

DIPL. KFM. PETER HESSE

# **Management - System**

*Sonderdruck aus »Management-Enzyklopädie« Band 7*



**verlag moderne industrie**

Management wird häufig als Institution gesehen, als Gruppe der Menschen (*»Manager«*), die andere Menschen *umweltbezogen in einem dynamischen Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikations-System so führen, daß Ziele durch planvolles, organisiertes und kontrolliertes Leisten erreicht werden* (Definition des Komitee für Management-Bildung in Europa). Strenggenommen wird hier nicht die Institution Management definiert, sondern Management wird umfassender als Funktion betrachtet – genauer: Als Summe der Funktionen Analysieren, Entscheiden, Kommunizieren, Ziele setzen bzw. vereinbaren, Planen, Organisieren, Führen bzw. Fördern und Kontrollieren.

Systeme sind sich in bestimmter Folge durch Rückkoppelung (*feed-back*) selbst steuernde bzw. erneuernde Prozesse.

Im hier verwendeten Sinne sind Management-Systeme kreisförmige Modell-Darstellungen sich regelmäßig wiederholender Vorgänge beim zielgerichteten Zusammenwirken von Menschen. Ihr Ursprung ist vorwiegend deskriptiv, d. h. praktische Prozesse beschreibend. Wie die meisten vergleichbaren Darstellungen sind diese Management-Systeme jedoch hypothetische Modelle, d. h. sie sind nicht wissenschaftlich erhärtet. Es ist nicht bewiesen, daß Management-Prozesse immer in der beschriebenen Weise ablaufen. Vielmehr wird versucht darzustellen, wie sie

ablaufen sollten. Diese Management-Systeme haben also normativen Charakter. Sie sollen helfen, Probleme der Management-Praxis zu erkennen und zu lösen. Messen sollte man den Wert dieser Modelle vor allem an ihrer Verwendbarkeit als Orientierungshilfen zur Verbesserung der Management-Praxis.

## Prozeß selbständigen Handelns

Kann ein Mensch innerhalb eines mehr oder weniger breiten Rahmens frei handeln, so geschieht dies nur teilweise und unbewußt in systematischer Form: Gespeicherte oder eingeholte Information wird bewertet. Daraus entsteht Meinung bezüglich der vorzunehmenden Handlung mit zwei Alternativen. Erstens: Meinung, nichts zu tun (*Unlust*) und zweitens: Meinung, etwas zu tun (*Zwang oder Motivation*). Darauf wird eine Vorentscheidung getroffen: *tun* oder *nichts tun*. Fällt die Entscheidung für *tun*, so beginnt der Prozeß von neuem: Aus Informationen entstehen Alternativen über Art und/oder Umfang des zu Tuenden, und es wird eine weitere Teil-Entscheidung gefällt, auf die entweder sofort eine Teil-Ausführung folgt, oder aber der schrittweise Entscheidungsbildungs-Prozeß wird vorher noch ein

Stück weitergeführt. Der Prozeß selbständigen Handelns läßt sich als Kette darstellen von zumeist unbewußt bewerteten Informationen → Vorentscheidungen → erneut mehr oder weniger rational bewerteten Informationen → Teilentscheidungen → Teil-Ausführungen usw. Nur stark vereinfachend kann man sagen: (bewertete) Information → Entscheidung → Ausführung. Empirische Untersuchungen (Prof. Dr. E. Witte, »Die Analyse komplexer Entscheidungsverläufe«, Aufsatz in Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 10/68) haben bewiesen, daß auch große Entscheidungen zumeist aus einer Kette von relativ kleinen – teilweise irrationalen – Vor- und Teilentscheidungen zusammengesetzt sind und nicht etwa, wie es die klassische Entscheidungstheorie besagt, aus einer umfassend systematischen Analysephase mit nachfolgender entsprechend umfassender Gesamtentscheidung. Dennoch sollte gefordert werden, daß aus der teilweise unbewußten irrationalen Wertung von Informationen immer eine bewußte rationale Gewichtung und Wertung wird, wie dies z. B. im Kepner-Tregoe-Verfahren gelehrt wird. Darum wird im folgenden an Stelle von mehr oder weniger »bewerteter Information« (als Prozeß-Vorstufe für Entscheidungen) immer von »Analyse« gesprochen. Unter »Analyse« wird hier somit das bewußte, rationale und systematische Sammeln, Aufbereiten, Gewichten und Bewerten von Informationen verstanden.

## System individueller Lebensgestaltung

Der »Prozeß« selbständigen Handelns (Analyse → Entscheidung → Ausführung) wird zum »System« selbständigen Handelns, wenn in der Ausführungsphase neue Daten

entstehen, die zu Informationen für erneute Analyse werden, d. h. wenn feed-back aus einer vorherigen Prozeßphase stattfindet. Soll dieses System jedoch einen größeren Zeit- und Sachumfang des Lebens eines einzelnen umfassen, so erfordert es die Wahrnehmung zusätzlicher Funktionen; Funktionen, die auch wichtige Bestandteile aller Management-Systeme sind: Zielfindung, Planung, Organisation und Kontrolle.

Die Funktionen Analyse und Entscheidung sind (wie beim »Prozeß selbständigen Handelns« im Zusammenhang mit der Ausführung) auch integrierte Bestandteile der Zielfindungs-, Planungs-, Organisations- und Kontrollprozesse. Analyse und Entscheidung erhalten dadurch eine übergeordnete bzw. zentrale Bedeutung für die Lebensgestaltung des einzelnen – wie auch in Management-Systemen.

Prüfen wir, wie die genannten Lebensgestaltungs-Funktionen aufeinander folgen, so ergibt sich im Normalfall folgende Reihenfolge: 1. Ziele finden, 2. Planen, 3. Organisieren, 4. Ausführen, 5. Kontrollieren. Integrieren wir in die Kontroll-Funktionen zusätzlich die Rückkoppelung, das feed-back, so schließt sich diese Kette zum Kreis – zum *System individueller Lebensgestaltung*:



Abb. 1 System individueller Lebensgestaltung

Alle fünf Funktionen, die grundsätzlich aufeinanderfolgen, lassen sich weiter in Einzel-tätigkeiten untergliedern. In diese Tätigkeiten sind die Kernfunktionen jeweils einbezogen. Um das Kreismodell grafisch nicht zu überladen, erfolgt die Ergänzung der fünf Funktionen jedoch nicht innerhalb des Modells, sondern hier nachfolgend:

#### *Ziele finden:*

- Lebensziele richtungweisend definieren
- berufliche und private Grenzen und Möglichkeiten zukunftsorientiert analysieren
- Etappenziele unter Konkretisierung von End-Zeitpunkten und (wenn möglich) meßbaren Größen formulieren.

#### *Planen:*

- Wege zu den Etappenzielen schriftlich fixieren
- Einzelaktionen und kürzere Zeiträume mit Ranglisten und Terminplanern festlegen
- zukunftsorientierte Einnahmen- und Ausgabenpläne führen.

#### *Organisieren:*

- Reihenfolge sich wiederholender Abläufe und Aufgaben rationell einteilen
- Zeit, Mühe und Arbeit sparende Hilfsmittel analysieren, auswählen und einsetzen
- Informationsmöglichkeiten systematisch erfassen.

#### *Ausführen:*

- eigene Pläne und organisatorische Regeln systematisch befolgen
- Regel beachten, grundsätzlich nichts selbst zu machen, was andere besser und/oder billiger tun können.

#### *Kontrollieren:*

- sich selbst immer auf Einhaltung selbst gesetzter Pläne und organisatorischer Regeln überprüfen

- Soll/Ist-Vergleich der Etappenziele durchführen und Abweichungen durch Plankorrekturen ausgleichen
- ziel-relevante Veränderungen der Umweltbedingungen analysieren und Ziele sowie Pläne entsprechend verbessern.

## Management-System bei autoritärer Führung

Die Funktionen, die der einzelne zur sinnvollen Gestaltung seines eigenen Lebens wahrnehmen sollte, sind in arbeitsteiligen Gruppen und in größeren Organisationen noch dringender erforderlich – allerdings mit teilweise abweichenden Einzel-tätigkeiten und mit einigen Unterschieden je nach Größe des zu managenden Gebildes, nach Stufe in der Hierarchie und vor allem je nach Art des Führungsstils. Auf die Beschreibung der einzelnen Tätigkeiten sowie auf die Gewichtungen der einzelnen Management-Funktionen nach Unternehmensgrößen und Management-Stufen kann hier nicht eingegangen werden (vgl. hierzu P. Hesse, »Der Managementprozeß«, erste Handelsblatt/Plus-Management-Beilage, Nov. 70). Im Hinblick auf das Management-System noch wichtiger erscheint die Differenzierung nach der Art des Führungsstils. Bisherige Management-Systeme bauen zumeist auf dem Führungsstil auf, der seit Jahrtausenden fast ausschließlich und auch heute noch vorwiegend in verschiedenen Formen gepflegt wird (charismatisch, patriarchalisch, autokratisch oder bürokratisch): dem autoritären Stil.

### Die drei Kernfunktionen des traditionellen Management-Systems

Zu den 2 Kernfunktionen des »Systems individueller Lebensgestaltung«: Analyse und

Entscheidung tritt als dritte die Kommunikation. Während der einzelne auf die bewertete Information (= Analyse) und die darauf folgende Entscheidung sogleich die Ausführung oder die persönliche Zielsetzung, Planung usw. folgen lassen kann, muß der für weitere Menschen Verantwortliche diesen Menschen zunächst seine Entscheidung mitteilen. Dabei ist zu beachten, daß Kommunikation immer ein zweiseitiger Prozeß ist: Ein einzelner gibt Informationen gezielt an einen anderen oder an eine Gruppe/Masse ab, wobei Fehler an mindestens drei Punkten des Prozesses entstehen können: Beim Abgebenden der Information, auf ihrem Wege zum Empfänger sowie bei diesem.

Der Informationsgeber hat eine mehr oder weniger klare Vorstellung von dem Inhalt der Botschaft, die er kommunizieren möchte. Er stellt selbst kaum jemals in Frage, ob er seine Botschaft auch genau seinen Vorstellungen entsprechend umsetzt, wenn er diese z. B. durch Wort oder Schrift übertragbar macht. Daß auf dem »Transport« der Botschaft Verfälschungen möglich sind, ist klar. Weniger eindeutig ist, wie die Information bei dem oder den Adressaten »ankommt«. Hier wird häufig übersehen, daß der menschliche Empfangsmechanismus nicht nur sachlich defekt sein kann (z. B. durch Müdigkeit, Unlust oder mangelnde Kenntnis der verwendeten Ausdrücke, Formeln und dgl.), sondern daß der menschliche Computer bereits eine Vielzahl von Eindrücken gespeichert hat, die auf neu einkommende Informationen sofort in irgendeiner Weise unbewußt Einfluß nehmen und diese verfremden (z. B. durch Vorurteile, Klischeevorstellungen; aber auch durch Übereifer – »jumping to conclusions«). Mit der Zahl der Informationsempfänger vervielfacht sich diese Schwierigkeit. Einzig mögliche Abhilfe: Kontrollierende Rückkoppelung; Gegenprüfung, ob die Botschaft bei dem/den Empfänger(n) im Sinne des Informierenden an-

gekommen ist. Dazu sind vor allem menschliche Fähigkeiten erforderlich. Ohne diese ist jedes noch so eindrucksvolle Management-Informationen-System (MIS) auf Sand gebaut.

Kommunikation beschränkt sich natürlich nicht nur auf die Weitergabe von Entscheidungen, sondern ist auch bei deren Entstehung und im gesamten Management- und Ausführungsprozeß innerhalb des Systems sowie von und nach außen ständig erforderlich.

Die Analyse und Entscheidung im autoritären Management-System entsprechen inhaltlich weitgehend den entsprechenden Funktionen des Systems individueller Lebensgestaltung: Ein einzelner entscheidet aufgrund weitgehend eigener mehr oder weniger rationaler Informationsbewertung. Einzig wesentlicher Unterschied: Die Art der Informationsbeschaffung und Aufbereitung. Hier – und allenfalls noch bei der Vorbereitung von Entscheidungsalternativen – läßt sich der rein amtsautoritäre Manager beraten. Die letzte Wertung der Informationen und die letzte Entscheidung trifft er jedoch grundsätzlich selbst.



Abb. 2 traditionelles Management-System bei autoritärer Führung.

## Die 5 aufeinanderfolgenden Funktionen des traditionellen Management-Systems

Vier der fünf grundsätzlich aufeinanderfolgenden Funktionen des Systems individueller Lebensgestaltung bleiben im autoritären Management-System erhalten, nur an die Stelle der *Ausführung* rückt im Management die Funktion *Führung* im Sinne von *Anleitung bei der Durchführung*.

In der Praxis überlagern sich diese fünf Funktionen natürlich gegenseitig. Ein stärkerer Zusammenhang besteht insbesondere zwischen den Funktionen Zielsetzung und Planung sowie zwischen der Führung und Kontrolle. In manchen Management Modellen (z. B.: R. Alec Mackenzie, »The Management-Process in 3-D«, Harvard-Business-Review, Nov.-Dec. 1969), werden die Funktionen Zielsetzung und Planung sogar voll zu einer Funktion Planung zusammengezogen. Dagegen spricht, daß gedanklich eine klare Trennung zwischen diesen beiden Gruppen von Tätigkeiten besteht: Am Ende des Zielsetzungsprozesses stehen – ausgehend von den obersten richtungweisenden Zielen (goals) – zeitlich und sachlich klar definierte *Zielpunkte* (objectives). Die Planung hingegen fixiert die Vielzahl der einzelnen Schritte auf dem Weg zu diesen Zielpunkten. Auch in der Praxis sind (u. U. abgesehen von der langfristigen Unternehmensplanung) Zielsetzung und Planung zwei Funktionen, die vorwiegend getrennt voneinander wahrgenommen werden.

## Kooperatives Management- bzw. Führungs-System

Der Führungsstil der Zukunft ist kooperativ. Dieser Gegenpol »autoritärer« Führung ist

nicht »antiautoritäre« Führung oder »Führung ohne Hierarchie«, sondern ein Führungsstil, der Leistungsmotivation möglichst vieler Menschen freisetzt durch Schaffen von Freiheitsraum mit klaren Grenzen, durch Sichern von Kommunikationsmöglichkeiten aber auch mit leistungsgerechter Entlohnung und nicht nur monetärer Anerkennung von Leistung; ein Führungsstil, der Menschen in ihrer Entwicklung und Entfaltung fördert und es ihnen ermöglicht, auch ihre persönlichen Bedürfnisse weitgehend zu befriedigen. Bei diesem Führungsstil tritt Autorität, die durch Können und Leistung begründet ist, an die Stelle reiner Amtsautorität, und Menschen arbeiten zusammen (statt gegeneinander), wo immer dies für den einzelnen, für die Gruppe und für das zu managende Gebilde rational von Vorteil ist. Darum die Bezeichnung *kooperativ*.



Abb. 3 Kooperatives Management- bzw. Führungs-System.

## Abweichungen des kooperativen vom autoritären Management-System

Bei den drei Kernfunktionen wird der Unterschied zwischen kooperativem und autoritärem Management-System in den ver-

einfachen Kreismodellen nicht sichtbar. Es besteht jedoch ein wesentlicher inhaltlicher Unterschied: Im kooperativen Management wird immer dann vom Team (statt vom einzelnen) entschieden, wenn das Problem bzw. die Entscheidungssituation so komplex ist, daß sie den klar definierten Kompetenz- und Wissensrahmen eines einzelnen sprengt bzw. wenn durch das Zusammenwirken mehrerer besser/richtiger entschieden werden kann. Soweit wie möglich sind diese Fälle organisatorisch klar festgelegt. Es verbleibt jedoch ein mehr oder weniger breiter Bereich nicht voraussehbarer/organisierbarer Fälle, in denen im kooperativen Management vom einzelnen vorentschieden werden muß, ob er über genügend gesicherte Daten und ausreichende Fähigkeiten verfügt, um eine Entscheidung alleine zu fällen.

Dieses Vorgehen erfordert wesentlich mehr persönliche Qualifikationen (z. B. Fähigkeit der Selbsteinschätzung) als im autoritären Management oder in falsch verstandener kooperativer Führung, in der grundsätzlich alles – auch unnötiges – »gruppomanisch« im Team entschieden wird. Muß eine komplexe Entscheidung von mehreren gemeinsam getroffen werden, so sollte dies nicht demokratisch – d. h. durch Abstimmen – geschehen, sondern durch zu erarbeitenden Konsensus. (Eine schwere aber wichtige Forderung!)

Der kurz umrissene Entscheidungsprozeß im kooperativen Management erfordert zwangsläufig mehr Analyse und Kommunikation. Gegenüber dem traditionellen Management-System besteht hier daher vor allem ein quantitativer Unterschied.

Der Hauptunterschied zwischen autoritärem und kooperativem Management-System liegt (bezüglich der grundsätzlich aufeinanderfolgenden Funktionen) im Führungs- und Kontrollbereich sowie in der Art des Zustandekommens von Zielen, Plänen sowie der Organisationen.

*Detailziele (objectives)* werden nicht mehr ausschließlich von »oben« gesetzt, sondern von »oben« und »unten« gemeinsam erarbeitet und vereinbart. Auch obere richtungsweisende Ziele (goals) sollten nicht ohne allgemeine Diskussions- und Mitwirkungsmöglichkeiten festgelegt werden, wenngleich die Forderung, Ziele gemeinsam zu erarbeiten und zu vereinbaren, sich vor allem auf die konkreten terminierten und möglichst genau beschriebenen »objectives« bezieht.

Wie Detailziele sollen im kooperativen Management auch *Pläne* nicht denen einfach vorgesetzt werden, die für die Plan-Erfüllung verantwortlich sind. Wird der Verantwortungsbereich eines einzelnen oder einer Gruppe im Planungsprozeß nicht überschritten, so beschränkt sich die Aufgabe des/der jeweiligen Vorgesetzten darin, die von nachgeordneten Mitarbeitern erarbeiteten Pläne mit der übergeordneten Planung zu koordinieren. Da jedoch gerade die Planung selten nur einen einzelnen berührt, entstehen Pläne im kooperativen Management zwangsläufig unter Mitwirkung aller Betroffenen – also auch der jeweils Vorgesetzten.

Kooperatives Management stellt besonders hohe Anforderungen auch bezüglich der Funktion *Organisation*. Das Fehlen von »Diktatoren« zwingt zur bewußten und umfassenden Organisation, um die Funktionsfähigkeit des Ganzen und den Fortschritt zu ermöglichen und um vor allem Reibungen zu minimieren. Eine Beschränkung auf informell »gewachsene« Organisation führt zwangsläufig zu persönlichkeitsbedingten Machtzentren und gefährdet den kooperativen Entscheidungsprozeß.

*Führen* im kooperativen Management ist nicht mehr »Anleiten bei der Durchführung«, vielmehr wird die Handhabung der gesamten Management-Funktionen – insbesondere der Zielvereinbarung und der Organisation – selbst zum Führungsmittel. Anstelle des konventionellen Führens bzw. Leitens

tritt im kooperativen Modell eine Funktion, die auch in traditionellen Systemen erforderlich war, der aber dort nicht annähernd die gleiche Bedeutung beigemessen wurde: Die *Förderung* der persönlichen wie arbeitsgebundenen Entwicklung und Entfaltung der Mitarbeiter. Hierzu gehört nicht nur eine institutionalisierte Weiterbildung, sondern vor allem auch das persönliche Engagement der jeweiligen Vorgesetzten.

Alle vorwiegend kooperativen Führungsmethoden und Führungs-Modelle (sofern sie die Bezeichnung »Modelle« verdienen) bestätigen dies. Erwähnt seien z. B. das Harzburger Modell, das mce-Programm sowie die vielen »management by ...«. Letztere sind zumeist Umsetzungen kooperativen Führungsstils in Verfahrensregeln, die den gesamten Management-Prozeß mehr oder weniger vollständig umfassen. Aus diesen ragt »management by objectives« (MbO) deutlich heraus. MbO wird sinnentstellend vielfach mit Management (bzw. Führung) durch Zielsetzung oder Zielvorgabe übersetzt. Richtiger ist: Management durch Zielvereinbarung oder Zielfindung.

Die Ablauf- und Soll/Ist-Kontrolle verlagert sich im kooperativen Management teilweise zur Selbstkontrolle. Der noch verbleibende Rest an Fremdkontrolle muß organisatorisch eindeutig verankert sein. Für alle Systeme ist wichtig, daß Kontrolle niemals Selbstzweck sein darf, sondern daß zumindest die Ergebniskontrolle immer über feedback der zukünftigen Verbesserung des Management-Kreislaufs dienen muß. Richtig verstandene (Soll/Ist-)Kontrolle ist zukunftsorientiert.

So wie Kontrolle im traditionellen Management-System eng mit der Funktion Führung verbunden war, so ist sie es hier mit der Förderung. Während die Kontrolle den Funktionen Führung und Ausführung in den erstgenannten Systemen eindeutig nachgeordnet ist, so läßt sich im kooperativen

System argumentieren, jeder Personal-Förderung müsse Kontrolle zeitlich vorgehen. Das stimmt zwar bedingt; diese Vorphase läßt sich jedoch besser als ohnehin übergeordnete Analysephase interpretieren. Der sinnvollste Platz der Kontrolle im Modell bleibt der den Regelkreis beschließende und über Rückkopplung zugleich erneuernde Übergang zur neuen Zielvereinbarung.

Da die Führung im kooperativen Modell übergeordneten Charakter erhält – hier also mehr ist als »nur« eine der Management-Funktionen – kann man diese Darstellung auch »Führungs-System« (anstelle von »Management-System«) nennen. Zu beachten ist jedoch, daß die Gleichung Management = Führung nur bedingt und unter der Voraussetzung kooperativer Führung gilt. Der Begriff Führung bleibt an Menschen gebunden. Management ist – obwohl uneinheitlich definiert und zum Teil mit negativen Vorurteilen belastet – immer noch der bessere, weil umfassendere Begriff.

## Die system-prägenden Faktoren

Der Mensch ist zentraler Bezugspunkt des Management-Systems. Er ist sowohl Objekt als auch Subjekt dieses Systems. Als Subjekt prägt er das System durch seine Ideen, Haltungen, Fähigkeiten und sein Wissen sowie durch die von ihm mitgestaltete Umwelt. Ideen und Umwelt sind Faktoren, die das Management-System auch unabhängig von den Menschen, die sie geschaffen haben, prägen. Haltungen, Fähigkeiten und Wissen sind dagegen Faktoren, die unmittelbar durch Menschen auf das Management-System einwirken (wenn man einmal davon absieht, daß Wissen auch mittelbar in das System einfließt, z. B. über Computer). Die das Ma-

nagement-System prägenden Faktoren lassen sich daher in drei Kategorien einteilen:

- Haltungen, Fähigkeiten und Wissen als Faktoren, durch die der Mensch unmittelbar auf das Management-System einwirkt;
- Ideen, bzw. Innovation, als treibende Kraft für Dynamik und Fortschritt;
- soziologische, politische, ökonomische und technologische Umwelt, als zumeist begrenzende Faktoren.

Entsprechend läßt sich die umfassende Sicht vom Menschen als Management-Objekt differenzieren. »Gemanagt« werden:

- Der durch Haltungen und Fähigkeiten geprägte Mensch,
- die vom Menschen geborene Idee, die nach ihrer Entstehung auch unabhängig von ihrem Schöpfer weiterbesteht,
- die größtenteils von Menschen geformte Umwelt.

Positive Haltungen, Einstellungen, »attitudes« der auf Management-Systeme einwirkenden Menschen sind Grundvoraussetzungen für das Funktionieren dieser Systeme. Durch kooperativen Führungsstil und geeignete - gruppenspezifische - Bildungsmethoden kann man einige dieser Voraussetzungen verbessern; sie von Grund auf zu schaffen bleibt jedoch der Erziehung vorbehalten. Aus den nachfolgenden Beispielen (alphabetisch geordnet) einiger im Management erforderlichen Haltungen wird deutlich, daß diese größtenteils nicht nur im Management, sondern ganz allgemein wünschenswert sind (»basic good man attitudes«): Engagement, Flexibilität, Gerechtigkeit, Konsequenz, Mut zum begründeten Widerspruch, Mut zur Entscheidung, Sachlichkeit, Selbstbewußtsein, soziale Verantwortung, Takt, Toleranz, Zielorientierbarkeit (= kleine Auswahl aus einer vom »Komitee für Management-Bildung« gesammelten Liste).

Die Fähigkeiten, mit denen der Mensch das Management-System prägt, lassen sich einteilen in Führungsfähigkeiten, Denkfähigkeiten und arbeitstechnische Fähigkeiten. Diese kann und sollte man lebenslang mit aktiven (partizipativen) Lehrmethoden trainieren, denn sie sind für den Erfolg noch wichtiger als Management-Wissen, das vergleichsweise einfach erworben werden kann. Wissen über die Management-Funktionen sollte allerdings ergänzt werden um überbetriebliches Grundwissen, z. B. über Fragen der jeweiligen soziologischen, politischen, ökonomischen und technologischen Umwelt. Darüber hinaus ist Wissen zu fordern über die jeweils zu managenden Bereiche. Allgemein - für alle zu managenden Gebilde - notwendige Bereiche sind: Personal, Finanzen und Verwaltung. Der im Wirtschaftsleben im Vordergrund stehende Bereich ist darüber hinaus Marketing. Außerdem müssen Kenntnisse über den je nach Art des Unternehmens sehr unterschiedlichen Bereich der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen vorhanden sein. Da nicht nur Wirtschaftsunternehmen »gemanagt« werden, kann dies z. B. ebenso gut die Bereitstellung von Krankenpflege wie der Transfer von Bildung sein.

Ein einmal angekurbeltes Management-System, ein sich drehender Prozeß, dreht sich auch ohne neuen Antrieb eine Zeitlang weiter. Vielfach treten dann jedoch an die Stelle einzelner bewußter Management-Tätigkeiten von selbst ablaufende Geschehnisse: Routine. Je mehr Masse sich dreht, je umfangreicher das zu managende Gebilde ist, desto spürbarer wird der Anteil von »So-haben-wir-es-immer-gemacht«-Tätigkeiten. Ein weiteres Naturgesetz gilt übertragen auch für Management-Systeme: Eine sich ohne Antrieb drehende Masse wird immer langsamer durch Reibung. Daher muß Antrieb die bremsenden Prozeßreibung überwinden und unerwünschte Routine verhin-

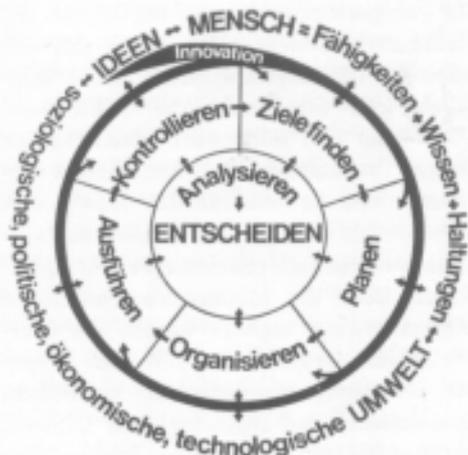


Abb. 4 System individueller Lebensgestaltung



Abb. 5 traditionelles Management-System bei autoritärer Führung



Abb. 6 Kooperatives Management- bzw. Führungs-System

dem. Noch größere Kraft ist erforderlich, wenn mehr oder Besseres geleistet werden soll. Um diese Kraft aufzubringen, um den erforderlichen Antrieb zu schaffen, braucht man positive Haltungen, geeignete Fähigkeiten und Wissen — aber vor allem Ideen bzw. Innovation sichernde Kreativität.

*Innovation* muß den gesamten Management-Prozeß ständig begleiten — in besonderem Ausmaß jedoch während der Zielfindung. Im Rahmen der Funktion Förderung ist es daher eine wichtige Aufgabe, Kreativität durch Vermittlung geeigneter Methoden (z. B. Brainstorming und Synektik) zu wecken und zu aktivieren.

Die Wechselwirkungen zwischen der soziologischen, politischen, ökonomischen und technologischen Umwelt sowie Management-Systemen sind zu vielschichtig, um hier näher darauf eingehen zu können. Sie müssen

in der Praxis jedoch bewußt in alle Überlegungen einbezogen werden. Besonders umstritten sind die Beziehungen von Management-Systemen zur politischen Umwelt. Es sind jedoch Tendenzen erkennbar, daß diese Abhängigkeiten eher überschätzt werden als umgekehrt — zumindest soweit es den Einfluß des politischen Systems auf die eigentliche Management-Tätigkeit betrifft. Der größte Teil dieser Tätigkeit ist weitgehend unabhängig vom jeweiligen politischen System. Rationale Problemlösung durch Management kann vielmehr eine verbindende Brücke zwischen den Systemen werden.

---

Dipl.-Kfm. PETER J. HESSE,  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Fa. H. Schmincke & Co., Künstlerfarbenfabrik,  
Düsseldorf