

Assistenz in Führungsaufgaben

1 Stellung, Ziele und Funktionen der qualifizierten Assistentin

Der Nachteil der Intelligenz ist, dass man ununterbrochen gezwungen ist, dazuzulernen.

(George Bernard Shaw)

Sie werden nach Ihrem Beruf oder Ihrer Funktion gefragt. Wie bezeichnen Sie sich: als Sekretärin, als Assistentin – oder gar als »Office-Managerin«? Diese Bezeichnung sagt noch nichts über Ihre Funktionen oder Ihren Verantwortungsbereich aus. In der Praxis gibt es hoch qualifizierte Sekretärinnen – ab und an jedoch auch minder qualifizierte Assistentinnen. Gehen wir von dem landläufigen Verständnis der Begriffe aus, verläuft der Weg von der Sekretärin zur Assistentin und dann zur »Office-Managerin« über eine ständig steigende Qualifikation in die Richtung einer »geistigen Sparringspartnerin für die Führungskraft« mit unternehmerischem Fachwissen. Auf diesem Weg befinden Sie sich. Um in diesem Buch nicht immer wieder zwischen den nicht unbedingt aussagefähigen Begriffen springen zu müssen, einigen wir uns hier auf die Bezeichnung »Assistentin«.

Jede anspruchsvolle Führungskraft wünscht sich durch die Assistentin eine wirksame Arbeitsentlastung. So sollte sich diese sehen als rechte Hand der Führungskraft, als Zentrale für Besucher und als Mittlerin zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

»**Rechte Hand**« – das ist keine Phrase. Wenn wir diesem Begriff Sinn geben, bedeutet das eine Verbundenheit mit der Führungskraft, die volle Identifizierung, ein Mitdenken, ein Vorausdenken – aber auch ein »Alleindenken« in ihrem Sinne.

»**Zentrale für Besucher**«: Die Assistentin hat nicht nur eine »Visitenkarten-Funktion«. Sie entscheidet, wer mit welchem Thema oder Anliegen zu welcher Zeit zur Führungskraft kann. Sie filtert und entscheidet, was derzeit Chefsache ist.

»**Mittlerin zwischen Führungskraft und Mitarbeitern**«: Diese Funktion hat für den Erfolg und das Verbleiben einer Assistentin im Unternehmen entscheidende Bedeutung. Oft müssen Sie mit der Schwierigkeit leben, dass weder die Kollegen noch die Führung Sie als »ihresgleichen« sehen und akzeptieren. Sie sitzen zwischen zwei Stühlen. Und manchmal sind Sie einsam ... Um erfolgreich zu arbeiten und auf Dauer angenommen zu sein, haben Sie sich um das Vertrauen von beiden Seiten zu bemühen und dieses zu bewahren. Sie haben zu vermitteln und auszugleichen. Sie haben sich darum zu bemühen, dass Konflikte im Vorfeld erkannt und vermieden – oder aber bereinigt werden. Sie wissen, dass dies oft ein sehr schwieriges Unterfangen ist, ein Balance-Akt, den Sie nur mit Ihrem Fingerspitzengefühl meistern können. Und zu noch etwas sind Sie in der Lage, was viele Mitarbeiter nur schwer miteinander vereinbaren könnten:

- Sie sind die Gesprächspartnerin Ihrer Führungskraft
- Sie können selbstständig arbeiten
- Sie können sich zurücknehmen – »in der zweiten Reihe stehen«.

Aber ist nicht gerade diese Vielfalt Ihrer Hauptfunktionen das Reizvolle? Sie können stolz hierauf sein – diese Vielfalt gibt es kaum in einer anderen Position.

Um wirksam zu entlasten, müssen Sie jedoch entlasten dürfen, können und wollen.

Dürfen: Ihre Führungskraft überträgt Ihnen qualifizierte Aufgaben mit den entsprechenden Kompetenzen.

Können: Sie besitzen die erforderliche fachliche und persönliche Qualifikation und verfügen über unternehmerische sowie betriebsspezifische Kenntnisse.

Wollen: Sie besitzen kein »Job-Denken«. Wenn es darauf ankommt, sind Sie da – gleichgültig wann. Sie identifizieren sich mit den Aufgaben Ihrer Führungskraft.

Bei einigen mangelt es am »Dürfen«. Wenn dies so ist: Fragen Sie sich doch einmal, welches die Gründe sein könnten. Kennt Ihre Führungskraft Ihre Fähigkeiten? Vertraut sie Ihnen? Vielleicht wäre ein klärendes Gespräch hierüber sinnvoll?

*Wenn die Sekretärinnen herumgammeln
und kein Interesse mehr zeigen,
weiß man, dass diese Firma verlottert ist.
(Lee Iacocca)*

Jeder im Unternehmen, von der obersten bis zur untersten Hierarchiestufe, hat Ziele und Aufgaben zu erfüllen. Mit den Zielen und Aufgaben Ihrer Führungskraft werden wir uns noch ausführlich befassen, da Sie sich ja auch hiermit identifizieren und Ihre Führungskraft unterstützen möchten.

Welches sind Ihre Ziele?

1. Optimale Entlastung der Führungskraft in der Leitungs-, Führungs- und gegebenenfalls in der sachlich-wirtschaftlichen Funktion.
2. Optimale Organisation der beiden Arbeitsplätze – derjenige Ihrer Führungskraft und Ihr eigener.
3. Beitrag leisten zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter.

Welches sind Ihre Funktionen?

Entlasten von allem, was Sie übernehmen können.

Erinnern an alle Termine und erforderlichen Aktivitäten.

Informieren über alles, was für Ihre Führungskraft wichtig ist oder sein könnte.

Abschirmen: Nichts und niemand dringt zur Führungskraft vor, wenn es Ihrer Meinung nach nicht »Chefsache« ist. Sie haben eine Filter-Funktion.

Kommunizieren und **Kontaktieren:** Mit dem Grad Ihrer Information steht und fällt der Erfolg Ihrer Arbeit. Und ohne Gespräche erhalten Sie keine Informationen.

Überwachen/Kontrollieren: Kein Termin darf vergessen werden ...

Organisieren: Sie haben zwei Arbeitsplätze – Ihren und den Ihrer Führungskraft. Je besser die Organisation ist, desto schneller und besser wird die Arbeit erledigt – quantitativ und qualitativ.

Repräsentieren: Sie sind »Visitenkarte« und »Aushängeschild« Ihrer Führungskraft. Sie wissen sich in den verschiedensten Situationen angemessen zu verhalten, besitzen ein gesundes Selbstbewusstsein und sind rhetorisch gewandt. Sie tragen keine auffällige Kleidung (nicht un-auffällig), sondern wählen Ihre Kleidung der jeweiligen Situation entsprechend.

Motivieren: Da die Aufgaben Ihrer Führungskraft auch Ihre Aufgaben sind, haben auch Sie Ihren Beitrag zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu leisten; Sie haben zu helfen, Konflikte im Vorfeld zu erkennen, zu vermeiden oder zu lösen.

Sie sind die Platzhalterin, nicht die Stellvertreterin Ihrer Führungskraft. Zum Platzhalten gehört oft mehr – und es ist oft schwieriger. Sie haben nämlich zu entscheiden, ob Sie eine Angelegenheit der abwesenden Führungskraft nachsenden, ob sie bis zur Rückkehr warten kann oder ob Sie diese an den Stellvertreter weiterleiten. Vorsicht! Auch hier ist Ihr Wissen und Ihr Fingerspitzengefühl gefragt.

Auf Ihre **persönlichen Eigenschaften** können Sie stolz sein, denn Sie sind arbeits- und zeitmäßig belastbar, feinfühlig, kontaktfreudig, korrekt, genau, objektiv, loyal »nach oben und unten«, verschwiegen, vertrauenswürdig, mit- und vorausdenkend, anpassungsfähig, kollegial, freundlich, hilfsbereit, konzentriert und vieles mehr.

Auch Ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten als gute Assistentin können sich sehen lassen: Sie kennen die Aufgaben Ihrer Führungskraft, können Organisieren, mit EDV-Programmen arbeiten, eventuell stenografieren. Sie beherrschen die deutsche Sprache (eventuell auch Fremdsprache/n), kennen den Betriebsablauf, besitzen betriebswirtschaftliche Kenntnisse und können Protokolle führen. Sie kennen die direkten Mitarbeiter Ihrer Führungskraft und wissen um deren fachliche Qualifikation und persönliche Eigenheiten. Sie verfügen über psychologische Grundkenntnisse und wissen, wie Konflikte zu vermeiden und eventuell zu lösen sind.

Ihre »klassischen« **Aufgaben als Assistentin** folgen in einem Überblick.

Unterstützen in der sachlich-wirtschaftlichen Funktion, also im Management:

- Angelegenheiten so weit wie möglich bis zur Entscheidungsreife vorbereiten
- Unterstützen in der Informations- und Kontrollfunktion
- Führen und Aktualisieren des Terminkalenders, Tages-/Wochen-/Monatsplaners
- Termine der Führungskraft koordinieren und überwachen
- Notwendige Aktivitäten und Termine vorschlagen (Wer? Was? Warum? Wie?)
- Informationen sammeln, auswerten und ggf. weiterleiten
- Erstellen von Rede- und Referat-Konzepten
- Entwürfe vorlegen für wichtige Briefe, Tagesordnungen ...
- Regelmäßige Postbesprechungen mit der Führungskraft abhalten, damit gleich die Sachen »vom Tisch kommen«
- Kontaktpflege zu besonderen externen Partnern
- Statistiken führen.

Unterstützen in der Personalführung und -politik:

- Anregungen geben für motivierende Maßnahmen bei Mitarbeitern
- Vorschläge für mögliche Förderungen von Mitarbeitern unterbreiten
- Vorschläge machen und Sorge tragen für einen optimalen Informationsfluss
- Konflikte zwischen Mitarbeitern bereinigen helfen
- Selbst Mitarbeitergespräche im Sinne der Führungskraft führen
- Verzeichnis führen mit wichtigen persönlichen Daten; Aktivitäten vorschlagen
- Auszubildende ausbilden.

Unterstützen in der Organisation und sonstige Aktivitäten:

- Gestaltung des Arbeitsablaufs im Chefbüro und Sekretariat
- Permanente Organisations-Optimierung
- Eingangspost sichten und verteilen
- Führen der Wiedervorlage
- Organisation der Registratur/Ablage
- Verwalten vertraulicher Unterlagen
- Schreiben der Korrespondenz (nach Diktat und selbstständig)
- Kontrolle der Ausgangspost
- Vorbereitung sowie Nachbereitung von Besprechungen
- Protokollführung
- Vorbereitung und Auswertung von Reisen, Veranstaltungen
- Annehmen, »Filtern« und Vermitteln von Telefonaten
- Besucher empfangen und betreuen
- Platz halten
- Sonstiges ...

Ihre **Befugnisse** sollten unbedingt geklärt sein: Besitzen Sie Postvollmacht? Welche Anschaffungen bis zu welcher Höhe dürfen Sie ohne Rücksprache vornehmen? Welche Unterschriftenregelung ist getroffen?

2 Führungsautorität und Führungskompetenz

Bevor wir versuchen, die Funktionen und Aufgaben unserer Führungskräfte näher kennenzulernen, um noch mehr Verständnis für sie aufbringen zu können und eine noch bessere Gesprächspartnerin zu werden, sollten wir die Bezeichnungen »Führungskraft« sowie »Führungsautorität und -kompetenz« definieren.

Führungskräfte sind all diejenigen, die im Unternehmen Verantwortung tragen für einen bestimmten sachlich-wirtschaftlichen Bereich und für Mitarbeiter – gleichgültig, ob es Tausende von Mitarbeitern sind oder nur einer. Die Größe des Bereiches ist für die Bezeichnung »Führungskraft« nicht entscheidend. Bei dem Verantwortungsbereich kann es sich um den Gesamtbetrieb oder nur um eine kleine Arbeitsgruppe handeln. **Leitende Angestellte** (die Definition finden Sie in § 5 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz) sind in der Regel Führungskräfte – jedoch sind nicht alle Führungskräfte gleichzeitig leitende Angestellte.

Eine gute Führungskraft muss jedenfalls sowohl Führungsautorität besitzen als auch über Führungskompetenz verfügen.

*Führungspersönlichkeiten sind Leute,
die die anderen unheimlich nötig haben.*

(Antoine de Saint-Exupéry)

Führungsautorität beinhaltet Amtsautorität, Fachautorität und persönliche Autorität. Was verstehen wir darunter?

Amtsautorität: Die Führungskraft muss über die Befugnisse verfügen, die ihrer jeweiligen Position angemessen sind. Wenn beispielsweise ein Abteilungsleiter zunächst den Geschäftsführer fragen muss, ob ein Mitarbeiter einen Tag Urlaub bekommen kann, mangelt es an seiner Amtsautorität. Ein weiteres Beispiel: Wird zwischen der Unternehmensleitung und einer Führungskraft ein Budget vereinbart, sollte die Führungskraft hierüber auch selbstverantwortlich verfügen können und nicht bei jeder geplanten Investition fragen müssen.

Fachautorität: Die Führungskraft muss nicht unbedingt in jeder fachlichen Detailfrage ein tieferes Wissen haben als ihre Mitarbeiter. Sicher wird der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom kein Telefon reparieren können. Die Führungskraft muss jedoch in der Lage sein, bei den ihr direkt zugeordneten Mitarbeitern fachkompetent die Aufgaben aus dem Regelkreis der Führung (Ziele setzen und vereinbaren, Planen, Organisieren, Fördern, Kontrollieren) wahrzunehmen. Über diesen Regelkreis werden wir später noch sprechen.

Persönliche Autorität: Von der Führungskraft, die Vorbildfunktion hat, wird partnerschaftliches Verhalten erwartet. Partnerschaft bedeutet Offenheit, Fairness, Zuverlässigkeit, Loyalität und Gerechtigkeit. Zur Vorbildfunktion gehört, dass sich die Führungskraft keine Rechte herausnimmt, die sie ihren Mitarbeitern nicht einräumt. Auch die Führungskraft hat sich an allgemeine Regeln zu halten wie zum Beispiel pünktlich zu sein, kein Betriebseigentum ungefragt auszuleihen usw.

Woran mangelt es heute am ehesten? Sicher an der persönlichen Autorität. Es gibt Führungskräfte, die ausschließlich wegen ihrer langen Betriebszugehörigkeit oder wegen ihres hervorragenden Fachwissens in die Führungsposition gelangten. Diese laufen Gefahr, den autoritären Führungsstil zu praktizieren, die Mitarbeiter nicht zu fördern, Informationen zurück zu behalten und die Mitarbeiter »unten zu halten«. In diesem Zusammenhang steht das »**Peter-Prinzip**«:

Ende der 70-er Jahre schockierte der Amerikaner Lawrence J. PETER die Wirtschaft mit seiner Auffassung von der »**Hierarchie der Unfähigkeit**«. Viele, die in höheren Positionen

durch Unfähigkeit auffallen, galten vorher in weiter unten angesiedelten Positionen als kompetente, gut qualifizierte Mitarbeiter. Peter: »Jede Hierarchie birgt die Gefahr, dass Mitarbeiter bis zum Grad der Unfähigkeit aufsteigen.« Beispiel: Ein Top-Außendienstmitarbeiter wird zum Außendienstleiter befördert. Seine Unfähigkeit, Menschen zu führen und zudem die Organisation in den Griff zu bekommen, lässt ihn nicht nur in dieser Position scheitern, sondern bewirkt auch einen erheblichen Umsatzeinbruch im eigenen Verkaufsbereich. Peter geht sogar so weit zu behaupten, dass nach einer gewissen Zeit jede Position von einem Mitarbeiter besetzt wird, der sich dafür als unfähig erweist. Die eigentliche Arbeit wird dann von Mitarbeitern erledigt, die den Grad ihrer Unfähigkeit noch nicht erreicht haben. Hierin sieht er auch einen Grund für den häufigen Führungswechsel. Ausnahmen laut Peter sind die »Pseudo-Beförderungen«. Der Unfähige wird auf einen anderen Posten »weggelobt«. Andere Mitarbeiter kann dies anspornen: »Wenn der befördert wird, so habe auch ich eine Chance.« Und Titel lassen sich immer finden ... Es wird beispielsweise aus einer Führungskraft, einem Verkaufsleiter, ein »Einzelkämpfer« gemacht mit dem wohl klingenden Titel »Key-Accounter«, das heißt ein Betreuer von »Schlüsselkunden«.

Unfähigkeit kann – zumindest auf der mittleren Führungsebene – auch gewollt sein. Manch eine Führungskraft dieser Ebene wird froh darüber sein, auf der nächst unteren Ebene einen Mitarbeiter zu haben, der sich nicht weiterentwickeln und ihm somit nicht gefährlich werden kann. Andere Führungskräfte bremsen kompetente Mitarbeiter, um ihre Stellung abzusichern. Unternehmer sollten verstärkt darauf achten, dass die Schlüsselpositionen nicht durch unkompetente Führungskräfte besetzt werden. So kann es durchaus sinnvoll sein, externe Bewerber den internen vorzuziehen. Sind unfähige Führungskräfte vorhanden, muss unverzüglich gehandelt werden: Intensive Gespräche, Coaching, Versetzungen, Outplacement, Kündigung ...

Die Führungskräfte, die »an ihre Grenzen stoßen«, sind im Allgemeinen sehr »fleißig«, engagiert und identifizieren sich mit ihrem Unternehmen. Sie handeln bewusst oder meist unbewusst so, um ihre Position abzusichern. Sie benutzen dazu **Killerphrasen**, die wir sicher alle schon gehört haben: »Das war immer so.«, »Ich habe die Erfahrung.«, »Das hat sich bewährt.«, »Das ist viel zu teuer.«, »Sie sind noch zu jung, um das zu verstehen.« In solchen Situationen sollten wir nachfragen – nachfragen – nachfragen. Die Führungskraft sollte sich konkret zu den Gründen der Ablehnung äußern.

Was beinhaltet Führungskompetenz?

Neben der eben beschriebenen Führungsautorität muss ein Grundvertrauen in die Mitarbeiter vorhanden sein; man muss sie »mögen«. Kenntnisse und Fähigkeiten im Verhaltensbereich zur Motivation, Kommunikation und Konfliktlösung sind unverzichtbar. Es sind alle Führungsmittel – und zwar richtig – einzusetzen. Führungsmittel sind Motivationsinstrumente. Hierzu gehören zum Beispiel die Vier-Augen-Gespräche, Lob und Anerkennung, konstruktive Kritik und Tadel, die optimale Information, das Vereinbaren von Zielen mit den Mitarbeitern, sie an Entscheidungen mitwirken zu lassen und gemeinsam mit ihnen Soll/Ist-Vergleiche anzustellen. Selbstverständlich hat die gute Führungskraft auch die Hilfsmittel zur Problemlösung zu kennen und richtig einzusetzen.

Bei der Führung geht es sowohl um die **sachliche Leitung** als auch um die **Mitarbeiterführung**. Beide Hauptfunktionen sind gerade in der heutigen Zeit äußerst schwierig: Das Agieren im Markt wird durch härteren Wettbewerb schwerer, die Mitarbeiter haben sich von »Befehlsempfängern« zu kreativen Individuen entwickelt, die mitentscheiden und mitbestimmen möchten. Um ein besseres Verständnis für diese besonderen Herausforderungen unserer Führungskräfte zu bekommen, sollten wir uns zunächst unternehmerisches Grundlagenwissen aneignen und uns über die Hauptaufgaben aller leitenden Angestellten und Führungskräfte informieren.

3 Unternehmen und soziale Marktwirtschaft

»Freie« Marktwirtschaft? Das ist nur bedingt richtig. Die »freie« Marktwirtschaft schränkt die Unternehmen dort ein, wo die Interessen oder Rechte anderer unangemessen berührt werden. Daher muss die korrekte Bezeichnung »soziale« Marktwirtschaft lauten. Um Arbeitnehmer, Verbraucher, Wettbewerber und auch die Umwelt zu schützen, wird die unternehmerische Freiheit durch Gesetze und Auflagen eingeschränkt: durch Arbeitsschutzgesetze, das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Gesetze zum Verbraucherschutz, Lebensmittel-/Arznei-Vorschriften, das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, das Kartellgesetz sowie durch Gesetze und Auflagen zum Umweltschutz und Beschränkungen im Import und Export.

Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen sind die Unternehmen frei in der Wahl von Sortimentsgestaltung oder Dienstleistungsangebot, Absatzmärkten, Beschaffungsmärkten, Personalorganisation und -politik, Vertriebssystemen, Preisgestaltung, Standort, Unternehmensform, -organisation, -größe usw.

Natürlich legt sich ein Unternehmen bei der Planung in all diesen Bereichen selbst Beschränkungen auf, die indirekt der Wettbewerb »bestimmt«... Nur durch sinnvolle Abgrenzungen zum Wettbewerb und das Bestreben, in allem etwas besser zu sein, ist es einem Betrieb möglich, im immer härter werdenden Markt zu überleben oder eine führende Rolle einzunehmen.

*Nichts sieht hinterher so einfach aus
wie eine verwirklichte Idee.
(Wernher von Braun)*

Markt- und Unternehmenspotenzial

Unter »**Marktpotenzial**« verstehen wir das Kaufvolumen, das heißt die Summe des zur Verfügung stehenden Geldes für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung. Es geht nicht nur darum, welcher Bedarf vorhanden ist, sondern auch darum, ob Abnehmer bereit und in der Lage sind, das Geld hierfür auszugeben. Das Marktpotenzial wird also durch die Größe des Kaufvolumens bestimmt – und dieses wiederum wird bestimmt durch die vorhandenen finanziellen Mittel der Abnehmer, durch die Gesetzgebung sowie durch Änderungen in der Verbrauchsstruktur, das heißt durch den Wechsel zu anderen Produkten oder Dienstleistungen. Das Unternehmen bestimmt selbst, auf welchen (regionalen) »Markt« es sich mit dem geplanten Marktanteil bezieht. Der Marktanteil ist der Teil, den sich ein Unternehmen vom Marktpotenzial holt.

Natürlich wird der Marktanteil von der Stärke des Wettbewerbs bestimmt. In der normalen Wettbewerbssituation, dem Wachstumswettbewerb, wächst das Marktpotenzial. Der Bedarf an bestimmten Gütern oder Dienstleistungen steigt. Im Verdrängungswettbewerb stagniert oder geht das Marktpotenzial zurück. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Lebensmittel-Einzelhandel. Der Bedarf stagniert – es tritt eine Verdrängung der Schwächeren ein. Die Schwächeren sind jedoch nicht unbedingt immer die »Kleineren« – viele kleinere »kreative« Betriebe finden Nischen, nutzen ihre Flexibilität und ihre Kundenorientiertheit und behaupten sich so auf dem Markt.

Planungen in allen Betriebsbereichen sind zwingend notwendig – nicht nur, weil sich Wettbewerbssituationen ändern. Würden Unternehmen auf Marktbeobachtungen und Planungen verzichten, wäre alles Eintretende reiner Zufall. Risiken und Chancen des Marktes könnten nicht erkannt bzw. nicht genutzt werden. Es könnte nicht eine einzige Investition getätigt und der Einsatz von Mitarbeitern und Betriebsmitteln nicht koordiniert werden.

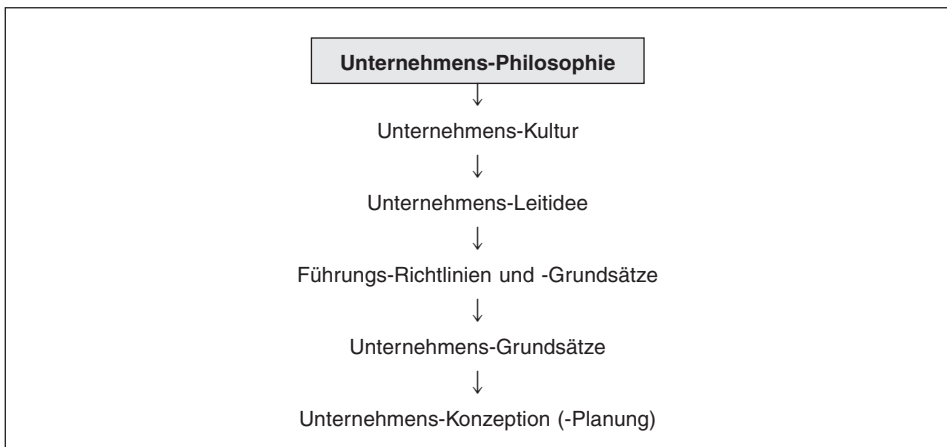
Unter »**Unternehmenspotenzial**« verstehen wir die »Erfolgsfaktoren« oder die »Möglichkeiten eines Betriebes« wie zum Beispiel das vorhandene Kapital, die Mitarbeiter, das Know-how, Gebäude, Grundstücke, Produkte, Patente, Lizenzen, Maschinen, Verkaufsfläche, Betriebsausstattung ...

Ist das Marktpotenzial größer als das Unternehmenspotenzial, sollte das Ziel eine entsprechende Expansion sein; ist das Unternehmenspotenzial größer als das Marktpotenzial, wird das Unternehmen über neue Produkte oder Dienstleistungen nachdenken oder gezwungen sein, den Standort zu verlegen – oder zu schrumpfen.

4 Unternehmens-Philosophie und Unternehmenspolitik

Oberstes Formalziel eines jeden wirtschaftlich arbeitenden Unternehmens ist die Gewinn-Maximierung – das heißt eine Erlös-Maximierung und eine Kosten-Minimierung – zur Existenzsicherung. Beim ökonomischen Prinzip unterscheiden wir das Maximalprinzip (mit einem gegebenen Aufwand einen möglichst hohen Ertrag erzielen) und das Minimalprinzip (ein bestimmter Ertrag soll mit einem möglichst geringen Aufwand erzielt werden). Ein Unternehmen hat viele Aufgaben, die es – mehr oder weniger stark – wahrnimmt: das Erstellen bzw. Erbringen »nützlicher« Produkte und Dienstleistungen, das Schaffen von Arbeitsmöglichkeiten, die Befriedigung der Lebensbedürfnisse der Mitarbeiter und ihrer Familien, die Förderung von Menschen, die Technologie-Entwicklung sowie das Leisten eines volkswirtschaftlichen Beitrags. Viele Betriebe haben heute auch Aktivitäten zum Umweltschutz in ihre Unternehmensgrundsätze aufgenommen. Wenn Sie sich diese Aufgaben vor Augen führen, wird Ihnen völlig klar, welche lebenswichtige Bedeutung unsere Unternehmen für die Entwicklung unseres Staates, unserer Gesellschaft und für alle Bürger haben.

Diese Funktionen nehmen die Unternehmen oft in unterschiedlicher Gewichtung wahr. Und diese Gewichtung spielt bei der Ausformulierung der Unternehmens-Philosophie eine große Rolle: **Was** machen wir **womit**, **wie** und **warum**? Eng mit der Unternehmens-Philosophie verbunden sind die Unternehmens-Leitidee bzw. der Unternehmer-Leitgedanke, die Führungs-Richtlinien und -Grundsätze, die Unternehmens-Grundsätze, die Unternehmens-Kultur und die gesamte Unternehmens-Konzeption, also die Unternehmens-Planung.



Unternehmens-Philosophie

Hierunter verstehen wir die Weltanschauungen und Wertvorstellungen der obersten Führung von sich selbst, nach denen sie handelt. Wenn auch die Unternehmens-Philosophie manchmal nicht schriftlich fixiert ist: Jeder Unternehmensverantwortliche hat solche Wertvorstellungen und handelt bewusst oder unbewusst danach.

Unternehmens-Kultur

Die Unternehmens-Kultur ist die Art und Weise, wie in einem Unternehmen mit Menschen, Dingen und Ideen umgegangen wird. Die Unternehmens-Kultur ist ein historisch gewachsenes Wertesystem, welches von Führungskräften vorgelebt und von Mitarbeitern mitgetragen werden muss.

Wenn Führungskräfte Mitarbeiter rein als »Betriebsfaktoren« behandeln, wenn sie ihre Ideen an den »eigenen Hut stecken«, wenn sie Mitarbeiter »klein halten« – all dies zeugt von einer schlechten Unternehmens-Kultur. Die Unternehmens-Kultur ist eng mit dem Betriebsklima verbunden – es strahlt hierauf aus. Es darf jedoch nicht hiermit gleichgesetzt werden, denn das Betriebsklima kann auch nur zeitweilig oder punktuell schlecht oder gut sein.

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmens-Kultur. Es fragt sich nur: Welche?

Unternehmens-Leitidee oder -Leitgedanke

Die Leitidee bzw. der Leitgedanke wird aus der Unternehmens-Philosophie abgeleitet. Nehmen wir zum Beispiel die Leitidee von Neckermann, »Neckermann macht's möglich.« Das Unternehmen möchte möglichst vielen Zielgruppen etwas ermöglichen: Menschen mit wenig Geld – Menschen, denen die Zeit fehlt, in die Stadt zu gehen – Menschen, die alles Gewünschte ins Haus geschickt bekommen möchten – Menschen, die alles aus einer Hand möchten.

Die Leitidee ist die Ausformulierung der Unternehmens-Philosophie für die Darstellung nach außen (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Öffentlichkeit, Wettbewerber, Behörden, Medien ...) und nach innen (Mitarbeiter). Ziel dieser ausformulierten Leitidee und deren Veröffentlichungen ist es, allen die Philosophie bewusst zu machen und ein unverwechselbares Unternehmensprofil (**Corporate Identity**) aufzubauen.

Damit die Leitidee akzeptiert wird, glaubwürdig ist und ihr Ziel erreicht, muss sie auf der Tradition des Unternehmens basieren. Sie muss zukunftsgerichtet sein und – aus heutiger Sicht – auf Dauer formuliert werden. Natürlich wird sie sich mit der Zeit fortentwickeln. Keinesfalls dürfen wir die Leitidee mit einem Werbe-Slogan verwechseln. Sie bezieht sich auf das gesamte Unternehmen – ohne spezielle Produktbezeichnung und ohne zeitliche Begrenzung. Natürlich wird ein Unternehmen nicht immer entsprechend der Leitidee handeln können – auch bei Neckermann wird einmal etwas nicht möglich sein. Sie gibt jedoch die Leitrichtung an, und der Betrieb muss sich hieran messen lassen. Beispiele für Leitideen:

| | |
|---------------------------------------|---|
| <i>Nichts ist unmöglich. (Toyota)</i> | <i>Otto ... find' ich gut.</i> |
| <i>Aus Erfahrung gut. (AEG)</i> | <i>McDonalds ist einfach gut.</i> |
| <i>Freude am Fahren. (BMW)</i> | <i>Unternehmen Zukunft. (Deutsche Bahn)</i> |
| <i>Immer besser. (Miele)</i> | <i>Chancen nutzen. (Carl Nolte)</i> |

Fragen Sie sich selbst einmal, ob es nicht verschiedene potenzielle Kunden sind, die durch die Leitideen von Neckermann und von BMW angesprochen werden. Auch »Freude am Fahren« spricht vielseitige Interessenten an, denn es assoziiert (zum Teil wahlweise) Sicherheit, Sportlichkeit, Schnelligkeit, Status – aber nicht unbedingt Preiswürdigkeit wie bei Neckermann.

Führungs-Richtlinien

Führungs-Richtlinien sind allgemein im Unternehmen durch alle Führungskräfte anzuwendende Regeln. Sie geben eine Richtung an; sie sind sozusagen Leitplanken und beinhalten keine konkreten Handlungsweisen. Zusammen mit den Führungskräften sollten Richtlinien erarbeitet und verabschiedet werden, zum Beispiel im Hinblick auf die Art des Führungsstiles, der Führungskonzeption, auf Regelungen des Informationsflusses, auf die Entscheidungsfindung usw.

Sie dürfen auf keinen Fall »einsam im stillen Kämmerlein« der obersten Führungsetage entwickelt werden – die gemeinsame Erarbeitung ist wichtig, da sonst keine Akzeptanz zu erwarten ist. Das Gleiche gilt für die Führungs-Grundsätze.

Führungs-Grundsätze

Dies sind konkrete »Spielregeln« für das Verhalten der Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern – zum Beispiel:

- Ich habe Zeit und eine offene Tür für meine Mitarbeiter und Kollegen.
- Ich nehme jeden Mitarbeiter und seine Ideen wichtig.
- Ich fördere und fordere jeden Mitarbeiter nach seinen Fähigkeiten.
- Ich fördere das »Wir-Gefühl«.
- Ich bin Vorbild für meine Mitarbeiter.
- Ich führe jeden Montag ein Gruppengespräch.
- Ich honoriere außergewöhnliche Leistungen.
- Ich gebe Lob und Anerkennung – ausgewogen zu konstruktiver Kritik und Tadel.

Unternehmens-Grundsätze

Unternehmens-Grundsätze sind »Spielregeln« für das Verhalten aller Führungskräfte sowie der Mitarbeiter gegenüber anderen Gruppen, Partnern oder der Öffentlichkeit. Auch bei deren Formulierung sollten, um akzeptiert zu werden, die Mitarbeiter einbezogen werden. Diese Grundsätze könnten beispielsweise so aussehen:

- Wir verpflichten uns zu fachlich kompetenter Betreuung der Kunden.
- Wir verpflichten uns zu einem freundlichen, entgegenkommenden Verhalten.
- Wir verpflichten uns zu terminlicher Zuverlässigkeit.
- Wir verpflichten uns zu fairer Berechnung unserer Leistungen.
- Wir verpflichten uns zu Ehrlichkeit im Marketing.
- Wir behandeln unsere Lieferanten wie unsere Kunden.

Es ist nicht genug, zu wissen. Man muss auch anwenden.

Es ist nicht genug, zu wollen. Man muss auch tun.

(Goethe)

Unternehmens-Konzeption oder -Planung

Hierunter fällt die Planung in sämtlichen Unternehmensbereichen: Gesamtbetrieb, Vertrieb, Beschaffung, Produktion, Forschung/Entwicklung (FuE), allgemeine Verwaltung, Versand, Finanz-/Rechnungswesen, Controlling usw. Die Zielsetzungen und Planungen haben im Betrieb und in allen Bereichen immer wieder neu zu erfolgen. Bei der Erstellung und der regelmäßigen Überarbeitung der Unternehmens-Konzeption wird unter anderem über die folgenden Grundsatzfragen nachgedacht, für die dann jeweils entsprechende Ziele formuliert werden und das Vorgehen geplant wird:

1. Zielgruppen:

Auswahl, Differenzierung und Beschreibung:
Welche Kunden wollen wir ansprechen? Warum?

2. Produkte/Sortimente/Dienstleistungen:

Welche Produkte oder Dienstleistungen bieten wir an?
Welches Know-how haben wir?
Wollen wir Hersteller, Händler oder Dienstleister sein?
Sind wir Spezialist oder bieten wir Vielfalt an?
Welche Leistungen erbringen wir selbst – welche lassen wir erbringen?

3. Märkte:

Wie groß ist das Marktpotenzial in unserer Region?
Wie sind die Wettbewerbsverhältnisse? Welchen Marktanteil haben wir?
Wo sind Marktbeschränkungen? Wie ist die Gesetzeslage?
Ist unser Standort geeignet?

4. Vertriebswege:

Nutzen wir eigene oder fremde Vertriebswege, das heißt vertreiben wir über Reisende, Vertreter, Katalog, Direktverkauf oder Franchising?
Anmerkung: Beim »**Franchising**« gibt es einen Franchisegeber (FG) – beispielsweise McDonalds – und mehrere Franchisenehmer (FN). Die FN sind selbstständige Unternehmer, die auf eigenes Risiko arbeiten. Sie erhalten vom FG Know-how in vielerlei Hinsicht sowie Werbe-Unterstützung und profitieren von der Corporate Identity und dem Corporate Design des FG. Dafür führen die FN zu vereinbarten Zeitpunkten einige Prozentpunkte vom Umsatz oder Ertrag an den FG ab. In manchen Fällen verlangt der FG auch eine »Aufnahmegebühr«.

5. Service:

Welche Garantie-, Kulanz- oder Kundendienstleistungen bieten wir? Wie intensiv?

6. Preispolitik:

Wollen wir Preiswert-Anbieter oder Marken-Anbieter sein?
Welche Preisdifferenzierung und -gestaltung nehmen wir vor?

7. Image und Marketing:

Wie soll unser Ansehen nach außen sein?
Wie wollen wir uns vom Wettbewerb abgrenzen?
Wollen wir vorwiegend als ökonomischer Betrieb oder als Betrieb mit hoher sozialer Kompetenz gelten?

8. Wachstum:

Wollen wir expandieren, stagnieren oder schrumpfen?

9. Führung und Organisation:

Welche Führungs-Richtlinien und -Grundsätze sollen gelten?
Wie soll die Qualifikation unserer Führung und der Mitarbeiter beschaffen sein?
Welchen Stellenwert sollen Innovation und Kreativität bei uns haben?
Welche organisatorischen Besonderheiten möchten wir?
Wollen wir eine zentrale oder dezentrale Organisation?

10. Sonstiges:

Welche Rechtsform des Unternehmens ist sinnvoll?
Wie hoch soll die Eigenkapitalquote sein?