

Führung: Formale Systeme stoppen das Eigenleben der Abteilungen



Damit die Abteilungen im Unternehmen nicht auseinanderdriften, muss die Führungsebene die Umsetzung von Planungsvorgaben regelmäßig überprüfen.

► Wenn Unternehmen eine bestimmte Größe erreicht haben, kann sie der Chef nicht mehr allein steuern. Nach und nach entwickelt sich ein Abteilungssystem. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Chef wird entlastet und das Unternehmen gewinnt Know-how hinzu. Doch die meisten Abteilungen entwickeln nach einiger Zeit ein Eigenleben und stimmen sich auch untereinander immer weniger ab. Beispiel: Die Entwicklung braucht dringend einen weiteren Ingenieur, aber der Marketingleiter will den Außendienst aufstocken – und schließlich stellt die Personalabteilung eine weitere Sekretärin ein.

Das nützt dem Unternehmen wenig und bei der Führungsspitze wächst der Eindruck, die Kontrolle über das Betriebsgeschehen zu verlieren. Dann ist der Punkt erreicht, an dem eine zentrale Koordination unverzicht-

bar wird. Einige Unternehmensleitungen versuchen dabei, zum zentralen Führungsstil zurückzukehren, was jedoch in der Regel aufgrund der Größe des Betriebs unmöglich ist. Auch schafft dieser Versuch großen Unmut, schließlich wollen sich die Abteilungsleiter ihren Einfluss nicht beschneiden lassen. Mehr Erfolg versprechen Koordinationsmethoden, die auf formalen Systemen beruhen.

Der Stab muss ein Kontroll- und Prüfprogramm erarbeiten

Um dies zu gewährleisten, werden der Geschäftsleitung unterstehende Stäbe geschaffen, die firmenweit Kontroll- und Prüfprogramme für das Linienmanagement erarbeiten. Beispiele hierfür sind Beauftragte für das Qualitätsmanagement oder Geschäftsleitungsassistenten.

Formale Planungsprozeduren, wie die Einführung eines Vertriebscontrollings, werden vorgeschrieben und sorgfältig mittels zu diesem Zwecke entwickelter Formulare überwacht. So werden Terminvereinbarungen, Neukundengewinnung, Stammdatenpflege, Angebotsrückverfolgung und Wiedervorlagen von Kaufinteressenten nachhaltig auf

deren Umsetzung und Wirksamkeit verfolgt und Thema regelmäßiger Besprechungen.

Analog werden abteilungsübergreifende Meetings einberufen, welche protokolliert und ebenso auf Realisierung überprüft werden. Solche könnten sein: Montagsbesprechungen, kombinierte Produktmanagement- und Marketingmeetings, Verkäuferkonferenzen, Gebietsverkaufsleiter-, aber auch Führungskonferenzen.

Weitere, für eine effizientere Verteilung von Ressourcen und zugleich zentrale Koordination wichtige Maßnahmen sind:

- Sorgfältige Abwägung des Kapitaleinsatzes, das heißt, Mittelverteilung auf die einzelnen Abteilungen und Unternehmensbereiche.
- Zusammenfassung dezentraler Einheiten zu Produktgruppen. Jede Produktgruppe wird dabei als Investitionszentrum behandelt, bei dem die Rendite ausschlaggebend ist für die weitere Mittelzuweisung.
- Bestimmte technische Funktionen, wie Datenverarbeitung, Personalwesen und Buchhaltung werden zentralisiert, dagegen bleiben tägliche Betriebsentscheidungen dezentral.

Abteilungsleiter werden damit gezwungen, sich über ihre eigenen Bedürfnisse hinaus zu orientieren. Dies führt zwangsläufig zu einer wiederkehrenden Abstimmung der einzelnen Einheiten untereinander.

Zu vermeiden ist jedoch eine übertriebene Verbreitung von Koordinationsinstrumentarien. Dadurch entsteht eine Vertrauenslücke zwischen Linie und Stab. Abteilungsleiter wenden sich gegen zu rigide Direktiven. Das Stabspersonal beklagt sich andererseits über mangelnde Kooperationsbereitschaft der Linie. Beide Gruppen befürchten eine Ausuferung des bürokratischen Formularwesens.

Verfahren dürfen keinesfalls Vorrang vor Problemlösungen haben, Innovationen müssen nach wie vor Priorität haben. Die Geschäftsleitung muss sich darüber im Klaren sein, dass der Betrieb aufgrund seiner Größe nicht ausschließlich über rigide Vorgaben zu führen ist. ◀



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