



Foto: Fotolia

**Chefs sollten am Unternehmen statt im Unternehmen arbeiten**

# Im Hamsterrad des Erfolges

von Anita Brandt, Inhaberin von Leadandmeet

Viele medizinische Fachhändler sind ausgesprochen erfolgreich. Sie gewinnen stetig an Mitarbeitern, Umsatz und auch beim Gewinn. Doch umso mehr das Unternehmen wächst, desto mehr wird der Inhaber, der keine zweite oder auch dritte Führungsebene einzieht, zum Hemmschuh der eigenen Unternehmensentwicklung. Er gerät immer mehr unter den Druck der ständig zunehmenden Aufgaben. Entscheidungen dauern zu lange, Entwicklungen werden verzögert angepackt, weil der Chef zu wenig Zeit dafür hat. Niemand sonst übernimmt Verantwortung, weil sie nicht klar definiert und übergeben ist. Der Chef kommt sich nicht selten mit all den Aufgaben und Verantwortungen allein gelassen vor. Ein Hamsterrad ohne Aussicht auf Besserung!

Was also tun? Jetzt ist es an der Zeit, die Weichen so zu stellen, damit weiterhin ein gesundes Wachstum der Firma möglich ist. Die Zauberformel dafür lautet: Wachstum durch professionelle Führung.

Was genau ist eigentlich die Aufgabe des Chefs? Prothesen bauen, Homecare-Artikel bestellen, das Sanitätshaus umräumen? Nein! Das können Sie tun, solange Sie Ihren Fachhandel aufbauen. Da können Sie Fachkraft und Manager in einem sein. Sobald Sie aber etabliert sind und eine Größe von ca. 10 bis 20 Mitarbeitern erreicht haben, ist es an der Zeit, die Fachkraftaufgaben abzugeben. Ein Unternehmen braucht einen Unternehmer an der Spitze, der weiß, wohin und

wie er das Unternehmen führen will! Einen Unternehmer, der einen Stab von Führungspersönlichkeiten um sich schart, denen er das operationale Geschäft vertrauensvoll abgeben kann.

## Chef mit Überblick

Stellen Sie sich folgende Szene vor: „Sie befinden sich in einem Dschungel. Dann benötigen Sie Leute, die mit Macheten den Weg frei räumen – die Fachkräfte. Außerdem benötigen Sie Leute, die die Arbeit einteilen, sodass niemand zu sehr ermüdet, aber trotzdem alle vorwärtskommen. Diese Personen überprüfen auch, ob einzelne Fachkräfte effektiver sind und warum dies so ist. Schließlich bringen sie den anderen die Optimierungen bei. Das sind die Manager. Und last but not least gibt es einen, der oben im Baum sitzt und herunterruft: ‚Hört mal zu, Jungs und Mädels, wir sind im falschen Wald.‘ Das ist der Unternehmer. Sie können nicht gleichzeitig den Weg frei hacken, die Arbeit einteilen und auf dem Baum sitzen.“ (aus: Stefan Merath, Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer)

## Im Dschungel des Marktes

Im medizinischen Fachhandel ist es nicht anders. Es gilt, einen Weg durch Ihren Markt zu finden, der sich oft genug als unwegsamer Dschungel präsentiert. Es gilt, Strategien und Wege zu finden, die vorher als nicht denkbar erschienen. Bei allzu knappen Budgets müssen immer wieder Prozesse überdacht und ver-

schlankt werden. Mitarbeiter sollen alle Bedingungen erhalten, um effizient und professionell arbeiten zu können. Und schließlich brauchen alle einen Chef, der das gesamte Unternehmen im Blick hat, sich nicht im Tagesgeschäft verrennt, sondern das ganze Schiff in die richtige Richtung steuert.

Dabei gibt er durch sein Beispiel und seine Führung vor, wie man miteinander umgeht und welche Regeln im Unternehmen gelten. Er gibt vor, wie wohl man sich fühlen, wie gut man einander vertrauen und wie effektiv man seine Potenziale in dieser Firma entwickeln kann. Eine solche Unternehmenskultur garantiert eine gute Mitarbeiterbindung, sorgt dafür, dass Mitarbeiter das Beste aus sich herausholen, schafft ein gutes Führungsvorbild für neue Führungskräfte und vor allem eine hohe Anziehungskraft für Kunden. Kunden wollen keine gehetzten Mitarbeiter und überarbeiteten Chefs sehen. Aus Mitleid kauft selten ein Kunde. Nein, sie wollen entspannte Gesichter sehen.

Das alles kann so stattfinden und wirtschaftlich ausgesprochen lohnend sein, wenn Sie als Chef sich in die Rolle begeben, die Ihnen zusteht, nämlich in die des Unternehmers. Halten Sie sich raus aus dem operationalen Geschäft, bauen Sie gute und verlässliche Führungskräfte auf, die alle Manageraufgaben übernehmen und zu denen die Teams Vertrauen haben. Jetzt ist es also an der Zeit, eine zweite Führungsebene mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Aber wie funktioniert das?

## Personal auf dem Prüfstand

Oft weiß der Chef, wer für eine Führungsaufgabe befähigt wäre. Wenn nicht, gibt es hervorragende Analysemöglichkeiten, die genau das offensichtlich machen, wie z. B. DNLA: „Discovery of Natural Latent Abilities“, also die Aufdeckung der natürlich vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale. Mithilfe dieses Systems gelingt es, herausragende Fähigkeiten zu identifizieren, aber auch Schwachstellen im Verhalten der Führungskraft aufzudecken. DNLA wurde ursprünglich vom Max-Planck-Institut in München entwickelt und misst nicht die Persönlichkeit, sondern das derzeit vorhandene Verhalten bzw. die Fähigkeiten im Bereich sozialer Kompetenz, Führung und Verkauf. Es wird nicht bewertet, ob Sie gut oder schlecht führen, sondern ob Sie mit Ihrer Art zu führen Erfolg haben oder nicht. Dabei werden Sie mit Personen aus Ihrer Branche und Ihrer Hierarchieebene verglichen, weil z. B. in der Produktion anders geführt wird als beispielsweise in der Dienstleistung.

Gleichzeitig wird alle drei Monate neu berechnet, wie genau dieses erfolgreiche Verhalten aussieht, denn im Zuge neuer Aufgabenstellungen und gesellschaftlicher Entwicklungen verändert sich das. DNLA ist in hohem Maße zuverlässig und DIN-zertifiziert. Man führt die Tests einmal jährlich durch und hat damit die Garantie, dass sich die Führungskräfte dauerhaft und gut entwickeln – vorausgesetzt, Sie setzen die damit erarbeiteten Entwicklungspläne konsequent um.

Als Chef bekommen Sie einmal pro Jahr einen tiefen Einblick in Ihr Unternehmen. Sie erfahren alle Probleme, Konflikte und Störungen, die Ihr gesundes Wachstum behindern. Sie haben die Chance, effizient und wirksam einzugreifen und alles wieder in die richtigen Bahnen zu lenken. Ein Instrument, das Ihnen sogar die messbare strategische Entwicklung Ihres Personals ermöglicht.

## Weitere Führungsebenen

Wie funktioniert nun das Einführen einer zweiten oder auch dritten Führungsebene genau?

**Schritt 1:** Sie legen Ihre Vision und Strategie fest. Nur so wissen Sie, in welche Richtung Sie wie gehen wollen, an welchen Stellen das Wachstum stattfinden soll. Zum Beispiel könnte die Vision



Anita Brandt, Inhaberin von Leadandmeet (Starnberg), ist Unternehmer-Coach, DNLA-Beraterin und Mediatorin. Sie hat schon einige Fachhandelsunternehmen aus der Sanitätshaus-Branche in diesen Prozessen begleitet. [www.leadandmeet-medical.com](http://www.leadandmeet-medical.com)

eines medizinischen Fachhändlers sein: 1. Mit unserer Servicefreundlichkeit und unseren Innovationen sind wir im Denken und Handeln unserer Geschäftskunden die Nummer 1 – die Kunden wenden sich von selbst an uns. 2. Wir schaffen den Sprung vom Teil- zum Vollversorger. Dabei gelingt es uns, von unseren Kunden auf *allen Gebieten* als der Spezialist in unserer Region empfunden zu werden.

**Schritt 2:** Sie entwerfen eine sinnvolle und funktionierende Führungsstruktur, die es Ihnen ermöglicht, das operationale Geschäft komplett an die jeweiligen Team- bzw. Abteilungsleiter abzugeben. Damit haben Sie Zeit für die Dinge, die wirklich nur Sie selbst tun können: Strategien entwickeln, das Unternehmen am Markt sichtbar machen, wichtige Kunden und Vertragspartner betreuen, Kontakte pflegen, Neuerungen entdecken und prüfen, ein sinnvolles Controlling einführen und pflegen.

**Schritt 3:** In kleinen Unternehmen spricht sich alles Neue schnell herum. Erklären Sie daher schon zu diesem Zeitpunkt den Mitarbeitern z. B. in Form eines Rundbriefes oder auch persönlich Ihre Pläne. Erklären Sie, warum Sie das tun, dass Sie weiterhin ein gesundes Wachstum ermöglichen wollen. Auch eine stabile Nachfolge sichern Sie so. So vermeiden Sie Gerede und sichern sich die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter.

**Schritt 4:** Sie lassen alle vorgesehenen Führungskräfte, einschließlich sich selbst, mithilfe von DNLA im derzeitigen Führungs- und Sozialverhalten testen. So erfahren Sie detailliert, wo sich momentan Ihre Stärken und Schwächen befinden. Sie erfahren auch, welche Situationen oder auch Regelungen sich ungünstig auswirken. In dieser Phase bekommt jede Führungskraft einen Handlungs- und Entwicklungsplan, der es ihr ermöglicht, sich schnell und positiv zu entwickeln. Gleichzeitig bekommt der Chef ein gutes Gefühl dafür, ob die vorgesehene Führungskraft sich für diese Position eignet.

**Schritt 5:** Alle Führungskräfte werden nun in den Grundzügen der Führung und Kommunikation/Konfliktlösung ausge-

bildet. In vier Tagen haben Sie wichtiges Rüstzeug gelernt und können nun offiziell mit dem Führen beginnen.

**Schritt 6:** Inthronisieren Sie nun im Unternehmen Ihre Führungskräfte. Beschreiben Sie schriftlich in der Stellenbeschreibung und mündlich vor allen Mitarbeitern, was die Aufgaben der neuen Führungskräfte sind und zu was sie befugt sind.

**Schritt 7:** Im Folgenden führen Sie Ihre neuen Führungskräfte recht eng, um zu gewährleisten, dass sie gut in ihre neue Position hineinwachsen. Wenn dieser Schritt gut gelingt, haben Sie sehr bald Ihre Hände frei für Ihre Unternehmerraufgaben. Wenn nicht, gilt es, die neuen Team- oder Abteilungsleiter zu unterstützen.

**Schritt 8:** Im darauffolgenden Jahr messen Sie mit DNLA den erreichten Erfolg bzw. die Entwicklungen nach. Sie sehen genau, an welchen Stellen eine positive Entwicklung stattgefunden hat und wo noch etwas zu verändern ist. Gleichzeitig erfahren Ihre Führungskräfte höchste Wertschätzung, denn Sie beschäftigen sich intensiv mit ihnen. Sie haben eine echte Perspektive in Ihrem Unternehmen und werden das dankbar annehmen. Erfolg macht Spaß und Lust auf mehr!

Mit diesem 8-Punkte-Programm erreichen Sie:

- Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeiter – sie bleiben gerne in Ihrem Unternehmen.
- Ihr Unternehmen gewinnt dadurch erheblich an Anziehungskraft für neue und junge Mitarbeiter.
- Gesundes Wachstum wird dadurch gesichert.
- Eine Nachfolge wird optimal vorbereitet.
- Sie selbst können sich auf Ihre Unternehmerraufgaben konzentrieren und dadurch sicher und souverän steuern.

## Trainingsprogramm für die „Sanafit GmbH“

Die Sanafit GmbH (Name geändert) beschäftigt ca. 50 Mitarbeiter und umfasst eine Orthopädie-, Reha- und Care-Abteilung sowie mehrere Sanitätshäuser und Filialen. Sie wird von zwei Geschäftsführern geleitet. Es gibt für die einzelnen Bereiche bereits Personen, die die Führung übernommen haben, jedoch ohne formalen Auftrag und Weiterbildung in Bezug auf Führung. Sie fungieren im Wesentlichen als organisatorische Leitung.

Das Unternehmen wird ausschließlich über die Innovation und Initiative der beiden Geschäftsführer weiterentwickelt. Die Mitarbeiter sind zwar fleißig und kompetent, zeigen jedoch wenig Eigeninitiative und Selbstverantwortung. Obwohl beide Geschäftsführer ihre Mitarbeiter ermutigten, neue Ideen einzubringen, gelang es ihnen nicht, an dieser Situation grundlegend etwas zu verändern. Wenn sie ihre Mitarbeiter darüber aufklärten, dass sie als OT-Meister oder Rehathechniker auch Verkäufer seien und mit den verkauften Hilfsmitteln ihren Kunden das Leben erleichtern, blockten diese das mit der Aussage ab, sie würden keinem ihrer Kunden „einfach etwas aufdrücken“.

Die Geschäftsführer erkannten, dass sich hier etwas verändern müsste, sollte ihr Unternehmen weiterhin so wachsen wie bisher. So fiel die Entscheidung, sich von Leadandmeet medical unterstützen zu lassen.

### Zweite und dritte Führungsebene fördern

Beide Geschäftsführer hatten ihre DNLA-Auswertungsgespräche. Sie erfuhren sehr differenziert, wie ihr Führungs- und Sozialverhalten derzeit gestaltet war, wie sie auf welche Situation reagierten und wo ihre Entwicklungsmöglichkeiten lagen. Sie erkannten, welche Bedingungen ihr Wachstum momentan behinderte und was sie tun mussten, um das zu verändern. Begeistert von der großen Aussagefähigkeit des Gutachtens auf ihre tägliche Praxis beschlossen sie, nun eine zweite und teilweise dritte Führungsebene einzuziehen, die Verantwortlichkeiten klar zu regeln, geeignete Personen dafür zu benennen und sie mit DNLA zu fördern.

Sie wählten diejenigen aus, denen sie eine Führungsposition zutrauten. Noch

spannender war das Gestalten des Organigramms. Wie sollten die einzelnen Bereiche gegliedert werden, sollte es Stabsstellen geben, wie sollten die einzelnen Positionen benannt werden? Fragen, die gemeinsam mit ihrem Coach besprochen und geklärt wurden.

Die angehenden Führungskräfte bekamen nun ihre Auswertungsgespräche mit DNLA. Viele waren erstaunt, wie genau ihr Verhalten und ihre Fähigkeiten gemessen worden waren. Man konnte genau sehen, welche Bereiche für eine Führungstätigkeit noch entwickelt werden mussten und welche schon sehr gut ausgeprägt waren und was mangelnde Eigenverantwortung bisher an Möglichkeiten verbaut hatte. Nun bekamen sie die Verantwortung zugesprochen und konnten beginnen, sie zu entfalten. Klare Vereinbarungen und Regelungen zwischen Geschäftsleitung und Führungskraft wurden getroffen, Entwicklungsschritte vom Coach beschrieben. Beide Seiten gingen aus ihren Gesprächen mit einem Fahrplan für das nächste Jahr.

### Belegschaft einbeziehen

Nun kam ein Schritt, der für alle sehr bedeutend war. Es war an der Zeit, die Entwicklung im Unternehmen öffentlich zu machen. Die Geschäftsführung wollte unnötiges Gerede vermeiden und daher möglichst zeitnah die Neuerungen bekannt machen. Zudem sollten die Mitarbeiter für die Veränderung gewonnen werden. So würden sich Widerstände vermeiden lassen. In einer Mitarbeiterversammlung wurde der Plan vorgestellt, die neu ernannten Führungskräfte wurden namentlich genannt. Es wurde beschrieben, welche Aufgaben und Funktionen diese haben und was das Ziel der Neuerungen ist.

Die ganze Belegschaft wurde auf die neu formulierte Vision eingeschworen und begeistert. Da die Vision hundertprozentig zu den Geschäftsführern und der bisherigen Erfahrung der Mitarbeiter mit der Leitung passte, war sie für alle glaubwürdig und daher auch erstrebenswert. Skeptisch war so mancher Mitarbeiter, wie genau sich die neuen Führungskräfte verhalten würden und ob so tatsächlich die Abläufe verbessert würden.

Alle Führungskräfte hatten ihre DNLA-Auswertungen und ihre Entwicklungspläne – nun fehlte nur noch eine Weiterbildung im Bereich Führung. In drei Tagen erhielten sie das Rüstzeug für eine erfolgreiche Führungskraft. Sie lernten, was genau Führung ist, welche Art zu führen zu ihnen passt, wie man Ziele setzt und sie mit Mitarbeitern vereinbart, wie man positiv Kritik üben kann, Mitarbeiter weiterentwickeln kann usw.

Mittlerweile ist Sanafit im dritten Jahr mit DNLA unterwegs. Es zeigt sich, dass die neuen Führungskräfte Jahr für Jahr große Lernschritte machen und sich in aller Regel schnell und effizient entwickeln. Führungskräfte, die den neuen Anforderungen doch nicht gewachsen waren, wurden schnell erkannt. Entweder wurden sie dann noch etwas mehr unterstützt oder es geschah auch, dass eine Person selbst erkannte, dass die Position nicht zu ihr passte, und um einen Rücktritt bat. So konnte die Stelle neu und besser besetzt werden.

Was ist nun der Nutzen für die Sanafit?

1. Die Sanafit wächst und gedeiht mit der neuen Führungsstruktur noch schneller.
2. Die beiden Geschäftsführer haben nun viel mehr Zeit für ihre eigentlichen Unternehmerraufgaben.
3. Die Führungskräfte haben attraktive Herausforderungen, an denen sie wachsen.
4. Die Mitarbeiter sehen mehr Perspektiven für sich selbst und bleiben langfristig im Unternehmen. Sie entwickeln sich besser als vorher.
5. Abläufe und Prozesse laufen nun runder und einfacher, weil sie klar geregelt und verbessert worden sind.
6. Die Kunden erleben die Sanafit als noch kompetenter und vertrauenswürdiger, was sich in noch besseren Umsätzen bemerkbar macht.
7. Zu guter Letzt ließen sich durch die Verbesserungen in den Abläufen auch die Kosten senken.
8. Vor allem aber ist es nun möglich, dass weiterhin ein gesundes Wachstum stattfinden kann, weil die Struktur, die Führungskompetenz und die Handlungsfreiheit für die Geschäftsführer dafür geschaffen worden sind.