



Heinrich Keßler

# Unternehmensleitung – Was ist das?

Von außen betrachtet erscheint ein Unternehmen oder jede andere Organisation immer als Ganzes, selbst dann, wenn bewusst ist, dass der jeweilige Berührungspunkt nur ein marginaler ist, wie z.B. ein Produkt, ein Logo, eine Preisliste, eine Nachricht oder eine Person.

In der Binnensicht ist es nicht möglich, das gesamte Unternehmen oder die gesamte Organisation zu sehen oder zu fassen: Es sind immer „nur“ Einzelvorgänge, „die auf dem Tisch liegen“ und erledigt werden (wollen, sollen, dürfen, müssen). Je größer und arbeitsteiliger das Unternehmen ist, umso mehr Gliederungen weist das Unternehmen auf, die ihrerseits wieder alle Komponenten eines Unternehmens bzw. Organisation aufweisen.

Das Dokument zeigt eine Gliederung von wesentlichen Aufgaben der Unternehmensleitung. Es ist in jeder Organisation zu klären und festzulegen, was Chefsache ist und bleibt und wofür Stäbe und operative Organisationseinheiten eingerichtet werden.

Typische Verwendungsmöglichkeiten des Dokuments:

- Ermittlung der Notwendigkeit
- Ermittlung und Festlegung der Verantwortungen
- Ermittlung und Festlegung der Strukturen
- Ermittlung und Festlegung der Ressourcen
- Ermittlung und Festlegung der Leistungen
- Ermittlung und Festlegung der Ergebnisse
- Ermittlung und Festlegung von Änderungen und Veränderungen
- Ermittlung und Festlegung von Handlungsbedarf

Das Originaldokument des Autors aus dem Jahre 1995 wurde am 27.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Unternehmensleitung: Was ist das?

1. Grundsätze
  - 1.1. Leitbild Unternehmen
    - 1.1.1. Grundhaltungen
    - 1.1.2. Kompromisslose Markt- und Kundenorientierung
    - 1.1.3. Null-Fehler-Ziel
    - 1.1.4. Konsequente Entscheidungsdelegation
    - 1.1.5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
  - 1.2. Produktstrategie
  - 1.3. Leitbild Führung:
    - 1.3.1. Führung ist erlebbar.
  - 1.4. Ziele
    - 1.4.1. Führungsziele
    - 1.4.2. Leistungsziele
    - 1.4.3. Ergebnisziel
    - 1.4.4. Qualitätsziele
  - 1.5. Leitsätze
    - 1.5.1. Führung
      - 1.5.1.1. Gesamtführung
      - 1.5.1.2. Führung in und durch die Linie
      - 1.5.1.3. Personalführung
      - 1.5.1.4. in und durch Prozesse
      - 1.5.1.5. in und durch Projekte
    - 1.5.2. Spielregeln
    - 1.5.3. Funktionen Kommunikation und Führung Informationsfunktion
      - 1.5.3.1. Kulturbildung
      - 1.5.3.2. Lernende Organisation
      - 1.5.3.3. Vertrauensklima schaffen
      - 1.5.3.4. Strategie
      - 1.5.3.5. Rahmenbedingungen schaffen
      - 1.5.3.6. Entscheiden
      - 1.5.3.7. Planung
      - 1.5.3.8. Kontrolle
  - 1.6. Betriebsvereinbarungen



## 2. Organisation

### 2.1. Verantwortlichkeiten

#### 2.1.1. für Entwicklung

- 2.1.1.1. Führung und. Zusammenarbeit
- 2.1.1.2. Arbeitsformen Arbeitsmethoden
- 2.1.1.3. Organisation
- 2.1.1.4. Produkte/Leistungen
- 2.1.1.5. Qualität
- 2.1.1.6. Produktivität
- 2.1.1.7. Personal

#### 2.1.2. für Entscheidungen

##### 2.1.2.1. Hierarchische

- 2.1.2.1.1. Ebene Unternehmensleitung
- 2.1.2.1.2. Ebene Geschäftsbereiche
- 2.1.2.1.3. Ebene Abteilungen
- 2.1.2.1.4. Ebene Sachbearbeitungen
- 2.1.2.1.5. Ebene Ausführungen

##### 2.1.2.2. in Projekten

##### 2.1.2.3. in Prozessen

##### 2.1.2.4. fachlich/sachlich

#### 2.1.3. für Ressourcen

##### 2.1.3.1. Planung

##### 2.1.3.2. Beantragung

##### 2.1.3.3. Entscheidung / Genehmigung/Zustimmung

##### 2.1.3.4. Budget

###### 2.1.3.4.1. Freigabe

###### 2.1.3.4.2. Verfügung

##### 2.1.3.5. Beschaffung

###### 2.1.3.5.1. Logistik

##### 2.1.3.6. Verwaltung

##### 2.1.3.7. Einsatz

##### 2.1.3.8. Rechenschaft über Verwendung

#### 2.1.4. für Projekte

##### 2.1.4.1. Ziele

##### 2.1.4.2. Form

##### 2.1.4.3. Inhalte

#### 2.1.5. für Prozesse

##### 2.1.5.1. Form

##### 2.1.5.2. Inhalte

##### 2.1.5.3. Dynamik

#### 2.1.6. für Ergebnisse

##### 2.1.6.1. Hierarchische

###### 2.1.6.1.1. Ebene Unternehmensleitung

###### 2.1.6.1.2. Ebene Geschäftsbereiche

###### 2.1.6.1.3. Ebene Abteilungen

###### 2.1.6.1.4. Ebene Sachbearbeitungen

###### 2.1.6.1.5. Ebene Ausführungen



- 2.1.6.2. Projekte
  - 2.1.6.2.1. Meilensteine
  - 2.1.6.2.2. Nutzenüberprüfung
- 2.1.6.3. Prozesse
  - 2.1.6.3.1. Verträglichkeit
  - 2.1.6.3.2. Wirkungen
- 2.2. Termine
  - 2.2.1. Jour fixe
    - 2.2.1.1. Jährlich
    - 2.2.1.2. Quartale
    - 2.2.1.3. Monatlich
    - 2.2.1.4. Wöchentlich
    - 2.2.1.5. Täglich
    - 2.2.1.6. Andere Termine
  - 2.2.2. Meilensteine
    - 2.2.2.1. Projekte
    - 2.2.2.2. Prozesse
    - 2.2.2.3. Operatives Geschäft
    - 2.2.2.4. Strategische Entscheidungen
  - 2.2.3. Starttermine
    - 2.2.3.1. Strategiefestlegung
    - 2.2.3.2. Zielvereinbarungen
    - 2.2.3.3. Budgetierungen
    - 2.2.3.4. Personalplanung
    - 2.2.3.5. Bildungsbedarfserfassung
    - 2.2.3.6. Personal- einsatzplanung
  - 2.2.4. Endtermine
    - 2.2.4.1. Strategiefestlegung
    - 2.2.4.2. Zielvereinbarungen
    - 2.2.4.3. Budgetierung
    - 2.2.4.4. Personalplanung
    - 2.2.4.5. Bildungsbedarfserfassung
    - 2.2.4.6. Personaleinsatzplanung
  - 2.2.5. Fälligkeiten
    - 2.2.5.1. Entscheidungen
    - 2.2.5.2. Ressourcenbeschaffungen
    - 2.2.5.3. Personalentscheidungen
      - 2.2.5.3.1. Förderpläne
      - 2.2.5.3.2. Entwicklungspläne
      - 2.2.5.3.3. Qualifizierungsmaßnahmen
    - 2.2.5.4. Standortbestimmungen
    - 2.2.5.5. Berichte
    - 2.2.5.6. Überprüfung des Umgangs mit Delegationen
  - 2.2.6. Entscheidungstermine
    - 2.2.6.1. Budget
    - 2.2.6.2. Bildungskonzeption
    - 2.2.6.3. Prognose des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs
    - 2.2.6.4. Urlaubsplanung



- 2.3. Strukturen
  - 2.3.1. Organigramme
    - 2.3.1.1. Strukturen
    - 2.3.1.2. Funktionsdiagramme
    - 2.3.1.3. Prozessketten
  - 2.3.2. Arbeitsgruppen
    - 2.3.2.1. Aufgaben/Ziele
    - 2.3.2.2. Zusammensetzung
    - 2.3.2.3. Termine
  - 2.3.3. Projekte
    - 2.3.3.1. Projektziele
    - 2.3.3.2. Projektgruppen
    - 2.3.3.3. Projektorganisationen
- 2.4. Methoden
  - 2.4.1. Kalkulation von Maßnahmen
  - 2.4.2. Planung Budget
  - 2.4.3. Planung Finanzen
  - 2.4.4. Planung Kapazitäten
  - 2.4.5. Planung Kosten
  - 2.4.6. Planung: Prozessablauf
  - 2.4.7. Planung: Prozessdesign
  - 2.4.8. Planung Termine
  - 2.4.9. Soll-Ist-Vergleich
  - 2.4.10. Entscheidungsmatrix
  - 2.4.11. Prioritäten festlegen
  - 2.4.12. Projekt-Planungs-Matrix
  - 2.4.13. Gesprächsvorbereitung
  - 2.4.14. Prozessreflektion
  - 2.4.15. Zielereichungen auswerten
- 2.5. Checklisten
  - 2.5.1. Analyse der Istsituation
  - 2.5.2. Initiierung von Prozessen
  - 2.5.3. Neugestaltung von Prozessen
  - 2.5.4. Delegation von Entscheidungen
  - 2.5.5. Personalmaßnahmen
    - 2.5.5.1. Beschaffung
    - 2.5.5.2. Ausleihung
    - 2.5.5.3. Fremdkräfte akquirieren
    - 2.5.5.4. Aushilfen beschaffen
    - 2.5.5.5. Rückgliederungsplanung
    - 2.5.5.6. Rotationen vereinbaren
    - 2.5.5.7. Abbau planen
    - 2.5.5.8. Fremdvergabe Arbeitspakete/Aufträge
  - 2.5.6. Führen von Projekten
    - 2.5.6.1. Vorprojekt
    - 2.5.6.2. Kick-Off
    - 2.5.6.3. Durchführung
    - 2.5.6.4. Projektentwurf



- 2.5.7. Infos, Nützliches
  - 2.5.7.1. Reststoffe abgeben
  - 2.5.7.2. Preise der Produkte und Leistungen
- 2.6. Begriffe
  - 2.6.1. Führungsfelder
    - 2.6.1.1. Führung in und durch die Linie
    - 2.6.1.2. Führung in und durch Projekte
    - 2.6.1.3. Führung in und durch Prozesse
    - 2.6.1.4. Führung des Personals
    - 2.6.1.5. Gesamtführung des Bereiches
  - 2.6.2. Prozess
- 3. Strategie- Prozesse
  - 3.1. Umfeldanalyse
  - 3.2. Strategie
    - 3.2.1. Langfristig
    - 3.2.2. kurzfristig
  - 3.3. Kulturpflege
    - 3.3.1. Klimapflege
    - 3.3.2. Vertrauensbildung
  - 3.4. Kommunikation
    - 3.4.1. Öffentlichkeitsarbeit
    - 3.4.2. Beziehungsgestaltung
  - 3.5. Innovation
    - 3.5.1. Visionen und Leitbilder
    - 3.5.2. Neue Produkte
    - 3.5.3. Neue Strukturen
    - 3.5.4. Neue Märkte
    - 3.5.5. Transformation
  - 3.6. Entwicklung
    - 3.6.1. Unternehmensentwicklung
    - 3.6.2. Organisationsentwicklung
    - 3.6.3. Bereichsentwicklung
    - 3.6.4. Teamentwicklung
    - 3.6.5. Führung und Zusammenarbeit
  - 3.7. Personal
    - 3.7.1. Bedarfsprognosen
    - 3.7.2. Quantitativ
    - 3.7.3. Qualitativ
    - 3.7.4. Nachfolgeplanung
    - 3.7.5. Personalrotation



- 3.8. Implementierung
    - 3.8.1. Rahmenbedingungen
    - 3.8.2. MiFri-Planung
    - 3.8.3. SOLL definieren
      - 3.8.3.1. Ziele formulieren
      - 3.8.3.2.
        - 3.8.3.2.1. Ziele
        - 3.8.3.2.2. Ziele beschreiben:
          - a) den erwünschten Soll-Zustand, der durch geeignete Maßnahmen erreicht werden soll;
          - b) die Abweichung vom Ist.Ziele werden als Zustandsbeschreibungen beschrieben, also so, wie der erwünschte Zustand bei Zielerreichung aussehen soll.
      - 3.8.3.3. Zielvereinbarung
      - 3.8.3.4. Leistungen vereinbaren
    - 3.8.4. Prozesse starten
    - 3.8.5. Projekte beauftragen
      - 3.8.5.1. Lastenheft erstellen
    - 3.8.6. Budget-Schätzung für Folgejahr
4. Planungsprozesse
  - 4.1. Planen
    - 4.1.1. Realisation der Ziele
      - 4.1.1.1. Arbeitspakete bilden
      - 4.1.1.2. Objekte bilden
      - 4.1.1.3. Aktivitäten
    - 4.1.2. Methoden
    - 4.1.3. Medien, Hilfsmittel
    - 4.1.4. Prozessgestaltung
      - 4.1.4.1. Prozessorganisation
        - 4.1.4.1.1. Verantwortliche festlegen
        - 4.1.4.1.2. Leitung! Steuerung
      - 4.1.4.2. Prozessabläufe
        - 4.1.4.2.1. Prozessinitiierung
        - 4.1.4.2.2. Kick-off
        - 4.1.4.2.3. Reflexionen Standortbestimmungen
        - 4.1.4.2.4. Prozesspflege
        - 4.1.4.2.5. Prozessauswertung
    - 4.1.4.3. Rahmenbedingungen
      - 4.1.4.3.1. Beteiligung der Mitarbeiter



- 4.1.5. Kommunikation
  - 4.1.5.1. Kommunikations- Partner
    - 4.1.5.1.1. Kunden
    - 4.1.5.1.2. Lieferanten
    - 4.1.5.1.3. vorgelagerte Bereiche
    - 4.1.5.1.4. Vorgesetzte
    - 4.1.5.1.5. nachgelagerte Bereiche
    - 4.1.5.1.6. Mitarbeiter
    - 4.1.5.1.7. Kollegen
    - 4.1.5.1.8. Branche Wettbewerber
  - 4.1.5.2. Formen
  - 4.1.5.3. Anlässe, Gelegenheiten
  - 4.1.5.4. Inhalte
- 4.1.6. Information
  - 4.1.6.1. Verteiler-Infos
  - 4.1.6.2. Entscheidungsvorbereiter
  - 4.1.6.3. Auftragnehmer Ausfühler
- 4.1.7. Kapazitäten
  - 4.1.7.1. Kompetenzen
    - 4.1.7.1.1. Experten
    - 4.1.7.1.2. Kooperationen
  - 4.1.7.2. Personal
    - 4.1.7.2.1. Beschaffung
      - 4.1.7.2.1.1. Ausleihen
      - 4.1.7.2.1.2. Aushilfen
    - 4.1.7.2.2. Abbau
    - 4.1.7.2.3. Reserven
  - 4.1.7.3. Fremdaufträge
    - 4.1.7.3.1. Bedarfsanforderungen
    - 4.1.7.3.2. Direktaufträge
- 4.1.8. Personaleinsatz
  - 4.1.8.1. Potentialnutzung
  - 4.1.8.2. Qualifikation
  - 4.1.8.3. Stellvertreter
  - 4.1.8.4. Urlaubsplanung
  - 4.1.8.5. Rückgliederung
  - 4.1.8.6. anderweitiger Einsatz / Ausleihe
  - 4.1.8.7. Rotation
- 4.1.9. Budgetieren
  - 4.1.9.1. Kapazitäten
  - 4.1.9.2. Kalkulieren
    - 4.1.9.2.1. Kosten
    - 4.1.9.2.2. Erträge
    - 4.1.9.2.3. Budget-Antrag



- 4.2. entscheiden
    - 4.2.1. Prioritäten
    - 4.2.2. Kapazitäten
    - 4.2.3. Termine
    - 4.2.4. Finanzierung
    - 4.2.5. Controlling
      - 4.2.5.1. Zielgrößen
        - 4.2.5.1.1. Qualität
        - 4.2.5.1.2. Quantität
        - 4.2.5.1.3. Kosten
  - 4.3. organisieren
    - 4.3.1. Verantwortungen
    - 4.3.2. Steuerung
    - 4.3.3. Regelung
    - 4.3.4. Information
      - 4.3.4.1. Informationsrechte
      - 4.3.4.2. Informationspflichten
      - 4.3.4.3. Informationsmedien
    - 4.3.5. Regelkommunikation
    - 4.3.6. Berichtswesen
      - 4.3.6.1. Informationswege
      - 4.3.6.2. Informationsmedien
    - 4.3.7. Risikomanagement
      - 4.3.7.1. Feedback
      - 4.3.7.2. Soll-Bruchstellen
      - 4.3.7.3. K-0.-Kriterien
  - 4.4. delegieren
    - 4.4.1. Zielvereinbarung
    - 4.4.2. Beauftragung
    - 4.4.3. Kompetenzübertragung
- 5. Operative Führung
    - 5.1. Informieren
    - 5.2. Steuern
      - 5.2.1. Kapazitäten
      - 5.2.2. Termine
      - 5.2.3. Ressourcen
    - 5.3. Regeln
      - 5.3.1. Prioritäten
    - 5.4. koordinieren
      - 5.4.1. Aktivitäten
        - 5.4.1.1. Unterstützen
      - 5.4.2. Termine
      - 5.4.3. Kapazitäten
    - 5.5. führen
      - 5.5.1. situativ



- 5.5.2. Mitarbeiter
  - 5.5.2.1. einweisen
  - 5.5.2.2. anleiten
  - 5.5.2.3. beraten
  - 5.5.2.4. unterstützen
  - 5.5.2.5. coachen
- 5.5.3. Konfliktmanagement
- 5.6. überwachen
  - 5.6.1. Aktuelle Stände
    - 5.6.1.1. Personalstand
    - 5.6.1.2. Stand der Projekte
    - 5.6.1.3. Stand von Prozessen
    - 5.6.1.4. Ergebnisse
    - 5.6.1.5. Kosten
- 5.7. Berichten
- 5.8. kontrollieren
  - 5.8.1. Einhaltung der Rahmenbedingungen
  - 5.8.2. Fortschritt
  - 5.8.3. Ergebnisse
  - 5.8.4. Zielerreichung
  - 5.8.5. Methodik, Arbeitsweise
  - 5.8.6. Qualität
  - 5.8.7. Mittelverwendung
- 5.9. evaluieren
  - 5.9.1. Effizienz
  - 5.9.2. Effektivität
  - 5.9.3. Prozess
  - 5.9.4. Methodik
- 5.10. sanktionieren
  - 5.10.1. Lob und Tadel
  - 5.10.2. zur Rechenschaft ziehen
  - 5.10.3. Haftung
- 6. Mitarbeiter- Führung
  - 6.1. Einführung neuer Mitarbeiter
    - 6.1.1. Der erste Tag
    - 6.1.2. Einarbeitungsprogramm
  - 6.2. Personalentwicklung
    - 6.2.1. Persönlichkeitsentwicklung
    - 6.2.2. Selbsterfahrung
    - 6.2.3. Selbstmanagement
    - 6.2.4. Personalrotation
  - 6.3. Nachwuchsentwicklung
    - 6.3.1. Orientierungsmaßnahme
    - 6.3.2. Projekt-(Mit-Arbeit
    - 6.3.3. Lerngruppen
    - 6.3.4. Erfahrungsaustausch



- 6.4. Entwicklungsgespräch
  - 6.4.1. Personalentwicklungsplan / Förderplan
- 6.5. Leistungsbeurteilung
- 6.6. Bildungsmaßnahmen
  - 6.6.1. Bildungsbedarf ermitteln
    - 6.6.1.1. Lernfelder
    - 6.6.1.2. Betriebliches Interesse
  - 6.6.2. Lernformen
    - 6.6.2.1. Selbstlernen
    - 6.6.2.2. kooperative Selbstqualifikation
    - 6.6.2.3. interne Maßnahmen
      - 6.6.2.3.1. Kostenarten der Bildungsmaßnahmen
      - 6.6.2.3.2. Preise
    - 6.6.2.4. Externe Entsendungen
      - 6.6.2.4.1. Ablauf/Abwicklung
  - 6.6.3. Kostenträger
- 7. Einzelprozesse
  - 7.1. Aktivitäten-Planung
  - 7.2. Bereichsentwicklung
  - 7.3. Klimamessung
    - 7.3.1. Stimmungsbarometer
  - 7.4. Kommunikation intern und extern
  - 7.5. Auswahl neuer Mitarbeiter
  - 7.6. Nachfolgeplanung
  - 7.7. Personalrotation
  - 7.8. Personalplanung
  - 7.9. Prozessinitiierung
  - 7.10. Strategien und Visionen entwickeln
    - 7.10.1. Strategische Ausrichtung kommunizieren
  - 7.11. Strukturen gestalten
  - 7.12. Budgetplanung