

# Erfolgsfaktor Management im Mittelstand



Führungserfolg in Unternehmen

Teil 1:  
Handbuch zur Beschreibung der  
Führungskultur  
(Geschäftsbeschreibung)

© 2014 100PersEnt GmbH & Co. KG  
Brunnring 65  
72108 Rottenburg  
Tel.: 07472/ 167 4546 - Fax: 07474/ 167 4547  
[m.kohlhaas@100persent.de](mailto:m.kohlhaas@100persent.de)  
[www.100persent.de](http://www.100persent.de)

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung und Verwertung in anderen als den nach dem Urheberrechtsgesetz zugelassenen Fällen ist ohne die Zustimmung des Copyright-Inhabers (Urheber i.S.d. Urheberrechtsgesetzes) unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für das Recht der Vervielfältigung, der Verbreitung, der Übersetzung, der Mikroverfilmung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden.

---

---

## Ihr Nutzen –Management Summary

Die Qualität der Unternehmensführung ist seit jeher ein wesentlicher Faktor für den finanziellen Unternehmenserfolg. In Zeiten des demographischen Wandels, des zunehmenden Mangels an Fach- und Führungskräften, wird die von der Unternehmensführung maßgeblich geprägte Unternehmenskultur zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Eben diese Fach- und Führungskräfte werden sich jenen Unternehmen zuwenden, bei denen sie ihre persönlichen Potentiale am besten zur Geltung bringen können.

Für die mittelständischen Unternehmen im ländlichen Raum wird die Verknappung der Fach- und Führungskräfte durch den Trend der Re-Urbanisierung noch verstärkt werden.

Es ist das **Ziel dieses Handbuchs**, die Unternehmen für diese Problematik zu sensibilisieren, indem es sie dabei unterstützt, ihre Führungskultur systematisch zu analysieren und zu verbessern.

### In drei Schritten zur attraktiven Unternehmenskultur

1. Mit Hilfe des „Teil 1: Handbuch zur Beschreibung der Führungskultur und des Führungserfolgs in Unternehmen (Geschäftsbeschreibung)“ erarbeiten die Führungskräfte des Unternehmens die **Geschäftsbeschreibung**. Die Geschäftsbeschreibung ist eine Bestandsaufnahme und besteht aus zwei Teilen:
  - Ist-Aufnahme der Führungsprozesse und weiterer Erfolgsfaktoren,
  - Ist-Aufnahme der Erfolgsindikatoren und Leistungskennzahlen.
2. Mit Hilfe des „Teil 2: Bewertungshandbuch zur Geschäftsbeschreibung“ nehmen die Führungskräfte des Unternehmens die **Selbstbewertung** der beschriebenen Führungsprozesse und Vorgehensweisen vor und leiten daraus
3. **Maßnahmen zur Verbesserung** der Vorgehensweisen sowie Zielsetzungen für die zukünftigen Unternehmensergebnisse ab.

Diese drei Schritte stellen gleichsam die ersten drei Schritte des Führungsmodells IMPROVE® dar. Es ist der Einstieg in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung auf dem Weg zu einer attraktiven, den Unternehmenserfolg sicherstellenden Führungskultur.

Die Bewertungslogik im Führungsmodell IMPROVE® berücksichtigt, dass

- I** die Ist-Aufnahme der Führungsprozesse dokumentiert ist;
- M** messbare Unternehmensziele gesetzt werden;
- P** die planmäßigen Vorgehensweisen die Umsetzung der Strategie unterstützen.
- R** die Maßnahmen und Prozesse durchgängig im Unternehmen eingeführt sind, sowie rasch und konsequent angewendet werden;
- O** die Prozesse und Verfahren permanent optimiert und agil gesteuert werden;
- V** die veränderten Verhaltensweisen und Prozesse stabilisiert und konsolidiert werden;
- E** die erzielten Ergebnisse in Form von Erfolgsfaktoren und Leistungskennzahlen systematisch erhoben, analysiert und bewertet werden.

Optimieren Sie den Erfolgsfaktor Management – zielorientiert, umsetzungsstark, attraktiv für Fach- und Führungskräfte.

**Tue Gutes und rede drüber:** nutzen Sie die erstellten Dokumente als Bewerbungsunterlage für den **BMM-Award**. Hierdurch ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, um sich im Rahmen Ihren Employer-Branding-Aktivitäten als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.



---

## 100PersEnt GmbH & Co. KG - Wir unternehmen Führungsqualität

Die 100PersEnt GmbH & Co. KG unterstützt Unternehmen dabei, erfolgreich zu sein. Unser Ansatzpunkt ist der Erfolgsfaktor „Management“, also die Führungs- und Unternehmenskultur. Wir haben die Werkzeuge – zum Beispiel das Führungsmodell IMPROVE® - um gemeinsam mit unseren Kunden die Führungsqualität systematisch zu analysieren und zu verbessern.

Wir arbeiten dabei mit einem Netzwerk von Leadershipexperten<sup>1</sup> zusammen, die für die ebenfalls von uns entwickelten Mitarbeiterbefragungen „Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU®“ und „Führungsfeedback“ akkreditiert sind.

Die Qualität von Führung wird geprägt von einer zeitgemäßen Führungskultur, in der Leistung mit Freude, Engagement und mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung erbracht wird. Wir unterstützen Führungskräfte dabei, diese Freude an der gestalterischen Kraft wirksamer Führung zu entwickeln und diese auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Das Führungsmodell IMPROVE® ist eine systematische Weiterentwicklung des zig-tausendfach bewährten PDCA-Zyklus nach Deming (**Plan-Do-Check-Act**), der als Begründer der modernen Total-Quality-Management-Modelle gilt.

Der Schwerpunkt unseres Tuns liegt in der Umsetzung sowie in der Begleitung von Führungskräften beim erfolgreichen Führungshandeln, weniger in der Vermittlung von Wissen.

Unser **Leitspruch** lautet:

„Es genügt nicht zu wissen, man muss es auch anwenden.

Es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun.“

*(Johann Wolfgang von Goethe)*

Zur weiteren Unterstützung der Anwendung des Führungsmodells IMPROVE® bieten wir mit unseren Netzwerkpartnern:

- mit diesem Handbuch ein Werkzeug zur Selbstbewertung der Führungsqualität durch das Führungsteam;
- ein 360°-Feedbacktool zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens;
- das Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU®, mit dem die wahrgenommene Führungsqualität in Unternehmen erfasst und analysiert werden kann;
- Facilitation-Workshops zur Verbesserung der Umsetzungs- und Handlungskompetenzen von Führungskräfte.

Auf der Basis des Führungsmodells IMPROVE® und der in diesem Handbuch beschriebenen Selbstbewertung der Führungsqualität initiieren wir jährlich den **BMM-Award**. Wir fördern mit dem Wettbewerb die Bemühungen der Unternehmen für eine leistungsfähige und attraktive Unternehmenskultur. Herausragende Unternehmen werden für ihre besonderen Anstrengungen und Leistungen hinsichtlich der Verbesserung der Führungsqualität ausgezeichnet. Wir verschaffen unseren Klienten somit die Möglichkeit, ihr Profil als **attraktive Arbeitgebermarke** in dem härter werdenden Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte zu schärfen. Der BMM-Award unterstützt die Employer-Branding-Aktivitäten der teilnehmenden Unternehmen.

**Eine hervorragende Führungsqualität führt zu hervorragendem Unternehmenserfolg und zu Mitarbeiterbindung – Führung wird der entscheidende Erfolgsfaktor in Zeiten des demographischen Wandels.**

1 Für eine bessere Lesbarkeit wird vorwiegend die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei ausdrücklich immer mit eingeschlossen.

## An wen richtet sich dieses Handbuch?

Das Handbuch richtet sich an die **Geschäftsführungen** von mittelständischen Unternehmen sowie an alle **Führungskräfte**, die für die Umsetzung von Unternehmenszielen verantwortlich sind. Es soll sie dabei unterstützen, eine zeitgemäße Unternehmens- und Führungskultur zu schaffen.

Das Handbuch ist ferner ein unentbehrliches Werkzeug für **Verantwortliche** aus den Abteilungen „**Personal**“ und „**Qualitätsmanagement**“ in den Unternehmen. Die Mitarbeiter dieser Abteilungen stellen mit ihren Prozessen und Managementsystemen die Etablierung einer vom Management definierten Unternehmenskultur sicher.

---

## Inhaltsverzeichnis

Ihr Nutzen – eine Management Summary	3
100PersEnt GmbH & Co. KG - Wir unternehmen Führungsqualität	5
An wen richtet sich dieses Handbuch?	6
Inhaltsverzeichnis	
<b>Das Führungsmodell IMPROVE®</b>	9
<b>Sieben Grundannahmen erfolgreicher Unternehmensführung</b>	15
<b>Das Führungsmodell IMPROVE® - Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren</b>	19
➤ Unternehmensprofil	
➤ Erfolgsfaktoren	
➤ Erfolgsindikatoren	
<b>Verknüpfung der Grundannahmen erfolgreicher Unternehmensführung mit den Erfolgsfaktoren</b>	35
<b>Die Bewertung im Führungsmodell IMPROVE®</b>	37
<b>Anhang</b>	41
Danksagung	43
Werte	45
Glossar und Abkürzungsverzeichnis	47
Verwendete Literatur	53