

Studiengang Physiotherapie

Unternehmensführung

Unternehmensführung (Dr. Wikipedia)

- Führung als Institution (Wer?)
- Führung als Funktion (Was?)
- Führung als Prozess (Wie?)
- Disposition über Sachen & Menschen (Unterschied?)
- Erfüllung von Unternehmenszielen
- Strategische Überlegungen
- Operative Überlegungen
- Zweckorientiertes soziales System (Welchen denn?)

Daraus ergibt sich folgender Ablauf

Definitionen

Teil 1 Operative Unternehmensführung

Teil 2 Strategische Unternehmensführung

Teil 3 Menschenführung

Teil 4 Controlling

Definieren

Ist BWL eine Wissenschaft?

Was ist ein Unternehmen?

Was ist ein Gewinn?

Was ist ein Cashflow?

Was ist Planung?

Welche Aufgaben müssen Führungskräfte erfüllen?

1.0 Operative Unternehmensführung

- 1.1 Führung als Funktion (Was?)
- 1.2 Führung als Prozess (Wie?)
- 1.3 Führung als Institution (Wer?)

Unternehmensführung

Im Amerikanischen wird der Prozess der Unternehmensführung mit den Schlagworten: Plan, Do, Check und Act verkürzt

Das Geheimnis der Führung

„Führung ist einfach. Es gibt nur zwei Arten. Sie können Ihren Mitarbeitern vertrauen oder sie können es bleiben lassen.“ (Siegfried Moritz)

Wie würden Sie Ihre direkte Führungskraft beurteilen?

Mit meiner Führungskraft bin ich

Sehr zufrieden: 8%

Zufrieden: 13%

Ganz okay: 22%

Verbesserungsbedürftig: 28%

Ungeeignet/Unqualifiziert: 17%

Eine Zumutung: 12% (Umfrage DGB 2017)

Gründe:

Mitarbeiterführung besteht im wesentlichen aus zwei Teilen. Es ist einerseits Handwerk (Fachkompetenz) und andererseits Menschenführung (Sozialkompetenz). Viele Führungskräfte sind nicht in der Lage dies zu unterscheiden oder nur in einer Seite stark. Fachkompetenz kann man sich theoretisch aneignen. Sozialkompetenz nur praktisch. Dies Bedarf aber eines lernfähigen und lernbereiten Umfeldes, das oft nicht vorhanden ist (Lernbereit bedeutet auch kompromissfähig)

Führung als Mischung aus Fachkompetenz und Sozialkompetenz	Hohe Fachkompetenz	Geringe Fachkompetenz
Hohe Sozialkompetenz	Top-Führungskraft (machen Sie sich selbständig)	Mangelnde Fachkompetenz wird zu mangelhaften Ergebnissen führen, unter denen alle leiden. Nett aber erfolglos.
Geringe Sozialkompetenz	Man wird Sie respektieren aber nicht lieben. In Krisen besteht die Gefahr, dass man Sie hängen lässt oder hängen lässt.	Eine Zumutung für Mitarbeiter und Unternehmen. Denken Sie an Ihre seelische Gesundheit.

Führungsaufgaben

Plan und Check sind „Handwerk“ (Management) und lassen sich theoretisch gut vermitteln und lernen.

Do und Act sind „Leadership“ (Menschenführung). Hier lassen sich nur Basisfunktionen theoretisch vermitteln. „Führung“ theoretisch lernen ist nicht möglich, sondern immer ein „try an error“.

Daraus entsteht schon das große Problem der Menschenführung, dass viele Führungskräfte nicht zwischen Handwerk und Leadership unterscheiden können.

Führungsaufgaben

Junge und neue Führungskräfte sind häufig sehr euphorisch, aber:

Sie haben es mit Menschen zu tun

Jeder Mensch ist ein Individuum (Interessen, Meinungen, Vorgeschichte)

Menschen mögen keine Befehle und Anweisungen

Menschen erwarten Respekt und Anerkennung

Menschen mögen keine Vorurteile (Alter!)

Führungskräfte sind IMMER in der Bringschuld.

Führungskräfte sind immer verantwortlich

Vertrauen verdienen ist totaler Bullshit.

Mitarbeiter können intelligenter sein als Führungskräfte

Will ich führen oder Karriere machen?

Wie geht man mit Fehlern um?

... und Sie bekommen noch viel mehr Möglichkeiten
Fehler zu machen...

1.1 Führung als Funktion

Plan und Check

Disposition über Sachen & Menschen (Unterschied?)

Erfüllung von Unternehmenszielen

Zweckorientiertes soziales System (Welchen denn?)

1.1.1 Planung

1.1.2 Kontrolle

Führung als Funktion

Es geht **NICHT** um die Durchführung einer Leistungserstellung, sondern dessen Lenkung.

Leistungserstellung als Transformation der Produktionsfaktoren in ein Produkt

In der Praxis erfüllen Führungskräfte sehr häufig auch reine Sachbearbeitungsaufgaben, die nichts mit Führung zu tun haben.

1.1.1 Planung

Planung bedeutet sich Schritte zu überlegen und festzuhalten um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen (Was will ich tun) Beispiel:

Der Umsatz soll gesteigert werden

Mit weniger Mitarbeitern mehr Aufgaben erfüllen

Kostengünstig bessere Qualität einkaufen

Was wird geplant?



Umweltsphären



Interaktionsthemen



Anspruchsgruppen



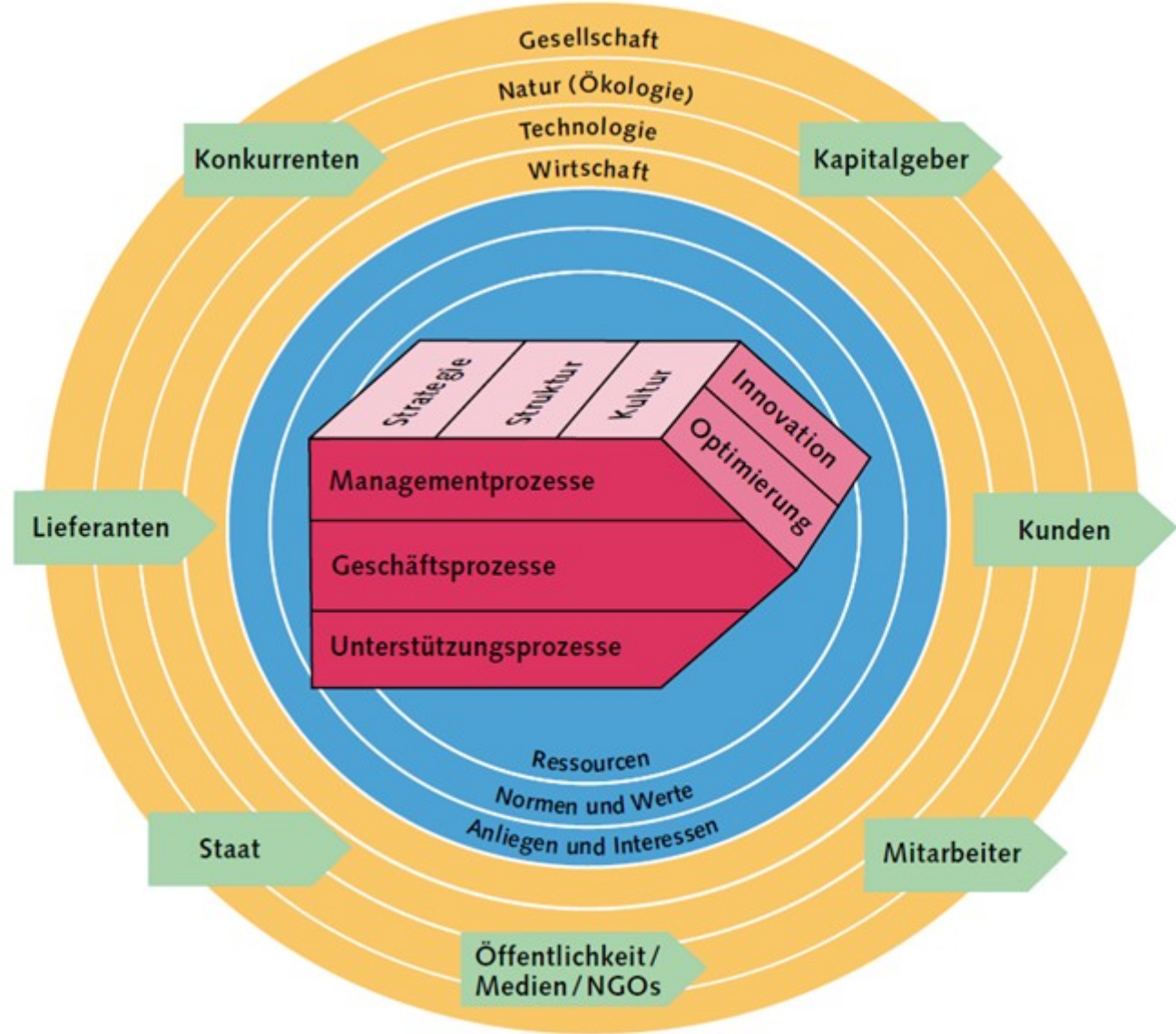
Ordnungsmomente



Unternehmensprozesse



Entwicklungsmodi



Was wird geplant?

- Unternehmensprozesse (Operative Planung)
- Ordnungsmomente (Strategische Planung)
- Entwicklungsplanung (Strategische Planung)
- Umgang Anspruchsgruppen (Strategische Planung)

Was wird geplant?

- 1.1.1.1 Unternehmensziele (nicht strategisch)
- Prozess der Leistungserstellung (Aufbau-, Ablauforga)
- 1.1.1.2 Marketing (Welche Leistung, wem, wie, verkaufen)
- Rechtsform und Standort
- Finanzierungsfragen (Schulung IRFI)

Geschäftsplan

Die Basis einer Unternehmensführung finden ihren schriftlichen Niederschlag im Geschäftsplan (Businessplan)

Viele, gerade kleine, Unternehmen besitzen keinen Geschäftsplan. Das muss auch nicht negative Folgen haben. Allerdings ist ein Geschäftsplan von Vorteil bei Verhandlungen mit einer Bank und zur Selbstkontrolle, was man eigentlich will und ob man noch auf dem richtigen Weg ist.

[Siehe Beispiel](#)

1.1.1.1 Unternehmensziele

Braucht es überhaupt Unternehmensziele?

Wer sollte die Unternehmensziele bestimmen?

Welche Unternehmensziele sind denkbar?

Was unterscheidet ein Ziel von einem Befehl?

Unternehmensziele

Ohne ein Ziel ist jeder Weg und jedes Ergebnis korrekt.

Ohne Ziel ist keine (vernünftige) Entscheidung möglich.

Ohne Ziele ist keine Kontrolle möglich.

Ohne Ziele ist keine Weiterentwicklung möglich.

Zielbildung

Mitarbeiter fühlen sich bei Mitsprache Mitverantwortlich.

Angeordnete Ziele sind nichts anderes als Befehle! Ist das noch zeitgemäß?

Angeordnete Ziele können von den Mitarbeiter (oft stillschweigend) vollständig abgelehnt werden. Das führt zu „Dienst nach Vorschrift“, sinkender Motivation und Identifikation. Ist das gewollt?

Unter dem Blickwinkel angeordneter Ziele ist „Betriebsidentifikation“ nichts als plumpe Propaganda.

Aber fast immer die Realität!

Führung

Man(n)/Frau möchte, dass Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens denken und handeln. Warum wird dann schon am Ausgangspunkt jedes unternehmerischen Handelns, dem Ziel, alles falsch gemacht?

Gute (im Sinne von Akzeptanz, Verantwortung und Motivation) Ziele sind das Ergebnis eines Ausgleichs von Interessen.

Wenn offensichtlich nur ein Interesse im Vordergrund steht, warum sollten dann die Mitarbeiter Zielen folgen?

Führung

Ziele als „Quasilösung“

Ziele als offene Beschränkung

Mögliche Ziele

Ökonomische Ziele (Leistungs-, Finanz- und Erfolgsziele)

Ökologische Ziele

Soziale Ziele

Leistungsziele

Produktionsprozess

Absatzprogramm

Kapazitäten

Produktionsmengen

Faktoreinsatz

Standorte

Absatzwege

usw.

Finanzziele

Cashflow

...

(... die ihn bestimmende Größen, Ausschüttungen,
Investitionen etc.)

Erfolgsziele

Umsatz

Gewinn

Kosten

Rentabilität

Soziale Ziele

Gerechte Entlohnung

Menschenwürdige Arbeitsbedingungen

Sicherheit des Arbeitsplatzes

Sicherheit am Arbeitsplatz

Gewinnbeteiligung

Mitsprache

(Erfolg und Anerkennung)

Ökologische Ziele

Ressourcenverbrauch (Nachhaltigkeit)

Umweltverschmutzung

Was bedeutet der Begriff „Greenwashing“?

Amazon gab 10 Mrd. Für Marketing aus

smile.amazon.de = Sie spenden, wir sparen (Steuer)

Planen verlangt Entscheidungen (und nicht nur da)

Problemanalyse, Alternative, Prognose, Bewertung und
Entscheidung

Übungsaufgabe: Nutzwertanalyse

1.1.1.2 Wem biete ich welche Leistung an?

Marketing-Test

1.1.2 Check/Kontrolle

Was wird kontrolliert?

Wie wird kontrolliert?

Wenn Ziele SMART formuliert wurden, dann ist eine Erfolgskontrolle einfach

Kontrolle des Ergebnisses

Kontrolle der Art und Weise

Ist ein Soll-/Ist-Vergleich

Check/Kontrolle

Kontrolle ist legitim! Aber...

... bedarf einer VORHERIGEN Klärung (Was?, Wie?)

Bedarf einer SMART-Formulierung

Übungsaufgabe: Ziele nennen, z.B. Umsatzsteigerung
und von den Teilnehmern SMART formulieren lassen

1.2 Führung als Prozess/Managementzyklus

Do und Act

Einordnung Management



Durchsetzung Planung

Anordnung (Befehl und Gehorsam)

Verhandlungen (Zielbildung)

Organisatorische Maßnahmen (Stellenbildung)

Information (Partizipation)

Motivation (Der Stock mit der Möhre)

Organisatorische Massnahmen

1.2.1 Projektorganisation

1.2.1 Aufbau- und Ablauforganisation

1.2.3 Zeitmanagement

Übungsaufgabe: Begriffe aus der Miko-Präsentation

Funktionsbereiche

Stellenbeschreibung und Organigramm

Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung

Organisationsregeln

Gute und schlechte Stellenbeschreibungen

1.2.1 Führungsaufgabe Projektplanung

Vorstudie (Wird das Projekt überhaupt durchgeführt?)

Grobkonzept (Zerlegung des Projekts in Teilprojekte)

Detailkonzept (Bildung von **Arbeitspaketen**)

Realisierung (Schaffung arbeitsfähiger Lösung)

Einführung (Einführung arbeitsfähiger Lösung)

Erhaltung (Erfolgskontrolle, Anpassung)

Arbeitspakete

Zerlegung des Grobkonzepts nach
Objekten (Sachmittel = Maschinen, Räume, PC)
Funktionen (Reparieren, Programmieren, Kaufen)

Beispiel: Zimmer renovieren

Ein Projekt ist NIEMALS: wir machen mal...

Denn wir sind Profis

Arbeitspakete

Definition:

Verantwortlichkeit

Beginn und Ende

Gewünschte Ergebnisse

Schnittstellen

Voraussetzungen und Beschränkungen

Beispiel: Zimmer renovieren

1.2.2 Führungsaufgabe Organisation

Ähnelt der Projektorganisation

Unterschied: Nun werden die Aufgaben ständig erfüllt
(Wiederholungstätigkeiten)

Endet in einer Stellenbildung

Jetzt renovieren wir jeden Tag ein Zimmer

1.2.3 Zeitmanagement

Keine Zeit zu haben gilt als Statussymbol (oder Wichtigtuerei)

Ebenso möglichst viel und lange zu arbeiten (Überstunden)

Will man damit andere belügen? Oder schlimmer... sich selbst? Und wem nützt ein solches Verhalten (primär?)

Das könnte man diskutieren lassen

Belastbarkeit

„Wer nicht unter der Arbeit zusammenbricht, der kann noch mehr leisten.“

„Wer unter der Arbeit zusammenbricht, der ist einfach nicht belastbar.“ ...

Viele Führungskräfte testen die Grenzen der Belastbarkeit gerne aus.

Klassiker

Perfektionismus

Selber machen müssen

Paralleltätigkeiten

„Aufschieberitis“

Nicht-Nein-Sagen-Können

Mangelnde Selbstdisziplin

Planlosigkeit

...

1.2 Führung als Prozess/Managementzyklus

Do und Act

Abweichungsanalyse

„Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum.“

Aber:

„Aus einem Irrtum kann man lernen, aus dem Zufall nicht.“

Abweichungsanalyse dient der persönlichen und der organisatorischen Weiterentwicklung.

Nicht mehr, nicht weniger.

Dienen Sanktions- und Bestrafungssysteme noch dem Unternehmenszweck?

Abweichungsanalyse

Blick auf Misserfolge

Positiv = können als Grundlage des Lernens und der persönlichen Weiterentwicklung angesehen werden.

Negativ = Suche nach dem Schuldigen und dessen Bestrafung

1. Lektion Leadership = Wenn Mitarbeiter etwas falsch machen, dann ist primär **IMMER** die Führungskraft verantwortlich.

Act

Übungsaufgabe „Balanced Scorecard“ zur
Abweichungsanalyse

Übungsaufgabe Risikomanagement

1.3 Führung als Institution

Wer nimmt Führungsaufgaben wahr?

Zweckorientiertes soziales System (Welchen denn?)

Management als Institution

Institutionell = Wer sind die Führungspersonen?

Wer hat das Recht über Menschen und Sachmittel zu verfügen?

Wie „verfüge“ ich über Menschen? (direkt und indirekt)

Anforderungen an Führungskräfte (Übung)

Auswahl von Führungskräften

Institutionelle Interpretation

Schaffung eines Regelsystems (wie auch immer), das soziales Verhalten beeinflussen soll und einem bestimmten (politischen oder wirtschaftlichen) Zweck dient. Welchem?

Institutionen können auch gesellschaftliche Einrichtungen sein (Gerichte, Behörden). Im Betrieb?

Der Erfolg einer Gesellschaft ist insbesondere von den Institutionen Rechtssicherheit (Korruption, Gerichte, Rechtssicherheit) und öffentliche Sicherheit abhängig

Welche Gefahr kann von Institutionen ausgehen?

Wie kann dieser Gefahr begegnet werden?

Institutionen nach Douglass North

Institutionelle Interpretation

Formelle und informelle Spielregeln einer Gesellschaft, die Anreizstrukturen für das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenlegen festlegen.

Im Grunde ist das auch die Definition für Kultur

Führung als Prozess

In Unternehmen zeigt sich, dass in Abhängigkeit zur Größe die Führung immer stärker von direkter zur indirekten Führung tendiert.

D.h. Die persönlichen (direkte) Bindungen werden durch strukturelle (indirekte) ersetzt und damit bürokratisiert und formalisiert. Planungs-, Anreiz-, Organisations- und Kontrollsysteme sind quasi „gottgegeben“ und werden von den Führungskräften „nur“ noch ausgefüllt. Der Sinn dieser Systeme wird nicht mehr in Frage gestellt.

Wie war nochmal die Basis wissenschaftlichen Arbeitens?

Und wie war das mit Typ X und Y?