

KMU-PRAXIS

Delegieren Sie?

Gedanken über eine Kunst, die keine ist



VON MARCELLO SCARNATO*

«Make or buy?» So lautet eine klassische Frage, die Unternehmen immer wieder zu beantworten haben. Eine Leistung selbst erbringen oder durch Dritte erbringen zu lassen ist auch für Verantwortliche oftmals eine Grundsatzfrage. Delegieren will gekonnt sein. Eine «Kunst» ist es dann nicht mehr, wenn es auf Vertrauen basiert. Der Chef ist ein regelrechter «Hansdampf in allen Gassen». Er ist der Motor seines mittelständischen Unternehmens, Dreh- und Angelpunkt zugleich. Er hat es vom ersten bis zum fünfzigsten der heutigen Mitarbeiter aufgebaut. Ohne ihn geht nichts. Qualitätssicherung heisst für ihn, dass er alles von allen weiss und über jede noch so kleine Begebenheit informiert ist. Alle Entscheidungen kann er so mit sicherem Instinkt selbst fällen.

Alles scheinbar im Griff

Der Unternehmer im geschilderten Fall ist in der glücklichen Lage der so genannten «vollen Information». Zugleich ist er in der unglücklichen Lage, sich selbst und damit seinem Unternehmen im Weg zu stehen. Denn durch die unmissverständliche Anweisung, dass jede auch noch so kleine Sache über seinen Tisch zu gehen hat, erstickt er jegliche Motivation zur Selbstständigkeit seiner Mitarbeiter im Keim. Damit hat er die angeblich angestrebte Minimierung der Fehlerquoten wohl im Griff, die Eigeninitiative aber auch. In diesem Umfeld wird sich die Kreativität des Mitarbeiterteams jeweils umgekehrt proportional zum Misstrauen des Vorgesetzten verhalten, sprich: Je mehr Misstrauen, desto weniger Kreativität. Entscheidungskompetenz und Delegation von Aufgaben funktionieren nach dem Prinzip: Je mehr Vertrauen, desto mehr Eigeninitiative. Nachdem einer allein niemals alles wissen kann, ist die qualitative Grenze des Einzelgängers klar abgesteckt.

Angst vor Machtverlusten

Echtes Delegieren bedarf der Kommunikation – offen und ehrlich. Vor diesem Schritt haben Entscheidungsträger immer wieder Angst. «Meine Mitarbeiter brauchen nicht alles zu wissen», sagt der bodenständige Chef aus dem Eingangsbeispiel. «Sie sollen ihre Arbeit tun, das reicht.» Wer kommunizieren kann ohne Angst vor Machtverlusten, der kann auch delegieren. Vor Machtverlusten keine Angst zu haben braucht, wer authentisch ist und Unternehmenspolitik nicht als Machtspiel machiavellistischen Ursprungs versteht.

Und in der Praxis ...

Achtung vor: Pseudo-Delegieren an Dritte, die den Sachverhalt nicht entscheiden können. Ein Zeitgewinn ist zwar gegeben, aber das Problem kommt zurück.

Bearbeiten durch:

1. Vertrauen ist Chefsache
2. Aufgaben entscheidungsorientiert verteilen
3. Kompetenzen den Fähigkeiten zuordnen
4. Echt delegieren
5. Entscheidungen respektieren
6. Eigendynamik zulassen
7. Blick auf das Gesamte richten
8. Professionelles Controlling

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Lebensinhalt nach der Pension

Der Austritt aus dem beruflichen Arbeitsleben ist für die meisten Menschen ein entscheidender Moment. Die Lebensphase als Pensionierte sollte allerdings nicht nur in finanzieller Hinsicht gut vorbereitet werden.

VON MARI SERRANO

Früher war alles viel besser. Man arbeitete jahrelang für denselben Arbeitgeber und trat pünktlich mit 65 in den wohl verdienten Ruhestand. Der Rest waren Wanderausflüge, Erinnerungen und endlich Zeit für Ehefrau und Familie. Heute ist vieles anders. Restrukturierungen können auch erfahrene Arbeitnehmer bereits mit 53 Jahren überflüssig machen, Frühpensionierungen sind ein beliebtes Mittel zwecks Personalabbau, und vom Arbeitsmarkt weht den älteren Arbeitskräften ein rauer Wind entgegen.

Heute sind jedoch auch die Menschen anders. Bei einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 82 Jahren bei den Frauen und 76 Jahren bei den Männern macht die Lebensphase nach der Pensionierung fast ein Drittel der Lebenszeit aus. Hinzu kommen eine allgemein gute mentale und körperliche Fitness. Da ist es mit Wanderausflügen wohl kaum getan.

Lebensplanung ist sinnvoll

«Die meisten Menschen freuen sich eigentlich auf die Pensionierung», sagt Peter Bachmann, der mit «Fokus Lebensperspektiven» Seminare zur Vorbereitung der Pensionierung durchführt. Seine Klientel ist zwischen 50 und 65 Jahre alt und der Seminarbesuch wird meistens von den Arbeitgebern ermöglicht und finanziert. Vordergründig herrsche bei den meisten Seminarteilnehmern zwar der finanzielle Gedanke, berichtet Peter Bachmann aus seinen Erfahrungen. «Doch wenn die Konditionen einigermaßen stimmen oder abgeklärt sind, stellt sich unweigerlich die Frage der Lebensplanung.»

Wie soll das Leben nach dem Austritt aus dem Berufsleben gestaltet werden? Woher soll die Anerkennung kommen? Was ändert sich für die Partnerschaft? Wie sieht das Beziehungsnetz ausserhalb des Arbeitsbereichs aus? Existenzielle Fragen, auf die es einerseits nur individuelle Antworten geben kann, die sich andererseits jedoch die meisten Menschen früher oder später stellen müssen. Denn eines steht unabhängig von Früh- oder normaler Pensionierung fest: Der Tag, an dem man zum letzten Mal aus dem Geschäft läuft und danach auch nicht



Reisen im Alter ist eine schöne Beschäftigung, kann aber keinen Inhalt für das tägliche Leben darstellen.

wieder erwartet wird, kommt bestimmt.

Auch für Peter Schütz, Kursleiter bei der Pro Senectute Bern, ist eine persönliche Vorbereitung auf die nachberufliche Lebensphase sehr wichtig. «Oft divergieren die Wünsche und die realen Möglichkeiten», hat er festgestellt. Dies beziehe sich nicht nur auf die finanzielle Situation, sondern etwa auch auf die persönlichen Beziehungen. «Ein gut funktionierendes Beziehungsnetz muss lange Zeit vor der Pensionierung und unabhängig vom Arbeitsort aufgebaut werden», führt Peter Schütz weiter aus. Deshalb ist für ihn klar, dass die Pensionierung eigentlich lange vor deren eigentlichem Eintreffen vorbereitet werden sollte.

Rollentausch?

Die Seminaranbieter laden die Teilnehmer ein, auch die jeweiligen Lebenspartner mitzunehmen. In den meisten Fällen wird der Einladung auch gefolgt. Der neue Lebensabschnitt zu zweit birgt nämlich zahlreiche Tücken, wie Peter Schütz von der Pro Senectute zu berichten weiss: «Mehr Zeit miteinander zu verbringen, bedeutet auch mehr Reibungsfläche, häufig kommen dabei auch alte Beziehungsprobleme zum Vorschein.» An den Seminaren kann der Umgang mit solchen Problemen zumindest angesprochen werden. Aber auch die neue Form des täglichen Lebens stellt ein grosses Fragezeichen dar. Wenn etwa die Ehefrau in ihrer Teilzeitstel-

le weiter arbeitet, ändert sich für sie an ihrer ausserhäuslichen Lebensstruktur nichts. Der pensionierte Ehemann ist dann aber mehrheitlich zu Hause. Im besten Fall wird etwa die Hausarbeit geteilt, doch der Schritt vom Geldverdiener zum Hausmann dürfte teilweise auch schwerfallen.

Eine Standortbestimmung, bei der die eigenen Bedürfnisse und Interessen zur Sprache kommen, bildet den Ausgangspunkt für die Planung der nachberuflichen Lebensphase. Grundsätzlich kann eine gelungene Pensionierung nur durch eine individuelle Lösung erreicht werden, und diese erfordert eine gehörige Portion Realitätssinn. Denn das Aufgeschobene, wie etwa die Reisen oder das Nachführen der Fotoalben, kann keinen Inhalt für das tägliche Leben darstellen. Die Auswertung der Standortbestimmung eröffnet erst die Möglichkeiten: Das Hobby kann zum neuen Beruf ausgebaut, Freiwilligenarbeit ins Auge gefasst oder gar etwas völlig Neues gestartet werden.

Eine schwere Situation

Schwieriger wird es allerdings, wenn es sich um erzwungene Pensionierungen handelt, also um Menschen, die aus wirtschaftlichen Überlegungen des Arbeitgebers frühzeitig aus dem regulären Arbeitsprozess scheiden. Toni Fässler, Leiter der in betrieblicher Bildung spezialisierten Athemia AG in Bern, spricht in diesem Zusammenhang von Fällen, die einer gewis-

sen Brisanz nicht entbehren. Langjährige Kadermitarbeiter, deren hohes Lohnniveau nicht mehr mit dem realen Zustand der Firma korrespondiert, müssen gerade in der aktuellen Konjunkturflaute billigeren und jüngeren Kollegen weichen.

«Dabei sehen die meisten die Situation auf sich zukommen, sind jedoch unfähig zu reagieren», erklärt Toni Fässler weiter. Auf individueller Ebene sind nicht nur die finanziellen Einbussen schmerzhaft, sondern vor allem der Umgang mit der Situation. Denn die Hoffnungen auf eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage werden bis zuletzt nicht aufgegeben.

Pension als Chance

Ausserdem bilden Identifikation mit der Firma und Selbsteinschätzung bezüglich Fachwissen und Unabdingbarkeit oft ein Selbstbild, das mit dem Fremdbild nicht übereinstimmt. «Solche Fälle brauchen eine längere Betreuung und müssen oft im Einzelcoaching gelöst werden», führt Toni Fässler aus. Doch auch hier besteht eigentlich kein Grund zur Verzweiflung, denn «nur ganz wenige Menschen sind bildungsunfähig», schliesst Toni Fässler ab. Wer also das Leben nach dem Arbeitsleben nicht als Endpunkt, sondern als Beginn einer neuen Lebensphase betrachtet und sich diese zu eigen macht, beweist Mut zum Unruhestand. Und kann so den Zeitpunkt des sogenannten Ruhestands selber bestimmen.

Eine Firma ist nie führungslos

Gerade in der Startphase eines Unternehmens ist es wichtig, sich mit Fragen der Führung auseinander zu setzen. Denn in den ersten Monaten werden wichtige Weichen gestellt. Das gilt auch dann, wenn der Betrieb erst aus wenigen Personen besteht. Mehr noch: Es gilt sogar für Einfrau- oder Einmannfirmen.

Manchmal scheint es so, als sei das Thema «Führung» in der Schweiz tabu. Das ist auch nicht weiter erstaunlich. Führen hat mit Macht zu tun. Da Schweizerinnen und Schweizer mit dem Bewusstsein aufgewachsen sind, in der ältesten Demokratie der Welt zu leben, ziehen sie es vor, wenn die Macht nicht von Einzelnen ausgeht, sondern vom Volk. Kommt dazu, dass alle eigene Erfahrungen gemacht haben mit Leuten, die ständig sagten: «Hier bin ich der Chef! Und ich sage, wo es lang geht.» Sie gehen dann meist eher unwillig «da lang». Nur: Diese Bilder, die die Vorstellungen zum Begriff Führung prägen, sind sehr einseitig. Sie erheben einen bestimmten (eher veralteten) Führungsstil zur Norm.

Mit «Führen» ist ja nicht nur «Befehlen» gemeint. Sondern: Ein Team so weit bringen, dass es seine Aufgabe optimal erfüllt. Dafür gibt es weit bessere Methoden als das Herumkommandieren. Bei einem erfolgreichen Fussballtrainer ist auch nicht wichtig, dass er dem Stürmer befiehlt, dass er dem Schiess!«. Wichtig ist, dass er seine Mannschaft so weit bringt, dass sie ihr Spiel als Team raffiniert aufbaut, viele Tore schießt und gewinnt.

Die ideale Form von Führen hat deshalb viel mehr mit der Fähigkeit zu tun, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren. Denn Leute, die Spass an ihrer Arbeit haben, sind nicht nur effizienter, sondern meist auch kreativer. Und: Sie bleiben der Firma meist länger erhalten als Unzufriedene.

Die Weichen werden in der Startphase gestellt

Warum aber – so stellt sich die Frage – sollen sich Firmengründer schon in der Startphase mit Führungsproblemen auseinander setzen? Hier ist doch alles noch sehr übersichtlich, man kennt und versteht sich gut, «der Laden läuft», was will man mehr? Zudem haben Jungunternehmen schon so genug Probleme, warum sich also noch ein zusätzliches schaffen? Oder noch

extremer: In einer Einzelgesellschaft kann es ohnehin keine Hierarchie geben, «da bin ich mein eigener Chef».

Das ist alles richtig, trotzdem gibt es gute Gründe, sich – sogar als Einzelfirma – mit der Frage nach dem richtigen Führungsstil zu befassen. Als wesentlichster Punkt ist wohl anzuführen, dass in der Startphase viele entscheidende Weichen gestellt werden. Wer sich (Führungs-)Fragen stellt wie «Wer übernimmt welche Aufgabe?», «Warum gerade er?» und «Wie gehen wir miteinander um?» baut seine Firma viel bewusster auf. Auch in der Einzelfirma lohnt es sich, diese Fragen zu stellen: «Soll ich wirklich alles selber machen? Auch die Buchhaltung? Wie ist mein Verhältnis mit meinem Treuhänder?»

Grundlage für Firmenkultur

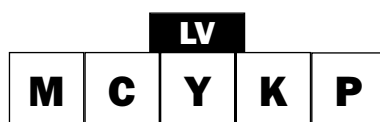
Ebenso wichtig: Die Gewohnheiten des Unternehmensgründers in der Startphase bilden die Grundlage für die künftige Firmenkultur. Und diese kann ausschlaggebend dafür sein, ob die Firma erfolgreich sein wird oder nicht.

Wer als Jungunternehmer bereits Angestellte hat, muss sich zudem darüber bewusst werden, dass diese ganz andere Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit haben als er. Sie sehen –

zu Recht – nicht ein, warum auch sie regelmässig unbezahlte Überstunden machen sollen.

Als Unternehmerin oder Unternehmer darf man auch den Wert des Themas «Führung» nicht unterschätzen. Viele Lieferanten und Kunden sind ebenfalls Unternehmer – Leute also, die mit den gleichen Fragen konfrontiert sind. Der Erfahrungsaustausch ist da eine ideale Möglichkeit, Kontakte zu vertiefen.

Kurz: Es ist nicht möglich, seine Firma nicht zu führen. Man kann sie nur besser oder schlechter führen.



Wirtschaft