



ERFOLGREICHE CHEFS KÖNNEN DELEGIEREN.

Das Unternehmen wächst und der Chef gelangt an seine Grenzen? Dann ist es höchste Zeit, dass er Aufgaben abgibt. Mit durchdachten Strukturen wird der Arbeitsalltag sowohl für den Unternehmer als auch für sein Team leichter.

GASTAUTORIN: WIBKE RISSLING-ERDBRÜGGE

Die Tourismusbranche ist mittelständisch geprägt: Es gibt wenige große Konzerne und viele Tausende inhabergeführte Familienunternehmen. Diese Betriebe haben sich im Laufe ihrer Geschichte durch ein hohes Engagement, eine große Leidenschaft für das Reisen und eine starke Mitarbeiterbindung überwiegend positiv entwickelt. Erleichternd kommt hinzu: Reisen ist das liebste Hobby der Deutschen, der Markt hat großes Potenzial.

Mittelständische Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Gründerin oder der Gründer an der Spitze des Unternehmens steht. Die Geschichte der Firma ist mit ihrer oder seiner Person verknüpft. Der Chef hat die meisten Erfahrungen und Kontakte und folglich auch die größte Macht. Entscheidungen, Aufgaben, Gestaltungsspielräume laufen bei ihm zusammen. Dieses System funktioniert gut. Ab 20 Mitarbeitenden kommt es jedoch an seine Grenzen.

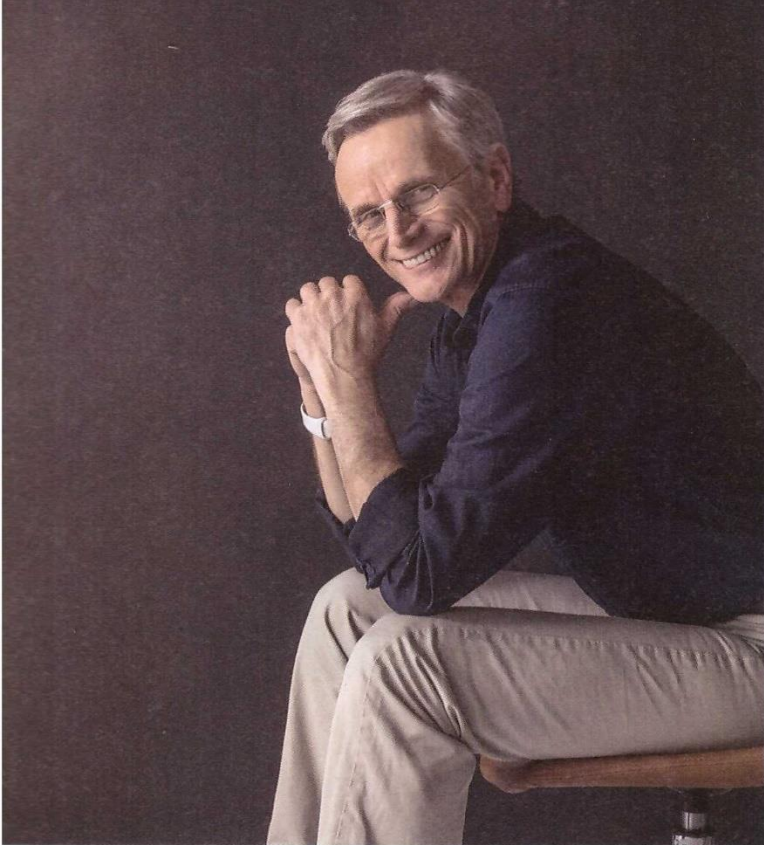
Erstes Anzeichen dafür ist eine Geschäftsführung, die Überlastungssymptome zeigt: Zu viele Aufgaben auf der Liste und zu wenig Zeit, diese sorgfältig zu bearbeiten, führen zu Stress. Entscheidungen werden zu spät gefällt,

Mitarbeiter beschweren sich, der Chef ärgert sich. Gleichzeitig beklagt die Geschäftsführung, dass in den einzelnen Teams zu wenig von selbst funktioniert. Der Gedanke „Immer muss ich alles erledigen!“ setzt sich als Überzeugung durch.

GEFAHR NADELÖHR.

Alle Abläufe konzentrieren sich auf die Geschäftsführung. Diese wird in dieser Phase der Unternehmensentwicklung zum Nadelöhr. Entscheidungen, Projekte, notwendige Entwicklungen liegen zu oft auf Halde und werden aus Zeitmangel langsam oder zu spät bearbeitet. Veränderungen zu planen, wird zur Herausforderung, da die Fragestellungen immer komplexer werden. Die Bedürfnisse des Personals wachsen und einzelne Mitarbeiter werden nur noch unzureichend betreut. Eine ausreichende Qualitätskontrolle bleibt aus. Die Qualität der Produkte und des Services wird von jedem Mitarbeiter individuell definiert und teilweise unzureichend umgesetzt.

Es stimmt zwar, dass es viele Reiseunternehmen schaffen, sich durch ihre Einzigartigkeit und durch hohe Marketingausgaben einen ausreichenden Anteil am Markt zu sichern. Positiv wirkt dabei die stabile wirtschaftliche



Entspannt den **Erfolg des Familienunternehmens** genießen? Das gelingt, wenn der Gründer Aufgaben und Kompetenzen an Abteilungsleiter abgibt

Situation in Deutschland. Doch erkennen viele Firmenlenker ihre Probleme erst spät. Diese kosten das Unternehmen viel Kraft, die für produktivere Projekte fehlt. Und es bleibt offen, wie gut das Unternehmen für Phasen der Rezession gewappnet ist.

Ich empfehle, das Reiseunternehmen neu zu strukturieren und Macht, Kompetenzen, Gestaltungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse auf mehrere Schultern zu verteilen. Das ist logisch und fällt doch vielen Familienunternehmen schwer: Die Sorge, ob andere die Geschicke des Unternehmens gut lenken können, lässt Unternehmer zögern.

ZUSTÄNDIGKEITEN UND ZIELE DEFINIEREN.

Wie kann ein Familienunternehmer oder eine -unternehmerin Aufgaben sinnvoll abgeben? Im ersten Schritt müssen Abteilungsleitungsstellen definiert werden. Die Abteilungsleitung soll für die Betreuung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter, Effizienzsteigerungen in Prozessen und IT sowie für die fachliche Ausrichtung ihrer Abteilung die komplette Verantwortung übernehmen. Eindeutig definierte Zuständigkeiten und Ziele sind dabei zentral, um die richtigen Rahmenbedingungen und Anreize zu setzen. Die Zuständigkeiten beschreiben dabei keine Einzelaufgaben, sondern ganze Aufgabenbereiche und definieren die Qualität der erwünschten Ergebnisse.

Dabei gilt: Die Zielvorgaben greifen umso besser, je messbarer sie sind. Nachdem die Führungsaufgaben verteilt wurden, sorgt die Firmenleitung durch Reporting und klare Absprachen dafür, dass alles in den richtigen, dem Unternehmen entsprechenden Bahnen verläuft. So wird die Sorge, ob andere Macht übernehmen können, unbegründet, denn die Geschäftsführung prüft durch ihr Controlling die Ergebnisse.

Der Effekt: Die Geschäftsführung grenzt sich positiv ab und gewinnt Zeit für relevante strategische Aufgaben. Der Stresspegel sinkt. Die Komplexität wird auf mehrere fachlich versierte Schultern verteilt und die Qualität und Dynamik der Entscheidungen und Ergebnisse nehmen deutlich zu. Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Effizienz und Standardisierungen, die für mehr Qualität sorgen, werden möglich. Und die Innovationskraft wird gestärkt.

TREUE KEIN INDIZ FÜR LEITUNGSKOMPETENZ.

Wie besetzt nun ein Familienunternehmer oder eine -unternehmerin eine Abteilungsleiterstelle? Es ist rat-sam, nicht automatisch den langjährigsten Mitarbeiter aus dem Team mit dieser Aufgabe zu betrauen. „Er hat es sich verdient und ist akzeptiert“ lautet das Argument. Langjährige Firmenzugehörigkeit ist aber keineswegs ein Indiz für Leitungskompetenz. Nachdem die Stelle definiert wurde, wird sie intern und extern ausgeschrieben. Der oder die kompetenteste Bewerberin für die Stelle ist das Ziel.

Ein für alle transparenter Bewerbungsprozess wird dabei festgelegt und umgesetzt. Die Kollegen können auf diese Weise alle Entscheidungen nachvollziehen und sind loyal, denn sie profitieren am meisten von kompetenten Führungspersönlichkeiten. Kompetenzen, Ausbildungen, Erfahrungen und Know-how sorgen für Karrieren, nicht Beziehungen. Das spornt alle an.

Fazit: Schaffen Sie in Ihrem wachsenden Reiseunternehmen Inseln der Kompetenz und Entwicklung. Das macht Ihnen als Geschäftsführung das Leben leichter und gibt Ihren Teams mehr Freude an der Gestaltung ihres Unternehmens. So haben alle etwas davon und am Ende sehen Sie es am Gewinn.



WIBKE RISSLING-ERDBRÜGGE

begleitet Familienunternehmen in der Tourismusbranche als Coach dabei, Wachstum und Entwicklung in die richtigen Bahnen zu lenken und dabei alle mitzunehmen. Mehr Infos unter wre-trainings.de