

► ENTSCHEIDERTEST

Wenn der Einsiedler Kleinholz macht

Wenn der Chef einen Fehler macht, wird der am ehesten verziehen – kostet aber auch am meisten Geld.

Der PROFITS-Test macht Risikoprofile sichtbar.



Unternehmercoach
Stephan Teuber

identifiziert fünf Fehler, die in den Führungsetagen besonders verbreitet sind – eine Typologie der Chefmacken. Machen Sie mit PROFITS den folgenden Test: Wenn Sie bei diesem Spiel keinen Treffer landen, haben Sie gewonnen.

Wenn beim Absacker im Golfclub oder während der Kaffeepause einer Konferenz Unternehmerkollegen auf das Thema Betriebsführung zu sprechen kommen, sind die Anekdoten um John Henry Patterson der Klassiker. Der amerikanische Industrielle, Gründer des Büromaschinenherstellers National Cash Register Corporation (NCR), war gefürchtet ob seiner fixen Ideen und spontanen Personalentscheidungen. So beförderte er ein-

mal flugs einen jungen Mann, der ihm gerade auf dem Flur begegnet war. Warum? Der Kollege hatte, wie Patterson meinte, „den dynamischsten Gang, den ich je gesehen habe“.

Ein anderer Mitarbeiter stieg in die Chefetage auf, nachdem er zuvor mutig einen Fabrikschornstein erklimmen hatte, um beschädigtes Mauerwerk zu fotografieren. Dagegen entdeckte ein Abteilungsleiter, der sich Pattersons Zorn zugezogen hatte, eines Morgens

seinen Schreibtisch vor dem Firmengebäude – in Flammen stehend. Er war in Abwesenheit gefeuert worden. Das prominenteste Entlassungsoffer war übrigens ein gewisser Thomas Watson, der spätere Chef von IBM.

Nun stellte der Exzentriker Patterson eine schillernde Ausnahme dar: In kleinerem Maßstab stören aber viele Chefs den Betrieb. Oft genug in besserer Absicht, etwa weil sie sich persönlich um alles kümmern wollen. Das

beobachtet regelmäßig auch Stephan Teuber, Vizepräsident des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater BDU e. V. „Verschiedene Probleme begegnen mir beim Gang durch die Betriebe immer wieder“, so der Gründer der Loquenz Unternehmensberatung GmbH in Leinfelden-Echterdingen. „Ihr gemeinsamer Nenner ist oftmals, dass es Firmenverantwortlichen schwerfällt, Prioritäten zu setzen.“

GÜNTHER LEONHARD

ES GEHT GARANTIERT



... KLEINHOLZ MACHT. Der Holzhacker ist im Wald zu Hause. In der Chefetage ist mehr Umsicht angebracht. So sollte es nicht vorkommen, dass eine fixe Idee alles andere überlagert. Wie in dem folgenden Fall: „Die Unternehmensleitung hat festgestellt, dass es beim Kundenservice hakt“, schildert Stephan Teuber. „Als Sofortmaßnahme wird etwa beschlossen, dass jedes Telefon nur noch dreimal klingeln darf.“ Die Folge: In Konferenzen springt alle paar Minuten jemand an den Apparat, alle haben ihre Handys an. Der Arbeitsprozess wird unterbrochen. Der Service wird auch nicht besser, da nicht jeder Mitarbeiter zu allen Fragen Auskunft weiß und der Anrufer sich in der Warteschleife ärgert, bis er verbunden wird. Stattdessen sollten sich speziell geschulte Mitarbeiter einzeln und allein um die Kundschaft kümmern.

Problem: Will alles sofort
Betroffene: Firma
Aufwand: Hoch
Lösung: Flexibel sein



... MAROTTEN PFLEGT. Bei vielen guten Vorsätzen kommen auch Unternehmer nicht über die ausgetretenen Pfade hinaus. Oder sie drehen an der falschen Stellschraube. „Oft wird Effizienz mit Effektivität verwechselt“, stellt Stephan Teuber fest. Der BDU-Vizepräsident erzählt von einem Chef, den es störte, dass sich die Mitarbeiter vor dem Druckraum die Beine in den Bauch standen. Also kaufte er den neuesten Fotokopierer mit integriertem Locher, Hefter und Spiralbindegerät. „Auf den Gedanken, die Herstellung von Drucksachen grundsätzlich zu einem Dienstleister auszulagern, kam er nicht.“

Problem: Einbahnstraße ist eine Sackgasse
Betroffene: Firma
Aufwand: Mittel
Lösung: Alternativen prüfen

SCHIEF, WENN DER CHEF ...



... ZICKZACK FÄHRT. Was will der Chef? Das darf kein Geheimnis sein. Der Entscheider muss sich entscheiden. Wer langfristige Ziele hat, sollte nicht auf kurzfristige Maßnahmen setzen. „Das klassische Beispiel: Werbekampagnen“, hat Unternehmercoach Teuber beobachtet. Wie macht man am besten auf sich aufmerksam? „Anzeigen schalten“, sagt der Chef – und irrt. Vermarktung ist ein Prozess, der gut geplant sein will. So muss man wissen, wer die Abnehmer sind und welche Medien sie nutzen. „In Fachzeitschriften müssen Marken viele Ausgaben lang präsent sein, um zu wirken“, macht Teuber klar. Ebenfalls erfolgversprechend: Empfehlungsmarketing. „Hier muss die Firma aktiv werden und bei den Käufern nachfragen: ‚Wer hat Ihnen geraten, sich an uns zu wenden?‘ Und dann gibt es ein kleines Dankeschön für den Tippgeber.“

Problem: Klare Strategie fehlt
Betroffene: Firma
Aufwand: Mittel
Lösung: Prioritäten setzen



... SICH ABSCHOTTET. Der Einsiedler kehrt der Welt den Rücken. Der Unternehmer muss in seinem Betrieb präsent sein. Er darf nicht nur demjenigen seine Aufmerksamkeit widmen, der zu ihm den besten Draht hat oder am lautesten schreit. Denn so erhält Unwichtiges den Vorrang vor dringenden Problemen. Das kann gefährliche Folgen haben: „Dem Abteilungsleiter, der ihn ständig wegen eines Dienstwagens bestürmt, gibt der Chef irgendwann nach“, berichtet Berater Teuber von einem Fall. Derweil pfeifen in der Werkshalle die Anlagen aus dem letzten Loch. Die Firmenleitung bekommt von der Unfallgefahr jedoch nichts mit, weil der Mann an der Maschine nicht zur Führungsetage durchdringt. „Vor Ort sein“ heißt hier die Devise.

Problem: Dickes Ende kommt bestimmt
Betroffene: Firma
Aufwand: Hoch
Lösung: Überblick behalten



... FEHLALARM AUSLÖST. Feuer unter dem Dach ist selten. Ein Vorgesetzter, der alle „Brandherde“ in der Firma persönlich bekämpft, kann nicht strukturiert arbeiten. Stattdessen erledigt er immer das, was ihm gerade neu auf den Schreibtisch kommt. Zum Beispiel Reklamationen: „Das Telefon klingelt Sturm, am Apparat sind Lieferanten, die dem Geschäftsführer wegen Zahlungsverzug in den Ohren liegen“, schildert Stephan Teuber eine typische Situation. „Der Chef meint, er müsse sich persönlich um die Vorzeigekunden kümmern, und verschwendet so den Tag mit beschwichtigenden Gesprächen.“ Damit kuriert er die Symptome, statt die Ursache zu bekämpfen. Er sollte lieber, so der Tipp vom Unternehmercoach, planvoll vorgehen, sich eine Zeitlang „im Büro einschließen“ – und mit seinem Sparkassenberater die Finanzen in Ordnung bringen.

Problem: Geht nicht strukturiert vor
Betroffene: Chef selbst
Aufwand: Hoch
Lösung: Arbeitsabläufe sortieren