

# PETER DRUCKER



# Erkenntnisse über das Management

aus dem Standardwerk von Peter Drucker

- A. Der Manager – Arbeit und Aufgaben
- B Die Fähigkeiten
- C. Neue Anforderungen an den Einzelnen
- D. Die acht Geheimnisse effizienter Führung

## **A. Der Manager – Arbeit und Aufgaben**

A.1. Warum gibt es Manager?

A.2. Form und Inhalt des Managerberufes

A.3. Die Weiterentwicklung des Managements und der Manager

A.4. Management durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle

A.5. Vom mittleren Management zu informationsbasierten Organisationen

A.6. Die Einstellung zur Leistung

## **A.1. Warum gibt es Manager?**

Manager sind keine Helfer und ihre Aufgaben wurden nicht an sie delegiert.

Ihre Aufgaben sind autonom und basieren auf den Bedürfnissen des Unternehmens.

Manager haben einzig und allein die Wahl, ihre Aufgabe gut oder schlecht zu erledigen,

- aber die Aufgaben existieren, weil es ein Unternehmen gibt, das gemanagt werden muss (Beispiel: Ford/General Motors).

## A.2 Form und Inhalt des Managerberufes

- ➔ Die Aufgabe sollte immer auf einer notwendigen Tätigkeit beruhen, die einen sichtbaren oder sogar messbaren Beitrag zu den Unternehmenszielen leistet.
- ➔ Sie sollte einen möglichst großen Spielraum bieten und mit möglichst großer Autorität verbunden sein.
- ➔ Leitung und Kontrolle nicht durch Vorgesetzte, sondern durch Leistungsvorgaben
- ➔ Die sechs häufigsten Fehler bei der Gestaltung von Manageraufgaben vermeiden:
  - ♦ zu kleiner Aufgabenbereich
  - ♦ reiner Hilfsposten ohne klare Verantwortung
  - ♦ nur Manager und kein Experte
  - ♦ zu viele Sitzungen und Reisen
  - ♦ Titel als Belohnung oder als Ersatz für fehlende Funktion
  - ♦ Verschleißposten immer weiter neu besetzen

- ➔ Die inhaltliche Bestimmung der Position erfolgt durch
- die eigentliche, spezifische Arbeit, die permanent und kontinuierlich ist.
  - akute, besondere Aufgaben, für die der Manager verantwortlich ist.
  - die Beziehungen zu Vorgesetzten, Untergebenen und gleichrangigen Kollegen.
  - die Fülle der Informationen und den Platz im Informationsfluss

## A.3 Die Weiterentwicklung des Managements und der Manager

### ➔ Weiterentwicklung des Managements

#### ➔ Aufgabe des Unternehmens

### ➔ Weiterentwicklung des Managers

#### ➔ Eigenentwicklung

- aufgeschlossen, geistig gewandt, selbstkritisch einschätzen
- Was erwarte ich vom Leben? Was muss/kann ich tun?
- Entwicklung in erster Linie als Mensch und nicht so sehr als Manager (S. 32-35)

### ➔ Was Managerentwicklung nicht sein sollte:

- Kurse
- Beförderung
- Persönlichkeitsveränderung

## A.4 Management durch Zielvorgabe und Selbstkontrolle

Ganzheitliche Betrachtung, das heißt,

- Ergebnisse und Leistungen müssen am Beitrag zum Geschäftserfolg gemessen werden.
- Führungskraft muss wissen, was von ihr erwartet wird.

### Aber Achtung:

Die Führungskräfte eines Unternehmens richten sich nicht automatisch nach einem gemeinsamen Ziel.

Gefahr der Fehlleistung durch:

- spezifische Arbeit
- hierarchische Struktur – Augenhöhe
- unterschiedliche Vorstellungen und Arbeitsweisen in den verschiedenen Managementebenen
- Entlohnungsstruktur in den Führungsgruppen



- Wie und von wem sollten die Ziele festgelegt werden?
  - Welche Ziele? (Seite 44)
    - Mitspracherechte auf der eigenen Ebene und auf der nächst höheren Ebene – Beispiel „Brief an Leiter“
    - Wie nicht?
    - Einzelaktionen
  - Selbstkontrolle durch Maßstäbe (= Zielvorgabe)
    - weg vom „Dominieren der Untergebenen“ hin zur Selbstkontrolle
    - Selbstkontrolle und Leistungsnormen (Der Mensch passt sein Verhalten weitestgehend an die an ihn gestellten Anforderungen an.)

## Fazit

**Die Manager müssen sich ihre Ziele selber setzen und diese Ziele sollten der Selbstkontrolle dienen. Management durch Zielvorgaben und Selbstkontrolle kann wahrlich als Philosophie für freie Männer und Frauen bezeichnet werden.**

## A.5 Vom mittleren Management zu informationsbasierten Organisationen

- Veränderung durch IT
- von Daten zu Informationen
- Wo liegt das Wissen (Heute und Gestern)?  
Beispiele
- sehr viel weniger Managementebenen

## A.6 Die Einstellung zur Leistung

- Die Gefahr der sicheren Mittelmäßigkeit
- Die Gewissensentscheidungen
- Die Betonung der vorhandenen Möglichkeiten
- Personalentscheidungen als Kontrolle einer Organisation
- Integrität als Prüfstein
- Führung und Leistungsbereitschaft
- Führungsqualitäten?
- Das Verderben von Führungskräften
- Vertrauen muss man sich verdienen.

- B. Die Fähigkeiten des Managers
  - B.1 Die effiziente Entscheidung
  - B.2 Wie man Personalentscheidungen trifft
  - B.3 Die Kommunikation des Managers
  - B.4 Kontrollen, Kontrolle und Management
  - B.5 Informationswerkzeuge und Konzepte

## B.1 Die effiziente Entscheidung

### Elemente der Entscheidungsfindung

- beschließen, ob eine Entscheidung notwendig ist
- das Problem klassifizieren
- das Problem definieren
- entscheiden, was richtig ist
- andere überzeugen, die Entscheidung anzunehmen
- Handlung in die Entscheidung einbauen
- Die Entscheidung an den tatsächlichen Ergebnissen überprüfen.

## B.2 Wie man Personalentscheidungen trifft

Die 5 Entscheidungsschritte:

1. gründlich über die Aufgabe nachdenken
2. immer mehrere qualifizierte Kandidaten ansehen
3. Stärken der Kandidaten herausarbeiten
4. mit Mitarbeitern des Kandidaten über den Kandidaten sprechen
5. Der letztlich ausgewählte Kandidat muss die Aufgabe verstanden haben.

## Die fünf Grundregeln

1. Verantwortung für jede Fehlhandlung übernehmen.
2. Fehlbesetzungen müssen entfernt werden.
3. Das bedeutet nicht automatisch Kündigung, sondern die Suche nach einer Aufgabe, die zu den Stärken des Mitarbeiters passt.
4. Jede Position ist wichtig!
5. Neue Mitarbeiter auf bestehende Plätze, alten Mitarbeitern neue Aufgaben

## Drei Kategorien von Personalentscheidungen:

- a) solche, die wirklich aufgehen
- b) klare Fehlbesetzungen
- c) solche, die weder ein Erfolg noch ein Misserfolg sind

## Risikoreiche Personalentscheidungen:

Witwenmacher-Posten

Feedbackkontrollen in Personalentscheidungen integrieren

Personalentscheidungen als Mittel zur Macht



## B.3 Die Kommunikation des Managers

Wer versteht wen?

Von oben nach unten?

Von unten nach oben?

Kommunikation nicht Mittel der Organisation,  
sondern ihr Modus

## B.4 Kontrollen, Kontrolle und Management

Was steht wofür?

Die drei wesentlichen Merkmale für Kontrollen:

- weder objektiv noch neutral
- ergebnisorientiert
- sowohl für messbare als auch nichtmessbare Ereignisse

Die sieben Voraussetzungen echter Kontrolle:

- wirtschaftlich
- angemessen
- rechtzeitig
- praktikabel
- bedeutsam
- übereinstimmend
- einfach

## B.5 Informationswerkzeuge und Konzepte

- von der Kostenrechnung zur Ergebniskontrolle
- von der rechtlichen Fiktion zur wirtschaftlichen Realität
  - ➔ kostenorientierte Preisgestaltung
  - ➔ preisorientierte Kostengestaltung

### Information zur Wertschöpfung

- EVA und Benchmarking – die diagnostischen Instrumente zur Messung und Steuerung der Gesamtfaktorproduktivität
- Informationen zu Kompetenzen
- Informationen über die Ressourcenzuweisung
- wo die Ergebnisse liegen
- Informationen, die Manager für ihre Arbeit brauchen
- keine Überraschungen
- nach draußen gehen

## C. Neue Anforderungen an den Einzelnen

### C.1 Selbstmanagement

### C.2 Den Chef managen

### C.3 Sich selbst weiterentwickeln

### C.4 Der gebildete Mensch

## C.1 Selbstmanagement

- ➔ Wer bin ich? Was sind meine Stärken? Wie arbeite ich?
- ➔ Wo gehöre ich hin?
- ➔ Welchen Beitrag leiste ich?
- ➔ Ich übernehme Verantwortung für Beziehungen.

## C.2 Den Chef managen

- Die meisten von uns haben mehr als einen Chef.
- Der Chef ist der Schlüssel zur Effektivität.
- Warum man nicht daran denkt, den Chef zu managen.
- Wer ist der Chef?

### Die sieben Schlüssel zum erfolgreichen Chefmanagement

- eine Chefliste erstellen
- jede/jeden um ihren/seinen Input bitten und jeder/jedem den eigenen Input geben
- dem Chef Leistung ermöglichen
- auf die Stärken des Chefs setzen
- den Chef auf dem Laufenden halten
- den Chef vor Überraschungen bewahren
- den Chef nie unterschätzen

### C.3 Sich selbst weiterentwickeln

- Erfahrung eins: Ziel und Vision – Verdis Lektion
- Erfahrung zwei: Die Götter können Sie sehen – die Lektion der Phidias
- Erfahrung drei: Ständiges Lernen – eine Entscheidung als Journalist
- Erfahrung vier: kritisch prüfen – eine Lektion des Chefredakteurs
- Erfahrung fünf: Was man für eine neue Stellung braucht - die Erfahrung des Seniorchefs
- Erfahrung sechs: Aufschreiben – eine Lektion der Jesuiten und Calvinisten
- Erfahrung sieben: Wofür man in Erinnerung behalten werden will – eine Lektion von Schumpeter.

## C.4 Der gebildete Mensch

- Der Kern der Wissensgesellschaft
- Wissensgesellschaft und Organisationsgesellschaft
- Technik und der gebildete Mensch
- Von Fachkenntnissen zum Wissen



## D. Die acht Geheimnisse effizienter Führung

- sich die Frage stellen, was getan werden muss
- sich fragen, was gut und richtig für das Unternehmen ist
- Aktionspläne schmieden
- Verantwortung für Entscheidungen übernehmen
- sicherstellen, dass die Kommunikation stimmt
- mehr auf die Chancen als auf die Risiken konzentrieren
- effektive Meetings durchführen
- in der Wir-Form denken und sprechen, nicht in der Ich-Form

**Erst zuhören, dann sprechen.**