

Management-Methoden

1. Einführung

Management: Leitung eines Unternehmens

Ein Unternehmen ist nur dann wirtschaftlich zu führen, wenn der **Informationsaustausch** optimal erfolgt. Er soll nicht nur von unten nach oben, sondern auch von oben nach unten funktionieren. Ein Mitarbeiter kann nur dann beste Arbeitsergebnisse erzielen, wenn er über alle notwendigen Informationen bezüglich seiner Aufgabenstellung verfügt.

Dies allein reicht aber heute nicht mehr aus, der Mitarbeiter will über seinen speziellen Arbeitsbereich hinaus wissen, was im Unternehmen insgesamt geschieht. Diese **arbeitsplatzübergreifenden Informationen** sollte man allen Mitarbeitern zukommen lassen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle Informationen an alle weitergegeben werden sollen oder müssen (**Überinformation ist auch schlecht**). Es herrscht jedoch in Unternehmen vielfach ein erhebliches Informationsdefizit. Aber nur ein gut informierter Mitarbeiter ist bereit und in der Lage, sein Unternehmen auch nach außen erfolgreich zu vertreten. Das vielfach geforderte und sicherlich für den Erfolg des Unternehmens notwendige „WIR-Gefühl“ läßt sich nur erreichen, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, umfassend informiert zu sein.

Um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können, gibt es sogenannte **Management-Methoden**. Man unterscheidet:

1. Management by Objectives - MbO
2. Management by Exception - MbE
3. Management by Delegation - MbD
4. Management by Systems - MbS
5. Management by Motivation - MbM

2. Management by Objectives - MbO

Führung durch Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarung gilt demnach als vorherrschende Führungsfunktion. Die obersten Unternehmensziele werden in Zwischen- und Unterziele aufgespalten. Entscheidend ist, dass die Ziele nicht von oben (Unternehmensleitung) vorgegeben, sondern gemeinsam entwickelt und formuliert werden.

Voraussetzung sind für alle Mitarbeiter eindeutig **abgegrenzte Aufgabenbereiche**, die eigenverantwortlich und selbständig auszuführen sind. Die für die Zielerfüllung notwendigen Befugnisse und Verantwortlichkeiten müssen den Mitarbeitern übertragen werden. Die Kontrolle beschränkt sich allein auf die Zielerfüllung, nicht auf Einzelmaßnahmen.

Die für Management by Objectives sinnvolle Organisationsform ist die Spartenorganisation (Kombination aus Ein- und Mehrlinienmodell).

Die Aufgaben des Vorgesetzten liegen in der Abgrenzung der Aufgabenbereiche, in der **gemeinsamen Zielfestlegung**, in der Kontrolle der Zielerfüllung und der eventuellen Hilfestellung bei der Erreichung der Zielvorgaben. Da Rückfragen beim Vorgesetzten möglichst unterbleiben sollten, wird sich die Hilfestellung allerdings nur auf besondere Fälle beschränken.

Schwierigkeiten ergeben sich in der Praxis aus der Koordination der jeweiligen Zwischen- und Unterziele der einzelnen Bereiche und Abteilungen, darüber hinaus aus der Zielformulierung, wenn diese ungenau oder gar falsch ist.

Formulierung der Ziele:

Ableiten und Vereinbaren der Jahresziele

1. Zuständigkeiten / Instandhaltungsziele
2. Ziele / Gestaltungsziele

Monatlich: Formulieren der Monatsziele

1. Festhalten des Nichterledigten aus dem Vormonat
2. Festhalten des Nichterledigten aus den Jahreszielen

Monatlich oder jedes Quartal:

1. Besprechen der Ziele und Resultate mit den Vorgesetzten

Einmal im Jahr: Mitarbeitergespräch anhand

2. des Stellenbildes und Zuständigkeiten / Instandhaltungsziele
3. der Jahresziele
4. der 12 Monatsziele

Zuständigkeiten:

1. werden aus dem Stellenbild abgeleitet
2. sind aufgabenorientiert
3. sind repetitiv
4. sind standards of performance

Ziele:

1. werden aus Oberzielen und Projekten abgeleitet
2. sind planungs- und projektorientiert
3. sind innovativ
4. Unternehmensziele
5. Abteilungs- oder Bereichsziele
6. Individuelle Ziele

Das Festlegen von Unternehmenszielen ist ein unternehmenspolitischer Entscheid. Aus jedem Unternehmensziel lassen sich viele Bereichs- oder Abteilungsziele ableiten. Aus der Vielfalt der Bereichs- oder Abteilungsziele muß eine Auswahl getroffen werden (Schwerpunktbildung, Prioritäten). Die Ziele der einzelnen Abteilungen müssen aufeinander

abgestimmt sein. Das Ableiten von Zielen sollte nach Möglichkeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeinsam vorgenommen werden (--> Zielvereinbarungsgespräch).

Der Zielformulierungsprozeß ist nie abgeschlossen. Ein MbO-System muß diesen steten Entwicklungsprozeß in Gang bringen und unter Kontrolle halten.

Es gibt 10 Grundsätze für eine erfolgreiche Führung durch Zielvereinbarung

1. Klarheit über die Grundidee (Philosophie) des Systems der Führung durch Zielvereinbarung.
2. Angepasste Hilfsmittel (Checklisten, Formulare, Arbeitstechnikhandbuch)
3. Notwendigkeit von Zielen und deren Netzwerkcharakter erkennen
4. Durchsetzung der Überprüfbarkeit von Zielen
5. Realistische und erreichbare Ziele
6. Zeitspannen innerhalb der Ziele erkennen
7. Zielvereinbarung statt Zielsetzung
8. Bereitschaft, Ziele anzupassen oder zu ändern
9. Institutionale Überprüfungen und Besprechungen
10. Führung durch Zielvereinbarung deckt viel, aber nicht das ganze Spektrum der Führung ab

3. Management by Exception –MbE

Führung durch Eingriff im Ausnahmefall und Abweichungskontrolle oder Führung durch Entscheidung in Ausnahmesituationen.

Im Vordergrund dieses Führungsmodells steht die Führungsfunktion Entscheiden. Der Vorgesetzte soll nicht mehr alles selbst entscheiden, sondern seine Entscheidungskompetenz auf wesentliche Vorgänge beschränken. Dies bedeutet, dass die Entscheidungsbereiche eindeutig abzugrenzen sind.

Die Zielvorgaben, die es auch hier gibt, werden mit gewissen Bandbreiten versehen, der Mitarbeiter hat also einen Ermessensspielraum. Solange sich die Entscheidungen in diesem Bereich bewegen, wird der Vorgesetzte nicht eingeschaltet.

Auch bei MbE sind die Aufgabenbereiche, welche selbständig zu bearbeiten sind, eindeutig festzulegen.

Wichtig für MbE ist ein **umfassendes Informationssystem** und die generelle Einführung des Soll-Ist-Vergleiches.

Probleme ergeben sich in der Praxis, wenn diese Voraussetzungen nicht in ausreichender Form vorliegen oder die Mitarbeiter den Ermessensspielraum falsch einschätzen.

4. Management by Delegation – MbD

Führung durch Entscheidungszuständigkeit bzw. Führung durch Aufgabendelegation.

Im Vordergrund steht die Führungsfunktion Entscheiden in Verbindung mit den Funktionen Realisieren, Kontrolle und Informationsaustausch. Voraussetzung ist wiederum ein **eindeutig abgegrenzter Aufgabenbereich** mit Übertragung der notwendigen Zuständigkeiten (Kompetenzen) und der daraus abgeleiteten Verantwortlichkeit für das eigene Handeln.

Als Organisationsform eignet sich am besten eine hierarchisch abgestufte Unternehmensorganisation, beispielsweise eine Stab-Linien-Organisation.

Unterschieden wird in Handlungs- und Führungsverantwortung. Die Führungsverantwortung liegt immer beim Vorgesetzten. Die Mitarbeiter verfügen ausschließlich über Handlungsverantwortung (Sachaufgaben). Vorgesetzte haben neben ihrer Führungsverantwortung regelmäßig auch in bestimmten Bereichen Handlungsverantwortung.

Der Mitarbeiter darf nicht ihm übertragene Zuständigkeiten an den Vorgesetzten zurückgeben, beispielsweise indem er sein Einverständnis zu einer bestimmten Maßnahme einholt. Der Vorgesetzte darf dagegen nicht in den Zuständigkeitsbereich seiner Mitarbeiter eingreifen, es sei denn, es handelt sich um außergewöhnliche Fälle oder schwerwiegendes Fehlverhalten.

Als Hilfsmittel dieses Führungsmodells ist die **genaue Stellenbeschreibung unverzichtbar**. Probleme liegen darin begründet, dass dieses Modell sehr schnell zu formalistisch und zu schematisch ausgestaltet ist. Ermessensspielräume gibt es nicht, oder sie sind ungenau umrissen.

5. Management by Systems – MbS

Führung durch systemorientierten Ansatz

Im Vordergrund steht das Gesamtunternehmen und seine Beziehung zur Umwelt. Alle Bereiche eines Unternehmens sind ja nicht um ihrer selbst willen vorhanden, sondern sollen der Erstellung von Produkten und/oder Dienstleistungen und deren Absatz dienen. **Ziel ist die Problemlösung der Kunden.**

Im Vordergrund von MbS steht die Führungsfunktion Realisieren, mit dem Teilbereich Organisation. Das **Unternehmen** wird netzwerkartig aufgeteilt und **in Systeme gegliedert**.

Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung dieses Modells sind **eindeutig festgelegte Aufgabenbereiche**, die **Vorgabe von Zielen** (MbO), die ergebnisorientiert sind, sowie eine umfassende **Kooperation aller Bereiche und Abteilungen**.

6. Management by Motivation - MbM

Führung durch Bedürfnisbefriedigung

Auch dies ist ein Modell aus neuerer Zeit mit Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse. Im Vordergrund von MbM steht die Führungsfunktion Realisieren mit dem Teilbereich Planung/Betriebssoziologie.

Der Erfolg eines Unternehmens läßt sich durch Rationalisierung in dem einen oder anderen Bereich sicherlich noch steigern, insgesamt gesehen dürften jedoch kaum noch große Möglichkeiten bestehen. Ein entscheidender **Ansatzpunkt zur Leistungssteigerung** liegt in der **Leistungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter**. Dazu muß man deren Motive (Beweggründe) kennen.

Wenn es dem Unternehmen gelingt, dass der Mitarbeiter sich mit seiner Arbeit, seinem Aufgabenbereich und dem Unternehmen insgesamt identifiziert, wird eine erhebliche Leistungssteigerung die Folge sein. Je **höher die Zufriedenheit** mit der ausgeübten Tätigkeit ist, **desto höher** ist auch **die Arbeitsproduktivität**.

Die **Einführung dieses Führungsmodells** ist zugegebenermaßen nicht ganz einfach und auch **nicht kurzfristig zu realisieren** (längerfristiges Zukunftsmodell). Voraussetzung ist der Partnerschaftsgedanke im Unternehmen und die Ausschaltung von Rivalitäten der Mitarbeiter und Abteilungen untereinander.

Unabdingbar sind auch **umfassende Informationen** und **Mitspracherechte**, womit sich der Kreis zum Beginn der Managementmodelle schließt. Daneben sollte ein modernes Leistungsbewertungs- und Entgeltsystem eingeführt werden.