



Lehrveranstaltung:

Operatives
Management

-

Wintersemester 2008/2009

Funktionelle Dimension

Überblick über die Managementfunktionen

Überblick über die Management-Funktionen



Funktionelle Dimension

Generelle Managementfunktionen

 **Sachbezug** (zielorientierte Gestaltung und Steuerung von Teilsystemen und Prozessen)

- Planung
- Entscheidung
- Durchsetzung und
- Kontrolle

 **Personenbezug** (zielgerechte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens)

- allgemeiner Führungsprozess mit Willensbildung und
- Willensdurchsetzung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern



Funktionelle Dimension

Spezielle Managementfunktionen

 **(Strategieentwicklung)**

 **Organisation**

Funktionelle Dimension

-

Sachbezug: Managementprozess

Willensbildung / Willensdurchsetzung

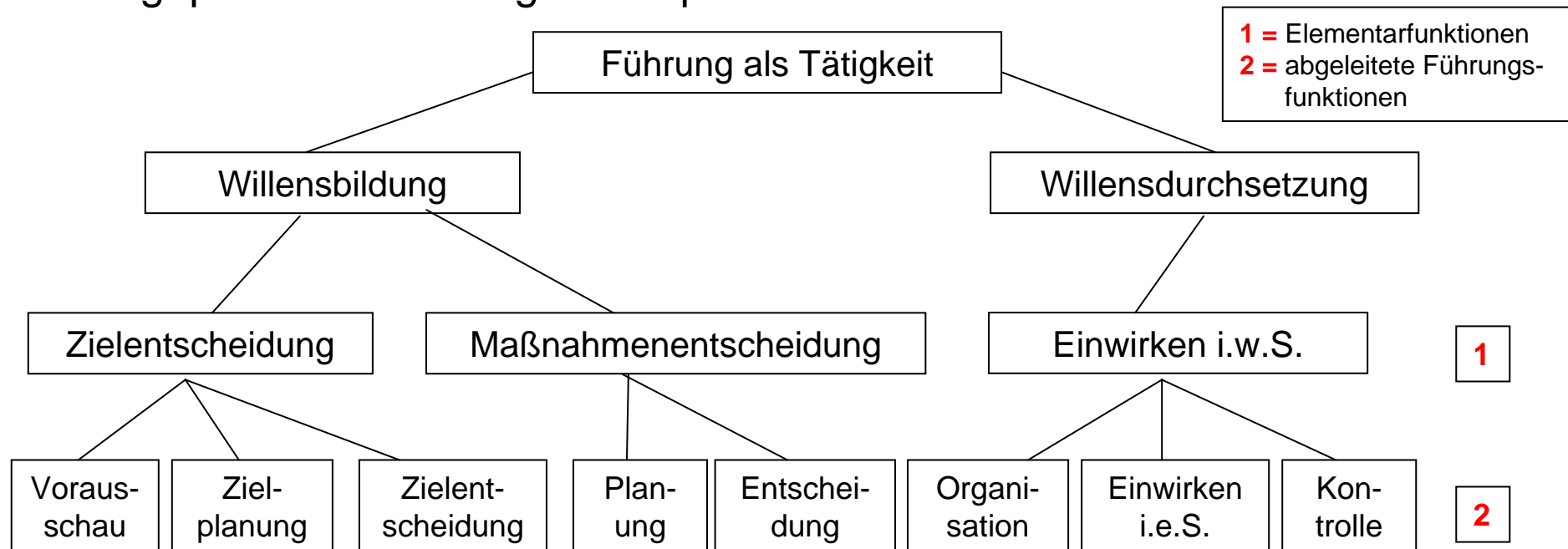
Planung / Entscheidung
Durchführung / Kontrolle

Planungs- und Kontrollsysteme

Sachbezug: Managementprozess





Der Phasenverlauf der Führung beinhaltet ...

- die **Willensbildung** als Problemerkennung und Lösungsvorbereitung
- die **Willensdurchsetzung** als Realisierung und Sicherung des geplanten Handlungskonzeptes



Sachbezug: Managementprozess

Der Managementprozess besteht aus:

-  **Planung**
-  **Entscheidung**
-  **Durchsetzung**
-  **Kontrolle**

Diese Phasen können untergliedert werden in Teilprozesse, welche wiederum aus Teilschritten bestehen.

Sachbezug: Managementprozess

Managementprozess		Prozessstufen		Teilschritte	
Willensbildung	Planung	(im weiteren Sinn)	Zielbildung	Zielsuche Zielanalyse Zielstrukturierung Operationalisierung der Ziele Prüfung auf Realisierbarkeit Zielentscheidung Zielanordnung Zielüberprüfung und -revision	
			Problem-analyse	Problem-erkennung	Problemsuche Problemdefinition Problembewertung
				Problem-untersuchung	Problemuntersuchung mit Analysetechniken, z.B. Ursache-Wirkungs-Analyse, Stärken-Schwächen-Analyse, Input-Output-Analyse
				Problem-beurteilung	Problemdokumentation Problemauswahl
		(im engeren Sinn)	Alternativensuche	Entwicklung von Einzelvorschlägen Zusammenfassung zu Alternativen Analyse der Alternativenbeziehungen Vollständigkeitsprüfung Zulässigkeitsprüfung	
Alternativenbeurteilung	Bestimmung der Bewertungskriterien Bestimmung der Kriteriengewichte und Bewertungsmaßstäbe Ermittlung der Kriterienwerte je Alternative Wertsynthese zur Ermittlung der Gesamtbewertung				

Sachbezug: Managementprozess

	Entscheidung	Entscheidungs- vorbereitung	Bestimmung von Entscheidungszielen und Entscheidungskriterien Festlegung von Restriktionen Vorauswahl zulässiger Alternativen
		Entschluss	Auswahl der optimalen Alternative Konsistenzprüfung mit anderen Entschei- dungen Festlegung von Durchführungsbestimmungen
Willensdurchsetzung	Durchsetzung	Entscheidungs- operationalisierung	Festlegung der Zuständigkeiten und Abläufe Terminplanung Bereitstellung, Koordination und Integration von Potenzialen und Verfahren Festlegung von Soll-Vorgaben
		Instruktion und Motivation	Information der Durchführungsträger (mit Zielausrichtung und Aktivierung der Durchführungsträger) Veranlassung Koordination und Planfortschrittskontrolle
	Kontrolle	Durchführung (Ist-Erstellung)	
		Kontrollvorbereitung	Bestimmung der Kontrollobjekte und der zu messenden Merkmale Festlegung der Kontrollstandards (Soll-Werte) Ermittlung der Messergebnisse (Messung der Ist-Werte)
		Kontrolldurchführung	Soll-Ist-Vergleich Abweichungsanalyse Berichterstattung

(1) Planung

Merkmale der Planung:

- Zielorientierung
- Prozessbezogenheit
- Systematik
- Zukunftsorientierung

Funktionen der Planung:

- Gestaltungs- und Lenkungsfunktion
- Prognose- und Unsicherheitsreduktionsfunktion
- Koordinations- und Integrationsfunktion
- Leistungs- und Motivationsfunktion
- Anpassungs- und Flexibilitätsfunktion
- Innovations- und Kreativitätsfunktion
- Optimierungs- und Sicherungsfunktion

Planungsprozess

- Zielbildung
konkrete Zielvorstellungen und klare Absichtserklärungen des Managements für die Unternehmung
- Problemanalyse
Soll-Ist-Abweichung im Positiven wie negativen von einer Zielvorstellung
- Alternativensuche und Prognose
systematische Aufbereitung und Zusammenfassung einzelner Vorschläge zu Alternativen
- Alternativenbeurteilung
Bestimmung von Bewertungskriterien für die Alternativen

Planungsinstrumente

Einsatz strukturierter und formalisierter Techniken zur Erleichterung und Verbesserung von Wahrnehmungs- und Denkprozessen in der Planung

4 Kategorien von Instrumenten:

- analytische Instrumente
z.B. Kennzahlensysteme, Netzplantechnik
- heuristische Instrumente
z.B. Kreativitätstechniken wie Brainstorming
- prognostische Instrumente
z.B. Trendextrapolation, Simulationsverfahren
- Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente
z.B. Kosten-Nutzen-Analyse, Break-Even-Analyse

(2) Entscheidung

bewusste Auswahl zwischen mehreren Alternativen zur Erreichung von Zielen

Merkmale der Entscheidung

- Zielvorstellungen liegen vor
- Rationalität der Auswahl:
Orientierung an den Bewertungskriterien
- Vorliegen von mindestens zwei Handlungsmöglichkeiten, die eine Entscheidung erzwingen
(auch Unterlassen ist eine Handlungsmöglichkeit)

(3) Durchsetzung

Aufbereitung und Weitergabe der getroffenen Entscheidung, so dass die Durchführung ziel- und entscheidungsgerecht vollzogen werden kann.

Prozessstufen der Durchsetzung

- Entscheidungsoperationalisierung:
klare Aufgabenstellungen und Vorgaben werden erarbeitet
 - Organisation der Zuständigkeiten und Abläufe
 - Terminplanung
 - Bereitstellung, Koordination und Integration von Potenzialen und Verfahren
 - Festlegung von Soll-Vorgaben
- Instruktion und Motivation:
Instruktion der Durchführenden verbunden mit zielorientierter Motivation

Sachbezug: Managementprozess

- Instruktion und Motivation:
Instruktion der Durchführenden verbunden mit zielorientierter Motivation
 - Information der Durchführungsträger
 - Zielausrichtung und Motivation der Durchführungsträger
 - Veranlassung der Aufgabendurchführung
 - Koordination und Planfortschrittskontrolle

(4) Kontrolle

Kontrolle als abschließende Funktion im Managementprozess kann als Vergleich der Sollgrößen und realisierten Größen (Ist-Werten), gegebenenfalls einschließlich einer Abweichungsanalyse angesehen werden. (enger Kontrollbegriff)

Kontrollen sind über eine Endkontrolle hinaus erforderlich in....

- ... allen wichtigen Prozessphasen
- ... im Hinblick auf Prämissen
- ... in den Prozessen auf höheren Managementebenen (z.B. strategische Planung)
- ... zur Aufdeckung möglicher bestandsbedrohender Entwicklungen (sensible Kontrollinstrumente benötigt)

Sachbezug: Managementprozess

Kontrolle zur zweckgerichteten Lenkung des Unternehmens ist ein zielgerichteter Vergleich von angestrebten Plangrößen und gewünschten gegenwärtigen oder zukünftigen Entwicklungsgrößen, gegebenenfalls einschließlich einer Abweichungsanalyse. (weiter Kontrollbegriff)

Kontrollarten

- Ergebniskontrollen (Endkontrollen, Zwischenkontrollen)
siehe nächste Folie !
- Verhaltenskontrollen beinhalten das
 - Beobachten,
 - Anleiten und
 - zielgerichtete Beeinflussen des Mitarbeiterverhaltens

Typen der Ergebniskontrolle

- „Soll“ das zu erreichende Ziel
- „Wird“ die der Zielerreichung zu Grunde liegende Prämisse
- „Kann“ Prognose der Zielerreichung, Fortbestehen der Prämisse
- „Ist“ das tatsächlich Erreichte

		Zwischenkontrolle Periode < 1	Endkontrolle Periode 1	
Entwicklungs- größen Plangrößen	Kann	Hochrechnung auf 1 Periode	Ist	Endergebnis Periode 1
Soll (Ziel) Gewinn +5% / Periode	Soll-Kann-Vergleich (Planfortschrittskontrolle)	Soll-Ist-Vergleich (Endergebniskontrolle)	Zielerreichung	
Wird (Prämisse) Konjunktur +2% / Periode	Wird-Kann-Vergleich (Prämissenzwischenkontrolle)	Wird-Ist-Vergleich (Prämissenendkontrolle)	endgültige Prämissen- ausprägung	

Sachbezug: Managementprozess

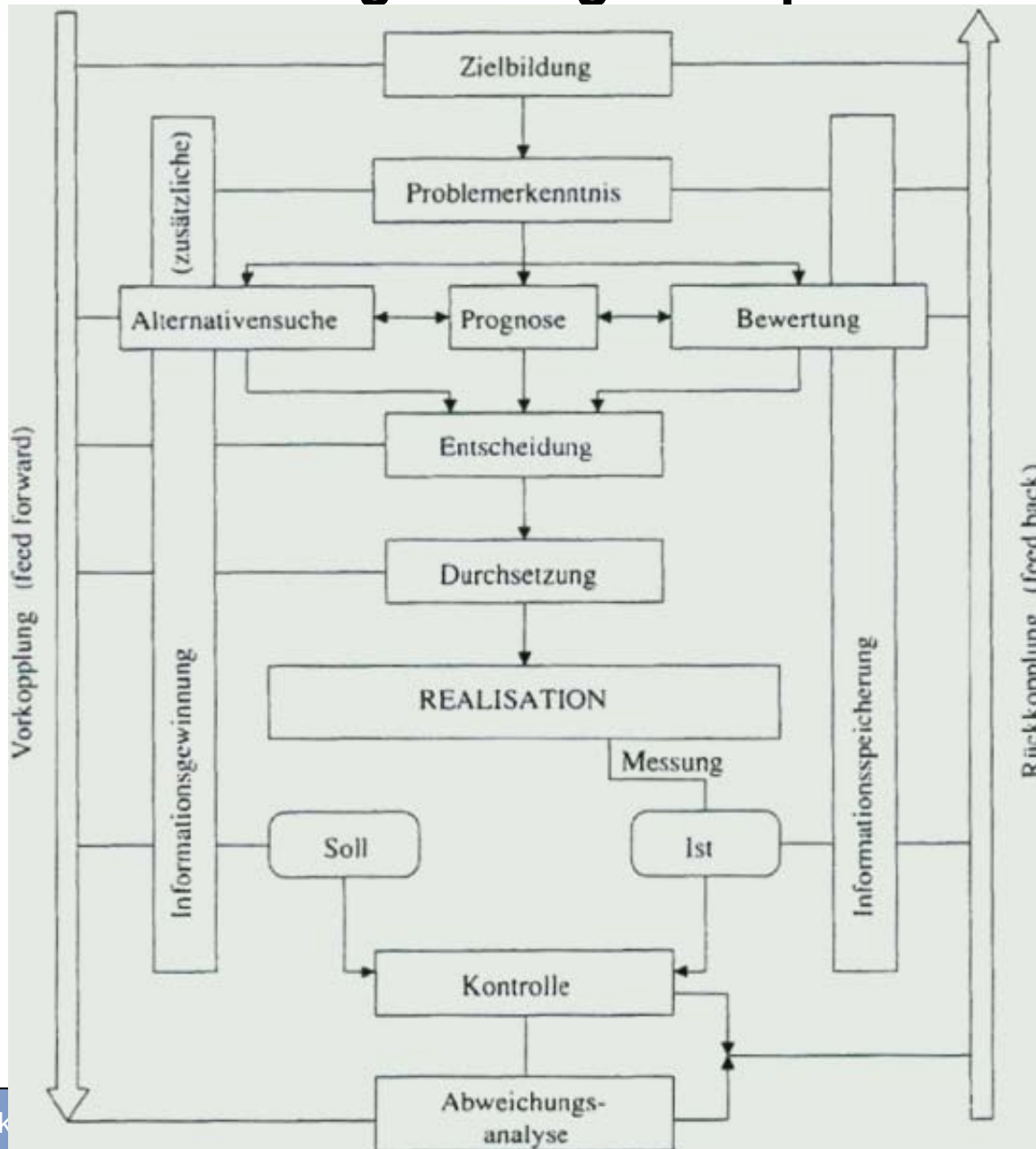
Management - Arbeitstechniken in den einzelnen Prozessstufen

Führungsfunktion	Prozessstufe	Technik	
Planung	Zielbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Deduktive Zielauflösung - Kennzahlensysteme - Konflikt-handhabungstechniken - Verhandlungstechniken - Zielbeziehungsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> -Techniken der <ul style="list-style-type: none"> - Problemanalyse - Entwicklung von Lösungs-alternativen (siehe unten)
	Problemanalyse und -bestimmung	<ul style="list-style-type: none"> - ABC-Analyse - Branchenanalyse - Checklistenverfahren (Prüfliste) - Cross-Impact-Analyse - Datenerhebungsmethoden (Interview, Fragebogen, Dokumentenanalyse) - Delphiverfahren - Einflussgrößenanalyse - Eingangs-/Ausgangsanalyse - Erfahrungskurvenanalyse - Gap-Analyse - Ishikawa-Diagramm - Kennzahlensysteme - Kepner-Tregoe-Methode - Kommunikationsdiagramm 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurrenzanalyse - Mind Mapping - Netzplantechnik - Ökobilanz - PIMS-Programm - Portfoliotechniken - Produktlebenszyklusanalyse - Prozessanalyse - Simulationsmethode - Stakeholder-Analyse - Stärken-Schwächen-Analyse - statistische Analysen und Prognoseverfahren - Strukturanalysen - Szenariotechniken - Wertanalyse - Wert(schöpfungs)ketten-Analyse

Sachbezug: Managementprozess

	Entwicklung von Lösungsalternativen	<ul style="list-style-type: none"> - Bionik - Brainstorming - Kärtchentechnik - Methode 6-3-5 	<ul style="list-style-type: none"> - Morphologische Methode - SIL-Methode - Synektik
	Alternativenbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> - Break-even-Analyse - Entscheidungsbaumtechnik - Erwartungs(wert)analyse - Kosten-Wirksamkeits-Analyse - Methoden der linearen Programmierung - Nutzwertanalyse - Abstimmungsregeln 	<ul style="list-style-type: none"> - Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung (z.B. Kostenvergleichsrechnung, Kapitalwertmethode) - Sensitivitätsanalyse - Simulationsmethode - Warteschlangenmodelle - Wertvergleichsmethode
Entscheidung			
Durchsetzung		<ul style="list-style-type: none"> - Ablaufdiagramm - Checkliste (Aktionsliste) - Datenflussplantechniken - Softwaregestützte Maschinensteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungstabellentechniken - Funktionendiagramm - Netzplantechnik - Organigramm - Organisationsanweisung - Pflichtenheft - Stellenbeschreibung
Kontrolle		<ul style="list-style-type: none"> - Datenerhebungstechniken - Früherkennungssystem - Kennzahlensystem 	<ul style="list-style-type: none"> - Netzplantechnik - Stichprobenverfahren - Zero-Base-Budgeting
	Funktionen- und prozessstufenübergreifend sind (mit ihrem Schwergewicht auf unterschiedlichen Funktionen/ Prozessstufen):	<ul style="list-style-type: none"> - Ganzheitliche Problemlösungsmethode (Methode des vernetzten Denkens) - Management by Objectives (MbO) - Metaplanmethode 	

Sachbezug: Managementprozess



(5) **Planungs- und Kontrollsysteme (PuK-Systeme)**

Töpfer definiert „Prinzipien zur Gestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen“:

Mehrstufigkeit

Planungsaktivitäten werden im Zuge einer vertikalen Differenzierung auf über- und untergeordnete organisatorische Subsysteme verteilt.

40% aller Unternehmen verfügen über ein dreistufiges PuK-System (oberes, mittleres und unteres Management).

zeitliche Überlagerung

Teilplanungen mit unterschiedlicher zeitlicher Reichweite (Staffelung der Pläne)

inhaltliche Differenzierung

Teilpläne unterscheiden sich in ihrer/ihren

- Vollständigkeit (Umfang)
- Aggregationsgrad/ Abstraktionsniveau
(nach Detailliertheit: Global-/ Detailpläne)
- Operationalität (Grobpläne – Feinpläne)
- Flexibilität (größerer/ kleinerer Aktionsspielräume)
- Verbindlichkeit (geringere/größere)

Für mehrstufige PuK-Systeme ist neben der zeitlichen Differenzierung eine inhaltliche Differenzierung der Pläne charakteristisch

Ableitungsrichtung

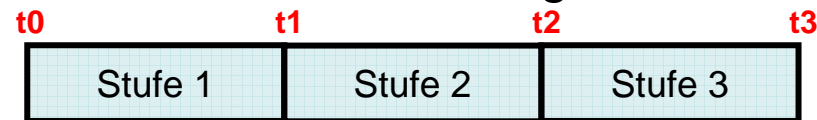
1. retrograde (top-down) Methode
2. progressive (bottom-up) Methode
3. Gegenstrommethode (Mischung aus 1 und 2)

Sachbezug: Managementprozess

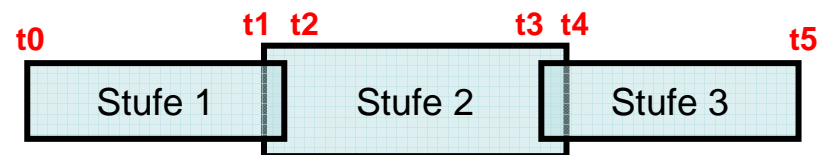
inhaltliche Abstimmung

- (1) Koordination der Einzelplanungen auf vertikaler Ebene (z.B. bei Engpässen)
- (2) zeitliche Koordination der Pläne

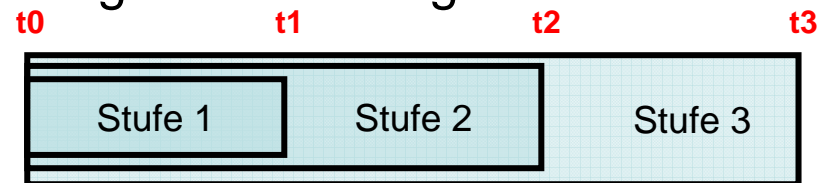
anschießende Planung



überlappende Planung



integrierte Planung



Sachbezug: Managementprozess

Plananpassung

Geänderte interne oder externe Gegebenheiten machen ggf. Anpassungen notwendig.

Zwei grundsätzliche Möglichkeiten zur Anpassung:

- nachträgliche Änderung der Pläne (Anpassungsrhythmik)
- vorherige Berücksichtigung mgl. Anpassungsnotwendigkeiten (Flexibilität)

Formalisierung

Der Grad der Formalisierung wird festgelegt:

- inhaltlich
(Vereinheitlichung der PuK-Größen, Normierung der Inhalte, der Informationsbasis, und der Abstimmungsprozesse)
- organisatorisch
(Zuordnung der PuK-Aktivitäten und Festlegung des Planungsablaufs (Regelungen Aufbau- und Ablauforganisation))