

# Wie Fachplaner Führungskompetenz bekommen können

Führungsverantwortung zu übernehmen, ist keine einfache Aufgabe. Schritt für Schritt muss man in Führungspositionen hineinwachsen, sich Führungskompetenz erwerben.

Führungsverantwortung übernehmen, heißt auch vielschichtige Prozesse ohne große Reibungsverluste erfolgreich zu steuern. Man ist dann eine Führungskraft, wenn man vorlebt, fordert und fördert. Man muss die Individualität und Begrenzungen der eigenen Mitarbeiter erkennen und auch seine eigene Persönlichkeitsstruktur einordnen können.

Das Anforderungsprofil, das an eine zumal junge Führungskraft im Fachplaneralltag gestellt wird, gleicht der Quadratur des Kreises. Es wird oft eine Erwartungshaltung aufgebaut, der leider viele Nachwuchs-Führungskräfte nur gerecht zu werden glauben, indem sie sich über glühende Kohlen jagen lassen, in teuren Outdoor-Trainings Kopf und Kragen riskieren, Überlebenstrainings in Eis und Schnee absolvieren und sich auf Teufel komm raus in Persönlichkeitsseminaren die Psyche deformieren lassen.

## Gleiche Spielregeln für alle

Besonders schwierig wird es, wenn der Junior die Geschäfte seines Vaters im Fachplanungsbüro übernimmt: Dann treffen Sie als neue Führungskraft in Ihrer Mannschaft oft negativ denkende Mitarbeiter an. So wie ein fauler Apfel den ganzen Korb verderben kann, so kann eben auch ein einziger starker Negativdenker oder hoffnungsloser Pessimist die Leistungsbeurteilung eines ganzen Teams unterlaufen. Einem ausgemachten Pessimisten ist auf Dauer nicht einmal ein Team von Optimisten gewachsen. Man kann keinen Verlierer zum Sieger machen, schieben oder ziehen, ohne dass er selbst mitmacht! Man kann ihm nur helfen aufzustehen – gehen muss er selbst.

Die Mitarbeiter erwarten womöglich ein „Vormachen“ der neuen Führungskraft (des Juniorchefs), um ihn akzeptieren zu können. Dieses „Vormachen“ sollten Sie aber nicht falsch verstehen. Das etwas einfältige „Nun zeige ich Ihnen mal, wie man einen Auftrag bei einer Baubehörde bekommt“ wird von den Mitarbeitern meistens nicht sehr gut aufgenommen. Stattdessen sollte ein gesunder Wettbewerb

zwischen Führungskräften und Mitarbeitern entstehen. Dabei darf der „Neue“ aber auf keinen Fall bessere Konditionen im Köcher haben als seine Mitarbeiter. Gleiche Spielregeln für alle!

In schweren Zeiten erweist sich, ob Sie das Zeug zur Führungskraft haben. Mut, Standhaftigkeit und ein gewisses Maß an Härte sind unabdingbar. Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie es Ihnen ergehen würde, wenn Ihr Büro in Schwierigkeiten geriete? Handeln Sie dann souverän und führen die Firma auf sicheren Grund zurück? Wird man Sie als Helden feiern – oder als Versager verhöhnen? Reihenweise rutschen Fachplaner in schwierigen Zeiten in kritische Situationen. So vielfältig die Gründe für eine Schieflage sind, so unterschiedlich fallen die Strategien und Instrumente zur Rettung der angeschlagenen Firmen aus. Eines aber gilt immer: Ob ein Unternehmen gesundet, hängt maßgeblich vom Verhalten des Mannes oder der Frau an der Spitze ab. Er oder sie muss sich in einer Disziplin bewähren, die an keiner Universität gelehrt wird und von der jeder Manager insgeheim hofft, sie niemals beherrschen zu müssen: Führen in der Krise. Und Krisenmanagement ist Knochenarbeit.

## Handeln Sie konsequent

Der Zeitdruck ist mörderisch, die Informationslage chaotisch; hier zerren Banker, dort die Mitarbeiter, dort die Kunden. Nahezu im Minutentakt sind Entscheidungen zu fällen, die an die Substanz gehen: Die Kosten müssen herunter, unrentable Aktivitäten eingestellt, Mitarbeiter entlassen werden. Wer für diese Maßnahmen die Verantwortung trägt, muss anderen Menschen Schmerzen zufügen und Widerstände brechen. Das auszuhalten ist eine Frage der Persönlichkeit. In vieler Hinsicht ist Führung aber auch ein Handwerk. Mithin ist es überlebenswichtig, die Regeln für das Navigieren in schwerem Wasser zu verinnerlichen. Nur wenn Sie diese Regeln beherrschen, können Sie sich vor Fehlern bewahren und das Vertrauen von Mitarbeitern und Kunden erwerben.

Was immer wieder unterschätzt wird: Das Umfeld wittert die Probleme sehr früh. Je länger die Unternehmensführung das Offensichtliche verschweigt, desto größer ist der Vertrauensverlust – insbesondere bei der Belegschaft, die häufig zuletzt informiert wird. In den meisten Unternehmen sehen die Mitarbeiter wochenlang Banker und Berater durchs Haus streifen, doch das Management gibt ihnen keine Erklärung. Es geht die Angst um, die Motivation sinkt, die Produktivität nimmt ab. Und das in einer Situation, in der alle Kräfte für den Turnaround gebraucht werden. Das erste Gebot lautet deshalb: Fakten auf den Tisch. Und zwar nicht nur vor Bankern, sondern vor allem bei den eigenen Leuten.

Vertrauen erwerben Sie, indem Sie das volle Ausmaß der Misere darstellen und offen aussprechen, was insgeheim jeder ahnt. Je ehrlicher Sie sind, umso bereitwilliger wird Ihnen die Belegschaft zuhören, wenn Sie Ihren Rettungsplan vorstellen. Wer erst in der Krise an die Unternehmensspitze gelangt ist, tut sich natürlich leichter, für seinen neuen Kurs zu werben, als die alte Garde, die automatisch mit den Fehlern der Vergangenheit identifiziert wird.

Krisen fordern Opfer – für die Sie Verantwortung tragen. Viele Menschen werden Sie bedrängen, Rücksicht zu nehmen und Kompromisse zu schließen. In dieser Situation gilt nur eines: Geben Sie nicht nach. In Krisenzeiten besteht die Aufgabe des Managers darin, das Siechtum des Unternehmens nicht unnötig zu verlängern. Die Firma konsequent aus der bedrohlichen Situation herauszuführen, das sei wahre Fürsorge: Das Unsozialste und Kälteste, was es gibt, ist die Verschleierung von Wahrheiten. Es ist nicht einfach, so konsequent zu handeln.

## Fazit

Wenn Sie überzeugt sind, dass Sie die richtigen Entscheidungen getroffen haben, müssen Sie die erforderlichen Schlüsse ziehen. Lassen Sie sich nicht von den Betroffenen vereinnahmen. Im Zweifelsfall werden Gläubiger noch tiefere Schnitte fordern. Den Mitarbeitern wiederum werden Ihre Maßnahmen viel zu brutal sein. Auf unseren Seminaren lernen Sie, wie Sie als Fachplaner wirtschaftlich agieren können



### Der Autor

Ewald W. Schneider  
Ewald W. Schneider  
und Partner  
Verkaufstraining,  
Vertriebsberatung,  
Personalberatung,  
Bad Bederkesa  
[www.ewald-w-schneider.de](http://www.ewald-w-schneider.de)