

# Abschied vom Chef als Alleskönner

Chefs müssen sieben Aufgaben verantworten – aber nicht alle selbst erledigen. Warum das so ist, erklärt Unternehmensberater Rainer Volkmer im Interview mit GP

**Jeder Mitarbeiter benötigt eine genaue Stellenbeschreibung mit seinen Aufgaben und Verantwortungsbereichen, um erfolgreich arbeiten zu können. Diese Erkenntnis setzt sich auch in der Hilfsmittelbranche immer mehr durch. Fragt man aber Chefs nach deren Aufgaben, so erhält man nicht selten Antworten wie „ein Chef muss einfach alles können“ oder „alles, was kein anderer tut“. Eine unverantwortliche Fehleinschätzung, ist Rainer Volkmer überzeugt. Im Gespräch mit GesundheitsProfi erläutert der Inhaber der Beratungsgesellschaft Volkmer Management, warum die Geschäftsleitung ihre Aufgaben definieren muss, damit sie zielgerichtet das Unternehmen zum Erfolg führen kann.**

**GP:** Herr Volkmer, als wir Sie auf eine Artikelserie über Unternehmensführung im Sanitätshaus ansprachen, schlugen Sie gleich das Thema „Sieben Chefaufgaben“ vor. Welche Idee verbirgt sich dahinter?

**Rainer Volkmer:** Jedes Unternehmen braucht für den Erfolg eine funktionierende Struktur sowie eine sinnvolle und klare Verteilung der Aufgaben. Nur wenn jeder Mitarbeiter genau weiß, was von ihm erwartet wird und wofür er verantwortlich ist, kann er seine Ziele erreichen. Dann kann er seine Zeit entsprechend einteilen sowie die notwendigen Tätigkeiten und Maßnahmen für den Erfolg festlegen. Was für den Mitarbeiter gilt, ist meines Erachtens eins zu eins auf Chefs übertragbar: Nur wenn deren Aufgaben klar benannt sind und ihnen bewusst ist, was sich dahinter verbirgt, können sie geplant und wirksam führen.

## RAINER VOLKMER

Rainer Volkmer ist Gründer und Inhaber von Volkmer Management in Nürnberg und seit 25 Jahren als Berater im Hilfsmittelmarkt aktiv. Zudem ist er Autor verschiedener Fachartikel, in die er seine Expertise in den Bereichen Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie Marktbearbeitung einbringt.  
E-Mail: rv@volkmer-management.de



**GP:** Wissen die Chefs nicht genau, was sie zu tun haben?

**Volkmer:** Unsere langjährige Erfahrung als Berater ist eine andere. Immer wieder werden wir gefragt: „Was gehört denn nun zu meinen Aufgaben als Chef? Was bedeutet es genau, dass ich für alles rund um Strategie und Erfolg des Unternehmens verantwortlich bin?“

**GP:** Beschäftigt sich vor allem jemand, der gerade erst Chef geworden ist, mit diesen Fragen?

**Volkmer:** Nein, das ist eigentlich ganz unabhängig davon, ob es sich um einen gestandenen Chef handelt, der schon viele Jahre ein Unternehmen führt, oder um einen „neuen“ bzw. jüngeren, der das Geschäft gerade erst übernommen hat. Der Wunsch nach Klarheit und Struktur taucht durch die Bank in fast jeder intensiven Arbeit mit Geschäftsleitungen auf.

Und so haben wir innerhalb unserer Beratungsleistung deren Verantwortlichkeiten in sieben Aufgaben zusammengefasst und die entsprechenden Arbeitsmittel für deren Erfüllung entwickelt.

**GP:** Welche Tätigkeiten umfassen die „Sieben Chefaufgaben“ konkret?

**Volkmer:** Die Aufgaben decken alle Bereiche der Unternehmensführung ab. Bei der Strategieentwicklung als erster Thematik müssen regelmäßig die Chancen und Risiken für das Unternehmen identifiziert werden. Daraus lassen sich dann kurz-, mittel- und langfristige Ziele ableiten. Selbstverständlich verantwortet der Chef zudem die betriebswirtschaftliche Führung unter Beachtung der juristischen Rahmenbedingungen. Der dritte Aufgabenbereich ist die Mitarbeiterführung und alles, was dazu gehört: Auswahl, Leitung, Mo-

tivation und Weiterentwicklung. Damit die Mitarbeiter ihre Ziele erreichen können, muss viertens die Unternehmensleitung die Organisation, Kommunikation sowie die Prozesse entsprechend gestalten. Kommunikation geht aber nicht nur nach innen. Das Unternehmen benötigt als fünften Punkt einen klaren, ganzheitlichen Marktauftritt nach außen. Dazu gehört auch, dass – sechstens – der Chef wichtige und wertvolle Kontakte persönlich auf-

## DIE SIEBEN CHEFAUFGABEN AUF EINEN BLICK

### 1. Strategieentwicklung:

Periodische Analyse der Unternehmenschancen und -risiken sowie die Entwicklung der sich daraus ergebenden kurz-, mittel- und langfristigen Ziele

### 2. Betriebswirtschaftliche Führung:

Das Unternehmen nach ökonomischen, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und unter Beachtung der rechtlichen Gegebenheiten zum Ziel führen

### 3. Mitarbeiterführung:

Die geeigneten Mitarbeiter für die Zielerreichung finden, führen, motivieren und entwickeln

### 4. Organisation und Kommunikation:

Durch gute Organisation, Kommunikation und die Prozessgestaltung für die Mitarbeiter die Voraussetzungen zur Zielerreichung schaffen.

### 5. Markenführung und Marketing:

Ein klares, ganzheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens schaffen und kommunizieren. Die Unternehmensmarke aufbauen und pflegen

### 6. Vertrieb und Beziehungsmanagement:

Wichtige und wertvolle Kontakte persönlich aufbauen und pflegen.

### 7. Controlling:

Die Zielerreichung durch Kontrolle der Finanzen und der Aufgabeneinhaltung steuern. Praxiserprobte und branchenspezifische Tools und Arbeitsmittel für alle Interessenten finden sich nach Erscheinen jedes Artikels im Download-Bereich unter [www.volkmer-management.de](http://www.volkmer-management.de).

baut und pflegt. Und das Controlling kontrolliert abschließend die Zielerreichung sowie Finanzen und steuert die Aufgabeneinhaltung.

**GP:** *Das ist nachvollziehbar – doch nutzt es dem Chef, wenn er diese Hauptaufgaben kennt?*

**Volkmer:** Es ist die Basis für den Erfolg: Nur so kann man genau verstehen, welche Parameter den Erfolg beeinflussen und dann definieren, was wann, in welcher Reihenfolge bzw. mit welcher Priorität anzugehen ist. Man taktet sich die Aufgaben in einem „Chef-Aufgabentimer“ ein.

**GP:** *Dann muss ein guter Chef alle sieben Aufgaben perfekt beherrschen?*

**Volkmer:** Wenn das Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein will, müssen diese Dinge getan werden. Die Frage ist nur – von wem? Der Chef muss wissen, was hinter allen diesen Aufgaben steckt, aber nicht alle selbst erledigen.

**GP:** *Welche Aufgaben sollte er idealerweise delegieren?*

**Volkmer:** Ich bin mir sicher, dass sich eben beim Lesen jeder Chef insgeheim an der einen Stelle dachte, „das mache ich gerne bzw. kann ich gut“ und an anderer Stelle „das liegt mir nicht / das ist anstrengend für mich“. Ich selbst zum Beispiel bin für strategische Fragen und Weichenstellungen wie geschaffen. Dagegen fällt es mir oft sehr schwer, mich für Controlling zu motivieren. Aber das ist normal und menschlich. Auch ein Chef ist nun mal keine ‚Eier legende Wollmilchsau‘.

**GP:** *Jeder Chef hat seine Steckenpferde?*

**Volkmer:** Welche Aufgaben man bevorzugt, ist abhängig von der individuellen Persönlichkeit. Instrumente wie z.B. das Reiss Profile geben sehr gut Auskunft darüber, welche Aufgaben jemandem besonders leicht fallen und bei welcher Tätigkeit er aus sich selbst heraus motiviert ist. Im Groben kann man drei Bereiche unterscheiden, denen sich alle Aufgaben zuordnen lassen. Es geht um Zahlen, um die Beziehung zu Menschen und um's praktische Tun.

**GP:** *Also gibt es immer Themen, in denen man selbst als Chef nicht gut ist?*

**Volkmer:** Ja. Daher muss man sich über seine Defizite und die ‚Energiefresser‘ Klarheit verschaffen: Also Aufgaben identifizieren, die einem aufgrund der Persönlichkeit gar nicht liegen und deren Erfüllung unverhältnismäßig Kraft kosten. Es ist meiner Überzeugung nach überhaupt kein Zeichen von Schwäche zu erkennen, was man nicht perfekt kann bzw. was andere besser können. Es ist vielmehr ein Zeichen von Größe und Verantwortungsbewusstsein. Für diese Aufgabenbereiche sollte man sich entsprechende Mitarbeiter oder Partner holen. Sie sollten so ausgebildet und entwickelt werden, dass sie den Anforderungen dieser Aufgaben gewachsen sind und diese im Sinne des Chefs erfüllen.

**GP:** *Dann hängt der Erfolg doch immer vom Chef ab?*

**Volkmer:** Natürlich. Die Führungskraft trägt die Verantwortung für den Erfolg. Ihre Qualität prägt zusätzlich immer direkt die Gesamtwirkung des Unternehmens – der Chef ist ein wesentlicher Faktor für das Image der Firma mit Bezug auf die Gesamtmarke und insbesondere auf die Arbeitgebermarke. Nach unseren Untersuchungen aus der Praxis ergibt sich ein eindeutiger Umkehrschluss: Wird auch nur eine der sieben Chefaufgaben nicht richtig ausgeführt bzw. nicht kompetent abgedeckt, ist Misserfolg die zwangsläufige Folge. Ein Auto kann mit drei Rädern auch nicht auf Dauer fahren!

**GP:** *Ihr Appell laut demnach: Aufgaben mit Leben füllen und loslegen?*

**Volkmer:** Wenn die Aufgaben benannt und jeweils die entsprechenden Inhalte festgelegt sind, dann werden die zielführenden Maßnahmen und Arbeitsmittel definiert – das „wann“ und „womit“. Frei nach Goethe: „Das was bedenke wohl, doch mehr bedenke das wie“.

**GP:** *Vielen Dank für das Gespräch. In den nächsten Ausgaben wird GP jede einzelne Aufgabe ausführlich darstellen.*

**GP**