

## 1 Einleitung

Das Umfeld von Unternehmen und Behörden sowie die Organisationen selbst sind in immer kürzeren Abständen von immer wesentlicheren Veränderungen betroffen, die zur Erhaltung und zum Ausbau der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit eine schnelle Anpassung erfordern. Die Folge: Mitarbeiter haben ein Veränderungsprojekt nach dem anderen umzusetzen; die Gründe, Konsequenzen und angewandten Techniken können häufig nicht mehr ausreichend nachvollzogen werden. Der Glaube an die Vision, die Strategie und die langfristige Unternehmensausrichtung geht verloren.

Der selbstverständliche Umgang mit Managementbegriffen wird daher nicht mehr nur von Führungskräften erwartet, sondern ist zur Sicherung der Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen für alle Mitarbeiter notwendig. Dieses Pocket Power-Buch erläutert die wichtigsten Managementtechniken kurz und verständlich für jeden und bietet darüber hinaus erfahrenen Lesern einen guten Überblick. Die Konzepte und Methoden sind in die Schwerpunktbereiche Strategie, Qualität, Personal, Organisation und Marketing gegliedert; ein alphabetisches Verzeichnis finden Sie am Ende des Buches.



Unter diesem Symbol werden Tipps gegeben.



Dieses Symbol weist auf Hindernisse hin.



Hier geben wir Ihnen Praxisbeispiele.

---

## 1.1 Überblick über die vorgestellten Konzepte und Methoden

Bei manchen angeblich innovativen Managementmethoden handelt es sich nur um neu verpackte Techniken, deren Ansätze sich nicht von bestehenden Methoden unterscheiden. Unternehmensberatungen verstehen es meisterhaft, anhand plakativer Aussagen und Hochglanzbroschüren Manager zur Behebung der Probleme für ein neues „Tool“ zu begeistern. Ob die Methode aber geeignet ist, die gewünschten Änderungen zu bewirken, wird oft nicht konkret analysiert. Der Erfolg bleibt damit meist hinter den Erwartungen zurück. Daher ist es wichtig, genau zu überprüfen, welche Ziele im Unternehmen verfolgt und mit Hilfe welcher Techniken diese erreicht werden können.

In diesem Pocket Power stellen wir

- ▶ Managementkonzepte – also umfangreiche Ansätze der Unternehmensgestaltung, z.B. Total Quality Management, sowie
- ▶ Managementmethoden

vor. Unter Methoden verstehen wir dabei einzelne Techniken, die u.a. der Umsetzung von Konzepten dienen wie z.B. das Benchmarking, das im Rahmen des Prozessmanagements Verwendung findet.

### Abgrenzung zu Führungsinstrumenten

Nicht erwähnt werden Führungsinstrumente, die auf der Ebene Führungskraft und Mitarbeiter zum Tragen kommen (z.B. Motivationstheorie, Führungsstile), sondern nur Methoden und Konzepte, die auf Unternehmensebene eingeführt werden.

In Tabelle 1 finden Sie einen Überblick über den Schwerpunkt und die Zielsetzung der einzelnen Techniken. Da die erfolgreiche Umsetzung immer vom Reifegrad einer Organisation abhängt, sind notwendige Voraussetzungen ebenfalls aufgeführt.

Konzepte und Methoden	Schwerpunkt	Zielsetzung	Voraussetzungen für die Umsetzung
<b>Strategie</b>			
SWOT-Analyse  (Methode)	Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens und seines Umfeldes	Strategiefestlegung	Gute Kenntnisse über das eigene Unternehmen und Marktüberblick
Szenariotechnik  (Methode)	Analyse künftiger Entwicklungen	Vorbereitung auf die Zukunft, Wahl der richtigen Strategie	Hohe Analysefähigkeit
Portfolio-methodik  (Methode)	Einordnung von Themen, Eigenschaften, Ergebnissen in eine Matrix mit zwei Bewertungsdimensionen	Wahl der richtigen Alternativen insbesondere zur Strategiefestlegung	Richtige Einschätzung der Themen, Eigenschaften, Ergebnisse
Sieben-S-Modell  (Methode)	Organisationsanalyse anhand weicher und harter Faktoren	Systematische Erforschung der Schwachstellen im Unternehmen	Bereitschaft zur Auseinandersetzung auch mit schwer messbaren weichen Faktoren

Konzepte und Methoden	Schwerpunkt	Zielsetzung	Voraussetzungen für die Umsetzung
Wettbewerbsanalyse  (Konzept)	Analyse des Unternehmens und des Umfeldes – Ausrichtung auf den Markt	Strategiefestlegung zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen	Kenntnisse der eigenen Prozesse und Marktüberblick
Kernkompetenzmodell  (Konzept)	Definition und Entwicklung von Kernkompetenzen – Ausrichtung auf die Ressourcen im Unternehmen	Strategiefestlegung zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen	Hohe Ressourcen- (Mitarbeiter-) Orientierung
Balanced Scorecard  (Methode)	Unternehmensziele und Kennzahlen	Verankerung der Strategie im Unternehmen bis auf Mitarbeiter-ebene	Unternehmensstrategie ist definiert; Führen durch Zielvereinbarungen ist bereits im Unternehmen verankert
<b>Qualität</b>			
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)  (Konzept)	Qualitätsverbesserungen	Permanente Steigerung der Qualität, zur Erreichung hoher Kundenzufriedenheit; Vermeidung von Fehlerkosten	Hohe Kundenorientierung, Qualitätsverständnis und Investitionsbereitschaft (Zeit, Kapazitäten, Geld)
Qualitätsmanagementsystem  (Konzept)	Qualität als Unternehmensstrategie	Qualitätsverbesserungen messbar machen, Vermarktung der Qualität	Hohes Qualitätsverständnis, bestehender KVP-Gedanke, definierte Unternehmensprozesse

Konzepte und Methoden	Schwerpunkt	Zielsetzung	Voraussetzungen für die Umsetzung
Total Quality Management (Konzept)	Strategie „Qualitätsführerschaft“	Langfristiger Geschäftserfolg durch Qualität als oberstes Prinzip	Bestehendes Qualitätsmanagementsystem
EFQM-Modell für Excellence (Konzept)	Umsetzung der Strategie „Qualitätsführerschaft“	Exzellente Leistungen und Kosteneinsparungen	Bestehendes Qualitätsmanagementsystem
Six Sigma (Konzept)	Prozesssteuerung, Fehlerreduzierung in den Prozessen	Qualitätssteigerung und Kostensenkungen in den Prozessen	Hohes Qualitätsverständnis, bestehender KVP-Gedanke, definierte Unternehmensprozesse
Reifegradmodelle (Konzept)	Unternehmensanalyse nach Reifestufen	Qualitätsverbesserungen messbar machen	Hohes Qualitätsverständnis, bestehender KVP-Gedanke, definierte Unternehmensprozesse
Total Productive Management (Konzept)	Effektivität von Produktionsanlagen	Optimales Zusammenspiel von Mensch, Anlage und Arbeitsumfeld	Hohes Qualitätsverständnis und bestehender KVP-Gedanke
<b>Personal</b>			
Management by Objectives (Methode)	Führen durch Ziele	Steigerung der Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter	Definition von messbaren, realistischen und attraktiven Zielen

Konzepte und Methoden	Schwerpunkt	Zielsetzung	Voraussetzungen für die Umsetzung
360°-Feedback  (Methode)	Beurteilung (meist der Führungskräfte) durch mehrere Personen, z.B. Mitarbeiter, Kunden, Führungskräfte und Kollegen	Umfassendes Feedback zur individuellen Personalentwicklung oder zur Leistungsbewertung der Führungskräfte	Starke und offene Feedbackkultur
Change Management  (Konzept)	Maßnahmen in Veränderungsprozessen	Begleitung und Implementierung von Veränderungen	Konkreter Bezug zu den Unternehmenszielen – keine losgelösten Change Management-Konzepte
Personalportfolio  (Methode)	Unterscheidung der Mitarbeiter nach aktueller Leistung und Potenzial	Ableitung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen	Hohe Führungsqualität
<b>Organisation</b>			
Prozessmanagement  (Konzept)	Untersuchung der Arbeitsabläufe	Optimierung der Arbeitsabläufe, Kostenrechnung, Personalbedarfsrechnung	Bereitschaft, nicht in Abteilungen, sondern in Prozessen zu denken und zu arbeiten
Benchmarking  (Methode)	Vergleich mit dem Marktführer	Prozessoptimierung, Qualitätsverbesserungen	Veränderungsbereitschaft, offen für Ideen des Marktes

Konzepte und Methoden	Schwerpunkt	Zielsetzung	Voraussetzungen für die Umsetzung
Wissensmanagement  (Konzept)	Steuerung des Wissensprozesses	Optimaler Einsatz des Wissens der Mitarbeiter zu Qualitätssteigerungen, Kostensenkungen oder Verbesserung der Innovationsfähigkeit	Unternehmenskultur, die die Weitergabe von Wissen fördert
Projektmanagement  (Konzept)	Planung, Steuerung und Controlling von Projekten	Steuerung von Projekten unter Einhaltung des Termines, der Ressourcen, des Umfangs und der Qualität	Arbeiten in Netzwerken, Freistellung der Projektmitarbeiter vom Tagesgeschäft
<b>Marketing</b>			
Marktforschung  (Methode)	Analyse des Verbraucher- und Konkurrenzverhaltens	Auswahl der „richtigen“ Produkte	Zugang zu Kundengruppen und Marktinformationen
Marketing-Mix  (Konzept)	Sinnvolle Kombination von Marketinginstrumenten	Marktanteile und Erlöse erhöhen, hohe Produktbekanntheit, gutes Image	Einbindung des Marketings von der Produktplanung bis zur Einführung
Lebenszyklus  (Methode)	Bestimmung der Reifephase eines Produktes und Einordnung in das Portfolio	Optimale Zusammensetzung des Produktportfolios, Absatzplanung	Gute Kenntnisse des Verbraucherverhaltens

**Tab. 1:** Überblick über die Konzepte und Methoden

Die vorgestellten Konzepte und Methoden werden in den jeweiligen Kapiteln voneinander abgegrenzt, verwandte Begriffe sind zusätzlich aufgeführt.

## 1.2 Integriertes Managementsystem

Die beschriebenen Konzepte und Methoden sind nicht unabhängig voneinander zu betrachten, sondern bauen aufeinander auf und bilden ein integriertes Managementsystem. Ausgehend von der Unternehmens- und Umweltanalyse und der Bewertung der Ergebnisse wird die Strategie des Unternehmens festgelegt und umgesetzt. Zur Umsetzung der Strategie dienen Maßnahmen aus den Bereichen Qualitäts- und Personalmanagement, Organisation und Marketing (vgl. Bild 1).

Einige der Werkzeuge zur operativen Umsetzung der Strategie bauen aufeinander auf. So ist z.B. der kontinuierliche Verbesserungsprozess eine Voraussetzung für komplexe Qualitätsmanagementmaßnahmen wie z.B. Total Quality Management. Ebenso lassen sich Verbindungen zwischen einzelnen Elementen herstellen: Das Prozessmanagement ist die Grundlage für alle vorgestellten Qualitätskonzepte und -methoden (vgl. Bild 2).

---