

Leitfigur Chef

Wer führen will, muss Vorbild sein.

Irgendwie habe ich das Gefühl, dass bei uns nichts richtig läuft. Auf den Baustellen geht einiges daneben, auf meinem Schreibtisch herrscht Chaos, die Kunden zerren immer mehr, und die Zahlen stimmen nicht. Was machen wir eigentlich falsch? So beschrieb unlängst ein Malermeister seine Situation. Dann führte er weiter aus, dass er immer häufiger Baustellen nicht wie geplant ablaufen lassen könne. Oft würden die Endtermine nicht eingehalten. Und die Mitarbeiter würden Dinge falsch machen, die man früher schon einmal gekonnt habe. „Da fehlt plötzlich Material. Oder es wird falsch verarbeitet. Keiner denkt mit. Immer wird nur gemeckert“, so lautete die Feststellung und dann brachte er es auf den Punkt: „Bei uns passt nichts mehr zusammen!“

Mannschaftsspiel

Das, was der Malermeister beschrieb, beobachtet man leider immer wieder. Und beileibe nicht nur im Malerbetrieb. Immer wenn Menschen zusammen arbeiten sollen oder wollen, sind Probleme an der Tagesordnung. Das ist normal und das wird sich niemals ändern. Aber es gibt Unternehmen, die damit besser klarkommen als

andere. Woran liegt das? Was ist dafür verantwortlich? Machen wir einen kleinen Ausflug in den Sport, in den Fußball. Da kommt es vor, dass ein Verein über die besten Spieler verfügt. Jeder für sich ist ein Ass. Aber irgendwie verliert die Mannschaft dann doch ständig Spiele gegen andere Teams mit viel schwächeren Spielern. Die Erklärung dafür ist schnell gefunden. Denn beim Fußball kommt es nicht nur auf den Einzelnen, sondern vor allem auf die Mannschaft an. Es zählt das Zusammenspiel. Wenn dieses Zusammenspiel nicht funktioniert, dann nützen die besten Einzelspieler wenig. Manchmal sind diese dann sogar von Nachteil, weil der gute Einzelspieler, der „Star auf dem Platz“, nach seiner Auffassung ja nur verliert, weil die anderen so schlecht spielen. Das tut er natürlich kund – wann immer und wo immer er kann. Denn nur so kann er seinen eigenen Marktwert erhalten. Wer verliert, dessen Preis sinkt. Das weiß jeder Einzelspieler. Also waren die anderen schuld und man selbst hat sein Bestes gegeben. Das Ergebnis sehen wir dann auf dem Platz: Nichts läuft mehr zusammen, die Mannschaft verliert immer öfter. Und die Kritik, das Gerede übereinander, geht los. Der Fußballclub muss reagieren. Er entlässt den Trainer



Thomas Scheld

und verpflichtet einen neuen. Nicht selten macht dieser dann aus der erfolglosen Mannschaft auf Anhieb eine erfolgreiche.

Trainerwechsel

Was der Trainer für die Mannschaft ist, das ist der Chef für das Unternehmen. Der Trainer hat die Aufgabe aus der Mannschaft das Beste herauszuholen. Genauso wie der Chef im Unternehmen. Da besteht kein Unterschied. Schafft der Trainer das nicht, dann wird er ausgetauscht. Hier liegt der Unterschied: Ein Fußballclub kann seinen Trainer jederzeit austauschen, wenn das Zusammenspiel nicht funktioniert. Der Chef im inhabergeführten Unternehmen bleibt solange das Unternehmen besteht. Das ist richtig so, denn es ist ja sein Unternehmen. Aber es verlangt ihm auch eine Menge ab. Denn eine gute Mannschaft zu bilden ist eine Sache. Diese Mannschaft über viele Jahre – über das gesamte Leben des Unternehmens – zusammenzuhalten und immer wieder aufs Neue zusammenzuschweißen, das ist Schwerstarbeit und erfordert sehr viel Aufmerksamkeit. Dem Chef kommt dabei die Rolle der „Leitfigur“ zu. An ihm liegt es, ob es gelingt oder nicht.

Was ist eigentlich eine Leitfigur? Wir wollen darunter einen Chef verstehen, der Mitarbeiter führt, die ihm gerne gehorchen. Und hierbei kommt es auf „gerne gehorchen“ an. Es geht bei der Führung von Mitarbeitern nicht darum, die eigene Macht gegen Mitarbeiter einzusetzen, die diese Autorität nicht anerkennen. Es geht vielmehr um eine freiwillige Anerkennung der Führerschaft durch die Geführten. Die Frage danach, was notwendig ist, damit genau diese Anerkennung entsteht, ist so alt, wie die Menschen selbst. Erklärungsansätze gibt es viele. Allen gemein sind drei zentrale Schlüsselemente, die der Führende erfüllen sollte.

Vision entwickeln

Zunächst muss derjenige, der führen will, eine Vision entwickeln. Diese Vision gibt den Mitarbeitern ein gemeinsames Ziel vor Augen, auf das es sich lohnt hinzuarbeiten. Wenn wir nun also an unseren Malermeister denken, so muss er sich zuallererst die Frage gefallen lassen, was er mit seinem Unternehmen eigentlich erreichen will. Und da genügt es eben nicht, dass einfach nur Baustellen abgearbeitet werden. Da muss schon mehr kommen. Da ist eine Unternehmensvision von Nöten, die den Siegeswillen der Mitarbeiter anspornt. Eine solche Vision ist immer etwas ganz Individuelles. Das hängt stark von der Person des Unternehmers ab: Warum hat er sein Unternehmen gegründet? Was soll sein Unternehmen ausmachen? Was soll das besondere sein? Wo will er hin? Worauf kommt es ihm wirklich an? Das sind typische Fragen, die der Malermeister für sich beantworten muss. Und seine Antworten gelten für alle. Sie sind der Maßstab im Unternehmen.

Richtung einhalten

Ist die Vision formuliert und damit klar, was alle gemeinsam erreichen wollen, so muss der Chef dafür sorgen, dass die Richtung eingehalten wird. Das ist seine Verantwortung. Das heißt natürlich nicht, dass er sich um alles selbst kümmern muss. Denn wer sich in Kleinigkeiten verliert, der hat keine

Zeit für die wesentlichen Dinge und wird meist auch nicht als Vorbild angesehen. Unser Malermeister sollte sein Unternehmen deshalb so organisieren, dass die Mitarbeiter selbst Verantwortung übernehmen können. Wenn er also beispielsweise feststellt, dass manchmal das Material auf der Baustelle fehlt, dann muss er eine Organisationsform einführen, die seinen Mitarbeitern hilft, vorher zu wissen, was gebraucht wird.

Hier geht es darum, die Selbstverantwortung des Einzelnen zu stärken und die Zusammenarbeit, den Teamgeist, zu fördern.

Richtung überprüfen

Natürlich ist die eingeschlagene Richtung nicht absolut. Der Markt verändert sich ständig. Und daraus erwachen neue Anforderungen an den Malerbetrieb. Dem muss Rechnung getragen werden. Denn eine Organisationsform, die gestern noch richtig war, kann heute schon überholt sein. Richtung einhalten meint also auch Richtung überprüfen: „Passt das, was wir tun, noch zu dem, was wir wollen?“

Das Unternehmen soll kurzfristige Ergebnisse erzielen, um beispielsweise pünktlich die Löhne der Mitarbeiter, die Rechnungen der Lieferanten und die Lebenshaltungskosten des Unternehmers bedienen zu können. Und es soll langfristige Werte für alle Beteiligten schaffen: für den Mitarbeiter einen sicheren Arbeitsplatz, für den Lieferanten einen dauerhaften Geschäftspartner und für den Unternehmer eine stabile Lebensgrundlage.

Vorbild sein

Wer Leitfigur sein will, der muss vor allem auch Vorbild sein. Die Amerikaner sagen dazu „Walk the Talk“ und meinen damit, dass man das lebt, was man „predigt“. Wer andere anregen und im positiven Sinne in Bewegung setzen und halten will, der muss selbst ein Beispiel geben. Er muss Engagement zeigen, Mut beweisen, Energien freisetzen und Innovationen fördern. Mitarbeiter wollen keinen Chef, der hinter jeder Biegung ein Problem sieht. Und sie

wollen auch niemanden, der sie von Montag bis Freitag mit den wirtschaftlichen Problemen des Unternehmens konfrontiert. Mitarbeiter wollen nicht hören, dass die Zahlen schlecht sind. Daran können sie direkt nichts ändern, davor haben sie Angst. Denn „schlechte Zahlen“ sind aus Mitarbeitersicht gleichzusetzen mit „unsicheren Arbeitsplätzen“. Deshalb ist unser Malermeister gut beraten, wenn er seine Energien darauf verwendet die Zahlen seines Unternehmens voranzubringen statt seinen Mitarbeitern von diesen vorzujammern.

Mitarbeiter wollen sich auf ihren Chef verlassen können. Und wenn sie wissen, dass sie das können, dann kann auch der Chef sich auf seine Leute verlassen.

Chefentwicklung

Die Frage, ob ein Unternehmen funktioniert oder nicht, ist leider oft eine Frage danach, was getan wird, damit das Unternehmen funktionieren kann. Diese Frage zielt in aller Regel zuerst auf den Chef. Denn dieser hat als einziger die Möglichkeit, das Unternehmen nach seinen Vorstellungen zu gestalten. Manchmal muss er dabei sich selbst verändern oder anders gesagt: „Du hast nur das eine Ziel, dich täglich besser zu machen“ (Seneca, römischer Staatsmann, 4 v.Chr.–65 n. Chr.)

Thomas Scheld

kompakt

Leitfigur sein, das bedeutet Visionen zu entwickeln, die Richtung einzuhalten, Werte zu schaffen und für alle ein Vorbild zu sein. Erfolgreiche Unternehmen brauchen starke Leitfiguren.

Thomas Scheld,
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH,
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach,
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de