

Vom Ich zum Wir

Der Chef muss nicht der Beste sein, sondern die besten Mitarbeiter haben

Planen Selbstständige ein Firmenwachstum, wollen Mitarbeiter einstellen oder eine Filiale eröffnen, haben sie vor allem technische und betriebswirtschaftliche Aspekte im Fokus. Sie befassen sich mit der Softwareanpassung und den Umsatzzielen. Sie sollten sich aber ebenso fragen, wie sie sich auf ihre neue Rolle als Unternehmensführer mit Mitarbeitern vorbereiten können.

Von Wolfgang Mattheis, freier Immobilienjournalist

In vielen Betrieben misslingt das Wachstum, weil der Boss keine Verantwortung abgeben will. Ihm fehlt es an Selbstwertgefühl; er hat Angst, dass ein neuer Mitarbeiter die Arbeiten nicht so gut oder – das andere Extrem – besser machen könnte als er. Auch fehlt es vielen Immobiliendienstleistern an Beispielen und Erfahrungen. Nicht wenige machen sich nach der Ausbildung selbstständig und haben während ihres Berufslebens keine Erfahrung als Führungskraft gesammelt. Steht ein Großauftrag ins Haus und müssen dafür Mitarbeiter eingestellt werden, sind sie oft überfordert. Und machen Fehler.

Viel spielt sich dabei im Kopf ab: Wer es über Jahre als Solo-Unternehmer gewohnt ist, alles selbst zu machen, kann

auch davon nicht ablassen, wenn er Leute beschäftigt. Dann steht er sich beim Wachstum im Weg. Anstatt dass Mitarbeiter ihn entlasten, arbeitet er noch mehr, weil er meint, sie kontrollieren zu müssen.

Wie können Immobilienprofis dieser Falle entkommen? Welche Erfahrungen haben Makler gesammelt, die solche Umorientierungen hinter sich haben? Was raten Unternehmensberater und Führungskraftetrainer in Sachen Delegieren, Arbeitsplatzbeschreibung und dem Abbau des Chef-Egos?

Die Leitsätze sind allbekannt und fehlen in keinem Führungskräfte-Seminar: „Jeder Chef ist immer nur so gut wie seine Mitarbeiter“ oder „Nur wenn du als Füh-

rungskraft deinen Mitarbeitern traust, vertrauen sie auch dir“, lauten zwei davon. An diesen Sinnsprüchen ist viel dran.

Vom Spezialisten zum Allrounder

Der Weg von der Ich- zur Wir-Firma ist für die frischgebackene Führungskraft mit einem Perspektivenwechsel verbunden. „Sobald der Chef Mitarbeiter hat und nicht mehr alleine arbeitet, muss er vom Spezialisten zum Allrounder werden. Er muss noch mehr die Geschäftsentwicklung, Unternehmensziele und das richtige Übertragen von Arbeiten an seine Mitarbeiter auf dem Schirm haben“, erläutert Claudia Budana. Sie ist Business-Coach und interkulturelle Trainerin in Köln. Kurz: Er kann nicht mehr so weiterarbeiten wie bisher und muss sich mit seiner neuen Rolle auseinandersetzen.

Dazu zählt erstens der Umgang mit den hinzugekommenen Mitarbeitern und zweitens seine eigene Rolle. „Zielführend ist eine Arbeitsplatzbeschreibung. Die Mitarbeiter müssen wissen, was wer zu tun hat. Dazu zählen auch Banalitäten wie das morgendliche Abhören des Anrufbeantworters oder das Bearbeiten der Mail-Anfragen“, erläutert die Frankfurter Immobilienmaklerin Petra Krauß, die 1991 ihr Unternehmen gründete. Anfangs war sie alleine tätig, später stellte sie eine Sekretärin ein, seit 1996 beschäftigt sie mehrere Mitarbeiter und bildet aus. Die ersten Jahre verzichtete sie auf diese Arbeitsplatzbeschreibun-



Bild: © Sergey Nivens – Shutterstock.com

gen und hatte deshalb mit erheblichen Problemen zu kämpfen, weil ihren Angestellten die Zuständigkeiten nicht klar waren.

Am besten ist es natürlich, wenn man die Tätigkeiten gemäß den Talenten der Angestellten verteilen kann. Dann haben sie mehr Freude bei ihrem Job und liefern bessere Ergebnisse. „Wer gerne Besichtigungen macht und mit Leuten zu tun hat, sollte viel draußen sein. Ein Kollege, der lieber Exposé-Texte schreibt und sich um die Büroorganisation kümmert, ist im Innendienst optimal aufgehoben“, so die Erfahrung von Krauß, die als Vorstandsmitglied beim IVD-Mitte aktiv ist.

Klare Arbeitsplatzbeschreibungen und Arbeitsanweisungen

„Die Führungskräfte müssen diese Pläne nicht selbst erarbeiten, sondern können sie zusammen mit ihren Angestellten entwickeln“, ergänzt Budana. Als Nebeneffekt dieser größeren Transparenz sinkt die Einarbeitungszeit neuer Kollegen, weil sie seltener Fragen stellen. Jobbeschreibungen sind nicht in Stein gemeißelt, sondern müssen an die Mitarbeitertalente und die allgemeine Geschäftsentwicklung angepasst werden. Gleiches gilt, wenn ein Mitarbeiter seine Stunden reduziert. Wichtig ist, dass keine Arbeitsschritte vergessen werden.

Den Firmenleiter versetzen diese Job- und Prozessbeschreibungen in die Lage, eine Expansion planbarer zu machen. „Er weiß, welche Tätigkeiten für ein neues Projekt oder in einer neuen Filiale erbracht werden müssen, wie viel Aufwand und wie viele Mitarbeiter dafür nötig sind“, erklärt Daniela Rennings, Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Kitz, Rennings & Kollegen GmbH in Essen. Bittet der Chef seinen scheidenden Mitarbeiter, sein Arbeitszeugnis selbst zu schreiben, dann ist das nicht immer Bequemlichkeit. Oft weiß er schlichtweg nicht, welche Aufgaben dieser jahrelang ausgeführt hat.

Eng mit der Arbeitsplatzbeschreibung

ist die Führung der Mitarbeiter verbunden. Letztere brauchen klare Arbeitsanweisungen. Maklerin Krauß räumt ein, dass es ihr daran während der ersten Jahre als Chefin mangelte. Klare Ansagen setzte sie zu dieser Zeit gleich mit einem strengen, unkollegialen Führungsstil, den sie tunlichst meiden wollte. Dabei sind klare Anweisungen für beide Seiten gut. Letztlich erwarten laut Rennings Mitarbeiter klare Lenkung. Firmenleiter, die schlecht führen, werden nicht ernst genommen. Die Mitarbeiter tanzen ihnen auf der Nase rum, vor allem, wenn sie merken, dass ihr fehlerhaftes Verhalten vom Vorgesetzten nicht geahndet wird.

Der menschliche Faktor beim Firmenlenken

Jungunternehmer Philipp Neumann ergänzt, dass zum Führen auch gehört, zu wissen, wie lange Mitarbeiter für bestimmte Tätigkeiten benötigen. „Meiner Erfahrung nach ist es hilfreich, wenn man als Chef möglichst alle Tätigkeiten im Unternehmen schon einmal selbst ausgeführt hat und entsprechende Vorgaben machen kann. Diese sollten aber nicht zu starr ausgelegt werden und Platz für Kreativität lassen: Wenn ein Mitarbeiter einen besseren Exposé-Text schreibt als ich oder das Layout so verändert, dass es am Ende besser aussieht

als von mir vorgegeben, dann sollte er das machen dürfen.“

Neumann ist 28 Jahre alt und zusammen mit Ralph Frisch Geschäftsführer der Martin Immobilien OHG im hessischen Mörfelden-Walldorf. Bevor beide das Unternehmen vom Gründer übernahmen, absolvierte Neumann eine Ausbildung sowie eine Weiterqualifizierung in der Firma. Seit 2010 stieg die Mitarbeiterzahl von einer Person auf fünf. Obwohl er frühzeitig im Unternehmen Verantwortung übernommen hat, musste auch er das Delegieren und Führen lernen. Heute hat er trotz seiner jungen Jahre keine Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern. „Das Delegieren-Können ist keine Frage des Alters. Außerdem spielen auch menschliche Faktoren wie Bestimmtheit, Klarheit und ein gewisses Maß an Selbstbewusstsein eine Rolle“, so das IVD-Mitglied. Für sich selbst nimmt er in Anspruch, ein ruhiger und geduldiger Mensch zu sein, was einem Chef ebenfalls gut stehe. Entscheidend ist nach seiner Meinung, neben der fachlichen Kompetenz den unternehmerischen Weitblick zu haben, Kostenstrukturen zu kennen, Ziele festzulegen und diese auch im Nachgang zu überprüfen. „Viele Unternehmensleiter schauen nur nach vorne, ohne sich rückblickend zu vergewissern, warum sie bestimmte Ziele nicht erreicht haben



Bild: © Sergey Nivens - Shutterstock.com

oder bestimmte Geschäftsfelder besonders ertragreich waren.“

Das Unternehmer-Ego hinten anstellen

Ziel des Delegierens muss es sein, als Chef nur noch punktuell kontrollieren beziehungsweise eingreifen zu müssen, etwa bei Unklarheiten oder Projekten, die erstmals realisiert werden. „Ansonsten sollte ich mich darauf verlassen, dass das Tagesgeschäft ohne mein Zutun läuft“, drückt es Maklerin Krauß aus.

Dem steht aber häufig das Ego des Chefs im Weg, wenn er oder sie glaubt, alle Arbeitsschritte auch dann noch nachprüfen zu müssen, wenn diese längst an Angestellte abgegeben wurden. So wird der Chef auf lange Sicht immer mehr arbeiten anstatt weniger und sich zusehends verzetteln.

Krauß selbst zahlte Lehrgeld, als sie vor einigen Jahren ein größeres Vermittlungsprojekt für einen Bauträger übernahm. Sie stellte Mitarbeiter ein, machte Verkaufsprospekte und organisierte einen Beratungscontainer, der an der Baustelle stehen sollte. „In dieser Phase konzentrierten wir uns nur auf dieses Ziel und ließen kleinere Wohnungsvermietungen außen vor, die eigentlich unser Brot-und-Butter-Geschäft bilden.“ Das Ende vom Lied: Der Bauträger erhielt kein Baurecht, die Arbeit war umsonst.

Warum fällt Delegieren vielen so schwer?

Neben dem eingangs genannten Problem, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und Zeit darauf zu verwenden, nicht im, sondern vor allem am Unternehmen zu arbeiten, gibt es beim Delegieren ein hohes Unsicherheitsempfinden, so die Erfahrung von Führungskräfte-Trainerin Budana. „Wer nach einer langen Phase als Solo-Selbstständiger Tätigkeiten an neue Mitarbeiter delegieren will, hat Angst um seine Firma, sein ‚Baby‘. In der neuen Führungsrolle verunsichert ihn, dass er nicht weiß, wie

gut der Neue arbeitet, und befürchtet, dass er die Firma gegen die Wand fährt“, so die Trainerin. Der Chef muss ihm aber vertrauen, nur dann führt das Übertragen von Tätigkeiten zu seiner Entlastung. „Delegieren muss gelernt sein, es hat viel mit Zutrauen und sich selbst vertrauen zu tun, mit Menschenkenntnis und Empathie.“

Auch muss die Führungskraft eine gewisse Fehlertoleranz zulassen. Denn jeder Mitarbeiter löst übertragene Aufgaben anders als man selbst. Menschen sind keine Maschinen. Und anders heißt nicht unbedingt schlechter. „Unter Umständen bedeutet es sogar, dass der Mitarbeiter bestimmte Dinge besser kann als der Unternehmenslenker. Auch dies muss er aushalten können und sollte sich darüber freuen“, so Budana. „Der Chef muss nicht der Beste sein, sondern die besten Mitarbeiter um sich versammeln“, bringt es Rennings auf den Punkt. Er muss Fehler zulassen, dies gilt gleichermaßen für die eigenen wie für die des Mitarbeiters. Nur über unzulängliche Ergebnisse und damit verbundenen Korrekturen entsteht Fortschritt. Wird alles gemacht wie bisher, entwickelt sich keine Firma weiter.

Mitarbeiter sollten so geführt werden, dass sie langfristig mitentscheiden können und gerne Verantwortung für bestimmte Bereiche übernehmen. Viele Lenker bekommen diesen Spagat nicht hin, halten sich für unentbehrlich und glauben, in jedem Meeting und bei jedem Kundentermin dabei sein und alles selbst regeln zu müssen.

Die Metamorphose vom Alleinunternehmer zum Firmenlenker mit Personalverantwortung gelingt selten rein autodidaktisch. Mentoren, Weiterbildungsveranstaltungen und Coachings helfen weiter. Aber ebenso wie beim Führerschein ist theoretisches Wissen das eine und der reale Straßenverkehr das andere. Daher macht es Sinn, sich die ersten Monate regelmäßig coachen zu lassen und die eigenen Führungsfortschritte zu prüfen und bei eigenen Mängeln einen Berater an der Seite zu haben.

Der neue Mitarbeiter als Held der Firma

Apropos Mitarbeiter einstellen: Dabei müssen die Firmenlenker mit einer Einarbeitungszeit von vier Monaten rechnen. „Erst nach dieser Phase ist ein neuer Mitarbeiter eine Ergänzung, die sich in Umsatzzahlen niederschlägt“, so Beraterin Rennings. Zur Einarbeitungszeit zählt, dass der neue Kollege bei einem gemeinsamen Termin den Kunden und Geschäftspartnern präsentiert wird. „Dabei muss ihn der Chef wegen seiner Kompetenz und Leistung loben. Er muss ihn als Held darstellen, der seinen Betrieb bereichert. Nur dann wird der Partner ihn annehmen.“ Oft präsentiert der Boss den Neuen aber lediglich als Unterstützung, weil er selbst zu viel zu tun hat. „So wird der Mitarbeiter bei den Kunden Akzeptanzprobleme haben. Der Chef muss sich nicht wundern, wenn keine Entlastung einsetzt, seine Kunden weiterhin nur mit ihm Dinge besprechen wollen und weiterhin alle Fäden auf seinem Schreibtisch zusammenlaufen.“

Unternehmensberaterin Rennings hätte Maklerin Krauß bei ihrem Bauträger-Großprojekt geraten, sich zu fragen, was sie selbst erledigen und was sie an Kooperationspartner auslagern kann. Dann hätte sie womöglich keine Mitarbeiter eingestellt, sondern mit anderen Firmen oder Freiberuflern projektgebunden zusammengearbeitet. „Läuft das Projekt nicht wie gewünscht, entstehen keine zusätzlichen Fixkosten für Gehälter“, so Rennings. Außerdem wäre die Maklerin flexibler gewesen, Projektpartner auszutauschen, falls sie nicht die erhoffte Leistung erbringen.

Ein schwacher Trost bleibt. Die Gefahr, sich zu verzetteln oder auf Führungskräfte zu stoßen, die nicht abgeben können, ist weder abhängig von der Unternehmensgröße noch von der Branche. Der Autokonzern VW, der zwölf Marken umfasst, versucht gerade, seine Komplexität zurückzufahren. Bis dato gibt es für weltweit 300 Automodelle 350 Außen-spiegel-Varianten! 