

- Welche Vorteile bringt »Management by Objectives« für die Motivation der Mitarbeiter? (siehe auch Band 56 »Motivation und Zielvereinbarung«)
- Welche Bedeutung hat die jeweilige Situation für die Zielerreichung?
- Was kennzeichnet unsere heutige und die künftige Situation?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Führungskräfte?

Zunächst noch zwei methodische Hinweise:

1. Vergleichen Sie bitte das, was Sie lesen, mit Ihren eigenen Erfahrungen. Bauen Sie auf diesen auf. Beachten Sie dabei: Jede Praxis baut auf guter Methodik auf – auch der Kapitän braucht GPS, Karte und Kompass.
2. Wenden Sie das, was Sie lesen, bitte praktisch an. Beginnen Sie bei sich selbst. Sehen Sie sich selbst als Teil Ihrer Führungsprobleme. Handeln Sie bitte nach dem Motto: »Wenn ich nicht bei mir selbst anfangen, wer macht es sonst?« und »Ich zünde lieber eine Kerze an, als das Elektrizitätswerk zu verfluchen.«

Warum diese methodischen Hinweise?

Genau wie Sie möchten wir, dass die Zeit und Energie zum Bearbeiten dieses Heftes Ihnen Erfolg bringt, als »Hilfe zur Selbsthilfe«.

Einige Tipps hierfür:

- Packen Sie nicht zuerst die schwierigsten Probleme an!
- Konzentrieren Sie sich auf eine Priorität!
- Setzen Sie sich realistische Fristen!
- Kontrollieren Sie den Nutzen!
- Belohnen Sie sich und Ihre Mitarbeiter für Verbesserungen!
- Probieren Sie nicht, sondern tun Sie es!



Abb. 2: Wo ist meine »mentale Zentralverriegelung«? Ich kann meine Führungsmethodik ändern – jetzt!

1 Ausgewählte Management-Methodik

*»Das gibt es nicht:
Gutes Management und schlechtes Ergebnis.«
Carlos Ghosn*

Topmanager werden unbeliebter: Im Ansehen einzelner Berufsgruppen befinden sich Manager auf Rang 26 (Rang 1 belegt der Feuerwehrmann) und dies obwohl nach Fredmund Malik Management zum wichtigsten Beruf geworden ist. Vom Manager hängt in erster Linie die Produktivität der Wirtschaft ab. Allerdings: Managerautismus und unethisches Verhalten verhindern, dass durch motivierte Mitarbeiter Werte geschaffen werden.

Es sind zahlreiche »Management by's ...« aufgetaucht – und verschwunden. Häufig wurden einzelne Techniken als das non plus ultra verkauft und aufgenommen. Wie das Schaubild »Managementtechniken im Führungsprozess« (Abb. 3) zeigt, bietet keine der Methoden – für sich allein angewendet – ein geschlossenes Führungskonzept. Sie ergänzen sich gegenseitig.

Einige Methoden allerdings weisen größere Geschlossenheit auf. Beispielsweise:

- Management by Objectives,
- Management by Delegation,
- Management by Exception,
- Management by Systems.

Diese vier Methoden stellen wir auf den folgenden Seiten jeweils in knapper Form dar. Management by Objectives, als die wohl am besten bewährte Methode, wird danach im zweiten Teil des Heftes unter Führungsaspekten näher erläutert, während sich der mehr arbeitsmethodische Aspekt in Band 7 (Arbeitsmethodik, Energie-, Zeit- und Stress-Management) dieser Reihe findet und der Motivationsaspekt in Band 56 (»Motivation durch Zielvereinbarungen«).

Grundlage für alles ist Kommunikation: Siehe Band 15 »Konflikttraining (Karl Berkel) und Band 6 »Besprechungen zielorientiert führen«.

Die weiteren im Schaubild aufgezeigten »Management by's ...« haben sich über Schlagwortart hinaus nicht durchgesetzt. So will beispielsweise »Management by Alternatives« sagen, dass eine Suche nach Alter-

nativen unter Berücksichtigung technischer und auch psychologischer Aspekte konsequenter durchgeführt werden kann – beispielsweise mit Hilfe von Kreativitätstechniken.

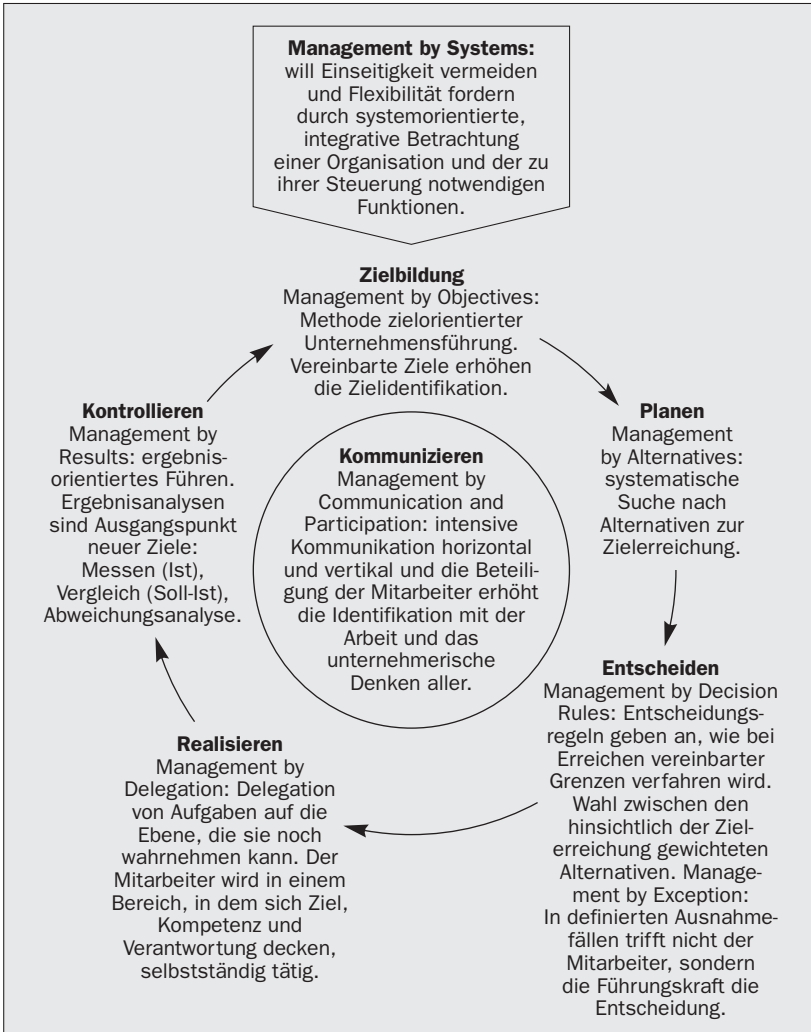


Abb. 3: Managementtechniken im Führungsprozess

Dem mehr oder minder kooperativen Charakter der bisher genannten Systeme ist das »Management by Control and Direction« entgegengerichtet. Eine moderne Umschreibung für den autoritären Führungsstil: Nachgeordneten Mitarbeitern werden möglichst wenig Kompetenzen eingeräumt. Ein System von detailliert beschriebenen Prozessen, genauen Arbeitsanweisungen und Kontrollen unterdrückt Eigeninitiative. Ständiger Druck ist zur Stabilisierung notwendig.

Trump (SZ, 3.8.18): »Echte Macht ist – und ich will das Wort fast nicht gebrauchen – Angst.« Er umgeht den Apparat und demütigt die Minister. Trumps Sprecher: »Wer Probleme mit den Anordnungen hat, kann ja gehen« (Dezember 2017).

Eine sarkastische Umschreibung findet dieser Stil als »Management by Champignons«: Die Mitarbeiter im Dunkeln halten, Mist darauf streuen und die Köpfe, wenn sie allmählich aus dem Mist herauswachsen, schnell abhacken. Dieses System ist für beide Parteien sehr anstrengend, führt in letzter Konsequenz zu einem »Management by Herzinfarkt« und widerspricht einer humanistischen Führung.

Verluste in Milliardenhöhe fallen an, wenn unethisches Verhalten gefordert und/oder dieser Forderung zivilcouragiert widerstanden wird. 2018 gibt Cambridge Analytica nach Datenskandal um Millionen Facebook-Nutzerdaten auf, wegen dramatischer Kundenverluste und Anwaltskosten. VW: Werden die Verluste infolge der manipulierten Schadstoff-Software mehr als 30 Millionen Euro betragen?

Welche Managementtechniken in der Praxis angewendet werden können, ist eine Frage der jeweiligen Situation. Nützliche Fragen hierzu sind:

- Was ist das für eine Organisation, eine Abteilung, in der ich arbeite? Was lässt sie noch nicht und was lässt sie schon zu?
- Welche Methoden sind bekannt und/oder erprobt und welche nicht?
- Wie ist die Arbeitsweise, was kann daran verbessert werden?
- Wie stehen Führungskräfte und Kollegen Änderungen gegenüber?
- Wie reif sind meine einzelnen Mitarbeiter für den Einsatz von »agilem« Management?
- Wie reif ist die Gruppe, die ich führe? (siehe Band 2 »Grundlagen der Führung«, Reifegrad-Modell)
- Welche Herausforderungen will ich für den Einzelnen oder die Gruppe schaffen, um mehr Beteiligung und selbstständige Entscheidungen zu erreichen?