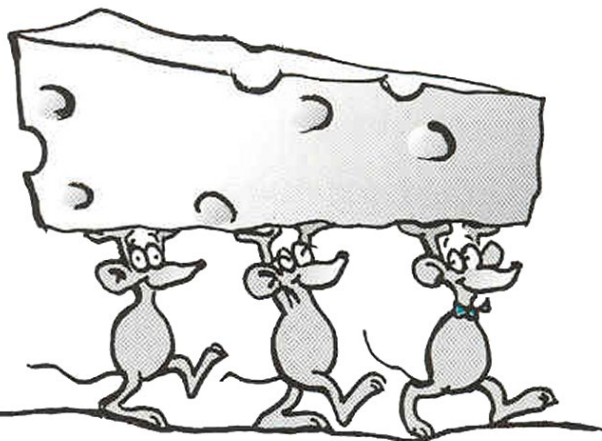


Führung ist nicht gleich Führung - auf die Führungsstufe kommt es an!



Wer sich mit Unternehmenslenkung befasst, der lernt sehr bald das Sankt Galler Management-Modell (SGMM) kennen. Mit der Zeit scheint aber dieses wertvolle Gedankengebäude selbst in unserer Bundesregierung in Vergessenheit geraten zu sein. Wie ließe es sich sonst erklären, dass ein Minister der Bundeskanzlerin vorhält, sie sage nicht *wie* man „es schaffen“ könne und sie habe auch zu wenige Mittel bereitgestellt. Die Väter unseres Grundgesetzes waren da besser, denn ganz im Sinne des SGMM* liest man dort: „Der/die Kanzler/in bestimmt die Richtlinien der Politik.“ Planen und Bereitstellen bzw. gar Ausführen sind die Funktionen der nachgeordneten Führungsstufen. Gravierende Führungsfehler wie etwa die Bypass-Kommunikation eines CEO (siehe mein vorletztes QRS) oder anderer oben angesiedelter Manager lassen es mir an dieser Stelle geraten erscheinen, die Gedanken von Prof. Hans Ulrich in Erinnerung zu bringen.

Das St.-Gallener-Management-Modell geht zunächst von drei **Führungsstufen** aus.

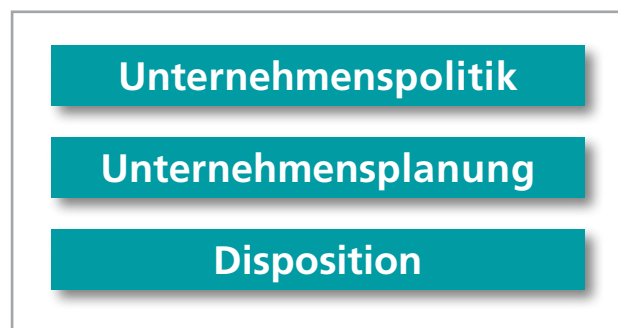


Abbildung 1

* Zwischenzeitlich wurde dieses Modell überarbeitet und als „neues“ SGMM herausgebracht. Für die hier aufgezeigte Thematik genügen jedoch die Kerngedanken des „alten“ SGMM.

Zu den einzelnen **Stufen** erfährt man:

1. Die Unternehmenspolitik beschäftigt sich mit den generellen Zielen des Unternehmens, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die **Lebens- und Entwicklungsfähigkeit** des Unternehmens sicherzustellen. Zentraler Ausgangspunkt bildet dabei die unternehmerische Vision. Diese umfasst die ganzheitliche, vorausschauende Vorstellung von Zwecken sowie Wegen zur Gewährleistung dieser Zwecke. Dabei sind als „Leitstern“, der das unternehmerische Handeln prägt, Ideen zur Erzielung eines Nutzens für die Gesellschaft zu entwickeln. Ausge-

hend von einer solchen unternehmerischen Vision wird das normative Management in folgende drei Bereiche aufgeteilt:

- **Unternehmenspolitik:** Dieser kommt die prinzipielle Aufgabe zu, eine Harmonisierung externer Interessen am Unternehmen und intern verfolgten Zielen vorzunehmen.
- **Unternehmensverfassung:** Mit ihren konstitutiven Rahmenregelungen legt sie einen generell zu befolgenden Verhaltensrahmen nach innen und nach außen fest.
- **Unternehmenskultur:** Die Unternehmenspolitik wird durch die Unternehmenskultur („weicher“ Gestaltungsaspekt) getragen.



Im Gegensatz zur Unternehmensverfassung, die Werte und Normen explizit zum Ausdruck bringt, wird durch die Unternehmenskultur die Unternehmenspolitik implizit beeinflusst und unterstützt.

2. Die Unternehmensplanung, auch strategisches Management genannt, bildet die mittlere Führungsstufe. In ihr werden die unternehmenspolitischen Entscheide in konkrete lang-, mittel- und kurzfristige Ziele, Maßnahmen und Budgets umgewandelt und nach Führungsbereichen aufgliedert. Im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen folgende Bereiche:

- **Strategisches Programm**, welches die Unternehmensstrategien zur Erzielung von strategischen Erfolgspositionen enthält.
- **Organisationsstrukturen und Managementsysteme**: Bei der Gestaltung der Organisationsstruktur geht es beispielsweise um die Art der Stellenbildung und des Leitungsprinzips, die Verteilung der Entscheidungskompetenzen sowie die Frage des Formalisierungsgrades unter Berücksichtigung vorgegebener Ziele (z. B. Produktivität, Flexibilität, Motivation).
- **Problemverhalten**: Neben den Organisationsstrukturen und den Managementsystemen sind es letztlich die Menschen, die in ihrem Handeln Probleme erkennen, deren Lösungen in strategische Programme umsetzen und operativ verwirklichen.

3. Die Disposition, auch operatives Management, stellt die unterste Führungsstufe dar. Hier werden die für den Handlungsvollzug unmittelbar notwendigen Entscheide und Anordnungen getroffen, teils in der Vervollständigung der Pläne oder in der Bekämpfung von Störungen in der Ausführung. Hier steht die ökonomische Perspektive der leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Prozesse im Mittelpunkt. Zu diesem Aspekt der wirtschaftlichen Effizienz tritt der soziale Aspekt des Mitarbeiterverhaltens. Dieser spielt vor allem im Kooperationsverhalten sowie in der vertikalen und horizontalen Kommunikation von sozial relevanten Inhalten eine Rolle.

Die **Führungsphasen** gliedern den Führungsprozess entsprechend der Fragestellungen

- Was wollen wir erreichen?
- Womit wollen wir es erreichen?
- Wie wollen wir dabei vorgehen?

Daraus ergeben sich die Phasen der Zielbestimmung, der Mittelbestimmung und der Verfahrensbestimmung.

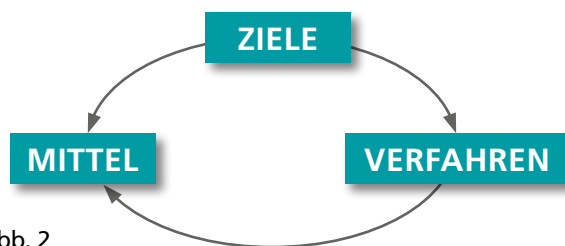


Abb. 2

Die **Führungsfunktionen** wiederum unterteilen den Führungsprozess, indem sie die typischen Tätigkeitsarten darstellen, welche Führungskräfte bei der Ausführung ihrer Aufgaben ausfüllen.

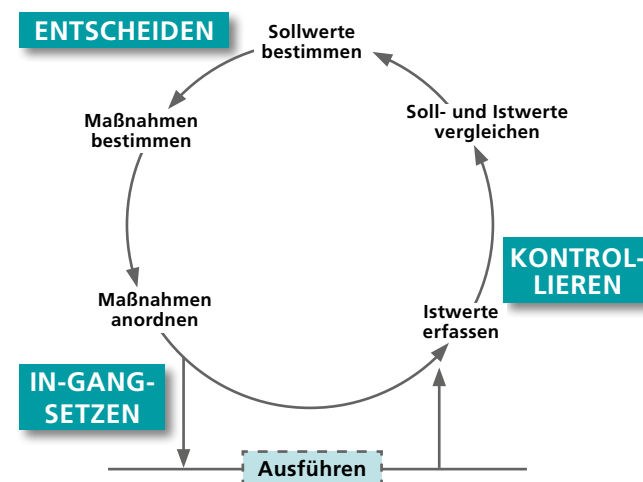


Abb 3.

Diese Darstellung lässt den klassischen Regelkreis erkennen, bestehend aus Entscheiden, In-Gang-Setzen und Kontrollieren.

Mit Hilfe der drei allgemeinen Gliederungskriterien lässt sich eine dreidimensionale Analyse der Führungsaufgaben und -prozesse vornehmen. Dieses sich gegenseitige Durchdringen der verschiedenen Betrachtungsebenen stellt man in einem Würfel dar.

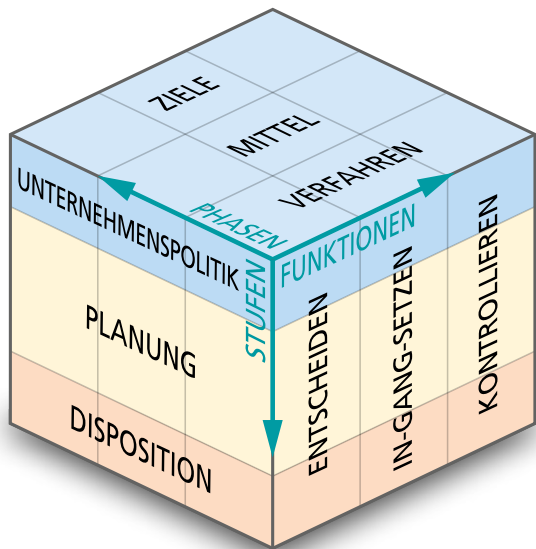


Abb. 4

Was nutzt die Kenntnis dieses Modells für den Führungsalltag?

Es gibt Auskunft, wer an welcher Stelle in einem Betrieb oder in der Politik welche Pflichten hat.

Zwei Beispiele:

Positivbeispiel:

Eine Einrichtung im Gesundheitswesen

Der Vorstand bringt in den Entwicklungsprozess seiner Führungskräfte den Begriff der Demut ein.

= Er bewegt sich auf der Stufe **Unternehmenspolitik**, indem er „für ethische Normen sorgt“.

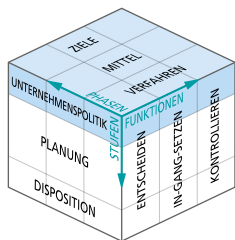


Abb. 5

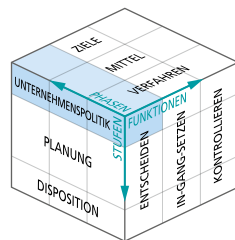


Abb. 6

Er engagiert sich dafür, dass nicht nur der Patient, sondern auch die Angehörigen in den Kreis jener aufgenommen werden, denen die Fürsorge aller Mitarbeiter zu gelten hat.

= Er bewegt sich auf der Stufe **Unternehmenspolitik** und übt dabei die **Führungsfunktion/Aufgabe** „Entscheiden“ aus.

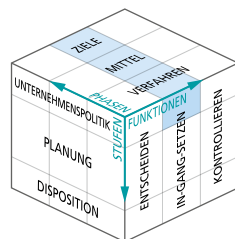


Abb. 7

Er fördert nicht nur eigenverantwortliches Handeln durch Teilnahme am Gestaltungsprozess, er ermöglicht durch Teamentwicklungsveranstaltungen, dass ganze Stationen dazu in die Lage versetzt werden, damit zu beginnen.

= Er bewegt sich auf der Stufe **Unternehmenspolitik** und übt dort die **Funktion** „In-Gang-Setzen“ aus.

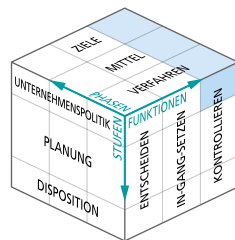


Abb. 8

Er hat auch ein Auge darauf, was diese Mitarbeiter nach dieser Lift-Off-Veranstaltung machen.

= Er bewegt sich auf der Stufe **Unternehmenspolitik** und übt dort die **Funktion** „Kontrollieren“ aus.





Negativbeispiel: Ein Management-Institut

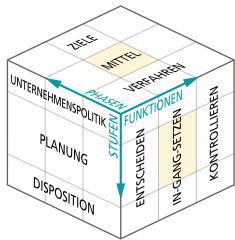


Abb. 9
 Aus dem Arbeitsalltag des Inhabers: Er empfängt potenzielle Referenten und führt mit ihnen Personalauswahlgespräche. Der Fehler dabei: Er begibt sich, indem er dies tut, in die **Management-Stufe** „Planen“ und übt dort die **Funktion** (Aufgabe) „Entscheiden über die personalen Mittel“ aus. Bei seinen Entscheidungen akzeptiert er die Vertreter der unterschiedlichsten Richtungen. Vom Esoteriker über Vertreter der NLP bis hin zu Anhängern systemischen Managements stellt er jeden ein. Dazu kommt es, weil er die Führungsstufe der Unternehmenspolitik nicht betritt.

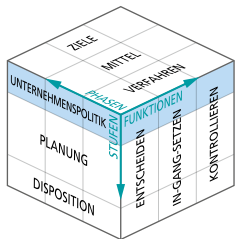


Abb. 10
 Dort wäre es darum gegangen, sich um die **Identität des Unternehmens** zu sorgen, z. B. indem er sich um den Unternehmenszweck Klarheit verschafft. Dieser Vernachlässigung ist es in der Folge zuzuschreiben, dass das Angebot dieses Management-Instituts zu dem eines Krämerladens verkommt. Ein USP kommt nicht zu Stande, und als Unternehmenszweck tritt nur noch „Gewinn machen“ zu Tage. Vorhandene Kunden wenden sich ab, für neue ist dies nicht attraktiv. Das Unternehmen scheitert.

Einspruch: Warum soll man nicht – zumal in kleinen Unternehmen – die verschiedenen Stufen, Funktionen und Phasen in Personalunion ausfüllen können? Antwort: Das kann man schon, aber dann ist umso mehr ein bewusstes Rollenmanagement unter Zuhilfenahme des SGMM nötig. Ganz besonders darf es nicht dazu kommen, dass wie im beschriebenen Fall die Managementstufe der Unternehmenspolitik unbesetzt bleibt.

Zusammenfassung:
 Wie die Beispiele zeigen, hat das SGMM durchaus praktische Bedeutung. Es kann der Orientierung und kritischen Überprüfung dienen, ob das, was ein Manager tut, seiner Führungsstufe entspricht, ihm angemessen und damit der gesamten Organisation dienlich ist. ■

**MS Management-Service
 Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
 91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
 Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
 MSRohrbach@t-online.de

Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !

Ihr
**MS Management-Service
 Dr. Rohrbach**

Gerdt und
 Susanne
 Rohrbach



Haben Sie Kollegen/ Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.

www.management-service-rohrbach.de

