

AUSRICHTUNG

Von der Fachkraft zum Unternehmer

Unternehmer sind im Berufs- und Privatleben mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert. Es gibt Phasen, da läuft alles wie von selbst, und Phasen, in denen nichts mehr zu funktionieren scheint. Besonders dann werden Probleme wie zeitliche Überlastung, Kundenbeschwerden, Verzettelung in der Unternehmensstrategie, Schwächen in der Angebotsstruktur, hohe Mitarbeiterfluktuation oder abnehmende Liquidität sichtbar und spürbar. Grund hierfür ist oftmals eine mangelnde Rollenklarheit des Unternehmers.

AUTOR: STEFAN MERATH

In meiner Tätigkeit als Unternehmercoach treffe ich immer wieder auf Unternehmerinnen und Unternehmer, die nach einer Zeit der Erfolge in einer Sackgasse stecken oder die finanziell, psychisch oder körperlich am Ende sind: 15 Stunden pro Tag an sieben Tagen in der Woche, das Privatleben ein Scherbenhaufen, nörgelnde Kunden, Stagnation der Umsätze, gesundheitlicher Zusammenbruch ...

Wirklich ändern lässt sich nur etwas, wenn man die grundlegenden Prinzipien und Methoden kennt und diese auf sich und sein Unternehmen überträgt. Hierzu muss der Unternehmer zuerst seine Denkweise ändern und – gerade in der Krise nicht ganz einfach – die letzten verbliebenen Energiereserven mobilisieren. Der Kern der Problematik liegt in den Glaubenssätzen des Unternehmers. Die meisten glauben nämlich, sie seien für alles verantwortlich und könnten die Herausforderungen durch einen verstärkten Zeiteinsatz meistern. Solange diese schädliche persönliche Überzeugung nicht aufgelöst wird, wird der Unternehmer Problemen immer mit einer Erhöhung der persönlichen Arbeitszeit begegnen.

Fachkraft – Manager – Unternehmer

Der Unternehmensberater Michael Gerber unterscheidet in seinem Buch »Das Geheimnis erfolgreicher Firmen« zwischen den Rollen einer Fachkraft, eines Managers und eines Unternehmers. Diese Rollen gibt es in jedem Unternehmen, und allzu oft werden diese Rollen von ein und derselben Person ausgeführt. Hier liegt das Kernproblem: Alle drei Rollen werden in einem Unternehmen gebraucht, aber – diese Rollen widersprechen sich. Niemand kann diese Rollen gleichermassen gut ausfüllen.

Die Rolle des Gründers muss sich also von der Fachkraft hin zum Manager und vor allem zum Unternehmer wandeln. Das Unternehmen selbst ist ein Spiegel der Unternehmerpersönlichkeit. Der Schlüssel liegt also in der Veränderung des Unternehmers als Person. Es geht nicht einfach um die Erledigung neuer Aufgaben, sondern um eine völlige Neueinschätzung der Wirklichkeit und der Bedeutung von Abläufen und Systemen. Hierfür benötigt der Gründer völlig andere Talente, Stärken und Kompetenzen: keine leichte Aufgabe also. Und der Grund, warum es wenig Sinn macht, an einzelnen Symptomen herumzudoktern ...

Der Unternehmer ist derjenige, der neue Visionen entwickelt. Er ist der Träumer und der Motor.

Nicht im Unternehmen, sondern am Unternehmen arbeiten

Die Fachkraft ist der Macher. Sie reagiert auf Ereignisse, auf Dinge, die zu tun sind. Wenn etwas ansteht, macht die Fachkraft es selbst. Sie lebt in der Gegenwart, und Visionen und neue Ideen sind ihr suspekt. Feste Regeln engen die Fachkraft ein. Sie ist glücklich, wenn sie Aufgaben und Probleme lösen kann – am besten auf dem schnellsten und direktesten Weg. Der Manager ist derjenige, der Ordnung schafft. Arbeit bedeutet für ihn, Systeme zu schaffen und zu steuern, die zur optimalen Lösung von Aufgaben befähigen. Er ist glücklich, wenn seine Systeme funktionieren. Der Unternehmer ist derjenige, der neue Visionen entwickelt. Er ist der Träumer und der Motor. Er lebt in der Zukunft und ist glücklich, wenn er Träume verwirklichen kann – oder verwirklichen lassen kann. Im Gegensatz zur Fachkraft, deren Kunde der Kunde ist, hat der Unternehmer einen ganz anderen Kunden – seinen Nachfolger. Das ist derjenige, an den er das Unternehmen später einmal übergeben wird. Das ist ein völlig anderer Fokus.

Um herauszufinden, was Sie den ganzen Tag machen und ob dies auch Unternehmeraufgaben sind, möchte ich Sie an dieser Stelle zu einer kleinen Übung animieren. Stellen Sie doch mal eine Liste zusammen mit allen Tätigkeiten, die Sie bislang ausgeführt haben. Machen Sie eine Tabelle mit drei Spalten: die erste für die Tätigkeitsbeschreibung, die zweite für den geschätzten Zeitaufwand pro Monat. Spannend wird es, wenn Sie zur dritten Spalte kommen: Tragen Sie in die letzte Spalte ein, welcher Rolle die einzelnen Tätigkeiten zuzuordnen sind: ein »F« für die Fachkraft, ein »M« für den Manager und ein »U« für den Unternehmer. Wenn Sie nicht genau wissen, was passt, schreiben Sie einfach mehrere Buchstaben hin.

Sie werden verblüfft sein, wie wenig Zeit die meisten Unternehmer für Unternehmeraufgaben aufwenden. Bei meinen Coachings kommen wir meist auf einen Prozentsatz von etwa 20 Prozent – das heisst, 80 Prozent der Arbeitszeit werden nicht als Unternehmerzeit, sondern für Tätigkeiten der Fachkraft und des Managers genutzt. Und hier beginnt dann die Spirale aus Überlastung, Unzufriedenheit, Zeitmangel und Stagnation.

Die Aufgaben des Unternehmers

Für alle Berufe gibt es Aufgabenbeschreibungen. Aber kennen Sie eine Aufgabenbeschreibung für Unternehmer? Doch – wie will man die Aufgaben ausführen, wenn man sie nicht einmal kennt? Im Ganzen sind es genau sieben Aufgaben, die ein Unternehmer hat. Der erste Bereich: »Vision & Werte«. Wenn Sie ein Unternehmen aufbauen möchten, benötigen Sie ein Bild davon, was das Unternehmen langfristig für die Gemeinschaft beitragen soll und nach welchen Grundprinzipien das Unternehmen funktionieren soll. Man könnte es auch anders formulieren: Sie benötigen ein Bild davon, was Sie Ihrem Nachfolger übergeben wollen.

Der zweite Bereich ist »Strategie & Positionierung«. Während sich der erste Bereich vor allem auf den Bauplan in Bezug auf den Nachfolger orientiert, geht es hier um die Orientierung auf die Kunden des Unternehmens.

Als Drittes ist der Bereich »Externe Energie & Wachstum« zu organisieren. Um ein Unternehmen aufzubauen, das an einen Nachfolger weitergegeben werden kann, muss das Unternehmen zwingend auch ohne den Unternehmer existieren können. Das heisst, Sie benötigen externe Energie für Ihr Wachstum. Externe Energie ist all das, was der Organismus des Unternehmens aufnimmt, um zu wachsen: Begeisterung der Kunden, Mitarbeiter, Kapital ... Sie müssen sich um den permanenten Zufluss kümmern oder diesen organisieren.

Die vierte Aufgabe ist die permanente »Müllentsorgung«. Jedes Unternehmen sammelt

Für alle Berufe gibt es Aufgabenbeschreibungen. Aber kennen Sie eine Aufgabenbeschreibung für Unternehmer?

LITERATUR-TIPP

Stefan Merath
Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer
 Wie Sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik gewinnen

GABAL Verlag, Offenbach
 CHF 52.20
 ISBN: 978-3-89749-793-1



Entweder Sie wachsen mit und Sie haben Erfolg. Oder Ihr Unternehmen wächst Ihnen über den Kopf und Sie gehen unter.

alle möglichen Kunden, Informationen, Prozesse, Finanzierungsquellen, Produkte, Rituale an. Diese gewinnt man im Laufe der Zeit möglicherweise lieb, aber sie tragen irgendwann vielleicht nichts mehr zum Zweck des Unternehmens bei. Installieren Sie daher einen Prozess, der zur systematischen Müllentsorgung beiträgt.

Die fünfte Aufgabe ist, die Umsetzung zu sichern. Sie können wahrhaft schöne Werte und Strategien aufschreiben, die von allen bewundert werden. Wenn Sie nicht sicherstellen, dass auch danach gehandelt wird, dann können Sie sich auch die ersten vier Aufgaben sparen. Das Sichern der Umsetzung beinhaltet eine möglichst fokussierte Planung auf mehreren zeitlichen Ebenen und eine ebenso fokussierte Kontrolle.

Dann die sechste Aufgabe. Sie ist die Wichtigste, die am häufigsten vernachlässigt wird: Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Das Unternehmen ist letztlich der Spiegel der Unternehmerpersönlichkeit. Beides kann sich nur gemeinsam entwickeln. Wenn Ihr Unternehmen wächst, haben Sie zwei Möglichkeiten. Entweder Sie wachsen mit und Sie haben Erfolg. Oder Ihr Unternehmen wächst Ihnen über den Kopf und Sie gehen unter.

Die siebte Aufgabe betrifft die Übergabe des Unternehmens an Ihren Nachfolger. Dabei handelt es sich weniger um den konkreten Prozess der Übergabe. Es handelt sich vielmehr um eine Leitfrage, die Sie sich bereits

vor der Gründung des Unternehmens stellen sollten. Für wen machen Sie das alles? In gewisser Weise schliesst sich hier der Kreis zur Vision und zu den Werten. Die siebte Aufgabe umfasst also die Bestimmung des Nachfolgers, die permanente Überprüfung, ob Sie auf dem richtigen Weg sind, und die fortlaufende Ausrichtung darauf, sich selbst arbeitslos zu machen.

So schaffen Sie den Durchbruch

Sie brauchen einen klaren, sinnvollen und nutzenorientierten, langfristigen Traum, der an Ihren Werten ausgerichtet ist. Und zwar in Stein gemeißelt. Solange Sie diesen nicht haben, werden Sie Wanderzielen hinterherlaufen, die sie nirgendwo hinbringen. Sie können zwar kurzfristige Erfolge erzielen, aber Sie könnten niemals erfolgreich sein. Beginnen Sie mit der Entwicklung bei sich selbst. Es ist völlig irre, andere Ergebnisse zu erwarten, wenn man dasselbe tut und denkt wie vorher. Jede Entwicklung beginnt also damit, dass Sie Ihr Denken entwickeln. Zum Beispiel, indem Sie an Ihren Unternehmernaufgaben und Glaubenssätzen arbeiten. Tun Sie das, was Sie sich vornehmen, mit äusserster Konsequenz! Wenn Sie nur reden und planen, werden Sie keine Erfolge erzielen. Noch schlimmer: Sie werden aufhören, an sich selbst zu glauben. Und wenn Sie selbst nicht an sich glauben, wird es auch niemand sonst tun. Ihr Traum wäre geplatzt. ♦

Sie brauchen einen klaren, sinnvollen und nutzenorientierten, langfristigen Traum, der an Ihren Werten ausgerichtet ist.

ZUM AUTOR



Stefan Merath ist spezialisierter Unternehmercoach. Er kennt aus seinem eigenen Unternehmerdasein die spezifischen Probleme und Höhepunkte des Unternehmerlebens. Merath hat ein komplettes Unternehmersystem entwickelt, das die wesentlichen Aufgaben der Zielgruppe umfasst und die kontinuierliche Arbeit am unternehmerischen Traum begleitet.

www.unternehmercoach.com