

Verantwortung **ABGEBEN**

Viele Chefinnen und Chefs sind in der Multikrise echt am Limit, sie wollen Verantwortung loswerden. Doch wie? Zwei Handwerksbetriebe – einer im Norden, einer im Süden – berichten von den Vorteilen einer neuen Führungsebene. Zwei ganz besondere Ortsbesuche.



»Das war der richtige Schritt. Dieser Weg hat sich für uns gelohnt.«

Unternehmer Heiko Sowade (links) aus Cuxhaven hat den ehemaligen Prokuristen **Sven Maiwald** zum Geschäftsführer bestellt – und so eine neue Führungsebene etabliert.

Autor **Patrick Neumann**
Fotografen **Jörg Brockstedt & Lisa Hörterer**

N

Nicht zu übersehen: Diese beiden Herren haben eine ganz besondere Beziehung. Schon nach wenigen Minuten ist beim Ortsbesuch im niedersächsischen Cuxhaven klar, dass hier die Chemie stimmt. Die Rede ist von den Dachdeckermeistern Heiko Sowade und Sven Maiwald, die gleich mit viel Elan, positiver Einstellung und großer Offenheit darüber sprechen werden, wie der Gründer und Inhaber der Sowade-Gruppe, Heiko Sowade, den ehemaligen Auszubildenden, Bauleiter und Prokuristen Sven Maiwald im Oktober 2019 zum Geschäftsführer machte. Und mit diesem gekonnten Schritt im 1999 als One-Man-Show gegründeten Unternehmen eine erste Führungsebene einführte und erfolgreich etablierte, die sogenannte Sandwich-Position. „Viele wünschen sich heute, dass sie Verantwortung >

abgeben“, weiß Unternehmer Heiko Sowade aus zahlreichen Gesprächen mit Kollegen. „Aber wie komme ich da hin?“

WOHLFÜHL-ATMOSPHERE BIETEN

Zunächst braucht es die passende Einstellung – oder auf Neudeutsch das richtige Mindset. Auch helfen dabei ein modernes Arbeitsklima und die nötigen Freiräume. Alles trifft auf den niedersächsischen Handwerksbetrieb Sowade mit seinen Standbeinen Dach & Solar, Holzbau sowie Timbr.Werk zu. So kann etwa der im September 2022 neu bezogene Firmensitz am Grodener Mühlenweg 26 locker mit stylishen Coworking-Spaces in hippen Metropolen mithalten. Allein über den Pausenbereich im ersten Stock dürften sich viele heimische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer freuen. Offen, luftig, ruhig – mit diesen drei Wörtern lässt sich die Atmosphäre im Gebäude am besten beschreiben.

Kein Wunder, dass sich die aktuell 71 Mitarbeiter, darunter elf Meister, 13 Auszubildende und 40 Fachgesellen, in diesem Handwerksbetrieb wohlfühlen, sich aber auch gut entfalten und strategisch arbeiten können.

Wohlfühlen, Entfalten und strategisches Arbeiten – das würden sich sicher-

lich auch viele Handwerkschefinnen und -chefs zwischen Freiburg und Flensburg momentan wünschen. Doch die aktuelle Multikrise zwingt viele von ihnen ins Hamsterrad, einige sind mittlerweile deutlich am Limit. Also am besten früher als später Verantwortung loswerden und die engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Stärken gemäß richtig einsetzen. Doch wie? Was, wenn ich mich mit einer zweiten Führungsebene verhebe, das Gleichgewicht des Unternehmens ins Wanken gerät? Und wie gebe ich Verantwortung eigentlich ab? Wie finde ich die richtige Führungspersönlichkeit, um die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen zu können? Last, but not least: Wie gehe ich mit möglichen Rückschlägen um?

Fragen, die Burga Warrings und Uwe Engelhardt von der ErfolgsMeisterei aus Tutzing kennen. Als systemische Berater, Business Coaches und Umsetzungsbegleiter wollen sie, so machen es die beiden im Hintergrundgespräch in diesem Frühjahr deutlich, den Mittelstand stärken. Ihre Mission: den Unternehmergeist der KMU zu wecken. „Wir unterstützen sie mit unserer Erfahrung, unserem umsetzbaren Wissen und unseren praktikablen Werkzeugen“, so Burga Warrings. Ziel sei es,

Antworten geben:

Die 4 Perspektiven

Nicht um Antworten verlegen sein – das Antwortgeben gehört zur Führungsverantwortung dazu.

1. Chef/Meister muss antworten **können** (Wissen, Zielklarheit)
2. Chef/Meister muss antworten **wollen** (Führungskultur)
3. Chef/Meister muss antworten **dürfen** (Autorität, Vollmacht).
4. Chef/Meister muss antworten **müssen** (Mitarbeiter oder Kunden fordern)



Quelle: ErfolgsMeisterei, Tutzing

in Zeiten massiver Veränderungen erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. „Zudem entwickeln wir mit den Menschen neue Impulse für Arbeitsplätze, Mitarbeiterbindung, aber auch Konzepte für gesundes Wachstum und tragfähige Innovationen“, ergänzt Uwe Engelhardt. Auch das Thema Verantwortung delegieren liegt ihnen in ihren Beratungsprojekten sehr am Herzen, unter anderem haben sie die eingangs erwähnten Dachdeckermeister Heiko Sowade und Sven Maiwald dafür speziell geschult und professionell begleitet.

Laut den beiden Coaches sollten Chefinnen und Chefs, die ihre Führungsverantwortung tatsächlich wahrnehmen wollen, zunächst aber folgende Fragen beantworten: Warum existiert unser Betrieb, welchen Nutzen bieten wir? Welche Pläne habe ich als Chefin oder Chef? Welche Erfolgsfaktoren, Werte und Spielregeln besitzen bei uns Gültigkeit?

„Denn Verantwortung heißt immer auch, Antworten zu geben – und zwar auf allen Ebenen“, bringt es Uwe Engelhardt auf den Punkt. „Führung ist Verantwortung: Es fängt immer bei mir als Chef selbst an.“ Darüber hinaus regt der Coach mit fünf Impulsen zum Nachdenken an:

Status quo ermitteln: Diese Ziele verfolge ich als Chef

„Menschen verfolgen immer ein Ziel – ob bewusst oder unbewusst“, so ErfolgsMeisterei-Inhaber Uwe Engelhardt. Dabei sei das Verfolgen unbewusster Ziele zwangsläufig emotional begründet. Grundsätzlich möchte man dadurch Angst und Schmerz vermeiden sowie Freude und Spaß erlangen. Sein Tipp: „Definieren Sie für Ihren Betrieb Ziele.“

BETRIEBSTYP	FÜHRUNGSPRINZIP	AUSSICHT
FAMILIENBETRIEB	Geführt nach Familienprinzipien (Verbundenheit, Wohlfühlen).	Funktioniert, solange genug Geld und Mitarbeiter vorhanden sind.
VISIONÄRS-/ERFINDERBETRIEB	Geführt nach dem Prinzip des persönlichen Antriebes (Spaß, Entdecken).	Funktioniert, solange genug Geld und Mitarbeiter vorhanden sind.
CASH-/GEWINNBETRIEB	Geführt nach reinen Euro-Gewinnmaximierungsprinzipien.	Funktioniert, solange gute Aufträge und genug Mitarbeiter vorhanden sind.
WACHSTUMS-/LEISTUNGSBETRIEB	Geführt nach den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit.	Funktioniert immer, bindet Mitarbeiter und sorgt bewiesenermaßen für die höchste Kundenzufriedenheit.

Quelle: ErfolgsMeisterei, Tutzing

- # **Ganz wichtig: Jede Organisation braucht eine Anführerin oder einen Anführer, der die richtigen Antworten formulieren muss (siehe Seite 16).**
- # **Antworten zu geben oder nicht zu geben bedeutet, über die entsprechende Macht zu verfügen.**
- # **Verantwortung im Job zu übernehmen heißt, dafür zu sorgen, dass man ein vorgegebenes Ergebnis in der festgelegten Zeit, einer bestimmten Qualität und zu vorher definierten Kosten erreicht.**
- # **Führungskräfte sollten ihr Verhalten und die erzielten Ergebnisse klar reflektieren. Sie sollten verstehen, welche Wirkung man als Führungskraft erzielt, und sich im Klaren sein, dass man Vorbild ist und als solches Vertrauen gewinnt oder verliert.**
- # **Ferner muss man immer wieder überprüfen und hinterfragen, was wirklich zum jeweiligen Handwerksbetrieb und dessen Kultur, Zielen und Kompetenzen passt.**

TAG DER „ÜBERGABE“ GESTALTEN

Doch kommen wir zurück zu Heiko Sowade und Sven Maiwald und zum 30. Okto-

ber 2019, dem Tag der „Übergabe“. Täuscht der Eindruck, oder ist die strategische Neuausrichtung gelungen? „Das war der richtige Schritt. Dieser Weg hat sich für uns gelohnt“, bestätigt Inhaber Heiko Sowade. Übrigens nicht nur wirtschaftlich. „Sven hat persönlich einen unglaublichen Sprung nach vorne gemacht“, lobt der Chef – und grinst, als er sieht, wie unangenehm Sven Maiwald dieses offen vor Dritten ausgesprochene Lob ist.

Heute führt Sven Maiwald die Geschäfte der Sowade-Gruppe und leitet somit das operative Geschäft, Heiko Sowade kann sich als Gesellschafter um die strategische Ausrichtung kümmern und neue Ideen und Business Cases vorantreiben. „Seit drei bis vier Jahren habe ich gar keine operativen Tätigkeiten mehr“, sagt Heiko Sowade – und wirkt dabei erleichtert. Schließlich kann er sich auf seinen Geschäftsführer verlassen. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass Sven Maiwald – das kennen alle, die schon Führungsverantwortung übernehmen durften – erst einmal in seine neue Rolle hineinwachsen musste. Und feste Jour-fix-Termine mit Coach Uwe Engelhardt im Kalender blocken durfte.

Im regen Austausch und mit monatlichen Präsenzs Schulungen in Cuxhaven haben die beiden handwerklich die neue Rolle und die aktuelle Organisationsstruktur herausgearbeitet. „Am Abend war ich immer platt“, gesteht der Geschäftsführer – und pustet durch. Sei es, weil er an das professionelle Coaching denkt. Sei es, weil ihn die eigene Leistung stolz macht. Heiko Sowade imponiert dabei, wie konsequent Sven Maiwald drangeblieben ist. „Ich habe die Beförderung nicht so hochgehungen, sondern als Belohnung gesehen“, freut sich der Geschäftsführer noch heute. Auch für ihn war es also der richtige Schritt.

VERANTWORTUNG VERSCHRIFTLICHEN





Ein wichtiger Erfolgsgarant war, da sind sich Heiko Sowade und Sven Maiwald einig, dass sie das Thema Verantwortung zusammen mit Uwe Engelhardt verschriftlicht haben. „Wir haben die Führungstheorie in Werkzeuge für die Sowade-Gruppe umgemünzt“, erklärt der Coach. Ein konkretes Beispiel? Der neue Geschäftsführer hat das Regelwerk, das sogenannte Managementhandbuch, nach dem er und sein Team künftig arbeiten wollen, mitentwickelt. Dieses Handbuch schreibt unter anderem das Unternehmensleitbild, die Qualitätsziele, die Aufbau- und Ablauforganisation, die Regel für den Internet- und den IT-Gebrauch sowie die Führungsleitlinien fest – und gibt Leitplanken, Verlässlichkeit und Klarheit. Für alle im Betrieb.

Heiko Sowade: „Unser Handbuch ist sehr individuell, da steckt viel unserer Gründer-DNA drin. Ein Copy und Paste ist bei diesem Thema nicht möglich.“ Mittlerweile liegt dieses Regelwerk auch voll digitalisiert vor, damit auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter via Intranet darauf Zugriff haben. Doch damit nicht genug: Auch potenzielle neue Teammitglieder können sich im Vorfeld schon mal schlau machen, wie die Firma tickt.




„Ein solches Regelwerk hilft unheimlich dabei, bessere und zielführende Entscheidungen zu treffen“, so Coach Uwe Engelhardt. Jeder weiß, was zu tun ist – steht ja alles schwarz auf weiß im Handbuch, das natürlich regelmäßig aktualisiert wird. „Spontan getroffene Zugeständnisse holen einen immer >

Checkliste: Verantwortung leben

Bevor Sie als Chefin oder Chef Verantwortung abgeben, benötigen Sie einen konkreten Fahrplan, wie Sie das Ganze in Ihrem Handwerksbetrieb mit Leben füllen. Diese sieben praktischen Schritte helfen Ihnen dabei.

-  **Planen Sie** ausreichend störungsfreie Zeit pro Woche für Führungsaufgaben in Ihrem Kalender ein – und nehmen Sie diese auch wahr.
-  **Formulieren Sie** Wünsche für das Verhalten aller Mitarbeitenden und halten Sie anschließend Ihren Willen, die Werte, die Prinzipien und die Leitsätze fest. Das Ziel dahinter: die Unternehmer-DNA zu übertragen.
-  **Schaffen Sie** Strukturen und Prozesse, damit Ihre Organisation zuverlässig funktioniert – und klar ist, wer welchen Beitrag liefert und wer die Verantwortung übernimmt.
-  **Definieren Sie** Spielregeln und Konsequenzen, die klären, wie Mitarbeitende

und deren Bereiche kommunizieren beziehungsweise zusammenarbeiten.

-  **Schaffen Sie** Voraussetzungen für Stellen und Arbeitsplätze, die es den Menschen ermöglichen, ihre Stärken und Talente einzubringen und die Dinge richtig zu tun. Stichwort: Effizienz.
-  **Sorgen Sie** dafür, dass die richtigen Informationen fließen, jeder den Spielstand kennt und seine Leistung selbst erfassen, messen und verstehen kann.
-  **Halten Sie** das Wachstum des Betriebs durch Lernen, Entwicklung und Erfolgsmeldungen lebendig.

Quelle: ErfolgsMeisterei, Tutzing

ein“, weiß Heiko Sowade aus Erfahrung. Mit dem Managementhandbuch räumt die Sowade-Gruppe diese „Problemchen“ von vornherein aus dem Weg.

NEXT GENERATION BEGEISTERN

Ein weiterer wichtiger Aspekt: Die nächste Generation, in diesem Fall die bereits im Betrieb tätigen Söhne Fabian und Timo, können Buchstabe für Buchstabe nachlesen, wie die Sowade-Gruppe funktioniert. Welche Chancen bieten sich mir? Kann ich hier reinwachsen? Welche Verantwortung kommt wie und wann auf mich zu? Antworten darauf lassen sich ebenfalls dank des Managementhandbuchs gewinnen. „Meine Frau und ich sind sehr dankbar, dass unsere Kinder die Verantwortung annehmen“, sagt Heiko Sowade. Die Generationenübergabe sei dann der nächste große Schritt für ihn.

Fazit: In der Sowade-Gruppe ist die erste Führungsebene unter der Geschäftsleitung erfolgreich eingeführt und von

Selbstcheck Führung abgeben:

5 Fragen für Chefinnen und Chefs

Diese Fragen sollten Sie sich ehrlich stellen, damit die neu von Ihnen eingestellten Führungskräfte nicht schon nach wenigen Wochen in der neuen Rolle scheitern.

- 1** Inwieweit besteht bei Ihnen grundsätzlich die **Bereitschaft**, Verantwortung abzugeben?
- 2** Ist Ihnen bewusst, welchen **Stellenwert** Sie in Ihrem Handwerksbetrieb einnehmen?
- 3** Wie gut und selbstständig funktioniert Ihr Betrieb, wenn Sie **im Urlaub** sind? Wie viel müssen Sie nacharbeiten?
- 4** Könnten Ihre Mitarbeiter über **Abläufe, Zuständigkeiten, Ziele und Werte** des Betriebes Auskunft geben?
- 5** Ist allen Ihrer Mitarbeiter bewusst, dass **der Kunde** beziehungsweise seine Zahlungen das alles Entscheidende sind?

Quelle: ErfolgsMeisterei, Tutzing



Krisen und Verantwortung: Laut den Experten der ErfolgsMeisterei sind die Einstellung und die Bereitschaft entscheidend, Verantwortung in dem Wissen zu übernehmen, dass es die richtigen Werkzeuge zur Entwicklung der Lösungen gibt.

Geschäftsführer Sven Maiwald eingenommen worden. Der Vorteil: Heiko Sowade und Sven Maiwald können sich auf ihre definierten Aufgaben konzentrieren und fokussieren. „Wir sehen hier eine klare Teilung und Trennung der Führungsverantwortung“, so Uwe Engelhardt. „Mit maximaler Sicherheit der Führung des Geschäftes und Bindung der Mitarbeiter.“ Dafür müssen die Cuxhavener allerdings auch Geld in die neue Geschäftsführerposition und Zeit für die Abstimmung zwischen Geschäftsleitung und Geschäftsführung investieren.

EINEN ANDEREN ANSATZ WÄHLEN


Gut neun Autostunden weiter südlich im bayerischen Thaining hängt in der modernen Produktionshalle der Zimmerei höfle GmbH ein großes Plakat. Stefanie Höfle, die gemeinsam mit ihrem Mann Holger Höfle das innovative Holzbau-Unternehmen leitet, bleibt beim Betriebsbesuch extra davor stehen, sie findet die Plakat-Umsetzung mehr als gelungen. Ursprünglich stammt das Ganze aus dem Jahr 2021, wurde also zum 30-jährigen Firmenjubiläum produziert. Auf dem Plakat spielen sich die Kicker der „Local Timber Kings“, sprich ihr Team, in sympathischer Comic-Optik die Bälle zu. Sämtliche Arbeitsbereiche des Handwerksbetriebs – von der Zimmerei über Lager und Logistik bis hin zu Finanzen und Personal – haben ihren festen Platz auf dem Fußballfeld. Jeder weiß, auf wen es wann ankommt. Wie bei einer erfolgreichen Fußballmannschaft. Gut vorstellbar, dass

Profi-Trainer Spaß daran hätten, mit einem großen Filzstift hier noch Laufwege und taktische Raffinessen einzuzeichnen.

Das Plakat-Beispiel zeigt, wie viele Gedanken sich die Profis für schlüsselfertiges Bauen über die Struktur und die Ausrichtung ihres Unternehmens machen. Holger Höfle hatte den Handwerksbetrieb 1991 als One-Man-Show ursprünglich in Utting am Ammersee gestartet. Mit einem Renault R4 Kastenwagen, Handkreissägen und Zimmererwerkzeug. Heute möchten die 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon alleine 16 im Büro, den ältesten Baustoff der Welt mit zukunftsweisenden Technologien, moderner Architektur und innovativen Baukonzepten verbinden. Alles immer nachhaltig und wohngesund, wie Stefanie und Holger Höfle betonen.

ERSTE EBENE SELBST AUSFÜLLEN

Um professionell am Unternehmen arbeiten zu können, setzen Stefanie und Holger Höfle ebenfalls seit Jahren auf die Expertise der ErfolgsMeisterei. Auch in Thaining existiert, wie bei der Sowade-Gruppe, unterhalb der Geschäftsleitung eine erste Führungsebene. Der große Unterschied: Die beiden Inhaber nehmen sie derzeit selbst ein. Auch Stefanie und Holger Höfle haben das Modell, wie es die Sowade-Gruppe umgesetzt hat, ausprobiert – leider nicht mit Erfolg. „Das hat nicht funktioniert“, erzählt Holger Höfle. Und seine Frau ergänzt: „Aber wir machen einen neuen Anlauf mit der ersten Führungsebene.“ Denn beiden ist bewusst, dass sie Verantwortung abgeben >

A man and a woman are standing in a large, well-lit wood workshop. The woman, on the left, has short, curly white hair and is wearing a light blue, long-sleeved button-down shirt and white pants. The man, on the right, has short grey hair, wears glasses, a light blue and white striped short-sleeved button-down shirt, and olive green shorts with a brown belt. They are both smiling at the camera. The background shows wooden beams, shelves with tools, and stacks of wood.

»Neue Aufgaben
und Themen reizen
uns immer sehr.
Ich suche immer
nach Lösungen.«

Holger Höfle führt mit seiner
Frau **Stefanie Höfle** die Zimmerei höfle GmbH
im oberbayerischen Thaining.



»Verantwortung heißt immer auch, Antworten zu geben.«

müssen, um etwa die weitere Transformation des Holzbau-Unternehmens aktiv gestalten zu können. „Neue Aufgaben und Themen reizen uns immer sehr. Ich suche immer nach Lösungen“, betont der engagierte Handwerksmeister, der schon immer ein eigenes Unternehmen aufbauen wollte. „Wir brauchen Leute, die mit uns diesen Weg gehen können.“

Momentan liegt die kaufmännische und disziplinarische Führung und die damit verbundene Verantwortung bei Stefanie Höfle, die technische und die fachliche Führung bei Holger Höfle. „Der Vorteil ist, dass die Geschäftsleitung direkten Einfluss auf das Verhalten und auf die Bindung ihrer Mitarbeiter hat“, erklärt Uwe Engelhardt. Im Umkehrschluss kommt auf das Unternehmerpaar aber auch eine Menge operativer Arbeit zu. Ein kleines Beispiel gefällig? Einmal pro Jahr führen die beiden mit ihren Teammitgliedern die traditionellen Mitarbeitergespräche. „Die dauern gerne ein- bis einhalb Stunden, unsere Mitarbeiter sind sehr offen“, lacht Stefanie Höfle. Wer die professionelle Nachbereitung noch dazu rechnet, kommt hier schon allein auf viele Arbeitsstunden, die nicht produktiv für strategische Ideen, neue Geschäftsfelder & Co. genutzt werden können.

Die Nachteile, wenn die Geschäftsleitung in Personalunion die erste Führungsebene besetzt: eine massive Be- und Überlastung von Geschäftsleitung und

Coach Uwe Engelhardt (rechts) mit Heiko Sowade (links) und Sven Maiwald.

Geschäftsführung, ein hoher Anteil an Sachaufgaben, eine maximale Personalisierung und eben viel Tagesgeschäft und klassische Führungsaufgaben. „Wir kümmern uns aktuell mehr um innen als um außen, um immer alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen“, beschreibt die Inhaberin die derzeitige Situation. „Das ist eine riesige Herausforderung. Gerade die Personalthemen werden mehr, das nimmt sehr viel Zeit in Anspruch.“ Noch dazu, weil die Höfles ihr Team als Familie betrachten. Da ist man eben füreinander da – egal wann.

Für die erste Führungsebene unter der Geschäftsleitung wünschen sich beide ein Steuer- und Organisationstalent – für das es dann auch, wie bei allen Stellen, eine feste Stellenbeschreibung gibt. Ob es dieses Mal dann besser klappt? „Aus der heutigen Erfahrung heraus werden wir es anders machen“, schaut Stefanie Höfle nach vorne. Keine Frage: Den Erfolg dieser Maßnahme wird dann die Zeit zeigen. Holger Höfle: „Heute braucht

man zwei Jahre, bis man weiß, ob der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zum Unternehmen passen.“

„Der große Beitrag von Frau Höfle liegt darin, dass sie die Verantwortung für Strukturen, Organisation und interne Kommunikation übernommen hat“, sagt Uwe Engelhardt. „Sie hat sich ihre Führungsautorität mithilfe unseres Coachings erarbeitet. Die Zusammenarbeit zwischen Eheleuten kann also harmonisch gelingen, wenn man die Verantwortung teilt.“

VERANTWORTUNG GREIFEN KÖNNEN

Wer derzeit (noch) nicht über eine neue Führungsstruktur für seinen Betrieb nachdenkt, für den hat Coach Uwe Engelhardt dennoch einen spannenden Praxistipp parat: „Machen Sie die Verantwortung greifbar.“ Hilfreich sei das Sinnbild des Staffellaufes. Mehrere Läufer laufen nacheinander und geben einen Stab und die Verantwortung an den nächsten Läufer weiter. Das Ziel ist klar: schnell sein und gewinnen. „Übertragen wir diese pragmatische Symbolik in das handwerkliche Geschäftsleben: Der Stab symbolisiert die Beschreibung der Maßnahme, die ein Problem lösen beziehungsweise zu einem definierten Ziel führen soll“, so der Coach.

Ein Mitarbeiter bekommt also eine Aufgabe übertragen, übernimmt die Verantwortung, indem er sie gemäß den festgelegten Aufgabenkriterien wie Beginn- und Erledigungstermin und Priorität erfüllt. „Es empfiehlt sich, die Beschreibung einer Aufgabe so funktional wie möglich zu halten, damit zeitaufwendige Verständnis- und Rückfragen und Störungen von Arbeitsabläufen vermieden werden“, bringt es Uwe Engelhardt auf den Punkt. „Im sprichwörtlichen Sinne ist der Aufgabenträger die ‚Auskunftsstelle‘, die Antworten zu Inhalt, Fortschritt und Erledigung liefert.“ **hm**

patrick.neumann@handwerk-magazin.de



Online-Rubrik Management

Sie suchen nach weiteren Impulsen für Ihr Business? Dann ab ins Netz: handwerk-magazin.de/management