



Transparente Zahlen: Helmut Haas erläutert die für das Jahr 2010 geplante Stundenverteilung auf die Geschäftsbereiche mit den zu erwirtschaftenden Deckungsbeiträgen. | Fotos: E. Bauer



Kurz und bündig: „Führung ist der erste Unternehmenswert,“ so Kurt Sachs. | Foto: Spiro

Führen mit Transparenz

„Mit Werten erfolgreich ein Unternehmen führen“ lautete der Titel eines gemeinsamen Impulsseminars von Helmut Haas und Kurt Sachs in Wangen-Roggenzell.

VON ERWIN BAUER, HOLLERN-TWIELENFLETH

Worin unterscheiden sich Management und Führung? Wie bekommt man Mitarbeiter, die Spaß an der Arbeit haben und die Kunden von sich aus begeistern können? Welche Transparenz in den betrieblichen Abläufen inklusive Zahlenwerk ist dazu erforderlich? Was hat Führung mit Emotionen zu tun? Diesen Fragen gingen GaLaBau-Unternehmer Helmut Haas und Unternehmensberater Kurt Sachs bei ihrem gemeinsamen Seminar für Unternehmer und Führungskräfte aus dem Garten- und Landschaftsbau auf den Grund. Bei der kurzen Vorstellungsrunde wurde klar, dass sich die meisten Teilnehmer Anregungen für ihre strategische Ausrichtung, Organisation und Mitarbeiterführung von dem Seminar erhofften. Sie sollten in dieser Hinsicht nicht enttäuscht werden.

Helmut Haas beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit den Themen Organisation und Mitarbeiterführung. Neben der Geschäftsführung seines GaLaBau-Betriebes ist er Gründer und

Geschäftsführer der Lust-auf-Garten Gesellschaft und hat ein Organisationshandbuch für die Mitgliedsbetriebe entwickelt. Darin werden die Organisationsprozesse eindeutig beschrieben, um eine möglichst störungsfreie Bauabwicklung zu erreichen. In dem „Bergführer“, dem Organisationshandbuch der Lust-auf-Garten Gesellschaft, sind die einzelnen Abläufe genau und für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar beschrieben. Es nütze nämlich nichts, so Helmut Haas, wenn nur der Chef die jeweiligen Prozesse im Kopf habe. Jeder, selbst ein neu eingestellter Mitarbeiter müsse jeden Prozess im Betrieb von der Auftragserteilung bis zur Abrechnung Schritt für Schritt nachvollziehen können. In Anlehnung an die ISO 9001 habe er damals begonnen, sämtliche Prozesse im GaLaBau-Betrieb zu durchforsten und die Abläufe mit allen relevanten Übergängen klar zu beschreiben.

Transparenz steht auch an oberster Stelle bei der schriftlichen Fixierung der Kunden- und Mitarbeiterstruktur. In einer übersichtlichen Tabelle sind die einzelnen Geschäftsbereiche

mit den jeweiligen Zielgruppen aufgeführt, wie Bauwerksbegrünung, Landschaftsbau, Sportplatzbau, Swimmingteich, Gartengestaltung,



Interessierte Runde: Die Referenten Kurt Sachs (4.v.r.) und Helmut Haas (7.v.r.) mit den Teilnehmern des Impulsseminars in dem Allgäuer Betrieb.

Gartenpflege und Gartenmarkt. Darunter finden sich alle Vorarbeiter, Bauleiter, Bereichsleiter je nach Geschäftsfeld, ebenso wie die zuständigen Mitarbeiter für Planung und Projektentwicklung, Ausbildung, Werkstatt/Lager, Inendienst und die Geschäftsleitung. So hat man auf einen Blick alle wichtigen Zielgruppen mit den jeweiligen Verantwortlichen vor Augen. Interessant war, dass keiner der anwesenden Teilnehmer ein solches Organigramm für seinen Betrieb vorweisen konnte.

Natürlich muss ein GaLaBau-Betrieb auch Geld verdienen. Ziele müssen festgelegt und vereinbart werden. In der Firma Haas wird am Jahresende mit jedem Bereichsleiter eine Zielvereinbarung über die zu erreichenden Stunden zu den jeweiligen Deckungsbeiträgen im Rahmen der Plankostenrechnung festgelegt, die anschließend allen Mitarbeitern vorgetragen wird. „Jeder unserer Mitarbeiter kennt alle Zahlen und weiß zum Beispiel auch, was mein Geschäftswagen monatlich an Leasinggebühr kostet. Das ist mir wichtig, denn nur so übernehmen alle Mitarbeiter als Team Verantwortung für den Betrieb und wirken aktiv am Unternehmenserfolg mit. Dadurch, dass es ein für alle Mitarbeiter transparentes Organisationssystem gibt und darüber hinaus eine Werteordnung mit verlässlichen Regeln, sehen die Mitarbeiter einen Sinn in ihrer täglichen Arbeit und machen von sich aus einen guten Job, um die Kunden zu begeistern,“ so Helmut Haas.

Er plädiert dafür, ein Unternehmen auch als Wertegemeinschaft anzusehen, dessen Personalentwicklung dazu dient, hoch motivierte Mitarbeiter zu generieren. „Die Arbeit muss Spaß machen und Sinn stiften, nur dann sind Mitar-

beiter in der Lage, diese Begeisterung an die Kundinnen und Kunden weiterzugeben,“ sagt Helmut Haas. Ein ganz entscheidender Punkt dabei ist die Qualität der Führung. „Aus meiner Erfahrung werden viele GaLaBau-Betriebe zwar gut gemanagt, aber schlecht geführt. Wenn die Führung fehlt, fehlt auch die Nachhaltigkeit. Daher ist es ganz wichtig für einen Unternehmer, dass er eine gute Balance zwischen Management und Führung findet,“ erklärt Helmut Haas. „Management befasst sich mit Zahlen, Deckungsbeiträgen, Kosten, Controlling usw. Führung wirkt auf Menschen, d.h. auf die Stimmung und die Kultur eines Unternehmens. Wie gehen wir miteinander im Unternehmen um? Wie verhält sich der Chef gegenüber den Mitarbeitern, wie die Mitarbeiter gegenüber dem Chef und wie alle gemeinsam gegenüber den Kunden. Führung löst immer Gefühle aus. Ein Beispiel: Wenn ich jetzt am Freitag Nachmittag nicht dieses Seminar abhalten würde, säße ich im Aufenthaltsraum, um auf meine Mitarbeiter zu warten, die die ganze Woche auf Montage waren oder von ihren Baustellen zurückkehren. Ich habe dann ein Gefühl so wie auf dem München Airport. Wenn die Reisenden im Ankunfts-bereich von ihrem Flug zurückkehren und aus dem Tor schreiten, werden viele von ihren Angehörigen umarmt. Ähnlich empfinde ich auch mit meinen Mitarbeitern, die am Freitag nach getaner Arbeit während der Woche in den Aufenthaltsraum zurückkommen. Ich spreche mit ihnen, serviere ihnen, wenn sie möchten, eine Tasse Kaffee etc. Allein diese kleine Geste löst bei ihnen ein gutes Gefühl aus. So verstehe ich Führung. Ich möchte, dass meine Mitarbeiter mit einem guten Gefühl ins Wochenende gehen und am Montag wieder mit einem guten Gefühl in den Betrieb kommen.“

Kurt Sachs, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Spiro, konnte dem nur beipflichten. Er versteht Führung als ersten Unternehmens-Wert.

„Wir können alles managen, das politische Umfeld, die wirtschaftliche Lage, das Wetter. Jedoch, was wir nicht managen können, ist der Mensch. Menschen können wir nur führen.“ Die erste Führungsaufgabe ist es dann, für Ziele im Unternehmen zu sorgen. Das Ziel sei, dass das Unterneh-

men wertvoller wird, d.h. eine Werteordnung aufbaut, wie man miteinander umgeht und sich organisiert. Die Kernaufgaben der Führung sind aus seiner Sicht die EPA, d.h. Einkommen produzierenden Aktivitäten. In der Praxis sei aber oft das Gegenteil der Fall. „Die meisten Menschen haben zu viele, aber dafür zu kleine Aufgaben. Damit werden sie verdorben, sie kümmern vor sich hin, verzetteln sich und haben zwar viel Arbeit, aber kein Ergebnis, daher auch keine Erfolgserlebnisse. Und deshalb muss man sie dann motivieren,“ zitierte er Fredmund Malik bei seinem Referat. Aus Sicht von Kurt Sachs sollte moderne Führung heute nicht mehr hierarchisch definiert werden. So hat er auch das Führungsmodell aus Geschäftsführer und Bauleiter mit dem so genannten Teamassistenten entwickelt. Der Teamassistent unterstützt den Geschäftsführer und die Bauleiter mit unterschiedlichen Funktionalitäten, damit diese letztlich ihre Führungsaufgaben erfüllen können. Menschen zu qualifizieren sei ebenfalls ein ganz wichtiger Unternehmenswert. Der Unternehmer müsse sich immer wieder neu fragen, mit welcher Strategie er in die Mitarbeiter und in ihr Wissen investiere. Vielfach könne das nur durch die Erhöhung der Investitionen in die Bildung der Mitarbeiter erreicht werden. „Wirtschaftliche Wertschöpfung entsteht, wenn Menschen in einem Unternehmen Ressourcen neu arrangieren und besser ausrichten, so dass sie produktiver und wertvoller werden. Die Zukunft eines GaLaBau-Unternehmens ist gesichert, wenn gut ausgebildete Mitarbeiter die Verantwortung in ständig neuen Wertschöpfungsprozessen übernehmen,“ fasst Kurt Sachs zusammen. Wie er inzwischen bestätigte, haben bereits mehrere Teilnehmer ihre eigenen Schlüsse aus dem Seminar gezogen und ihre Organisationsstruktur und Mitarbeiterführung auf neue Beine gestellt. Infos: www.haas-galabau.de, www.spiro.de ■



● ● ● Wertschöpfung ist Wertschätzung

SPIRO PROJEKTE

Kurt Sachs GmbH
Schieferöd 6a
D-84384 Wittibreit

www.spiro.de ● ● ●