

An der Spitze ist die Luft dünn

In jeder Ausgabe stellen wir eine problembehaftete Situation im Business Management vor und fragen zwei erfahrene Fachkräfte nach ihren Lösungsideen. Diesmal zeigen Anne Buscher von Traton und Martin Kimmich von Festo, wie ein Gesamtverantwortlicher wieder mehr Luft zum Atmen bekommt.



Foto — peshkov/istock

FALLSTUDIEN - PROBLEM

Zur Lage: was bisher geschah

René Bischmann ist ein harmonieorientierter Mensch – und Manager. Er ist stolz, dass es in seinem Unternehmen, einem Spezialisten für hochpräzise Dreh- und Frästeile im schwäbischen Allgäu mit bald 500 Mitarbeitenden, quasi keine Konflikte gibt. Sämtliche Funktionsbereiche arbeiten Hand in Hand: die Entwicklung mit der Produktion und diese mit dem Verkauf. Die Querschnittsfunktionen wie Controlling und Personal treten „supportive“ auf. Stets findet sein Team eine allseits befriedigende Lösung.

Wenn er in Business-Magazinen vom Zielbild One Company liest, dann ist für Bischmann seine GmbH & Co. KG das Musterbeispiel. Noch unter seinem Vater, der die Firma gegründet und mit harter Hand geführt hatte, ging es nur langsam voran. Nach dessen plötzlichen Tod trat der Junior in dessen Fußstapfen, aber nur organisatorisch. Denn er hat einen völlig anderen Führungsstil. Bischmann setzt aus Prinzip nicht auf Lufthoheit wie der Senior, sondern auf freie Luft zum Atmen, für jeden und jede, auf eine konstruktive Zusammenarbeit, flache Hierarchien, eben ein gutes Miteinander. Die Leute schienen schon bei seinem Antritt wie befreit, und seither sind beachtliche Wachstumsraten zu verzeichnen.

Das Problem: was jetzt klemmt

Das einzige Problem für Bischmann ist die knappe Zeit. Seine Frau Nadine beschwert sich zunehmend, wegen der beiden Kinder Lea und Jan und weil er auch für sie kaum Zeit hat. Die Kumpels vom Gleitschirmclub Westallgäu lästern nur noch auf Whatsapp, wenn sie wieder mal ohne ihn losziehen.

Alle im Unternehmen rennen mit jedem Thema ständig zu ihm und fragen: „Was meinst du?“ Im Grunde wollen sie seine Entscheidung. Er hat längst den Ruf weg, dass man nur als Letzter bei ihm sein müsse, um den jeweils genehmen Beschluss zu erreichen. Sieglinde Hodler, seine Sekretärin, die als gute Seele schon dem Vater gedient hat, ist heillos überfordert und als Abschottung ein Komplettausfall. Vom Rollenbild der modernen Assistenz ist sie meilenweit entfernt.

Die bisherigen Versuche von Bischmann, seine Zeitprobleme in den Griff zu bekommen, sind gescheitert. Das muss er sich selbst eingestehen. Seminare zum Zeitmanagement, ob Eisenhower, Carnegie oder sonst was: haben sein Verhalten nicht verändert. Coaching durch einen Profi: Deswegen feinfühlig eingebrachten Hinweise hat er längst gekannt. Delegation an Vertraute: Dies ist viel zu oft schiefgegangen.

Was kann er sonst noch tun? (MC)

LÖSUNGSEEN →

Ein ausgewachsenes Führungsproblem



Martin Kimmich
Vice President Global Human
Resources Centre of Expertise

Festo, Esslingen

„Ein guter Kapitän wird man nicht in ruhigen Gewässern“, so sagt ein griechisches Sprichwort. René Bischmann ist weder ein guter Kapitän noch eine gute Führungskraft. Er hat kein Zeitmanagementproblem, sondern es handelt sich um ein ausgewachsenes Führungsproblem, das den Fortbestand seiner Firma gefährden kann.

Gutmütigkeit wird ausgenutzt

Der Glaubenssatz „Ich bin nur eine gute Führungskraft, wenn ich immer für meine Mitarbeitenden da bin“ ist sehr tief in ihm verankert. Seine Tür steht seinen Mitarbeitenden immer offen und er übernimmt auch gerne die Verantwortung für deren Probleme. Das mag in seiner Biografie begründet liegen. Das Verhalten des Vaters, der die Firma mit harter Hand führte, und Bischmanns Gegenentwurf des „guten Miteinanders“, der augenscheinlich zu Wachstum und Erfolg geführt hat. Das lässt ihn in dem Glauben, auf dem richtigen Weg zu sein.

Die Transaktionsanalyse, die auf den amerikanischen Psychiater Eric Berne zurückgeht, beschreibt Persönlichkeitsprofile. Bei Bischmann lässt sich ein sehr hoher Anteil

des „fürsorglichen Eltern-Ichs“ erkennen. Solche Führungskräfte wirken sehr integrativ und sorgen sich um ihre Mitarbeitenden. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch ihre Neigung, den Mitarbeitenden alle Lasten abzunehmen und damit deren Unselbstständigkeit und Passivität zu fördern.

Alle im Unternehmen wissen, wie man Bischmanns Gutmütigkeit ausnutzen kann, um die eigenen und eben nicht die Ziele der Firma zu erreichen. Das zeigt, wie prekär die Situation für ihn bereits ist. Das gefährdet mit der Zeit die langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung, denn früher oder später wird der Chef ausgebrannt sein. Seine private Situation, sei es die Familie oder seien es Freundschaften, ist bereits aus den Fugen geraten. Es ist schwer vorstellbar, wie dieses wenig resiliente, nur auf eine Person zugeschnittene System aufkommende Krisen bewältigen soll.

Coaching, aber ohne Samthandschuhe

Bischmann benötigt einen guten Coach als Sparringspartner. Jemanden, der ihn nicht schont, sondern seine Defizite klar benennt, Lösungen aufzeigt und deren Umsetzung eng begleitet. Dabei muss auch sein Umfeld mit einbezogen werden (systemischer Ansatz). Schlüsselspieler sind dabei seine Frau, die an ihn berichtenden Führungskräfte wie auch seine Sekretärin.

Der Coach sollte ihm seinen höchsten Wert, seinen Glaubenssatz, nicht nehmen. Vielmehr sollten Coach und Coachee diesen höchsten Wert anders füllen. Es gilt, die negativen Aspekte von Bischmanns Verhalten in den Mittelpunkt zu rücken. Dies wird bei ihm sicherlich zunächst auf Unverständnis stoßen und muss erläutert werden: dass eben niemand in der Firma auf diese Weise sein Potenzial ausschöpfen kann und dass dies ein Nachteil für die Mitarbeitenden, aber auch für die gesamte Firma ist. Eine mögliche Intervention wäre: „Wie können Sie ihre Mitarbeitenden so im Stich lassen, wenn Ihnen diese angeblich doch so wichtig sind?“

Auf Basis eines neu formulierten und nach wie vor mitarbeiterorientierten Glaubenssatzes wie „Ich Sorge für meine Mitarbeitenden, indem ich mich um deren Potenzialentfaltung und Entwicklung kümmere“ wird dann ein Maßnahmenplan erarbeitet. Dieser beinhaltet im Wesentlichen die Themen Rückdelegation und Empowerment der ersten Führungsebene. Dazu kommen Regeln, wie sich Bischmann sein Zeitbudget sinnvoll in die Kategorien „operative Aufgaben“, „Strategie und Vision“ und „Coaching von Mitarbeitenden“ einteilen kann. Wichtig sind außerdem regelmäßige Feedbacksessions zur Fortschrittskontrolle.

Bischmann wird also seine Rolle als Führungskraft neu gestalten müssen, um ein guter Kapitän zu sein. Dafür braucht er aber seine Grundüberzeugungen nicht „über Bord zu werfen“.

„
**Bischmann sorgt sich um seine Mitarbeitenden.
Die Kehrseite: Er fördert deren Unselbstständigkeit
und Passivität.**
“

LÖSUNGSDIEE 2

Die Zukunftsfähigkeit sichern



Anne Buscher
Head of HR Company Services

TRATON SE, München

René Bischmann kann wirklich stolz sein: Es ist nicht selbstverständlich, dass die Generationenübergabe im Familienbetrieb glückt. Die Belegschaft ist mit dem neuen Miteinander zufrieden. Und die guten Wachstumsraten bestätigen seinen Erfolg. Doch sollte Bischmann an die Zukunft seines Unternehmens und auch an seine eigene denken. Folgende Alarmzeichen gibt es:

- Der Superdiener: Bischmann ist ein tradierter Alleinentscheider – One Company oder doch eher One Man Show?
- Friede-Freude-Eierkuchen: Keine Konflikte im Unternehmen? Wie langweilig, kein Umfeld, in dem Innovationen entstehen
- Out of Balance: Familie und Freunde sind nicht glücklich mit der wenigen Zeit, die für sie bleibt. Und Bischmann selbst offensichtlich auch nicht

Das Unternehmen führen

Bischmann bedient die zentralistische Entscheidungstradition seines Vaters weiter. Wenn er nicht alle kommenden Krisen und Veränderungen allein schul-

tern möchte, heißt es jetzt, die Strukturen zu modernisieren.

@Herr Bischmann, stoppen Sie Ihren Alleingang. Beginnen Sie zu führen. Schaffen Sie ein gemeinsames Problemverständnis, bei dem sich alle ihrer Verantwortung für die One Company bewusst sind. Formieren Sie ein Führungsteam, dem Sie vertrauen und das sich traut, die Zukunft zu gestalten. Wer kann welchen Beitrag leisten und welche Hürden müssen dafür in der Aufbau- und Ablauforganisation gelöst werden? Freuen Sie sich über jeden Konflikt, der dabei entsteht. Sorgen Sie mit Ihrer ausgleichenden Art dafür, dass er konstruktiv ausgetragen wird, und beobachten Sie, welche Verbesserung er hervorruft.

Der Unternehmer redet Klartext

Klassisches Dilemma der Harmoniebedürftigen: Immer Ja sagen und trotzdem sind nicht alle glücklich – inklusive Bischmann selbst, der durch Selbstoptimierung versucht, noch mehr Zeit zum Dienen zu finden. Nun ist es an der Zeit, sich selbst zu dienen.

@Herr Bischmann, Ihre Bedürfnisse sind wichtig! Bleiben Sie weiter wertschätzend, doch reden Sie Klartext. Fordern Sie selbstbewusst ein, was Sie brauchen, und

fangen Sie mit Frau Hodler an. Was konkret benötigen Sie von Ihrer Assistenz? Fragen Sie, was Frau Hodler einbringen kann, und was sie dafür von Ihnen benötigt. Finden Sie zusammen? Super! Wenn nicht, suchen Sie gemeinsam den Einsatzort, an dem ihr Erfahrungsschatz Ihrem Unternehmen am meisten dient – und suchen Sie sich die Assistenz, die Sie brauchen.

Machen Sie in dem Stil weiter und kommunizieren Sie, welche Freiräume Sie für Ihre Arbeit und welche Sie für Familie, Freunde und für sich selbst benötigen. Sie werden überrascht sein, wie erleichternd das für alle ist.

Ein guter Coach gibt keine feingefühligen Hinweise, sondern stellt schlaue Fragen und bietet Modelle an, die Klarheit über die eigenen Werten und Bedürfnissen schaffen sowie Handlungsoptionen aufzeigen. Genau das Richtige, um sattelfest in der neuen Rolle als Geschäftsführer anzukommen und dem dabei zu erwartenden Gegenwind selbstbewusst zu begegnen.

@Herr Bischmann, geben Sie der Zukunft der Coaches noch eine Chance und suchen Sie eine kompetente Person, die Sie auf Ihrem Weg begleitet. Denn auch Ihr inneres Team wartet darauf, von Ihnen geführt zu werden. ■■■■

„
Bischmann sollte seinen Alleingang stoppen und zu führen beginnen. Es braucht ein gemeinsames Problemverständnis, bei dem sich alle ihrer Verantwortung für die Firma bewusst sind.
“