

(C) Rudolf Haufe Verlag, Haufe Controlling Office - März 2004 -, 09.03.2004

Managementkompetenz: Common Sense Management als Betriebssystem für Manager

Haufe-Index: 659352

Überblick

Managementkompetenz ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Mehr noch als die Qualität der Einzelspieler ist das Zusammenspiel entscheidend.

Damit dieses Zusammenspiel gelingen kann, muss ein Unternehmen über ein eindeutig definiertes Managementmodell verfügen, das als eine Art "Betriebssystem für Manager" dienen kann.

Ein Managementmodell umfasst sowohl die "hard facts" als auch die "soft facts" des Managements und beantwortet die Frage, wie Ziele erarbeitet und erreicht werden.

Das Managementmodell prägt damit die Managementkultur im Unternehmen und ermöglicht einen gemeinsamen Managementprozess mit einer einheitlichen Terminologie.

Ein Managementmodell muss dabei so einfach sein, dass es von jedem im und außerhalb des Unternehmens verstanden werden kann.

Für den Controller ist die Ausgestaltung des Managementmodells eine große Chance, sich zum Fachmann in Sachen Unternehmenssteuerung zu entwickeln.

1 Vorwort: Der Wert des Einfachen

Haufe-Index: 659353

Das derzeitige Lieblingsthema in Sachen Management ist die Balanced Scorecard. Nicht nur die Controller fragen sich schon: "Was kommt danach?" Unserer Meinung nach ist es Zeit zu hinterfragen, ob es eines neuen Themas bedarf oder ob wir nicht erst Dinge sauber zu Ende führen sollten. Der Ansatz, der eine Wiedergeburt erleben sollte, ist der des "gesunden Menschenverstandes".

Was kommt nach der Balanced Scorecard?

Wie viele Ansätze sind entstanden, um mit neuen Begriffen für alte Inhalte gutes Geld zu verdienen! Aus Sicht der Berater verständlich, aus Sicht der Manager unbefriedigend. Dabei scheinen uns Probleme bei der Umsetzung dieser Ansätze nicht davon abzuhalten, uns auf neue in Mode gekommene Instrumente zu stürzen. Wer hat denn z.B. "Führen durch Ziele" oder "TQM" schon soweit umgesetzt, dass er sich (oder besser: seinen Mitarbeitern) etwas Neues zutrauen könnte?

Der Berufsstand des Managers hat Probleme zu erklären, was er den ganzen Tag macht und worin seine Wertschöpfung liegt. Er sollte erklären, wie ein Unternehmen "gemanaged" wird. Er sollte seine eigenen Prozesse dominieren, über eine Standardausrüstung von Methoden verfügen.

Wir nennen das "common sense management". Nicht Neues anfangen, sondern nur das umsetzen, was wir vor langer Zeit begonnen haben. Das tun, was uns der gesunde Menschenverstand befiehlt.

Management mit gesundem Menschenverstand

Den Anfang wollen wir machen mit der Beantwortung der Frage: "Wie wird ein Unternehmen geführt?" Dabei sind wir überzeugt, dass die einfache Beantwortung dieser Frage nicht nur interessant ist, sondern auch Firmen einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Der Grundansatz eines solchen "Managementmodells" wird im folgenden Artikel beschrieben.

2 Vier Thesen über Management und Manager

Haufe-Index: 659354

1. Management ist ein Wettbewerbsfaktor

Wenn ein Unternehmen seine Managementprozesse besser beherrscht als ein anderes, wird dieses Unternehmen erfolgreicher sein. Diese Qualität drückt sich vor allem in besseren Mitarbeitern aus, in diesem Fall Managern.

2. Nicht die Leistung des einzelnen Managers allein ist entscheidend, sondern das Zusammenspiel im Managementteam

Wie bei allen Prozessen, so ist es auch im Managementprozess entscheidend, dass alle Prozessbeteiligten optimal zusammenarbeiten. Leider wird dieses Zusammenspiel weder in der Ausbildung noch in der beruflichen Praxis gefördert.

3. Manager sind von Natur aus Einzelkämpfer

Wenn Führungskräfte von Teamarbeit reden, dann meinen sie im Allgemeinen ihre Mitarbeiter. Sie selbst haben Probleme mit der Zusammenarbeit im "Managementteam" und sind eher Einzelkämpfer. Jeder weiß am besten, wie geführt wird. Führung ist etwas sehr Persönliches, geprägt vom persönlichen Stil und den eigenen Erfahrungen. Gegen diese "natürliche Veranlagung" hilft nur der Entwurf von Führungsprozessen, die die Zusammenarbeit fördern.

4. Damit das Zusammenspiel klappen kann, muss sich die Führungsmannschaft auf ein Spielsystem (ein "Managementmodell") einigen

Nur durch gemeinsame Regeln, eine gemeinsame (Führungs-) Sprache und abgestimmte Prozesse ist Zusammenspiel im Führungsteam möglich.

3 Haben wir dieses Problem in unserer Firma?

Haufe-Index: 659355

Kennen Sie das?

	Ja	Nein
Sie haben im Kreise ihrer Kollegen sehr oft das Gefühl, dass sie aneinander vorbeireden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben Zweifel, ob in allen Bereichen des Unternehmens die gleichen Prioritäten gesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie reden länger über Begriffe und Definitionen als über den eigentlichen Sachverhalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ein neuer Chef kommt, dann müssen Sie in Sachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Management von null anfangen.		
Wenn Sie beurteilen sollten, ob ein Kollege ein guter Manager ist, dann wüssten Sie nicht, woran Sie es festmachen könnten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie von einer Abteilung in die nächste wechseln, dann haben Sie das Gefühl, Sie kämen in eine andere Firma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn jemand 5 verschiedenen Führungskräften ihrer Firma die Frage stellen würde: "Wie wird Ihre Firma geführt?", dann bekäme er 5 verschiedene Antworten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Alle diese Sachverhalte zeugen von Problemen im Zusammenspiel. Was dabei für den Einzelnen ärgerlich ist, stellt für die Firma ein echtes Problem dar. Ein weiterer Aspekt darf ebenfalls nicht vergessen werden: So wichtig es ist, dass Führungskräfte ein gemeinsames Verständnis haben, wie sie führen wollen, so wichtig ist für die Mitarbeiter zu verstehen, wie sie geführt werden.

Ein gemeinsames
Verständnis über
Führung

4 Wo liegen die Ursachen?

Haufe-Index: 659356

Dass Manager von Natur aus eher Einzelkämpfer sind, wurde oben bereits erwähnt. Dazu gesellen sich vier weitere Phänomene, die in den meisten Unternehmen zu beobachten sind:

Manager sind
Einzelkämpfer

1. Manager werden nicht eingearbeitet

Stellen Sie sich vor, Sie treten eine neue, höchst verantwortungsvolle Stelle an und niemand arbeitet Sie ein, niemand gibt Ihnen einen "Werkzeugkoffer" in die Hand oder sagt Ihnen gar, wie man sich das Zusammenspiel mit Ihnen vorstellt. Das würde Sie verwundern, es würde einen unprofessionellen Eindruck auf Sie machen und Ihnen den Einstieg erschweren. Und doch ist es das, was den allermeisten Managern passiert, wenn sie eine neue Position in einer anderen Firma antreten.

Was für "normale" Mitarbeiter mittlerweile gang und gäbe ist, ist für Manager immer noch eine Ausnahme: eine Arbeitsanweisung in Sachen Management, eine Art "Betriebssystem", in das sich der Manager einfügen kann fehlt. Dieses "Windows für Manager" ist kein starres Korsett, sondern erklärt ihm genug, um schnell zu begreifen, wie Ziele in dieser Firma erarbeitet und erreicht werden. Er kann sich als eine Art "Word" oder "PowerPoint" einfügen und dabei sicher sein, dass er die Terminologie beherrscht und mit den anderen Managern von Anfang an im Managementmodell der Firma harmonisieren kann.

2. Der Managementprozess wird ignoriert

Zwar haben viele Firmen Prozessanalysen durchgeführt, auf den dabei erstellten Prozesslandschaften taucht aber niemals der Managementprozess auf. So, als ob er nicht existieren würde. Es wird zwar von Verwaltungsprozessen gesprochen, aber damit wird Führung auf eine reine Form der Verwaltung reduziert. Der Prozess mit dem Ziel, für das Unternehmen erarbeitet, in Führungsaktionen umgesetzt, verfolgt und erreicht zu werden, bindet Ressourcen und bedarf nicht

zuletzt deswegen einer genauen Beschreibung und ständigen Optimierung.

3. **Das Managementmodell- wer ist zuständig und kompetent?**

Normalerweise sind die für die Ausgestaltung eines Managementmodells notwendigen Kompetenzen über das Unternehmen zerstreut. Alle fühlen sich angesprochen, wenn es um "Management" geht. Die Personalabteilung nimmt in Anspruch, die richtigen Manager auszuwählen und sie entsprechend zu schulen. Der Qualitätsbereich redet schon immer von "Total Quality Management". Der Strategiebereich nimmt in Anspruch, das Unternehmen entscheidend zu steuern. Und der Controlling-Bereich verfügt über die notwendigen "Management-Informationen". Und natürlich hält sich jeder einzelne Manager für einen Fachmann in dieser Frage. Nur, wer ist für das gemeinsame Managementmodell nun eigentlich verantwortlich?

Man ist schnell versucht zu sagen: "Natürlich die Geschäftsführung". Die Geschäftsführung spielt, wie später noch zu zeigen sein wird, eine entscheidende Rolle. Für alle operativen Prozesse hat sie jedoch verantwortliche Bereiche benannt. Nur in Sachen Managementprozess sind die Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt.

4. **Der methodenschwache Manager**

Wie bei jeder anderen Arbeit im Unternehmen kommt es auch im Management auf den Einsatz der richtigen Instrumente und Methoden an. Manager versuchen allein durch ihr Fachwissen und ihre Persönlichkeit zu führen. Dabei reduziert sich ihr Fachwissen allzu oft auf die Herrschaft über das Wissen ihrer Mitarbeiter. Es gilt, sich zum Profi in Sachen Management zu entwickeln.

Das Managementmodell bietet einen Rucksack voller Managementmethoden an, den der Manager schultern kann. Die Inhalte des Rucksacks erleichtern ihm selbst die Führungsarbeit und ermöglichen ihm das optimale Zusammenspiel im Führungsteam.

5 Die Lösung des Problems - das Managementmodell

Haufe-Index: 659357

Die Herausforderung lautet also, ein Managementmodell zu gestalten und zu leben, das den Rahmen für das erfolgreiche Zusammenspiel der Führungskräfte steckt. Abbildung 1 zeigt, woraus ein solches Managementmodell besteht. Es verknüpft den Führungsprozess mit Führungsinhalten und Führungskultur. Ziel des Managementmodells ist das Erarbeiten, Verfolgen und Erreichen von Zielen.

Ein
Managementmodell
als Rahmen

Die Ausgestaltung der einzelnen Elemente ist individuell. Besonders die Teile "Führungsinhalte" und "Führungskultur" sind unternehmensspezifisch. Wichtig ist, dass alle drei Elemente nicht isoliert betrachtet werden dürfen.

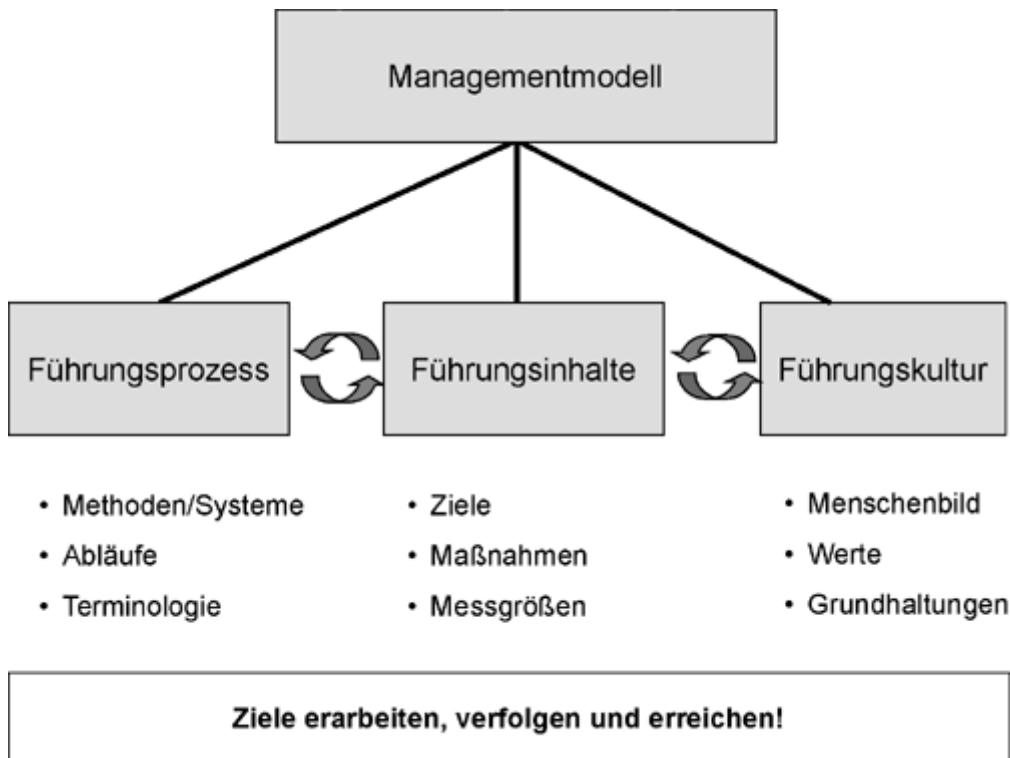


Abb. 1: Inhalte des Managementmodells

Der Fokus dieses Artikels liegt auf der Beschreibung des Führungsprozesses. Im Folgenden werden vier Grundelemente erläutert, die einen Führungsprozess beschreiben helfen:

Grundelemente des Führungsprozesses

1. Ein Grundmodell, wie die Firma funktioniert.
2. Eine Darstellung für den Managementprozess, den "Managementkreislauf".
3. Eine Beschreibung, wie Ziele im Unternehmen abgeleitet (vertikal und horizontal verzahnt) werden.
4. Der Managementkalender.

5.1 Wie funktioniert die Firma? - Ein Grundmodell

Haufe-Index: 659358

Bevor die Diskussion über die Gestaltung des Managementprozesses im Detail beginnen kann, sollte anhand eines einfachen Modells ein Grundverständnis darüber hergestellt werden, wie die Steuerung des Unternehmens funktioniert.

Abbildung 2 zeigt solch ein Grundmodell auf Basis des Deming-Ansatzes (PDCA-Circle) ^[1]. Hier wird davon ausgegangen, dass es zwei Arten von Management gibt:

- Das Management zur Einhaltung von Standards (Führen durch Standardziele).
- Das Management zur Verbesserung (Führen durch

Verbesserungsziele).

Die Einhaltung von Standards ist Grundvoraussetzung, um Produkte in gleichbleibender Qualität herstellen zu können. Dabei kommt es immer wieder zu chronischen Problemen, die zusammen mit veränderten Rahmenbedingungen Impulse für Verbesserungsziele sind. Die Abwicklung der Standardprozesse wird durch den SDCA-Circle (Standardize - Do - Check - Act) vertreten, der Verbesserungsprozess durch den PDCA-Circle (Plan - Do - Check - Act).

Standards sind die Grundlage

Anhand dieses Grundmodells kann erläutert werden, wie das operative Tagesgeschäft (Management der Standards) mit dem mehr strategischen und projektorientierten Management (Management zur Verbesserung) zusammenspielt. Auch wird klar, dass das eine ohne das andere nicht existieren kann. Erst ein stabiler Standard bietet eine echte Basis für Verbesserungen. Dabei sind beide Managementaufgaben gleich herausfordernd.

Tagesgeschäft und Verbesserungsman: im Einklang

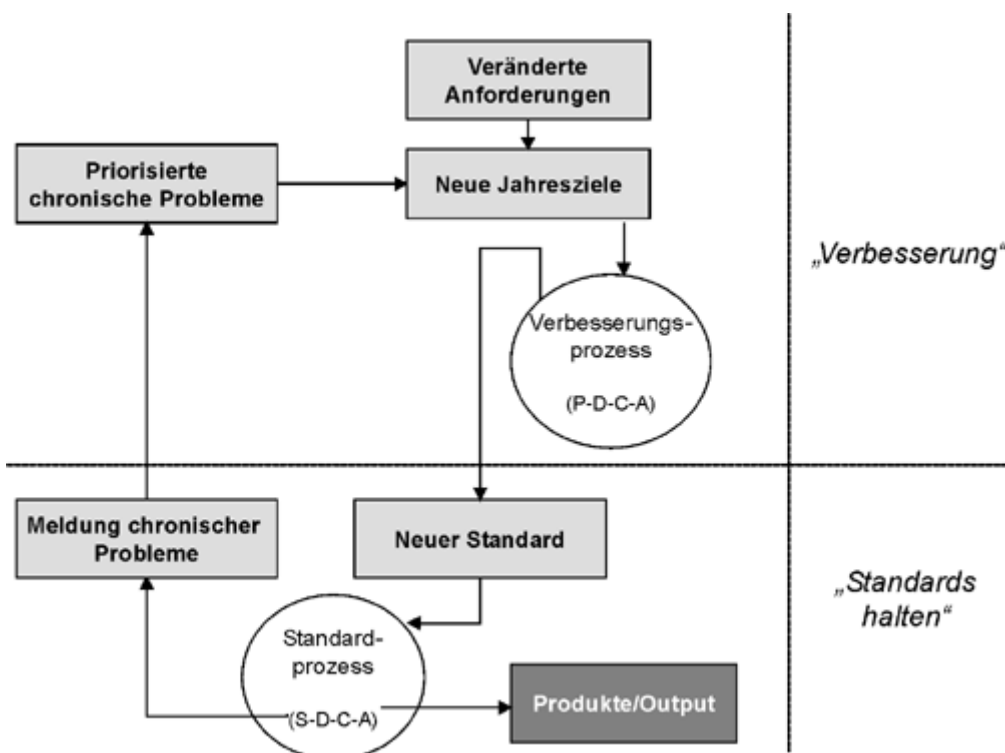


Abb. 2: Ein Unternehmensmodell auf Basis des Deming-Ansatzes

5.2 Eine Darstellung für den Managementprozess - der Managementkreislauf

Haufe-Index: 659359

Für die Darstellung eines Managementprozesses empfehlen wir eine Kreisdarstellung, um die periodische Wiederholung und den Lernaspekt zu unterstreichen. Der Managementkreislauf stellt dar, welche Einzelschritte der Managementprozess enthält und wie sie zusammenspielen. Damit stellt er eine Art Gliederung für die Detailbeschreibungen des Managementprozesses dar. Jeder Teilschritt muss in der endgültigen Beschreibung des Managementmodells mit den zu verwendenden Methoden hinterlegt werden. So kann z.B. das Element "Strategie erarbeiten" mit den dafür vorgesehenen Methoden und Prozessen hinterlegt werden.

Einzelschritte des Managementprozesses

Einige Schritte sind jedes Jahr mit der gleichen Intensität zu durchlaufen (z.B. Ziele vereinbaren), bei anderen richtet sich der Aufwand nach den Veränderungsbedarfen (z.B. Erarbeitung Vision/Mission).

Abbildung 3 zeigt beispielhaft einen solchen Kreislauf, der sich in die zwei Hauptblöcke "Ziele setzen" und "Ziele erreichen" aufteilt.



Ziele erreichen

Abb. 3: Der Managementkreislauf

5.3 Ein Modell zur Zielableitung

Haufe-Index: 659360

Ein entscheidender Teilschritt innerhalb des Managementprozesses ist das Ableiten von Zielen, auch gerne "Herunterbrechen von Zielen" genannt. Grundidee ist, die Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen auf allen Ebenen zu verknüpfen. Auf diese Art und Weise soll nicht nur sichergestellt werden, dass alle in die gleiche Richtung arbeiten, sondern auch der eigene Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens klar wird. So einfach das auf den ersten Blick erscheint, so schwierig ist die Umsetzung. Um wirklich erfolgreich Ziele abzuleiten, müssen drei Phasen durchlaufen werden:

Zielableitung
als
entscheidender
Teilprozess

- Alle Führungskräfte und deren Mitarbeiter müssen lernen, mit Zielen und Maßnahmen erfolgreich umzugehen.
- Danach kann man darangehen, Ziele vertikal zu verknüpfen. Aus Unternehmenszielen werden Ziele des Topmanagements, aus diesen wieder Ziele für die nächste Ebene und so weiter.
- Die "Königsklasse" ist erreicht, wenn auch das horizontale prozessorientierte Abstimmen von Zielen gelingt. Auch dieser Prozess beginnt natürlich im Topmanagement

Allein dieser Lernprozess dauert mindestens 2 - 3 Jahre.

Ein Ziel besteht aus 3 Elementen:

- Absicht (Umsatz steigern)
- Wert (um 10 %)
- Datum (bis Mitte des Jahres).

Fehlt eines dieser Merkmale, dann handelt es sich nicht um ein klar definiertes Ziel, sondern um das Element einer Politikerrede: "Wir werden die Steuern entscheidend senken" (bis wann um wie viel?).

Die ewige Verwirrung über die Trennung von Maßnahmen und Zielen lässt sich ebenfalls durch ein Modell klären. Abbildung 4 zeigt ein solches Modell. Aus den Planungen entstehen Jahresziele für die Geschäftsführung. Diese führen selbst Maßnahmen durch, die nur sie ausführen können. Delegierbare Maßnahmen werden als Ziele weitergereicht. Der gleiche Vorgang wiederholt sich auf allen Ebenen bis zum Mitarbeiter. Dabei werden die Zielwerte zwischen den einzelnen Ebenen verhandelt.

Das
Zusammenspiel
von Zielen und
Maßnahmen

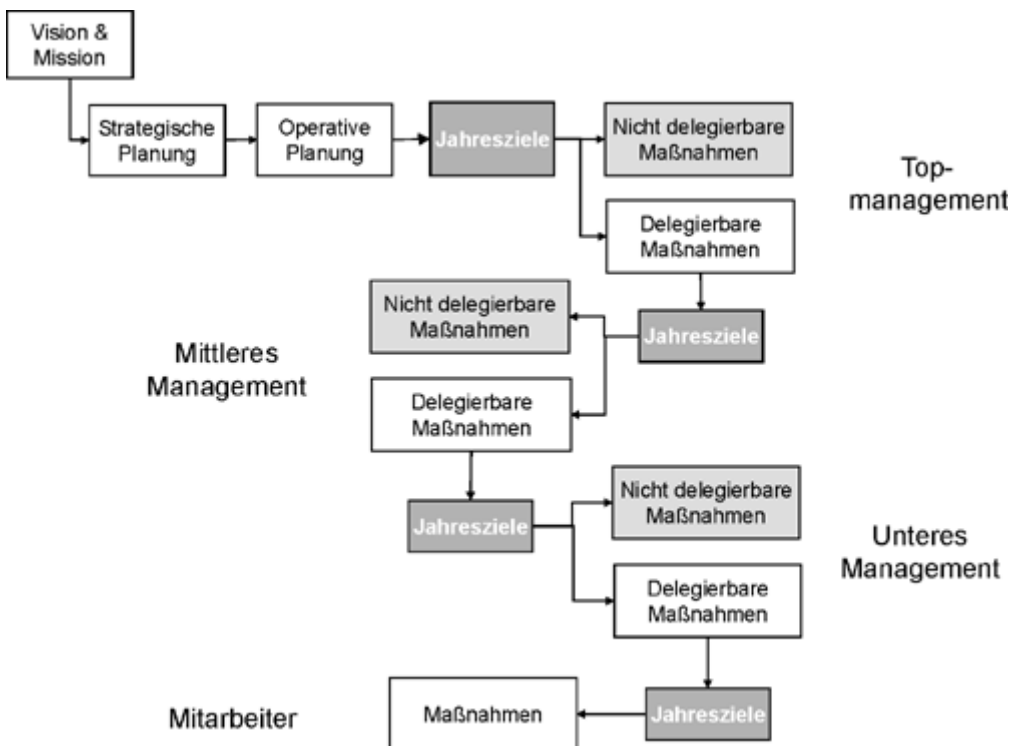


Abb. 4: Der Prozess der Zielableitung

5.4 Der Managementkalender

Haufe-Index: 659361

Jeder Managementprozess muss sich am Geschäftsjahr orientieren. Selbst wenn eine Jahresplanung, eine Mittelfristplanung (z.B. 3 - 5 Jahre) und eine strategische Planung (z.B. 10 Jahre) existieren, so wird der Managementkreislauf jährlich neu durchlaufen. Eine Geschäftsplanung ist nichts anderes als das Setzen von Zielen und eine Bilanz ist eine Form der Zielkontrolle auf höchster Ebene.

Zeitlicher Rahmen f
Managementprozess

Für den Managementprozess bedeutet das: Ziele setzt man sich zu Beginn des Jahres und die Zielerreichung misst man am Jahresende. Wollen Sie etwa einen zielgesteuerten Veränderungsprozess einleiten, so starten Sie damit nicht mitten im Jahr, sondern am Jahresende oder Jahresanfang.

Der Managementkalender legt die Anfangs- und Starttermine für die Einzelschritte des Managementprozesses fest. Ergänzt werden die Termine von Managementveranstaltungen auf Unternehmensebene (Workshops), die wesentlicher Bestandteil eines funktionierenden Managementprozesses sind. Im Einzelnen können dies sein:

Managementverans
sinnvoll einsetzen

- **Monatliche Informationsveranstaltungen** In diesen Veranstaltungen treffen die Führungskräfte zusammen, um sich über das Unternehmensgeschehen auszutauschen. Es handelt sich hierbei also um ein Informations- und Diskussionsforum, dessen Teilnehmerkreis von der Unternehmensgröße bestimmt wird. Um diese Veranstaltungen möglichst abwechslungsreich zu gestalten, sollte die inhaltliche Ausgestaltung durch wechselnde Personen aus dem Teilnehmerkreis erfolgen.
- **Ein Kickoff für die Geschäftsplanung** Da die Geschäftsplanung Resultat der Beiträge verschiedener Bereiche ist, sollten die Prämissen der Planung vor dem eigentlichen Start durchgesprochen und "vergemeinschaftet" werden. Eine Vorabstimmung macht die Geschäftsplanung zu einem echten gemeinsamen Managementthema, anstatt es zu einem reinen "Controller-Thema" zu degradieren.
- **Eine Vorstellung der Ergebnisse der Geschäftsplanung** Ist die Geschäftsplanung abgeschlossen, so muss das Ergebnis kommuniziert werden. Auch dieses sollte nicht durch einfaches Verteilen, sondern durch eine offizielle Vorstellung mit gemeinsamer Diskussion geschehen. So werden Missverständnisse vermieden und die Führungskräfte werden in die Lage versetzt, ihrerseits ihre Mitarbeiter kompetent über die Inhalte zu informieren.
- **Eine Zielkonferenz (Festlegung der Prioritäten für das kommende Jahr)** Der Zielvereinbarungsprozess muss mit einer gemeinsamen Abstimmung der Prioritäten beginnen. Nur so kann sichergestellt werden, dass Zielkonflikte transparent und gelöst werden. Das gegenseitige Vorstellungen der Bereichsziele stärkt das Teamgefühl und das gegenseitige Verständnis für die Arbeitsinhalte des anderen.
- **Termine zur Teamentwicklung** Jedes Managementteam sollte sich Zeit nehmen, an bestimmten Terminen im Jahr gemeinsam zu lernen und Teamerlebnisse zu haben. Das reicht von gemeinsamen Schulungen bis zu Incentiveveranstaltungen. Während bei den anderen Veranstaltungen die Inhalte im Vordergrund stehen, geht es hier darum, wie man miteinander arbeitet.

Die richtige Reihenfolge und der richtige Abstand der Veranstaltungen garantieren einen "rund" laufenden Managementkreislauf. Die rechtzeitige Festlegung und Einplanung der Termine sichern die Durchführung.

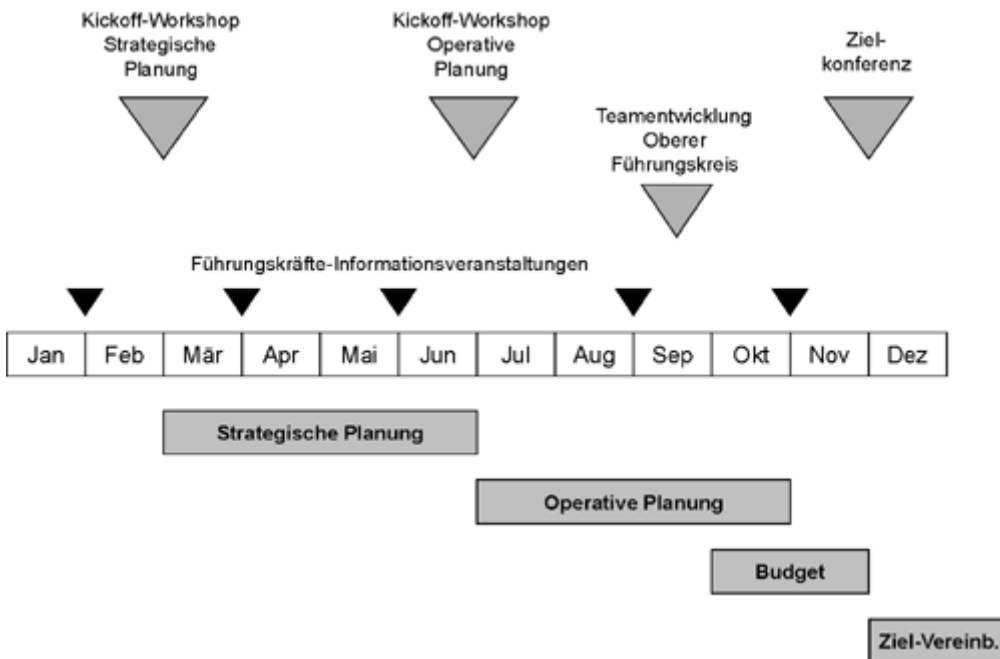


Abb. 5: Beispiel für einen Managementkalender

6 Kommunikation als Erfolgsfaktor Nummer 1

Haufe-Index: 659362

Kommunikation ist bei der Einführung des Managementmodells der entscheidende Erfolgsfaktor. Allerdings kann den Managern diese Arbeit nicht von Kommunikationsabteilungen oder Agenturen abgenommen werden. Sie selbst müssen das Modell mit abgestimmten Argumenten kommunizieren und vertreten. Eine Art "Standardpräsentation" muss entworfen werden, mit festgelegten Formulierungen, derer sich jeder Manager fortan bedient.

Kommunikation ist Sache der Manager

Dieser Kommunikationsstandard dient zwei Zwecken:

- Das Nutzen einheitlicher Begriffe signalisiert Geschlossenheit.
- Das Wiederholen gleicher Begriffe erleichtert das Erlernen und Verstehen.

Dabei lautet die Herausforderung, komplexe Sachverhalte einfach darzustellen. Die Argumente werden dabei durch Bilder unterstützt. Dazu nachfolgend drei Beispiele:

Komplexe Dinge einfach darstellen

Wozu brauchen wir Standards?

Abbildung 6 zeigt, in Erweiterung der Abbildung 1, die Funktion und die Wichtigkeit von Standards. Während wir mit dem PDCA-Ansatz in jährlich wechselnden Schwerpunktgebieten nach Verbesserung streben, sichert der SDCA-Ansatz das einmal erreichte Niveau ab. Tun wir dieses nicht, so laufen wir Gefahr, auf diesem Gebiet wieder auf das alte Niveau abzurutschen.

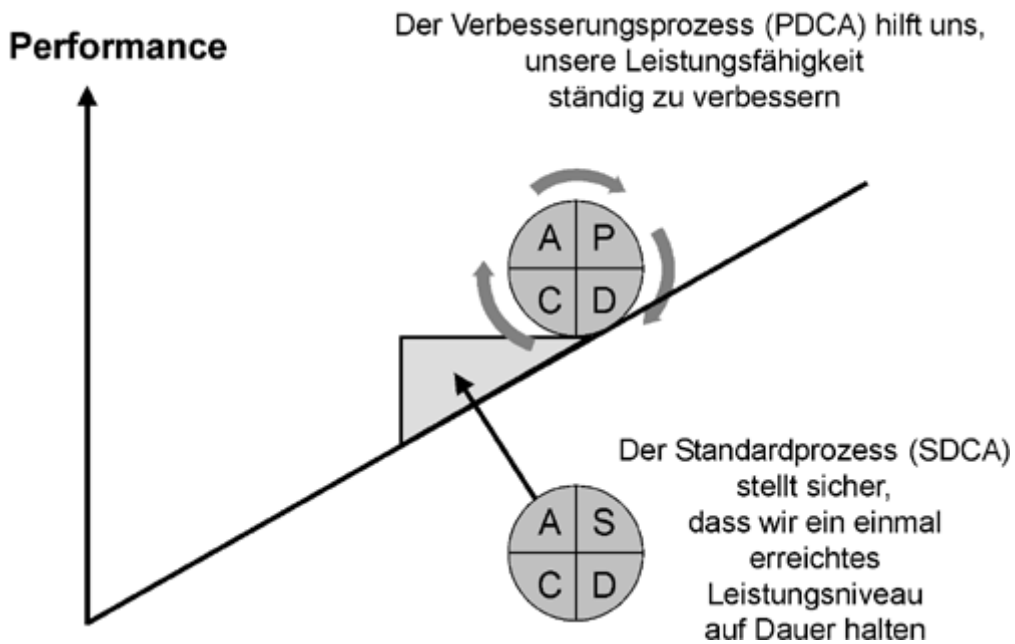


Abb. 6: Wozu brauchen wir Standards?

Warum ist Kommunikation so wichtig und wie hilft das Managementmodell dabei?

Abbildung 7 symbolisiert die Auswirkung von Kommunikationsproblemen. Zwischen Bereichen und Ebenen wirken Kommunikationsprobleme wie Wassergräben und führen zu einer "Inselwelt", in der sich jeder wie Robinson fühlt. Das Managementmodell hilft hier durch eine einheitliche Sprache und die prozessorientierte Zielabstimmung (was die Kommunikation zwischen den Bereichen fördert) sowie eine ebenefreie Sprache und das Ableiten von Zielen (was die Kommunikation zwischen den Ebenen unterstützt).

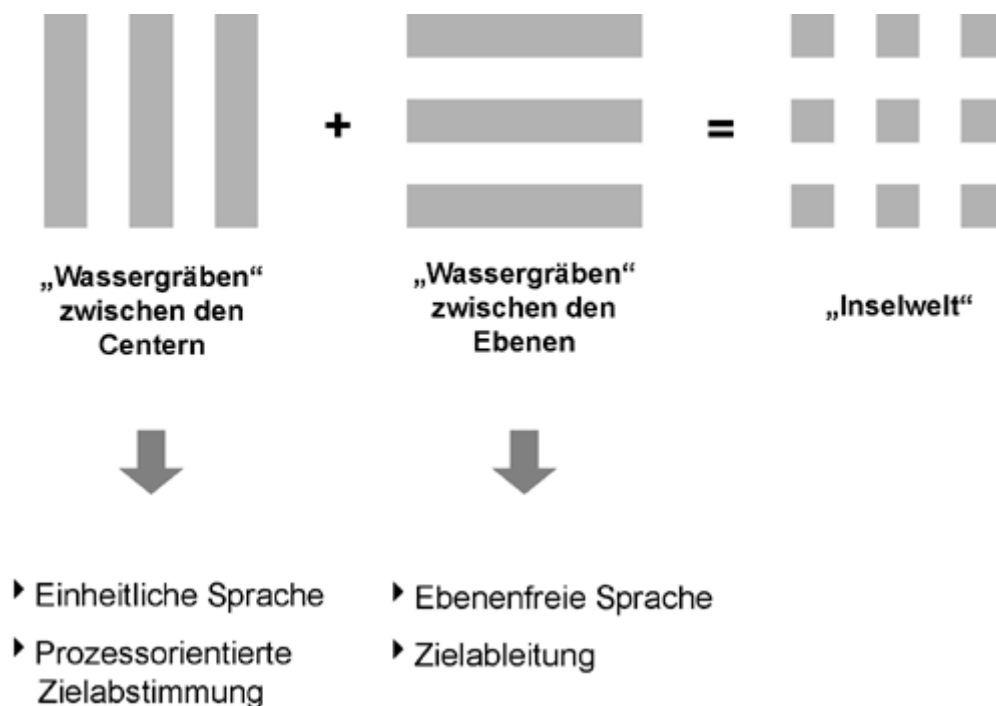
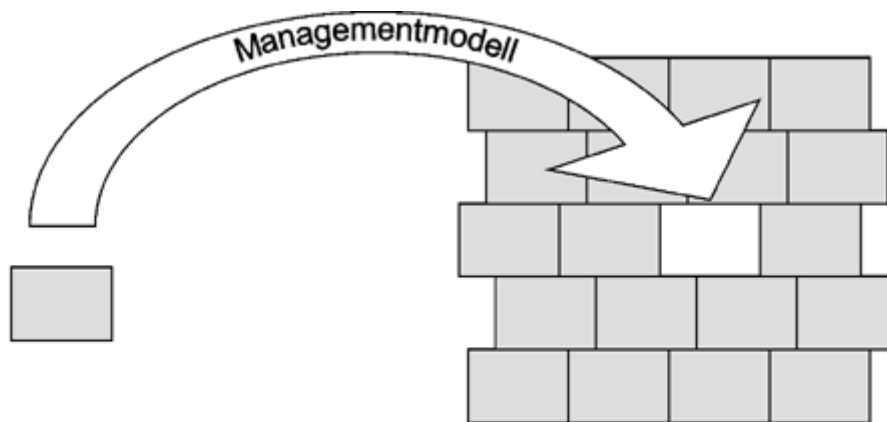


Abb. 7: Die Bedeutung der Kommunikation

Was heißt es, die persönlichen Ziele mit den strategischen Zielen der Firma zu verbinden?

Aus Abbildung 8 wird deutlich, dass die Herausforderung beim Ableiten von Zielen darin besteht, dass der Einzelne erkennt, welchen Beitrag er mit seiner "kleinen Arbeit" zum Gesamtziel der Firma leistet.



Arbeit jedes Einzelnen

(Persönliche Ziele)

The „Big Picture“

(Strategische Ziele)

Abb. 8: Die Verbindung von persönlichen und strategischen Zielen

Gute Kommunikation lebt von Wiederholung. Eine Chance zur Wiederholung hat man aber nur, wenn man die gleichen Sachverhalte im gleichen Wortlaut kommuniziert. Das ist der Schlüssel zum Erfolg solcher Begriffe wie "boundaryless" bei General Electric. [2] Dieser Begriff ist ein Synonym für eine gewollte Kultur geworden, da dieser Begriff immer und immer wieder mit den gleichen Inhalten in der Firma gebraucht wurde. Jeder Manager gebraucht weltweit das gleiche Wort und erklärt es gleichbleibend, nur so kann ein gemeinsames Verständnis entstehen.

Eine
gemeinsame
Sprache finden

Das Problem ist, dass viele Manager ihren Intellekt durch die permanente Anwendung ihres gesamten Wortschatzes unterstreichen wollen. Es widerstrebt uns, die gleichen Worte immer und immer wieder zu benutzen. Es ist uns wichtiger, Ehrfurcht zu erwecken als Verständnis. Der Einfachheit der Sprache als eigentlichem Ausdruck von Bildung, insbesondere als Ausdruck von Managementkompetenz, muss wieder mehr Geltung verschafft werden.

Einfachheit der
Sprache als
Kompetenz

7 Stolpersteine

Haufe-Index: 659363

Ein Managementmodell ist niemals "komplett". Die Ausgestaltung und Beschreibung der einzelnen Schritte brauchen Zeit und "leben". Jedoch wird jeder kleine Schritt auf dem Weg zu einem abgestimmten Managementmodell das Zusammenspiel der Führungskräfte erleichtern. Es wird immer Anpassungen geben müssen, so dass das Ganze ein Prozess ist, auf keinen Fall ein Projekt. Und auf diesem Weg warten einige Stolpersteine auf uns:

Ein
Managementmodell
lebt

Kein Interesse

Einer der Autoren wurde einmal mit der Aussage eines Top-managers

konfrontiert: "Ich brauche so etwas nicht. Ich weiß, wie meine Firma funktioniert." Das ist in etwa so, als würde er sagen: "Ich brauche keine Bedienungsanleitung für mein Auto. Ich weiß wie man fährt." Das sind die gleichen Manager, die dann externe Unternehmensberater brauchen, um das Fernlicht einzuschalten.

Es muss oben
beginnen

Kein Mandat

Wie oben beschrieben, sind die Fähigkeiten und Kompetenzen zur Ausgestaltung eines Managementmodells meistens nicht klar geregelt. Obwohl die Erarbeitung des Managementmodells eine Teamarbeit aller Führungskräfte sein sollte, so muss dennoch dieser Prozess von einem Gesamtverantwortlichen gesteuert werden. Unserer Meinung nach könnte dies der Controller der Firma sein. Andere Möglichkeiten wären der Leiter einer Strategieabteilung oder der Leiter des Qualitätsmanagements. Entscheidend sind das Vertrauen der Geschäftsleitung und eine ausgeprägte Managementkompetenz.

Klare Zuständigkeiten
sind wichtig

Kein Teamgeist

Beim Aufbau eines Managementmodells werden wir in den seltensten Fällen bei null anfangen. Jedes laufende Unternehmen besitzt ein Managementmodell oder besser gesagt Managementmodelle. Meistens so viele, wie es Manager gibt. Die größte Herausforderung liegt nicht in der Erarbeitung des genialen Managementmodells, sondern in der Einigung auf eines und dessen konsequente Anwendung. Dazu ist Teamgeist nötig.

Das Schwierigs-te:
Die Einigung

Keine Konsequenz

Konsequenz ist in zweierlei Hinsicht unabdingbar. Zum einen muss das Einhalten einmal getroffener Absprachen bezüglich Terminologie, Methoden etc. eingeklagt werden. Zum anderen müssen alle neu eintreffenden Führungskräfte sofort eingehend im Managementmodell geschult werden.

Durchhaltevermögen
ist gefragt

Kein Mut zur Lücke

Managementprozesse können nur bis zu einem gewissen Punkt designed werden. Danach hilft nur das Ausprobieren und Miteinander-trainieren. Wer erst mit der Umsetzung beginnen will, wenn alles perfekt entworfen ist, der wird verlieren.

Kein Perfektionismus!

8 Das Managementmodell - eine große Chance für den Controller

Haufe-Index: 659364

Die Ausgestaltung des Managementmodells stellt eine große Chance für den Controller dar. Wie schon gesagt wurde, ist in den meisten Firmen die Zuständigkeit für diese Aufgabe nicht eindeutig geregelt. Macht man sich auf die Suche nach einem Bereich, der dieser Aufgabe gerecht werden könnte, so wird am Controlling-Bereich kein Weg vorbeiführen. Das Controlling ist entstanden, um Führung oder noch genauer: Entscheidungen zu unterstützen. Wenn man selbstkritisch hinterfragt, wie viele der in einem Controlling-Bereich erzeugten Informationen wirklich zu Entscheidungen führen, kann man nicht zufrieden sein. Dafür gibt es zwei Hauptursachen:

Der Controller als
Gestalter des
Managementprozesses

- Zum einen ist in vielen Unternehmen das Erzeugen von

Informationen zum Selbstzweck geworden.

- Zum anderen unterstellt der Controller Managementprozesse, die so in der Realität gar nicht gelebt werden, und berichtet daher zu oft entweder zu wenig oder zu viel.

Da er selbst im Allgemeinen nicht entscheiden muss, fällt ihm das gar nicht auf. Die Entscheidungsträger selbst geben ungern zu, dass sie die Daten so nicht gebrauchen können. Es könnte den Schluss zulassen, dass sie sich mit betriebswirtschaftlichen Daten nicht auskennen.

Die Lösung liegt darin, dass der Controller Managementdaten und Managementprozesse aufeinander abstimmt. Nur er ist dazu wirklich in der Lage, da er per se einen guten Überblick über die Unternehmensprozesse hat und Daten sein Geschäft sind. Wohlgemerkt sollten sich dabei die Daten an den Prozessen ausrichten und nicht umgekehrt.

Managementdaten und Managementprozesse abstimmen

Um dieser Aufgabe aber wirklich gewachsen zu sein, muss der Controller neben Fachkompetenz über zwei weitere Schlüsselkompetenzen verfügen:

Bestimmte Kompetenzen gefordert

- Führungskompetenz, um selbst Managementprozesse beurteilen zu können
- Kommunikationskompetenz, um die entworfenen Prozesse "verkaufen" zu können (s.o.).

Daneben ist entscheidend, dass der Controller seinen Ehrgeiz nach 100%igen Lösungen aufgibt. Managementprozesse können nur bis zu einem gewissen Punkt designed werden. Danach hilft nur das Ausprobieren und miteinander trainieren. Auf diese Weise erlangt der Controller Kompetenz in Unternehmenssteuerung und gleichzeitig wird seine Wertschöpfung für das Unternehmen noch deutlicher.

Tipps für den Anfang

Das Schwierigste ist wie immer der Anfang. Daher nachfolgend ein paar Tipps, wie der Controller diese neue Aufgabe angehen kann.

Wie oben beschrieben, bedarf es ausgeprägter Führungs- und Kommunikationskompetenz, um die Managementprozesse des Unternehmens erfolgreich gestalten zu können. Beides kann man lernen. In Sachen Führung sollte der Controller damit beginnen, den eigenen Bereich vorbildlich und systematisch zu leiten.

Kompetenz erarbeiten

Alle Methoden und Prozesse, die er für das ganze Unternehmen gestalten und einführen will, muss er im eigenen Bereich erfolgreich einsetzen. Das beinhaltet vor allem das Thema "Führen durch Ziele", vor dem gerade in Verwaltungsbereichen oft zurückgeschreckt wird. Auf dem Gebiet der Kommunikation gibt es auf den Controller zugeschnittene Führungs- und Kommunikationsschulungen, die dem Controller helfen, im Alltag bewusster und besser zu kommunizieren.

Vorbild sein!

Auch der beste Controller wird nicht allein erfolgreich sein können, wenn es um die Gestaltung der Managementprozesse im Unternehmen geht. Gerade am Anfang muss er sich Mitstreiter suchen und sie für die Sache gewinnen. Anfangen wird er dabei bei seinen eigenen Mitarbeitern. Kann er sie gewinnen, so schafft er

kompetente Multiplikatoren. Danach sollte er sich um Schlüsselpersonen in anderen Zentralbereichen kümmern. Beispiele hier sind der Leiter des Strategiebereiches oder der Personalentwicklung. Diese Allianzbildung hat nicht nur den Sinn, mehr Einfluss für die Sache zu gewinnen, sondern auch das eigene Konzept in den Diskussionen weiterzuentwickeln. So "aufgerüstet" geht es dann daran, die Geschäftsleitung zu überzeugen.

Die richtigen Partner suchen

Beratereinsatz

Ein möglicher Beratereinsatz muss gut geplant werden. Es muss klar definiert werden, welche Rolle der Berater spielen soll und welcher Beitrag von ihm erwartet wird. Vier Rollen bieten sich an:

Rolle klar definieren

1. Passiver Moderator: Der Berater moderiert Workshops und hält sich inhaltlich eher zurück.
2. Aktiver Moderator: Der Berater moderiert Workshops und mischt sich inhaltlich ein.
3. Schulungen: Der Berater hilft bei der Vermittlung des gestalteten Modells.
4. Konzeption: Der Berater hilft bei der Ausgestaltung des Modells.

Bei der Rolle Konzeption muss darauf geachtet werden, dass der Berater nicht die Rolle eines "Ersatzmanagers" übernimmt. Das Managementmodell ist entweder das "Kind" des eigenen Managementteams oder es bleibt etwas Übergestülptes. Berater, die kompetente Hilfe zur Selbstgestaltung beherrschen, sind leider sehr selten. Es handelt sich dabei um Berater mit Managementqualitäten, denen man auch selbst zutrauen würde, ein solches Modell zu leben.

Es braucht Berater mit Managementqualitäten

Auf gar keinen Fall sollten Berater aus dem unterschwelligen Gefühl der Unsicherheit eingeschaltet werden. Bei dieser Aufgabe sind Berater gefordert, die Managementqualitäten haben. Führen Sie mit dem Berater eine Art Einstellungsgespräch und überprüfen Sie, ob Sie ihm selbst die Führungsaufgabe zutrauen würden, die es zu gestalten gilt. Auch hat sich bewährt, den Berater selbst in einem Workshop zu erleben. Nur so können Sie sicher sein, dass sich seine Praxisqualitäten mit seinen Qualitäten als Verkäufer decken.

9 Was halten Sie davon?

Haufe-Index: 659365

- Interessiert Sie dieses Thema?
- Möchten Sie mehr darüber hören?
- Haben Sie eigene Ideen hierzu?
- Sehnen Sie sich auch nach dem "gesunden Menschenverstand" im Management?

Wenn ja, dann besuchen Sie uns auf unserer Webpage im Internet: www.cosema.de

Wir freuen uns auf Ihre Mails.

Literaturtipps

- >> Campos, Vicente Falconi: Gerenciamento pelas Diretrizes, Fundacao Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, 1996.
- >> Friedag, H.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard - Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg 1999.
- >> Vollmuth, H: Führungsinstrument Controlling, 4. Aufl., Planegg 1999.
- >> Walton M.; Deming W. E.: The Deming Management Method, Mercury Business Books, 1992.
- >> Watzlawick P. u.a.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Göttingen 2000.

Autoren

- Oliver Greve absolvierte ein Studium zum Dipl.-Wirtschaftsingenieur in Berlin. Nach Aufgaben bei DASA Airbus (Bremen/Hamburg) und Mercedes Benz do Brasil (Sao Paulo) leitet er heute den Bereich Controlling/Rechnungswesen bei der MTU Aero Engines GmbH in München. Daneben referiert Herr Greve auf Seminaren und Kongressen zu Managementthemen.
- Dipl.-Ökonom Susanne Schwalb, Beraterin bei Liebich & Partner, Baden-Baden. Die Verbesserung der Beraterkompetenz ist das Anliegen der Autorin. Seit fast einem Jahrzehnt ist sie in der Unternehmensberatung und im Training aktiv. Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten sind unter anderem Training von Controllern im Bereich Beratungskommunikation und Betreuung von Controllern in Personalberatungsfragen.

- [1] W. Edwards Deming hat bereits in den 40er Jahren mit seinem Ansatz zur permanenten Verbesserung den Grundstein für den Ansatz des "Total Quality Management" gelegt. Alle danach entstandenen Kreisdiagramme in Sachen Management gehen auf den von ihm konzipierten PDCA-Ansatz zurück. Für Details hierzu verweisen die Verfasser auf die entsprechende Literatur.
- [2] Jack Welch hat bei General Electric verschiedene Begriffe gewählt, um mit ihnen eine gewollte Kultur zu umschreiben. "boundaryless" steht für ebenen- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit "ohne Grenzen".