

Schluss mit der Unsicherheit

Souveränität Soll ich den Lieferanten wechseln? Oder gleich nach Rabatt fragen? Als Unternehmer müssen Sie jeden Tag zahlreiche Entscheidungen treffen. Wie Sie dabei souverän und sicher bleiben.

Text Kerstin Meier Foto Peter Weigelt

Die größten Hürden bei Entscheidungen



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich; Quelle: Steria Mummert Consulting/F.A.Z.-Institut

Die Entscheidungen in deutschen Unternehmen sind laut Umfrage vor allem langwierig und kompliziert.

Ein Vortrag vor 250 Leuten? Für Heinrich Schimmel, Inhaber der gleichnamigen Bad+Heizungs GmbH im fränkischen Hof, ist das kein Thema. „Als dann jedoch eine alte Version meiner Präsentation aufgespielt wurde, kam ich ganz schön ins Schwitzen“, erinnert sich der Chef von 30 Mitarbeitern. Doch statt die peinliche Panne vor Publikum zu diskutieren, passte Schimmel seinen Vortrag an die Präsentation an. Die Zuschauer lauschten gespannt und applaudierten, keiner hatte den Lapsus mitbekommen. „Ein we-

nig geschwitzt habe ich dann schon, doch insgesamt habe ich es wirklich geschafft, souverän zu bleiben“, erinnert sich Schimmel stolz. Wer dahinter nicht mehr als das übliche Glück eines engagierten Unternehmers vermutet, irrt gewaltig. Denn trotz vier Meistertiteln und einer Ausbildung zum Betriebswirt des Handwerks hat Heinrich Schimmel schnell gemerkt, dass ihm auf dem Weg zum souverän handelnden Firmenchef ein entscheidender Baustein fehlt: die Managementkompetenz. Deshalb arbeitete er nicht nur

→ Entscheidungs-Matrix

In vier Schritten zur richtigen Lösung

Wenn alles Nachdenken nicht weiterhilft oder es um eine wichtige Sache geht, sind reine „Bauchentscheidungen“ oft wenig hilfreich. Da ist es

sinnvoller, die Fragestellung gründlich zu analysieren und systematisch eine Lösung zu entwickeln, etwa mit folgendem Vier-Phasen-Modell.

Phase 1: Informationen beschaffen	Phase 2: Problem identifizieren	Phase 3: Lösung entwickeln	Phase 4: Umsetzung vorantreiben
Sammeln Sie alles, was Sie zu einem Thema wissen. Versuchen Sie, alle aufkommenden Fragen auch wirklich zu beantworten. Diese Phase kann relativ lange dauern, weil Sie immer wieder aufgeben möchten, da Sie sich über Ihre Zielsetzung noch nicht richtig im Klaren sind.	In der Reifephase beginnen Sie, im Geiste ein Bild vom Problem zu zeichnen. Die Informationen, die der Verstand neu aufgenommen hat, werden auf der unbewussten Ebene neu zusammengesetzt. Versuchen Sie, mit sich selbst geduldig zu sein – Sie werden zu einer Lösung kommen.	Irgendwann, beim Einschlafen, auf dem Weg von der Arbeit nach Hause oder ins Theater kommt der Geistesblitz. Sie wissen auf einmal, was die Lösung Ihres Problems ist, denn schließlich ist aus den verwirrenden Einzelteilen ein Ganzes geworden. Schreiben Sie Ihren Einfall auf.	Der letzte Schritt ist nun nur noch eine reine Pflichtübung. Jetzt geht es darum, aus dem Problem und der gefundenen Lösung eine Tat zu machen. Dazu ist es erforderlich, die Idee selbstkritisch immer wieder zu überprüfen, bis die Umsetzung letztendlich erfolgen kann.



an seiner Persönlichkeit sowie den privaten und beruflichen Zielen, sondern bildete sich auch in Sachen Organisation und Mitarbeiterführung weiter. Denn nur wer als Unternehmer alle Bereiche im Blick hat, so Schimmels Erkenntnis, kann die für ihn wichtigen Aspekte bei seinen Entscheidungen berücksichtigen.

Kontrolle mindert die Leistung

Eine Erkenntnis, die nach Erfahrung seines Coachs Theo Bergauer im Handwerk häufig sträflich vernachlässigt wird: „Die Unternehmer reißen alle Entscheidungen an sich und beklagen sich anschließend über die mangelnde Motivation ihrer Mitarbeiter.“ Schuld daran seien vor allem die fehlenden „Soft Skills“, wie die weichen Faktoren zur Unternehmensführung in der Managersprache heißen. Fachlich, so der Berater und Buchautor (siehe Interview Seite 42), haben die Unternehmer alles gelernt. Doch die Bereitschaft, sich mit den Stärken und Schwächen der Mitarbeiter auseinanderzusetzen, sei oft wenig ausgeprägt: „Der Chef ärgert sich über eine schlechte Leistung, aber er hinterfragt sie nicht.“ Stattdessen setze er oft auf totale Kontrolle – was ihn überfordert und seine Mitarbeiter komplett demotiviert. Wie richtig Bergauer mit seiner Einschätzung liegt, belegt eine Studie des Bonner „Instituts zur Zukunft der Arbeit“ (IZG). Danach sind Mitarbei-

ter, die sich kontrolliert fühlen, wesentlich weniger motiviert und leistungsbereit als solche ohne Kontrolldruck. Begründet wird das Verhalten von den Forschern vor allem mit mangelndem Vertrauen: „Die Überwachung signalisiert dem Untergebenen, dass der Chef ihm kein Engagement zutraut und nicht viel von ihm erwartet.“ Dieses Misstrauen löst nach Einschätzung der IZG-Experten beim Mitarbeiter eine Art Trotzreaktion aus und er ist tatsächlich nicht mehr bereit, mehr zu leisten als unbedingt notwendig. Heinrich Schimmel hat das Dilemma durch eine transparente Organisation mit Aufgaben- und Stellenbeschreibungen gelöst. Für alle wichtigen Prozesse gibt es zudem Arbeitsanweisungen und Checklisten. Dabei legt Schimmel Wert darauf, die Arbeitshilfen nicht nur im Einklang mit den Mitarbeiterwünschen zu gestalten, sondern auch die Ziele und Unternehmenswerte gemeinsam weiterzuentwickeln: „Um auf einer Basis entscheiden zu können, müssen Chef und Mitarbeiter die gleiche Vision vor Augen haben.“ Was für den Unternehmer inzwischen selbstverständlich ist, hat sich im Alltag nach den Erfahrungen von Coach Bergauer noch längst nicht durchgesetzt. Immer noch stehe bei der Suche nach einer Lösung das „Richtig“ oder „Falsch“ im Vordergrund. Bergauer plädiert stattdessen für „wertvolle“, an der jeweiligen Vision des Unter-

„Besser schlecht entscheiden als gar nicht“, so die Devise von Heinrich Schimmel, Inhaber von Schimmel Bad + Heizung im fränkischen Hof.

→ Interview

Der Chef muss loslassen



„Wer wertvoll und souverän entscheiden will, braucht Visionen und Ziele.“

Theo Bergauer, Berater und Buchautor: Karrierefaktor Souveränität – wertvoll entscheiden in Beruf und Alltag, 320 Seiten, 22,90 Euro, Börsenmedien AG Kulmbach 2009

Theo Bergauer, Berater, Buchautor und Souveränitätsexperte in Waldsassen, nennt im Interview die Voraussetzungen für souveräne Entscheidungen.

handwerk magazin: Warum fällt es vielen Unternehmern so schwer, Entscheidungen zu treffen?

Theo Bergauer: Ein wesentlicher Knackpunkt ist, dass sie nicht loslassen können. Wenn alles über den Tisch des Chefs laufen muss, sammeln sich natürlich jeden Tag viele Dinge an, die zu entscheiden sind. Damit sind die Unternehmer schnell überfordert und verlieren den Überblick. Mit der Folge, dass die Einzelentscheidung immer schwerer wird.

Wie lässt sich das verhindern?

Der Chef muss sich die Zeit nehmen, seine Entscheidungen strategisch auf die jeweiligen Unternehmenswerte und -ziele abzustimmen. Dafür muss er natürlich die Anzahl reduzieren und sich auf die wirklich wichtigen Dinge konzentrieren.

Wer kümmert sich um den Rest?

In erster Linie die für den jeweiligen Bereich verantwortlichen Mitarbeiter. Um das dafür notwendige Vertrauen zu entwickeln, muss der Chef die Stärken und Schwächen seiner Leute kennen. Bei den „Soft Skills“ gibt es jedoch im Handwerk große Defizite.

nehmens ausgerichtete Entscheidungen: „Die Lösung muss zu den Unternehmenszielen passen, dann ist sie perfekt.“ Basis für wertvolle Entscheidungen sei deshalb, dass alle Mitarbeiter die Leitlinien und ihre Aufgaben kennen. Eine Voraussetzung, die laut Umfrage von Steria Mummert Consulting in vielen deutschen Unternehmen nicht gegeben ist (siehe Chart Seite 40). Steria Mummert-Experte Dr. Rainer Scholz rät deshalb, Transparenz zu schaffen und alle Mitarbeiter auf einen Wissenstand zu bringen.

Dass auch im Handwerk nicht nur das Fachwissen die Qualität eines Mitarbeiters bestimmt, kann Haustechniker Schimmel nur bestätigen: „Bei neuen Mitarbeitern entscheide ich je zur Hälfte nach Qualifikation und Emotion.“ Schließlich nütze die Fachkompetenz wenig, wenn der Mitarbeiter nicht ins Team passe. Zweistellige Umsatz- und Gewinnzuwächse zeigen, dass Heinrich Schimmel inzwischen nicht nur bei Vortragspannen souverän und richtig handelt. ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

Online exklusiv

Ihnen fehlen oft kreative Lösungen? Wie Sie Denkblockaden überwinden, erfahren Sie unter handwerk-magazin.de/entscheidungsfindung

 **Tipps Entscheidungsfindung**

→ Leitsätze

Fünf Strategien für mehr Souveränität

Wer souverän entscheiden will, muss in Alternativen denken und bereit sein, etwas zu verändern. Das klappt in schlechten Zeiten oft gut, lässt der

1. Nach vorne blicken!

Wir neigen öfter dazu, zurückzublicken, anstatt nach vorne zu schauen. Eine kurze Rückschau, gerade in Situationen, in denen etwas nicht wunschgemäß gelaufen ist, lohnt. Die Betonung liegt auf kurz! Wie beim Blick in den Rückspiegel beim Autofahren, wird das Vorgehen kurz reflektiert, um – und bereits hier richtet sich der Blick wieder nach vorne – für die Zukunft daraus zu lernen.

2. Kreativ bleiben!

Werden Sie nicht müde, den geistigen Flow ständig zu bewirken, an der Atmosphäre zu arbeiten, in der Sie sich persönlich, aber auch Ihr Umfeld befindet. Werden Sie zu einer Quelle der Souveränität – nicht nur für sich, sondern auch für andere!

Druck nach, ist jedoch schnell der Ausgangszustand wieder hergestellt. Mit den folgenden Strategien können Sie Ihre Souveränität gezielt fördern.

3. Kontakte pflegen!

Für den Ausbau Ihrer Souveränität brauchen Sie Partner, die Sie bestmöglich unterstützen. Ohne Mitarbeiter, die Ihr Vertrauen genießen und im Rahmen ihrer Aufgaben eigenverantwortlich entscheiden, kann kein Chef wirklich souverän auftreten.

4. Verantwortung übernehmen

Hören Sie auf, andere für die Missstände des Alltags verantwortlich zu machen. Nehmen Sie sich und Ihre Partner bewusst in die Pflicht.

5. Präzise ausdrücken!

Nutzen Sie alle Möglichkeiten, Ihre Gedanken zu präzisieren, etwa durch Aufschreiben, Visualisieren oder durch Gespräche mit Freunden.