Die Dimension des Management

Wirtschaftsunternehmen - wie Institutionen des öffentlichen Dienstes - sind Organe der Gesellschaft. Sie bestehen nicht um ihrer selbst willen, sondern um einen ganz bestimmten sozialen Zweck zu erfüllen und ein spezifisches Bedürfnis der Gesellschaft, der Gemeinschaft oder des einzelnen zu befriedigen. Sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel. Die richtige Frage lautet nicht: „Was sind sie?", sondern: „Was wird von ihnen erwartet, und was sind ihre Aufgaben?"

Management wiederum ist das Organ einer Institution. Es hat eo ipso keine Funktion und keine Existenz. Management, getrennt von der Institution, der es dient, ist nicht Management.

Was die Leute mit Bürokratie meinen, und zu Recht verdammen, ist ein Management, das sich selbst fälschlich als einen Zweck sieht und die Institution als ein Mittel. Das ist die Degenerationserscheinung, zu der Managements neigen, und besonders jene Managements, die nicht der Disziplin des Markttests unterworfen sind. Diese Krankheit zu verhindern, aufzuhalten und wenn möglich zu kurieren muss eine der vordringlichsten Absichten eines jeden effektiven Managements sein - aber auch eines jeden Buchs über Management.

Die Frage: „Was ist Management?" kommt in zweiter Linie. Zuerst müssen wir Management definieren in und durch seine Aufgaben.

Es gibt drei Aufgaben, gleichermassen wichtig, aber im Wesen verschieden, die ein Management bewältigen muss, um die Institution, für die es verantwortlich ist, in die Lage zu versetzen, zu funktionieren und ihren Beitrag für die Allgemeinheit zu leisten: - Den spezifischen Zweck und die spezifische Aufgabe der Institution zu erfüllen, gleichgültig, ob Wirtschaftsunternehmen, Krankenhaus oder Universität; - die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen; - soziale Einwirkungen und soziale Verantwortlichkeiten zu steuern.

Zweck und Aufgabe

Eine Institution besteht für einen spezifischen Zweck und für eine spezifische Aufgabe, eine spezifische soziale Funktion. Beim Wirtschaftsunternehmen bedeutet dies wirtschaftliche Leistung.

Im Hinblick auf diese erste Aufgabe, die Aufgabe der spezifischen Leistung, unterscheiden sich Institutionen der Wirtschaft von anderen, nichtökonomischen. Im Hinblick auf jede andere Aufgabe sind sie sich ähnlich. Aber nur das Wirtschaftsunternehmen hat wirtschaftliche Leistung als spezifische Aufgabe. Es ist die Definition eines Unternehmens, dass es zum Zwecke wirtschaftlicher Leistung besteht. In allen anderen Institutionen, Krankenhaus, Kirche, Universität oder Militär, bedeuten wirtschaftliche Überlegungen eine Beschränkung. Beim Wirtschaftsunternehmen ist wirtschaftliche Leistung der Daseinsgrund und Zweck.

Der Nachdruck dieses Buches liegt bei dem Wirtschaftsunternehmen und der Aufgabe, wirtschaftliche Leistung zu erbringen. Während dies keinesfalls die einzige Aufgabe ist, die in unserer Gesellschaft erfüllt werden muss, handelt es sich dabei doch um eine Prioritätsaufgabe, da alle anderen sozialen Aufgaben - Bildung, Gesundheitsfürsorge, Verteidigung und die Erweiterung des Wissens - vom Überschuss wirtschaftlicher Ressourcen abhängen, d. h. von Gewinnen und anderen Ersparnissen, die nur eine erfolgreiche wirtschaftliche Leistung produzieren kann. Je mehr dieser anderen Befriedigungen wir wünschen, und je höher wir ihren Wert einschätzen, um so mehr hängen wir von der wirtschaftlichen Leistung von Unternehmen ab.

Das Unternehmensmanagement muss immer, bei jeder Entscheidung und Handlung, die wirtschaftliche Leistung an die Spitze stellen. Es kann seine Existenz und seine Autorität nur rechtfertigen durch die wirtschaftlichen Ergebnisse, die es produziert. Ein Unternehmensmanagement hat versagt, wenn es versagt, wirtschaftliche Ergebnisse zu produzieren. Es hat versagt, wenn es nicht vom Kunden gewünschte Waren und Dienstleistungen zu einem Preis zur Verfügung stellt, den der Kunde zu zahlen bereit ist. Es hat versagt, wenn es die wohlstandschaffende Kapazität der ihm anvertrauten wirtschaftlichen Ressourcen nicht verbessert oder wenigstens beibehält. Und dies bedeutet, wie auch immer die wirtschaftliche oder politische Struktur oder Ideologie einer Gesellschaft beschaffen sein mag, Verantwortung für Rentabilität.

Die erste Definition eines Unternehmensmanagements ist, dass es ein wirtschaftliches Organ ist, das spezifisch wirtschaftliche Organ einer Industriegesellschaft. Jede Handlung, jede Entscheidung, jede Überlegung des Managements hat wirtschaftliche Leistung als ihre erste Dimension.

Produktive Arbeit und der erfolgreiche Arbeiter

Die zweite Aufgabe des Managements ist es, die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen. Ein Wirtschaftsunternehmen (oder irgendeine andere Institution) hat nur eine echte Ressource: den Menschen. Es erstellt Leistung, indem es die menschlichen Ressourcen produktiv macht. Es erreicht seine Leistung durch Arbeit. Die Arbeit produktiv zu machen ist daher eine wesentliche Funktion. Aber gleichzeitig sind diese Institutionen in unserer heutigen Gesellschaft in zunehmendem Masse die Mittel, durch die einzelne Menschen ihren Lebensunterhalt erzielen und Zugang finden zu sozialer Stellung, zu Gemeinschaft und zu individuellem Erfolg und Befriedigung. Den Arbeiter erfolgreich zu machen ist daher von zunehmender Wichtigkeit und ist ein Massstab für die Leistung einer Institution. Es ist in zunehmendem Masse eine Aufgabe des Managements.

Die Organisation der Arbeit gemäss ihrer eigenen Logik ist nur der erste Schritt. Der zweite, und wesentlich schwierigere, besteht darin, die Arbeit den Menschen anzupassen - und deren Logik ist völlig verschieden von der Logik der Arbeit. Den arbeitenden Menschen erfolgreich zu machen, setzt voraus, dass der Mensch als ein Organismus angesehen wird, mit besonderen physiologischen und psychologischen Eigenschaften, Fähigkeiten und Grenzen und einer eindeutigen Handlungsweise. Es setzt voraus, dass die menschlichen Ressourcen als menschliche Wesen betrachtet werden und nicht als Dinge, dass man ihnen zubilligt, im Gegensatz zu allen anderen Ressourcen, Persönlichkeit, Bürgerrechte und Kontrolle darüber zu haben, ob sie arbeiten, wieviel und wie gut sie arbeiten, und dass sie daher Verantwortlichkeit, Motivierung, Beteiligung, Befriedigung, Anreize, Belohnungen, Führung, Status und Funktion fordern.

Management, und allein Management, kann diese Forderungen befriedigen. Denn Arbeiter, ob es sich nun um Maschinisten oder Vorstandsmitglieder handelt, müssen befriedigt werden durch ihren Erfolg in der Arbeit und am Arbeitsplatz - d. h. innerhalb des Unternehmens. Und das Management ist das aktivierende Organ des Unternehmens.

Soziale Einwirkungen und soziale Verantwortungen

Die dritte Aufgabe des Managements besteht in der Lenkung der sozialen Einwirkungen und der sozialen Verantwortungen des Unternehmens. Keine unserer Institutionen besteht isoliert und ist Selbstzweck. Jede einzelne ist ein Organ

der Gesellschaft und besteht zum Zwecke der Gesellschaft. Die Wirtschaft macht hier keine Ausnahme. Freie Marktwirtschaft kann nicht damit gerechtfertigt werden, dass sie gut für die Wirtschaft ist. Sie kann nur damit gerechtfertigt werden, dass sie gut für die Gesellschaft ist.

Die erste neue Institution, die nach der Antike entstand, die erste Institution des Westens, war das Benediktinerkloster des 6. Jahrhunderts. Es wurde jedoch nicht gegründet, um der Gemeinschaft und der Gesellschaft zu dienen. Im Gegenteil, es wurde gegründet, um ausschliesslich seinen eigenen Mitgliedern zu dienen und ihnen zu ihrem eigenen Heil zu verhelfen. Aus diesem Grund verlegte St. Benedikt sein Kloster von der menschlichen Gesellschaft weg in die Wildnis. Er war nicht besonders besorgt, dass seine Mönche den Versuchungen der Welt erliegen würden. Er sah eine grössere Gefahr: Dass sie sich mit der Welt befassen würden, Verantwortung für sie übernehmen würden, versuchen würden, Gutes zu tun, und gezwungen sein würden, Führungsaufgaben zu übernehmen.

Im Gegensatz zum Benediktinerkloster besteht jede einzelne unserer Institutionen heutzutage, um Beiträge ausserhalb ihres eigenen Bereichs zu leisten, um Nichtmitglieder zu beliefern und zufriedenzustellen. Die Privatwirtschaft hat ihren Sinn darin, Güter und Dienstleistungen an Kunden zu liefern, und nicht, um Arbeiter und Manager mit Jobs zu versorgen oder gar die Aktionäre mit Dividenden. Ein Krankenhaus besteht nicht im Interesse von Ärzten und Pflegepersonal, sondern um der Patienten willen, deren einziger Wunsch es ist, das Hospital geheilt zu verlassen und niemals zurückzukehren. Die Schule besteht nicht im Interesse der Lehrer, sondern der Schüler. Wenn ein Management das vergisst, so ist das Missmanagement.

Keine Institution kann deshalb ausserhalb von Gemeinschaft und Gesellschaft existieren, wie es das Benediktinerkloster, wenn auch ohne Erfolg, versucht hat. Psychologisch, geographisch, kulturell und sozial müssen die Institutionen Teil der Gemeinschaft sein. Um seinen Aufgaben gerecht zu werden, um wirtschaftliche Güter und Dienstleistungen zu produzieren, muss das Wirtschaftsunternehmen einwirken auf Menschen, auf Gemeinschaften und auf die Gesellschaft allgemein. Es muss Macht und Autorität über Menschen haben, zum Beispiel Angestellte, deren eigene Ziele und Zwecke nicht durch und innerhalb des Unternehmens bestimmt werden. Es muss eine Einwirkung haben auf die Gemeinde, als ein Nachbar, als die Quelle für Arbeitsplätze und Steuereinkommen, aber auch von Abfallprodukten und Schmutzstoffen. Und in unserer pluralistischen Gesellschaft von Organisationen muss es in zunehmendem Masse zu der Besorgung der Quantitäten des Lebens, d. h. wirtschaftliche Güter und Dienstleistun-

gen, auch Verantwortung für die Qualität des Lebens, für die physische, menschliche und soziale Umgebung des modernen Menschen und der modernen Gemeinschaft übernehmen.

Diese Dimension des Managements ist der Arbeit von Managern aller Institutionen eigen. Universität, Krankenhaus und Behörde haben in gleicher Weise Einwirkungen, haben in gleicher Weise Verantwortungen - und im grossen und ganzen sind sie sich deren wesentlich weniger bewusst gewesen, haben sich wesentlich weniger mit ihren menschlichen, sozialen und Gemeinschaftsverantwortungen befasst, als es die Wirtschaft getan hat. Doch mehr und mehr erwarten wir vom Management der Wirtschaftsunternehmen eine Führung hinsichtlich der Qualität des Lebens. Die Lenkung sozialer Einwirkungen wird daher zu einer dritten Hauptaufgabe und einer dritten Hauptdimension des Managements.

Diese drei Aufgaben müssen immer jeweils gleichzeitig und innerhalb der gleichen Handlung des Managers wahrgenommen werden. Es kann nicht einmal gesagt werden, dass eine dieser Aufgaben Vorrang hätte oder grösseres Können oder grössere Kompetenz verlangt. Zwar kommt Unternehmensleistung zuerst - es ist der Zweck des Unternehmens und der Grund für seine Existenz. Aber wenn Arbeiter und Arbeit fehlgeleitet werden, wird es keine Unternehmensleistung geben, gleichgültig, wie gut der führende Mann sein mag in der Leitung des Unternehmens. Wirtschaftliche Leistung, die durch Fehlleitung von Arbeit und Arbeitern erreicht wird, ist illusorisch und zerstört tatsächlich das Kapital in verhältnismässig kurzer Zeit. Eine solche Leistung wird die Kosten steigern bis zu dem Punkt, wo das Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig ist. Sie wird, indem sie Klassenhass und Klassenkampf schafft, es für das Unternehmen am Ende unmöglich machen, überhaupt zu arbeiten. Und eine Fehlleitung sozialer Einwirkungen wird schliesslich die Unterstützung unserer Gesellschaft für ein Unternehmen zerstören und damit auch das Unternehmen selbst.

Jede dieser drei Aufgaben hat ihren eigenen Vorrang. Die Leistung eines Unternehmens hat Vorrang, weil das Unternehmen eine wirtschaftliche Institution ist. Aber die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen, hat Bedeutung, gerade weil die menschliche Gesellschaft nicht bloss wirtschaftliche Institution ist und vom Management erwartet, dass es seine grundlegenden Überzeugungen und Werte realisiert. Die Beeinflussung der sozialen Einwirkung des Unternehmens ist von Wichtigkeit, weil kein Organ den Körper überleben kann, dem es dient, und das Unternehmen ist ein Organ von Gesellschaft und Gemeinschaft.

In diesen Bereichen gibt es auch weder Handlungen noch Ergebnisse ausserhalb des gesamten Unternehmens (oder der Universität, des Hospitals und der Behörde). Es gibt keine „funktionellen" Ergebnisse und keine „funktionellen" Entscheidungen. Es gibt nur Unternehmensinvestition und Unternehmensrisiko, Unternehmensgewinn und Unternehmensverlust, Unternehmenstätigkeit oder Unternehmensuntätigkeit, Unternehmensentscheidungen und Unternehmensinformation. Es ist nicht eine Fabrik, die die Umwelt verschmutzt, es ist die Firma Consolidated Edison of New York, die Firma Union Carbide Corporation, die Papierindustrie oder die Kanalisation der Stadt. Jedoch sind Arbeit und Anstrengungen immer spezifisch. Es besteht daher ein Spannungsverhältnis zwischen zwei Realitäten: Die der Leistung und die der Arbeit. Dieses Spannungsverhältnis zu lösen oder es wenigstens produktiv zu machen, ist die ständige Aufgabe des Managers.

Die Zeitdimension

Ein Komplex ist immer vorhanden in jedem Management-Problem, jeder Entscheidung, jeder Handlung - es ist, genaugenommen, keine vierte Aufgabe des Managements und doch eine zusätzliche Dimension: die Zeit.

Das Management muss immer sowohl die Gegenwart wie die Zukunft in Betracht ziehen, die Kurz- und die Langfristigkeit. Ein Management-Problem wird nicht gelöst, wenn unmittelbare Gewinne dadurch eingehandelt werden, dass langfristig die Gesundheit, vielleicht sogar das Überleben der Gesellschaft gefährdet werden. Eine Management-Entscheidung ist unverantwortlich, wenn sie heute eine Katastrophe riskiert um einer grandiosen Zukunft willen. Der leider weitverbreitete Fall des grossen Mannes im Management, der verblüffende wirtschaftliche Erfolge erzielt, solange er die Firma leitet, aber hinter sich nichts als einen sinkenden Schiffskörper zurücklässt, ist ein Beispiel für unverantwortliches Handeln eines Managers und für ein Versagen, Gegenwart und Zukunft aufeinander abzustimmen. Die unmittelbaren wirtschaftlichen Ergebnisse sind, de facto, eine Fiktion und werden dadurch erzielt, dass Kapital ausgezahlt wird. In jedem Fall, in dem Gegenwart und Zukunft nicht beide befriedigt werden und in dem ihre Anforderungen nicht harmonisiert oder zumindest aufeinander abgestimmt werden, wird Kapital, d. h. Wohlstand produzierende Mittel, gefährdet, geschädigt oder zerstört.

Heutzutage sind wir uns der Zeitdimension ganz besonders bewusst im Hinblick auf die langfristige Einwirkung kurzfristiger wirtschaftlicher Entscheidungen

bezüglich der Umwelt und der natürlichen Ressourcen. Aber das gleiche Problem des Abstimmens von heute und morgen besteht auf allen Gebieten und besonders im Hinblick auf Menschen.

Die Zeitdimension ist ein natürlicher Bestandteil des Managements, weil sich Management mit Entscheidungen für Handlungen befasst. Und Handlung zielt immer auf Ergebnisse in der Zukunft ab. Jeder, dessen Aufgabe es ist, zu handeln - und nicht nur zu denken oder zu wissen -, geht Bindungen für die Zukunft ein.

Es gibt zwei Gründe, warum die Zeitdimension von besonderer Wichtigkeit ist für die Tätigkeit des Managements, und von besonderer Schwierigkeit. In erster Linie ist es das Wesen wirtschaftlichen und technologischen Fortschritts, dass sich der Zeitraum, innerhalb dessen eine Entscheidung Erfolg zeigt und sich als richtig erweist, ständig vergrössert. Edison brauchte in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts etwa zwei Jahre zwischen dem Beginn von Laborarbeiten an einer Idee und dem Arbeitsbeginn eines Versuchsbetriebes. Heute können Edisons Nachfolger durchaus 15 Jahre dafür brauchen. Vor einem halben Jahrhundert erwartete man von einer Fabrik, dass sie sich in zwei bis drei Jahren auszahlte. Heute, bei einer Kapitalinvestition je Arbeiter in Höhe des zwanzigfachen Betrages von 1900, braucht es oft zehn bis zwölf Jahre, bis sie sich auszahlt. Eine menschliche Organisation, wie zum Beispiel eine Verkaufsorganisation oder eine Managementgruppe, kann sogar noch länger brauchen, bis sie aufgebaut ist und sich selbst trägt.

Die zweite eigenartige Charakteristik der Zeitdimension ist, dass Management - beinahe allein - immer sowohl in der Gegenwart wie in der Zukunft leben muss.

Auch ein militärischer Führer kennt beide Zeiten. Aber traditionsgemäss hatte er kaum je in beiden zur gleichen Zeit zu leben. In Friedenszeiten kannte er keine „Gegenwart". Die Gegenwart war nur eine Vorbereitung für den Krieg der Zukunft. Im Kriege kannte er nur die kurzlebigste „Zukunft", er war damit beschäftigt, den Krieg, der gerade lief, zu gewinnen. Alles andere überliess er den Politikern. Dass dies nicht mehr zutrifft in einer Zeit von kalten Kriegen, fast Kriegen und Polizeiaktionen, ist vielleicht der einzigste und wichtigste Grund für die Krise der militärischen Führung und Moral, die das Militär heutzutage heimsucht. Weder Vorbereitung für den zukünftigen noch das Gewinnen des gegenwärtigen Krieges reicht heutzutage noch, und als Ergebnis hat der Mann des Militärs den Boden unter den Füssen verloren.

Aber das Management muss immer beides tun. Es muss das Unternehmen in der Gegenwart funktionsfähig halten - oder es wird kein Unternehmen geben, das in der Lage ist, in der Zukunft zu funktionieren. Und es muss das Unternehmen in die Lage versetzen, Leistung, Wachstum und Änderungen in der Zukunft durchzuführen. Andernfalls hat es Kapital zerstört - d. h. die Kapazität der Ressourcen, morgen Wohlstand zu produzieren.

Das einzige, was wir von der Zukunft wissen, ist, dass sie anders sein wird. Es mag grosse historische Gesetzmässigkeiten geben, grosse Strömungen von Kontinuität, die sich über ganze Epochen erstrecken. Aber innerhalb der Zeiträume bewusster Entscheidungen und Handlungen - Zeiträumen von Jahren und nicht von Jahrhunderten -, in denen die Manager jeder Institution arbeiten, ist es die Ungewissheit der Zukunft, die zählt. Die langfristige Kontinuität ist unerheblich, und auf jeden Fall kann sie nur im Rückblick erkannt werden und nur in der Betrachtung der Geschichte, wie sie sich schliesslich entwickelt hat.

Für den Manager gibt es für die Zukunft keine Kontinuität. Und doch kann die Zukunft, so andersartig sie auch sein mag, nur von der Gegenwart her erreicht werden. Je grösser der Sprung ins Ungewisse ist, um so stärker muss das Fundament für den Absprung sein. Die Zeitdimension stattet die Entscheidung des Managers mit ihren besonderen Charakteristiken aus. Es ist der Akt, in dem der Manager Gegenwart und Zukunft integriert.

Verwaltung und unternehmerisches Handeln

Es gibt eine weitere Dimension für die Leistung des Managers. Der Manager muss immer verwalten. Er muss leiten und verbessern, was bereits existiert und was bereits bekannt ist. Aber er muss auch ein Unternehmer sein. Er muss Ressourcen umdirigieren von Bereichen mit niedrigen oder sinkenden Ergebnissen zu Bereichen mit hohen oder wachsenden Ergebnissen. Er muss das Gestern abstreifen und zum alten Eisen werfen, was bereits besteht und bekannt ist. Er muss das Morgen erschaffen.

Für das laufende Unternehmen gibt es Märkte, Technologien, Produkte und Dienstleistungen. Anlagen und Einrichtungen sind an ihrem Platz. Kapital wurde investiert und muss bedient werden. Menschen sind beschäftigt und sind an spezifischen Arbeitsplätzen, und so weiter. Die administrative Aufgabe des Managers ist es, den Ertrag aus diesen Ressourcen zu optimieren.

Dies bedeutet, wie uns gewöhnlich erzählt wird, besonders von Volkswirten, Effizienz, d. h., das besser zu tun, was bereits getan wird. Es bedeutet, dass die Kosten im Brennpunkt stehen. Aber die Methode der Optimierung sollte sich auf Effektivität konzentrieren. Sie konzentriert sich auf Chancen, Einkommen zu produzieren, Märkte zu schaffen und die wirtschaftlichen Charakteristiken bestehender Produkte und Märkte zu ändern. Sie fragt nicht: Wie machen wir dieses oder jenes besser? Sie fragt: Welche der Produkte erzielen ausserordentliche wirtschaftliche Erfolge oder sind fähig, sie zu erzielen? Welche der Märkte und/oder Arten des Endverbrauchs sind in der Lage, ausserordentliche Ergebnisse zu erzielen? Sie fragt dann: Welchen Ergebnissen sollten deshalb Ressourcen und Anstrengungen des Unternehmens zugewiesen werden, damit ausserordentliche Ergebnisse erzielt werden und nicht nur die „gewöhnlichen"?

Dies wertet Effizienz nicht ab. Selbst das gesundeste Unternehmen, das Unternehmen mit der grössten Effektivität, kann durchaus an schlechter Effizienz zugrunde gehen. Aber selbst das Unternehmen mit grösster Effizienz kann nicht überleben und schon gar nicht erfolgreich sein, wenn es seine Effizienz darin zeigt, dass es die falschen Dinge tut, d.h., wenn ihm Effektivität mangelt. Keine noch so grosse Effizienz würde den Hersteller von Peitschen für Kutschwagen in die Lage versetzt haben, zu überleben.

Effektivität ist die Grundlage des Erfolges - Effizienz ist eine Mindestbedingung für das Überleben, nachdem Erfolg erzielt wurde. Effizienz befasst sich damit, die Dinge richtig zu tun. Effektivität bedeutet, dass die richtigen Dinge getan werden.

Effizienz befasst sich mit Einsatz und Anstrengungen in allen Bereichen der Tätigkeit. Effektivität jedoch beginnt mit der Erkenntnis, dass in einem Unternehmen, genau wie in jedem anderen sozialen Organismus, 10 bis 15 Prozent der Phänomene - wie Produkte, Aufträge, Kunden, Märkte oder Menschen - 80 bis 90 Prozent der Ergebnisse produzieren. Die übrigen 85 bis 90 Prozent der Phänomene produzieren, gleichgültig mit welcher Effizienz sie behandelt werden mögen, nichts als Kosten (die im Verhältnis immer den Transaktionen entsprechen, d. h. der Geschäftigkeit).

Die erste Verwaltungsaufgabe des Managers ist es daher, den sehr kleinen Kern sich lohnender Aktivitäten effektiv zu machen, der in der Lage ist, effektiv zu sein. Zur gleichen Zeit neutralisiert er (wenn er es nicht gleich ganz aufgibt) das sehr grosse Halbdunkel von Transaktionen: Produkte oder Stabsaktivitäten, Forschungsarbeit oder Verkaufsbemühungen, die, gleichgültig wie gut ausgeführt,

keine ausserordentlich hohen Ergebnisse zeitigen werden (ob sie nun die verwirklichten Chancen von gestern darstellen, blosse Geschäftigkeit oder unerfüllte Hoffnungen und Erwartungen der Vergangenheit, d. h. die Fehler von gestern).

Die zweite administrative Aufgabe ist es, das Unternehmen laufend der vollen Realisierung seines Potentials etwas näher zu bringen. Selbst das erfolgreichste Unternehmen arbeitet mit einem geringen Leistungskoeffizienten, gemessen an seinem Potential - den wirtschaftlichen Ergebnissen, die erzielt werden könnten, wenn Anstrengungen und Ressourcen so angeordnet wären, dass sie den Maximumertrag produzieren, zu dem sie von Natur aus fähig wären.

Diese Aufgabe bedeutet keine Neuerung (Innovation). Sie nimmt das Unternehmen nur, wie es heute ist, und fragt: Was ist sein theoretisches Optimum? Was hindert das Erreichen dieses Optimums? Wo (mit anderen Worten) sind die einschränkenden und bremsenden Faktoren, die das Unternehmen zurückhalten und es des vollen Nutzens aus seinen Ressourcen und Anstrengungen berauben?

Eine grundlegende Methode - hier nur als Illustration erwähnt - wäre es, die Frage zu stellen: Welche verhältnismässig geringfügigen Änderungen in Produkt, Technologie, Verfahren, Markt und so weiter würden die wirtschaftlichen Charakteristiken und Ergebnisse dieses Unternehmens in bedeutsamer Weise verbessern oder verändern? (Dies ist ähnlich der Empfindlichkeitsanalyse des modernen Systemingenieurs.)

Bei der Stahlherstellung könnten diese Empfindlichkeiten - die Faktoren, die das wirtschaftliche Ergebnis der Stahlindustrie weit unter dem theoretischen Potential der Industrie und des Verfahrens halten - zum Beispiel bei dem Erfordernis der gegenwärtigen Stahltechnologie liegen, dreimal hohe Temperaturen zu erzeugen, nur um sie dreimal wieder abzuschrecken. Denn das Teuerste in der Herstellung sind Temperaturen, seien sie nun heiss oder kalt. Auf dem Gebiet der Elektroindustrie könnte eine Empfindlichkeit durchaus darin bestehen, dass die öffentlichen Versorgungsbetriebe als Kunden die Angewohnheit haben, jede Turbine entwerfen zu lassen, als ob sie ein Einzelprodukt wäre und nicht als ein Produkt einer grösseren Zahl, das gemäss Standard-Leistungsspezifikationen montiert wird. Eine weitere Empfindlichkeit mag darin liegen, dass die öffentlichen Versorgungsbetriebe als Kunden die Angewohnheit haben, Turbinen dann zu bestellen, wenn die Geldmarktraten gering sind, was dann kostspielige Fluktuationen in Nachfrage und Produktionsplänen schafft. Wenn diese zwei Angewohnheiten geändert werden könnten, könnten sich die

Kosten für grosse Turbinengeneratoren durchaus um 40 bis 50 Prozent senken. Bei der Lebensversicherung, um noch ein weiteres Beispiel zu geben, könnte eine zentrale Empfindlichkeit bei den hohen Kosten des individuellen Verkaufs liegen. Ein Weg, diese Empfindlichkeit zu überwinden und das Potential des Unternehmens etwas voller zu realisieren, könnte entweder im statistischen Verkauf liegen - Beseitigung der teueren Bemühung des persönlichen Verkaufs - oder in einer Bereicherung der Verkaufskanäle, indem man zum Beispiel Finanzplanung (einschliesslich aller anderen Investmentmöglichkeiten wie z.B. Investmentzertifikate) mit verkauft, und nicht nur allein Lebensversicherung.

Diese aufgeführten Beispiele zeigen, dass eine verhältnismässig geringfügige Änderung nicht notwendigerweise leicht durchzuführen sein muss. Es mag tatsächlich sein, dass wir nicht wissen, wie sie zu bewerkstelligen wäre. Aber sie ist trotzdem noch geringfügig, denn das Unternehmen würde im wesentlichen so bleiben, wie es jetzt ist, doch würde es andere wirtschaftliche Ergebnisse haben. Und obwohl die Illustrationen klar zeigen, dass diese Änderungen Neuerungen erfordern können, sind sie selbst keine Neuerungen. Sie sind in erster Linie Modifikationen des bestehenden Unternehmens.

Zur gleichen Zeit wohnt der Aufgabe des Managements Unternehmertum inne: die Gestaltung des Unternehmens von morgen. Ein natürlicher Teil der Aufgabe ist Innovation.

Die Gestaltung des Unternehmens von morgen beginnt mit der Überzeugung, dass das Unternehmen von morgen anders sein wird und muss. Aber es beginnt auch - notwendigerweise - mit dem Unternehmen von heute. Die Gestaltung des Unternehmens von morgen kann kein genialer Geistesblitz sein. Sie verlangt systematische Analyse und harte, rigorose Arbeit heute - und das bedeutet von den Leuten, die in dem heutigen Unternehmen stehen und in ihm arbeiten.

Die spezifische Aufgabe des Unternehmertums in einem Wirtschaftsunternehmen ist es, das heutige Unternehmen in die Lage zu versetzen, die Zukunft zu bewältigen, sich selbst zu einem andersartigen Unternehmen umzugestalten. Es ist die spezifische Aufgabe des Unternehmertums in einem laufenden Unternehmen, das heute bereits bestehende Unternehmen - und besonders das heute bereits erfolgreiche Unternehmen - in die Lage zu versetzen, auch in der Zukunft bestehenzubleiben und erfolgreich zu sein.

Erfolg, so könnte man sagen, kann nicht auf ewig fortgesetzt werden. Unternehmen sind schliesslich Schöpfungen des Menschen, die keine wirkliche Dauer

haben. Selbst die ältesten Unternehmen sind erst in den letzten Jahrhunderten entstanden. Aber ein Wirtschaftsunternehmen muss Bestand haben über die Lebensspanne eines einzelnen oder einer Generation hinaus, um in der Lage zu sein, seine Beiträge für die Wirtschaft und die Gesellschaft zu produzieren. Die Verewigung eines Unternehmens ist eine zentrale unternehmerische Aufgabe - und die Fähigkeit, dies zu tun, mag, durchaus der schärfste und endgültigste Test eines Managements sein.

Die Arbeit des Managers

Jede dieser Aufgaben und Dimensionen besitzt ihre eigenen Fähigkeiten, ihre eigenen Werkzeuge, ihre eigenen Erfordernisse. Aber die gesamte Management-Aufgabe erfordert deren Integration. Und auch dies erfordert spezifische Arbeit und spezifische Werkzeuge. Das Werkzeug ist Management, und die Arbeit ist die Führung von Managern. Die Aufgaben - wirtschaftliche Leistung zu erbringen, die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen, soziale Einwirkungen und soziale Verantwortung zu lenken, und all dies ausgewogen zwischen den Forderungen von heute und den Forderungen von morgen zu tun - sind die Dinge, an denen die allgemeine Öffentlichkeit ein materielles Interesse hat. Die Öffentlichkeit hat nichts damit zu tun - und nur ein gelindes Interesse daran -, was Manager tun müssen, um ihre Aufgaben zu bewältigen. Sie befasst sich, ganz richtig, mit der Leistung. Aber Manager müssen sich mit den Mitteln befassen, um ihre Aufgaben zu bewältigen. Sie müssen sich mit Führungsaufgaben befassen, mit der Arbeit des Managers, mit dem Können, das er benötigt, und mit seiner Organisation.

Jedes Buch über Management, das nicht mit den zu bewältigen den Aufgaben beginnt, hat nicht die richtige Vorstellung von Management. Ein solches Buch sieht Management als etwas Selbständiges und nicht als ein Mittel zu einem Zweck. Ihm fehlt das Verständnis, dass Management nur existiert im Hinblick auf Leistung. Es behandelt Management als eine unabhängige Realität, während Management tatsächlich ein Organ ist, das seine Existenz, Identität und Berechtigung von der Funktion ableitet, der es dient. Der Schwerpunkt muss bei den Aufgaben liegen.

Wenn man eine Diskussion des Managements mit der Arbeit des Managers oder der Führungsorganisation beginnt - wie es die meisten Bücher über das Management tun -, so ist es die Methode eines Technokraten, der bald zu einem Bürokraten degeneriert. Aber es ist sogar schlechte Technokratie; denn, wie in die-

sem Buch wieder und wieder betont werden wird, Management-Arbeit, Management-Aufgaben und Management-Organisation sind nichts Absolutes, sondern werden von den zu leistenden Aufgaben bestimmt und geformt. „Die Struktur folgt der Strategie" ist eine der fundamentalen Erkenntnisse, die wir in den letzten zwanzig Jahren gewonnen haben. Ohne ein Verständnis der Aufgabe, der Zielsetzungen und der Strategie eines Unternehmens können Manager nicht geleitet werden, Organisationen können nicht gestaltet werden, Führungsaufgaben können nicht produktiv gemacht werden.