

KERTÉSZ

MANAGEMENT & BUSINESS DEVOLPMENT

Wenkenstrasse 96, CH 4125 Riehen (Basel), Schweiz; www.kertesz.com; MwSt. 248705; IBAN CH66 0023 3233 9041 3040 B
Dr. Josef Kertész: josef.kertesz@kertesz.com, +41 (0) 61 641 60 10 / + 41 (0) 78 686 06 06

MANAGEMENTREGELN

25.05.1999

1 / 4

Dr. Josef Kertész

Mit Führen, Verhandeln, Kommunizieren und Organisation nach Best Practices wird vermieden, unnötige Hindernisse selbst aufzubauen. Es gilt, klare Regeln anzuwenden.

A. FÜHREN	2
1. Kantöcher Kategorischer Imperativ	2
2. Weg als Ziel	2
3. Teambildung	2
4. Vorbildfunktion	2
B. VERHANDELN.....	2
1. Menschen.....	2
2. Interessen.....	2
3. Alternativen	2
4. Kriterien	2
C. STRUKTUR- UND PROZESSORGANISATION.....	2
1. Klarheit und Einfachheit	2
2. Zukunftsorientierung.....	3
3. Schnittstellenoptimierung.....	3
4. Steuerbarkeitsmaximierung.....	3
D. PROJEKTORGANISATION.....	3
1. Projektziel.....	3
2. Projektetappen.....	3
3. Projektgruppe.....	3
4. Projektentscheidungen.....	3
E. ARBEITSORGANISATION	3
1. Seriell statt parallel	3
2. Tagfertigkeit	3
3. Fokussierung.....	3
4. Qualitätsanspruch.....	4

Die Funktion des Unternehmers wird laufend anspruchsvoller. Ein Angebot, das heute besser ist und besser vermarktet wird, als das der Mitbewerber genügt nicht mehr, weil das Heute keine lange Zukunft hat. Komende Veränderungen des Marktes müssen immer früher und präziser antizipiert und sich ergebende Konsequenzen aus sich so abzeichnenden Chancen und Gefahren für die eigene Unternehmung immer schneller, konsequenter und perfekter umgesetzt werden, und zwar ohne gleichzeitig den Erfolg in der Gegenwart zu tangieren. Der permanente und an Geschwindigkeit zunehmende Wandel erfordert immer mehr und schwierigere Entscheidungen unter Unsicherheit. Umso wichtiger sind verlässliche, zeitlose Regeln für das unternehmerische Vorgehen. Nachfolgend werden die zur Vermeidung der häufigsten und gewichtigsten Fehler relevanten Regeln in den Bereichen Führung, Verhandlungen, Kommunikation, Struktur- / Prozessorganisation, Projektorganisation und Arbeitsorganisation beispielhaft und stichwortartig zusammengefasst:

A. FÜHREN

1. *Kantischer Kategorischer Imperativ*

Der Mensch handelt recht, wenn er sich wünschen könnte, dass die seiner jeweiligen Handlungsweise zu Grunde liegende Maxime zum allgemeinen Gesetz erhoben werde.

2. *Weg als Ziel*

Zum Zeitpunkt der Entscheidung zwischen alternativen Zielen sind die Entscheidungsfindungsparameterwerte häufig mit derart grossen Unsicherheitsbandbreiten behaftet, dass die richtige Auswahl aus gleichwertig scheinenden Alternativen wesentlich weniger zum künftigen Erfolg beiträgt, als eine ebenso kompetente wie konsequente Umsetzung der beschlossenen Variante, womit der Weg zum eigentlichen Ziel wird.

3. *Teambildung*

Der Output eines echten Teams ist Dank koordinierter Strukturen und Prozess grösser als die Summe des Outputs der einzelnen Gruppenmitglieder; eine Teambildung wird durch eine Kongruenz der massgeblichen individuellen Ziele mit dem Ziel der Gruppe ermöglicht, dies wenn jeder Beteiligte von jedem Beteiligten als Erfolgserfordernis bzw. keiner als Erfolgshindernis verstanden wird.

4. *Vorbildfunktion*

Eine Führungskraft ist immer eine Führungskraft; sie kann privat nicht nach anderen Maximen handeln als geschäftlich, unbeobachtet nicht anders als in der Öffentlichkeit. Ihre Macht ist auf allen Stufen beschränkt auf die Wahl unter gleichwertigen Alternativen.

B. VERHANDELN

Das Harvard-System: Sachgerecht verhandeln . fair und erfolgreich sein.

1. *Menschen*

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln. In der Sache hart, dem Menschen gegenüber hilfsbereit sein; statt Druck auf den Menschen und somit Gegendruck provozieren, besser die Angelegenheit zum gemeinsamem Problem machen.

2. *Interessen*

Nicht Positionen sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen. Nicht Kompromisse zwischen den Positionen sondern den Ausgleich der Interessen suchen; unterschiedliche Interessen machen Übereinkunft erst möglich.

3. *Alternativen*

Vor der Entscheidung verschiedene Alternativen entwickeln. Mögliches Verhandlungsergebnis mit bester Alternative vergleichen, analoges gilt für Partner; die relative Güte der besten Alternative bestimmt die Verhandlungsmacht.

4. *Kriterien*

Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen, die unabhängig vom eigenen Willen sind. Marktwert, Präzedenzfälle, Gegenseitigkeit, Ethik, Gutachten, Schiedsrichter; es ist für Partner einfacher, fairen Prinzipien zu entsprechen, als sich dem Willen des Partners zu beugen.

C. STRUKTUR- UND PROZESSORGANISATION

1. *Klarheit und Einfachheit*

Klarheit und Einfachheit: Die Strukturierung der Unternehmung dient der klaren Zuordnung aller Aufgaben und Führungsverantwortlichkeiten auf alle Mitarbeiter und der Fokussierung aller unternehmerischen Ressourcen auf die kostengünstige, fehlerarme und rasche Abwicklung der Geschäftsprozesse, insbesondere der Kernprozesse. Je komplizierter die Struktur schon auf dem Papier aussieht, umso mehr Reibungsverluste verursacht sie in der Realität.

2. Zukunftsorientierung

Die Struktur muss das Hineinwachsen der Mitarbeiter in die in der absehbaren Zukunft erforderlichen Geschäftsprozesse fördern und darf keinesfalls Lösungen aus der Vergangenheit für die Zukunft konservieren.

3. Schnittstellenoptimierung

Je mehr Funktionen eines Prozesses durch die gleiche Person bzw. durch Personen der gleichen Gruppe ausgeführt werden, umso weniger kommunikationsaufwendige, zeitraubende und fehlerträchtige Schnittstellen gibt es und umso unternehmerischer werden sich die Mitarbeiter verhalten.

4. Steuerbarkeitsmaximierung

Je mehr Personen die gleichen Prozesse bzw. Prozessteile parallel ausführen, und je mehr Personen mit den gleichen Informations- und Kommunikations-Tools arbeiten, umso weniger Hierarchiestufen sind bei gleicher Unternehmensgrösse erforderlich und umso steuerbarer ist die Unternehmung.

D. PROJEKTORGANISATION

1. Projektziel

Das Projektziel ist so zu wählen, dass seine Erreichung nicht länger dauert, als dass das anvisierte Ziel mit hoher Wahrscheinlichkeit noch ohne Abstriche aktuell sein wird.

2. Projektetappen

Das Projekt ist in sich geschlossene Etappen zu gliedern, wobei für jede Etappe ein inhaltliches, finanzielles und zeitmässiges Budget zu erstellen ist und eine neue Etappe jeweils erst in Angriff genommen werden darf, wenn die Erreichung der inhaltlichen Ziele der vorangehenden Etappe nachgewiesen ist.

3. Projektgruppe

Eine Projektgruppe ist zu schaffen, in der alles erforderliche KnowHow vorhanden ist und alle internen KnowHow- und Entscheidungs-Träger vereint sind. Die Projektgruppe hat sich in kurzen Intervallen für jeweils kurze Dauer zu treffen, um den Projektfortschritt und Erkenntnisse der Projektgruppenmitgliedes zu kommunizieren, den effektiven Projektfortschritt mit dem inhaltlichen, finanziellen und zeitmässigen Projektbudget zu vergleichen, Beschlossenes im Rahmen der Strukturen und Prozesse nötigenfalls zu revidieren, neu anfallende Tätigkeiten den jeweiligen Projektgruppenmitgliedern zu übertragen und Prioritäten zu setzen.

4. Projektentscheidungen

Das Ziel, die Vorgehensweise und die einzusetzenden Mittel sind zu Projektbeginn unter den Projektgruppenmitgliedern verbindlich auszuhandeln. Grundsatzentscheidungen, das heisst Entscheidungen, die nicht Ableitungen bereits getroffener Entscheidungen sind, werden durch die Projektgruppe gefällt. Grundsätzlich darf eine Entscheidung nur durch den gleichen Personenkreis revidiert werden, der ihn ursprünglich gefällt hat.

E. ARBEITSORGANISATION

1. Seriell statt parallel

Eine an die Hand genommene Arbeit ist abzuschliessen, bevor eine neue Arbeit begonnen wird.

2. Tagfertigkeit

Arbeitsschluss ist erst, wenn . mit Ausnahme von Tätigkeiten, die für sich allein mehr als einen Tag in Anspruch nehmen . alle pendenten Arbeiten soweit abgeschlossen sind, wie sie ohne noch ausstehendes weiteres Zutun Dritter vorangetrieben werden können.

3. Fokussierung

Vor Beginn einer jeden Tätigkeit ist zu überprüfen, was passierte, wenn die Tätigkeit nicht ausgeführt würde und welche Teile der Tätigkeit für den Erfolg massgeblich sind. Der Inhalt von Dokumenten, die . von technischen Beilagen abgesehen - den Umfang eines Blattes überschreiten, ist in der Regel nicht zu Ende ge-

dacht. Formale Unzulänglichkeiten von Dokumenten lassen sich schneller erkennen als inhaltliche; in der Regel ist der Inhalt nicht besser als die Form.

4. Qualitätsanspruch

Bei jeder Tätigkeit ist ebenso Perfektion anzustreben, wie ein nicht wiederholter Fehler zu tolerieren ist. Wer eine achtzigprozentige Qualität anstrebt, wird eine sechzigprozentige erreichen. Grundsätzlich gilt, dass achtzig Prozent zu hundert Prozent gleich viel kosten aber viel mehr wert sind als hundert Prozent zu achtzig Prozent.