

Future Management - Band 3

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Integrierte Führungsmodelle

Zukunftsorientierte Management-Prinzipien -
Management by... und evolutorische Führungsmodelle

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Integrierte Führungsmodelle – Zukunftsorientierte Management-Prinzipien - Management by... und evolutorische Führungsmodelle
ISBN 978-3-86376-083-0

Vorgänger:

ISBN-10: 3863066774

ISBN-13: 978-3863066772

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (29.November 2010)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - pokki - Fotolia.com

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

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

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter sind permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte – an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen perso-

nellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Dipl- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager. Die Erfolgsstrategien im Future – und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter-)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Darstellung der Management-by-Prinzipien als Führungsmodelle.....	7
2.1 Management by Exception - Führung durch Ausnahmeeingriff.....	7
2.1.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	7
2.1.2 Motivation und Leistung	8
2.1.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Modell	8
2.1.4 Implikationen.....	11
2.2 Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen.....	13
2.2.1 Der Ansatz von Humble und Odiorne	13
2.2.1.1 Grundvorstellungen.....	13
2.2.1.2 Implikationen	15
2.2.2 Der Ansatz von Carroll.....	16
2.2.2.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	16
2.2.2.2 Motivation und Leistung	19
2.2.2.3 Anreize und Erwartungen	21
2.2.2.4 Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	24
2.2.2.5 Implikationen.....	30
2.2.3 Gesamtbeurteilung des Management by Objectives	32
2.3 Management by Delegation	33
2.4 Management by Systems	35
3 Das Harzburger Modell.....	37
3.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	37
3.2 Motivation und Erwartungen	44

3.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	49
3.4	Implikationen	54
4	Das SIB-DIB / MAM-Management-System	57
4.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	57
4.2	Motivation und Erwartungen	58
4.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	62
4.4	Implikationen	64
5	Das St. Galler Führungsmodell	65
5.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	65
5.2	Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug	67
5.3	Evolutionäre Entwicklung	69
6	Eignung der Management-Prinzipien als Führungsmodell	71
7	Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	75
7.1	Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	75
7.2	Was sind Führungskompetenzen?	81
7.3	Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen	85
7.3.1	Stärkenorientierung	85
7.3.2	Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager	87
7.3.2.1	Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	87
7.3.2.2	Grundperspektiven des Denkens	90
7.3.2.3	Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	93
7.4	Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	103
7.4.1	Austausch und Arbeitszufriedenheit	103
7.4.2	Mitarbeiterbindung und ethische Führung	109
7.5	Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße	111
8	Mitarbeiter- und Kundenorientierte Organisationskultur	113
	Schlussbetrachtung	123
	Literaturverzeichnis	137

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell	10
Abb. 2	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives.....	19
Abb. 3	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechs-stufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives.	26
Abb. 4	Management by Objectives – verhaltenstheoretischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	29
Abb. 5	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll.	31
Abb. 6	Das Harzburger Modell im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	53
Abb. 7	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters bei der Erarbeitung der Funktionsbeschreibung im sechsstufigen Prozess des SIB-Modells.....	60
Abb. 8	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	68
Abb. 9	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	70
Abb. 10	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	94
Abb. 11	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	100
Abb. 12	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	101
Abb. 13	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	102
Abb. 14	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	103
Abb. 15	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	113
Abb. 16	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	115

1 Einleitung

Manager führen das Unternehmen bzw. die Organisation und das Personal. Im Bereich der Personalführung greifen sie auf bestimmte Führungsmodelle und Managementprinzipien zurück. Die in der Literatur vorherrschenden Managementdefinitionen können in zwei Hauptgruppen unterscheiden werden.¹

- Management im Institutionellen Sinn
- Management im funktionalen Sinn

Management im Institutionellen Sinn: Das Management im institutionellen Sinn stellt die Beschreibung einer Gruppe von Personen innerhalb einer Organisation dar, welche mit Anweisungen betraut ist.²

Management im funktionalen Sinn: Das Management im funktionalen Sinn ist unabhängig von bestimmten Personen. Es hat Handlungen, welche der Steuerung von Prozessen im Unternehmen dienen, zum Gegenstand.³

Nach O'Donnell⁴ umfasst das Management die folgenden klassischen Funktionen:⁵

- Planung
- Organisation
- Personaleinsatz
- Führung
- Kontrolle

Die genannten Funktionen beziehen sich auf die Planung, die Organisation, den Personaleinsatz, die Kontrolle und Führung eines Unternehmens.

Die Funktionen stellen Querschnittsfunktionen dar, welche zu den Sachfunktionen eines Unternehmens in einem komplementären Verhältnis stehen.

¹ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.6.

² Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.6.

³ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.23ff.

⁴ Vgl.: Koontz, H. / O'Donnell, C.: Principles of management: an analysis of managerial functions. New York, 1955.

⁵ Vgl.: Koontz, H. / O'Donnell, C.: Principles of management: an analysis of managerial functions. New York, 1955.

Wer andere Personen führen möchte, muss sich selbst und andere verstehen.⁶ Es sind, u. a. Teams zu führen, Konflikte zu lösen, Verhandlungen zum erfolgreichen Abschluss zu führen, richtige Entscheidungen in der Personalauswahl zu treffen oder die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern.⁷

Zwischen Management-Prinzipien und Führungsstilen bestehen enge Interdependenzen. Sie beeinflussen sich gegenseitig und von ihnen gehen Einflüsse aus auf das Verhalten, die Einstellungen und die Leistung der Mitarbeiter. Durch den Führungsstil, nach welchem ein Unternehmen geführt wird, werden sich der Unternehmenserfolg und der Erfolg des Management-Prinzips richten. Aus der theoretischen Perspektive eines allgemeinen Modellbegriffes führt jedes verstandesmäßige Erfassen einer Führungssituation bzw. eines Führungsereignisses zwangsläufig zu einem Führungsmodell.⁸

Die Begriffe der Managementpraxis, Management-Techniken, Führungstechniken, Führungssysteme, Führungsmodelle, Führungskonzepte oder auch Management-Konzeption werden in der Management-Literatur häufig als Synonym verwendet.⁹ Sie ergänzen sich mit mannigfaltigen Theorien der Management-Prinzipien. Durch die Verbindung der meisten Management-Prinzipien mit Verhaltensregeln und Handlungsnormen in Verbindung mit einer zielorientierten Personalführung existieren zwischen den Management-Prinzipien und den Führungstechniken als Führungsstile enge Beziehungen sowie Überschneidungen. Hierbei handelt es sich sowohl bei den Management-Prinzipien, als auch bei den Führungsstilen, um die Steuerung von Verhaltensweisen und um organisatorische Führungsinstrumente zur Realisierung von Führungsaufgaben.

Management-Prinzipien bieten dem Management Verhaltensvorschriften an, um in der Praxis die Führungsaufgabe zu erleichtern.¹⁰ Trotz ihrer Mannigfaltigkeit haben die meisten Management-Prinzipien die gemeinsamen Zwecke und verwenden oft dieselben Mittel und Wege.

⁶ Vgl.: Saum-Aldehoff, T.: Big Five. Sich selbst und andere erkennen. Düsseldorf, 2007, S. 15 ff.

⁷ Vgl.: Howard, P.J, / Howard, J.V.: Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell. Das Instrument für optimale Zusammenarbeit. Frankfurt, New York, 2008, S. 21 ff.

⁸ Vgl.: Seidl / Jung / Redel: Führungsstil und Führungsorganisation. In: Beiträge der Forschung: Führungsorganisation, Führungsmodelle, Band 2, S. 205 ff.

⁹ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.6ff.

¹⁰ Vgl.: Kuhn, Alfred: Unternehmensführung. München, S. 167.

Diese Ziele der Management-Prinzipien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das Anliegen sämtlicher Management-Prinzipien liegt in einem effizienteren Einsatz des Faktors Management. In der Betriebspraxis sollten Führungskräfte, welche zum Top-Management zählen, weitestgehend von täglichen Routineaufgaben entlastet werden, wodurch die verbleibende Zeit effizienter durch die Übernahme primär-unternehmerischer Aufgaben genutzt wird.
- Durch die Management-Prinzipien soll auch ein effizienterer Einsatz der Mitarbeiter erreicht werden, was dadurch gefördert wird, dass dem einzelnen Mitarbeiter mehr Selbständigkeit für Ausführungshandlungen zuerkannt werden, wodurch deren Kreativität gefördert und eine positive Leistungssteigerung erzielt wird.

Das komplexe Geschehen in der Unternehmung soll durch die Anwendung gewisser Management-Prinzipien zügigere und wirkungsvollere Anpassungen an dynamische Prozesse der Absatzmärkte und sonstigen Entwicklungen erfahren. In der Regel basieren die meisten Management-Prinzipien auf den folgenden Mitteln und Wegen:

- Entscheidungen und Verantwortungen werden auf Entscheidungsträger in der Unternehmensführung nachfolgender Ebenen der Unternehmenshierarchie delegiert.
- Operable, betrieblich Ziele werden klar definiert, so dass sich der Mitarbeiter mit ihnen identifizieren kann.
- Für den gesamten Funktionsbereich aller Unternehmensebenen werden detaillierte Leistungskontrollen eingeführt.

Die Hauptprobleme der bekannten Führungsmodelle liegen darin, dass sich die Empfehlungen nur zum Teil auf Personen bzw. Mitarbeiterführung beziehen und diese sich gleichzeitig auch auf allgemeine Organisationsprinzipien richten müssen. Wegen der Interdependenzen von Führung und Organisation stehen die Leitsätze zur Personalführung immer im Kontext mit dem weiteren Begriff der Unternehmensführung. Eine Trennung kann somit ausschließlich aus didaktischen Gründen im Rahmen der isolierten Betrachtung der Personalführung angebracht sein. In der Führungspraxis ist eine Trennung unmöglich, Personalführung steht dabei im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmensführung.

In der Management-Literatur kursiert eine Vielzahl von Management-Begriffen¹¹ und Management-Prinzipien, welche sich teils sinnvoll ergänzen, teils aber auch inhaltlich überschneiden oder gar decken. Neben den bereits aufgeführten Management-Prinzipien wäre aufzuzählen: das Management by Motivation bzw. Führung durch Motivation; Management by Decision Rules bzw. Führung durch Vorgabe von Entscheidungsregeln; Management by Participation bzw. Führung mittels Beteiligung am Entscheidungsprozess; sowie Management by Ideals bzw. an Leitbildern orientierte Führung.

Die Management- bzw. Führungsmodelle lassen sich in Partial- und Totalmodelle untergliedern. Bei den Totalmodellen wird darauf abgestellt, ob eine vollständige Berücksichtigung aller denkbaren Modellvariablen angestrebt wird.¹² Dagegen wird bei den Partialmodellen von vornherein versucht, einen begrenzten Ausschnitt des Führungsprozesses zu erfassen.¹³ Dadurch, dass die Partialmodelle nicht sämtliche Variablen berücksichtigen, können sie nur mit Einschränkungen Führungsmodelle genannt werden. Sie sind jedoch in einigen Totalmodellen schrittweise integriert, sie sind als sog. Management-by-Prinzipien in der Literatur und Praxis stark verbreitet. Bei diesen Führungsprinzipien wird ein bestimmter Teilaspekt der Führung hervorgehoben und dadurch die Beseitigung von Schwachstellen im Führungsprozess angestrebt. Durch ihre allgemeinen Formulierungen können sie in jedes umfassende Führungsmodell integriert werden.¹⁴

Im allgemeinen Sinne handelt es sich bei theoretischen Modellen um ikonische oder abstrakt-symbolische Darstellungen. Es kann unterschieden werden in Beschreibungs-, Erklärungs- oder Entscheidungsmodelle. Während allgemeine Modelle sich durch drei Hauptmerkmale Abbildung, Verkürzung und Pragmatik charakterisieren lassen, erfüllen die Führungsmodelle zusätzlich noch zwei weitere spezielle Merkmale, den Normencharakter und die Ganzheit. Das Hauptmerkmal der Abbildung bezieht sich darauf, dass Modelle Abbildungen bzw. die Repräsentation natürlicher oder künstlicher Originale sind. Entsprechend dem Verkürzungsmerkmal erfassen nicht alle Attribute des durch sie repräsentierten Originals, sondern beschränken sich auf das als wesentlich erachtete.

¹¹ Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.6ff.

¹² Vgl.: Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Grundlagen – Strategien – Modelle. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. 2. Aufl., Wiesbaden.

¹³ Vgl.: Heinen, E.: a.a.O.

¹⁴ Vgl.: Heinen, E.: a.a.O.

Entsprechend dem pragmatischen Merkmal sind Modelle ihren Originalen nicht per se eindeutig zuzuordnen, denn sie erfüllen eine Ersatzfunktion. Für die Führungsmodelle sind der Normencharakter und die Ganzheit die speziellen zusätzlichen Merkmale. Dabei bedeutet Normencharakter, dass sich die Führungsmodelle nicht auf das „Ist“, sondern auf das „Soll“ des Führungsphänomens beziehen, wodurch sie nicht deskriptiv sondern präskriptiv, also normative Modelle sind.¹⁵ Außerdem sind Führungsmodelle bezogen auf die Ganzheit sozialer Systeme, konkret auf die gesamte Unternehmung. Totalmodelle sind ganzheitliche, gesamthafte Modelle. Führungsmodelle sind Sollkonzepte in der Form konditionaler normativer Denkmodelle, Systeme wertorientierter Handlungsempfehlungen zur Unternehmensführung, also normative Konzepte der Führung eines Gesamtsystems.¹⁶

Außer dem normativen ist auch das pragmatische Merkmal von Führungsmodellen relevant, denn diese Modelle sind zeit-, autoren- und benutzergebundene Phänomene. Führungsmodelle zeigen zukunftsweisende Lösungen auf, sie stehen dabei als Reflex auf die Konsequenzen von zwei hochgradig evolutionären und interdependenten Entwicklungen: der ökonomisch-technischen und der gesellschaftlich-politischen Entwicklung.¹⁷

Zum einen wird es durch die zunehmende interne und externe Komplexität und Evolutionsdynamik, die Entwicklung der Produktions- und Distributions- sowie Administrationstechniken und der zunehmenden Unternehmensgröße schwieriger, die Unternehmung von der höchsten Hierarchieebene aus zu führen. Das Bild des allein entscheidenden vorgesetzten Mitarbeiters hat sich gewandelt. Die Tendenz geht eindeutig in Richtung Dezentralisation und Delegation und Kooperation. Zum anderen erfolgt ein Wandel der humanen Ansprüche an die Führung. Im Zuge des gestiegenen Lebensstandards und der Entwicklung im staatlich-politisch-kulturellen Bereich erfolgte eine Abkehr von der straforientierten Befehlsführung hin zu einem Mitarbeiterorientierten Verhältnis unter Hinzunahme anderer Motivbasen.

Die Entwicklung erfolgt tendenziell von der direktiven autokratischen zur kooperativen Mitarbeiterführung. Dies erfordert eine Kongruenz der Interessen der Unternehmung, also der Organisation mit den Interessen der Mitarbeiter bzw. der Organisationsteilnehmer.

¹⁵ Vgl.: Seidel / Jung / Redel: Führungsstil und Führungsorganisation. a.a.O., S. 205.

¹⁶ Vgl.: Staehle, W. H.: Management. 1985, S. 610.

¹⁷ Vgl.: Seidel / Jung / Redel: Führungsstil und Führungsorganisation. a.a.O., S. 206.

Die neueren Führungsmodelle streben eine Entscheidungspartnerschaft an. Die Mitarbeiter sollen demnach mehr in die Prozesse der betrieblichen Willensbildung und Willensdurchsetzung einbezogen werden. Die Unternehmens- und Personalführung soll effizienter werden. Dabei bezieht sich diese Effizienzforderung sowohl auf die Unternehmensleistung als auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

Im Anschluss werden die folgenden Management-Prinzipien explizit analysiert:

Als Partialmodelle: Management by Exception,
 Management by Objectives,
 Management by Delegation und
 Management by Systems.

Als Totalmodell: Harzburger Modell,
 DIB/MAM-Management-System und
 St. Galler Führungsmodell.

2 Darstellung der Management-by-Prinzipien als Führungsmodelle

2.1 Management by Exception - Führung durch Ausnahmeeingriff

2.1.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente

Das Führungsprinzip Management by Exception basiert auf der Delegation von Entscheidungsbefugnissen für die Durchführung von Routineaufgaben. Die Führung im Ausnahmeeingriff erfolgt dadurch, dass zur Lösung vorhersehbarer normaler Aufgaben die Entscheidungsbefugnis auf die nachgeordnete Führungsperson übertragen wird. Der Vorgesetzte greift nur dann ein, wenn die fixierte Toleranzgrenze überschritten wird. Ein solcher Ausnahmefall liegt nicht mehr im Ermessensspielraum des Mitarbeiters. Die oberste Unternehmensleitung nimmt Kontrollaufgaben wahr und greift nur in Ausnahmesituationen in den betrieblichen Entscheidungsprozess ein.¹⁸ Somit ergibt sich als Konsequenz, dass sämtliche Aufgaben, welche nicht rein Führungsaufgaben sind, an untere Instanzen delegiert werden. Das Ziel des Management by Exception liegt in der Entlastung der oberen Führungsebenen von Routineaufgaben mittels der Delegation von Entscheidungsbefugnis.¹⁹ Delegation erfordert jedoch eine entsprechende Kontrolle. Der Kontrollprozess beginnt bereits mit der Entwicklung von Richtlinien zur Abgrenzung von Normal- und Ausnahmefällen.

Die Ausnahmesituationen, in welchen ein Vorgesetzter einzugreifen hat sind besonders wichtig, also mit unter Umständen schwerwiegenden Konsequenzen verbunden. Sie werfen Probleme auf, deren Lösungen besonders viel Erfahrung und Übersicht verlangen.²⁰

Ausnahme- und Routinefälle müssen eindeutig voneinander abgegrenzt sein. Es sind die entsprechenden Sollvorgaben, Sollwerte bzw. Ziele für die jeweils untergeordnete Führungsebene vorzugeben. Gefordert sind auch die Festlegung der Kompetenzverteilung und eine klare Regelung der Verantwortung in Stellenbeschreibungen. Es ist ein geeignetes Kontroll- und Meldesystem aufzubauen, Inhalt und Form des Soll-Ist-Vergleichs sind festzulegen. Die Kon-

¹⁸ Vgl.: Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. a.a.O.

¹⁹ Vgl.: Kuhn, A.: Unternehmensführung. München, S. 168.

²⁰ Vgl.: Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. a.a.O.

trolle der untergeordneten Ebenen kann dann mittels eines Soll-Ist-Vergleichs mit einer adäquaten Abweichungsanalyse erfolgen. Der Vorgesetzte greift nur bei relevanten Ausnahmesituationen ein.²¹

2.1.2 Motivation und Leistung

Ein wesentlicher Vorteil des Management by Exception wird in der Entlastung des Vorgesetzten von Routineentscheidungen gesehen, sowie in der Zuordnung eigenständiger Verantwortungsspielräume an die Inhaber mittlerer und unterer Positionen der Leistungshierarchie.²²

Die Übertragung von Verantwortung und die Freiräume in Entscheidungsrahmen an sich fördert die Eigeninitiative und erfüllt bedingt das Motiv nach Entscheidungsfreiheit sowie Selbstverwirklichungsmotive. Aus dieser Perspektive wirkt das Management by Exception Motivations- und Leistungsfördernd. Auch das Management kann u. U. durch die Entlastung von Routineentscheidungen und den zusätzlichen Freiraum für kreative Entscheidungen eine Motivations- und Leistungsfördernde Wirkung erfahren.

Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter sind jedoch schwer zu beurteilen. Zwar besteht ein höheres Beteiligungsmaß der Mitarbeiter an den Entscheidungen, jedoch können diese auch kreativitätsfeindlich und demotivierend wirken.²³

Die Routine kann für den Mitarbeiter langweilig und zu sehr kontrolliert sein. Es besteht die Gefahr, dass der Vorgesetzte die monotone Routinetätigkeit dem Mitarbeiter zuweist, und sich die interessanten, motivierenden Tätigkeiten selbst vorbehält. Außerdem beeinträchtigt die Überbewertung der Kontrolle und deren willkürliche Handhabung zusätzlich die Leistungsfreude der Mitarbeiter.²⁴

2.1.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Modell

Das Prinzip des Managements by Exception basiert auf dem kybernetischen Prinzip der Rückkopplung, dem Prozess der Planung, Ausführung und der Kontrolle der Abweichungen. Die grundlegenden theoretischen Arbeiten des Management by Exception gehen zurück auf die Arbeiten von Lester R. Bittel und Peter F. Drucker.

²¹ Vgl.: Kuhn, A.: Unternehmensführung. München, a.a.O., S. 168.

²² Vgl.: Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. a.a.O.

²³ Vgl.: Kuhn, A.: Unternehmensführung. München, a.a.O.

²⁴ Vgl.: Kuhn, A.: Unternehmensführung. München, a.a.O.

Entsprechend dem Management by Exception sollte die Unternehmensführung nur dann in den Entscheidungsprozess eingreifen, wenn dies durch außerordentliche Abweichungen vom angestrebten Ziel erforderlich ist. Demnach sind sämtliche Entscheidungen und Aufgaben, welche sich in der Routine der betrieblichen Praxis ergeben, mittels stufenweiser Delegation auf die entsprechenden Entscheidungsträger zu übertragen, welche sich auf der nachfolgenden Hierarchieebene des Managements befinden.

Dieses System einer Führung nach dem Ausnahmeprinzip erfordert gleichzeitig eine Vereinbarung von Vorgabewerten für die Zielerreichung sowie eine Festlegung von Abweichungsgrenzen für die Differenzierung in Normalfällen und Sonderfällen. Dies erfolgt mittels eines detaillierten Systems von Ergebniskontrollen, durch welche die effektiven Werte ermittelt werden und entsprechend Abweichungen durch Vergleiche mit den vorgegebenen Sollzahlen festzustellen sind.²⁵

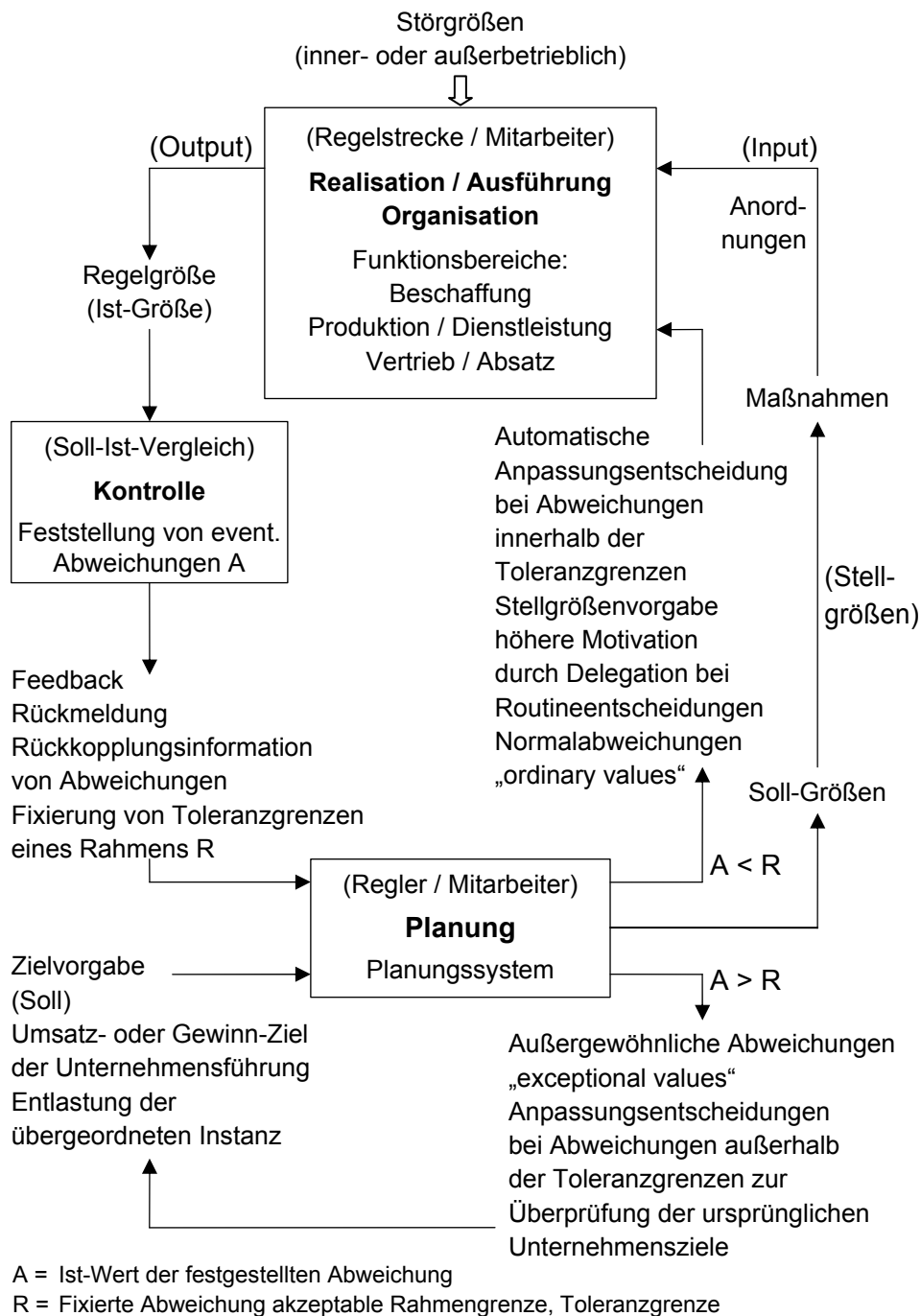
Für den Fall, dass es sich dabei um Normalabweichungen handelt, um sog. „ordinary values“, welche innerhalb eines zuvor fixierten und akzeptablen Rahmens liegen, ist die Information der nächst höheren Instanz nicht notwendig, die Entscheidung bleibt beim entsprechenden Entscheidungsträger.

Im Fall einer Abweichung, welche außerhalb des fixierten und akzeptierten Rahmens liegt, welche unter Umständen tragreiche Konsequenzen mit sich führt, erfolgt die Information der übergeordneten Instanz. In diesen signifikanten Fällen obliegt die Entscheidung der Unternehmensführung.

Durch das Management by Exception wird bewirkt, dass die Unternehmensführung von Routineentscheidungen, welche täglich oder zumindest immer wieder anfallen entlastet wird. Außerdem werden durch die Delegation der Entscheidungen sowie durch die Übertragung von Verantwortung auf die mittlere bzw. auch untere Managementebene der Leistungswille sowie die Motivation gestärkt.

²⁵ Vgl.: Wehrlin, U.: Simultan Management. Erfolgsstrategien und Visionen für ganzheitliche innovative Unternehmensführung durch Leistungsmotivation in der lernenden Organisation. 1. Aufl. 1994, 5. Aufl. Berlin / London, 2005, S. 73.

Abb. 1 Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell²⁶



²⁶ Quelle: Wehrlin, U.: Simultan Management. Erfolgsstrategien und Visionen für ganzheitliche innovative Unternehmensführung durch Leistungsmotivation in der lernenden Organisation. 1. Aufl. 1994, 5. Aufl. Berlin / London, 2005, S. 74.