

Das kennt jeder Unternehmer - Flexibilität ist gefragt! Termine müssen kurzfristig verschoben werden; zusätzliche Kundenwünsche müssen nachträglich in den Auftrag eingearbeitet werden; unvorhergesehene Probleme müssen zeitnah mit Kunden, Lieferanten und Partnern besprochen werden.

Es ist also kaum verwunderlich, dass sich so mancher Chef fühlt wie der sprichwörtliche Hamster im Laufrad, wie es der Inhaber eines oberbayerischen Familienbetriebs mit rund 20 Mitarbeitern vor kurzem treffend formuliert hat. „So geht es vielen Unternehmern, weil das operative Geschäft stets vorgeht und die Unternehmensführung zu kurz kommt“, kann Roland Bauer von bauerundpartner aus seiner langjährigen Erfahrung als Berater und Coach nur bestätigen.

Die Folge: Fehler werden gemacht, die Produktivität sinkt, die Mitarbeiter sind zunehmend demotiviert, der Chef ist unzufrieden – und zuletzt leidet auch das Betriebsergebnis. „Dann ist es höchste Zeit zu handeln“, rät Roland Bauer. Es gibt konkrete Lösungsansätze, die bereits viele Unternehmer umgesetzt haben. Sie haben mit ihrem Berater ein individuelles Führungskonzept erarbeitet, das genau auf die Anforderungen des Betriebs und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt wurde. Hier ein Kurzinterview mit Roland Bauer zum Thema "Führung":

Wie läuft das Verfahren ab?

Zu Beginn werden Interviews mit einigen Mitarbeitern geführt, um zu erfahren, was gut läuft, wo der Schuh drückt und wo häufig Fehler passieren. Und wie geht es weiter? In Workshops werden dann Regeln für die Zusammenarbeit, Werte und Kommunikationsrituale erarbeitet und festgelegt. Sie bilden die Grundlage des neuen Führungskonzepts. Danach werden konkrete Aufgaben an alle Mitarbeiter und an den Chef verteilt.

Mitarbeiter und Chef müssen also an einem Strang ziehen, damit es klappt?

Ja, unbedingt! Der Veränderungsprozess gelingt nur, wenn jeder Einzelne dafür auch Verantwortung übernimmt. Dies kann und muss der Chef von seinen Mitarbeitern einfordern.

Woran lässt sich eine erfolgreiche Umsetzung erkennen?

Die Zufriedenheit bei den Mitarbeitern steigt spürbar, der Chef wird entlastet und die Produktivität im Betrieb steigt um fünf bis zehn Prozent, was sich unterm Strich natürlich auch positiv auf den Gewinn auswirkt.

Worin bestehen nun die wichtigsten Veränderungen?

Es gibt klare Regelungen für die Arbeits- und Pausenzeiten ebenso wie für die Überstunden. Zusätzlich zielt eine Art „Leitfaden“ auf das positive Erscheinungsbild des Betriebs nach außen hin ab. Dazu gehört neben dem sorgsamem Umgang mit Werkzeug, Material und Firmenfahrzeugen auch eine saubere Werkstatt, Produktion oder Baustelle. Aufträge und Arbeitsabläufe werden im Betrieb künftig vorab detailliert besprochen. Vorgabezeiten werden eingeführt. Und nach Abschluss des Auftrages folgt eine gemeinsame Nachbesprechung.

Das bedeutet für die Mitarbeiter mehr Aufwand. Was haben diese letztlich davon?

Zu Beginn der Umstellung mag es für alle ein bisschen mehr Aufwand sein, aber sobald die beschlossenen Regeln und Prozesse greifen und „in Fleisch und Blut“ übergegangen sind – und auch neue Mitarbeiter darauf eingeschworen werden – ist es weniger anstrengend und motivierender für alle – für den Chef und die

Mitarbeiter – und Zufriedenheit und positives Betriebsklima überwiegen. Und wenn dann der Chef noch „einen drauflegt“, z.B. in Form von steuerfreien Zulagen wie Auslösen, Tankgutscheinen, Zulagen für die Altersvorsorge oder Gesundheitsförderung, wird es eine echte Win-Win-Situation.

Und warum machen das nicht alle Unternehmer?

Vermutlich, weil viel zu viele noch im Hamsterrad festsitzen, ihren Mitarbeitern viel zu wenig zutrauen und nicht loslassen können oder wollen.

Was raten Sie den Zauderern?

Zu Veränderungen gehört natürlich viel Mut; Mut, neue Wege zu gehen. Doch der Lohn ist mehr Erfolg, ein entspannteres Arbeiten und mehr Zeit für sich. Und davon profitiert letztlich nicht nur der Betrieb, sondern auch die Familie des Unternehmers.