



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

DUSYS
Department of
Environmental Systems Science



Agricultural Economics and Policy

Management für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft I – Teil 5

Vorlesungsunterlagen für das Frühjahrssemester 2025

Dr. Michael Weber

Pfäffikon SZ, 2025

- Bisherige Vorlesungsstunden zum Thema Management
 - „**Systemorientierter Ansatz**“ des Managements
→ Neues St. Galler Management-Modell
 - Systemisch-konstruktivistische Grundlage

- Im Sinne eines Überblicks der verschiedenen Management-Ansätze werden im Folgenden wichtige Ansätze aus der **geschichtlichen Entwicklung** kurz dargestellt. Folgendes wird behandelt:
 - **Taylorismus / „Scientific Management“**
 - **Fayolismus / Administrativer Ansatz**
 - **Max Weber / Bürokratiemodell**
 - **Humanistische Gegenbewegung / „Motivationstheorien“**
 - **Sinn als Grundlage für die Motivation**
 - **Ergänzung: „Management by Objectives“ (MbO)**



Entwicklungstendenzen des allgemeinen Bedingungsrahmens	– Mechanisierung und Massenproduktion – Routinetätigkeiten – niedriges Ausbildungs-niveau – Löhne am Existenz-minimum – Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse dominieren	– Wachsen des Verwaltungsapparates – steigendes Lohn-niveau – Prestige- und Aufstiegsdenken (beim Angestellten)	– zunehmender Anteil an Problemlösungs-aufgaben – steigendes Ausbil-dungsniveau – steigendes Motivations-niveau (v. a. in bezug auf soziale Bedürfnisse)	– Automation, EDV Systemtechnik – zunehmende Dynamik und Komplexität von System und Umwelt – steigender Professionalisierungsgrad – „Wohlsandgesellschaft“ – Vorherrschen höherer Motivations-schichten (Ego-Bedürfnisse, Selbstverwirklichung)	
Menschentum	mechanistischer Mensch (homo oeconomicus)		(sozial) motivierter Mensch	Administrative man	Complex man
Jahr	1900		1930	1940	1950 (1960) 1970
Ansatz	Physiologischer Ansatz Scientific Management	Bürokratie/admi-nistrativer Ansatz 1. Bürokratische Variante 2. Administrative Variante	Motivationsorien-tierter Ansatz 1. Human-Relations-Variante 2. Motivationstheo-retische Variante	Entscheidungs-orientierter Ansatz 1. Mathematische Variante 2. Verhaltenswissen-schaftliche Variante	Systemorientierter Ansatz 1. Organisations-soziologische Variante 2. Systemtheoretisch kybernetische Variante 3. Integrirendes Kon-zept des sozio-tech-nischen Systems
Hauptvertreter - (Begründer)	Taylor	1. Max Weber 2. Fayol, Urwick, deutsche betriebs-wirtschaftliche Organisationslehre	1. Mayo 2. (Maslow), Mc Gregor, Lewin, Argyris, Herzberg	1. Marschak u. a. 2. (Barnard), Simon, March	1. (Talcott Parsons), Etzioni, Pugh et al. 2. (Bertalanffy), Ackoff, Boer 3. Galbraith, Tishel, Katz/ Kahn, Lawrence/ Lorsch, J. D. Thompson

- **F.W. Taylor** begründete 1911 den Ansatz des „**Scientific Management**“.
 - „Wissenschaftliche Betriebsführung“
 - **Basis:** Erkenntnis, dass industrielle Arbeitsprozesse unzulänglich strukturiert und die Arbeiter schlecht ausgebildet waren.
 - **Hintergrund:** Organisation von Produktionsprozessen für den grossen amerikanischen Massenmarkt
- **Mittelpunkt des Interesses:**
 - **Horizontale Spezialisierung** durch Arbeitsvereinfachung
 - Wenig qualifizierte Arbeitskräfte können eingesetzt werden.
 - Grundlage für Entlohnung und Kontrolle / Überwachung erleichtern
 - **Vertikale Spezialisierung** und Arbeitsverteilung durch Trennung von Planungs-, Anweisungs- und Überwachungsaufgaben („Supervision“) sowie Ausführung
 - Festlegung von **Arbeitsmethoden** durch Zeit- und Bewegungsstudien
 - Schaffung eines Systems von **Leistungsnormen** und **Entlohnungsregeln** (auf Basis von Arbeitsstudien)
 - Optimale **Gestaltung des Arbeitsplatzes** im Hinblick auf die physiologischen Merkmale des Menschen

DIE FUNKTIONSWEISE DES TAYLORISMUS

GRUNDPRINZIP:
Trennung von
disponierender und **ausführender**
Arbeit



- Zentrum der Managementfunktionen = **Planung, Organisation & Kontrolle**
→ Ziel: möglichst effizienter Arbeitsvollzug
- Die human-soziale Dimension wurde reduziert auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer/innen in Bezug auf ihre **faire Behandlung** und **gerechte Verteilung von Rechten und Pflichten** (inkl. Lohn).
- Wurde später von Nachfolgern von Taylor weiterentwickelt. Sie festigten das „**mechanistische Menschenbild**“ des Taylorismus. → erhebliche Kritik!
 - Missbrauch im Sinne der reinen Gewinnmaximierung
 - Vielfach rücksichtslose Rationalisierung
- Taylorismus hat die **amerikanische Managementpraxis** stark geprägt.
 - Insbesondere in seiner praktischen Nutzung durch Industriepioniere wie z.B. **Henry Ford**
 - Unbestreitbare Erfolge während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts
 - Selbst heutige Konzeptionen des amerikanischen Managements sind noch stark vom technokratischen Geist Taylors durchzogen.
 - Massenmarkt, standardisierte Produkte, Massenproduktion
 - Selbst in den USA in seiner reinen Form immer stärker in Frage gestellt (Qualität, Differenzierung etc.)

Welcher Träumer revolutionierte die Wirtschaft?

Quelle: Tagesanzeiger, Dienstag, 24. April 2007, S. 23



DIE FRAGE

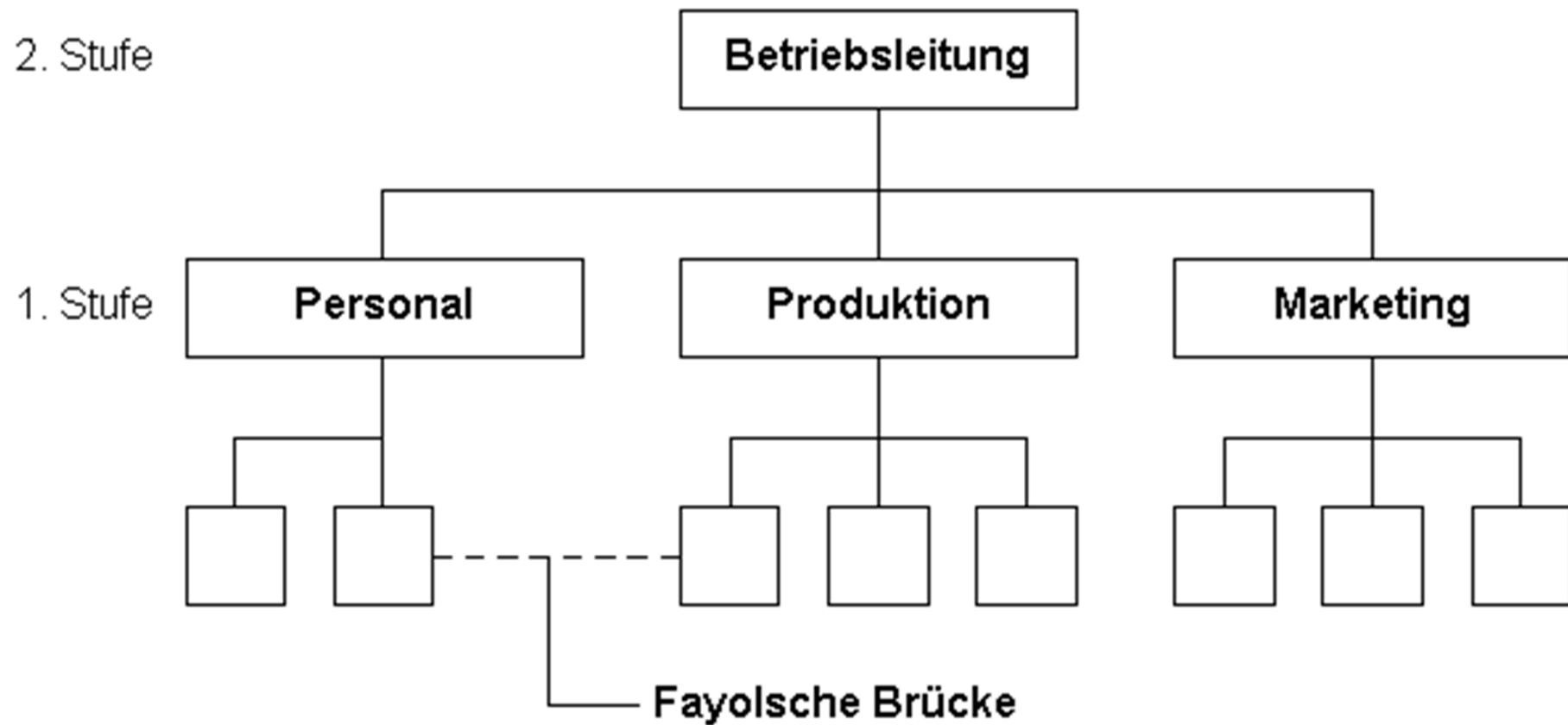
Welcher Träumer revolutionierte die Wirtschaft?



Er analysierte seine ganze Umwelt. Und so fand Frederick Winslow Taylor bald heraus, dass er immer schlecht träumte, wenn er auf dem Rücken lag. Da-

rum baute er sich eine Vorrichtung, die ihn hinderte, mit dem Gesicht nach oben zu schlafen. Wirklich bekannt ist der etwas kauzige Mann aber für Handfesteres. Nach dem Abbruch des Studiums heuerte Taylor um 1880 bei einem Stahlwerk in den USA an. Die Fabriken waren damals nach dem Werkstatt-Prinzip organisiert. Alle Teams erledigten alle Arbeitsschritte. Taylor merkte, dass man effizienter wurde, wenn die Aufgaben in Teile zerlegt wurden. Denn die Arbeit konnte so spezialisiert werden. Taylor ermittelte mit der Stoppuhr optimale Arbeitsabläufe und erfand leistungsorientierte Entlohnungssysteme. Er stand damit am Anfang einer Revolution: der Massenproduktion. Henry Ford setzte Taylors Prinzipien in seinen Autofabriken als Erster konsequent um. Charlie Chaplin hinterfragte den Taylorismus 1936 in seinem Film «Modern Times» auf bitterböse Art, denn die Arbeiterschaft litt am Fließband unter Eintönigkeit und Stress. (se)

- **Henri Fayol** begründete 1916 die sog. „administrative Managementtheorie“.
- Er behandelte darin die „Gesamtproblematik der Führung und ein eigentliches Konzept der Unternehmensführung“.
- Er versuchte, Management als ein **Reglement universell existierender Funktionen** zu beschreiben, die in allen sozialen Systemen existieren sollen.
 - **Technik, Kommerzielles, Finanzen, Sicherheit, Rechnungslegung, Administration**
 - Leiten = möglichst störungsfreier Ablauf der 6 Grundfunktionen
- Fayol stellt **14 Prinzipien** für das Management auf. Die zwei wichtigsten Prinzipien, die bis heute „nachhallen“ sind:
 - **Autorität sollte nicht unabhängig von Verantwortung gesehen werden.**
 - Übereinstimmung von **Aufgabe, Kompetenzen & Verantwortung** (AKV)
 - **Einheit der Auftragserteilung sollte beachtet werden.**
 - Ein Mitarbeiter sollte nur von einem Vorgesetzten Anweisungen erhalten
 - **Einlinienorganisation**



- **Max Weber** entwickelte seine „**Theorie der Bürokratie**“ (1910 – 1920) aus soziologischer Sicht.
- **Ziel** von Max Weber's Theorie
Leistungssteigerung in der Administration/Verwaltung sowie Fundierung legaler Herrschaftsausübung als Schutz des Bürgers und der Beamten bei Herrschaftswechseln.
- = Gegenpol zur autokratischen (Willkür-) Herrschaft
- **Merkmale des Idealtypus der Bürokratie**
 - Arbeitsteilung, die auf **funktioneller Spezialisierung** beruht
 - Genau fixierte **Autoritätshierarchie**
 - System von **Regeln**, das Rechte & Pflichten der Positionsinhaber festlegt
 - System von **Verfahrensweisen** zur Bewältigung von Arbeitssituationen
 - **Unpersönlichkeit** der zwischenmenschlichen Beziehungen
 - Beförderung & Auslese, die auf **fachlicher Kompetenz** beruht

➤ Erhoffte **Harmonisierungsleistungen**

- Sicherung ziel- & normenkonformen Verhaltens
- Koordination der Aktivitäten mehrerer Personen
- Kontinuität der Handlungsstrategien durch Entlastung von Machtkämpfen
- Transparenz der Organisation durch eindimensionale Strukturierung
- Kanalisierung der Information, Abkürzung der Zielfindung- & Konfliktlösungsprozesse
- Konzentration der Mitgliedermotivation auf bestimmte Kernbereiche (Unterordnung, Aufstiegsstreben, Konkurrenz, Sicherheit)

➤ **Günstige Bedingungen** für bürokratische Organisationsmuster

- Einfache & strukturierbare Aufgabenstellungen
- Gut definierte Ziele & erkennbare Präferenzen der Organisationsmitglieder
- Relativ stabile Organisationsmitgliedschaften
- Stabile Umwelten

➤ Daraus folgt, dass bürokratisches Management angesichts von **dynamischen Kontexten** vielfach zu **Dysfunktionalitäten** führt!

➤ **Dysfunktionalitäten** bürokratischen Managements

Funktion	Kritik / Dysfunktionalität
Präzision	Pedanterie
Stetigkeit	Tendenz zur Macht
Disziplin	Gläubiger Gehorsam
Straffheit	Starke Kontrollen
Verlässlichkeit	Rädchen in der Maschine
Gerechtigkeit	Versagen im Einzelfall
Eindeutigkeit	Schablone
Aktenkundigkeit	Formulare von der Wiege bis zur Bahre
Diskretion	Vertuschungsgefahr
Straffe Unterordnung	Untertanengeist
Technische Überlegenheit	Perfektionismus
Unabhängigkeit	Überheblichkeit
Rationalität	Entpersönlichung

Quelle: Bleicher 1991

Bleicher (1991) schreibt dazu Folgendes:

➤ **Das Hawthorne-Experiment und die Human-Relations-Bewegung**

Die Vernachlässigung der sozio-emotionalen Dimension beim „Scientific-Management“ führte Ende der 20er Jahre zur „**Human-Relations-Bewegung**“. Das technokratische Bild des eindimensionalen „rational man“ im Sinne von F. Taylor wurde einem human-orientierten Menschenbild gegenüber gestellt. Der Druck der Gewerkschaften und die Hawthorne-Experimente führten zum Durchbruch der Sichtweise des „social man“. Der Mitarbeiter wird in dieser Betrachtungsweise nicht als isolierter Produktionsfaktor, sondern als **soziales Wesen** verstanden, dessen Handlungen auch von Einflüssen seiner sozialen Umwelt beeinflusst werden.

Als Ausgangspunkt der Human-Relations-Bewegung werden die arbeitswissenschaftlichen Experimente in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company (1927 – 1932) unter der Leitung der Professoren E. **Mayo** und R. **Roethlisberger** angesehen. Ursprünglich bildeten Untersuchungen des Einflusses arbeitspsychologischer Einflussfaktoren auf die Produktivität der Arbeit (Beleuchtung, Arbeitspausen usw.) den Gegenstand der Untersuchungen – ganz im Sinne des Taylorismus.

Erstaunlicherweise führten jedoch weniger die Veränderungen der objektiven Arbeitsbedingungen als vielmehr die psychischen und sozialen Gegebenheiten (Aufmerksamkeit, soziale Kontakte, Stärkung des Ich- und Wir-Gefühls) – das „Betriebsklima“ – zu unterschiedlichen Leistungen. Selbst zurück genommene „reale“ Vergünstigungen führten bei vorhandener sozialer Aufmerksamkeit zu höheren Leistungen.

Der „**soziale Mensch**“ ist sowohl Träger sozialer Bedürfnisse als auch eingebettet in soziale Beziehungen. Die Unternehmung bietet ein entsprechendes „soziales Betriebsklima“ am Arbeitsplatz an. Durch die Beachtung sozialer Aspekte (Team-Arbeit, soziale Anerkennung, Gruppenanreize u.ä.) wird eine **Arbeitszufriedenheit** im Sinne des Ausgleichs zwischen Bedürfnissen des Mitarbeiters und den Arbeitsbedingungen erreicht. Diese Zufriedenheit führt schliesslich zu gesteigerter Leistung und Produktivität.

➤ **Motivationstheorien**

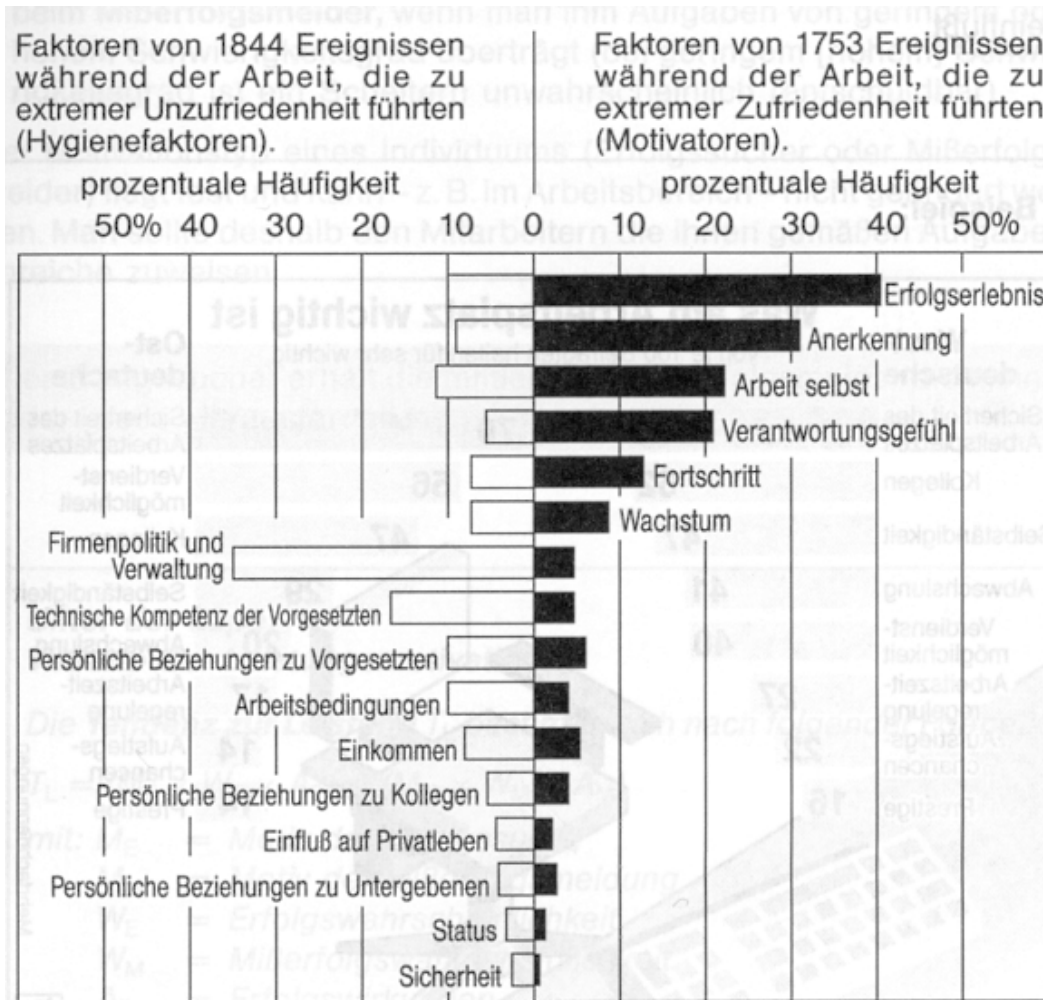
Im Gegensatz zur teilweise sozial verklärten Sichtweise der „Human-Relations-Schule“ stellt die „**Human-Resources-Schule**“ den Leistungsgedanken wieder verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses. So werden in der **technokratischen Variante** dieses Konzepts nach R. Miles die Mitarbeiter als „unentdeckte Ressourcen“ aufgefasst. Durch die gezielte Partizipation an Entscheidungen erschliessen sich für den Vorgesetzten Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und ermöglichen eine gesteigerte Produktivität. Eine damit möglicherweise einhergehende Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter ist lediglich eine erfreuliche Begleiterscheinung, jedoch nicht Zweck der Partizipation.

Nach Abraham **Maslow** als Vertreter der **humanistischen Variante**, ist eine höhere Arbeitsproduktivität die Folge grosser Arbeitszufriedenheit, welche wiederum das Resultat individueller Bedürfnisbefriedigung, und hier insbesondere der Selbstverwirklichung, und des Einflusses organisatorischer Variablen ist.

Die Maslow'sche Sichtweise wird durch die von ihm unterstellte **Bedürfnishierarchie** gestützt, die sich in Defizit- und Wachstumsmotive gliedert und die ein Individuum stufenweise zu befriedigen sucht.



Die zentrale Bedeutung der Bedürfnisse der Mitarbeiter führte mit Frederik **Herzberg's 2-Faktoren-Theorie der Motivation** zur Entdeckung der **Hygiene-Faktoren** (Kontextfaktoren), welche nur Unzufriedenheit durch die Beachtung von Rahmenbedingungen vermeiden können: Gehalt; interpersonale Beziehungen mit Untergebenen, Vorgesetzten, Kollegen; Status; technische Aspekte der Führung; Firmenpolitik; physische Arbeitsplatzbedingungen; Arbeitsplatzsicherheit. Dem Hygienefaktor stehen die mit dem Arbeitsvollzug direkt verbundenen **Motivatoren**, wie Leistungserfolg, Anerkennung, die Arbeit selbst (intrinsischer Wert), Verantwortung u.ä. gegenüber, welche die Arbeitszufriedenheit bilden können.



Trotz vielfältiger Beschäftigung mit Problemen der Human-Ressourcen, wie sie in den dargestellten „neo-klassischen“ Ansätzen zum Ausdruck kommen, besteht eine beachtliche Diskrepanz zwischen der Beschäftigung akademischer Kreise mit menschlichem Verhalten und ihrem Einfluss auf Gestaltung der **Management-praxis**, die sich weitgehend eher in der Rolle sieht, „**harten**“ ökonomischen Realitäten zu entsprechen, als „**weichen**“ humanen Bedingungen nachzugehen. Identität und Loyalität sind daher in vielen Unternehmungen **defizitäre Größen** der Mitarbeiterbeziehung zur Aufgabe und zur Unternehmung.

(Ende Zitat Bleicher [1991])

2-Faktoren-Theorie v. Herzberg

2-Faktoren-Theorie v. Herzberg (schematische Darstellung)

Viktor Frankl:
«Wer ein **Warum** zu
leben hat, erträgt fast
jedes **Wie...**»
(Ursprung: Nietzsche)

4 Kernaspekte der Sinnerfüllung im Beruf

(Schnell et al 2013)

Führungskraft

→ Gestalten von

**Rahmenbedingungen &
Aufgabenstellungen,**

so dass Mitarbeitende darin
Sinn finden können

→ Motivation &
Selbstverwirklichung!

Kohärenz:

Durch die Übereinstimmung der eigenen Person mit der Rolle, die einem durch die Arbeitstätigkeit zugeschrieben wird, kommt **Kohärenz** zustande. Eine Tätigkeit im Unternehmen sollte im Idealfall zu der eigenen Persönlichkeit, Zielen und Lebensaufgaben passen.

Zielorientierung:

Für die **Zielorientierung** sind Werte und Normen des Unternehmens ausschlaggebend. Jedes Unternehmen handelt nach bestimmten Werten, die durch die Unternehmensführung vermittelt werden. Wenn die Unternehmensführung nicht vertrauenswürdig und integer handelt, kann das zu einem Mangel an Sinnerleben in der Arbeit führen.

Bedeutsamkeit:

Bedeutsamkeit bezieht sich auf die Konsequenzen, die eigene Arbeitshandlungen haben. Hat meine Tätigkeit einen Einfluss auf andere Menschen? Kann ich etwas zur Organisation, für die Gesellschaft oder zum Weltgeschehen beitragen? Erlebte Bedeutsamkeit geht einher mit Gefühlen von Autonomie und Kompetenz und schlägt sich positiv auf das Sinnerleben im Beruf nieder.

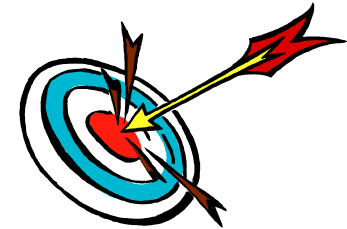
Zugehörigkeit:

Wenn ein Unternehmen dazu beiträgt, dass sich MitarbeiterInnen als Teil einer kollegialen Gemeinschaft fühlen, erwächst daraus ein Gefühl der Verbundenheit und **Zugehörigkeit**. Dieses trägt dazu bei, dass die Bindung an die Organisation wächst und die Arbeit als sinnvoll wahrgenommen wird.

Quelle:

Schnell, T., Hoegge, Th., & Pollet, E. (2013). Predicting Meaning in Work: Theory, Data, Implications. *The Journal of Positive Psychology*. DOI: 10.1080/17439760.2013.830763.

- *"Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz woanders ankommt!"* (Mark Twain)



- MbO = Führung durch Zielvereinbarung
- Geht ursprünglich zurück auf **Peter Drucker** (50er-Jahren des 20. JH.)
- Bei dieser Führungskonzeption wird „Zielsetzung“ in den Mittelpunkt gestellt.
 - Gesamtziel → Unterziele abgeleitet.
 - Durch Zielvereinbarung werden Leistungen & Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden auf die Realisierung von strategischen Zielen ausgerichtet.
- Das Zielsetzungsgespräch / Zielvereinbarungsgespräch zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern ist dabei der Kern des Management by Objectives.

- Ziele werden durch Leistungsstandards präzisiert, gemeinsam festgelegte Kontrolldaten dienen dazu, die Zielerreichung zu kontrollieren.



- Die Massnahmen zur Zielerreichung werden durch den Mitarbeiter selbst bestimmt. Das „Management by Objectives“ ist also ergebnis-, nicht verfahrensorientiert!

Stärken	Schwächen
• Operationalisierte Ziele, bessere Zielabstimmung • Entlastung Führungsspitze • Selbständigkeit der Mitarbeiter • Partizipation der Mitarbeiter • Erwartungen klar • Objektivere Leistungsbeurteilung	• Zweck: Neues Konzept zur Leistungssteigerung ? • Oft unzureichend realisiert • Kaum empirisch überprüft • Oft bilaterale Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehung • Übergeneralisierung • Probleme bei Zielformulierung

Ergänzender Vorbehalt:

Angeichts hoher **Komplexität** und der damit verbundenen fehlenden Prognostizier- und Steuerbarkeit wird die **Definition und Messbarkeit von klaren, präzisen Zielen** zunehmend in Frage gestellt.

Damit rückt die **professionelle Bewältigung von Sach- und Managementaufgaben** wieder vermehrt ins Zentrum (inkl. Versuch & Irrtum, Risikoabwägung, Evaluation)!
→ vgl. auch Referat Wüthrich

Häufiges Problem:

Verknüpfung von MbO mit Lohnsystem

Zielvereinbarung

- Gespräch, das mindestens einmal im Jahr vom Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter durchgeführt wird.
- Zweck ist, Ziele zu vereinbaren sowie den Erreichungsgrad vereinbarter Ziele zu überprüfen.

Gründe für den Einsatz (→ Werden heute von einzelnen Autoren in Frage gestellt!)

Zielvereinbarungen gelten als effizientes Führungsinstrument und dienen der ...

- ✓ **Motivations- und Leistungssteigerung**
- ✓ **Qualitätsverbesserung** im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- ✓ **Personalentwicklung**, indem sie individuelle Beratung und Förderung des Mitarbeiters ermöglichen (bezüglich der Ist-Situation und der weiteren Entwicklung der MAs)
- ✓ Förderung **zielorientierten** Denkens und Handelns



Ziele in Zielvereinbarungen...

- beschreiben einen Soll-Zustand, keine Tätigkeit
- sind also nicht gleichzusetzen mit den Tätigkeiten der MA
- werden vereinbart, um den gegenwärtigen Zustand weiter zu verbessern (z.B. Leistung, Qualität, Kommunikation)
- werden abgeleitet aus...
 - ... Sachaufgaben → „**Sachziele**“ (z.B. Umsatzwachstum um 12,5%; Verkürzung der Vorlaufzeiten um 5%)
 - ... Kommunikation und Zusammenarbeit → „**Soziale Ziele**“ (z.B. Teambesprechung 1x/Woche; pers. Kontakt zum Mitarbeiter 1x/Woche)
 - ... aus Arbeitsverhalten → „**Persönliche Ziele**“ (z.B. Einsatz eines Zeitplaners zur Optimierung der pers. Arbeitsorganisation)

Kriterien zur Zielformulierung

„S M A R T“



Spezifisch, genau, konkret

Hilfreich für die Formulierung sind alle W-Fragen: Wer? Wann? Wo? Wie? Was? etc.

Bsp.: Aufbau einer IT-gestützten Kennzahlenberichterstattung, nicht: Verbesserung der Kennzahlenberichterstattung.

Messbar

Bsp.: Der Vorgesetzte führt mit jedem Mitarbeiter mindestens ein Gespräch pro Jahr, nicht: Der Vorgesetzte spricht öfter mit seinem Mitarbeiter.

Angemessen

Das Ziel soll anspruchsvoll und zugleich erreichbar sein.

Dies ist in der Praxis oft nicht unproblematisch: Hinter zunächst als angemessen und erreichbar erscheinenden Zielformulierung verbergen sich bei genauerer Betrachtung Barrieren, die die Zielerreichung in Frage stellen.

Fragen für die Formulierung einer angemessenen Zielformulierung:

- Welche Schwierigkeiten sind auf dem Weg zur Zielerreichung zu erwarten?
- Wie kann den Schwierigkeiten begegnet werden?
- Welche unterstützenden Maßnahmen sind sinnvoll?
- Wie kann ich das Ziel formulieren, daß es erreichbar wird?

Relevant

Terminiert

Die Vorgabe muss Informationen darüber beinhalten, wann das Ziel erreicht sein soll.

Mgt-Ansätze

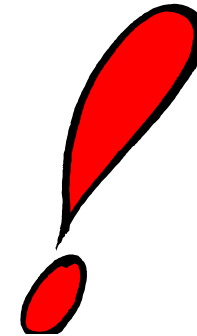
Reprise Management-Epochen (I)

<i>Turbulenzgrad</i>	1	2	3	4	5
<i>Manager-Profil</i>	Kontinuität	Produktion	Marketing	Strategie	Flexibilität
Komponenten:					
<i>Manager</i>	Autokrat	Kontrolleur	Dynamiker	Generalist	Schöpfer
<i>Klima</i>	“Nichts Riskieren”	“Immer Anpassen”	“Wachsen”	“Innovieren”	“Schaffen”
<i>Erfolgsmodell</i>	Stabilität	Niedrige Kosten	Nachfrageorientiert	Strategische Position	Flexibilität
<i>Ergebnis</i>	Wiederholung	Kostenkontrolle	Rentabilität	Potentiale Nutzen (Unternehmer)	Potentiale Schaffen (Kreativität)
<i>Informationen</i>	Erfahrungswerte	Buchhaltung	Extrapolation	Echtzeitverarbeitung	Aufspüren schwacher Signale
<i>Leistungsschwerpunkt</i>	Bürokratie	Produktion	Marketing	Allgemeines Management	Kreatives Management, F & E
<i>Managementverfahren</i>	Richtlinien	Finanzkontrolle	Langfristige Planung	Strategische Planung	Strategisches Management
<i>Struktur</i>	Macht-hierarchie	Funktional	Divisional	Matrix	Anpassungsfähigkeit
<i>Managementleistung</i>	Minimal	-----			Maximal
<i>Zeitachse</i>	1870 -1910	- 1940	- 1970	- 1985	- 2000?

Quelle: Fickert et al 1999

ÜBERSICHT				
Historische Organisationstheorien				
Organisationstheorien und ihre Hauptvertreter	Implizite Annahmen über die Natur des Menschen, über seine Motivationen und Erwartungen	Prinzipien, die in diesen Theorien enthalten sind	Empfehlungen, Verwaltungs-Management-strategien und Konzepte für das Mitarbeiter-Organisations-Verhältnis	Kritik an den Modellen Probleme, Grenzen
Technologische Theorie Taylor* (1911) Rice (1963) Emery & Trist (1965)	► Ökonomisch-materielle Belohnung ist einziger Motivator; Mensch-Maschine-System; Maschine kontrolliert Mensch und Mensch kontrolliert Maschine.	► Techniken, die helfen, die Ziele der Organisation zu erreichen; enge Kopplung der materiellen Entlohnung an die Arbeitsleistung, um Leistung zu maximieren. Später: Offenes System.	► Organisationsleitung legt fest, wie die Aufgaben eingeteilt und untergliedert werden (Komponenten). Spezialisierung und Kontrolle von Mensch und Maschine.	► Keine Berücksichtigung der menschl. Natur und der indiv. Persönlichkeit; nur enger Kreis von Variablen wird berücksichtigt und erforscht.
Klassische und Managementtheorie Fayol* (1949) Gulick & Urwick (1937) Drucker (1955)	► Mitarbeiter ist unmotiviert, faul, irrational, unfähig zur Selbstdisziplin und zur Selbstverantwortung; nur auf Eigennutz bedacht.	► Spezialisierung erhöht Effizienz; Übernahme der Verantwortung, der Planung, der Motivation durch die Organisationsleitung (Entscheidungen).	► Motivation, Manipulation u. Kontrolle durch materielle Be- und Entlohnung; System von gewählten Repräsentanten/Autoritätssystem.	► Basiert auf einem geschlossenen Organisationssystem; enthält allgemeine Prinzipien, keine empirischen Überprüfungen; indiv. Bedürfnisse bleiben unberücksichtigt.
Gruppen-, Human Relations-Theorie Mayo* (1933) Roethlisberger & Dickson (1939) Lewin et al. (1939) Likert (1961/67)	► Strukturierte soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sind Realität; Einfluss von Gruppe auf individuelle Motivation und Arbeitszufriedenheit; Nichtfinanz. Entlohnung ist wichtiger als finanzielle.	► Arbeitsgüte u. Qualität wird bestimmt von sozialen und Gruppennormen; subjektive Wahrnehmung ist wichtig; Erreichen von Kreativität, Interesse, Loyalität.	► Kommunikation, Mitbestimmung bei Entscheidungen; Partizipation; Leiter ist Vermittler, Koordinator, Zuhörer; Akzentuierung informaler Gruppen, Konzentration auf Mitarbeiter.	► Limitierung der Arbeiten auf kleine Anzahl v. Variablen; Bias gegen formale Organisation; keine Beziehung zwischen Organisationsfunktion und Gruppe; keine interindividuellen Unterschiede.

<i>Strukturtheorie-Bürokratie</i> Weber* (1922) Burns et al. (1961)	▶ Keine Berücksichtigung der menschlichen Einstellungen/ Erwartungen; Konformität zu sozialen Erwartungen ist einzig effektiver Motivator; Konformität des Mitarbeiters zu Zielen und Organisationsinteressen.	▶ Effiziente Administration; Hierarchische Organisation; Departmentalisation/ Spezialisierung/Reglementierung; Legitimation der Verfügungs- und Entscheidungsgewalt; Spezialistensystem.	▶ Schaffung eines Systems v. Regeln, Anordnungen, Normen; Unterteilung der Aufgaben; Hierarchie von Kontrollen; Standardisierung der Verwaltung; programmiertes System.	▶ Unzureichende Motivationskonzeption; keine interindividuellen Unterschiede; unflexibles, starres Organisationssystem; soziologische Konzepte werden mit psychologischen Konzepten erklärt; Validitätsprobleme.
<i>Individualtheorie</i> Heron* (1954) Brayfield & Crockett (1955) Herzberg et al. (1957; 1967) Argyris (1964) Maslow (1954)	▶ Bedürfnishierarchie nach Maslow; Suche nach Erfüllung intrinsischer Motivation; Mitarbeiter kann Entscheidungen fällen = Motivator; Mitarbeiter wählt zwischen Alternativen und kalkuliert Konsequenzen.	▶ Erforschung des individuellen Menschen am Arbeitsplatz; Faktoren, die die Arbeits- bzw. Entscheidungsprozesse beeinflussen; Antagonismus zwischen Mitarbeiter und Organisation; Integration von Mitarbeiter und Organisation.	▶ Breite Streuung von Einfluss und Macht; Fachliche Herausforderung/Möglichkeit zu intrinsischer Motivation; Selektion und Training; Rollenverhalten.	▶ Persönlichkeit wird als Konstante aufgefasst; Uniformität der Erwartungen; einseitige Konzentration auf die individuelle Persönlichkeit; schließt gruppendynamische und soziale Faktoren aus.
<i>Ökonomische Theorie</i> Marshall* (1890) Robinson (1934) Cyert & March (1963) March & Simon (1958)	▶ Verhalten ist determiniert von Motivationselementen; Interaktion von persönlichen Werten, Erwartungen und Zielen; jedes Entscheiden u. Handeln muss motiviert sein; Individuum besitzt Fähigkeit zum Entscheiden.	▶ Maximierung des Organisations-Ergebnisses; Personalisierung der Organisation; Integration von Mitarbeiter und Organisation; Entscheidungsfällen unter Verhältnissen der Unsicherheit; Motivation = Bindemittel der Organisation; Sequenz von Entscheidung, Handlung, Konsequenzen.	▶ Fokus der Organisationsprozesse ist der Markt; Rollensystem; Integration von Mitarbeiter und Org.; nur allgemeine Kontroll- und Autoritätsmechanismen; Erstreben von Loyalität und von Interesse des Mitarbeiters.	▶ Keine Betrachtung organisationsinterner Probleme; Überbetonung wirtschaftlicher Aspekte; Rahmen ist zu breit, um ein Arbeitsmodell dafür zu erstellen.



Ergänzung M. Weber:

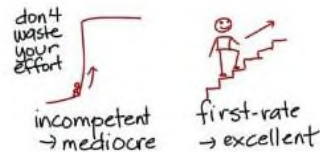
- Wie gehe ich mit **Belastung** um?
- Wie reagiere ich in **Stresssituationen**?

Managing Oneself Peter Drucker

Harvard Business Review (1999)

Sketchnoted by
Sacha Chua
sach.ac/managing1
Aug 22, 2013

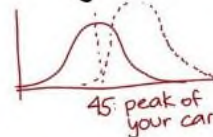
What are my strengths?



Feedback analysis

- Write down the outcome you expect
 - 9-12 months later, compare results
 - Build on your strengths
- What are you good at? ★
What do you need to improve? ⚡
- What unproductive habits are in your way?
Intellectual arrogance
Lack of follow-through
Lack of manners
- what you can be good at
what you're incompetent at

The second half of your life



Benefits:
☹ → ☺

3 ways to develop a second career: *prepare early!*

- Start one by moving jobs
- Develop a parallel career (e.g. part-time, consulting...)
- Be a social entrepreneur/organizer.

Take responsibility for relationships

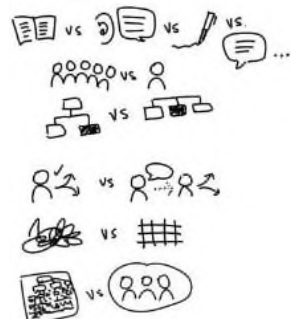
Other people are individuals too.
Adapt to different strengths, ways of working, values. *ask!*
Take responsibility for communication *share yours!*

What should I contribute?

Plan: 18 months beyond: fuzzy

- What does the situation need?
- What is the greatest contribution I can make?
Strengths
way of work
values
- What results have to be achieved to make a difference?
Hard to achieve (stretch)
But within reach
Meaningful
Visible
Measurable (if possible)

How do I work?



What are my values?



Where do I belong?

Where do I not belong?
Know yourself so that you can say "Yes, but this way."