

Sozialmanagement

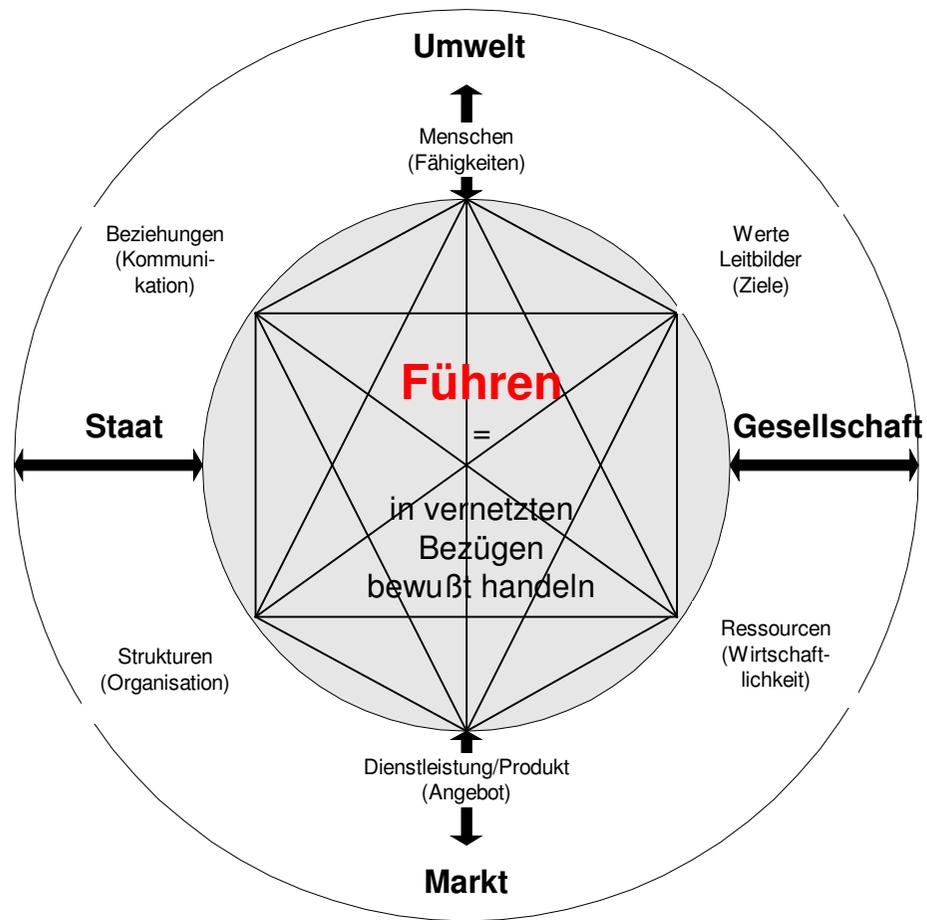
#2 – Grundlagen - Führung



Management, Führung und Führungsprinzipien

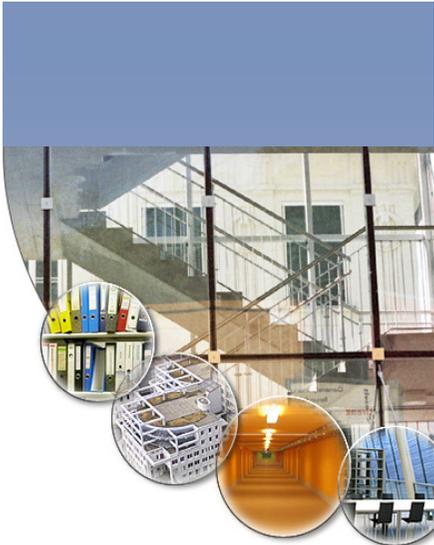


© dr. ernst christian friedrich





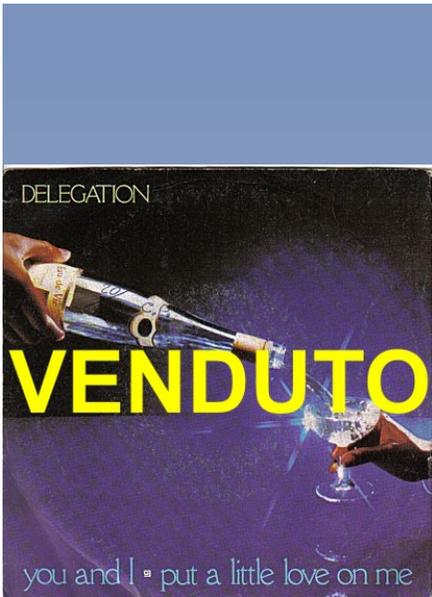
Führung und Führungsprinzipien



- Im Zusammenhang von Management und Führung ist vielfach von den sog. „**Management-by-Konzepten**“ die Rede.
- **Management-by-Konzepte** stellen jeweils einen Aspekt der Führung, wie z.B. Delegation, in den Vordergrund und richten ihre Planungen und Maßnahmen daran aus



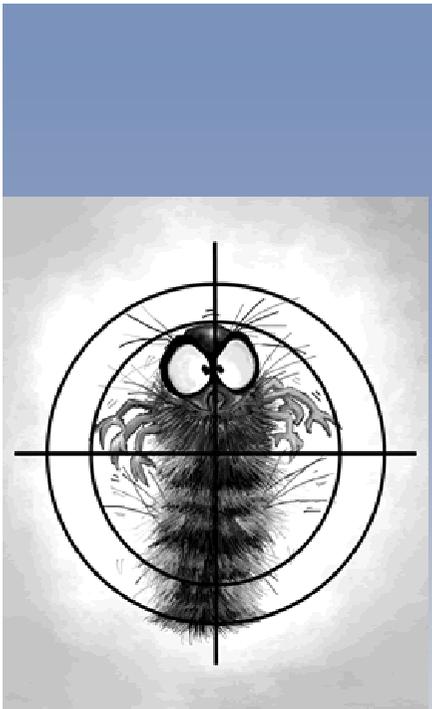
Management by delegation



- Diese Führungskonzeption geht von einer **möglichst klaren Aufgabenverteilung** in einer Organisation aus:
- Mitarbeiter einer Hierarchieebene geben **genau definierte Teilaufgaben- oder Aufgabenbereiche** an Mitarbeiter der nachfolgenden Hierarchieebene ab



Management by objectives



© dr. ernst christian friedrich

- Auf eindeutige und kontrollierbare **Zielvorgaben** gerichtet
- Zielvorgaben werden von **Vorgesetzten und ihren MitarbeiterInnen gemeinsam** entwickelt.
- Diese werden aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet und berücksichtigen die **individuellen Ziele der Mitarbeiter**.
- **Erhöhte** Motivation durch die Berücksichtigung **individueller Ziele** und die **Delegation von Entscheidungskompetenz**.
- **Erfolgreiches Beispiel:** Caritasverband der Erzdiözese München/Freising

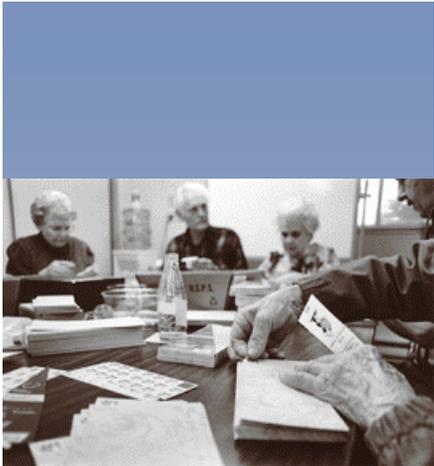


Management by participation

- Mitarbeiter **aus allen Hierarchieebenen** werden beteiligt
- Der **Vorgesetzte** vereinbart **mit den Mitarbeitern**, an **welchen Entscheidungen**, in **welchen Schritten**, mit **welchen Kriterien** die Beteiligung stattfindet
- Durch **Mitwirkung an Entscheidungen** und **Maßnahmen** ihrer Umsetzung steigert sich die **Leistungsbereitschaft** und Identifikation mit den Unternehmenszielen
- Beispiel **BMW-Fabrik** in den USA:
 - Hierarchie nur funktional nicht Macht-orientiert.
 - Büros einsehbar um den Produktionsprozess angeordnet.
 - Zentrum: Platz, für Mitarbeiterbesprechungen. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, bei einer guten Idee eine Mitarbeiterbesprechung einzuberufen.
 - Privilegien weitgehend reduziert. Die vordersten Parkplätze sind nicht mehr den Top-Managern vorbehalten,



Management-by-exceptions



- Die **Verantwortung** für das Erreichen der vereinbarten Ziele ist bei der **mit der Ausführung beauftragten Ebene**
- **Nächsthöhere Stellen** greifen nur bei **außerordentlichen Abweichungen** (exceptions) von den vereinbarten Vorgaben ein
- Dieses Konzept stellt die **Entscheidungsfunktion** der Unternehmensführung in den Mittelpunkt.
- Es setzt voraus, dass alle **Routineentscheidungen** an **Mitarbeiter delegiert** werden



Management-by-systems



- große Nähe zu **bürokratischen** Steuerungsmodellen
- Grundprinzip: alle Leitungs- und Kontrolltätigkeiten werden in detaillierten **Plänen, Programmen, Verfahrensvorschriften, Regeln** und **Betriebsanordnungen** erfasst
- Organisation wird auf **Basis dieser Regeln** geführt



Management-by-results

The Results

	Water	Ullmann	W. B. B.	Interstate	W. B. B.	W. B. B.	W. B. B.	Total
B1 Lim Soup	0	1	0	0	0	0	0	0
B2 Babes and Brawns	2	0	0	0	0	0	0	0
B3 The Purple-Headed Warriors	1	1	2	2	2	2	2	4
B4 Boo Babes	2	0	0	0	0	0	0	4
B5 Guarding it Right	2	2	2	2	2	2	2	10
B6 WES RUSH	1	1	2	2	2	0	0	7
B7 Wasser Konigan	0	2	2	0	0	0	0	4
B8 Schwimming	0	0	2	2	0	0	0	2

- ist mit der **Management-by-objectives**-Konzeption verwandt
- **Festlegung der Ziele**, die erreicht werden sollen,
- **Ergebnissteuerung**
- Anders als beim Management-by-objectives werden die **Zielvorgaben nicht gemeinsam mit den Mitarbeitern** erarbeitet, sondern vorgegeben



Management-by-love



- Konzeption im Umfeld der **New-Age-Philosophie** entstanden
- besonderer Schwerpunkt auf den **zwischenmenschlichen Beziehungen und der gegenseitigen Wertschätzung** über alle Positionen und Hierarchieebenen hinweg
- Damit sollen die **Motivation**, die **Arbeitszufriedenheit**, die **Leistungsbereitschaft** und die **Identifikation mit den Unternehmenszielen** gesteigert werden



Management-by-walking-around



- Managern wird empfohlen, sich **nicht abzuschotten** und sich in ihren Büros zu verschanzen, **sondern den Kontakt zu den Mitarbeitern auf allen Organisationsebenen zu suchen**
- Dadurch gelangen sie **präziser, schneller** und **zuverlässiger** zu für sie **bedeutenden Informationen**



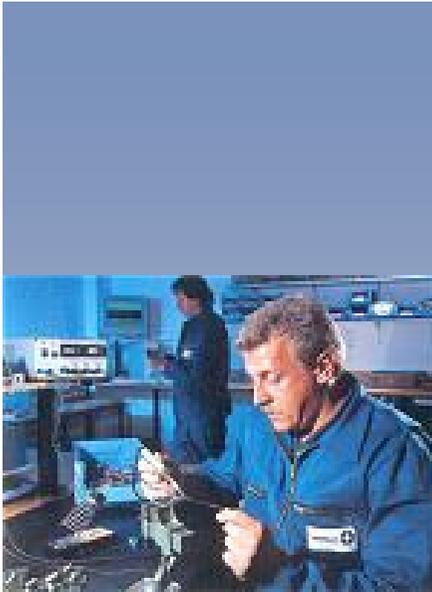
Fragen zu den Management-by-Techniken



- **Welche Management-by-Techniken** werden sich ihrer Ansicht nach am besten für das Management sozialer Einrichtungen (z.B. Kindergarten) eignen?
- Welche weniger?
- Begründen Sie dies...
- Welche Aufgaben hat die Leitung eines Kindergartens?



Zusammenfassung: Management-by-Techniken



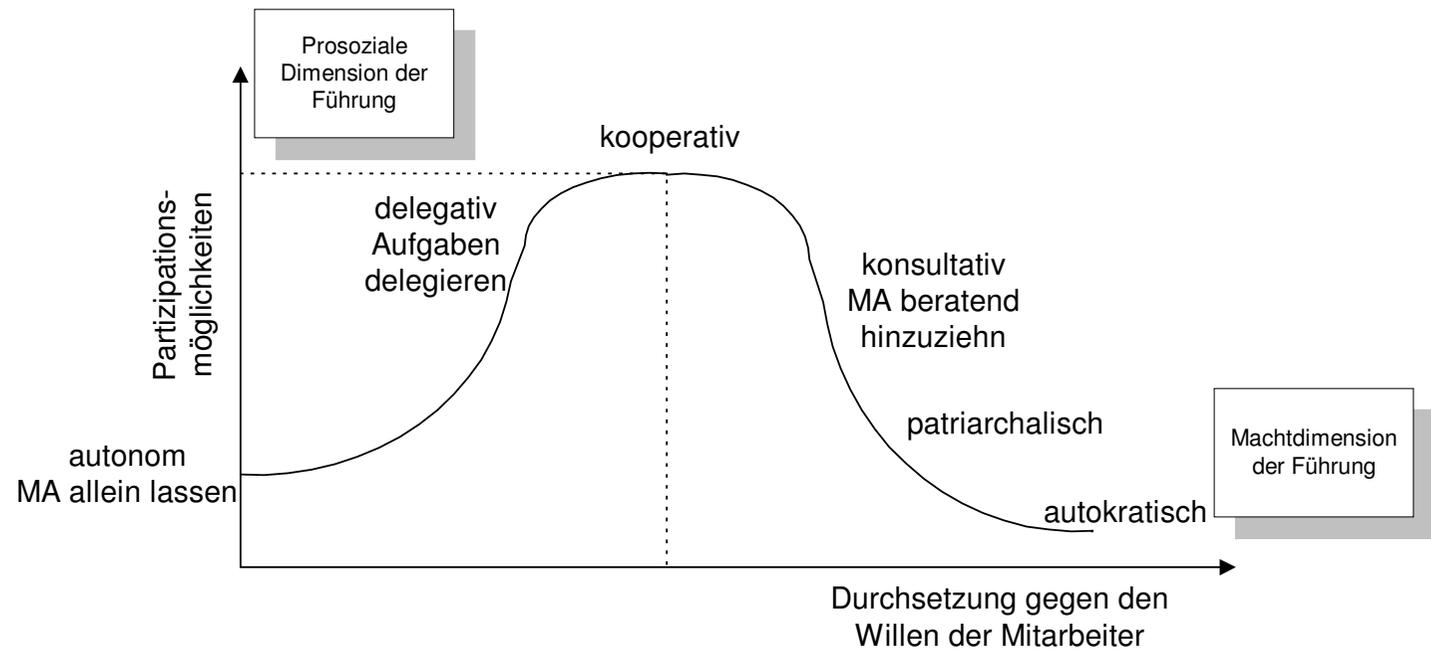
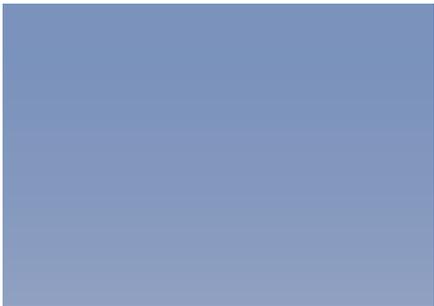
Besonderen Anklang finden vor allem **die ersten vier Managementkonzeptionen**,

wobei davon auszugehen ist, dass **keines der Managementkonzepte in Reinform** zu finden ist,

sondern sich in jedem dieser Konzepte Formen anderer wiederfinden



Führung und Führungsstile





Führungsstil

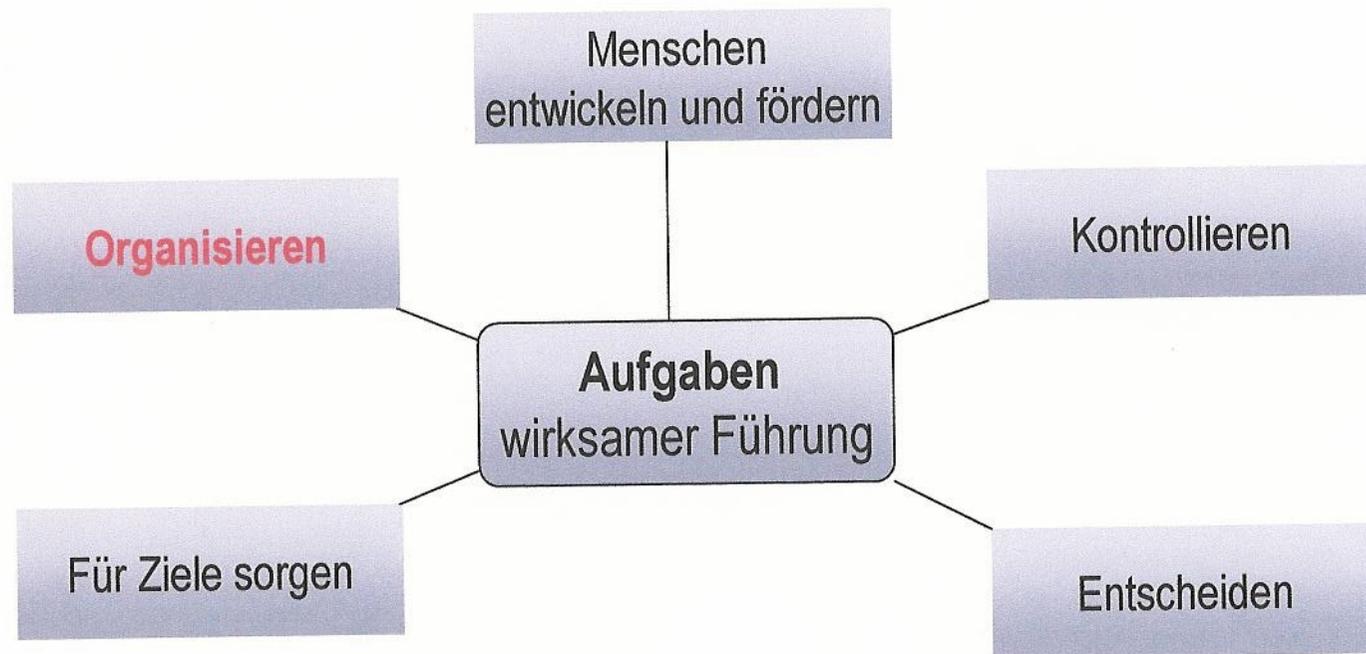


Der kooperative Führungsstil beinhaltet den Vorteil, dass er den **wesentlichen Tendenzen lebender Systeme am meisten entspricht**: gegenseitiger **Austausch** zum Selbsterhalt, **Kooperation** versus **Einfluss** auf den anderen, **Partnerschaft** versus **Konkurrenz**, **Aushandlungsprozesse**, **Prozesshaftigkeit**, **Nichtlinearität** etc. (vgl. Capra 1996, 22f).

Indem dem Mitarbeiter ein **möglichst hoher Mitgestaltungsspielraum** eingeräumt wird, kann er **seine persönlichen Stärken, Kreativität**, intrinsische Motivation und Selbstverwirklichungspotentiale am besten im Sinne des Gesamtsystems entfalten.



Führungsaufgaben





Führen ist "Organisation der Organisation"

