

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

---

**Heft 152**

**Funktionswandel im  
Management:  
Wege jenseits der Ordnung**

**Drittes Berliner Kolloquium  
der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung**

**Herausgegeben von  
Georg Schreyögg**



**Duncker & Humblot · Berlin**

GEORG SCHREYÖGG (Hrsg.)

**Funktionswandel im Management:  
Wege jenseits der Ordnung**

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 152

# Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung

Drittes Berliner Kolloquium  
der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung

Herausgegeben von

Georg Schreyögg



Duncker & Humblot · Berlin



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung /**  
Drittes Berliner Kolloquium der Gottlieb Daimler- und  
Karl Benz-Stiftung. Hrsg.: Georg Schreyögg – Berlin :  
Duncker und Humblot, 2000  
(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 152)  
ISBN 3-428-09984-2

Alle Rechte vorbehalten  
© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fremddatenübernahme und Druck:  
Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0523-1035  
ISBN 3-428-09984-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☉

## Geleitwort

Ich begrüße Sie zum 3. Berliner Kolloquium „Funktionswandel des Managements – Bestandsaufnahmen und neue Perspektiven“ der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, das in diesem Jahr in Zusammenarbeit mit Ihnen, Herr Professor Schreyögg, und der Freien Universität Berlin stattfindet. Die Stiftung hat die Berliner Kolloquien aus drei Gründen eingerichtet: Zum einen möchten wir die Wissenschaftler und die Öffentlichkeit in Berlin mit der Arbeit der Stiftung bekannt und vertraut machen. Zweitens versuchen wir, im Rahmen der Kolloquien gezielt in einen Dialog mit den Hochschulen am Standort Berlin zu treten. Und schließlich bietet die Hauptstadt Berlin ein gutes Ambiente für Veranstaltungen, auf denen gesellschaftlich interessante und relevante Themen diskutiert werden können. Durch die Themenwahl versucht die Stiftung Grundfragen aufzugreifen, die in unserer heutigen wissenschaftlich-technisch geprägten Welt von Bedeutung sind. Mit den Kolloquien wollen wir durch Diskussion zu deren Beantwortung beizutragen.

Die Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung wurde von der Daimler-Benz AG (heute DaimlerChrysler AG) im Jahre 1986 aus Anlass des hundertsten Jahrestags der Erfindung des Automobils durch Karl Benz gegründet; sie ist jedoch rechtlich und finanziell selbständig und kann somit ihr Förderprogramm frei von den Zielen des Konzerns definieren. Bei der Gründung erhielt sie den Auftrag, durch die Förderung von Wissenschaft und Forschung zum Verständnis der Wechselbeziehungen zwischen Mensch, Technik und Umwelt beizutragen. Zwar ist es in den durch die Stiftung geförderten Projekten nicht immer möglich, alle drei Schwerpunkte gleichrangig einzubinden; Tatsache ist jedoch, dass die Stiftungsarbeit interdisziplinär ausgerichtet ist. Ich bin der festen Überzeugung, dass gerade die interdisziplinäre Arbeit im Rahmen einer solchen Stiftung teilweise besser funktioniert als beispielsweise in Hochschulen, wo oft das Disziplinäre aufgrund der Lehrziele überwiegen muss. Diese Aussage soll jedoch nicht als Kritik an der Universität aufgefasst werden, da die interdisziplinäre Arbeit notwendigerweise die disziplinär ausgerichtete Ausbildung voraussetzt.

Die Förderung der Stiftung erfolgt hauptsächlich in sogenannten Ladenburger Diskursen und Kollegs, benannt nach dem Sitz der Stiftung im idyllischen Ladenburg in der Nähe von Heidelberg. Fachübergreifend zusammengesetzte Diskussionsrunden – die Ladenburger Diskurse – unterstützen die Stiftung bei der Themenfindung und der Vorbereitung der Kollegs. In den Diskursen wird zunächst versucht, eine Art Bestandsaufnahme zu einem bestimmten Problem durchzuführen und eine erste Eingrenzung der Thematik vorzunehmen. In einem sich unter

Umständen daraus entwickelnden Kolleg arbeitet eine Gruppe von Wissenschaftlern mit der finanziellen Unterstützung der Stiftung zwischen drei und fünf Jahre zusammen. Dadurch besteht die Gelegenheit, das jeweilige Thema intensiv von unterschiedlichen Seiten zu durchdringen. Die Arbeit in den Kollegs ist in der Regel auf Schwerpunktthemen fokussiert, von denen wir annehmen, dass die Ergebnisse für gesellschaftliche oder politische Fragen relevant sind.

Unter den interdisziplinär ausgerichteten Themen der Stiftung hat das Thema „Sicherheit“ von Beginn an eine herausragende Rolle gespielt. Im ersten Kolleg der Stiftung mit dem Thema „Sicherheit von Technik“ unter der Leitung von Professor Lindackers standen der Umgang des Menschen mit komplexer Technik sowie die Sicherheitsaspekte der elektronischen Datenübertragung im Mittelpunkt. Aus diesem Kolleg hat sich der neue Schwerpunkt „Sicherheit in der Kommunikationstechnik“ ergeben. In diesem Projekt wird untersucht, wie bei einer konkreten Technikentwicklung eine mehrseitige Sicherheit erreicht werden kann. Zu unserer großen Freude stufte die Deutsche Forschungsgemeinschaft das Thema als so wichtig ein, dass mit den beteiligten Wissenschaftlern ein entsprechendes Schwerpunktprogramm zum gleichen Thema eingerichtet wurde. Ich möchte außerdem besonders betonen, dass eine Gruppe innerhalb desselben Kollegs bei der Gesetzgebung zur digitalen Signatur für den Bundestag beratend tätig gewesen ist. Eng mit den beiden genannten Kollegs verwandt war das 2. Berliner Kolloquium im letzten Jahr, das Professor Klaus-Peter Timpe von der Technischen Universität Berlin zum Thema „Verantwortung und Führung in Mensch-Maschine-Systemen“ ausrichtete.

In anderen Projekten der Stiftung stand und steht das Thema „Umwelt“ im Vordergrund. Umweltschutz wird zunehmend als eine ganz wesentliche Aufgabe des Staates angesehen. Im Kolleg „Umweltstaat“ wurde die Fragen untersucht, welche Auswirkung prioritär durchgesetzter Umweltschutz auf die Gewichtung konkurrierender Staatsziele hat und wie die entsprechende Steuerungsinstrumente wirken. Auf der Basis dieses Kollegs bildete sich eine Gruppe, die einen Entwurf für das Umweltbundesgesetzbuch geschrieben hat. Im Zusammenhang mit dem Thema „Umwelt“ fand auch das 1. Berliner Kolloquium statt, das in Kooperation mit Herrn Professor Kloepfer und der Humboldt-Universität unter dem Titel „Selbstbeherrschung im technischen und ökologischen Bereich: Selbststeuerung und Selbstregulierung in der Technikentwicklung und im Umweltschutz“ 1997 stattfand.

Ferner werden in der Stiftungsarbeit ökonomische und arbeitspolitische Themen aufgegriffen. Dazu gehört auch das Thema des heutigen Kolloquiums, welches in Schwerpunktprogramme der Stiftung eingebettet ist. Im Kolleg „Organisationslernen in verschiedenen Umfeldbedingungen“ unter Leitung von Professor Meinolf Dierkes aus dem Wissenschaftszentrum Berlin wird u. a. versucht, Strategien und Konzepte zu entwickeln, die zur Verbesserung des intra- und interorganisationalen Lernens beitragen. In dem kurz vor dem Abschluss stehenden Kolleg „Globalisie-

rung verstehen und gestalten“ – die Abschlussveranstaltung findet übrigens in zehn Tagen auch hier in Berlin statt – geht es um die Analyse der Veränderungsprozesse, die durch die Globalisierung induziert werden, sowie um die ökonomischen, soziologischen und politischen Aspekte der Globalisierung.

Neben einigen länderspezifischen Programmen fördert die Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung weiterhin deutsche Studierende, die für ihre Promotion einen Auslandsaufenthalt planen, sowie ausländische Studierende, die zum Zweck ihrer Promotion den Aufenthalt an einer deutschen Forschungseinrichtung beabsichtigen. Seit Bestehen der Stiftung wurden nahezu 500 Stipendiaten innerhalb dieses Programms gefördert. Ich sehe erfreulicherweise auch hier im Auditorium ehemalige Stipendiaten, die an diesem Programm teilgenommen haben.

Damit habe ich Ihnen das Wesentliche über die Stiftung berichtet. Zum Schluss möchte ich mich nochmals herzlich bei Ihnen, lieber Herr Schreyögg, dafür bedanken, dass Sie die Mühe auf sich genommen haben, dieses Kolloquium zu organisieren. Ich wünsche mir, dass Sie alle aus den Vorträgen und der anschließenden Diskussion Anregungen und Ideen für Ihre weitere Arbeit gewinnen und diese auch umsetzen können.

*Gisbert Freiherr zu Putzlit*





## Vorwort

Wohin wird sich die Steuerung von Unternehmen im 21. Jahrhundert entwickeln? Schon heute zeichnet sich ein Funktionswandel im Management ab, der mögliche Konturen einer zukünftigen Entwicklung erkennen und einen weitgreifenden Umbruch in der Steuerungslogik erwarten läßt. Die Fragen nach einer neuen Orientierung des Steuerungsdenkens stellt sich immer drängender.

Das traditionelle Ideal für die Steuerung ist die rationale Ordnung. Die Führung eines Unternehmens soll „wie aus einem Guß sein“, d. h. alle Aktivitäten sind planmäßig gegliedert und stimmig verknüpft, werden auf ein Ziel hin gesteuert und stehen jederzeit unter Kontrolle. Eine genauere Beobachtung des Unternehmensalltags vermittelt schon jetzt ganz andere Erfahrungen: Unternehmen sehen sich mit widerspruchsvollen Ansprüchen konfrontiert, für die es keine endgültige Lösung gibt, z. B. Shareholder-Value versus soziale Verantwortung, Innovation versus Effizienz/Routineerträge, Globalisierung versus Regionalisierung. An der Tagesordnung sind Antinomien und Dilemmata, statt Klarheit und Eindeutigkeit. Die innere Komplexität großer Organisationen und die Dynamik ihrer Umwelt lassen die Grundlage der traditionellen Steuerungsmodelle, die Prognostizierbarkeit von Handlungen und ihrer Wirkungen erodieren. Um die komplexen Probleme besser bearbeiten zu können, verselbständigen sich die Subeinheiten und bilden Spezialwissen aus, das nur begrenzt anderen Abteilungen zur Verfügung steht. Konkret heißt das für die Steuerungsarbeit, mit einer Vielzahl eigendynamischer Leistungsprozesse umzugehen, die verschiedenen Regeln gehorchen, die sich überlappen oder kreuzen. Die Managementaufgabe muß folglich neu definiert werden – jenseits des Ideals der rationalen Ordnung.

An der Basis der neuen Lösung steht nicht mehr ein Modell der Stabilität und Konsistenz, sondern des kontinuierlichen Prozesses und der Vielfalt. Die Unordnung tritt neben die Ordnung, Widersprüche werden zur Chance, Vernetzung zur Regel, Komplexität wird zur Prämisse der Steuerung. Wenn diese Vermutungen richtig sind, taucht aber sofort eine Reihe von Anschlussfragen auf: Wie wird aber vor diesem Hintergrund Effizienz noch möglich? Mehr noch, wie kann man in einem solchen Kontext den gestiegenen Effizienzansprüchen gerecht werden? Woraus kann eine hochgradig flexibilisierte Steuerung die Stabilität ziehen, die jedes System braucht? Wieviele Widersprüche kann ein System aushalten? Usw.

Mit allen diesen Problemen und Fragen hat sich das 3. Berliner Kolloquium der *Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung* beschäftigt, das im Mai 1999 in Zusammenarbeit mit dem *Institut für Management* der Freien Universität Berlin statt-

gefunden hat. Spezialisten aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und der Führungspraxis haben sich zusammengefunden und die verschiedenen Facetten dieser immer drängenderen Probleme diskutiert. In vorliegendem Band sind die Referate, die auf der Tagung gehalten wurden, zusammengestellt, um sie auf diese Weise einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Es ist zu hoffen, daß sie ein ähnlich lebhaftes Echo hervorrufen werden, wie dies bei dem 3. Berliner Kolloquium bereits der Fall war.

Es ist mir ein Bedürfnis, an dieser Stelle der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, namentlich Freiherrn zu Putlitz und D. Schade wie auch allen anderen Mitarbeitern der Stiftung, für Anregung und tatkräftige Unterstützung ganz herzlich zu danken. Mein Dank gilt aber auch meiner Mitarbeiterin Christina Lobenberg, der das Tagungsmanagement oblag, sowie dem ganzen Vorbereitungsteam des Instituts für Management.

Berlin, im März 2000

*Georg Schreyögg*

# Inhaltsverzeichnis

## Einführung

*Georg Schreyögg*

Funktionswandel im Management: Problemaufriß und Thesen .....	15
---	----

## Historische Entwicklung der Managementfunktion

*Jürgen Kocka*

Management in der Industrialisierung – Die Entstehung und Entwicklung des klassischen Musters .....	33
---	----

## Kommunikationstechnologie und Wissen im neuen Steuerungsdenken

*Herbert Kubicek*

Erfordert die informationstechnische Entwicklung einen Funktionswandel im Management? .....	55
---	----

*Ursula Schneider*

Work under Construction: Management als Steuerung organisatorischen Wissens ....	79
--	----

## Vernetzung und Steuerung

*Jörg Sydow*

Steuerung zwischenbetrieblicher Netzwerke – Implikationen für das Management komplexer Systeme .....	113
--	-----

*Gunther Teubner*

Netzwerke – Binnenstruktur und Externalitäten. Eine Debatte zwischen Ökonomie und Rechtswissenschaft .....	125
--	-----



**Steuerung zwischen Autonomie und Paradoxie***Hartwig Knitter*

Zwischen Selbstverantwortung und Synergie – der Manager als Unternehmer im Unternehmen ..... 161

*Oswald Neuberger*

Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess – Grenzen der Entscheidungsrationa-  
lität. .... 173

**Autorenverzeichnis** ..... 221

## **Einführung**



# **Funktionswandel im Management: Problemaufriß und Thesen<sup>1</sup>**

Von Georg Schreyögg

## **A. Management und Führung (Leadership): Zum Einbruch der Unordnung**

Vor noch nicht allzu langer Zeit sorgte eine ganz neue Unterscheidung für Aufsehen im Managementdiskurs, die bis zum heutigen Tage ihre Brisanz erhalten hat; gemeint ist die Unterscheidung zwischen *Management* und *Führung*. Die These war, die Unternehmen hätten zu viele Manager und zu wenig „Leader“ im eigentlichen Sinne<sup>2</sup>. Das Wort Manager – fast eine Art Zauberwort in den 70er und 80er Jahren – schien plötzlich entzaubert. Was war geschehen und was genau verbirgt sich hinter der Unterscheidung?

*Management* wird hier gleichgesetzt mit der Sicherung effizienter Abläufe, der Vorgabe und Kontrolle von Budgets, der sorgfältigen Planung von Projekten, der klaren Abgrenzung von Aufgaben, der Überwachung von Terminen und ähnlichen anderen Funktionen. Kurzum, Management wird mit genau dem gleichgesetzt, was man eigentlich Jahrzehnte darunter verstanden hat, nämlich der Schaffung eines durchdachten, klar strukturierten Leistungsprozesses, der eine möglichst perfekte Erreichung der gesteckten Ziele ermöglicht. Mit *Führung* oder „*true leadership*“ wird im Unterschied dazu auf ein ganz anderes Funktionsspektrum verwiesen. Leadership soll – in der hier zu referierenden Vorstellung, wie sie vor allem Kotter<sup>3</sup> geprägt hat – Visionen schaffen, vernetzen, inspirieren, Neues wagen usw.. Mit anderen Worten, Leadership soll für Aufbruch, Kreativität und Wagnis sorgen.

Es ist nicht schwer, Einwände gegen diese polarisierende Gegenüberstellung der beiden Konzepte, Management und Leadership, zu finden. Sie ist ganz gewiss zu simplifizierend, sie malt schwarz/weiß und ohne jeden Zweifel bietet sie auch eine neue Plattform für jenen immer wieder aufkeimenden Wunsch nach einer grandiosen Führungspersönlichkeit, die es versteht, alle Schwierigkeiten aus dem

---

<sup>1</sup> Der Text hält den ursprünglichen Vortragsduktus bei und wird lediglich an den Stellen, die dies erforderlich machen, um die Quellen ergänzt.

<sup>2</sup> Vgl. *Bennis/Nanus* (1985), *Kotter* (1990).

<sup>3</sup> Vgl. *Kotter* (1990).



Weg zu räumen. Die Nähe zur charismatischen Führung ist offenkundig<sup>4</sup> und mit Meindl<sup>5</sup> würde man eine hochgradige „Romantisierung“ von Führung diagnostizieren. Dennoch, die Unterscheidung ist substanzieller als sie auf den ersten Blick erscheinen mag.

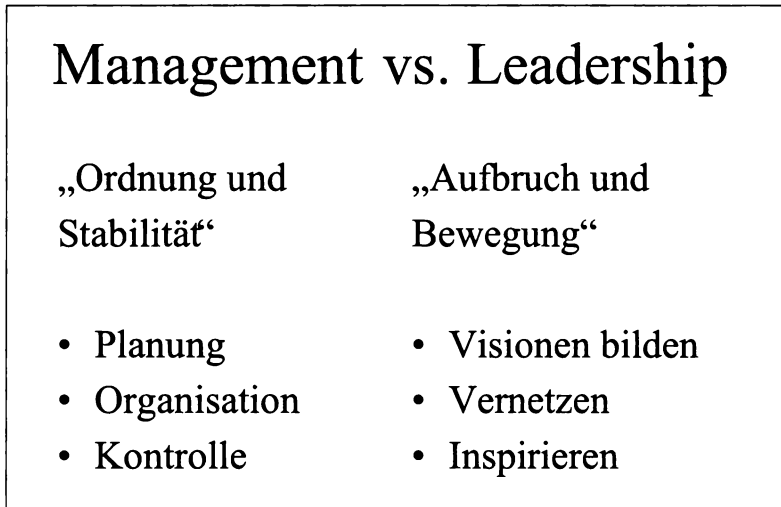


Abbildung 1: Management versus Leadership (nach Kotter 1990)

Meine These ist, daß diese Unterscheidung eines von vielen Symptomen ist, die einen beginnenden Umbruch in der *Steuerungslogik* großer Organisationen signalisieren. Die außerordentlich große Resonanz, die diese Gegenüberstellung von Management und Leadership gerade auch in der Praxis gefunden hat, zeigt zunächst einmal, daß hier ein Thema aufgegriffen wird, das mit im Führungsalltag erlebten Problemen anschlussfähig ist. Allzu häufig scheitern Änderungsprojekte, fehlen Innovationsinitiativen und stimulierende Impulse, als daß dies auf Dauer im Steuerungsdenken übersehen werden könnte.

Die einfache polarisierende Gegenüberstellung von Management und Leadership zeigt aber auch, daß die herkömmliche Managementlogik mit diesen anderen Funktionen, die hier etwas rätselhaft unter dem Begriff „Leadership“ zusammengefasst werden, nicht wirklich umgehen kann, eigentlich gar keinen Platz für sie hat. Deshalb wird, einigermmaßen hilflos, lediglich eine Gegenüberstellung vor-

<sup>4</sup> Das Interesse an charismatischer Führung hat in den letzten Jahren wieder sehr stark zugenommen; das Leadership-Konzept ist Teil dieser Renaissance. Zur Diskussion vgl. *Conger/Kanungo* (1987), *Steyrer* (1999).

<sup>5</sup> Vgl. *Meindl/Ehrlich* (1987).

genommen, so als könnte man durch einfache Hinzufügung von „Leadern“ das zugrundeliegende Strukturproblem lösen. Das Lösungsmuster ist zu einfach. Statt die Frage zu stellen, weshalb der herkömmliche Managementansatz mit seiner breitgefächerten Methodik, die bezeichneten Funktionen, wie Kreativität, Inspiration usw., nicht mit abdecken bzw. bewirken kann, sucht man in Personen, die über bestimmte Eigenschaften verfügen, den Ausweg. Konzeptionslos fügt man sie dem klassischen Managementsystem hinzu, in der vagen Hoffnung, sie würden auf fast magische Weise alle Dinge dem System noch begeben können, die man so schmerzlich vermisst. Von welcher Perspektive auch immer betrachtet, eines dürfte sicher sein, mit einer schlichten Abwertung des Managementbegriffs und der Addition eines neu erfundenen Führungsbegriffs wird man den dahinter liegenden Strukturproblemen nicht beikommen können.

Es empfiehlt sich also, den hier behaupteten beginnenden Umbruch im Management genauer anzuschauen. Dazu sei das klassische Konzept der *Managementfunktionen* zunächst einmal näher umreißen.

## **B. Steuerung durch Ordnung: Managementfunktionen im klassischen Steuerungsprozess**

Im Zentrum der Managementforschung steht seit jeher die Steuerungsfrage, also die Frage nach Konzepten und Methoden, die erforderlich sind, um komplexe arbeitsteilige Leistungssysteme zur Zielerfüllung zu führen. Der hier gebräuchlichste klassische Ansatz weist – unabhängig von einer vorherigen Fixierung auf Positionen und hierarchische Ebenen – bestimmte *Funktionen* aus, die diese Steuerungsaufgabe näher umreißen. Im klassischen Konzept werden *fünf universelle Managementfunktionen* unterschieden: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.<sup>6</sup> Die Managementfunktionen werden zu den betrieblichen *Sachfunktionen*, wie etwa Fertigung, Einkauf, Verkauf, Finanzierung usw. in einem komplementären Verhältnis gesehen. Man stellt sich das Management als eine übergreifende Aktivität vor, die in alle Sachfunktionen steuernd eindringt und sie in einem komplexen Verknüpfungsgeschehen miteinander wie Kette und Schuß zu einem Ganzen verwebt.

In der klassischen Managementlehre werden die genannten Steuerungsfunktionen nun keineswegs lediglich als einfache Liste verschiedener Einzelaufgaben begriffen. Die bezeichneten Funktionen werden vielmehr in systematischer Weise zueinander in Beziehung gesetzt, und zwar derart, daß die Vorstellung eines in sich geschlossenen Steuerungsprozesses entsteht.

---

<sup>6</sup> Diese Aufgliederung in fünf Funktionen geht auf einen Vorschlag von *Koontz/O'Donnell* (1955) zurück, die viele andere Funktionslisten zu diesem 5-Kanon verdichtet haben; dieser sollte schließlich als der klassische Kanon akzeptiert werden. Zu einem Überblick über die verschiedenen Funktionskataloge vgl. *Staehe* (1999), S. 80 passim.