Hofmann, E. (2002):

"Neue" Managementkonzepte - Entwicklungszüge, Eigenschaften, Erfolgsausprägungen und Integrationsdimensionen.

In: Stölzle, W./ Gareis, K. (Hrsg.): Integrative Management- und Logistikkonzepte.

Wiesbaden 2002, S. 4-38.

Dr. Erik Hofmann
Kühne-Institut für Logistik (KLOG-HSG)
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen

Erik Hofmann

„Neue“ Managementkonzepte – Entwicklungszüge, Eigenschaften, Erfolgs- ausprägungen und Integrationsdimensionen

1. Einleitung
2. Managementkonzepte: Grundlagen und Entwicklungszüge
 - 2.1. Begriff des Managementkonzepts
 - 2.2. Von der Entwicklung im Management zum Managementkonzept
 - 2.3. Entstehung der „neuen“ Managementkonzepte
3. Anspruch und Eigenschaften der „neuen“ Managementkonzepte
 - 3.1. Anspruch der „neuen“ Managementkonzepte: revolutionär?
 - 3.2. Begriff und Bewertung von Managementmoden
 - 3.3. Eigenschaften der „neuen“ Managementkonzepte: eine Modeerscheinung?
4. Mit den „neuen“ Managementkonzepten zum Unternehmenserfolg
 - 4.1. Erfolgsausprägungen von Managementkonzepten
 - 4.2. Beurteilung des Erfolgsbeitrags von Managementkonzepten
 - 4.3. Zwischenfazit zu den „neuen“ Managementkonzepten
5. Integrative Gestaltung von Managementkonzepten
 - 5.1. Begriff und Dimensionen integrierter Managementkonzepte
 - 5.2. Gestaltungsansätze zur Entwicklung integrierter Managementkonzepte
 - 5.3. Integrierte Managementkonzepte und ihre Implikationen für Wissenschaft und Praxis
6. Zusammenfassung und Ausblick

1. Einleitung

Der Begriff „Managementkonzept“ hat in der letzten Zeit einen eindrucksvollen Bekanntheitsgrad erlangt. Dies liegt zum einen daran, dass derzeit viele Managementkonzepte identifiziert werden können. Zum anderen ist eine rege Diskussion über Managementkonzepte ausgebrochen, bei der die eine Seite die Entwicklung der Managementkonzepte als eine Mode, die andere dagegen sie als revolutionär bezeichnet. Diese gegensätzlichen Auffassungen bilden den Ausgangspunkt der in diesem Beitrag geführten kritischen Betrachtung der Managementkonzepte.

Zunächst wird auf die inhaltliche Bestimmung des Begriffs „Managementkonzept“ eingegangen. Dabei wird neben einer skizzenhaften Darstellung der Geschichte des Managements und der Managementkonzepte die Entstehung der sogenannten „neuen“ Managementkonzepte diskutiert. Es wird sich im Verlauf der Ausführungen zeigen, dass die Betrachtung der Entwicklung der Managementkonzepte kein ausreichendes Kriterium liefert, um zu klären, warum Managementkonzepte mitunter als revolutionär bezeichnet werden. Die kritische Auseinandersetzung mit den Ansprüchen und den Eigenschaften der „neuen“ Managementkonzepte soll diese Frage beleuchten. Ein weiteres Ziel dieses Artikels ist es, Aussagen zum Erfolgsbeitrag der Managementkonzepte für die Praxis zu treffen. Die Dimensionierung der Erfolgsmessung der Managementkonzepte hilft dabei, eine erfolgsorientierte Bewertung der Konzepte vorzunehmen. Dies ist erforderlich, um im letzten Abschnitt Anforderungen an zukünftige integrierte Konzepte formulieren zu können. Insbesondere die sogenannten „integrativen Managementkonzepte“ erscheinen in dieser Hinsicht vielversprechend.

2. Managementkonzepte: Grundlagen und Entwicklungszüge

Dieser Abschnitt dient der inhaltlichen Bestimmung des Begriffs „Managementkonzept“. Hierbei wird neben einem kurzen Überblick über die Geschichte des Managements und der Managementkonzepte auch auf das Entstehen der sogenannten „neuen“ Managementkonzepte eingegangen.

2.1. Begriff des Managementkonzepts

Das Wort Managementkonzept wird in Wissenschaft und Praxis zwar gern und häufig, aber auch uneinheitlich benutzt. So findet man in der Betriebswirtschaftslehre keine allgemeingültige Definition, auf die man für eine Eingrenzung zurückgreifen könnte. Vielmehr wird der Begriff des Managementkonzepts in der Literatur sehr vielseitig und

mit zum Teil unterschiedlicher Bedeutung verwendet.¹ Es existiert eine Vielzahl verwandter Begriffe, die synonym angewendet und deswegen ohne weiteres unter den Begriff des Managementkonzeptes subsumiert werden könnten.² Um dennoch eine Eingrenzung vornehmen zu können, wird in diesem Beitrag auf die etymologische Bedeutung des Wortes Managementkonzept zurückgegriffen. Unter dem Begriff Konzept ist folgendes zu verstehen: „Ein Konzept lässt sich auffassen als meist induktiv gewonnene, systematische Interpretation von Erfahrungen – mitunter verbunden mit einem Handlungswissen, das häufig unter einem generalisierten Begriff zusammengefasst wird.[...] Aus einer induktiven Sicht heraus weisen Konzepte einen engen empirischen Bezug auf, der beispielsweise durch die Zuordnung von bestimmten Indikatoren zu einem Konzept hergestellt werden kann.“³ Die Personen, welche die Interpretationen der Erfahrungen vornehmen und daraus ein Konzept entwickeln, werden als „Konzeptschöpfer“ bezeichnet.⁴

Management⁵ umfasst im weiteren Sinne alle Aufgaben der Führung in einem zweckgerichteten sozialen System und lässt sich im Kern auf die drei Aspekte Gestalten, Lenken und Entwickeln zurückführen.⁶ Des Weiteren kann der Begriff in zwei Bedeutungsvarianten Anwendung finden: Einerseits wird er im funktionalen Sinne verstanden als Beschreibung von Prozessen oder Aufgaben in arbeitsteiligen Organisationen (Management als Funktion). Andererseits wird er im institutionalen Sinne verstanden. In diesem Fall werden damit bestimmte Personen bezeichnet, die Managementfunktionen im Unternehmen wahrnehmen (Management als Institution).⁷ Somit umfasst der Begriff Management zum einen die „[...] Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden[...]“, zum anderen die „[...] Personen, die Managementaufgaben wahrnehmen[...]“⁸.

Durch das Zusammenfügen dieser beiden Definitionen erhält der Begriff Managementkonzept zwei Bedeutungsschwerpunkte. Einerseits wird er als ein Konzept für das Management im funktionalen Sinne verstanden, andererseits im institutionalen Sinne als ein Konzept für die Manager.

Managementkonzepte sind, wie zu einem späteren Zeitpunkt noch gezeigt wird, keine starren Gebilde. Sie entwickeln bzw. wandeln sich im Laufe der Zeit. Diese Entwicklung kann auf verschiedene Art und Weise geschehen. Managementkonzepte können sich wandeln, indem sie alte Prinzipien, Ziele, Methoden und Instrumente weiterentwickeln, sie durch neue ergänzen oder sich sogar ganz von den alten Ansätzen abwenden. Die Entwicklung kann sich kontinuierlich über mehrere Jahre oder Jahrzehnte hinweg vollziehen, oder sie kann schlagartig stattfinden. Generalisiert betrachtet bedeutet die Entwicklung der Managementkonzepte, dass im Laufe der Zeit „alte“ Managementkonzepte von „neuen“ abgelöst werden, welche sich von ihren Vorgängern verschieden stark unterscheiden.

Die Kriterien, denen ein Managementkonzept unterliegt, lassen sich wie folgt zusammenfassen⁹:

- Managementkonzepte sind gekennzeichnet durch Anwendungsnähe. Sie sind in erster Linie an Praktiker gerichtet.¹⁰
- Managementkonzepte legen weniger Wert auf wissenschaftliche Fundierung. Ihre Legitimation beziehen sie aus empirischer Relevanz.¹¹
- Managementkonzepte repräsentieren Erfahrungswissen, basieren also auf Induktion.¹²
- Managementkonzepte können in aller Regel personifiziert werden, lassen sich also auf einen Schöpfer zurückführen.¹³
- Managementkonzepte enthalten eine strategische Grundausrichtung, an deren Ende die Erreichung eines programmatischen Zieles steht.¹⁴
- Managementkonzepte stellen Methoden und Instrumente bereit, welche die Konzeptumsetzung vereinfachen.¹⁵
- Managementkonzepte erstrecken sich über mehrere Funktionen von Unternehmen.¹⁶
- Managementkonzepte entwickeln sich ständig weiter. Sie unterliegen einem – an den Anforderungen der Managementpraxis orientierten – Wandel.¹⁷

Managementkonzepte werden somit aus praktisch bewährten Erfahrungen gewonnen, die, systematisch interpretiert und generalisiert, zu „Rezepten“¹⁸ umformuliert werden. Für ein Verständnis der Entwicklung der Managementkonzepte kann sich eine Auseinandersetzung mit den Entwicklungszügen des Managements fruchtbar zeigen. Im folgenden Abschnitt werden einige grundlegende Strömungen neuerer Ansätze aufgezeigt.

2.2. Von der Entwicklung im Management zum Managementkonzept

Einen Überblick über die Entwicklungen im Management – teilweise auch als Paradigmenwechsel bezeichnet – liefert Abbildung 1. Zu nennen sind beispielsweise die systemtheoretischen Ansätze, die zwar disziplinübergreifend ausgelegt, ihrem Schwerpunkt nach entweder stärker den naturwissenschaftlichen oder den sozialwissenschaftlichen Modellen zuzurechnen sind. Weitere Ideen, die man in neueren Managementansätzen vorfindet, erstrecken sich von ökologischer Sensibilität bis zu ethischen Gesichtspunkten und prozessorientierter Ausrichtung. Insgesamt ist eine Öffnung zu benachbarten Disziplinen zu beobachten. Aussagen, die sich mit Hilfe von Analysen dieser Ansätze gewinnen lassen, sind im Vergleich zu geschlossenen Ansätzen „weicher“ und für die Lösung betriebswirtschaftlicher (Management-) Entscheidungen nicht immer hilfreich. Die Herausforderung dieser Entwicklung liegt also weniger in den Grundströmungen selbst als vielmehr in der Vielfalt der nebeneinanderstehenden Ansätze.¹⁹

Abbildung 1: Entwicklung von Managementansätzen (Quelle: In Anlehnung an Zink (1994), S. 39. Eine ähnliche Darstellung findet sich auch bei Meffert (1998), S. 712)

Schon in den 60er und 70er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts entstand eine Fülle von einzelnen Managementkonzepten. Von einem regelrechten Boom der Managementkonzepte kann man seit Anfang der 80er Jahre sprechen.²⁰ Fand die Entwicklung des Managements anfänglich auf der Grundlage eines jeweils durch die Zeit bestimmten, einheitlichen Prinzips statt, so lässt sich spätestens seit dem Boom der Managementkonzepte ein einigendes Paradigma²¹ nicht mehr identifizieren.²² Gerade die Entwicklungen der letzten zwanzig Jahre sind für die vorliegende Betrachtung besonders interessant.

Die Vielzahl der derzeit existierenden Konzepte lässt sich durch die Tatsache verdeutlichen, dass fast jede größere Unternehmensberatung²³ ein „eigenes“ Managementkonzept bereithält.²⁴ Die Managementkonzepte lassen sich jedoch auf eine weitaus geringere Zahl begrenzen.²⁵ Um einige zu nennen: Wettbewerbsstrategie (*Porter*), Kernkompetenzen (*Hamel/Prahalad*), Business Reengineering (*Hammer/Champy*), Shareholder Value (*Rappaport*), Balanced Scorecard (*Kaplan*).²⁶

2.3. Entstehung der „neuen“ Managementkonzepte

Die Betrachtung der Entwicklung der Managementansätze zeigt, dass sich die gesellschaftlich-sozialen, technologischen oder ökonomischen Rahmenbedingungen teilweise stark geändert haben. Diese Veränderungen blieben nicht ohne Auswirkung auf die An-

forderungen an die Manager und damit auch auf die Inhalte des Managements und der Managementkonzepte. Denn eine der zentralen Aufgaben der Manager ist es, gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Fortschritt zu erkennen und in zukunftsweisende Richtungen und Maßnahmen umzusetzen, um so nicht nur das Überleben, sondern auch die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.²⁷

So drängten sich z.B. im Zuge der Human Relations-Bewegung soziale Aspekte in den Vordergrund, denen das Management gerecht werden musste. Später waren es dann ökologische Aspekte, die zunehmend an Bedeutung gewannen. Was sich aber durch alle Managementkonzepte gleichsam als leitender Gedanke hindurchzieht, ist der Grundsatz der privatwirtschaftlichen Rationalität, also das Streben nach technischer Produktivität und ökonomischer Effizienz.²⁸

Managementkonzepte, Methoden und Instrumente entwickeln sich im Laufe der Zeit, denn sie müssen, wie das Management, sich an Veränderungen gesellschaftlich-sozialer, technologischer oder ökonomischer Rahmenbedingungen anpassen. Welche Schlussfolgerung ergibt sich aus diesem Zusammenhang für die Entwicklung der heutigen Managementkonzepte? Unter obiger Prämisse müsste man zu dem Schluss kommen, dass es sich bei der derzeitigen Entwicklung der Managementkonzepte lediglich um eine „kontinuierliche Fortschreibung“ der Geschichte handelt.

Weitet man den Blickwinkel der Betrachtungen aus, ist ein weiterer Aspekt zu identifizieren. Zwar ist die Entwicklung der Managementkonzepte an sich nichts Ungewöhnliches, die Art und Weise aber, in der sich diese Entwicklung vollzieht, zeigt Anomalien, welche die obige Vermutung einer konsequenten „Fortschreibung“ der Geschichte als nicht wahrscheinlich erscheinen lassen. Besonders auffällig ist die Geschwindigkeit, mit der in den letzten zwanzig Jahren ein Managementkonzept nach dem anderen aufgekommen ist. Um von einer „Fortschreibung“ der Geschichte sprechen zu können, müsste auch diese rasante Entwicklung sich wieder in der Anpassung der Unternehmen an die veränderten Rahmenbedingungen begründen lassen. Dies würde bedeuten, dass die gesellschaftlich-sozialen, technologischen oder ökonomischen Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt so dynamisch und diskontinuierlich geworden sind, dass sich die Anforderungen an das Management nahezu ununterbrochen ändern und damit die rasanten (Weiter-) Entwicklung der Managementkonzepte erforderlich machen.²⁹ Dies wäre zwar eine mögliche Erklärung, doch erscheint sie nicht sehr sinnvoll. Denn würde sich die Geschwindigkeit der Entwicklung aus der Dynamik der Umweltbedingungen ergeben, stellt sich die Frage, ob man mit Hilfe eines Managementkonzepts, welches einer gewissen „Eigenentstehungszeit“ bedarf, mit einem solchen Voranschreiten überhaupt Schritt halten könnte und ihr nicht ständig „hinterherhinken“ würde.

Wenn sich die Entwicklung dieser Konzepte nicht mehr, oder zumindest nicht mehr ausschließlich, aus den veränderten Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt sowie der Managementansätze erklären lässt, dann müssen sich die Managementkonzepte an sich grundlegend geändert haben. Somit steht im Folgenden nicht mehr die „Entwicklung der Managementkonzepte“ im Mittelpunkt der Beurteilung, vielmehr müssen die

Eigenschaften der Konzepte auf Veränderungen hin überprüft werden. Diese Entwicklungen könnten einen revolutionären Charakter besitzen oder vielleicht eine Modeerscheinung darstellen. Dabei ist davon auszugehen, dass eine Revolution vor allem mit einer wesentlichen inhaltlichen Neuerung einhergeht, während sich eine Mode hauptsächlich an der „äußeren“ Erscheinung der Konzepte festmachen lässt. In diesem Beitrag werden solche Konzepte als „neue“ Managementkonzepte³⁰ bezeichnet. Die Präzisierung dieser „neuen“ Konzepte ist Inhalt des folgenden Kapitels.

3. Anspruch und Eigenschaften der „neuen“ Managementkonzepte

Im Verlauf der ersten Abschnitte hat sich gezeigt, dass die Betrachtung der Entwicklung der Managementkonzepte kein ausreichendes Kriterium liefert, um zu klären, warum Managementkonzepte als revolutionär bezeichnet werden können. Die kritische Auseinandersetzung mit den Versprechungen und Eigenschaften der „neuen“ Managementkonzepte ist daher Inhalt des folgenden Abschnitts.

3.1. Anspruch der „neuen“ Managementkonzepte: revolutionär?

Die erhobenen Ansprüche der neuen Managementkonzepte sind ebenso zahlreich wie die Konzepte und die zu ihnen gehörenden Veröffentlichungen.³¹ Die Ziele erstrecken sich von einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit zur Vollbeschäftigung, von der Erfüllung der Kundenzufriedenheit bis hin zu erhöhter Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit.³² Ebenso werden ihre Praxisnähe und damit die leichte Umsetzbarkeit betont.³³ Das primäre Ziel aller Konzepte ist es, die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, also die Fähigkeit zur Bewältigung der veränderten Umweltbedingungen, zu stärken.³⁴ Weitere maßgebliche Ansprüche können im Titel der Konzepte erkannt werden.

So möchten die Managementkonzepte der entscheidende Leitfaden sein, wenn man sich auf den „Weg zum perfekten Unternehmen“³⁵ macht. Sie scheinen dabei die Lösung für fast alle Probleme griffbereit zu haben, die sich auftun, wenn man sich „auf der Suche nach Spitzenleistungen“³⁶ befindet. So geleiten oder begleiten sie den Manager bei seinem „Abenteuer Führung“ auf dem „Weg nach oben“³⁷, indem sie ihm helfen, die „Strategien erfolgreich umzusetzen“³⁸. Dabei können die Ansätze zielführend nur in einer „Learning Organization“³⁹ implementiert werden. Wenn man diese Hürden erfolgreich genommen hat, winkt die „Market Dominance“⁴⁰, denn man kann die Wettbewerber mit den Konzepten nicht nur einholen, sondern auch „überholen“⁴¹. Dabei stellen sich, um mit den Worten von *Hammer* und *Champy*⁴² zu sprechen, durch einen radikalen Bruch mit den bisher gültigen Managementprinzipien „Quantensprünge“ an Effizienzverbesserung ein.

Mit Hilfe des „Business Reengineering“-Konzeptes seien z.B. Kostensenkungen zwischen 30 und 90 Prozent zu erwarten, die mit Qualitätsverbesserungen von 50 bis 90 Prozent einhergehen. Aber auch Zeitverkürzungen sind wesentliche Ziele des neuen Konzeptes und werden auf 60 bis 80 Prozent beziffert. Die Produktivitätssteigerung schließlich beträgt angeblich sogar 100 Prozent.⁴³

Nach all diesen erhobenen Ansprüchen stellt sich die Frage, ob die Inhalte der „neuen“ Managementkonzepte wirklich so neu sind, dass man sie als revolutionär bezeichnen kann.⁴⁴ Denn nach gängiger Auffassung steht der Begriff Revolution für „[...] Prozesse des totalen Bruchs mit kulturellen Wertsystemen und überkommenen Wissensbeständen und Organisationsstrukturen [...]“⁴⁵. Untersucht man die „neuen“ Konzepte daraufhin genauer, bleibt wenig bestehen, was dazu verleiten könnte, sie als revolutionär zu bezeichnen. So haben sie trotz der Unterschiede doch viele Gemeinsamkeiten, die verhindern, dass man eines im Vergleich zum anderen als revolutionär titulieren könnte. So vereinigt das sich selbst als revolutionär bezeichnende „Business Reengineering“ Elemente längst bekannter Konzepte wie die Ablauf- und Projektorganisation sowie die Wertkette.⁴⁶ Das Beispiel zeigt, dass der selbsterhobene revolutionäre Anspruch der „neuen“ Managementkonzepte zu verneinen ist!

3.2. Begriff und Bewertung von Managementmoden

Der selbst erhobene Anspruch der „neuen“ Managementkonzepte, inhaltlich eine Revolution darzustellen, kann nicht gehalten werden. Die Aberkennung eines revolutionären Status allein reicht jedoch nicht aus, um die Managementkonzepte dem Vorwurf einer Modeerscheinung auszusetzen. Um dieser Frage auf den Grund gehen zu können, sollen im vorliegenden Unterkapitel zunächst der Begriff und eine Bewertungsmethodik von Managementmoden vorgestellt werden.

Mit einer Mode wird mehr assoziiert als mit der Begriffsvorstellung von Revolution. Mode gilt als etwas, was willkürlich verursacht wird und gekennzeichnet ist durch Oberflächlichkeit sowie Wechselhaftigkeit. Mode wird vorangetrieben durch ein „Neuerungsstreben“ sowie durch die Verschränkung der Motive von Anpassungsstreben und Absonderungssucht.⁴⁷

Ausgehend von dieser Definition erfolgt zunächst die Analyse des „Auftauchens“ und „Untergehens“ der Managementansätze. In einem nächsten Schritt werden dann die Eigenschaften der Managementansätze auf Ähnlichkeiten mit einer Mode untersucht. Dabei soll es nicht mehr primär um die Frequenz des Wechsels gehen, sondern um den Verlauf, dem dieser Wechsel folgt.

Abbildung 2: Anzahl der Veröffentlichungen zu ausgewählten Managementkonzepten
(Quelle: Abrahamson/Fairchild (1999), S. 721 ff.; Kieser (1996), S. 22)

Der Verlauf von Moden lässt sich durch Glockenkurven beschreiben.⁴⁸ So gibt es am Anfang einer neuen Modewelle nur wenige Pioniere, im Laufe der Zeit kommen mehr Nachahmer hinzu, bis eine maximale Verbreitung erreicht ist. Im Anschluss daran verschwindet die Mode wieder. Um beispielsweise zu ermitteln, welche Bartracht gerade „In“ ist, kann man über einen bestimmten Zeitraum hinweg die entsprechenden Modezeitschriften untersuchen und auswerten, welche Variante wie oft abgebildet ist.

Dieses Vorgehen lässt sich auch auf Managementkonzepte übertragen.⁴⁹ So kann man die Anzahl der jeweils zu verschiedenen Managementkonzepten in Fachzeitschriften erschienenen Artikel in einem Zeitraum analysieren. Die Ergebnisse solcher Untersuchungen sind in Abbildung 2 exemplarisch dargestellt.⁵⁰ Dabei ist festzustellen, dass die untersuchten Managementkonzepte in ihrer Entwicklung ähnliche Stationen durchlaufen, wie sie auch charakteristisch für den Lebensweg einer Mode sind.

3.3. Eigenschaften der „neuen“ Managementkonzepte: eine Modeerscheinung?

Um eine Erklärung dafür zu finden, warum die „neuen“ Managementkonzepte in ihrem „Kommen und Gehen“ einem für Moden typischen Verlauf folgen, soll des Weiteren auf

ihre Eigenschaften eingegangen werden. Die einzelnen Konzepte werden nicht auf ihren inhaltlichen Aussagegehalt überprüft. Vielmehr werden sie bewertet, indem betrachtet wird, auf welche Weise in der Regel ihre Inhalte übermittelt werden. Dies ist insofern gerechtfertigt, als sich zeigen wird, dass sich gerade in der Art und Weise, in der sie „an den Mann gebracht werden“, der Vorwurf einer Modeerscheinung begründen lässt.

Hierbei soll das Hauptaugenmerk auf den Schlüsselfaktor für die Entwicklung eines „neuen“ Managementkonzeptes gerichtet werden.⁵¹ Dieser wurde, nach Meinung des jeweiligen Schöpfers, in den bisherigen Managementkonzepten nicht ausreichend beachtet und muss deswegen in dem vorliegenden Werk in den Vordergrund gestellt werden. Solche Faktoren sind beispielsweise die Unternehmenskultur, die Qualität oder die Prozesse. Die Beachtung dieses „neuen“ Faktors ist nach Ansicht der Konzeptentwickler ein Bruch mit den bis dato gültigen Managementkonzepten.

Einfachheit bei gleichzeitiger Mehrdeutigkeit und sogar Widersprüchlichkeit ist ein weiteres charakteristisches Element der „neuen“ Managementkonzepte. Sie sind auf den ersten Blick einleuchtend. Die empfohlenen Handlungsanweisungen drängen sich dem Leser geradezu auf. Die oftmals stilisierten Beispiele zeichnen ein vages Bild der Realität, denn auf die Detailumsetzung der genannten Prinzipien wird nicht selten nur grob eingegangen. So lassen sich die im einzelnen durchaus sinnvollen Prinzipien häufig nicht zu einem Gesamtbild zusammensetzen.

Des Weiteren werden Verweise auf systematisch-empirische wissenschaftliche Untersuchungen formuliert. Angaben zur Untersuchungsmethode fehlen jedoch häufig, so dass die tatsächliche Aussagefähigkeit der Ergebnisse eingeschränkt bleibt.

Letztendlich entscheidet auch der Zeitpunkt des Erscheinens der zum Konzept gehörenden Veröffentlichungen darüber, ob das „neue“ Managementkonzept zum „Bestseller“ wird. Dabei kommt es darauf an, den „Nerv der Manager dieser Zeit“⁵² zu treffen. Die Managementkonzepte bieten dem Management Leitbilder und Grundannahmen, die dem typischen Wertbild der Zeit entsprechen. Schon die Schlagwörter, unter deren Motto die einzelnen Konzepte stehen, zeichnen ein Bild der gefragten Trends. In jüngster Zeit waren es insbesondere „Re“- oder englischsprachige Begriffe (z.B. Reengineering, Redesign, Reorganisation, Reorientation).⁵³

Viele Ideen der „neuen“ Managementkonzepte sind sicherlich nicht nur sinnvoll und der heutigen Zeit angemessen (so z.B. die Notwendigkeit, der Kreativität der Mitarbeiter eine wichtige Stellung zu geben), sondern auch „neu“.⁵⁴ Der Grund, warum Managementkonzepte zu Moden werden, liegt nicht vornehmlich in diesen Ideen. Ursache ist vielmehr die Tatsache, dass sie sich als Komplettlösungen und universelle Problemlöser darstellen, anstatt anzuregen und Impulse zur Handhabung und zum Umgang mit Problemen der unternehmerischen Praxis zu liefern.⁵⁵

Möchte man abschließend die Frage klären, ob sich hinter der Entwicklung der „neuen“ Managementkonzepte nichts anderes verbirgt als das sich wandelnde Erscheinungsbild einer Mode, ist noch ein weiterer wichtiger Punkt zu betrachten. Denn die „neuen“ Kon-

zepte besitzen nicht nur dieses Erscheinungsbild, sondern sie sind auch in Form eines Produktes⁵⁶ „in Mode gekommen“.⁵⁷ Als Produkt unterliegt ihr Dasein dem Produktlebenszyklus, und als Mode unterliegen sie einer ständigen Weiterentwicklung. Fügt man diese beiden Aspekte zusammen, so findet sich die Erklärung für die oben gemachte Feststellung, dass die „neuen“ Managementkonzepte in ihrem „Kommen und Gehen“ dem für Moden typischen Glockenkurvenverlauf folgen. Die Frage, ob die Eigenschaften der „neuen“ Managementkonzepte einer Modeerscheinung entsprechen, ist somit zu bejahen!

Um die „neuen“ Managementkonzepte tiefergehend bewerten zu können, ist eine weitere Frage zu klären: Besitzen die Managementkonzepte, obwohl sie teilweise als eine Mode bezeichnet werden, dennoch einen Wert für ein Unternehmen und sein Management?

4. Mit den „neuen“ Managementkonzepten zum Unternehmenserfolg

Für das Management eines Unternehmens ist es nicht leicht, aus der Vielzahl der „neuen“ Managementkonzepte jenes auszuwählen, welches nachhaltige Wirkung verspricht, die nächste Welle von Konzepten übersteht und zum Unternehmenserfolg beiträgt. Ein weiteres Ziel dieses Artikels ist es daher, Aussagen zum Erfolgsbeitrag der Managementkonzepte für die Praxis zu treffen. Hierzu soll im Folgenden zunächst auf mögliche Ausprägungen der Erfolgsmessung von Managementkonzepten eingegangen werden, bevor eine erfolgsorientierte Bewertung der „neuen“ Konzepte vorgenommen wird.

4.1. Erfolgsausprägungen von Managementkonzepten

Der Unternehmenserfolg kann als ein globales, unternehmensumspannendes Phänomen aufgefasst werden. Da Unternehmen weit verbreiteter Auffassung folgend zielorientierte Organisationen oder Systeme darstellen, liegt es nahe, zur näheren Bestimmung des Unternehmenserfolgs an den verfolgten Unternehmenszielen anzuknüpfen. Unter dem Begriff Unternehmenserfolg wird somit der Erreichungsgrad der Unternehmensziele verstanden. Da Unternehmen i.d.R. ein Bündel an unterschiedlichen – teilweise sich widersprechenden – Zielen verfolgen, ist die Bestimmung des Unternehmenserfolgs als ein vielschichtiges Problem zu bezeichnen.⁵⁸

Nicht nur der Unternehmenserfolg, sondern auch der Erfolg eines Managementkonzepts ist eine mehrdimensionale Größe, die auf vielfältige Weise beschrieben werden kann.⁵⁹ Zwar sind fast alle Managementkonzepte bestrebt, praktische Gestaltungsaussagen⁶⁰ zu den angestrebten Unternehmenszielen zu liefern und damit zum Erfolg eines Unternehmens und seines Managements beizutragen, sie sind jedoch meist durch unterschiedlichste Objektbereiche bzw. inhaltliche Schwerpunkte – hervorgehoben als Schlüsselfaktor – sowie weitgehende Inkommensurabilität⁶¹ gekennzeichnet.⁶² Sie stellen somit

geschlossene Sinnmodelle dar, welche *eine* ökonomische, technische, Kosten- oder Termingröße in das Zentrum des Interesses setzen. Die Erfolgsausprägungen von Managementkonzepten können wie folgt klassifiziert werden:⁶³

- Ökonomische Erfolgsausprägung, z.B. Steigerung des Unternehmensgewinns
- Nicht-ökonomische Erfolgsausprägung (im Sinne von Sach- und Leistungszielen), z.B. Erhöhung der Produktivität
- Subjektive Erfolgsausprägung, z.B. Optimierung der verfügbaren Zeit des Topmanagements

Die verschiedenen Erfolgsausprägungen werden im Folgenden näher beleuchtet.

4.1.1. Ökonomische Erfolgsausprägung

Für das Management eines Unternehmens ist es i.d.R. von Interesse, ob ein Unternehmen, welches ein Managementkonzept im Einsatz hat, ökonomisch erfolgreicher⁶⁴ ist als Unternehmen, die dieses Konzept nicht implementiert haben. Die Beantwortung dieser Frage ist nicht trivial, denn die Multikausalität des ökonomischen Unternehmenserfolgs steht außer Frage. Der Teil des ökonomischen Unternehmenserfolgs, der ursächlich durch ein Managementkonzept bestimmt und beeinflusst wird, ist aufgrund von Zurechnungs- und Interdependenzproblemen fast nicht isoliert zu bestimmen.⁶⁵ So ist wegen des unterschiedlichen zeitlichen Bezugs der Rückschluss von einem positiven ökonomischen Erfolgsurteil eines Unternehmens auf ein positives Konzepturteil kaum möglich. Dieser Schluss kann im Gegenteil zu einer falschen Erfolgseinstufung des Managementkonzepts führen. Denn im Gegensatz zu Managementkonzepten sind Unternehmen der Vielzahl an Einflüssen zeitlich nicht befristet ausgesetzt.

Im Folgenden werden ausschnittsweise die Probleme bzw. Schwierigkeiten bei der Bestimmung der ökonomischen Erfolgsausprägung der Konzepte beleuchtet. So sind zunächst mögliche Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Kontextausprägungen zu berücksichtigen. Danach ist der Zusammenhang zwischen Kontext- und Gestaltungsausprägungen bzw. dem resultierenden ökonomischen Unternehmenserfolg zu analysieren. Hilfreich kann dabei die Entwicklung von Werttreiberhierarchien sein. Auch hier sind kausale Beziehungen zwischen Kontext- und Gestaltungsausprägungen zu berücksichtigen. So ist z.B. zu klären, ob eine gegenseitige oder einseitige Abhängigkeit besteht. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass Unternehmen mit Hilfe der von ihnen eingesetzten Managementkonzepte eine Veränderung der Umweltbedingungen herbeiführen können. Darüber hinaus ist ein direkter Einfluss des Kontextes auf den Erfolg bzw. die abhängige Ausprägung möglich.⁶⁶

Da der Einfluss der Gestaltungsmaßnahmen der Managementkonzepte auf das ökonomische Gewinnziel eines Unternehmens sich aus Komplexitätsgründen kaum erfassen lässt, ist eine Beschränkung der Betrachtung auf bestimmte Ausschnitte des interessierenden Erkenntnisbereichs erforderlich.⁶⁷ Untersuchungen, die die ökonomischen Erfolgsausprägung von Managementkonzepten zum Inhalt haben, finden sich vor allem bei Kon-

zepten, welche eher „harte“ Faktoren (z.B. Qualität i.e.S. beim „Total Quality Management“ (TQM)) als Schlüsselfaktor favorisieren.⁶⁸

Da ökonomische Erfolgsausprägungen, wie z.B. der Gewinn, nicht alle Facetten des Erfolgs widerspiegeln, sind bei Untersuchungen zur Erfolgsermittlung von Managementkonzepten neben ökonomischen auch nicht-ökonomische Erfolgsausprägungen zu berücksichtigen.

4.1.2. Nicht-ökonomische Erfolgsausprägungen

Neben ökonomischen verfolgen Unternehmen auch Sach- und Leistungsziele.⁶⁹ Ein Vergleich von Managementkonzepten hinsichtlich nicht-ökonomischer Erfolgsausprägungen hat folgende Aspekte der Konzepte zu beachten: den Inhalt („harte“ vs. „weiche“ Faktoren), den Problemlösungsanspruch (Total- vs. Partialmodelle) sowie das Vorgehen und den zeitlichen Bezugsrahmen (inkrementale vs. synoptische Schritte).

Wie bereits erwähnt, fokussieren die Managementkonzepte überwiegend lediglich einen inhaltlichen Schlüsselfaktor. Ein solches zweckgerichtetes Managementkonzept besitzt meist eindeutig definierte Sach- und Leistungsziele. Somit ist ein Vergleich zwischen Managementkonzepten, welche einen ähnlichen inhaltlichen Schlüsselfaktor favorisieren, anhand von ähnlich bzw. gleich definierten Zielen möglich. Dabei bieten sich quantitative Skalen zur Evaluierung nicht-ökonomischer bzw. „harter“ Konzeptausprägungen (z.B. die Reduktion der Lieferzeit oder die Erhöhung der Lieferbereitschaft) und qualitative Skalen zur Ermittlung der Ausprägungen soziokultureller Größen bzw. „weichen“ Konzeptausprägungen (z.B. Zufriedenheit der Mitarbeiter) an. Des Weiteren ist der Erfolgsnachweis für Konzepte, welche einen partiellen Unternehmensbereich bzw. eine Unternehmensfunktion priorisieren, leichter als für solche, welche einen ganzheitlichen integrierten (Total-) Ansatz verfolgen. Schließlich ist auch hinsichtlich des Vorgehens sowie des zeitlichen Bezugsrahmens der Konzepte eine Differenzierung vorzunehmen. So gestaltet sich die Ermittlung der Erfolgsausprägung von Managementkonzepten, welche einmalig bzw. punktuell in einem Unternehmen angewendet werden, aus Gründen der Operationalisierung schwieriger als die, welche dauerhaft im Einsatz sind.

Sowohl bei der Ermittlung der ökonomischen wie auch nicht-ökonomischen Erfolgsausprägungen stellt sich das Problem der Isolation. Denn in der Praxis werden Managementkonzepte meist nicht isoliert eingesetzt.⁷⁰ Eine Möglichkeit, das Isolationsproblem zu überwinden, stellt die Ermittlung der subjektiven Erfolgsausprägung der Konzepte dar.

4.1.3. Subjektive Erfolgsausprägung

Managementkonzepten lassen sich sogenannte subjektive Erfolgsausprägungen zuweisen.⁷¹ Bei der subjektiven Erfolgsausprägung handelt es sich streng genommen ebenfalls

um eine nicht-ökonomische, aber bewertbare Ausprägungsform.⁷² So kann z.B. bei einer Befragung eine Bezugsperson gebeten werden, den Grad der Zielerreichung bestimmter Ziele, die mit Hilfe der eingesetzten Managementkonzepte erreicht wurden, retrospektiv für einen bestimmten Zeitraum anzugeben. Das Ergebnis einer solchen Befragung ist in Abbildung 3 wiedergegeben. Der Vorteil solcher Verfahren liegt darin, dass es möglich ist, auch qualitative Erfolgsausprägungen zu erfassen und somit einem pluralistischen Ansatz Rechnung zu tragen.

Auch der „Return On Management“ (ROM) stellt eine subjektive Erfolgsausprägungsform dar.⁷³ Hiernach ist die Zeit und Aufmerksamkeit des Managements die knappe Ressource, deren Einsatz es zu optimieren gilt. Der ROM kann als intuitive Einschätzung des Managers ermittelt werden und dient dabei als eine Art Richtgröße. Zweifach tragen Managementkonzepte zum „Return On Management“ bei. Zum einen ist durch den dauerhaften Einsatz von Managementkonzepten die ständige Aufmerksamkeit des Managements nicht mehr erforderlich. Stichprobenkontrollen stellen sicher, dass die Kapazität des Managements nur in einem verträglichen Umfang in Anspruch genommen wird. Zum anderen kann mit Hilfe der Managementkonzepte die Aufmerksamkeit des Managements auf die Teile des Unternehmens gelenkt werden, welche im besonderen Maße mit Unsicherheit behaftet sind. Dadurch ist ein schnelles Lösen von Problemen mit gleichzeitigem Zeitgewinn möglich. Zusätzliche Managementkapazitäten können freigesetzt werden.

Um ein erfolgsorientiertes Gesamturteil eines Managementkonzepts treffen zu können, ist es ratsam, die einzelnen unterschiedlichen Erfolgsausprägungen zu einem globalen bzw. multiplen Gesamtwert zu verdichten.⁷⁴ Damit stellt sich neben dem Auswahlproblem zusätzlich ein Gewichtungproblem, denn es ist nicht eindeutig, wie die ermittelten Erfolgsausprägungen zu einem Gesamturteil zusammenzufassen sind.

4.2. Beurteilung des Erfolgsbeitrags von Managementkonzepten

Bevor man über Managementkonzepte unbedacht urteilt, sollte man sich zum einen die Erfolge der Konzepte in der Unternehmenspraxis vor Augen führen. Zwar scheitern viele Konzepte bereits bei ihrer erstmaligen Implementierung, doch dies darf nicht dazu verleiten, sie vorschnell zu verurteilen und abzulehnen. Zum anderen sollte man sich vor einer vergleichenden Beurteilung über die einer solchen Beurteilung zugrunde liegenden Bezugsgrößen Gedanken machen. Denn eine umfassende vergleichende Beurteilung ist nur dann möglich, wenn sie sich auf die gleichen Bezugsgrößen bezieht. Für eine vergleichende Beurteilung des Erfolgsbeitrags von Managementkonzepten hat man sich mit folgenden Problemkreisen auseinanderzusetzen.⁷⁵

Abbildung 3: Subjektive Erfolgsausprägungen ausgewählter Managementkonzepte, -methoden und -instrumente⁷⁶ (Quelle: Rigby (2001), S. 146)

- Beurteilungsobjekt, d.h. Gegenstandsbereich der Beurteilung, also hier die Managementkonzepte bzw. Konzeptarten,
- Beurteilungsgrößen, d.h. mit welchen Größen soll der Erfolgsbeitrag beurteilt werden, hier mit Hilfe der Erfolgsausprägungen,
- Referenzsystem, d.h. Qualität der Sollgrößen bzw. Intention, mit denen die Beurteilung vorgenommen wird,
- Kontextbedingungen, d.h. situative Rahmenbedingungen, unter der die Beurteilung vorgenommen wird (z.B. Berücksichtigung weiterer Konzepte),
- Beurteilungssubjekt, d.h. Personen, welche die Beurteilung vornehmen, um neben der der Messung zugrundeliegenden, konzeptionellen Perspektive auch die Perspektiven der Antwortenden zu berücksichtigen, sowie der
- Beurteilungszeitpunkt, d.h. Berücksichtigung zeitbedingter Zustände, da sich Referenzsysteme und Rahmenbedingungen verändern können, die Erfolgswirkung eines Managementkonzepts u.U. eine große zeitliche Reichweite besitzt und ein endgültiges Urteil erst weit nach der Implementierung möglich ist.

Managementkonzepte sind an der Nutzenstiftung für das Management sowie andere Anspruchsgruppen eines Unternehmens zu bewerten. Die Beurteilung richtet sich somit am Erfüllungsgrad der im vorangehenden Abschnitt dargestellten ökonomischen, nicht-ökonomischen und subjektiven Erfolgsausprägungen. Zusätzlich wird der Erfolg eines Konzepts auch von dem „Grad der Professionalität seiner praktischen Anwendung“ durch das Management abhängen. D.h. nur dort, wo die konsequente Anwendung der Konzepte eine signifikante kulturelle Tradition besitzt und die Gestaltungshinweise „gelebt“ werden, können sich die Nutzenpotentiale der Konzepte voll entfalten.⁷⁷

Die Beurteilung des Erfolgsbeitrags von Managementkonzepten kann in Abhängigkeit der betrachteten Perspektive variieren. So wird eine Beurteilung mit wissenschaftlichem Anspruch u.U. zu einem anderen Ergebnis kommen als eine mit praktischem. Ein gerne gemachter Fehler besteht darin, die wissenschaftliche und die praktische Perspektive miteinander zu vermischen. Dadurch werden an beide Erwartungen gestellt, denen diese weder gerecht werden können noch wollen. Denn die Aufgabe der Wissenschaft ist es u.a., über die Praxis zu reflektieren und durch Realitätsnähe Erklärungen für die Wirklichkeit zu finden.⁷⁸ Die Nützlichkeit ihrer Aussagen für die Praxis darf die Wissenschaft dabei nicht in den Vordergrund stellen, denn sonst würde sie die notwendige Distanz zum Beobachtungsobjekt verlieren. Dennoch sind die Erkenntnisse, die sie liefert, nützlich für die Praxis. Zwar gilt dies nicht als vorformuliertes „Rezeptwissen“ für konkrete Probleme, doch ergeben sich daraus Denkanstöße und Interpretationshilfen, um die Wirklichkeit besser erkennen zu können.⁷⁹ Im Gegensatz hierzu ist die Aufgabe der Praxis, und damit auch der Managementkonzepte, für konkrete Problemlagen in den Unternehmen nützliche Lösungsvorschläge zu formulieren. Diese Lösungsvorschläge können und müssen nicht wie wissenschaftliche Arbeiten auf Theorien begründet sein, um Nutzen zu stiften. Den Managementkonzepten ihre fehlende wissenschaftliche Fundierung vorzuwerfen, wäre grundlegend falsch, denn ihr Wert ist ein anderer. Bevor dieser Wert im letzten Abschnitt dieses Beitrags in Form einer integrativen Gestaltung näher beleuchtet wird, soll zunächst ein Zwischenfazit zu den „neuen“ Managementkonzepten erfolgen.

4.3. Zwischenfazit zu den „neuen“ Managementkonzepten

Nachdem ausgewählte Problemkreise der Beurteilung des Erfolgsbeitrags der Konzepte diskutiert wurden, soll an dieser Stelle ein Zwischenfazit über die „neuen“ Managementkonzepte gezogen werden.

Es kann als unbestritten angesehen werden, dass die „neuen“ Managementkonzepte viele Impulse sowohl für die Forschung, i.S.v. „Lehre von der Führung“, als auch für die Praxis, i.S.v. „Lehre für die Führung“, liefern. Auch wenn sie in der unternehmerischen Praxis letztendlich nicht vollständig umgesetzt werden, so stellen sich mit ihnen meistens positive Veränderungen in den Unternehmen ein. Dabei kann eine positive Veränderung schon allein darin bestehen, dass man sich im Zuge der Neueinführung eines Ma-

nagementkonzepts zunächst über die im Unternehmen und seiner Umfeld der herrschenden Verhältnisse ein Bild verschaffen muss. Auch die bewusste Stilisierung der Realität, die eines der rhetorischen Elemente der Managementkonzepte darstellt, hat positive Auswirkungen. Denn würde man versuchen, Problemlösungen zu formulieren, welche die tatsächliche Dynamik und Komplexität der Unternehmen berücksichtigen, dann wäre das Ergebnis, so man überhaupt ein solches erhalten würde, mit Sicherheit entmutigend.

Auch wenn Managementkonzepte heutige Unternehmensprobleme selbst nicht vollständig zu lösen vermögen, so legen sie doch vorhandene Probleme offen. Die Kritik an den Managementkonzepten richtet sich nicht gegen ihre Ideen und auch nicht primär gegen die Tatsache, dass sie teilweise zu einer Mode geworden sind. Die Gefahr, die von den Managementkonzepten ausgeht, liegt im sogenannten „Heldenmythos“, mit dem sie sich umgeben, indem sie sich als Komplettlösungen präsentieren und Fortschritte verheißen, die der Vernunft widersprechen. Werden diese Versprechungen enttäuscht, dann besteht die Gefahr, dass die Ernüchterung zum Stillstand führt. Erst wenn die Managementkonzepte diesen Schein verlieren, können sie ihre Aufgabe erfüllen, indem sie bewegen, anregen und Impulse geben.⁸⁰

Die bisherigen Ausführungen dieses Beitrags haben gezeigt, dass man sich bei den „neuen“ Managementkonzepten nicht durch Moden irreführen lassen darf. Sofern das Management bzw. die Manager ihre gesetzten Ziele kritisch prüfen, inwieweit die „neuen“ Konzepte bei der Erreichung ihrer Ziele hilfreich sein können, dann kann man von ihnen profitieren.

Die bisherigen Überlegungen haben sich auf einzelne Managementkonzepte beschränkt. Ob sich bei einer möglichen Integration unterschiedlicher Konzepte Synergien nutzen lassen und wie eine solche Integration durchzuführen ist, steht weitestgehend offen. Der folgende Abschnitt widmet sich daher der integrativen Gestaltung von Managementkonzepten.

5. Integrative Gestaltung von Managementkonzepten

Viele Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung planen bzw. haben sich bereits für den Aufbau eines integrierten Managementkonzepts entschieden.⁸¹ Dies ist mit einer zukünftig steigenden Bedeutung integrierter Managementkonzepte zu begründen, da partiell ausgelegte bzw. isolierte Konzepte angesichts des ständigen unternehmensinternen und -externen Wandels an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen. Daher soll im folgenden Abschnitt auf die integrative Gestaltung von Managementkonzepten eingegangen werden. Zunächst werden Begriff und Dimensionen integrierter Managementkonzepte vorgestellt, danach werden ausgewählte Gestaltungsansätze zur Entwicklung solcher Konzepte diskutiert, bevor abschließend Problemfelder und ihre Implikationen für Wissenschaft und Praxis angerissen werden.

5.1. Begriff und Dimensionen integrierter Managementkonzepte

Unternehmen haben in der Regel zwischen zwölf und vierzehn Managementkonzepte parallel im Einsatz.⁸² Durch die isolierte Verwendung der Konzepte, die – wenn überhaupt – organisatorisch, inhaltlich und instrumentell nur lose miteinander verbunden sind, werden in der Praxis nicht selten „Managementinseln“ geschaffen.⁸³ Diese weisen oft eigene Ziele oder Gestaltungsaussagen auf. Es besteht die Gefahr, dass zwar mit Hilfe partiell bzw. isoliert eingesetzter Konzepte einzelne Unternehmens- bzw. Bereichsziele erreicht werden, ein aus Gesamtunternehmenssicht optimaler Zielerreichungsgrad aber verfehlt wird. Ursache hierfür können unbeachtete negative Überschneidungen oder Wechselwirkungen (z.B. in Form eines Zielkonflikts) zwischen partiell entwickelten Managementkonzepten sein. Des Weiteren bleiben positive Interdependenzen zwischen isoliert eingesetzten Managementkonzepten unberücksichtigt. Mögliche Synergien finden keine Beachtung.⁸⁴ Mit der Entscheidung für die Integration partieller Managementkonzepte werden häufig Effizienz-, Sicherheits-, Flexibilitäts-, Innovations-, Konsistenz- und Profilierungsziele verfolgt.⁸⁵

Aus praxisorientierter Sicht lässt sich damit die Forderung nach einer Integration der isoliert bzw. partiell eingesetzten Konzepte ableiten. Mit dem Begriff der Integration – im Sinne von (Wieder-) Herstellung eines Ganzen (aus Differenziertem)⁸⁶ – wird die Forderung verbunden, eine Zusammenführung der isolierten Managementkonzepte zu bewirken. Bei diesem Integrationsprozess können neue, übergeordnete Konzepte entstehen, welche im holistischen Sinne u.U. umfangreicher als die Summe der einzelnen Konzepte sind.⁸⁷ Das Augenmerk eines solchen übergeordneten Konzepts beruht insbesondere auf der „[...] Ganzheitlichkeit der Betrachtung bei einer Integration vielfältiger Einflüsse in einem Netzwerk von Beziehungen [...]“⁸⁸. Somit beziehen integrierte Managementkonzepte alle relevanten (Management-) Probleme eines Unternehmens ein. Diese integrierten Managementkonzepte akzeptieren die Isolierung partieller Konzepte nicht, sondern versuchen zu „vermitteln“. Ein integriertes Managementkonzept ist als Bezugsrahmen zur ganzheitlichen Analyse, Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens zu interpretieren.⁸⁹

Mit der integrativen Gestaltung von Managementkonzepten sind Abstimmungsanforderungen verbunden. Die Ausprägungen der Abstimmungsanforderungen werden in diesem Beitrag als Integrationsdimensionen bezeichnet. Die Darstellung der Dimensionen beansprucht keine Vollständigkeit.

Zunächst lassen sich eine institutionelle, eine funktionelle sowie eine instrumentelle Integrationsdimension identifizieren.⁹⁰ Entlang der institutionellen Integrationsdimension sind Abstimmungen hinsichtlich Art, Anzahl und Eigenschaften von Organisationseinheiten, welche vom Individuum über die Gruppe zum Unternehmen bis hin zu Unternehmensgruppen reichen, notwendig. In der funktionellen Integrationsdimension sind die funktionsbereichszentrierten Sichtweisen eines Unternehmens, wie z.B. Beschaffung, Produktion und Absatz, zusammenzuführen. Dabei sind insbesondere die Gestaltungs-

empfehlungen einzelner funktionszentrierter Wissenschaftsdisziplinen (z.B. Marketing- oder Logistikforschung) in die integrativen Konzepte einzuarbeiten. Die instrumentelle Integrationsdimension umfasst die Informationsverarbeitungsebenen, die für den Einsatz von Konzepten, Methoden und Instrumenten zur Unterstützung der Informationsverarbeitung auf normativer, strategischer oder operativer Managementebene von Bedeutung sind. Ein integriertes Managementkonzept ist also mit den Strukturen, Aktivitäten und Verhalten auf normativer, strategischer und operativer Managementebene abzustimmen, wobei insbesondere interorganisationale, interfunktionale und interinstrumentale Aspekte betont werden.

Ein Unternehmen ist eingebettet in die eher indirekt wirkende kulturelle, soziale, gesellschaftliche und ökologische Ebene der Unternehmensumwelt sowie in das direkte, das Unternehmen unmittelbar betreffende Umfeld, das auch den Beschaffungs- und Absatzmarkt umfasst. Ein integriertes Managementkonzept hat daher auch im ausreichenden Maße diese Umwelten bzw. Umfeld der eines Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter in Form einer umwelt- und umfeldorientierten Integrationsdimensionen zu berücksichtigen. Es hat die Öffnung und Dynamisierung der äußeren Grenzen zuzulassen.⁹¹ Denn dadurch wird z.B. vermieden, dass unternehmensinterne und -externe Informationen voreingenommen einseitig und unvollständig zu entscheidungsrelevanten Informationen verdichtet werden. Von besonderer Bedeutung sind diese Aspekte dann, wenn es um die Wahrnehmung von Managementaufgaben im internationalen bzw. globalen, d.h. vor allem kulturabhängigen Umfeld, geht. Das bedeutet, dass nicht nur individuelle bzw. einseitige Einstellungen, sondern auch das durch das natürliche und kulturelle Umfeld beeinflusste Organisationsverhalten in einem solchen Konzept einzubeziehen sind.

Neben der eher inhaltlich geprägten kann abschließend noch eine prozess- bzw. ablauforientierte Integrationsdimension identifiziert werden. Im Mittelpunkt dieser Dimension steht das „Wie“. So setzt sie sich z.B. mit der prozessorientierten Analyse, Gestaltung und Entwicklung des Unternehmens auseinander.⁹² Hiermit ist eine Abstimmung bzw. Integration des Konzepts mit den Prozessen des Unternehmens möglich. Im Rahmen einer integrativen Abstimmung werden neben Wertschöpfungs- bzw. Geschäftsprozessen auch Veränderungsprozesse im Unternehmen behandelt.⁹³

Die dargestellten Integrationsdimensionen sind nicht überschneidungsfrei. So ist z.B. davon auszugehen, dass die institutionelle mit der umwelt- und umfeldorientierten Integrationsdimension – je nach Begriffsverständnis – Überschneidungen aufweist. Darüber hinaus ist zwischen den inhaltlichen sowie prozessorientierten Dimensionen eine „Brücke“ zu schlagen. Denn eine jede Aktivität bzw. Initiative in einem Unternehmen besitzt neben prozessualen auch inhaltliche Bezüge, wie die Untersuchung der Entstehung einer inhaltlichen Initiative zeigt.

Mit Hilfe dieser Dimensionen können zentrale Anforderungen an integrierte Managementkonzepte formuliert werden, nämlich: vollständige, aber flexible Konzeption bei gleichzeitiger einfacher Handhabbarkeit und Robustheit sowie pluralistische Offenheit gegenüber dem weiten Themenspektrum der in Wissenschaft und Praxis geführten Dis-

kussion zur Betriebswirtschaftslehre und ihrer Nachbardisziplinen. Die Ausarbeitung integrierter Managementkonzepte findet also ihren Ansatzpunkt in der Vielfalt der Forschungsdisziplinen und impliziert ein pluralistisches „Mixtum compositum“ unterschiedlichster Lösungsansätze zu Problemen der unternehmerischen Praxis. Wie eine solche Ausarbeitung aussehen kann und welche Gestaltungsansätze bei der Entwicklung zu berücksichtigen sind, wird im folgenden Abschnitt behandelt.

5.2. Gestaltungsansätze zur Entwicklung integrierter Managementkonzepte

Ausgehend vom evolutionären Aufbau eines integrierten Managementkonzepts werden im Folgenden zu beachtende Postulate vorgestellt. Danach wird die Abhängigkeit zwischen der Ausprägung der Integrationsvorteile im Vergleich mit den Differenzierungserfordernissen beleuchtet, bevor auf die Lösung der bei der Gestaltung integrierter Konzepte entstehenden Komplexitäts- und Organisationsprobleme eingegangen wird.

Ein integriertes Managementkonzept im Sinne eines „totalen“ Ansatzes wird aufgrund seiner Komplexität in der Managementpraxis nicht mit einem einzigen großen Wurf geschaffen, sondern schrittweise im Sinne eines evolutionären Prozesses konzipiert.⁹⁴ Damit der Entwicklungsprozess tatsächlich zu einem integrierten Managementkonzept führt, ist er durch eine konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens zu steuern. Der Aufbau eines integrierten Managementkonzepts vollzieht sich daher als geplante Evolution, wobei in der Praxis das Konzept individuell auf das Unternehmen (z.B. die unternehmerischen Prozesse oder die Unternehmensgröße) auszurichten und anzupassen ist.

Betriebswirtschaftliche Konzepte und damit auch integrative Managementkonzepte müssen folgenden Postulaten genügen:⁹⁵

1. Das integrierte Konzept soll problemorientiert sein und Fragestellungen beantworten, die praktische Relevanz haben.
2. Es hat den Meinungen neuester Erkenntnistheorien zu entsprechen (Postulat der Wissenschaftlichkeit).
3. Das Konzept soll pädagogisch zweckmäßig aufgebaut und ausgestaltet sein, damit die (Ausbildungs-) Ziele vollumfänglich erreicht werden können.
4. Es soll das Verantwortungsprinzip berücksichtigen.
5. Das Konzept soll die nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft fördern.

In Anlehnung an den Integration-Responsiveness-Bezugsrahmen⁹⁶ wird die Gestaltung eines integrativen Managementkonzepts von der Ausprägung der Integrationsvorteile im Vergleich mit den Differenzierungserfordernissen abhängen. Dies bedeutet, dass bei Erreichung des Integrationsziels die Erfolgsfaktoren und Erfolgsmaßstäbe so angeglichen sind, dass sie in andere partielle Konzepte überführt werden können. Dagegen spricht man von Responsiveness, wenn die partiellen Konzepte so gestaltet sind, dass die spezifischen Erfolgsfaktoren und Erfolgsmaßstäbe „authentisch“ in das integrierte Manage-

mentkonzept einfließen können. Mit dem zweiten sind jedoch weitaus größere Übersetzungsanstrengungen für den Fall einer Konsolidierung verbunden.

Die Lösung des erwähnten Komplexitätsproblems könnte der Entwurf eines mehrstufigen, im Baukastensystem entwickelten integrierten Managementkonzepts sein.⁹⁷ Dazu trägt insbesondere der Ansatz der Fraktale⁹⁸ bei, welcher auf den Erkenntnissen der Chaostheorie und der Kybernetik basiert. Das Zusammenwirken der einzelnen Bausteine eines solchen Konzepts innerhalb und zwischen den Modulen wird deshalb kybernetischen Mustern entsprechen und Erkenntnisse der Erforschung komplexer, chaotischer Systeme berücksichtigen. Die verschiedenen Bausteine und Teilmodelle sind selbstähnlich aufgebaut. Unter dem Begriff Selbstähnlichkeit versteht man, wenn Verkleinerungen oder Vergrößerungen eines jeden Systems in Bezug auf bestimmte Ziele oder Merkmale ineinander überführt werden oder als Teil eines Ganzen in sich selbst übergehen können.⁹⁹ Der modulare Aufbau ermöglicht eine einfache Erklärung und Darstellung des Ganzen und seiner Teile. Des Weiteren eröffnet die Anwendung des Ansatzes der Fraktale bei der Entwicklung eines integrierten Managementkonzepts die Möglichkeit, selbstorganisierende Konzepte integrierend zu koordinieren. Es wird eine fortwährende Integration von neuen Konzepten, Methoden und Instrumenten ermöglicht.

Bei einem aus mehreren Modulen bzw. Teilen zusammengesetzten, integrierten Managementkonzept entsteht ein von den Differenzierungserfordernissen abhängiges „Organisationsproblem“. Dieses lässt sich mit Hilfe des Ansatzes des Planungsrahmens lösen.¹⁰⁰ „Ein Planungsrahmen erster Ordnung enthält Aussagen zur Gestaltung einzelner Teilsysteme [...]. Demgegenüber hat ein Planungsrahmen zweiter Ordnung die Aufgabe, Beziehungen und Aufgabenteilungen zwischen den Planungsrahmen erster Ordnung zu regeln. Ein solcher Planungsrahmen wird im Folgenden als partielle Architektur bezeichnet. Die Menge aller [...] vorzufindenden partiellen Architekturen konstituieren die ‚Gesamtarchitektur‘ [...]. Diese Gesamtarchitektur lässt sich als Planungsrahmen dritter Ordnung auffassen.“¹⁰¹ Als formaler theoretischer Bezugsrahmen kann die Systemtheorie herangezogen werden.¹⁰² Die Planungsrahmen dritter Ordnung fungieren somit als „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“. Sie sollen einerseits die komplexen Entscheidungsprobleme des Managements ordnen und andererseits Hilfestellungen zur Integration kontextgebundener und situativer Bedingungen in den betrieblichen Entscheidungs- und Lernprozessen geben.¹⁰³ I.d.R. wird man in einem Unternehmen bzw. in einer Unternehmensgruppe lediglich einen Planungsrahmen dritter Ordnung vorfinden.

Nachdem ausgewählte Gestaltungsansätze zur Entwicklung integrierter Managementkonzepte vorgestellt wurden, steht die Formulierung von Implikationen für Wissenschaft und Praxis noch aus.

5.3. Integrierte Managementkonzepte und ihre Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Abschließend sollen Implikationen integrierter Managementkonzepte für die Wissenschaft und Unternehmenspraxis diskutiert werden.

Der Umsetzung integrierter Managementkonzepte stehen in der Praxis zahlreiche Hemmnisse entgegen. So wird z.B. beklagt, dass es an geeigneten Umsetzungshilfen und -leitfäden mangelt. Darüber hinaus wird mit einem integrierten Konzept eine steigende Bürokratisierung und damit auch ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis (z.B. steigende Kosten für administrative Aufgaben) erwartet.¹⁰⁴ Die Komplexität der Integrationsobjekte und der damit einhergehende Arbeitsaufwand werden als Gründe für Widerstände bei Mitarbeitern genannt. Schließlich ist zu vermuten, dass die Integrationsprobleme mit der Unternehmensgröße variieren. Während insbesondere in Kleinunternehmen auf Grund des fehlenden Know-hows und mangelnder Zeit Probleme zu erwarten sind, lassen diese zunächst mit steigender Unternehmensgröße nach. Angesichts der Komplexität von Integrationsprojekten treten bei Großunternehmen dann wieder neue Probleme (z.B. Koordinationsprobleme) auf, die den Erfolg von Integrationsprojekten gefährden.

In Zusammenhang mit der Gestaltung von integrierten Managementkonzepten ist in der Unternehmenspraxis der Einsatz von standardisierter Informationstechnologie zunehmend zu beobachten.¹⁰⁵ Diese Entwicklung kann je nach Ausgangssituation die Ausgestaltung anderer Managementkonzepte prägen. So wird es z.B. in der Zukunft interessant sein zu beobachten, wieweit das Vordringen kundenorientierter Informationssysteme oder Online-Systeme zu Veränderungen in den Konzepten und seiner Methoden und Instrumente führt. Dies ist lediglich ein Beispiel dafür, dass Managementkonzepte zunehmend integrativ und offen – auch im (informations-) technologischen Sinne – gestaltet werden müssen. Die Erforschung solcher Wechselbeziehungen ist daher auch in der Wissenschaft voranzutreiben und kann als Voraussetzung für einen zukünftigen höheren Integrationsgrad von Managementkonzepten gesehen werden.

Bei den Gestaltungsempfehlungen integrierter Managementkonzepte handelt es sich, wie gezeigt, um komplexe Maßnahmenbündel, die auf die Verknüpfung mehrerer Bausteine bzw. Konzepte in jeweils spezifischen Ausprägungen beruhen. Integrierte Managementkonzepte sind insbesondere als Planungsrahmen dritter Ordnung nicht unmittelbar, sondern über den Umweg der sie konstituierenden Bausteine bzw. Konzepte gestaltbar.¹⁰⁶ Da Totalmodelle¹⁰⁷ aber de facto weder konstruiert noch überprüft werden können, besteht die Gefahr, wichtige Variablen, wie z.B. die Veränderungen des externen Unternehmensumfeldes, zu vernachlässigen. Anstatt die Entstehung einzelner, unverbunden nebeneinander stehender Managementkonzepte in Wissenschaft und Praxis voranzutreiben, sollte gezielt an vorliegenden Ergebnissen zu integrierten Konzepten angeknüpft werden. Durch die Konzentration auf die als bedeutsam identifizierten Integrationsdimensionen und seiner Variablen können durch die Berücksichtigung zusätzlicher Di-

mensionen und Variablen weiterführende Erkenntnisse gewonnen werden. Dem Planungsrahmen dritter Ordnung ist dabei grundsätzlich eine wichtige Rolle als Bezugsrahmen zu attestieren.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Nachdem im Verlauf dieses Beitrags die Entwicklung der Managementkonzepte erarbeitet, die Versprechungen, Eigenschaften und Erfolgsbeiträge der „neuen“ Konzepte bewertet sowie Erfolgsausprägungen und Integrationsdimensionen vorgestellt wurden, sollen an dieser Stelle noch einmal die wichtigsten Ergebnisse miteinander in Verbindung gebracht werden.

Managementkonzepte können in der Unternehmenspraxis nicht nach einem vorgegebenen Muster bzw. Leitfaden, sondern nur in Abhängigkeit von Kontextbedingungen aus den Um- und Insystemen der Unternehmen (inklusive der Anforderungen bzw. Erwartungen aller relevanten Anspruchsgruppen) gestaltet werden. Maßstab für die Gestaltung sind die Wirkungen der Gestaltungsalternativen auf den Erfolg für Unternehmen. Diese Wirkungen werden je nach Kontext unterschiedlich ausfallen. Dabei sollte sich die integrative Gestaltung von Managementkonzepten nicht nur auf die unternehmensinterne Perspektive beschränken, sondern wertschöpfungskettenübergreifende Unternehmensgruppen bzw. -verbindungen berücksichtigen, wie sie in der Praxis z.B. bei Supply Chain oder bei Post Merger Managementprojekten zu beobachten sind.

Auf wissenschaftlicher Ebene bedeutet die Entwicklung von integrierten Managementkonzepten die Notwendigkeit, eine die Isolation verschiedener Perspektiven überwindende, pluralistische und offene Wissenschaftskonzeption zu forcieren. Dabei sind neben inhaltsorientierten auch prozessorientierte Konzepte, welche methodologische Implikationen mit sich bringen, zu berücksichtigen. Insbesondere die Prozessforschung verspricht hierzu beizutragen.¹⁰⁸ Allerdings sind bei der Entwicklung integrierter Managementkonzepte nahezu alle wissenschaftlichen und praxisorientierten Beiträge willkommen bzw. erforderlich. Neben sonstigem Fachwissen kann ein spezielles Integrations-Know-how die Gestaltung integrierter Konzepte erleichtern. Dieser pluralistische bzw. interdisziplinäre Aspekt sollte sowohl in der Praxis als auch in den Forschungsprogrammen der wissenschaftlichen Fachdisziplinen vorangetrieben werden.

Es ist davon auszugehen, dass der Pragmatismus der „neuen“ Managementkonzepte und insbesondere der Mut zur Vereinfachung – der Verzicht auf einen übermäßigen theoretischen Überbau – die integrative Gestaltung von Managementkonzepten in der Praxis fördern werden. Die Wissenschaft wird dabei Erkenntnisse liefern, zwar nicht im Sinne von vorformulierten Lösungen und Leitfäden auf die in der Praxis entstehenden Probleme, sondern als Denkanstöße und Interpretationshilfen, die den von Nützlichkeitsüberlegungen eingeengten Blick der Praxis erweitert.

Anmerkungen

- ¹ Man beachte z.B. die unterschiedliche Verwendung des Begriffs bei *Osterloh/Frost* (1994a), S. 27f., *Schreyögg/Noss* (1994), S. 17ff. und *Bickmann/Schad* (1995), S. 109.
- ² Vgl. z.B. *Angermeyer* (1995), S. 380. An dieser Stelle ist eine Abgrenzung zu den Begriffen Konzeption sowie Methoden und Instrumenten erforderlich. Die Grenze zwischen Konzepten und Konzeptionen ist fließend, wobei die Anteile an Erfahrungswissen bei Konzeptionen geringer sind als bei Konzepten und die Gestaltungsaussagen stärker auf deduktiven Wegen hergeleitet werden. Methoden und Instrumente werden zur Umsetzung der in Konzepten und Konzeptionen enthaltenen Gestaltungsaussagen eingesetzt und können somit als Handlungsregeln für ein strukturiertes Vorgehen interpretiert werden, um einen Anfangszustand in einen gewünschten Endzustand überführen zu können. Mit dieser Problematik beschäftigt sich auch *Stölzle* (1999), S. 143ff. Eine andere Begriffsauffassung vertritt *Funck* (2001b), S. 443f., der unter Managementkonzepten, eine Art Meta-Ebene eines Managementsystems versteht.
- ³ *Stölzle* (1999), S. 16.
- ⁴ Solche „Schöpfer“ können Unternehmensberater, Professoren oder sonstige Wissenschaftler und Praktiker sein. Vgl. hierzu *Kieser* (1999), S. 63ff.
- ⁵ Vgl. zum Unterschied zwischen Management und Führung *Schreyögg* (2000) und die dort angegebene Literatur.
- ⁶ Vgl. *Ulrich/Probst* (1991), S. 240.
- ⁷ Zum Begriff des Managements; vgl. *Staehle* (1999), S. 71.
- ⁸ *Staehle* (1999), S. 69.
- ⁹ In Anlehnung an *Stölzle* (1999), S. 144f. und sinngemäß *Reichard* (1973), S. 37ff.
- ¹⁰ Vgl. *Osterloh/Frost* (1994b), S. 356ff.
- ¹¹ Vgl. *Spiller* (2001), S. 33.
- ¹² Vgl. *Osterloh/Grand* (1994), S. 277ff.
- ¹³ Vgl. *Kieser* (1999), S. 63ff.
- ¹⁴ Vgl. im übertragenen Sinne *Pfohl/Stölzle* (1997), S. 7ff.
- ¹⁵ Vgl. dazu auch *Theuvsen* (1996), S. 72.

- ¹⁶ Vgl. im übertragenen Sinne *Bleicher* (1999), S. 72 ff.
- ¹⁷ Vgl. *Müller-Stewens/Lechner* (2001), S. 371ff.
- ¹⁸ Vgl. *Droege & Comp.* (1995), S. 13.
- ¹⁹ Vgl. *Meffert* (1998), S. 711.
- ²⁰ Vgl. *Gonschorrek/Gonschorrek* (1999), S. 15.
- ²¹ Zur Definition des Begriffs Paradigmas: "Ein Paradigma ist ein Weltbild, das wir alle – weitgehend unbewußt – in uns tragen, häufig auch über Generationen hinweg." Vgl. *Bleicher* (1994), S. 65.
- ²² Vgl. *Gonschorrek/Gonschorrek* (1999), S. 15.
- ²³ Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. beziffert in einer Studie die Zahl der im Jahr 2000 in Deutschland tätigen Unternehmensberatungen auf 14.700. Vgl. *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.* (2000).
- ²⁴ Vgl. *Vansina/Thaillieu* (1995), S. 8.
- ²⁵ An dieser Stelle wird kein umfassender Überblick über Managementkonzepte gegeben, sondern lediglich auf einzelne Managementkonzepte in diesem Sammelband verwiesen. Einen Überblick über aktuelle Managementkonzepte geben *Gonschorrek/Gonschorrek* (1999), S. 5. Zudem ist anzuführen, dass sich weitere Managementkonzepte von diesen oft nur durch Nuancen unterscheiden und keine wirklichen Neuerungen und Unterschiede enthalten.
- ²⁶ Man könnte meinen, dass Unternehmensberater die Wissenschaftler auf dem Markt für Managementwissen verdrängen. Dies kann jedoch verneint werden, da die Wissenschaftler im Rahmen der „Wissensproduktion“ i.d.R. in einer früheren Phase vorzufinden sind. Zudem lassen sich nahezu alle in den letzten Jahren erfolgreichen Managementkonzepte auf akademische Impulse zurückführen.
- ²⁷ Vgl. *Gerhard* (1997), S 2; *Bleicher* (1989), S. 21.
- ²⁸ Eine ausführliche Definition der privatwirtschaftlichen Rationalität liefert z.B. *Wegner* (1998), S. 11 ff.
- ²⁹ Diese Auffassung vertreten auch *Bickmann/Schad* (1995), S. 120ff.
- ³⁰ Vgl. *Schirmer/Smentek* (1994), S. 62ff.
- ³¹ Durch eine aktive Vermarktung erfahren „neue“ Managementansätze innerhalb kürzester Zeit einen hohen Verbreitungsgrad in der globalen Wirtschaftspraxis. Dies geht häufig mit dem Aufkommen verschiedenartigster Varianten dieser Ansätze ein-

her und kann zu einer begrifflichen wie auch methodologischen Unschärfe dergleichen führen. Vgl. *Schmalzl/Schröder* (1998), S. 277ff.

³² Vgl. *Gonschorrek/Gonschorrek* (1999), S. 11ff.

³³ Vgl. *Kieser* (1996), S. 23.

³⁴ Vgl. *Osterloh/Frost* (1994a), S. 27.

³⁵ *Womack/Jones* (1997).

³⁶ *Peters/Waterman* (1993).

³⁷ *Schlag* (1993).

³⁸ *Kaplan/Norton* (1997).

³⁹ *Grarrat* (1987).

⁴⁰ *Johansson et al.* (1993).

⁴¹ Vgl. *Bästlein et al.* (1997), S. 279ff.

⁴² Vgl. *Hammer/Champy* (1998), S. 11ff.

⁴³ Vgl. *Kieser* (1996), S. 25.

⁴⁴ Hier soll nicht über sämtliche Teilaspekte aller Managementkonzepte geurteilt werden. Dies würde eine allgemeine Beurteilung nicht voran bringen. Vielmehr soll gezeigt werden, dass die aktuellen Managementkonzepte zwar neue Ideen enthalten, dadurch aber noch nicht als revolutionär anzusehen sind.

⁴⁵ Vgl. *Meyers* (1979), S. 59.

⁴⁶ Vgl. *Vansina/Taillieu* (1995), S. 10; *Osterloh/Frost* (1994b), S. 357 f.

⁴⁷ Vgl. *Meyers* (1979), S. 3630.

⁴⁸ Vgl. *Abrahamson* (1991), S. 586 ff.

⁴⁹ Vgl. *Abrahamson/Fairchild* (1999); *Kieser* (1996); *Abrahamson* (1991).

⁵⁰ In einer zwischen 1982 und 1994 durchgeführten Untersuchung wurde erhoben, wieviele Artikel zu den Themen Qualitätszirkel, Lean Production, Business Process Reengineering, Total Quality Management und Unternehmenskultur in den Datenbanken BLISS und FITT in jedem Jahr des betrachteten Zeitraums erschienen sind. Vgl. *Kieser* (1996), S. 22, aber auch *Abrahamson/Fairchild* (1999), S. 708ff.

⁵¹ Vgl. *Abrahamson* (1991), S. 587.

⁵² *Kieser* (1996), S. 26.

- ⁵³ Vgl. *Müller-Merbach* (1994), S. 51f.
- ⁵⁴ Zu diesem Schluss kommt auch *Chrobok* (1995), S. 388.
- ⁵⁵ Vgl. *Vansina/Taillieu* (1995), S. 16.
- ⁵⁶ Dabei beachte man, dass die Produkteigenschaft auf die unterschiedlichen Managementkonzepte verschieden stark zutrifft.
- ⁵⁷ Vgl. *Vansina/Taillieu* (1995), S. 16.
- ⁵⁸ Zwei Faktoren werden für das Fehlen eines Konsenses bei der Erfolgsmessung verantwortlich gemacht: Einerseits existiert keine umfassende Theorie des Unternehmens, weshalb es auch keine umfassende Konzeptualisierung des Unternehmenserfolges geben kann. Andererseits repräsentiert der Unternehmenserfolg ein theoretischen Konstrukt bzw. eine latente Variable, welche einer direkten Beobachtung nicht zugänglich ist. Vgl. *Jenner* (2000), S. 327 und die dort angegebene Literatur.
- ⁵⁹ Schwierigkeiten bei der Erfolgsermittlung von Managementkonzepten ergeben sich auch durch den subjektiven Charakter von Erfolgsurteilen. Vgl. *Lechler* (1996), S 41 ff. und 64 ff.
- ⁶⁰ Als praktisch soll eine Gestaltungsaussage bezeichnet werden, wenn sie einem Anwender konkrete Mittel für konkrete Ziele und die Wirkungen der Mittel nennt.
- ⁶¹ Inkommensurabilität heißt, dass Begriffe einer Sprache nicht definitorisch Begriffen einer anderen Sprache zugeordnet werden können.
- ⁶² Vgl. *Boehme* (1998), S. 1.
- ⁶³ Bei der Ermittlung des Unternehmenserfolgs sind inhaltliche und methodische Aspekte zu unterscheiden. Inhaltlich bedeutet, anhand welcher Aspekte bzw. Ziele die Ermittlung des Erfolgsbeitrags stattfinden soll. Unter methodischen Aspekten fallen Primärerhebungen zum einen und sekundärstatistische Erhebungen zum anderen.
- ⁶⁴ Klassischer betriebswirtschaftlicher Tradition entsprechend wird der ökonomische Erfolgsbegriff vielfach als Nettogröße im Sinne einer wertmäßigen Differenz zwischen Ausbringung und Mitteleinsatz oder zwischen Ertrag und Aufwand verstanden; vgl. beispielhaft für viele *Hinterhuber* (1996), S. 6 ff.
- ⁶⁵ Vgl. *Kuhn* (1990), S. 155 oder *Fessmann* (1980), S. 70, die den Beitrag der Organisation zum Unternehmenswert untersuchen. Unabhängig von der Schwierigkeit der Operationalisierbarkeit kann der Beitrag der Managementkonzepte zum Goodwill zugeordnet und als „Management-Goodwill“ definiert werden. Von Interesse und zweckmäßig sind dann Aussagen zu relativen Veränderungen des Unternehmenswer-

tes, des „Management-Goodwills“ und einzelner Bestimmungsgrößen. Vgl. *Riggers* (1998), S. 41.

- ⁶⁶ Ein weiteres Problem bei der ökonomischen Erfolgsmessung von Managementkonzepten liegt in der Verwendung eines ungeeigneten Erfolgsmaßes. Wird das Erfolgskonstrukt zu breit definiert, lässt sich im Regelfall ein Großteil der Varianz nicht erklären. Die Ableitung zuverlässiger Aussagen ist in dieser Situation schwierig. Insofern ist bei der Bestimmung der abhängigen Variablen darauf zu achten, dass die berücksichtigten Kontext- und Gestaltungsvariablen aus einer theoretischen Perspektive einen substantiellen Anteil der Varianz erklären. In diesem Zusammenhang kann zwischen der Makro- und der Mikrosicht unterschieden werden. Während die Makrosicht die Beziehung zwischen den Gestaltungsvariablen eines Unternehmens und den in der Umwelt angesiedelten Kontextvariablen beschreibt, bezieht sich die Mikrosicht auf die Abstimmung zwischen verschiedenen unternehmensinternen Variablen. Managementkonzepte können sowohl den Makro- als auch Mikrobereich beeinflussen.
- ⁶⁷ Vgl. *Arbeitskreis „Organisation“* (1996), S. 644 ff.
- ⁶⁸ Vgl. *Hendricks/Singhal* (2001). Hierbei ist anzumerken, dass Qualität beispielsweise i.S.v. Kundenzufriedenheit zunehmend zu den weichen Faktoren zu zählen ist.
- ⁶⁹ Die Unternehmensziele lassen sich zudem in unterschiedlichster Ausprägung und Kombination aus den drei übergeordneten Zieldimensionen Kosten, Qualität und Zeit ableiten. So kann z.B. der Servicegrad gemessen werden in minimalen Kosten, maximaler Qualität sowie optimalem Zeitpunkt der Serviceleistungserstellung.
- ⁷⁰ Vgl. *Rigby* (2001), S. 141.
- ⁷¹ Vgl. zu dieser Thematik *Golden* (1992).
- ⁷² Während die ökonomischen bzw. die nicht-ökonomischen Erfolgsausprägungen einer inhaltlichen Differenzierung gleichkommen, so entspricht die subjektive Erfolgsausprägung einer Differenzierung hinsichtlich methodologischer Aspekte. Vgl. hierzu auch *Mellewig/Matiaske* (2000), S.126.
- ⁷³ Vgl. *Simons/Dávila* (1998), S. 71ff.
- ⁷⁴ Zur Messung des Unternehmenserfolgs; vgl. *Fritz* (1995), S. 223ff.
- ⁷⁵ Vgl. *Lechler* (1996), S.64 ff., und die dort angegebene Literatur.
- ⁷⁶ In der seit 1993 jährlich von Bain & Company durchgeführten Untersuchung wurden im Jahr 1999 aus Nordamerika 214 sowie aus Europa bzw. Asien 261 gültige Antworten einbezogen. Vgl. *Rigby* (2001), S. 159. Eine Differenzierung in Konzepte einerseits sowie Methoden und Instrumente andererseits wird hier nicht vorgenommen.

- ⁷⁷ Zum Begriff der Professionalisierung vgl. *Stichweh* (1994), S. 372.
- ⁷⁸ Vgl. *Meffert* (1998), S. 709 ff.
- ⁷⁹ Vgl. *Thomae* (1999), S. 287ff.
- ⁸⁰ Zum Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis; vgl. *Weber* (2000).
- ⁸¹ Vgl. *Funck* (2001a), S. 758f., der integrierten im Vergleich zu isolierten Konzepten vor allem eine höhere Transparenz sowie Zeit- und Kostenersparnisse zuspricht. Diese Vorteile beruhen seiner Meinung nach insbesondere auf der gemeinsamen Dokumentation, klaren Zuständigkeiten und einer Beseitigung von Schnittstellenproblemen.
- ⁸² Vgl. *Rigby* (2001), S. 141.
- ⁸³ Vgl. *Schütz* (1998), S. 99ff., der im Rahmen von Managementsystemen von „Organisationen in der Organisation“ spricht. Eine andere Meinung vertritt *Kirsch*, der explizit Managementsysteme als zusätzliche Organisation charakterisiert, welche die Organisation des laufenden Betriebs überlagert; vgl. *Kirsch* (1999), S. 376.
- ⁸⁴ Vgl. *Schwaninger* (1994), S. 45ff.
- ⁸⁵ Vgl. *Funck* (2001b), S. 444, und die dort angeführte Literatur.
- ⁸⁶ Vgl. *Steinle* (1988), S. 244ff.
- ⁸⁷ Zum Holismus in der Managementwissenschaft; vgl. *Röwer* (1985).
- ⁸⁸ *Bleicher* (1999), S. 71.
- ⁸⁹ Einen solchen Bezugsrahmen stellt z.B. das „St. Galler Management Konzept“ dar. Das Konzept geht von normativen, strategischen und operativen Managementdimensionen aus, die voneinander gut abgrenzbare Problemfelder behandeln; vgl. *Bleicher* (1999). Vernachlässigt werden dabei allerdings die Einflüsse der Unternehmensumwelt sowie die unternehmerischen Prozesse.
- ⁹⁰ Vgl. auch *Pfohl* (1994), S. 21ff., der diese Ebenen im Rahmen der Logistikkentscheidungen unterscheidet. Eine ähnliche Differenzierung findet sich in *Steinle* (1988), S. 251, der von Funktionsbereichen, Ebenen und Gestaltung/Steuerung spricht.
- ⁹¹ Eine Öffnung der äußeren Grenzen wird z.B. beim Konzept der virtuellen Organisation oder beim Netzwerkkonzept thematisiert.
- ⁹² Mit der prozessorientierten Integrationsdimension setzen sich insbesondere *Enzler* (2000) und *Schwerdtle* (1999) auseinander.

- ⁹³ Ein integriertes Managementkonzept, welches neben inhaltlichen auch prozessuale Dimensionen berücksichtigt, stellt der „General Management Navigator“ (GMN) dar. Vgl. *Müller-Stewens/Lechner* (2001), S. 20ff.
- ⁹⁴ Bei der Gestaltung integrierter Managementkonzepte kann die Methodik des „Vernetzten Denkens im Management“ eingesetzt werden; vgl. *Gomez/Probst* (1995).
- ⁹⁵ Vgl. *Theile* (1996), S. 93f.
- ⁹⁶ Der Bezugsrahmen hinsichtlich der Handhabung des Spannungsfeldes zwischen einem ökonomischen Imperativ (Integration) und einem nationalen Imperativ (Responsiveness) wurde von *Doz/Prahalad* ursprünglich für das Internationale Management entwickelt. Dem Bezugsrahmen wird insbesondere eine Möglichkeit zur Handhabung verschiedener Arten von Komplexität zugeschrieben; vgl. *Doz/Prahalad* (1991).
- ⁹⁷ Dieses Vorgehen kann auch mit der DV-technischen Konzeption der sogenannten Enterprise Resource Planning- (ERP-) Systeme verglichen werden. Solche DV-Systeme sind modular in Komponenten aufgebaut. Die Verfahren und Ergebnisse der einzelnen Module werden an einen Server zurückgegeben und dort konsolidiert. Anschließend können die Ergebnisse an die einzelnen Module zur Weiterverarbeitung wieder zur Verfügung gestellt werden.
- ⁹⁸ Der Ansatz der Fraktale ist vor allem auf *Warnecke* (1992) zurückzuführen.
- ⁹⁹ Vgl. *Warnecke* (1992), S. 137.
- ¹⁰⁰ Vgl. *Seitz* (1993), S. 215 f., der diesen Ansatz in Bezug auf die Konzeption zur Organisation von Managementsystemen entwickelt. Dieses Vorgehen kann mit der DV-technischen Konzeption des den ERP-Systemen zugrundeliegenden Client-Server-Modells verglichen werden, wo auf einem Server diverse Systementwicklungen stattfinden und verwaltet werden, während der Client-Rechner diese Systemfunktionen abrufen und in flexibler Weise weiterverarbeiten kann.
- ¹⁰¹ *Seitz* (1993), S. 215f., Hervorhebungen im Original, Fußnoten weggelassen.
- ¹⁰² Vgl. *Kirsch* (1992) S. 531ff., welcher der Auffassung ist, dass die Systemtheorie die unterschiedlichen theoretischen Ansätze nicht integriert, sondern lediglich als formaler Bezugsrahmen in diesen Ansätzen eine Verwendung findet.
- ¹⁰³ Vgl. *Bleicher* (1999), S. 72f.
- ¹⁰⁴ Vgl. *Funck* (2001b), S. 445.
- ¹⁰⁵ Vgl. *Froschmayer* (1997), S. 180f.
- ¹⁰⁶ Vgl. *Arbeitskreis „Organisation“* (1996), S. 634.

- ¹⁰⁷ An dieser Stelle lässt sich die Frage aufstellen, ob es sich bei einem Totalmodell – aufgrund der anfangs postulierten Anforderungen Einfachheit und Praktikabilität – überhaupt um ein Managementkonzept handeln kann.
- ¹⁰⁸ Gegenstand der Prozessforschung ist der (Veränderungs-) Prozess des Untersuchungsobjektes. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie und warum sich ein Untersuchungsgegenstand im Verlaufe der Zeit entwickelt. Die Prozessforschung ist eine Methodenwissenschaft. Sie liefert die methodische Basis für Prozessbetrachtungen in verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen. Darüber hinaus übernimmt die Prozessforschung das Management für prozessorientierte Untersuchungen. Das Hauptziel der Prozessforschung besteht in der Erhöhung der Effektivität und Effizienz bei der Durchführung und Umsetzung prozessorientierter Vorhaben in den Wissenschaftsdisziplinen und in der Praxis.

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (1991): Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations. In: *Academy of Management Review* 16(1991)3, S. 586-612.
- Abrahamson, E./Fairchild, G. (1999) Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. In: *Administrative Science Quarterly* 44(1999)4, S. 708-740.
- Angermeyer, H.C. (1995): Organisation und Organisator in Deutschland – eine Standortbestimmung der Diskussion in der GfÖ. In: *Zeitschrift für Organisation* 64(1995)6, S. 377-380.
- Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996): Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 48(1996)6, S. 621-665.
- Bästlein, S. et al. (1997): Überholen statt Einholen. In: *Zeitschrift für Organisation* 66(1997)5, S. 279-282.
- Bickmann, R./Schad, M. (1995): *Integratives Management. Das Ende des Thomas-Prinzips.* München 1995.
- Bleicher, K. (1989): *Chancen für Europas Zukunft: Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor.* Frankfurt a.M./Wiesbaden 1989.
- Bleicher, K. (1994): Zum „Management of Change“. Orientierungslosigkeit und Verunsicherung in einer Zeit des Paradigmenwechsels. In: *Technologie und Management* 43(1994)2, S. 65-69.

- Bleicher, K. (1999): Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme. 5., rev. und erw. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1999.
- Boehme, M. (1998): Implementierung von Managementkonzepten. Wiesbaden 1998.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2000): Facts & Figures zum Beratermarkt 2000, Bonn 2000.
- Chrobok, R. (1995): Organisation, quo vadis – AfürO quo vadis. In: Zeitschrift für Organisation 64(1995)6, S. 387-388.
- Doz, Y. L./Prahalad, C. K. (1991): Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm. In: Strategic Management Journal 12(1991)Special Issue Summer, S. 145-164.
- Droege & Comp. (1995): Unternehmensorganisation im internationalen Vergleich: Struktur, Prozesse und Führungssysteme in Deutschland, Japan und den USA. Frankfurt a.M./New York 1995.
- Enzler, S. (2000): Integriertes Prozeßorientiertes Management. Berlin 2000.
- Fessmann, K.-D. (1980): Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen. Düsseldorf 1980.
- Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg. 2., überarb. und erg. Aufl. Stuttgart 1995.
- Funck, D. (2001a): Viel versprechendes Stiefkind – Umsetzungsstand, Ziele und Probleme integrierter Managementsysteme im Spiegel von vier Studien. In: QM-Systeme 46(2001)6, S. 758-762.
- Funck, D. (2001b): Integrierte Managementsysteme. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 30(2001)8, S. 443-446.
- Gerhard, T. (1997): Moderne Managementkonzepte: die Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung. Wiesbaden 1997.
- Golden, B. R. (1992): SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate SBU Relationship. In: Strategic Management Journal 13(1992)2, S. 145-158.
- Gomez, P./Probst, G. J. B. (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Bern 1995.
- Gonschorrek, U./Gonschorrek, N. (1999): Managementpraxis von A bis Z. Leitfaden durch die aktuellen Managementkonzepte. Frankfurt a.M. 1999.
- Grarrat, B. (1987): The Learning Organization. Gower 1987.
- Hammer, M./Champy, J. (1998): Businesss Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. München 1998.
- Hendricks, K. B./Singhal, V. R. (2001): The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. In: Management Science 47(2001)3, S. 359-368.

- Hinterhuber, H. H. (1996): Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken, Vision, Unternehmenspolitik. 6., neubearb. und erw. Aufl., Berlin/New York 1996.
- Jenner, T. (2000): Zur Messung des Unternehmenserfolgs. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 29(2000)3, S. 326-331.
- Johansson, H. et al. (1993): Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance. Portland (1993).
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft 56(1996)1, S. 21-39.
- Kieser, A. (1999): Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft, Unternehmensberatung und Praxis bei der Konzipierung und Anwendung "praktikabler" Organisationskonzepte. In: Egger, A./Grün, O./Moser, R. (Hrsg.): Managementinstrumente und -konzepte: Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1999, S. 63-88.
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München 1990.
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität: Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. München 1992.
- Kuhn, A. (1990): Unternehmensführung, 2. Aufl., München 1990.
- Lechler, T. (1996): Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. Frankfurt a.M. u.a. 1996.
- Meffert, H. (1998): Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Wissenschaft. In: Die Betriebswirtschaft 58(1998)6, S. 709-730.
- Mellewigt, T./Matiaske, W. (2000): Zur Messung des Unternehmens- und Kooperationserfolgs. In: Der Betriebswirt 60(2000)1, S. 125-133.
- Meyers (1979): Meyers Enzyklopädisches Lexikon in 25 Bänden. 9., völlig neu bearb. Aufl. Band 20. Mannheim u.a. 1979.
- Müller-Merbach, H. (1994): Jahrzehnt des Wandels? Aktivitäten des Turnaround-Management: Redesign, Reengineer, Reexamine, Reinvent, Reinvigorate, Reorganize, Reorient, Restructure, Cut Red Tape. In: Technologie und Management 43(1994)2, S. 51-54.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart 2001.
- Osterloh, M./Frost, J. (1994a): Business Reengineering: neuer Wein in alten Schläuchen? In: io Management Zeitschrift 63(1994)9, S. 27-28.
- Osterloh, M./Frost, J. (1994b): Business Reengineering: Modererscheinung oder Business Revolution? In: Zeitschrift für Organisation 63(1994)6, S. 356-363.

- Osterloh, M./Grand, S. (1994): Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung. In: Die Unternehmung 48(1994)4, S. 277-294.
- Pfohl, H.-Chr. (1994): Logistikmanagement: Funktionen und Instrumente. Berlin u.a. 1994.
- Pfohl, H.-Chr./Stölzle, W. (1994): Planung und Kontrolle. 2., neu bearb. Aufl. München 1997.
- Reichard, C. (1973): Managementkonzeption des Öffentlichen Verwaltungsbetriebes. Berlin 1973.
- Rigby, D. (2001): Management Tools and Techniques: An Survey. In: California Management Review 43(2001)2, S. 139-160.
- Riggers, B. (1998): Value System Design: Unternehmenswertsteigerung durch strategische Unternehmensnetzwerk. Wiesbaden 1998.
- Röwer, H.-G. (1985): Holismus und Elementarismus in der Systemtheorie. Frankfurt a.M. u.a. 1985.
- Schirmer, F./Smentek, M. (1994): Management contra „Neue Managementkonzepte“? In: Industrielle Beziehungen 1(1994)1, S. 62-90.
- Schlag, H.G. (1993): Abenteuer Führung. Der Weg nach oben. München 1993.
- Schmalzl, B./Schröder, J. (1998): Managementkonzepte im Wettstreit. Total Quality Management vs. Business Process Reengineering. München 1998.
- Schreyögg, G. (2000): Funktionswandel im Management: Problemaufriss und Thesen. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung, Berlin 2000, S. 15-30.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht. In: Die Unternehmung 48(1994)1, S.17-33.
- Schütz, F. (1998): Managementsysteme und Strategien. Wiesbaden 1998.
- Schwaninger, M. (1994): Managementsysteme. Frankfurt a.M./New York 1994.
- Schwerdtle, H. (1999): Prozessintegriertes Management – PIM. Berlin 1999.
- Seitz, P. (1993): Strategische Managementsysteme im internationalen Unternehmen. München 1993.
- Simons, R./Dávila, A. (1998): How High is Your Return on Management? In: Harvard Business Review, 76(1998)1, S. 71-80.
- Spiller, A. (2001): Praxiskrise der Marketinglehre. In: Marketing ZFP 23(2001)1, S. 31-44.
- Staehle, W. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. überarb. von Conrad, P./Sydow, J., München 1999.

- Steinle, C. (1988): Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre? Mehrebenenanalytische Skizze zur führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. ergänzte Aufl. Stuttgart 1988, S. 243-264.
- Stichweh, R. (1994): Wissenschaft, Universität, Profession: Soziologische Analysen. Frankfurt a.M. 1994.
- Stölzle, W. (1999): Industrial Relationships. München/Wien 1999.
- Theile, K. (1996): Ganzheitliches Management: ein Konzept für Klein- und Mittelunternehmen. Bern u.a. 1996.
- Theuvsen, L. (1996): Business Reengineering. Möglichkeiten und Grenzen einer prozessorientierten Organisationsgestaltung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 48(1996)1, S. 65-83.
- Thomae, M. (1999): Die Managementlehre auf dem Irrweg der Aktionsforschung. Ein wissenschaftstheoretischer Zwischenruf. In: Die Unternehmung 53(1999)4, S. 287-293.
- Ulrich, H./Probst, G. J. B. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken. Ein Brevier für Führungskräfte. 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1991.
- Vansina, L.S./Taillieu, T. (1995): Business Process Reengineering oder Soziotechnisches Systemdesign in neuen Kleidern?. In: Organisationsentwicklung 14(1995)2, S. 4-20.
- Warnecke, H. J. (1992): Die Fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur. Berlin/New York 1992.
- Weber, M. (2000): Wissenschaft und Praxis – Plädoyer für eine organisationstheoretische Betrachtung. München 2000.
- Wegner, R. (1998): Ideologie im Management: die Veränderungen ideologischer Schwerpunkte bei der Führung von Wirtschaftsunternehmen. Frankfurt a.M./Berlin/New York 1998.
- Womack, J.P./Jones, D.T. (1997): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen. Frankfurt a.M. 1997.
- Zink, M. (1994): Moving – Betrachtung aus systemischer Sicht. In: Dreesmann, H./Kraemer-Fieger, S. (Hrsg.): Moving: neue Managementkonzepte zur Organisation des Wandels. Wiesbaden 1994, S. 23-54.