



Changemanagement

mit dem Bukel & Kollegen - Beratungsmodell

Interne Perspektive - Erfolgsbaustein Führung

Was zeichnet eine gute Unternehmensführung aus?

In einem immer dynamischeren Markt und kontinuierlich härteren Wettbewerb wird eine gute Unternehmensführung zunehmend wichtiger. Führung ist eine zentrale, aber auch sehr komplexe Aufgabe. Doch was zeichnet gute Führung aus? Wer gute Ideen hat, ist nicht automatisch eine gute Führungskraft. Es ist wie mit jedem Beruf, wer bspw. kein technisches Verständnis hat, kann noch so viel lernen, aber man wird kein guter Techniker werden. Als gute Führungskraft braucht man zum einen eine Grundbegabung im Umgang mit Menschen und zum anderen Instrumente für die Steuerung. In unserem heutigen Managementbrief erfahren Sie mehr über das Thema Unternehmensführung und Führungsinstrumente.

Einstiegsfall

Beginnen wir mit einem kurzen Einstiegsfall. Stellen Sie sich vor: Sie haben einen Wasserschaden. Was setzen Sie von einem guten Handwerker voraus? In jedem Fall doch, dass der gerufene Mann sein Fach beherrscht und die Probleme strukturiert und schnellstmöglich beseitigt. In den meisten Fällen bedarf es dazu einer Vielzahl von Werkzeugen und Fertigkeiten, deren Umgang man im Laufe der Ausbildung erlernt hat. Zum Beispiel sind dies der Umgang mit Schraubenschlüssel, Hammer und Zange. Wenn ein Handwerker eine Verschraubung öffnen will, dann weiß er was eine Zwölfer-Schraube ist und nimmt den Zwölfer-Schlüssel zielgerecht aus dem Werkzeugkasten. Wenn sich die Schraube damit nicht lösen lässt, greift er wieder in seinen Werkzeugkasten und nutzt ggf. einen Rostlöser.

Führungskräfte sind zwar keine Handwerker, aber auch sie müssen das geistige Handwerk des Führens erlernen und danach beherrschen. Gute Ideen alleine sind dafür nicht ausreichend. Zum einen geht es bei Unternehmensführung um das Führen von Menschen. Dies geschieht in der Regel durch Kommunikation, Information und Feedback. Hinzu kommen planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Definition Unternehmensführung



Unternehmensführung lässt sich in zwei Bereiche unterscheiden. Zum einen in den Personenkreis oder die Person, die einen Betrieb leiten (Unternehmensleitung oder Management) und zum anderen in den Prozess des Führens. Die Unternehmenssteuerung ist eine Kernaufgabe der Geschäftsführung. Es handelt sich dabei um die Leitung des Unternehmens und die Übernahme firmenspezifischer Aufgaben.

Dabei kann zwischen drei Sichten unterschieden werden:

1. institutionell („wer führt?“),
2. funktionell („wodurch wird geführt?“) und
3. prozessorientiert („wie wird geführt?“).

Aus institutioneller Sicht führt bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in der Regel der Inhaber oder eine leitende Führungskraft. Jedoch kann neben dem Eigentümer mit zunehmender Größe der Organisation auch ein Manager zur Führung des Unternehmens bestellt werden.

Aus funktioneller Sicht gehören zu den Aufgaben der Unternehmensführung bzw. des Managements Entscheidungen, die für den Bestand und die Zukunft des Unternehmens bedeutend sind. Dazu werden herkömmlich die Instrumente der Planung, Organisation und Kontrolle eingesetzt. Dabei geht es zum einen um die strategische Unternehmensplanung, d. h. die Festlegung der Rahmenkonzeption für die strategischen Geschäftsfelder und deren Umsetzung in das operative Geschäft. Auf diesen Bereich werden wir in einem der nächsten Managementbriefe noch einmal gesondert eingehen.

Hinzu kommt als dritter Bereich die prozessorientierte Sicht. Dabei geht es darum, wie letztlich die getroffenen Entscheidungen in die Unternehmensprozesse umgesetzt werden.

Was zeichnet eine Führungskraft aus?

Führungsfähigkeiten sind nur selten angeboren, sondern es ist wie mit allen anderen Fähigkeiten auch, man kann sie wie jeden anderen Beruf erlernen. Jedoch sollte jede Führungskraft eine gewisse Begabung mit sich bringen. Hier ist es wie mit anderen Dingen auch, dem einen liegen z. B. Zahlen besser und dem anderen wiederum grafische Gestaltung. Aber diese angeborene Begabung, die die Führung braucht, kommt nur zu einem Bruchteil zur Geltung, wenn sie nicht durch systematisches und methodisches Lernen der Führungsfähigkeiten ergänzt wird. Gerade in kleinen oder auch mittleren Unternehmen wird Führung oftmals als Nebentätigkeit zu der eigentlichen Arbeit gesehen. Doch Führen geht nicht zwischen Tür und Angel, sondern bleibt für jeden der führt ein ewiger Prozess.

Erwartungen an eine Führungskraft

An Führungskräfte werden viele Erwartungen gestellt. Wer führt muss sich über diese Rolle und der daraus resultierenden Verantwortung im Unternehmen bewusst sein. Wichtig dabei ist eine klare Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen. Verantwortung kann eine Führungskraft weder teilen noch delegieren. Eine Führungskraft kann sowohl das gesamte Unternehmen leiten als auch nur bestimmte Bereiche.

Dabei ist es wichtig, eine interne und externe Balance der Anforderungen zu schaffen. Beispielweise kann eine zu starke Wachstumsausrichtung die Mitarbeiter überfordern oder zu viel Innovation und Veränderung kann einen Stabilitätsverlust und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern auslösen. Die Rollen einer Führungskraft ergeben sich aus dem jeweiligen Anforderungsprofil. Im Laufe der Zeit sollte das Profil auf Anpassungsbedarf geprüft werden.

Abgrenzung vom Tagesgeschäft

Die reaktive Tagesarbeit bei einer guten Führungskraft liegt in der Regel etwa bei 75 Prozent der Zeit. Das ist ein guter Wert, denn es bleiben 25 Prozent, um Probleme zu lösen und neue Projekte anzugehen. Reaktive Tagesarbeit ist das, was von außen auf die Führungskraft zukommt, ohne dass man es selbst gestalten kann. Reaktive Tagesarbeit ist nicht zu vermeiden. Aber es ist nicht die Hauptaufgabe der Führung. Wer nur reaktiv arbeitet, kann Führungsaufgaben nicht wahrnehmen. Führung ist eben mehr als Alltagsroutearbeit und Funktionserfüllung. Wer sich in die reaktive Tagesarbeit flüchtet, erfüllt seinen Führungsauftrag nicht. Zentrale Aufgabe der Führung ist es, das operative Geschäft zu managen und die Zukunft des Unternehmens nachhaltig zu sichern.

Führen mittels der normative Ebene

Die normative Ebene - in unserem Beratungsmodell als normative Perspektive bezeichnet - des Unternehmens dient als Gestaltungsrahmen für die Unternehmensführung. Sie gibt Orientierung für den jeweiligen Führungsstil, die strategische Ausrichtung und deren Umsetzung in operative Handlungen. Jedoch ist eine Führungskultur, die motiviert, fördert und einen stabilen Rahmen für die Organisation schafft, noch nicht bei allein KMU's ein fester Bestandteil.

Führungsinstrumente

Führen geht nicht zwischen Tür und Angel, sondern bedarf einer präzisen Anwendung bestimmter Instrumente. Dazu zählen klug geführte Zielkonferenzen, regelmäßige Gruppengespräche, Anerkennungs- oder Kritikgespräche aber auch geschickte Rituale, um ein Wir-Gefühl zu erzeugen. Eine Führungskraft sollte immer zielgerecht Instrumente zur Führung und Unternehmenssteuerung einsetzen. Auf der nächsten Seite dieses Briefes ist die Grundstruktur eines Führungs-Instrumentenkastens - mit den wichtigsten Instrumenten und Ideen - dargestellt.

Der Führungs-Instrumentenkasten

<p>1. Die Unternehmens-Philosophie</p> <p>Das ist das erste und wichtigste Führungsinstrument. Sie soll möglichst auf einem DIN A4-Blatt in sehr präzisen Thesen die wichtigsten Leitwerte, nach denen dieses Unternehmen geführt wird, enthalten. Das können Leitwerte zu diesen Themen sein: Die zentrale Sonderleistungs- oder Nutzenbietet-Idee. Das Kommunikationsverhalten. Thesen zum Umgang mit den Kunden, der Öffentlichkeit, den Mitarbeitern, den Lieferanten. Grundsätze zur Verantwortungs-Delegation. Die wirtschaftliche Solidität. Thesen zur Zukunftsentwicklung. ...</p>	<p>2. Das Unternehmenskonzept</p> <p>Wer noch methodischer arbeiten möchte, kann aus der Unternehmens-Philosophie ein Konzept entwickeln. In unseren Führungsseminaren wird dieses Konzept in sieben Führungsfelder gegliedert:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Der Werdewille. 2. Die zentrale Sonderleistungs- und Nutzenbietet-Idee. 3. Das evolutionäre Produkt-Portfolio mit den fünf Produktkategorien: Innovations, Wachstumsprodukte, Ertragsprodukte, Bestandsprodukte, Kümmerprodukte. 4. Das Kommunikationsverhalten: den Kunden gegenüber. Markteinstiegsideen zur Neukundengewinnung, Schaffung eines positiven Imagefeldes. 5. Die Verantwortungs-Delegation: Was ist Chef-Verantwortung? Wie sieht der Führungskreis aus? Was ist deren Verantwortung? 6. Das Materielle: Liquidität, Profit-Centers, Summendeckungsbeiträge, Gemeinkostenentwicklung, Besitzentwicklung, Ressourcenentwicklung. 7. Zeiten – Ziele – Zukunft: Von der reaktiven Tagesarbeit bis zur Vision. 	<p>3. Das Zielsystem des Unternehmens</p> <p>Die nächsten Entwicklungsprojekte Kurzfristige Ziele: 1 Jahr Mittelfristige Ziele: ca. 3 Jahre Langfristige Ziele: 5 - 7 Jahre Visionen</p>	<p>Die rhythmische Führungsimpuls-System</p>	<p>1. Die jährliche Zielkonferenz</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rückblick über das vergangene Jahr. ➤ Wo liegen unsere Kernprobleme? ➤ Ziele für das kommende Jahr. ➤ Welche Aufgaben übernimmt jeder aus dem Führungskreis? 	<p>2. Das monatliche Gruppengespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jeder berichtet reihum, wie er mit seinen Jahreszielen weitergekommen ist. ➤ Wo hakt es noch? ➤ Was will man bis zum nächsten Gruppengespräch anpacken? 	<p>3. Management by walking around</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Regelmäßig durch den Betrieb gehen („Das Auge des Herrn macht die Kühe fett“) ➤ Probleme erkennen ➤ Kurzbesprechungen mit den Mitarbeitern ➤ Anerkennung geben 	<p>Die Ergebnis- und Rechenschafts-Konferenz</p> <p>Zwei- bis dreimal im Jahr die wichtigsten Führungskräfte, die Gesellschafter und den Beirat – wenn man ihn hat – zusammenbringen. Von der Geschäftsleitung werden die</p>	<p>protokolliert, der bis zur nächsten Sitzung abgearbeitet sein sollte: die wichtigsten nächsten Maßnahmen, die sich ergeben, Prioritäten und wer ist verantwortlich?</p>
<p>Die Feinsteuerungsinstrumente</p>				<p>1. Das Anerkennungsgespräch</p> <p>Bei guten Leistungen ein Anerkennungsgespräch führen. Anerkennung vor der Gruppe ausdrücklich Ausdruck geben. (Motto: Lob vor der vollen Mannschaft, Kritik nur unter vier Augen!)</p>	<p>2. Das gekonnte Kritikgespräch</p> <p>Darf nicht demotivierend sein, sondern konstruktiv. Wichtig ist, dass das Problem immer grundsätzlich angepackt wird, wobei auch „Schwarze Peter“ für die Führung herauskommen können.</p>	<p>3. Das persönliche Entwicklungsgespräch</p> <p>Mit wichtigen Mitarbeitern, vor allem Hoffnungsträgern, jährlich einmal ein Gespräch führen. Anerkennen, wie sie sich entwickelt haben. Auch sagen, wo Probleme in ihrem Entwicklungsprozess liegen und absprechen, wie dieser persönliche Leistungsentwicklungsprozess gefördert werden kann. Gespräch protokollieren.</p>	<p>protokolliert, der bis zur nächsten Sitzung abgearbeitet sein sollte: die wichtigsten nächsten Maßnahmen, die sich ergeben, Prioritäten und wer ist verantwortlich?</p>	
<p>Die Problemlöse-Instrumente</p>				<p>1. Konfliktlösesgespräch</p> <p>Bei gravierenden Konflikten im Betrieb Beteiligte zusammensprechen, Konflikt offen ansprechen, jeden berichten lassen. Frage erörtern: Was ist im Sinne der Unternehmensentwicklung das gemeinsam richtige Verhalten? Gespräch protokollieren und zukünftige Verhaltensleitlinien unterschreiben lassen.</p>	<p>2. Demotivationsherde austräumen</p> <p>Wenn man merkt, dass sich bei Mitarbeitern Verhalten ändert: Gespräch zur Ursachensuche. Liegt die Verhaltensänderung im privaten Bereich, Hilfe anbieten. Liegt es im Unternehmen begründet, dann bitten offen zu reden. Dann in Gesprächen den Grund austräumen.</p>	<p>3. Mobbingherde austräumen</p> <p>Situation ähnlich wie Instrument 2. Auch hier mit den Beteiligten offen die Dinge ansprechen und klarstellen, dass es so etwas in unserem Betrieb nicht geben darf.</p>	<p>protokolliert, der bis zur nächsten Sitzung abgearbeitet sein sollte: die wichtigsten nächsten Maßnahmen, die sich ergeben, Prioritäten und wer ist verantwortlich?</p>	
<p>Atmosphärisches und Rituale: Wir-Gefühl erzeugen und pflegen</p>				<p>1. Die Unternehmens-Philosophie und die Ziele kennen</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diese kommunizieren: Betriebsversammlung, Chefbrief an die Mitarbeiter, Betriebszeitung, ... ➤ Mit der „Penetranz der Botschaft“ immer wieder darauf Bezug nehmen. 	<p>2. Positive Grundstimmung schaffen und pflegen</p> <p>Antizyklisch: Wenn es Probleme gibt: „Das kriegen wir schon hin.“ Wenn es gut läuft, nicht euphorisch werden.</p>	<p>3. Mitarbeiter informieren über: besondere Erfolge des Unternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ besonders interessante Aufträge ➤ besonders interessante Kunden ➤ besondere Beachtung in der Öffentlichkeit <p>Nicht nur über das informieren, was schief gegangen ist.</p>	<p>4. Gemeinschaftserlebnisse schaffen: die Atmosphäre haben und Wir-Gefühl erzeugen</p> <p>Betriebsfest, Betriebsausflug, gemeinsame Feiern (Weihnachtsfeiern). Bei Chefreden immer die Kerneidee der Unternehmens-Philosophie in den Mittelpunkt stellen.</p>	

Wie gut werden in Ihrem Unternehmen Führungsinstrumente eingesetzt?

Nachdem Sie sich den Führungs-Instrumentenkasten angeschaut haben, stellen Sie sich doch einmal zwei Fragen: Welche dieser Führungsinstrumente beherrscht Ihr Unternehmen gut oder weniger gut? Gibt es in Bezug auf die Führungsfähigkeit noch Verbesserungspotenzial?

Führung ist eines der verantwortungsvollsten „Handwerke“. Durch die Fähigkeit zu führen ist sehr viel Gutes auf dieser Welt geschehen, aber auch furchtbar viel Unheil angerichtet worden. Die Instrumente sagen noch nichts über Werte und Ziele aus, die durch Führung erreicht werden sollten. Mehr zur Thematik der normativen Ebene konnten Sie bereits in unseren vergangenen Managementbriefen lesen.

Zwischen den Führungslehren, z. B. von Konfuzius bis zu Machiavelli, liegen Welten in den Wertvorstellungen was Führung soll und erreichen kann. Der Führungs-Instrumentenkasten selbst ist wertneutral, nicht aber die Frage nach der Philosophie des Führungsauftrages.

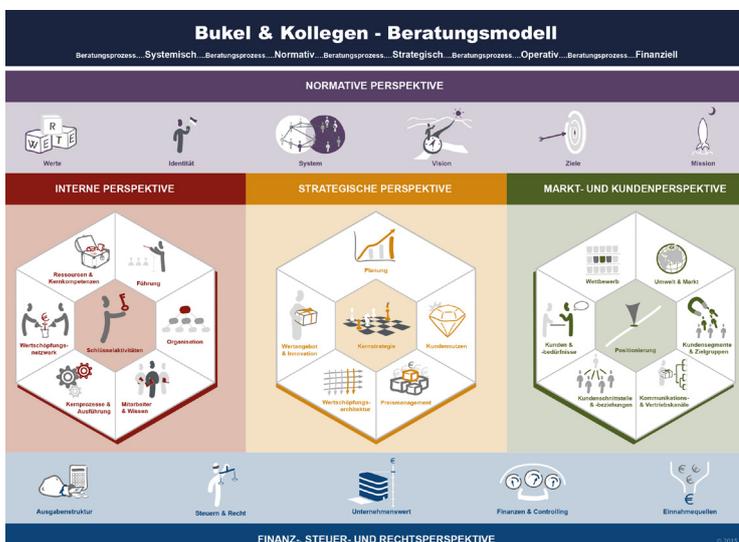
Wir werden in einem der nächsten Managementbriefe aufgrund der Komplexität noch einmal die Thematik der Unternehmensführung aufgreifen, damit die Sammlung dieser Managementbriefe zu einem praktikablen Werkzeug wird.



Die Quintessenz

1. Führung ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe.
2. Engagierte und motivierte Mitarbeiter setzen eine gute Führung voraus.
3. Führen heißt dem geführten System eine Philosophie und ein Konzept zu geben, das es entwicklungsfähig für die Zukunft macht. Nur durch den Einsatz der richtigen Instrumente kann das Führungskonzept wirksam werden.
4. Die wichtigsten Führungsinstrumente ergeben sich aus dem Führungs-Instrumentenkasten.
5. Führungskräfte sollten immer hinterfragen: Welche der Instrumente aus dem Führungs-Instrumentenkasten sollten auf das Unternehmen angewendet werden und welche nicht? Welche Instrumente beherrscht die Führung gut? Wo besteht noch Verbesserungspotenzial?

Kontaktieren Sie uns, wir unterstützen Sie gerne im Bereich Unternehmensführung!



Mit Methode zum Erfolg

Der Bukel & Kollegen Changemanagementbrief gibt in kurzer und prägnanter Form Managementwissen für die Führungspraxis. Berater und Partner der Bukel & Kollegen Gesellschaft für Unternehmenssanierung und -entwicklung mbH informieren aus der Praxis für die Praxis. Der Managementbrief repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daran nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab.

Bukel & Kollegen

Gesellschaft für Unternehmenssanierung und -entwicklung mbH

Im Vogelsang 4 · 36039 Fulda · Tel. 0661 963220
anfrage@bukel-kollegen.de