

Kompakt-Training
Praktische Betriebswirtschaft
Herausgeber Professor Klaus Olfert

www.kiehl.de

Olfert | Pischulti

Unternehmensführung

7. Auflage

Olfert/Pischulti
Kompakt-Training
Unternehmensführung

Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft

Herausgeber Professor Klaus Olfert

www.kiehl.de

Kompakt-Training Unternehmensführung

Von
Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert und
Prof. Dr. Helmut Pischulti

7., aktualisierte Auflage

kiehl


Herausgeber:

Prof. Klaus Olfert
76530 Baden-Baden

ISBN 978-3-470-**49737**-2 · 7. Auflage 2017
eISBN 978-3-470-**00301**-6

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 1999

www.kiehl.de

Kiehl ist eine Marke des NWB Verlags

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Satz: Ansichtssachen, Dreieich

Druck: medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft

Das Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft ist aus der Notwendigkeit entstanden, dass Wissen immer häufiger unter erheblichem Zeit- und Erfolgsdruck erworben oder reaktiviert werden muss. Den vielfältigen betriebswirtschaftlichen Fakten und Zusammenhängen, die aufzunehmen sind, stehen eng begrenzte Zeitbudgets gegenüber.

Die vorliegende Fachbuchreihe ist darauf ausgerichtet, die Leser darin zu unterstützen, rasch und fundiert in die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Themenbereiche einzudringen sowie diese aufzufrischen. Sie eignet sich in besonderer Weise für:

- ▶ Studierende an Fachhochschulen, Akademien und Universitäten
- ▶ Fortzubildende an öffentlichen und privaten Bildungsinstitutionen
- ▶ Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und sonstigen Organisationen.

Das Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft ist auch zum Selbststudium sehr gut geeignet, nicht zuletzt wegen seiner herausragenden Gestaltungsmerkmale. Jeder einzelne Band der Fachbuchreihe zeichnet sich u. a. aus durch:

- ▶ kompakte und praxisbezogene Darstellung
- ▶ systematischen und lernfreundlichen Aufbau
- ▶ viele einprägsame Beispiele, Tabellen, Abbildungen
- ▶ 50 praxisbezogene Übungen mit Lösungen
- ▶ MiniLex mit 150 bis 200 Stichworten.

Für Anregungen, die der weiteren Verbesserung dieses Lernkonzeptes dienen, bin ich dankbar.

Prof. Klaus Olfert
Herausgeber

Feedbackhinweis

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig. Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen verbessern? Bitte schreiben Sie einfach eine E-Mail an: **feedback@kiehl.de**

Als kleines Dankeschön verlosen wir unter allen Teilnehmern einmal pro Monat ein Buchgeschenk!

Vorwort zur 7. Auflage

Die Unternehmensführung lässt sich als die vom Top Management ausgehende zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Unternehmen beschreiben. Sie ist in den vergangenen Jahren immer schwieriger geworden, was insbesondere in einem sich fortwährend verstärkenden Wandel der Märkte sowie der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen begründet ist. Er bewirkte vielfältige Überraschungen für die Unternehmen, die sich einerseits als bedrohlich, andererseits häufig auch als chancenreich erwiesen haben.

Unternehmen langfristig auf einen Erfolgskurs zu bringen und zu halten, machte in den Unternehmen Veränderungen teilweise erheblichen Ausmaßes erforderlich, und zwar sowohl bezüglich der von ihnen erbrachten Leistungen, ihrer Prozesse und Strukturen als auch im Hinblick auf die Führungskräfte und ausführenden Mitarbeiter.

Das vorliegende Buch will systematisch, fundiert und praxisnah zeigen, über welches Instrumentarium die Unternehmensführung verfügt, um ihren schwierigen Aufgaben gerecht zu werden. Es umfasst fünf Kapitel, die sich beziehen auf:

A.	Grundlagen	Institutionale Unternehmensführung (Führungskräfte/Führungsebenen/Führungsaufgaben) Funktionale Unternehmensführung (sachbezogene/personenbezogene Führung)
B.	Prozessbezogene Führung	Zielsetzung (strategisch/taktisch/operativ) Planung (Grundsatz/strategisch/taktisch/operativ) Kontrolle (strategisch/taktisch/operativ)
C.	Strukturbezogene Führung	Arten (Aufbau-/Prozess-/Projektstrukturierung) Organisationsentwicklung (Wertschöpfungs-/Lean-/ Team-/kooperative Konzepte)
D.	Personenbezogene Führung	Führungsbeteiligte (Vorgesetzte/Mitarbeiter) Führungsmittel (Führungsinstrumente) Führungstechniken (Management-by-Techniken) Führungsstile (autoritär/kooperativ/Verhaltensgitter) Führungserfolg (Effektivität/Effizienz)
E.	Managementsysteme	Qualitätsmanagement (Normen/Audit) Umweltmanagement (Institutionen/Normen/Prüfung) Sicherheitsmanagement (traditionelle/moderne Systeme)

Die Neuauflage wurde in allen Teilen überarbeitet, verbessert und aktualisiert. Gerne haben wir dabei Anregungen der Leserinnen und Leser in der Neuauflage aufgegriffen, wofür wir herzlich danken. Hinweise, die der Verbesserung des Buches dienen, sind uns auch künftig willkommen.

Prof. Klaus Olfert

Prof. Dr. Helmut Pischulti

Baden-Baden/Nürnberg, im Juni 2017

Benutzungshinweise

Aufgaben/Fälle

Die Aufgaben/Fälle im Übungsteil dienen der Wissens- und Verständniskontrolle. Auf sie wird jeweils im Textteil hingewiesen:

Aufgabe 1 > Seite 237

Aufgabe 2 > Seite 237

Der Übungsteil befindet sich im Anschluss an Kapitel E. Es wird empfohlen, die Aufgaben/Fälle unmittelbar nach Bearbeitung der entsprechenden Textstellen zu lösen.

Aus Gründen der Praktikabilität und besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils männliche und weibliche Personenbezeichnungen zu verwenden. So können z. B. Mitarbeiter, Arbeitnehmer, Vorgesetzte grundsätzlich sowohl männliche als auch weibliche Personen sein.

Zur Reihe: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 7. Auflage	7
Benutzungshinweise	8
A. Grundlagen	17
1. Institutionale Unternehmensführung	19
1.1 Führungskräfte	20
1.1.1 Kompetenz	21
1.1.1.1 Fachkompetenz	22
1.1.1.2 Methodenkompetenz	23
1.1.1.3 Sozialkompetenz	24
1.1.1.4 Führungskompetenz	25
1.1.1.5 Selbstkompetenz	26
1.1.2 Autorität	26
1.1.2.1 Formale Autorität	26
1.1.2.2 Personale Autorität	27
1.1.2.3 Fachliche Autorität	27
1.2 Führungsebenen	28
1.2.1 Top Management	28
1.2.2 Middle Management	30
1.2.3 Lower Management	31
1.3 Führungsaufgaben	32
1.3.1 Unternehmensleitung	33
1.3.2 Bereichsleitung	34
1.3.3 Gruppenleitung	36
2. Funktionale Unternehmensführung	36
2.1 Sachbezogene Führung	37
2.1.1 Führungsprozess	37
2.1.1.1 Zielsetzung	37
2.1.1.1.1 Merkmale	38
2.1.1.1.2 Arten	38
2.1.1.1.3 Zielbildungsprozess	41
2.1.1.2 Planung	44
2.1.1.2.1 Arten	45
2.1.1.2.2 Planungsgrundsätze	46
2.1.1.2.3 Planungsprinzipien	47
2.1.1.2.4 Planungsprozess	47
2.1.1.3 Durchführung	48
2.1.1.3.1 Realisierungsebenen	48

2.1.1.3.2 Realisierungsfunktionen	49
2.1.1.3.3 Realisierungsstörungen	49
2.1.1.4 Kontrolle	50
2.1.1.4.1 Arten	50
2.1.1.4.2 Kontrollprozess	51
2.1.1.5 Steuerung	51
2.1.2 Führungsinstrumente	52
2.1.2.1 Prozessbezogene Führung	52
2.1.2.2 Strukturbezogene Führung	53
2.2 Personenbezogene Führung	56
2.2.1 Führungsbeteiligte	56
2.2.2 Führungsinstrumente	57
2.2.3 Führungserfolg	57
B. Prozessbezogene Führung	59
1. Zielsetzung	59
1.1 Strategische Zielsetzung	59
1.2 Taktische Zielsetzung	60
1.3 Operative Zielsetzung	60
2. Planung	61
2.1 Grundsatzplanung	61
2.1.1 Unternehmensphilosophie	62
2.1.1.1 Unternehmensvision	62
2.1.1.2 Unternehmensleitbild	63
2.1.2 Corporate Identity	64
2.1.2.1 Kommunikationskonzept	65
2.1.2.2 Strategiekonzept	65
2.1.3 Unternehmenskultur	66
2.1.3.1 Entstehung	68
2.1.3.2 Elemente	68
2.1.3.3 Wirkungen	69
2.1.4 Unternehmensethik	69
2.2 Strategische Planung	70
2.2.1 Strategische Planungskonzepte	73
2.2.1.1 PIMS-Konzept	73
2.2.1.2 Lebenszyklus-Konzept	75
2.2.1.3 Erfahrungskurven-Konzept	77
2.2.1.4 Synergie-Konzept	78

2.2.2 Strategische Analyseinstrumente	79
2.2.2.1 Umfeldbezogene Analyseinstrumente	80
2.2.2.1.1 Umfeldanalyse	80
2.2.2.1.2 Marktanalyse	81
2.2.2.1.3 Konkurrentenanalyse	82
2.2.2.1.4 Branchenstrukturanalyse	84
2.2.2.2 Unternehmensbezogene Analyseinstrumente	88
2.2.2.2.1 Potenzialanalyse	89
2.2.2.2.2 Lückenanalyse	91
2.2.2.2.3 Stärken-Schwächen-Analyse	93
2.2.2.2.4 Chancen-Risiken-Analyse	95
2.2.2.2.5 Wertketten-Analyse	96
2.2.2.2.6 Kennzahlen-Analyse	98
2.2.2.2.7 SWOT-Analyse	100
2.2.2.2.8 Benchmarking	100
2.2.2.2.9 Portfolio-Analyse	101
2.2.2.2.9.1 Marktwachstums-Marktanteils- Portfolio	103
2.2.2.2.9.2 Marktattraktivitäts- Wettbewerbspositions-Portfolio	105
2.2.2.2.9.3 Lebenszyklus- Wettbewerbspositions-Portfolio	109
2.2.2.2.9.4 Technologie-Portfolio	110
2.2.2.2.9.5 Beschaffungs-Portfolio	112
2.2.2.2.9.6 Beurteilung	114
2.2.3 Strategien	115
2.2.3.1 Grundstrategien	116
2.2.3.1.1 Produkt-Markt-Strategien	116
2.2.3.1.1.1 Marktdurchdringungsstrategie	117
2.2.3.1.1.2 Marktentwicklungsstrategie	118
2.2.3.1.1.3 Produktentwicklungsstrategie	118
2.2.3.1.1.4 Diversifikationsstrategie	119
2.2.3.1.2 Wettbewerbsstrategien	120
2.2.3.1.2.1 Differenzierungsstrategie	120
2.2.3.1.2.2 Strategie der umfassenden Kostenführerschaft	121
2.2.3.1.2.3 Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte	122

2.2.3.2 Unternehmensstrategien	122
2.2.3.2.1 Verhaltensstrategien	123
2.2.3.2.1.1 Angriffsstrategie	123
2.2.3.2.1.2 Verteidigungsstrategie	124
2.2.3.2.2 Entwicklungsstrategien	125
2.2.3.2.2.1 Kooperationsstrategie	125
2.2.3.2.2.2 Internationalisierungsstrategie	126
2.2.3.3 Bereichsstrategien	126
2.2.3.3.1 Materialstrategie	127
2.2.3.3.2 Fertigungsstrategie	127
2.2.3.3.3 Marketingstrategie	128
2.2.3.3.4 Personalstrategie	128
2.2.3.3.5 Finanzstrategie	129
2.2.3.3.6 Forschungs- und Entwicklungsstrategie	130
2.3 Taktische Planung	131
2.4 Operative Planung	132
3. Kontrolle	133
C. Strukturbezogene Führung	135
1. Arten strukturbezogener Führung	136
1.1 Aufbaustrukturierung	136
1.1.1 Vorbereitende Maßnahmen	137
1.1.1.1 Aufbauanalyse	137
1.1.1.2 Aufbauplanung	138
1.1.1.3 Aufbaugestaltung	138
1.1.1.3.1 Stellenbildung	138
1.1.1.3.2 Aufbauentscheidungen	139
1.1.1.3.3 Bildung von Organisationsebenen	142
1.1.2 Festlegung der Aufbaustruktur	143
1.1.2.1 Organisationsstrukturen	143
1.1.2.1.1 Horizontale Organisationsstruktur	144
1.1.2.1.2 Vertikale Organisationsstruktur	144
1.1.2.2 Organisationssysteme	145
1.1.2.2.1 Liniensystem	145
1.1.2.2.2 Funktionssystem	146
1.1.2.2.3 Stabliniensystem	147
1.1.2.3 Grundlegende Organisationsformen	148
1.1.2.3.1 Sektoralorganisation	149
1.1.2.3.2 Funktionalorganisation	149
1.1.2.3.3 Spartenorganisation	150

1.1.2.3.4 Matrixorganisation	154
1.1.2.3.5 Tensororganisation	155
1.1.2.4 Abgeleitete Organisationsformen	156
1.1.2.4.1 Center-Organisation	157
1.1.2.4.2 Holding-Organisation	157
1.1.2.4.3 SGE-Management	158
1.1.2.4.4 Produktmanagement	159
1.1.2.4.5 Prozessmanagement	159
1.1.2.4.6 Kundenmanagement	160
1.1.2.4.7 Projektmanagement	161
1.1.3 Abschließende Maßnahmen	161
1.1.3.1 Aufbaueinführung	162
1.1.3.2 Aufbaudokumentation	162
1.1.3.2.1 Organisationshandbuch	162
1.1.3.2.2 Organisationsplan	163
1.1.3.2.3 Stellenbeschreibung	163
1.1.3.2.4 Stellenbesetzungsplan	164
1.2 Prozessstrukturierung	165
1.2.1 Vorbereitende Maßnahmen	166
1.2.1.1 Prozessanalyse	166
1.2.1.2 Prozessplanung	168
1.2.1.3 Prozessgestaltung	168
1.2.1.3.1 Groborganisation	169
1.2.1.3.1.1 Alternativenermittlung	169
1.2.1.3.1.2 Alternativenauswahl	170
1.2.1.3.1.3 Konzeptentwicklung	170
1.2.1.3.1.4 Konzeptentscheidung	170
1.2.1.3.2 Detailorganisation	170
1.2.1.3.2.1 Arbeitsstrukturierung	171
1.2.1.3.2.2 Arbeitsgangorganisation	172
1.2.1.3.2.3 Arbeitsplatzorganisation	172
1.2.1.3.2.4 Arbeitsprozessorganisation	173
1.2.1.3.2.5 Arbeitsprozessterminierung	173
1.2.1.3.2.6 Arbeitsprozessdokumentation	174
1.2.2 Festlegung der Prozessstruktur	174
1.2.2.1 Einzelprozessorganisation	174
1.2.2.2 Gruppenprozessorganisation	175
1.2.2.3 Bereichsprozessorganisation	175
1.2.2.4 Unternehmensprozessorganisation	176

1.2.3 Abschließende Maßnahmen	177
1.2.3.1 Prozesseinführung	177
1.2.3.2 Prozessdokumentation	178
1.3 Projektstrukturierung	178
1.3.1 Vorbereitende Maßnahmen	179
1.3.1.1 Problemerkennung	180
1.3.1.2 Problemanalyse	180
1.3.1.3 Alternativenentwicklung	181
1.3.1.4 Erfolgseinschätzung	181
1.3.2 Festlegung der Projektstruktur	181
1.3.2.1 Projektleiter	182
1.3.2.2 Projektgruppe	182
1.3.2.3 Projektinstitutionen	183
1.3.2.4 Projektexterten	184
1.3.2.5 Projekteinbindung	185
1.3.2.5.1 Reine Projektorganisation	185
1.3.2.5.2 Stabs-Projektorganisation	186
1.3.2.5.3 Matrix-Projektorganisation	187
1.3.2.5.4 Linien-Projektorganisation	187
1.3.3 Projektplanung	189
1.3.3.1 Aufgabenplanung	189
1.3.3.2 Personalplanung	190
1.3.3.3 Terminplanung	191
1.3.3.4 Ergänzende Planungen	192
1.3.3.5 Planungsergebnisse	192
1.3.4 Projektdurchführung	193
1.3.4.1 Projektauslösung	193
1.3.4.2 Projektarbeiten	194
1.3.4.3 Projektsteuerung	195
1.3.5 Abschließende Maßnahmen	196
1.3.5.1 Projekteinführung	196
1.3.5.2 Projektdokumentation	196
2. Organisationsentwicklung	197
2.1 Wertschöpfende Konzepte	198
2.1.1 Outsourcing	199
2.1.2 Insourcing	200
2.2 Lean-Konzepte	200
2.2.1 Lean-Aufbaukonzept	201
2.2.2 TQM-Konzept	201
2.2.3 Just-in-Time-Konzept	202

2.3 Team-Konzepte	203
2.3.1 Teamarbeit	203
2.3.2 Teilautonome Arbeitsteams	204
2.3.3 Qualitätszirkel	205
2.4 Kooperative Konzepte	206
2.4.1 Strategische Allianzen	206
2.4.2 Joint Ventures	207
D. Personenbezogene Führung	209
1. Führungsbeteiligte	209
1.1 Vorgesetzte	209
1.1.1 Merkmale	209
1.1.2 Typen	211
1.2 Mitarbeiter	212
1.2.1 Merkmale	213
1.2.2 Typen	214
2. Führungsmittel	215
2.1 Prozessbezogene Führungsmittel	215
2.2 Informationsbezogene Führungsmittel	216
2.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	217
2.4 Personenbezogene Führungsmittel	220
3. Führungstechniken	222
3.1 Management by Objectives	222
3.2 Management by Exception	223
3.3 Management by Delegation	224
4. Führungsstile	224
4.1 Autoritärer Führungsstil	225
4.2 Kooperativer Führungsstil	226
4.3 Verhaltensgitter	226
5. Führungserfolg	228
E. Managementsysteme	229
1. Qualitätsmanagement	230
1.1 Qualitätsnormen	234
1.2 Qualitätsaudit	236
2. Umweltmanagement	238
2.1 Umweltschutzverhalten	239

2.2 Umweltschutzinstitutionen	240
2.3 Umweltnormen	242
2.4 Umweltdokumentation	242
2.5 Umweltprüfung	243
3. Sicherheitsmanagement	243
3.1 Traditionelle Sicherheitssysteme	243
3.2 Moderne Sicherheitssysteme	244
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	245
Lösungen	264
MiniLex	301
Literaturverzeichnis	327
Stichwortverzeichnis	335

A. Grundlagen

Unternehmen werden zu dem Zwecke betrieben, Leistungen zu erstellen und zu verwerten. Dies geschieht durch die Kombination der **Produktionsfaktoren** als:

- ▶ **Elementare Produktionsfaktoren**, die Arbeit als Tätigkeit der Mitarbeiter zum Zweck der Aufgabenerfüllung, Betriebsmittel als Einrichtungen bzw. Anlagen eines Unternehmens und Werkstoffe wie z. B. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe umfassen. Sie dienen der Ausführung des betrieblichen Leistungsprozesses. In Industrieunternehmen besteht der Leistungsbereich auch aus dem Material-, Fertigungs- und Marketingbereich.
- ▶ **Dispositive Produktionsfaktoren**, zu denen Leitung, Planung und Organisation zählen. Sie wirken gestaltend auf den betrieblichen Leistungsprozess und werden maßgeblich von Entscheidungen der Unternehmensführung geprägt.

Im Rahmen der Unternehmensführung soll die **optimale Kombination** der elementaren Produktionsfaktoren unter Beachtung unternehmerischer **Prinzipien** herbeigeführt werden, wozu zählen:

- ▶ Das **ökonomische Prinzip**, das darauf abzielt, das Verhältnis von Ertrag und Aufwand bzw. Erlös und Kosten möglichst günstig zu gestalten. Es wird auch **Wirtschaftlichkeitsprinzip** genannt und kann sein:

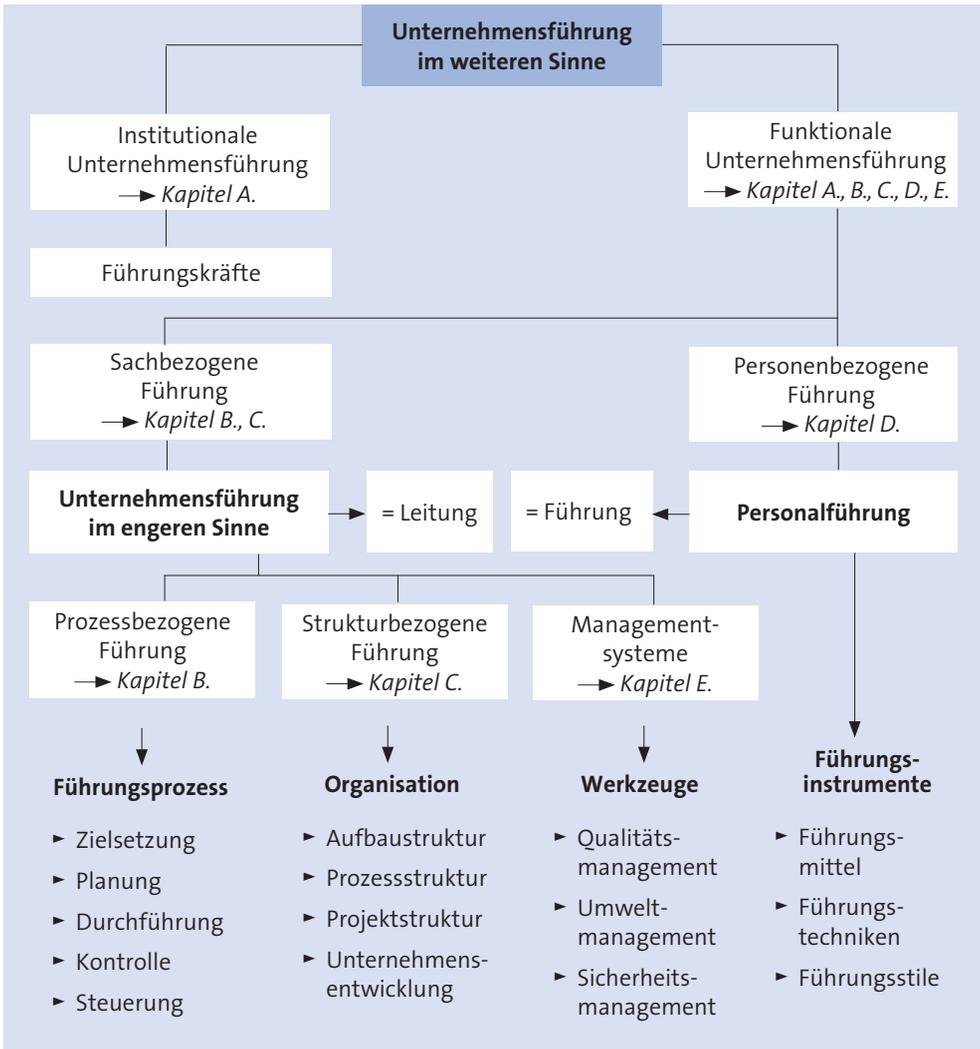
Maximalprinzip	Mit gegebenem Aufwand (Kosten) soll ein maximaler Ertrag (Erlös) realisiert werden, z. B. ein höchstmöglicher Absatz bei einem Werbebudget von 500.000 €, oder ein Firmenwagen soll eine möglichst weite Wegstrecke mit einer Tankfüllung von 60 Litern zurücklegen.
Minimalprinzip	Mit minimalem Aufwand (Kosten) soll ein bestimmter Ertrag (Erlös) realisiert werden, z. B. durch einen geringstmöglichen Kapitaleinsatz für die Anschaffung einer EDV-Anlage, oder ein Zielort soll mit einem Firmenwagen mit möglichst geringem Verbrauch an Treibstoff erreicht werden.

- ▶ Das **Humanitätsprinzip**, bei dem der Mensch im Mittelpunkt des Leistungsprozesses steht. Seinen Erfordernissen ist Rechnung zu tragen, z. B. durch mitarbeitergerechte Arbeitsbedingungen, Information und Partizipation. Damit können beispielsweise häufige Fehlzeiten und zusätzliche Kosten vermieden werden. Eine große Motivation der Mitarbeiter verhindert eine hohe Fluktuation und bewirkt eine Verbesserung der Ertragssituation des Unternehmens.
- ▶ Das **Umweltschonungsprinzip**, das ökologischen Interessen gerecht wird. Es ist z. B. darauf ausgerichtet, Umweltbelastungen zu vermeiden bzw. zu minimieren und rechtliche Bestimmungen zum Umweltschutz einzuhalten. Eine Verminderung der Umweltbelastung schont alle Ressourcen, und ökologische Maßnahmen erhöhen die Reputation des Unternehmens.

Die Unternehmen sind einem sich ständig ändernden wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen **Wandlungsprozess** ausgesetzt. Ihr Erfolg hängt in be-

sonderer Weise von der Qualität der Unternehmensführung ab. Sie muss sich insbesondere auf alle jene Sachverhalte konzentrieren, die für das Unternehmen in seiner Gesamtheit bedeutsam sind (*Jung*).

Die Unternehmensführung ist die **zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung** des Unternehmens. Sie geht vom Top Management aus als:



Die Unternehmensführung wird i. d. R. mit dem **Management** gleichgesetzt, da beiden Begriffen im Wesentlichen gleiche Inhalte zugeschrieben werden. Im Gegensatz zu den anderen Leitungsebenen im Unternehmen hat die Unternehmensführung viele Entscheidungen zu treffen, die besondere **Merkmale** aufweisen:

- ▶ Den **Grundsatzcharakter** der Entscheidungen, da sie für die unternehmerische Zukunft von erheblicher Bedeutung sind, z. B. als Beschluss, Teile der Fertigung ins Aus-

land zu verlagern, die Rechtsform oder den Standort zu ändern oder den elektronischen Handel zu forcieren.

- ▶ Die **hohe Bindungswirkung** der Entscheidungen, die insbesondere durch den Abschluss von Verträgen begründet wird. Sie regeln die Rechte und Pflichten der Vertragspartner, teilweise über einen langen Zeitraum hinweg, z.B. als Verträge mit Zulieferern, Abnehmern, Forschungsinstituten, Mitarbeitern und Werbeagenturen.
- ▶ Die **hohe finanzielle Bedeutung** der Entscheidungen, da eine strategische Positionierung des Unternehmens bzw. seiner Geschäftsbereiche zumeist auch einen erheblichen Finanzbedarf zur Folge hat, z.B. indem neue Produktionslinien eingerichtet oder andere Unternehmen erworben werden.
- ▶ Die **große soziale Dimension** der Entscheidungen, die in der Fürsorgepflicht der Unternehmensleitung besteht, insbesondere der sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter, z. B. durch Vermeidung eines Personalabbaus unter Ausschöpfung aller vertretbaren alternativen Möglichkeiten.

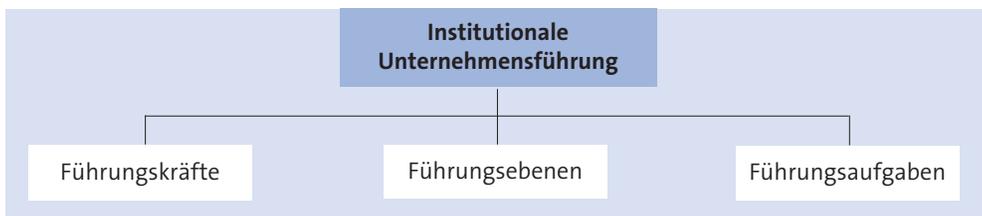
Aufgabe 1 > Seite 245

Im Folgenden sollen im Überblick betrachtet werden:

Grundlagen	Institutionale Unternehmensführung
	Funktionale Unternehmensführung

1. Institutionale Unternehmensführung

Die Unternehmensführung als Institution umfasst sämtliche **Führungskräfte**, die auf den einzelnen Hierarchieebenen im Unternehmen tätig sind. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dass das Unternehmen seine Ziele erreicht.



1.1 Führungskräfte

Führungskräfte im weiten Sinne sind alle im Unternehmen tätigen Personen, die anderen Personen verpflichtende Weisungen erteilen können. Sie werden i. d. R. auch als **Vorgesetzte** bezeichnet, deren Aufgabe darin besteht, auf die ihnen zugeordneten Mitarbeiter dergestalt einzuwirken, dass sie erfolgreich arbeiten, z. B. als Vorarbeiter, Meister, Gruppen-, Abteilungs-, Bereichsleiter, Geschäftsführer, Vorstand.

Es ist aber auch möglich, dass Führungskräfte keine Vorgesetzten sind, sondern als **Experten** komplexe Aufgabenstellungen bearbeiten, qualitative Analysen vornehmen und in kurzer Zeit schwierige Zusammenhänge erkennen, z. B. als Börseneinführungsspezialisten, M&A-Berater, EDV-Fachleute.

Frauen sind im Hinblick auf leitende Funktionen in Deutschland vielfach noch erheblich **unterrepräsentiert**. In nur wenigen Wirtschaftszweigen haben sie Führungsverantwortung in größerem Umfang, z. B. in der Modebranche oder im Einzelhandel. Das 2015 verabschiedete Gesetz zur Einführung einer Frauenquote soll dazu beitragen, dass künftig mehr Frauen Führungspositionen in Unternehmen und im Öffentlichen Dienst bekleiden. Das Gesetz verpflichtet Arbeitgeber, Frauen stärker zu berücksichtigen, und besteht aus drei Säulen:

- ▶ Börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen müssen für alle ab 2016 zu besetzenden Aufsichtsratsposten eine Quote von 30 % einhalten. Bei Nichterreichen bleiben die für Frauen vorgesehenen Positionen leer. Von dieser Regelung werden rund 100 Unternehmen erfasst.
- ▶ Börsennotierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen müssen sich (flexible) Frauenquoten für Vorstand, Aufsichtsrat, oberes und mittleres Management selbst verordnen und über die Fortschritte berichten. Diese Regelung betrifft etwa 3.500 Unternehmen.
- ▶ Auch für den Öffentlichen Dienst des Bundes sind entsprechende Regelungen vorgesehen. So wird die Bundesverwaltung verpflichtet, sich konkrete Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils zu setzen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass gemischte Teams aus Frauen und Männern meist bessere Ergebnisse erzielen. Dennoch sind Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung noch immer selten anzutreffen. Erhebungen zeigen zudem, dass Frauen mehr als die Hälfte der deutschen Bevölkerung ausmachen und mehr als 50 % aller Hochschulabsolventen weiblich sind. Daher ist es gesellschaftlich nur schwer zu erklären, dass nur so wenige Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft und der Bundesverwaltung aufgestiegen sind.

Der Anteil von Frauen im Top-Management variiert erheblich nach Unternehmensgröße. Im Jahr 2015 lag ihr Anteil in kleinen Unternehmen bei etwa 13 %, in mittleren Unternehmen bei 10 % und bei den großen Unternehmen bei rund 7 %. Kleine und mittlere Unternehmen bieten fast doppelt so viele Chance, das Top- oder Mittelmanagement zu erreichen.

Erfreulicherweise gibt es insbesondere in Großunternehmen und im Öffentlich Dienst inzwischen Frauenförderungskonzepte, wie z. B. Mentoringprogramme für Berufseinsteigerinnen, Expertinnen und Frauen in Führungspositionen, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Arbeitnehmerinnen abzielen. Diese umfassen etwa Mittagsstammtische sowie Weiterbildungs- und Netzwerkveranstaltungen.

Aufgabe 2 > Seite 245

Bezüglich der Führungskräfte sollen als **Merkmale** betrachtet werden:

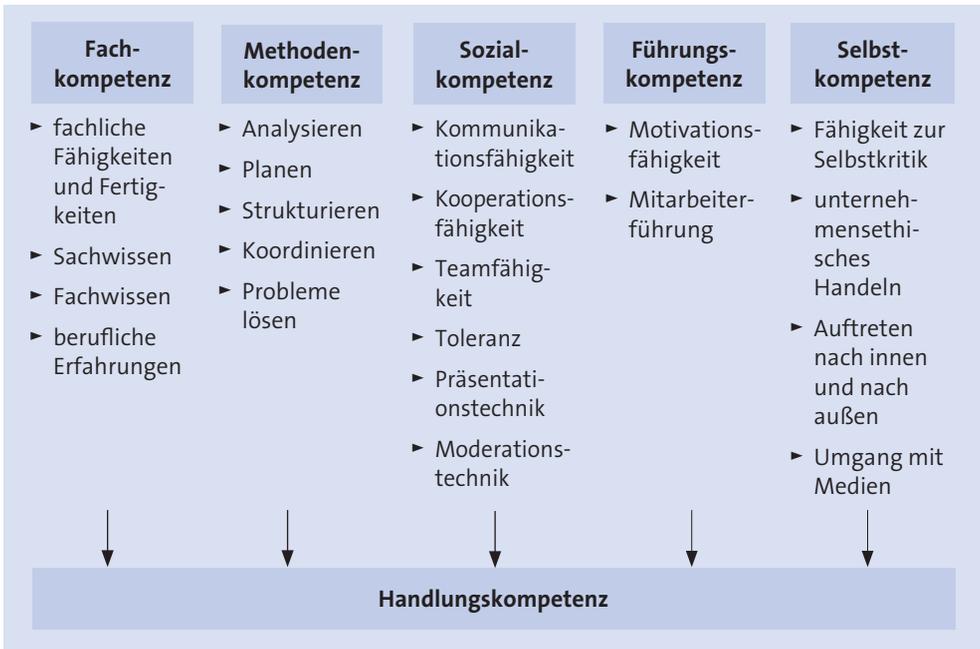
- ▶ **Kompetenz**
- ▶ **Autorität.**

Auf weitere Merkmale von Führungskräften wird im Rahmen der personenbezogenen Führung – >> Kapitel D. – eingegangen.

1.1.1 Kompetenz

Die Kompetenz einer Führungskraft bestimmt maßgeblich den Erfolg eines Unternehmens. Sie kann unter organisatorischen Aspekten als Befugnis einer Person gesehen werden, auf der Basis fachlicher Zuständigkeit Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben zu ergreifen – >> siehe Kapitel C.

Unter personenbezogenen Gesichtspunkten stellt die Kompetenz die **Qualifikation der Führungskraft** als die Gesamtheit ihrer Fähigkeiten dar, um ihre Führungsaufgaben zielgerichtet wahrzunehmen. Dabei lassen sich verschiedene Ausprägungen der Kompetenz unterscheiden, welche in ihrem Zusammenwirken die Handlungsfähigkeit der Führungskraft herbeiführen, die als **Handlungskompetenz** bezeichnet wird:



Ziel einer systematischen Führungskräfteentwicklung ist es, die für eine Führungskraft zur Bewältigung ihrer zunehmend komplexer werdenden Führungsaufgaben notwendigen **Teilkompetenzen** zu identifizieren, zu stärken und weiterzuentwickeln. Dabei ist zu beachten, dass diese auf den einzelnen Führungsebenen unterschiedlich ausgeprägt sein können.

1.1.1.1 Fachkompetenz

Die Fachkompetenz umfasst das Sachwissen bzw. Fachwissen. Sie wird auch **Sachkompetenz** genannt und stellt die Grundlage dar, spezifische berufliche Aufgaben und Sachverhalte selbstständig und eigenverantwortlich erledigen zu können, z. B. betriebswirtschaftliche oder technische Problemstellungen zu lösen.

Sie stellt somit die Basis für die Befugnis dar, geeignete Maßnahmen im Sinne des Unternehmens zu ergreifen. Beispielsweise sollte ein EDV-Spezialist über spezielle Programmierkenntnisse verfügen. Dabei ist die Zubilligung von Befugnissen für verschiedene Aufgabenträger unterschiedlich zu regeln: So übernehmen Vorgesetzte, die auf einer höheren Hierarchiestufe stehen und demnach eine größere Verantwortung übernehmen, weitergehende Befugnisse als Mitarbeiter, die keine Führungsaufgaben wahrnehmen (*Rahn*).

Das **Ausmaß** der Fachkompetenz ist wesentlich vom Umfang der Berufserfahrung sowie dem Verständnis für fachspezifische Problemstellungen und Zusammenhänge abhängig. So müssen **Bereichs-** bzw. **Gruppenleiter** z. B. verfügen über:

Materialbereich	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, technisches Wissen über Materialien und Fertigungsabläufe
Fertigungsbereich	Kenntnisse über Prozessgestaltung, Zeitermittlung, Normung, Typung, Fertigungssysteme, Fertigungsvorbereitung, Fertigungsplanung, Fertigungssteuerung, Qualitätssicherung
Marketingbereich	Betriebliche Kenntnisse, Produktkenntnisse, Marktkenntnisse, Marktforschungskennntnisse, Fremdsprachen, Auslandserfahrung
Personalbereich	Betriebliche Kenntnisse, arbeitsrechtliches Wissen, Kenntnisse in Psychologie, Kenntnisse in Organisation
Finanz- und Rechnungswesen	Kenntnisse über Beschaffung und Verwendung der Finanzmittel, über Buchhaltung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Steuern
Informationsbereich	EDV-Kenntnisse, organisatorische Fähigkeiten, Programmiersprachen, breites betriebswirtschaftliches Wissen
Organisationsbereich	Kenntnisse über Methoden und Techniken des Organisierens, der Arbeitswissenschaften, Planungstechniken, EDV-Kenntnisse, Kenntnisse über Prozess-, Projekt-, Aufbauorganisation
Controllingbereich	Kenntnisse über Planungsverfahren, Organisation, Rechnungswesen, Steuern, EDV, Prognosetechniken, Operations Research

Fachliche Fähigkeiten sind als unabdingbare **Voraussetzung** für erfolgreiches Arbeiten in allen Bereichen des Unternehmens in unterschiedlicher Weise – wie gezeigt – erforderlich und werden immer bedeutsamer.

1.1.1.2 Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenz ist eng mit der Fachkompetenz verbunden. Sie umfasst die Fähigkeit eines Menschen, sich eigeninitiativ mit neuen **Verfahren, Denkweisen, Techniken, Strategien, Kenntnissen** und **Fertigkeiten** vertraut zu machen sowie bei vorliegenden Aufgaben eigenständig Problemstellungen anzugehen und Lösungswege zielgerichtet zu erarbeiten.

Für Führungskräfte sind von besonderer **Bedeutung**:

- ▶ selbstständige Aneignung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten
- ▶ Fähigkeit, eigenständig Lösungsansätze zu finden
- ▶ Fähigkeit, ein Problem aus verschiedenen Perspektiven zu beurteilen
- ▶ Fähigkeit, Chancen und Risiken im Gesamtzusammenhang zu erkennen
- ▶ Fähigkeit, Probleme objektiv zu bewerten
- ▶ Fähigkeit, logisch-analytisch zu denken
- ▶ Fähigkeit, Handlungen aufeinander abzustimmen bzw. zu koordinieren
- ▶ Fähigkeit, eine konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens zu entwickeln
- ▶ Fähigkeit, eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens vorzunehmen.

Der Erwerb von Methodenkompetenz setzt eine flexible, aufgeschlossene und positive Grundeinstellung eines Menschen voraus.

Bezogen auf den Lernbereich zählt zur Methodenkompetenz auch die **Lernkompetenz**. Da Wissen immer schneller veraltet, ist lebenslanges Lernen sowohl der Führungskräfte eines Unternehmens als auch der Mitarbeiter notwendig (*Ziegenbein*). **Lernprozesse** können z. B. stattfinden durch:

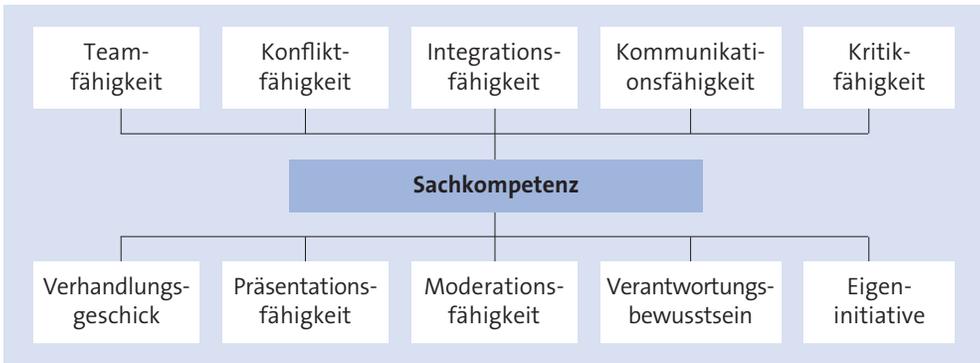
- ▶ Lernen am Arbeitsplatz, das auch als „**Training-on-the-job**“ oder „**Learning-by-doing**“ bezeichnet wird.
- ▶ Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes als „**Training-off-the-job**“, z. B. durch Teilnahme an organisierten Schulungen, Seminaren oder Lehrgängen sowie eigeninitiierte Aktivitäten wie dem Studium von Fachliteratur.
- ▶ Zunehmend gewinnen auch E-Learning und beispielsweise damit verbundene web- und computerbasierte Lernformen größere Bedeutung. Im Mittelpunkt steht dabei die Arbeit mit Lernprogrammen, die vom Lernenden zeitlich und räumlich flexibel genutzt werden können und bei denen die Lernenden nicht in direktem Kontakt mit dem Lehrenden und anderen Lernenden stehen. Diese Programme können multimediale Lerninhalte wie z. B. Animationen oder Videodokumente beinhalten.
- ▶ Beim webbasierten Lernen werden Lerneinheiten von einem Webserver online mittels des Internets oder eines Intranets abgerufen. Hieraus ergeben sich vielfältige weiterführende Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion des Lernenden mit dem Dozenten/Tutor bzw. seinen Mitlernenden. Beispielsweise können E-Mails, News, Chats und Diskussionsforen mit dem webbasierten Lernen verknüpft und Audio- und Videosignale live gestreamt werden.
- ▶ Eine Weiterentwicklung zu einer kommunikativeren Nutzung ist die Lernplattform. Sie unterstützt unterschiedliche Kommunikationsarten, wie z. B. Chat und Foren, um somit die Nutzer der Lernplattform beim direkten Austausch und Anwenden des Gelernten zu fördern.

Eine im Vergleich zu den Mitbewerbern höhere Wissensbasis der Führungskräfte und Mitarbeiter kann für ein Unternehmen strategisch vorteilhaft sein. Durch sie wird es nur schwer von der Konkurrenz imitiert werden können.

Im Unternehmen sollte eine zeitgemäße **Lernkultur** auch Handlungsspielräume für „Anders- und Querdenker“ zulassen, da Fehlertoleranzen auch Chancenpotenziale bewirken („Kein Risiko – kein Fehler“).

1.1.1.3 Sozialkompetenz

Sozialkompetenz ist die Fähigkeit eines Menschen, in konstruktiver Weise mit anderen Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens **kommunikativ, kooperativ** und **partnerschaftlich** zusammenzuarbeiten. Sie wird von Führungskräften in hohem Maß erwartet, z. B. im Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und kann sich ausdrücken in (*Olfert/Pelz/Pischuliti*):



Die Sozialkompetenz wird für alle Mitarbeiter zunehmend **bedeutsam**.

1.1.1.4 Führungskompetenz

Die Führungskompetenz umfasst die Fähigkeiten einer Führungskraft zur zielgerichteten Motivation und Führung von Mitarbeitern. Sie ist eine Kombination aus Verhaltensweisen, Kenntnissen, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen, die nachweislich zu angestrebten Resultaten auf einem bestimmten Aufgabengebiet führt. Bei der Führungskompetenz geht es insbesondere um die Umsetzung der Ziele eines Unternehmens in messbare Ergebnisse. Zu ihren wichtigsten **Elementen** zählen:

- ▶ Entscheidungsfähigkeit
- ▶ Rhetorik
- ▶ Zuhören können
- ▶ Visionen formulieren
- ▶ Zeitmanagement
- ▶ Fähigkeit, Prioritäten zu setzen
- ▶ Überzeugungsfähigkeit
- ▶ Motivationsfähigkeit
- ▶ Begeisterungsfähigkeit
- ▶ Wahrnehmen einer Vorbildfunktion
- ▶ Fähigkeit, Ziele festzulegen
- ▶ faire und wirksame Kommunikation
- ▶ Ergebnisorientierung und Umsetzungsstärke
- ▶ unternehmerisches Denken und Handeln.

In der Praxis wird Führungskompetenz auch im Rahmen von Trainingsmaßnahmen vermittelt, z. B. als Entscheidungstraining, Projektmanagement sowie Schulungen bezüglich Moderationstechnik und Gesprächsführung.

1.1.1.5 Selbstkompetenz

Selbstkompetenz ist die Fähigkeit einer Führungskraft, die eigenen Fähigkeiten und Stärken zu kennen und diese situationsgerecht einzusetzen. Sie umfasst z. B.:

- ▶ Selbstkritik
- ▶ Reflektion des eigenen Handelns
- ▶ unternehmensethisches Handeln
- ▶ umweltbewusstes Handeln
- ▶ wirtschaftliches Handeln.

Die Selbstkompetenz wird auch als **Individualkompetenz** oder **Persönlichkeitskompetenz** bezeichnet.

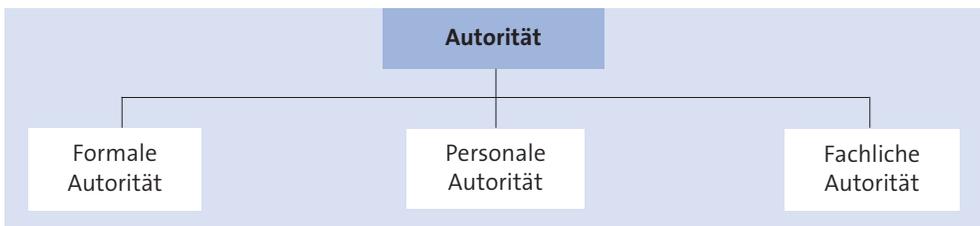
Aufgabe 3 > Seite 245

1.1.2 Autorität

Autorität ist durch Macht, Wissen oder Können erworbenes Ansehen einer Führungskraft. Sie beschreibt eine soziale Einflussbeziehung, die sich als wechselseitiges Beziehungsverhältnis zwischen Personen zeigt. Ihre **Merkmale** sind:

- ▶ Sie dient zur Legitimierung des Führungsanspruches.
- ▶ Sie ist auf faktische Macht oder auf erworbenes Know-how zurückzuführen.
- ▶ Sie setzt die freiwillige Unterordnung von Mitarbeitern voraus.
- ▶ Sie erfordert die Ausstattung einer Führungsposition mit Machtgrundlagen.

Formen der Autorität können sein:



1.1.2.1 Formale Autorität

Die formale Autorität erwächst vorwiegend aus der Unternehmensverfassung (Corporate Governance) oder der Formalstruktur der Organisation und wird „kraft Amtes“ aus der eigentlichen Tätigkeit heraus praktiziert. Sie wird aufgrund der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse einer Führungskraft in Verbindung mit ihrer hierarchischen Position ausgeübt und stellt damit eine **positionale Autorität** bzw. **Amtsautorität** dar.

Eng verbunden mit der formalen Autorität ist die **Legitimationsmacht**. Mit ihr verfügt der Vorgesetzte über eine Machtgrundlage, die sich aus der hierarchischen Ordnung des Unternehmens ableitet. Die Mitarbeiter erkennen die formal gesetzte Ordnung an und sehen darin ihre Pflicht, dem Vorgesetzten zu gehorchen.

1.1.2.2 Personale Autorität

Die personale Autorität basiert auf den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft, z. B. Charisma, Wissen, Erfahrung, Alter, soziale Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft, Reife, Integrität. Sie begründet den Einfluss einer Person, auch wenn diese über keine formale Autorität verfügt, und wird ebenso **charismatische Autorität** genannt.

Mit der personalen Autorität ist als Machtgrundlage eines Vorgesetzten die **Referenzmacht** verbunden, die zu einer Identifikation der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten führt. Aufgrund ihrer persönlichen Wertschätzung erscheint der Vorgesetzte den Mitarbeitern als Vorbild.

1.1.2.3 Fachliche Autorität

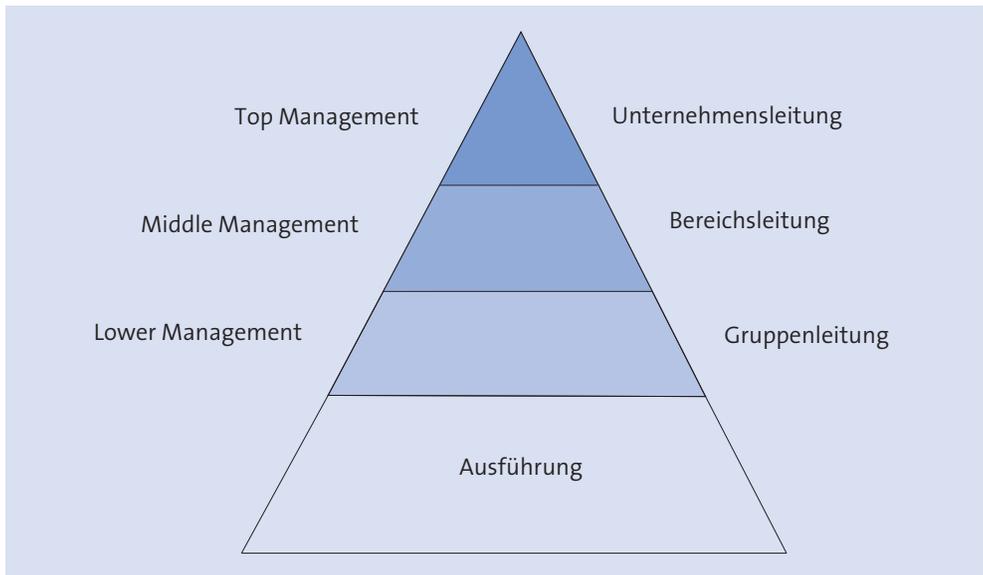
Die fachliche Autorität liegt in der Fachqualifikation der Führungskraft begründet und betrifft das Wissen und Können einer Person auf einem bestimmten Gebiet sowie die Erfahrungen und Fähigkeiten, situations- und sachgerecht zu entscheiden und zu handeln. Sie wird auch als **Fachautorität**, **Expertenautorität** oder **Sachautorität** bezeichnet.

In Verbindung mit der fachlichen Autorität ist die **Expertenmacht** eine weitere Machtgrundlage von Vorgesetzten. Sie bezieht sich auf die fachliche Qualifikation des Vorgesetzten. Die Mitarbeiter erkennen einen Vorgesetzten an, den sie als fachlich qualifiziert ansehen, d. h. von dem sie annehmen, dass er über Informationsvorteile verfügt. Experten gibt es auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens (*Rahn*).

Das Vorhandensein von fachlicher und personaler Autorität ist unverzichtbar, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Fehlt eines dieser beiden Elemente drohen Autoritätsverluste (*Rahn*).

1.2 Führungsebenen

Führungsebenen sind Bestandteile der Organisationsstruktur eines Unternehmens. Sie werden auch als **Managementebenen** bezeichnet und können sein:



1.2.1 Top Management

Das Top Management bzw. die Unternehmensleitung ist die Institution im Unternehmen, welche die Unternehmensführung ausübt. Abhängig von der Rechtsform des Unternehmens sind **Träger** der Unternehmensführung:

- ▶ der Unternehmer beim Einzelunternehmen
- ▶ der bzw. die geschäftsführende(n) Gesellschafter bei der OHG
- ▶ der bzw. die geschäftsführende(n) Komplementäre bei der KG
- ▶ der bzw. die Geschäftsführer bei der GmbH
- ▶ der Vorstand bei der AG
- ▶ der bzw. die Komplementär(e) als Vorstand bei der KGaA
- ▶ der Vorstand der Genossenschaft.

Das Top Management kann bezüglich seiner Willensbildung in verschiedenen **Formen** organisiert sein (*Rahn, Krüger*). Es gibt:

- ▶ Die **Direktorialorganisation**, bei der die alleinige Entscheidung in einem Leitungsgremium bei einem einzelnen Unternehmensleiter liegt.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sicherung klarer Willensbildung/ Verantwortlichkeiten ▶ Begrenzung von Spannungen/ Meinungsverschiedenheiten ▶ Beschlussfähigkeit auch bei Abwesenheit von Mitgliedern ▶ straffe interne Unternehmensführung ▶ keine „faulen Kompromisse“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ große Machtzusammenballung bei einem Unternehmensleiter ▶ Gefahr von „einsamen Beschlüssen“ ▶ Gefahr der Überlastung dieses einzelnen Unternehmensleiters ▶ geringere Identifikation der übrigen Unternehmensleiter mit den getroffenen Entscheidungen

- ▶ Die **Kollegialorganisation**, die eine Form der gemeinsamen Willensbildung innerhalb des Top Managements ist. Sie betrachtet die Unternehmensleiter als mehr oder weniger gleichberechtigte Kollegen. Zu unterscheiden sind:

Primat-kollegialität	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es gibt einen Unternehmensleiter, der „Erster unter Gleichen“ ist. ▶ Seine Stimme ist bei Meinungsverschiedenheiten ausschlaggebend. ▶ Wichtige Entscheidungen können ihm vorbehalten sein. ▶ Diese Form der Willensbildung wird in zahlreichen Großunternehmen praktiziert.
Abstimmungs-kollegialität	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alle Entscheidungen werden gemeinsam nach dem Mehrheitsprinzip getroffen. ▶ Bei Stimmengleichheit kann unter Umständen die Stimme des am meisten von dem Vorgang Betroffenen ausschlaggebend sein. ▶ Viele Leitungsgremien aus dem Finanzdienstleistungssektor arbeiten nach diesem Organisationsgrundsatz.
Kassations-kollegialität	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziel ist es, einstimmige Entscheidungen zu treffen. ▶ Die Anerkennung der Entscheidung erfolgt erst durch Gegenzeichnung eines anderen Unternehmensleiters. ▶ Durch Verweigerung der Gegenzeichnung kann ein Unternehmensleiter das Vetorecht ausüben.
Ressort-kollegialität	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jeder Unternehmensleiter entscheidet eigenverantwortlich für seinen Zuständigkeitsbereich. ▶ Bereichsübergreifende Fragen bleiben der gemeinsamen Entscheidung der Unternehmensleiter vorbehalten.

Stärken und Schwächen der Kollegialorganisation sind:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ kritischere Beurteilung der anfallenden Probleme ▶ höhere Identifikation mit den getroffenen Entscheidungen ▶ Verteilung der quantitativen Belastung im Top Management ▶ breite Informations- und Kommunikationsnutzung ▶ keine einseitige und dominante Machtposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erschwerung des Willensbildungsprozesses ▶ möglicherweise Auftreten von Spannungen bzw. Meinungsverschiedenheiten zwischen einzelnen Unternehmensleitern ▶ höherer Zeitbedarf für die Entscheidungsfindung

1.2.2 Middle Management

Das Middle Management ist die **Bereichsleitung**. Sie hat die Entscheidungen des Top Managements umzusetzen und bereichsbezogene Entscheidungen zu fällen, z. B. im Material-, Fertigungs-, Personal-, Finanz- und Marketingbereich. Je nach der Größe des Unternehmens kann sie von einem **Bereichs-, Hauptabteilungs- oder Abteilungsleiter** wahrgenommen werden, der über Prokura oder Handlungsvollmacht verfügt.

Der größte Teil der Führungskräfte gehört zum mittleren Management. Sie müssen gleichzeitig Fachaufgaben, Managementaufgaben und Führungsaufgaben wahrnehmen, können aber nicht immer freie Entscheidungen treffen. Gewissermaßen sitzen sie „zwischen den Stühlen“, müssen unterschiedliche Rollen einnehmen, die zu widersprüchlichen Anforderungen und damit auch zu Konflikten führen können. Einerseits erhalten sie von den Vorgesetzten Anweisungen, die sie umzusetzen haben. Andererseits führen sie Mitarbeiter und Abteilungen, die sie motivieren und denen sie die Unternehmensziele kommunizieren müssen.

Führungskräfte im mittleren Management sind vor allem Informationsvermittler, die vielfältige Informationen gewissermaßen in die verschiedenen Richtungen, d. h. zum Top Management und zum Lower Management übermitteln.

Als Mitarbeiter hierarchisch höherstehender Vorgesetzter und gleichzeitig Vorgesetzter ihrer hierarchisch nachgeordneten Mitarbeiter ist die Bereichsleitung einem doppelten **Erwartungsdruck** ausgesetzt. Einerseits muss sie den Leistungserwartungen ihrer Vorgesetzten gerecht werden. Zum anderen hat sie die Führungs- und Verhaltenserwartungen ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen.

In der Diskussion um eine „Verschlankung“ von Hierarchien, bei der mithilfe des **Lean Management** ein Teil von Koordinationsaufgaben auf niedrigere Hierarchiestufen übertragen werden, wird die Vorgesetztenfunktion der mittleren Führungsebene zunehmend infrage gestellt.

1.2.3 Lower Management

Das Lower Management stellt die **Gruppenleitung** dar. Sie erfolgt durch einen Gruppenleiter, z.B. Meister und Büroleiter, welcher Entscheidungen der ihm übergelagerten Führungsebenen umzusetzen hat. Dabei beeinflusst er die Gruppe bzw. einzelne Gruppenmitglieder zielgerichtet unter Beachtung der jeweiligen Gruppensituation, um zu einem gemeinsamen Gruppenerfolg zu gelangen.

Es können sich **Probleme** ergeben, da das Lower Management zum einen die Vorgaben des Middle Management beachten muss, zum anderen jedoch als Arbeitnehmer eigene Wünsche und Vorstellungen durchsetzen möchte. In der Regel hat das Lower Management einfache Routineentscheidungen vorzunehmen sowie die Forderungen des übergeordneten Middle Managements und Top Managements zu erfüllen. Das Aufgabengebiet des Lower Managements umfasst Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Führungsaufgaben.

In der Praxis ist ein Trend zur Dezentralisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen in untere Ebenen hinein festzustellen. Zur Aufgabenerfüllung werden dabei immer mehr **teamorientierte Konzepte** der Arbeitsorganisation eingesetzt. Sie zeichnen sich vor allem aus durch:

- ▶ intensive Kommunikationsbeziehungen hochqualifizierter Mitarbeiter
- ▶ weitreichende Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf Einzelne.

Das Lower Management hat maßgeblichen Einfluss auf die Qualität und Sicherheit des Leistungsprozesses.

Aufgabe 4 > Seite 246

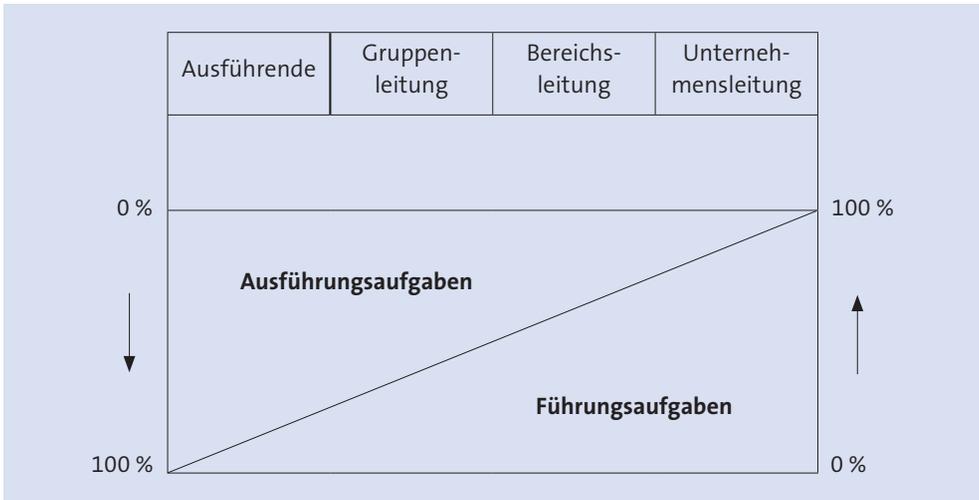
1.3 Führungsaufgaben

Die Führung erfolgt in mehreren Führungs- bzw. Managementebenen. Nach **Tätigkeitsschwerpunkten** lassen sich unterscheiden (Hopfenbeck, Olfert):

<p>Top Management = Obere Führungsebene</p>	<p>Beispiele: Vorstand Geschäftsführer</p>	<p>Strategische Entscheidungen</p>
<p>Middle Management = Mittlere Führungsebene</p>	<p>Beispiele: Werkleiter Abteilungsdirektor Hauptabteilungsleiter Abteilungsleiter</p>	<p>Dispositive Entscheidungen</p> <p>Anordnungen</p>
<p>Lower Management = Untere Führungsebene</p>	<p>Beispiele: Büroleiter Meister Gruppenleiter</p>	<p>Operative Entscheidungen</p>

Eine klare **Abgrenzung von Führungs- und Ausführungsaufgaben** ist im Einzelfall oftmals schwierig. Jeder mit Führungsaufgaben betraute Mitarbeiter kann in einem Unternehmen leitende und ausführende Funktionen ausüben. Deren Verhältnis unterscheidet letztlich die einzelnen Führungsebenen voneinander.

Die durch das Lean Management verstärkte Delegation von Entscheidungsbefugnissen infolge einer zunehmenden Verflachung von Hierarchien hat bewirkt, dass Ausführende teilweise auch Führungsaufgaben wahrnehmen müssen und somit erheblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen.



Es sollen die Führungsaufgaben der Führungsebenen betrachtet werden:

- ▶ **Unternehmensleitung**
- ▶ **Bereichsleitung**
- ▶ **Gruppenleitung.**

1.3.1 Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung befasst sich primär mit **strategischen** Aufgaben. Sie formuliert unternehmenspolitische Ziele bzw. Grundsätze und trifft Führungsentscheidungen. Zu ihrem **Aufgabenspektrum** zählen z. B. (*Rahn*):

- ▶ **Grundsatzentscheidungen**
 - Existenz (z. B. Gründung, Fusion, Kooperation, Zusammenschluss/Konzentration, Ausgliederung, Auflösung, Planung des Leistungsprogramms, Gestaltung des Gesellschaftsvertrages, Wahl der Rechtsform und des Standorts)
 - Ziele (z. B. Orientierung am Shareholder Value)
 - Strategien (z. B. Outsourcing von Geschäftsfeldern)
 - Organisationsstruktur (z. B. Schaffung einer Holding-Organisation)
 - Unternehmenskultur (z. B. Schaffung einer Corporate Identity)
- ▶ **Führungs-/Ausführungsentscheidungen**
 - Geschäftsführung (z. B. Akquisition eines Großauftrages)
 - Führungsstil (z. B. kooperativer Führungsstil)

► **Bereichsentscheidungen**

- Finanzen (z. B. Investitionsentscheidungen)
- Marketing (z. B. Niedrigpreispolitik)
- Fertigung (z. B. Hoher Qualitätsstandard)

► **Abschlussentscheidungen**

- Jahresabschluss (z. B. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang, Lagebericht)
- Geschäftsbericht (z. B. Informationen über den Geschäftsverlauf des vergangenen Geschäftsjahres)
- Berichterstattung (z. B. Aufsichtsrat)
- Gewinnverwendung (z. B. Ausschüttung einer Dividende)

► **sonstige Entscheidungen**

- Vertretung (z. B. Repräsentation nach außen)
- Datenschutz (z. B. personenbezogener Datenschutz)
- Entwicklung (z. B. Förderung qualifizierter Mitarbeiter).
- Familienfreundlichkeit (z. B. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf).

Eine generalistisch geprägte Ausbildung der Unternehmensleitung fördert die Bewältigung ihrer anspruchsvollen und vielfältigen Aufgaben.

1.3.2 Bereichsleitung

Die Bereichsleitung hat die von der Unternehmensleitung vorgegebenen Führungsentscheidungen zu berücksichtigen. Ihr **Aufgabenspektrum** ist z. B.:

► **Materialbereich**

- Kontaktpflege zu Lieferanten
- Erhaltung der Lieferbereitschaft
- Sicherung der Materialqualität
- Sicherung der Wirtschaftlichkeit

► **Fertigungsbereich**

- Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen
- Gestaltung des Fertigungsprogrammes
- Minimierung der Kapitalbindung
- Kosten- und Qualitätsüberwachung
- Sicherstellung der Termineinhaltung
- Kostenreduzierung