

Unverkäufliche Leseprobe



**Dietrich von der Oelsnitz
Management**

Geschichte, Aufgaben, Beruf

128 Seiten, Paperback

ISBN: 978-3-406-56279-2

Vorwort

Management – kaum ein Begriff aus der Welt der Wirtschaft verfügt über so viel Strahlkraft, ist zugleich aber auch so unbestimmt und schillernd. Welche Führungskraft glaubt nicht von sich, ein guter Manager zu sein, also – aus ihrer Sicht – rational und planvoll zu agieren, Menschen zu motivieren und zu lenken, an den Hebeln der Macht zu sitzen, die «Dinge im Griff zu haben»? Offensichtlich wird der Terminus Management gerne auch für betriebswirtschaftliche Spezialdisziplinen verwendet: Die Ausdehnung z. B. auf Finanz-, Produktions-, Informations- oder Marketingmanagement belegt dies, zeigt aber auch, daß der Managementbegriff fast beliebig dehn- und füllbar erscheint. Ursprünglich leitet sich dieser Begriff wohl vom lateinischen *manus* (= Hand) ab. «Managen» bedeutet im übertragenen Sinne also soviel wie in die Hand nehmen, formen, gestalten.

In diesem Buch bezeichnet «Management» (synonym: Unternehmensführung) die zielgerichtete Führung, Gestaltung und Entwicklung arbeitsteiliger Wirtschaftsorganisationen. Das umreißt einen Aufgabenkomplex, den man in den USA als Business Administration bezeichnet. Die entsprechende Methodik kann sowohl auf gewinnorientierte als auch auf gemeinnützige (Non-Profit-)Unternehmen angewendet werden. Daneben kann «Management» in einer zweiten Bedeutungsvariante einen Personenkreis meinen – Menschen mit zumeist guter Ausbildung, denen das Schicksal der von ihnen geführten Unternehmen anvertraut ist und die somit letztlich «das Ganze» zu sehen und zu verantworten haben. Diesen Anspruch können sowohl männliche als auch weibliche Personen erfüllen. Wenn nachfolgend vereinfachend von «Managern» die Rede ist, dann ist diese Sprachform ausdrücklich geschlechtsneutral gemeint – denn die in diesem Buch behandelten Konzepte, Methoden und Aufgaben sind in praxi für Frauen und Männer identisch.

Ein so umfassendes Thema auf gut einhundert Seiten behandeln zu wollen, ist zweifelsohne ein Wagnis. Mein Buch muß sich zwangsläufig beschränken; es bezweckt daher keine direkten instrumentellen Handlungsanleitungen. Hierfür gibt es eine Fülle einschlägiger Fachbücher. Stattdessen geht es nachfolgend zunächst um die historischen Grundlagen der Unternehmensführung. Im zweiten Kapitel wenden wir uns den wesentlichen Aufgaben von Managern zu. Das dritte Kapitel schließlich beleuchtet den berufspraktischen Alltag sowie die diversen Zwänge des heutigen Managers.

Dabei sollen zwei Zielgruppen im Mittelpunkt stehen: Dem häufig von operativen Details gefangengenommenen Manager möchte ich die Ideengeschichte seines Metiers anhand einflußreicher Vordenker nahebringen. Und dem interessierten Laien möchte ich einen Einblick in die zentralen Funktionen und Fallstricke der modernen Unternehmensführung vermitteln. Auf diese Weise ist es möglich, das Gemeinsame der o. g. Begriffsvarianten zu erkennen und den eigentlichen Wesenskern des Managements herauszuschälen. Zu diesem Kern gehört auch der Manager als Person: Was zeichnet ihn aus? Was treibt ihn an? Woran orientiert er sich? Was muß er können? Wie macht er Karriere? Wer kontrolliert ihn?

Insbesondere die letzte Frage gewinnt zusehends an Interesse. Die weltweite Wirtschaftskrise und das offenkundig überzogene Gewinnstreben vieler Top-Manager werfen kritische Fragen auf und lassen viele Menschen am Mythos der allwissenden und ethisch verantwortungsvoll handelnden Führungskraft – und damit letztlich an der Legitimität unserer Wirtschaftsordnung insgesamt – zweifeln. Von der Qualifikation und ethischen Orientierung unserer Manager hängen im mittlerweile globalen Kampf um Marktanteile jedoch Wohlstand und Prosperität unserer Gesellschaft ab. Grund genug, sich mit diesem spannenden Themenkreis näher zu befassen.

Destedt, Ostern 2009

Historische Entwicklungslinien: Management als Disziplin

I. Seit wann gibt es «Management»?

Folgt man dem Managementforscher Wolfgang Staehle, dann ist die erste arbeitsteilige Wahrnehmung von Managementaufgaben unter einer ökonomischen Perspektive in der Mitte des 18. Jahrhunderts zu erkennen. Die sich an die Industrielle Revolution anschließende technische Rationalisierung zunächst Westeuropas, dann Nordamerikas bildet in diesem Sinn den historischen Ausgangspunkt. Flankierend wirkt die Entstehung von Großorganisationen, welche die eher individualisierten Produktionseinheiten des Mittelalters (Gilden, Kleinhandwerker, bäuerliche Selbstversorgung) rasch ergänzten und schließlich nahezu vollständig ablösten. Die Großorganisationen der Moderne entwickelten mit der Zeit einen hohen Bedarf an Fach- und Führungskräften aller Art.

Legt man aber keinen Wert auf das Begriffsmerkmal der ökonomischen Perspektive, dann wird schnell deutlich, daß Führungs- und Organisationsfunktionen schon seit Menschengedenken, spätestens aber seit Erfindung der Schrift, von besonders qualifizierten Personen ausgeübt wurden. Dabei spielte auch der aktuell so oft betonte Faktor «Wissen» – in diversen Ableitungen wie Know-how, Expertise oder Kompetenz – bereits eine große Rolle. So konnten z. B. die Römer ihren Standortnachteil, im Landesinneren der italienischen Halbinsel zu liegen, gegenüber den konkurrierenden Karthagern in erster Linie durch ihren hohen Stand an Wissenschaft und Ausbildung wettmachen. Das römische Justizwesen war in Europa ebenso einzigartig wie seine Verwaltungsbürokratie. Die sagenhaften Straßen und Viadukte, die römische Ingenieure bauten, beeindruckten noch heute. Für diese Leistung waren Managementfähigkeiten letztlich genauso unverzichtbar, wie später in Süd-

amerika, wo die Inkas im 15. Jahrhundert ihr Reich erweiterten und modernisierten. Sie erkannten, daß ihr riesiges Imperium – in ihrer Blütezeit herrschten die Inkas über ein Reich mit sechs Millionen Einwohnern – auf gute Kommunikation und Logistik angewiesen ist. Die Inkas führten nicht nur ein standardisiertes Verwaltungssystem ein, welches das heute gängige Dezimalsystem vorwegnahm, sondern schlugen auch ein verblüffend gut durchdachtes Straßen- und Kuriernetz in den Urwald. Entlang dieses über 20 000 km langen Netzes fanden sich Raststationen, Lagerhäuser, Festungen. Entsprechen diese Investitionen in den reibungslosen Austausch von Waren und Nachrichten nicht auch dem modernen Managementgedanken?

Vergleichbar die Situation in Frankreich im ausgehenden 17. Jahrhundert, in dem fähige Ökonomen den Staat Ludwig des XIV. erstmals auf der Grundlage finanzwissenschaftlicher Kenntnisse führten und so schließlich mit einem zentralen, nach Sachgebieten geordneten Etat ausstatteten. Abgelöst als europäische Großmacht wurde Frankreich durch England – wiederum auf der Basis von Wissensvorsprüngen. Bekanntlich war England Vorreiter bahnbrechender technischer Innovationen: das erste mechanische Spinnrad durch James Wyatt oder die Dampfmaschine durch James Watt seien genannt, aber auch die Ideen des genialen Werkzeugmachers Joseph Whitworth, dessen Produkte die Basis für die spätere Industrielle Revolution schufen.

Im Unterschied zu den heutigen Wirtschaftsführern wurden die zumindest managementähnlichen Leistungen früher jedoch eher in einem militärischen, politischen oder kirchlichen Kontext erbracht. Trotzdem war der moderne Mensch eigentlich schon immer bemüht, seine Ziele durch ein planvolles Vorgehen effektiver und effizienter zu erreichen. Zu diesem planvollen Vorgehen trägt im ökonomischen Zusammenhang vor allem die auf Arbeitsteilung fußende Funktionsspezialisierung bei. Deren Grundlogik wurde vom schottischen Ökonom und Moralphilosophen Adam Smith 1776 in seinem berühmten Buch *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* am Beispiel einer Stecknadelmanufaktur wie folgt beschrieben: «So, wie die Herstellung von Stecknadeln heute betrieben wird, ist

sie nicht nur als Ganzes ein selbständiges Gewerbe. Sie zerfällt vielmehr in eine Reihe getrennter Arbeitsgänge. (...) Der eine Arbeiter zieht den Draht, der andere streckt ihn, ein dritter zerschneidet ihn, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift das obere Ende, damit der Kopf aufgesetzt werden kann. (...) Um eine Stecknadel anzufertigen, sind somit etwa 18 verschiedene Arbeitsgänge notwendig, die in einigen Fabriken jeweils verschiedene Arbeiter besorgen, während in anderen ein einzelner zwei oder drei davon ausführt. (...) Rechnet man für ein Pfund über 4000 Stecknadeln mittlerer Größe, so waren die 10 Arbeiter imstande, täglich etwa 48 000 Nadeln herzustellen, jeder also ungefähr 4800 Stück. Hätten sie indes alle einzeln und unabhängig voneinander gearbeitet (...), so hätte der einzelne gewiß nicht einmal 20, vielleicht sogar keine einzige Nadel am Tag zustande gebracht» (Smith 1999, S. 111).

Der folgende Abschnitt wird zeigen, daß dieses Grundprinzip, Effizienzvorteile durch Arbeitsteilung und Spezialisierung zu erzielen, durch einflußreiche Vordenker des Managements zu unterschiedlichen Zeiten in unterschiedlicher Weise variiert und weiterentwickelt worden ist. Auch das Entstehen einer vom Eigentümer beauftragten Managerkaste ist letztlich Ausdruck dieses Prinzips.

2. Vordenker und Schulen des Managements

Das Unternehmen als arbeitsteilige Maschine:

Frederick Taylor

Frederick Winslow Taylor war, wie so viele Vordenker in den Anfängen der Managementlehre, ein Praktiker. Gleichwohl arbeitete er im Vorfeld seiner Empfehlungen mit sehr exakten Zeit- und Bewegungsstudien. Aufgrund dieser Methode erhielt sein Ansatz das Etikett «wissenschaftlich» (*Scientific Management*). Der Name Taylor steht bis heute für eine Organisation, die auf strikter Arbeitszerlegung basiert. So hat vor allem die systematische Trennung von Kopf- und Handarbeit, also die Unterscheidung der Planung von der Ausführung, die Taylor

konsequenterweise aus den Überlegungen von Adam Smith abgeleitet hat, die Arbeit im operativen Kern von Handwerk und Industrie verändert. Taylors Vorschläge sehen vor allem einen hohen Wiederholungsgrad der Tätigkeiten, ergebnisbezogene Arbeitsanreize (Akkordlohn) sowie eine systematische Personalauswahl vor. All dies führt zu Arbeitsbedingungen, wie sie heute noch bei der industriellen Fließbandproduktion z. B. im Automobilssektor oder in der Textilbranche, aber auch im Verwaltungsbereich vorzufinden sind.

Taylor wurde 1856 in Germantown (Pennsylvania) geboren und war vermutlich bereits als Kind ein Sonderling. Als Jugendlicher nahm er gern an Baseballspielen teil, war hier jedoch kein besonders geschätzter Sportskamerad, denn er verleidete seinen Mitspielern das Spiel durch übergenaue Penibilität. So vermaß er das Spielfeld immer wieder und experimentierte darüber hinaus während des Spiels mit unterschiedlichen Schlagstöcken und Wurfwinkeln. Als kleines Kind stellte er fest, daß er immer dann an Alpträumen litt, wenn er sich im Schlaf auf den Rücken drehte. Daraufhin konstruierte er aus Holzstangen und Strapsen eine Alptraum-Vermeidungsmaschine, die ihn automatisch wieder auf den Bauch drehte, wenn er sich im Schlaf auf den Rücken wälzte.

Taylor sollte zunächst auf Wunsch seines Vaters Jura studieren, mußte dieses Vorhaben jedoch wegen eines (wahrscheinlich psychosomatischen) Augenleidens aufgeben. Daher begann er eine Lehre als Werkzeugmacher und Maschinist bei den Wasserwerken in Philadelphia. Nach der Ausbildung fand er keinen adäquaten Arbeitsplatz und trat deshalb als einfacher Arbeiter 1878 in die Midvale Stahlwerke ein. Der Präsident des Unternehmens fand Gefallen an dem ehrgeizigen, aber eben auch eigenbrötlerischen jungen Mann und förderte ihn nachhaltig. Auch deshalb avancierte Taylor schnell vom Arbeiter zum Maschinisten, dann zum Vorarbeiter und schließlich zum Techniker. Neben seiner Arbeit absolvierte er ein Ingenieur-Fernstudium am Stevens Institute of Technology und wurde daraufhin 1884 zum Cheffingenieur bei den Midvale Stahlwerken befördert. Aus dieser Position heraus trieb er sein Lieblingsprojekt



Originaldokument
© Verlag

Frederick Winslow Taylor (1856–1915)

voran: ambitionierte Rationalisierungsversuche, die die menschliche Arbeit effizienter machen sollten.

Dabei war Taylors Impuls zunächst relativ schlicht: Als Anhänger einer strengen protestantischen Sekte – Taylor war Quäker – sorgte er sich um das Problem, wie die Produktivität großer Betriebe gesteigert werden könne, ohne den einzelnen Arbeitnehmer stärker zu belasten. Bis zu dieser Zeit hatte die übliche Methode der Produktivitätssteigerung schlicht darin bestanden, das Personal länger arbeiten zu lassen; und das bei üblichen Arbeitszeiten bis zu 14 Stunden am Tag (auch für Kinder). Für Taylor war die Steigerung der Arbeitsproduktivität aber nicht primär Sache der Belegschaften, sondern lag in der Verantwortung der leitenden Personen, den Führungskräften und Technikern. Gleichwohl muß auch der einfache Arbeiter seinen Beitrag leisten: Taylor sieht den wichtigsten Ansatzpunkt hierzu in einer systematischen Vereinfachung der damals mehrheitlich manuellen Arbeit sowie in einer systematischen Personalauswahl. Das würde auch ungelernete Personen sehr schnell in die Lage versetzen, effizient eine bestimmte Tätigkeit zu verrichten. Darüber hinaus wollte Taylor mit seinen Prinzipien zur Aussöhnung zwischen Arbeitern und Managern beitragen – Spezialisten sollten die Herrschaft übernehmen, nicht Kapitalisten ohne wirkliche Leitungskompetenz.

Immer wieder in Taylors Berufsleben führten diese Bestrebungen zu Konflikten mit seinen Vorgesetzten. So verließ er die Midvale Stahlwerke 1890, um im Jahr 1898 festangestellter Beratender Ingenieur bei Bethlehem Steel, dem damals größten Stahlerzeuger der Welt, zu werden. 1901 wurde er nach Differenzen mit der Geschäftsführung auch hier wieder entlassen. Da Taylor zugleich Erfinder war – wichtig wurde vor allem sein revolutionärer Schnelldrehstahl – konnte er sich mit 45 Jahren zur Ruhe setzen. Für die Managementlehre war dies ein Glücksfall, denn Taylor widmete sich von nun an der publizistischen Arbeit. 1903 und 1911 entstanden so seine Hauptwerke *Shop Management* sowie die weltberühmten *Principles of Scientific Management*. Durch letztere kam er sogar zu akademischen Ehren und wurde Professor am Dartmouth College, das seit 1900 als erste Universität den Studiengang «Business Administration» anbot. Taylor starb 1915. Die von Taylor betriebenen Zeit- und Bewegungsstudien sowie seine endlosen Experimente mit verschiedenen geformten Arbeitsgeräten – angeblich soll er über dreißig verschiedene Schaufelformen entworfen haben – legten u. a. den Grundstein für die moderne Ergonomie (Arbeitswissenschaft).

So bedeutsam Taylors Arbeiten selbst für die heutige Massenproduktion noch sind – es sind auch Grenzen sichtbar. Sein Gedanke, daß betriebswirtschaftliches Planen, Kontrollieren und Ausführen voneinander unterscheidbar und daher effizienzfördernd auf verschiedene Stellen verteilbar sind, ist zwar nicht von der Hand zu weisen. Die hieraus gezogene Schlußfolgerung, manche Arbeitnehmer *nur* mit Planung und Kontrolle und andere wiederum *nur* mit der Ausführung zu betrauen, ist heute allerdings – insbesondere in der Radikalität, mit der diese Erkenntnis in den Anfängen der industriellen Massenfertigung umgesetzt wurde – nicht mehr aufrechtzuerhalten. Der zunehmende Massenwohlstand, die stetige Zurückdrängung allein monetärer Arbeitsmotive und der fortgesetzte Wertewandel in der Arbeitswelt wie in der Gesellschaft insgesamt haben die Schattenseiten des tayloristischen Managementverständnisses unübersehbar werden lassen.

Taylors Konzept orientiert sich letztlich an den Kriterien der klaren Verantwortlichkeit und straffen Leitung. Im Ergebnis entsteht ein vertikal geschichtetes Unternehmen aus relativ strikt voneinander abgegrenzten Hierarchieebenen. Die dominierenden Managementfunktionen sind Planung und Kontrolle. Das ergibt ein vorwiegend auf Effizienz getrimmtes Gefüge mit insgesamt geringen persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Mit einer derartigen Organisation lassen sich vorhersehbare Abläufe perfekt multiplizieren. (Dies ist auch der Grund, warum Henry Ford nur wenige Jahre später die Überlegungen Taylors leicht auf die Massenproduktion von Automobilen übertragen konnte.) Moderne Führungskonzepte wie Delegation, Partizipation und Selbststeuerung lassen sich hier jedoch ebensowenig realisieren wie die heutzutage unverzichtbare Innovationsorientierung der Belegschaft.

Es sei abschließend bemerkt, daß der ökonomische Spezialisierungsgedanke auch auf Regionen oder Länder übertragbar ist. Heutzutage finden wir es normal, daß sich Regionen auf bestimmte wirtschaftliche Aktivitäten konzentrieren – «Branchencluster» wie das kalifornische Silicon Valley, die norddeutschen Werften oder die norditalienische Textilregion zwischen Mailand und Modena liefern hierfür gute Beispiele. Analog kann das Konzept der Arbeitsteilung auch die zwischen Ländern bestehenden Import-Export-Beziehungen erklären. Wein aus Südafrika, Unterhaltungselektronik aus Japan, Spielzeug aus China, Autos aus Deutschland – wengleich hier einiges im Wandel ist, so gehen diese Beziehungen doch zurück auf das Gedankengut von Adam Smith, David Ricardo und eben Frederick Taylor.