

Vorwort

Allen Beiträgen dieses Bandes ist gemeinsam, dass ihre Autorinnen und Autoren das Problem, für das Management die Lösung ist, mindestens für so interessant halten wie die Lösung selbst. Damit plädiert der vorliegende Band für eine Verzögerung, für einen Blickwechsel, für eine Reflexion und reagiert damit nicht ohne eine gewisse Skepsis auf den Befund, dass gegenwärtig Management für die Lösung fast aller Probleme gehalten wird.

Tatsächlich gilt jede Art von Management in Unternehmen, Behörden, kulturellen Einrichtungen, Wohlfahrtsorganisationen und vermutlich auch in gestressten Kleinfamilien als jenes Allheilmittel, das aus der klugen Beschränkung auf erreichbare Ziele, der umsichtigen Pflege der vorhandenen Ressourcen und einer gewissen Bereitschaft zum flexiblen Umgang mit den eigenen Absichten eine angemessene Gestaltung und Lenkung der eigenen Verhältnisse ableiten zu können verspricht. Management beginnt und endet dort, wo Mittel im Hinblick auf Ziele und umgekehrt Ziele im Hinblick auf Mittel kalkuliert werden. Dass man nicht beides zugleich kalkulieren kann, wird zuweilen vergessen. Man muss die eine Ebene konstant halten, um auf der anderen Ebene Alternativen prüfen zu können. Wer sowohl für seine Mittel als auch für seine Ziele ständig Alternativen prüft, managt nicht mehr, sondern verwirrt bereits.

So weit, so gut. Die Frage, „Would you manage another whisky?“, ist ein Beispiel dieses Begriffsverständnisses aus dem englischen Wörterbuch. Es geht darum, über Handlungen so zu entscheiden, dass Situationen, in denen man sich befindet, bewältigt werden können. Schwierig wird es erst, wenn zusätzlich zu den möglichen Handlungen und der vorliegenden Situation eine Organisation mit ins Spiel kommt. Denn die Organisation ist ein intervenierender Faktor, der bewirkt, dass unterschiedliche Handlungsverständnisse und unterschiedliche Situationsbewertungen aufeinander stoßen, sich zum Teil ergänzen, sich zum Teil widersprechen und sich zum Teil gleichgültig sind. Das Management dieser unterschiedlichen Handlungsverständnisse und Situationsbewertungen ist die Bewährungsprobe des Managements. Es besteht diese Bewährungsprobe nur, wenn es sich nicht darauf beschränkt, Mittel im Hinblick auf Ziele und Ziele im Hinblick auf Mittel zu kalkulieren.

Im Kontext von Organisation kann nur ein Management bestehen, das zusätzlich zum Kalkül der Ziele und Mittel über Go- und Stoppregeln für die einzelnen Projekte, Maßnahmen, Absichten und Vorgehensweisen der Organisation verfügt. Denn im Kontext von Organisation besteht Management darin, die Ideen der einen gegen die Ideen der anderen auch und gerade dann abwägen zu können, wenn sie nicht miteinander übereinstimmen. Man muss Projekte initiieren können, auch wenn es außer dem Management noch niemanden gibt, der hinter ihnen steht. Und man muss Projekte abbrechen können, auch wenn noch niemand außer dem Management von ihrem Misserfolg überzeugt ist. Wie macht man das? Wie macht man das, wenn gute Gründe es immer mit anderen guten Gründen zu tun bekommen, wenn die Alternativen des einen nicht die Alternativen des anderen sind, wenn die Mittel des einen die Zwecke des

anderen sind und umgekehrt und auf diese Art und Weise weder der Arbeitsfluss noch die Hierarchie in eine eindeutige und möglichst lineare Ordnung zu bringen sind?

Sicher, die Betriebswirtschaftslehre träumt seit Erich Gutenberg davon, die Organisation selbst als jenes Mittel verstehen zu können, das diese lineare Ordnung herstellt. Aber das konnte nur solange überzeugen, wie die Umwelten dieser Organisation stabil genug waren, um ihre Beobachtung an die Spitze der Organisation delegieren und alle anderen Positionen in der Organisation auf ihre Stellenbeschreibungen festlegen zu können. Seit die Umwelten turbulent sind, das heißt seit die Innovationen der Organisation auf dem Umweg über ihre Umwelt auf die Organisation zurückwirken, ohne dass sie sie noch als ihre eigenen Innovationen erkennt, geht das nicht mehr. Jetzt müssen alle Positionen in der Organisation dazu freigestellt werden, die Umwelt der Organisation zu beobachten und sich im Rahmen der jeweils eigenen Aufgaben einen Reim auf sie zu machen. Die Spitze und Leitung der Organisation wird zu jenem Dienstleistungszentrum, das alles tut, um den Rest der Organisation in dieser Fähigkeit zu unterstützen. Die lineare Ordnung von einst wird zu einer zirkulären Ordnung, die Hierarchien stilisieren sich zu Netzwerken, die alten Muster der Arbeitsteilung weichen neuen Formen stressreicher Kommunikation. Was heißt jetzt noch Management?

Management bezieht sich in dieser Situation einer Organisation, deren Intelligenz hochgradig verteilt und nirgendwo zu bündeln ist, auf die Erprobung von Go- und Stoppregeln, die dennoch und gerade deswegen überzeugen. Deswegen ist das Management in Unternehmen erfunden worden und nicht etwa in Behörden, Theatern oder Schulen, so sehr diese Einrichtungen über bewährte Formen der Lenkung und Leitung verfügen. Denn Management heißt in der Situation der Turbulenz wie schon in den alten Zeiten der Stabilität (wenn es die denn jemals gab), in der Organisation Investitionen und Projekte initiieren beziehungsweise abbrechen zu können, die sich außerhalb der Organisation lohnen sollen beziehungsweise nicht mehr lohnen. In diesem Sinne war das Management von Unternehmen immer schon identisch mit der *Bewirtschaftung* eines „Betriebs“, das heißt mit der Anwendung wirtschaftlicher Kalküle auf eine Organisation, die von sich aus noch lange nicht wirtschaftlich sein muss, sondern zuallererst ein Entscheidungszusammenhang ist, das heißt ein soziales System, in dem es um Macht und um Hoffnung, um Frustration und um Leidenschaft, um Arbeitschancen und um Kreativitätsbedürfnisse, um jugendlichen Sturm und Drang und um die Erfahrung des Alters geht, niemals jedoch in jener fiktiven Eindeutigkeit, die eben deswegen der Manager herstellen muss, nur um Kosten und Nutzen, Gewinne und Verluste.

Management heißt in dieser Situation, zum einen wirtschaftliche Fragen an einen Betrieb zu stellen, der von sich aus nicht dazu neigt zu wirtschaften, und zum anderen den Betrieb in allen jenen Perspektiven zu stärken, unter denen er dazu in der Lage ist, diese wirtschaftlichen Fragen auch zu beantworten. Denn auch das vergisst man allzu schnell: Wirtschaftliche Fragen beantworten sich nicht von selbst. Wer Kosten vermeiden und Gewinne steigern will, muss deswegen erst noch herausfinden, was er tun kann. Ein guter Manager weiß daher um das Eigenrecht und den Eigensinn seines Betriebs. Er weiß, dass der Betrieb Ideen braucht, um

Verluste minimieren und Gewinne maximieren zu können. Diese Ideen kommen aus der Marktbeobachtung und daher aus genau der Organisation, in der diese Marktbeobachtung stattfindet.

Die im vorliegenden Band versammelten Beiträge beschäftigen sich mit den Fragen, wie diese Go- und Stoppregeln des Managements in Organisationen aussehen, deren Strategien, Routinen und Ressourcen laufend auf dem Prüfstand stehen, mit welcher Semantik sie formuliert werden, wie sie durchgesetzt und abgesichert werden und worin ihr Schicksal besteht, wenn sie außerhalb von Unternehmen in Organisationen, die nicht dem Gewinnprinzip unterstellt sind, ausprobiert werden. Keine dieser Regeln findet sich irgendwo in Stein gemeißelt. Jede muss immer wieder neu ausprobiert werden. Und jede bewährt sich nur dann, wenn sie für unvorhersehbare Umstände dennoch vertraute und deswegen vertretbare Beurteilungskriterien bereithält.

Harmen van Zijderfeld untersucht das Managementverständnis einer Organisation, die sich auf eine komplexe Transformation von einem Staatsbetrieb in einen marktwirtschaftlich orientierten Betrieb eingelassen sieht. Christian Loefert schaut sich eine in den letzten Jahren zu Prominenz gekommene Go-Regel für die Durchsetzung von strategischen Neuorientierungen an, die Akquisition. Felix Greschkowitz räumt das weit verbreitete Missverständnis aus, dass es sich nur um „Kultur“ und damit um das Unverständliche schlechthin handeln könne, wenn intelligente Managementmaßnahmen scheitern (oder überraschend gelingen). Katrin Glatzel schaut sich jenen Fall genauer an, in dem Managementpraktiken der Durchsetzung von Organisationszielen in Wachstumsunternehmen eingeführt werden müssen, denen bisher das Phänomen des Widerstands gegen die eigenen Ziele unbekannt war. Delf Schumann beschäftigt sich mit corporate universities als Beispiel für die Institutionalisierung einer Managementebene, die sich nicht als solche versteht, sondern neue Go- und Stoppregeln auf der Ebene der Kultivierung einer Art strategischen Solidarität unter Eingeweihten erprobt. Stefanie Greca beobachtet die Irritationen, die Managementzumerkungen in Schulen auslösen. Und Christopher Braun stellt heraus, dass zumindest Opernhäuser längst über evolutionäre Praktiken der Lenkung und Leitung verfügen, die dem Manager zwar seinen Platz geben, ihn jedoch an die kurze Leine eines professionellen Selbstverständnisses der künstlerischen Absichten nehmen.

Die verschiedenen Beiträge dieses Bandes arbeiten an einem Kontextverständnis des Managements, ohne dabei die Frage nach Instrumenten und Techniken des Managements aus den Augen zu verlieren. Die berühmte Frage nach dem Handwerkskasten des Managers wird hier so ernst genommen, dass sie mit der Untersuchung der Chancen professionellen Handelns in Organisationen verknüpft wird. Das Management ist nur eine der Professionen, auf die eine Organisation angewiesen ist. Ohne die Zusammenarbeit mit Ingenieuren, Marktforschern, Personalentwicklern, Controllern und Vertrags- und Haftungsjuristen wird es in Unternehmen, geschweige denn in anderen Organisationen kein Bein auf den Boden bekommen.

Die Beiträge dieses Bandes erinnern an diesen an sich einfachen Sachverhalt. Es ist nicht ohne Ironie, dass nur ein zuweilen nicht unerheblicher Theorieaufwand, hier insbesondere unter Rückgriff auf die Systemtheorie, die Komplexität der Unternehmensorganisation auf diesen

einfachen Sachverhalt wieder zu reduzieren vermag. Mein Dank gilt wie schon im ersten Band der Wittener Schriften zur Unternehmensführung allen Beiträgern, meinen Mitherausgebern, der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke und der Bertelsmann AG als dem Stifter des Reinhard-Mohn-Lehrstuhls für Unternehmensführung, Wirtschaftsethik und sozialen Wandel, an dem diese Arbeiten entstanden sind. Ich danke für ihr Vertrauen, ihre Geduld und ihr Engagement im Umgang mit diesem Theorieaufwand. Die Devise meines Vorgängers auf diesem Lehrstuhl, Professor Dr. Ekkehard Kappler, war der Satz, „In der Praxis steckt die ganze Theorie“. Als die Devise meiner Arbeit auf diesem Lehrstuhl könnte der Satz gelten, „Erst in der Theorie erschließt sich die ganze Praxis“.

Alle Beiträge dieses Bandes, das sollte nicht zuletzt erwähnt werden, sind als Diplomarbeiten und damit als Abschlussarbeiten des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums an der Universität Witten/Herdecke entstanden. Es ist den Herausgebern bewusst, dass es ungewöhnlich ist, Diplomarbeiten zu publizieren. Nicht wenige der Diplomanden wiesen daraufhin, dass sie selbst ihre Arbeiten zwar als Abschluss ihres Studiums, aber doch nur als Zwischenergebnisse ihres Umgangs mit einer durch zusätzliche Theorie irritierten Betriebswirtschaftslehre verstehen könnten. Wir haben uns dennoch entschlossen, die Arbeiten herauszugeben. Denn erstens überzeugten sie uns durch ihre Qualität. Und zweitens gehört auch dies zur Kunst des Managements: die Fähigkeit nämlich, Ideen so weit auszuformulieren, dass sie zwar sichtbar werden, aber noch nicht zu Tode geritten sind. Denn nur so besitzen sie einen Reiz, der es anderen erlaubt, sie aufzugreifen und weiter an ihnen zu arbeiten. In diesem Sinne sind die Arbeiten dieses Bandes in der Tat Zwischenergebnisse. Aber der Prozess, in dem sie als Zwischenergebnisse überzeugen, ist vielversprechend.

Dirk Baecker