

## Managementmodelle

---

**Management by ...** ist ein Wortspiel, mit dem eine Vielzahl von Managementmodellen und Führungskonzepten eingeleitet wird. Zwischen ernsthaften Modellen finden sich hin und wieder auch Managementstrategien mit humoristischem Hintergrund.

Im Folgenden werden vier bekannte Management by-Modelle skizziert. In der Praxis vermischen sich diese und andere Konzepte meist, da sie teilweise aufeinander aufbauen.

### **Management by Results**

**Management by Results** (*englisch für Ergebnisse*) meint eine Unternehmensführung, die dem Mitarbeiter von oben nach unten konkrete, zu erzielende, mess- bzw. prüfbare Leistungsergebnisse vorgibt und schriftlich fixiert. Dies geschieht in der Regel in mindestens jährlichen Mitarbeitergesprächen, die zugleich dem Soll-Ist-Abgleich dienen. Die Zielerreichung bzw. die Abweichung vom Ziel ist für den Mitarbeiter mit positiven bzw. negativen Konsequenzen verbunden.

### **Management by Exception**

**Management by Exception** (*englisch für Ausnahme*) bezeichnet einen Managementstil, bei dem die Führungskraft den zuständigen Mitarbeitern die Erledigung von Routineaufgaben eigenständig überlässt und nur in Ausnahmefällen eingreift oder entscheidet. Solange die definierten Zuständigkeits- und Verantwortungsgrenzen nicht überschritten werden und keine unvorhersehbaren Ereignisse eintreten, arbeiten die Mitarbeiter selbstständig.

Wichtige Voraussetzungen für **Management by Exception** sind:

- Die Zuständigkeits- und Verantwortungsgrenzen müssen definiert sein.
- Für die übertragenen Aufgaben müssen Ziele, Sollwerte, Bemessungsgrößen und Kontrollinformationen festgelegt und bekannt sein.
- Soll und Ist müssen regelmäßig überwacht werden.

**Management by Exception** bedeutet für die Führungskraft vor allem Entlastung von Routineaufgaben, für den Mitarbeiter weitgehende Selbstständigkeit innerhalb des gesteckten Rahmens. Problematisch kann das geringe Potenzial zur Personalentwicklung sein, wenn der gesteckte Rahmen und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters nicht ebenfalls ständig überprüft werden.

### **Management by Delegation**

**Management by Delegation** beruht auf der Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die jeweils unterste mögliche Hierarchiestufe des Unternehmens. Jeder Mitarbeiter soll innerhalb seines Arbeitsbereiches selbstverantwortlich handeln. Grundlage für diesen Ansatz ist die Erkenntnis, dass Mitarbeiter motivierter arbeiten und bessere Leistungen erbringen, wenn sie innerhalb ihres Delegationsbereiches eigenverantwortlich sind.

## Managementmodelle

---

Wichtige Voraussetzungen für **Management by Delegation** sind:

- Festgelegte Aufgaben und Kompetenzen, z. B. in Stellenbeschreibungen.
- Durchgehender Unternehmensaufbau mit definierten Delegationsebenen.
- Festlegung von Zielen, Kontrollgrößen und Instrumenten der (Selbst-)Kontrolle.

**Management by Delegation** fördert Mitarbeitermotivation und -leistung, entlastet das Management und unterstützt ein positives Betriebsklima, birgt aber zugleich Gefahren wie ein überbetontes Hierarchieverständnis oder Ressortdenken, wenn die Umsetzung nicht durchgehend und konsequent erfolgt.

### **Management by Objectives**

**Management by Objectives** (*Führen durch Zielvereinbarung*) basiert auf der Umsetzung und Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens, indem aus ihnen Ziele für die einzelnen Organisationseinheiten sowie für die einzelnen Mitarbeiter (operative Ziele) abgeleitet werden. Die Erreichung aller Einzelziele trägt dabei die Erreichung der Unternehmensziele; indem alle Mitarbeiter ihre tägliche operative Arbeit an ihren – aus den Unternehmenszielen abgeleiteten – Zielen ausrichten, arbeiten sie direkt am Erfolg des Unternehmens mit.

Die Umsetzung dieses Managementansatzes beruht in der Regel auf Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, in denen für den Aufgabenbereich des Mitarbeiters realisierbare Ziele und Kontrollverfahren im Konsens vereinbart werden. Oft fließen in diese Gespräche auch die persönliche Beurteilung und die Vereinbarung zu Maßnahmen der Personalentwicklung für den jeweiligen Mitarbeiter ein.

Wichtige Voraussetzungen für **Management by Objectives** sind:

- Die klare und transparente Definition der (strategischen) Unternehmensziele.
- Führungskräfte, die dieses Führungsmodell aktiv anerkennen und umsetzen.
- Ein akzeptiertes System der Zielvereinbarung, Zielkontrolle und des Umgangs mit Abweichungen von der Zielerreichung.
- Eine konfliktfähige Unternehmenskultur.

**Management by Objectives** bindet die Mitarbeiter in die Erreichung der Unternehmensziele ein und fördert ihre Motivation, Leistungsbereitschaft und Kreativität und damit letztlich auch ihre Zufriedenheit. Von Führungskräften wird ein hoher zeitlicher und persönlicher Einsatz gefordert.