



KRAUTER[®]

elektromotoren

IHK Magazin Wirtschaft, Nr. 12/2008

MITTELSTAND → Unternehmensführung

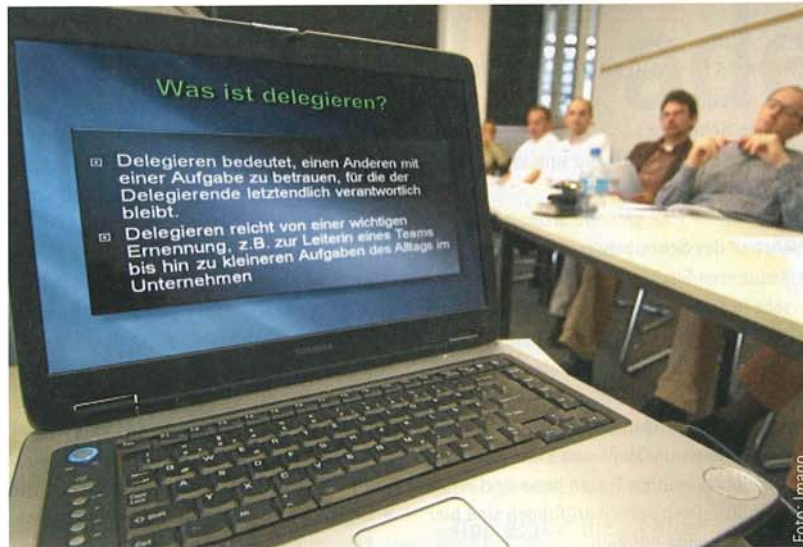


Foto: Imago

Delegieren fällt nicht jedem Chef leicht – besonders, wenn er früher für alles allein verantwortlich war.

Wer wächst, muss Verantwortung delegieren

Hat das Unternehmen eine bestimmte Größe erreicht, müssen die Aufgaben sinnvoll verteilt werden. Die Führung behält die Fäden in der Hand.

► Junge Unternehmen sind fast immer auf die Person des Gründers und Unternehmenschefs zugeschnitten. Doch wenn die Firma eine bestimmte Größe erreicht, funktionieren die Techniken der direkten Führung nicht mehr ohne weiteres: Eine wachsende, stärker verzweigte und komplexere Organisation kann nicht mehr allein über die Durchsetzung von Direktiven gesteuert werden. Die Mitarbeiter fühlen sich durch Umständlichkeit und Zentralisierung der funktional, aber hierarchisch organisierten Struktur gehandikapt. Sie besitzen inzwischen mehr direkte Kenntnis der Märkte und der Maschinerie als der Chef. Infolgedessen fühlen sie sich hin- und hergerissen zwischen der notwendigen Befolgung etablierter Verfahren und dem Wunsch, selbst die Initiative zu ergreifen.

Die von den meisten Unternehmen in dieser Situation gewählte Lösung ist ein

verstärktes Delegieren. Allerdings ist es für Führungskräfte, die zuvor erfolgreich mit direktiven Methoden gearbeitet haben, schwierig, Verantwortung abzugeben. Außerdem sind es Manager der unteren Ebenen nicht gewöhnt, allein Entscheidungen zu treffen. Deswegen versagen zahlreiche Unternehmen in dieser Periode: Sie halten an Methoden der Zentralisierung fest, wodurch Mitarbeiter der unteren Ebenen zunehmend an Motivation einbüßen und schließlich kündigen.

Profit-Center ermitteln den jeweiligen Gruppenerfolg

Das Mittel der Wahl wäre dagegen eine Dezentralisierung. Abteilungs-, Produktions- und Werkstattleiter erhalten wesentlich mehr Verantwortung. Zur Stimulierung der Motivation werden Boni und Profit-Center eingeführt. Letztere werden als or-

ganisatorische Teile des Unternehmens verstanden, für die ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird. Verantwortung und Entscheidungsbefugnis für die Produktgruppen werden in hohem Maße den Spartenleitern übertragen. Die Sparten werden so zu relativ selbständigen Einheiten. Deren Leiter planen ihre Geschäfte innerhalb eines vorgegebenen Handlungsspielraums selbst. Für jede Sparte wird ein eigener Gewinn ermittelt und zur Beurteilung und Steuerung der Sparte durch die Zentrale herangezogen.

Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben eigenverantwortlich

Die Führungsspitze beschränkt sich auf ein „Management by Exception“, das sich auf periodische Berichte aus allen Unternehmensbereichen stützt. Übergeordnete Führungskräfte überlassen die Erledigung von Routinearbeiten den zuständigen Mitarbeitern zur eigenverantwortlichen Entscheidung und behalten sich die eigene Entscheidung nur für Ausnahmefälle vor. Charakteristisch für diesen Führungsstil ist, dass Ziele und Sollwerte zuerst von den Spitzenführern festgelegt, danach mit Istwerten verglichen und gegebenenfalls Abweichungsanalysen erstellt werden.

Das Stadium des Delegierens erweist sich als sinnvoll, um durch gesteigerte Motivation in den unteren Ebenen Expansion zu erreichen. Die große Gefahr besteht jedoch darin, dass die autonomen Bereichsleiter zu unabhängig voneinander agieren und die Koordination ihrer Planungen, Finanzen, technischen Projekte und Personalfragen mit den übrigen Bereichen vernachlässigen. Die Aufgabe der obersten Führungsebene besteht deshalb darin, die Kontrolle über das Gesamtunternehmen nicht zu verlieren. ◀



Johannes Krauter,
Werner Krauter
GmbH, Göppingen.
www.krauter.de