

Dossier – Handwerk

Wenn der Chef den Hobel ansetzt

Ein Manager muss heute nicht nur den Überblick bewahren, sondern auch Werkzeuge beherrschen.

Dem Schreiner seinen Hobel, dem Schuster seinen Riemen. Alles schon da gewesen. Doch womit arbeitet ein Manager außer mit Excel-Sheets und Powerpoint-Folien? Er arbeitet mit Management Tools. Das Gestalten eines Unternehmens und die damit zusammenhängende Zukunftsplanung ist ein äußerst komplexer Vorgang, was ja niemand bestreiten will. Vor allem, wenn es darum geht, das Unternehmen profitabel zu führen. Da in der Managementtheorie auch immer die gleichen Ansätze beziehungsweise Probleme aus Systemtheorie, Sozialwissenschaft und Wirtschaft aufgetaucht sind, ist es nicht verwunderlich, dass diese in ein Bündel von modernen Management Tools gegossen wurden. Und der Manager von heute kann sich aus dieser Werkzeugkiste bedienen.

Zum Basis-Know-how eines Managers gehört die Fähigkeit, mit Dingen wie Change Management, Business Process Reengineering, Total Quality Management, Wissensmanagement, Working Capital Management, Krisenmanagement oder Innovationsmanagement umzugehen. Viele dieser Begriffe beschreiben Altbekanntes, in neue Begriffsschläuche Gegossenes, bevorzugt in Englisch. Kein Wunder, kommen die Ansätze allesamt aus dem angelsächsischen Wirtschaftsraum. Viele der Management Tools sind demzufolge eher komprimierte Anleitungen für Führungsverhalten, die etwa ein Familienunternehmer oder ein Generaldirektor alter Schule eher aus dem Bauch heraus entschieden hat. Aber es geht ja, dem methodologischen Ansatz der Engländer und Amerikaner folgend, ums Katalogisieren, ums Generalisieren, ums Gliedern.

Kaizen und Co

Nehmen wir etwa das Management Tool „Business Process Engineering“ (Geschäftsprozessoptimierung). Es geht darum, Abläufe in Unternehmen zu straffen, effizienter zu machen beziehungsweise Durchlaufzeiten zu verringern, Prozesskosten zu senken und Produktivität zu erhöhen. Das geschieht etwa, indem man die Architektur von Büroräumen oder Fabriken den Prozessen angleicht, Wege- und Wartezeiten verringert, Schnittstellen vermeidet (wenn zum Beispiel Akten liegen bleiben, da eine Unterschrift fehlt). Die Japaner haben für den sperrigen deutschen Begriff „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ ein poetisches Wort – „Kaizen“ – mit Vorliebe bei Toyota verwendet.

Ein anderes Tool ist „Change Management“: Wenn sich eingespielte Abläufe verändern sollen (wenn eine Firma übernommen wird, wenn auf neue Produkte umgesattelt wird und sofort), dann ist es Zeit für „Veränderungsmanagement“. Die Abläufe sollten sogenannte „Change Agents“ besorgen und den Ablauf des „Unfreezings“ (Aufbrechen der alten Strukturen), „Movings“ (neue Lösungen generieren) und „Refreezings“ (Umsetzen

der Problemlösung) befolgen. Muss auf das Veränderungspotenzial einzelner Mitarbeiter besondere Rücksicht genommen werden, wird aus Change Management ein „Projektmanagement“. Für besondere Aufregung sorgt das „Krisenmanagement“ in Unternehmen, aus dem einfachen Grund, weil es mit einer Krise verbunden ist. Es gibt „Steuerungskrisen“, „Veränderungskrisen“ oder gar

„Überlebenskrisen“. Grundlage für funktionierendes Krisenmanagement bilden ein Frühwarnsystem und Risikomanagement. Ziel ist immer, die Eskalation eines Ereignisses zu verhindern. Es gibt auch Fälle, wo Krisenmanagement nicht mehr greift, wenn etwa die zugrunde liegende Krise zu übermächtig ist, gut zu sehen beim derzeitigen Siemens-Korruptionsskandal. Management Tools, wie etwa

„Benchmarking“, „Komplexitätsmanagement“, „Investitionsmanagement“ oder „Working Capital Management“ beschreiben allerdings nur Dinge, die zur Grundlage von Führung überhaupt gehören, weshalb sie manchmal als Modeerscheinungen abgetan werden. Wer sagt denn schon zu seinem Hausmeister plötzlich „Facility Manager“?

Antonio Malony

www.ecoplus.at

plus
eco

ecoplus. Das Plus für Niederösterreich

neuland technopole

Im globalen Wettbewerb gehen innovative Unternehmen dahin, wo sie die besten Voraussetzungen finden. Nach Niederösterreich.



Der Standortfaktor der Zukunft heißt Technologie. Und einer der entscheidenden Standortvorteile ist die optimale Verknüpfung von Ausbildung, Forschung und Wirtschaft – auf den Punkt gebracht an den Technopolen in Niederösterreich. Hier werden in der Zusammenarbeit von Ausbildungs- und Forschungsinstitutionen und innovativen Unternehmen bereits jetzt internationale Maßstäbe gesetzt. Fokussiert auf drei Zukunftstechnologien, konzentriert an drei starken Standorten: Für Modern Industrial Technologies am Technopol Wiener Neustadt. Für Biotechnologie und Regenerative Medizin am Technopol Krems. Für Agrar- und Umweltbiotechnologie am Technopol Tulln. Dazu das Service von ecoplus. Und dazu das entscheidungsfreundliche Klima, für das Niederösterreich weit über die Grenzen hinaus bekannt ist. Es hat eben viele Gründe, dass wir bei internationalen Standortentscheidungen immer öfter erste Wahl sind. Wer in der Technologie Neuland betreten will, hat in Niederösterreich Heimvorteil.

ecoplus. Die Wirtschaftsagentur für Niederösterreich

