

campus

FREDMUND

MALIK

|Management|

Das A und O
des Handwerks

Management

Management: Komplexität meistern

Band 1

Fredmund Malik

Management

Das A und O des Handwerks

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Das vorliegende Buch ist die aktualisierte und erweiterte Fassung des gleichlautenden Werks, das zuerst 2005 im FAZ-Verlag und anschließend im Jahr 2007 im Campus Verlag erschienen ist.

ISBN 978-3-593-39767-2

2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2007 und 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica
Abbildungen: Alex van de Hoef, Walldorf
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

*Für Peter F. Drucker,
mit Dank für alles, was ich von ihm gelernt habe.*

Er hat als Erster die Schlüsselprobleme von Management gesehen, erfasst und gelöst – die Spannungsfelder von Kontinuität und Wandel, von Konservierung und Innovation, von Gemeinschaft und Gesellschaft, von großen Ideen und der Arbeit des Menschen. Er ist Schöpfer der Ökologie der Gesellschaft – als Lehre und Praxis.

Wie ich Management sehe

Management ist die bewegende Kraft, wo immer viele Menschen gemeinsame Ziele nur durch das Teilen von Arbeit und Wissen erreichen können.

Management ist das Organ der Führung, in all unseren gesellschaftlichen Institutionen – im Wirtschaftsunternehmen ebenso wie in der Universität, im Krankenhaus, in der Stadt und in allen anderen Organisationen.

Management muss der Institution, die es führt, Richtung geben. Es muss die Mission der Institution durchdenken, ihre Ziele festlegen und Ressourcen organisieren für die Resultate, welche die Institution zu erzielen hat.

Management ist jene gesellschaftliche Funktion, die alles zum Funktionieren bringt.

Richtiges und Gutes Management verstehe ich als ...

... jene gesellschaftliche Funktion, die die Organisationen und Systeme einer Gesellschaft dazu befähigt, richtig zu funktionieren

Dies schließt auch verantwortliche Leadership und Governance mit ein.

Nur durch richtiges Management werden die Ressourcen einer Gesellschaft wirksam in sinnvolle Ergebnisse und in Nutzen transformiert. Zu diesem umfassenden Verständnis von Management gehört auch das Befähigen von Menschen, ihren Beitrag zum richtigen Funktionieren ihrer Organisationen zu leisten. So verstandenes Management schafft Zweck, Orientierung, Struktur und Leistungskraft. Dadurch verwirklicht es auch politische und gesellschaftliche Verantwortung und Ethik.

Management – Meistern von Komplexität

Zu den größten Herausforderungen von Management gehören die exponentiell steigende Komplexität und die Dynamik des Wandels der heutigen, global vernetzten Systeme. Die damit verbundenen tiefgreifenden Veränderungen nenne ich »Die Große Transformation²¹«.

Daher verstehe ich Management auch als das *Meistern von Komplexität* und habe der auf sechs Bände angelegten Reihe diesen Titel gegeben. Es ist diese Perspektive, die den besten Zugang zu Management in seiner Ganzheit eröffnet, und es ermöglicht, dafür die besten Lösungen zu entwickeln.

Die wissenschaftlichen Grundlagen für meine ManagementSysteme sind die drei Komplexitätswissenschaften Systemik, Kybernetik und Bionik. Die Systemik sehe ich als die Lehre von kohärenten Ganzheiten; die Kyber-

netik verstehe ich als die Lehre vom Funktionieren; und die Bionik, so wie ich sie anwende, befähigt Führungskräfte dazu, evolutionäre Lösungen der Natur auf ihre Organisationen zu übertragen, um deren Leistungsfähigkeit zu optimieren.

Meine Managementlehre ist daher grundverschieden von konventionellen Ansätzen. Sie schafft Klarheit, wo heute Begriffskonfusion, Widersprüchlichkeit, Beliebigkeit und Moden dominieren. Insbesondere gehe ich damit über Betriebswirtschaftslehre und Business Administration seit langem weit hinaus, was zu grundlegenden Managementinnovationen führte und für zahlreiche Managementprobleme gänzlich neue Lösungen ermöglicht.

Management – Betriebssystem für Organisationen

In seiner Bedeutung und Wirkung ist Management vergleichbar mit dem Betriebssystem von Computern: So wie das richtige Funktionieren eines Computers erst durch das Betriebssystem möglich wird, so wird das richtige Funktionieren von Organisationen erst durch das »Betriebssystem Management« möglich. Richtiges Management sehe ich als evolutionsfähiges »Betriebssystem« für Organisationen jeder Größe und jeder Art.

Management – Beruf der Wirksamkeit

Manager oder Führungskräfte sind jene Personen, die diese gesellschaftliche Funktion verkörpern und als Beruf ausüben. Dazu gehört es, das für eine Organisation Richtige zu tun und dieses gut zu tun. Daher verstehe ich Management auch als den *Beruf der Wirksamkeit* in komplexen Systemen.

Das Beherrschen der Grundfähigkeiten von richtigem Management und Selbstmanagement ist für die Menschen des 21. Jahrhunderts ebenso bedeutend, wie Lesen und Schreiben für die Menschen seit dem 18. Jahrhundert. Management ist heute jene Schlüsselkompetenz, durch die Menschen beschäftigungsfähig und in Organisationen wirksam werden. Erfolge im Beruf sind in allen Organisationen überwiegend die Folge von Richtigem

und Gutem Management. Denn erst dadurch werden weit über die ökonomischen Ressourcen hinaus auch Talent, Intelligenz, Kreativität, Information, Wissen und Erkenntnisse in Resultate transformiert.

Management *für Menschen* und Management *für Organisationen* sind die Dimensionen der Anwendung meiner Ganzheitlichen ManagementSysteme®*. Mit ihnen werden die Bedingungen dafür geschaffen, dass Menschen ihre eigenen Stärken in Leistung umwandeln können, dass sie dadurch Erfolg haben und darin Sinn sehen und Erfüllung finden können.

Fredmund Malik
St. Gallen, im Mai 2013

* Markenrechtlich geschützte Begriffe sind bei der ersten Verwendung als solche gekennzeichnet, im weiteren Verlauf wird zwecks Lesbarkeit darauf verzichtet. Eine Übersicht dieser Begriffe findet sich im Anhang.

Inhalt

Vorwort zur Neuauflage 2013	17
Vorwort zur Neuauflage 2007	19
Einführung	22
Thesen	24
Sprachgebrauch	26

Teil I

Was Management ist und was es nicht ist	29
1. Was Management nicht ist	31
Management ist nicht Status, Rang und Privilegien	32
Management ist nicht Betriebswirtschaftslehre	32
Management ist nicht auf Wirtschaft beschränkt	33
Management ist nicht nur Menschenführung	34
Management ist nicht Geschäftemachen	36
Management ist nicht, Unternehmer zu sein	37
Management ist nicht nur Top-Management	37
Management ist nicht identisch mit US-Management	39
Management ist nicht identisch mit MBA-Programmen	39
Management ist nicht identisch mit Sachaufgaben	40
Management ist nicht Leadership	41
2. Was Management ist	43
Von Ressourcen zu Nutzen	43
Was den Blick auf Management noch klarer macht	44

Was heißt »Handwerk«?	46
Von einer Kunst zum Beruf	48
Management ist der Umgang mit Komplexität	49
Was ist Kybernetik?	51
Einfache und komplexe Systeme	53
Dominanz des Reduktionismus	54
Management – Control of High Variety Systems	56
Das Gesetz der erforderlichen Varietät	58
Neue Vorbilder	60
3. Warum Management wichtig ist	62
Management ist die wichtigste gesellschaftliche Funktion	62
Management ist der soziale Code für Lebenstüchtigkeit	64
4. Richtiges Management ist allgemeingültig	66
Zwei übersehene Unterscheidungen	66
Lösung ehrwürdiger Scheinprobleme	68
Jeder macht es auf seine Weise falsch	69
Geschäftsmodell und Management sind nicht dasselbe	70
Wichtige und unangenehme Folgen	71
Mut zum Normativen	72
 Teil II	
Wirksamkeit: Managing People – Managing a Business	75
5. Managing People: Das Standardmodell für Richtiges und Gutes Management	77
Logik des Modells	77
Was alle Manager brauchen	80
Erweiterungen des Modells	99
Management- und Sachaufgaben: eine vernachlässigte Unterscheidung	100
Besonderheiten der Anwendung	102
Fünf praktische Anwendungsfelder	105
6. Managing a Business: Das Integrierte ManagementSystem (IMS)	108
Funktion des IMS: Vom Unternehmenszweck zu den Resultaten	111

Die Ergebnisverantwortliche Einheit als Basiselement des Managements	112
Dimensionen der Integration	113
Übersicht	113
Logik und Elemente des IMS	114
Was noch fehlt	121
Teil III	
Die General-Management-Funktionen	125
7. Das General-Management-Grundmodell	127
8. Umfeld	130
Modellkategorien für das Umfeld	131
Die Wirtschaft verstehen	132
Neoliberale Missverständnisse	133
Neues Wirtschaftsverständnis nötig?	137
Wollen oder müssen? Schuldendruck als Antrieb des Wirtschaftens	137
Die Legende von der Überlegenheit der US-Wirtschaft	144
Ein Alternativszenario	150
9. Unternehmenspolitik und Corporate Governance	153
Irrtümer der Corporate Governance	157
Business Mission: Die Basis richtiger Governance	176
Die sechs Schlüsselgrößen für das gesunde Unternehmen – die echte Balanced Scorecard	186
10. Strategie	190
Die Pioniere	191
Ein kybernetisches Konzept	193
Integrale Unternehmensnavigation mit zwingender Logik	195
Worauf kommt es an?	197
Strategische Prinzipien	207
Die Hohe Schule der Strategie: PIMS – Profit Impact of Market Strategies	212

11. Struktur	223
Organisieren	224
Grundbedingungen des Funktionierens	227
Top-Management-Struktur	232
12. Kultur	248
Kulturwandel	249
Werte	251
Einheit des Managementwissens	252
Die stärksten Signale: Personalentscheidungen	254
Critical Incidents	256
Motivationsfragen	258
Kultur und Sinn	262
13. Führungskräfte	266
Braucht man ein Menschenbild im Management?	267
Neue Qualifikationen und Anforderungen	268
Große Aufgaben für das Personalmanagement	274
Geld: Die Bezahlung von Managern	281
14. Innovation und Wandel	286
Irrlehren und Missverständnisse	287
Die Grundsätze	289
 Teil IV	
Management ist Realisieren	299
15. Umsetzen	301
Konzentration auf Weniges	301
Epilog – Verantwortung und Ethik des Managements	309
 Anhang	 313
Konzept und Logik der Reihe »Management: Komplexität meistern« ..	315
Das Ganze und seine Teile	316

Die wissenschaftlichen Grundlagen	318
Wenn die Sprache an ihre Grenzen stößt	319
Redundanz	320
Abbildungen	320
Browser-Technologie	321
Die Malik ManagementSysteme und ihre Anwender	322
Bezeichnungen und Identitäten	322
Die Anfänge	323
Entwicklungsgeschichte	324
Anwendungsbereiche und Wirkungen	325
Autonomie für Management und Manager	326
Modularität und Interfaces	327
ManagementSysteme für Selbstdenker	328
Mit der Qualifikation steigt das Erfolgspotenzial	328
Selbstmotivation für Selbstentwickler	329
Verantwortung versus Anerkennung	330
Autoren und Danksagung	331
Was man verstehen muss, um diese Buchreihe zu verstehen	332
Erfolg programmiert sein eigenes Scheitern	333
Wenn das Denken nicht mitwächst	333
Probleme des Erfolgs und Gesetze von Systemen	335
Alte und neue Quellen von Wissen und Erkenntnis.	336
Kybernetik für das Verstehen der neuen Lösungen	336
Zwei nötige Evolutionssprünge	337
Neue Erfolgshebel – das Nutzen von Komplexität	339
Richtiges Management ist kybernetisches Management	340
Glossarium	342
Markenrechtlich und urheberrechtlich geschützte Begriffe	354
Über den Autor	355
Mitgliedschaften (Auswahl).	358
Auszeichnungen (Auswahl)	358
Literatur.	359
Register	363

Vorwort zur Neuauflage 2013

Die Große Transformation²¹ – Grundthema meiner auf sechs Bände angelegten Reihe »Management: Komplexität meistern« – ist in vollem Gange. Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich in einer Geschwindigkeit, in einem Ausmaß und in Richtungen, die noch bis vor kurzem für die meisten nicht vorstellbar waren.

Die Triebkräfte dieser Transformation vernetzen sich immer dichter und verstärken sich dadurch zusehends von selbst. An der Oberfläche treten sie in unterschiedlichsten Erscheinungsformen vor allem als sich verschärfende Krisen zutage: als Bankenkrise, Schuldenkrise und Eurokrise, als Irland-, Griechenland- und Zypernkrise oder als US-Haushalts- und US-Immobilienkrise. Durch die Art, wie medial darüber berichtet wird, erscheinen sie den meisten Menschen als weitgehend zusammenhangslose, individuelle Ereignisse. Tatsächlich gehören sie aber gemeinsam zur Großen Transformation²¹ und werden durch dieselben Kräfte verursacht und vorangetrieben.

Die Szenarien für diese Transformation habe ich bereits in den 1990er Jahren sowie in der Erstausgabe dieses Bandes dargelegt, als sich noch kaum jemand die Realität von heute vorstellen konnte.

Die übergeordneten und verbindenden Muster der Transformation werden nun aber für jene immer deutlicher erkennbar, die sich um ein Gesamtverständnis bemühen, weil sie Entscheidungen zu treffen haben und sich dafür nicht in die engen Grenzen von Fachdisziplinen pressen lassen können, insbesondere nicht in jene der herkömmlichen Ökonomie. Diese erkennen immer deutlicher die rasant wachsende Komplexität fast aller Lebensbereiche, ihre unentwirrbare globale Vernetzung und die explosive Dynamik von sich selbst beschleunigendem Wandel.

Der Ruf nach einem neuen, ja revolutionären Management wird jetzt laut. Nur zögerlich beginnt man, die Folgen des seit vielen Jahren betriebe-

nen falschen, vorwiegend angelsächsischen Managements zu errahnen, versteht aber die Zusammenhänge noch immer viel zu wenig. Die Rufer stellen zwar Forderungen nach Reformen – Lösungen haben sie bisher aber keine.

Die neuen Lösungen sind schon seit geraumer Zeit da und werden von immer mehr innovativen Spitzenführungskräften mit durchschlagenden Erfolgen eingesetzt. Sie stehen in meinen Büchern über die richtige Corporate Governance sowie in meinen monatlichen Management Letters, in denen ich die Anfänge der heutigen Krise bereits in 1990er Jahren behandelt habe.

Außerdem habe ich die meisten der Lösungen in zahlreichen Vorträgen und Seminaren vor Tausenden von Führungskräften aus Wirtschaft und Politik dargelegt – darunter meine Krisenszenarien, meine Kritik am angelsächsischen Shareholder-Value-Konzept und an der Unzulänglichkeit der Managementlehre der herkömmlichen Business Schools.

In den sechs Bänden dieser Reihe stelle ich meine Lösungen in ihrer Gesamtheit dar. Sie enthalten meine system-kybernetischen ManagementSysteme sowie die Methoden und Tools, die in allen Organisationstypen für ihre praktische Anwendung und Umsetzung nötig sind.

Schon das Wissen und die Methoden der bisher erschienenen ersten drei Bände geben Führungskräften erfolgskritische Vorteile für das richtige Handeln, für schnelle Anpassungen, für die erforderliche Leadership zur Schaffung von innovativen Organisationsformen und für das Entdecken neuer Geschäftsmöglichkeiten.

Für die überaus wertvolle Unterstützung bei der Neuauflage aller bisherigen Bände danke ich herzlich Frau Mag. Tamara Bechter, Frau Dr. Sonja Böni und Frau Vassiliki Sourlas.

Fredmund Malik
St. Gallen, im Mai 2013

Vorwort zur Neuauflage 2007

»Two roads diverged in a wood,
and I – I took the one less traveled by,
and that has made all the difference.«

Robert Frost

Das Genom ist der Code für die *Lebensfähigkeit* von Menschen im biologischen Sinne. Richtiges Management jedoch ist der Code für ihre *Lebens-tüchtigkeit*. Daraus ergeben sich die Lebensfähigkeit des Einzelnen im gesellschaftlichen Sinne sowie die Funktionstüchtigkeit einer Gesellschaft und ihrer Institutionen als Ganzes. Weniges dürfte wichtiger sein. Weniges ist aber auch mit so vielen Fragen verbunden. Und Weniges ist so komplex.

Was aber ist Management? Darüber kursieren zahlreiche Auffassungen. Würden sie alle funktionieren, gäbe es keinen Misserfolg. Leider gibt es ihn doch. Die Frage, was Management ist, genügt nicht. Sie muss präziser sein und lauten: Was ist richtiges Management? Darauf gestützt ist weiter zu fragen: Was ist gutes Management?

Was also ist Richtiges und Gutes Management? Dieser erste Band der Reihe *Management: Komplexität meistern* enthält einen kompakten Überblick über mein Konzept einer ganzheitlichen, systemischen, kybernetisch fundierten und universell gültigen General-Managementlehre im Sinne von Richtigem und Gutem Management. In den Folgebänden werde ich die einzelnen Themengebiete detailliert darlegen, die zu Richtigem und Gutem Management gehören und dieses definieren.

Der kritische Leser wird nach den Grundlagen und dem Charakter der hier vorgestellten Managementlehre fragen. Management erachte ich nicht als eine empirische Wissenschaft im üblichen Sinne, sondern als eine anwendungsorientierte Disziplin – als eine Praxis. Management bedient sich

aber zahlreicher empirischer Wissenschaften und stützt sich auf ihre Ergebnisse. Der eigentliche Beweis der Richtigkeit von Management liegt letztlich im praktischen Funktionieren.

Meine in diesem Buch und den Folgebänden dieser Reihe dargelegten Auffassungen sind Ergebnis von mehr als dreißig Jahren Forschung im Management, der Entwicklung von innovativen ManagementSystemen und ihrer praktischen Anwendung – sowohl in meinen eigenen als auch in vielen anderen Unternehmen, Organisationen und Institutionen, sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international. Die Anwendung meiner ManagementSysteme hat vor allem auch in China großen Anklang gefunden, wo man an funktionierendem Management besonders interessiert ist.

Ebenso wertvoll wie lehrreich für meine Innovationen ist auch das Feedback von Tausenden von Führungskräften unterschiedlicher Gebiete und Ebenen, mit denen ich jahrzehntelang zusammengearbeitet habe, sowie von vielen meiner Leserinnen und Leser. Dabei greife ich konsequent auf die Arbeiten anderer ganzheitlich orientierter Managementvordenker zurück, die ebenso auf die Gesamtheit von Management – auf General Management – ausgerichtet sind. Dazu gehören unter anderen die Werke von Peter F. Drucker, Stafford Beer, Hans Ulrich, Aloys Gälweiler und Frederik Vester sowie die Primärliteratur der Kybernetik, darunter die Arbeiten von W. Ross Ashby, Heinz von Foerster, Norbert Wiener und Gordon Pask.

Die Antwort auf die Frage, was Richtiges und Gutes Management ist, verlangt, dass bisher bewährte Erkenntnisse und verlässliche Grundlagen zusammengeführt werden, weil sich nur daraus weiterführende Ergebnisse entwickeln lassen. Die weit verbreitete Mode in der Managementliteratur, immer wieder bei null zu beginnen und das »Rad neu erfinden zu wollen«, führt nur selten zu relevanten Ergebnissen, behindert aber umso mehr den Fortschritt.

Meine Publikationen über Management sind auf thematische Kontinuität sowie inhaltliche Einheit und begriffliche Klarheit ausgerichtet. Die Grundlage dafür ist meine Anwendung von Kybernetik, wie ich sie in meinem Buch *Strategie des Managements komplexer Systeme* beschrieben habe. Für Leser, denen meine bisherigen Publikationen vertraut sind, ist das leicht zu erkennen. Für andere mag es manchmal schwierig sein, einzelne meiner Aussagen im Kontext meines Gesamtsystems von Richtigem und Gutem Management zu sehen. Mit dieser Buchreihe versuche ich, die Zusammenhänge überschaubar und einsichtig zu machen.

Ich danke meinen Kolleginnen und Kollegen am Malik Management

Zentrum St. Gallen für viele hilfreiche Diskussionen. Ferner danke ich meiner Kollegin Linda Pelzmann, Professorin für Wirtschaftspsychologie, für ihre wertvollen Feedbacks; Frau Mag. Tamara Bechter für die kritische Durchsicht des ersten Manuskripts und viele Verbesserungsvorschläge; Maria Pruckner für ihre Hilfe bei der Überarbeitung der Auflage 2007 sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Campus Verlags.

Fredmund Malik

St. Gallen, im Januar 2007

Einführung

*»The very first step
toward success in any occupation
is to become interested in it.«*

Sir William Osler (1849–1919), Arzt

Eine immer komplexer werdende Welt funktioniert ohne Management gar nicht und ohne präzises nur schlecht. Das gilt für alle Arten von gesellschaftlichen Institutionen, seien es Wirtschaftsunternehmen oder andere Organisationen. Dieses Buch soll ihren Führungskräften und Mitarbeitern helfen, ihre anspruchsvollen beruflichen Aufgaben professionell zu erfüllen.

Im Dschungel von Lehrmeinungen, Moden, Ideologien und echten Innovationen soll ihnen dieses Buch die nötige Übersicht bieten, um Richtiges von Falschem und Brauchbares von Unbrauchbarem zu unterscheiden. Nur so kann man auf jeder Karrierestufe seiner eigenen und der gemeinsamen Verantwortung gerecht werden. Nur so kann gelungenes Zusammenwirken entstehen.

Das vorliegende Buch ist ein kompakter Leitfaden für Richtiges und Gutes Management – für *General Management*. Es gibt den nötigen Überblick über dessen Inhalte. In den Folgebänden der ganzen Buchreihe werden sie ausführlich behandelt – inhaltlich und methodisch für die praktische Anwendung. Jene Tools und Praktiken, die das Handwerk ausmachen, wird der Leser, um viele praktische Beispiele ergänzt, dort kennen lernen. Der vorliegende Band ist somit nur der Auftakt einer praxisorientierten Gesamtdarstellung dessen, was das Handwerk des Managements, was wahre Professionalität von Führungskräften sein muss.

Bei solidem *General Management* geht es nicht um die Frage, ob etwas neu, modern oder »in« ist. Es geht ausschließlich darum, ob es richtig ist,

Thesen

1. Management ist die wichtigste Funktion in der Gesellschaft. Es liegt am Management, ob eine Gesellschaft funktioniert oder nicht. Erst durch Management werden Ressourcen in Resultate transformiert.
2. Management ist weitgehend lernbar. Es ist ein Beruf und ein Handwerk. Es folgt denselben Regeln der Professionalität, wie sie in anderen Berufen bekannt und bewährt sind. Begabungen sind nützlich, aber nicht entscheidend.
3. Man muss nur eine Art von Management erlernen, nämlich richtiges und gutes. Richtiges und Gutes Management ist universell, invariant und unabhängig von Kultur. Es gilt für alle Arten von Organisationen und alle Länder. Man braucht weder internationales, multikulturelles noch globales Management. Alle wirksamen Institutionen funktionieren auf dieselbe Weise. Sie verwenden dieselben Funktionsprinzipien.
4. Scheinbare Unterschiede hängen nicht mit Management zusammen, sondern mit der Natur der unterschiedlichen Sachaufgaben, die in unterschiedlichen Organisationen zu erfüllen sind.
5. Nicht jeder kann jede Organisation führen. Das liegt nicht an den Managementkenntnissen, sondern an der Unterschiedlichkeit der Sachaufgaben.
6. Alle Manager in allen Organisationen brauchen – durchgängig über alle Ebenen – dieselben Managementkenntnisse. Nicht alle hingegen brauchen diese Kenntnisse im selben Vollständigkeits- und Detaillierungsgrad. Wird das nicht beachtet, entstehen Orientierungs- und Richtungslosigkeit. Das wiederum bedeutet das Ende von Kommunikation und Funktion.
7. Die dominierenden Managementvorstellungen der vergangenen rund fünfzehn Jahre halte ich für weitgehend falsch, irreführend und gefährlich. Das gilt insbesondere für alles, was mit der Shareholder-Value-

Doktrin und deren Folgen zusammenhängt – wie Wertsteigerungsstrategien und vorwiegend finanzwirtschaftliche Denkweisen. Für falsch halte ich ebenso den Stakeholder-Ansatz.

8. Die gegenwärtigen wirtschaftlichen Schwierigkeiten, deren massive Verschärfung meines Erachtens programmiert ist, sind nur zu einem geringen Teil politischen Fehlern zuzuschreiben. Sie sind die Folge von fehlgeleitetem Management, von falschem und schlechtem Management. Umso wichtiger ist die Frage nach richtigem und gutem Management.

Sprachgebrauch

Zusätzlich zum Glossarium im Anhang sind für jeden Band dieser Reihe vorab einige Begriffsklärungen wichtig.

Alte Welt und Neue Welt Begriffspaar für den fundamentalen säkularen Wandel, den ich als »Die Große Transformation²¹« bezeichne. Es ist die Ablösung der bisherigen Ordnung durch eine neue Ordnung.

Funktionieren ist mein allgemeinster Begriff für das zuverlässige und optimale Arbeiten einer Organisation entsprechend ihrem Zweck.

Institution allgemeinster Begriff für alle Arten von gesellschaftlichen Organisationen sowohl der Wirtschaft als auch der öffentlichen Bereiche, sowie auch Begriff für Systeme von Regeln, die soziales Verhalten lenken. So ist das Wirtschaftsunternehmen sowohl eine Institution als auch eine Organisation.

Management siehe dazu die Editorische Notiz zu Beginn jedes Bandes dieser Reihe.

Den Begriff »Management« verwende ich in drei Bedeutungen: Erstens als eine *Funktion*, die es in jeder Art von Organisation geben muss, damit diese funktionieren kann. Das ist die sogenannte funktionelle Dimension von Management. Sie ist weder an Personen noch an organisatorische Elemente gebunden. Diese Funktion ist mit den Sinnesorganen nicht direkt wahrnehmbar. Sie wird durch ein bestimmtes Handeln von Menschen verkörpert und wird dadurch wirksam.

Zweitens verwende ich den Begriff »Management« im Sinne der Summe von juristisch und/oder organisatorisch definierten Organen einer Institution. Gemeint ist dann zum Beispiel der Vorstand einer Aktiengesellschaft,

die Geschäftsführung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die Regierung eines Landes, das Rektorat einer Universität. Dies ist die institutionelle Dimension. Dazu gehören auch eine erweiterte Geschäftsleitung, eine Gruppenleitung, ein Führungskreis oder eine Partnerkonferenz. Wenn es um gesetzlich vorgeschriebene und/oder höhere Organe geht, sind die Zuständigkeiten, Rechte, Pflichten und Haftungen durch Reglemente wie Gesetze, Statuten oder Satzungen geregelt. Für andere organisatorische Einheiten werden sie durch Gewohnheit geklärt.

Drittens bezeichnet der Begriff »Management« auch die Personen, die Mitglieder der erwähnten Führungsorgane sind. Das ist die personelle Dimension von Management. Die Begriffe »Top-Management« und »Top-Manager« sind häufig personell zu verstehen.

Das Wort »Management« verwende ich gleichbedeutend mit dem Begriff »Führung«. »Führung« ist die deutsche Übersetzung für den englischen Begriff »Management«. Beide Begriffe bezeichnen dasselbe. In allen meinen Publikationen verwende ich diese Begriffe als Synonyme. Nicht identisch sind hingegen die Begriffe »Management« und »Leadership«.

ManagementSystem(e) ist die zumeist im Plural verwendete Bezeichnung des von mir entwickelten kybernetischen ganzheitlichen ManagementSystems, mit allen Subsystemen und Management-Modellen sowie deren Logik, Systemik, Grafik und Inhalt, einschließlich der für die Anwendung nötigen Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente.

Richtiges und Gutes Management das Ziel für die Entwicklung, Gestaltung und Anwendung meiner ManagementSysteme. Der Begriff definiert das Funktionieren von Organisationen sowie den Beruf des Managers und die Professionalität (»lege artis«) der Ausübung dieses Berufes durch Führungskräfte. Folgerichtig definieren diese Kriterien auch die Verantwortung und Ethik von Managern. Die Subsysteme und Elemente sowie die Tools, Methoden und Modelle sind nach den Kriterien »richtig« und »gut« ausgewählt oder entwickelt worden. Das Gegenteil von »richtig« und »gut« ist »falsch« und »schlecht«. Richtiges und Gutes Management ist kulturunabhängig.

Universell gültig Richtiges und Gutes Management ist unabhängig von Kulturen universell gültig und überall anwendbar.

Unternehmen, Organisation und Institution verende ich meist als gleichbedeutend. Gewisse Bedeutungsunterschiede beziehen sich auf den Allgemeingrad oder die spezielle Einschränkung auf ein Gesellschaftssegment. Die allgemeinsten Begriffe sind Institution und Organisation. Damit sind alle in einer Gesellschaft vorkommenden Organisationen gemeint, gleich welcher Art und Rechtsform. Der Begriff »Unternehmen« gehört im Wesentlichen in das Segment der Wirtschaft. Wenn es keine speziellen Hinweise gibt, wird aus dem Zusammenhang klar, was ich mit den einzelnen dieser Begriffe jeweils meine.

Am häufigsten verende ich in diesem Buch den Begriff »Unternehmen« und andere im Unternehmenskontext unmittelbar passende Begriffe, zum Beispiel »Unternehmenspolitik«. Gültigkeit haben die Inhalte in der Regel für alle Institutionen. Dem Anwendungsfeld entsprechend müssen jedoch die Begriffe adaptiert werden, wie zum Beispiel statt »Unternehmenspolitik« »Hochschulpolitik« oder »Gesundheitspolitik«.

Der Begriff »Organisation« kann zusätzlich zur oben genannten Bedeutung von »eine Institution ist eine Organisation« auch im Sinne von »die Institution *hat* eine Organisation« verwendet werden. Die jeweilige Bedeutung ergibt sich auch hier aus dem Zusammenhang.

Teil I

**Was Management ist
und was es nicht ist**