

Wenn der Erfolg zum Problem wird

01.08.2012, 13:40 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *synapsen coaching*



Dorothe Fritzsche

Erfolg ist was tolles, Erfolg wollen alle und gerade Existenzgründer sind auf Erfolg gepolt. Häufig investieren Sie all ihre Energie, Zeit und all ihr Geld in das neue Unternehmen und natürlich ist die Freude groß, wenn das Geschäft läuft. Die Aufträge fließen, man ist voll beschäftigt. Die Auftragslage ist womöglich sogar so gut, dass man relativ schnell Mitarbeiter einstellen muss. Aus dem Ein-Mann-Betrieb wird innerhalb weniger Jahre ein veritables kleines mittelständisches Unternehmen.

Und nicht selten fangen in dieser Phase die Probleme an: was bisher auf der Welle des Erfolgs einfach zu sein schien wird jetzt zunehmend zum Stolperstein, denn was viele, die als Einzel-Existenzgründer (oder mit einem Partner) begonnen haben, in ihren Überlegungen nicht berücksichtigt haben ist, dass sie ernsthaft wachsen könnten und was für weitreichende Folgen das hat. Zunächst geht es darum, die Aufträge abzuarbeiten, die Kunden zu betreuen und die Qualität sicherzustellen. Damit – und mit den wachsenden Verwaltungs- und Organisationsanforderungen hat man ja

bereits alle Hände voll zu tun. Dennoch wird vielen in dieser Phase klar: sie brauchen etwas anderes. Nur gute Arbeit zu leisten ist nicht mehr ausreichend. Das wachsende Unternehmen scheint unübersichtlicher zu werden und zunehmend schwieriger zu managen.

Was passiert?

Das Unternehmen erreicht eine Reifeschwelle, an der sich eine ganz zentrale Frage stellt: Wollen wir weiter wachsen und wenn ja, wie können wir diesen Prozess optimal gestalten? Viele Existenzgründer denken darüber anfangs gar nicht nach. Verständlich, erst einmal geht es darum, das Geschäft ans Laufen zu bringen. Jetzt aber geht es um wesentlich mehr: um Professionalisierung. Aus dem anfänglichen Start-Up, das alleine oder zu zweit gut lief ist mittlerweile ein veritables Unternehmen geworden mit ganz anderen Erfordernissen: eine Strategie muss her! Aber wie soll die aussehen? Wohin wollen wir und welche Folgen hat unser Wachstum? Fragen nach Arbeits- und Aufgabenteilung, Einstellung neuer Mitarbeiter und damit ebenfalls eine neue Rolle für den ehemaligen Einzelkämpfer: der des Arbeitgebers. Auch damit sind wesentliche Veränderungen verbunden. Wer bisher alles selbst gemacht hat muss nun abgeben, nicht nur weil er die Arbeit alleine nicht mehr schaffen kann, er muss vor allem „sein Baby“ mit anderen teilen. Seine Rolle verändert sich. Mit weiterem Wachstum kommen zusätzliche Fragen: wie wollen wir uns intern organisieren? Wer soll wofür zuständig sein? Und in der nächsten Stufe: Welche Teams sollen gebildet werden? Wer soll die Teams leiten?

Viele Unternehmen durchlaufen diese Phasen mit mehr oder weniger Schwierigkeiten und wenn der ursprüngliche Existenzgründer sich zum Unternehmer gewandelt hat, dann benötigt er auch entsprechende Fähigkeiten, die seinen unternehmerischen Erfolg auch in Zukunft sicherstellen. Dazu gehört strategisch zu denken, Entscheidungen zu fällen und seine Organisation entsprechend zu formen und zu gestalten. Nicht selten fühlen sich aber solche Unternehmer irgendwann überfordert. Schon die erste Schwelle zu überschreiten, die vom kleinen Einzelkämpfer zum Unternehmer mit 2 bis 5 Angestellten ist ein großer Schritt. Bei weiterem Wachstum stellen sich neue Herausforderungen, interne Strukturen einzuziehen, Verantwortlichkeiten zu bestimmen und klare interne Abläufe zu definieren. Damit entfernt sich mancher sehr weit von seiner ursprünglichen Konzeption, in der er sich als zwar erfolgreicher Selbstständiger gesehen hat, aber nicht auch als Unternehmer mit Verantwortung für etwas sehr viel größeres. Wer hier nicht über die notwendige Selbstklarheit verfügt läuft Gefahr, irgendwann das Ganze zu gefährden, und sich selbst. Denn wenn diese Entwicklung nicht in ihrer Gänze angenommen wird und in aller Konsequenz gelebt werden kann, kommt es früher oder später zu ernsthaften Problemen. Wenn dem Nun-Unternehmer die Dinge schlicht über den Kopf wachsen und er mit den bisherigen Verhaltensweisen das viel größere Schiff nicht mehr halten kann, kann auch ein eigentlich ganz erfolgreiches Unternehmen Schiffbruch erleiden.

Was ist zu tun?

Der sich zum Unternehmer wandelnde Selbstständige braucht in erster Linie Klarheit über seine Ziele und seine Selbstdefinition. Wer will er sein? Ein erfolgreicher Einzelkämpfer (oder höchstens mit dem Partner) oder ist er wirklich bereit, Unternehmer zu werden und das heißt, sich anderen Aufgaben, anderen Themen und andere Zielen zuzuwenden. Mit weitreichenden Folgen.

Seine ursprünglichen Aufgaben verändern sich, er übernimmt in einem ganz anderen Maße Verantwortung als bisher. Er muss, wenn er Mitarbeiter einstellt nun auch führen. Will er das überhaupt? Wenn mehr Umsatz zu mehr Wachstum führt, dann bedeutet das aber auch, dass das jetzt größere Unternehmen auch auf Dauer diesen Umsatz (und noch mehr) langfristig erwirtschaften muss. Das bedeutet in der Regel mehr Zeit in den Kundenkontakt zu investieren, in die Neuaquise und dabei muss jederzeit gewährleistet sein, dass der Laden läuft, auch wenn der Chef nun nicht mehr den ganzen Tag präsent ist und sich nicht mehr um jedes Detail selber kümmern kann. Dazu braucht es ein gut funktionierendes Team mit Führungskräften, auf die Verlass ist. Das heißt für den Unternehmer vieles aus der Hand geben zu müssen, was er bisher ganz alleine gemacht hat.

Läuft ein Unternehmen gut, dann werden diese Aspekte oft übersehen, nur nebenher, ungenügend oder auch gar nicht klar geregelt. Das aber ist gefährlich, denn wenn hier wichtige strategische Entscheidungen nicht gefällt werden und tragende Strukturen entwickelt wurden, versehen mit klaren Zielvorgaben und klar zugeordneten Verantwortungsbereichen geht irgendwann alles drunter und drüber. Chaos entsteht, das man ein ganze Zeit lang gut

ertragen kann, das aber immer häufiger zu Reibungsverlusten, Konflikten, ja zu regelrechten Ausfallerscheinungen führen kann. Aufträge gehen verloren, Kunden sind frustriert und auch die Mitarbeiter werden mit der Zeit unzufrieden. Auch ihnen fehlen die klaren Strukturen, die eindeutigen Zielvorgaben, und eine klare Führungsstruktur. Die Folge: die Fluktuation steigt, das Unternehmen verliert Kunden und Manpower und gerät damit über kurz oder lang in handfeste Schwierigkeiten.

Was leistet ein Strategicoaching?

Klassische Unternehmensberatung ist oft nur auf Zahlen, Daten, Fakten fixiert und vernachlässigen zu den Faktor Mensch. Coaching schaut auf die Unternehmerpersönlichkeit und auf dessen Ziele: ist er bereit, die Veränderung und Entwicklung, die sein Unternehmen durchläuft mitzumachen? Was bedeutet das für ihn und sein Rolle? Sieht er sich auch als Führungskraft und kann er „abgeben“? Ist er bereit, anderen Führung zu übernehmen und hat er eine langfristige Vision für sein Unternehmen? Ist er bereit, sich aus dem Tagesgeschäft ein Stück zurückzuziehen und eher in strategischen Kategorien zu denken?

Oft muss der Unternehmer sich nun auch ganz andern Themen zuwenden: Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Führung, Zieldefinitionen, Entscheidungsstrukturen und die Frage: Wer wollen wir als Unternehmen eigentlich sein und wo wollen wir hin? Strategicoaching unterstützt die Unternehmerpersönlichkeit zielgerichtet und hilft, die zentralen Stellschrauben zu definieren und Strukturen zu entwerfen, damit es wieder rund läuft. Coaching ist dabei als Beratungsform darauf spezialisiert in relativ kurzer Zeit zu größerer Klarheit zu gelangen.

Anders als klassische Unternehmensberatung geht es im Coaching nicht darum, Ratschläge zu erteilen, sondern mit dem Auftraggeber gemeinsam Strategien zu entwickeln. Das Ergebnis muss am Ende zum Unternehmer und zum Unternehmen passen und schließlich ja auch von ihm umgesetzt werden. Deshalb ist von zentraler Bedeutung im Coaching, dass Lösungen und Strategien absolut passend sind. Das aber gelingt nur, wenn der Auftraggeber/Unternehmer bei der Lösungsentwicklung aktiv mitarbeitet. Er (und ggfs. sein Kompagnon und die wichtigsten Führungskräfte) müssen den Prozess und damit das Ergebnis wesentlich mitgestalten und mittragen. Nur dann ist eine Umsetzung überhaupt möglich.. und nachhaltig.

Portrait

Coach und Trainerin Dorothe Fritzsche bietet Coaching für Führungskräfte und KMU's an. Außerdem führt sie Seminare für die IHKen Düsseldorf und Hamburg durch mit Schwerpunkt Coaching. Seit 2011 bildet sie Coaches aus. Auf ihrer Finca auf der Kanareninsel La Palma bietet sie außerdem Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, Stress- und Burnoutprophylaxe an.

Dorothe Fritzsche ist Dipl. Sozialwissenschaftlerin, DPA-zertifizierter Coach und Lehrcoach (IHK).

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/652615/Wenn-der-Erfolg-zum-Problem-wird.html>