

# Das Management des Managements in Klein- und Mittelunternehmen

**Josef Mugler**

Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe  
Wirtschaftsuniversität Wien  
Augasse 2-6  
1090 Wien  
Österreich  
josef.mugler@wu-wien.ac.at

## 1. Problemstellung

Was ist nicht schon alles über Management gesagt worden? Schulen und Modelle wurden entwickelt (zum Überblick: Steinmann und Schreyögg 2000, 39), in der Schweiz z.B. das St. Galler und das Züricher Managementmodell (zum Überblick: Thommen 2002, 29), in Österreich die Wiener Schule (zum Überblick: Mugler 1998a), oder mit spezieller Anwendung auf Unternehmen im Transitionsprozess: das MER-Modell (Kajzer et al. 2008, 159), und viele andere mehr. Was kann dazu noch Neues angefügt werden? Bewährtes in all seiner Vielfalt angemessen wiederzugeben oder wesentlich Neues anzufügen, kann in einem Kurzbeitrag wie diesem nicht geleistet werden. Daher wird für die folgenden Überlegungen ein Aspekt herausgegriffen, der nicht immer die Aufmerksamkeit erhält, die er verdient, und der vor allem in Klein- und Mittelunternehmen oft vernachlässigt wird: Das Management des Managements.

Was ist Management überhaupt? - Management wird hier im Sinne der professionalisierten, systematisch angelegten Unternehmensführung verstanden. Damit wird Management von jenen Formen der Unternehmensführung abgegrenzt, die in Klein- und Mittelunternehmen durchaus nicht selten zu beobachten sind, und mehr durch Willkür, manchmal sogar durch Chaos oder Widersprüchlichkeit charakterisiert sind. Chaotische Unternehmensführung muss nicht zwangsläufig im Chaos des Unternehmens enden. Systematische Unternehmensführung hat aber zwei Vorteile: Erstens wird die Wahrscheinlichkeit, mit ungünstigen Rahmenbedingungen besser zurecht zu kommen, gesteigert; und zweitens muss man sich im Fall des Scheiterns nicht vorhalten lassen, dass das Scheitern auf chaotische Unternehmensführung zurückzuführen ist, was unter Umständen zur Abwehr von Schadenersatzansprüchen geeignet sein kann.

Die konkrete Ausgestaltung des Managements in Unternehmen darf nicht als von den konkreten Umständen isolierte Aufgabe gesehen werden, daher auch nicht als bloße Übertragung irgendeines, vielleicht durchaus mehrfach bewährten Rezeptes auf jedes beliebige Unternehmen. Warum? – Weil Management seine Wirksamkeit durch die Verbindung mit anderen Variablengruppen in einer Konfiguration (Abbildung 1) von Variablen erhält (zur weiteren Begründung siehe: Mugler 1998b, 104; Mugler 2004). Durch die gegenseitige Beeinflussung der konkreten Ausprägungen dieser Variablen entsteht jene Dynamik, welche die Entwicklung jedes Unternehmens in eine bestimmte Richtung bewirkt. Diese Richtung kann wohl auch eine negative sein, auch wenn sich die Unternehmensführung an bewährte Regeln hält. Die Risiken der Unternehmensführung sind eben (im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem) nie vollständig ausschaltbar.

Je kleiner ein Unternehmen ist, desto weniger formalisiert erscheint in der Regel die Managementfunktion und desto weniger ausgeprägt und strukturiert erscheint in der Regel auch das vom Management eingesetzte Instrumentarium. Die Anpassung von Managementhandlungen an die Erfordernisse des einzelnen Unternehmens in seiner individuellen Konfiguration ist allerdings nicht nur eine wichtige, sondern auch eine schwierige Aufgabe. Denn das Management ist damit gleichzeitig Gestaltungssubjekt und Gestaltungsobjekt: Subjekt in dem Sinn, dass das Management die Aufgabe hat, in die Leistungsprozesse des Unternehmens einzugreifen, zu intervenieren; Objekt in dem Sinn, dass es sich selbst konstituieren und gestalten muss. Das Instrumentarium, dessen sich das Management bedient, kann nur so gut für Analysen und Interventionen geeignet sein, so gut dafür eben schon Grundlagen für diese Gestaltung vorhanden sind.

Das Management gestaltet sich selbst aber nicht isoliert. Es wird von den anderen Variablengruppen im Rahmen einer Konfiguration mitgeprägt, unbewusst oder bewusst:

- Die Umwelt in ihrer vielfältigen Form von metaökonomischen und ökonomischen Rahmenbedingungen wirkt auf das Management, z.B. auch in Form der betriebswirtschaftlichen Forschungs- und Ausbildungsinstitutionen, die Managementmethoden entwickeln und lehren.
- Die Unternehmerperson bestimmt wesentlich mit, was im Rahmen der Managementfunktion eines Unternehmens geschieht oder unterbleibt, wenn sie sich z.B. aufgrund eigener Kenntnisse und Fähigkeiten für oder gegen die Einführung bestimmter Managementinstrumente im Unternehmen entscheidet.
- Die (übrigen) Ressourcen haben ebenfalls Einfluss auf das Management, wenn z.B. Mitarbeiter bestimmte Planungs- und Kontrollmaßnahmen unterstützen oder behindern.

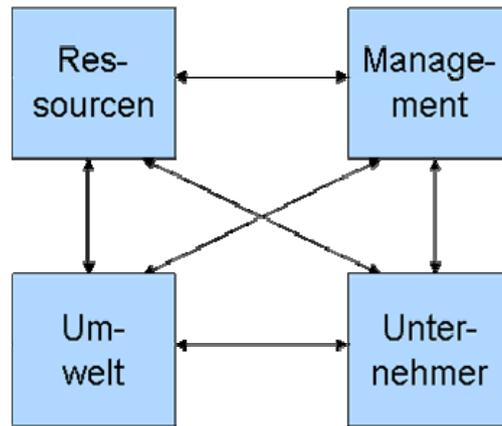


Abbildung 1  
Das Konfigurationsmodell

Ebenso wie die Unternehmerperson könnte das Management systematisch auch der Variablengruppe der (unternehmensinternen) Ressourcen zugeordnet werden. Diese doppelte Gestaltungsaufgabe: als Interventionsinstrument für intendierte Entwicklungen und gleichzeitig auf sich selbst bezogenes Gestaltungsinstrument, rechtfertigt aber andererseits seine gesonderte Behandlung als Variablengruppe im Konfigurationsmodell. Managementdefizite werden in Erfahrungsberichten über Insolvenzursachen immer wieder an vorderer Stelle genannt (z.B. Hierzenberger 1988). Umgekehrt finden sich Hinweise, dass erfolgreiche Unternehmen „Intensivverwender der Managementinstrumente“ sind (Pohl und Nawroth 1994, 174). Das Managementinstrumentarium erweist sich daher in vielen Fällen als kritischer Erfolgsfaktor für den nachhaltigen Unternehmenserfolg, wenngleich in konfigurationstheoretischer Sicht nicht isoliert, sondern jeweils in Wechselwirkung mit anderen Variablen, aber eben auch als Gestaltungsobjekt und –objekt zugleich.

Was sind nun die wichtigsten Managementaufgaben, die gleichzeitig auf das Unternehmen und auf sich selbst Bezug nehmen. Die Zergliederung der Managementfunktion in Teilaufgaben ist wegen der vielfachen Verbundenheit kaum nach einem einzigen trennscharfen Kriterium möglich. Häufig wird das Management als idealtypische Aufeinanderfolge von Phasen gesehen, z.B. nach Schreyögg und Koch (2007, 9):

Planung – Organisation – Personaleinsatz – Führung – Kontrolle,

oder nach Staehle u.a. (1994, 79):

Planung - Durchsetzung - Organisation - Kontrolle.

Diese primär prozessuale Zerlegung in Teilaufgaben, die auch mit dem Begriff „Managementzyklus“ bezeichnet wird, erfolgt aber nur entlang einer Dimension unter mehreren, welche das Management zu erfüllen hat. Zudem erweist sich diese Phasengliederung als stark idealisiert. Die reale Abfolge von Managementhandlungen folgt nicht immer diesem Ideal: Beispielsweise kann „Führung“ auf „Planung“ zurückwirken, oder „Organisation“ auf „Durchsetzung“. Statt einer eindimensionalen, prozessorientierten Gliederung wird daher eine Gliederung in die folgenden vier Dimensionen vorgeschlagen:

- hierarchische Dimension
- prozessuale Dimension
- strukturelle Dimension
- personelle Dimension

Die hierarchische Dimension des Managements wird durch die logische Subordination von Entscheidungen bestimmt: Strategische Entscheidungen stehen über operativen Entscheidungen. Die prozessuale Dimension bezieht sich auf die Reihenfolge von Handlungen oder Handlungskomplexen (= Phasen des Managementzyklus). Mit struktureller Dimension ist die Managementaufgabe des Organisierens, also des formalen Zuordnens von Aufgaben zu Personen oder Personengruppen (damit auch von Grenzziehungen zwischen Zuständigkeiten) gemeint. Schließlich bezieht sich die personelle Dimension auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen Menschen jenseits der formalen Zuordnung von Aufgaben.

## **2. Die hierarchische Dimension**

Im Rahmen der hierarchischen Dimension wird üblicherweise zwischen strategischem, taktischem und operativem Management unterschieden. Die gedankliche Konstruktion dieser Managementebenen orientiert sich am logischen Rang (Vorrangigkeit, Nachrangigkeit) von Entscheidungen. Dieser kann, muss sich aber nicht in Organisationsstrukturen widerspiegeln. Auch nicht hierarchisch strukturierte Organisationen kommen nicht umhin, eine „Vorrangregel“ für Entscheidungen zu beachten.

Im Konzept der hierarchischen Dimension der Unternehmensführung werden manchmal oberste Grundsätze für die Führung eines Unternehmens in die Ebene der strategischen Führung integriert. Manchmal wird dafür aber auch eine eigene oberste Ebene konstruiert, z.B. im St. Galler Managementmodell durch die Unterscheidung von normativer und strategischer Managementebene (Bleicher 1999, 77). Diese obersten Grundsätze sind teilweise durch gesellschaftliche oder rechtlich mehr oder weniger stark verankerte Rahmenbedingungen vorgegeben, wie z.B. die ständige Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit oder Beachtung

von Grundregeln im Umgang mit anderen Menschen. Teilweise besteht für den Unternehmer ein Gestaltungsspielraum, z.B. durch Orientierung auf kurzfristige Ausnützung von Chancen oder durch Orientierung auf die langfristige Absicherung des Lebensunterhalts für ihn und seine Familie. Alle nachrangigen Entscheidungen müssen als Konkretisierungsschritte mit diesen obersten Normen harmonieren. Sie werden daher auch als zweckrationale oder praktisch-normative Entscheidungen bezeichnet.

In der Realität finden sich diese obersten Grundsätze manchmal in Statuten, Satzungen, schriftlich niedergelegten Unternehmensleitbildern, „Unternehmensphilosophien“ oder auch Corporate Governance oder Compliance Codes wieder. Die Kommunikation von Normen, die als oberste Grundsätze ausgegeben werden, muss allerdings nicht mit der Realität ihrer Wahrnehmung und Wertschätzung übereinstimmen. Die tatsächliche Gültigkeit solcher Dokumente oder Bekenntnisse ist daher grundsätzlich zu hinterfragen: Für wen gelten welche Normen wirklich? Nur für Mitarbeiter oder auch für den Unternehmer selbst und auch seine Familienmitglieder? Und wenn sie auch vom Unternehmer als für ihn selbst gültig reklamiert werden, kommt dies in seinen faktischen Entscheidungen auch zum Ausdruck, oder wird mit zweierlei Maß gemessen?

In Kleinunternehmen sind oberste Grundsätze meist nicht explizit dokumentiert, sondern nur „im Kopf“ des Unternehmers mehr oder weniger bewusst präsent. Dies schränkt nicht nur ihre bewusste Berücksichtigung in Entscheidungsprozessen ein, sondern macht es auch für Dritte schwierig, das, was wirklich als oberste Grundsätze für die Führung eines Unternehmens gilt, explizit herauszufinden.

Entscheidungen auf der obersten Führungsebene sind durch

- den Bezug auf das Unternehmen als Ganzes
- die größte zeitliche Reichweite (Langfristigkeit) und
- den höchsten Abstraktionsgrad (Konkretisierungsspielraum)

gegenüber anderen Managementebenen abgegrenzt. Im Rahmen der taktischen Führung werden die strategischen Ziele „inhaltlich konkretisiert und ... in mehrere taktische Pläne mit kürzerer Reichweite zerlegt“ (Wild 1974, 169). Die operative Führung bezieht sich auf den Vollzug der mittelfristigen taktischen Teilpläne im Betriebsalltag. Für die Anwendung auf kleine Unternehmen erscheinen diese drei Ränge allerdings zu weit aufgefächert, eine Unterscheidung in strategische und operative Entscheidungen daher ausreichend.

Auch in Bezug auf sich selbst muss das Management wenigstens zwei Ebenen unterscheiden. Beispielsweise ist zu fragen, wie das Management als Ganzes und in seiner Wirkung auf alle anderen Entscheidungsebenen und -bereiche langfristig und mit welchem Konkretisierungsspielraum gestaltet werden soll. Was soll langfristig stabil und was soll flexibel bleiben, damit es kurzfristig an neue Herausfor-

derungen angepasst werden kann? Gibt es oberste Ziele des Managements für sich selbst? Ist es zum Beispiel die Autorität einer Person, der Unternehmerperson, die in jeder Situation zu wahren ist? Oder ist es ein inhaltliches Ziel, das gilt, egal wer gerade welche Präferenzen in einer bestimmten Entscheidungssituation hat? Klarheit darüber, was gilt, erleichtert die Bewältigung von Extremsituationen und beschleunigt Entscheidungsprozesse.

### **3. Die prozessuale Dimension**

Im Rahmen der prozessualen Dimension wird die Unternehmensführung in zeitlich aufeinander folgende Phasen zerlegt. Mintzberg (1990, 171) bezeichnet diese Vorstellung von einer bewussten, logischen Reihenfolge von Aktivitäten zur Entwicklung und Umsetzung einer Strategie als „Design School Model“ des Managements. Aus der gezielten Analyse der internen und externen Rahmenbedingungen lasse sich entsprechend dieser Vorstellung logisch-deduktiv eine optimale Strategie bewusst und gezielt („deliberate strategy“) ableiten. Der bewussten Verankerung dieses Zyklus, insbesondere von Planung und Kontrolle, wird eine disziplinierende, d.h. das Verhalten auf gültige Zielvorgaben lenkende Wirkung zugesprochen. Das Modell erhöht die verzerrungsfreie Wahrnehmung von Zielerreichungsgraden durch Kontrolle und bindet diese Erfahrungen wieder in die Zielplanung ein, die dadurch realistischer ausfallen sollte. Daher auch die Bezeichnung von Planung und Kontrolle als Zwillingsfunktionen (Schreyögg und Koch 2007, 11).

In der Realität - insbesondere in Klein- und Mittelunternehmen - entstehen Strategien allerdings oft anders: Ihr Auftauchen gleicht eher einem plötzlichen, vielleicht sogar überraschenden Ereignis, einem so genannten „Geistesblitz“. Dieser entsteht natürlich nicht aus dem „Nichts“, sondern ist ebenso Ergebnis eines Prozesses wie beim wohl geordneten Designprozess, allerdings mit gravierenden Unterschieden hinsichtlich der Transparenz der einzelnen Prozessphasen. Kreative Prozesse entziehen sich oft der Beobachtung und noch viel mehr der Kontrolle. Sie können sich lange Zeit unbemerkt im Unterbewusstsein abspielen und präsentieren ihre Ergebnisse dem Bewusstsein, wenn ein entsprechender, oft unwillkürlicher Auslöser dafür auftritt. Die Plötzlichkeit des Auftretens einer Idee im Rahmen der Unternehmensführung ist daher in der Regel nur eine scheinbare. Tatsächlich emergieren Strategien (Mintzberg und Waters 1985, 257) wohl meist aus emergenzfreundlichen Konfigurationen. Durch Formalisierung von Planungsprozessen besteht dagegen die Gefahr, dass die Entwicklung von Strategien behindert, weil reglementiert, und der kreative Akt zwischen Analysieren und Handeln zum „missing detail“ (Mintzberg 1994, 66) zerrieben wird. Im selben Sinn betont Simon (1993, 131), dass es für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen mehr auf die Zufuhr von Ideen, auf die Aufrechterhaltung eines Ideenflusses ankomme

als auf den in Entscheidungsmodellen fokussierten Auswahlakt. Die Fokussierung auf Optimierungsentscheidungen in einem Teil der Managementlehre kommt andererseits nicht von ungefähr, weil sie der Sichtweise und damit Schwerpunktsetzung der „reinen“ Ökonomie entspricht, bei der soziale Prozesse ausgeklammert, das heißt, entweder vernachlässigt oder der Kompetenz anderer Disziplinen (den in dieser Sichtweise von den Wirtschaftswissenschaften getrennten Sozialwissenschaften) zugeordnet werden.

In dynamischen, von Unternehmerpersönlichkeiten vorangetriebenen Kleinunternehmen emergieren Handlungsalternativen (oder Ideenbausteine dazu) viel eher als in Großbetrieben (Mintzberg 1994, 410). Warum? – Manager in Großorganisationen neigen viel mehr dazu, ihre strategischen Entscheidungen durch formalisierte Planung zu untermauern, weil diese Planungsleistungen für sie relativ kostengünstig (Stäbe, Berater) verfügbar sind und Entscheidungen gegenüber „Prinzipalen“ (Gesellschaftern, Aufsichtsräten, Kontrollämtern) dann durch Verweis auf eine sorgfältige, rationale Prozedur oder gar auf den Rat eines prominenten Beraters leichter verantwortet werden können, auch wenn sie sachlich falsch waren.

In Klein- und Mittelunternehmen stößt eine Design-orientierte strategische Planung dagegen auf Hindernisse: erstens auf ein Fixkostenproblem, weil eine Planungsabteilung oder ein Planungsexperte in Klein- und Mittelbetrieben kaum gleichmäßig auslastbar wäre; und zweitens auf ein Delegationsproblem, weil die ureigenste Aufgabe des Unternehmers, nämlich „seinem“ Unternehmen die Richtung zu weisen und es in diese Richtung auch aktiv zu führen, nicht einfach an Dritte (Berater aller Art) delegierbar ist. Das würde doch bedeuten, dass ein Unternehmer sich selbst aus der Unternehmerrolle hinaus katapultiert.

Gibt es eine Verbindung zwischen der hierarchischen und der prozessualen Dimension des Managements? Diese ist insofern gegeben, als Entscheidungen auf der oberen Ebene als Planungsvorgabe für die nachgelagerte(n) Ebene(n) wirken sollten. Umgekehrt sind Kontrollen der Zielerreichung auf der oberen Ebene von Kontrollen auf der unteren Ebene abhängig, da die Kontrolle von konkret beobachtbaren Ereignissen abhängt, die erst dann im Sinne der relativ abstrakteren Zielsetzungen der oberen Ebene interpretiert werden können, wenn sie auf der unteren Ebene erfasst und dokumentiert wurden. Dieses Ineinandergreifen von Planung und Kontrolle inklusive der dafür notwendigen Informationsversorgung macht das Wesen des Controllings aus (Horváth 1982, 361).

Gleichzeitig dient die Erfassung der tatsächlich stattfindenden Ereignisse durch Kontrolle der Rückkopplung: In idealisierter Gliederung ist jede Kontrollphase der Anfang einer neuen Planungsphase. Allerdings bedarf es für Rückkopplungen nicht des Abschlusses eines gesamten Managementzyklus: Auch schon innerhalb jeder einzelnen Phase dieses Prozesses können Rückkopplungen stattfinden. Beispielsweise kann es innerhalb der Planungsphase schon zu Planrevisionen kommen, wenn sich die Nicht-Realisierbarkeit oder Nicht-Optimalität eines

Planes vor dessen Durchsetzung herausstellt oder einfach bessere Ideen in anderen (nicht für die Ideenentwicklung vorgesehenen) Phasen auftauchen.

Wird der Begriff der strategischen Kontrolle in der Bedeutung der ständigen Überwachung strategischer Erfolgsfaktoren, der internen ebenso wie der externen, verwendet (Steinmann und Schreyögg 1985, 403), dann ist sie zwischen der prämissenorientierten Frühwarnung und der Neuplanung zu positionieren. Sie folgt dann nicht vorselektierten Beobachtungsfeldern, wie bei Frühwarnsystemen üblich, sondern gibt die Beobachtungsrichtung frei. Damit lässt sich strategische Kontrolle nicht auf vorab definierbare Soll-Ist-Vergleiche, ja überhaupt nicht auf vorab definierbare Verfahren oder auf darauf spezialisierte Organisationseinheiten reduzieren, sondern nur durch die Schaffung eines kontrollförderlichen Klimas beeinflussen (analog zur Emergenz der strategischen Ziele).

Die Aufgaben von Planung und Kontrolle erscheinen so neu verteilt: Planung zielt auf Überschaubarkeit einer Entscheidungssituation durch Ausblenden und Wegfiltern von Informationen, Kontrolle dagegen auf Einblenden und Durchlassen von Informationen. Kontrolle folgt in diesem Rollenverständnis der Planung nicht nach, sondern „übernimmt gewissermaßen den abfedernden Gegenpart zu dem risikoreichen Unterfangen Planung“ (Schreyögg 1994, 350). Nach diesem Verständnis wandelt sich die durch ein Nacheinander gekennzeichnete prozessuale Dimension des Managements in eine mehr durch Gleichzeitigkeit geprägte Arbeitsteilung für inhaltlich verschiedene Aufgaben. Für das Management des Managements bedeutet das, dass vordefinierte Reihenfolgen von Managementhandlungen problematisch sind – so sehr diese für die operativen Prozesse wichtig sein mögen.

#### **4. Die strukturelle Dimension**

Organisation ist das Ergebnis des Organisierens, und Organisieren ist eine Dimension der Managementfunktion. Ziel des Organisierens ist die Herstellung einer Arbeitsteilung nach sachlichen (Aufbauorganisation) und zeitlichen Kriterien (Ablauforganisation). Teilung erfordert andererseits – als Gegengewicht – Koordination zerteilter Arbeitsvorgänge. Arbeitsteilung und Koordination brauchen, wenn sie nicht für jeden Anlass neu gestaltet werden sollen (was äußerst unwirtschaftlich wäre), längerfristige Stabilität, die durch die Einführung von Regeln (Normen, Anweisungen) gewährleistet werden soll. Längerfristige Stabilität kann andererseits wieder dazu führen, dass Anpassungen an geänderte Anforderungen verzögert oder überhaupt verhindert werden. Das Organisieren erfordert daher viel Sensibilität, um Über- und Unterorganisation sowie zu viel und zu wenig Stabilität von Regelungen zu vermeiden – auch in wenig komplexen Kleinunternehmen.

In der Theorie der Organisationsentwicklung wird häufig zwischen einem älteren und einem jüngeren Ansatz für Interventionen unterschieden. Der Hauptunterschied besteht darin, dass im älteren Ansatz die Organisationsentwicklung als Brücke zwischen zwei Zuständen definiert ist, die nach dem so genannten „triadische Episodenmodell“ (Schreyögg und Noss 1995, 171) gebaut wird, das aus folgenden Phasen besteht:

- Auftauen der Organisation aus einem Ausgangsgleichgewicht
- Herbeiführen der Veränderung
- Stabilisieren der Organisation in einem neuen Gleichgewichtszustand

In dieser Phaseneinteilung kann man gleichzeitig eine Verbindung sowohl zur hierarchischen als auch zur prozessualen Dimension des Managements erkennen: insofern, als das Management Zuständigkeiten (Aufbauorganisation) und Abläufe (Ablauforganisation) nach ihrem Rang strukturieren, und insofern, als das Management dem Episodenmodell folgen soll.

Der neuere Ansatz der Organisationsentwicklung sieht die Organisation in einem permanenten Prozess des organisatorischen Wandels, der von permanentem organisatorischem Lernen getragen wird (Schreyögg und Noss 1995, 176). Diese Auffassung von Organisationsentwicklung rückt den Begriff weg von der fallweisen Intervention durch Spezialisten und (wieder) heran an ein die ganze Organisation durchdringendes Entwicklungsmodell, das nicht Übergänge zwischen Gleichgewichtszuständen, sondern Veränderung als Kontinuum kennt. Ringlstetter und Knyphausen-Aufseß (1995, 203) verwenden hierfür die Metapher vom „Verflüssigen“ eines Systems und setzen es der Metapher des „Verkrustens“ entgegen. Dem entspricht auch die Metapher vom „dynamischen Fließgleichgewicht“ bei Bleicher (1995, 99).

Die Kunst des Organisierens besteht somit in der Lösung des Widerspruchs von Stabilisieren und Verflüssigen. Was bedeutet das für das Management des Managements in Klein- und Mittelbetrieben? Die Unternehmerperson ist einerseits in der Regel ein stabilisierendes Element, kann andererseits aber auch Hindernis für Weiterentwicklung sein. Wenn die Unternehmensführung ganz auf eine Unternehmerperson allein zentriert ist, ist eine Lösung des angesprochenen Dilemmas oft gar nicht möglich. Denn wer soll eingreifen, wenn die Unternehmerperson dafür kein Verständnis hat? Die Chancen hierfür steigen, wenn die Unternehmerperson für den Rat von Dritten (Familienmitglieder, Freunde, aber auch professionelle Berater) offen ist. Zu große Offenheit im Sinne der Befolgung aller möglichen Ratschläge durch Dritte kann aber wieder zu einem Defizit an Stabilität führen.

## **5. Die personelle Dimension**

Die personelle Dimension des Managements wird nicht immer als Teil der Managementfunktion gesehen. Manche Experten empfehlen eine Abkoppelung vom Management in Richtung einer zum Management komplementären Führungsfunktion. Dafür wird im englischen Sprachraum oft der Begriff Leadership verwendet. Wie immer man diese Zuordnung wählen mag: Es geht um die besondere Stellung des Menschen im Betrieb als oftmals wichtigster, gleichzeitig in freiheitlich geprägten Gesellschaftsordnungen aber auch nur beschränkt beeinflussbarer Ressource. Die besondere Bedeutung dieser Managementdimension resultiert allerdings daraus, dass – abgesehen von Einpersonenernunternehmen – in Unternehmen immer mehrere Menschen mit verschiedenen Eigenschaften und verschiedenen Motiven zusammenarbeiten.

Die personelle Dimension des Managements umfasst das Spektrum der verschiedenen Beziehungsformen zwischen Menschen, zunehmend aber auch den dynamischen Aspekt der Entwicklung des personellen Leistungspotentials und dessen iterative Abstimmung mit strategischen Zielen (Staudt u.a. 1993, 64).

Damit verbunden ist auch die Frage der Intensität der Einbindung von Mitarbeitern auf verschiedenen Entscheidungsebenen (Formen der Mitbestimmung) im Sinne der hierarchischen Dimension, in die einzelnen Phasen des Managementzyklus im Sinne der prozessualen Dimension und für die Festlegung von Zuständigkeiten im Sinne der strukturellen Dimension. Mitarbeiterführung verlangt sowohl Weichenstellungen auf der strategischen Ebene als auch konkretes Verhalten im Betriebsalltag, also auf der operativen Ebene. Dadurch werden gleichzeitig Beiträge zum Aufbau einer Unternehmenskultur geleistet, die gelebt werden muss und nicht durch einseitige Anordnungen entstehen kann.

Die Einflussmöglichkeiten auf das abstrakte Konstrukt der Unternehmenskultur sind deshalb begrenzt, weil Kultur weder kurzfristig noch mechanistisch (hinsichtlich der Ergebnisse verlässlich) gestaltbar ist. Vielmehr geht es dabei um die Verfestigung von Einstellungen durch soziales Lernen. Durch Kultur werden zwar ähnlich der Organisation Verhaltensregeln gebildet, die aber im Gegensatz zur Organisation eines Unternehmens nicht formal festgelegt und festlegbar sind.

Regeln sind in diesem Zusammenhang weniger als Instrument extern auferlegter Verhaltenslenkung, sondern als „konsensuale Sinnzusammenhänge (Hintergrundüberzeugungen, Werte, Normen, Vertrauen, etc.)“ (Rössl 1995, 56) zu verstehen. Die Rolle des Unternehmers kann diesbezüglich daher auch nicht die eines Normengebers, sondern nur die eines Kultivators (ebenda, mit Verweis auf Capra u.a. 1992, 121) sein. Für das Management des Managements in Klein- und Mittelbetrieben bedeutet das, dass sich die Unternehmerperson über die Wirkungen der Behandlung einzelner Mitarbeiter auf Dritte (z.B. wahrgenommene Bevorzugungen und Benachteiligungen) sowie über die

Vorbildwirkung aller Handlungen, nicht nur der formalen Führungshandlungen, ja nicht einmal nur der betrieblichen Handlungen bewusst sein muss: Auch was eine Unternehmerperson im Privatleben macht, ist ein kulturbildender Faktor.

## 6. Zusammenfassung

Interventionen durch Management werden im Konfigurationsansatz nicht losgelöst von den Ausprägungen der übrigen Variablenkomplexe einer Konfiguration gesehen. Management befindet sich in Wechselwirkung zu Umwelt, Unternehmer und anderen internen Ressourcen. Bei der Gestaltung des Managements ist neben deren Fremdbezogenheit auch deren Selbstbezogenheit zu berücksichtigen. Management ist daher auch nur beschränkt standardisierbar. Es könnte fatale Folgen haben, wenn einem Unternehmen ein bestimmtes Managementmodell, z.B. nach einem anderswo bewährten Rezept, aufgepfropft würde, wenn weder in der Umwelt noch in der Innenwelt die Voraussetzungen oder die Anschlussfähigkeit dafür gegeben sind. Die Gestaltung der einzelnen Dimensionen des Managements ist daher eine „qualitative Optimierungsaufgabe“: Bestmögliches Zusammenpassen der Ausprägungen der einzelnen Dimensionen des Managements ist ebenso gefragt wie bestmögliches Zusammenpassen des Managements mit den übrigen Variablengruppen einer Konfiguration.

Ist das Zusammenpassen des Managements mit den anderen Variablengruppen einer Konfiguration schon eine schwierige Aufgabe, wie schwer ist dann erst die Selbstgestaltung des Managements, insbesondere in Klein- und Mittelunternehmen, in welchen in der Regel eine Unternehmerperson autorisiert ist, autonome Entscheidungen zu treffen. Das Management in Klein- und Mittelunternehmen schwebt aber nicht in einem gestaltungsfreien Raum, sondern kann – zum Wohl des Unternehmens – gezielt gestaltet werden. Das erfordert wegen der zentralen Stellung der Unternehmerperson nicht nur Wissen, wie das Management selbst gestaltet werden kann, sondern auch eine Kombination von nicht immer leicht kombinierbaren Elementen: von Kreativität und Selbstdisziplin.

### Literatur

- [1] Bleicher, K. (1995) Paradoxien unternehmerischer Dynamik. In: Thommen, J.-P. (Hrsg.) Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen
- [2] Bleicher, K. (1999) Das Konzept Integrierter Management. Das St. Gallener Management-Konzept, 5. Aufl. Frankfurt a.M. – New York
- [3] Capra, F., Exner, A., Königswieser, R. (1992) Veränderung im Management - Management der Veränderung. In: Königswieser, R., Lutz, C. (Hrsg.) Das systemisch evolutionäre Management. Wien, S. 112-121

- [4] Hierzenberger, K. (1988) Ursachen von Unternehmensinsolvenzen. In: Seicht, G. (Hrsg.) Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen '88. Wien, S. 257-284
- [5] Horváth, P. (1982) Aufgaben und Möglichkeiten des Controlling in Klein- und Mittelbetrieben. In: Krallmann, H. (Hrsg.) Unternehmensplanung und -steuerung in den 80er Jahren. Berlin, S. 360-379
- [6] Kajzer, S., Duh, M., Belak, J. (2008) Integral Management: Concept and Basic Features of the MER Model. In: Frank, H., Neubauer, H., Rößl, D. (Hrsg.) Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag, Sonderheft 7 der Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Berlin – St. Gallen, S. 159-172
- [7] Mintzberg, H. (1990) The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 11: 171-195
- [8] Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, NY
- [9] Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6: 257-272
- [10] Mugler, J. (1998a) Die Wiener Schule der Betriebswirtschaftslehre. In: *Journal für Betriebswirtschaft* 48: 45-87
- [11] Mugler (1998b) *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Band 1, 3. Auflage, Wien – New York
- [12] Mugler (2004) The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-sized Enterprises. In: *Science in Engineering, Economics and Education*, Budapest Tech International Jubilee Conference, Proceedingband. Budapest, S. 247-256
- [13] Pohl, H.-J., Nawroth, G. (1994) *Führung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland und in den USA. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Unternehmenserfolg*. Hamburg
- [14] Ringlstetter, M., Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995) Evolutionäres Management. In: Corsten, H., Reiß, M. (Hrsg.) *Handbuch Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Schnittstellen*. Wiesbaden, S. 197-205.
- [15] Rößl, D. (1994) *Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen. Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation*. Wiesbaden
- [16] Schreyögg, G. (1994) Zum Verhältnis von Planung und Kontrolle. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 23: 345-351
- [17] Schreyögg, G., Koch, J. (2007) *Grundlagen des Managements*. Wiesbaden

- [18] Schreyögg, G., Noss, C. (1995) Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. Die Betriebswirtschaft 55: 169-185
- [19] Simon, H. A. (1993) Strategy and organizational evolution. Strategic Management Journal 14: 131-142
- [20] Staehle, W. H., Conrad, P., Sydow, J. (1994) Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl. München
- [21] Staudt, E., Kröll, M., Hören, M. von (1993) Potentialorientierung der strategischen Unternehmensplanung: Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozeß. Die Betriebswirtschaft 53: 57-75
- [22] Steinmann, H., Schreyögg, G. (1985) Strategische Kontrolle. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 37: 391-410
- [23] Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000) Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl. Wiesbaden
- [24] Thommen, J.-P. (2002) Management und Organisation. Zürich
- [25] Wild, J. (1974) Grundlagen der Unternehmensplanung. Reinbek