

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](http://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 Transformation<sup>21</sup>«.

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

<b>Was Management ist und was es nicht ist</b> .....	29
<b>1. Was Management nicht ist</b> .....	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
<b>2. Was Management ist</b> .....	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
<b>3. Warum Management wichtig ist .....</b>	<b>62</b>
Management ist die wichtigste gesellschaftliche Funktion .....	62
Management ist der soziale Code für Lebenstüchtigkeit .....	64
<b>4. Richtiges Management ist allgemeingültig .....</b>	<b>66</b>
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
 <b>Teil II</b>	
<b>Wirksamkeit: Managing People – Managing a Business .....</b>	<b>75</b>
<b>5. Managing People: Das Standardmodell für Richtiges und Gutes Management .....</b>	<b>77</b>
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
<b>6. Managing a Business: Das Integrierte ManagementSystem (IMS) ..</b>	<b>108</b>
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
<b>Teil III</b>	
<b>Die General-Management-Funktionen . . . . .</b>	<b>125</b>
<b>7. Das General-Management-Grundmodell . . . . .</b>	<b>127</b>
<b>8. Umfeld . . . . .</b>	<b>130</b>
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
<b>9. Unternehmenspolitik und Corporate Governance . . . . .</b>	<b>153</b>
Irrtümer der Corporate Governance . . . . .	157
Business Mission: Die Basis richtiger Governance . . . . .	176
Die sechs Schlüsselgrößen für das gesunde Unternehmen – die echte Balanced Scorecard . . . . .	186
<b>10. Strategie . . . . .</b>	<b>190</b>
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

<b>11. Struktur</b> .....	223
Organisieren .....	224
Grundbedingungen des Funktionierens .....	227
Top-Management-Struktur .....	232
<b>12. Kultur</b> .....	248
Kulturwandel .....	249
Werte .....	251
Einheit des Managementwissens .....	252
Die stärksten Signale: Personalentscheidungen .....	254
Critical Incidents .....	256
Motivationsfragen .....	258
Kultur und Sinn .....	262
<b>13. Führungskräfte</b> .....	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
<b>14. Innovation und Wandel</b> .....	286
Irrlehren und Missverständnisse .....	287
Die Grundsätze .....	289
 <b>Teil IV</b>	
<b>Management ist Realisieren</b> .....	299
<b>15. Umsetzen</b> .....	301
Konzentration auf Weniges .....	301
<b>Epilog – Verantwortung und Ethik des Managements</b> .....	309
 <b>Anhang</b> .....	 313
<b>Konzept und Logik der Reihe »Management: Komplexität meistern«</b> ..	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
<b>Die Malik ManagementSysteme und ihre Anwender . . . . .</b>	<b>322</b>
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
<b>Was man verstehen muss, um diese Buchreihe zu verstehen . . . . .</b>	<b>332</b>
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
<b>Glossarium . . . . .</b>	<b>342</b>
<b>Markenrechtlich und urheberrechtlich geschützte Begriffe . . . . .</b>	<b>354</b>
<b>Über den Autor . . . . .</b>	<b>355</b>
Mitgliedschaften (Auswahl). . . . .	358
Auszeichnungen (Auswahl) . . . . .	358
<b>Literatur. . . . .</b>	<b>359</b>
<b>Register . . . . .</b>	<b>363</b>





# Vorwort zur Neuauflage 2013

Die Große Transformation<sup>21</sup> – 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 Transformation<sup>21</sup> 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,

ob es funktioniert und ob es praktisch hilft, Managementaufgaben bestmöglich zu erfüllen. Weder das vorliegende Buch, noch meine anderen Bücher handeln vom »heutigen Managementdenken«. Sie alle sind Leitfäden für praktische Wirksamkeit. Hier lege ich meine eigenen Auffassungen dar, die nur selten mit dem Mainstream übereinstimmen.

*Management. Das A und O des Handwerks* ist die Weiterführung, Vertiefung und Ergänzung meines Buches *Führen Leisten Leben*. Dort geht es um das Handeln des einzelnen Managers. Das vorliegende Buch geht weit darüber hinaus. Hier steht die Gesamtheit einer Institution im Zentrum – hier geht es um systemorientiertes *General Management*.

Dieses Buch enthält eine Reihe von Thesen, die – gemessen am Mainstream-Denken – als provokant, als ungewöhnlich und auf den ersten Blick häufig als falsch angesehen werden. Hier und in den Folgebänden stelle ich die Argumente zur Diskussion.

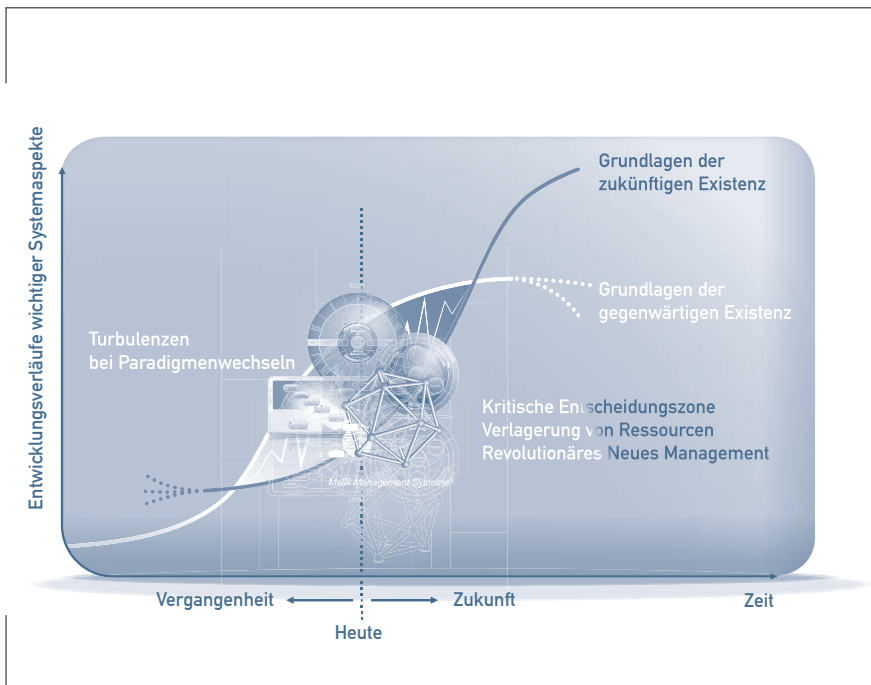


Abbildung 1: Die Große Transformation21



# 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 Transformation<sup>21</sup>« 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 Allgeineitsgrad oder die spezielle Einschränkung auf ein Gesellschaftssegment. Die allgeineinsten 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**