

**Marcel Schütz**

Dozent für Betriebswirtschaft und Soziologie, Forschungsstipendiat an der Universität Oldenburg
marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

**Heinke Röbbken**

Professorin für Bildungsmanagement an der Bildungs- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Oldenburg
heinke.roebken@uni-oldenburg.de

We want to be modern

Welchen Nutzen bieten Managementkonzepte?

Neuartig erscheinende Managementkonzepte, sog. Managementmoden, sind ein Dauerthema der Führungspraxis und der betriebswirtschaftlichen Forschung. Wie sehr sollen sich ManagerInnen methodisch leiten lassen? Im Rahmen einer Erhebung in großen Unternehmen wurde die Frage der Nützlichkeit konzeptorientierter Managementpraxis thematisiert. Im Umgang mit den anzutreffenden Konzept-Moden stechen vier Funktionen hervor, die zwar nicht der offiziellen Zielsetzung ihrer Konzepte entsprechen, aber indirekten Nutzen bergen. ManagerInnen können wahlweise zwischen einem diskreten und offiziellem Gebrauch wechseln und sich dabei vielfältige Kombinationen situativ zunutze machen.

Moden im Management

Managementkonzepte (MK) werden in der Organisationsforschung häufig als Modeerscheinung beobachtet.¹ Vorstellungen über zeitgemäße Organisationsführung finden konjunkturartig über Fachmedien, Beratungshäuser und auch wissenschaftliche Beiträge Verbreitung in der betrieblichen Praxis.² Doch früher oder später werden viele MK häufig selbst zu Problemen erklärt, an die sich sodann neue Ideen anfügen. Einem Bonmot des Organisationswissenschaftlers Alfred Kieser zufolge kommt es zu diesen Korrekturen, „um die herrschende Praxis alt aussehen“³ zu lassen und im Anschluss neue Konzepte zu installieren. Anhand von Hinweisen in der Literatur könnte man annehmen, dass ManagerInnen sich selbst wenig mit der Modehaftigkeit von MK befassen. In unserem Forschungsprojekt betrachten wir, inwieweit aus MK praktischer Nutzen gezogen wird, der außerhalb der möglichen Zielsetzung dieser Konzepte liegt bzw. über diese hinausgeht. Mit diesem Ansatz wird also die Frage gestellt, welche indirekten bzw. diskreten Ausprägungen der Konzepte in der Praxis des Managements zu beobachten sind.

Methodisches Vorgehen

Formen und Bedeutungen von Funktionen unterschiedlicher MK lassen sich nicht angemessen mit standardisierten Erhebungsinstrumenten identifizieren. Es ist erforderlich, handlungsnah Begründungs- und Bedeutungszusammenhänge der Anwender von MK

Funktionsbereiche der Unternehmen

U1: Personalmanagement, Umweltmanagement

U2: Geschäftsführung, Produktionsmanagement

U3: Entwicklung, Qualitätsmanagement

zu untersuchen. Daher wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, welches durch Offenheit und Flexibilität bezüglich der Fragen und direkte Interaktion mit den Betroffenen geprägt ist. Es wurden Interviews in drei großen schwedischen Unternehmen erstmals im Mai 2000 durchgeführt, die wir in diesem Beitrag präsentieren. In Vorbereitung ist derzeit aufbauend darauf eine Fortsetzungsstudie in Deutschland und Schweden. Die Kontakte mit den GesprächspartnerInnen kamen unterstützt durch Tipgeber zustande. Die Daten wurden durch die Autorin im Rahmen eines zehnmonatigen Forschungsaufenthaltes an der Universität Vaxjö erhoben. Per Unternehmen wurden je zwei 60 bis 90-minütige Interviews mit Führungskräften durchgeführt. Die Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Für die Auswertung der qualitativen Interviews wurde die thematische Kodierung angewandt die sich dazu eignet, aus umfangreichem Textmaterial eine Strukturierung des Themenfeldes zu erarbeiten.⁴ Das Auswertungsverfahren basiert auf theoretischen Kategorien, die mithilfe zentraler theoretischer Arbeiten zu MK⁵ entwickelt wurden. Begleitend wurde der Interviewleitfaden entwickelt, der auf den definierten Forschungsfragen basiert. Die Vorgehensweise ist theoriegeleitet, aber angemessen offen, um den Befragten Spielraum hinsichtlich ihrer Erfahrungsschilderung über Funktionen von MK zu erlauben. Die inhaltlichen Kategorien wurden so angelegt, dass sie im Rahmen der Codierung präzisiert werden konnten. Das Kodieren erfolgte im Forschungsteam (konsensuelles Kodieren) mit Hilfe von QDA-Software, um eine möglichst hohe Güte zu erreichen. Mit der durchgeführten Erhebung konnten vier Funktionen von MK bestimmt werden, die wir im Weiteren illustrieren.

Ergebnisse

Konzepte strukturieren den Arbeitsalltag: Eine grundsätzliche Bedeutung erfahren MK, da sie nützlich sind, um temporär interessant oder dringlich bewertete Themen hervorzuheben: „*they help putting problems into focus*“. Bisher unstrukturierte Probleme können erstmals Systematik erfahren: „*At that time, we were a fast growing company. We had no structure (...) therefore we used the ideas of quality management to get some structure*“. Eine solche Index-Funktion bietet Vorzüge für die Arbeitsorganisation: „*Now, we have better options to control what we do.*“ Die Konzepte beeinflussen den Arbeitsprozess tatsächlich – zumindest diesbezügliche Erwartungen. Obgleich das nicht bedeutet, dass dieser Einfluss durchweg als effektiv zu bewerten ist. Man beklagt nämlich auch „*more bureaucracy*“ und bezweifelt eben deshalb den Nutzen der MK für organisatorische Veränderung: „*We could see no change and no benefits, just unnecessary work.*“

Obwohl der Wechsel der MK auch als arbeitsreich und aufwändig gesehen wird, kann das Resümee eines Managers erstaunen, wenn er feststellt, die neuartig angekündigten Ideen entsprächen oft nur üblichen Annahmen über gute Vorgehensweise: *„All in all I would say it is always a pretty troublefree operation to implement a management technique; I think many of these ideas are really common sense ideas.“* Bündelt man diese Eindrücke, relativiert sich das Angebot einer klaren Strukturierungshilfe. Eine pauschale Annahme elementarer Veränderung der Arbeitsprozesse durch MK wäre mit der Sicht der Praxis als undifferenziert zu bewerten.

Konzepte motivieren und stimulieren: Strukturierung, wenn auch nur bedingt zu erreichen, kann Arbeitsabläufe selbstredend erleichtern. Dies leisten jedoch auch all jene Mittel, die unmittelbar der Motivation dienen. Die ManagerInnen berichten, dass neuartig wahrgenommene Ideen, Begriffe oder rhetorische Techniken eine ‚arbeitsanregende‘ Wirkung entfalten können. Dies gelingt MK, die besonders einfach verständlich präsentiert werden können. Positive Effekte einer auffälligen Namensgebung und Bildhaftigkeit sind in der Forschung bekannt.⁶ Ein Nutzen von MK liegt in der Aussicht auf eine ‚bessere‘ Zukunft für die Organisation und damit Erleichterungen für die Arbeit.⁷ *„It is fun and exciting to work with the new management ideas.“* Dabei kommt der Dosierung eine gewisse Bedeutung zu, muss man doch den *„right mix of techniques“* beachten, wobei es subjektiv zu beurteilen bleibt, für welche Beteiligten und unter welchen Anforderungen. Weiters hilft eine optimistische Sprache der MK, denn *„language expresses some wishes and very positive attitude“*. Die ManagerInnen sehen es als Teil ihrer Rolle, gewissermaßen ermunternd auf die Beschäftigten einzuwirken. Dies ist auch nötig, um MitarbeiterInnen zur Bereitschaft zur Veränderung zu bringen: *„We always try to convince all the employees that we need to change and that the tools are necessary in order to stay competitive.“*

Bei aller Arbeitsanregung durch MK kann der Fall eintreten, dass ein bestehendes Konzept planvoll abgeschafft bzw. als gescheitert festgestellt wird, damit ein neues, nun erwünschtes, überhaupt zur Geltung kommen kann. Negative Erfahrungen mit alten Konzepten müssen beseitigt werden. Stimmt die Stimmung bezüglich eines Verfahrens nicht mehr, geht die Empfehlung an die handelnden EntscheiderInnen, sich hiervon zu lösen. Dies ist etwa der Fall, wenn ein beabsichtigter Effekt zulasten eines anderen geht und somit Zielkonflikte den Nutzen der Methodik für alle sichtbar relativieren. Ein vormals betriebswirtschaftlich intendiertes Verfahren kann gerade deshalb wieder verschwinden, um damit betriebswirtschaftliches Handeln überhaupt unter Beweis zu stellen: *„The Balanced Scorecard has caused more bueraucracy. This is why we do not have the idea anymore. If you get negative feeling concerning a management technique, you need to get rid o fit.“*

Konzepte stiften Sinn: MK dienen auch als Impulse, die die Organisationskultur beeinflussen bzw. umprägen können. MK inspirieren in dem Maße, als es mit ihnen gelingt, programmatische Grundüberzeugungen der Organisation einer kritischen Revision zu unterziehen und insofern nach den wesentlichen Wertvorstellungen hinsichtlich der Arbeit zu fragen. In der Praxisliteratur sind in den letzten Jahren tatsächlich viele Texte

anzutreffen, in denen man Vorschläge zum betrieblichen Veränderungsmanagement mit „populären esoterischen Begriffen und Konzepten auflädt“⁸.

Formen veränderter Sinnstiftung wiederholen sich regelmäßig und werden als unvermeidlich erwartet: „*You have to change words from time to time. We want to have this new language. Then you force people also to change from time to time.*“ Dass all dies auch mit Zwang verbunden wird, bleibt nicht verborgen. Sinnstiftung fordert von allen

„*You have to change words from time to time.*“

Beteiligten ein ‚Sicheinlassen‘ auf neue Botschaften. Dies bedeutet nicht, dass diese Zäsuren in der Organisation auch überall als Einschnitte in die praktische Ordnung empfunden werden.

Konzepte ziehen vorüber, wandeln sich, werden in andere integriert, minimiert, mit wechselnden Bedeutungen angereichert: „*Balanced Scorecard, Benchmarking and so on. I think they give us a new sense*“. Vorteilhaft bei der Etablierung der (begrenzten) Neuartigkeiten ist es, wenn sie sich als kompatibel mit den bestehenden Arbeitsabläufen erweisen. Die Diskussion um den Sinn bleibt aber vage. Denn niemand „managed“ den Sinn der Organisation. Und so ließe sich sagen, die Stärke konzeptionellen Sinns liegt in dessen Abstraktheit. Was Sinn ergibt, kann auf der Arbeitsebene nicht abschließend vereinbart werden. Aber die Diskussion um den Sinn, so ungefähr sie auch bleiben mag, setzt Impulse in Gang, ohne, dass damit Handlungsrouninen praktisch infrage gestellt werden. Die ‚alten Hasen‘ im Management erinnern alte Zäsuren neuer Sinnggebung ihrer Organisation und begegnen allen Sinnerwartungen mit einiger Abklärung: „*Currently, the Cash Flow Concept gives our company a new focus. (...) The idea is pretty much the same as the Quality Management. But now you call it Cash Flow.*“

Konzepte legitimieren die Organisation: VertreterInnen der Organisationsforschung messen sogenannten Legitimationsfassaden in Veränderungsprozessen eine erhebliche Bedeutung bei.⁹ Damit gemeint sind Maßnahmen, die von Organisationen ergriffen werden, um als rational, effizient und fortschrittlich zu erscheinen. „*We want to be modern*“, lautet die vielleicht nicht eindeutige Feststellung eines Managers. Man spricht von Fassaden, wenn eine zumindest teilweise oder weitgehende Entkopplung der ‚Schauseite‘ (wie die Organisation in in der Öffentlichkeit gesehen werden möchte) von der tatsächlichen Handlungsstruktur, der ‚Hinterbühne‘ (wie die Organisation in ihren internen Abläufen tatsächlich funktioniert) erfolgt. Die befragten ManagerInnen sind sich einig, dass bestimmte MK nicht nur eine teilweise, sondern eine dominante Legitimationsfunktion haben.

Dieser Befund lässt sich für einzelne MK näher lokalisieren: das Qualitätsmanagement und jene Maßnahmen, die aus ISO-Normen herrühren. Dies kann (genau gegenläufig zur erwähnten Erwartung, von Konzepten wieder Abschied zu nehmen) dazu führen, dass bestehende Konzepte in puncto Reputation Abhängigkeit bewirken: „*The company does not dare to take it (ISO) away.*“ Die Abhängigkeit ist im Lichte einer komplexen Beziehungsstruktur der Kunden- und Lieferantenbeziehungen nachzuvollziehen, weshalb Änderungen der Konzepte in der Praxis schwierig erscheinen. Das Management beobachtet seine Stakeholder bzw. dessen Erwartungen. Rein betriebs-

wirtschaftliche Relevanz steht dabei nicht ausschließlich im Fokus. Forschung zeigt z.B., dass die Einführung von ISO-Standards nicht unbedingt zur Qualitätsverbesserung beiträgt, dafür aber organisatorische Anpassungsfähigkeit mindern kann.¹⁰

Wie überhaupt betriebswirtschaftliche Entscheidungen zustande kommen, wird eher im Markt als durch die Organisationsführung vorbestimmt: *„No, it was not our decision to implement ISO. It was more or less the demand of the customer.“* Der Einfluss auf die MK wird durch internationale Marktbeziehungen alles andere als geringer. Nahelegend gilt dies anschaulich etwa für das Supply Chain Management: *„I think there is a big influence from other companies.“* Diese globale Abhängigkeit wird in der Forschung als Ähnlichkeitsangleichung (Isomorphie) beschrieben.¹¹ Damit ist die Neigung von Unternehmen gemeint, sich der Standardisierung innerhalb einer Branche zu beugen, um gegenüber Investoren, Kunden und Lieferanten als professionell zu erscheinen. Wie sehr marktlicher Meinungsdruck losgelöst von betrieblichen Bedarfen und Überzeugungen gelten kann, illustriert ein Statement: *„When everybody uses such techniques, you have to ask yourself why you are not doing it.“*

Dass gegen Legitimationsanforderungen im Innenleben der Organisation allerdings verstoßen wird (und man es duldet, um die Arbeit zu bewältigen), ist in einem Unternehmen am Kontrollprozess durch die WirtschaftsprüferInnen zu beobachten: *„When the auditor comes, we bring our handbooks in shape. When he leaves, we follow our normal business life.“* Auch können aber Versuche beobachtet werden, sich von bestehendem Normdruck abgegrenzt zu sehen. Modehaftigkeit wird bei den anderen beobachtet, nicht aber im eigenen Unternehmen: *„In the wood industry, we are not that sick that we implement every concept like in the car industry.“* Wird allerdings Effizienz bejaht, gibt es auch die Bereitschaft, neuen Konzepten mehr Beachtung zu schenken: *„(...) if the idea is beneficial for the company, not if it is fashionable.“*

Folgerungen

Auch wenn die Befunde an dieser Stelle nur cursorisch betrachtet werden können, machen sie exemplarisch auf eine differenzierte implizite Funktionalität von MK aufmerksam. Die befragten ManagerInnen wissen um die begrenzte praktische Relevanz neuartig präsentierter Konzepte. Sie wissen aber auch um die sich ihnen bietenden Möglichkeiten, deren offizielle Zielsetzungen um einen zusätzlichen bzw. alternativen Nutzen zu erweitern. Wesentlich hervorzuheben ist, dass die ManagerInnen eher die Konzepte taktisch abwägend verwenden, als umgekehrt sich von diesen blindlings instrumentalisieren zu lassen. Wissenschaftlich betrachtet schließt dies allmähliche Überschneidungen zwar nicht aus. Die ManagerInnen können aber etwaigen Kontrollverlust vermeiden, indem sie keiner Konzeptlösung exklusiven Status beimessen.

Daher wäre für PraktikerInnen die pauschale Empfehlung bestimmter Funktionen unproduktiv. Das betriebliche Bild von den betrachteten Leitungsstellen lässt eine Praxis freier Kombination erkennen. Die impliziten Funktionen der MK werden aus den Situationen heraus gebildet, mit anderen, auch offiziellen, verbunden und wieder variiert. Nutzbringend sind sie solange kein Bedarf oder Zwang zur Offenbarung besteht.

Dies schließt kollegiale Absprachen zwischen ManagerInnen nicht aus, allerdings tun diese gut daran, über die (diskreten) Sonderfunktionen der MK weitgehend Still-schweigen zu wahren. Gleichwohl kann es in der Praxis förderlich sein, die implizite Nützlichkeit informaler Konzeptfunktionen mit offiziell-formalen in solchen Situationen zu verknüpfen, in denen es sich anbietet, Entscheidungen nach eigenen Vorstellungen zu beeinflussen. Auf (offizielle) Spielregeln der MK lässt sich besonders in brenzligen Lagen um so wirksamer verweisen; wenn man sonst Gefahr liefe, inoffiziell den Bogen zu überspannen.

„ManagerInnen verwenden Konzepte taktisch abwägend, als umgekehrt sich von diesen blindlings instrumentalisieren zu lassen.“

In der Literatur und in der Beratung finden sich Stimmen, die den Anwendungserfolg von MK gerade über eine konsequente Umsetzung zu erklären suchen. Wir argumentieren dagegen, dass solche organisatorische Stringenz nur sehr bedingt der erlebten Wirklichkeit in der Managerpraxis gerecht wird.¹² Auch ist die Vorstellung zweifelhaft, dass eine starke persönliche Identifikation mit MK Ausdruck der Professionalität von ManagerInnen ist. Persönliche Involviertheit und fixe Überzeugungen mögen zwar sozialen Erwartungen an Authentizität Rechnung tragen. Doch unter dem Druck der auf sie einwirkenden Ansprüche sind ManagerInnen auf ein gerüttelt Maß Inkonsistenz angewiesen. Sie sollten sich daher nicht als zwielfichtig empfinden und ihre Energie ineffektiv auf eine unerreichbare Konsistenz von Entscheiden und Handeln lenken. Veränderungen erzeugen unvermeidbare Widersprüche und bergen Risiken der Enttäuschung.¹³ Helfen kann die Einsicht, dass die Unterscheidung von Schauseite und Hinterbühne jeder größeren Organisation inhärent ist und es nicht erwartet werden kann, sämtlichen Erwartungen mit eindeutigen und finalen Entscheidungen zu entsprechen. Die Stärke erfahrener ManagerInnen dürfte in ihrer Erfahrungsklugheit liegen, sich zügig auf neue Erfordernisse bzw. Erwartungen einstellen zu können, relevante Umweltsignale frühzeitig zu erkennen, auf den Bedeutungsverlust bestimmter MK hinzuweisen, neue einzuführen und wiederum nur solange zu verfechten, wie es (noch) opportun erscheint.

Die hier vertretene Sichtweise kann dazu beitragen, sich die differenzierte Funktionalität von MK zunutze zu machen anstatt ihnen einseitig entweder mit überzogener Euphorie oder unbedachtem Widerstand zu begegnen. Als erträglicher (womöglich auch ertragreicher) kann es sich erweisen, äußerer ‚Konzeptgläubigkeit‘ mit eigener Erwartungsreduktion entgegenzutreten. In der alltäglichen Praxis werden die Konzepte eben doch nicht so heiß ‚gegessen‘ wie man sie wieder und wieder hochkocht. Und oft genug wird Altbekanntes schlicht und ergreifend aufgewärmt.

Für die Ergebnisse gelten selbstverständlich Einschränkungen. Es können keine repräsentativen Aussagen getroffen werden. Typisch für qualitative, nicht-statistische Forschung sind prägnante Ortsaufnahmen der organisatorischen Verhältnisse, die jedoch größere Verbreitung erwarten lassen und daher wahrscheinlich verallgemeinerbar sind. Zeitliche und Branchenspezifika dürften – das legen Arbeiten zur Imitation von MK nahe – eine untergeordnete Rolle spielen. So beobachten wir im Bereich der öffentlichen Verwal-

tung und im Bildungs- und Sozialwesen vergleichbare Formen der Übernahme von MK.¹⁴ Grundsätzlich konnten die Ergebnisse in diesem Beitrag nur allgemein präsentiert werden. Ziel war es, über instruktive Beobachtungen zu informieren, denen wir mit weiterer Forschung nachgehen werden.

Literatur

-
- ¹ Westerlund, G., & Sjöstrand, S.-E. 1979. Organizational Myths. London; Kieser, A. 1997. Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization* 4(1): 49-74; Schütz, M. 2015. Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation? Ein Diskussionsbeitrag. *Die Neue Hochschule* 56(3), S. 102-105; Röbbken, H. 2007. Zur Verbreitung von Managementkonzepten in der öffentlichen Verwaltung. *Verwaltung & Management* 13(5): 268-273.
- ² Nicolai, A. 2000. Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden.
- ³ Kieser, A. 1996. Moden und Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 56(1): 33.
- ⁴ Flick, U. 2007. *Qualitative Sozialforschung*. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg.
- ⁵ Kieser 1996, a.a.O., 21-39.
- ⁶ Brunsson, N. 2005. Reform als Routine. In: Corsi, E., & Esposito, E. (Hrsg.): *Reform und Innovation in einer un-stabilen Gesellschaft*. Stuttgart: 9-25.
- ⁷ ebd.
- ⁸ Kühl S. 2015. Die blinden Flecken der Theorie U von Otto Scharmer. *Systeme. Interdisziplinäre Zeitschrift für systemtheoretisch orientierte Forschung und Praxis in den Humanwissenschaften* 29(2): 198.
- ⁹ Brunsson, N. 2005 a.a.O.; Kühl, S. 2011. *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: 136 ff.
- ¹⁰ Walgenbach, P.; Meyer, R. 2008, *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: 28.
- ¹¹ DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited. Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2): 147-160.
- ¹² Siehe mit dem bekannten Papierkorb-Modell: Cohen M. D., March, J. G., Olsen, J. P. 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17(1): 1-25.
- ¹³ Aberbach, J. D., Christensen, T. 2014: Why Reforms So Often Disappoint. *American Review of Public Administration* 44 (1): 3-16.
- ¹⁴ Röbbken, H. 2007 a.a.O.; Schütz, M. 2015 a.a.O.

Angaben zu den AutorInnen

Heinke Röbbken ist Professorin für Bildungsmanagement an der Universität Oldenburg. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Germanistik promovierte Röbbken 2004 in einem Kolleg zum Hochschulmanagement an der Technischen Universität Dortmund. Aufbaustudium Personalmanagement und internationale Forschungsaufenthalte. Von 2004 bis 2008 war sie Juniorprofessorin für Bildungsmanagement der Universität Oldenburg und von 2008 bis 2010 Professorin der Bergischen Universität Wuppertal.

Marcel Schütz lehrt Betriebswirtschaft an der Northern Business School Hamburg und Soziologie an der Universität Bielefeld mit dem Schwerpunkt Organisationsforschung. Er war Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes und promoviert seit 2015 als Graduierungsstipendiat des Landes Niedersachsen an der Universität Oldenburg. Nach dem Studium der Germanistik, Bildungs- und Sozialwissenschaften arbeitete er im Personalmanagement eines Handelskonzerns.