

# Management?

**M**anagement – also das Führen einer Organisation, um bestimmte Ziele zu erreichen – ist uralte. Der Bau der Pyramiden in Ägypten ist ein Beleg dafür. Generell mussten die frühen Unternehmer ihre Betriebe aber mit gesundem Menschenverstand leiten. Die Arbeit, etwa in einem Handwerksbetrieb, beruhte auf Erfahrung und Nachahmung.

Erst im 18. Jahrhundert wurde allmählich theoretisches Wissen für die unternehmerische Praxis entwickelt. Der schottische Nationalökonom Adam Smith schrieb über freie Märkte und Arbeitsteilung. Die zunehmende Technologisierung sorgte dafür, dass das Wirtschaften im 19. Jahrhundert komplexer wurde. Um Wettbewerbsvorteile zu erreichen, brauchten die Unternehmer neue Konzepte. Mit dem Beginn des 20. Jahrhunderts entstand aus dieser Notwendigkeit das moderne Management: Der US-Ingenieur Frederick W. Taylor zeigte die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung auf; der amerikanische Unternehmensberater Harrington Emerson übertrug das von Graf Helmuth von Moltke entwickelte Organisationsmodell der Stablinien-Organisation auf Unternehmen; Henry Ford erfand die Fließbandproduktion.

Der Effizienzgedanke, der hinter den Konzepten stand, ist bis heute gültig – allerdings änderten sich die zu Grunde liegenden Methoden. Bis in die Anfänge des 20. Jahrhunderts standen Messbarkeit und Kontrolle im Mittelpunkt. Der Mensch wurde als Werkzeug eingesetzt, aber nicht mit seinen Fähigkeiten und Eigenschaften einbezogen.

In den 20er Jahren trat eine Veränderung ein, deren Auswirkungen bis heute deutlich zu spüren sind. Managementtheoretiker wie die US-

Politikwissenschaftlerin Mary Parker Follett beschäftigten sich mit der Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen für die Wirtschaft. Follett zufolge sind Partnerschaft und Koordination wichtiger als Hierarchie und Autorität. Diese auf Verantwortlichkeit und Teamarbeit abzielende Führungstheorie setzte sich deutlich vom mechanistischen Managementbild jener Zeit ab.

Nach dem Zweiten Weltkrieg prophezeite dann der Managementexperte Peter Drucker, dass das Wissen der Angestellten zum entscheidenden Produktionsfaktor werde. Den Mitarbeitern käme ein noch höherer Stellenwert zu, die Organisationen müssten sich verändern. Für das Management sollten Aspekte wie sich selbst organisierende Arbeitsgruppen, Motivation und die Zusammensetzung von Teams eine immer wichtigere Rolle spielen.

Lange blieben diese Ansätze in den meisten Unternehmen eher Theorie als gängige Praxis. Die Unternehmen wurden eher verwaltet als geführt. Aber Druckers Ideen sind nicht aufzuhalten. Heute genießen die zwischenmenschlichen Aspekte der Unternehmensführung hohe Priorität. Manager müssen sich verstärkt mit Themen wie sozialer Kompetenz, emotionaler Intelligenz und dem Wert von Erfahrung auseinander setzen.

Ironischerweise hinkt die Managementausbildung diesen Ansprüchen hinterher. Selbst der Master of Business Administration (MBA), der als Standardabschluss für Manager gilt, steht aktuell in der Kritik. Vordenker wie Henry Mintzberg fordern, künftige Führungskräfte praxisnäher und interdisziplinärer auszubilden.

*Michael Leitzl*

© 2004 Harvard Businessmanager  
Produktnummer 200410040, siehe Seite 196