





Markus Hofer

# **Manager, und nun?**

Alles für ihre Erste  
Management-Funktion

© 2019 Markus Hofer

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

ISBN

Hardcover: 978-3-99084-688-9

Softcover: 978-3-99084-687-2

eBook: 978-3-99084-689-6

Autor: Markus Hofer

Umschlag, Illustration: Silvia Sokoli

Lektorat, Korrektorat: Dr. Tanja Stroblmayr

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin/des Autors:  
Buchschieme von Dataform Media GmbH, Wien

[www.buchschieme.com](http://www.buchschieme.com)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich  
ge-schützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des  
Ur-heberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages und  
des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die  
elektronische o-der sonstige Vervielfältigung, Übersetzung,  
Verbreitung und öf-fentliche Zugänglichmachung.

Printed in Austria

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b><u>House of Management - das Modell.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b>2</b>	<b><u>Ergebnisse - für wen und WARUM? .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
2.1	Die Kraft der Vision und Mission .....	18
2.2	Ziele braucht man, aber welche? .....	23
2.3	Erklär mir die Unternehmenskultur .....	28
2.4	Wer ist dieser Kunde, von dem alle reden? .....	31
2.5	Produktiv auch noch.....	32
2.6	Für mich .....	37
<b>3</b>	<b><u>Manager - ICH.....</u></b>	<b><u>39</u></b>
3.1	Vertraust du schon? .....	40
3.2	Alle sagen, positiv denken hilft .....	45
3.3	Werte (nicht die finanziellen) .....	46
3.4	Integrität - was bedeutet das? .....	51
3.5	Verantwortung: Warum ich? .....	53
3.6	Stillgestanden! Disziplin! .....	57
3.7	Selbstmotivation oder 9-to-5 .....	60
3.8	Es gibt noch mehr - Sensibilität .....	68
3.9	Für mich .....	71
<b>4</b>	<b><u>Managementaufgaben.....</u></b>	<b><u>74</u></b>
4.1	Ziele braucht man - Ziele hat man.....	77
4.2	Entscheidest du schon oder denkst du noch nach? .....	84
4.3	Organisieren ist wichtig.....	91
4.4	Kontrolle muss sein, oder? .....	100
4.5	Für mich .....	102
<b>5</b>	<b><u>Führungsaufgaben .....</u></b>	<b><u>104</u></b>
5.1	Humanzentrierung - was ist denn das?.....	107
5.2	Gibt es richtiges und falsches Personal? .....	112
5.3	Kompetenzmodell - mehr geht nicht .....	114
5.4	Mitarbeiter muss man fördern und entwickeln.....	123
5.5	Leistungsbeurteilung = $x+y+z$ .....	125
5.6	Das Märchen von der Motivation .....	126

5.7	Mein Team - unser Team .....	134
5.8	Der Franzose und die Führung - Führungsstile .....	141
5.9	Nicht nur eine Modeerscheinung: Coaching.....	149
5.10	Für mich .....	158
<b>6</b>	<b><u>Instrumente und Werkzeuge .....</u></b>	<b>160</b>
6.1	Strategisches Management und die Zukunft .....	163
6.2	Gegner der Planung sind Freunde des Zufalls .....	172
6.3	Ohne Veränderung keine Entwicklung - Change- Management.....	176
6.4	Der Steuermann und die Kennzahlen .....	197
6.5	Qualität und Liebe machen .....	203
6.6	Projektmanagement kann jeder, oder?.....	211
6.7	Digital ist normal.....	221
6.8	Was wir sonst noch brauchen.....	233
6.9	Für mich .....	248
<b>7</b>	<b><u>Literaturverzeichnis .....</u></b>	<b>252</b>

# 1 House of Management - das Modell

## House of Management - das ganzheitliche Modell und wie man als Person Ergebnisse erreicht.

Würde man in einer öffentlichen Umfrage unter  $n$  Personen versuchen zu erläutern, was sich hinter dem Begriff „Management“ verbirgt, was er bedeutet und wozu wir Management einsetzen, so würde man  $n$  Meinungen erhalten. Diese  $n$  Meinungen würden eine sehr breite Streuung aufweisen - die Bandbreite wäre sehr groß. Dies ist ob der unklaren Definition und verschiedener Herleitungsversuche in Verbindung mit der angloamerikanischen Wortherkunft durchaus nachvollziehbar. Hier nur ein kleiner Auszug aus diversen Definitionen:

*Management ist die Koordination der Aktivitäten in einem Unternehmen mit dem Zweck, vorgegebene Ziele zu erreichen.*

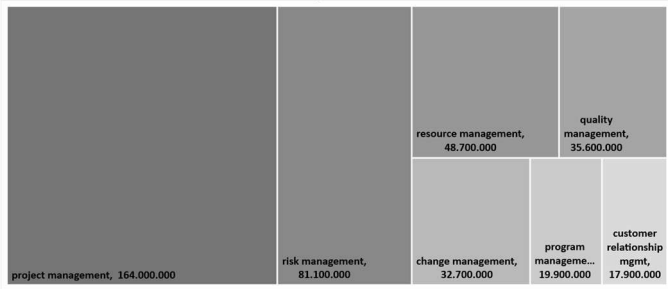
*Management von lateinisch manus „Hand“, lateinisch agere „führen“.*

*Management bezeichnet die Leitung eines Unternehmens.*

*Management bezeichnet eine Leitungsfunktion im Unternehmen oder in einer Organisation.*

Uneinigkeit, umständliche Formulierungen, verschiedene Denkmuster - damit ist ganz klar, dass es derart

viele verschiedene Meinungen gibt. Umso notwendiger sind Modelle und Stoßrichtungen, um den heute modernen Management-Begriff greifbar und verständlich zu machen. Nicht zuletzt auch deshalb, weil Management im täglichen Sprachgebrauch zunimmt, in dem es mit Attributen versehen wird oder als Teil eines neuen Begriffes zu sehen ist. Eine Untersuchung ergab, was man heute bereits alles „managen“ kann:



Dargestellt werden die Anzahl an Suchtreffern der Suchmaschine Google in Form einer Heatmap, d. h. je mehr Suchtreffer gefunden wurden, umso größer die Fläche. Die Liste könnte hier noch beliebig erweitert werden. Subsummiert man alle Management-Definitionen und versucht dabei auch die Abwandlungen wie Projekt-Management, Change-Management, Lean-Management usw. in Einklang zu bringen, stellt man fest:

*Management ist eine Handlung von Menschen, mit der sie mit definierten Methoden strukturiert übergeordnete Ziele verfolgen.*

Die übergeordneten Ziele können dabei jene sein, die das gesamte Unternehmen betreffen, wie z. B.:

- Umsatz,
- Gewinn,



- Kundenzufriedenheitsquote oder
- Marktanteil

oder auch nur Teile eines Unternehmens, wie z. B.:

- eines Projektes - Termin/Kosten/Qualität,
- einer Geschäftseinheit,
- einer Produktparte oder
- einer Region.

Ebenso können diese Ziele auch anders gelagerte, geführte und zweckorientierte Organisationen wie NGOs, NPOs oder Regierungsorganisationen betreffen.

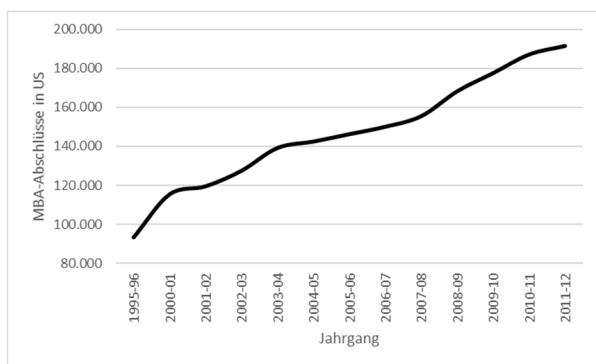
Analysiert man die oben angeführte Definition, so sind es drei Dimensionen, die das Management und all seine Ableitungen (Projekt-Management, Change-Management usw.) ausmachen:

- Menschen
- Methoden
- Ziele

## **Menschen**

Bereits die Definitionen von Management in der Vergangenheit lassen darauf schließen, dass Menschen wesentlich daran beteiligt sind. So geht man davon aus, dass die etymologische Wurzel von „Management“ die lateinischen Wörter *manus* und *agere* sind und damit dem Begriff die Bedeutung „jemanden an der Hand führen“ zugeschrieben werden kann. In der Forschung ist man sich jedoch einig, dass unabhängig von einer lateinischen oder auch eventuell italienischen Herkunft eine Person Handlungen vollbringt. Damit steht auch hier wieder die Person - der Mensch - im Mittelpunkt. Heute spricht man von Managern, die über ausgeprägte Managementkompetenz verfügen müssen. Ausbildungen mit Management im Ausbildungsprogramm/-fokus boomen, allen voran die klassische MBA-Ausbildung (Master of Business Administration). Allein in den USA hat sich

die Zahl der MBA-Abschlüsse pro Jahr in den letzten 20 Jahren verdoppelt.<sup>1</sup> Aber braucht wirklich jeder einen MBA-Abschluss? Management-Ausbildungen sind gefragt, was sich auch an Ausbildungen und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich Projekt-Management oder Change-Management zeigt. Zuletzt kam der Hype rund um agiles Management auf. Die Methode, die in Form



von SCRUM in der Software-Entwicklung zu Recht angewandt wird, wird nun versucht auf alle Bereiche zu übertragen. Daraus werden wieder Weiterbildungsangebote generiert usw.

## Methoden

Methoden sind in der Management-Definition das Bindeglied zwischen den Menschen, die sie ausführen, und den Zielen, die es zu erreichen gilt. Dabei ist das Set an Methoden derart vielfältig, dass es heute schwierig ist, diese in ihrer Gesamtheit zu benennen. Unabhängig von den einzelnen Methoden können diese jedoch in zumindest drei Kategorien eingeteilt werden:

---

<sup>1</sup> (Statistics, 2018)

1. Managementaufgaben
2. Führungsaufgaben
3. Instrumente und Tools

Diese drei Kategorien subsummieren alle darunterliegenden Methoden, von Planung über Benchmarking bis hin zum situativen Führungsstil, um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Weitere Kategorien gibt es nicht, wobei die Methoden über die Jahre sich selbstverständlich ändern, oder eben nur die Bezeichnung von Methoden. Alter Wein in neuen Schläuchen also.

Spricht man in der Literatur oder auch in Ausbildungsprogrammen von Management-Kompetenz, so sind es vorwiegend diese Methoden in diesen Kategorien, die gelehrt, verstanden und akzeptiert werden. Es sind jene Methoden, die es uns in weiterer Folge ermöglichen, die vorgegebenen Ziele zu erreichen.

## **Ziele**

Sie gilt es zu erreichen - die Ziele, die spezifisch, messbar und terminiert sind. Die Ziele, die sich im unternehmerischen Kontext eines gewinnorientierten Unternehmens aus den klassischen Elementen ableiten lassen, wie z. B.:

- Umsatz
- Gewinn/EBIT
- Marktanteil

Diese klassischen operativen Ziele lassen sich in weiterer Folge in den meisten Unternehmen leicht in einzelne Geschäftsbereiche, Abteilungen, Teams u. v. m. unterteilen. Es entsteht damit ein hierarchisches Ziel-Modell, in dem jeder beteiligte seine direkt übergeordneten Ziele kennt und in weiterer Folge den Einfluss seines Zieles auf das direkt übergeordnete Ziel.

Ein bekanntes Ziel-Modell dahinter ist das Modell der Balanced Scorecard von Norton und Kaplan, die die Ziele in vier Perspektiven unterteilt haben:

- Finanzperspektive (Umsatz, Gewinn, Kosten ...)
- Kundenperspektive (Image, Kundenbeziehungen, Produkt- und Dienstleistungseigenschaften ...)
- Interne Prozessperspektive (Prozessqualität, Prozessdurchlaufzeit ...)
- Mitarbeiter-, Lern- und Wachstumsperspektive (Fluktuation, Schulungstage ...)

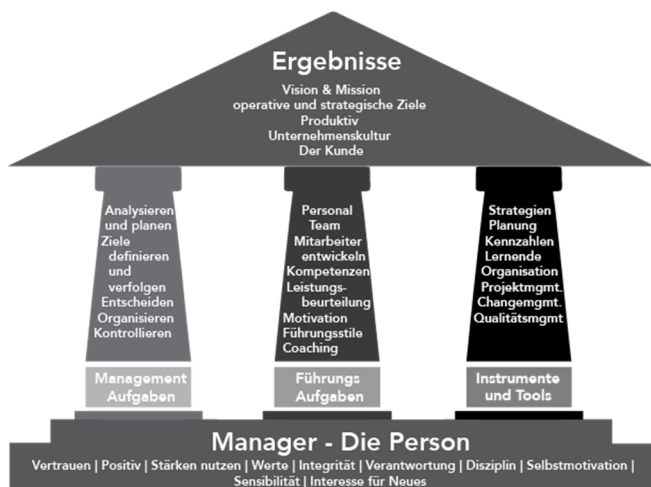
Nur nicht wiederum zu komplex, denn sonst verliert man sich noch im Wald der Ziele.

Neben diesen klassischen operativen Zielen gilt es noch strategische Ziele basierend auf einer Vision und Strategie zu erreichen. Teils identisch und teils davon abgeändert sind die Ziele von Nicht-Unternehmensorganisationen wie Regierungsorganisationen, NGOs, NPOs u. v. m. So haben NGOs wie Tierschutzorganisationen, Menschenrechtsorganisationen, Organisationen zur Entwicklungshilfe andere Ziele als Unternehmen im klassischen Sinn.

### **House of Management**

Versucht man nun die Komplexität aufgrund der Vielfalt an Themen und Dimensionen des Management-Begriffs in ein ganzheitliches Modell zu fassen, so wird deutlich, dass nur das Modell eines Hauses all die Herausforderungen des Managements umfassend darstellen kann.

So wurde deutlich, dass der Mensch - der Manager - das Fundament für alles Weitere im Management ist. Ohne diese Person ist es per Definition nicht möglich. Das Dach eines Hauses stellen die Ergebnisse dar, die es zu erreichen gilt und die Säulen, die das Haus und das Dach tragen, stellen die Methoden des Managements dar.



House of Management ist ein Modell, welches heute wie auch in Zukunft Bestand hat, da es in seiner Grundstruktur sehr generisch ist:

- Manager - die Person
- Managementmethoden
  - o Managementaufgaben
  - o Führungsaufgaben
  - o Instrumente und Tools
- Ergebnisse

Eine Dynamik in den einzelnen Elementen im Modell ist in Zukunft vorwiegend in den Instrumenten und Tools zu erwarten. So ergeben sich aufgrund aktueller globaler Trends wie z. B.:

- Digitalisierung,
- Generation X/Y/Z,
- Globalisierung und
- Demografie

Auswirkungen auf das Management, die zum einen den Manager fordern werden, aber zum anderen auch:

- veränderte Führungsinstrumente und -aufgaben sowie
- adaptierte und teilweise neue Instrumente und Tools

erfordern, um die neuen Ergebnisse zu erreichen.

Um die generischen Inhalte sowie die Ableitungen daraus für die Zukunft im Detail zu vermitteln, wurden die einzelnen Bestandteile des Modells in den folgenden Kapiteln im Detail erläutert.

Die Anwendung des Modells ist unabhängig von:

- Typus der Organisation (Unternehmen, Regierungsorganisationen, NGOs, NPOs ...)
- Der Hierarchie-Ebene in der Organisation
- Der Führungsspanne oder -verantwortung

Der Unterschied liegt lediglich in der angepassten Auslegung des vorliegenden Modells.

## 2 Ergebnisse - für wen und WARUM?

**Ein Manager wird an seinen Ergebnissen  
gemessen.**

Anfang des 20. Jahrhunderts waren die meisten Mitarbeiter Arbeiter, die Handarbeit verrichteten. Erste Produktionssysteme hielten im Zuge des Taylorismus Einzug. Es war aufgrund der atomisierten Tätigkeiten der Mitarbeiter nahezu ein Leichtes, ihre Arbeitsleistung und in weiterer Folge die Ergebnisse zu bewerten. Knapp 100 Jahre später ist die Zahl der Arbeiter deutlich zurückgegangen und die Zahl der Angestellten - der Wissensarbeiter - hat sich vervielfacht. Unsere Gesellschaft hat sich in diesen knapp 100 Jahren mehr und mehr in eine Dienstleistungsgesellschaft verändert. Diesen Weg werden wir auch in Zukunft beibehalten, wenn man den Wegfall von manuellen Arbeiten aufgrund der Automatisierung bedenkt. Damit einher geht jedoch auch die zugenommene Schwierigkeit an der Messbarkeit von Arbeitsleistung und Ergebnissen. Eben auch die Leistung eines Managers. Da wir in der Definition von Management bereits die Ergebnisse, die Ziele, als oberstes Element definiert haben und der Manager unter Zuhilfenahme von Managementmethoden dafür verantwortlich ist, diese Ergebnisse zu erreichen, ist es auch jene Größe, an der man den Manager misst. Mit der Erreichung von Ergebnissen kann damit auch die Wirksamkeit eines Managers und - gegebenenfalls - seiner Organisation ermittelt werden.

Ergebnisse sind je nach Organisationstyp (private Unternehmen, Aktiengesellschaften, NGOs, NPOs ...) unterschiedlich. Umso schwieriger ist es, die Top-Ziele zu listen und seine Organisation daran auszurichten. Nicht nur, dass die Ziele je nach Organisationstyp anders beschaffen sind, sie verändern sich auch im Laufe der Zeit. Selbst der Unternehmensleiter hat Einfluss auf die Zielgestaltung, da der eine Leiter eher qualitätsorientiert und ein anderer rein auf Gewinn fokussiert ist. Die Gewichtung der Ziele kann sich dementsprechend ändern. Ebenso ist es ein Unterschied, ob ein Unternehmen vor einer Turn-around-Situation steht und damit bereits finanziell angeschlagen ist. Die Produktivität liegt hinter den Erwartungen, die Kosten sind zu hoch und auch der Absatz bleibt hinter den Erwartungen. In der Regel wird man in diesem Fall Interim-Manager als Unternehmensleiter oder zusätzliche Unternehmensleiter einsetzen. Deren Aufgabe ist es, das Unternehmen wieder „auf Kurs“ zu bringen. Daraus lassen sich andere Zielsetzungen ableiten als in einer stabilen Situation. Nicht zu unterschätzen ist die Zielsetzung, die von einer Person - dem Unternehmensleiter - ausgeht in Verbindung mit den persönlichen Motiven dahinter. Es ist unumstritten, dass man auf Erfolge stolz ist. Erfolge kommuniziert man gerne, wohingegen man Misserfolge eher verschweigt - zumindest in unserem kulturellen Breitengrad. Will man nun als Unternehmensleiter (nicht Eigentümer des Unternehmens, sondern ein eingesetzter Geschäftsführer, Vorstand) das Unternehmen wechseln, so muss man vor allem in dieser Ebene des Jobmarktes seinen Track-Record vorweisen. Der Track-Record beinhaltet die Erfolge, die man im Unternehmen erzielt hat, Umsatz und Gewinn sind hier zwei wesentliche Größen. Wird das Unternehmen auf kurzfristige Gewinnerzielung ausgerichtet, um die persönlichen Motive des Unternehmensleiters zu befriedigen, so steht dies im starken



Kontrast zur langfristigen und nachhaltigen Ausrichtung eines Unternehmens. Nachhaltigkeit fordert andere Größen und Parameter in der Zielbestimmung. Eine ähnliche These stellten Forscher bereits in den 80er Jahren in Bezug auf börsennotierte Aktiengesellschaften auf. Alfred Rappaport zeigte, dass Unternehmen zu stark auf die Entwicklung des Aktienkurses bedacht waren und dementsprechend auch ihre Zielsysteme aufgebaut hatten.<sup>2</sup> Sie waren wie getrieben vom Aktienkurs. Schnell wurde der Ruf laut, dass das Zielsystem nachhaltig ausgerichtet sein muss. Es ist zu bezweifeln, ob sich dies seit den 80er Jahren verbessert hat.

Versucht man abseits davon, ein generisches Modell eines Zielsystems - der Ergebnisse - zu erstellen, so erhält man folgendes Modell:



Die Ebenen sowie der Rahmen stellen den Output dar, der im primären Fokus eines jeden Managers liegt. Der

---

<sup>2</sup> (Rappaport, 1983)

Fokus, der im täglichen Tun und Handeln gerne verloren wird.

Die oben gewählte Darstellung verfolgt die Logik, dass:

- ausgehend von einer Vision und Mission
- strategische Ziele formuliert werden, aus denen
- für das tägliche Tun und Handeln operative Ziele abgeleitet werden.

Dies produktiv unter Schaffung einer bestimmten Unternehmenskultur, um letztendlich die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zufriedenzustellen. Dabei ist es unerheblich, ob der Kunde:

- eine Privatperson als Konsument eines Unternehmens oder
- ein Bürger einer Regierungsorganisation oder
- ein Betroffener einer Entwicklungshilfe-Organisation

ist.

## 2.1 Die Kraft der Vision und Mission

### Die Kraft der Vision

Bei einer Unternehmensvision handelt es sich, streng nach Definition und nüchtern betrachtet, um die Beschreibung eines zukünftigen erstrebenswerten Zustandes bzw. der zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens. Bereits die Einleitung „Die Kraft der Vision“ deutet allerdings schon darauf hin, dass eine Vision mehr ist. Mehr als nur ein „erstrebenswerter Zustand“. Es ist

vielmehr eine hoch-emotionale Botschaft an alle Interessengruppen des Unternehmens bzw. der Organisation. An Interessengruppen wie z. B.:

- Kunden
- Lieferanten
- Mitarbeiter

### **Abgrenzung**

Eine Vision wirkt damit nicht nur nach außen, sondern auch sehr stark nach innen als Motor. Sie ist damit eine wichtige Komponente, die unabdingbar für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist. In der Praxis werden jedoch Vision, Mission und Strategie sehr oft verwässert. Will man Aussagen über die Zukunft treffen, scheint ein Begriff synonym mit dem anderen verwendet werden zu können. Dabei gibt es deutliche Unterschiede in der Bedeutung und damit auch in der Verwendung.<sup>3</sup>

	<b>Vision</b>	<b>Mission</b>	<b>Strategie</b>
<b>Zeithorizont</b>	langfristig	mittel- bis langfristig	mittel- bis langfristig
<b>Abstraktion</b>	hoch	mittel	gering
<b>Komplexität</b>	gering	mittel	hoch
<b>Emotionalität</b>	hoch	mittel	eher gering
<b>Wirkung</b>	außen, innen	außen, innen	innen

Bereits beim Zeithorizont und der Abstraktion wird deutlich, dass die Vision dieses unklare und nicht präzise Bild der Zukunft ist. Es dient den Kunden des Unternehmens als grobe Orientierung, wohin es sich entwickeln möchte. Den Mitarbeitern gibt es ebenso eine Richtung vor und stiftet Sinn. Letzteres ist vor allem in

---

<sup>3</sup> (Völker, Thome, & Schaaf, 2012)

der modernen Führung zu einem wesentlichen Bestandteil geworden, den Mitarbeitern das Warum und Wieso zu vermitteln. Die Vision vermag hierzu ein gutes Instrument sein, da sie von geringer Komplexität ist und damit auch leicht verständlich. Im Gegensatz zur Strategie ist sie weniger präzise und enthält keine Zahlen, Daten, Fakten, mit denen man rasch überfordert ist. Sie ist zusätzlich sehr emotional formuliert und spricht damit Menschen auf einer persönlichen Ebene an.

Gute Beispiele für Visionen sind:

- Stell dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat. [Wikipedia]
- Den Übergang der Welt in nachhaltige Energie beschleunigen. [Tesla]
- Menschen die Macht geben, die Welt offener und vernetzter zu gestalten. [Facebook]

Zusätzlich zur Unternehmensvision kann diese auch für einen spezifischen Verantwortungsbereich definiert werden, sofern diese Vision sich als Beitrag zum Ganzen versteht, d. h. mit der Unternehmensvision inhaltlich übereinstimmt. So ist es möglich, für Unternehmensbereiche wie:

- Vertrieb,
- IT,
- Finanzen/Controlling,
- Produktion und
- Beschaffung

eigene Visionen zu erstellen.

### **Vision und Agilität**

Der Zeithorizont einer Vision ist ein langfristiger. Man findet in vielen Unternehmen heute noch eine Vision, die bereits vor 20 oder mehr Jahren entwickelt wurde.