



Lehrveranstaltung:

operatives  
Management

-

Wintersemester 2008/2009

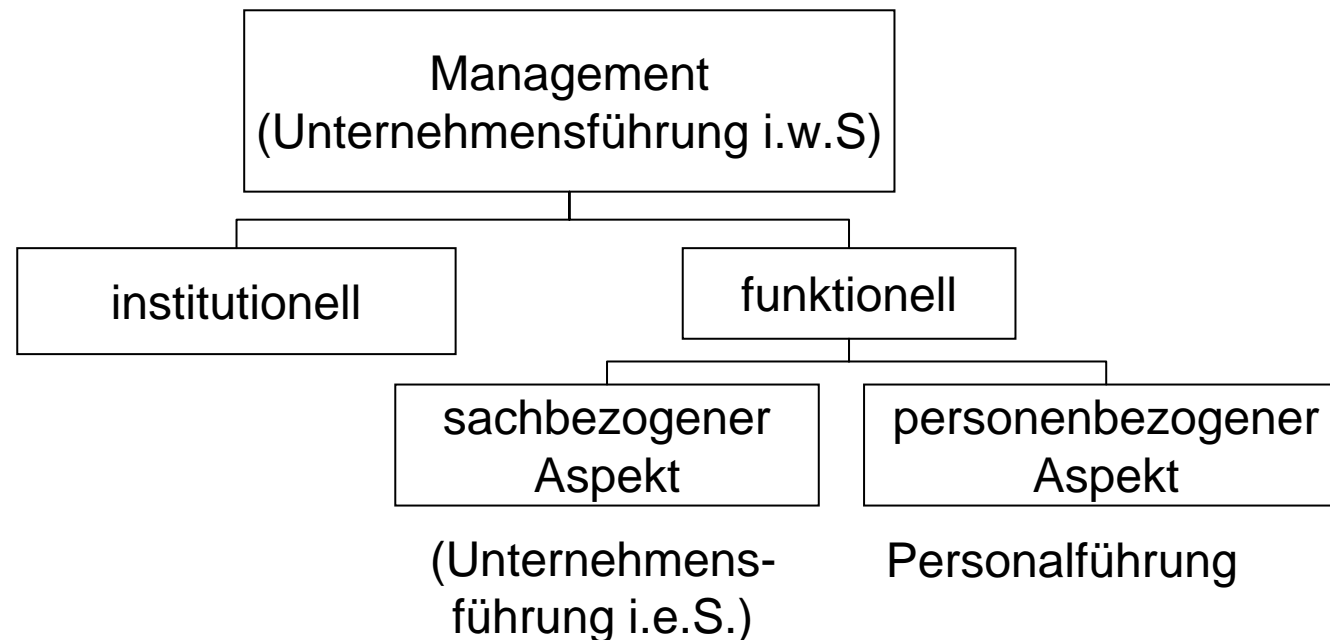


- Diplom-Kaufmann
- Professor für Wirtschaftswissenschaften (BWL/VWL), insbesondere Rechnungswesen und Controlling
- seit 2001 Leitung des Instituts für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (ifams)
- Landesbeirat für Kriminologie und Strafvollzug
- Landesbeirat für Weiterbildung
- **Spezialgebiete:**  
Sozial- und Gesundheitswirtschaft;  
Dienstleistungsmanagement;  
New Public Management;  
Controlling and Finance
- [reiss@ifams.de](mailto:reiss@ifams.de)
- 06131 – 628-117  
628-156  
628-178

# Begründung von Management

**Management** als Handeln, das sich in sozialen Systemen in eigenen Rollen und Positionen manifestiert.

**Management** ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des sozio-technischen Systems Unternehmens in sach- und personenbezogener Dimension. (Hopfenbeck)



## Begründung von Management

**Manager** sind Personen, die mit Bezug auf andere Personen und deren Ausführungshandeln gestaltend und lenkend tätig werden.

**Manager** sind diejenigen Personen, die die Aufgaben und Funktionen des Managements auf allen Ebenen und in jeder Art von Betrieb wahrnehmen (nach Koontz/ O'Donnell)

## ● soziale Gründe:

in Kleingruppenexperimenten ohne Einfluss von außen entwickelten sich Rangordnungen und Führerrollen aus dem interaktiven Gruppengeschehen heraus.

⇒ Institutionalisierung von Management durch Rollendifferenzierung

Wesenszüge von Menschen:

Gefolgschaftsbedürfnisse

Unterordnungsbedürfnisse

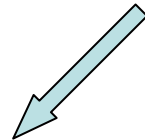
Sicherheitsbedürfnisse

## ● system-funktionale Gründe:

Management als funktionaler Beitrag für die Konstituierung, Erhaltung und Sicherstellung einer effizienten Leistungserbringung von Systemen

Gestaltung und Lenkung arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung auf dem Wege

??? **gemeinsamer Abstimmung ALLER Beteiligten** ???



Kleinstbetriebe

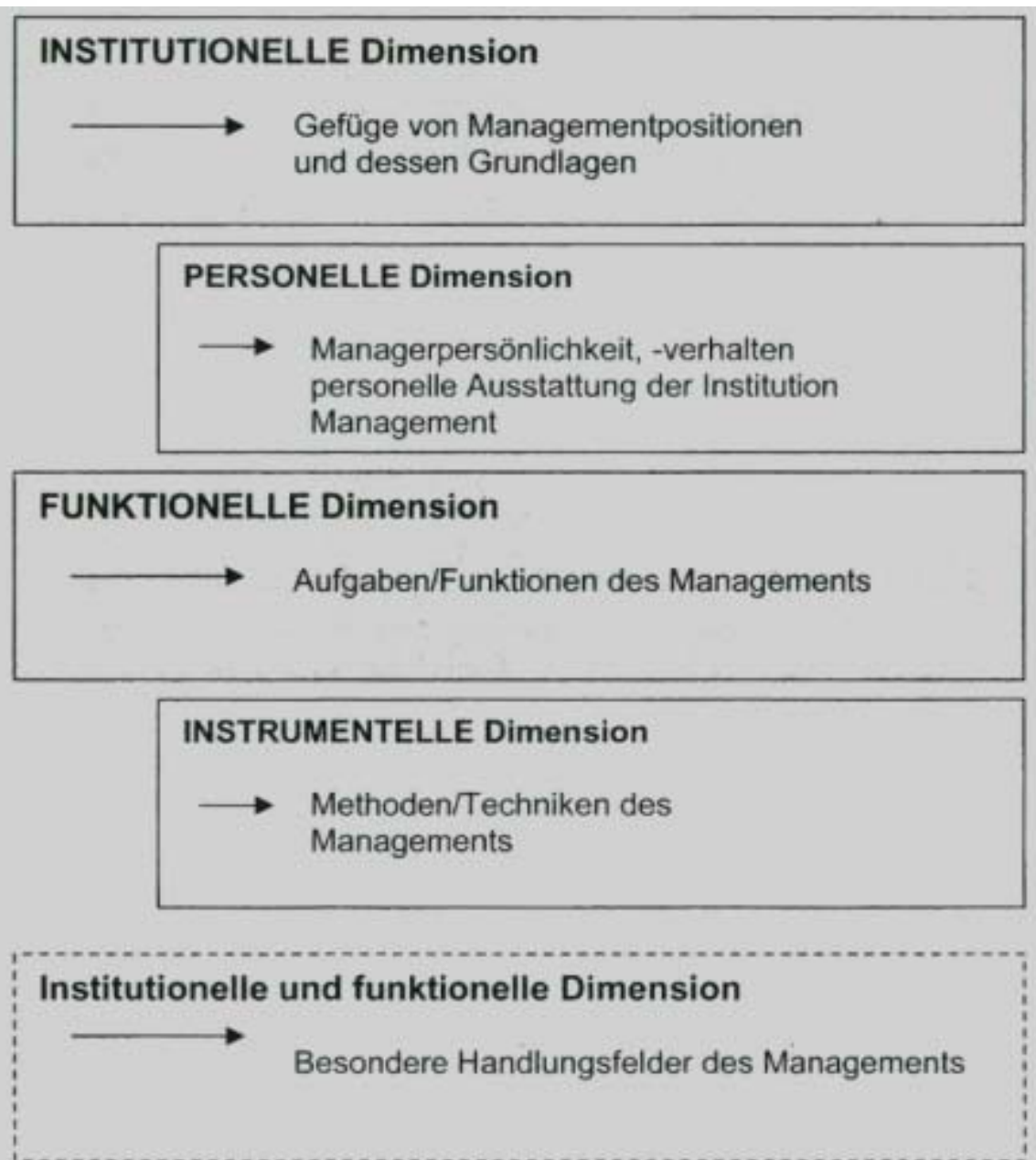
denkbar,  
z.T. möglich



mittlere und große  
Unternehmen

ohne spezialisiertes  
Managementhandeln  
kaum denkbar

# Management-Dimensionen - Überblick





# Institutionelle Dimension

# Institutionelle Dimension

- **Management**  
Position mit bestimmten Merkmalen
- **Instanzen**  
Positionen (Stellen) mit Weisungsbefugnis gegenüber anderen Positionen (Stellen)
- **Managementsystem**
  - Gefüge von Managementpositionen
  - betriebliches Instanzgefüge
  - Leitungssystem

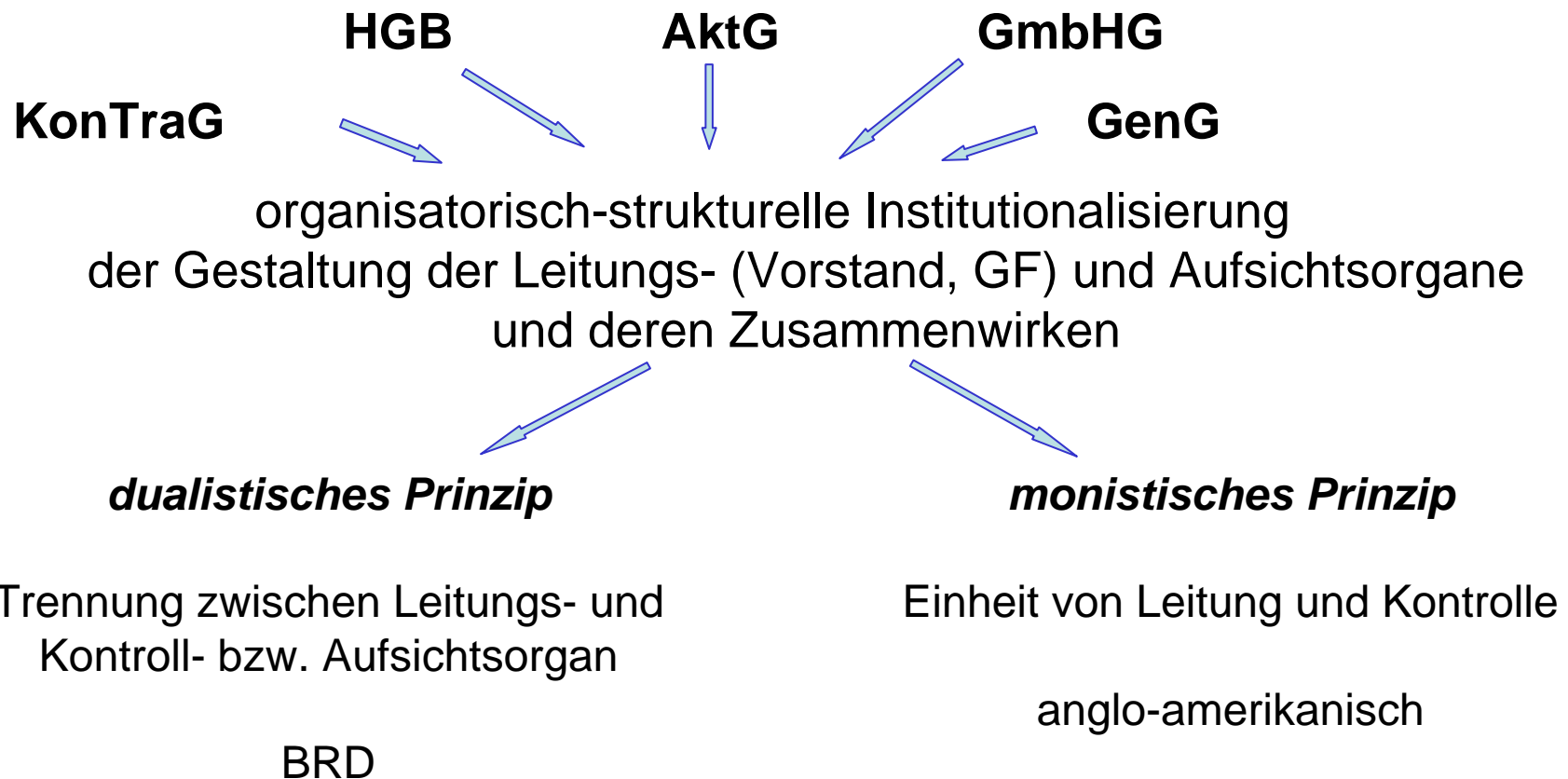
- Interesse einer Vielzahl von Gruppen

**„Phänomen der Interessendivergenz“**

# Institutionelle Dimension

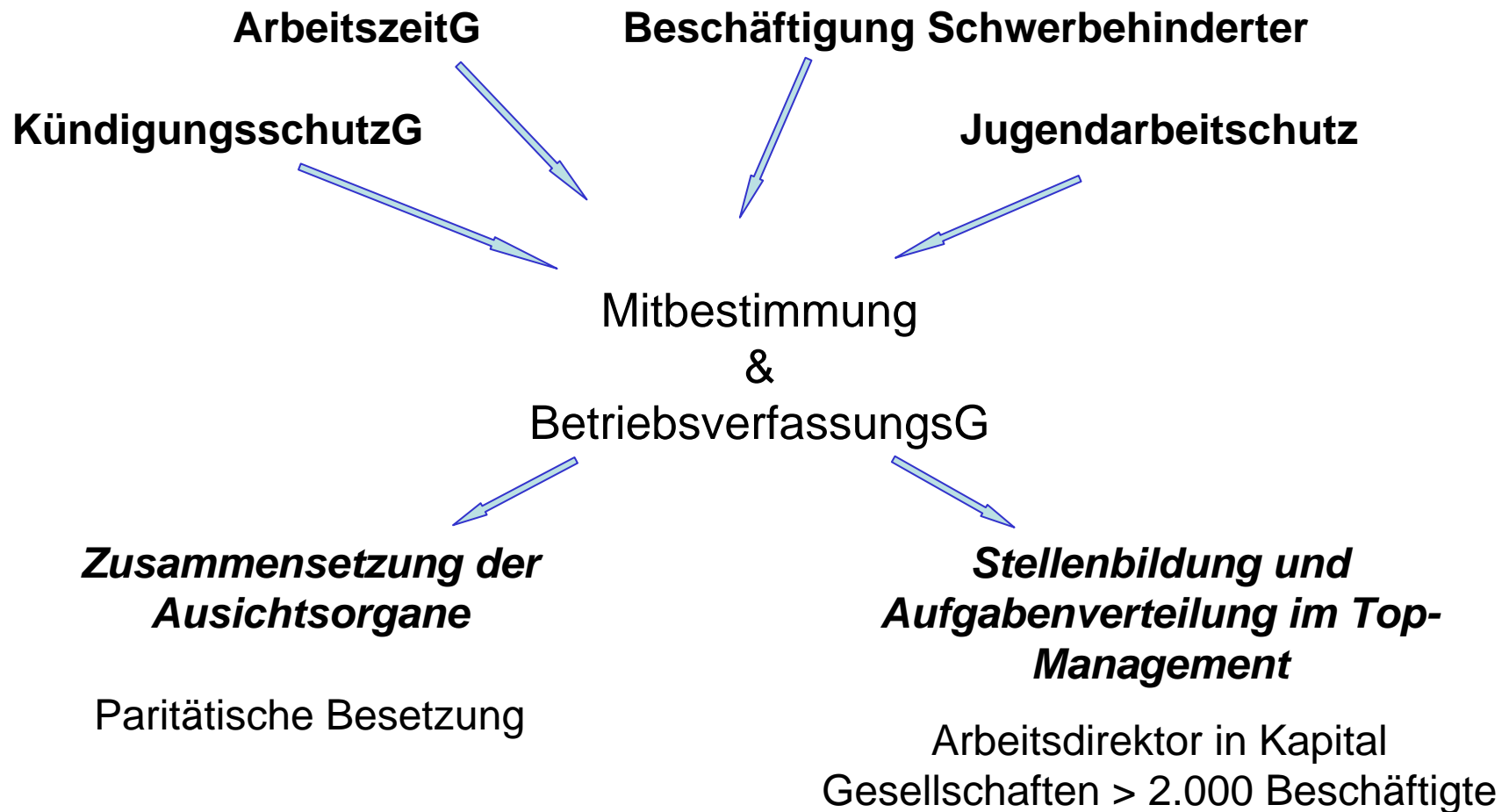
## rechtliche Ordnungsregeln und Grundsätze

### 1. Shareholder



# Institutionelle Dimension

## 2. Mitarbeiter



## 3. Weitere Interessensgruppen

<b>Anspruchsgruppen</b>	<b>Interessen (Ziele)</b>
<b>Fremdkapitalgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sichere Kapitalanlage</li> <li>- befriedigende Verzinsung</li> <li>- Zahlungsfähigkeit der Abnehmer</li> </ul>
<b>Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabile Liefermöglichkeiten</li> <li>- günstige Konditionen</li> <li>- Zahlungsfähigkeit der Abnehmer</li> </ul>
<b>Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen</li> <li>- Service, günstige Konditionen usw.</li> </ul>
<b>Konkurrenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz</li> </ul>
<b>Staat und Gesellschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lokale und nationale Behörden</li> <li>- ausländische und internationale Organisationen</li> <li>- Verbände und Interessenlobbies</li> <li>- politische Parteien</li> <li>- Bürgerinitiativen</li> <li>- allgemeine Öffentlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steuern</li> <li>- Sicherung der Arbeitsplätze</li> <li>- Sozialleistungen</li> <li>- positive Beiträge an die Infrastruktur</li> <li>- Teilnahme an der politischen Willensbildung</li> <li>- Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen</li> <li>- Erhaltung einer lebenswerten Umwelt</li> </ul>

## Freiwillige Ordnungsregeln und Grundsätze

1. Deutscher Corporate Governance Index

2. Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung

## Arten von Hierarchien

### 1. Stellen- bzw. Positionenhierarchie

- Ergebnis eines synthetischen, konstruktiven Vorgangs
  - analytisch differenzierte Teilaufgaben werden unter Beachtung ihrer sachlogischen Über- und Unterordnungsverhältnisse zu (rangmäßig getrennten) Aufgabenbündeln zusammengefasst, die von verschiedenen Personen als Aufgabenträger wahrgenommen werden sollen.
- Hierarchisch geordnetes Beziehungsgefüge von gleichrangigen und ungleichrangigen (über- und untergeordneten) Aufgabenkomplexen (Stellen).

## 2. Personenhierarchie

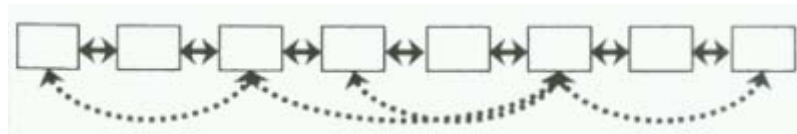
- Ergebnis der Besetzung des Stellen- und Positionengefüges mit bestimmten Personen
    - **formal:** Stellen- und Positionenhierarchie entspricht weitestgehend der Personenhierarchie
    - **informal:** persönlich bedingte unterschiedliche Einflusspotenziale von Personen bilden Grundlage für abweichende Über- und Unterordnungsbeziehungen vom formalen Gefüge.
- ⇒ Personenhierarchie als Summe des formal und informal begründeten hierarchischen Beziehungsgefüges zwischen Personen

# Hierarchie

## Gründe für Stellen- und Personenhierarchie

✚ Effizienzsicherung

✚ Koordinationsaspekt

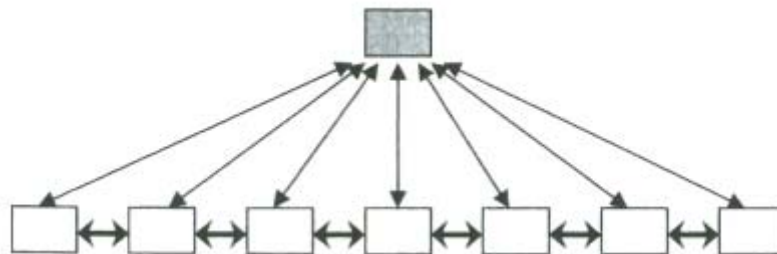


vor-hierarchisches Stadium

Selbstkoordination aller auf einer Rangstufe



- Zeitaufwandsgrenzen bei gemeinsamer Willensbildung
- unterschiedliche Qualifikation und soziale Kompetenz

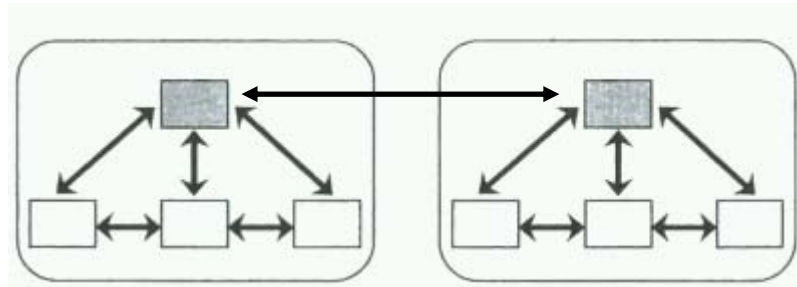


hierarchische Abstimmung ohne Subsystembildung

Verlagerung von Abstimmungsaufgaben auf Leitungsstelle

→ Substitution von Selbst- durch Fremdkoordination

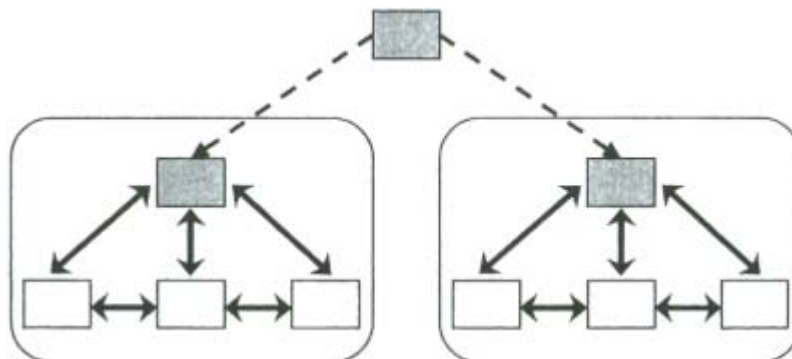
# Hierarchie



Hierarchische Abstimmung mit Subsystembildung

## Bildung von Subsystemen

- Handlungszusammenhänge werden gegliedert
- interne Abstimmung relativ unabhängig voneinander
- externe Abstimmung zwischen den Subsystemen durch Leitungsstellen



Bildung einer weiteren Hierarchieebene für die Abstimmung zwischen Subsystemen

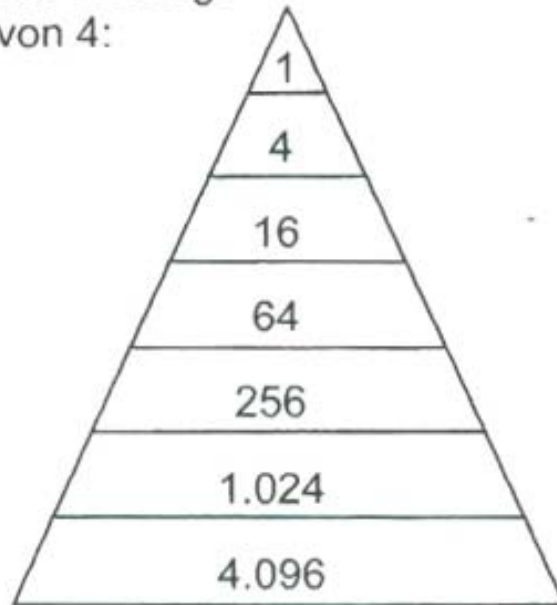
## je nach Zahl der Subsysteme

- Selbstabstimmung der subsystemverantwortlichen Leitungen
- Verlagerung von Abstimmungsaufgaben auf eine gemeinsam übergeordnete Stelle  
⇒ Ausbildung einer zusätzlichen Hierarchie- oder Managementebene

# Hierarchie

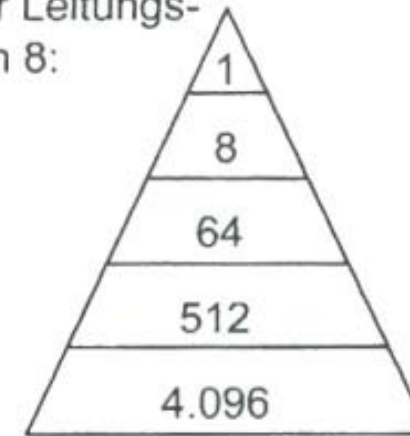
Stellen je Ebene bei Unternehmen mit 4.096 Ausführungsstellen....

... bei einer Leitungsspanne von 4:



Hierarchieebenen: 7  
Anzahl Instanzen: 1.365

... bei einer Leitungsspanne von 8:



Hierarchieebenen: 5  
Anzahl Instanzen: 585

Jung, R. H.; Bruck, J.; Quarg, S.: Allgemeine Managementlehre, Berlin 2007

## Leitungsspanne

## als Kriterium für Hierarchieebenen

# Hierarchie

## Effizienzsicherung

- ✚ Koordinationsaspekt
- ✚ weitere effizienzrelevante Vorzüge:
  - Klarheit hinsichtlich Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Einflussmöglichkeiten
  - schnelle, problembezogene Entscheidungen an der Hierarchiespitze
  - Durchsetzungshandeln ohne Kompetenzstreitigkeiten und Machtkämpfe

### ***kritische Betrachtung:***

- ✚ empirische Analysen der Effizienzwirkungen von Hierarchien bislang eher selten.
- ✚ pauschale Wirkungszuweisungen aufgrund Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen von Hierarchie wenig aussagefähig.

## Herrschaftssicherung

### **Direktionsrecht**

Recht des Arbeitgebers, [...] Leistungs- und Verhaltensvorgaben zu bilden und diese [...] mit bindender Wirkung zur Ausführung an den Arbeitnehmer zu übertragen.


### **Gehorsamspflicht**

des Arbeitnehmers, [...] die vom Arbeitgeber an ihn gerichteten konkreten Leistungs- und Verhaltensvorgaben annehmen und weisungsgemäß realisieren zu wollen.

Richter, M.: Personalführung, Stuttgart 1999, S. 153

**Das Direktionsrecht ist verbunden mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnis**

# Hierarchie

 **Hierarchien sind Ordnungsmuster arbeitsteiliger Handlungszusammenhänge mit stufenweisem, kontrolliertem Herrschaftsverzicht**