

„Machen Sie sich verwundbar“

EXPERTEN-GESPRÄCH: Torsten Schumachers neun Schritte zur guten Unternehmensführung

Seit 23 Jahren ist Torsten Schumacher als Berater in Management-Fragen für mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne unterwegs, seit 16 Jahren als gefragter Redner zu Führungsfragen. Vergangene Woche gab er beim „Treffpunkt Wirtschaft“ der Handelskammer Bozen den Südtiroler Unternehmern Tipps für die tägliche Arbeit.

Schlechte Führung ist nach Ansicht von Torsten Schumacher der Grund für viele Probleme in Unternehmen. In seinem Buch „Wenn du viel erreichen willst, tue wenig“ beschreibt der Managementexperte neun Schritte hin zu einer guten Unternehmensführung. Der „WIKU“ hat diese neun Punkte gemeinsam mit Torsten Schumacher analysiert.

► Sich verwundbar machen

Schumacher: „Vertrauen ist das wichtigste Fundament für die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens. Der erste Schritt in eine Vertrauensbeziehung ist dieses Sich-verwundbar-machen. Ein Beispiel: Ich teile als Unternehmer meine wichtigsten Informationen und Kundenkontakte mit anderen Mitarbeitern. Damit mache ich mich verwundbar, weil ich ausgenutzt werden könnte. Aber dieses Verwundbar-machen hat gleichzeitig eine unglaublich verpflichtende und bindende Kraft. Neun von zehn Mitarbeitern zahlen dieses Vertrauen doppelt und dreifach zurück.“

► Freiheit fördern

Schumacher: „Je größer Unternehmen werden, desto eher laufen sie Gefahr, zu überreglementierten Gebilden zu werden. Wer jede Entscheidung von drei Vorgesetzten absegnen lassen muss, der wird mit der Zeit frustriert. Es gilt stattdessen, den Mitarbeitern Entscheidungsbefugnisse zu geben. Vor allem sogenannte Leistungsträger suchen diese Freiheit und wertschätzen sie auch. Sie suchen auch Unternehmen, die solche Freiheiten lassen und wenden sich von patriarchalisch geführten Betrieben ab.“



Torsten Schumacher ist Managementexperte und Autor mehrerer Bücher. Am Freitagabend war er Hauptredner bei einem Unternehmerabend der Handelskammer.

DLife

► Klarheit schaffen

Schumacher: „Jedes Unternehmen, egal welcher Größe, braucht ein Zukunftsbild. Es muss wissen, wohin es sich in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln will, welche Handlungsfelder dafür geschaffen und beackert werden müssen und welchen Mitarbeitern welche Verantwortung übertragen wird. Jeder, wirklich jeder Mitarbeiter muss wissen, wohin

die Reise geht und welchen Beitrag er zur Entwicklung des Unternehmens leisten kann. Sonst geht für ihn der Sinn verloren.“

► Leistung in den Mittelpunkt stellen

Schumacher: „Leistung misst sich nicht allein in Kenn- und Verkaufszahlen. Es geht darum, wie der einzelne Mitarbeiter zum Positiven in der Firma beiträgt. Um diese Art der Leistung wahrzunehmen, brauchen Führungskräfte ein wachsames Auge und großes Interesse für ihre Mitarbeiter. Nur in ständigem Dialog mit den Mitarbeitern kann man deren Leistung wirklich erkennen.“

► Wirksame Organisation schaffen

Schumacher: „Auch wenn ein Unternehmen wächst, braucht es möglichst einfache Strukturen. Es ist so zu organisieren, dass jeder weiß, wofür er verantwortlich ist.“

► Auf Weniges konzentrieren

Schumacher: „Das gilt für den Unternehmer genauso wie für das Unternehmen. Der Unternehmer muss darauf achten, dass er nicht der Dringlichkeitsucht verfällt. Eilt er von Termin zu Termin, immer leicht in Verspätung, versäumt er irgendwann das Wichtigste. Er verliert den Faden. Deshalb gilt es, sich auf Weniges Wichtiges zu konzentrieren. Das kann man lernen. Die gleiche Überlegung muss auf Unternehmensebene angestellt werden: Viele Unternehmen machen Ausflüge in sogenannte neue Geschäftsfelder und wundern sich später, dass sie dort oft viel Geld verlieren. Dabei haben sie nicht bedacht, dass andere auf diesen Geschäftsfeldern längst Schritte voraus sind. Es wäre viel besser, sich auf seine eigenen Stärken zu konzentrieren.“

► Stärken ausbauen

Schumacher: „Dieser Punkt baut auf den vorherigen auf, bezieht aber auch den einzelnen Mitarbeiter ein. Nicht jeder Mitarbeiter ist beispielsweise für die Stelle geeignet, für die er sich bewirbt. Dort ist er dann meistens auch unglücklich. Mit viel Gespür können Führungskräfte in solchen Fällen Abhilfe schaffen und Mitarbeiter dort einsetzen,

wo sie am stärksten sind.“

► Wahlmöglichkeiten eröffnen

Schumacher: „Wer aus mehreren Alternativen auswählen kann, trifft eine eigene Entscheidung und steht dann auch stärker zu dieser Entscheidung. Menschen sind motiviert, wenn Sie Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten haben.“

► Konsequenzen ziehen

Schumacher: „Eine der schlimmsten Seuchen in Unternehmen ist fehlende Konsequenz. Häufige Aussagen sind ‚Wir wissen, dass wir uns aus einem Markt zurückziehen müssen, tun es aber nicht, weil wir Angst haben, dass wir an Terrain verlieren‘ oder ‚Wir wissen, dass Führungskraft X das Unternehmen vergiftet, werfen sie aber nicht raus‘ oder ‚Wir wissen, dass wir Personal abbauen müssen, tun es aber nicht‘. Wer die Erkenntnis gewonnen hat, muss auch die Konsequenzen ziehen. Das ist oft nicht einfach und gelingt nur mit Hilfe eines ‚Sparing-Partners‘, eines Menschen, dem man vertraut, der Einblick ins Unternehmen und eine gute Beziehung zum Unternehmer hat. Wenn die Konsequenzen gezogen sind, merkt der Unternehmer dann schnell, dass es wirklich funktioniert und auch gut fürs Unternehmen ist.“

EDITH RUNER

DIE „KRISENFRAGE“

Herr Schumacher...

...die Krise ist das Thema Nummer eins in Unternehmenskreisen. Welcher ist der größte Fehler, den Unternehmer in Krisenzeiten machen?

Torsten Schumacher: „Unternehmer müssen gerade in Krisenzeiten eine Orientierung nach innen schaffen. Sie müssen ihren Mitarbeitern klar beantworten: Wo steht das Unternehmen? Wo wird es in drei Jahren stehen, und was tun wir dafür? Jeder Mitarbeiter hat ein Recht darauf, diese Klarheit zu haben. Auch wenn die Wahrheit oft schmerzhaft ist, sie tut weniger weh als keine Information zu bekommen.“ (er) 