



Buch Wagnis Führung

365 Tage aus dem Leben eines Change-Managers

Gerhard Nagel
Hanser, 1999

Rezension

Dieses Buch besteht aus zwei Teilen, wobei das fiktive Tagebuch eines Change-Managers, der Nachfolger eines in Rente gehenden Geschäftsgründers werden soll, den grössten Raum einnimmt. In diesem "Erfahrungsbericht" wird der Leser mit beruflichen und privaten Problemen des Change-Managers konfrontiert. Für Neueinsteiger kann dieses Tagebuch wertvolle Hinweise auf die unbekannte Situation in einer vergleichbaren Position geben. Bereits mit diesem Metier vertraute Führungskräfte werden sicherlich viele Situationen und Konflikte aus ihrem beruflichen Alltag wiederfinden. Die abschliessende Checkliste zeigt praxisorientierte, sofort umsetzbare Schritte zur Lösung der im Buch angesprochenen Probleme. Zwar sind die dargestellten Inhalte nicht wirklich neu, aber die Umsetzung ist originell. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch insbesondere allen Change-Managern in spe.

Take-aways

- Stellen Sie die Weichen für den Erfolg in den ersten 100 Tagen im neuen Unternehmen.
- Analysieren Sie die Unternehmenskultur und die Unternehmenssituation.
- Wie professionell sind Sie als Führungskraft? Ziehen Sie eine kurze Persönlichkeitsbilanz.
- Starten Sie schnell, konkret und glaubwürdig mit Ihren Veränderungsprozessen.
- Entwickeln Sie ein schlagkräftiges Marketingkonzept.
- Finden Sie die entscheidenden Controlling-Parameter in der Krise.
- Schaffen Sie den richtigen Rahmen für Teamarbeit.
- Coaching ist eine entscheidende Ressource bei der modernen Personalentwicklung.
- Die ersten Schritte auf dem Weg zu einer Commitment-Kultur - entwickeln Sie mit Coaching sich selbst und Ihre Mitarbeiter weiter.
- Fähigkeiten und Potenziale der Top-Manager sind genauso wichtig wie die Zielgruppen und Kunden des Unternehmens.

Zusammenfassung

Das 100-Tage-Konzept

Sie sind als Change-Manager in einem krisengeschüttelten Unternehmen eingestellt worden und haben etwa 100 Tage Zeit, die Weichen auf Erfolg zu stellen. Nach dieser Zeitspanne benötigen Sie viel mehr Zeit und Kraft, um Ihre Ideen umzusetzen. Die ersten 100 Tage sind also Ihre bedeutendste Ressource. In dieser Periode müssen Sie erste Akzente setzen. Verschenken Sie diese wertvolle Chance also nicht. Handeln Sie deshalb schnell und konsequent. Das ist für Ihre Mitarbeiter wichtig, damit sie wissen, wo sie stehen und was sie konkret erwartet. Und Sie wollen schliesslich auch Ihre eigenen Erfolgsaussichten abschätzen.

„Die wirklichen Machtverhältnisse, die Strukturen und Prozesse sind meist völlig anders als offiziell dokumentiert.“

Dazu brauchen Sie zunächst eine Standort-Bestimmung. Stellen Sie fest, welche grauen Eminenzen und geheimen Schlüsselpersonen es in Ihrem neuen Unternehmen gibt. Das sichert Ihr Überleben. Im nächsten Schritt stehen viele Gespräche mit Mitarbeitern auf Ihrer Agenda. Achten Sie darauf, dass Sie aktiv zuhören. Geben Sie anschliessend ein kurzes Feedback. Damit setzen Sie wichtige Signale. Erstellen Sie eine kompakte Ist-Analyse. Bilden Sie dazu einen kleinen, gut zusammengesetzten Arbeitskreis. Integrieren Sie bewusst Querdenker. Dadurch erhalten Sie Informationen aus erster Hand. Setzen Sie notwendige Sofort-Massnahmen, z. B. die überfällige Erneuerung von Anlagen und Einrichtungen, direkt und pragmatisch um. Das setzt konkrete Zeichen Ihrer Ernsthaftigkeit und ist wichtiger, als viele annehmen. Sie werden von den Mitarbeitern nicht zuletzt nach Ihrer Glaubwürdigkeit beurteilt.

„Verlassen Sie sich nie auf bereits vorhandene strategische Papiere in den Unternehmen.“

Nach der einführenden Analyse müssen kurzfristige Unternehmensziele für die nächsten ein bis zwei Jahre erarbeitet werden. Legen Sie Ihre strategische Vorgehensweise in den nächsten Monaten schriftlich fest. Ganz wichtig dabei ist: Sorgen Sie für Klarheit in Ihren Zielvorgaben. Leiten Sie so viele konkrete Massnahmen wie möglich aus den Zieldefinitionen ab. Erstellen Sie einen Massnahmeplan. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit nicht nur darauf, was in den ersten 100 Tagen getan wird, sondern auch darauf, wie es getan wird.

Die Unternehmenskultur

Analysieren Sie die zentrale Frage: Was prägt die Unternehmenskultur? Berücksichtigen Sie dabei optische Signale wie etwa Kleidung, Büro-Ausstattung in der Chefetage, Zustand der Sozialräume und der Toiletten. Stellen Sie auch betriebstypische Statussymbole fest. Dazu gehören nicht zuletzt Belohnungssysteme, Karriere-Mechanismen, Firmenwitze, individuelle Schreibtischgrössen, Parkplätze und PKWs. Nach der Analyse gilt: Passen Sie sich dieser Unternehmenskultur an. Das beginnt beim Outfit. Wenn alle sportlich locker gekleidet sind, dann lassen Sie Ihren Boss-Anzug mit farblich abgestimmten Socken zu Hause. Definieren Sie die erforderliche Soll-Kultur über Visionen, Unternehmensziele und die Marktposition des Unternehmens. Identifizieren Sie Kultur-Risiken und entwickeln Sie daraus auch einen Massnahmeplan. Kultur-Veränderung findet durch das Vorleben von Werten, Symbolen und Ritualen statt. Setzen Sie Mut machende Symbole. Lassen Sie beispielsweise Ihre Bürotür stets offen oder hängen Sie sie gleich ganz aus.

Die Unternehmenssituation

Gewinnen Sie einen Überblick über die Firmensituation. Zu dieser Analyse müssen Sie verschiedene Analyse-Felder bearbeiten. Ihr erster Blick gilt dem Dreieck Finanzen - Markt/Vertrieb - Produkte/Leistungen. Ihr Markt gibt das Tempo und die Richtung für Ihr Unternehmen vor. Für den nötigen finanziellen Check-up brauchen Sie die Kosten- und Leistungsrechnung, die Bilanzstruktur, die Gewinn-und-Verlust-Rechnung, die Liquidität des Unternehmens sowie eine ABC-Analyse. Die Unternehmenskennzahlen sind ein entscheidender Indikator für die Situation. Denken Sie dabei aber auch an die Ressource Mensch, denn sie wird oft übersehen. Denn Kapital ist oft leichter zu beschaffen als Spitzenkräfte. Die Fähigkeiten und Potenziale des Top-Managements sind genauso wichtig wie die Zielgruppen und Kunden des Unternehmens.

Höchstleistungen durch Fordern und Führen

Machen Sie sich den kooperativen Führungsstil zu Eigen. Achtung - Mitarbeiterorientierung ist wichtig, sollte sich aber nicht im Laissez-faire-Stil widerspiegeln. Sie offenbaren entscheidende Führungsqualitäten, wenn Sie aktiv zuhören können. Sprechen Sie ruhig

und konzentriert mit Ihren Mitarbeitern. Trennen Sie die Sachebene von der persönlichen Ebene. Das Artikulieren von Gefühlen ist wichtig. Lassen Sie sich aber nicht zu vorschnellen negativen persönlichen Urteilen verleiten. Geben Sie jedem Mitarbeiter eine echte Chance. Denken Sie nach jedem Gespräch an ein Feedback. Als kooperative Führungskraft behalten Sie die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter ständig im Auge. Fördern Sie diese individuell. Sie fördern Ihre Mitarbeiter durch "sportlichen" Leistungsdruck. Dafür müssen Sie sich mit jedem Mitarbeiter persönlich beschäftigen, um bei jedem das richtige Mass zu finden. Kommt der Mitarbeiter Ihren Anforderungen nicht nach, fragen Sie sich: "Kann er nicht oder will er nicht?" Daraus ergeben sich für Sie unterschiedliche Möglichkeiten der Führungsintervention.

„Glauben Sie nie den Vertriebsleuten, dass diese sowieso schon wissen, was die Kunden denken.“

Eine weitere Qualität einer Führungskraft liegt in der Fähigkeit zur Selbstreflexion. Sie müssen Ihr Verhalten kritisch hinterfragen können. Bitten Sie andere um ein ehrliches Feedback. Auch Sie können aus Ihren Fehlern lernen. Ziehen Sie für sich selbst kurze Arbeitsbilanzen. Wo stehen Sie? Positionieren Sie sich da, wo Sie stehen wollten? Analysieren Sie die Gründe für Abweichungen kritisch. Zentrale Fragen in diesem Zusammenhang sind: Können Sie andere für Ihre Ideen begeistern und mitreißen? Haben Sie eine gute Antenne für andere Menschen? Sind Sie für Ihre Mitarbeiter berechenbar? Kennen Ihre Mitarbeiter den Rahmen, in dem sie sich bewegen können? Haben Sie ein positives Menschenbild? Setzen Sie klare Ziele und kontrollieren deren Erreichung? Können Sie eigene Fehler vor anderen eingestehen?

Veränderungsprozesse

Sie müssen Veränderungsprozesse überzeugend initiieren und vorantreiben. Lernen Sie, mit Skepsis und brüsker Ablehnung Ihrer Mitarbeiter klarzukommen. Bedenken Sie: Veränderungsprozesse folgen bestimmten Naturgesetzen. Es gibt immer wiederkehrende Phasen, in denen Sie ganz besonders gefordert sind. In einer längeren Stagnations-Phase neigt Ihr Unternehmen zu Trägheit und Verkrustung. Dies hat eine abnehmende Wettbewerbsfähigkeit zur Folge. In dieser Situation müssen Sie die Mitarbeiter wach und aufmerksam halten. Bereiten Sie in dieser Phase kommende Veränderungen vor. Rütteln Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder auf. Verwenden Sie dazu Veranstaltungen, Trainingseinheiten oder Seminare.

„Der kooperative Führungsstil ist der einzige Weg, das Potenzial der Mitarbeiter wirklich auszuschöpfen und das Prinzip der Selbstverantwortung und der Eigendynamik im Unternehmen zu verankern.“

Nun sind die erwarteten oder befürchteten Störungen eingetreten. Beispielsweise verändern neue Technologien massiv den Markt. Das wohl geordnete Weltbild Ihres Unternehmens gerät in dieser Phase in Unordnung. Versuchen Sie in dieser Irritationsphase, schneller als Wettbewerber zu reagieren. Vorsicht - Ihr Unternehmen kann sehr leicht in die Phase der Krise stürzen. Dosieren Sie Ihre Gegenmassnahmen massiv genug. Spätestens jetzt kommt es darauf an, schnell und konsequent zu handeln. Bewahren Sie sich Ihren positiven Glauben an die Wende. Dann vermeiden Sie eine verhängnisvolle Negativspirale.

„Die Balance zwischen Familie und Business ist für viele Manager ein zentrales Thema, das für mein Gefühl viel zu oft tabuisiert oder verdrängt wird.“

Setzen Sie durch den Leidensdruck Energie für den schnellen Aufschwung frei. Verankern Sie jetzt die Lernerfahrungen aus der Unternehmenskrise. Bei der nächsten Krise agiert Ihre Company dank dieser "Schutzimpfung" gelassener. Wenn Sie alle Phasen hinter sich haben, beginnt der Kreislauf der Veränderung von vorn, bestenfalls auf einem höheren Niveau. In gesunden Abständen müssen Ihre Mitarbeiter aber auch Luft holen können. Beachten Sie diese wichtigen Konsolidierungsphasen. Sehen Sie den Veränderungsprozess als Normalfall. Widerstände gehören dabei zu Ihrem Alltag. Beobachten Sie das Unternehmen mittels der systemischen Betrachtungsweise. Dann erhalten Sie Klarheit. Und oft ist ein Querulant nur Ausdruck des Problemsymptoms. Gehen Sie nach der folgenden Strategie mit Blockaden um: Reden Sie offen mit allen Betroffenen. Diskutieren Sie gemeinsam. Sprechen Sie offen über zugrunde liegende Gefühle. Prüfen Sie, ob das "wirkliche" Problem sich mit den Veränderungszielen verträgt.

Das schlagkräftige Marketingkonzept

Analysieren Sie die Unternehmensposition am Markt. Mit welchen Schlüssel-Zielgruppen macht Ihr Unternehmen jetzt die Geschäfte? Welche Haupt-Kundenkreise werden es in der Zukunft sein? Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben Ihre aktuell wichtigsten Klienten, welche die zukünftigen? Analysieren Sie, welche Wettbewerber es für diese Zielgruppen gibt. Wie ist die

Strategie und Position der Konkurrenten? Muss die Zielgruppe für Ihr Unternehmen evtl. neu definiert werden? Legen Sie die Soll-Positionierung Ihrer Firma fest. Entwickeln Sie auf dieser Basis den gesamten Marketingplan. Setzen Sie Schwerpunkte bei Produktentwicklung, Preispolitik, Vertriebsstrategie, Distribution, Werbung und PR.

Coaching - Hilfe zur Selbsthilfe

Coaching ist Ihre Ressource bei der modernen Personalentwicklung. Verschenken Sie dieses Instrument nicht. Bedenken Sie aber: Ein Chef sollte nie gleichzeitig der Coach sein. Ein Coach muss entweder ein neutraler Externer sein oder mindestens aus einem anderen Unternehmensbereich kommen. Nutzen auch Sie die Hilfe eines professionellen Coaches bei schwierigen Veränderungsprozessen. Ihre Initiative bringt erst ein Coaching zustande. Sie schliessen mit Ihrem Coach einen entsprechenden Vertrag ab. Darin vereinbaren Sie die Spielregeln: Ziele, Erwartungen und Grenzen. Ihr Coach arbeitet nach Ihren Zielen und ist absolut verschwiegen

Die Commitment-Kultur

Schaffen Sie Selbstverantwortung und Eigendynamik. Denken Sie daran: Alle in Ihrem Unternehmen arbeiten für den Kunden. Der Geschäftsführer genau wie der "einfache" Mitarbeiter. Dieses Dienstleistungsmodell heisst für Sie, dass Sie sich auf das Führen konzentrieren. Nutzen Sie die Commitment-Kultur dazu, nicht länger Feuerwehr spielen zu müssen. Die ersten Schritte zu einer Commitment-Kultur sind:

- Schaffen Sie ein begeisterndes, erreichbares Ziel für Ihr Unternehmen.
- Geben Sie Ihren Produkten Eigenschaften, mit denen sich Ihre Mitarbeiter identifizieren können.
- Schaffen Sie klare Spielregeln.
- Lassen Sie Ihren Teams möglichst viel Spielraum und Autarkie.
- Geben Sie allen Teams die zur Selbststeuerung nötigen Informationen.
- Greifen Sie nur ein, wenn die Spielregeln verletzt werden.
- Erkennen Sie erste Erfolge der Teams an.

Ihr Projektmanagement

Zentrale Kontrollfragen für entsprechendes Projektmanagement sind: Ist das Projektziel wirklich klar? Welche Priorität geniesst das Projekt im Unternehmen? Welche Bereiche werden von dem Projekt tangiert? Gibt es einen definierten Soll-Zustand nach erfolgreichem Projektabschluss? Wer ist der Projektleiter? Welche Kompetenzen und Aufgaben hat er? Gibt es einen eindeutigen Stellvertreter? Wer gehört zum Projektteam? Sind alle direkt und indirekt Betroffenen auch am Projekt beteiligt? Existiert ein klar definiertes Projektbudget? Ist der Termin des Projektabschlusses klar? Gibt es für dieses Projekt standardisierte Arbeitswerkzeuge? Welche zentralen Meilensteine beschreiben das Projekt? Sind mögliche Engpässe und Problemfelder identifiziert? Ist das Projekt intern klar und offen kommuniziert? Gibt es klar erkennbare Gegner des Projektes? Wie soll mit ihnen umgegangen werden?

Über den Autor

Gerhard Nagel, Jahrgang 1954, ist Betriebswirt und war Führungskraft im Bereich Marketing in der Industrie und Kundenberater einer führenden Werbeagentur. Seit 1981 ist er selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Unternehmensstrategie, Führung und Teamentwicklung.
