

Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich in den letzten zehn bis zwanzig Jahren recht stark geändert. Die Jahrhundertwende kann hier bildlich gesprochen als Wendemarke gesehen werden.



DIE AUFGABEN DES CHEFS

Die Kunst, sich aufs Wesentliche zu konzentrieren

Im 20. Jahrhunderts war die Rolle des Chefs stark von einem Selbstverständnis des „Machers“ geprägt. Bei ihm liefen alle Fäden des Unternehmens zusammen. Was er vorangebracht hatte, ging voran, wo er nicht dabei sein konnte, ging oft wenig. Mitarbeiter waren aktive Unterstützer, meist ohne Entscheidungsbefugnis.

Im 21. Jahrhundert hat sich die Situation durch eine intensive Zunahme an Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit

stark verändert. Es bieten sich viele neue Chancen. Gleichzeitig ist die Gefahr groß, sich zu verzetteln. Die Vielfalt an zu bewältigenden Aufgaben lässt sich realistisch gesehen von einer zentralen Person nicht mehr allein steuern. Die Folge daraus ist, dass sich viele am persönlichen Limit der Arbeitsbelastung bewegen. Deshalb müssen sich Chefs zukünftig klarer auf das Wesentliche konzentrieren und andere befähigen, eigenverantwortlich zu handeln. Ver-

gleichbar mit Fußballtrainern, die am Spielfeldrand stehen und an der optimalen Mannschaftsaufstellung und ihrer Strategie arbeiten. Die Tore schießen die Mitarbeiter und nicht der Trainer.

Um die Mannschaft auf dem unternehmerischen Spielfeld optimal ausrichten zu können, brauchen Chefs ein feines und klares Gespür in der Frage: „Wer sind wir, was und wohin wollen wir?“ Ein klares Verständnis, was mit der eigenen Organisation zu-

künftig noch getan wird und was nicht mehr. Durch das Loslassen und Fokussieren entstehen die Rahmenbedingungen, damit sich das Unternehmen sowie die daran beteiligten Menschen gesund entwickeln können. Zudem steigt die Lebensqualität des Chefs.

Jim Collins geht in seiner wegweisenden Studie (Der Weg zu den Besten, DTV 2003) der Frage nach, was Unternehmen langfristig erfolgreich macht. Er kommt zu dem Ergebnis, dass langfristig erfolgreiche Unternehmen geprägt sind von Menschen, die diszipliniert denken und diszipliniert handeln. In den langfristig erfolgreichen Unternehmen war der gesamten Mannschaft bewusst, was wesentlich für das Unternehmen und das gemeinsame Arbeiten ist.

Bevor Chefs andere Menschen anleiten können, sich auf das Wesentliche zu fokussieren, brauchen sie Klarheit für sich selbst. Aus der jahrelangen Zusammenarbeit mit kleinen und mittelständischen Unternehmen haben sich die folgenden Handlungsfelder bewährt beim Fokussieren auf das Wesentliche. Dabei müssen grundlegende Entscheidungen getroffen werden, die die Rahmenbedingungen festlegen = Chefaufgaben.

■ **Ein klares Leitbild etablieren:** „Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“ (Mark Twain). Damit Führungskräfte und Mitarbeiter zielgerichtet arbeiten können, brauchen sie ein klares Verständnis dafür, was der tiefere Zweck/Auftrag des Unternehmens ist, wohin die Reise langfristig geht (Bild der Zukunft) und welche Spielregeln (Unternehmenswerte – wie gehen wir im Alltag miteinander um?) dabei gelten. Ein Leitbild dient als Richtschnur, um im Alltag immer wieder den Blick auf das Wesentliche nicht zu verlieren.

■ **Klare Positionierung des Unternehmens:** „Wer nach allen Seiten offen ist, kann nicht ganz dicht sein!“ Wer ein untrügliches Gespür für die eigenen Kompetenzen hat und versteht, die optimale Zielgruppe mit dem richtigen Produkt- und Dienstleistungsmix anzusprechen, wird sich am Markt erfolgreich positionieren können. Komplexität wird stark reduziert, weil man eben nicht mehr für jeden alles im Angebot haben muss. Eine Klarheit in der Marktpositionierung führt zu zielgerichtetem Handeln und schont auch noch kräftig die Finanzen sowie Personalressourcen.

■ **Langfristig systematisch planen:** „Eine gute Idee ist nur dann eine gute Idee, wenn sie umgesetzt ist.“ Was helfen klare Visionen und viele innovative Ideen, wenn es nie zu einer konkreten Umsetzung kommt? Durch langfristiges unternehmerisches Planen wird der Blick aus dem operativ hektischen Tagesgeschäft auf die wesentlichen Zukunftspotenziale gerichtet. Notwendige konkrete Schritte für eine gesunde Unternehmensentwicklung werden vorbereitend durchdacht und geplant. Dies bringt nicht nur mehr Ruhe ins unternehmerische Handeln, sondern erhöht auch die Lebensqualität aller Beteiligten.

■ **Klare Zuständigkeiten definieren:** „Wen Zeit für die wichtigen unternehmerischen Hauptaufgaben haben will, muss Zuständigkeiten definieren und Verantwortung abgeben.“ Der Aufbau einer gesunden Unternehmensstruktur bedeutet, dass Mitarbeiter gemäß ihren Stärken und Begabungen eingesetzt werden. Zudem muss geklärt werden, wer die konkrete Verantwortung für einen Arbeitsbereich übernimmt. Das führt zu mehr Ruhe und Klarheit im Unternehmensalltag und gibt den Führungskräften Freiraum für die wesentlichen Führungsaufgaben.

■ **Richtiges Personal finden:** „Das wichtigste Kapital des Unternehmens sind die richtigen Mitarbeiter“ (Jim Collins). Ein hohe unternehmerische Leistungsfähigkeit lässt sich nur mit Menschen erreichen, die sich mit vollem Engagement in den Auftrag des Unternehmens stellen und die gemeinsame Wertekultur mittragen. Deshalb bedarf es einer hohen Fähigkeit im Unternehmen, das richtige Personal (Kompetenz & Charakter) zu finden und in das Unternehmen zu integrieren.

■ **Unternehmerische Leistungsfähigkeit kennen:** „Wer seine finanzielle Leistungsfähigkeit nicht kennt, braucht sich nicht zu wundern, wenn ihm unterwegs die Puste ausgeht.“ Von der Perspektive her muss diese Kenntnis in zwei Richtungen gehen. Einerseits rückwärts gerichtet (Auswertung der Zahlen in der Rückschau) und andererseits vorwärts gerichtet durch eine vorausschauende und umsichtige Planung.

■ **Wertvolle und wirksame Führungskultur etablieren:** „Wo Menschen auf Basis einer einheitlichen und verlässlichen Füh-

rungskultur leben, entsteht Vertrauen.“ Welches Menschenbild ist Grundlage der Führungsarbeit im Unternehmen? Menschen spüren schnell, ob ihr Gegenüber ein echtes Interesse an ihnen als Mensch hat oder sie nur als Wertschöpfungsfaktor ansieht. Deswegen braucht ein wirksames, auf Vertrauen basierendes Führungsverständnis, das von allen Führungskräften gelebt wird.

■ **Vorbild führt:** Natürlich muss sich ein Chef nicht ausschließlich um diese Themen kümmern. Er kann vieles auch an verlässliche Mitarbeiter delegieren. Viele Chefs sind ja auch operativ eingebunden. Trotzdem muss er immer ein Augenmerk darauf haben, ob die „Nabe am Rad“ des Unternehmens konstant stabil ist und das Unternehmen sich nicht verzettelt. Diese Aufgabe ist je nach Firmengröße unterschiedlich komplex. Deshalb müssen auch Chefs kleiner Unternehmen diese Fragen auf ihre Weise für sich klären.

Damit diese gelingt, gilt das Prinzip „Vorbild führt“. Nur was der Chef und seine Führungskräfte selbst zu leben bereit sind, wird sich auch nachhaltig im Unternehmen durchsetzen. Wer Fokussierung predigt und selbst im Chaos lebt, wird Chaos ernten. Es geht dabei nicht um Perfektion, sondern dass alle Beteiligten spüren, dass Chef und Führungskräfte es ernst meinen und bei sich selbst beginnen.

TEXT: **Lars Stängle**, Langenau/Ulm

BILD: **El Gaucho – Fotolia.co**

DER AUTOR



Lars Stängle lebt mit seiner Familie in Langenau bei Ulm. Der Dipl.-Betriebswirt begleitet kleine und mittelständische Unternehmen und befähigt die Führungsmannschaft, eine gesunde Führungskultur zu etablieren. Er ist Mitentwickler der TEMP-Methode und Buchautor.

www.unternehmen-entwickeln.com