

Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik

1/2024

Management Tools

Alexander Dilger

Discussion Paper of the
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik
1/2024**

Januar 2024

ISSN 2750-4476

Management Tools

Alexander Dilger

Zusammenfassung

Management Tools sind Werkzeuge, um Managemententscheidungen vorzubereiten und zu unterstützen. Sie sind standardisiert, setzen bestimmte Fähigkeiten zur Anwendung voraus und werden häufig von Unternehmensberatungen angeboten.

JEL Codes: L84, M10

Stichwörter: Fähigkeit, Management, Theorie, Unternehmensberatung, Werkzeug

Management Tools

Abstract

Management tools are instruments to prepare and support management decisions. They are standardised, require certain skills to be used and are often offered by management consultancies.

Im Internet unter:

http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_01_2024

DOI: 10.17879/27998449978

Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststraße 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)
E-Mail: io@uni-muenster.de
Internet: www.wiwi.uni-muenster.de/io

Management Tools*

1. Einleitung

Tools sind Instrumente bzw. Werkzeuge. Management Tools¹ dienen dazu, Managemententscheidungen vorzubereiten und zu unterstützen. Sie erfüllen diese Funktion durch standardisierte Komplexitätsreduktion. Je nach Ziel, Situation und Manager kann ein anderes oder auch gar kein Tool am besten geeignet sein. Das optimale Tool schlechthin gibt es nicht.

2. Tools and Skills

Konkrete Tools haben wie die Werkzeuge eines Handwerkers bestimmte Funktionen. Um Werkzeuge möglichst gut gebrauchen zu können, müssen die Anwender entsprechende Fähigkeiten (Skills) besitzen. Die Handhabung der Tools muss gelernt und geübt werden. Daneben ist Überblickswissen zur Auswahl des jeweils richtigen Werkzeugs nötig. Dies setzt Entscheidungen und Komplexitätsreduktion bereits vor Einsatz der dazu dienenden Tools voraus.

3. Management und andere Tools

Neben Management Tools gibt es eine Reihe anderer Tools. So gibt es jeweils Instrumente für (steuer)rechtliche, technische, medizinische etc. Probleme. Für diese anderen Tools gibt es auch stets spezifische Skills. Manager müssen sich auf die entsprechenden Experten verlassen. In Bezug auf Managemententscheidungen sind sie jedoch selbst die Experten (unbeschadet der Existenz von Subdisziplinen).

4. Tools vs. Theorien

Wissenschaft ist das systematische Streben nach Erkenntnis. Theorien sind wissenschaftliche Aussagesysteme über einen Erkenntnisbereich. Tools dienen konkreten Zwecken, nicht dem abstrakten Erkenntnisgewinn. Bei ihnen zählt das Ergebnis, nicht der Begründungszusammenhang.

* Dieses Diskussionspapier basiert auf den Präsentationsfolien einer Veranstaltung am 14. Juli 2004 an der Universität Witten/Herdecke zusammen mit Profiling-Center Gesellschaft für strategische Personalentwicklung mbH, Bochum. Die Fußnoten und Literaturhinweise wurden ergänzt.

¹ Beispielhaft seien die zehn beliebtesten Management Tools 2017 gemäß Bain & Company genannt (siehe Rigby/Bilodeau 2018, S. 2): Strategic Planning, Customer Relationship Management, Benchmarking, Advanced Analytics, Supply Chain Management, Customer Satisfaction, Change Management Programs, Total Quality Management, Digital Transformation, Mission and Vision Statements. Siehe auch Schawel/Billing (2018).

menhang. Ob Tools ihren Zweck erfüllen, ist selbst eine wissenschaftliche Frage von hoher praktischer Relevanz.

„Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.“² Die Anwendung von Theorien ist regelmäßig schwieriger als die von Tools und setzt entsprechende Skills voraus. Neben der allgemeinen Theorie müssen die konkreten Anwendungsbedingungen bekannt sein. Bei einer guten Theorie ist jedoch das Auswahlproblem geringer als bei Tools. Außerdem ist sie empirisch besser getestet.

5. Tools und Praxisbezug

Tools sind definitionsgemäß auf die Praxis bezogen. Sie erfüllen jedoch oft nicht die in sie gesetzten Erwartungen (gelegentlich sogar unbemerkt). Einige können ganz ungeeignet sein, andere falsch ausgewählt oder angewandt werden. Manchmal handelt es sich auch um sich selbst erfüllende Prophezeiungen. Tools sind standardisiert, nicht unmittelbare Praxiserfahrungen und -handlungen. Tradierte Tools sind vertrauenswürdiger als neue.

6. Tools und Unternehmensberatungen

Unternehmensberatungen leben davon, die Anwendung von Tools zu verkaufen. Dazu suchen sie eine Alleinstellung bei Tools und Skills und entwickeln stets neue. Die Bedeutung der (eigenen) Tools wird übertrieben. Es soll eine Abhängigkeit von der Beratung entstehen. Aus Kundensicht lohnt am ehesten konkretes Spezialwissen, die Legitimation ohnehin geplanter Entscheidungen oder das Abwerben guter Berater. Eine bedenkenswerte Alternative sind studentische oder wissenschaftliche Berater.

7. Fazit

Tools (wie Berater) können Entscheidungen unterstützen, den Managern aber nicht abnehmen. Um Tools richtig auswählen und anwenden zu können, sind entsprechende Skills nötig. (Top-)Manager benötigen allgemeine Intelligenz, konkrete Praxiserfahrungen und Entscheidungsstärke. Überblickswissen und Menschenkenntnis sind für sie wichtiger als Details. Die Anwendung von Tools sollte möglichst delegiert und im größeren Kontext gesehen werden.

² Das Zitat wird häufig Immanuel Kant zugeschrieben, lässt sich bei ihm jedoch nicht nachweisen, während es bereits vor Kurt Lewin (1943, S. 118) gebräuchlich war, dem es ansonsten oft zugeschrieben wird; siehe Arthur Bedeian (2016).

Literatur

Bedeian, Arthur G. (2016): „A Note on the Aphorism ‘There Is Nothing as Practical as a Good Theory’“, *Journal of Management History* 22(2), S. 236-242.

Lewin, Kurt, „Psychology and the Process of Group Living“, *Journal of Social Psychology*, 17(1), S. 113-131.

Rigby, Darrell/Bilodeau, Barbara (2018): „Management Tools & Trends“, Bain & Company, Boston, MA.

Schawel, Christian/Billing, Fabian (2018): „Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung“, Springer Gabler, Wiesbaden.

Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 erscheint monatlich ein Diskussionspapier. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere>.

- DP-IO 1/2024** Management Tools
Alexander Dilger
Januar 2024
- DP-IO 12/2023** Rankings von Personen, Institutionen und Zeitschriften
Festvortrag zur Promotionsfeier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät am 24. April 2013 in der Aula des Schlosses
Alexander Dilger
Dezember 2023
- DP-IO 11/2023** Institutional Configurations in International Investment Research
Christopher Weber/Pascal Mayer
November 2023
- DP-IO 10/2023** 13. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Lars Vischer
Oktober 2023
- DP-IO 9/2023** Bestimmung und Bewertung von Wachstumsfeldern im Sport
Alexander Dilger
September 2023
- DP-IO 8/2023** Zum Stiftungscharakter von Wohnungsgenossenschaften
Alexander Dilger
August 2023
- DP-IO 7/2023** Effects of the Rule Change from Three to Five Substitutions in the Bundesliga
Alexander Dilger/Lars Vischer
Juli 2023
- DP-IO 6/2023** Globalisation of Sports
Alexander Dilger
Juni 2023
- DP-IO 5/2023** Staatsinsolvenzen in der Finanzmarktkrise
Alexander Dilger
Mai 2023
- DP-IO 4/2023** Ein ganzes Land kann nicht komparativ überlegen sein
Alexander Dilger
April 2023
- DP-IO 3/2023** Interview mit ChatGPT über KI an Hochschulen
Alexander Dilger
März 2023
- DP-IO 2/2023** Personale Versorger als spezifische Dienstleister
Alexander Dilger
Februar 2023



Herausgeber:
Prof. Dr. Alexander Dilger
Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststr. 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303
Fax: +49-251/83-28429

www.wiwi.uni-muenster.de/io