

# DAA Wirtschafts-Lexikon

## Management-by-Modelle

### **Management by Motivation**

(Führung durch Leistungsmotivierung)

Bei diesem Führungsmodell wird davon ausgegangen, dass die Motivation ein ausschlaggebender Faktor im Management- und im jeweiligen Arbeitsprozess ist.

Durch Leistungsanreize, durch zum Ausdruck gebrachte Wertschätzungen, durch ausreichende Information und persönliche Gespräche sollen die Mitarbeiter „willens und fähig“ werden, die anstehenden Aufgaben bestmöglichst zu erfüllen.

Demotivierende Faktoren gilt es zu erkennen und zu beseitigen.

### **Management by Objectives**

(Führung durch Zielvereinbarung)

Dieses Führungsmodell beruht auf Zielvereinbarungen zwischen nachgeordneten Verantwortungsbereichen bzw. Mitarbeitern und der vorgesetzten Führungsstelle.

Dadurch wird den nachgeordneten Bereichen bzw. den Mitarbeitern die Teilhabe (Partizipation) an den zu erreichenden Ergebnissen eingeräumt.

Dies stärkt das Verantwortungsbewusstsein und fördert die Motivation im Arbeitsprozess. Voraussetzung dieses Modells ist allerdings, dass die zu erreichenden Ziele nach Inhalt, Qualität, Quantität und Zeit genau bestimmbar sind.

### **Management by Delegation**

(Führung durch Aufgabenübertragung)

Bei diesem Führungsmodell wird davon ausgegangen, dass sich die Motivation von Führungsstellen und Mitarbeitern am besten durch die Übertragung von selbständigen Aufgabenbereichen und entsprechender Verantwortung, Handlungs- und Entscheidungskompetenz fördern lässt.

Grundlage dieses Modells sind umfangreiche Führungsanweisungen und Stellenbeschreibungen.

Der jeweilige Vorgesetzte darf nur im Ausnahmefall in den Verantwortungsbereich eingreifen. *Management by delegation* wird auch mit dem sog. Harzburger Führungsmodell identifiziert.

### **Management by Exception**

(Führung durch Abweichungskontrolle)

Diesem Modell liegt das Konzept zugrunde, dass nachgeordnete Führungsstellen bzw. Mitarbeiter die Aufgabenausführung in ihrem Verantwortungsbereich weitgehend selbständig organisieren und steuern können und müssen, so dass eine übergeordnete Instanz nur im Ausnahmefall, bei Überschreiten vorgegebener Toleranzen zu Führungsgrößen einzugreifen braucht.

Dies führt einerseits zur Entlastung der oberen Führungsebenen und stärkt andererseits das Verantwortungsbewusstsein und die Motivation in den nachgeordneten Bereichen.

## **Management by Project**

(Führung durch Projektbestimmung und -ausführung)

Viele Aufgaben, die es in Unternehmen zu erledigen gilt, weisen die Merkmale eines *Projekts* auf.

Derartige Merkmale sind:

- eine gewisse Einmaligkeit der Aufgabe (im Unterschied zu Routineaufgaben),
- definierte zeitliche, sachliche, personelle und finanzielle Begrenzungen für die Aufgabenausführung,
- Erfordernis einer spezifischen, aufgabenbezogenen Organisation zur Aufgabenausführung (Einsatz von interdisziplinär zusammengesetzten Projektteams) u. a.

Die Planung und Steuerung der Realisierung derartiger Aufgaben erfordert ein Führungsmodell, das von den Erkenntnissen und Erfahrungen des *Projektmanagements* getragen wird. Dies ist typisch für Aufgaben im Arbeitsgebiet „*Forschung und Entwicklung*“, „*Investitionen*“ u. a. (siehe Abschnitt 4.3)

## **Management by Decision Rules**

(Führung durch Vorgabe von Entscheidungs- und Verhaltensregeln)

Anhand detaillierter Regeln sollen die Aktivitäten der Mitarbeiter exakt auf die Erfüllung der aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Aufgaben ausgerichtet werden. Allerdings führt dies zur Bürokratisierung im Management- und im Leistungsprozess.

## **Management by Partizipation**

(Führung durch Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen)

Die Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen sichert eine bessere Identifikation mit den Wirkungen der betreffenden Entscheidung und im Weiteren auch mit dem Unternehmen selbst. Eine wichtige Form dieses Führungsmodells ist die Gruppenarbeit. Hier wirkt der Vorgesetzte nicht als „Chef“, sondern als „Primus inter Pares“, d. h. als „Erster unter Gleichen“).

## **Management by Systems**

(Führung durch Systemsteuerung)

Dies Modell basiert auf den Grundgedanken eines Regelkreises: Arbeitsergebnisse gilt es laufend bzw. zu bestimmten Zeitpunkten im „IST“ zu erfassen und mit dem zugehörigen „SOLL“ zu vergleichen („Management by Results“).

Signifikante Abweichungen gilt es möglichst eigenverantwortlich (Selbststeuerung, „Management by Delegation“) zu kompensieren.

Erst wenn dies nicht möglich ist, soll die übergeordnete Steuerebene eingreifen (siehe „Management by Exception“).