

# Unternehmerisch führen und handeln



So können Führungskräfte Widerstände und Denkblockaden besser überwinden

Von Führungskräften wird heute erwartet, dass sie „unternehmerisch denken und handeln“ und Ihre Teamführung entsprechend gestalten. Doch was bedeutet das und wie kann es besser gelingen? **„Richten Sie Ihren Fokus auf das Ziel und berücksichtigen Sie verschiedene Interessen!“**, meint Carola Kamuff, Trainerin und Coach bei der Haufe Akademie und empfiehlt Möglichkeiten zur Umsetzung im Führungsalltag.



Eine unternehmerische Sichtweise braucht Werte wie Verlässlichkeit, Integrität und Standhaftigkeit, ebenso wie Initiative, Eigenverantwortung und Lösungsorientierung der Beteiligten. Häufig stoßen wir aber bei der täglichen Umsetzung auf Hindernisse. Dies können eingeschränkte Befugnisse, Vorgaben und Restriktionen von Seiten der Vorgesetzten oder anderer Abteilungen sein, die ihre eigenen Interessen verfolgen. So scheitern wir mit guten Ideen und Initiativen, weil sie nicht die Akzeptanz finden, die wir uns eigentlich erwartet haben. Dauerhaft droht dann die Gefahr der Resignation, des Sich-Fügens in Gegebenheiten ohne weitere Reflexion über unsere Handlungsmöglichkeiten. Und das ist weder im Interesse des Unternehmens noch

im eigenen Interesse als Mitarbeiter. Um auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben, hilft es, sich nicht vom Problem leiten zu lassen, sondern sich der zu erreichenden Ziele bewusst zu werden.

Für die Durchsetzung von eigenen Ideen ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Interessen anderer Unternehmensbereiche und Menschen zu akzeptieren und diese in die Problemlösung einzubeziehen. Und nicht zuletzt gilt es für Führungskräfte, dem eigenen Team die genannten Werte zu vermitteln, zur Motivation und als Richtlinie.

## Fokus auf das Ziel statt auf das Problem

In den meisten Fällen lassen sich Freiräume schaffen und bessere Wege identifizieren, indem wir auf unser tatsächliches Ziel hinarbeiten statt unsere Kräfte darauf zu verwenden, das Problem aus dem Weg zu räumen.

Ein typisches Beispiel soll das verdeutlichen: Ein Gruppenleiter sagt zu seinem Abteilungsleiter: „Chef, das geht nicht so weiter. Jetzt ist schon der zweite Mitarbeiter wegen Burn-out ausgefallen, das können die anderen nicht mehr abdecken. Ich brauche sofort zwei neue Mitarbeiter!“. Herausgerissen aus seinem eigenen Alltagsgeschäft versucht der Abteilungsleiter nun, das Problem für seinen Gruppenleiter zu lösen: Neue Mitarbeiter. Optionen dafür sieht er verschiedene: Neueinstellungen, Zeitarbeit, Mitarbeiter aus anderen Unternehmensbereichen ausleihen, oder eine Kombination dieser Alternativen. Doch richtig gut scheint ihm keine davon: Die zusätzlichen Mitarbeiter kosten mehr Geld ohne den Umsatz zu erhöhen und verringern so letztendlich das Ergebnis des Unternehmens. Der Abteilungsleiter fragt sich also zu Recht: Wie kommen wir zu besseren Alternativen im Sinne der Unternehmensziele?

Ein hilfreicher Weg ist hier, sich am Ziel zu orientieren anstelle sich um die Lösung des Problems zu kümmern. Und wie kommt unser Abteilungsleiter auf das konkrete Ziel? Hier hilft häufig die Fragestellung „Was habe ich erreicht, wenn mein Problem gelöst ist?“ Im Beispiel ist die Antwort des Abteilungsleiters auf die Frage „Was habe ich erreicht, wenn ich zwei Leute mehr habe?“ folgende: „Das schafft Entlastung für die Mitarbeiter der Gruppe“. Und um dieses Ziel, Entlastung für die Gruppe, zu erreichen, hat er nun ganz andere Handlungsmöglichkeiten: Arbeitsprozesse optimieren, neue Sitzordnung wegen interner Spannungen im Team, Ablagesystem verbessern, Deckungsbei-

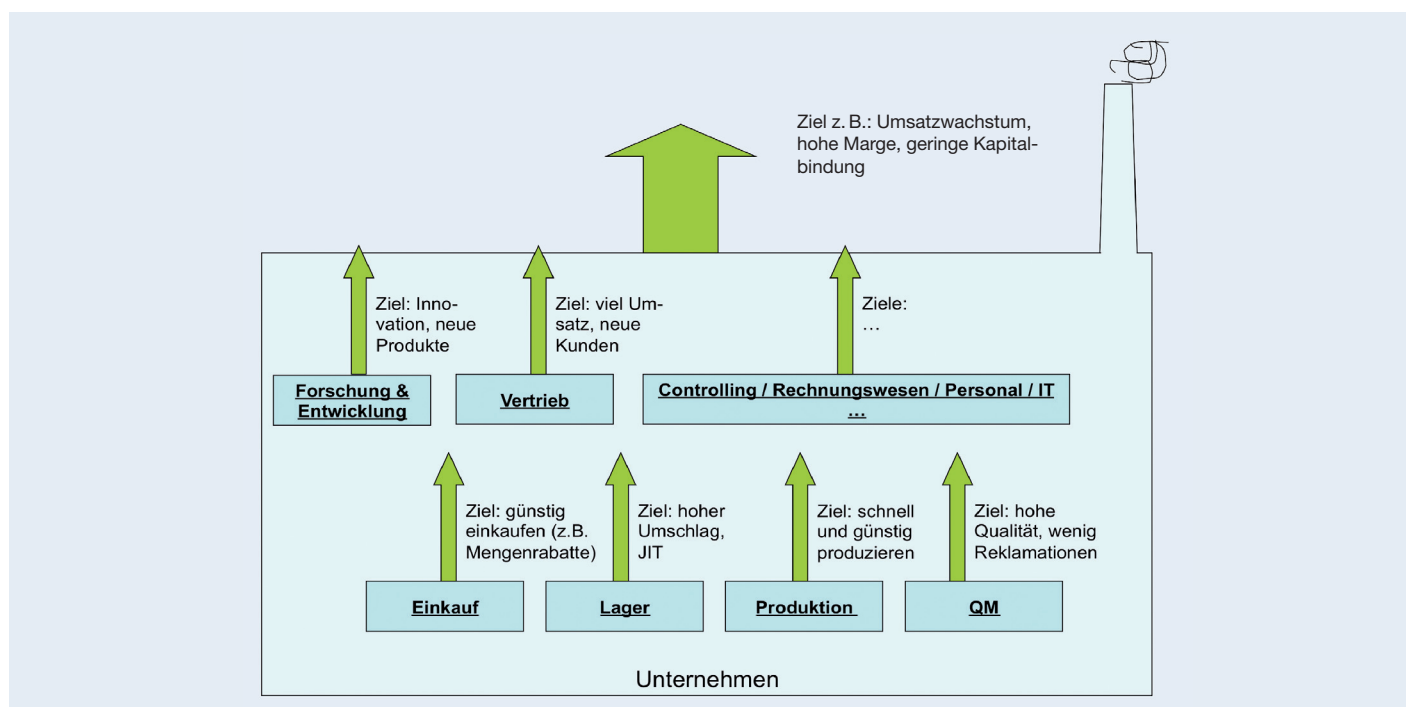
tragsanalyse mit Verzicht auf nicht lukrative Aufträge, Schnittstellen zu vorherigen Unternehmensbereichen optimieren oder Mitarbeiter qualifizieren. Hier spielt Kreativität und das Verlassen ausgetretener Pfade eine große Rolle. Die Auswahl der Alternativen hängt von der konkreten Ausgestaltung des Ziels ab – unter Berücksichtigung der Unternehmensziele.

Wenn Sie dieses Prinzip in Ihre Arbeit integrieren, werden Sie Folgendes erleben: Einige der Alternativen lösen nicht nur das konkrete Problem, sondern helfen auch verstärkt dabei, die Unternehmensziele zu erreichen. Und: Das Gefühl, zu gestalten anstatt zu reagieren, wird Ihre eigene Motivation langfristig fördern.

## Interessenkonflikte akzeptieren und ausbalancieren

Wichtig für unternehmerisches Denken ist es auch, die Interessen anderer zu verstehen und in die eigenen Überlegungen einzubeziehen. Es geht darum, ein Verständnis zu entwickeln für die spezifischen Interessen jedes Bereichs im Unternehmen. Auch wenn diese spezifischen Interessen sich alle aus den Gesamtunternehmenszielen ableiten, werden sie doch immer wieder zu Konflikten führen, die zwischen den Bereichen und Abteilungen ausgehandelt werden müssen. Das klassische Beispiel ist hier die Produktion, die zur Kosteneffizienz am liebsten große Losgrößen fährt, und als Gegenpart der Vertrieb, der den Kunden mit dem Umsatzziel vor Augen die Erfüllung all ihrer Extrawünsche zusagt. Im Sinne des Unternehmens gilt es, einen sinnvollen Weg zu finden, mit dem alle Seiten gut leben können und der den Unternehmenszielen gerecht wird.

Darüber hinaus spielen auch die persönlichen Ziele der Mitarbeiter und Führungskräfte eine Rolle. Für unternehmerisches Handeln ist es ein wichtiger erster Schritt die verschiedenen In-



teressen und Ziele als berechtigt zu akzeptieren. Wenn wir nicht konfrontieren, sondern lösungsorientiert fragen „Was könnte gehen?“, kann es uns im zweiten Schritt gelingen, tragfähige Lösungen zu finden. Dazu wiederum hilft die oben zitierte Methode der Zielorientierung.

### Mit gutem Beispiel voran: Unternehmerisches Handeln vorleben

Unternehmerisches Führen und Handeln bezieht immer auch die Mitarbeiter und das Team ein. Obwohl die Unternehmens- und Abteilungsziele auf verschiedenen Ebenen heruntergebrochen werden, dürfen diese ihre Bedeutung für das große Ganze nicht verlieren. Bei unternehmerischem Führen geht es auch darum, Entscheidungen im Sinne des Unternehmens umzusetzen, auch wenn es für einzelne Mitarbeiter unangenehme Auswirkungen haben kann. Hier ist die Führungskraft gefragt, klare und verlässliche Ansagen zu liefern. Sie ist gefordert, durch nachvollziehbare Argumente zur Notwendigkeit und zum Nutzen der Veränderung wertschätzend auf die Befürchtungen der Mitarbeiter einzugehen.

Wollen wir als Führungskraft, dass sich unsere Mitarbeiter mit ihren Problemen Hilfe suchend an uns wenden? Oder lieber, dass sie selbst zielorientiert denken und neue, bessere Handlungsalternativen entwickeln? Für diese Option ist das Delegieren von Verantwortung, unterstützt durch Coaching als Füh-

rungsinstrument, die bessere Variante. Und noch eines: Was wir fokussieren, wird groß und wichtig. Folglich gilt: Richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Problemfälle, werden diese groß, wichtig und immer mehr. Heben wir dagegen im Mitarbeiterkreis auch immer wieder diejenigen Mitarbeiter hervor, die selbst Lösungen entwickeln und uns wenig Zeit kosten, so wird langfristig dieses Verhalten gestärkt.

Wer lösungs- und zielorientiert denkt und dies auch anderen vorlebt, bringt sein Unternehmen voran und hat gleichzeitig mehr Freiräume in seiner täglichen Arbeit.



**Autor:**  
**Carola Kamuff**

Diplom-Mathematikerin. Langjährige Tätigkeit im Investment-Banking, Mergers & Acquisitions. Selbstständige Managementtrainerin. Zusatzausbildungen: Kommunikations- und Verhaltenstraining, dvct-zertifizierte Trainerin, NLP-Practitioner. Schwerpunkte: Kommunikation, Präsentation, Moderation, Entscheidung, Strategie und Führung.

## Services

### Unsere Seminarempfehlungen:

#### Unternehmerisch führen, entscheiden und handeln

53.44 ▶

Mitarbeiter begeistern – Ziele erreichen

Von Führungskräften wird stets erwartet, dass sie eine unternehmerische Sichtweise einnehmen und nach dieser entscheiden und handeln. Erfahren Sie in diesem Training, was dies konkret bedeutet. Stärken Sie Initiative, Eigenverantwortung und Lösungsorientierung und lernen Sie Methoden kennen, um für sich und Ihr Team eine unternehmerische Betrachtungsweise der Anforderungen zu entwickeln und zu verankern.

[www.haufe-akademie.de/53.44](http://www.haufe-akademie.de/53.44)

#### Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

[www.haufe.de/akademie/newsletter](http://www.haufe.de/akademie/newsletter)

#### Zielsicher entscheiden als Führungskraft

51.92 ▶

Navigieren im Entscheidungs-dilemma

Entscheidungen unter hoch komplexen und sensiblen Bedingungen bringen auch erfahrene Führungskräfte an die Grenze ihrer Entscheidungskompetenz. Erfahren Sie, wie Sie in komplexen Situationen die Risiken und Konsequenzen verantwortungsvoll abwägen und sicher die richtigen Entscheidungen treffen.

[www.haufe-akademie.de/51.92](http://www.haufe-akademie.de/51.92)

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

Telefonisch erreichen Sie uns unter **0761 898-4422**

