

## MANAGEMENT

*I Grundlagen – II. Kernfunktionen – III. Struktur*

### *I. Grundlagen*

#### 1. Management als individuelle, interaktive und institutionelle Handlungsgestaltung

In *funktionaler* Betrachtungsweise bildet M. die Gesamtheit jener problembezogen-informationsverarbeitenden Tätigkeiten, die der dispositiven Gestaltung menschlichen Handelns dienen. In organisatorisch-*institutioneller* Sichtweise umfaßt M. alle Personen („Manager“) bzw. Personenmehrheiten (soziale bzw. juristische Einheiten, Gruppen usw.), die diese Dispositionsfunk-

tion wahrnehmen. Die organisatorische Perspektive deckt neben diesen natürlich-intelligenten M. Einheiten auch künstlich-intelligente M. Einheiten (z. B. computerisierte Expertensysteme) ab. M. ist vom Begriffsumfang weiter angelegt als etwa die verwandten Begriffe „Führung“, „Leitung“, „Verwaltung (Administration)“ oder „Politik“. M. als allgegenwärtiges Phänomen menschlichen Handelns findet im *individuell-isolierten*, im *sozial-interaktiven* und im *sozial-institutionellen* Rahmen statt. Im Bereich der rein individuellen Lebensbewältigung tritt es als Selbst-M. (z. B. Zeit-M., persönliches Entwicklungs-M., Arbeitstechniken) in Erscheinung. Das M. /sozialer Beziehungen hat die Beeinflussung direkter /Interaktionen, etwa in Partnerschaften oder in marktlichen Transaktionsbeziehungen, zum Gegenstand. Darüber hinaus vollzieht sich M. innerhalb von hierarchisch aufgebauten sozialen Gebilden in Form eines M. von /Institutionen, z. B. von Vereinen, Parteien, supranationalen Einrichtungen, Schulen, Krankenhäusern und Behörden. Privatwirtschaftlich ist meist von „Betriebs- bzw. Unternehmungsführung“ die Rede.

Angesichts der weiten denotativen Explikation von M. kann das Auftreten von Ambivalenzen in der konnotativ-bewertenden Bedeutung nicht verwundern. Eine *positive* Bewertung gründet sich auf die handlungsunterstützenden und effizienzsteigernden Hilfestellungen des Managements. Demgegenüber ergibt sich eine *negative* Einschätzung zum einen aus der vordergründigen Feststellung, daß es sich beim M. um einen unproduktiven, weil nicht zu unmittelbar zielreichenden Endresultaten führenden „Umweg“ handelt. Zum anderen assoziiert man mit M. negative, z. T. dysfunktionale Wirkungen auf Individuen und soziale Strukturen. Ein professionalisiertes und technokratisch konzipiertes M. steht im Verdacht, im Gefolge der bewußten Abkehr von einer improvisatorischen Lebensgestaltung die persönliche Freiheit, Spontaneität und Kreativität zu beeinträchtigen. Wird M. arbeitsteilig-spezialisiert betrieben, ist mit der Gefahr der Entfremdung sowie der Herausbildung bzw. Stabilisierung von Herrschaftsverhältnissen zu rechnen.

## 2. Managementwissenschaft

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Problemen der Handlungsgestaltung im Rahmen einer eigenständigen Verwaltungs- bzw. M.wissenschaft begann mit den Arbeiten von *F. W. Taylor*, *H. Fayol*, *L. Gulick* / *L. F. Urwick* und *C. I. Barnard* im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts. Die Beiträge hatten von Anfang an eher einen ingenieur- und sozialwissenschaftlichen Charakter. Erst seit den 50er Jahren wurden für die eindeutig dominierenden sozialtechnologisch-praxeologischen Modellansätze, die im M. eine lern- und lehrbare Materie sehen, die erforderlichen Grundlagen in Gestalt einer M.theorie und einer M.ethik (M. philosophie, business ethics) geschaffen.

## 3. Bausteine des Managements

Für eine M.analyse eignen sich differenzierte Modellkonzeptionen besser als globale Modellansätze nach dem Vorbild der Führungsstilanalyse. Die Bausteine einer differenzierten M.analyse bilden die *M.funktionen*. Hierbei handelt es sich um Klassen von M.handlungen, die jeweils tätigkeits-, objekt- oder formseitig übereinstimmen. Zu den verbreiteten *tätigkeitsorientierten* Gliederungen der M.funktionen zählen das POSDCORB-Schema (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting), das Phasenschema eines Problemlösungsprozesses sowie die Unterscheidung originärer und derivativer dispositiver Produktionsfaktoren. *Objektseitig* ist etwa eine Unterscheidung

nach sachbezogenen und personbezogenen M.funktionen gebräuchlich. In *formaler* Hinsicht unterscheiden sich M.funktionen z. B. nach ihrer zeitlichen und sachlichen Extension (strategisches, taktisches und operatives M.) und nach der praktizierten Interventionsform (reaktiv-therapeutisches und proaktiv-präventives M.).

## II. Kernfunktionen

### 1. Personalmanagement

Das Personal-M. umfaßt alle Maßnahmen der Personalführung und Arbeitsgestaltung, die das Personal auf die Aufgaben einer Institution ausrichten oder diese Aufgaben an den Eigenschaften des Personals ausrichten sollen (/Personalwirtschaft). *Personal- bzw. Menschenführung* beinhaltet zum einen die Nutzung eines vorhandenen Humankapitals mittels Motivation und Instruktion. Zum anderen hat die Personalführung die Gestaltung des Humankapitals zum Gegenstand. Hierzu zählen Maßnahmen der Personalerhaltung, -entwicklung, -beschaffung, -bindung, -freisetzung sowie intrainstitutionellen Zuordnung. In den Bereich der Arbeitsgestaltung fällt die Bestimmung der Arbeitselemente, also sowohl Arbeitsziele, Tätigkeitsinhalte, Arbeitsmittel, -räume und -zeiten sowie soziales und physikalisches Arbeitsumfeld als auch kompensatorische Gratifikationen (Entgelte, Sozialleistungen, Beteiligungen).

### 2. Informationsmanagement

Ebenso wie das Personal bilden /Informationen einen durchgängigen Bestandteil jedes Managements. Im Rahmen von Informationssystemen werden Informationen gewonnen, verarbeitet, übertragen und gespeichert, wobei sich abstrakt-konzeptionelle und physisch-technische Systemelemente (Datenträger, Computer, Kommunikationskanäle u. ä.) unterscheiden lassen. Die Gesamtheit derjenigen Informationen, die sich zweckpluralistisch in einer Vielfalt von Anwendungsfällen anwenden lassen, wird meist als „Banken“ bezeichnet und in *Daten-, Modell- und Methodenbanken* gespeichert.

### 3. Zielmanagement

Die Bestimmung von erstrebenswerten Zuständen (Soll-Größen, Zielen) als Orientierungsgrößen für das Handeln bedarf selbst einer Gestaltung. Das Ziel-M. deckt sowohl die Analyse vorliegender Zielsysteme als auch der Zielsetzungsprozesse (Zielvorgabe, -vereinbarung usw.) ab. *Einzelne Ziele* wie z. B. Bedarfsdeckung, Mitgliederförderung, Gewinn, Wettbewerbsfähigkeit sind im Hinblick auf Inhalt, erwünschtes Ausmaß und Zeitbezug zu spezifizieren. Im Rahmen von Zielsystemen müssen die *Zielbeziehungen* instrumenteller, interdependenter und präferenzmäßiger Natur einer Gestaltung unterzogen werden. Sie dient in erster Linie der Handhabung von möglicherweise auftretenden Zielkonflikten bei dem Versuch, ein mehrdimensionales Zielsystem in eine eindeutige Handlungsorientierung zu überführen.

### 4. Diagnose

Dem M. obliegt nicht nur die Festlegung des Zielsystems, sondern auch des *Handlungsbedarfs* i. S. der Diskrepanz zwischen tatsächlicher und erwünschter Beschaffenheit der jeweiligen Orientierungsgrößen. Zu diesem Zweck befaßt sich die Diagnose im Rahmen einer retrospektiven *Kontrolle* mit Soll-Ist-Abweichungen und im Rahmen einer prospektiven *Problemerkennung* mit Soll-Wird-Abweichungen. Diagnose beschränkt sich nicht nur auf negative Diskrepanzen (z. B. Risiken, Krisen), sondern bezieht auch positive Diskrepanzen (z. B. Chancen) mit ein.

### 5. Planung, Entscheidung und Einführung

Die eigentliche Problemlösung besteht in der Bestimmung geeigneter *Instrumente* bzw. *Maßnahmen*. Diese M funktion setzt sich aus den Etappen / „Planung“, d. h. Alternativensuche und Alternativenbewertung in Form von unverbindlichen Empfehlungen (Plänen), sowie „Entscheidung“, d. h. Alternativenauswahl durch Formulierung verbindlicher Entschlüsse zusammen (/ Entscheidungstheorie). Eine weitere, häufig anzutreffende Mehrstufigkeit der Problemlösung kommt dadurch zustande, daß man eine für das anstehende Problem adäquate Lösung und zusätzlich eine für das betroffene System adäquate Lösung entwickelt. Die Abstimmung von problemgerechter und systemgerechter Lösung beinhaltet dann die Einführung (*Durchsetzung, Implementierung, Anpassung*) der Problemlösung in das System.

### 6. Strategisches Management

Während einige Planungs- und Entscheidungsprozesse sich auf zeitlich kurzfristige und sachlich eng begrenzte Probleme beziehen, bilden *langfristige* und zugleich *weitreichende* Aktivitäten den Objektbereich des strategischen Managements. Der besondere Stellenwert dieser M funktion ergibt sich aus ihrer rahmengebenden Bedeutung für hierarchisch nachgelagerte Gestaltungsprozesse. Ganz allgemein werden Veränderungen der Gesamtressourcen und -strukturen einer Institution i. S. einer Organisationsentwicklung („Wandel“ der Organisation) dem strategischen M zugerechnet.

### 7. Organisation

Der / Organisation obliegt die ressourcen- und koordinationsgerechte Strukturierung von Handlungssystemen. Über eine Aufgaben- und Machtverteilung (Rollenverteilung) bildet sie organisatorische Einheiten unterschiedlicher Größenordnung (Bereiche, Ressorts, Abteilungen, Stellen, Center, Sparten, Dezernate usw.), welche jeweils unterschiedliche formale Beitragskategorien (z. B. Stabs- bzw. Linieneinheiten) und materiale Beiträge zur Erfüllung einer Gesamtaufgabe liefern. Als Ergänzung zur arbeitsteiligen Struktur bestimmt diese M funktion außerdem die informationellen und materiellen Beziehungen zwischen den organisatorischen Einheiten. Vertikale und horizontale Kommunikationsrelationen (Anweisungen, Selbstabstimmung u. ä.) dienen der organisatorischen Koordination der Subsysteme.

### 8. Controlling

Für jene M.aktivitäten, die eine integrierte Gestaltung von Handlungssystemen auf der Grundlage von Informationen quantifizierter, möglichst monetärer Natur bezwecken, hat sich die Bezeichnung „Controlling“ eingebürgert. Diese M.funktion ist in besonderem Maße der ökonomischen Denkweise verpflichtet. Als Integration von Zielbildung, Diagnose, Planung, Organisation und Informationsversorgung gehen die Controllingkonzepte, etwa Kennziffern- und Budgetierungsmodelle (Center-Konzeptionen, Verrechnungspreise, Zero-Base-Budgeting usw.) weit über den Funktionsbereich einer reinen Kontrolle hinaus.

### 9. Koordination

In dieser M.funktion sind gemeinhin alle Bemühungen um eine ganzheitliche Abstimmung dependenter oder interdependenter Handlungen vereinigt. Koordinationsinstrumente regulieren die Verbundintensität und sorgen für die Widerspruchsfreiheit (Konflikt-M.) und ggf. für die Gesamtoptimalität des Verbunds von partiellen Handlungen. Hierzu gelangen Ablaufregelungen, Programme, Koordinationsorgane, hierarchisch aufgebaute Leitungssysteme, Märkte (Preissysteme), Verhandlungen

und dgl. zum Einsatz, wobei auch eine begrenzte Entkopplung und eine Schaffung dosierter Konflikte (Konkurrenzbeziehungen) mit der Idee des ganzheitlichen Verbunds vereinbar sind.

## III. Struktur

Für die Darstellung und Beurteilung des M. sind neben den einzelnen M.funktionen auch die zwischen ihnen bestehenden *Beziehungsmuster* zu analysieren. Hier gilt das Interesse den komplementären bzw. substitutiven Abhängigkeitsstrukturen. Die effizienzsteigernde (synergetische) Wirkungsweise spezifischer *Komplementaritäten* hat zur Herausbildung integrierter Komplexe von M.funktionen (etwa Planning-Programming-Budgeting-System) geführt, die teilweise den Anspruch auf eine integrierte Gesamtkonzeption (etwa *M. by Objectives, M. by Exception, Harzburger-Modell, St. Galler M.-Modell* usw.) erheben. Demgegenüber verdeutlicht die Existenz von *Substitutionsbeziehungen*, Dilemmata, Paradoxien (z B das bürokratische Paradoxon) und Pathologien, daß das M. keinesfalls grundsätzlich harmonisch angelegt ist. Nur eine geeignete Strukturgestaltung gewährleistet das förderliche Zusammenspiel der M.funktionen.

### LITERATUR

- G R Terry, St. G Franklin, *Principles of M* Homewood (Ill.) 1953, 1982 – H Koontz, C O'Donnell, H Wehrich, M Auckland 1955, 1982 – E Gutenberg, *Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen* Wiesbaden 1962 – *The Encyclopedia of M*. Hg. C Heyel. New York 1963, 1982 – F E Kast, J E Rosenzweig, *Organization and M A Systems and Contingency Approach*. Auckland 1970, 1979 – D Hellriegel, J W Slocum, M Reading (Mass.) 1974, 1982. – *Unternehmensführung* FS E Kosiol zu seinem 75. Geburtstag. Hg. J Wild. Berlin 1974 – *RKW-Hdb Führungstechnik und Organisation* Hg E Potthoff. Berlin 1978 ff [Losebl.-Ausg.]. – *Hdb. Unternehmensführung* Hg M W und G W Wilkes. 2 Bde Gernsbach 1979 – W H Staehle, *M Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. München 1980, 1985 – *M Handbook Operating Guidelines, Techniques and Practices* Hg P Mali. New York 1981 – *M-Enzyklopädie* 10 Bde München 1982/85 (1 Aufl in 6 Bden 1969/72). – *M-Lexikon* Hg F Neske, M Wiener. 4 Bde Gernsbach 1985 – *Integriertes M* FS zum 65. Geburtstag v H Ulrich Hg G J B Probst, H Siegwart. Bern 1985

Michael Reiß