

# Chef, bist du schon 4.0?

Wie schafft man es, aus gewöhnlichen Menschen eine gute Leistung zu kitzeln? Wie organisiere und führe ich ein Unternehmen sinnvoll und erfolgreich? Was soll ein Unternehmer wirklich gut können? Fragen, welche sich viele Menschen stellen und in vielen Ratgebern eine Antwort suchen. Dabei ist es recht einfach, was der Unternehmer oder Manager gut beherrschen muss.



In Anlehnung an meinen letzten Artikel an gleicher Stelle lege ich heute den Fokus auf die wichtigen Instrumente einer erfolgreichen Führungskraft. Welche Aufgaben und Werkzeuge, um die Begriffe von Malik (siehe Buchempfehlung am Schluss) zu verwenden, sind notwendig für ein wirksames Tun? Am Ende folgen einige Tipps zur Umsetzung. Aber Achtung — ich verspreche keine Wunder, sondern weise lediglich auf Dinge hin, die schon lange bekannt und erprobt sind. Es führt uns zur Frage «Was ist gutes Management?».

Ein Studium der Betriebswirtschaft (BWL) hat viele Vorteile, versagt aber bei der Frage nach dem guten Management. Denn BWL und gutes Management haben ungefähr so viel gemeinsam wie eine Kuh mit dem Goldfisch im Aquarium. Und doch werden die beiden Begriffe oft synonym verwendet. Die wichtige Frage ist simpel: «Wie handeln erfolgreiche Menschen?». Nicht wie sind diese ausgebildet, wie hoch die emotionale Intelligenz ist oder welche universitären Abschlüsse sie aufweisen sind entscheidend — entscheidend ist das Handeln.

## **Aufgaben wirksamer Führung**

Die fünf Aufgaben nach Malik sind seinem Buch entlehnt. Die Ausführungen zu den einzelnen Punkten sind eine Kurzzusammenfassung aus meiner Sicht und Erfahrung.

**Ziele** sind für jede Art von Organisationen unverzichtbar. Sorgen Sie für sinnvolle und hohe Ziele. Drei bis sieben pro Mitarbeitenden sind ausreichend. Diese vereinbaren Sie zusammen und verschriftlichen diese. Selbstredend haben die Ziele eine messbare Komponente und einen Termin, ansonsten nicht von Zielen gesprochen werden darf. Ziele sind der Treiber von überdurchschnittlichen Leistungen auf Basis der unternehmerischen Werte. Erst durch Ziele erhält die Arbeit einen Sinn und Sinn wiederum ist letztlich das Einzige, was für Motivation von Menschen entscheidend ist.

**Organisieren** Sie Ihr Fitnesscenter in der Weise, dass Sie als Chef überflüssig werden. Die Organisation soll sich selber entwickeln und entfalten, sich selber regulieren und erneuern. Geben Sie den Mitarbeitenden Ihr Vertrauen

und die notwendige Verantwortung, um kompetent die täglichen Aufgaben zu erledigen. Zusätzliche Hierarchiestufen sind ein Zeichen der Schwäche und von mangelndem Vertrauen. Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, alles müsse über den eigenen Tisch — vieles machen Ihre Mitarbeitenden schneller und effektiver als Sie — unter den oben genannten Voraussetzungen — Vertrauen und genügend Kompetenzen.

**Entscheiden** Sie — es gibt nichts Schlimmeres und Unangenehmeres, als nicht zu entscheiden! Wer Entscheidungen fällt, ist eine Topkraft. Täglich sind Entscheidungen zu treffen, grössere und kleinere. Diese werden sauber vorbereitet. Es ist eine Illusion zu glauben, das Problem sei immer klar. Oft sieht man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr und so soll jeder, der Entscheidungen fällt, für sich eine Checkliste haben, um gute Entscheidungen zu fällen. Das beginnt mit der Frage «Was ist genau das Problem?» — da scheitern schon viele in der Praxis. Welche Anforderungen muss die Entscheidung erfüllen, um das Problem zu lösen, ist der nächste Schritt. Dann werden Alternativen erarbeitet

und diese wiederum beispielsweise mittels einer Nutzwertanalyse bewertet. Und voilà, ein fundierter Entscheid kann gefällt werden. Meist in kurzer Zeit.

**Kontrollieren** Sie regelmässig die wichtigen Dinge in ihrer Organisation. Das tönt altmodisch, muss aber sein. Beispielsweise muss die Pendenzenliste strikte kontrolliert werden, ohne Ausnahme. Genau dafür ist diese nämlich da — die wichtigen und hoffentlich richtigen Dinge aufzuschreiben, zu priorisieren und mit Verantwortlichkeiten und Terminen versehen. Das gibt Schub in die Organisation und die vereinbarten Ziele werden erreicht. Kontrollieren Sie die für die Organisation wichtigen Dinge. Es macht wenig Sinn, alle möglichen Finanzkennzahlen zu kontrollieren — legen sie maximal deren drei für ihre Organisation fest, welche das Geschäft direkt beeinflussen. Diese kontrollieren Sie, alles andere ist nicht notwendig.

**Menschen entwickeln und fördern** ist eine der schönsten Aufgaben von Führungskräften. Menschen sind zu weit mehr fähig, als der Chef meint. Dafür sind Perspektiven und Vertrauen notwendig. Menschen wachsen an ihren Aufgaben — immer dann, wenn die nächste Aufgabe schwieriger ist als die vorhergehende Aufgabe. Was der Mensch gut kann, tut er gern und damit gut. Sorgen Sie also dafür, die Stärken von jedem einzelnen Mitarbeitenden zu fördern und seinen Einsatz darauf abzustimmen. Hat ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin beispielsweise eine Aversion gegen Kaltakquise, kommuniziert auf der Trainingsfläche aber super mit der Kundschaft — setzen sie ihn dort ein. Er oder sie wird es Ihnen mit einer grossartigen Leistung danken.

### Werkzeuge wirksamer Führung

Die nachfolgenden Werkzeuge sind lernbar und wichtig für eine wirksame Führung. Sie sind weder neu noch revolutionär. Es ist aber nötig, diese zu beherrschen, um die Ziele zu erreichen.

**Sitzungen** sind notwendig und effektiv — wenn die entsprechenden Regeln dazu angewendet werden. Viele Sitzungen führen zu Leerlauf ohne Resultate. Zwei Dinge zeichnen eine effektive Sitzung aus — das vorher definierte Ziel und die Pendenzenliste am Ende mit Terminen und Verantwortlichkeiten. Viele Sitzungen sind dann effektiv, wenn diese gar nicht durchgeführt werden. Beginnen sie also damit, Sitzungen zu streichen!

**Berichte** gelten als altmodisch, zu Unrecht. Vielen Informationen aus Sit-

zungen können schriftlich mindestens in gleicher Qualität gestreut werden. Wer er schafft, das Wesentliche in schriftlicher Form auf den Punkt zu bringen, gewinnt enorm viel Zeit für anderes. Ob der Bericht in elektronischer Form oder auf Papier daher kommt, ist zweitrangig. Es lohnt sich, in Ihrer Organisation das Thema gut zu verankern — Berichte sind als Nebeneffekt eine Quelle des Wissensmanagements. Nutzen Sie es.

**Job Design** ist eine wirkliche Herausforderung. Menschen wachsen an Zielen. Diese setzen die richtige Gestaltung von Stellen und AKV's (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung) voraus. Es lohnt sich in einer Organisation, dem Thema die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Da gibt es noch grosse Reserven in Kombination mit dem bei den Aufgaben beschriebenen Punkt von «Menschen entwickeln und fördern». Ebenso prüfen Sie regelmässig, was nicht mehr den aktuellen Begebenheiten entspricht — und handeln Sie gemäss dem letzten Punkt «systematische Müllabfuhr».

Die **persönliche Arbeitsmethodik** ist wohl eine der wichtigsten Werkzeuge für die Wirksamkeit von Menschen. Hoch qualifizierte Führungskräfte scheitern oft an der persönlichen Arbeitsmethodik. Diese ist Voraussetzung, um effektiv und erfolgreich zu handeln. Keine Strategie und kein Prozessmanagement kann eine schlechte Arbeitsmethodik auffangen.

**Budget und Budgetierung** ist eines der Hauptwerkzeuge von erfolgreichen Unternehmern. Das bedingt einige grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse, vor allem aber ein hohes Mass an Wissen aus dem Finanz- und Rechnungswesen. Das Budget ist zwar die Vorwegnahme des Irrtums — sorgen Sie aber mit einer rollenden Budgetierung im Jahresverlauf dafür, dass der Irrtum so klein wie möglich bleibt. So bleiben Sie handlungsfähig und bezahlen Ihre Rechnungen immer pünktlich.

Die **Leistungsbeurteilung** ist für viele Führungskräfte eine eher mühsame Pflicht. Dabei ist die Leistungsbeurteilung, oft als Mitarbeitergespräch bezeichnet, ein hervorragendes Mittel, um sich gegenseitig den Spiegel vorzuhalten, und die nötigen Konsequenzen daraus abzuleiten. Damit ist gesagt — die Leistungsbeurteilung ist eine Zweiwegkommunikation! Der Chef darf und soll ebenfalls beurteilt werden. Die Leistungsbeurteilung fristet ein tristes Dasein in Bezug auf Inhalt und Nutzen. Schade, da wäre so viel mehr sinnvoll und möglich.

Die **systematische Müllabfuhr** ist ein Punkt auf der jährlichen Pendenzenliste jeder Organisation. Was Sie sechs Monate nicht in den Händen hatten, gehört entsorgt. Auf diesen Nenner lässt es sich bringen, wobei die Zahl Sechs auch mal mehr oder weniger sein kann. Die Natur erfindet sich dauernd neu und befreit sich von Altlasten. Tun Sie es auch, mindestens einmal jährlich und misten Sie alles überflüssige und veraltete aus.

### Zum Schluss noch dies...

Wie bestellt hat die Firma HelfRecht in ihrem Magazin «methodik» in der aktuellen Ausgabe Tipps für das Selbstmanagement und die Unternehmensführung publiziert, die bestens als Zusammenfassung dienen kann. Hier ein komprimierter Auszug:

- Beziehen Sie das Team in die Jahresplanung und Entscheidungen mit ein.
- Berücksichtigen Sie die Begabungen und Stärken der Mitarbeitenden.
- Definieren Sie Aufgaben, Zuständigkeiten und Prioritäten.
- Treffen Sie individuelle Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitenden.
- Bieten Sie individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.
- Sorgen Sie für eine motivierende Arbeitsatmosphäre.
- Seien Sie ihrer Führungsrolle bewusst und überzeugen Sie als Vorbild.

### Buchempfehlung zum Artikel

Fredmund Malik, FÜHREN LEISTEN LEBEN, campus Verlag, ISBN 978-3-593-51069-9



**Peter Regli**

ist Buchautor, Dozent und Referent. Er doziert an diversen Ausbildungsinstitutionen und bietet Workshops im Bereich Gesundheitsmanagement und Strategieentwicklung für kleinere Unternehmen an. Individuelle Themen bietet er als Inhouse-Schulungen oder als Online-Coaching für Menschen und Unternehmen an. Sie erreichen ihn per Mail mit [pr@peter-regli.ch](mailto:pr@peter-regli.ch) oder auf seiner Website [www.peter-regli.ch](http://www.peter-regli.ch)