

Die Zeitschrift  
für mittelständische  
Unternehmer und  
Führungskräfte

HelfRecht  
*methodik* 1/2017



**Veränderungsziele:  
Achten Sie bei der Planung  
Ihrer Ziele auf den damit  
verbundenen Wandel (S. 4)**

**Krisenmanagement:  
Sechs Führungsgrundsätze  
aus der Luftfahrt, die auch  
Unternehmen helfen (S. 28)**



*Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit den Menschen. Vor allem auch mit den Menschen an der Spitze. Damit die Firma gut läuft, sollten Unternehmer und Führungskräfte deshalb sehr bewusst auf sich selber achten.*



von Günther Panhölzl

# Leben Sie Ihre Vorbild-Funktion

Unternehmer und Führungskräfte werden in ihrer verantwortungsvollen Rolle in diesen temporeichen Marktveränderungen mehr denn je gefordert. Viele sind sich gar nicht mehr bewusst, was es heißt, Unternehmer zu sein. Der hektische Alltag lässt oft keinen Platz mehr für reflektierende oder zukunftsweisende Gedankengänge. Mein Vorschlag: Nehmen Sie sich jetzt ein bisschen Zeit dafür. Lesen Sie diesen Beitrag und denken Sie ein wenig über sich selbst und über Ihre Chef-Rolle nach.

Ein paar Fragen zum Start: Wann fiel Ihre Grundsatzentscheidung, Unternehmer zu werden? Warum wollten Sie Unternehmer werden? Welche Motivation stand dahinter? Welche Ziele wollten Sie dadurch erreichen? Und die finale Frage: Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt? Würden Sie die gleiche Entscheidung nochmals treffen?

An diesem Punkt sagen viele Unternehmer leider zunehmend: „Nein!“ Den meisten fehlt die innere Motivation, die Lust und Liebe zu ihren Aufgaben sowie die Bereitschaft, sich stän-

dig mit zu verändern. Sinngemäß höre ich von vielen Unternehmern folgende Antworten: „Es macht keinen Spaß mehr. Alles verändert sich noch schneller. Die Rahmenbedingungen werden immer enger. Ich habe oft das Gefühl, ich bin ein Hamster in einem Rad und spiele nur mehr die Feuerwehr. Alle erwarten von mir, dass ich stets die richtigen Antworten und Lösungen aus dem Hut zaubere. Gibt man etwas vor, wird das von der Mannschaft oft nicht gelebt. Immer wieder scheitern gute Sachen an persönlichen Befindlichkeiten einzelner Mitarbeiter, Führungskräfte oder sogar Abteilungen. Zeit- und Preisdruck nehmen auch zu. Ich habe einfach die Kraft nicht mehr.“

## Damit die Firma läuft: Kümmern Sie sich um sich

Ja, als Unternehmer stehen Sie immer auf dem Prüfstand. Doch auch Sie sind ein Mensch, und das vergessen sehr viele – vor allem die Unter-

nehmer selbst. In erster Linie müssen Sie sich um sich kümmern, wenn die Firma gut laufen soll. Nur wenn Sie mental stark sind, die Muße haben, Chancen am Markt zu erkennen, Zusammenhänge richtig zu verknüpfen und entsprechende Vorgehensweisen mit Ihrem Team zu gestalten, können Sie Ihr Unternehmen weiterhin auf Erfolgskurs halten. Alle Augen sind stets auf Sie gerichtet. Das muss Ihnen klar sein. Sie haben die entscheidende Vorbildfunktion inne.

Gerade diese wird aber von den meisten Unternehmern und Führungskräften gewaltig unterschätzt. Und das kann gefährlich sein: Werden die Führenden ihrer Vorbildfunktion nicht gerecht, kann dies im schlimmsten Fall sogar ein Unternehmen zu Fall bringen. Das folgende Praxisbeispiel eines Traditionsbetriebes mag beispielhaft für viele andere Fälle stehen. Es verdeutlicht, warum Führungspersönlichkeiten sehr genau darauf achten sollten, wie sie sich äußern und verhalten:

Es war ein Dienstagmorgen. Das Telefon läutete. Es meldete sich ein Unternehmer mit auf-

geregter Stimme: „Grüß Gott – ich habe ein echtes Problem, Sie müssen mir helfen. Wir sind ein so super Unternehmen. Ich habe es jahrzehntelang aufgebaut, es läuft echt gut. Natürlich gibt es Umsatzschwankungen. Auch Probleme bei der Produktion und bei Umstellungen, bestimmte Mitarbeiter muss man immer mal wieder zurechtweisen, aber im Großen und Ganzen sind wir zufrieden. Unser Sohn und unsere Tochter arbeiten auch schon im Betrieb mit. Jetzt haben wir ihnen mitgeteilt, dass wir ihnen den Betrieb zum Ende nächsten Jahres übergeben wollen – und keiner der beiden will ihn haben! Können Sie sich das vorstellen? Ich verstehe es einfach nicht! Wozu habe ich dies überhaupt alles gemacht? Tag und Nacht geschuftet. Und nun das!“

Wir haben in Folge einen Termin mit dem Sohn und der Tochter vereinbart, um herauszufinden, warum sie den Betrieb nicht übernehmen wollen. Nach diesem Gespräch war klar: Da gab es nichts mehr zu coachen oder zu vermitteln. Der Zug war abgefahren. Die beiden übernahmen den Betrieb nicht.



*Wer führt, ist Vorbild: Chefs wirken auf ihr Umfeld, verbal wie nonverbal. Sie sollten deshalb darauf achten, wie sie sich äußern und verhalten.*

Foto: Fotolia

Im persönlichen Gespräch haben beide klar und eindeutig mitgeteilt, warum ihre Entscheidung so ausfiel. „Wissen Sie, Herr Panhölzl“, sagte die Tochter, „seit Jahren höre ich von meinen Eltern, wie schlecht es uns geht. Die Konkurrenz macht uns mit den niedrigen Preisen kaputt. Papa jammert ständig: ‚Ich kann nicht mehr billiger werden, da kann ich es ja gleich herschenken. Die Mitarbeiter machen auch nie, was ich sage. Alles muss ich alleine machen. Ich bin nur zum Arbeiten auf der Welt – und verdienen tut man auch nichts mehr.‘“ „Ja“, setzte der Sohn hinzu. „Wir wollen nicht so ein Leben, viel arbeiten und wenig verdienen und das noch bei vollem Risiko, wo eh alles schlechter wird, wie die Eltern sagen.“

Erst jetzt wurde den Eltern bewusst, was sie jahrelang als Vorbild vermittelt hatten. „Das haben wir ja gar nicht so gemeint“, verteidigten sie sich. Tja, das wussten aber die Kinder nicht. Die Folge: Das Unternehmen wurde verkauft.

Viele Unternehmer und Führungskräfte sind sich gar nicht bewusst, was sie täglich vermitteln beziehungsweise wie es bei ihren Mitarbeitern, Kunden oder Partnern ankommt. Selbstverständlich ist man auch als Unternehmer mal schlecht drauf – keine Frage. Aber auf Dauer kann ein falsches Verhalten jahrelang Erfolgreiches zunichtemachen. Das heißt keinesfalls, dass ein Unternehmer immer alles wissen muss. Dafür hat er sein Team. Aber der Chef muss vorgehen und vorleben. Das darf sich natürlich nicht widersprechen. Sonst ist man unglaublich unwürdig. Wenn ein Unternehmer ständig jammert, dass die Konkurrenz viel besser ist, darf er sich nicht wundern, wenn Mitarbeiter zur Konkurrenz abwandern. Das heißt: Ein Unternehmer muss mit sich selbst im Reinen sein. Er muss auch die mentale Stärke besitzen, in angespannten Situationen Ruhe zu bewahren, Vorkommnisse mit der richtigen Gelassenheit zu betrachten und gemeinsam mit dem Team Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Und hier sind wir schon beim nächsten Punkt: der inneren Bereitschaft, sich am Puls der Zeit, des Kunden, des Marktes und des Internets mit zu verändern. Das heißt, Veränderungswellen rechtzeitig zu erkennen, zu akzeptieren und die

darin enthaltenen Chancen gewinnbringend für sich zu nutzen. Was 100 Prozent sicher ist, ist die Veränderung. Sie begleitet uns und stellt uns immer wieder vor neue Herausforderungen. Dazu kommt, dass das Tempo der Veränderung noch zunimmt. Sich mit zu verändern, heißt auch: Ausgetretene Pfade zu verlassen. Sich zu verabschieden von lieb gewonnenen Strukturen, die nicht mehr die gewünschte Wirkung erzielen. Neues zuzulassen. Neuland zu betreten, auch wenn man anfangs noch nicht genau weiß, wie es ausgehen wird.

Sie haben sicher schon gehört, dass man sich als Firma alle 1000 Tage neu erfinden soll. Im Fokus dieser Aussage steckt die Notwendigkeit, die Firmenzukunft stets zu gestalten und sie bei Bedarf neu auszurichten. Wenn Sie als Unternehmer und Führungskraft nicht bereit sind, hier die notwendigen Schritte zu gehen und sich entsprechend Ihrer Gegebenheiten mit zu verändern, bedankt sich die Konkurrenz und zieht an Ihnen vorbei. Mit zu verändern heißt auch, sich Zeit zu nehmen, um die richtigen Chancen erkennen zu können: Wo wollen Sie hin? Was wollen Sie auf welche Weise erreichen? Gemeinsam mit dem Team die Strategie festzulegen und Schritt für Schritt umzusetzen. Auch hier sind wir in erster Linie bei Ihnen als Unternehmer oder Führungskraft. Sie müssen sich im Klaren sein, was Sie mit Ihrer Firma in Zukunft erreichen wollen. Sind Sie auch anschließend bereit, das zu tun, was getan werden muss? Papier ist geduldig – es sind die Menschen, die das Vereinbarte umsetzen, um die geplanten Ziele zu erreichen.

## Bereit sein für Veränderungen

Damit Sie als Unternehmer oder Führungskraft Ihre Aufgaben wahrnehmen und umsetzen können, benötigen Sie die dafür notwendige Zeit. Eine Ihrer Hauptaufgaben besteht darin, nicht nur im Unternehmen, sondern am Unternehmen zu arbeiten. Das setzt auch optimales Selbstmanagement voraus. Erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte sind Ziele- und Zeit-Architekten, die Firmenerfolge von heute



Foto: Fotolia

*Verantwortung abgeben: Zur Vorbildfunktion des Chefs gehört auch ein funktionierendes Selbstmanagement.*

*Aufgaben und Verantwortung an geeignete Mitarbeitende zu übertragen, ist hierfür ein probates Mittel. Und es fördert die Motivation im Team.*

und morgen erfolgreich managen. Sie haben ein Team, damit sie sich auf ihre Aufgaben konzentrieren können und das Team seine Aufgaben erfüllt. Delegieren Sie an entsprechenden Stellen und setzen Sie Ihre Teammitglieder nach deren individuellen Stärken ein. Geben Sie ihnen Raum, damit sich Ihre Mitarbeiter entwickeln können. Ein Team mit aktiver Begeisterung nach Innen und Außen ist ein Wettbewerbsjoker für jedes Unternehmen. Ein Wettbewerbsjoker, der von der Konkurrenz nicht kopiert werden kann, denn jeder ist einzigartig. Produkte und Dienstleistungen sind vermehrt austauschbar. Ein optimales Team baut Brücken zum Erfolg.

Es liegt an Ihnen als Chef, ob Sie eine Spiritorientierte Firma haben, einzigartig und motiviert am Markt und im Erfolg. Eine Firma mit Lebensqualität. Eine Firma, die andere Wege geht mit Wertschätzung, Freude am Tun und Begeisterung. Begeisterung, die auch die Kunden spüren und der sie sich nicht entziehen können. Der genannte Sog entsteht. Dass dies funktioniert, haben uns viele Firmen bewiesen. Vom kleinen

Unternehmen bis zum Konzern. Steve Jobs war das beste Beispiel,

- attraktiv und anziehend auf die Zielgruppe zu wirken
- beim Kunden durch das emotionale Story-Telling ein „Aha-Erlebnis-Feuerwerk“ zu entfachen
- und somit den „Haben-wollen“-Status zu aktivieren

Trotz der heute stetig wachsenden digitalen Kommunikationswelt haben in der letzten Instanz alleine unsere Emotionen das Sagen. Professor Dr. Gerhard Roth, einer der weltweit führenden Hirnforscher, bestätigt das mit folgender Aussage: „In der letzten Instanz entscheiden wir zu 99 Prozent emotional.“

Sagen Sie nicht, bei Ihnen funktioniert das anders. Es beginnt und endet alles bei Ihnen als Unternehmer. Sie sind der Regisseur Ihres privaten und beruflichen Lebens. ■

*Günther Panhölzl ist Wirtschaftstrainer, Managementcoach, mehrfacher Buchautor und Speaker ([www.panhoelzl.com](http://www.panhoelzl.com)).*