

# Unternehmensführung

## Unternehmensführung 1 von 7

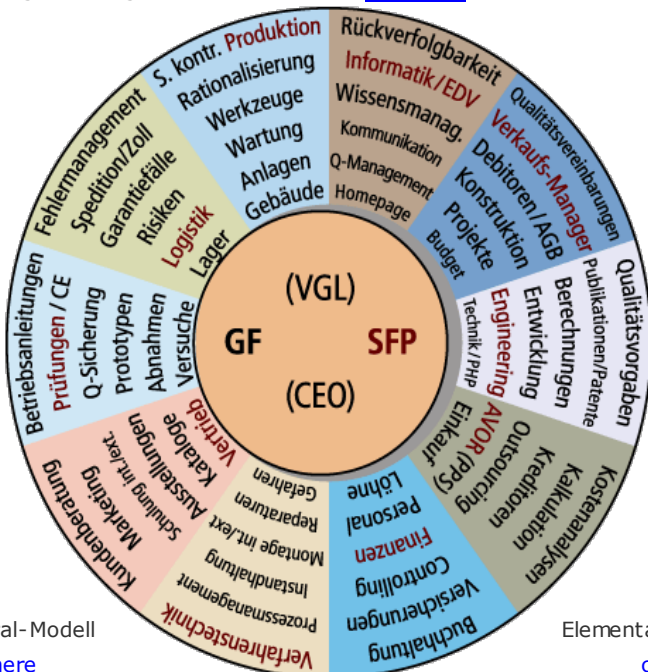
### Kooperativ und Kompetenzorientiert

Integrierte Mitarbeiter kooperieren mit Aktivität, Lebensfreude und Innovationskraft. Warum? Es ist wissenschaftlich fundiert ein Urbedürfnis von uns Menschen Mitverantwortung zu übernehmen, um dabei Sicherheit, Anerkennung und Wertschätzung zu generieren. Eine Gesellschaft von Spezialisten benötigt zukünftig vermehrt kompetenzorientierte Führungsmodelle. Die Menschen brauchen kompetente Führer, die im gleichen Boot sitzen! Beim kooperativen Führungsstil agieren die Mitarbeiter aktiv, beim hierarchischen Führungsstil wird passiv reagiert! Kompetenzenmanagement und Wissensmanagement gewinnen im globalen Markt an Bedeutung, speziell hinsichtlich der Rückverfolgbarkeit in der Produkthaftpflicht, Produktsicherheit und bei Qualitätsvereinbarungen. Interdisziplinäre Kompetenzteams aktualisieren den Stand der Technik und sichern Synergien. Für die Qualität ist logischerweise diejenige Schlüsselkompetenz verantwortlich, welche für die charakteristische Leistung einer Firma steht, z.B. Engineering! Nachstehend wird ein zukunftsorientiertes Beispiel illustriert! Reduzieren Sie die Anzahl der Segmente auf soviel wie nötig und nicht auf soviel wie möglich. Bei der Einpersonenfirma zeichnet hinter allen Segmenten bzw. Kompetenzen und Sorgfaltspflichten dieselbe Person verantwortlich!

(GF = Geschäftsführer) (GL = Geschäftsleitung) (SFP = Sorgfaltspflichten)  
 (VGL = Vorsitzender der Geschäftschäftsleitung) (PHP = Produkthaftpflicht)  
 (CEO = Chief Executive Officer ist im US-amerikanischen Englisch die Bezeichnung für Geschäftsführer, im britischen Englisch nennt man den Geschäftsführer Managing Director)

### Elementar-Modell

Vergrößerung

 Variante: [click here](#)

 Integral-Modell  
[click here](#)

 Elementar-Modell  
[click here](#)

Seite	<a href="#">PDF</a>	<a href="#">Home</a>
<a href="#">1</a>	Kreisorganigramm	
<a href="#">2</a>	Kompetenzenmatrix	
<a href="#">3</a>	Sorgfaltspflichten (SFP)	
<a href="#">4</a>	Produkthaftpflicht (PHP)	
<a href="#">5</a>	Rückblick und Ausblick	
<a href="#">6</a>	Teameiter statt Chaos	

### Wissensmanagement Ressourcen Kompetenzen-Checkliste



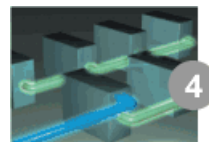
- Mitarbeiterwissen
- Sorgfaltspflichten
  - Rückverfolgbarkeit
  - Risiken und Gefahren
  - Stellenbeschriebe
  - Brainstorming
  - Kompetenzenmatrix
  - Organisation



- Fachwissen
- Projektdokumentationen
  - Know-how-Doc / CE
  - Katalogverwaltung
  - Normen / Prüfberichte
  - Patente / Arbeitsblätter
  - Fortschrittsprotokolle
  - Löhne, Versicherungen



- Kunden- & Lieferantenwissen
- Meetings / Schulung
  - Ausstellungen
  - Pflichtenheft
  - Qualitätsvereinbarungen
  - Prospekte / Zertifikate
  - AGB / Verträge / PHP
  - Kreditoren / Debitoren



- Prozesswissen
- Qualitätsmanagement
  - ISO 9001
  - EDV / Abläufe / AVOR
  - Fertigungsdaten
  - Zeichnungsverwaltung
  - Arbeitsanweisungen
  - Änderungswesen
  - Buchhaltung

Wird beispielsweise ein Segment im Kreis bzw. ein Feld der internen Matrix angeklickt erscheinen Fotos und Namen der Kompetenzteams bzw. der Kompetenzträger. In der Homepage (Kreis ohne Matrix) erscheinen nur die Teamleiter! Die Personaldaten können verschlüsselt vernetzt sein. Bei Veränderungen werden die Zustände, hinsichtlich der Sorgfaltspflichten, rückverfolgbar mit Archivnummern abgespeichert und zwar synchron zu den Produktdaten in der Fertigung bzw. in der Qualitätssicherung! Die Fertigung kann in mehrere Teams gegliedert sein. Reduzieren Sie das Kreisorganigramm bzw. die Kompetenzenmatrix auf möglichst wenig Segmente bzw. wenig Felder, im Sinne einer schlanken, übersichtlichen und kompetenzorientierten Organisation! Das Kreisorganigramm und die Kompetenzenmatrix werden firmen- und branchenspezifisch ausgestaltet!



- Nichtwissen
- Weiterbildung / Internet
  - Marktanalyse
  - Patentrecherchen
  - Versuche / Vorträge
  - Kundenerwartung
  - Gewinn-/ Bilanzoptimierung



- Expertenwissen
- Externe Spezialisten
  - Fachzeitschriften
  - Institute / Fachschulen
  - Diplomarbeiten
  - Dissertationen
  - Controlling

Statt Linienorganisation das neue, ganzheitliche

**Kreis-Organigramm für die operative Unternehmensführung nach Toni Wermelinger,** als Grundlage für kooperative und kompetenzorientierte Unternehmensführung. Die Funktion des CEO's oder Direktors könnte, als Alternative mit Bodenhaftung, abwechselnd ein Mitglied der engeren Geschäftsleitung (Finanzen, Engineering, Vertrieb, Produktion, Manager) nebenamtlich übernehmen. Diese Vorsitzendensrotation funktioniert im schweizerischen Bundesrat hervorragend. Die temporäre Funktion wäre — Vorsitzender der Geschäftsleitung —. Positive und negative Highlights wären seltener, Fehlentscheide auch. Andererseits hat ein vollamtlicher, interdisziplinär agierender Geschäftsführer für schnelle und vernetzte Entscheide, Verhandlungen oder Repräsentation seine Berechtigung. Aber persönliche Interessen dürfen niemals höchste Priorität haben, wie erfahrungsgemäss bei Abzockern! Mehrere Studien sind zum Schluss gekommen, dass Firmen mit verhältnismässig kompetenten Frauen in Führungsfunktionen und solche Firmen mit mindestens einer Frau in der engeren Geschäftsleitung eindeutig erfolgreicher sind! Tendenziell suchen Männer den sichtbaren Erfolg und die Dominanz, Frauen eher die Harmonie und den Gemeinschaftssinn. Die Kombination ist erstrebenswert, und, man sollte das Eine nicht gegen das Andere ausspielen! **Unabhängig vom Kreisorganigramm ist z.B. bei der AG der Verwaltungsrat (VR) das oberste Exekutivorgan bzw. Kompetenzteam, dem die strategische Führung und die Verantwortung der Geschäfte einer Aktiengesellschaft nach Schweizer Recht obliegt, zusammen mit dem Geschäftsführer bzw. der GL!** (Exekutive und Legislative (Aktionäre, Eigner) sollen sich gegenseitig kontrollieren, damit nicht einzelne Personen oder Gruppen zu mächtig werden und sich selbst Vorteile verschaffen, statt dem Gemeinwohl zu dienen.)

Im Sinne einer ganzheitlichen Kreisorganisation sollten alle Kompetenzteams zu einem existenzsichernden, erfolgreichen und kooperativen Team verschmelzen, wo die linke Hand weiss was die rechte Hand tut! Es versteht sich von selbst, dass bei ungleicher Arbeitsanhäufung Teamleiter, Kompetenzträger und Mitarbeiter auch teamübergreifend arbeiten.

Die übliche Personalqualifikation von oben nach unten ist nur die halbe Wahrheit! Eine zusätzlich geheime Beurteilung von unten nach oben käme der aktuellen Wahrheit schon näher (Auswertung an VR). Neutral wäre jedoch die geheime Bewertung via matrixartiger Checkliste, mit Personen aus dem direkten Umfeld. In der Matrix: vertikal die Kriterien und horizontal die Namen von: Gleichgestellten, Unterstellten und Vorgesetzten. Die Kriterien würden von 1 bis 6 bewertet, und die Liste ginge an den Personalleiter, evtl. extern, ähnlich wie bei brieflicher Abstimmung. Der Trend könnte statistisch ausgewertet, beim Qualifikationsgespräch individuell abgegeben werden. Das Qualifikationsgespräch könnte mit der Selbstbewertung beginnen, nach analogen Kriterien! Demokratien funktionieren schliesslich auch so! Seilschaften und Günstlinge - als Klumpenrisiko - hätten es dann schon schwerer. Eine ganzheitliche Personalqualifikation steht für Fortschritt, Gerechtigkeit und für den nachhaltigen Unternehmenserfolg!

Die optimale Firmengösse ist produkte-familie-abhängig, weil: zu viele Köche verderben den Brei, egal ob gross oder klein! Bei verwandten Produkten nimmt man zusammen was kompetenzmässig zusammen gehört, bei produktferner Diversifikation auch! Das Kreisorganigramm eignet sich, wenn verwandte Produktlinien am gleichen Standort gemanagt werden. Tochterfirmen, mit den gleichen Produkten an anderen Standorten haben vorzugsweise ein eigenes, jedoch analoges Kreisorganigramm. Tochterfirmen mit anderen Produkten an gleichen oder anderen Standorten agieren erfahrungsgemäss besser völlig selbstständig und haben, im Idealfall, ein unabhängiges Kreisorganigramm. Letztere Feststellung gilt auch für die ganzheitlich kooperierende Konzernleitung bzw. den Verwaltungsrat. Föderalistische Systeme sind eindeutig erfolgreicher als zentralistische! Die hierarchische Linienorganisation stammt von Militärs aus dem Mittelalter mit Befehlsgebern und Befehlsempfängern und passt nicht mehr in Wissensgesellschaften. Die Kreisorganisation setzt auf Können, Kompetenz, flache Hierarchie, Eigenverantwortung, Kooperation, Innovationskraft, Umsetzungskraft, fundierte Durchsetzungskraft, Teamarbeit und die konkrete Wertschätzung von Kunden bzw. Mitarbeitern. Dies sind nachhaltige Investitionen, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern! Dabei geht es nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern um langfristige Gewinnoptimierung und sichere Arbeitsplätze auf allen Hierarchiestufen! Kundennähe, Kundenzufriedenheit, maximale Flexibilität, anerkannte Kompetenz, Transparenz, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit; dies sind die Schlüssel zum Erfolg, gestern, heute und morgen, es ist das Prinzip der erfolgreichen Patrons! Bei Boni-Managements amtet der Geschäftsführer durchschnittlich circa 4-6 Jahre, bei nachhaltig investierenden Firmen circa 20-25 Jahre und bei Patrons sind es sogar

Schlüssel zum Erfolg, gestern, heute und morgen, es ist das Prinzip der erfolgreichen Patrons! Bei Boni-Managements amtet der Geschäftsführer durchschnittlich circa 4-6 Jahre, bei nachhaltig investierenden Firmen circa 20-25 Jahre und bei Patrons sind es sogar über 30 Jahre. Dies gemäss einer Universitätsstudie, die auch zeigt, dass Firmen die sich spezialisieren oder auf eine Produktfamilie konzentrieren am erfolgreichsten sind! Dies gilt auch für Nischenprodukte. An der Spitze betreffend Arbeitsplatzvermehrung und Innovationen sind von Patrons selbst geführte Firmen, dort gibt es auch die sichersten Arbeitsplätze, am wenigsten Personalwechsel und am wenigsten Krankheitstage; ähnlich ist die Situation bei nachhaltig investierenden Firmen! Bei von Boni-Managern geführten Firmen ist es, statistisch betrachtet, umgekehrt; zu oft ist der Cash Flow das Mass aller Dinge. Das föderalistische Kreisorganigramm mit der Kompetenzenmatrix berücksichtigt einerseits diese Erkenntnisse und andererseits das zunehmend standardisierte Anforderungsprofil globaler Märkte, speziell in der Produkthaftpflicht, der Produktsicherheit und bei Qualitätsvereinbarungen, aufgrund internationaler Normen und Vorschriften!

Die äussersten Segmente des Kreisorganigramms symbolisieren Kompetenzcenter, beim Optional- bzw. Integral-Modell. Die inneren Segmente stehen für Kompetenzteams, welche mit Kompetenzträgern bzw. den Mitarbeitern das Fundament bilden. Für jedes Kompetenzteam gibt es einen Stellenbeschrieb, mit zugeordneten Kompetenzen und einem Teamleiter. Die Summe aller Kompetenzen wird auf die Mitarbeiter, d.h. auf die Segmente verteilt. Tendenziell entsteht eine Art Kompetenzenmatrix, weil ein Mitarbeiter nicht alles kann. Die Kompetenzteams bedienen alle Kompetenzcenter mit koordiniertem und komprimiertem Know – how. Ein Kompetenzträger kann vorschlagsweise in verschiedenen Kompetenzteams sein, so beispielsweise Manager eines Kompetenzcenters, Teamleiter im Verkaufsteam und bei der Kundenberatung bzw. auch für Projekte zuständig sein usw.. Oder ein Mitarbeiter ist für Drehen, Fräsen, Bohren und die Werkzeuge zuständig! In einem Kleinstbetrieb ist für mehrere Segmente eine Person zuständig, weil bezüglich Produkthaftpflicht, Qualitäts- und Instandhaltungsmanagement die jeweiligen Kompetenzträger rechtssicher rückverfolgbar sein müssen. Die EDV macht es auf einfache Art möglich, jedem Kompetenzcenter die Abläufe, den Aufwand und den Ertrag zuzuordnen. (z.B. SAP) Die Manager können innerhalb des Konzerns, zu Herstellungskosten, bzw. einem Intercompanypreis, oder extern fertigen lassen. Umgekehrt können die Fertigungs-Abteilung oder die Kompetenzteams spezielles Know-how im freien Wettbewerb als Lohnarbeit oder Dienstleistung anbieten. Outsourcing optimiert Investitionskosten, Amortisationen, Risiken und Know-how, oder öffnet neue Märkte. Outsourcing bietet viel Spielraum für schnelle, marktorientierte und anpassungsfähige Firmenstrategien.

Der Kompetenzträger des Wissensmanagements darf kein Wissensverwalter sein, sondern ein ganzheitlicher Supporter der Kompetenzcenter, Kompetenzteams und Kompetenzträger, um Wissen nicht zentral, sondern dezentral und unbürokratisch sicher zu stellen, bzw. verfügbar zu halten. Wissensmanagement soll keinesfalls isoliert gemanagt werden, es ist das definierte Netzwerk, dessen Inhalt man Know-how nennt, und Know-how ist und bleibt die Lebensader von jedem Unternehmen.

**Erfolgreiche bzw. weise Geschäftsführer kombinieren heute bewusst den Tatendrang, den intellektuellen Wissensstand und die kompetenten IT-Kenntnisse von jungen Mitarbeitern mit der Besonnenheit, der Erfahrung und dem Können und von älteren Mitarbeitern; positiv ist zudem eine angemessene Durchmischung von Frauen und Männern! Ein harmonischer Teamkreis steht im wahrsten Sinne des Wortes für flache Hierarchie und globale Kompetenz!**