

---

# Der Managementprozess

Vorlesung "Globalisierung und Multinationale Unternehmen"  
von Prof. Dr. Andreas Georg Scherer  
Universität Zürich, 11. Mai 2011

# Überblick

---

- Einleitung: Was heißt Management? - Institutionelle vs. funktionale Sichtweise
- Management als systematische Abfolge von fünf Funktionen
- Das Primat der Planung
- Zur Revision des klassischen Managementprozesses
- Reformvorschlag: Der Strategische Managementprozess
- operative Planung, strategische Planung und strategische Kontrolle im Strategischen Managementprozess
- Personal und (Mitarbeiter-)Führung im Strategischen Managementprozess

# Der Managementbegriff

---

- Institutioneller Managementbegriff
  - » In der institutionellen Sichtweise bezeichnet Management die Gruppe von Personen, die innerhalb einer Organisation mit Anweisungsbefugnis betraut ist. D.h. zum Management gehören alle Firmenmitglieder vom Meister bis zum Vorstand, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen.
- Funktionaler Managementbegriff
  - » In der funktionalen Betrachtungsweise bezeichnet Management einen systematischen Komplex an Aufgaben ("Managementfunktionen"), die zur Steuerung einer Organisation vollzogen werden müssen.

(Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 5 f.)

## Der traditionelle Managementprozess

---

- Management als systematische Abfolge von fünf Funktionen ("Managementprozess")
  - » Planung geistiger Entwurf künftigen Handelns
  - » Organisation entwirft eine Struktur in Form genereller Regelungen für den arbeitsteiligen Aufgabenvollzug
  - » Personal qualifizierte Ausstattung, Personalbeurteilung und -entwicklung
  - » Leitung situationsgerechte Aktivierung der Organisationsmitglieder durch den Vorgesetzten
  - » Kontrolle stellt fest, ob Planung und Durchführung übereinstimmen

## Das Primat der Planung

---

- Im klassischen Managementkonzept kommt der Planung ein Primat gegenüber den anderen Managementfunktionen zu ("Primacy of Planning", Koontz/O'Donnell: Principles of Management, 3. Aufl., 1964)
  - » "Während Planung den Entwurf einer Ordnung bedeutet, nach der sich der gesamtbetriebliche Prozeß vollziehen soll, stellt Organisation den Vollzug, die Realisierung dieser Ordnung dar. ... Die Organisation hat also immer nur dienenden oder instrumentalen Charakter."  
(Gutenberg, 1983, S. 235 f.)
  - » Die Planung bestimmt also demzufolge
    - die Art der Organisation,
    - welches Personal gebraucht wird,
    - welcher Führungsstil angemessen ist
    - und welche Standards für die Kontrolle gelten.

(Wehrich/Koontz, 1993, S. 119)

## Revision des klassischen Managementprozesses – Planungsprobleme und Implementationsprobleme

---

- Eine auf dem Primat der Planung beruhende Managementkonzeption ("plandeterminierte Unternehmensführung") ist nur sinnvoll,
  - » wenn die Umwelt des Handlungssystems Unternehmung in allen ihren Wirkungsbeziehungen erfassbar und in ihrer zukünftigen Entwicklung prognostizierbar ist,
  - » wenn das Handlungssystem Unternehmung die Planvorgaben problemfrei realisieren kann; d.h. es existieren keine Implementationsprobleme, das System Unternehmung ist vielmehr vollkommen durchschaubar und beherrschbar.
- In der Realität sind diese Annahmen i. d. R. nicht zutreffend:
  - » die Umwelt ist komplex und nicht prognostizierbar,
  - » es zeigen sich vielfältige Implementationsprobleme; bei der Unternehmung handelt es sich um einen komplexen sozialen Verbund, in dem Akteure mit unterschiedlichen Interessen agieren.

(Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 123 ff.)

# Planungsprobleme und Implementationsprobleme - Konsequenzen

---

- Planung ist systematisch irrtumsbehaftet:
  - » Erfordernis einer Kompensationsfunktion ("Strategische Kontrolle")
  - » Planung kann nur eine schwache Selektionsleistung, basierend auf "guten Gründen" erbringen.
- Die Unternehmung ist ein komplexes soziales System, das sich nicht durch eine zentrale Einheit steuern lässt:
  - » auch die Managementfunktionen müssen arbeitsteilig vollzogen werden; insbesondere die Planung und die Kontrolle müssen dezentral und multipersonal erfolgen,
  - » hierzu ist eine Metasteuerung erforderlich ("Planung der Planung, Organisation der Planung, Personalmanagement der Planung etc.),
  - » die Unternehmung ist in einem Geflecht von Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen eingebettet ("Stakeholder-Ansatz"); fraglich ist, welche Interessen zur Geltung kommen sollen (Gewinn vs. Ethik) und wie der friedliche Interessenausgleich sichergestellt werden kann.

# Der Managementprozess: ein Reformvorschlag

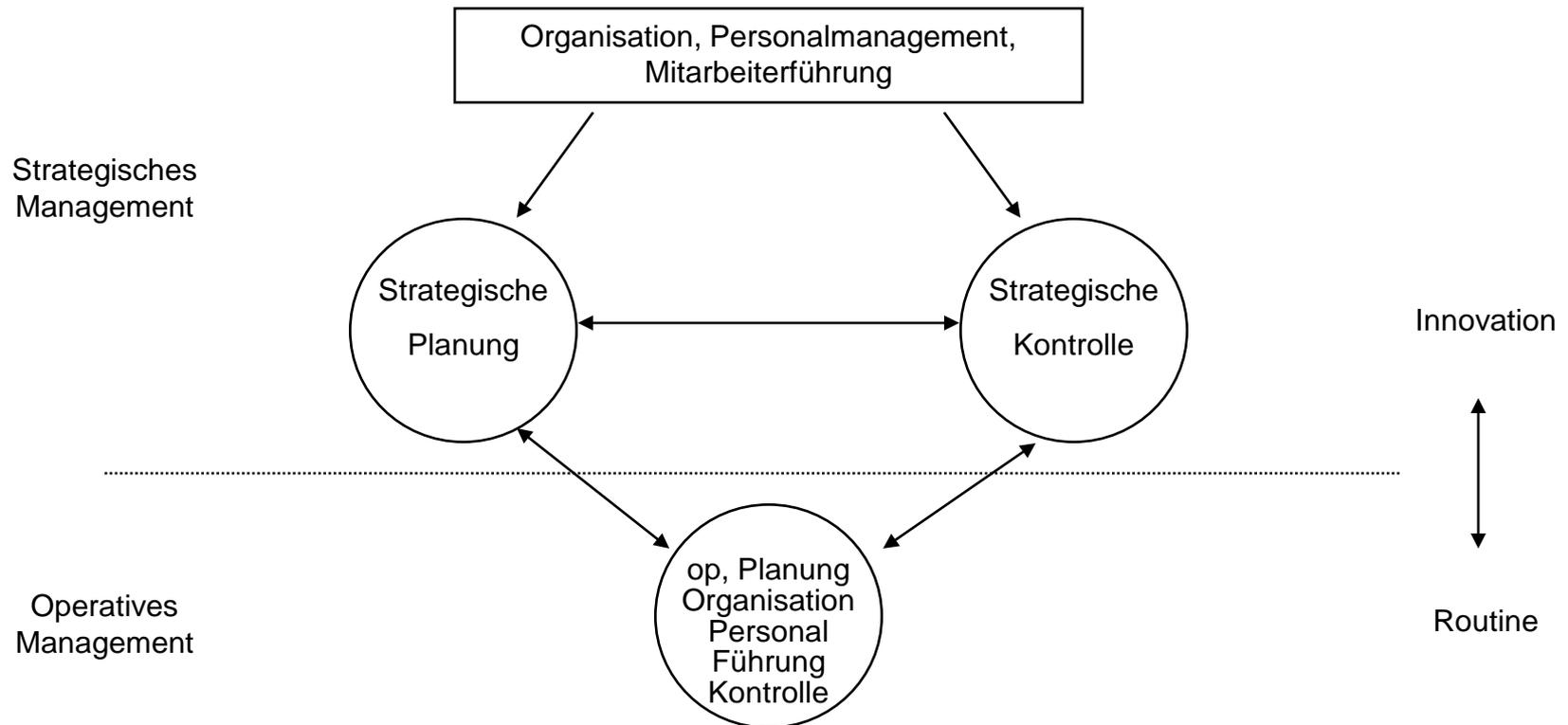
---

Der Prozess der Unternehmensführung soll sich auf drei Ebenen erstrecken:

- Auf der operativen Ebene geht es um die möglichst effiziente Umsetzung der strategischen Zielsetzung
- Auf der Ebene der Strategieformulierung werden die Prozesse der Auffindung und Überprüfung der strategischen Zielvorgaben zum Problem
- Auf der Ebene des strategischen Managements wird die effiziente Steuerung dieser Strategieformulierungsprozesse thematisiert

(Steinmann/Walter, 1990, S. 43)

# Der Strategische Managementprozess



Quelle: Steinmann/Schreyögg/Thiem: Strategisches Personalmanagement, 1989, modifiziert.

## Die operativen Managementfunktionen

---

Aufgabe der operativen Managementfunktionen ist die unmittelbare Steuerung des Realgüterprozesses

- Die operative Planung betrifft alle Funktionalbereiche der Unternehmung
  - » Produktionsplanung
  - » F&E-Bereich
  - » Ressourcenplanung
- Die Organisation schafft die strukturellen Voraussetzungen für eine effiziente Implementierung der Planvorgaben
- Die operative Personalführung soll eine effiziente Planimplementierung gewährleisten
- Die Leitung als situationsgerechte Aktivierung der Mitarbeiter stellt eine Implementierung der Planvorgaben dar

(Steinmann/Walter, 1990, S. 43)

# Strategische Planung

---

Die strategische Planung verkörpert einen Prozess der Informationssammlung und –verarbeitung, unterteilt in die

- Konzernstrategie
  - » Portfolios der Geschäftsfelder
  - » Synergieeffekte
    - Finanzieller Natur
    - Materielle Verflechtungen
- Wettbewerbsstrategie
- Formulierung strategischer Massnahmen

(Steinmann/Walter, 1990, S. 43)

# Strategische Kontrolle

---

- Die strategische Kontrolle dient der permanenten Überwachung der strategischen Pläne und soll die Irrtumsanfälligkeit der strategischen Planung kompensieren
- Sie besteht aus den drei Kontrollarten
  - » Prämissenkontrolle,
  - » strategische Durchführungskontrolle,
  - » strategische Überwachung.

(Steinmann/Walter, 1990, S. 43, Steinmann/Schreyögg 1986, Schreyögg/Steinmann 1987)

# Die strategischen Managementfunktionen zur Steuerung des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses

---

- Organische Organisationsstrukturen
- Personalpolitische Massnahmen
- Neues Führungsverständnis
- Metaplanung
- Überprüfung der Effizienz des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses (Strategisches Audit)

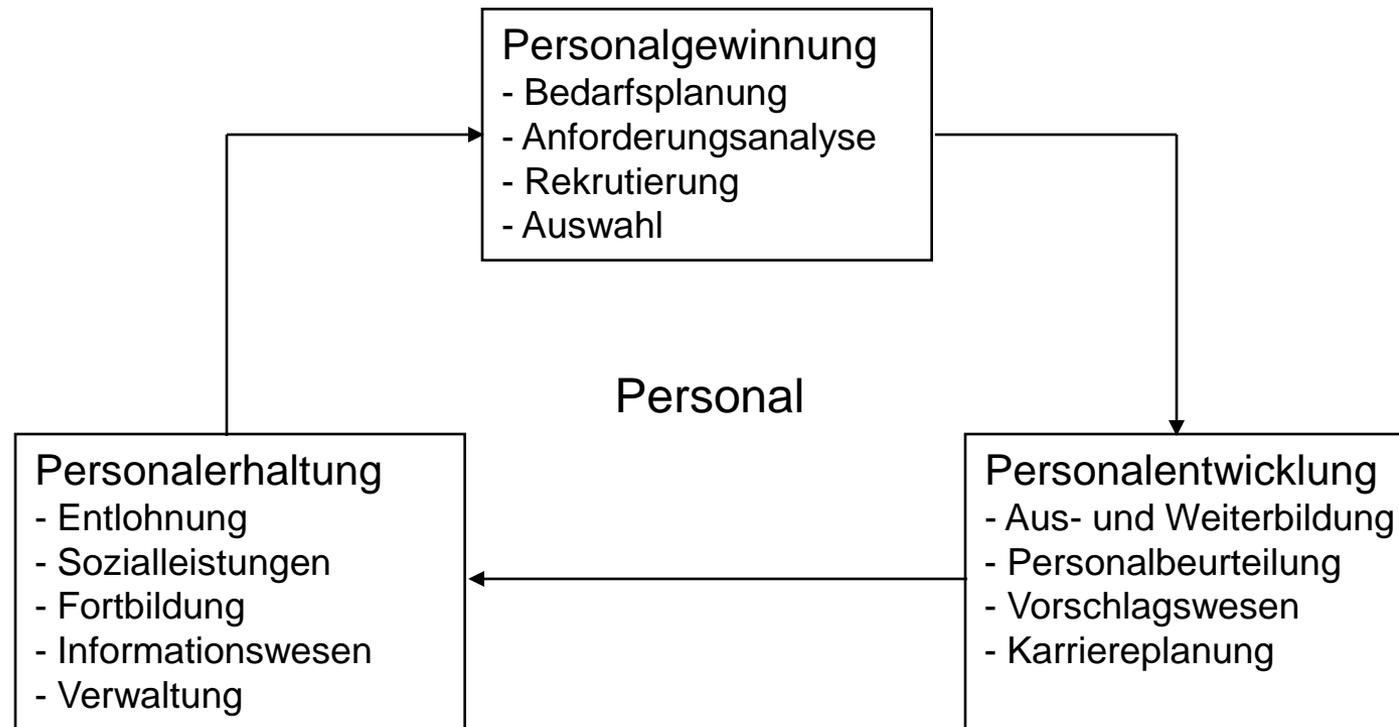
(Steinmann/Walter, 1990, S. 43)

# Personalmanagement und Mitarbeiterführung im revidierten Managementprozess

---

- Beide Funktionen haben eine (doppelte) "duale Rolle" zu erfüllen:
  - » einerseits dienen Personalmanagement und Mitarbeiterführung der effizienten Umsetzung der vorgegebenen Pläne, d.h. die Stellen sind mit Mitarbeitern zu besetzen, die der Umsetzung der Pläne dienlich sind; zugleich sind die Mitarbeiter permanent zur Planerfüllung zu veranlassen,
  - » andererseits stellen sie die Potentiale bereit bzw. aktivieren zu Handlungen, aufgrund derer strategische Pläne entwickelt und gegebenenfalls revidiert werden (strategische Kontrolle), d.h. die Stellen sind mit Mitarbeitern zu besetzen, die die vorgegebenen Pläne permanent hinterfragen und auf ihre Triftigkeit hin überprüfen; zugleich sind die Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten zum kritischen Mitdenken und aktiven Widerspruch zu animieren,
  - » beide Rollen stehen in einem latenten Spannungs-/Widerspruchsverhältnis ("Innovation vs. Routine"),
  - » beide Funktionen müssen dazu beitragen, das Spannungsverhältnis von Gewinnorientierung und ethischer Orientierung abzuarbeiten.

# Aufgabenfelder des Personalmanagement



Quelle: Steinmann/Schreyögg: Management, 3. Aufl., 1993, S. 614,  
in Anlehnung an: Daft, R.: Management, Chicago 1988, S. 336.

# Aufgabenfelder der Mitarbeiterführung

---

- Der Mitarbeiterführung kommt eine Brückenfunktion zu:
  - » "Leading bridges the gap between, on the one hand, logical and well-considered plans, carefully designed organization structures, good programs of staffing, and efficient control techniques, and, on the other hand, the need for people to understand, to be motivated, and to contribute all they are capable of to enterprise and department goals."  
(Koontz/O'Donnell/Weihrich: Management, 1984, S. 474)
- Die Mitarbeiterführung dient der situationsgerechten Aktivierung der Mitarbeiter zur Umsetzung der vorgegebenen Pläne ("Routine") bzw. zu deren kritischer Hinterfragung ("Innovation").
- Zur Erfüllung seiner Aufgabe muß der Vorgesetzte drei Führungsrollen spielen können:
  - » als "Fachmann" sorgt er für die zielgerichtete Aufgabenerfüllung (Lokomotionsfunktion),
  - » als "Integrator" für den Zusammenhalt der Arbeitsgruppe (Kohäsionsfunktion),
  - » als "Spielmacher" aktiviert er aufgrund seiner eigenen Situationsdiagnosen und ggf. auf der Basis von Argumentationsprozessen die Handlungen seiner Untergebenen in Richtung "Problemschließung" (Routine) bzw. "Problemöffnung" (Innovation).

(vgl. Löhr/Bischof, Die Führungsfunktion Leitung, 1993, S. 7 f.)

## Zur Abgrenzung von Personalmanagement und Mitarbeiterführung

---

- Beim *Personalmanagement* ("Staffing") handelt es sich um eine Potentialfunktion. Sie dient der Bereitstellung, Entwicklung und Aufrechterhaltung von Humanpotentialen zur Leistungserstellung. Sie trägt damit gleichsam zum "makro-strukturellen Rahmen" der Leistungserstellung bei.
- Die *Mitarbeiterführung* ("Directing") dient der zielführenden Aktivierung der durch die Potentialfunktionen "Personalmanagement" und "Organisation" dauerhaft angelegten Potentiale. Sie trägt damit zur "Mikro-Struktur" der Leistungserstellung bei, d.h. zum Einflußgefüge zwischen den Beteiligten, z.B. Vorgesetzte, Arbeitsgruppe, Individuen.

Quelle: Steinmann/Kühlmann: Personalmanagementlehre im Diskurs, in: DBW 52 (1992), S. 278-279.

## Zur Krise der Hierarchie - Neue Konzeptionen der Steuerung

---

- Selbstorganisation vs. Fremdorganisation (Kieser 1994, Schreyögg/Noss 1994)
- Lernende Organisation (Müller 1999)
- Charismatische Führung (Steyrer 1999)
- Extrinsische vs. intrinsische Motivation (Osterloh 1999, Osterloh/Frey 1997)
- Steuerung durch Unternehmenskultur (symbolische Führung) (Bryman 1996)
- Führungsethik (Löhr/Bischof 1993, Steinmann/Olbrich 1998, Ulrich 1995)
- Interkulturelles Management (Kumar/Hoffmann 1999)

# Literatur

---

- Bryman, A.: Leadership in Organizations, in: Clegg, S./Hardy, C./Frost, W.R. (Eds.): Handbook of Organization Studies, London 1996, S. 276-293
- Daft, R.: Management, Chicago 1988.
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin 1983.
- Kieser, A.: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46 (1994), S. 199-228.
- Koontz, H./O'Donnell, C.: Principles of Management, 3. Aufl., New York et al. 1964.
- Koontz, H./O'Donnell, C./Wehrich, H.: Management, 8. Aufl., New York et al. 1984.
- Kumar, B.N./Hoffmann, K.: Cross-cultural Understanding and International Management: Some Considerations on a Conceptual Framework for Conflict Resolution in Management in Foreign Cultures, in: Kumar, B.N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs, Stuttgart 1999, S. 343-363.
- Löhr, A./Bischof, B.: Die Führungsfunktion Leitung. Eine rollentheoretische Verankerung im strategischen Managementprozeß, Diskussionsbeitrag Nr. 75, Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensführung, Nürnberg 1991
- Steinmann, H./Kühlmann, T.: Personalmanagementlehre im Diskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg. (1992), S. 278-279.
- Müller, W.R./Hurter, M.: Führung als Schlüssel zur organisationalen Lernfähigkeit, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 9: Führung - neu gesehen, Berlin/New York 1999, S. 1-54.
- Osterloh, M.: Wertorientierte Unternehmensführung und Management-Anreizsysteme, in: Kumar, B.N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs, Stuttgart 1999, S. 183-204.
- Osterloh, M./Frey, B.S.: Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 57 (1997), S. 307-321.

# Literatur

---

- Schreyögg, G./Noss, C.: Hat sich das Organisieren überlebt? - Grundfragen der Unternehmenssteuerung im neuen Licht, in: Die Unternehmung 48 (1994) 1, S. 17-33.
- Schreyögg, G./Steinmann, H.: Strategic Control. A New Perspective, in: Academy of Management Review 12 (1987), S. 91-103.
- Steinmann, H./Olbrich, T.: Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse, in: Blickle, G. (Hrsg.): Ethik in Organisationen, Göttingen 1998, S. 95-115.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1993, 4. Aufl. Wiesbaden 1997.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28 (1986), S. 747-765.
- Steinmann, H./Schreyögg, G./Thiem, J.: Strategische Personalführung. Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen, in: Bolte, K. et al. (Hrsg.): Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22 (1989) 3, S. 397-407.
- Steinmann, H./Walter, M.: Der Managementprozess, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt) 19, Heft 7 (1990), S. 340-345.
- Steyrer, J.: Charisma in Organisationen. Zum Stand der Theorienbildung und empirischen Forschung, in: G. Schreyögg/J. Sydow (Hrg.): Führung neu gesehen. Managementforschung 9 (1999), S. 143-197.
- Ulrich, P.: Führungsethik. Ein grundrechteorientierter Ansatz, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Managementkompetenz, Wiesbaden 1995, S. 519-538.
- Wehrich, H./Koontz, H.: Management, 10. Aufl., New York et al. 1993.