in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.) Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 169 ff.

9. Führung und Organisation

Rudolf Wimmer und Thomas Schumacher

Führung und Organisation sind die Domäne des General Management. Im Zentrum dieses Kapitels steht die Entwicklung und Erklärung eines ganzheitlichen Ansatzes zum General Management, verstanden als eine wirkungsvolle Steuerungs- und Gestaltungsfunktion zur Gewährleistung des langfristigen Überlebens der Gesamtorganisation. Größer gewordene Komplexität, der Bedarf an einer gesamtorganisationalen Perspektive sowie die Widersprüchlichkeit der planerischen Zukunftsbewältigung sind veränderte Voraussetzungen des General Management. Diesen Rahmenbedingungen entsprechend, verabschiedet sich »gutes« General Management von einer individualistischen Führungsperspektive und nimmt die Ebene der Organisation als solcher in den Blick. Die Ziele dieses Kapitels sind,

1. General Management als für die Organisation gesamtverantwortliche Disziplin zu verstehen,
2. die heute veränderten Voraussetzungen von General Management aufzuzeigen und
3. die sechs Dimensionen und Spielarten des General Management zu erläutern.

9.1 General Management und die Sorge um die Gesamtorganisation

Erfolg und Misserfolg des Managements werden in jüngster Zeit zunehmend schärfer öffentlich debattiert: Ob von den »Nieten in Nadelstreifen«, den »Machern im Machtrausch« oder dem »Manager des Jahres« die Rede ist, die Führungsleistung des Managements hinsichtlich des Erfolgs von Organisationen wird kritisch diskutiert. Ausdruck davon sind unter anderem die Debatten über die Angemessenheit von Managergehältern, das öffentlichkeitswirksame Fehlverhalten einzelner Manager (die Beispiele reichen vom Korruptionsverhalten einzelner Topmanager der *Siemens AG* bis hin zur Steuerhinterziehung des Vorstandsvorsitzenden der *Post AG*) oder auch die Rolle des Bankenmangements im Rahmen der aktuellen Krise des Finanzsektors.

Ein Blick in die Managementliteratur zeigt auch hier, dass das Verhältnis von Management und Organisation durchaus kontrovers diskutiert wird. Jim Collins stellt in seiner Studie über langfristig

erfolgreiche Unternehmen fest, dass sich an der Spitze solcher Unternehmen sogenannte Level-5-Manager finden, die sich in ihrer Führung durch persönliche Bescheidenheit und berufliche Entschiedenheit auszeichnen und keine Starallüren zeigen (Collins 2001). Auch Henry Mintzberg übt unter der Überschrift »Managers not MBAs« Kritik an der traditionellen Ausbildung von Managern an den etablierten Business-Schools und den dort vermittelten mentalen Modellen von Leadership und Management. Er kritisiert vor allem den damit häufig einhergehenden Einzelkämpferstatus und das heroische Selbstbild dieser Manager. Benötigt werden nach seiner Ansicht vielmehr die Ausbildung und Vermittlung von unternehmerisch ausgerichteten Führungsfähigkeiten. Es braucht nach seiner Meinung Persönlichkeiten, die sich gemeinsam mit ihren Mitarbeitern für ihr Unternehmen engagieren (Mintzberg 2004).

Neben der öffentlichen Debatte über die Leistungen des Managements kommt das Management auch organisationsintern verstärkt ins Blickfeld, weil die Erwartungen hinsichtlich einfacher, stabiler und verlässlicher Entscheidungen angesichts eines sich rasch verändernden wirtschaftlichen Umfelds nicht mehr eingelöst werden können. Ein schlagendes Anschauungsbeispiel für die Ungewissheit auch auf den oberen Managementebenen bietet aktuell ja die bereits angesprochene Krise des globalen Finanzmarktes, die durch den Zusammenbruch der spekulationsgetriebenen Entwicklung des amerikanischen Immobilienmarktes ausgelöst worden ist.

Einigkeit besteht mittlerweile darin, dass Organisationen in einer sich rasch ändernden Umwelt auf eine wirkungsvolle Steuerungs- und Gestaltungsfunktion angewiesen sind, damit das Überleben der Gesamtorganisation langfristig gewährleistet werden kann. Die Orientierung an der Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Organisation und nicht am einseitigen Interesse bestimmter Bezugsgruppen (wie Shareholdern, Belegschaft, Kunden oder anderen Stakeholdern) stellt auch die zentrale Glaubwürdigkeitressource für das Management in Fragen der Gestaltung der Gesamtorganisation dar. Allerdings ist die Funktion – wir nennen sie im Folgenden General Management –, die der Gestaltung des Gesamtunternehmens verpflichtet ist, aktuell einem grundlegenden Wandel unterworfen (Wimmer 1996).

9.2 Veränderte Voraussetzungen

Ein Blick auf heutige Organisationen und ihr Umfeld lässt schnell erkennen, dass die Erfolgsvoraussetzungen eines dem Rationalitätsprinzip verpflichteten und zentral steuernden Managements an der Spitze der Hierarchie heute nicht mehr gegeben sind (Wimmer 2002). Gründe für diese veränderten Voraussetzungen für das General Management sind unter anderem:

- Die *größer gewordene Komplexität und Dynamik* sowohl im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld als auch innerhalb heutiger Organisationen, welche die individuellen Wahrnehmungs- und Entscheidungskapazitäten einzelner Führungskräfte überfordern. Anschaulich lässt sich diese Entwicklung zum Beispiel an der zunehmend stärkeren Internationalisierung auch kleinerer und mittelständischer Unternehmen und den damit einhergehenden Herausforderungen an das Management beobachten. Traditionelle Führungsmuster nach dem Motto »Bei uns entscheidet der Chef« erweisen sich angesichts des gestiegenen Entscheidungs-, Koordinations- und Kommunikationsbedarfs nicht nur als unzulänglich, sondern teilweise als existenziell bedrohlich für das Gesamtunternehmen.
- Die Kapazitätsgrenzen auf der Ebene der Individuen – Stichwort Führungsspanne – wie damit auch auf der Ebene des Führungssystems führen in der Regel zu einer genaueren Ausdifferenzierung der Führungsfunktionen in Organisationen. Neben der Führung von *Teileinheiten* wird die Sorge für die Gestaltung der langfristigen Überlebensfähigkeit der *Gesamtorganisation* zu einer Kernaufgabe von Führung in einer Organisation (Wimmer 1996). Die auf die Gesamtorganisation bezogene Führungsaufgabe geht über die Verfolgung von Einzelinteressen individueller Personen, Gruppen oder von Teilfunktionen im Unternehmen hinaus und zielt auf eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Die Notwendigkeit einer solchen generellen Führung zur Ausbalancierung der konstitutiven Zielkonflikte (zum Beispiel zentral vs. dezentral, vertikale Verantwortung einer Business Unit vs. Verantwortung einer Landesgesellschaft) gewinnt angesichts der unterschiedlichen »dominanten Logiken« zunehmend an

Bedeutung. Diese verschiedenen kognitiven Landkarten einzelner Gruppen von Organisationsmitgliedern (Prahalad a. Bettis 1986; Rüegg-Stürm 2001) sowie der damit einhergehenden vielfältigen Interessenkonflikte im Unternehmen erfordern einen kontinuierlichen Aushandlungsprozess. In diesem müssen die damit einhergehenden Chancen und Risiken für das Gesamtunternehmen zwar nicht endgültig aus der Welt geschafft, aber immer wieder von Neuem aktiv gemanagt werden.

- Aber auch ein solches Management kann nicht grundsätzlich die *Widersprüchlichkeit des Organisationsalltags* und die damit einhergehende Unsicherheit betreffend das Richtig und Falsch unternehmerischer Entscheidungen ausräumen. Die Organisation und speziell das General Management wird unweigerlich mit der Paradoxie konfrontiert, das Unternehmen erfolgreich auf die Zukunft hin ausrichten zum müssen, obwohl die Zukunft des Unternehmens sowie sein Umfeld unsicher und gegenwärtig unbekannt sind (siehe Abbildung 1). Ein häufig anzutreffender Lösungsversuch in großen Unternehmen besteht in der Delegation wesentlicher Aspekte dieses Ungewissheit absorbierenden Such- und Gestaltungsprozesses an interne Stäbe und/oder externe Berater. Das Ergebnis solcher Auslagerungsprozesse sind Lösungen, die eine intensive Auseinandersetzung des General Management mit der Zukunft des Unternehmens erschweren und einer gezielten Übernahme der Verantwortung für diese letztlich nicht delegierbare Führungsaufgabe im Wege stehen.

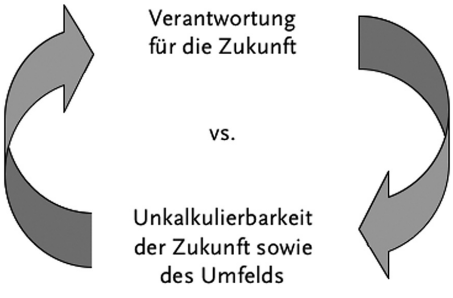


Abb. 1: Die Paradoxie des Wechselspiel von Zukunftsverantwortung und ihrer Unkalkulierbarkeit

Da die Widersprüchlichkeit und die Risiken unternehmerischen Handelns nicht grundsätzlich auflösbar sind, bietet das Eingeständnis der Nichtentscheidbarkeit in oftmals paradoxen Entscheidungssituationen eine heilsame Ent-Täuschung angesichts der Illusion eines omnipotenten General Management: Führen heißt, einen klugen Umgang mit den konstitutiven Paradoxien einer Organisation zu finden. Wer da auf Eindeutigkeit und widerspruchsfreie Rationalität setzt, verkennt die Komplexität heutiger Organisationen. Schließlich kann sinnvollerweise erst da von einer Entscheidung gesprochen werden, wo die äußeren Umstände oder der »gesunde Menschenverstand« nicht von vornherein eine einzig mögliche richtige Entscheidung nahelegt. Nach Heinz von Foerster (1992) können ja nur jene Fragen entschieden werden, die im Grunde unentscheidbar sind.

Doch was bedeuten diese veränderten Rahmenbedingungen für das General Management? Was macht dann (noch) die Qualität eines guten General Management aus? Und: Wie lässt sich die Qualität der Funktion oder, besser, der Dienstleistung »Management« beurteilen?

9.3 Was zeichnet »gutes« General Management aus?

Die Auseinandersetzung mit der Frage, was gutes Management ausmacht, orientiert sich sowohl in der Praxis als auch in der diesbezüglichen Theoriebildung in weiten Teilen an den persönlichen Eigenschaften der einzelnen Führungskraft. Ausdruck dieses personenorientierten Zugangs sind die in der Praxis beobachtbaren Versuche zur Qualitätssicherung und -steigerung des Managements, die darauf gerichtet sind, durch Managementaudits die individuellen Potenziale der jeweiligen Personen zu analysieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Die Identifikation und die Beurteilung von individuellen Leistungsträgern sowie den sogenannten *low-performern* stellen in aller Regel den Ansatzpunkt für die Diagnostik des Managements dar. Frei nach dem Motto: Bessere Stürmer, mehr Tore!

> Der Versuch, Gesamtergebnisse einzelnen Personen zuzurechnen, erinnert an die Geschichte des weisen Narren Mullah Nasrudin, der im hellen Schein einer Laterne nachts offensichtlich etwas sucht. Auf die Frage eines Freundes gibt er an, er suche seinen Schlüssel. Der Freund hilft ihm daraufhin – ohne Erfolg –, den Schlüssel zu finden. Auf die Frage, wo er denn den Schlüssel verloren habe, antwortet Mullah

> Nasrudin, er habe ihn zu Hause verlegt. Auf die Frage des Freundes: »Aber warum suchst du dann den Schlüssel hier unter der Laterne?«, antwortet er: »Ganz einfach – hier ist es doch viel heller als zu Hause!« (Idries 1984).

Die Frage nach der Qualität des General Management rührt an eine Problematik, die in den Sozialwissenschaften oft als *micro-to-macro problem*, als Teil-Ganzes-Unterscheidung, oder in der Systemtheorie als System-Umwelt-Unterscheidung bezeichnete wird. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie die Beziehung zwischen Einzelperson und organisational beobachtbaren Phänomenen, beispielsweise dem Managementhandeln, zu erklären ist (Goldspink a. Kay 2004).

Dieser ausschließlich individualistische Zugang zur Beschreibung und Erklärung von Management in heutigen Organisationen greift in mehrfacher Hinsicht zu kurz:

1. Die Förderung von *individuellen Leistungsträgern* in einer Organisation erhöht nicht automatisch die *organisationale* Kompetenz dafür, mit Komplexität und widersprüchlichen Situationen umzugehen. Vielmehr wird hier der Idee Vorschub geleistet, dass man die unweigerlich entstehende Unsicherheit (beispielsweise bei der Auseinandersetzung mit strategischen Entscheidungen) auf einzelne, gutausgebildete Führungskräfte delegieren und damit die Organisation von der Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit grundlegenden Zielkonflikten und Paradoxien schützen beziehungsweise entlasten könne.
2. Anstrengungen zur Professionalisierung des Managements gehen häufig von der Annahme aus, dass Manager automatisch besser entscheiden und Unternehmen besser steuern können, wenn nur ausreichend Rezeptwissen und Handlungskompetenz vorhanden seien. Aktuell kann man diese Grundhaltung in der Diskussion zum Stichwort »evidenzbasiertes Management« wieder beobachten (Pfeffer a. Sutton 2006). Leider läuft dieser *Veränderungs- und Steuerungsoptimismus* im nichttivialen Organisationsalltag angesichts der grundsätzlichen Nichtsteuerbarkeit und Unplanbarkeit ins Leere. Die Steuerung von Unternehmen ist allenfalls mit der Tätigkeit eines Gärtners vergleichbar: Man kann Rahmenbedingungen schaffen, die im Sinne einer *indirekten Steuerung* Möglichkeiten bieten, die die

Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich das Unternehmen in die gewünschte Richtung entwickelt (Willke 1995).

3. Der individualistische Blick auf die persönlichen Kompetenzen der Einzelpersonen verstellt den Blick auf die *Spielregeln*, die »hinter den Kulissen der Organisation« (Selvini Palazolli et al. 1995) die Organisation in ihren Handlungsmöglichkeiten und -grenzen strukturell mitbestimmen. Die Qualität des Managements zu verändern bedeutet also vor allem, die etablierten Spielarten des General Management zu erkennen und organisationale Phänomene nicht verkürzt und fokussiert auf einzelne Personen zurückzuführen. An dieser Stelle setzt auch die Kritik von Weick und Sutcliffe (2003) an. Sie zeigen auf, dass traditionelle Managementpraktiken zwar darauf angelegt sind, unerwartete Bedrohungen zu vermeiden, häufig aber die konkrete Situation nur noch schlimmer machen. Und sie zeigen auf, wie in Organisationen Aufmerksamkeit, Wachheit und die Fähigkeit, Fehler zu entdecken, entwickelt werden kann, bevor Krisen entstehen.
4. Führung ist eine Leistung, die gemeinsam von den Führungskräften über alle Hierarchieebenen hinweg erbracht wird. Dieses »Spiel« folgt den Prinzipien und Regeln eines Mannschaftssports. Natürlich braucht es dafür auf allen Positionen hervorragende Einzelspieler. Diese kommen aber nur im *Zusammenwirken mit anderen* voll zur Geltung.
5. Schließlich ist eine generelle Aussage über die Qualität des General Management – ohne Berücksichtigung des jeweiligen *Unternehmenskontexts* – schwierig beziehungsweise unmöglich. Der Manager steht nicht außerhalb, sondern ist Teil des Unternehmens. Er bewegt sich gewissermaßen auf der Grenze zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt, um das Unternehmen, dessen Teil er ist, mit notwendigen Irritationen und Anstößen aus der Umwelt bzw. von den Kunden bzw. aus den Märkten zu versorgen.

Die Erschließung der Quellen solcher für die Organisation lebenswichtigen Irritationen gehört gleichzeitig zu den Aufgaben des General Management. Wenn wir Führung in diesem Sinne als eine Systemeigenschaft verstehen, die eine Organisation mit den überlebenssichernden Entwicklungsimpulsen versorgt, dann lassen sich sechs Aufgaben-

felder (siehe Abschnitt 9.4) des General Management (Wimmer 1993, 1995) unterscheiden, die die grundlegenden Managementparadoxien beschreiben. So besteht etwa für das General Management im Rahmen der Strategieentwicklung die Notwendigkeit, aus der Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens heraus risikobelastete geschäftspolitische Festlegungen in der Gegenwart zu treffen, ohne dass es Sicherheit hätte, wie die Zukunft letztlich aussehen wird.

Jede Organisation und jedes Management sieht sich mit diesen Paradoxien – bewusst oder unbewusst – konfrontiert und findet ebenso bewusst oder unbewusst Formen, sie für die Organisation zu »lösen«. Eine solche »Lösung« kann beispielsweise darin bestehen, dass in einem Familienunternehmen eine beziehungsweise wenige Schlüsselpersonen durch intuitive Entscheidungen (»aus dem Bauch heraus«) und mit »unternehmerischem Gespür« weitreichende Weichenstellungen für das Unternehmen treffen. Nichtbeteiligte staunen oft über die Treffsicherheit und den Weitblick, der vielfach solchen scheinbar einsamen Entscheidungen zu Grunde liegt. Bei dieser Spielart findet kein expliziter strategischer Dialog im Unternehmen statt, die Unternehmensspitze hat die Zukunftsverantwortung quasi monopolisiert und bewahrt die Organisation damit davor, sich mit strategischen Entscheidungen unter Unsicherheit befassen zu müssen.

Die organisationalen Paradoxien stellen das Management in zunehmendem Masse vor unsicherheitsträchtige Entscheidungsnotwendigkeiten. Paradoxietauglichkeit im Sinne eines verantwortungsvollen und bewussten Entscheidens und Gestaltens stellt daher die zentrale Herausforderung für das zukünftige General Management dar (Baecker 1996). Nachfolgend sollen deshalb die Aufgabenfelder des Managements, die jeweils zu Grunde liegenden Paradoxien sowie andeutungsweise einige in der Praxis beobachtbare Spielarten des General Management dieser Paradoxien kurz beschrieben werden.

9.4 Aufgabenfelder und Spielarten des General Management und wie man sie erkennt

Die Aufgabenfelder des General Management umfassen nach dem hier vorgestellten Konzept sechs Dimensionen (siehe Abbildung 2). Jede dieser Dimensionen ist geprägt von einer Grundparadoxie, das heißt, es sind organisationale Entscheidungssituationen, in denen sich für die Beteiligten widersprüchliche und bei der Wahl zwischen

Alternativen schwierige und auf den ersten Blick unlösbare Situationen ergeben.

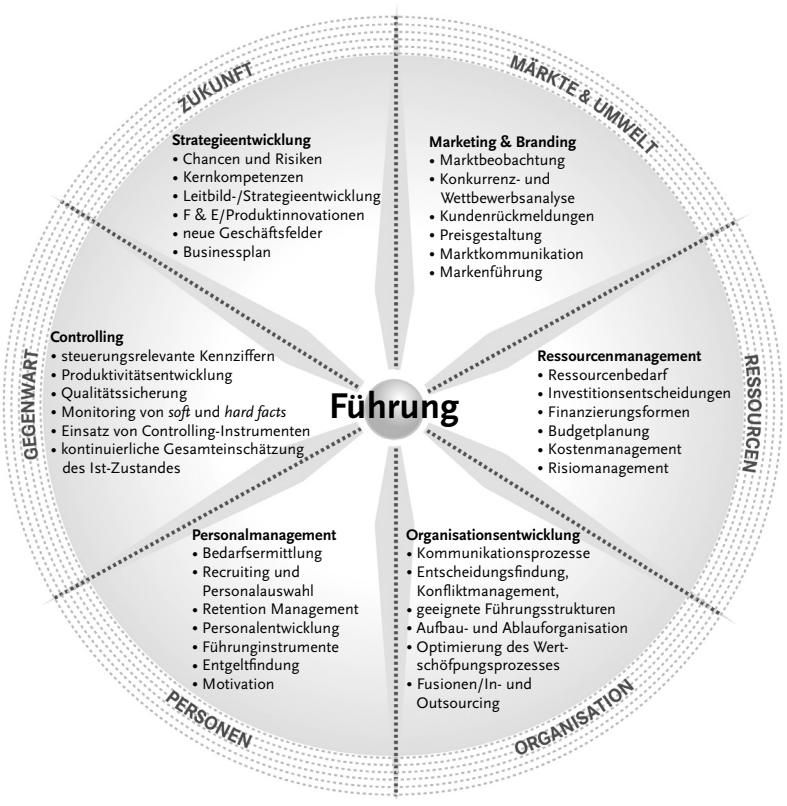


Abb. 2: Aufgabenfelder von Führung

Die Aufgabe des General Management kann nun nicht darin bestehen, diese Paradoxien ein für alle Mal zum Verschwinden zu bringen. Vielmehr muss das General Management die Paradoxien permanent im Auge behalten, die eigenen Muster beziehungsweise Spielarten der Organisation im Umgang mit diesen Paradoxien reflektieren und angemessenere Umgangsformen fördern. Der »Nutzen« dieser im Prinzip unlösbaren Probleme liegt deshalb genau darin, dass ihre Bearbeitung zur laufenden Ertüchtigung des Unternehmens und damit seiner Zukunftsfähigkeit beiträgt.

Im Folgenden werden deshalb diese Aufgabenfelder sowie die damit verbundenen Paradoxien genauer dargestellt. Im Anschluss daran werden dann beispielhaft konkrete praktische Ausprägungen innerhalb der jeweiligen Aufgabenfelder kurz umschrieben. Leider können im Rahmen dieser kurzen Einführung nicht alle häufig beobachtbaren Ausprägungen dargestellt werden. Vielmehr wird hier nur exemplarisch angeführt, wie Bewältigungsmuster im Umgang mit den Aufgaben des Managements aussehen können.

Es geht hier also um die Frage, welches die organisationalen Herausforderungen sind, durch deren Gestaltung das Management die Überlebensfähigkeit der eigenen Organisationseinheit nachhaltig sichern kann. Die sechs Aufgabenfelder können gewissermaßen als Orientierungsraster dienen, die manageriale und damit auch die organisationale Aufmerksamkeit *(management attention)* auf bestimmte permanent zu bearbeitende Fragen zu lenken.

9.4.1 Strategieentwicklung

Zunehmende Wettbewerbsdynamik, beschleunigter Technologiewandel, sich rasch ändernde Konsumgewohnheiten und labile weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen machen die Zukunft von Unternehmen zunehmend unberechenbarer.

Eine erfolgreiche Vergangenheit ist kein Garant mehr für das zukünftige Überleben eines Unternehmens, sondern erschwert vielfach die Entwicklung neuer Zukunftsoptionen und die strategische Neuausrichtung.

Das Aufgabenfeld der Strategieentwicklung ist damit auf der einen Seite geprägt von einer grundsätzlichen Unsicherheit im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der relevanten Märkte, der Wettbewerbsverhältnisse, der Chancen und Risikopotenziale für das Unternehmen. Andererseits steht diesen vor allem äußeren Herausforderungen das Festhalten an jenen Erfolgsmustern und geschäftspolitischen Grundüberzeugungen der Vergangenheit gegenüber, die dem Unternehmen bisher sein Überleben ermöglicht haben (»Das haben wir schon immer so gemacht«).

Aufgabe des General Management ist es, die strategischen Festlegungen der Vergangenheit immer wieder zur Disposition zu stellen und Weichenstellungen für die Zukunft vorzugeben, wohlwissend, dass alles auch ganz anders kommen kann als erwartet – die Zukunft ist und bleibt ungewiss. Gerade wegen dieser prinzipiellen Unkalkulierbarkeit zukünftiger Entwicklungen geht es heute mehr denn je

darum, durch eine lernfähig gehaltene strategische Positionierung ein Unternehmen von seiner wünschenswerten Zukunft her führbar zu machen und es damit immer wieder aus dem bequemen Festgelegtsein durch seine Vergangenheit zu lösen.

Mögliche Spielarten des General Management im Rahmen der Strategieentwicklung sind bereits an anderer Stelle ausführlich beschrieben worden (Nagel u. Wimmer 2002). Sie lassen sich zum einen danach unterscheiden, ob die Strategieentwicklung als Teil des Organisationsgeschehens quasi innerhalb des Unternehmens oder gesondert durch den Unternehmer oder Strategieexperten außerhalb des Unternehmens stattfindet (siehe Tab. 1). Zum anderen unterscheiden sich die Strategieentwicklungsprozesse danach, ob sie auf eher implizite Art und Weise ablaufen oder ob sie als solche explizit ausgeschildert sind. Anhand dieser Unterscheidungen lassen sich vier Spielarten der Strategieentwicklung festmachen. Sie umfassen neben den bereits erwähnten intuitiven und den expertenorientierten Strategieentwicklungsformen die evolutionäre beziehungsweise inkrementale Form sowie die Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung. Alle diese Bewältigungsformen stellen Führungsmuster dar, die letztlich das Loslassen der Vergangenheit und das Führen aus der Perspektive anstrebenswerter Zukunftsbilder mit jeweils unterschiedlichen Vor- und Nachteilen ermöglichen.

Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	**implizit**	**explizit**
außerhalb des Unternehmens	intuitive Strategieentwicklung	expertenorientierte Ansätze
innerhalb des Unternehmens	inkrementale oder evolutionäre Strategien	gemeinschaftliche Führungsleistung

Tab. 1: Spielarten der Strategieentwicklung

Konkrete Gestaltungsaufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- Branchen- und Wettbewerbstrends erkennen
- Zukunftsbilder erzeugen, geschäftspolitische Optionen entwickeln

- Chancen und Risiken aufspüren
- Kernkompetenzen definieren
- strategische Neupositionierungen vornehmen, Unternehmensziele festlegen
- Forschung und Entwicklung/Produktinnovationen stimulieren
- neue Geschäftsfelder entdecken
- das eigene Businessmodell weiterentwickeln
- ein Implementierungskonzept entwickeln und Umsetzungsschritte vereinbaren
- regelmäßige Strategiereviews sicherstellen.

9.4.2 Marketing und Branding

Die Existenzsicherung des Unternehmens hängt davon ab, wie gut es gelingt, sich in eine lebendige Austauschbeziehung zu den eigenen Märkten zu setzen. Klare und stabile Einschätzungen des Geschäftsumfeldes sind die Grundlage eines erfolgreichen Wirtschaftens. Mit zunehmender weltweiter Verflechtung werden die Märkte immer undurchschaubarer, der Markthorizont tendenziell grenzenlos – traditionelle Branchengrenzen verlieren ihre stabilen Zuordnungen, Globalisierung und Technologiewandel schaffen überraschende neue Rahmenbedingungen.

Im Bereich Marketing und Branding ist das General Management also auf klare und stabile Einschätzungen des Geschäftsumfelds vor allem hinsichtlich der Frage, wie das eigene Leistungsportfolio von den unterschiedlichen Kundengruppen aufgenommen wird, welche Veränderungen hier zu beobachten sind etc., als Grundlage erfolgreichen Wirtschaftens angewiesen. Je stabiler und unverrückbarer allerdings diese Einschätzungen des jeweiligen Umfeldes durch das Unternehmen sind, desto geringer ist die Fähigkeit ausgeprägt, sich von den grundsätzlich unüberschaubaren und nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen überraschen zu lassen. Im Kontext sich rasch ändernder Rahmenbedingungen wächst damit die Verletzbarkeit des Unternehmens dramatisch an.

Aus der Sicht des General Manager geht es deshalb darum, sich einerseits verlässliche Bilder des eigenen Geschäftsumfeldes zu verschaffen und andererseits offen zu sein für Überraschungen und noch unbekannte Entwicklungen, um so den eigenen Markt durch eine Weiterentwicklung des eigenen Leistungsspektrums immer wieder neu zu erfinden.

Praktische Ausprägungen, die diesen Konflikt zu lösen versuchen, unterscheiden sich zum einen in dem Ausmaß, in dem Sie enttäuschungsbereit beziehungsweise -resistent mit den eigenen Einschätzung des Marktes umgehen. Zum anderen weisen die verschiedenen Spielarten des Marketing und Branding auch eine unterschiedliche Fokussierung entweder auf den Markt als Ganzes oder auf den einzelnen Kunden auf. So zeichnet sich zum Beispiel die Spielart der »lernfähigen Spezialisten« unter anderem dadurch aus, dass Marketing und Branding in erster Linie auf den Gesamtmarkt ausgerichtet ist und durchaus die eigenen Bilder und Einschätzungen bezüglich des Markts und des Geschäftsumfeldes kritisch hinterfragt. Marketing und Branding in dieser Spielart ist als eine Spezialistenaufgabe und nicht als Führungsaufgabe gesehen. Die Erfahrungen und Rückmeldungen der Kunden und anderer Marktteilnehmer werden allerdings – anders als beispielsweise beim »instrumentellen Marketing« – aktiv eingefordert, aufgegriffen und lernend verarbeitet.

	enttäuschungsresistent hinsichtlich der Erwartungen	**enttäuschungsbereit hinsichtlich der Erwartungen**
Fokus Markt	instrumentelles Marketing	lernfähige Spezialisten
Fokus Kunde	intuitives Marketing	systemisches Marketing

Tab. 2: Spielarten des Marketing und Branding

Konkrete Gestaltungsaufgaben in diesem Aufgabenfeld sind:

- die Markt- und Umweltbeobachtung systematisieren und im Unternehmen gezielt bearbeitbar machen
- kontinuierliche Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse durchführen
- Intensitätsgrad der Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern beobachten
- das Preis-Leistungs-Verhältnis ständig im Auge haben und aktiv gestalten
- eine gezielte Qualitätspolitik etablieren

- eine proaktive und in sich stimmige Marktkommunikation (Corporate Identity, Public Relations, Werbung) aufbauen
- die Entwicklung der eigenen Marke(n) aufmerksam beobachten und gezielt steuern.

9.4.3 Ressourcenmanagement

Im Bereich des Ressourcenmanagements gilt es für das General Management, gleich zwei Grundwidersprüche angemessen zu »handeln«: Zum einen orientiert sich der Ressourceneinsatz in Unternehmen – entgegen allen anderslautenden betriebswirtschaftlichen Vorstellungen – in erster Linie am historisch eingespielten Eigenbedarf und nicht unbedingt an der wertschöpfungsorientierten Verwendung der Ressourcen. Die Wertschöpfungsorientierung, die zu einer ausreichenden zukunftssichernden Kapitalbildung beiträgt, muss zu jedem Zeitpunkt für jeden Leistungsprozess gegen die Eigentendenzen der Organisation gewährleistet werden. Die ständige Berücksichtigung dieses ökonomischen Kalküls ist Aufgabe des General Management. Die Frage lautet deshalb: Wie kann die Wertschöpfungsorientierung, das heißt die Wertorientierung, in allen Leistungsprozessen einer Organisation dauerhaft sichergestellt werden?

Zum Zweiten ist das General Management gezwungen, aus der Logik der Kapitalmärkte und den Interessen der Eigentümer heraus normalerweise in erster Linie bestimmte Renditeerwartungen zu erfüllen. Allerdings stellt diese Ausrichtung unter Umständen die langfristige Überlebenssicherung des Unternehmens und seine zukünftige Ertragskraft in Frage: Anstatt dass es in neue Geschäftsideen investiert wird, wird das Kapital an die Kapitalgeber ausgeschüttet. Die entscheidende Herausforderung besteht folglich darin, zu entscheiden, wie mit der erzielten Wertschöpfung umgegangen wird. Was davon dient der Zukunftssicherung des Unternehmens, was geht an die wichtigsten Anspruchsgruppen (Shareholder, Beschäftigte etc.)? Wie wird letztlich mit den Zielkonflikten, die in die kurz- und mittelfristigen Lösungen eingebaut sind, umgegangen?

Auch hier finden sich in der Praxis diverse Spielarten, durch die das General Management versucht, die beiden Grundwidersprüche für die Organisation bearbeitbar zu machen. Es gibt zwei wesentliche Differenzen, nach denen sich die verschiedenen Spielarten im Bereich des Ressourcenmanagements unterscheiden lassen. Dies ist einerseits die Frage, ob bei der Entscheidung über die Ressourcenverwendung das

Interesse der Shareholder oder das Unternehmensinteresse vorrangig verfolgt wird. Zum anderen versuchen die verschiedenen Spielarten auf unterschiedliche Art und Weise, den ökonomischen Umgang mit den Ressourcen in der Organisation zu beeinflussen: Entweder geschieht das im wesentlichen kulturgesteuert, das heißt durch eine im Unternehmen allgemein akzeptierte und gelebte Art und Weise des Umgangs mit Ressourcen, oder durch den Einsatz von Budgets. Ein Beispiel für eine budgetorientierte Spielart ist ein *vorgabeorientiertes Ressourcenmanagement*, das standardisierte Prozesse der Ressourcensteuerung und Budgetplanung vorsieht, um vor allem einen sparsameren Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erreichen. Vielfältige Erfahrungen zeigen allerdings, dass diese Form des Ressourcenmanagements regelmäßig von der Organisation subtil unterlaufen wird.

	Share- und Stakeholder-interessen	**Unternehmensinteressen**	
kulturgesteuert	intuitives Ressourcenmanagement		
budgetgesteuert	renditeorientiertes Ressourcenmanagement	vorgabeorientiertes Ressourcenmanagement	systemisches Ressourcenmanagement

Tab. 3: Spielarten des Ressourcenmanagements

Konkrete Gestaltungsaufgaben in diesem Zusammenhang sind

- Kostenbewusstsein in allen Unternehmensbereichen verankern, Verschwendung aus allen Leistungsprozessen eliminieren
- Investitionsentscheidungen strategiegeleitet treffen
- unterschiedliche Finanzierungsinstrumente gezielt nutzen und angesichts neuer Herausforderungen weiterentwickeln
- Budgetplanung flexibel gestalten und den Ressourceneinsatz laufend beobachten
- Risikomanagement proaktiv betreiben
- Ausschüttungspolitik unternehmensorientiert gestalten.

9.4.4 Organisationsentwicklung

Flexible und leistungsfähige Organisationsverhältnisse sind zum zentralen Erfolgsfaktor im Wettbewerb geworden. Die bewährten Prinzipien funktionaler Gliederung und hierarchischer Ordnung werden zunehmend mehr in Frage gestellt. Die Erfindung und Ausgestaltung neuer Organisationsformen avanciert zum Kernelement einer vorausschauenden Unternehmensführung.

Die Notwendigkeit permanenter Organisationsveränderungen löst bestehende Sicherheiten auf und schwächt den Zusammenhalt des Unternehmens. Je schneller und häufiger Veränderungen initiiert werden, desto größer wird das Bedürfnis nach Stabilität bei allen Beteiligten.

Die Paradoxie im Aufgabenfeld Organisation besteht einerseits in der Notwendigkeit, angesichts von sich ändernden Geschäftsherausforderungen in alternativen Organisationsdesigns zu denken, Prozesse gezielt neu zu gestalten und neue, erfolgversprechende Strukturen aufzubauen. Auf der anderen Seite muss aber für die Einhaltung und Stabilisierung von Regeln und Strukturen gesorgt werden, damit sichere und verlässliche Rahmenbedingungen für das Funktionieren des Alltagsgeschäft und den Zusammenhalt des Unternehmens bestehen (bleiben).

Aus der Sicht des General Manager geht es darum, die eigenen Organisationsverhältnisse so zu gestalten, dass genügend Freiräume für unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen gewahrt bleiben, ohne dass der Zusammenhalt des Ganzen gefährdet wird.

Die Spielarten, die in der Praxis in diesem Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität, zwischen Routine und Wiederauflösung von Routinen anzutreffen sind, unterscheiden sich unter anderem in dem Ausmaß, indem sie personenabhängig bzw. personenunabhängig gestaltet werden. Zum Beispiel ergibt sich bei der sehr flexiblen Spielart der *Adhocratie* die (Ablauf-)Organisation aus der Art und Weise, wie eine optimale Aufgabenerfüllung für die aktuellen Projekte und Herausforderungen aus der Sicht der Beteiligten auszusehen hat. Hier existieren nur ganz wenige Routinen. Prozesse werden immer wieder neu erfunden. Improvisation wird damit zur *Regel*. Demgegenüber weist die Spielart der bürokratisch-formalisierten Organisation genaue offizielle Strukturen auf, die in der Regel auch umfangreich dokumentiert sind. Hier existieren standardisierte Regeln, klare Hierarchien und häufig eine funktionale Arbeitsteilung, die in umfangreichen

Organigrammen, Prozessbeschreibungen und Zertifizierungsunterlagen der Organisation niedergelegt ist. Damit scheint die Form der Zusammenarbeit und Kommunikation sehr formalisiert.

	stabilitätsorientiert		**flexibilitätsorientiert**
personenorientiert	Implizite, um Personen herum gebaute Organisation		
personen-unabhänig	bürokratisch-formalisierte Organisation	systemisches Organisations-verständnis	Adhocratie

Tab. 4: Spielarten der Organisation

Konkrete Gestaltungsaufgaben in diesem Aufgabenfeld sind

- Kommunikationsprozesse bedarfsgerecht gestalten (mündlich, schriftlich, computerbasiert), für eine funktionstüchtige Regelkommunikation sorgen
- Prozesse der Entscheidungsfindung und des Konfliktmanagements aktiv gestalten
- strategiekompatible Organisationsarchitekturen aufbauen
- geeignete Führungsstrukturen etablieren, Managementteams arbeitsfähig halten
- Logik der Aufbauorganisation sowie die Gestaltung der Geschäftsprozesse miteinander in Einklang bringen
- Wertschöpfungsprozesse ständig optimieren
- die Lernfähigkeit der Organisation weiterentwickeln, die eigene Innovationskraft stärken
- Fusionen und In- und Outsourcing aktiv gestalten
- strategische Allianzen etablieren.

9.4.5 Personalmanagement

Die erhöhten Produktivitätsanforderungen und die wachsende Bedeutung des Faktors »Wissen« verschärfen die Abhängigkeit der Unternehmen von ihren Mitarbeitern. Durch die vertragliche Bindung von Mitarbeitern kann jedoch nicht sichergestellt werden, dass das Unternehmen auch über das damit eingekaufte Leistungspotenzial

tatsächlich verfügen kann. Damit die Unsicherheit in der Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern gemanagt werden kann, ist die Justierung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen und das damit verbundene Ausbalancieren wechselseitiger Erwartungen eine ganz zentrale Gestaltungsaufgabe von Führung.

Wichtige Stellhebel sind dabei zum einen die Absicherung der Leistungsbereitschaft durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die das Engagement der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensinteressen befördern. Diese Führungsleistung wird in der Literatur üblicherweise unter dem Begriff der Motivation diskutiert. Inzwischen ist wohl allen klargeworden, dass Motivation im Kern Selbstmotivation bedeutet und dass Führung jene Bedingungen zu gestalten hat, die diese Eigenleistung der Beschäftigten stimuliert. Zum Zweiten impliziert Personalführung die Förderung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, insbesondere durch die Instrumente der Personalauswahl und Personalentwicklung. Natürlich bilden für beide Dimensionen leistungsgerechte Formen der Lohn- und Gehaltsgestaltung inklusive der Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Grundlage.

Aus der Sicht des General Management geht es im Kern darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern auf der Grundlage einer tragfähigen Eigeninitiative jedes Einzelnen steigern können.

Die in der Praxis beobachtbaren Spielarten des Personalmanagements weisen zum einen Unterschiede im Ausmaß der Personen- und Strukturorientierung auf, zum anderen erfolgt das Personalmanagement entweder auf eine eher implizite Art und Weise oder ist in seiner Rolle als Personalmanagement deutlich ausgeschildert. Eine sehr explizite und stark strukturorientierte Spielart ist zum Beispiel das *funktionsorientierte Personalmanagement,* das den möglichen Konflikt zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen durch administrative Maßnahmen, vertragliche Festlegungen und Regelwerke (Strukturen) zu lösen versucht. Im Rahmen eines impliziten Personalmanagements, wie es häufig in Familienunternehmen anzutreffen ist, werden solche Konflikte dagegen nicht offen ausgetragen.

	implizit		**explizit**
personenorientiert	implizites Personalmanagement		
strukturorientiert	hochleistungs-orientiertes Personal-management	systemisches Personal-management	funktions-orientiertes Personalma-nagement

Tab. 5: Spielarten des Personalmanagements

Konkrete Gestaltungsaufgaben in diesem Aufgabenfeld sind:

- den konkreten Personalbedarf jeweils neu ermitteln und flexibilitätsermöglichende Personalstrukturen schaffen (einen geeigneten Mix an unbefristet und befristet Beschäftigten, aus Zeitarbeitern etc.)
- Recruiting und Personalauswahlentscheidungen professionalisieren
- für die eigene Attraktivität als Arbeitgeber sorgen
- Retention Management (Mitarbeiterbindungsmanagement) etablieren
- Personalentwicklung aufbauen, ein gezieltes »Talentmanagement« entwickeln
- Führungsinstrumente (Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen) etablieren
- leistungsfördernde Entgelt- und Arbeitszeitsysteme
- eine die Motivation der Beschäftigten stimulierende Führungspraxis und Führungskultur befördern
- faire Prinzipien und konsequentes Handeln im Falle der Trennung von Mitarbeitern etablieren
- Umgang mit Belegschaftsvertretung konstruktiv gestalten.

9.4.6 Mechanismen der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung/Controlling

Die wachsende Komplexität der Binnenverhältnisse in Unternehmen erschwert zunehmend eine tragfähige Einschätzung des aktuellen wirtschaftlichen wie organisationalen Zustands einer Gesamtorganisation. Die Auswahl geeigneter Selbstbeobachtungen – häufig in Form von relevanten Kennzahlen – bildet daher die unverzichtbare Grundlage für eine wirksame Steuerung des Unternehmens.

Die Erstellung dieser Kennziffern ist immer selektiv und damit riskant, da an keiner Stelle im Unternehmen ein vollständiger Überblick über alle relevanten Einflussfaktoren vorliegt. Das Unternehmen entzieht sich so immer wieder der eigenen Beobachtung und ist deshalb in besonderem Maß auf die Aufmerksamkeit der Führung in der glaubwürdigen Beschreibung des aktuellen Ist-Zustandes angewiesen.

Die Grundparadoxie im Bereich des Controllings besteht somit darin, dass einerseits zur Steuerung von komplexen Organisationen ein System der zeitnahen Selbstbeobachtung notwendig ist, damit auf beobachtete Abweichungen mit gezielten Veränderungs- und Korrekturmaßnahmen reagiert werden kann. Andererseits führt ein solches Controllingsystem auf Seiten des General Management häufig zu der Illusion, gegenüber dem unternehmerischen Risiko – vergleichbar dem Instrumentenflug eines Verkehrsflugzeugs – technisch total gewappnet zu sein. Es braucht also das Wissen, dass man nicht alles wissen kann. Controllingsysteme schaffen immer nur selektive Beschreibungen des eigenen Zustandes. Der Bereich des Nichtwissens in der Unternehmenssteuerung wird mit wachsender Komplexität immer größer. Dies ist eine der zentrale Paradoxien, die durch die Funktion von Führung zu bewältigen ist.

Zeitnahe Formen der realitätsgerechten Beobachtung des eigenen Zustands zu entwickeln – und dies nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch in Hinblick auf andere Leistungsdimensionen wie Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Innovationsrate, Unternehmenskultur etc. – ist hierbei die zentrale Führungsherausforderung. Solche Controllingsysteme sind allerdings nur in der Lage, die eigene Realität in ihrer undurchschaubaren Komplexität immer in ausgewählten Dimensionen, das heißt stets nur annähernd zu erfassen (ein prominentes Beispiel dafür ist die Balanced Scorecard). Hat man diese unvermeidliche Begrenztheit vor Augen, dann wird man diese Systeme in sich lernfähig halten und immer dann weiterentwickeln, wenn die veränderten Steuerungsnotwendigkeiten der Unternehmen eine solche Korrektur nahelegen.

Aus der Sicht des General Manager geht es folglich darum, möglichst zeitnahe und einfache Systeme der Selbstbeobachtung einzurichten, die genügend Sicherheit für die Steuerung des eigenen Handelns bieten, ohne dabei der Illusion Vorschub zu leisten, schon über alles Bescheid zu wissen, alle relevanten Wirkungszusammen-

hänge fest im Griff zu haben und so Risiken vollständig beherrschbar zu halten.

Die konkreten Spielarten des Controllings unterscheiden sich zum einen im Ausmaß, in dem ein Unternehmensbereich auf eigene als wichtig anerkannte Steuerungskennzahlen zurückgreift oder Expertensysteme von internen oder externen Spezialisten zur Steuerung einsetzt. Die zweite wichtige Unterscheidung der verschiedenen Spielarten betrifft die Frage, ob die Beobachtung und Steuerung des Unternehmens durch die Unternehmensleitung eher »aus dem Bauch heraus« erfolgt oder ob die Interpretationen der Kennziffern und ihrer wechselseitigen Abhängigkeiten von den beteiligten Führungskräften und Spezialisten offen miteinander diskutiert werden. So ist die Spielart des *Expertencontrolling,* die häufig in Großkonzernen anzutreffen ist, zum Beispiel dadurch gekennzeichnet, dass das Controlling von einer darauf spezialisierten Abteilung übernommen wird. Diese versucht, für unterschiedliche Bereiche des Unternehmens steuerungsrelevante Kennziffern zu erstellen und Transparenz in die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge zu bringen. Demgegenüber zeichnet sich das intuitive Controlling unter anderem dadurch aus, das in der Regel nur wenige Mitarbeiter und die Unternehmensleitung ein – oftmals sehr unvollständiges – Bild vom tatsächlichen wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens haben.

	implizit	**explizit**
fremdverantwortliches Steuerungssystem		Expertencontrolling
eigenverantwortliches Steuerungssystem	intuitives Controlling	Controlling als gemeinschaftliche Führungsleistung

Tab. 6: Spielarten der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung/ Controlling

Konkrete Gestaltungsaufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- steuerungsrelevante Kennziffern ermitteln, die in sich ein stimmiges Modell der Wirkungszusammenhänge ergeben

- Produktivitätsentwicklung beobachten und Stellhebel für ihre Weiterentwicklung identifizieren
- kontinuierliche Qualitätssicherung der eigenen Managementinformationssysteme betreiben
- weiche und harte Fakten unterscheiden und in ihren subtilen Wechselwirkung beobachten
- Controllinginstrumente (Balanced Scorecard, EFQM, Value Based Management) implementieren
- kontinuierlich den Ist-Zustand einschätzen und in geeigneten Kommunikationsplattformen mit den betroffenen Entscheidungsträgern diskutieren
- Steuerungsimpulse bei Abweichungen setzen und ihre Wirkungen beobachten und auswerten.

9.5 General Management und Zukunftssicherung

Die Beispiele machen deutlich, dass es sich bei den sechs Aufgabenfeldern um überlebenswichtige Gestaltungsdimensionen handelt. In der Verantwortung des General Management liegt es, diese Aufgabenfelder sowie ihre wechselseitigen Bedingtheiten aufmerksam zu beobachten und hieraus Konsequenzen für die Unternehmensentwicklung abzuleiten. Dabei gilt es vor allem, über die inhaltlichen Lösungen, Methoden und Entscheidungen hinaus die eigenen Muster im Umgang mit beispielsweise der Strategieentwicklung oder dem Personalmanagement sorgfältig im Auge zu behalten und kritisch auf ihre Wirksamkeit zu prüfen.

Diese kritische Prüfung ist nicht zuletzt deshalb von existenzieller Bedeutung, weil auf die Dauer nur diejenigen Unternehmen, die ihre inhaltlichen Entscheidungen (das Was) und die zu Grunde liegenden Managementprozesse (das Wie) immer wieder in Frage stellen, in der Lage sein werden, sich aktiv gegenüber unvorhergesehenen Veränderungen zu positionieren. Hierbei kann jedes Unternehmen selbstverständlich nur seinen *eigenen* Weg in der Bewältigung der angesprochenen Führungsparadoxien finden. Es gibt nicht den für alle passenden Königsweg. Ganz im Gegenteil. Unternehmen gewinnen ihre wettbewerbsfähige Eigenart, ihre sie von allen anderen unterscheidende Individualität wahrscheinlich am besten durch ihren jeweils spezifischen Mix im Umgang mit den hier hervorgehobenen

Führungsanforderungen. Führung und Organisation sind zwei Seiten ein und derselben Medaille; sie bestimmen sich in der Geschichte eines Unternehmens wechselseitig und in der jeweils konkretisierten Ausprägung.

Die systematische Auseinandersetzung mit den eigenen Organisationsmustern beziehungsweise Spielarten und ihre Überprüfung ist daher ein kontinuierliche Führungsaufgabe des General Management. In diesem Sinne ist dieser selbstreflexive Umgang von Führung mit sich selbst wohl die entscheidende Voraussetzung für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation.

Wiederholungsfragen

1. Definieren Sie den Begriff »General Management«.
2. Was sind die heute veränderten Voraussetzungen von Führung und Organisation?
3. Charakterisieren Sie »gutes« General Management.
4. Welche sechs Domänen des General Management gibt es nach dem hier vorgestellten Konzept?
5. Wie verstehen sie die folgende Aussage: [Es geht]»heute mehr denn je darum, durch eine lernfähig gehaltene strategische Positionierung ein Unternehmen von seiner wünschenswerten Zukunft her führbar zu machen und es damit immer wieder aus dem bequemen Festgelegtsein durch seine Vergangenheit zu lösen.«
6. Was ist die grundlegende Paradoxie bei der Zukunftsbewältigung?
7. Diskutieren Sie in der Gruppe, wie Sie eine Diskussion über »gutes« General Management in einer Ihnen bekannten Organisation einleiten würden. Wie würden Sie auftauchende Probleme angehen?

Kapitelverweise

Dieses Kapitel verweist insbesondere auf

- Kap. 2: Weshalb system(theoret)ische Organisationswissenschaft?
- Kap. 6: Organisation als Differenz: Grundzüge eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses
- Kap. 7: Wissen und Lernen
- Kap. 8: Kommunikation: Eine Hinführung zum Kommunikationsverständnis der neueren Systemtheorie
- Kap. 10: Strategieentwicklung in Theorie und Praxis
- Kap. 11: Organisationskultur – Das verborgene Skript der Organisation.

Literatur

Baecker, D. (1996): Ein Widerspruch kommt selten allein – Die Organisation und ihre Kultur. In: M. Hutter (Hrsg.): Das Wittener Jahrbuch der Ökonomie. Marburg (Metropolis), S. 25–35.

Baecker. D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

Collins, J. (2001): Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't. New York (Harper Business).

Foerster, H. von (1992): Ethics and second-order cybernetics. *Cybernetics and Human Knowing* 1: 9–19.

Goldspink, C. a. R. Kay (2004): Bridging the micro-macro divide: A new basis for social science. *Human Relations* 57 (5): 597–618.

Idries, S. (1984): Die fabelhaften Heldentaten des vollendeten Narren und Meisters Mulla Nasrudin. Freiburg im Breisgau (Herder), 2. Aufl.

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen (Westdeutscher Verlag).

March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organzation Science* 2 (1): 71–87.

Mintzberg, H. (2004): Managers not MBAs – A hard look at the soft practice of managing and the development of managers. San Francisco, CA (Berrett-Koehler).

Nagel, R. u. R. Wimmer (2002): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart (Klett-Cotta).

Pfeffer, J. a. R. I. Sutton (2006): Evidence-based Management. *Harvard Business Review* 84 (1): 63–74.

Prahalad, C. K. a. J. Bettis (1986): The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal* 7 (6): 485–502.

Roberts, J. (2004): The modern firm. Organizational design for performance and growths. Oxford (Oxford University Press).

Rüegg-Stürm, J. (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).

Selvini Palazzoli, M., L. Anolli u. P. DiBlasio (1995): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart (Klett-Cotta).

Weick, K. E. u.K. M. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart (Klett-Cotta).

Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart (Fischer).

Wimmer, R. (1993): Wozu brauchen wir ein General Management? *Hernsteiner* (3): 4–12.

Wimmer, R. (1995): Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In: B. Heitger, C. Schmitz a. P. W. Gester (Hrsg.): Managerie. 3. Jahrbuch für systemisches

Denken und Handeln im Management. Heidelberg (Carl-Auer), S. 74–117.
Wimmer, R. (1996): Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? *OrganisationsEntwicklung* 4: 46–57.
Wimmer, R. (2002): Aufstieg und Fall des Shareholder Value-Konzepts. *OrganisationsEntwicklung* 4: 70–83.
Wimmer, R (2007): Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: N. Tomaschek (Hrsg.): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Heidelberg (Carl-Auer), S. 39–62.

Praktische Organisationswissenschaft

Ein systemtheoretisches Lehrbuch

Vorankündigung: Das neue Lehrbuch!

Rudolf Wimmer | Jens O. Meissner | Patricia Wolf (Hrsg.)
➜ Praktische Organisationswissenschaft
Ein systemtheoretisches Lehrbuch
ca. 304 Seiten, Gb, 2009
ca. € 36,– / ca. sFr 60,90
ISBN 978-3-89670-680-5
Erscheint im Frühjahr 2009

➜

Über das Buch

Der Herausgeberband führt an die systemtheoretische Perspektive auf Organisationen heran, vermittelt die zentralen Ideen und Konzepte und liefert so das Fundament für praktische Organisationswissenschaft auf Hochschulniveau. Inhaltlich knüpfen die didaktisch aufgewerteten Kapitel an Konzepte des organisationalen Lernens und der systemischen Strategie- und Organisationsentwicklung an. Hier werden Organisationen nicht lediglich als sozio-technische Instrumente, sondern als Institutionen verstanden. Als solche sind sie zwar in Grenzen gestaltbar, niemals jedoch kontrollierbar. Mit diesem Hintergrundverständnis verkleinert der vorliegende Band die zunehmende Lücke zwischen aktueller Theorieentwicklung im Bereich der Organisationswissenschaft und der praktischen Organisationsarbeit.

MIt Beiträgen von:

Jens Aderhold • Dirk Baecker • Christof Baitsch • Cian-Claudio Gentile • Katrin Glatzel • Heiko Hilse • Stefan Jung • Erik Nagel • Reinhart Nagel • Thomas Schumacher • Fritz B. Simon • Harald Tuckermann • Ralf Wetzel

Carl-Auer Verlag
www.carl-auer.de

Ich bestelle bei meiner Buchhandlung:

Ex.	Titel	ISBN	Preis
—	Praktische Org.wissenschaft	978-3-89670-680-5	ca. € 36,–
—	Einführung Org.theorie	978-3-89670-602-7	€ 12,95
—	Computerkommunikation	978-3-89670-385-9	€ 21,95
—	... in unruhigen Zeiten	978-3-89670-910-3	ca. € 24,95

Preis zzgl. Porto u. Verpackung

Name _____

Straße _____

Ort _____

E-Mail _____

❒ Ja, ich hätte gerne mehr Information, bitte nehmen Sie meine Adresse für den Newsletter in den E-Mailverteiler auf.

Unterschrift/Datum _____ Bitte in Blockschrift ausfüllen!

Falls nicht möglich, bei:
Carl-Auer Verlag • Häusserstr. 14 • 69115 Heidelberg • Fax: +49 - (0) 62 21-64 38 22
www.carl-auer.de

Einführung in die systemische Organisationstheorie

Fritz B. Simon
➜ Einführung in die systemische Organisationstheorie
128 Seiten, 12 Abb., Kt, 2007
€ 12,95 / ca. sFr 23,90
ISBN 978-3-89670-602-7

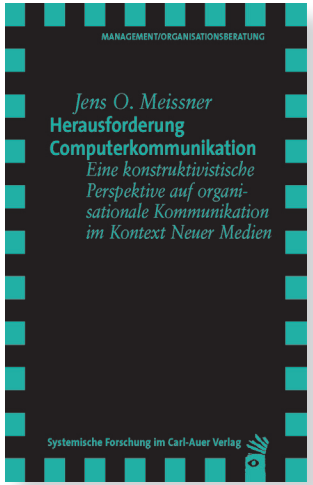
Ob Arbeitsagentur, Sportverein oder Handyanbieter – Organisationen bestimmen unser tägliches Leben. Gemessen an den unzähligen Kontakten als Mitglieder oder Kunden wissen wir jedoch wenig über ihre innere Logik und Verhaltensweisen.

Selbst denjenigen, die eine Organisation führen, geht es oft nicht anders. Wer hier seine Erfahrungen mit anderen sozialen Systemen, etwa der Familie, auf den Umgang mit Organisationen überträgt, wird nicht weit kommen. Hier bedarf es einer theoretischen Vorstellung, wie sie diese Einführung liefert. Auf der Basis von Systemtheorie und Konstruktivismus vermittelt der Autor ein Grundverständnis für die Funktionslogik von Organisationen.

„Eine prägnante, übersichtliche und kurze Zusammenfassung zur systemischen Organisationstheorie. Das Buch ist gut strukturiert, die Argumente klar nachvollziehbar,die Themen bauen aufeinander auf und sind mit großem Vergnügen zu lesen." OrganisationsEntwicklung

www.carl-auer.de

Herausforderung Computerkommunikation



Jens O. Meissner
➜ Herausforderung Computerkommunikation
Eine konstruktivistische Perspektive auf organisationale Kommunikation im Kontext Neuer Medien
216 Seiten, Kt, 2007
€ 21,95 / ca. sFr 39,90
ISBN 978-3-89670-385-9

Inwieweit verändern sich Kooperationsbeziehungen in Organisationen durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnologien wie E-Mail, Video- und Webkonferenzen usw.? Auf der Grundlage eines konstruktivistischen Kommunikationsverständnisses verdeutlicht eine Interviewstudie die beziehungsrelevanten Kernprobleme der computervermittelten Kommunikation in Organisationen, wie etwa das Fehlen der Beziehungsebene oder die steigende Unverbindlichkeit in der Zusammenarbeit. Der Autor zeigt erfolgreiche Umgangsstrategien auf, durch die Organisationsmitglieder die gegenseitige Verständigung in ihrer teilweise realen, teilweise virtuellen Kooperationswelt nachhaltig sichern.

„Das Buch bietet wichtige neue Zugänge zu Phänomenen, die mit der Nutzung der neuen Kommunikationstechnologien in Organisationen zu beobachten sind."
Rudolf Wimmer

www.systemische-forschung.de

Die Organisation in unruhigen Zeiten

Ralf Wetzel | Jens Aderhold | Jana Rückert-John (Hrsg.)
➜ Die Organisation in unruhigen Zeiten
Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung
ca. 300 Seiten, Kt, 2008
ca. € 24,95 / ca. sFr 44,90
ISBN 978-3-89670-910-3
Erscheint November 2008

Die Organisation hat es nicht leicht. Von allen Seiten wird sie mit Anliegen, Erwartungen und häufig widersprüchlichen Anforderungen belegt. Ob die Abflachung von Hierarchien, die Auflösung ihrer Grenzen durch Projekte und Netzwerke, die Veränderung von Mitgliedschaftsbedingungen oder die wachsende Irritation durch Beratung – all diese Indizien scheinen essenzielle Aspekte der Organisation zu berühren. Wie kann sie diesen Ansprüchen gerecht werden?

Mit Beiträgen von:
Jens Aderhold • Birgit Blättel-Mink • Doris Blutner • Sebastian Bukow • Sigrid Duschek • Peter Fuchs • Roger Häußling • Michael Haufs • René John • Heiko Kleve • Olaf Kranz • Antonia Langhof • Werner R. Müller • Erik Nagel • André Reichel • Jana Rückert-John • Lukas Scheiber • Werner Vogd • Rolf von Lüde • Pamela Wehling • Ralf Wetzel

www.systemische-forschung.de