



Führungsinstrumente

Richtig eingesetzt, führen sie zu Effizienzsteigerungen im ganzen Unternehmen.

1. Bedeutung der Führungsinstrumente

Wie der Kapitän eines Schiffes seit jeher über gewisse Navigationshilfen und -instrumente verfügt, hat es immer Führungsinstrumente als Werkzeuge für Unternehmer und Management gegeben.

Die Notwendigkeit des Einsatzes von Hilfsmitteln ergibt sich aus den gesteckten Unternehmenszielen wie Fortbestand des Unternehmens, Wachstum und Gewinnmaximierung, usw. Denn *der Einsatz von Führungsinstrumenten bezweckt die Erleichterung und Sicherung der Zielerreichung*. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Schiff ausgerüstet mit Seekarte, Kompass, Lot, Steuer, usw. ein bestimmtes Ziel erreicht, ist um ein Vielfaches grösser als bei einem Boot ohne diese Ausrüstung.

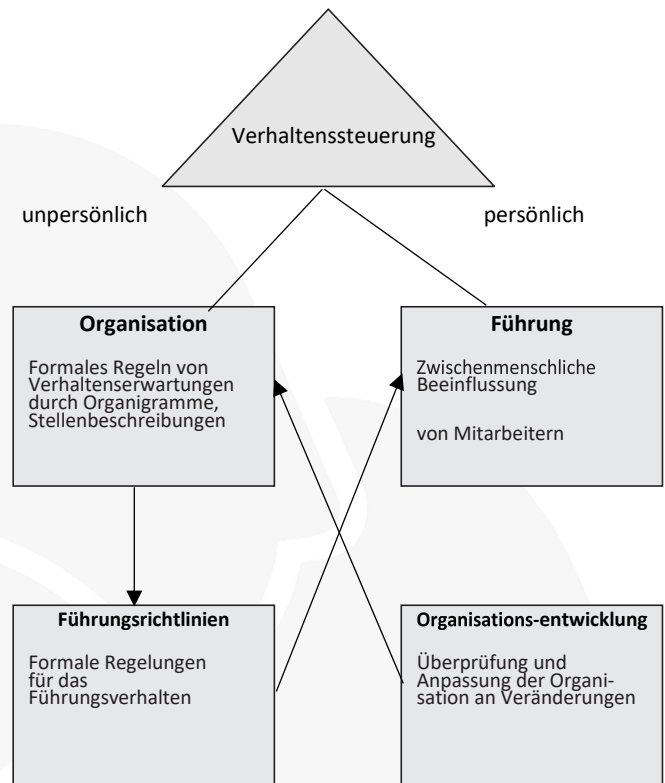
So wie sich die Hilfsmittel eines Kapitäns im Laufe der Zeit verändert haben, so haben sich auch die Instrumente für die Führung eines Unternehmens gewandelt. Der zunehmende Wettbewerbsdruck, die Globalisierung der Märkte, die rasante Entwicklung in der Forschung, ständig ändernde Rahmen- und Umweltbedingungen sind nur einige Gründe, die dazu geführt haben, dass die Führungsinstrumente im Verlaufe der letzten Jahre stark verbessert und verfeinert wurden.

Nachfolgend werden einige Aspekte zum Einsatz von Führungsinstrumenten aufgezeigt sowie einige Beispiele aufgezählt.

2. Zweck der Unternehmensführung

Die Unternehmensführung bezweckt, das Verhalten aller Mitarbeiter einer Unternehmung so zu beeinflussen, dass die Ziele mit einem Minimum an Aufwand erreicht werden (=Verhaltenssteuerung). Organisation und Führung sind die beiden wichtigsten Formen, mit deren Hilfe das Verhalten der Mitarbeiter so strukturiert und koordiniert

Grafik 1



wird, dass die in der Unternehmenspolitik umrissenen und in der Planung konkretisierten Ziele und Massnahmen realisiert werden können.

Organisation und Führung hängen eng zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Die aufgezeichnete Darstellung zeigt die Wirkungsweise von Organisation und Führung sehr gut auf.

Die Grafik 1 zeigt sehr anschaulich das Zusammenspiel von Organisation und Führung auf. Wichtig dabei ist, dass die verschiedenen Mittel und Instrumente untereinander konsistent sind und sich gegenseitig unterstützen.

3. Begriff und Systematik

In der täglichen Praxis und selbst in der einschlägigen Fachliteratur werden verschiedene Namen und Begriffe für die Führungsinstrumente verwendet (z. B. Führungshilfen, Organisations- und Kontrollhilfsmittel, Controlling- Instrumente, usw.). Dies soll Sie nicht weiter beunruhigen, da die unterschiedlichen Bezeichnungen aus den verschiedenen Betrachtungsweisen resultieren, in die



die Führungsinstrumente eingeteilt werden können. Die Systematik der Führungsinstrumente nach Professor R. Kühn (Grafik 2) zeigt andeutungsweise Grafik 2

die Möglichkeit einer *hierarchischen Einteilung der Führungsinstrumente*.

Instrumente ohne zeitliche Begrenzung	Bedeutungs- horizont	Instrumente mit klarem Bezug zur Kalenderzeit
<p>Leitbild Unternehmenspolitik</p> <p>Bereichspolitiken und Konzepte</p> <p>Führungskonzept Organisationskonzept Planungskonzept, usw. Bereichspolitik für Marketing, Rechnungs- wesen, Personal, usw.</p> <p>Reglemente und Weisungen</p> <p>Planungshandbuch Kontierungsanweisung Spesenreglement Anstellungsbedingungen für Personal usw.</p>	<p>lang- fristig</p> <p>mittel- fristig</p> <p>kurz- fristig</p>	<p>Grundstrategie Strategien für Geschäftsbereiche</p> <p>Bereichsstrategien</p> <p>Marketingstrategie Produktionsstrategie Beschaffungsstrategie Forschungs- und Entwicklungsstrategie usw.</p> <p>Jahrespläne und Budgets</p> <p>Für Kostenstellen und Kostenträger Planerfolgsrechnung Finanzplan Terminkalender usw.</p>

Die aufgezeigte Systematik ist insofern sehr sinnvoll und nützlich, als sie sehr gut die Dimensionen des Bedeutungshorizonts und des Zeitbezuges aufzeigt. Wenn bei der Grafik die Trennung zwischen den einzelnen Instrumenten relativ eindeutig erfolgt, gibt das insofern ein falsches Bild, als in der Praxis die eingesetzten Instrumente fließend in die verschiedenen Hierarchiebereiche hineingreifen und miteinander gekoppelt sein müssen. Eine andere Systematik, die sich vor allem in der Praxis bewährt hat, stellt die Gliederung der Führungsinstrumente nach Unternehmensbereichen dar. Nachstehend eine Übersicht über die wichtigsten und gebräuchlichsten Instrumente.

*Ausgewählte Führungsinstrumente für die einzelnen Unternehmensbereiche***Unternehmensbereich****Instrumente und Hilfsmittel****Unternehmensführung**

- Leitbild
- Geschäftsstrategien
- Unternehmens- und Bereichspolitik
- Führungsrichtlinien
- Management-Informationssystem
- Informations- und PR-Konzept
- Analyseinstrumente für die Umwelt, Markt, Konkurrenz und Unternehmen wie z. B. Portfolio-Analyse, Checklisten, Stärken-/Schwächenprofile, usw.
- Kriterienkatalog für Frühwarnsystem
- Bewertungsrichtlinien für die Erschliessung neuer Geschäftsfelder
- Investitionsrichtlinien
- Corporate-Culture, -Identity und Design
- Management-Erfolgsrechnung, usw.

Organisation

- Organigramm
- Stellenbesetzungsplan
- Stellenbeschreibungen/Funktionendiagramme
- Projektverwaltungsprogramm
- Leitfaden für Projektorganisation (F und E, Produkteentwicklung, Qualitätszirkel, usw.)
- Ablaufdiagramme
- Netzpläne für Arbeitsabläufe
- Sitzungs- und Rapportwesen

Personal/Mitarbeiterführung

- Personalpolitik
- Allgemeine Anstellungsbedingungen
- Vertragsformulare
- Mitarbeiterreglement
- Aus- und Weiterbildungskonzepte
- Mitarbeiterbeurteilungssysteme
- Anleitung für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Standardisiertes Austrittsgespräch
- Weisung für die Einführung neuer Mitarbeiter
- Entlohnungs- und Provisionssystem
- Unterschriftenreglement
- Betriebsklima Feedback-Instrumente
- Mitarbeiterförderungs- und Mitwirkungsprogramme
- Vorschlagswesen

Marketing/Verkauf

- Marketingstrategien für Produktgruppen/Produkte und Märkte
- Distributions-, Preis- und Kommunikationsstrategien
- Marketingpläne und Budgets für Produktgestaltung, Verpackung und Marktbearbeitung
- Verkaufssteuerungs und -kontrollsysteme
- Meldewesen für Konkurrenz und Marktbeobachtung
- Schulungsprogramme
- Marketing-Controlling



Rechnungswesen/Controlling

- Finanzstrategie
- Finanz- und Investitionsplan, Planerfolgsrechnung
- Grundsätze und Richtlinien für die Erarbeitung von Plänen und Budgets
- Anweisungen für Kostenstellenleiter
- Kontierungsanweisungen
- Belegfluss/Archivierung
- Datenbankkonzept
- EDV-/Informatikkonzept
- Kalkulationsanweisungen
- Auswertungs- und Berichtswesen (Zwischenabschlüsse, Abweichungsanalysen und Kommentare)
- Controlling-Checklisten für die verschiedenen Unternehmensbereiche
- Führungskennzahlen

Unternehmensbereich

Instrumente und Hilfsmittel

Produktion / Materialwirtschaft / Forschung und Entwicklung

- Produktionsstrategien
- CIM-Konzept
- Forschungs- und Entwicklungspläne und Budgets
- Umwelt- und Entsorgungskonzept
- Beschaffungsstrategien und Pläne
- PPS
- Logistik-Konzept
- Qualitätssicherungskonzept, usw.

Auch bei dieser Aufzählung der Führungsinstrumente und -hilfsmittel handelt es sich um eine unvollständige Aufzählung. Wichtig ist es, dass die in einer Unternehmung zur Anwendung gelangenden Führungsinstrumente aufeinander abgestimmt sind.

4. Wieviele Führungsinstrumente braucht es?

Die Aufzählung der möglichen Führungsinstrumente und

- hilfsmittel lässt den Eindruck aufkommen, dass die Führungsinstrumente in erster Linie einen Papierkrieg verursachen. Dieser Eindruck ist insofern falsch, als es sich hier um eine Aufzählung handelt, die Möglichkeiten darstellt. Welche und wieviele Instrumente und in welcher Ausprägung

diese Instrumente im konkreten Fall eingesetzt werden sollen, hängt von folgenden Faktoren ab:

- Unternehmensgrösse, Art der Unternehmung (Dienstleistungsunternehmen, Produktionsunternehmen)
- Branchenzugehörigkeit
- Im weiteren ist zu erwähnen, dass die Effizienz der eingesetzten Führungsinstrumente nicht vom Umfang abhängt, sondern von der Klarheit und Einfachheit sowie von der richtigen Einführung dieser Instrumente. Es gilt der Grundsatz:

So viel wie nötig, so wenig wie möglich.



5. Beobachtungen in der Praxis

Eine Analyse der eingesetzten Führungsinstrumente bei verschiedenen Unternehmungen hat gezeigt, dass besonders bei Unternehmen mittlerer Grösse und bei Unternehmen nach längeranhaltenden Wachstumsphasen ein Nachholbedarf beim Einsatz von Führungsinstrumenten besteht.

Entscheidungskriterien für die Einführung neuer Führungsinstrumente sollten nicht Überlegungen sein wie möglichst viel und modern. Im Gegenteil. Die Einführung eines neuen Führungsinstrumentes und -hilfsmittels soll der Wirtschaftlichkeitsgedanke sein (Zeiteinsparung, Vereinheitlichung von Führungs- und Mitarbeiterverhalten, Erhöhung des Qualitätsstandards, usw.).

Eine weitere Beobachtung bei Unternehmen hat gezeigt, dass insbesondere die strategischen Führungsinstrumente wie Leitbilder, Unternehmenspolitiken, Mehrjahrespläne, Frühwarnsysteme, usw. sehr wenig ausgeprägt sind. Es ist umso erstaunlicher, als gerade diese Instrumente den Erfolg der Unternehmung sichern sollten.

6. Tips für die Erarbeitung und Einführung von Führungsinstrumenten

Bei der Erarbeitung von neuen Führungsinstrumenten sollte insbesondere darauf geachtet werden, dass für solche Vorhaben die Projektorganisation gewählt wird. Bei der Zusammensetzung der Projektgruppe ist insbesondere auch darauf zu achten, dass Vertreter aller betroffenen Hierarchiestufen miteinbezogen

Die Betroffenen sind zu Beteiligten zu machen.

werden.

Bei der Einführung neuer Führungsinstrumente, aber auch bei bestehenden Führungsinstrumenten und -hilfsmitteln ist darauf zu achten, dass diese den Betroffenen und Beteiligten kommuniziert werden, d. h. die entsprechenden Vorgesetzten und Mitarbeiter sind mit den Instrumenten vertraut zu machen und zu schulen. Nur dadurch wird die gewünschte Wirkung erzielt.