

**Brigitte Hommerich/Manfred Maus/Ulho Creusen**

# **Wieviel Management braucht der Mensch**

**Brigitte Hommerich/  
Manfred Maus/Utho Creusen**



# **W**ieviel **Management** **braucht** **der Mensch**

**Abschied vom  
Machbarkeitswahn**



**GABLER**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Hommerich, Brigitte:**

Wieviel Management braucht der Mensch : Abschied vom Machbarkeitswahn / Brigitte Hommerich/Manfred Maus/Utho Creusen. – Wiesbaden : Gabler, 1995

NE: Maus, Manfred.; Creusen, Utho:

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen  
der Bertelsmann Fachinformation.  
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1995  
Chefredaktion: Dr. Andreas Lukas



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN-13: 978-3-409-18778-7

e-ISBN-13: 978-3-322-82683-1

DOI: 10.1007/978-3-322-82683-1

# Vorwort

Als erstes Handelsunternehmen in Deutschland baute die OBI Bau- und Heimwerkermärkte, Wermelskirchen, ein Franchise-System auf. Um ein Maximum an Selbstverantwortung und Initiative zu erreichen, wurde von Anfang an das Prinzip der Mitsprache und Mitentscheidung verfolgt. Nach dem Motto „Hochleistungen im Dienste des Kunden“ entstand so ein partnerschaftliches Franchise-System. Auf dem Deutschen Marketing-Tag 1995 erhielt OBI dafür den Deutschen Marketing-Preis. Als Leitidee für „Wieviel Management braucht der Mensch – Abschied vom Machbarkeitswahn“ steht dieses partnerschaftliche Modell.

Der Gründer und Geschäftsführer von OBI, Manfred Maus, dazu: „Die Organisationsentwicklung steht und fällt mit der Bereitschaft der Führungsspitze zum offenen Gespräch, zum Konflikt, zum persönlichen Über-Sich-Hinauswachsen! Wenn diese Bereitschaft nicht vorhanden ist, können Führungskräfte der mittleren Ebene so viele Führungstrainings absolvieren wie sie wollen: An der Unternehmenskultur wird sich nichts ändern, solange nicht der Startschuß dazu von ganz oben abgegeben wird.“

Ich bin davon überzeugt, daß nur die Unternehmen überleben werden, die sich durch eine gelebte Unternehmenskultur auszeichnen. Durch eine Kultur, die die Führenden mit der „neuen Bescheidenheit“ ausstattet, die für die Entfaltung von Mitarbeitern nun einmal unverzichtbar ist. Durch eine Kultur, die den althergebrachten Ressortegoismus durch einen gelebten Teamgeist ersetzt.“

Die Verbindung von Größe und Einheitlichkeit mit Individualität und Flexibilität und eine Innovations-Implementierung

auf der Basis einer beharrlich angewandten Unternehmens- und Marketing-Philosophie haben OBI wachsen lassen. Diesen Weg geht das Unternehmen mit seinem partnerschaftlichen Franchise-System zuversichtlich weiter in die Zukunft. Die Botschaft an andere lautet: Mut für neue Ideen, die oft der Zeit voraus sind, die aber die Partnerschaft von Unternehmen, Mitarbeitern und Kunden in den Mittelpunkt stellen und den Dialog suchen. Deshalb haben die Autoren wie in ihrem ersten Buch „Die Chance Innovation – Wie Sie Wandel mit Mitarbeitern leben und gestalten“ die dialogische Form des Gesprächs gewählt. Der Leser soll durch die Fragen, Antworten, aber auch Widersprüche eingebunden werden und diesen Dialog für das eigene Umfeld aufnehmen.

Es ist höchste Zeit, so die Aufforderung der Autoren, die Menschen auch in der Wirtschaft mündig zu machen und die Chance zu ergreifen, sich ihrer Potentiale und ihres Verstandes zu bedienen. Autorität aufgrund von Leistung und Kompetenz, nicht aufgrund von Status und Funktion, bereichsübergreifendes Denken und ein auf Miteinander orientiertes, kooperatives Verhalten stellen deshalb die adäquate Antwort auf künftige Anforderungen dar. Hierzu kann das Buch als eine Art Initialzündung angesehen werden, um neue Wege zu beschreiten und Innovationen zu ermöglichen.

Wiesbaden, im Oktober 1995

Dr. Andreas Lukas

# Inhalt

Vorwort.....	5
1. Turbulenzen – gebannt und gefürchtet .....	9
Die Welt als Scheibe mit Bretterzaun: Frederick W. Taylor läßt grüßen .....	9
Grenzüberschreitungen: Warum der Taylorismus an sein Ende kommen muß.....	23
Besitz-Stände: Warum die „lernende Organisation“ so schwer aus den Kinderschuhen herauswächst .....	37
2. Orientierungen für die Führung von morgen .....	47
Lob der Unordnung: Paten(d)lösungen ade! .....	47
Führen heißt: Mit offenen Sinnen lernen .....	58
Kampf dem Größenwahn: Nur wer sich selbstkritisch führt, kann andere führen .....	66
Führen heißt: Gemeinsam Sinn schaffen .....	70
Mehr Mut zum existentiellen Risiko!.....	78

3. Tagträume von heute .....	85
Der alltägliche Mach(t)barkeitswahn: Tagträume im Management .....	85
Des Kaisers neue Kleider: Warum man die eigene Schwäche so gut versteckt .....	97
Was „bist“ du und was „hast“ du: Zwischen Leistungserfolgen und Lebensfülle .....	105
4. „Führen“ statt „managen“ Neue Wege für Wachstum nach innen und außen .....	119
Die Autoren .....	131
Anmerkungen.....	133