

## Management by Delegation

### Führen durch die Delegation von Verantwortung

#### Definition:

Bezeichnet eine Führungstechnik, bei der der Vorgesetzte Aufgaben und Verantwortung an seine Mitarbeiter weitergibt. Sowohl routinemäßige als auch umfangreiche und anspruchsvolle Aufgaben werden vom Vorgesetzten an einen oder mehrere Mitarbeiter übertrage.

#### Beispiel:

Der Verkaufsleiter einer bestimmten Region erhält die Aufgabe den Umsatz im nächsten Jahr um 15% zu steigern. Um dies zu erreichen, darf er unterschiedliche Marketingmaßnahmen eigenverantwortlich initiieren. Welche Maßnahmen er dazu ergreift bleibt ihm überlassen. Um den Erfolgsverlauf und damit den Weg zur Zielerreichung zu kontrollieren, werden am Ende jedes Monats die Umsatzzahlen durch den Vorgesetzten ausgewertet.

Vorteile	Nachteile <sup>1</sup>
Steigerung der Motivation der Mitarbeiter dank übertragenen Aufgaben und Verantwortung.	Die Autorität von Führungskräften kann in Frage gestellt werden.
Eigeninitiative und Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter wird gefördert.	Erst bei den gesetzten Meilensteinen wird eine Kontrolle durchgeführt. Vorher gemachte Fehler werden unter Umständen zu spät bemerkt.
Starre und einengende Hierarchien können aufgelockert werden.	Wenn ausschließlich Routineaufgaben delegiert werden, kann die Motivation der Mitarbeiter schnell sinken.
Führungskräfte werden entlastet.	Die Zusammenarbeit kann leiden, da jeder Mitarbeiter nur auf seinen Aufgabenbereich fixiert ist
Transparenz durch klare Aufgabenverteilung (auch über Stellenbeschreibung)	Führungskräfte delegieren nur wenig attraktive Aufgaben

Mit dem Führungsprinzip des Management by Delegation werden zum einen die Führungskräfte entlastet. Zum anderen können die Mitarbeiter mit der Übertragung abwechslungsreicher und interessanter Aufgaben motiviert und deren Entwicklung gefördert werden.

---

<sup>1</sup> <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/management-by-delegation/>

Gruppe 2: Carolina, Parse, Basel und Leroy.

Management by exception:

**Definition:**

wenn die Mitarbeiter selbständig Entscheidungen treffen und täglich für ihr Handeln verantwortlich sind. Der Vorgesetzte wird nur in Ausnahmefällen eingreifen, z. B. bei einer Gehaltserhöhung oder wenn das Verkaufsziel nicht erreicht wird.

Der Vorteil besteht darin, dass die Arbeitnehmer im Allgemeinen motivierter sind, zu arbeiten.

Wenn jedoch etwas schief geht, muss der Vorgesetzte rechtzeitig eingreifen, um weiteren Schaden zu vermeiden.

Damit diese Methode funktioniert, ist es wichtig, dass:

Es werden klare Ziele definiert, an denen sich die Mitarbeiter bei ihren Entscheidungen orientieren sollen. Um den Erfolg zu messen, müssen Erfolgsvariablen und -metriken definiert werden.

Toleranzgrenzen für die Ergebnisse.

Zur Überwachung der Zielerreichung sollte ein Vergleich zwischen Soll und Ist vorgenommen werden.

Wenn die Toleranzgrenzen nicht eingehalten werden, muss der Vorgesetzte eingreifen.

**Anforderungen:**

Die Mitarbeiter müssen die Ziele des Unternehmens kennen, die Aktivitäten müssen geregelt sein und die Mitarbeiter müssen auch die Toleranzen, Ziele und Erfolgskriterien kennen.

Es muss ein Meldesystem vorhanden sein, das es dem Verwalter ermöglicht, außergewöhnliche Fälle zu erkennen

**Vorteile:**

Mitarbeiter, die eine größere Affinität zu ihrem Fachgebiet haben, treffen ihre Entscheidungen selbst. Auf diese Weise wird die Entscheidung dort getroffen, wo ein größeres Verständnis für das Thema vorhanden ist.

Die Manager sind weniger überlastet.

Die Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie ihre eigenen Ideen einbringen

Die Mitarbeiter lernen, mehr Verantwortung in ihrem eigenen Bereich zu übernehmen

**Nachteile**

Wenn dieses System nicht funktioniert, ist es möglich, dass dem Unternehmen erheblicher Schaden entsteht.

Dass etwas nicht funktioniert, merkt man erst, wenn etwas schief läuft.

Die Entscheidungsfindung ist auf bestimmte Bereiche und Zuständigkeiten beschränkt, was sich nachteilig auf die Eigeninitiative des Einzelnen auswirken kann.

Alle Aufgaben werden von den Führungskräften selbst übernommen.

# Management by Delegation

## **Grundprinzip:**

Führende Person überträgt Aufgaben und dazugehörige Verantwortung auf die Mitarbeiter

## **Merkmale:**

- Meistens handelt es sich bei delegierten Aufgaben um Routineaufgaben
- Auch Spezialaufgaben zur Bewältigung einer Herausforderung können vom Vorgesetzten an Mitarbeiter übertragen werden
- Bei Übertragung werden lediglich Meilensteine festgelegt, welche der Kontrolle des Mitarbeiters dienen
- Mitarbeiter erhält die nötige Ausstattung und Befugnis und somit auch die Verantwortung
- Führungskraft konzentriert sich nur auf die Kontrolle der Arbeit und das Erreichen der Meilensteine

## **Beispiel:**

Der Verkaufsleiter einer bestimmten Region erhält die Aufgabe den Umsatz im nächsten Jahr um 15 % zu steigern. Um dies zu erreichen, darf er unterschiedliche Marketingmaßnahmen eigenverantwortlich initiieren. Welche Maßnahmen er dazu ergreift bleibt ihm überlassen. Um den Erfolgsverlauf und damit den Weg zur Zielerreichung zu kontrollieren, werden am Ende jedes Monats die Umsatzzahlen durch den Vorgesetzten ausgewertet.

## **Vorteile:**

- Steigerung der Motivation der Mitarbeiter dank übertragenen Aufgaben und Verantwortung.
- Eigeninitiative und Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter wird gefördert.
- Starre und einengende Hierarchien können aufgelockert werden.
- Führungskräfte werden entlastet.
- Die Aufgaben werden vom fachlich passenden Mitarbeiter bearbeitet.

## **Nachteile:**

- Die Autorität von Führungskräften kann in Frage gestellt werden.
  - Erst bei den gesetzten Meilensteinen wird eine Kontrolle durchgeführt. Vorher gemachte Fehler werden unter Umständen zu spät bemerkt.
  - Wenn ausschließlich Routineaufgaben delegiert werden, kann die Motivation der Mitarbeiter schnell sinken.
  - Der Vorgesetzte muss weiterhin Kontrollaufgaben ausführen.
  - Zu starke Kontrolle kann zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führen.
-



# MANAGEMENT BY OBJECTIVE

EDDIE, GILDAS, FABIAN & LENA



# DEFINITION

- AUFTEILEN VON UNTERNEHMENSZIELEN IN ZWISCHENZIELE/ ABTEILUNGS-/PROJEKTZIELE
- AKTIVE BETEILIGUNG DER MITARBEITER AN FINDUNG DER ZWISCHENZIELEN UND DEREN FORMULIERUNG
- SMART-SYSTEM BEI PLANUNG & DURCHFÜHRUNG VON PROJEKTEN
- STELLT DIE ZIELVEREINBARUNGEN ZWISCHEN DER FÜHRUNGSKRAFT UND DEN MITARBEITERN IN DEN VORDERGRUND

# Management by Objectives

## Management by Objectives

Zielvorgaben, die Mitarbeiter eigenständig zu erfüllen haben



# VOR- UND NACHTEILE

- MITBESTIMMUNGSRECHT
  - GROSSE GESTALTUNGSFREIRAUM
  - MEHR EIGENE KREATIVITÄT UND IDEEN = MEHR MOTIVATION
  - GROSS ZIELE WERDEN AUF KLEINE ZEILE AUFGETEILT
  - ENTLASTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE
  - BESSERE IDENTIFIKATION MIT DEM UNTERNEHMEN UND DESSEN ZIELEN
  - GEFÖRDERTE EIGENVERANTWORTUNG & -INNIATIVE
- DURCH DEN GEGEBEN FREIRAUM IN DEN MASSNAHME ZUR ZIELERREICHUNG MÜSSEN DIE MITARBEITER IN IHRER ARBEIT STETS KONTROLLIERT WERDEN.
  - DER LEISTUNGSDRUCK ZUR ERREICHUNG DES INDIVIDUE LLEN ZIELS KANN DIE MOTIVATION VERRINGERN.
  - ES MÜSSEN ANREIZE ZUR ERREICHUNG DES ZIELS, BEISPI ELSWEISE BONUSZAHLUNGEN ODER INCENTIVES GESC HAFEN WERDEN.
  - ES BESTEHT DAS RISIKO, DASS BEI DER FOKUSSIERUNG AUF DAS ZIEL DIE QUALITÄT DER ARBEIT LEIDET.



# BEISPIEL

- EIN VERKÄUFER ERARBEITET MIT SEINEM VERKAUFSLEITER IM RAHMEN EINES ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCH DAS ZIEL, DEN JAHRESUMSATZ IM NÄCHSTEN JAHR UM 10 % ZU STEIGERN.

WIE ER DAS MACHEN MÖCHTE, BLEIBT IHM ÜBERLASSEN. IN REGELMÄßIGEN BESPRECHUNGEN ZWISCHEN VERKAUFSLEITER UND VERKÄUFER WERDEN DIE UMSATZZAHLEN MIT DEM VEREINBARTEN ZIEL VERGLICHEN.

DIE LEISTUNG DES MITARBEITERS WIRD ANHAND DER ERREICHUNG DES ZIELS GEMESSEN. BEISPIELSGEWEISE KANN BEI ERFOLGREICHER ERREICHUNG DES ZIELS EINE BONUSZAHLUNG

## LF 1 – Management by exception

Übersetzt: Führung nach dem Ausnahmeprinzip

Die Führungskraft gibt gewünschte Ziele und Ergebnisse vor, die Mitarbeiter versuchen dann mit viel Freiheiten diese Ziele zu erreichen. Es gibt einen gewissen Spielraum, den die tatsächlichen Ergebnissen von den geplanten abweichen dürfen - alles was darüber hinausgeht erfordert ein Eingreifen.

Management by Exception funktioniert in folgenden Schritten:

1. Festlegen eines Standards für den Normalbetrieb
2. Eine Hierarchie einrichten
3. Bewertung der Mitarbeiterleistung
4. Untersuchen und Lösen von Ausnahmen

Beispiel:

Die Unternehmensleitung gibt als Jahresziel eine Umsatzsteigerung von 20 % aus. Die Toleranzgrenze wird bei ca. 5 % festgelegt.

Während des laufenden Jahres ist anhand der Kontrolle der Umsatzzahlen absehbar, dass nur eine Umsatzsteigerung von 10 % erreicht werden wird. Um das ausgegebene Ziel dennoch zu erreichen, werden zusätzliche Werbemaßnahmen geschaltet.

Pros:

Mitarbeiter haben sehr viel Handlungsfreiheit -> gesteigerte Motivation, entlastete Führungskräfte

Die Entlastung der Führungskräfte führt dazu, dass diese sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren können

Mitarbeiter können eigene Ideen verwirklichen -> viel Kreatives Potential aus dem geschöpft wird

Contra:

Die viele Verantwortung kann dazu führen, dass Mitarbeiter sich im Stich gelassen fühlen

Ein funktionierendes Informations- und Kontrollsystem ist unerlässlich

Abweichungen vom Soll werden unter Umständen verschwiegen, um negative Konsequenzen zu vermeiden

Ein einzelner schlecht kontrollierter Mitarbeiter kann immense Schäden anrichten

# Management by objectives - Soroush, Daniel, Philipp und Alex

(Führung durch Zielvereinbarung)

Das Management by Objectives ist ein Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter aktiv beteiligt werden.

Die Unternehmensführung gibt übergeordnete Ziele vor. Daraus werden dann gemeinsam mit den Mitarbeitern Einzelziele abgeleitet. Welche Maßnahmen der Einzelne zur Zielerfüllung wählt, bleibt ihm überlassen.

Es wird ein Kontrollsystem und ein Anreizsystem entwickelt, um den Grad der Zielerreichung zu bestimmen und zu entlohnen.

Wichtig sind die klare Kommunikation der Ziele und ein ausreichender Handlungsspielraum der Mitarbeiter. Gleichzeitig muss der Grad der Zielerreichung und auch die Ziele selbst regelmäßig überprüft werden.

## Beispiel

Zum Beispiel ein Geschäftsführer eines Kaufhauses hat zehn Abteilungen für die jeweils ein Mitarbeiter zuständig ist.

Der Geschäftsführer überlegt sich das Unternehmensziel den Umsatz in den nächsten fünf Jahren um 20 Prozent zu steigern. Dieses Ziel teilt er den Mitarbeitern mit und bittet sie Ideen einzubringen, wie dieses Ziel erreicht werden kann.

Ein Mitarbeiter bringt zum Beispiel den Plan vor, an den regelmäßig stattfindenden verkaufsoffenen Sonntagen teilzunehmen. Ein anderer möchte mehr Social Media Werbung machen und ein dritter hat die Idee eine Rabattaktion zu starten. So bringt jeder seine Vorschläge ein.

Jeder Mitarbeiter setzt seine Maßnahme eigenständig um. Der Geschäftsführer vereinbart mit den Mitarbeitern vierteljährliche Kontrollen der Maßnahmen und steht im stetigen Austausch mit ihnen. Als Anreiz werden die Mitarbeiter am Umsatz beteiligt.

## **Vor- und Nachteile Management by Objectives**

### Vorteile

- Große Unternehmensziele, können auf viele kleine aufgeteilt werden
- Führungskräfte können entlastet werden
- Mitarbeiter dürfen mehr mitbestimmen
- die Eigenverantwortung der Mitarbeiter wächst
- Engagierte Mitarbeiter können sich besser hervortun, es entstehen neue Aufstiegsmöglichkeiten.

### Nachteile

- Durch die festgelegten Ziele steigt der Leistungsdruck
- Durch den regelmäßigen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter wird die Umsetzung sehr Zeitaufwendig
- Wenn die Zielerreichung zu sehr im Mittelpunkt steht, können andere Bereiche vernachlässigt werden