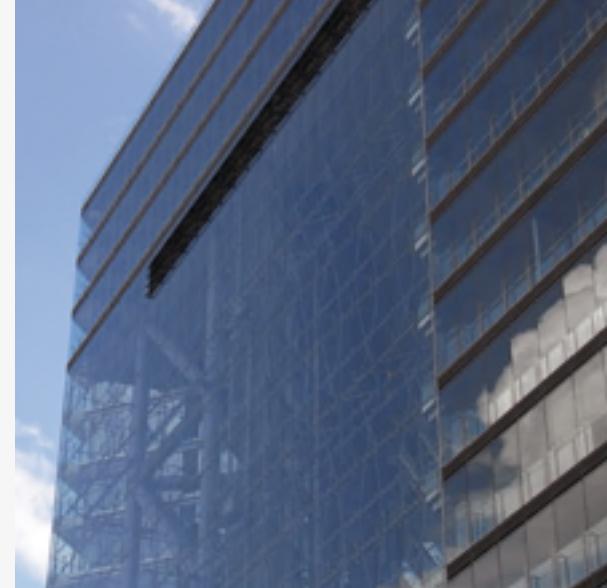


# Managementtechniken situativ anwenden



## **Inhaltsverzeichnis:**

<b>1 MANAGEMENT AUFGABEN .....</b>	<b>3</b>
<b>2 MANAGEMENT REGELKREIS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Managementtechnik 1: Die Information .....	8
2.2 Managementtechnik 2: Die Analyse .....	9
2.3 Managementtechnik 3: Die Ideenfindung .....	9
2.4 Managementtechnik 4: Die Konzeption .....	10
2.5 Managementtechnik 5: Die Planung.....	13
2.6 Managementtechnik 6: Die Entscheidung .....	14
2.7 Managementtechnik 7: Die Durchführung .....	15
2.8 Managementtechnik 8: Die Kontrolle.....	15
2.9 Managementtechnik 9: Analyse des Bedürfnisprofils .....	16
<b>3 MANAGEMENT- BY- METHODEN .....</b>	<b>33</b>
<b>4 ZIELORIENTIERUNG .....</b>	<b>37</b>
<b>5 RESSOURCENPLANUNG .....</b>	<b>42</b>
<b>6 ZEITMANAGEMENT .....</b>	<b>47</b>
<b>7 ENTSCHEIDUNGVERFAHREN .....</b>	<b>52</b>
7.1 Entscheidungsprozess .....	56
7.2 Maßnahmen.....	58
7.3 Datensammlung .....	59
7.4 Alternativenbewertung.....	63
<b>8 DELEGATIONSPRINZIP .....</b>	<b>66</b>
<b>9 DURCHFÜHRUNGSKONTROLLE.....</b>	<b>71</b>

# 1 MANAGEMENT AUFGABEN

Die Bedeutung des Managements wird besonders dadurch unterstrichen, dass Unternehmen hauptsächlich aufgrund unzulänglicher Managemententscheidungen in Schwierigkeiten geraten.

**Deshalb ist es Aufgabe des Managements, so zu führen, dass Ergebnisse durch planvolles Handeln der Mitarbeiter erreicht werden, d.h.:**

- jede Managementtätigkeit muss zielorientiert sein  
*und*
- der Manager führt die Maßnahmen in der Regel nicht selbst durch, sondern delegiert die Ausführung.

Wenn einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter eine „Management-Funktion“ übertragen wird und diese keine „Management-Qualifikationen“ besitzen, benötigen sie ein großes Maß an angeborenem Talent, um in der neuen Management-Funktion erfolgreich zu sein.

Es ist falsch anzunehmen, nur Stellenbeschreibungen einzuführen oder eine Ablauforganisation zu ändern oder Mitarbeiter auszutauschen seien die besonderen Voraussetzungen für ein gutes Management.

Zur Erfüllung der Aufgaben des Managements bedarf es vielmehr der Beherrschung und des situativ abgestimmten Einsatzes der „Management-Techniken“, die untereinander in einer Kausalbeziehung stehen.

**Deshalb sollte der Manager die ihm zur Verfügung stehenden Techniken:**

- der Information, Analyse, Ideenfindung, Konzeption, Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle
- situativ abgewogen einsetzen.***

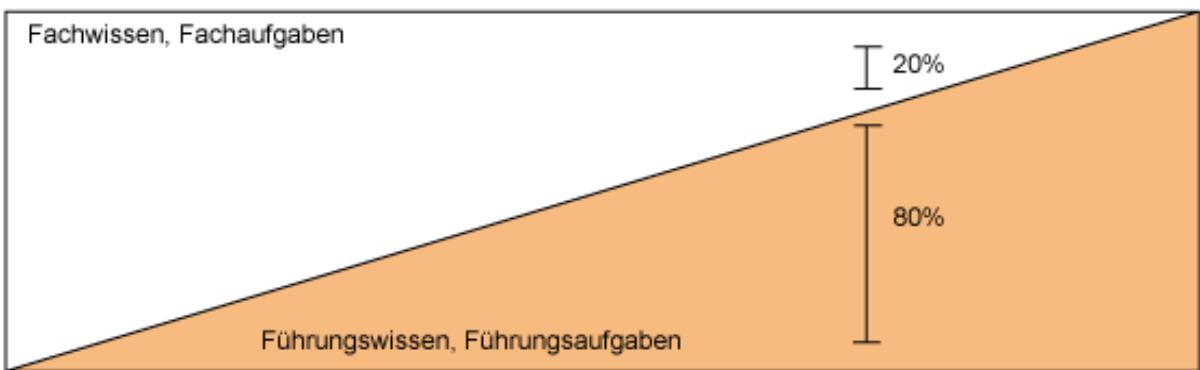
Viele Führungskräfte sind sich ihrer eigentlichen Aufgabe nicht immer voll bewusst.

Das kommt besonders dann zum Ausdruck, wenn Führungskräfte zu viele Detailaufgaben erfüllen.

**Daher die Frage:**

***"Muss eine Führungskraft Spezialist sein?"***

**Die Antwort soll die nachstehende Abbildung verdeutlichen:**



Die Diagonale stellt den Aufstieg einer Führungskraft im Unternehmen dar.

Die linke obere Fläche stellt das Fachwissen, die Fachaufgaben der Führungskraft, die rechte untere Fläche des Rechtecks ihr Führungswissen, ihre Führungsaufgabendar.

Mit kontinuierlichem Aufstieg im Unternehmen verkleinert sich die Fläche für Fachwissen, Fachaufgaben; die Fläche für Führungswissen, Führungsaufgaben, vergrößert sich.

Was besagt das?

Es zeigt, dass ein Manager, der im Unternehmen aufsteigt, immer mehr Führungsaufgaben und immer weniger Fachaufgaben wahrnimmt.

Natürlich hängt das Verhältnis von Führungs- zu Fachaufgaben von der Position ab, die eine Führungskraft innehat.

Bei einer Führungskraft, bei der beispielsweise Führungs- zu Fachaufgaben im Verhältnis von 80% zu 20% verteilt sind, verteilt sich das Verhältnis von Führungs- zu Fachwissen entsprechend.

Führungskräfte sind keine Spezialisten wie ihre Mitarbeiter.

Deren Fachwissen geht in die Tiefe.

Für Spezialistentätigkeiten sind Führungskräfte nicht da.

Wenn Führungskräfte keine Spezialisten sind, was sind sie dann?

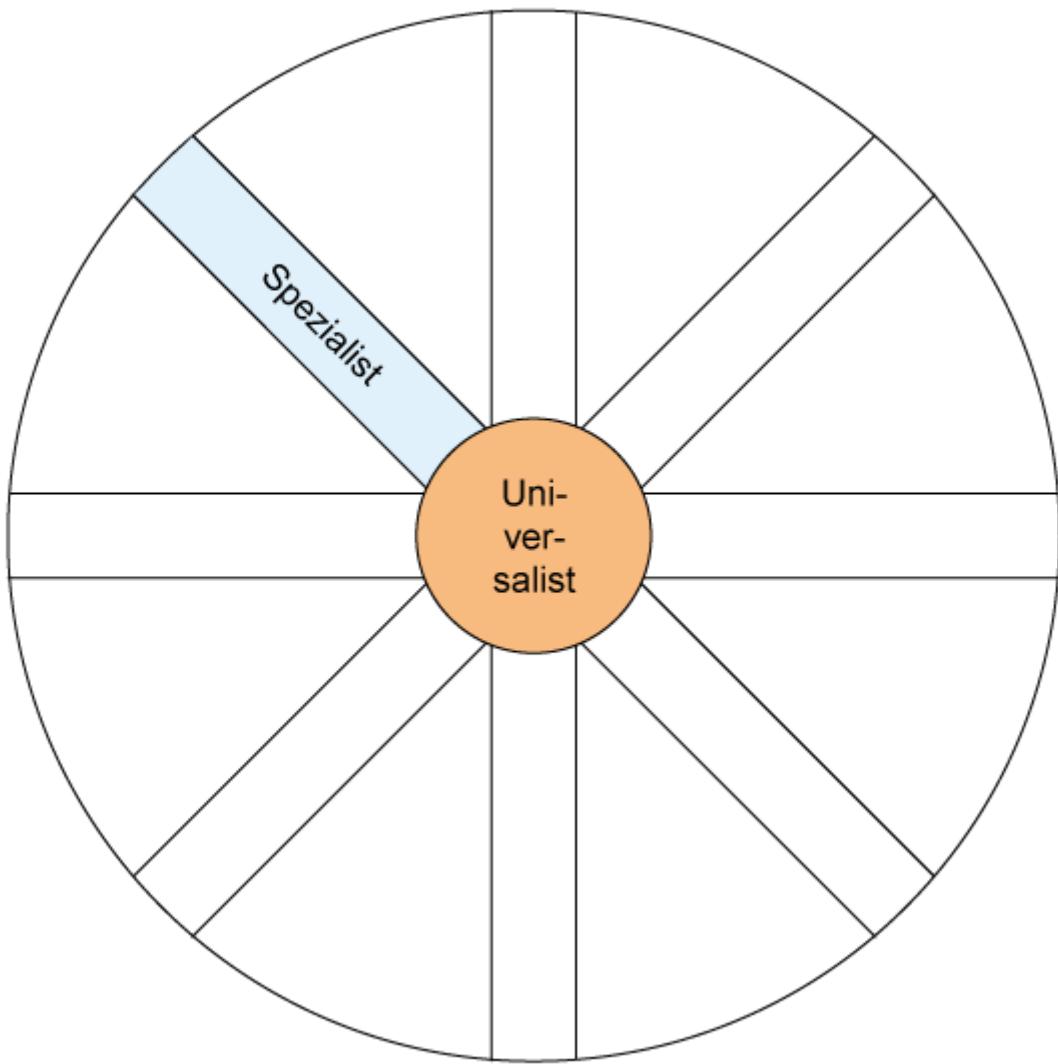
**Führungskräfte sind Universalisten**, insofern, als sie universelle, umfassende Führungsaufgaben wahrnehmen.

Hierzu benötigen sie vorrangig Führungswissen, was auch ein Fachwissen ist. Dieses Wissen geht nicht - wie bei den Spezialisten - in die Tiefe.

Es geht in die Breite.

Das fachliche Wissen von Führungskräften ist Methodenwissen, ist Grundsatzwissen über die Tätigkeiten der Mitarbeiter.

Wie Führungskräfte als Universalisten mit ihren Mitarbeitern, den Spezialisten, zusammenwirken, verdeutlicht die folgende Grafik:



**Reflektion:**

Manche Führungskräfte verhalten sich allerdings wie „*Multispezialisten*“.

Sie meinen, sie müssten auf allen Gebieten, auch denen ihrer Mitarbeiter, immer topfit sein.

- Bin ich mehr Universalist oder mehr Spezialist?
- Wie verteilt sich bei mir Führungs- zu Fachwissen in %?
- Gibt es Gebiete, in denen ich mich wie ein Multispezialist aufführe?

**Beantworten Sie sich nun selbstkritisch die folgenden Fragen:**

**Checkliste: Führungspotenzial**

Wichtig: Die folgende Liste stellt nur eine Anregung dar. Sie sollten sie auf jeden Fall Ihren individuellen Anforderungen anpassen.

Eigenschaft	Bewertung (0-10 Punkte)
Entscheidungen treffe ich überlegt.	
Mitarbeiter setze ich nach ihren Fähigkeiten ein.	
Ich kann meinen Standpunkt gut vertreten.	
Ich kann gut zuhören.	
Ich kann mich durchsetzen.	
Ich fördere die Ideen der Mitarbeiter.	
Ich bin jederzeit ansprechbar.	
Ich behandle Mitarbeiter fair.	
Ich habe keine Scheu vor unangenehmen Aufgaben.	
Ich übe konstruktiv Kritik.	
Ich kann gut mit Kritik umgehen.	
Ich arbeite diszipliniert.	
Ich informiere Mitarbeiter klar und umfassend.	
Zeitliche Vereinbarungen halte ich ein.	
Ich sorge für ein gutes Arbeitsklima.	
Ich komme gut mit schwierigen Mitarbeitern zurecht.	
Leistungen der Mitarbeiter kann ich klar beurteilen.	
<b>Gesamtpunktzahl</b>	

**Ergebnis:**

Es geht nicht darum, einen möglichst hohen Gesamtwert zu erreichen, sondern sein Profil zu erkennen. Liegt Ihre Gesamtpunktzahl über 150, neigen Sie vermutlich dazu, sich ein wenig zu enthusiastisch zu beurteilen. Wenn Ihre Gesamtpunktzahl unter 80 Punkten liegt, sind Sie entweder zu selbstkritisch oder aber Sie sollten generell überlegen, ob es richtig ist, Führungsverantwortung zu übernehmen. So gesehen liegt ein „optimales“ Ergebnis im Bereich von 100 und 140.

## 2 MANAGEMENT REGELKREIS

Wer selbst nicht weiß, was er will, kann andere nicht überzeugen und wird als Gesprächspartner nicht anerkannt.

Wer selbst nicht motiviert ist, kann andere nicht begeistern.

Wer selbst nicht geistig beweglich ist, ist eine Kreativitätsbremse für andere.

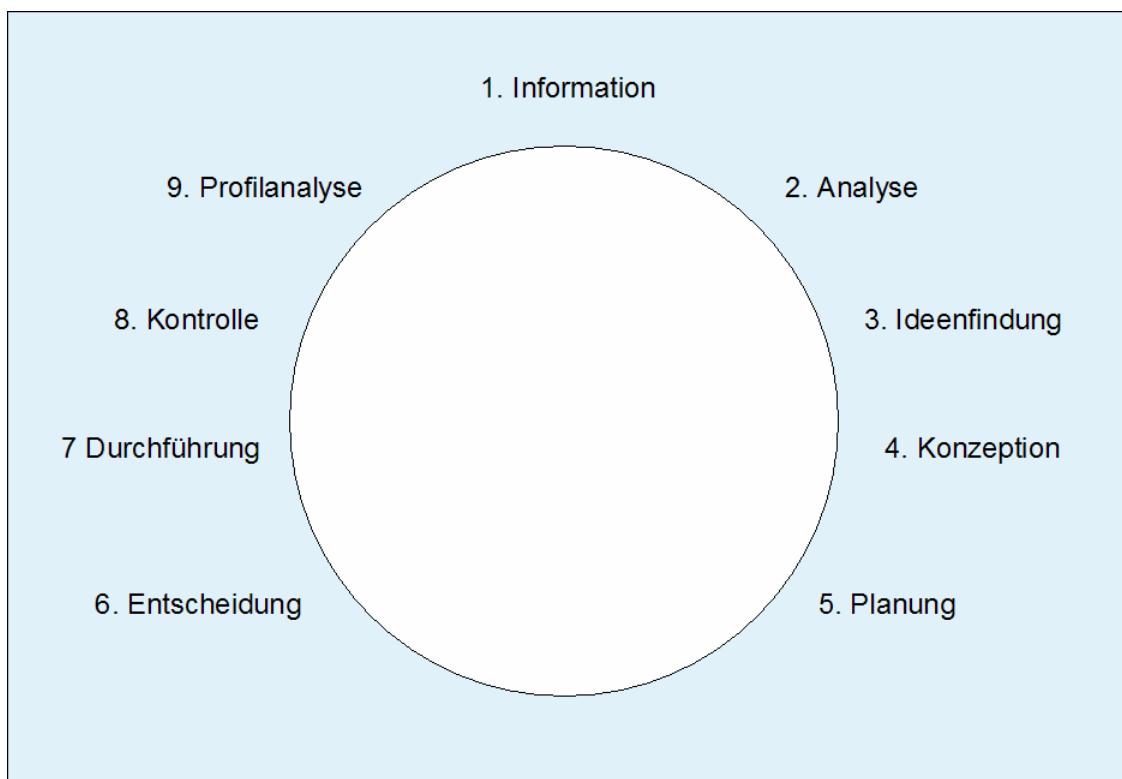
Wer kontaktscheu ist, kann andere nicht integrieren.

Neben einer stabilen Persönlichkeit ist Arbeitsproduktivität gefragt.

Dazu gehört fachübergreifendes, generelles Methodenwissen.

Wie organisiert man einen Arbeitsablauf, löst man Probleme, erledigt man Aufgaben rationell, führt man Projekte durch?

**Die Techniken des „Management-Regelkreises“ sind anzuwenden:**



## **2.1 Management-Technik 1: Die Information**

Jeder Arbeitsgang, jede Problemlösung beginnt mit einer gezielten Informationsaufnahme und endet mit der Rückmeldung der Ergebnisse.

Daraus ergibt sich eine neue Aufgabenstellung, die wiederum Kriterien für die erneute Informationsaufnahme ist.

Der Regelkreis schließt sich.

Der Arbeitsprozess verläuft von der Informationsaufnahme über die Informationsverarbeitung bis zur Informationsweitergabe.

In der Informationsphase werden die Fakten gesammelt und die Analysen erstellt, die zum Feststellen und Klären des „Ist-Zustandes“ eines Problems notwendig sind.

Nicht die Menge, sondern die Qualität der Informationen soll optimiert werden.

**Informationen sind zu prüfen, ob sie:**

relevant, preiswert, aktuell, vollständig, umfassend, begründet, sicher, genau, verlässlich, klar, deutlich, lesbar, verständlich, rechtlich zulässig (Datenschutz) sind.