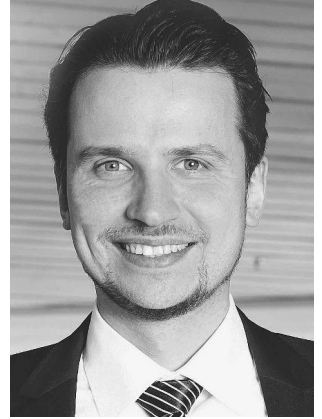


Im Unternehmen gibt es elementare Führungsaufgaben, bei denen Sie als Führungskraft persönlich gefordert sind und die Sie nicht einfach wegdelegieren können. Je mehr Verantwortung Sie tragen, desto mehr Zeit sollten Sie diesen zehn Kernaufgaben widmen.



von Volkmar Helfrecht

Die 10 To-dos für Chefs und Führungskräfte

„Der Aufschwung geht weiter. 2018 wird das zehnte Jahre in Folge mit sehr guter Konjunktur.“ Diese positive Nachricht verbreitete sich Ende 2017. Die Aussichten bleiben sehr gut und die Auftragsbücher auch der mittelständischen Unternehmen dürften in vielen Branchen prall gefüllt sein.

Gerade wenn viel zu tun ist, muss jeder im Unternehmen anpacken. Die Alternative, weitere Mitarbeitende einzustellen, ist aufgrund der Arbeitsmarktsituation (Stichwort Fachkräftemangel) für viele Firmen eher theoretischer Natur. Und da Führungskräfte häufig auch sehr gutes fachliches Know-how besitzen, verlassen die Chefs die Kommandobrücke und helfen der Mannschaft im operativen Geschäft.

Dieses Vorgehen ist nur allzu verständlich. Es birgt allerdings die Gefahr, dass Sie dabei die für die Zukunft Ihres Unternehmens wichtigen Füh-

rungsaufgaben vernachlässigen. Unabhängig von der Auftragslage sollten Sie deshalb als Chef oder Führungskraft die folgenden zehn Punkte stets im Auge behalten:

1. Sorgen Sie sich um einen funktionierenden Zielprozess im Unternehmen. Dazu gehören eine emotionale Vision, definierte Lebensziele, eine klare Strategie und machbare Jahresziele.

Die **Vision Ihres Unternehmens:** Bringen Sie in emotionalen Worten auf den Punkt, welche Vorstellung Sie von Ihrem unternehmerischen Engagement haben. Was treibt Sie an? Wofür steht Ihre Organisation, was ist der Zweck, wem wird damit Nutzen geboten? Diese Vision ist der Motor Ihres Unternehmens, der Leuchtturm am Horizont.

Im **Lebenszielplan** präzisieren Sie Ihre Vision unter sachlichen Aspekten: Welchen Ziel-

gruppen wollen Sie langfristig welchen Nutzen bieten? Welche materiellen, aber auch welche mitmenschlichen Ziele strebt Ihr Unternehmen langfristig an? Welchen Status, welches Image wollen Sie erreichen?

Mit der **Strategie** zeigen Sie auf, wohin Ihre Reise geht und wie sie verläuft: Womit werden Sie in fünf Jahren Ihr Geld verdienen? Wem werden Sie welchen Nutzen bieten? Oder anders gefragt: Was sind Ihre Geschäftsfelder und Märkte der Zukunft? Wie müssen Sie sich aufstellen, um die kommenden Herausforderungen zu meistern? Und was müssen Sie innerhalb der nächsten strategischen Periode ganz konkret in den einzelnen Unternehmensbereichen ändern, um genau dieses Ziel zu erreichen?

Im **Jahreszielplan** legen Sie dann gemeinsam mit Ihrem Team die machbaren Schritte des nächsten Jahres fest.

Auch wenn bereits viel zu tun ist: Nehmen Sie die nötigen Veränderungen ernst, um auch in Zukunft gut aufgestellt zu sein. Letztlich stellen Sie mit dem richtigen Zielprozess sicher, dass Ihre Ziele auch kommuniziert, geplant und umgesetzt werden. Das HelpRight-System und unsere Werkzeuge wie die webbasierte Software „LeadAir“ unterstützen Sie dabei (siehe auch „Top-Tip“ auf Seite 7).

2. Formulieren Sie die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens und kommunizieren Sie diese nach innen und außen.

Mit welchen konkreten Leistungen und Services gewinnen und halten Sie Ihre Kunden, weil Sie es einfach besser können als andere? Was sind Ihre Kernkompetenzen, also die Begabungen Ihres Unternehmens, für die Sie und Ihr Team sich begeistern können, um diese Begeisterung auf den Kunden zu übertragen? Achten Sie darauf, dass Sie diese Kernkompetenzen immer wieder Ihrer Mannschaft vermitteln und Ihren Kunden kommunizieren. Letztendlich sind sie die Existenzgrundlage und -berechtigung Ihres Unternehmens. Denken Sie nicht, es sei selbstverständlich, dass alle in Ihrem Team diese kennen und auch Ihre Kunden davon wissen. Und sollten Sie bemerken, dass Ihre Kernkompetenzen nicht mehr marktgerecht sind, dann überprüfen Sie noch einmal Punkt 1 (Zielpro-

zess). Denn die Kernkompetenzen der Zukunft sind die Grundlage für Ihre Strategie.

3. Übernehmen Sie Verantwortung für die Unternehmenskultur, indem Sie diese vorleben und permanent weiterentwickeln.

Ihre Unternehmenskultur lässt sich durch vier Fragen erarbeiten:

- Wer sind wir? (Unternehmensidentität)
- Was bieten wir wem? (Leistungsangebot, Kernkompetenzen)
- Wie handeln wir? (Unternehmensphilosophie)
- Was sind unsere langfristigen Ziele? (Vision)

Durch eine klare Unternehmenskultur, die Sie und Ihr Team sichtbar (vor)leben, bewirken Sie zum einen begeisterte Kunden, mit dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter sowie eine geringe Fluktuation, zum anderen eine Anziehungskraft für potenzielle Fachkräfte und ein gutes Image. Kurzum: Es lohnt sich, dass Sie sich mit der eigenen Unternehmenskultur beschäftigen und diese stärken.

4. Pflegen Sie wertvolle Kontakte und achten Sie auf ein firmengerechtes Erscheinungsbild.

Ob Kunden, Mitarbeiter, Partner, Kapitalgeber, Presse oder Verbände: Es gibt viele wichtige Kontakte, die das Führungsteam pflegen sollte, um das Unternehmen zu stärken. Zudem sind es gerade diese persönlichen Begegnungen, die Ihnen Inspiration für Ihre Ziele geben. Wenn Sie Kontaktpflege betreiben, dann fragen Sie sich auch: Wie tritt Ihr Unternehmen gegenüber diesen Kontakten auf? Wie ist das Erscheinungsbild Ihres Teams? Welche Berührungspunkte mit Ihrem Unternehmen gibt es für die Menschen „draußen“ (persönlicher Besuch, Website, Prospekte, Firmenprofile auf sozialen Plattformen, ...)? Entsprechen all diese Berührungspunkte dem Bild, das Sie mit Ihrem Unternehmen vermitteln wollen? Denken Sie daran: Ihr Corporate Design sollte sich nicht nur in Website, Prospekten, Messestand oder Geschäftspapieren widerspiegeln, sondern ebenso im „Outfit“ Ihrer Gebäude, Betriebsstätten oder auch Firmenfahrzeuge.

5. Motivieren Sie Ihre Mannschaft und investieren Sie in die Weiterentwicklung Ihres Teams.

Wenn die Arbeit nicht weniger wird, Ihre Mannschaft bereits voll und ganz eingespannt ist und Unterstützung nicht in Sicht, dann sollten Sie auf Ihre Teammitglieder besonders achten. Denn letztendlich sind Ihre Leistungsträger genau jene Mitarbeiter, die auch Ihr Wettbewerb gerne hätte. Motivieren Sie Ihre Mannschaft durch authentisches Führen. Tun Sie alles dafür, dass es Freude macht, bei Ihnen zu arbeiten, und setzen Sie die einzelnen Teammitglieder entsprechend ihrer Begabungen ein. Legen Sie Wert auf eine positive Teamatmosphäre, unterbinden Sie ausschweifende Lästereien und machen Sie Ihrer Mannschaft den Wert ihrer Arbeitsleistung ersichtlich. Wenn Sie die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens beschrieben haben, dann ist es für Sie ein Leichtes, Nutzen und Bedeutung für die Kunden darzustellen – und ebendies gibt dem täglichen Tun einen Sinn. Motivation kann auf Dauer nur dann auf-

rechterhalten werden, wenn Ihre Mannschaft das leisten kann, was vom Kunden gefragt ist beziehungsweise in Zukunft gefragt sein wird. Auch wenn Ihr Team viel zu tun hat und Zeit ein knappes Gut ist: Investieren Sie in die Weiterentwicklung Ihres Personals. So sind Sie für die Zukunft gerüstet und können dem Fachkräftemangel etwas gelassener entgegensehen.

6. Kümmern Sie sich um eine qualifizierte Vertretung Ihrer Führungsaufgaben und leiten Sie rechtzeitig Ihre Nachfolge ein.

Egal wie alt Sie sind, achten Sie darauf, dass Sie für Ihre Hauptaufgaben eine jeweils kompetente Vertretung haben, die dafür sorgt, dass auch bei einem ungeplanten Ausfall das Unternehmen weiterläuft. Das Risiko, dass ein Leistungsträger ausfällt, ist gerade bei kleineren Betrieben essenziell. Klar, ein plötzlicher Ausfall lässt sich meist nicht unmittelbar kompensieren, aber die Existenz des Unternehmens sollte nicht ausschließlich an einer Person hängen. Daher: Halten Sie schriftlich fest, was bei Ihren Hauptaufgaben jeweils zu tun ist, und stellen Sie sicher, dass Ihre Vertretungen dazu Zugang haben. Auch der altersbedingte Ausstieg einer Führungskraft gehört zu den Risiken, auf die man vorbereitet sein sollte. Zwar ist dies normalerweise vorhersehbar und dadurch gut planbar, aber die meisten Chefs scheuen sich, dieses Thema rechtzeitig anzupacken. Seien Sie auch hier Vorbild und kümmern Sie sich frühzeitig um diese zukunftsweisende Entscheidung. Leistungsträger sind schwer zu ersetzen. Je eher Sie mit der Planung beginnen, desto besser.

7. Achten Sie auf die Bereiche Marketing und Verkauf sowie auf die Weiterentwicklung Ihres Produktprogramms.

Sie müssen nicht der erste Verkäufer sein und auch nicht jedes Produkt Ihres Unternehmens selbst entwickeln. Aber Sie tragen Verantwortung für die Rahmenbedingungen und das prozessuale Vorgehen auf dem Markt. Stellen Sie hier die Weichen mit den Verantwortlichen. Dazu gehört auch, die Botschaften, die Sie auf den Markt senden, kritisch zu prüfen und angepasst an Ihren Kernkompetenzen zu optimieren. Das betrifft nicht nur die Unternehmenskommuni-

Die 10 elementaren unternehmerischen Führungsaufgaben

- 1. Vision und Strategie entwickeln**
- 2. Kernkompetenzen formulieren**
- 3. Unternehmenskultur vorleben**
- 4. Wertvolle Kontakte pflegen**
- 5. Mitarbeiterorientiert führen**
- 6. Geschäftsbetrieb sicherstellen**
- 7. Marketing und Verkauf regeln**
- 8. Innovationsprozess fördern**
- 9. Finanzen im Blick behalten**
- 10. Vorbildlich Nutzen bieten**

kation, sondern ebenso Ihre Preispolitik, Ihre Distributionswege, die Beschaffenheit Ihres Sortiments, das Auftreten und Verhalten Ihrer Mitarbeiter oder auch Architektur und Ausstattung Ihrer Geschäftsräume und Betriebsstätten.

8. Streben Sie nach exzellenten Geschäftsprozessen und stellen Sie damit einhergehend systematisch betriebene Innovation sicher.

Indem Sie die Abläufe Ihres Unternehmens optimieren, sparen Sie Arbeitszeit oder steigern die Qualität. Beides ist im Hinblick auf die kommenden Herausforderungen eine stetige Pflichtaufgabe für jede Führungskraft. Achten Sie daher darauf, dass in Ihrem Unternehmen ein echtes Ideenmanagement existiert. Damit meine ich nicht ein starres betriebliches Vorschlagswesen oder das jährliche Sammeln von Mitarbeiterideen für den Jahreszielplan. Echtes Ideenmanagement ist vielmehr ein permanenter Prozess, der es jedem Teammitglied ermöglicht, Ideen festzuhalten, andere Personen einzubinden und gemeinsam die Idee weiterzuentwickeln – und zwar solange, bis sie umsetzungsreif ist oder getrost archiviert werden kann. Um das sicherzustellen, benötigen Sie einen funktionierenden Ideen- und Innovationsprozess, unterstützt durch eine Software, die diesen sicherstellt. Unsere Weblösung „LeadAir“ ist auch hierfür ideal.

9. Behalten Sie die Unternehmensfinanzierung im Blick und achten Sie auf die geltenden gesetzlichen Bestimmungen.

Auch für die Finanzen tragen Sie übergeordnet die Verantwortung. Ob Sie die Aufgabe selbst wahrnehmen oder eine qualifizierte Person damit beauftragen, hängt von der jeweiligen Situation und Ihrem Know-how ab. Klar ist, dass die Kontrolle dieses Bereiches in Ihren Händen liegen muss und Sie permanent daran mitwirken. Wichtige Werkzeuge: eine Qualitäts-BWA, Finanz- und Ergebnisplanung, branchenübliche Kennzahlen, Benchmark, Bankenspiegel, aktueller Kassen-, Auftrags- und Forderungsbestand, Kostenrechnung (zum Beispiel Deckungsbeiträge der Projekte, Filialen, Produktgruppen oder Regionen). Achten Sie neben den Finanzen auch auf die gesetzlichen Bestimmun-

gen, die je nach Branche und Gesellschaftsform sehr unterschiedlich sein können. Auch hier sollten Sie sich mit versierten Beratern absichern, die Sie auf wichtige Änderungen hinweisen.

10. Sorgen Sie für mehr Nutzenbewusstsein und Verbesserung des wechselseitigen Nutzenbietens in Ihrem Unternehmen.

Stellen Sie sich eine Organisation vor, in der nicht jeder erst an sich und seine Interessen denkt, sondern primär seine Kollegen, die Geschäftspartner und vor allem die Kunden im Blick hat. Stellen Sie sich eine Organisation vor, in der jeder bestrebt ist, seine Leistungen auf die Wünsche der Empfänger auszurichten. Stellen Sie sich eine Organisation vor, in der jeder Freude daran hat, für andere Nutzen zu bieten und in der jeder seinen Wert aufgrund des Zwecks seiner Arbeit definiert anstatt auf Basis des Gehaltszettels. Wäre das nicht ein großartiges Unternehmen, in dem es einfach Spaß machen muss, zu arbeiten? Wäre das nicht eine Freude, hier Führungskraft zu sein? Wie Sie das gemeinsam erreichen können? Indem Sie als Führungskraft darauf achten, dass Nutzenbieten nicht nur ein Begriff, sondern eine Lebenseinstellung ist. Indem Sie Menschen fördern, die für andere Menschen von Wert sein wollen. Indem Sie selbst vorleben, was Sie sich von Ihrem Team wünschen.

Wo erkennen Sie den größten Handlungsbedarf?

Diese zehn To-dos sollten Sie als Chef oder Führungskraft stets im Blick haben und sich persönlich dafür verantwortlich fühlen. Prüfen Sie doch gleich mal alle Punkte, wie es hierzu bei Ihnen steht. Beurteilen Sie anschließend, wo Sie den größten Handlungsbedarf erkennen, weil dort in Ihrem Unternehmen die meisten Potenziale schlummern. Packen Sie diesen Aspekt an und widmen Sie sich erst dann dem nächsten. ■

Volkmar Helfrecht ist Vorstand der HelfRecht AG
(v.helfrecht@helfrecht.de).

Top-Tipp

Nutzen Sie die zwei **Zusatzangebote** zum Thema dieses Beitrages:

Ein **persönliches Telefonat mit Volkmar Helfrecht** (nach Terminabstimmung unter Telefon 09232/601-248). Lassen Sie sich von ihm beraten, wie HelfRecht Sie bei Ihren „10 To-dos für Führungskräfte“ am besten unterstützen kann – sei es durch ein persönliches Gespräch oder durch Führungswerkzeuge wie „LeadAir“.

Ein **kostenfreier „LeadAir“-Praxistest**: Lernen Sie die webbasierte Planungs- und Management-Software in Ihrem Führungsalltag kennen. Vier Wochen lang, kostenfrei. Erleben Sie, wie „LeadAir“ Sie und Ihr Team beim vernetzten Führen und Zusammenarbeiten unterstützt. Einfach E-Mail an: j.bertholdt@helfrecht.de