

Grundlagen der Unternehmensführung darstellen

Ziel der Unternehmensführung ist es, die gegenwärtige und künftige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu optimieren.

Daraus leiten sich für Informatikerinnen und Informatiker, die in Tätigkeitsfeldern der Unternehmensführung ihren Einsatz finden, zwei grundsätzliche Aufgaben ab:

- Mitarbeit an der langfristigen Erfolgs- und Bestandssicherung des Unternehmens und
- Mitwirkung bei der Ergebnisoptimierung.

Um im zukünftigen Berufsleben diese Aufgaben bewältigen zu können, sind in diesem Lernmodul folgende Themengebiete zu bearbeiten:

- strategische und operative Aufgaben der Unternehmensführung
- arbeitsteilige Gestaltung von Führungs- und Leitungsprozessen
- ausgewählte Führungs- und Sachfunktionen des Managements

Alle notwendigen Informationen und Arbeitsunterlagen sind in diesem Lernmodul enthalten.

Dieses Lernmodul ist im häuslichen Studium zu erarbeiten.

Der benötigte Zeitaufwand liegt bei ca. 7 Stunden.

Zusätzlich werden in den semesterbezogenen Präsenzphasen (ca. 1 Stunde) zentrale Lernproblemstellen des Lernstoffes diskutiert und zusammengefasst.

LERNMODUL 1

Ziele

Ausgangssituation

Planung

Fallbeispiel**Übernahme einer Leitungsfunktion**

Auf Grund Ihrer Qualifikation sollen Sie zukünftig in Ihrem Betrieb eine leitende Position einnehmen und Ihnen werden 20 Personen unterstehen.

Unter Berücksichtigung der Ihnen bisher bekannten betrieblichen Zustände, wie Personalstruktur, Erfolgssituation, Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur usw., ergeben sich folgende Fragen:

Welche Anforderungen an die Führungstätigkeit kommen auf Sie zu?

Welche Führungsfunktionen und Sachfunktionen sind für Sie auszuwählen und anzupassen?

Welche Führungsstile und Führungsinstrumente sind aus Ihrer persönlichen bzw. der Gruppensicht geeignet?

Sind Sie persönlich als Führungskraft geeignet?

Nach der erfolgreichen Durcharbeitung dieses Lernmoduls sind Sie in der Lage, die aufgeworfenen Fragen zu beantworten.

Inhaltsverzeichnis

1 Grundfragen der Führung	4
1.1 Anforderungen an Führungstätigkeit.....	4
1.2 Führungsfunktionen	5
1.2.1 Führungsprozess und Managementfunktionen.....	5
1.2.2 Zielbestimmung und Zielsetzung.....	10
1.2.3 Planung	12
1.2.4 Planung im persönlichen Arbeitsbereich von Führungskräften.....	15
1.2.5 Überwachung/Kontrolle	17
1.2.6 Kommunikation und Motivation	19
1.3 Sachfunktionen	20
2 Führungsstile und Führungsinstrumente	23
2.1 Führungsstile.....	23
2.2 Führungsprinzipien.....	25
2.3 Führungstechniken.....	26
2.4 Management-by-Techniken und Führungsmodelle	27
2.5 Führungsmittel	28
3 Anforderungen an die Persönlichkeit von Führungskräften	29
3.1 Kompetenzen	29
3.2 Qualitäten	30
Lösungsanhang	33

Lernbereich**1 Grundfragen der Führung****1.1 Anforderungen an Führungstätigkeit**

Das Grundprinzip aller unternehmerischen Zielstellungen ist das Erwirtschaften (Erzielen) von Gewinn und das Beschreiten von Wegen, die dies effizient ermöglichen. Hieraus leitet sich als Anforderung an die Unternehmensführung ab, dass Entscheidungen **zielkonform** getroffen und realisiert werden. Es ist dabei zielstrebig nach dem Grundsatz „was zu tun ist und wie wird es realisiert“ zu handeln.

So muss festgelegt werden, für welche Märkte sich die Ressourcen des Unternehmens (Know how, Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter, finanzielle und materielle Mittel) am wirkungsvollsten einsetzen lassen. Es ist aber auch zu entscheiden, auf welche Art und Weise und in welchem Zeitraum das Unternehmen seine Ziele verwirklichen will. Das richtige Ziel und der richtige Weg bilden den Schlüssel zum Erfolg. In der eigenen Arbeit sollte dies als Leitmotiv beachtet werden!

Zwei Hauptaufgaben sind bedeutend für eine erfolgreiche Unternehmensführung, das sind:

- die **kurzfristige Ergebnisoptimierung** als operative Aufgabe,
- die **langfristige Erfolgs- und Bestandssicherung** als strategische Aufgabe.

Diese sind in richtiger Proportionierung und besser als von den Mitwettbewerbern am Markt zu lösen.

Die kurzfristige Ergebnisoptimierung bedeutet, die für die Kunden richtigen Leistungen mit einem möglichst niedrigen Ressourceneinsatz termingerecht in hoher Qualität bereitzustellen. Das setzt eine effiziente Arbeitsweise in allen Struktureinheiten des Unternehmens, wie z.B. Forschung/Entwicklung, Einkauf, Fertigung und Verkauf, voraus. Dieser Anforderung muss die so genannte **operative Führung** gerecht werden. Sie ist in mittleren und großen Unternehmen der Unternehmensführung unterstellt und verantwortet die intakte Fertigung, den Umsatz und die Zahlungseingänge.

Die langfristige Erfolgs- und Bestandssicherung besteht darin, die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ziele langfristig zu planen und umzusetzen. Wirtschaftliche Ziele unterteilt man dabei in Leistungsziele (z.B. Ausdehnung des Marktanteils, Verbesserung der Rohstoffbasis usw.), Erfolgsziele (z.B. langfristige Planung der Gewinn-erhöhung, Sicherung der Kapazitätsauslastung usw.) und Finanzziele (z.B. Sicherung und Erhöhung des Eigenkapitals, Bildung von Rücklagen usw.). Soziale Ziele beinhalten z.B. Erhaltung von Arbeitsplätzen, Absicherung der Betriebsrenten, Qualifizierung der Mitarbeiter usw.; Ökologische Ziele sind z.B. energiesparende Maßnahmen, Verwendung recyclingfähiger Stoffe usw.

Neben diesen Sachfunktionen haben Führungskräfte auch Personalfunktionen wahrzunehmen. Führungskräften obliegt die Aufgabe, diese Verantwortungspakete zu untersetzen und zu koordinieren. Tabelle 1 zeigt insgesamt die zu verantwortenden Aufgabenkomplexe von Führungskräften.

Sachaufgaben	Personalaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung und Zielvorgabe • Entscheidungsvollzug • Organisation • Koordinierung • Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienter Arbeitseinsatz der Mitarbeiter • Humane Arbeitsplatzgestaltung • Zumutbare Arbeitszuweisung entsprechend der Fähigkeiten der Mitarbeiter • Personalförderung und -beförderung • Entlohnung und Belohnung • Bewertung und Beurteilung

Tabelle 1 Sach- und Personalaufgaben von Führungskräften

Um als Führungskraft rechtzeitig und situationsgerecht reagieren zu können, sind aktuelle Informationen über den Istzustand, Problemkenntnisse und Führungsbewusstsein unbedingte Voraussetzung.

1.2 Führungsfunktionen

1.2.1 Führungsprozess und Managementfunktionen

Führung und Leitung sind der wesentliche Bestandteil eines Unternehmens und werden als dispositive Faktoren bezeichnet. Der Zusammenhang zwischen Elementarfaktoren, dispositiven Faktoren sowie originären und derivaten Faktoren ist in Tabelle 2 dargestellt.

Elementarfaktoren	1. objektbezogene menschliche ausführende Arbeit 2. Betriebsmittel 3. Werkstoffe	Originäre Faktoren
Dispositive Faktoren	4. Dispositive Arbeitsleistung (unternehmerische Führungstätigkeit) 5. Planung 6. Organisation	Derivate Faktoren

Tabelle 2 Zuordnung betrieblicher Faktoren

Die dispositive Arbeit wird unterschieden in einen

- **originären** Teil, gekennzeichnet durch autonome Entscheidungsgewalt (dieses Recht steht dem Unternehmer auf Grundlage seines Privateigentums an Kapital, Grund und Boden zu) und einen
- **derivaten** Teil, gekennzeichnet durch eine eingeschränkte Entscheidungskompetenz bei der Wahrnehmung von Führungsfunktionen (diese Möglichkeit ist charakteristisch für angestellte Führungskräfte).

In der praktischen Führungs- und Leitungstätigkeit kann oft keine scharfe Trennlinie zwischen beiden Teilen bei Führungsentscheidungen gezogen werden.

Führungs- und Leitungsprozesse werden in Abhängigkeit der Unternehmensgröße im Allgemeinen arbeitsteilig vollzogen. Diese arbeitsteiligen Prozesse haben eine horizontale und vertikale Ausrichtung. Die horizontale Komponente spiegelt sich z.B. in der Strukturierung eines Unternehmens nach Funktionsbereichen wider und die vertikale Komponente zeigt sich in den Hierarchieebenen der Unternehmensführung (Management). Unabhängig von der Einordnung der Führungskräfte im Unternehmen und dem konkreten Gegenstand ihres Verantwortungsbereiches werden sie immer wieder mit Basisaufgaben konfrontiert. Diese werden als Führungsfunktionen oder Managementfunktionen oder Basis- oder Grundfunktionen bezeichnet. Es werden fünf klassische Managementfunktionen definiert. Diese sind:

1. Planung
2. Organisation
3. Personaleinsatz
4. Führung
5. Kontrolle

Daneben gibt es folgende erweiterte Betrachtungsweise zu den Managementfunktionen:

1. Zielsetzung
2. Planung
3. Organisation
4. Entscheidung
5. Koordinierung
6. Realisierung
7. Motivierung
8. Information
9. Kontrolle
10. Repräsentation

Die Reihenfolge der Aufzählung ist keine Wertschätzung der einzelnen Funktionen. Zwischen ihnen bestehen Wechselwirkungen und Rückkopplungen, die im Führungs- und Leitungsprozess zu beachten sind. Von Führungskräften muss erwartet werden, dass sie diese Funktionen beherrschen. Sie stellen deren „Werkzeuge“ für Aufgaben- und Problemlösungen dar.

Die Beziehungen zwischen den Funktionen bilden den so genannten Management-Kreis. Eine Unternehmensführung setzt Ziele, plant, entscheidet über Planungsalternativen, realisiert und kontrolliert schließlich die Erfüllung des Ziels. Falls Abweichungen von der Zielstellung festgestellt werden, können sich Rückkopplungen auf die Ziele ergeben. Damit ist der Managementkreis (Abbildung 1) geschlossen. Durch Kommunikation (Informationsaustausch) werden die Basisfunktionen verknüpft.

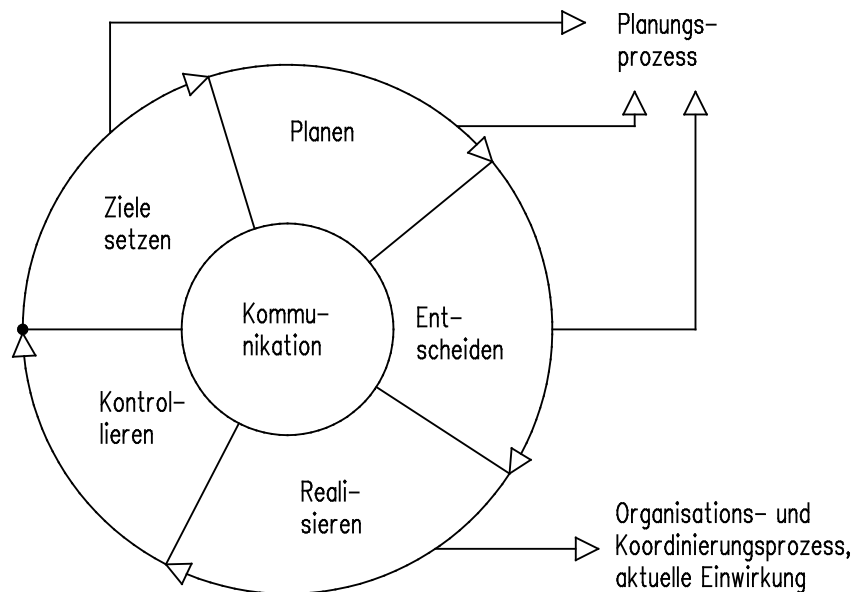


Abbildung 1 Management-Kreis

Neben der bisher dargestellten funktionsbezogenen Betrachtung des Managements ist auch eine prozessbezogene üblich. Abbildung 2 stellt die Beziehungen zwischen den Bestimmungs- und Einflussgrößen des Managementprozesses dar.

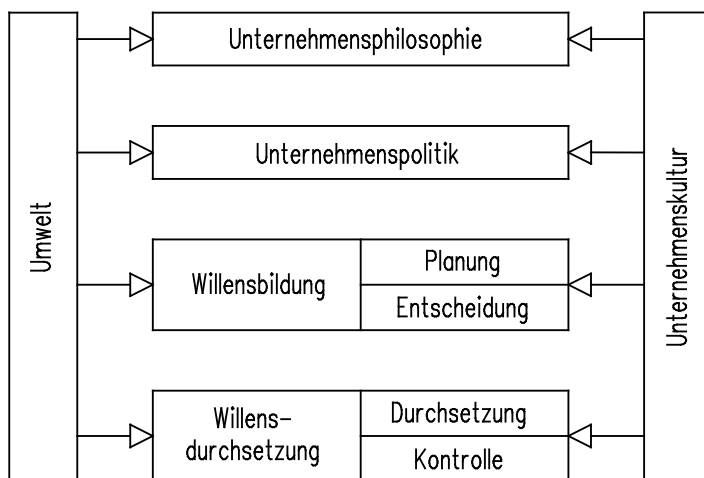


Abbildung 2 Zusammenwirkung der Komponenten des Managementprozesses

Aufgabe der Unternehmensführung ist das Entwickeln der **Unternehmensphilosophie** und damit das Fixieren von Wertvorstellungen als Rahmenbedingungen der internen und externen Zusammenarbeit.

Weiterhin besteht die Aufgabe, die fundamentalen Zielstellungen des Unternehmens im Rahmen der Gestaltung der **Unternehmenspolitik** zu erarbeiten. In den sich anschließenden Phasen der Willensbildung und Willensdurchsetzung werden die fundamentalen Ziele untersetzt, konkretisiert sowie schließlich realisiert. Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik sind somit fundamentale Bestimmungsgrößen des Führungsprozesses, für welche die Unternehmensführung die Verantwortung trägt.

Die **Unternehmenskultur** wird durch die im Unternehmen vorherrschenden und somit überwiegend akzeptierten gemeinsamen Wertvorstellungen, Normen, Ziele und Überlegungen geprägt. Gelingt es der Unternehmensführung, eine weitgehend gemeinsame Haltung der Mitarbeiter zu entwickeln, wird das im Allgemeinen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens steigern.

So wie die Unternehmenskultur, beeinflusst auch die Umwelt ein Unternehmen. Damit steht die Anforderung nach einer realistischen Einschätzung der politischen, gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklung. Man kann den Führungsprozess, so wie in Tabelle 3 dargestellt, in einzelne Prozessstufen und Teilschritte untergliedern.

Da die in der Praxis auftretenden Vor- und Rückkopplungen nicht dargestellt sind, liegt in Tabelle 3 eine idealisierte Abbildung des Führungsprozesses vor. Sie verdeutlicht trotzdem recht anschaulich für einen Teil der Führungsfunktionen die daraus erwachsenden elementaren Aufgaben (Teilschritte). Diese gilt es im Rahmen eines Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesses zu lösen.

Eine enge Verflechtung besteht zwischen den Prozessstufen der Problemanalyse und der Zielbildung. Einerseits kann das Erkennen von Problemen auf konkrete Ziele bezüglich der Problemlösung führen. Andererseits können sich aus Zielsetzungen Probleme zu deren Erfüllung ergeben. Damit sind diese beiden Prozessstufen in ihrer Bearbeitungsfolge austauschbar.

Führungsfunktion		Prozessstufen	Teilschritte
Willensbildung	Planung	Zielbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsuche • Zielanalyse • Zielstrukturierung • Operationalisierung der Ziele • Prüfung auf Realisierbarkeit • Zielentscheidung • Zielanordnung • Zielüberprüfung und -revision
		Problemanalyse	Problem-erkennung <ul style="list-style-type: none"> • Problemsuche • Problemdefinition • Problembewertung
			Problem-untersuchung <ul style="list-style-type: none"> • Problemuntersuchung mit Analysetechniken, z.B. Ursache-Wirkungs-Analyse, Stärken-Schwächen-Analyse, Input-Output-Analyse
			Problem-beurteilg. <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der Problemdokumentation • Problemauswahl
		Alternativensuche	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Einzelvorschlägen • Zusammenfassung zu Alternativen • Analyse der Alternativenbeziehungen • Vollständigkeitsprüfung • Zulässigkeitsprüfung
		Alternativenbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der Bewertungskriterien • Bestimmung der Kriteriengewichte und Bewertungsmaßstäbe • Ermittlung der Kriterienwerte je Alternative • Wertsynthese für Gesamtbewertung
	Entscheidung	Entscheidungsvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung von Entscheidungszielen und -kriterien • Festlegung von Restriktionen • Vorauswahl zulässiger Alternativen • Auswahl der optimalen Alternative
		Entschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistenzprüfung mit anderen Entscheidungen • Festlegung von Durchführungsbedingungen
Willensdurchsetzung	Durchsetzung	Entscheidungsoperationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Zuständigkeiten und Abläufe • Terminplanung • Bereitstellung, Koordination und Integration von Potenzialen und Verfahren • Festlegung von Soll-Vorgaben
		Information und Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Information der Aufgabenträger (Zielausrichtung und Motivierung) • Veranlassung • Koordination und Planfortschrittskontrolle
		Realisierung	
	Kontrolle	Kontrollvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der Kontrollobjekte und der zu bestimmenden Merkmale • Festlegung der Kontrollstandards (Soll-Werte) • Ermittlung der Kontrollergebnisse (Bestimmung der Ist-Werte)
		Kontrolldurchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Soll-Ist-Vergleich • Abweichungsanalyse • Berichterstattung (Auswertung der Ergebnisse) • Maßnahmenvorschläge

Tabelle 3 Prozessstufen und Teilschritte des Führungsprozesses

1.2.2 Zielbestimmung und Zielsetzung

Ziele sind Aussagen, die einen gewünschten zukünftigen Zustand der Realität beschreiben. Die unternehmerische Zielbildung ist meist das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses, an dem eine Vielzahl interner und externer Einflussgruppen mitwirken. Die unterschiedlichen Interessen führen zu Zielkombinationen, d.h. zu komplexen Unternehmenszielen. Damit sind Unternehmensziele oft ein Kompromiss unterschiedlicher Vorstellungen, zwischen denen es Konsens zu erreichen gilt. Das birgt die Gefahr künftiger Konflikte.

Als oberstes Ziel in marktwirtschaftlich geführten Unternehmen steht langfristig betrachtet das Erzielen eines maximalen Gewinns. In den Unternehmen wird jedoch sichtbar, dass für die Erreichung dieses Zieles weitere Unternehmensziele sehr bedeutsam sind.

Das betrifft zum Beispiel

- das Erzielen einer hohen Kundenzufriedenheit,
- die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit,
- die Sicherung des Unternehmensbestandes,
- das Erweitern bzw. Sichern des Marktanteils,
- die Steigerung von Produktivität und Umsatz,
- ein effizienter Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen unter Beachtung des Umweltschutzes,
- das Erhalten und Schaffen von Arbeitsplätzen,
- das Erzeugen einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit,
- das Entwickeln eines hohen Ansehens in der Öffentlichkeit.

Man unterscheidet zwischen **monetären** und **nichtmonetären** Zielen. Monetäre Ziele sind in Geldeinheiten messbar. Hierzu zählen Gewinn-, Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Sicherheitsziele. Nichtmonetäre Ziele können ökonomischer und nichtökonomischer Art (politisch und gesellschaftlich, sozial, sittlich-ethisch) sein.

Beispiele hierfür sind:

- das Streben nach Erhaltung der Selbstständigkeit und Substanz,
- das Streben nach Markt, Prestige und/oder Unabhängigkeit,
- das Streben nach gesellschaftspolitischen und sozialen Zielen im Rahmen der territorialen Strukturpolitik, des Umweltschutzes sowie bei der Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen,
- die Gestaltung fairer, solider Beziehungen zu Kunden, Zulieferern, Dienstleistern und dem Handel.

Unter zeitlichem Aspekt werden **langfristige**, **mittelfristige** und **kurzfristige** Ziele unterschieden. Unter hierarchischem Aspekt unterscheidet man zwischen strategischen, taktischen und operativen Zielen.

Das Hauptziel des Unternehmens ist meist abstrakt und wenig scharf formuliert.

Beispiele für unternehmerische oberste Zielstellungen könnten sein:

- das Herstellen von Maschinen, Anlagen, VWP,
- das Herstellen pharmazeutischer Präparate,
- das Verarbeiten von Fleisch, Getreide, Milch u.a.,
- das Herstellen technischer Verbrauchsgüter,
- das Anbieten von Dienstleistungen.

Somit ist es notwendig, daraus operative Teilziele abzuleiten, die von den Mitarbeitern zu erfüllen sind. Abbildung 3 zeigt eine mögliche Hierarchie unternehmerischer Zielsetzungen. Hierbei ist das Hauptziel des Gesamtunternehmens bis auf funktionale Elementarziele untersetzt worden.

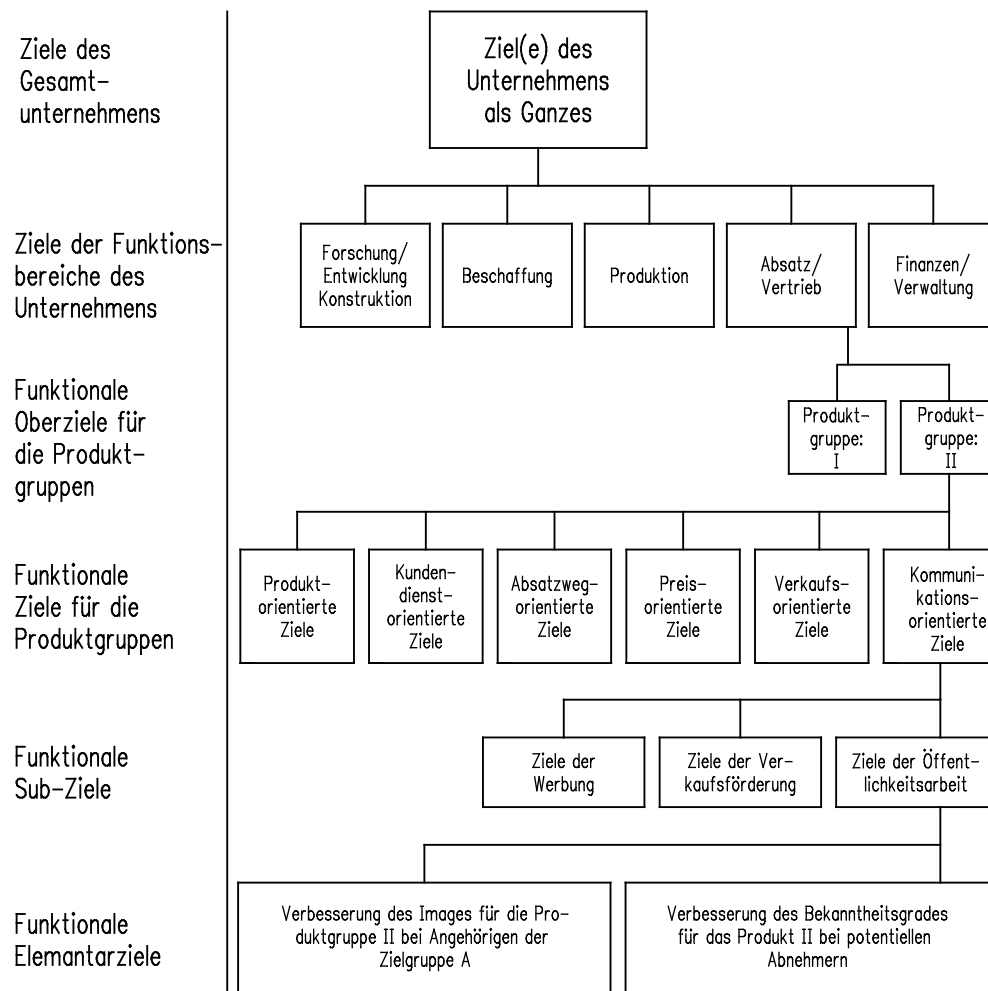


Abbildung 3 Hierarchie unternehmerischer Zielsetzungen

Solche Teilziele werden in Abhängigkeit vom praktizierten Führungsstil entweder von der Unternehmensführung vorgegeben oder mit den Leitungsinstanzen vereinbart.

Geht man z.B. von der Annahme aus, dass bei einem Hersteller von optischen Geräten die Produktgruppen Ferngläser (I) und Mikroskope (II) sind, so ist leicht einzusehen, dass für diese Produktgruppen die funktionalen Ziele in Abhängigkeit der Märkte und Kunden sehr differenziert sein können. Gleiches gilt für die daraus abgeleiteten Sub- und Elementarziele.

Es kommt darauf an, die Ziele exakt zu formulieren und klar abzugrenzen. Sie sollten möglichst quantifizierte Vorgaben und damit bewertbare, reproduzierbare Größen beinhalten. Um ihre eindeutige Kontrolle zu ermöglichen, sind zeitliche Vorgaben nötig.

Eine erfolgsorientierte Führung setzt das Bestimmen anspruchsvoller Ziele voraus. Andererseits müssen Zielsetzungen realistisch sein. Ziele sind somit für den Einzelnen, aber auch für die Gruppe Herausforderung, Motivation und Maßstab sowie Voraussetzung für Planung und Kontrolle.

1.2.3 Planung

Planung bedeutet systematisches Durchdenken und Festlegen von Zielen, Verhaltensweisen und Maßnahmen für die Zukunft. Hierbei gilt es, verschiedene Handlungsalternativen abzuwägen, um den günstigsten Weg der betrieblichen Leistungs- und Ergebnisentwicklung festlegen zu können. Planen ist ein interaktiver Prozess über alle Hierarchieebenen und zwischen den Strukturen des Unternehmens. Damit ist jede Führungskraft im Planungsprozess einbezogen. Sie ist für eine qualifizierte Planung im eigenen Verantwortungsbereich zuständig. Der Planungsprozess ist somit durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken der verschiedenen Planungsträger gekennzeichnet.

Planen ist ein dynamischer Prozess, welcher der fortwährenden Kontrolle und Anpassung bedarf. Da die verschiedenen Inhalte der Planung, z.B. Forschung/Entwicklung (F/E) und Fertigung, unter unterschiedlichem inhaltlichem und zeitlichem Aspekt zu betrachten sind, gilt es, starre Planungsmethoden zu vermeiden. Wenn z.B. für die Fertigung vielfach eine tagbezogene Planung notwendig ist, wäre dies für den F/E-Plan nicht angebracht. Hier wird gegebenenfalls eine Themenplanung nach Monaten oder Quartalen vorgenommen.

Die Planung ist eine Schlüsselfunktion, die in den vergangenen Zeiträumen durch steigenden Planungsbedarf und zunehmende Anforderungen an die Planung gekennzeichnet war. Ursache dafür ist z.B. die zunehmende Komplexität und Dynamik von Wirtschaftsprozessen, wachsende Differenzierung der Unternehmen usw.

Die Beziehung zwischen Zielsetzung und Planung zeigt in einer groben Betrachtung Abbildung 4.

Hierbei sind zwei Varianten zu beachten:

1. Der Zeitpunkt einer Leistungserstellung ist vorgegeben. Hieraus bestimmt sich der Ressourcenbedarf. (in der Praxis dominierende Situation).
2. Der maximal mögliche Ressourceneinsatz ist vorgegeben. Hieraus leitet sich der Zeitpunkt der Leistungserfüllung ab.

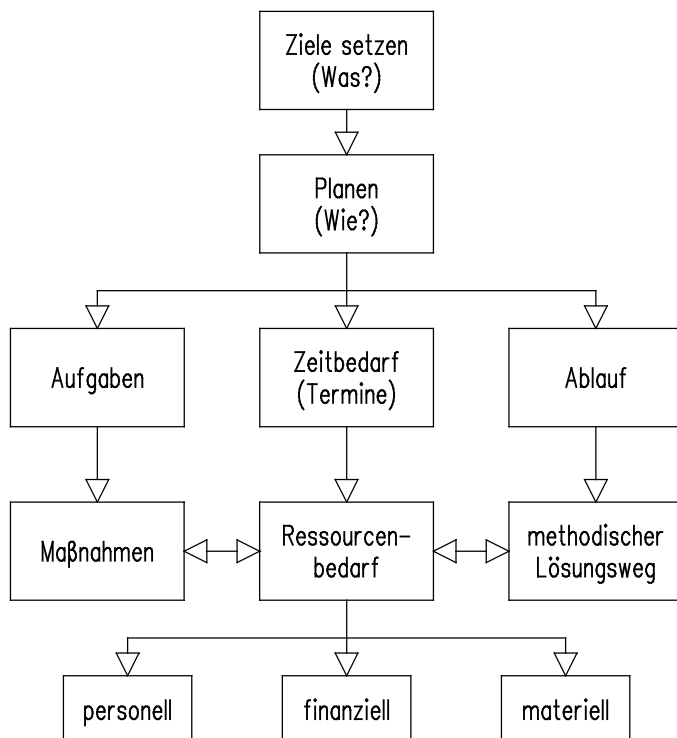


Abbildung 4 Beziehung zwischen Zielsetzung und Planung

Planen ist ein geordneter Informationsverarbeitungsprozess, der relevante Größen für das Erreichen vorgegebener Ziele vorausschauend festlegt. Das Planen kann bei unterschiedlichen Informationsständen, z.B. bei vollkommener Information, bei Risiko oder auch bei Unsicherheit erfolgen.

Im ersten Planungsschritt entsteht im Allgemeinen ein **Rahmenplan**. Nach dessen Bestätigung durch die Unternehmensführung ist er verbindliche Arbeitsgrundlage für die weitere detaillierte Planungsarbeit unter Verantwortung der Leiter der Struktureinheiten des Unternehmens. Die Erarbeitung des Rahmenplanes, die methodische Anleitung zur Erarbeitung der Teilpläne, deren Koordinierung zwischen den Struktureinheiten und deren Zusammenfassung zum Plandokument liegt heutzutage in den Unternehmen vielfach in der Verantwortung des Controllers. Die Gesamtheit aller zueinander in Beziehung stehenden Pläne wird als **Planungssystem** bezeichnet.

In Abhängigkeit von der Betrachtung nach dem Bezugszeitraum oder der Planungshierarchie wird zwischen **langfristiger/strategischer**, **mittelfristiger/taktischer** und **kurzfristiger/operativer** Planung unterschieden.

Die langfristige/strategische Planung erfolgt über einen Zeitraum von mehr als 5 Jahren und zeichnet sich durch Neuplanung, Revision, Ergänzung und Bestätigung aus. Die mittelfristige/taktische Planung wird 1- bis 5-jährig durchgeführt und basiert auf der langfristig/strategischen Planung. Die Vorgaben der langfristig/strategischen Planung werden erweitert, überprüft und evtl. korrigiert. Kurzfristig/operativ wird in den Zeitabschnitten Quartal, Monat, Dekade, Woche oder Tag geplant, wobei jeweils eine Detailplanung erfolgt.

Der Gesamtplan und damit auch die Teilpläne sollten mindestens folgende Aussagen beinhalten:

- Zielstellungen,
- Prämissen, Bedingungen, Restriktionen,
- Problemstellungen,
- vorhandene bzw. erforderliche Ressourcen,
- Maßnahmen,
- Verantwortlichkeiten,
- Termine,
- angestrebte Wirkungen.

In Abhängigkeit von welcher Hierarchieebene im Unternehmen die Pläne abgeleitet werden, unterscheidet man die folgenden Planungsmethoden:

1. **Retrograde Planung** (top-down Planung)
Die Planung erfolgt von oben nach unten (top-down). Dabei gibt z.B. die Unternehmensführung die Ziele des Gesamtunternehmens vor und beauftragt die nachfolgenden Hierarchieebenen, dafür Maßnahmenpläne zu entwickeln.
2. **Progressive Planung** (bottom-up Planung)
Hier erfolgt die Planung von unten nach oben (bottom-up). Sie beginnt auf der untersten Ebene und wird stufenweise nach oben zusammengeführt.
3. **Gegenstromplanung**
Diese Vorgehensweise stellt eine Kombination der vorherigen Methoden dar. Die Unternehmensführung gibt z.B. Zielvorschläge vor, welche an die darunter befindlichen Ebenen gegeben werden. Diese überprüfen jeweils die Realisierbarkeit, konkretisieren die Vorgaben und unterbreiten hierzu ihre Maßnahmenvorschläge zur Planung den übergeordneten Leitungs- bzw. Führungsebenen.

Bei der Planung ist es wichtig zu beachten, dass vielfach nur durch das Einbeziehen der Mitarbeiter in den Planungsprozess deren Identifikation mit den Planungszielen und eine hohe Motivation zur Planerfüllung erreichbar ist.

Als Führungskraft muss man Folgendes, wofür auch Verantwortung zu tragen ist, berücksichtigen:

1. Die Planung ist **strategisch** anzulegen
Überlegungen z.B. zu neuen Produkten und neuen Märkten werden deshalb auch künftig eine Vorrangstellung haben. Strategische Überlegungen anzustellen bedeutet zunächst, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen.
2. Die Planung ist **ergebnisorientiert** zu gestalten
Das gilt für das Unternehmen und alle Teilbereiche. Damit erhalten z.B. Maßnahmen zur Kosteneinhaltung und -senkung innerhalb der Planung einen besonderen Stellenwert.

Tabelle 4 gibt eine Übersicht zu erforderlichen Teilplänen des Planungssystems unter inhaltlichem Aspekt.

	Planungsgegenstand					
	Unternehmen (gesamt)	F/E	Einkauf	Fertigung	Verkauf	Verwaltung
Strategische Planung (Planung des Aufbaues strategischer Erfolgspotenziale)	Rechtsform Organisation Führungskräfte Produktprogramm Marktanteile Kapitalausstattung	Kapazität Projekte Aufwand Amortisation	Beschaffungsgorganisation	Fertigungskapazität technologische Verfahren	Verkaufsorganisation	betriebswirtschaftliche Systeme Rechnungswesen Verwaltungssystem
Operative Planung (Quantitative Ziel- und Maßnahmenplanung)	Unternehmensziele Ergebnisplanung Finanzplanung Bilanzplanung	Projekte Themen Versuche/Erprobungen Kosten	Beschaffungsmengen Ausgaben Kosten	Fertigungsmengen technologischer Ablauf Kosten	Absatzmengen Verkaufspreise Umsatz Kosten	Verwaltungsaufgaben Investitionen Kosten

Tabelle 4 Teilpläne einer betrieblichen Planung

In größeren Unternehmen sind Planungs- und Kontrollsysteme meist mehrstufig aufgebaut, d.h. über die Ebenen des oberen, mittleren und unteren Managements verteilt. Alle drei Ebenen nehmen Planungs- und Kontrollfunktionen wahr.

Die Teilpläne (s. Tabelle 4) unterscheiden sich bezüglich:

- Planungsumfang (Vollständigkeit),
- Abstraktionshöhe (Globalaussagen/detaillierte Angaben),
- Operationalität (Grobpläne/Teilpläne),
- Flexibilität (Weite des Aktionsspielraumes),
- Verbindlichkeit (gering/groß) usw..

Die inhaltliche Mehrstufigkeit der Teilpläne erfordert ihre Zusammenfassung zu einem **Gesamtplan**. Die Pläne werden im Allgemeinen vor der Unternehmensleitung verteidigt. Nach ihrer Bestätigung sind sie verbindliche Arbeitsgrundlage für die Führungskräfte.

1.2.4 Planung im persönlichen Arbeitsbereich von Führungskräften

Eine systematische, zielstrebige und effiziente Arbeit erfordert, dass Führungskräfte ihre Arbeit planen. Der „persönliche“ Arbeitsplan leitet sich inhaltlich aus dem bestätigten Plan für das Unternehmen in seiner Gesamtheit und den bestätigten zutreffenden Teilplänen ab.

Der persönliche Arbeitsplan beinhaltet folgende Ziele:

- Erhöhung der eigenen Arbeitsproduktivität,
- Entlastung von unnötigen Tätigkeiten,
- Erhöhung des Anteils eigenbestimmter gegenüber fremdbestimmter Zeit,
- Setzen von Prioritäten.

Die Rationalisierung der eigenen Arbeit erfordert u.a., Prioritäten zu setzen. Es gilt, das Wichtige vor dem Dringenden zu erledigen. Wichtig sind solche Aktivitäten, die zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen und das größte Erfolgspotenzial aufweisen. Die persönliche Planung der Arbeit gestattet die zielgerichtete Steuerung der im Arbeitsbereich ablaufenden Prozesse. Sie setzt das Beachten sachlicher; zeitlicher und persönlicher Vorgaben voraus.

Um eine Untersetzungsmöglichkeit für die Führungskräfte der nachfolgenden Ebenen zu ermöglichen, ist diese Planung in der Unternehmensführung zu beginnen.

Der Planungsumfang muss unter Beachtung der differenzierten Erfahrungen der einzelnen Führungskräfte sinnvoll begrenzt werden. Einflussgrößen sind die Art und Größe des Unternehmens sowie die zu bewältigenden Aufgaben.

Üblich sind zeitlich gestaffelte Arbeitspläne bezüglich der Zeitabschnitte

- Jahr/Halbjahr/Quartal,
- Monat/Dekade/Woche,
- Tag/Stunde.

Als Planungsmittel haben sich so genannte „Terminplaner“ bewährt. Eine umfassende Ausplanung des zur Verfügung stehenden Zeitfonds lässt sich aus der praktischen Erfahrung heraus nicht umsetzen. Als Orientierungsgröße planbarer Zeit kann ein Anteil zwischen 50-60 % empfohlen werden. Der restliche Zeitanteil ist immer für anfallende operative Tätigkeit erforderlich. Die folgende Übersicht weist einige Empfehlungen für das Erstellen des persönlichen Arbeitsplanes bezüglich Planungsgenauigkeit, Planungstermin, Vorgehensweise und Korrektur aus.

1. Jahresplan

Er beinhaltet eine relativ grobe Schätzung, die sich an den Zielen orientiert.

Termin:	ca. Nov./Dez. des Vorjahres
Vorgehensweise:	<ul style="list-style-type: none">– notwendige Arbeiten festlegen,– Zeiten schätzen– max. 50 % der Arbeitszeit verplanen,– Arbeiten auf den Jahresplan verteilen
Korrektur:	jeden Monat

2. Monatsplan

Er beinhaltet als Ableitung aus dem Jahresplan genaue Angaben für den kommenden Monat (Schätzgröße: Tage).

Termin:	ca. 25.-28. des Vormonats
Vorgehensweise:	<ul style="list-style-type: none">– Termine werden aus dem Jahresplan entnommen,– zusätzliche Vorhaben werden geplant,– max. 50 % der Arbeitszeit verplanen
Korrektur:	jede Woche

3. Wochenplan

Er beinhaltet alle Aufgaben aus dem Monatsplan für die entsprechende Woche.

Termin:	ca. Freitag der Vorwoche
Vorgehensweise:	<ul style="list-style-type: none">– Termine werden aus der Monatsplanung entnommen,– zusätzliche Vorhaben einplanen,– max. 50 % der Arbeitszeit verplanen

4. Tagesplan

Er beinhaltet alle Aufgaben aus dem entsprechenden Wochenplan (Schätzgröße: Stunden/Minuten).

Termin:	Vortag
Vorgehensweise:	<ul style="list-style-type: none">– Termine werden aus dem Wochenplan entnommen,– unerledigte Aufgaben vom Vortag übernehmen,– zusätzliche Termine/Vorhaben einplanen,– max. 60 % der Arbeitszeit verplanen,– Tagesplan des abgelaufenen Tages bewerten

1.2.5 Überwachung/Kontrolle

Zwischen den Managementfunktionen Planung und Kontrolle bestehen enge wechselseitige Beziehungen. Eine Kontrolle ist ohne vorherige Planung nicht durchführbar. Die Kontrolle setzt **Vorgabewerte** (Sollwerte) durch die Planung voraus. Andererseits ist bereits im Planungsprozess zu kontrollieren, dass anspruchsvolle realistische Ziele gesetzt werden. Planung und Kontrolle bilden ein System von Regelkreisen, die gekennzeichnet sind durch

- Gewinnung von Kontrollinformationen,
- Analyse der Abweichungen vom Sollwert,
- Durchführung der Korrekturen.

Kontrolle bedeutet, den **Soll-Ist-Vergleich** der Planwerte zu Realisierungsergebnissen bzw. zu Vorschauwerten durchzuführen. Gegenstände der Kontrolle können sein:

- Für das Gesamtunternehmen die Entwicklung von Gewinn bzw. Verlust, die Liquidität, der Umsatz usw.
- Für den Bereich F/E die Kosteninanspruchnahme und Termineinhaltung für F/E-Projekte
- Für die Fertigung die Produktionsmenge, die Kapazitätsauslastung, die Ausschuss- und Nacharbeitskosten
- Für den Verkauf die Entwicklung der Produktumsätze sowie die Verkaufsleistung und Anzahl der Kundenbesuche je Außendienstmitarbeiter.

Kontrollen werden mit unterschiedlicher Zielrichtung vorgenommen. Man unterscheidet dabei zwischen **ergebnisorientierten** Kontrollen, **verfahrensorientierten** Kontrollen und **verhaltensbezogenen** Kontrollen.

- **Ergebniskontrollen:**

Diese orientieren sich an festgelegten Leistungsnormen. Kontrolliert werden ausschließlich Ergebnisse der Arbeit. Neben den voran dargestellten Beispielen kann das u.a. weiterhin betreffen:

- die Qualität der Arbeitsergebnisse, z.B. die Einhaltung festgelegter Toleranzwerte,
- die Begrenzung der Kosten und die Einhaltung von Terminen.

Ergebniskontrollen werden als **Zwischenkontrollen** (Planfortschrittskontrollen), **Endergebniskontrollen** oder **Prämissenkontrollen** durchgeführt. Letztere dient der Überprüfung der Annahmen, die den Planungen und Entscheidungen zu Grunde gelegt wurden. So können sich ursprünglich getroffene Annahmen als falsch erweisen, bedeutsame Gesichtspunkte nicht beachtet worden sein und sich neue herausgebildet haben.

- **Verfahrenskontrollen:**

Diese beziehen sich auf die Einhaltung vorgegebener Abläufe. Sie sind prozessorientiert. Kontrollgesichtspunkte können sein:

- Gewährleistung der technologischen Disziplinen,
- konsequente Anwendung des Prüfregimes.

- **Verhaltenskontrollen:**

Diese beziehen sich auf subjektive Merkmale der Aufgabenerfüllung. Kontrolliert wird das Arbeitsverhalten. Mögliche Kontrollgesichtspunkte sind z.B.:

- Arbeitsweise (sorgfältig/oberflächlich),
- Arbeitstempo (schnell/langsam),
- Pflege von Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln,
- Behandlung des Arbeitsmaterials,
- Einhaltung von Sicherheitsvorschriften.

Kontrolltätigkeit ist sinnvoll und angemessen in Abhängigkeit von der Zuverlässigkeit der Mitarbeiter und der Bedeutsamkeit der Aufgaben zu gestalten. Überwiegend werden die Kontrollen zu Ergebnissen, Verfahren und Verhalten komplex geführt. Es dominiert die **Stichprobenkontrolle** gegenüber der **laufenden Kontrolle**.

Bei der Kontrolle sind die folgenden zwischenmenschlichen Grundsätze zu beachten:

1. Keine Kontrolle in Abwesenheit oder ohne Wissen des Mitarbeiters durchführen. Der Vorgesetzte soll sich in der Regel zur Kontrolle ankündigen.
2. Kontrollen sind mit dem erforderlichen Taktgefühl durchzuführen. Das Selbstwertgefühl des Kontrollierten darf nicht verletzt werden. Die Kontrolle darf nicht den Anschein eines Angriffes auf den Mitarbeiter haben.
3. Bei der Kontrolle ist der Mitarbeiter so zu führen, dass er seinen Fehler selbst feststellt (z.B.: „Schauen Sie sich ihr Arbeitsergebnis noch einmal genauer an!“).
4. Bedeutsame Kontrollen sind vom Vorgesetzten selbst durchzuführen und können nicht delegiert werden.

Bei der **Überwachung** („Nach dem Rechten sehen“) werden eventuelle Abweichungen zwischen Istzuständen und Sollzuständen erfasst und beurteilt. Als Ziel steht das Ermitteln von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung und -findung für die Führungskräfte, die über das Ergebnis der Überwachung unterrichtet werden.

Überwachungsaufgaben sind:

- Steuerung des Unternehmens auf Basis der durch die Überwachung erkannten Abweichungen von den festgelegten Zielen,
- Sicherung des Ertrages durch laufende Überwachung der Wirtschaftlichkeit,
- Vorbeugung gegen Gefahren eines Vermögensverlustes (Risk Management),
- Einhaltung zutreffender gesetzlicher Vorschriften sowie von Anweisungen und Richtlinien der Unternehmensführung,
- Vorsorge für einen rationellen Ablauf der Geschäftsprozesse durch Vermeiden organisatorischer Unzulänglichkeiten, Beseitigung von Fehlerursachen sowie durch Aufzeigen von Rationalisierungsmöglichkeiten,
- Beurteilung der fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen, aber auch der persönlichen Fähigkeiten unter dem Aspekt der Anerkennung und Förderung von Mitarbeitern.

Die Überwachung wird in Abhängigkeit der Unternehmensgröße vielfach auf spezifische Stabs- oder auch Linienstellen übertragen.

1.2.6 Kommunikation und Motivation

Kommunikation und Motivation sind in den Interaktionsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die entscheidenden sozialen und psychischen Vorgänge. Kommunikationsmittel sind Informationen und Gespräche. Durch sie werden die Verhaltensausrichtung und -aktivierung bewirkt. Damit kommt ihnen innerhalb der Personalführung eine hervorragende Bedeutung zu. Führungskräfte haben gegenüber ihren Mitarbeitern Informationspflichten und -rechte. Durch rechtzeitige, prägnante und vollständige Information ist der Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, optimal seine Aufgabe zu erfüllen.

Kommunikation bedeutet Abgeben, Übermitteln und Aufnehmen von Informationen. Sie darf sich jedoch nicht auf das exakte Übermitteln von Informationen beschränken. Wichtiger ist der Aspekt der „Herstellung von Gemeinsamkeiten“ durch Austausch von Ideen und Meinungen unter Beteiligung möglichst vieler Kommunikationspartner. Dies gilt sowohl für die interne als auch externe Kommunikation eines Unternehmens.

Motivation kann als Inbegriff aller Vorgänge und Faktoren verstanden werden, die menschliches Verhalten erklären und verständlich machen. Das Verhalten wird durch persönliches Wollen, individuelles Können (Fähigkeiten, Kompetenzen), soziales Dürfen (Verhaltensnormen, Restriktionen) sowie die jeweilige Situation geprägt. Es kann davon ausgegangen werden, dass menschliches Verhalten durch eine Kraft (Motiv) seine spezifische Orientierung erfährt.

Motivierte Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Hieraus leitet sich für Führungskräfte ab, Mitarbeiter so zu motivieren, dass hohe Arbeitsergebnisse erzielt werden. Damit stellt sich die Frage, wie eine hohe Motivation erreicht werden kann.

Motivationssteigerungen resultieren aus vier Motivsystemen, die beim Einzelnen in unterschiedlicher Ausprägung nebeneinander wirken.

Diese sind:

1. **Wunsch nach Anerkennung:**
z.B. durch Zustimmung, materielle und immaterielle Stimulierung, Möglichkeit des Aufbaus einer sozial geachteten Position.
2. **Wunsch nach Befugnissen:**
z.B. durch Gewährung selbstständigen Arbeitens, selbstständige Bestimmung des Lösungsweges, Mitwirkung und -bestimmung bei Human- und Sozialfragen, Möglichkeit der Fortbildung.
3. **Wunsch nach Leistung:**
z.B. durch erfolgreiches Bewältigen zunehmend anspruchsvollerer Aufgaben und das Erreichen selbst gesetzter Ziele.
4. **Wunsch nach Selbstbestimmung:**
z.B. durch Entfaltung der eigenen Persönlichkeit im Arbeitsalltag.

Führungskräfte müssen in der Lage sein, diese Faktoren in ihrer Führungstätigkeit aufzugreifen und motivationsfördernd zu wirken.

Hierzu tragen folgende Grundsätze bei:

- Jedem Mitarbeiter ist die Bedeutung seiner Tätigkeit für das Gelingen des betrieblichen Leistungsprozesses zu verdeutlichen.
- Die Mitarbeiter sind möglichst frühzeitig in den Zielbestimmungsprozess einzubeziehen.
- Vorgabe anspruchsvoller, die Persönlichkeit fordernder und fördernder, jedoch realistischer Ziele.
- Mit der Übertragung von Aufgaben und Verantwortung sind auch die dafür erforderlichen Befugnisse für eine effiziente Bearbeitung zu delegieren.
- Fördern des Wunsches nach Erfolg durch:
 - Vergrößern des Tätigkeitsspielraumes auf inhaltlich ähnliche Aufgaben (Arbeitsbereicherung/job enlargement),
 - Zusammenlegen strukturell verschiedener Aufgaben und damit Vergrößern des Entscheidungs- und Kontrollfeldes (Arbeitsbereicherung/job enrichment).
- Gewähren selbstständigen Arbeitens und Fördern der Qualitätsverantwortung.

1.3 Sachfunktionen

In den voran dargestellten Abschnitten konnte festgestellt werden, dass Managementfunktionen einen Sach- und einen Personenbezug haben. Neben den Managementfunktionen, wie Planung, Organisation und Kontrolle, sind in unterschiedlichem Umfang zusätzlich Sachaufgaben zu erfüllen. Deren Anteil nimmt vielfach in Richtung von der obersten zu der untersten Unternehmenshierarchie zu. Als Sachfunktionen werden betriebliche Funktionen wie **Beschaffung** (Einkauf), **Leistungserstellung** (Fertigung, Produktion) und **Leistungsverwertung** (Verkauf) aufgefasst.

- **Beschaffung:**

Die Beschaffung bzw. der Einkauf als kaufmännische Tätigkeit ist auf den Erwerb von Leistungen gerichtet. Beschafft werden Güter für die jeweilige Leistungserzeugung (industrielle Produktion, Dienstleistungen), z.B. Betriebsmittel, Werkstoffe, Humanressourcen, Finanzmittel oder Informationen. Deren Bereitstellung ist unter Beachtung von Menge, Qualität, Kosten, Ort und Zeit zu optimieren.

- **Leistungserstellung:**

Die Leistungserstellung umfasst die Gewinnung oder Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen sowie den Handel mit Gütern. Sie erfolgt auf technischem und verwaltungstechnischem (bürokratischem) Weg, wobei für Dienstleistungsbereiche weitgehend der bürokratische Weg zutrifft.

Merkmale der Leistungserstellung sind:

- Organisation der Leistungserstellung an bestimmten oder unabhängig von bestimmten Standorten, z.B. Montageleistungen,
- Häufigkeit der Erzeugung von Leistungen (Einzel-, Mehrfach- und Massengüterherstellung) sowohl in Industrie- als auch in Dienstleistungsunternehmen,
- Mechanisierungs- bzw. Automatisierungsgrad im technischen Bereich und bei der Verarbeitung von Informationen über alle Unternehmensbereiche hinweg,

- Anpassung der Leistungserstellung auf (kurzfristige) Änderungen der Nachfrage; dies ist generell möglich durch Bilden eines Auftragsbestandes sowie bei produzierenden Unternehmen zusätzlich durch Schaffen eines Vorrats.

Änderungen der Nachfrage führen meist zu Variationen in den Mengen der erstellten Leistungen bzw. zu Veränderungen der Beschäftigung. Für die Unternehmensführung gilt es, unter Beachtung der Auswirkungen auf die Struktur der Kosten den Änderungen der Nachfrage wirksam entgegenzuwirken. In kapitalintensiven (anlagenintensiven) Unternehmen ist im Allgemeinen der Änderung der Menge der Leistungserstellung und in personalintensiven Bereichen der Änderung der Beschäftigung unter Kostenaspekt die größere Wirksamkeit beizumessen.

- **Leistungsverwertung:**

Das Ziel der Leistungsverwertung besteht darin, die erzeugten Leistungen in optimaler Form abzugeben. Damit werden Art, Qualität, Menge, Zeit und Ort der Leistungsverwertung in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt. Eine bestmögliche Verwertung der erzeugten Leistung erfordert, rechtzeitig Informationen über den jeweiligen Markt zu ermitteln und das Portfolio der Produkte und Dienstleistungen zu gestalten.

Die Leistungsverwertung erfolgt durch Unternehmen primär mit erwerbswirtschaftlicher und bei anderen Organisationen (öffentliche Verwaltungen, Verbände) vordergündig mit bedarfswirtschaftlicher Zielstellung.

Für Unternehmen gilt grundsätzlich das Prinzip der Vertragsfreiheit. Unter bestimmten Bedingungen sind Unternehmen zur Abgabe von Leistungen verpflichtet. Das betrifft häufig Unternehmen zur Ver- bzw. Entsorgung mit Elektrizität, Gas, Wasser, Müll sowie zur Beförderung (Verkehrsbetriebe). In diesen Ausnahmefällen ist die Leistungsabgabe üblicherweise mit Tarifen geregelt. Es werden im Allgemeinen Gebühren und Beiträge erhoben.

Für eine wirtschaftliche Verteilung der Leistungen ist der Standort des Leistungserstellers bedeutsam. Davon werden die Wege zum Verteilen der Güter und Dienstleistungen mit beeinflusst und das Ausmaß an Zentralisierung und Dezentralisierung bzw. direkter und indirekter Verteilung wesentlich bestimmt. Ihre Leistungen geben Unternehmen gegen Entgelt ab. Die Abgabe wird mittels Preis gesteuert. In Abhängigkeit des Wettbewerbers kann der Abnehmer entscheiden, von wem er die Leistung bezieht. Damit kommt der Kommunikation zwischen Anbietern und Abnehmern im Prozess der Leistungsverwertung hohe Bedeutung zu. Die Kommunikation vollzieht sich in Form von Werbung, Absatzförderung und Öffentlichkeitsarbeit.

Erfolgreiche Führungstätigkeit setzt eine enge Verknüpfung von Management- und Sachfunktionen voraus. Mittels der Managementfunktionen werden letztlich der Ressourceneinsatz und die Koordinierung der Sachfunktionen gesteuert.

AufgabenAufgabe 1

Geben Sie einen kurzen Überblick zu Anforderungen an die Führungstätigkeit!

Aufgabe 2

Begründen Sie das Erfordernis für die Entwicklung einer Zielhierarchie im Unternehmen!

Aufgabe 3

Worin unterscheiden sich strategische, taktische und operative Planung in einem Unternehmen?

Aufgabe 4

Warum sind Führungskräfte gut beraten, ihre persönliche Arbeit zu planen?

Aufgabe 5

Mit welcher Zielstellung können Kontrollen im Unternehmen vorgenommen werden und welche Grundsätze sollten dabei beachtet werden?

Aufgabe 6

Unter welchen Umständen würden Sie als Führungskraft eine „laufende Kontrolle“ gegenüber der Stichprobenkontrolle vorziehen?

Aufgabe 7

Erläutern Sie die Begriffe „Managementfunktionen“ und „Sachfunktionen“!

2 Führungsstile und Führungsinstrumente

Lernbereich

2.1 Führungsstile

Der Führungsstil verkörpert die Art und Weise des Umganges von Vorgesetzten mit einzelnen Mitarbeitern und Gruppen. Damit wird die Art der Willensdurchsetzung und das Führungsverhalten von Führungskräften sichtbar.

Der praktizierte Führungsstil ist gleichzeitig Führungsmittel und bewegt sich zwischen den zwei Extremen des autoritären und umfassend kooperativen Auftretens.

Die Führungsstile lassen sich danach unterscheiden, ob sie vordergründig durch eine Orientierung auf die Aufgabe bzw. Leistung oder auf die Mitarbeiter gekennzeichnet sind.

In der betrieblichen Praxis wird sachlich zwischen folgenden Führungsstilen unterschieden:

- **Autoritärer Führungsstil:**
Er ist durch Mittel der Autoritätsdurchsetzung gekennzeichnet, welche sind:
 - Druck und Zwang,
 - Pflichtbewusstsein und
 - Gehorsam der Nachgeordneten,
 - klare Anweisungen für eingeeengte Verantwortungsbereiche,
 - streng reglementierte Arbeitsabläufe sowie detaillierte Leistungskontrollen.
- **Kooperativer Führungsstil:**
Er ist durch Mittel der Mitarbeiterüberzeugung gekennzeichnet, welche sind:
 - Kooperatives Zusammenwirken zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern,
 - Partizipation am Führungsprozess durch Delegation von Aufgaben,
 - Verantwortung und Befugnissen nach sachlichen Gesichtspunkten.
- **Passiver Führungsstil:**
Er ist durch Passivität gekennzeichnet, welche sich ausdrückt durch:
 - Verzicht auf Durchsetzen eines Führungswillens und damit Mangel an Führung,
 - improvisierte „Hau-Ruck“-Entscheidungen und damit Gefahr zum organisatorischen Chaos und zu Leistungsverlusten.

Zusätzlich kann man Führungsstile durch die nachfolgenden Begriffe charakterisieren. Diese Begriffe sind überbetrieblich allgemeingültig.

- **Autokratischer Führungsstil:**
Er ist durch Führung in unumschränkter Selbstherrschaft bei keiner Mitbeteiligung der Mitarbeiter gekennzeichnet.
- **Bürokratischer Führungsstil:**
Er ist durch Versachlichung und Aufgliederung der Führung und Leitung auf viele spezialisierte Führungskräfte bei streng hierarchischer Gliederung gekennzeichnet. Markant ist die straffe Organisation bei begrenzter Flexibilität.
- **Charismatischer Führungsstil:**
Er beruht auf der Basis einer als außergewöhnlich empfundenen Ausstrahlungskraft der Führungspersönlichkeit.

- **Patriarchalischer Führungsstil:**

Er ist durch Wahrnehmung der „Vaterrolle“, gewisser Entmündigung der Untergebenen, aber Wahrnehmung einer umfassenden sozialen Verantwortung gekennzeichnet.

Die aufgeführten Führungsstile sind in der Realität in der reinen Form nicht anzutreffen. In Abhängigkeit von der Persönlichkeit des Vorgesetzten und seiner Positionsstärke, der betrieblichen, wirtschaftlichen und sozialen Situation, dem Entwicklungs- bzw. Reifegrad der Mitarbeiter usw. ist eine Anpassung des Führungsstils an die jeweilige Situation erforderlich. Der kooperative Führungsstil dominiert heutzutage in den Unternehmen, wobei eine von Einsicht und Verantwortung getragene Mitwirkung im betrieblichen Geschehen im Mittelpunkt steht. Es erfolgt ein differenziertes Einbeziehen der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse.

Für Führungskräfte sollte die Frage nach dem Einfluss des Führungsstils auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter von Interesse sein.

Abbildung 5 zeigt die Möglichkeiten eines differenzierten Vorgehens zwischen autoritärer und kooperativer Führung.

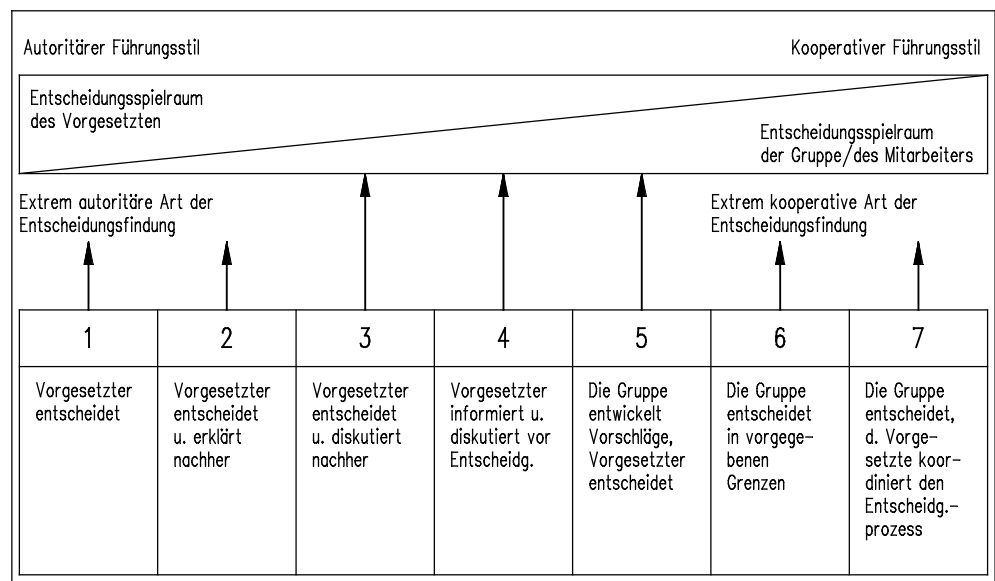


Abbildung 5 mögliche Führungsstile zwischen autoritärer und kooperativer Führung

In der Abbildung 6 ist eine zweidimensionale Betrachtung des Zusammenwirkens von Vorgesetzten und Mitarbeitern aufgeführt. Es ist das so genannte Verhaltensgitter. Das Problem seiner eindeutigen praktischen Umsetzung besteht allerdings darin, dass Führungssituationen vor Ort nur ungenau erfassbar sind und ein exaktes Messen der Auswirkungen des Führungsverhaltens auf Leistung und Zufriedenheitsentwicklung der Mitarbeiter nicht möglich ist. Umgekehrt ist auch der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf das Führungsverhalten nur schwer erfassbar. Dies resultiert aus den unterschiedlichen Tätigkeiten, Motiven und Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter.

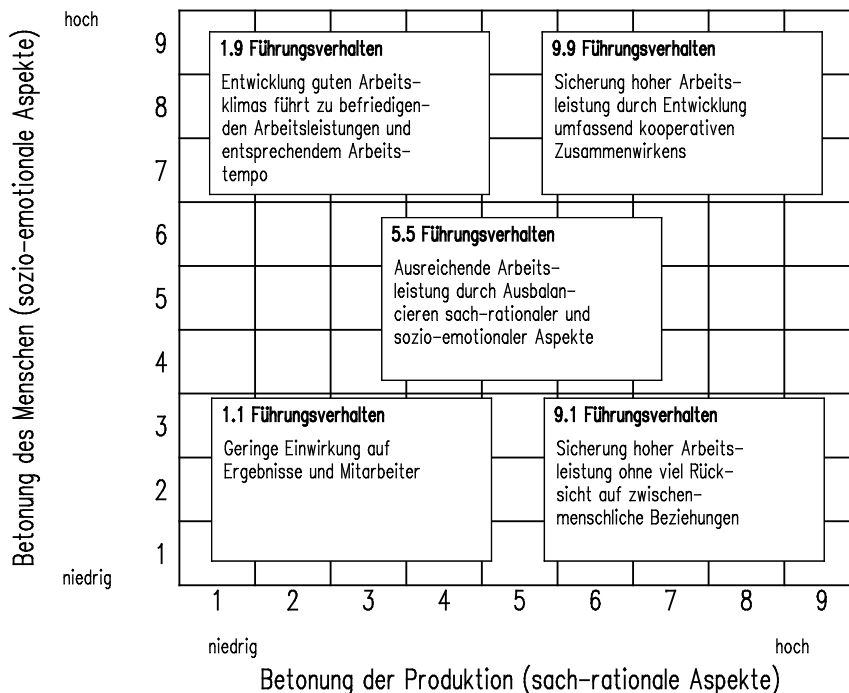


Abbildung 6 Darstellung von Führungsverhalten im Verhaltensgitter

Der dominierend praktizierte Führungsstil bestimmt in starkem Maße auch die Wahl der Führungsinstrumente und der Führungsprinzipien (Grundsätze), an denen eine Führungskraft sich orientiert.

2.2 Führungsprinzipien

In der Fachliteratur sind eine beachtliche Anzahl von Führungsprinzipien ausgewiesen. Diese werden auch als Führungsgrundsätze oder -richtlinien bezeichnet. Sie basieren auf Wertvorstellungen und Verhaltensstandards, wie zum Beispiel:

- Keine Behauptung ohne Fakten!
- Löse keine Unruhe aus!
- Jedes Organisationsmitglied hat eine Domäne, die ihm niemand streitig machen darf!
- Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Befugnissen!
- Vereinbarung realistischer Ziele!
- Wechselseitiger Informationsaustausch!
- Gemeinsame Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten!
- Ergebnisbezogene Mitarbeiterbeurteilung!
- Förderung der Mitarbeiter!

Aus den Erfahrungen auch ausländischer Unternehmen können weitere Führungsprinzipien empfohlen werden:

- So viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich!
- Primat des Handelns!
- Hohe Kundennähe!
- Einfacher flexibler Unternehmensaufbau!
- Sichtbar praktiziertes Wertesystem („Wir meinen was wir sagen und tun es auch“)!

Eine Unternehmensführung sollte auf die Einhaltung solcher Prinzipien besonders achten.

2.3 Führungstechniken

Führungs- bzw. Managementtechniken beschreiben typische Formen des Weges und des Verhaltens von Führungskräften zur Umsetzung der Strategie eines Unternehmens. Sie charakterisieren damit die theoretische und praktische Art und Weise, wie an die Umsetzung der Ziele in konkrete Handlungsabläufe herangegangen wird.

Zur Gewährleistung systematischer Führungstätigkeit werden in Abhängigkeit von der konkreten Führungsaufgabe unterschiedliche Führungstechniken genutzt.

Diese sind:

- Informations- und Kontrolltechniken
- Planungs- und Entscheidungstechniken
- Organisationstechniken
- Psychotechniken
- Motivations- und Arbeitstechniken
- Kommunikationstechniken

Diese Techniken lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- ergebnisorientiert
- prinzipien- bzw. verhaltensorientiert
- problem- bzw. situationsorientiert
- aufgaben- bzw. prozessorientiert
- funktions- bzw. bereichsorientiert
- rationalisierungsorientiert

Führungstechniken sollten den Charakter von Empfehlungen für das Führungsverhalten haben. Ein überzogener Perfektionismus ist zu vermeiden. Man sollte beachten, dass einer Führungskraft nicht im Detail vorgeschrieben werden kann, wie in jeder besonderen Situation zu reagieren ist.

2.4 Management-by-Techniken und Führungsmodelle

Management-by-Techniken sind primär auf die organisatorische Seite der Führungstätigkeit und sekundär auf die Steuerung der Verhaltensweisen ausgerichtet. Sie stammen überwiegend aus den USA. Die bekanntesten und in der Praxis bedeutendsten dieser Techniken sind in Tabelle 5 zusammengestellt. Charakteristisch ist, dass sie in der Regel nur Teilabschnitte der anfallenden Führungsaufgaben erfassen. Daraus resultiert die Notwendigkeit ihrer komplexen Anwendung.

Management-by-Techniken	Vorteile	Nachteile
Management by Exception (MbE) <ul style="list-style-type: none"> • Führung nach Ausnahmeprinzip, • Entscheidungen durch die übergeordnete Führungsebene werden nur dann getroffen, wenn es sich um Ausnahmesituationen handelt. 	Konzentration auf das Wesentliche	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Abnabelung vom laufenden Geschäft, • Verschweigen schlechter Nachrichten
Management by Delegation (MbD) <ul style="list-style-type: none"> • Führung durch Aufgabendelegation, • entspricht im Wesentlichen der Idee des MbE, • Detaillierung der Aufgabenbereiche und Beschreibung der Entscheidungsbefugnisse ist jedoch weitergehend. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Leistung wird transparenter, • Entlastung des Top-Managements von Routineaufgaben 	Partnerschaftliches Zusammenwirken zwischen Führungskräften und Mitarbeitern kann erschwert werden.
Management by Motivation (MbM) <p>Die Motivation der Mitarbeiter, die Stärkung der inneren Antriebskräfte soll deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeiten erhöhen.</p>	Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördert die Leistung	Gefahr, dass Anspruch und Wirklichkeit auseinander fallen
Management by Objectives (MbO) <ul style="list-style-type: none"> • Geschlossenes beteiligendes Führungskonzept, • im Mittelpunkt steht die Führung durch Zielvereinbarung, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffen. 	Hohes Maß an Identifikation, Motivation und Verantwortungsbewusstsein	Aufwändiger Abstimmungsprozess
Management by Results (MbR) <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisorientierte Führung, • die Steuerung des Unternehmens erfolgt dadurch, dass Zielvorgaben gemacht werden, die dann eigenverantwortlich zu realisieren sind. 	Klarheit der Ziele	Identifikation mit den Zielen ist problematisch
Management by Systems (MbS) <ul style="list-style-type: none"> • Systematische Unternehmensführung; Führung durch Systemsteuerung, • Management-Informationssystem schafft vor allem zahlenmäßige Transparenz als Basis für Führungsaktivitäten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens, • operatives Geschäft steht im Vordergrund 	Gefahr der Enthumanisierung im Unternehmen

Tabelle 5 Überblick über ausgewählte Management-by-Techniken

Die Anwendung der Management-by-Techniken ermöglicht eine effektive Führungstätigkeit. Allerdings berücksichtigen sie nicht politische, wirtschaftliche, soziale und technisch-technologische Umstände, unter denen Unternehmen handeln müssen.

Im Gegensatz hierzu sind managementorientierte Führungsmodelle auf die Unternehmensführung als Ganzes ausgerichtet. Sie stellen ein System aufeinander abgestimmter Führungsstile, Führungstechniken und Führungsmittel dar. Ihre Anwendungsbedeutung steigt mit dem Übergang von funktionsbezogener Verantwortung des Spezialisten zur ergebnisbezogenen Verantwortung des Hauptverantwortlichen.

Zu diesen Modellen zählen:

- DIB-Modell (des Deutschen Institutes für Betriebswirtschaft)
- Harzburger Modell
- Lean Management
- MbO-Modell
- St. Galler-Modell

2.5 Führungsmittel

Vielfach sind die Unternehmensziele und die Ziele der Mitarbeiter nicht deckungsgleich. Der Ausgleich von derart auftretenden Zieldivergenzen ist eine entscheidende Aufgabe der Personalführung. Dafür werden Führungsmittel genutzt.

Es wird zwischen **direkten** und **indirekten** Führungsmitteln unterschieden.

Direkte Führungsmittel sind:

- Aufträge, Anweisungen, Richtlinien
- Mitarbeiterbesprechungen
- Information und Kommunikation
- Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle
- Delegation von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung
- Anerkennung und Lob, Kritik und Tadel

Indirekte Führungsmittel sind:

- Stellenbeschreibung
- Arbeits- und Leistungsbewertung
- Mitarbeiterbeurteilung

Aufgaben

Aufgabe 1

Was ist unter „Führungsstil“ zu verstehen und wie wirkt er auf das Leistungsverhalten des Einzelnen oder von Gruppen?

Aufgabe 2

Welche Bedeutung kommt der Beachtung von Führungsprinzipien zu?

Aufgabe 3

Wodurch unterscheiden sich Führungsmodelle von Management-by-Techniken?

3 Anforderungen an die Persönlichkeit von Führungskräften

Lernbereich

3.1 Kompetenzen

Die Anerkennung als Führungskraft durch die Mitarbeiter setzt den Nachweis der Kompetenz für den zu vertretenden Aufgaben- und Verantwortungsbereich voraus. Eine erfolgreiche Führungstätigkeit erfordert umfassendes Führungswissen, fundiertes Fachwissen, strategisches Steuerungswissen, niveauvolles Orientierungswissen und möglichst ausreichende Erfahrungen in unterschiedlichen Führungspositionen sowohl im Inland als auch im Ausland.

Viele Unternehmen überprüfen vor der Besetzung einer Führungsstelle den Bewerber bezüglich seiner Kompetenzen.

Als wichtig werden erachtet:

- funktionale Kompetenz
- soziale Kompetenz
- Führungskompetenz
- strategische Kompetenz
- unternehmenskulturelle Kompetenz

Der **funktionalen Kompetenz** lassen sich Merkmale wie aufgabenbezogenes Wissen und Können, fachübergreifende Kenntnisse und guter Arbeitsstil zuordnen.

Die **soziale Kompetenz** zeichnet sich durch Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft, Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft, Teamfähigkeit sowie gute Konfliktbewältigung aus.

Führungskompetenz ist charakterisiert durch die Wahrnehmung von Führungsverantwortung, Führungsverhalten, Überzeugungskraft, Konsequenz und Durchsetzungsvermögen sowie das Vorhandensein einer natürlichen Führungsautorität.

Strategische Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit zur Vision und zum ganzheitlichen Denken und Handeln.

Die **unternehmenskulturelle Kompetenz** verdeutlicht, inwieweit es einer Führungskraft gelingt, ethische und moralische Wertvorstellungen eines Unternehmens den Mitarbeitern zu verdeutlichen und dass sie diese auch zum Maßstab ihrer Arbeit erheben.

Neben den genannten Kompetenzen sind auch Persönlichkeitsmerkmale wie Engagement, Kreativität, Integrität, Urteilsvermögen, Flexibilität, Mobilität, Belastbarkeit usw. von Interesse.

3.2 Qualitäten

Die qualitativen Anforderungen an die Persönlichkeit von Führungskräften sind in der nachfolgenden Übersicht zusammengestellt.

Allgemeine Qualitäten

- Parteilichkeit
- Prinzipienfestigkeit
- sicheres Auftreten
- Verantwortungsbewusstsein
- Initiative und Aktivität, verbunden mit Disziplin
- enge Verbindung zu den Menschen

Charakterliche Qualitäten

- Übereinstimmung von Wort und Tat
- Ehrlichkeit und Wahrheitsliebe
- Zuverlässigkeit
- Kontakt- und Teamfähigkeit
- Taktgefühl, Einfühlungsvermögen
- Höflichkeit und Selbstbeherrschung
- Selbstvertrauen, Bescheidenheit, untadeliges moralisches Verhalten
- Gewissenhaftigkeit
- vorbildliche Arbeitsdisziplin
- hohe Arbeitsbereitschaft
- Durchsetzungsvermögen
- Konsequenz
- Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit

Pädagogische Qualitäten

- Fähigkeit, Menschen zu gewinnen
- den Menschen mit Achtung und Vertrauen begegnen
- Überzeugungskraft, optimistische Grundhaltung
- richtige Anwendung von Kritik; selbstkritisch sein
- richtiges sprachliches Verhalten

Fachliche Qualitäten

- Fundierte leitungswissenschaftliche, wirtschaftswissenschaftliche und technische Kenntnisse
- pädagogisches, psychologisches und soziologisches Grundwissen
- Befähigung zur wissenschaftlichen Arbeit
- Erkennen des Wesentlichen und Konzentration auf Schwerpunkte
- komplexes und perspektivisches Denken

Organisatorische Qualitäten

- Fähigkeit zur initiativfördernden und rationellen Organisation der Arbeit
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit
- Vermögen, die eigene Arbeit rationell zu gestalten
- Aufgabenrealisierung wirksam kontrollieren
- geeignete Mitarbeiter auswählen und richtig einsetzen

Im praktischen Leben gibt es keine „ideale“ Führungskraft. Somit ist diese Übersicht als Grundorientierung aufzufassen. Es gilt, die Individualität des Einzelnen zu beachten. Führungsteams sollten unter Beachtung einer Ausgewogenheit von Qualitäten und Charaktereigenschaften der einzelnen Führungskräfte gebildet werden. Darauf hat die Unternehmensführung einzuwirken.

Aufgabe 1

Welche relevanten Anforderungen sind an die Persönlichkeit von Führungskräften aus Sicht der Mitarbeiter zu stellen?

Aufgabe

**Realisierung
Fallbeispiel
„Leitungsfunktion“**

Nach der Durcharbeitung des Lernmoduls sind Sie nun in der Lage, das eingangs formulierte Fallbeispiel zu bearbeiten.

Auch wenn im Fallbeispiel die Anzahl der Mitarbeiter konkret mit 20 angegeben wird, so sind doch die weiteren Rahmenbedingungen nicht weiter konkretisiert und im jeweils praktischen Fall sehr spezifisch. Es ist deshalb angebracht, die weitere Bearbeitung so anzulegen, dass die Ergebnisse von Ihnen in einem späteren Ernstfall in der praktischen Tätigkeit als Richtschnur und als Werkzeug des eigenen Handelns verwendet werden können.

Ausgehend von den in der Einführung zum Lernmodul formulierten Fragen sollen nun als weitere Konkretisierung der Aufgabenstellung zwei Schwerpunkte der Bearbeitung des Fallbeispiels herausgearbeitet werden. Gehen Sie an die Lösung so heran, dass Sie sich auf eine ausführliche Diskussion vorbereiten, zu der Sie Ihr unmittelbarer Vorgesetzter eingeladen hat, um mit Ihnen die Übernahme der Leitungsfunktion zu beraten. Strukturieren Sie Ihre Vorbereitung nach den folgenden Schwerpunkten und Fragenkomplexen:

Schwerpunkt 1

Analyse der Anforderungen an die Führungstätigkeit, welche durch Sie wahrgenommen werden soll.

Bearbeitungshinweis:

Der unmittelbare Vorgesetzte wird in der Regel auf das aufmerksam machen, was von der einzunehmenden Position zu erwarten ist.

- Was setzt er Ihrer Meinung nach dabei bei Ihnen voraus?
- Welche Gliederung und Schrittfolge würden Sie - auf seine Frage nach dem Prinzip Ihres Herangehens an die Umsetzung der Aufgabe - vorschlagen?
- In Bezug auf welche Faktoren der Aufgabenbewältigung würden Sie auch Ihre persönlichen Ansichten und Neigungen mit zu berücksichtigen haben und im Gespräch zur Diskussion stellen?

Schwerpunkt 2

Auseinandersetzung darüber, ob Sie für die Ausübung einer Führungsaufgabe überhaupt geeignet sind.

Bearbeitungshinweis:

Gegenstand der Diskussion wird direkt oder indirekt Ihre Meinung zu Ihren persönlichen Führungsqualitäten sein. Sie können davon ausgehen, dass Ihre übergeordnete Leitung eine generell positive Meinung dazu hat, sonst hätte man Sie nicht angesprochen. Dennoch ist es sehr wichtig, sich selbst darüber klar zu werden, wo Ihre Stärken und Schwächen liegen. Stellen Sie deshalb einen Fragespiegel zusammen, mit dem Sie sich selbst überprüfen können. Ermöglichen Sie dabei, die nachgefragten Qualitäten durch die drei Entscheidungsmöglichkeiten „ja“, „nein“ und „bedingt“ beantworten zu können.

Lösungsanhang

Lösungen

1 Grundfragen der Führung

Aufgabe 1

Bedeutsame Anforderungen an die Führungstätigkeit sind:

- effizientes Erwirtschaften von Gewinn,
- langfristige Erfolgs- und Bestandssicherung,
- kurzfristige Ergebnisoptimierung,
- rationeller Ressourceneinsatz.

Aufgabe 2

Das Hauptziel eines Unternehmens ist vielfach global und für den Einzelnen sehr abstrakt formuliert. Seine Umsetzung erfordert eine Aufgliederung in funktionale Teilziele, die den einzelnen Mitarbeitern zur Erfüllung übertragen werden und summarisch die Erfüllung des Hauptziels ermöglichen. Aus den Teilzielen leiten sich die Aufgaben und Maßnahmen der betrieblichen Tätigkeit ab.

Aufgabe 3

Die Unterschiede strategischer, taktischer und operativer Planung liegen

- im unterschiedlichen Zeitrahmen des Planens,
- in der inhaltlichen Differenzierung bezüglich Planungsumfang, Abstraktionshöhe, Funktion, Flexibilität, Verbindlichkeit sowie
- im Zeitraum der Planerarbeitung innerhalb eines Jahres.

Aufgabe 4

Die Planung der persönlichen Arbeit von Führungskräften trägt bei

- zu einer zielstrebigem und systematischen Arbeitsweise und zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität,
- zum Festsetzen der Prioritäten von Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit,
- zum rationellen Nutzen der eigenen Arbeitszeit und der anderer,
- zur Erhöhung des Anteils eigenbestimmter Zeit,
- zur Verbesserung einer planmäßigen Tätigkeit nachgeordneter Mitarbeiter.

Aufgabe 5

Kontrollen können ergebnisorientiert, verfahrensorientiert und verhaltensbezogen durchgeführt werden. Meist erfolgt eine komplexe Betrachtung im Rahmen der Kontrolle. Als Kontrollgrundsätze gelten z.B.:

- bedeutsame Kontrollen sind vom Vorgesetzten selbst durchzuführen,
- Kontrollen nur im Beisein des Mitarbeiters,
- Kontrollen mit erforderlichem Taktgefühl durchführen.

Aufgabe 6

Kontrollen zeigen dem Kontrollierten, dass seine Arbeit wichtig ist. Stichprobenkontrollen ohne vorherige Ankündigung werden fallweise durchgeführt und erstrecken sich vorrangig auf zuverlässige Mitarbeiter.

Eine laufende Kontrolle empfiehlt sich für einen bestimmten Zeitraum für Auszubildende, Anzulernende, Neulinge und vor allem bei unzuverlässigen Mitarbeitern.

Aufgabe 7

Management- oder Führungsfunktionen stellen grundlegende Anforderungen zur Wahrnehmung von Führungs- und Leitungstätigkeit dar. Sie können als „Werkzeuge“ zur Aufgaben- und Problemlösung der Führungskräfte betrachtet werden. Zwischen diesen Funktionen bestehen enge Wechselwirkungen.

Als Sachfunktionen werden solche betrieblichen Funktionen wie Beschaffung, Leistungserstellung und Leistungsverwertung verstanden.

Führungskräfte haben sowohl Management- als auch Sachfunktionen zu verantworten.

2 Führungsstile und Führungsinstrumente**Aufgabe 1**

Der Führungsstil ist ein Führungsinstrument, das die Art und Weise des Umgangs von Führungskräften mit nachgeordneten Mitarbeitern zeigt. Der praktizierte Führungsstil charakterisiert das Führungsverhalten des Vorgesetzten und kann sich situationsbedingt zwischen den Extremen autoritär und umfassend kooperativ bewegen.

Das Leistungsverhalten des Einzelnen und von Gruppen wird durch den Führungsstil beeinflusst. Ein kooperativer Führungsstil wirkt sich motivierend und damit überwiegend auch leistungsfördernd aus.

Aufgabe 2

Führungsprinzipien sind aus der Führungspraxis abgeleitete Normen zweckmäßigen Handelns im Führungsprozess. Ihre Grundlage sind Wertvorstellungen und Verhaltensstandards. Sie sind in der Praxis erprobt und sollten von Führungskräften beachtet werden.

Aufgabe 3

Führungsmodelle bilden ein System aufeinander abgestimmter Führungsstile, Führungstechniken und Führungsmittel. Sie sind auf das Unternehmen in seiner Gesamtheit ausgerichtet. Ihre Anwendung soll das Management befähigen, Führung und Leitung effizient auszuüben. Management-by-Techniken befassen sich überwiegend nur mit Teilabschnitten der Führungs- und Leitungstätigkeit.

3 Anforderungen an die Persönlichkeit von Führungskräften

Aufgabe 1

Führungskräfte stehen im Blickfeld. Zum Erzielen von Akzeptanz sind funktionale, soziale, strategische, unternehmenskulturelle Kompetenz sowie Führungskompetenz gefordert. Von ihnen wird Vorbildwirkung im umfassenden Sinn erwartet. Somit sind eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen wie Engagement, Kreativität usw. bedeutungsvoll.

Fallbeispiel „Leitungsfunktion“

Bearbeitungsvorschlag:

Eine Bearbeitung der Schwerpunkte kann hier nur allgemein erfolgen, da die spezifischen Rahmenbedingungen nicht bekannt sind. Aus den Teilbearbeitungsvorschlägen sind die interessierenden Fakten herauszunehmen bzw. anzupassen.

Schwerpunkt 1

Sie sollten sich zunächst mit den Hauptzielen Ihres Unternehmens auseinandersetzen. Dabei sind Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik Unternehmenskultur in Verbindung mit der betrieblichen Umwelt zu analysieren.

Stellen Sie das Verhältnis von Sachaufgaben und Personalaufgaben, die auf Sie zukommen, fest.

Innerhalb dieser Teilaufgaben ist herauszufinden, auf welche Führungsfunktionen Sie sich spezialisieren müssen. Die klassischen Führungsfunktionen sind entsprechend zu untersetzen.

Für den zu verantwortenden Bereich sind Ziele zu bestimmen. Zu definieren sind langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele. Dabei sollten folgende Grundsätze berücksichtigt werden:

- Ziele exakt formulieren und klar abgrenzen,
- Ziele möglichst quantifizieren und zeitliche Vorgaben machen, um eindeutige Kontrollen durchführen zu können.

Zur Erreichung der Ziele ist eine Planung durchzuführen, die selbstverständlich mit der Gesamtplanung abzustimmen ist. Grundsätzlich sollte dabei zwischen wichtig und unwichtig sowie dringend und nicht dringend unterschieden werden.

Wichtig ist Ihre persönliche Planung. Üblich sind Jahresplan, Monatsplan, Wochenplan und Tagesplan. Alle Teilpläne sollten dabei folgende Aussagen beinhalten:

- Zielstellungen
- Prämissen, Bedingungen, Restriktionen
- Problemstellungen
- vorhandene bzw. erforderliche Ressourcen
- Maßnahmen
- Verantwortlichkeiten
- Termine
- angestrebte Wirkungen

Die Verwirklichung der vorgegebenen Pläne sind durch Sie zu kontrollieren. Bevorzugt durch Stichprobenkontrollen (Kostenfrage!) sind der Erfüllungsstand zu erfassen, Abweichungen zu ermitteln und Korrekturen zu veranlassen.

Für die Führung ist es wichtig, ständig mit den Mitarbeitern im Sinne der Zielsetzung zu kommunizieren, denn Führungskräfte haben gegenüber ihren Mitarbeitern Informationspflichten und -rechte.

Aber auch die Ausprägung von Motivationen bei den Mitarbeitern ist eine wichtige Ressource für erfolgreiche Unternehmen.

Ihre persönlichen Neigungen und Ansichten sollten Sie verstärkt bei der Diskussion um die auszufüllenden Sachfunktionen innerhalb der Führungsaufgabe und den anzuwendenden Führungsstil ins Gespräch einbringen.

Als **Sachfunktionen** werden die betrieblichen Funktionen

- Beschaffung (Einkauf),
- Leistungserstellung (Fertigung, Produktion),
- Leistungsverwertung (Verkauf) und
- Verwaltung

aufgefasst.

Sie sollten sich mit Ihrer Führungstätigkeit möglichst nur in eine Sachfunktion einordnen denn innerhalb der jeweiligen Sachfunktion sind die Führungsfunktionen Planung, Organisation und Kontrolle auszuführen. Bei der Bewältigung mehrerer Sachfunktionen besteht die Gefahr des „Verzettels“.

Führungsstile werden aus betrieblicher Sicht in

- autoritären Führungsstil,
- kooperativen Führungsstil und
- passiven Führungsstil

eingeteilt.

Der passive Führungsstil ist wegen seiner negativen Auswirkungen abzulehnen. Der gewählte eigene Führungsstil sollte sich zwischen dem autoritären und kooperativen Führungsstil einordnen. Aus heutiger Sicht ist ein Führungsstil nahe dem kooperativen Führungsstil zu wählen. Hier herrscht die Gruppenentscheidung vor, was die individuelle Tätigkeit positiv motiviert.

Schwerpunkt 2

Ihr Fragespiegel zur Feststellung auf Tauglichkeit zu einer Führungskraft sollte möglichst die folgenden Qualitäten umfassen:

Allgemeine Qualitäten:

Besitzen Sie die Eigenschaft:	ja	nein	bedingt
• Parteilichkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prinzipienfestigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des sicheren Auftretens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verantwortungsbewusstsein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Initiative und Aktivität, verbunden mit Disziplin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• enge Verbindung zu den Menschen zu knüpfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Charakterliche Qualitäten:

Haben Sie die Charaktereigenschaft:	ja	nein	bedingt
• Einhaltung der Übereinstimmung von Wort und Tat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ehrlichkeit und Wahrheitsliebe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zuverlässigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kontakt- und Teamfähigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Taktgefühl, Einfühlungsvermögen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Höflichkeit und Selbstbeherrschung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Selbstvertrauen, Bescheidenheit, untadeliges moralisches Verhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gewissenhaftigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• vorbildliche Arbeitsdisziplin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• hohe Arbeitsbereitschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Durchsetzungsvermögen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Konsequenz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pädagogische Qualitäten:

Besitzen Sie die Eigenschaft:	ja	nein	bedingt
• Menschen für eine Sache zu gewinnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• den Menschen mit Achtung und Vertrauen zu begegnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Überzeugungskraft und eine optimistische Grundhaltung auszustrahlen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• der richtigen Anwendung von Kritik und Selbstkritik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des richtigen sprachlichen Verhaltens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fachliche Qualitäten:

Haben Sie:	ja	nein	bedingt
• fundierte leitungswissenschaftliche, wirtschaftswissenschaftliche und technische Kenntnisse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pädagogisches, psychologisches und soziologisches Grundwissen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• die Befähigung zur wissenschaftlichen Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• die Befähigung zum Erkennen des Wesentlichen und zur Konzentration auf Schwerpunkte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• die Befähigung des komplexen und perspektivischen Denkens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organisatorische Qualitäten:

Besitzen Sie:	ja	nein	bedingt
• die Fähigkeit zur initiativfördernden und rationellen Organisation der Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• die Fähigkeit zur Zusammenarbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• das Vermögen, die eigene Arbeit rationell zu gestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• die Fähigkeit, eine Aufgabenrealisierung wirksam zu kontrollieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• die Fähigkeit, geeignete Mitarbeiter auszuwählen und richtig einzusetzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Tauglichkeit für eine Führungstätigkeit kann man feststellen, wenn es gelingt, 80 % der Fragen mit „ja“ zu beantworten.