

Management- und Leadership-Tools

71 Kompakttheorien und Checklisten zu Führungsthemen

Urs Peter, Konzept und Redaktion

Mit Beiträgen von

Norbert Andrey, Christian Eggenberger, Beat Emmisberger,

Urs Peter, Michael Toepfer, Beat Wyss, Markus Zäch

Alle Themen entstammen der Lehrtätigkeit der Swissmem Kaderschule.

Übersicht über die 71 Kompakttheorien und Checklisten

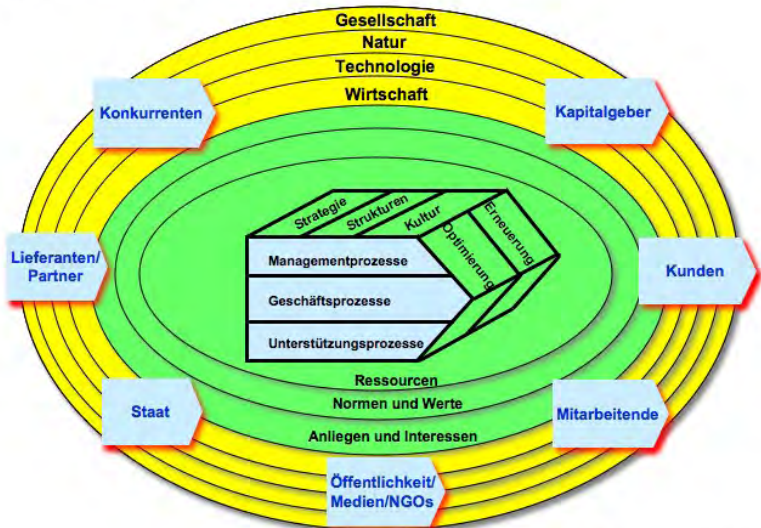
Kompetenzfeld	Thematik	Seite
	Führung ist lernbar – der Leitsatz der Swissmem Kaderschule	5
Unternehmensführung	Systemorientiertes Management	7
	Unternehmensführung (Management)	11
	Management und Leadership	14
	Marketing – Strategie	16
	Marketinginstrumente und Marketing-Mix	18
	Kundenorientiertes Verhalten	20
	Verkaufsgespräche und Verhandlungen	22
	Wissensmanagement	24
	Innovation	26
	Management- und Marketingkonzepte	28
	Changemanagement	30
	Investitionsrechnung	32
	Finanzbuchhaltung	34
	Betriebsbuchhaltung	36
	Budgetierung und Kalkulation	38
	Arbeitsrecht	40
	Sozialpartnerbeziehungen	42
	Organisation	44
Betriebsführung	Prozessmanagement	46
	Qualitätsmanagement	48
	Lean Management	50
	Lean Production	52
	Auftragszentrum	56
	Verkaufsinendienst	58
	Einkauf	59
	Produktionsvorbereitung	60
	Materialwirtschaft/Disposition	62
	Prozessoptimierungen	64
	Arbeitsplatzgestaltung	66
	5-S-Methode	68
	Gesunderhaltung und Arbeitssicherheit	70
	Umweltschutz im Unternehmen	74
Projektführung	Projektdefinition und Projektplanung	76
	Projektteamleitung	78
	Projektsteuerung und -controlling	80

Übersicht über die 71 Kompakttheorien und Checklisten

Kompetenzfeld	Thematik	Seite
Mitarbeiterführung	Die Rolle der Führungsperson	82
	Situativ führen – die vier Führungsrollen	84
	Empowerment	88
	Information	90
	Führung durch Zielvereinbarung	92
	Delegation	94
	Kontrolle	96
	Teamarbeit	98
	Jugendliche Mitarbeitende	100
	Ältere Mitarbeitende	102
	Mitarbeitende aus fremden Kulturen	104
	Schwierige Mitarbeitende	106
	Konflikte und ihre Lösung	108
	Mitarbeiterauswahl	110
	Einführung von neuen Mitarbeitenden	112
	Stellenbeschreibung	114
	Mitarbeiterentlohnung	116
	Mitarbeiterbeurteilung und -förderung	118
	Das Mitarbeitergespräch	120
	Ausbildung am Arbeitsplatz	122
	Coaching von Mitarbeitenden	124
	Führungsgespräche vorbereiten	126
	Gespräche zielgerichtet führen	128
	Beeinflussungsgespräch	130
	Gespräche mit schlechten Nachrichten	132
	Anerkennung und Kritik	134
	Mitarbeiter-Motivation	136
Selbstführung	Führung und Persönlichkeit	138
	Führungshandeln	140
	Systematische Problemlösung	142
	Umgang mit Stress	144
	Zeitmanagement	146
	(Work-)Life-Balance	148
	Umgang mit Informationen	150
	Wirkungsvoll reden und präsentieren	152
Sitzungen leiten	154	

Systeme:

Systeme sind geordnete Ganzheiten, welche aus Elementen bestehen, die zueinander in funktionalen, wechselseitigen Beziehungen stehen und durch Zusammenwirken als Ganzes eine sinnvolle Funktion erfüllen. So können auch Familien, Teams, Unternehmen, Märkte und ganze Gesellschaften als Systeme betrachtet werden, was einen Zugang zu einem ganzheitlichen und interaktiven Denken und Handeln ermöglicht. Systeme bestehen meist aus teilautonomen Subsystemen (Menschen, Abteilungen usw.) und sind selbst abhängiger und beeinflussender Bestandteil von übergeordneten Supersystemen (Konzernen, Märkten, Wirtschaftsräumen usw.).

Such-, Entscheidungs- und Handlungsfelder im Management

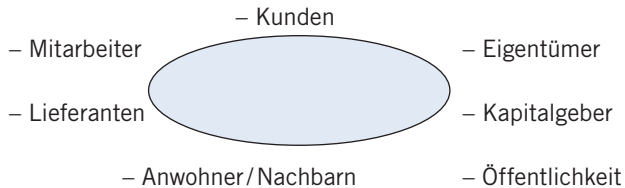
Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22

Systemorientiertes Management:

Das Modell ist eine Betrachtungsweise, welche die Komplexität des Unternehmenssystems überschaubar und damit managebar macht. Ein solches Management vertraut auf die Selbstorganisationskräfte im lebendigen System und verzichtet darauf auf alles im Detail Einfluss nehmen zu wollen und das Unternehmen wie eine Maschine unter Kontrolle zu haben. Es schafft lediglich optimale Bedingungen für das vernetzte Funktionieren als offenes, dynamisches, soziales, ökologisches und wirtschaftliches System, welches in einer entsprechenden Umwelt überleben will und dies auch nachhaltig können soll.

Die Führung einer Unternehmung hat die Aufgabe, das Überleben und Gedeihen der Organisation in der zunehmend globaler werdenden Konkurrenz in einer sich rasch wandelnden und ökologisch sehr belasteten Umwelt sicherzustellen.

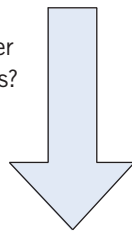
Die Unternehmens- und die Bereichsleitung müssen sich unter Berücksichtigung der aktuellen Gegebenheiten in Politik, Wirtschaft, Markt, sozialer und ökologischer Umwelt laufend Gedanken machen über die Ziele und Strategien, die diesem guten Überleben dienen. Dabei gehört die Unternehmung meist Aktionären, welche Gewinn und Wertsteigerung ihrer Anteile (Shareholder Value) fordern. Das Management muss also verschiedene Personengruppen (Stakeholder) «zufriedenstellen»:



Um ein koordiniertes und zielgerichtetes Handeln aller Beteiligten sicherzustellen, entwickelt die Führungsgruppe folgende Leitgedanken:

Vision

Wie sieht unsere Utopie der Unternehmens-Zukunft aus?
Was möchten wir sein?



Mission

Was ist unser Auftrag?
Was wollen die Aktionäre, die Kunden, die Mitarbeiter, die Gesellschaft von uns?

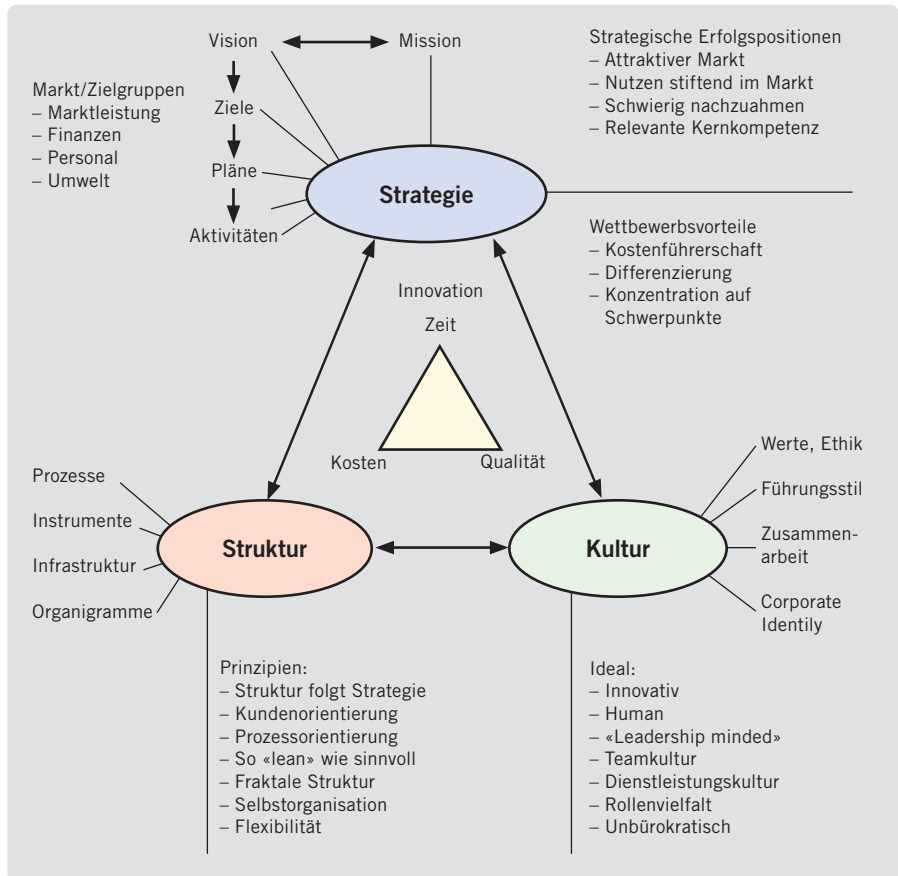
Strategie

Wie wollen wir vorgehen, welche Schwerpunkte setzen, welche Märkte bearbeiten, welche Produkte entwickeln, wie uns organisieren, finanzieren, welche Mitarbeiter beschaffen und wie fördern und erhalten usw.? Wie wollen wir führen? Welche Unternehmenskultur pflegen?

Diese Aspekte werden meist in einem **Unternehmensleitbild** vereinfacht festgehalten.

Ausrichten aller betrieblichen Kräfte auf die Strategieziele

Diese Leitgedanken werden dann in den konkreten Teilstrategien in den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur «operationalisiert», d. h. umsetzbar gemacht. Daraus werden Pläne abgeleitet in Form von Konzepten, Budgets, Richtlinien und Vorschriften in allen Unternehmensbereichen. Die Umsetzung dieser Teilstrategien in Aktionen ist die Hauptaufgabe der Abteilungsleiter.



Ohne Vision fehlt die Orientierung.

Prozesse

Ein Prozess beschreibt einen Ablauf/Fluss mit der Darstellung von Informationen, Entscheidungen, Tätigkeiten, Ressourcen und Verantwortung.

Ziel des Prozessmanagements ist es, von der Kundenbestellung bis zur Kundenlieferung durchgängige Prozesse zu gestalten. Dies fordert ein Umdenken von der Tätigkeitsorientierung (z. B. Verkauf, Verkaufsdienst, AVOR, PPS, Einkauf, Produktion, Logistik) zur Prozessorientierung, welche die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ins Zentrum stellt. Jeder Prozess benötigt einen Prozesseigentümer (Process Owner). Gleichzeitig erhalten die Prozessmitarbeiter/Prozessteams die erforderlichen Entscheidungskompetenzen, welche benötigt werden, um die Kunden zufriedenzustellen.

Prozessorganisation

Die Prozessorganisation unterscheidet zwischen Kern- und Supportprozessen.

Kernprozesse sind Wertschöpfungsprozesse, die eine strategische Bedeutung haben, quer zur Aufbauorganisation liegen und durchgängig von den Vernetzungsstellen vom Input (z. B. Kunde) bis zum Output (z. B. Kunde) reichen. Sie bestehen aus der Verknüpfung von zusammenhängenden Aktivitäten, Entscheidungen, Verantwortlichkeiten sowie Informations-, Material- und Kostenflüssen.

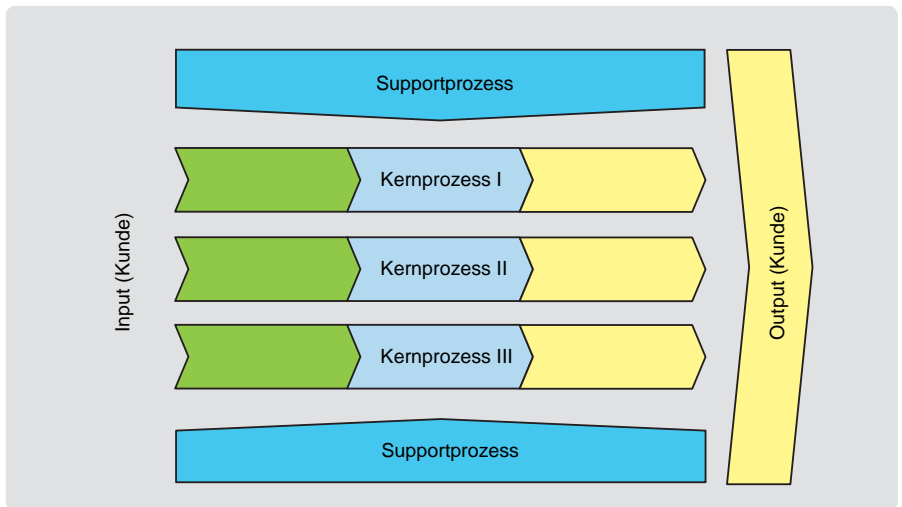
Supportprozesse erfüllen Rahmenbedingungen, damit die Kernprozesse reibungslos ablaufen, und müssen keinen direkten Kundenkontakt aufweisen.

Die Prozessorganisation ist ein Input-Prozess-Output-Modell: Den Input liefern die Kundenbedürfnisse und Lieferantenleistungen. Sie werden in verschiedenen Prozessvarianten umgeformt, bis der Output, die Kundenleistung, entstanden ist. Beispiele für Kernprozesse: Verkauf und Projektmanagement, Entwicklung, Einkauf, Produktion, Service, Logistik. Beispiele Unterstützungprozesse: Finanzen, Infrastrukturmanagement, Personalmanagement, Controlling.

Schritte der Prozessgestaltung:

- Alle Vorgänge als Kern- und Supportprozesse systematisch und kundenorientiert erfassen und Prozessgrenzen (Input/Output) festlegen
- Prozesse und Vernetzungen unter Einbezug beteiligter Mitarbeiter definieren, gestalten und dokumentieren
- Für jeden Prozess die internen bzw. externen Kunden festlegen
- Für jeden Prozess einen verantwortlichen Prozesseigentümer bestimmen
- Für einzelne Prozessschritte Selbstkontrolle ermöglichen und die Kontrollpunkte bei Bedarf als Checklisten definieren

- Struktur der Prozesse und die Aufgabentransparenz so definieren, dass das Wertschöpfungsbewusstsein der Mitarbeitenden gestärkt wird. Ihr Beitrag zum Geschäftserfolg soll durch die Definition messbarer Prozessziele transparent und überwachbar gemacht werden.
- Entscheidungsbefugte Prozess-Teams bilden und diese durch den Einsatz geeigneter Informationssysteme und Kennzahlen im Tagesgeschäft unterstützen
- Planung, Realisierung und Kontrolle der personellen und technischen Umsetzung der neuen Prozessstrukturen mit Change Management bewusst und an langfristigen Auswirkungen orientiert steuern
- Schaffung einer hohen Prozessakzeptanz durch Sensibilisierung und Motivation, Information, Schulung und Betreuung der Mitarbeiter
- Laufende Überprüfung der Prozessziele und Kennzahlen sowie Kommunikation der Ergebnisse an die Mitarbeiter
- Laufende Überwachung und Optimierung der Prozesse durch interne Audits



Praxistipps:

Stellen Sie eine ungenügende Prozessbeherrschung (Probleme/Fehler) fest, versuchen Sie, die wahre Ursache herauszufinden. Vielfach ist dabei die erste erkannte Ursache nicht die wahre Ursache. Bei der Lösung der Herausforderung sind organisatorische Massnahmen und Korrekturen zur künftigen Fehlervermeidung zu bevorzugen. Diese sind in vielen Fällen kostengünstiger und einfacher zu etablieren als technische Änderungen.

Projekte und Projektmanagement

In der Industrie werden Projekte für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, Organisationsveränderungen, Optimierungs- oder Rationalisierungsvorhaben, Investitionen in Anlagen usw. durchgeführt. Projektmanagement bezeichnet den Prozess der Führung, Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten. Ein konsequentes und professionelles Projektmanagement soll termin-, qualitäts- und kostenbezogene Fehlleistungen vermeiden.

Ein Projekt weist in der Regel mindestens folgende Merkmale auf:

- Es ist zeitlich begrenzt, neuartig, komplex, mit Risiken behaftet und hat eine gewisse Bedeutung für das Unternehmen.
- Es zeichnet sich – im Gegensatz zu Routineaufgaben – dadurch aus, dass es einmalig ist, z. B. hinsichtlich der Zielvorgaben, der finanziellen Begrenzungen und der projektspezifischen Organisation.

Projektphasen

Ein Prozess umfasst mehrere Projektschritte bzw. Projektphasen, welche ein strukturiertes Vorgehen ermöglichen:

Projektschritte

1. Ursprünglicher Zustand
2. Initiierung / Anstoss / Projektimpuls
3. Projektvorbereitung / Projektauftrag / Projektorganisation
4. Projektstart und Projektplanung
5. Vorstudie / Lösungsfindung / Analyse
6. Pflichtenheft / Disposition / Beschreibung Soll-Zustand
7. Lösungsalternativen / Entscheidung / Massnahmenplanung
8. Realisierung / Umsetzung
9. Einführung / Übernahme/Abnahme
10. Projektabschluss
11. Neuer Zustand

Das Phasenmodell hat sich dem Projekt anzupassen – und nicht das Projekt dem Phasenmodell! Die Abwicklung der Phasen ist sequenziell und nicht linear. Sie ist iterativ, also ein «schleifenbildendes» Vorgehen.

Checkliste für die Phasen Projektvorbereitung und -planung

Die nachfolgenden Fragen sollen helfen, ein Projekt gut aufzugleisen, allerdings ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben:

- Handelt es sich tatsächlich um ein Projekt oder lediglich um eine (Routine-)Aufgabe?
- Sind die Ziele des Projekts eindeutig, klar und widerspruchsfrei festgelegt und kommuniziert?
- Gibt es einen schriftlichen, mit dem Auftraggeber vereinbarten und unterzeichneten Projektauftrag, der folgende Punkte klärt: Was bzw. Was nicht?, Für Wen?, Warum?, Wer?, Wie?, Ab/bis wann?, Womit?, Mit welchen Rahmenbedingungen?
- Sind Projektname bzw. -bezeichnung, Projektform und -organisation festgelegt?
- Gibt es eine Übersicht der Projektmitglieder mit Adresse und Funktion?
- Liegen Vereinbarungen über die Freistellung bzw. den Zeitkredit der Teammitglieder vor?
- Sind die interessierten Personengruppierungen (Projekt-Stakeholder) und deren Interessen bekannt? Was erwarten Auftraggeber, Projektausschuss, Projektleiter und Team, Nutzer/Anwender der Projektergebnisse, Promotoren und alle irgendwie sonst noch betroffenen Gruppierungen, deren Interessen mit dem Projekt verknüpft sind?
- Müssen weitere Spezialisten bzw. Experten zugezogen werden?
- Verfügt das Projektteam über die nötige Infrastruktur und ausreichende Entscheidungskompetenzen?
- Sind Grundsätze über die IT-Benutzung, für das Dokumentenmanagement und die Informations- und Kommunikationsstrukturen festgelegt?
- Liegt ein schlüssiger Projektstrukturplan (PSP) mit Angabe der Aufgabenpakete vor?
- Sind die Projektschritte sinnvoll gegliedert, und wurde daraus eine Projektplanung mit Meilensteinen und Endterminen erstellt?
- Sind die Projektrisiken erkannt, deren wahrscheinliches Eintreffen eingeschätzt und entsprechende Vorsorge- oder Gegenmassnahmen festgehalten worden?
- Sind Qualitätssicherungsmaßnahmen bzw. Reviews vorgesehen und vereinbart?
- Ist der finanzielle Projektrahmen geprüft und genehmigt?
- Sind die internen und externen Kosten für das Projekt budgetiert und die Projektcontrolling-Werkzeuge bestimmt?

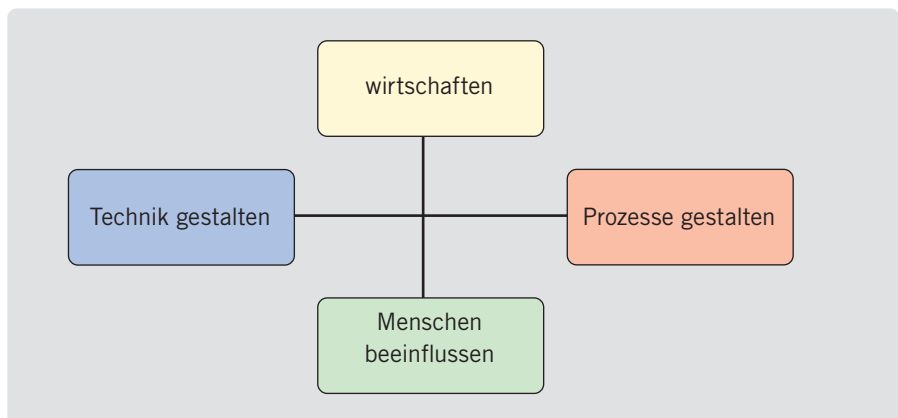
Mitarbeiterführung oder Leadership: Einflussnahme auf Menschen und Gestaltung von Beziehungen, um Fähigkeiten, Fertigkeiten und Zusammenarbeit zielgerichtet zu mobilisieren. Um dies erfolgreich zu erreichen, muss die Führungskraft ihre Rolle wirksam wahrnehmen.

Rollen: Alle Erwartungen, welche an eine bestimmte Funktion gerichtet sind. Bei der Führungsrolle handelt es sich dabei um die Erwartungen seitens der eigenen Vorgesetzten, der internen und externen Kunden, der Kollegen, der Mitarbeitenden, aber auch derjenigen der Familie und der Freunde, und nicht zu vergessen, der eigenen Erwartungen an sich selber.

Formelle Rollen sind im «Organigramm» und in Stellenbeschreibungen enthalten, formell vereinbart, z. B. Teamleiter, Protokollführer, Verkaufsberater usw. **Informelle Rollen** bilden sich in Gruppen spontan heraus aufgrund von Fähigkeiten, Neigungen, Gewohnheiten, Kräfteverhältnissen usw., z. B. Unterstützer, Nörgeler, Clown usw.

Fachaufgaben und Führungsaufgaben: Jede Führungsperson hat neben ihren Führungsaufgaben (wie Zielfindung, Planung der Arbeitsteilung, Delegation von Aufgaben, Coaching von Mitarbeitenden, Controlling und Feedback, Problemlösung, Information, Kommunikation, Weiterbildung, Personalselektion usw.) auch viele, oft dringliche Fachaufgaben (z. B. Projekte bearbeiten, Kosten budgetieren usw.) zu bewältigen. Dabei ist eine sinnvolle Balance anzustreben.

Prioritäten der Führungsfunktion: Bei Ingenieuren sind innerhalb der Führungsfunktion beispielsweise sinnvolle Prioritäten zu setzen zwischen den Dimensionen «Technik gestalten», «Prozesse gestalten», «wirtschaften» und «Mitarbeiter beeinflussen».



Erkennen Sie Entwicklungschancen? Zögern Sie nicht, geeignete Schritte zu tun.



Wo liegen Ihre Stärken? Wo Ihre Schwächen?

Wo deckt sich Ihre eigene Sicht mit derjenigen Ihrer Mitarbeitenden oder Kollegen?

Wo liegen die Differenzen?

(Kopieren Sie den Fragebogen auf der Seite 139.)

Um als Führungskraft erfolgreich sein zu können, ist eine stabile, ganzheitlich ausbalancierte Persönlichkeit von Vorteil. Dabei sind verschiedenste Faktoren von Bedeutung. Stufen Sie sich selber ein (⇒ Selbstbild) und lassen Sie sich von Mitarbeitenden beurteilen (⇒ Fremdbild)!

Wer sich selber kennt, kann mit sich rechnen.

Wir können dem Leben nicht mehr Tage geben, aber den Tagen mehr Leben!

– Geht es darum, noch mehr in noch weniger Zeit zu leisten? Oder geht es vielmehr darum, uns bewusst zu werden, was wirklich wichtig ist? Also mehr Effektivität statt noch mehr Effizienz! Oder ausgedeutet: Nicht primär die Dinge richtig tun, sondern zuerst einmal die richtigen Dinge tun. Weg vom Prinzip «Zeit ist Geld» hin zu «Zeit ist Leben».

Wo bleibt meine Zeit?

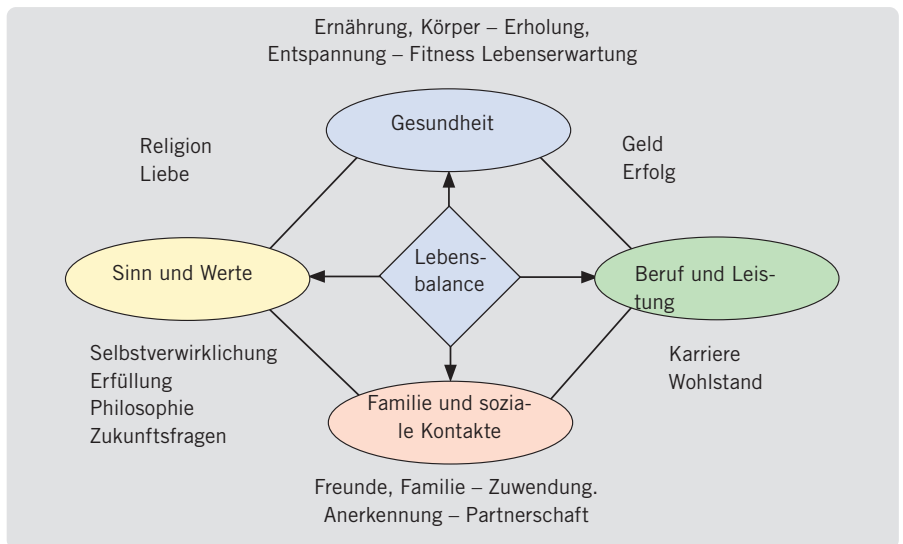
Der Begriff «Zeitmanagement» ist in aller Munde. Optimaler Umgang mit der Zeit ist zu einem wichtigen Thema geworden in unserer immer schnelleren und schnelllebigeren Gesellschaft. Vor allem Führungskräfte, Projektmanager, Techniker und kaufmännische Angestellte sind herausgefordert, wenn sie dem zunehmenden Druck der Arbeitswelt gerecht zu werden versuchen, ohne dabei auszubrennen. Alle versuchen, eine Balance zu finden, wo wir die Bedürfnisse des Arbeitgebers, der Familie, des Umfeldes und schliesslich auch noch unsere eigenen Interessen ins Gleichgewicht bringen können.

(Work-)Life-Balance: ein fragiles Gleichgewicht

Sie setzt sich aus folgenden vier Komponenten zusammen:

- 1. Arbeit:** Sie stellt bei den meisten Frauen und Männern die zeitlich wichtigste Komponente dar. Hier steht klar der Leistungsaspekt im Vordergrund. Der Wunsch nach Erfolg steckt in uns drin. Das ist auch gut so. Er bildet eine Grundvoraussetzung dafür, den zunehmend grösser werdenden Anforderungen gerecht zu werden.
- 2. Gesundheit:** Sie umfasst körperliches und seelisches Wohlbefinden, Fitness, Ernährung, Erholung, Entspannung. Längere Druckphasen können zu heftigen Reaktionen führen: Kopf-, Magen- und Rückenschmerzen, oft gepaart mit innerer Leere und Depressionen. Die Folgen sind Reduktion der Leistung und der Arbeitsqualität. In jungen Jahren sind wir bereit, die Gesundheit für den Erfolg zu opfern. Später würden wir gerne unseren materiellen Reichtum gegen die verlorene Gesundheit eintauschen.
- 3. Beziehungen:** In Druckphasen leidet dieser Bereich oft zuerst. Die Pflege von Freundschaften, sozialen Kontakten und der eigenen Familie kommt zu kurz. Dies führt zu einer zunehmenden Isolation und zu einem Rückzug aus dem gewohnten Umfeld. Zudem verändert sich unser Kommunikations- und Konfliktverhalten: Zynismus, Gereiztheit oder Einigelung sind typische Anzeichen dafür, dass dieser Lebensbereich vernachlässigt wird.

4. Sinn und Werte: Diese Komponente nimmt im Alltag häufig einen bescheidenen Raum ein. Ein Übermass an Ablenkungsmöglichkeiten, die dauernde Berieselung von allen Seiten, gepaart mit materieller Sicherheit und Absicherungen gegen Unvorhergesehenes, drängen die Frage nach Sinn und Werten in den Hintergrund. In Zeiten der Überforderung und der Frustration, sich selbst und den Ansprüchen anderer nicht gerecht zu werden, rückt dieses Element aber zunehmend ins Blickfeld: Was soll das Ganze? Weshalb tue ich mir das eigentlich an? Was ist aus den Träumen meiner Jugend geworden?



Wir können uns diese vier Bereiche bildlich wie eine Waage, bestehend aus vier Schalen, vorstellen. Zeitlich wird die erste Waagschale, die Arbeit, mit 60–80% der aktiven Zeit das grösste Gewicht erhalten. Das ist okay. Die Frage ist aber, wie viel Zeit für die anderen Komponenten bleibt: Beansprucht die Arbeit die gesamte aktive Zeit und damit auch praktisch die gesamte Energie, die ich zur Verfügung habe? Oder bleibt ein genügend grosser Anteil übrig, der auch in die anderen drei Bereiche investiert werden kann? Falls dem so ist, befinden sich die vier Elemente Arbeit, Gesundheit, Beziehungen und Sinn in einem Gleichgewicht.

Wenn die Waagschale zugunsten eines Bereiches für kurze Zeit aus dem Gleichgewicht gebracht wird, bewirkt das keine langfristigen Schäden.

Gefährlich wird es aber, wenn einer der Bestandteile über einen grösseren Zeitraum vernachlässigt wird.