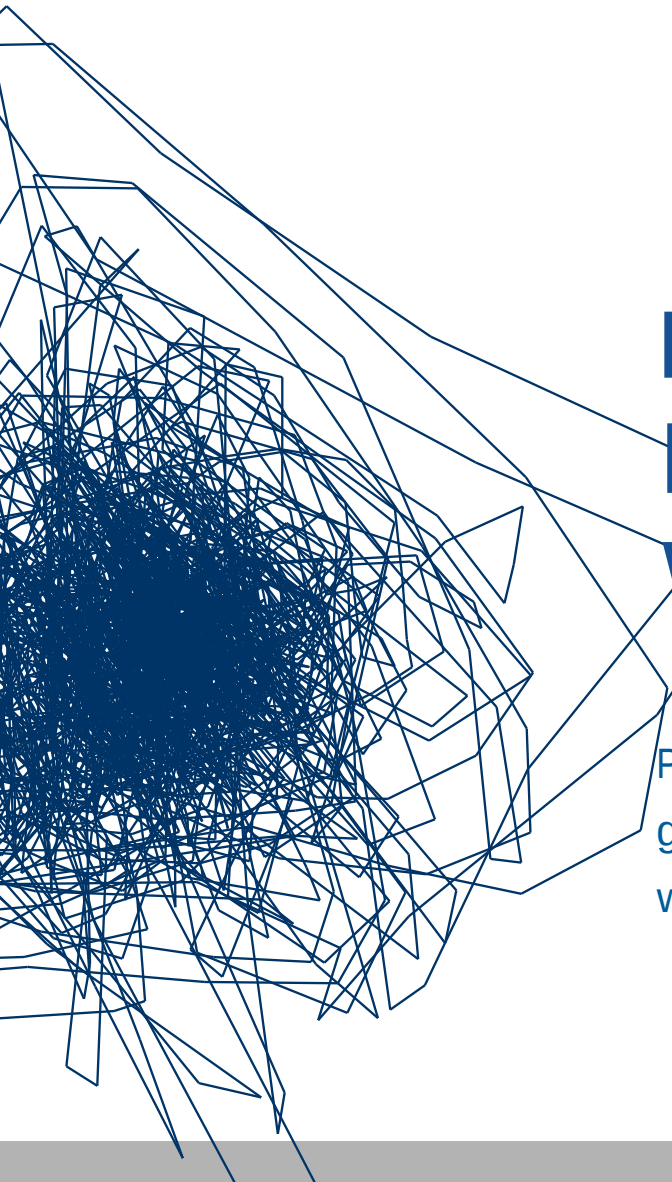
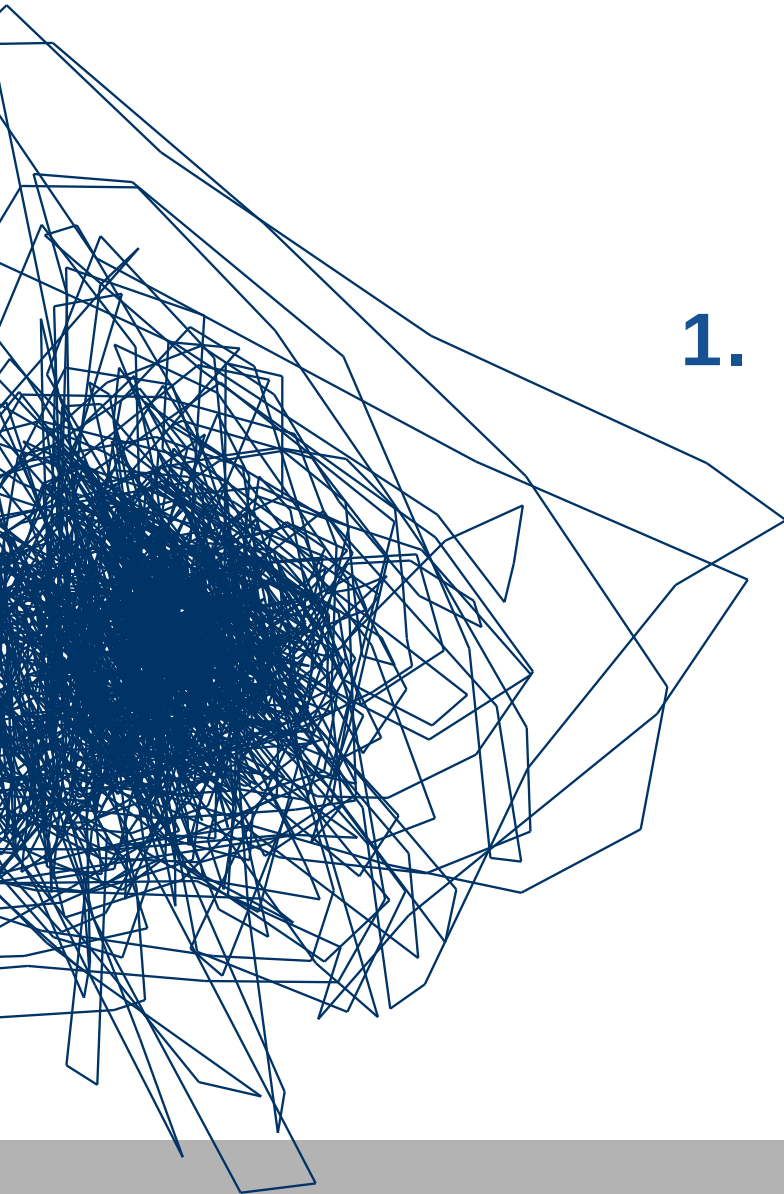




Leben wir in einer immer komplexer werdenden Welt?

Priv.-Doz. Dr. Dr. Dipl.-Psych. Guido Strunk
guido.strunk@complexity-research.com
www.complexity-research.com



1. Wissenschaftliches Management

Inhalte

- Organisatorisches, Zeitplan.
- Wiederholung zur Einführungsveranstaltung.
- Offene Fragen zum bisherigen Inhalt und der Literatur.
- Was ist Management?
- Was ist Wissenschaft? Sollte Management auf Wissenschaft beruhen?
- Scientific Management.
- Von der „alten“ Wissenschaft zur „neuen“ Wissenschaft – Systemdenken.

Organisatorisches, Zeitplan

- 15:00 – 16:00 Arbeit (1 h).
- 16:00 – 16:10 Pause (10 Min.).
- 16:10 – 17:10 Arbeit (1 h).
- 17:10 – 17:20 Pause (10 Min.).
- 17:20 – 18:20 Arbeit (1 h).
- 18:20 – 18:30 Pause (10 Min.).
- 18:30 – 19:00 Arbeit (1/2 h).

Inhalte

- Organisatorisches, Zeitplan.
- **Wiederholung zur Einführungsveranstaltung.**
- Offene Fragen zum bisherigen Inhalt und der Literatur.
- Was ist Management?
- Was ist Wissenschaft? Sollte Management auf Wissenschaft beruhen?
- Scientific Management.
- Von der „alten“ Wissenschaft zur „neuen“ Wissenschaft – Systemdenken.

Wiederholung

- Video. (<https://www.youtube.com/watch?v=CXz0tNQwaV0>)
- Machen Sie sich Notizen über wichtige Inhalte und offene Fragen.
- Weiter geht es mit der Suche nach offenen Fragen (**Uhrzeit – 30 Minuten**).

Offene inhaltliche Fragen ...

- Schauen Sie in Ihre Notizen. Auch noch einmal in die Folien des des letzten Blocks.
- Schauen Sie in die Literatur.
- Überlegen Sie, ob Sie aus anderen Quellen relevante Informationen zu unseren Inhalten erhalten haben.
- **In der Gruppe:** bitte formulieren Sie **1 bis maximal 2** Fragen, die Ihnen wichtig erscheinen! Die Fragen sollten Fragen sein. Also muss am Ende ein Fragezeichen stehen.
- Wenn Sie zurück sind in der **Gesamtgruppe:** Bitte schreiben Sie die Frage in den Chat!
- Wir werden die Fragen und mögliche Antworten diskutieren.
- Zeit: 15 Minuten.

Liste der Fragen

Welche Frage und Antwort hat Sie weiter gebracht?

- Abgesehen von der eigenen Frage, welche Frage war am interessantesten, wichtigsten, bedeutsamsten?

Inhalte

- Organisatorisches, Zeitplan.
- Wiederholung zur Einführungsveranstaltung.
- Offene Fragen zum bisherigen Inhalt und der Literatur.
- **Was ist Management?**
- Was ist Wissenschaft? Sollte Management auf Wissenschaft beruhen?
- Scientific Management.
- Von der „alten“ Wissenschaft zur „neuen“ Wissenschaft – Systemdenken.



Was ist Management?

Merkmale und Definition

„Schlechtes Management“

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying 'www.spiegel.de/wirtschaft/studie-schlechtes-management-produziert-drueckeberger-a-159097.html'. The page is from Spiegel Online, specifically the 'WIRTSCHAFT' (Economy) section. The main headline reads 'Studie: Schlechtes Management produziert Drückeberger' (Study: Poor Management produces Slackers). Below the headline, a sub-headline states: 'Die große Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer fühlt sich ihrer Arbeit gegenüber nicht besonders verpflichtet. Den Gesamtschaden des geringen Engagements schätzen die Experten auf mehr als 430 Milliarden Mark.' (The vast majority of German employees feel particularly committed to their work. The total damage of low engagement is estimated by experts at more than 430 billion marks.) The article is dated 'Montag, 24.09.2001 - 14:05 Uhr'. On the left side, there are links for 'Drucken' (Print), 'Senden' (Send), 'Merken' (Bookmark), 'Nutzungsrechte' (Usage rights), and 'Feedback'. The main text of the article begins with 'Wiesbaden - Wie eine Untersuchung des Meinungsforschungsinstituts Gallup ergab, engagieren sich rund 84 Prozent der mehr als 2000 Befragten ab 18 Jahren sich nicht oder wenig in ihren Unternehmen.'

Home | Video | Themen | Forum | English | DER SPIEGEL | SPIEGEL TV | Abo | Shop | Schlagzeilen | Wetter | TV-Programm | mehr ▼

SPIEGEL ONLINE WIRTSCHAFT Login | Registrierung

Politik | Wirtschaft | Panorama | Sport | Kultur | Netzwelt | Wissenschaft | Gesundheit | einestages | Karriere | Uni | Reise | Auto | Stil

Nachrichten > Wirtschaft > Studie: Schlechtes Management produziert Drückeberger

Studie: Schlechtes Management produziert Drückeberger

Die große Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer fühlt sich ihrer Arbeit gegenüber nicht besonders verpflichtet. Den Gesamtschaden des geringen Engagements schätzen die Experten auf mehr als 430 Milliarden Mark.

1 Montag, 24.09.2001 - 14:05 Uhr

Drucken | Senden | Merken

Nutzungsrechte | Feedback

Wiesbaden - Wie eine Untersuchung des Meinungsforschungsinstituts Gallup ergab, engagieren sich rund 84 Prozent der mehr als 2000 Befragten ab 18 Jahren sich nicht oder wenig in ihren Unternehmen.

„Schlechtes Management“

The screenshot shows the front page of the Neue Zürcher Zeitung (NZZ) website. The main headline is "Schlechtes Management, schlecht betoniert" (Poor Management, poorly concreted), with a subtitle "Umfassende Untersuchung zur BP-Ölpest" (Comprehensive investigation into the BP oil spill). The article is dated 14.9.2011, 17:58 Uhr. The page features a weather widget for Zürich (8°C), navigation links for various sections (Jobs, Immo, Trauer, eBalance, Services, Shops, Abo, Angebote, Hilfe, Login, Suchen), and a sidebar with a "LESERTREND" (Reader Trend) section and a "BILDSTRECKE" (Image Strip) section.

Schlechtes Management, schlecht betoniert
 Umfassende Untersuchung zur BP-Ölpest
 14.9.2011, 17:58 Uhr

LESERTREND
 GELESEN EMPFOHLEN
 Kalte Duschen für Athen
 Steinbrück hat die Kavallerie ausgemustert
 Pilot aus dem Cockpit ausgeschlossen
 Unglücksfälle und Verbrechen
 Günther Jauch sollte entlassen werden
 Ein Wolkenkratzer für Helikopter-Gäste
 Mehr anzeigen

BILDSTRECKE

„Schlechtes Management“

The screenshot shows the Harvard Business Manager website. The browser address bar displays the URL: www.harvardbusinessmanager.de/blogs/null-toleranz-fuer-schlechtes-management-a-974693.html. The website header includes the Harvard Business Manager logo, navigation links (HEFTE, EDITIONEN, BLOGS, FALLSTUDIEN, APPS, ABO, PRODUKTE, STUDIEN), and a search bar. The main content area features an article titled "KEIN PLATZ FÜR NIETEN" (No room for rust) by Robert Sher, dated 16. Juni 2014. The article discusses the importance of effective management in small businesses. A sidebar on the left promotes an E-Book titled "Kein Zen im Kleiderschrank" (No Zen in the closet) and shows the cover of the current issue of Harvard Business Manager, which features the word "OBEN" (Up) and "NACH" (After) on a cloud.

Harvard Business Manager

MEIN HBM 0 Artikel

HEFTE EDITIONEN **BLOGS** FALLSTUDIEN APPS ABO PRODUKTE STUDIEN

DAS WISSEN DER BESTEN Nutzen Sie unser Archiv mit über 5000 Beiträgen

Kein Zen im Kleiderschrank
...und andere Glossen aus dem Harvard Business Manager
Probelesen

KEIN PLATZ FÜR NIETEN
Führung: Anders als in Konzernen geht schlechtes Management in mittelständischen Unternehmen sofort auf Kosten des Wachstums.
Von Robert Sher
16. Juni 2014 5

AKTUELLES HEFT >>

Harvard Business Manager
OBEN
NACH
GANZ

Um mittelständische Unternehmen aufzubauen, darf sich das Managementteam keine Schwäche erlauben. Schon ein ineffektives Mitglied...

„Schlechtes Management“

File Edit View History Bookmarks Tools Help

Schlechtes Management, k... x +

www.focus.de/finanzen/news/tid-28256/schlechtes-management-kein-konzept-deshalb-ist-die-financial-times-deutschland-gescheitert_aid_867156.html

FOCUS Online FOCUS-TV FOCUS Familie FOCUS Magazin Heft-Abo ePaper Services Kleinanzeigen Branchenbuch + Meine Themen Mobil Über uns Login Registrieren

FOCUS ONLINE MONEY Startseite Politik Finanzen Wissen Gesundheit Kultur Panorama Sport Digital Reisen Auto Immobilien Video Suche

» Wirtschafts-News » Börse » Altersvorsorge » Banken » Versicherungen » Steuern » Recht » Karriere » Service » Stellenangebote » Experten

EILMELDUNG Tür nicht öffnen + + + Absturz von Germanwings-Flug: Staatsanwalt: Co-Pilot wollte die Tür nicht öffnen

Schlechtes Management, kein Konzept Seite 1 / 2 weiter

Deshalb ist die „Financial Times Deutschland“ gescheitert

Freitag, 23.11.2012, 15:31

    9 Fehler melden



Ausgabe der Financial Times Deutschland (FTD) auf einer Bank

Die deutsche Presselandschaft ist um eine weitere Zeitung ärmer: Die „Financial Times Deutschland“ wird dichtgemacht. Schuld daran sind der fehlende Mut und

Zur Startseite

„Gutes Management“

The screenshot shows the Harvard Business Manager website. The top navigation bar includes links for HEFTE, EDITIONEN, BLOGS, FALLSTUDIEN, APPS, ABO, PRODUKTE, and STUDIEN. The main content area features the article title 'GUTES MANAGEMENT, SCHLECHTES MANAGEMENT' by Michael Leitz. The article discusses the impact of management quality on a company's success, referencing a study by British scientists and the BBC series 'The Office'. The article is dated November 2010 and is priced at € 6,00.

Harvard Business manager

MEIN HBM 0 Artikel

HEFTE EDITIONEN BLOGS FALLSTUDIEN APPS ABO PRODUKTE STUDIEN

DAS WISSEN DER BESTEN Nutzen Sie unser Archiv mit über 5000 Beiträgen

INHALT

Abbildungen und Diagramme

Bilder: 0
Infografiken: 0

Textumfang

Seiten: 3
Zeichen: 9.679

Nachdrucknummer: 201011008

In den Warenkorb € 6,00

HEFT 11/2010 >>

Harvard Business manager

SCHWERPUNKT

GUTES MANAGEMENT, SCHLECHTES MANAGEMENT

UNTERNEHMENSFÜHRUNG: Warum geht eine Firma pleite, und eine andere wird zum Weltkonzern? Britische Wissenschaftler haben in einer globalen Studie Unternehmen untersucht und eindeutige Erfolgsfaktoren entdeckt. Von MICHAEL LEITZ

HBM November 2010

Schlechtes Management schadet Ihrem Unternehmen. Diese Alltagserfahrung zeigt sich in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft: In Form von Fallstudien in den Managerseminaren an Business Schools - und im beißen- den Spott derjenigen, die schlecht geführt werden, zu sehen in Dokusoaps wie „The Office“. Dort wird der Alltag der bemerkenswert schlecht geführten fiktiven Papiergroßhandelsfirma Wernham Hogg dokumentiert. Doch außer dass die britische BBC mit dieser Serie einen Nerv getroffen hat (sie wurde mit großem Erfolg in den USA, Frankreich, Spanien und Deutsch- land kopiert), gab es bisher kaum Belege für diese Erfahrungswerte - und erst recht keine Erkenntnisse über die tiefer liegenden Zusammenhänge und Fol- gen. Inspiriert von der Darstellung der unterschiedlichen Managertypen in der

„Gutes Management“

File Edit View History Bookmarks Tools Help

W Gutes Management - | WA... x +

www.derwesten.de/staedte/duisburg/nord/gutes-management-id436335.html

Abos | Service & AboPlus | Shops | E-Paper | Apps | Newsletter | Inserieren | Media | Automarkt | Immobilien | Stellen | Branchenbuch

WAZ **DERWESTEN**

Hasen zählen & gewinnen!

Duisburg 8°C

Suchbegriff

Login | Registrieren

NEWS | LOKALES | POLITIK | SPORT | PANORAMA | WIRTSCHAFT | KULTUR | REISE | AUTO | RATGEBER | WOHNEN | SPIELE | VIDEOS

Stadtauswahl | Regionen | Bochum | Duisburg | Dortmund | Essen | Gelsenkirchen | Hagen | Iserlohn | Oberhausen | Mülheim | Zeus | Branchenbuch

Start » Städte » Duisburg » Nord » Meiderich: Gutes Management

26.03.2015

Meiderich

Gutes Management

01.07.2009 | 17:41 Uhr

„Bestens“ schätzt Jörg Frost die Entwicklung ein. Seit zwei Jahren ist er seitens der Stadt für die Arbeit als Meidericher City-Manager freigestellt und arbeitet mit Eigentümern und Kaufleuten für die Aufwertung der Fußgängerzone. Seine Bilanz nach zwei Jahren ist optimistisch.

Der frühere Werbering, heute Meidericher City Management, wollte dem drohenden Niedergang der Einkaufsstraße entgegenwirken und ist damit erheblich weiter gekommen. Anfangs hatten Händler und Eigentümer getrennt überlegt, wie man etwas für Meiderich tun kann. Inzwischen sind nicht nur die Einzelhändler angesprochen worden, auch auf die anderen ist er zugegangen, die Eigentum haben. Zielrichtung: „Geht es der Umgebung gut, verlieren auch die Immobilien nicht an Wert.“ Mit dem Herumschicken von Informationsblättern ist es für Frost nicht getan: „Die fliegen doch nur in den Papierkorb.“ Er setzt auf die persönliche Ansprache von Händlern und Eigentümern: „Was wäre, wenn es den City Manager nicht gäbe?“ Dabei macht er auch klar, dass das City-Management schon in kleinen Dingen sichtbare Erfolge vorweisen kann. So hat der „Hausmeister“ des City-Managers wilde Schmierereien entfernt und jetzt gibt es mehr Papierkörbe. Und nicht nur das: Auch Tüten für Hundebesitzer sind jetzt verfügbar, um Waldis „Tretminen“ entsorgen zu können. Mit rund 30 von ihnen, die im Bereich der oberen Von-der-Mark-Stra-

f t g+ 🔍 ✉️ 💬 📄

ANZEIGE

LESEN SIE AUCH

Leerstände
Meidericher Lust auf Mode und Frikadellen

Meiderich
Bürgerverein hört Berichte

Nord
Einer weiß Bescheid

„Gutes Management“

The screenshot shows the Handelsblatt website interface. At the top, there's a navigation bar with links like ePaper, Archiv, Kaufhaus, Abo, and Veranstaltungen. The main header features the Handelsblatt logo and a search bar. Below the header, there's a category menu with options like Digitalpass, Finanzen, Unternehmen, Politik, Technik, Auto, Sport, Panorama, Social Media, Video, and Service. The article title is "Gutes Management - gute Aktie?" and it's categorized under "ANLAGESTRATEGIE". The author is Petra Hoffknecht, and the date is 27.02.2004 14:31 Uhr. The article text discusses the search for good management firms and the role of the Best Management Firms Fund. On the right side, there's a sidebar titled "FINANZ-NEWS" and "KOLUMNEN UND BLOGS" with a list of recent news items.

Handelsblatt

Suchbegriff, WKN, ISIN

Digitalpass Finanzen Unternehmen Politik Technik Auto Sport Panorama Social Media Video Service

Börsenkurse Märkte Anlagestrategie Immobilien Vorsorge Steuern + Recht Finanzrechner

Handelsblatt > Finanzen > Anlagestrategie > Fonds + ETF > Einige Analysten betrachten Ansatz skeptisch: Gutes Management – gute Aktie?

ANZEIGE

EINIGE ANALYSTEN BETRACHTEN ANSATZ SKEPTISCH ARTIKEL

Gutes Management – gute Aktie?

Autor: Petra Hoffknecht
Datum: 27.02.2004 14:31 Uhr

Anleger sind immer wieder auf der Suche nach neuen Investmentstilen. Beim Best Management Firms Fund, der zum 1. April auf den Markt kommt, könnten sie fündig werden. Dieser Aktienfonds wählt seine Titel nach der Managementqualität der Unternehmen aus.

FRANKFURT/M. Anleger sind immer wieder auf der Suche nach neuen Investmentstilen. Beim Best Management Firms Fund, der zum 1. April auf den Markt kommt, könnten sie fündig werden. Dieser Aktienfonds wählt seine Titel nach der Managementqualität der Unternehmen aus. Zwar halten auch andere Fondsprofis engen Kontakt zu Vorstand und Aufsichtsrat eines Unternehmens, bislang ist Fondsanalysten aber kein vergleichbares Produkt bekannt, das die Bewertung des Managements

FINANZ-NEWS KOLUMNEN UND BLOGS

- ZURÜCK ZUR DRACHME?** Die Folgen eines „Grexit“ 11:25 Uhr
- GREXIT** Zurück zur Drachme? 11:24 Uhr
- LONDON STOCK EXCHANGE** Börse Dubai steigt in London aus 10:26 Uhr
- DER ANLAGESTRATEGIE** Der Freihandel kann warten 10:19 Uhr
- EURO** Währung zieht nach Talfahrt an 08:38 Uhr
- DEUTSCHE WOHNEN** 08:26 Uhr

» Alle Schlagzeilen

„Gutes Management“

The screenshot shows the Handelsblatt website interface. At the top, there's a navigation bar with links like ePaper, Archiv, Kaufhaus, Abo, and Veranstaltungen. The main header features the Handelsblatt logo and a search bar. Below the header, there's a category menu with options like Digitalpass, Finanzen, Unternehmen, Politik, Technik, Auto, Sport, Panorama, Social Media, Video, and Service. The article being viewed is titled 'Nachhaltigkeit schafft Werte in Chemiebranche' (Sustainability creates value in the chemical industry) under the 'RESSOURCENNUTZUNG' (Resource Utilization) category. The article text discusses the economic impact of sustainability, mentioning Shell Chemicals and the efficiency of resource use. On the right side, there's a sidebar titled 'UNTERNEHMENS-NEWS' (Company News) listing several news items with their respective timestamps.

RESSOURCENNUTZUNG ARTIKEL

Nachhaltigkeit schafft Werte in Chemiebranche

Gutes Management zeigt ökonomische Wirkung

Im Gegensatz dazu hat sich die Nachhaltigkeitsleistung von Shell Chemicals verschlechtert. Unterdurchschnittlich arbeiteten über den gesamten Zeitraum Akzo und DSM. Dow bildet das Schlusslicht. „Hätte Dow das Ressourcenbündel gemäß dem Effizienzdurchschnitt der Branche genutzt, hätten in zwei Jahren jeweils 2,3 Milliarden Euro mehr Cash-Flow generiert werden können“, sagt Liesen.

Zu den Indikatoren gehören etwa Kapitaleinsatz, Treibhausgasemissionen, giftige Abfälle, Wasserverbrauch, Arbeitsunfälle und das Forschungsbudget. Allerdings zögern die Unternehmen oft mit der Veröffentlichung ihrer Daten. Die Forscher kritisieren, dass beispielsweise für 2008 viele Angaben noch nicht vorlagen, so dass dieses Jahr noch nicht ausgewertet werden konnte.

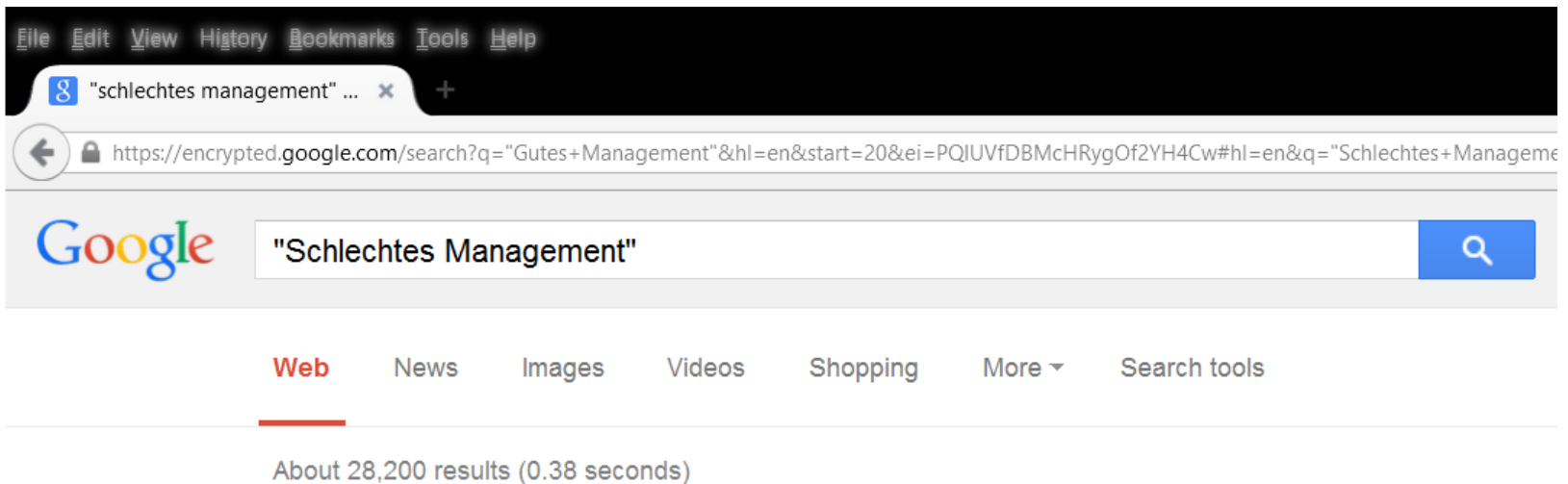
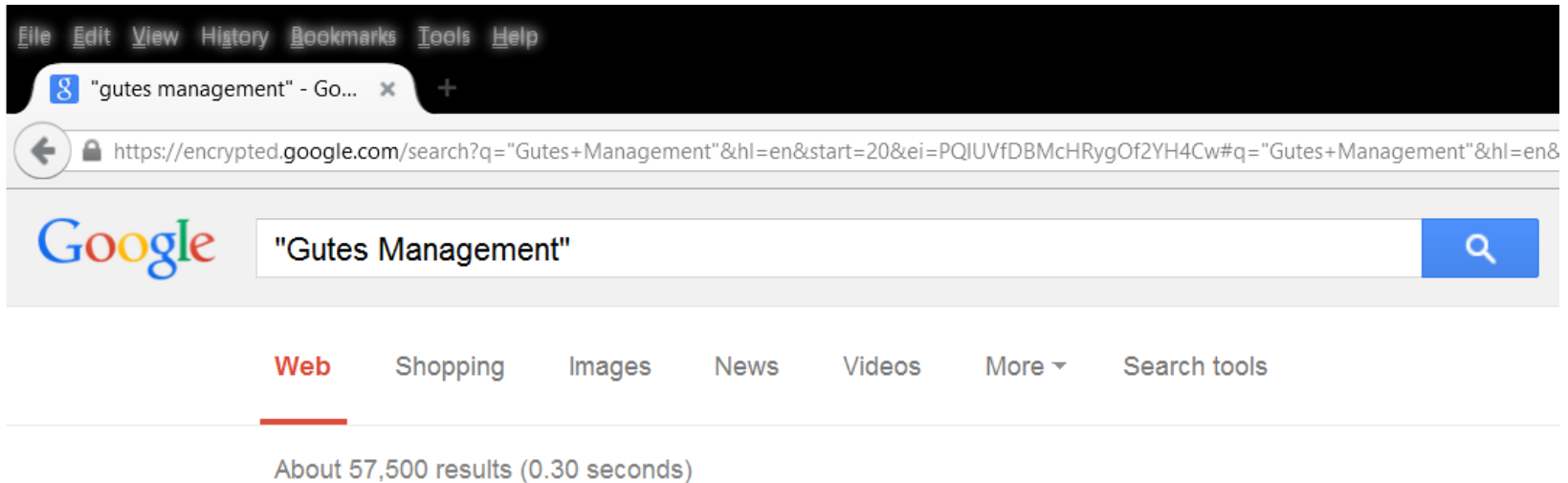
Die unterschiedlichen Erfolge bei der Nachhaltigkeit seien teilweise auf die jeweilige Produktpalette der Unternehmen zurückzuführen.

UNTERNEHMENS-NEWS KOLUMNEN

- STARKES PRIVATKUNDENGESCHÄFT** 13:34 Uhr
Postbank bereit für Umbau der Konzernmutter
- OTTO** 13:22 Uhr
Versandhändler drohen Verluste
- DEKABANK** 12:19 Uhr
Geschäft mit Privatanlegern floriert
- RUSSLANDS GRÖSSTES GELDHAUS** 11:53 Uhr
Sberbank ächzt unter Sanktionen
- VOSSLOH** 11:08 Uhr

» Alle Schlagzeilen

Strunk – Management



Was tun ManagerInnen idealer Weise?

1. Macht ausüben?
2. Beurteilungen schreiben?
3. Planungen durchführen?
4. Netzwerken?
5. Organisieren von Abläufen?
6. Berichte lesen?
7. In Sitzungen sitzen?
8. Kontrolle ausüben?
9. Gespräche führen?
10. Berichte schreiben?
- ~~11. Wissenschaftliche Studien sichten?~~

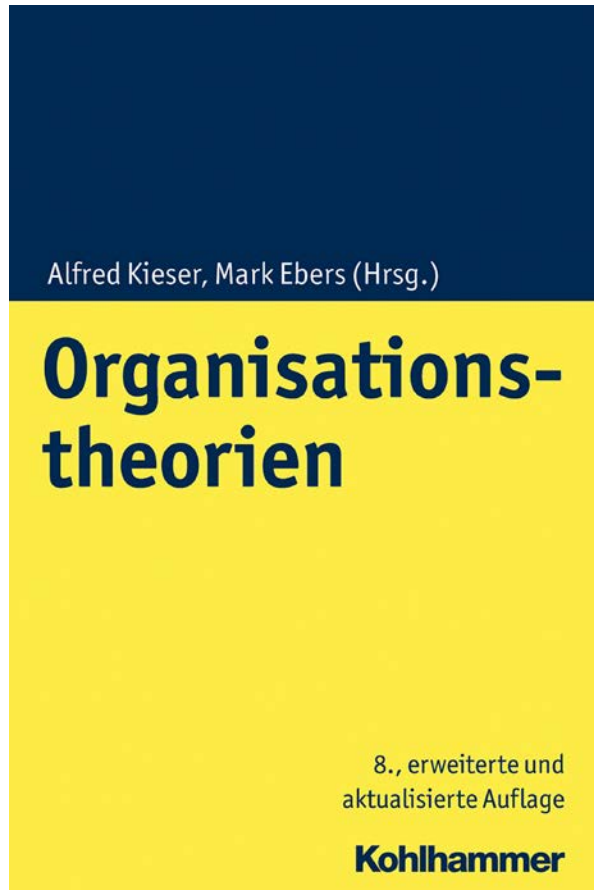
Die drei Begriffe ...



Management-Ansätze

Wissenschaftliches Management ...

Buchempfehlung



Aus dem Klappentext:
 Die Neuauflage ... stellt die wichtigsten Organisationstheorien kritisch dar und evaluiert ihre empirische Erklärungsleistung. Es beinhaltet Kapitel über wissenschaftstheoretische Grundlagen der Organisationstheorie, **Max Webers Analyse der Bürokratie**, Managementlehren (von **Regeln guter Praxis** über den **Taylorismus** zur **Human Relations-Bewegung**),

Max Webers Bürokratiemodell

- Max Weber (1864-1920).
- Staatliche Organisationen und Abläufe sind klar zu regeln. Das fördert die Planbarkeit, Gerechtigkeit, Überprüfbarkeit. Dies entspricht den Interessen des Staates. Indem es Willkür verhindert dient es auch den BürgerInnen. (Legal & Rational).
- Bürokratie tendiert zu einem Eigenleben, Überregulation, unnötiges Wachstum der Bürokratie ohne äußeren Anlass.
- Bürokratie wird als kalt erlebt. „Stahlhartes Gehäuse“ das einengt und individuelle Menschlichkeit vermissen lässt.
- Das führt zu einem Ruf nach einer charismatischen Persönlichkeit an der Spitze der Hierarchie.
- Bürokratie wird als ideal auch in der Wirtschaft angesehen, weil Rational und frei von Willkür.

Management als Anwendung einer bewährten Praxis

- Frühe Ansätze der Betriebsführung, rational, in der Praxis erprobt, aber nicht systematisch wissenschaftlich untersucht.
- Man identifiziert gute, d.h. bewährte, Praxis und versucht, diese in Regeln zu fassen, damit andere sie ebenfalls verwirklichen können.
- „Einer zieht den Draht, ein anderer richtet ihn, ein dritter schrotet ihn ab, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift ihn am oberen Ende, damit der Kopf angesetzt werden kann; die Verfertigung des Kopfes erfordert zwei oder drei verschiedene Verrichtungen; das Ansetzen desselben ist ein eigenes Geschäft, das Weißglühen der Nadeln ein anderes; ja sogar das Einstecken der Nadeln in Papier bildet ein Gewerbe für sich. So ist das wichtige Geschäft der Stecknadelfabrikation in ungefähr 18 verschiedene Verrichtungen geteilt, die in manchen Fabriken alle von verschiedenen Händen vollbracht werden, während in anderen ein einziger Mensch zwei oder drei derselben auf sich nimmt“. (Adam Smith, 1723-1790, 1776)

Wissenschaftliches Management

- Bei jeder Tätigkeit gibt es eine beste Methode.
Wissenschaftliche Methoden finden diese heraus.
- Management schreibt diese vor.
- Scientific Management: Frederick Winslow Taylor (1856-1915).
- Bewegungsstudien, Film-Analysen,
ingenieurswissenschaftliche rationale Planung, Organisation,
Kontrolle.
- Fordismus: Henry Ford (1863-1947).
- Bauernmaschinen, Fließband.

Human Relations

- Hawthorne Studien, durchgeführt in den Jahren 1927-1932.
- Forschungsziel: Scientific Management, Beste Methode für die Produktionssteigerung herausfinden.
- Methode: Veränderung der Arbeitsvorschriften, Messung der Produktivität.
- Gesprächsgruppen mit den ArbeiterInnen um ihnen die Veränderungen der Arbeitsvorschriften zu erklären und ihre Erfahrungen zu dokumentieren.
- Überraschung: Die Gesprächsgruppen waren wichtiger für die Produktivität als die Arbeitsvorschriften.
- Folgerung: Menschlichkeit und Kommunikation wurden bisher vernachlässigt, sind aber das eigentlich Wichtige.

Zusammenfassung

- Die „heilige Dreifaltigkeit des Managements“ besteht aus Planung, Organisation und Kontrolle (Senge, S. 4).
- Planung (Zielorientierung, Strategieentwicklung)
- Organisation (Abläufe, Positionsbesetzungen, Hierarchien)
- Kontrolle (Prüfung der Zielerreichung, der Organisation ...)
- Kommunikation, um alle drei Aspekte zu verwirklichen.
- PDCA, Plan -> Do -> Check -> Adjust/Act -> Plan ->
- Es geht darum das „richtige“ zu tun. Dieses „richtige Tun“ wird geplant und es wird später geprüft, ob das Ziel erreicht wurde.
- Wie weiß man VORHER welcher Weg der „richtige“ Weg ist, um das Ziel am schnellsten/erfolgreichsten zu erreichen?

Inhalte

- Organisatorisches, Zeitplan.
- Wiederholung zur Einführungsveranstaltung.
- Offene Fragen zum bisherigen Inhalt und der Literatur.
- Was ist Management?
- **Was ist Wissenschaft? Sollte Management auf Wissenschaft beruhen?**
- Scientific Management.
- Von der „alten“ Wissenschaft zur „neuen“ Wissenschaft – Systemdenken.



Wissenschaft im Management

Wie weiß man VORHER welcher Weg der „richtige“ Weg ist, um das Ziel am schnellsten/erfolgreichsten zu erreichen?

Aufgabe

1. Was ist Wissenschaft? Welche Ziele verfolgt Wissenschaft?
 2. Was ist die induktive Methode in der Wissenschaft?
 3. Was ist die deduktive Methode in der Wissenschaft?
 4. Gibt es Grenzen in der Wissenschaft? Worin bestehen diese?
 5. Sollten Managemententscheidungen auf Wissenschaft beruhen?
-
- Eventuell Gruppenübung: Vortrag mit fünf Folien, eine Minute pro Folie.

Inhalte

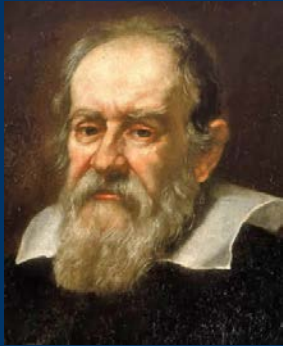
- Organisatorisches, Zeitplan.
- Wiederholung zur Einführungsveranstaltung.
- Offene Fragen zum bisherigen Inhalt und der Literatur.
- Was ist Management?
- Was ist Wissenschaft? Sollte Management auf Wissenschaft beruhen?
- **Scientific Management.**
- Von der „alten“ Wissenschaft zur „neuen“ Wissenschaft – Systemdenken.



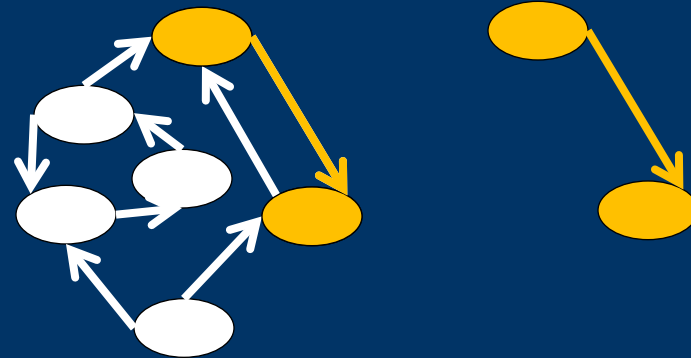
Scientific Management und Fordismus

Grundprinzipien der Naturwissenschaften

- Experiment als goldener Weg der Erkenntnis.

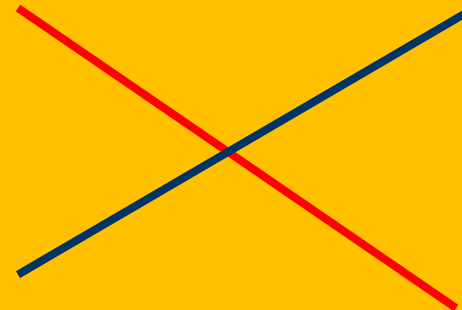


- Analyse als Grundprinzip.



- Vernachlässigung der Energie.

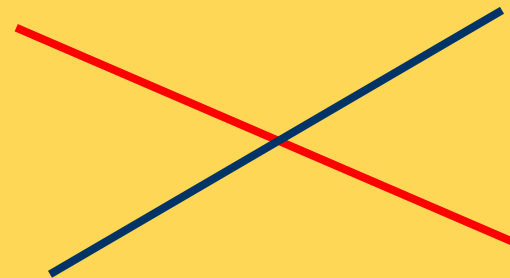
- Linearität weil mathematisch einfacher.



-
- A diagram showing a mapping from a set U to a set W . A white oval containing the letter U is on the left, and a white oval containing the letter W is on the right. A white arrow points from the U oval to the W oval.

-

- Lineare mathematische Optimierung weil mathematisch einfacher.



Taylorismus & Fordismus

- Die Organisation entspricht einer Maschine.
- Das Management greift wie eine Ingenieur*in oder Mechaniker*in von außen gestaltend ein.
- Das Management übernimmt die Gesamtverantwortung.

Taylorismus & Fordismus

- Fragmentierung (Unterteilung in kleine Arbeitsschritte).
- Spezialisierung (immer der gleiche einfache Arbeitsschritt).
- Standardisierung (jeder Arbeitsschritt ist genau vorgegeben und darf nur so und nicht anders ausgeführt werden).
- Trennung von Planen, Entscheiden, Kontrollieren einerseits (Management) und Ausführen andererseits.
- „Die richtige Person an den richtigen Platz!“ Auswahl und Weiterbildung der geeigneten Arbeitskräfte für jeweils isolierte Arbeitsschritte.

Taylorismus & Fordismus

Vorteile

- In einer vorhersagbaren Umwelt, die sich wenig ändert, bewährt sich diese Strategie am besten.
- Spezialisierung und Know-how sind immer wichtige Erfolgsfaktoren.
- Klare und einfache Umsetzung von Planungsergebnissen.
- Steuerung mit den Kopf.

Taylorismus & Fordismus

Nachteile I

- In einer turbulenten, chaotischen, nicht vorhersehbaren Umwelt nicht flexibel und anpassungsfähig.
- Auch in bürokratisch geführten Organisationen gibt es informelle Kommunikationswege, die jedoch mangels theoretischer Konzepte ignoriert werden müssen oder bekämpft werden. Das Taylor-Modell ist daher nur ein Idealmodell, welches sich in der Realität nur annähernd verwirklichen lässt.
- Die Trennung von Entscheiden und Handeln führt zu Implementierungsballast. Entscheidungen des Managements wirken falsch, unverständlich, nicht nachvollziehbar.

Taylorismus & Fordismus

Nachteile II

- Rückkopplungsprozesse werden langsam und unflexibel. Die Spezialist*innen brauchen Schnittstellen zu den Spezialist*innen anderer Abteilungen (Sitzungen ohne Ende). Sie kämpfen zunehmend gegen einen Ballast von Schnittstellen – sie sprechen verschiedene Sprachen und haben zu unterschiedliche Erfolgsvorstellungen.
- Wichtige Informationen breiten sich zu langsam aus. Oft bleiben sie auf den Weg nach oben oder unten stecken.
- Die Berührungsflächen zum Markt (zu den Kund*innen) sind gering. Oft trifft nur das Top-Management die Entscheidungen.

Taylorismus & Fordismus

Nachteile III

- Die Eigendynamik solcher Systeme ist groß. Sie sind häufig in Erlässen und Dienstanweisungen gefangen und beschäftigen sich mehr mit sich als mit den Kund*innen.
- In Problemsituationen kommt es häufig zu steigender Eigendynamik, bis hin zu Ausbruchversuchen in wilden Aktionismus. Die Folge ist eine Verschärfung der Problemlage.
- Die Bürokratie neigt dazu, gesetzgeberhaft Regeln für alles aufzustellen und lähmt sich damit selbst.
- Übertriebener Glaube an mathematische Optimierungsverfahren.

Taylorismus & Fordismus

Nachteile IV

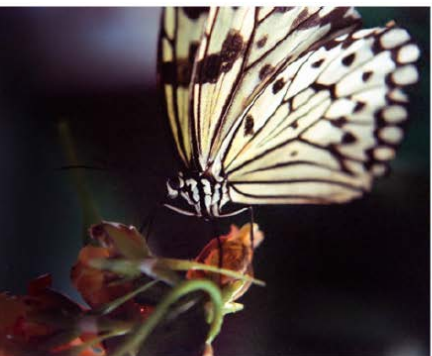
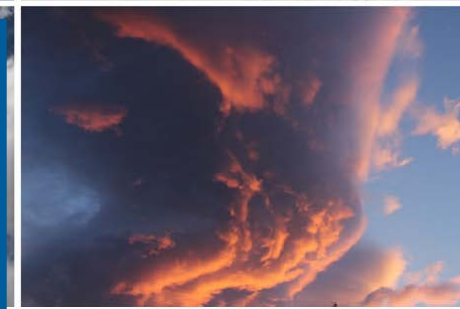
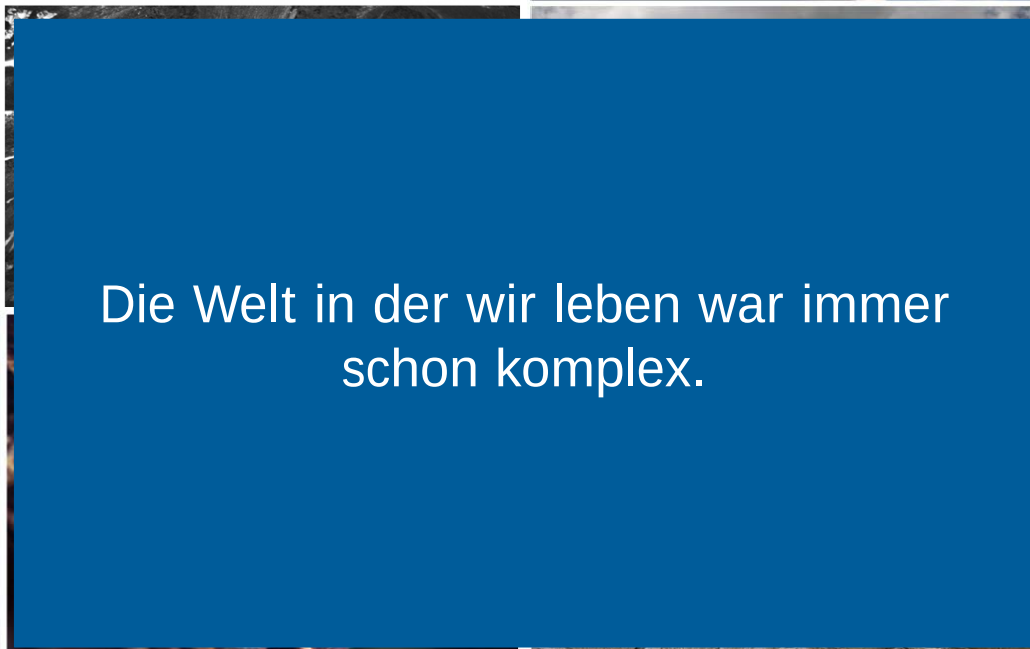
- Mangelnde Prognosesicherheit.
- Nicht adäquate Abbildung von Prozessen.
- Nichtausnutzung menschlicher Talente in automatisierten Abläufen.

Inhalte

- Organisatorisches, Zeitplan.
- Wiederholung zur Einführungsveranstaltung.
- Offene Fragen zum bisherigen Inhalt und der Literatur.
- Was ist Management?
- Was ist Wissenschaft? Sollte Management auf Wissenschaft beruhen?
- Scientific Management.
- Von der „alten“ Wissenschaft zur „neuen“ Wissenschaft – Systemdenken.

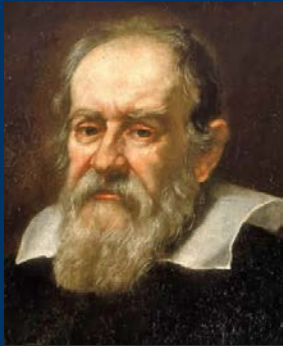


**Ordnung ist ein Kunstprodukt
klassisch mechanistischen
Denkens**

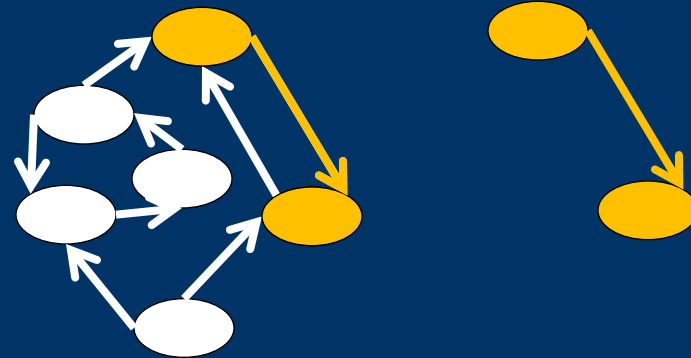


Grundprinzipien der Naturwissenschaften

- Experiment als goldener Weg der Erkenntnis.

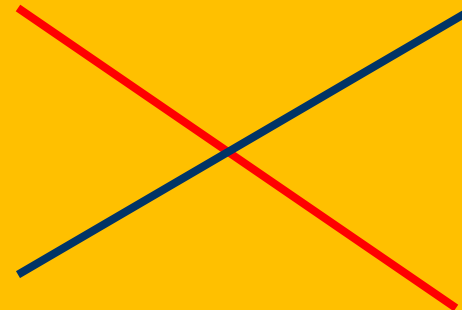


- Analyse als Grundprinzip.



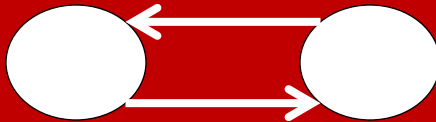
- Vernachlässigung der Energie.

- Linearität weil mathematisch einfacher.

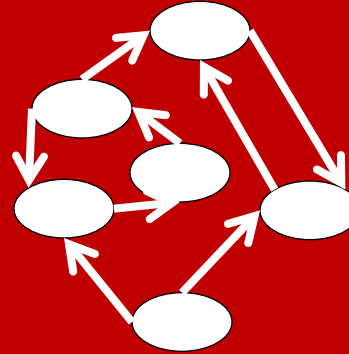


Entdeckung der Komplexität durch ...

- Feedback berücksichtigen.



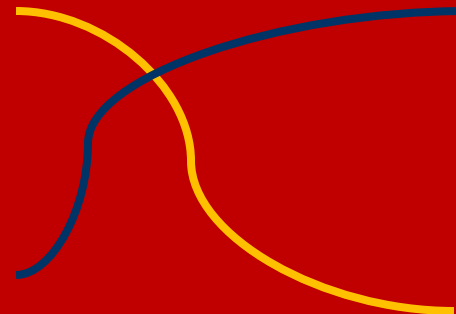
- Gesamtsystem betrachten.



- Offene Systeme mit Energiezufuhr betrachten.

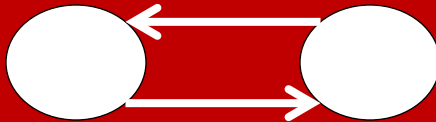


- Nichtlinearität berücksichtigen.

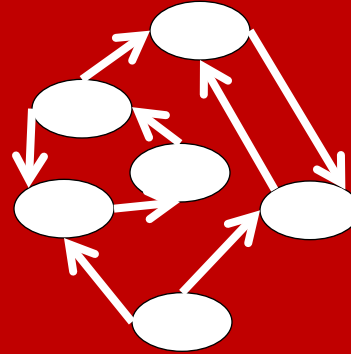


Systemtheorie

- Feedback berücksichtigen.



- Gesamtsystem betrachten.



- Offene Systeme mit Energiezufuhr betrachten.



- Nichtlinearität berücksichtigen.

