

James McGrath · Bob Bates



Minuten Manager

Die wichtigsten
Management-Theorien
auf den Punkt

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
The little book of big management theories ... and how to use them
ISBN 978-0-273-78526-2

Copyright der Originalausgabe:
© James McGrath and Bob Bates 2013

This translation of THE LITTLE BOOK OF BIG MANAGEMENT THEORIES ... AND HOW TO USE THEM 01 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Copyright der deutschen Ausgabe 2014:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Egbert Neumüller
Covergestaltung: Johanna Wack
Gestaltung, Satz und Herstellung: Tanja Erhardt
Lektorat: Elke Blanek
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-176-4

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  **MEDIEN**
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de
www.facebook.com/books4success

Inhalt

Einführung	13
1. Wie man Menschen managt	
Einführung	24
Theorie 1: Die 14 Prinzipien des Managements nach Fayol:	
Teil 1 – Struktur und Kontrolle	26
Theorie 2: Die 14 Prinzipien des Managements nach Fayol:	
Teil 2 – Arbeitsbeziehungen	29
Theorie 3: Taylor und das wissenschaftliche Management	32
Theorie 4: Mayo und die Hawthorne-Experimente	35
Theorie 5: Die zehn Prinzipien des Managements nach Urwick	38
Theorie 6: Drucker über Management-Funktionen (zum König gekrönt)	41
Theorie 7: McGregor: Theorie X und Theorie Y	44
Theorie 8: Die Management-Theorie von Peters und Waterman	47
Theorie 9: Coveys sieben Wege zur Effektivität – „Seven Habits™ of Highly Effective People“	50
Theorie 10: Management by Walking About (MBWA)	53
Schlusswort zu den Management-Theorien	56

2. Wie man Menschen führt

Einführung	62
Theorie 11: Die Eigenschaftstheorie der Führung	64
Theorie 12: Die Managementstudien in Michigan und Ohio – grundlegende Managementstile	67
Theorie 13: Das Verhaltensgitter (Managerial Grid oder Leadership Grid®) von Blake und Mouton	70
Theorie 14: Adairs aktionszentrierte Führung	73
Theorie 15: Fiedlers Kontingenzttheorie	76
Theorie 16: Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard (zu Königen gekrönt)	79
Theorie 17: Die transaktionale Führung nach Burns	82
Theorie 18: Die Leader-Member-Exchange-(LMX)-Theorie nach Dansereau, Graen und Haga	85
Theorie 19: Die charismatische Führung nach Robert House	88
Theorie 20: Die transformationale Führungstheorie (TL) nach Burns	91
Theorie 21: Bass und die transformationale Führungstheorie (TL)	94
Theorie 22: Die transformationale Führungstheorie (TL) nach Bennis und Nanus	97
Schlusswort zu den Führungstheorien	100

3. Wie man seine Mitarbeiter motiviert

Einführung	104
Theorie 23: Maslows Bedürfnispyramide	106
Theorie 24: Die ERG-Theorie von Alderfer	109
Theorie 25: McClellands Leistungsmotivations- und Bedürfnistheorie	112
Theorie 26: Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg – Motivation und Hygiene	115
Theorie 27: Die Equity-Theorie nach Adams	118
Theorie 28: Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE) nach Vroom	121
Theorie 29: Das Job-Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham	124
Theorie 30: Der OK-Corral nach Ernst	127
Theorie 31: Bernes Theorie der Transaktionsanalyse (zum König gekrönt)	130
Schlusswort zu den Motivationstheorien	133

4. Wie man ein Team aufbaut und managt

Einführung	138
Theorie 32: Die Teamrollen nach Belbin	140
Theorie 33: Maccobys Spielmacher-Theorie	143
Theorie 34: Likerts Theorie der Teamführungs-Stile	146
Theorie 35: Das Team-Performance-Modell von Drexler und Sibbet	149
Theorie 36: Die Gruppenbildungstheorie von Homans	152
Theorie 37: Tuckmans Teamentwicklungs-Modell (zum König gekrönt)	155
Theorie 38: Das integrierte Teamentwicklungs-Modell nach Wheelan	158
Theorie 39: Die Zielsetzungstheorie von Locke	161
Schlusswort zu den Teamtheorien	164

5. Wie man die Unternehmenskultur analysiert

Einführung	168
Theorie 40: Handys Modell der Unternehmenskultur (zum König gekrönt)	170
Theorie 41: Das Risiko-Feedback-Modell von Deal und Kennedy	173

Theorie 42: Morgans Organisations-Metaphern	176
Theorie 43: Die Theorie der kulturellen Führung nach Graves	179
Theorie 44: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein	182
Theorie 45: Das kulturelle Netz nach Johnson und Scholes	185
Theorie 46: Hofstedes sechs Kulturdimensionen	188
Theorie 47: Hargreaves und die balkanisierten Kulturen	191
Schlusswort zu den Theorien der Unternehmenskultur	194

6. Den Wandel managen

Einführung	198
Theorie 48: Der Veränderungszyklus nach Kübler-Ross	200
Theorie 49: Shewharts Plan-Do-Check-Act-Modell (PDCA)	203
Theorie 50: Das Veränderungsmodell nach Lewin: Auftauen – Verändern – Wieder einfrieren	206
Theorie 51: Lewins Feldtheorie	209
Theorie 52: Das 8-Phasen-Modell nach Kotter	212
Theorie 53: Moss Kanter und die Change Masters (zur Königin gekrönt)	215
Theorie 54: Das Leistungs-Struktur-Modell des Wandels nach Burke und Litwin	218
Theorie 55: Egans Theorie von der Schattenseite	221
Schlusswort zu den Theorien über Veränderungsmanagement	225

7. Strategisches Management

Einführung	228
Theorie 56: Die sieben Phasen der strategischen Planung nach Johnson und Scholes	231
Theorie 57: Ansoffs moderne Methode des strategischen Managements	234
Theorie 58: Peters' und Watermans postmoderne Methode des strategischen Managements	237
Theorie 59: Quinn, Hamel und Prahalad: die neue moderne Methode	240
Theorie 60: Das Matrix-Modell der Boston Consulting Group – die BCG-Matrix (zur Königin gekrönt)	243
Theorie 61: Das 7-S-Modell von McKinsey	246
Theorie 62: Die Theorie des Stakeholder-Mapping von Johnson, Scholes und Whittington	249
Theorie 63: Die Theorie der Wertschöpfungskette nach Porter	252
Theorie 64: Porters Fünf-Kräfte-Modell	255
Theorie 65: Die SWOT-Analyse	258
Theorie 66: Die PEST-/PESTLE-Analyse	261
Theorie 67: Szenarienplanung	264
Schlusswort zu den Theorien des strategischen Managements	267

8. Wie man Qualität managt

Einführung	272
Theorie 68: Die sieben tödlichen Krankheiten nach Deming	274
Theorie 69: Die „Qualitätstrilogie“ nach Juran	277
Theorie 70: Das Reifegradmodell – Maturity Grid – nach Crosby (zum König gekrönt)	280
Theorie 71: Das Exzellenzmodell nach Peters, Waterman und Austin	283
Theorie 72: Das Fischgräten-Modell nach Ishikawa	286
Theorie 73: Die Kaizen-5S-Arbeitsgestaltung nach Imai	289
Theorie 74: Die Benchmarking-Matrix	292
Theorie 75: Das Exzellenzmodell	295
Schlusswort zu den Qualitätsmanagement-Theorien	298

9. Wie man Autorität, Macht und Einfluss ausübt

Einführung	302
Theorie 76: Die drei Typen der Herrschaft nach Max Weber	304
Theorie 77: Die Theorie von den Quellen der Macht nach French und Raven (zum König gekrönt)	307
Theorie 78: Quellen von Einfluss	310
Theorie 79: Machiavellis Survival-Anleitung	317
Theorie 80: Der Psychopathen-Test nach Ronson	320
Schlusswort zu den Theorien über Autorität, Macht und Einfluss	323

10. Vom Rest das Beste – ein Strauß großartiger Ideen für Manager

Einführung	328
Theorie 81: Das Paretoprinzip (zum König gekrönt)	330
Theorie 82: Das Eisenhower-Prinzip	333
Theorie 83: Das Konfliktlösungs-Modell nach Thomas und Kilmann	336
Theorie 84: Die Theorie der Filterung durch Neurolinguistisches Programmieren nach Grinder und Bandler	339
Theorie 85: Golemans Theorie der emotionalen Intelligenz	342
Theorie 86: Boyds OODA-Loop	345
Theorie 87: Das Johari-Fenster nach Luft und Ingram	348
Theorie 88: SMART-Ziele	351
Theorie 89: Der McNamara-Fehlschluss	354
Schlusswort zu den Besten vom Rest	356
Die eine Theorie, die über alle anderen herrschen wird, und weshalb wir sie ausgewählt haben	359
Ein allerletztes Schlusswort	360
Über die Autoren	363
Danksagungen	364
Weiterführende Lektüre	365

EINFÜHRUNG

In den letzten hundert Jahren haben Tausende von Managern, Gelehrten und Forschern versucht, zu definieren, was einen guten Manager ausmacht, und die Geheimnisse des effektiven Managements zu ergründen. Das Ergebnis waren Hunderte von Management-Theorien, die einander häufig widersprechen. Schon aufgrund der schieren Anzahl der Theorien fällt es den unter Zeitdruck stehenden Managern schwer, die großartigen Theorien von vorübergehenden Modeerscheinungen zu unterscheiden.

Und sogar wenn ein Manager eine großartige Theorie findet, ist es leider unwahrscheinlich, dass sie mit Ratschlägen einhergeht, wie man sie am Arbeitsplatz einsetzt. Ich begrüße Sie hiermit in der Kluft zwischen Theorie und Praxis – die Manager sind zwar mit den Prinzipien des guten Managements bewaffnet, haben jedoch mit ihrer Anwendung Mühe. Das vorliegende Buch wurde so angelegt und geschrieben, dass es diese Kluft überbrückt:

- Es hilft vielen tatsächlichen und Möchtegern-Managern, die keine Gelegenheit hatten, ihren MBA zu machen, deren Zeit knapp bemessen ist und die einfach nur wissen wollen, welche Theorien die besten und wichtigsten sind – und wie sie sie in ihrem Unternehmen einsetzen können.
- Es hilft allen, die zwar Management studiert haben und viele von den Theorien vielleicht schon kennen, die sich aber vergeblich damit abmühen, sie in ihrem Unternehmen anzuwenden.

Das Buch ist kurz und prägnant. Alles, was irrelevant ist, wurde gnadenlos gestrichen. Übrig geblieben sind die Erklärungen von 89 zentralen Management-Theorien, die jeder Manager kennen sollte. Jede Theorie wird auf drei Seiten samt Ratschlägen zur praktischen Anwendung kurz dargestellt. Das heißt, dass man sie in fünf Minuten durchgelesen und verstanden hat und bereit ist, sie anzuwenden. Und zwar nicht morgen oder nächste Woche, sondern heute – jetzt gleich! Sie brauchen sie bloß auszuprobieren. Und wenn Sie Angst davor haben, Fehler zu machen, bedenken Sie Folgendes:

DAS MOTTO DES MANAGERS: Fehlschläge sind der Preis, den Manager für künftige Erfolge bezahlen. Es gibt nur ein Versagen, für das man einen Manager kritisieren darf: dass er es nicht probiert hat.

In das Buch wurden nur Theorien aufgenommen, die sich in der realen Arbeitswelt erfolgreich bewährt haben (sogar einige von unseren eigenen Theorien haben es nicht in die Endfassung geschafft). Lesen Sie die Theorien durch, verstehen Sie sie, denken Sie darüber nach und wenden Sie sie an: Dann können Sie in Diskussionen über Management mit so ziemlich jedem mithalten.

Sieben Dinge, die dieses Buch bei Ihnen bewirken wird

„Der 5-Minuten-Manager“ wird Folgendes bewirken:

- Er macht Sie zu einem besseren Manager.
- Er hilft Ihnen, Ihre Mitarbeiter zu motivieren und Ihren Einfluss auf Kollegen zu vergrößern.
- Er wird Ihre Fähigkeit verbessern, Dinge zu erledigen.
- Er holt Sie aus Ihrem festgefahrenen Denken heraus und schenkt Ihnen das nötige Selbstvertrauen, um neue Ideen, Visionen und Ambitionen anzupacken.
- Er verleiht Ihnen die Fähigkeiten, die Sie brauchen, um zu beweisen, dass Sie für eine Beförderung bereit sind.
- Er steigert Ihr Privatvermögen und Ihr Verdienstpotenzial.
- Er hilft Ihnen, Ihren eigenen Managementstil zu erkennen und zu verstehen.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Das Buch besteht aus zehn Abschnitten. Die ersten neun befassen sich mit konkreten Teilgebieten des Managements, etwa mit Motivation oder Teamentwicklung. Der Schlussabschnitt enthält diverse großartige Theorien, die wir alle auch in einen der anderen Abschnitte hätten quetschen können. Wir haben sie trotzdem separat aufgeführt, weil sie Allround-Theorien sind, die man in zahlreichen verschiedenen Situationen anwenden kann. Beispielsweise ist das Paretoprinzip nicht nur bei Problemen mit Mitarbeitern nützlich, sondern auch wenn man herausfinden will, wer die wichtigsten Kunden sind.

Es wird Ihnen in allen zehn Abschnitten auffallen, dass zwei klar voneinander unterscheidbare Arten von Theorien behandelt werden. Etwa 20 Prozent befassen sich mit den Realitäten der Umgebung,

in der Sie arbeiten. Wenn Sie diese Theorien falsch auslegen, stehen Sie mit Ihrer Organisation ständig auf Kriegsfuß und erreichen überhaupt nichts. In den restlichen 80 Prozent geht es darum, Ihre Effektivität als Manager zu steigern. Wenn Sie das richtig machen, wächst Ihre Glaubwürdigkeit.

Am Anfang jeder Theorie steht ein Kasten, der Ihnen sagt, wann und wo Sie die Theorie womöglich verwenden können. Das sind natürlich nur Anhaltspunkte und Sie werden sicherlich noch andere Verwendungszwecke finden. Am Ende stehen Fragen, die Sie sich selbst stellen sollten. Auf viele Theorien sind die gleichen Fragen anwendbar, aber wir haben versucht, Wiederholungen zu vermeiden. Das heißt natürlich nicht, dass Sie nicht mehrmals die gleichen Fragen verwenden dürfen. Deshalb: Überlegen Sie sich nach der Lektüre einer Theorie, welche Fragen Sie sich dazu außerdem noch stellen sollten.

Natürlich bestehen zwischen den Theorien Zusammenhänge und Überschneidungen. Damit es Ihnen leichter fällt, Verbindungen herzustellen, haben wir alle Theorien nummeriert und die Nummern für Querverweise verwendet. Beispielsweise verweist Sie (siehe Theorie 11) zu den Seiten über die Eigenschaftstheorie, (siehe 3. Abschnitt) hingegen auf den 3. Abschnitt „Wie man Mitarbeiter motiviert“.

In jedem Abschnitt wird ein Theoretiker/eine Theoretikerin zum König oder zur Königin des Abschnittes gekrönt und am Ende des Buches wird einer der Abschnittssieger zum Kaiser beziehungsweise zur Kaiserin gekürt. Lassen Sie uns wissen, was Sie von unserer Auswahl halten.

Zum guten Schluss

In der Literatur von Gelehrten und Management-Gurus gibt es eine eigene Sparte über den Unterschied zwischen Managern und

Führungskräften. Die betreffenden Autoren behaupten, sie besäßen unterschiedliche Merkmale und seien psychologisch ganz verschiedene Menschen. In Wirklichkeit ist es aber so, dass jeder, der einen Managerposten hat, die Rollen des Verwalters, des Managers und der Führungskraft miteinander verbinden muss, wenn er seine Arbeit effektiv erledigen will. Aus diesem Grund wird in diesem Buch durchgehend der Begriff „Manager“ verwendet, wenn nicht gerade spezielle Theorien über Mitarbeiterführung besprochen werden.

Viel Glück mit Ihrer Karriere und hoffentlich genießen Sie das Buch!

James McGrath und Bob Bates

Im Juli 2013