementwissen und die Fähigkeit, theoretisches Managementwissen und Methoden auf den konkreten Einzelfall anzuwenden, zu verstehen. Ein Beispiel dafür ist etwa die Kenntnis der Motivationstheorie von Vroom und die Fähigkeit, diese auf ein Alltagsproblem anzuwenden und entsprechende Schlüsse daraus zu ziehen. „Konzeptionelle Kompetenz“ bezieht sich hingegen auf die Fähigkeit, Probleme zu strukturieren. In diesem Sinne geht es darum, überhaupt erst einmal festzustellen, um welche Form von Problem es sich handelt (um im Beispiel zu bleiben: zu erkennen, dass ein Motivationsproblem vorliegt). Die Entwicklung dieser Kompetenz setzt ein grundsätzliches Verständnis des Gesamtsystems und seiner Bewegungskräfte voraus; nur so können Ereignisse zugeordnet und Anknüpfungen an andere Probleme gefunden werden. Konzeptionelle Kompetenz verlangt aber auch die Fähigkeit, ein Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können (Ist es ein Motivationsproblem? Liegt ein Führungsproblem vor? Oder liegt es an der Gruppe? Usw.) oder allgemeiner: in verschiedenen Kategorien zu denken. Darüber hinaus – und das ist für eine Führungskraft fast noch wichtiger – verlangt konzeptionelle Kompetenz das Vermögen, bei unterschiedlichen Sichtweisen dennoch einen koordinierten Handlungsvollzug innerhalb und zwischen den Abteilungen zu erreichen.

Lernkontrollfrage

Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen der Rolle des „Vernetzers“ und des „Sprechers“?

Antwort:

Der Vernetzer, der dem Bereich der interpersonellen Rollen zugeordnet ist, ist für den Aufbau und die Pflege eines funktionstüchtigen, reziproken Kontaktnetzes innerhalb und außerhalb des Unternehmens zuständig. Der Sprecher, der dem Bereich der Informationsrollen zugeordnet ist, ist für die Information externer Gruppen und die Vertretung der Organisation nach außen zuständig. Beide Rollen, die des Vernetzers und die des Sprechers, haben also die Aufgabe der Kommunikation, der Vernetzer jedoch innerhalb und außerhalb der Organisation, der Sprecher nur zwischen der Organisation und seiner Umwelt. Zudem wirkt der Sprecher stärker in eine Richtung, während die Aufgabe des Vernetzers Kommunikation in zwei Richtungen beinhaltet und somit eine wichtige Voraussetzung für die effektive Wahrnehmung der Rolle des „Radarschirms“ bildet.

Lernkontrollfrage

Welche Rolle spielt „soziale Kompetenz“ im klassischen, welche Rolle spielt sie im modernen Managementprozess?

Antwort:

10. „Soziale Kompetenz“ ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten. Dazu gehört nicht nur eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft, sondern auch die Fähigkeit, das Handeln anderer Menschen zu verstehen und sich in sie hineinzuversetzen. Der soziale Aktionsradius einer Führungskraft ist groß und ebenso groß ist die Anforderung an ihre soziale Kompetenz. Sie ist auf mindestens vier Ebenen gefordert: auf der Ebene der Kollegen, der unterstellten Mitarbeiter, der Vorgesetzten und der Bezugsgruppen aus der Umwelt. Im klassischen Managementprozess ist diese Kompetenz nur sehr wenig gefordert, da ja alles der Idee nach plangemäß verlaufen soll. Im Grunde werden ja alle Probleme (und damit auch solche, deren Lösung sozialer Kompetenz bedürften) in der Planung bereits gelöst bzw. antizipiert. Ganz anders ist dies im Konzept des modernen Managementprozesses. Alle Managementfunktionen stehen praktisch gleichberechtigt nebeneinander und die Steuerung dieses Prozesses bedarf innerhalb jeder der fünf Funktionen sowie insbesondere in der Abschätzung ihres wechselseitigen Einflusses aufeinander immer auch sozialer Kompetenz, etwa bei Fragen derart: Wie können wir diesen Strategiewandel in der Abteilung durchsetzen? Oder: Welchen Einfluss hat das neue Kennzahlensystem auf die Motivation? usw.

2.3 DER MANAGEMENTPROZESS NACH TRADITIONELLEM VERSTÄNDNIS

2.3.1 KONZEPT DES PRIMATES DER PLANUNG

Nach traditionellem Managementverständnis kommt der Planung eine Primärfunktion zu, das heißt dass sich alle weiteren Managementfunktionen an der Planung zu orientieren haben. Durch die Planung werden alle weiteren Managementfunktionen bzgl. ihrer Ausführung festgelegt: Die Art der Organisation, die Personalauswahl und deren Einsatz, die Entscheidung für einen bestimmten Führungsstil und die Bestimmung eines Kontrollstandards

2.3.2 ANSPRUCH VS. REALITÄT: PLANUNGS- UND IMPLEMENTIERUNGSPROBLEME

Das Konzept des Primates der Planung geht von der Annahme aus, dass die Planung die Steuerungslast eines Unternehmens tragen kann. Dies macht aber nur Sinn, wenn die Planer die Unternehmensumwelt in ihrer Entwicklung vorhersehen können. Jedoch sind in der Realität Unternehmen und Unternehmensumwelt komplex und nicht vorhersehbar.

Annahmen & Anspruch	Realität & Umstände
Unternehmen und Unternehmensumwelt inkl. Sämtlicher Wirkungszusammenhänge sind vollständig erfassbar und in ihrer Entwicklung prognostizierbar	Unternehmen und Unternehmensumwelt sind komplex und dynamisch und daher nicht vollständig prognostizierbar; Unternehmen als komplexer sozialer Verbund, in dem Akteure mit unterschiedlichen Interessen agieren.
Planungsentwürfe und -vorhaben lassen sich 1:1 realisieren: Das System ist vollständig durchschaubar und beherrschbar, steuer- und kontrollierbar.	In der Praxis zeigen sich vielfältige Implementierungsprobleme bzgl. Der Planungsvorhaben.

Managementfunktionen (vor allem Planung und Kontrolle) sollten daher arbeitsteilig, multipersonal und dezentral vollzogen werden.

2.4 PRAXISBEISPIEL LEICA

Leica ist ein traditioneller Qualitätshersteller von Fotoapparaten und Ferngläsern. Ihre Strategie: Nischenanbieter mit überlegener Technik.

Zwischen den 50er und 70er Jahren erarbeitete sich Leica eine starke Marktposition mit der Produktion der ersten Kleinbildkamera und deren Weiterentwicklungen. In den 80er und 90er Jahren verkannte das Management die Bedeutung technischer Entwicklungen und veränderter Kundenbedürfnisse wie z.B des Autofokus. Jedoch entschied sich das Management, sich auf ihre vermeintlichen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dieses Traditionsbewusstsein führte Ende der 90er zu einer immer schlechteren Marktstellung gegen die wachsende Digitaltechnik. Zudem gab es häufige Führungswechsel im Managementteam.

Die Folge: Umsatzeinbussen um bis zu 50% und Beinahe-Konkurs.

Ein radikaler Strategiewechsel rettete Leica. 2006 wurde das Unternehmen durch den Finanzinvestor A. Kaufmann übernommen, welcher die Produktpalette reorganisierte und konsolidierte. Dabei rückte Digitalfotografie auch bei Leica mehr in den Vordergrund. Es wurden neue Strategien entwickelt, um sich unter Beibehalt von Kernkompetenzen besser auf dem Markt zu positionieren. Man sprach von einem „Spagat zwischen Tradition und moderner Technik“. Heute ist Leica Marktführer im Nischenmarkt hochwertiger Digitalkameras.

Der Leica-Fall zeigt die Notwendigkeit der stetigen Überprüfung jener Grundannahmen, auf denen die Strategie fußt.

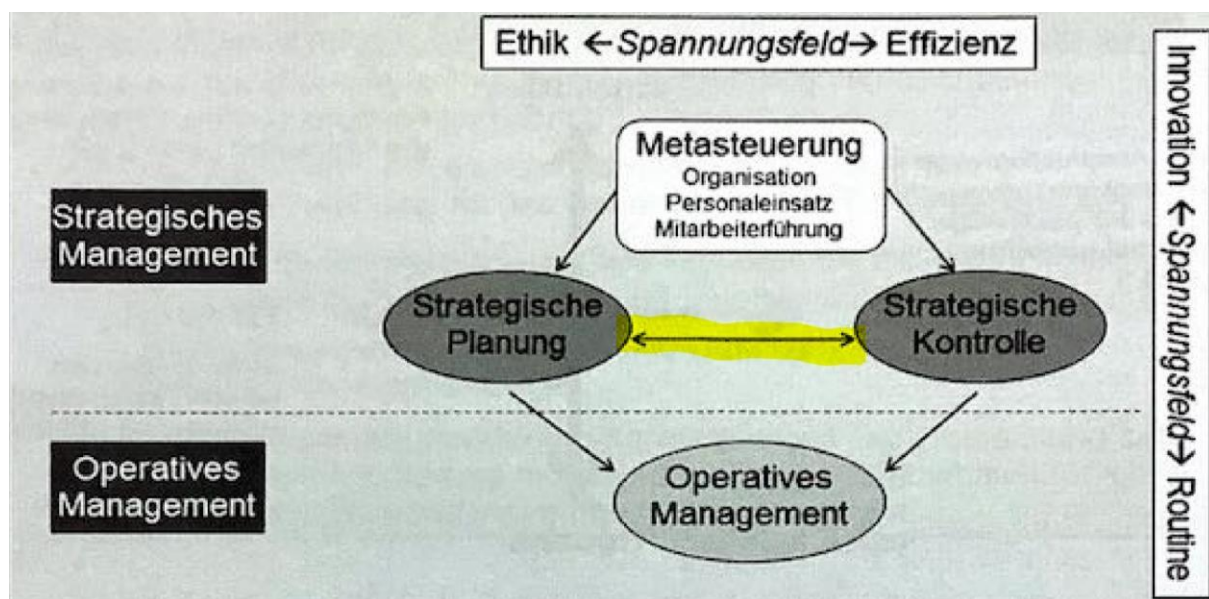
2.5 REFORMVORSCHLAG: DER STRATEGISCHE MANAGEMENTPROZESS AUF DREI EBENEN

Das Drei-Ebenen-Modell des strategischen Managementprozesses gilt als Reformvorschlag zum klassischen, linearen Managementprozessmodell. Da Unternehmen und Unternehmensumwelt in ihrer Entwicklung nicht prognostizierbar sind, gilt das klassische, lineare Modell als untauglich.

Beim Drei-Ebenen-Modell besteht das Strategische Management aus zwei Ebenen: der strategischen Planung & Kontrolle und der sogenannten Metasteuerung (dh. die Steuerung der Steuerung). Die dritte Ebene stellt das Operative Management, also jenes, bei dem die strategischen Ziele und Pläne umgesetzt werden.

Der Vorteil des Drei-Ebenen-Modells verglichen zum klassischen, linearen Modell, ist dass die Aufgaben des Managements auf mehrere Akteure verteilt werden. Entscheidungsprozesse basieren nicht wie beim linearen Modell auf der Rationalität einer Einzelperson.

Das strategische Managementmodell betont die zeitsynchrone Interdependenz der drei Ebenen.



Der strategische Managementprozess muss zwei Spannungsfelder miteinander in Einklang bringen. Zum einen das Spannungsfeld zwischen Innovation und Routine, zum anderen jenes zwischen Ethik und Effizienz.

- Spannungsfeld Innovation – Routine
 - Routine birgt die Gefahr, stehen zu bleiben. Daher muss man sich immer wieder neu erfinden.
 - Leica hat z.B. zu lange auf Routine (Tradition) gesetzt und keinen richtigen Mittelweg im Spannungsfeld gefunden.
 - Zugleich aber auch Ermöglichung einer kontinuierlichen Umsteuerung und Erneuerung („Innovation“)
 - Bestmögliche Planerfüllung (durch „Routinen“)
- Spannungsfeld Ethik-Effizienz

Allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) mit verantwortungsvollen und nachhaltigen Entscheidungen gegenüberstehen („Ethik“) und zugleich zielorientiert und ressourcenschonend arbeiten („Effizienz“).

2.5.1 STRATEGISCHE PLANUNG

Ist der Prozess der Informationssammlung, -verarbeitung und der Entscheidung (selektive Informationsverarbeitung). Dabei wird eine strategische Handelsorientierung sowie die einheitliche Ausrichtung auf das Gesamtunternehmen formuliert, bestehend aus:

- **Konzernstrategie:** Branchen und Portfolios der Geschäftsfelder; Entscheidung über Synergien und Diversifikation (Synergien = Know-How und Fähigkeiten von einer Branche die in eine andere übertragen werden können. Synergien = wenn verschiedene Kräfte zusammenwirken, sich gegenseitig fördern)
- **Wettbewerbsstrategie:** Markt- und Geschäftsfeldplanung; Festlegung der Normstrategie (Cost-Leadership, Cost Focus, Differentiation-Leadership, Differentiation-Focus)
- **Strategische Massnahmen:** Konkretisierung und Detaillierung der strategischen Ausrichtung und entsprechender Massnahmen für die einzelnen Funktionalbereiche des Unternehmens.

Lernkontrollfrage

Auf welche Grundfragen gibt die Strategische Planung Antwort?

Antwort:

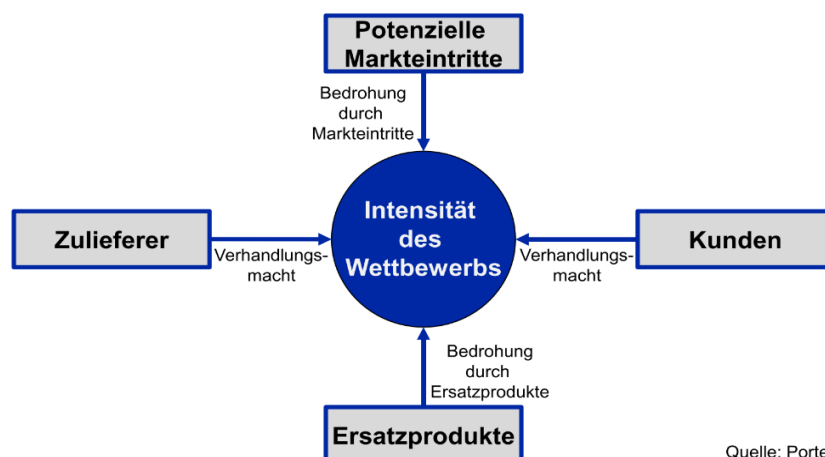
Die strategische Planung bestimmt die Geschäftsfelder eines Unternehmens, legt fest, mit welchen Wettbewerbsstrategien ein Unternehmen in diesen Geschäftsfeldern tätig ist und gibt Aufschluss über die langfristige Erfolgsbasis (Kernkompetenzen) eines Unternehmens.

2.5.1 DAS MODELL DER WETTBEWERBSKRÄFTE

Bedrohungen und Verhandlungsmächte haben einen Einfluss auf die Intensität des Wettbewerbs. Porter beschreibt jene Wettbewerbskräfte als Potentielle Markteintritte, Kunden, Ersatzprodukte und Zulieferer.

Zulieferer	Verhandlungsmacht
Potenitielle Markteintritte	Bedrohung durch Markteintritte
Kunden	Verhandlungsmacht
Ersatzprodukte	Bedrohung durch Ersatzprodukte

Verhandlungsmacht bedeutet die relative Stärke der Verhandlungsposition (wer am längeren Hebel sitzt...)



Quelle: Porter (1
Vgl. Schreyögg/Koch, 2)

2.5.2 STRATEGISCHE KONTROLLE

Im Vergleich zum linearen Modell werden nicht nur Abweichungen kontrolliert, sondern die gesamte Planung und Veränderung der Marktbedingungen werden kontrolliert („are we still doing the right thing?“).

Die strategische Kontrolle ist der Prozess der Informationsverarbeitung, um das Selektionsrisiko der strategischen Planung zu mindern; bestehend aus:

- **Prämissenkontrolle:** Fortlaufende Überprüfung der im Planungsprozess getroffenen Grundannahmen (z.B. über Marktwachstum, Wettbewerbsentwicklung).
- **Strategische Durchführungskontrolle:** Überprüfung der Zwischenergebnisse (Meilensteine) der Strategieimplementierung
- **Strategische Überwachung:** „Radartätigkeit“ zur Suche nach strategiebedrohenden bzw. strategiewidersprechenden Informationen

Die Ergebnisse der strategischen Kontrolle bestimmen die zukünftigen Planungsprozesse kontinuierlich mit.

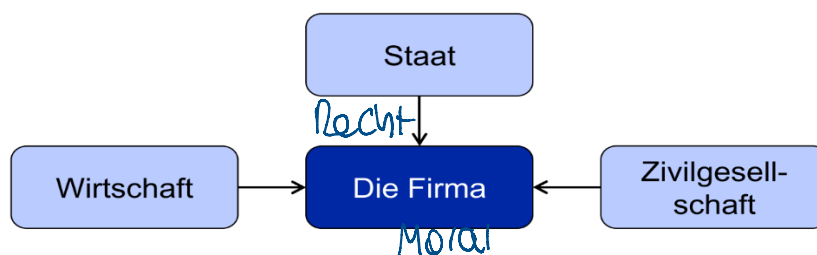
3. DIE UNTERNEHMUNG IN GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG

LERNZIELE

- Die Funktionsweise von Marktmechanismus, Wettbewerb und Preissystem unterscheiden, erklären und einordnen können.
- Die einzelnen Elemente des Vertragsmodells der Unternehmung systematisch erläutern können.
- Die Grenzen und Problematiken des erfolgsorientierten Koordinationsmodus kritisch hinterfragen können.
- Die drei Arten der Legitimität unterscheiden und deren Bedeutung für Unternehmen erläutern können.
- Den Stakeholder-Ansatz vorstellen und kritisch beurteilen können.

3.1 DIE UNTERNEHMUNG IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

Die Aufgabe des Managements in einer Unternehmung ist die Steuerung der Unternehmung mit dem Ziel der Bestandssicherung. Für diese Steuerung ist ein angemessener Umgang mit Erwartungshaltungen notwendig. Diese Erwartungshaltungen wären zum einen die unternehmensinternen Erwartungen sowie die unternehmensexternen Erwartungen.



- Unternehmensexterne Erwartungen kommen von:
 - Staat (Gesetze und Rahmenbedingungen)
 - Wirtschaft (Wettbewerber, Kunden, Lieferanten)
 - Zivilgesellschaft (moralische Rahmenbedingungen)

3.1.1. FALLBEISPIEL NESTLÉ

Die Nestlé-Holding gehört zu den größten Nahrungs- und Genussmittelherstellern der Welt. Ihr Produktportfolio besteht aus Milchprodukten, Tiefkühl- und Fertigprodukten, Wasser, Speiseeis, Tierfutter, Frischeprodukte, Kindernahrung, Kosmetik und noch vielen mehr. Für viele Produkte müssen die Zutaten als Vorprodukte auf dem Weltmarkt beschafft werden, wie z.B. Kakao, Palmöl oder Kaffee.

Bei der Gewinnung dieser Rohstoffe entstehen entlang globaler Wertschöpfungs- und Zulieferketten neue Problematiken der Unternehmungsverantwortung. Immer wieder werden z.B. Wälder für den Anbau von Palmöl abgeholzt.

Nestlé schiebt die Verantwortung immer auf die unmoralischen Zulieferer weiter, was nicht selten zu Protesten und Boykottaufrufen gegen Nestlé führt. Mittlerweile gibt es ganze Kampagnen von NGO's gegen Nestlé, welche das Unternehmen in Misskredit zieht.

3.2 DER PREISMECHANISMUS ALS ERFOLGSORIENTIERTES KOORDINATIONSMEDIUM

Um die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft zu verstehen, muss geklärt werden, wie Koordination in der Wirtschaft stattfindet. Es wird zwischen dezentraler und zentraler Koordination/Steuerung unterschieden.

- Dezentrale Koordination (Marktwirtschaft):
 - Koordination mit Hilfe von Märkten, Wettbewerb und Preissystem
 - Am Markt bilden sich Knappheitspreise aus Angebot und Nachfrage
 - Im Wettbewerb der Produzenten überleben nur jene Unternehmungen, welche die Nachfrage zu gegebenen Preisen am besten befriedigen
 - So entsteht eine optimale Allokation (=Verteilung) der in einer Volkswirtschaft vorhandenen knappen Ressourcen
 - Wettbewerb zwingt Unternehmen dazu, günstige Preise anzubieten
 - Individuen haben mehr Spielraum und Handlungsfreiheiten (Kalkulationsproblem)
 - Kontrollproblem: Gewinne motivieren zu solchem Handeln
- Zentrale Steuerung der Volkswirtschaft (Planwirtschaft): → Komplexität
 - = mit Plänen und Kontrollen für Nachhaltigkeit
 - Besserer Umgang mit Kalkulationsproblem (→ Motivation)
 - Besserer Umgang mit Kontrollproblem² (→ Motivation)
 - Optimale Allokation von Ressourcen

3.3 DAS VERTRAGSMODELL DER UNTERNEHMUNG

Welche sind die Mindestbedingungen für eine funktionierende Marktwirtschaft?

Eigentums- Vertragsrecht ermöglichen das abschließen freier Verträge ohne die Kontrolle einer staatlichen Behörde. Der Staat spielt eine wichtige Rolle zur Bildung einer funktionierenden Marktwirtschaft. Dieser schützt das Eigentums- und Vertragsrecht, schafft Bildung, Infrastruktur, Sicherheit, stellt Umweltschutz sicher, wahrt die Chancengleichheit etc, damit ein Marktaustausch überhaupt stattfinden kann.

Ein anderer wichtiger Punkt welcher als Mindestbedingung für eine funktionierende Marktwirtschaft gesehen werden kann ist die Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn bzw. Verlust. Das stellt sicher dass Entscheidungen einem Unternehmen angerechnet werden können was wiederum sicherstellt, dass Unternehmen rational handeln.

Kapitaleigener tragen das wirtschaftliche Risiko und erhalten Residualeinkommen³ bei erfolgreicher unternehmerischer Tätigkeit.

3.4 GRENZEN DES VERTRAGSMODELLS ALS ERGÄNZENDES KOORDINATIONSTRUMENT

Trotz starker Regelungsdichte im Innen- sowie Aussenverhältnis der Unternehmung kann die Funktionsfähigkeit des Preissystems nicht immer sichergestellt werden. Eine problemlose Funktionsweise des Preismechanismus erfordert eine Vielzahl an Voraussetzungen, die real oft nicht gegeben sind.

² Z.B. Beispiel Covid-Pandemie, anfangs fehlte es an Masken, da die Nachfrage erst so plötzlich angestiegen ist.

³ Residualeinkommen = Gewinn (der Reingewinn, der wieder an die Eigner (z.B. als Dividende) ausgeschüttet werden kann)

Drei Probleme der Marktwirtschaft bringen daher den erfolgsorientierten Koordinationsmodus in Kritik:

- Problematik der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt
- Problematik der Vermachtungsprozesse im Wettbewerb
- Problematik der externen Effekte

3.4.1 PROBLEMATIK DER TRENNUNG VON EIGENTUM & VERFÜGUNGSGEWALT

Man nimmt an, dass bei einem Vertragsmodell der Kapitaleigner einer Unternehmung der Entscheidungsträger ist. Das bedeutet, dass sämtliche Entscheidungen auf den Präferenzen des Eigentümers basieren. Jedoch stimmt das in der Realität nicht; Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn sind meistens nicht gegeben (= Eigentum und Verfügungsgewalt sind getrennt). Die Anteilhaber sitzen meistens nicht im Management und haben somit keinen direkten Einfluss auf Entscheidungen. Grund dafür ist die Professionalisierung des Managements. Aktienhalter wollen meistens nur Rendite und wissen nicht immer, wie das Management handelt. Manager tragen nicht die direkten Folgen eines Versagens, sondern die Anteilhaber oder die Gesellschaft. Dies hat zur Folge, dass Entscheidungen gefällt werden, die nicht im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind.

➤ Annahme des Vertragsmodells: Kapitaleigner einer Unternehmung = Entscheidungsträger (d.h., sämtliche Entscheidungen basieren auf Präferenzen der Eigentümer)

➤ Aber: In heutigen (Gross-)Unternehmen Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn kaum gegeben (Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt)

- Kapitaleigner stellen Eigentum nur zur Verfügung, bleiben als Aktionäre im Hintergrund.
- Angestellte Führungskräfte üben, ohne Eigentümer zu sein, Verfügungsgewalt über Ressourcen, Produktionsmittel und Personal aus.

➤ Gründe für diese Entwicklung:

- Professionalisierung des Managements
- Inaktivität bzw. Inkompetenz der (Klein-)Aktionäre

➤ (Mögliche) Folge: Es werden Entscheidungen gefällt, die nicht im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind.

3.4.2 PROBLEMATIK DER VERMACHTUNGSPROZESSE IM WETTBEWERB

Die Problematik der Vermachtungsprozesse im Wettbewerb besteht darin, dass einzelne Akteure soviel Macht besitzen, dass sie ihre Interessen durchsetzen können, ohne andere Marktteilnehmer zu entschädigen. Man unterscheidet zwischen 3 verschiedenen „Mächten“:

- Ökonomische Macht: Preissetzungsspielräume im Monopol bzw. Oligopol
- Politische Macht: Einflussnahme auf politische Prozesse (z.B. durch Lobbying = Gesetzliche Rahmenbedingungen verändern)
- Ressourcenbezogene Macht: Einflussnahme auf den Zugang zu natürlichen Ressourcen (exklusiver Zugang zu Ressourcen)

Somit haben größere Unternehmen automatisch mehr Macht. Die Folge ist, dass das Preissystem nicht effizient ist, sondern individuelle Interessen dem gesellschaftlichen Zweck übergeordnet werden und Entscheidungen nicht mehr rational getroffen werden.

3.4.3 PROBLEMATIK DER EXTERNEN EFFEKTE

Externe Effekte sind Auswirkungen wirtschaftlicher Betätigungen von Unternehmen oder Haushalten auf Dritte, die sich nicht vollständig über das Preissystem repräsentieren lassen. Diese Interdependenzen zwischen Produktions- und Konsumsfunktionen führen dazu, dass die Preise unvollständige Informationen enthalten und mittels des Marktmechanismus kein effizienter, fairer Interessensausgleich mehr gewährleistet werden kann.

Ein typisches Beispiel dafür wäre die Umweltverschmutzung durch unternehmerische Produktionsprozesse. Folge von externen Effekten sind, dass Entscheidungen von Unternehmen zu Last der Umwelt gehen können, da sie über Preismechanismus allein nicht unbedingt Kosten für Umweltschäden einkalkulieren müssen (sog. Kollektivgüter).

3.4.4 ZWISCHENFAZIT: Koordination über den Markt allein ist unzureichend

Das Vertragsmodell fusst auf der Annahme, dass die Unternehmung ihren Bestand allein durch erfolgsorientierte Koordination sichern kann. Die oben angesprochenen Problematiken zeigen aber, dass der Marktmechanismus keine „idealen“ Koordinationsleistungen erbringen kann.

Erfolgsorientierte Koordination	Verständigungsorientierte Koordination (= coordinazione orientata alla comunicazione)
<ul style="list-style-type: none">• Marktwirtschaftliche Rationalität• Durchsetzung individueller Interessen• Gerät an seine Grenzen; Unternehmen kann Legitimitätsgrundlage verlieren	<ul style="list-style-type: none">• Argumentation, kommunikative Rationalität• Argumentative Auseinandersetzung um Probleme zu lösen.

3.5 DIE GRUNDFRAGE NACH DER LEGITIMITÄT DER UNTERNEHMUNG UND UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS

Legitimität = soziale Akzeptanz

3.5.1 UMGANG DER UNTERNEHMUNG MIT DEM THEMA LEGITIMITÄT

Ein legitimes Unternehmen erhält von der Gesellschaft den nötigen Handlungsspielraum um seinen Ressourcenzufluss zu sichern (eine wichtige Basis für die unternehmerische Wertschöpfung). Um seine Legitimität zu wahren, muss man die verschiedenen Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen berücksichtigen.

3.5.2 DREI ARTEN DER LEGITIMITÄT (NACH SUCHMAN)

Suchman (1995) unterscheidet 3 Arten von Legitimität:

Kognitive Legitimität	Legitimität via Selbstverständlichkeit der Unternehmung und ihrer Handlungen (taken-for-grantedness) (z.B. Akzeptanz von Institutionen, die nicht mehr hinterfragt werden wie z.B. Eigentum im Kapitalismus oder Geld)
Pragmatische Legitimität	Legitimität durch ökonomische Kosten-Nutzen-Kalkulation (Effizienz)
Moralische Legitimität	Legitimität via normative Bewertung der Unternehmung und ihrer Handlungen als Ergebnis von moralischen Diskursen (soziale

Problematik der Unternehmung: heterogene Anspruchsgruppen.

3.5.3 LEGITIMITÄT VON UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN

Die Legitimität gilt als zentrale Ressource für die Erlangung weiterer Ressourcen (Finanz- und Humankapital, Technologie, Zugang zu Netzwerken, etc.). Genau diese Ressourcen sichern das Wachstum und das Überleben der Unternehmung. Mithilfe verschiedene Strategien können Unternehmen ihre Legitimität gewinnen wie z.B. die eigenen Unternehmung an ein anderes schon akzeptierte Unternehmen zu verknüpfen (Bsp. Zalando als das Amazon für Schuhe). Das Konzept der „Legitimitätsschwelle“ besagt dass ein Unternehmen eine bestimmte Menge an Menschen überzeugen muss, und ab diesem Punkt geht es von alleine. Menschen von aussen sehen das Unternehmen von Anfang an als Legitim an und akzeptieren dies auch als ein solches legitimes Unternehmen.

3.6 DER STAKEHOLDER-ANSATZ

Stakeholder sind Bezugsgruppen der Unternehmung, die mittel- oder unmittelbar einen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele ausüben können oder durch deren Zielerreichung betroffen sind. Dies könne sein: Lieferanten, Kunden, etc.

Lernkontrollfrage

Was versteht man unter dem „Stakeholder-Ansatz“?

Antwort:

Der Stakeholder-Ansatz berücksichtigt im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz, dessen Fokus ausschließlich auf den Interessen der Anteilseigner liegt, verschiedene Interessengruppen eines Unternehmens. Dazu zählen neben den Kapitaleignern auch Arbeitnehmer, Endverbraucher, Abnehmer, Lieferanten usw. Grundidee des Stakeholder-Ansatzes ist es, dass es für den Existenzertalt und die Handlungsfähigkeit einer Organisation von entscheidender Bedeutung ist, die Akzeptanz der Umwelt zu gewinnen bzw. zu erhalten. Das Stakeholder-Management zielt deshalb auf die Schaffung und Sicherung einer Legitimitätsgrundlage in Bezug auf die relevanten Bezugsgruppen eines Unternehmens ab.

3.6.1 Der Stakeholder-Ansatz betont die Bettung von Unternehmen in den gesellschaftlichen Rahmen

Der Stakeholder-Ansatz betont die Einbettung von Unternehmen in den gesellschaftlichen Rahmen, d.h. Unternehmungen müssen sich für ihre Bestandssicherung an den Bedürfnissen ihrer gesellschaftlichen Bezugsgruppen orientieren. Die zentrale Idee ist, dass sich die Unternehmung die Akzeptanz der Umwelt sichert um für einen geeigneten unternehmerischen Handlungsspielraum zu sorgen.

3.6.2 KLASSIFIKATIONSMÖGLICHKEITEN DER ANSPRUCHSGRUPPEN

Anspruchsgruppen (= Stakeholders) lassen sich anhand von 3 Kriterien klassifizieren:

Macht (hat den grössten Einfluss auf die Unternehmung)	Kann ein Stakeholder die Unternehmung zu bestimmten Handlungen veranlassen?
Dringlichkeit	Müssen die Anliegen des Stakeholders zeitnah berücksichtigt werden?
Legitimität	Werden die Ansprüche des Stakeholders im gesellschaftlichen Normsystem anerkannt?

3.6.3 MATERIALITÄTSMATRIX: Wie z.B. Nestlé seine Stakeholder und deren Ansprüche klassifiziert.

Nestlé materiality matrix



3.6.4 VORTEILE UND GRENZEN DES STAKEHOLDERANSATZES

Vorteile

-Der Stakeholder-Ansatz erweitert das erfolgsorientierte Handeln um die **verständigungsorientierte Dimension**.

-Orientiert sich das Management am Stakeholder-Ansatz, verschreibt es sich der Aufgabe, die Interessen seiner Anspruchsgruppe zu berücksichtigen. Dies nennt man das **Prinzip der Gewinnmaximierung unter Restriktionen**.

Nachteile

➤ Monologische Ausrichtung: Das Management beurteilt die Situation der Stakeholder und urteilt über die Behandlung deren Interessen; eine dialogische Auseinandersetzung erfolgt kaum.

➤ Folge: Interessen der Stakeholder finden nur Berücksichtigung, sofern sie mit dem Ziel der Steigerung des Unternehmensgewinns vereinbar sind.

(Conseguenza: gli interessi degli stakeholder sono presi in considerazione solo se sono compatibili con l'obiettivo di aumentare il profitto dell'azienda.)

4. WAS SIND MANAGEMENTWISSENSCHAFTEN?

LERNZIELE

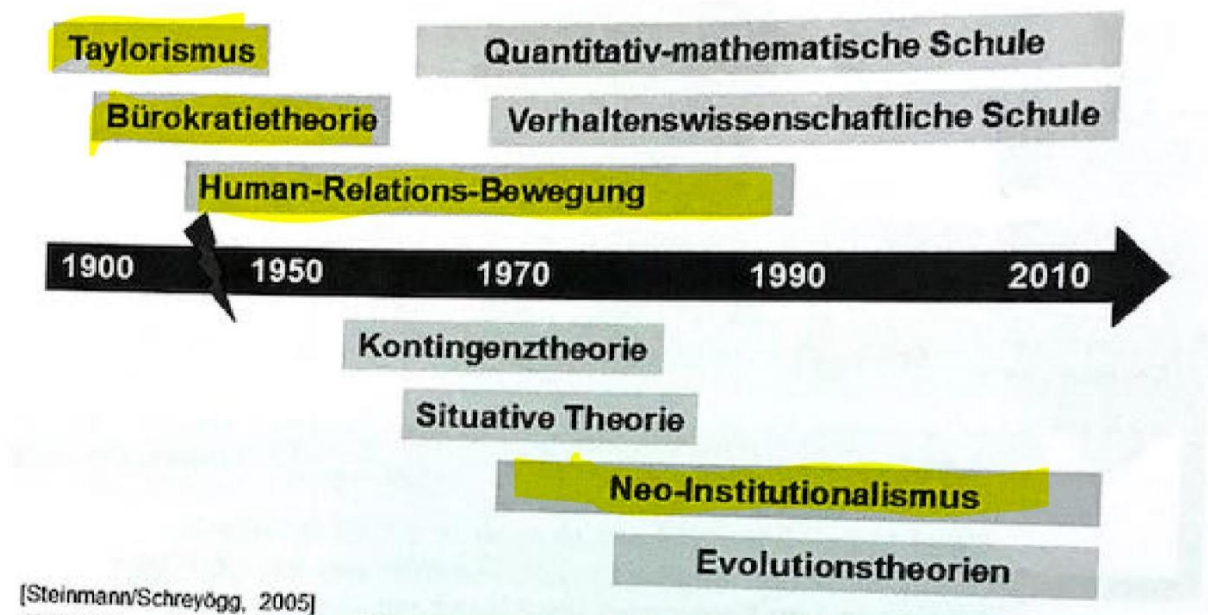
- Die 4 vorgestellten Strömungen (= correnti) der Managementwissenschaften chronologisch einordnen, in ihren Zielsetzungen und Methoden im Vergleich skizzieren und kritisch bewerten können.
- Die Rigor-Relevance-Debatte der Managementwissenschaften erläutern können sowie die unterschiedlichen Positionen dieser Debatte mit ihren spezifischen Vor- und Nachteilen gegenüberstellen und einordnen können
- Ziele und Anreize des Wissenschaftssystems identifizieren und charakterisieren können

4.1 VERORTUNG DER MANAGEMENTWISSENSCHAFT

Wissenschaften – Sozialwissenschaften – BWL - Managementwissenschaften (Strategie, Organisationstheorie, Personalmanagement, Entrepreneurship)

Unter Managementwissenschaften ist die systematischen Auseinandersetzung mit Fragenstellungen und Problemen der Managementpraxis zu verstehen.

4.2 WICHTIGE STRÖMUNGEN DER MANAGEMENTWISSENSCHAFTEN



4.2.1 TAYLORISMUS

Taylorismus (F. Taylor, 1856-1915) (I)

➤ Historischer Kontext: Industrialisierung

- Technischer Fortschritt (Maschinen) und Entstehung von Grossunternehmen → progresso tecnico e emergenza di grandi aziende.
- „Produktionsfaktor“ Arbeit als Problem: Arbeitnehmer mit geringer Qualifikation; Management bis dato über Erfahrungswerte und Faustregeln → gestione via regole empiriche

Zielsetzung und Methodik

- Ziel Taylors ist die Annäherung menschlicher Arbeit an den Wirkungsgrad und die Perfektion von Maschinen.
- Entwicklung einer empirischen Wissenschaft zur Reduktion von Ineffizienzen: „Scientific Manager“ leiten den Produktionsprozess.
 - Durchführung von Zeit-/Bewegungsstudien (z.T. experimentell)
 - Bestimmung „optimaler“ Bewegungsschritte und Arbeitsabläufe

Kennmerkmale (= caratteristiche principali) von Taylorismus (all diese Merkmale wurden durch wissenschaftliche Methoden herbeigeführt):

- Arbeitsteilung (Trennung von Planung und Ausführung)
- Kontrolle der Ausführung durch das Management
- Leistungsgerechte Anreize (Akkordlöhne)
- Funktionale Gliederung der Organisation

Kritische Würdigung

- Taylor gilt als wichtiger Begründer der Managementforschung.
- Jedoch hatte sein Ansatz diverse negative Auswirkungen (= l'approccio di Taylor ha avuto diversi effetti negativi):
 - Teilung und Sinnentleerung der Arbeit; systematische De-qualifizierung der Arbeiter
 - Fremdbestimmung und Isolation des Arbeiters (Zwischen-menschliches als „Störung“)
 - Problematisches Menschenbild („faul“ und „genusssüchtig“)
- Digitale Transformation als Re-Taylorisierung der Arbeitswelt?

Der Fordismus ist die weitere Entwicklung der Taylorismus.

4.2.2 BÜROKRATIETHEORIE (MAX WEBER, 1864-1920)

➤ Historischer Kontext:

- Rationalisierung des Weltbilds und der Arbeitswelt
- Zunahme des Verwaltungsapparates in Unternehmen und Behörden

➤ Zielsetzung und Methodik:

- Ziel der Entwicklung einer „Bürokratietheorie“: Bürokratie als Idealtypus einer legalen und rationalen Herrschaft
- Sachlichkeit, Berechenbarkeit und Unpersönlichkeit als Hauptmerkmale einer bürokratischen Unternehmensführung
- Methodik des Idealtypus als rein gedankliches Konstrukt zum Abgleich mit der Realität und als möglicher Orientierungsrahmen

Die sieben Kernmerkmale der Bürokratie

- Regelgebundenheit der Amtsführung
- Genau abgegrenzte Kompetenzbereiche (Spezialisierung)
- Prinzip der Amtshierarchie
- Aktenmässigkeit der Verwaltung (Begründung von Entscheidungen)
- Unpersönlichkeit der Amtsführung
- Definierte Qualifikationserfordernisse für Stelleninhaber (keine Vetternwirtschaft)
- Fixierte Laufbahn (inkl. Gehaltshierarchie)

Kritische Würdigung

- Weber gilt als ein Gründervater der heutigen Organisationsforschung
- Grundlagen wirken bis heute in Unternehmen und Behörden nach
 - Weber verkannte allerdings Probleme der Motivationsverluste, Ineffizienz und Inflexibilität in bürokratischen Organisationen
- Digitale Transformation als Re-Bürokratisierung der Arbeits-/Lebenswelt?

4.2.3 HUMAN-RELATIONS-ANSATZ (ab 1930er Jahre)

Historischer Kontext

- Probleme auf Arbeitnehmerseite und erstarkende Arbeiterbewegung
- „Taylorisierte Arbeit“ als Hauptquell um sich greifender Arbeitsunlust

Zielsetzung und Methodik

- „Hawthorne-Experimente“ als Startpunkt: Einfluss physischer Faktoren (z.B. Lichtstärke, Raumtemperatur) auf die Arbeitsproduktivität? (vgl. Methodik des Taylorismus)
- Eher zufällig kam man zu der Erkenntnis, dass psychische und soziale Faktoren (z.B. Interesse, Fürsorge, etc.) die Produktivitätssteigerung bewirkt hatten (anstatt der untersuchten physischen Faktoren).
- Daher Hinwendung zu Faktoren wie Führungsstil, Entlohnung, Arbeitszeiten und Arbeitsaufgaben

Kernmerkmale

- Soziale Gruppenbeziehungen und arbeitnehmerfreundliche Führung als Hauptquelle der Arbeitsproduktivität
- Führungskraft muss von Rolle des „Aufpassers“ und Planers in Rolle des Vermittlers zw. Beschäftigten und höherem Management wechseln.
- Ausbau in Ansätzen der Organisationsentwicklung (z.B. sog. „Unfreezing⁴“) und Humanisierung der Arbeit (z.B. Betriebsverfassung)

Kritische Würdigung

- Hawthorne-Experimente Grundstein der Organisationspsychologie
- Wissenschaftliche Sauberkeit der Methodik jedoch umstritten
- Zudem ist der Ansatz zu stark auf die Mikro-Ebene fokussiert und vernachlässigt grösseren organisationalen Rahmen und Strukturen.
- Neue Arbeitswelten durch digitale Transformation? (Home Office, Zoom)

Hawthorne-Experimente (untersuchten Einfluss physischer Faktoren wie Lichtstärke, Raumtemperatur auf Arbeitsproduktivität) gelten als Grundstein der Organisationspsychologie. Jedoch ist die wissenschaftliche Sauberkeit der Methodik umstritten. Es wurde z.B. nur Montags untersucht. Heute weiss man, dass Motivation und Produktivität an verschiedenen Wochentagen verschieden sind. Zudem ist der Ansatz zu stark auf die Mikro-Ebene fokussiert und vernachlässigt größeren organisationalen Rahmen und Strukturen.

4.2.1 NEO-INSTITUTIONALISMUS (ab 1970er Jahre)

Historischer Kontext

- Aufkommende Skepsis gegenüber Annahme, Existenz und Wandel von Organisationen (z.B. Unternehmen) lasse sich allein durch Effizienzstreben erklären.

Definition

- Institutionen = Gesellschaftliche Konventionen (Regeln, Erwartungen), die als „objektiv gegeben“ betrachtet und nicht mehr hinterfragt werden.

Kernmerkmale

- Grundannahme: Manager richten Organisationen bewusst oder unbewusst nach diesen gesellschaftlichen Erwartungen aus (z.B. jedes Unternehmen braucht heutzutage einen Nachhaltigkeitsbericht).
- Organisationen werden dadurch ähnlicher („Isomorphie“)
- Konformität mit solchen Erwartungen erhöht die Legitimität der Unternehmung und sichert somit das Überleben der Organisation

⁴ Das bedeutet, bestehende Strukturen werden "aufgetaut"; es wird also erstmal ein Bewusstsein für das Bedürfnis für einen Wandel in der Organisation geschaffen und daraufhin weiterentwickelt.

Kritik:

- Wichtiges Hinterfragen von Rationalitätsmythen; Relativierung des einzelnen Akteurs bzw. Managers
- Primär deskriptives Erkenntnisinteresse: Zustände beschreiben statt sie zu verändern; daher nur wenig handlungsanleitend für das Management
- Neue Zweige betonen, dass Manager vor allem an Änderungen des institutionellen Rahmens ansetzen müssen.
- Gefahr: „Decoupling⁵“ (= Entkopplung von Formalstruktur und Arbeitsaktivitäten)
 - Beispiel FIFA: Auseinanderklaffen von Formalstruktur (Ethik-Kommission) und tatsächlichen Arbeitspraktiken (Zahlung/Annahme von Schmiergeldern)

4.2.2 ZWISCHENFAZIT

Managementansätze im Vergleich (Wie wären Organisation und Management entsprechend der verschiedenen Managementwissenschaftlichen Ansätze zu gestalten?):

Taylorismus	Bürokratietheorie	Human Relations	Neo-Institutionalismus
<ul style="list-style-type: none"> > Arbeitsteilung > Kontrolle der Ausführung durch das Management > Leistungsgerechte Anreize > Funktionale Gliederung der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> > Systematische und funktionsspezifische Hierarchiestruktur > Orientierung an bürokratischen Prinzipien (z.B. klar abgegrenzte Kompetenzbereiche, Regelgebundenheit, Aktenmässigkeit, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> > Arbeitnehmerfreundliche Führung > Manager als Vermittlers von Interessen > Humanisierung der Arbeit (z.B. Breite an Tätigkeiten) > Tätigkeits- und Kontrollspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> > Aufdeckung und Bearbeitung von „entkoppelten“ Praktiken > Ggf. Unterbruch bzw. Umkehr sub-optimaler Institutionalisierungsprozesse

Es gibt nicht die eine Universaltheorie, die allesamt vereint: Theorien als Scheinwerfer, die Unterschiedliches beleuchten.

4.3 MANAGEMENTWISSENSCHAFT IM SPANNUNGSFELD VON THEORIE – PRAXIS

Wissenschaft	Praxis
<ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaft und Praxis zwei separate soziale Systeme, die nach unterschiedlichen Logiken operieren • Über Systemgrenzen hinweg kann nicht problemfrei kommuniziert werden • Ein System kann Entwicklungen im anderen allenfalls „anstossen“ • Nur durch die Abgrenzung beider Systeme kann die Aussenperspektive und Unabhängigkeit sowie die Möglichkeit zur kritischen Reflexion gewahrt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Forschungsmaterial der Managementwissenschaft kommt aus der Praxis: hierdurch direkter Bezug und Auftrag gegeben • Gesellschaft „leistet“ sich (finanziell und ideell) Wissenschaft als Teilsystem zur kritischen Reflexion praktischer Probleme • Durch das Ansehen der wissenschaftlichen Lehre und akademischer Abschlüsse legitimiert sich die Wissenschaft über ihre Praxisrelevanz

Theorie und Praxis schliessen einander aus; Managementforschung daher meist ein Trade-off.

⁵ Decoupling bedeutet, dass die formale Struktur des Unternehmens (z.B. Regeln, Leitbild) nicht mit den Aktivitäten übereinstimmt (z.B. wenn Schmiergelder gezahlt werden, obwohl die Codes of Conducts Korruptionsbekämpfung vorsehen).

4.4 FAZIT UND REFLEXION

Das wissenschaftliche System operiert nach eigener Logik und mit eigenen Anreizen

- Ziele der Wissenschaft: Wahrheitssuche, Erkenntnisgewinn und Reflexion (**nicht** Probleme der Praxis)
- Wie findet Leistungsmessung und Wettbewerb in der Wissenschaft statt?
- Forscher messen ihre Forschungsleistungen im internationalen Vergleich
 - Durchführung konzeptioneller und empirischer Studien
 - Vorstellung der Forschungsergebnisse auf Fachtagungen
 - Wissenschaftliche Forschung wird nach intensiver Begutachtung als Artikel in Fachzeitschriften publiziert
 - Werke werden rezipiert und zitiert

5. WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN DER MANAGEMENTWISSENSCHAFTEN

LERNZIELE

- Das Anliegen der Wissenschaftstheorie verstehen und den Zusammenhang zwischen Managementpraxis, -theorie und Wissenschaftstheorie erläutern können.
- Ein Verständnis wesentlicher wissenschaftstheoretischer Grundbegriffe und deren zugrundeliegende Erkenntnisinteressen zeigen und diese in eigenen Worten beschreiben können.
- Die drei Grundlegenden Erläuterungsansätze managementwissenschaftlicher Forschung kennen, systematisch beschreiben sowie vgl. Vor- und Nachteile kritisch bewerten können.
- Das Hempel-Oppenheim-Schema verstehen und anwenden können.

5.1 EINFÜHRUNG IN DAS FALLBEISPIEL

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist relativ gering. Auch die Lohndifferenz zu Männern steigt mit dem Alter. Was aber können Unternehmen tun, die mehr Frauen in Führungspositionen beschäftigen möchten?

Nelle aziende ci sono ancora disuguaglianze tra uomo e donna. La percentuale delle donne nelle posizioni dirigenziali/manageriali sono piccole, la prevalenza è maschile. Anche il divario salariale è un punto importante da considerare.

Fallbeispiel: Ein international tätiger Schweizer Maschinenbaukonzern will neue Führungskräfte rekrutieren. Er weiss, dass sich Diversität (z.B. Geschlecht) positiv auf die Produktivität auswirkt. Jedoch hat das Unternehmen zu wenige Bewerbungen von Frauen und beauftragt daraufhin verschiedene Institute (Ökonometrisch-statistisches Institut, Institut für qualitative Sozialforschung und ein kritischer Think-Tank) zur Ursachenforschung. Forschungsfrage: Wieso hat es so wenig qualifizierte Bewerbungen von Frauen für Führungspositionen?

	Ökonometrisch-statistisches Institut	Institut für qualitative Sozialforschung	Kritischer Think Tank
Identifizierte Ursachen	Objektiv beobachtbare sozioökonomische Gegebenheiten (Bildung, Familienumgebung etc.)	Subjektives Selbstverständnis der Frau in der Gesellschaft (Rolle, Akzeptanz)	Globale Maskulin-hierarchische Gesellschaftsstruktur
Lösungsansatz	Identifikation wesentlicher Stellschrauben (z.B. geringer Anteil von Frauen im Ingenieurstudium)	Individuelle Stärkung und Förderung der Frauen durch spezifische HR-Massnahmen	Reorganisation in feminin-netzwerk-artige Struktur; Anstossen gesellschaftlicher Veränderungen

Wie kommt es zu den Unterschieden und wie kann entschieden werden, welcher Ansatz der passende ist?

Um diese Frage zu beantworten, muss man sich mit Wissenschaftstheorie beschäftigen.

Wissenschaftstheorie = filosofia della scienza

5.2 WAS IST UND WOZU DIENT DIE WISSENSCHAFTSTHEORIE?

Wissenschaftstheorie ermöglicht Vergleich und Reflexion wissenschaftlicher Ansätze⁶:

-Wissenschaftstheorie

→Kernfragen:

- Wie werden Managementwissenschaften betrieben? Wie sollen Managementwissenschaften betrieben werden?

-Managementtheorie

→Kernfragen:

Wie lässt sich die Managementpraxis beschreiben? Wie sollte die Managementpraxis gestaltet sein?

Managementpraxis

→Kernfrage:

Reichen die Routinen der Praxis zur Lösung von Problemen aus?

Zwei Grundfragen prägen die Wissenschaftstheorie:

1. Welchem Zweck soll die Wissenschaft dienen? A quale scopo dovrebbe servire la scienza?
2. Mit welchen Mitteln kann dieser Zweck erreicht werden? Con quali mezzi si può raggiungere questo scopo?

Concetti base della filosofia della scienza

-Ontologie, Epistemologie, Methodologie und die entsprechenden Ansätze

5.2.1 WELCHEM ZWECK SOLL DIE WISSENSCHAFT DIENEN?

Es gibt 3 verschiedene Erkenntnisinteressen (= spezifischer Zweck, mit dem Wissenschaft betrieben wird):

- Technisch-instrumentelles Erkenntnisinteresse (Ermöglichung von Vorhersage und Kontrolle)
- Praktisch-hermeneutisches Erkenntnisinteresse (Förderung des gegenseitigen Verständnisses)
- Emanzipatorisches Erkenntnisinteresse (Kritik bestehender Verhältnisse)

- Interesse epistemologico tecnico-strumentale (permettere la previsione e il controllo).

- Interesse pratico-ermeneutico per la conoscenza (promozione della comprensione reciproca)

- Interesse emancipatorio per la conoscenza (critica delle condizioni esistenti)

5.2.2 MIT WELCHEN MITTELN KANN DIESER ZWECK ERREICHT WERDEN?

- Ontologie
 - Lehre vom „Seienden“; Erfassung der Grundstrukturen der Wirklichkeit
 - Wirklichkeit existiert außerhalb menschlichen Bewusstseins (→Realismus). Konstruktion der Wirklichkeit durch das erkennende Subjekt (→Konstruktivismus)

Secondo il costruttivismo la realtà è costruita soggettivamente e socialmente, cioè in scambio con gli altri. Mentre secondo il realismo, la realtà è oggettivamente data.

Secondo il costruttivismo la realtà non è solo il risultato della nostra percezione (afferrata soggettivamente), ma è anche compresa/formata/incisa attraverso lo scambio con gli altri (= costruita socialmente). La realtà non è quindi creata da ciascun individuo da solo, ma è in una certa misura creata insieme.

⁶ La filosofia della scienza permette il confronto e la riflessione degli approcci scientifici

- Epistemologie
 - Erkenntnistheorie; Fragen der Wissensgenerierung und deren Voraussetzungen
 - Quelle der Erkenntnis liegt in der Vernunft. Erkenntnis beruht auf (Sinnes-)Erfahrung
- Methodologie
 - Lehre von den im Erkenntnisprozess eingesetzten Verfahren
 - Entdeckung allgemeingültiger Gesetzmässigkeiten. Umfassende Analyse einzelner Ereignisse

5.3 WISSENSCHAFTLICHE ERKLÄRUNGSMODELLE IM ÜBERBLICK

Hinter den 3 beauftragten Einrichtungen steht je ein wissenschaftstheoretischer Ansatz.

	Ökonometrisch-statistisches Institut	Institut für qualitative Sozialforschung	Kritischer Think Tank
Ansatz	Naturwissenschaftlicher Ansatz	Interpretativer Ansatz	Kritischer Ansatz
Erkenntnisinteresse	Technisch-instrumentelles Erkenntnisinteresse	Praktisch-hermeneutisches Erkenntnisinteresse	Emanzipatorisches Erkenntnisinteresse

5.3.1 NATURWISSENSCHAFTLICHER ANSATZ

Grundfrage: Laut welchen Gesetzen und aufgrund welcher Bedingungen resultiert welches Phänomen?
 Secondo quali leggi generali e in virtù di quali condizioni antecedenti si verifica un fenomeno?

Um diese Grundfrage zu beantworten werden durch naturwissenschaftlichen Methoden (Experimente, systematische Befragungen etc.) Hypothesen überprüft. Ziel ist die Entdeckung und Überprüfung allgemein gültiger Gesetzesaussagen welche typischerweise Kausalzusammenhänge beschreiben (z.B. „Wenn der Lohn erhöht wird, sind die Mitarbeiter motivierter und produktiver.“)

Der Naturwissenschaftliche Ansatz im Fallbeispiel:

Das Ökonometrisch-statistische Institut entwickelt Hypothese über die Ursache der Differenzen zwischen Mann und Frau. Ergänzend werden demographische Variablen erfasst (z.B. Alter, Geschlecht, Bildungsstand, etc). Die daraus resultierenden Daten zeigen Differenzen in den Anteilen von Frauen im Management der Unternehmung in verschiedenen Regionen. Es zeigt sich ein signifikanter Einfluss von Infrastrukturunterschieden (z.B. Krippen-Mangel in einzelnen Regionen). Das Institut empfiehlt dem Maschinenbauunternehmen betriebseigenen Krippen in strukturschwachen Regionen zu eröffnen.

Der Naturwissenschaftliche Ansatz folgt dem Prinzip des deduktiven Schliessens. Man spricht auch vom Hempel-Oppenheim-Schema:



Der Naturwissenschaftliche Ansatz im Profil:

Ontologische Grundannahme	Realität existiert objektiv ausserhalb der menschlichen Wahrnehmung; gegebene Gesetzmässigkeiten sind zu entdecken
Epistemologische Grundannahme	Wissensgenerierung entsteht durch systematische Beobachtung des Forschungsgegenstandes
Methodologische Grundannahme	Wissensvermehrung entsteht durch systematische Hypothesentestung (z.B. in Experimenten); linearer Fortschritt der Wissenschaft
Erkenntnisinteresse	Erklärung des Status Quo: Wissenstransfer in die Praxis für eine bessere technische Gestaltbarkeit; „Wertfreiheitsgebot“ der Forschung

5.3.1 INTERPRETATIVER ANSATZ

Man unterscheidet zwischen 2 Formen der Erkenntnis:

Erklären	Verstehen
1. Untersuchungsgegenstand ist die Gesamtheit der natürlichen Welt	1. Untersuchungsgegenstand sind konkrete Erzeugnisse des menschlichen Geistes
2. Suche nach Kausalzusammenhängen	2. Verstehen eines Ereignisses durch deutendes Erfassen im konkreten Zusammenhang
3. Deduktives (= ableitendes) Prinzip: Allgemeine Gesetze erklären Einzelfälle	3. Induktives (= abstrahierendes) Prinzip: Einzelfallanalysen führen zu allgemeineren Aussagen

Gegenstand der Sozialwissenschaften (inkl. Managementwissenschaft) ist die vom Menschen subjektiv wahrgenommene Wirklichkeit – daher ist der Modus des Verstehens oftmals adäquat.

→ L'oggetto delle scienze sociali (inclusa la scienza del management) è la realtà percepita soggettivamente dagli esseri umani - quindi la modalità di comprensione è spesso adeguata.

Der Interpretative Ansatz im Fallbeispiel:

Das Institut für qualitative Sozialforschung führt Interviews mit hochqualifizierten Frauen. Dies ist eine interpretative Analyse der individuellen Wahrnehmung. Aus den Interviews resultiert, dass der Grund für die wenigen Bewerbungen von Frauen das allgemein mangelnde Selbstbewusstsein der Frau ist. Das Institut empfiehlt Individuell-spezifische HR-Massnahmen wie z.B Mentoring-Programme und spezifische Trainings für weibliche Führungskräfte.

Der Interpretative Ansatz im Profil:

Ontologische Grundannahme	Wirklichkeit als soziale Konstruktion durch die Akteure
Epistemologische Grundannahme	Wissensgenerierung entsteht durch einen „Verstehensprozess“ über direkte Teilnahme und Diskursen mit beteiligten Akteuren.
Methodologische Grundannahme	Wissensvermehrung anhand von Einzelfallstudien (Case Studies) oder ethnographischer Forschung
Erkenntnisinteresse	Verstehen des Status Quo der sozialen Wirklichkeit durch reichhaltige Beschreibung

5.3.1 KRITISCHER ANSATZ

Der kritische Ansatz folgt dem emanzipatorischen Erkenntnisinteresse. Der Kritische Ansatz folgt dem Ziel der kritischen Auseinandersetzung und Veränderung bestehender Strukturen und Machtverhältnisse. Man nimmt an, dass Macht und die Durchsetzung einer sozialen Ordnung nicht vorab gegeben sind, sondern vielmehr sozial und kulturell bestimmt sind. Die Legitimation von Macht muss überprüft werden; Ziel ist, unter Idealbedingungen eines herrschaftsfreien Diskurses zu einer Konsensbildung über Wahrheits- und Gerechtigkeitsfragen zu gelangen. Es geht hierbei primär um geisteswissenschaftliche Methoden (Verstehensprozess) und Ergänzung um eine normativ-kritische Dimension (d.h. Bewertung im Diskurs).

Der Kritische Ansatz im Fallbeispiel:

Der kritische Think Tank für Gender und Diversity benutzt Methoden qualitativer Sozialforschung wie z.B. Interviews. Die Befunde werden als Ausdruck von Abhängigkeitsbeziehungen und Machtverhältnissen in der Gesellschaft interpretiert. Der Status Quo wird dabei als reformbedürftig bewertet. Der Think Tank kommt zum Ergebnis, dass die Ursachen in der hierarchisch-maskulinen Struktur der Gesellschaft liegen. Er empfiehlt dem Maschinenbauunternehmen die Entwicklung einer offenen und „feminineren“ Organisationsstruktur, um Frauen für verantwortungsvolle Führungspositionen zu gewinnen (Das Unternehmen als „Change Agent“ für die Veränderung soziale Machtgefüge in der Gesellschaft).

Der Kritische Ansatz im Profil:

Ontologische Grundannahme	Wirklichkeit als soziale Konstruktion des Erkennenden
Epistemologische Grundannahme	Wissensgenerierung entsteht durch einen „Verstehensprozess“ über direkte Teilnahme.
Methodologische Grundannahme	Wissensvermehrung anhand von Einzelfallstudien und deren normativ-kritische Einordnung; Forscher kann zudem aktiv zum Veränderungsprozess beitragen
Erkenntnisinteresse	Emanzipatorisches Erkenntnisinteresse; Kritik am bestehenden Status Quo der sozialen Wirklichkeit

5.3.2 DIE ANSÄTZE IM VERGLEICH

	NATURWISSENSCHAFTLICHER ANSATZ	INTERPRETATIVER ANSATZ	KRITISCHER ANSATZ
ZIELSETZUNG	Suche nach allgemeingültigen Gesetzen	Verstehen des Einzelfalls	Verstehen und Bewerten des Einzelfalls
DOMINIERENDE METHODIK	Quantitative Studien	Qualitative Studien	Qualitative Studien und kritische Reflexion
PRAKTISCHE IMPLIKATION	Identifikation von Schlüsselfaktoren und zielgerichtete Änderung	Vorschlag individuell-spezifischer Anpassungen	Veränderung der sozialen und organisatorischen Bedingungen
POTENZIALE	Erklärung von Kausalzusammenhängen	Reichhaltige Beschreibung des Tiefenverständnis	Hinterfragen des Status Quo und Ziel der Veränderung
GRENZEN	Oft Verwechslung zwischen Korrelation und Kausalität	Erschwerte Generalisierbarkeit	Teilweise utopische Forderungen

Alle drei Ansätze haben ihre Existenzberechtigung; Wahl je nach Gegenstandspassung und Zielsetzung der Forschung (Tutti e tre gli approcci hanno la loro ragion d'essere; la scelta dipende dall'argomento e dall'obiettivo della ricerca).

