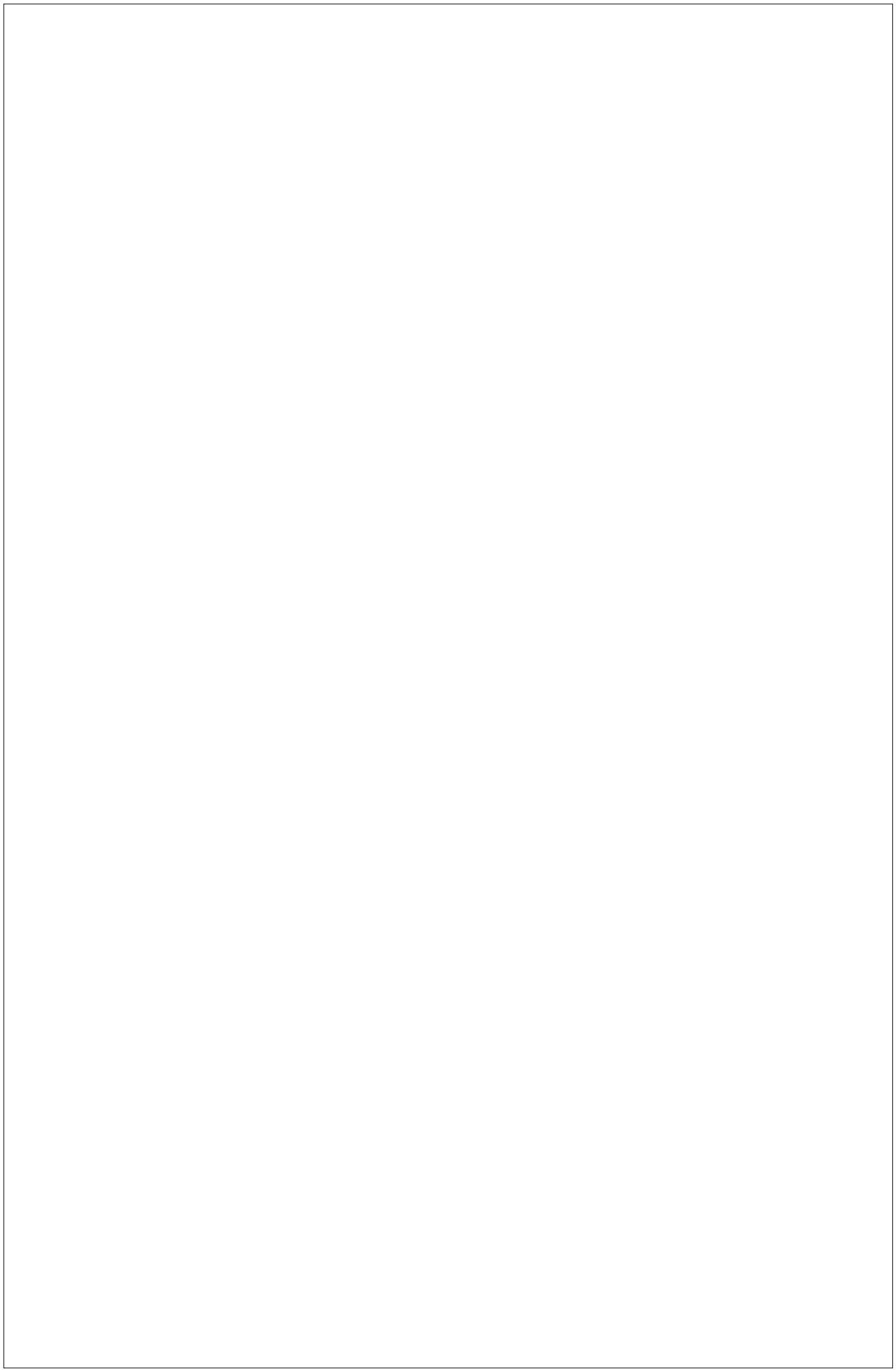


Bernd Remmers
Strategie umsetzen





Bernd Remmers

Strategie umsetzen

MURMANN

Inhalt

Zum Start 7

Die Strategie als Basis des Handelns 11

Strategien erfolgreich umsetzen 21

Veränderung implementieren – mit WINNING WAYS™ 31

Der Kreislauf des Gewinnens: See – Do – Get! 43

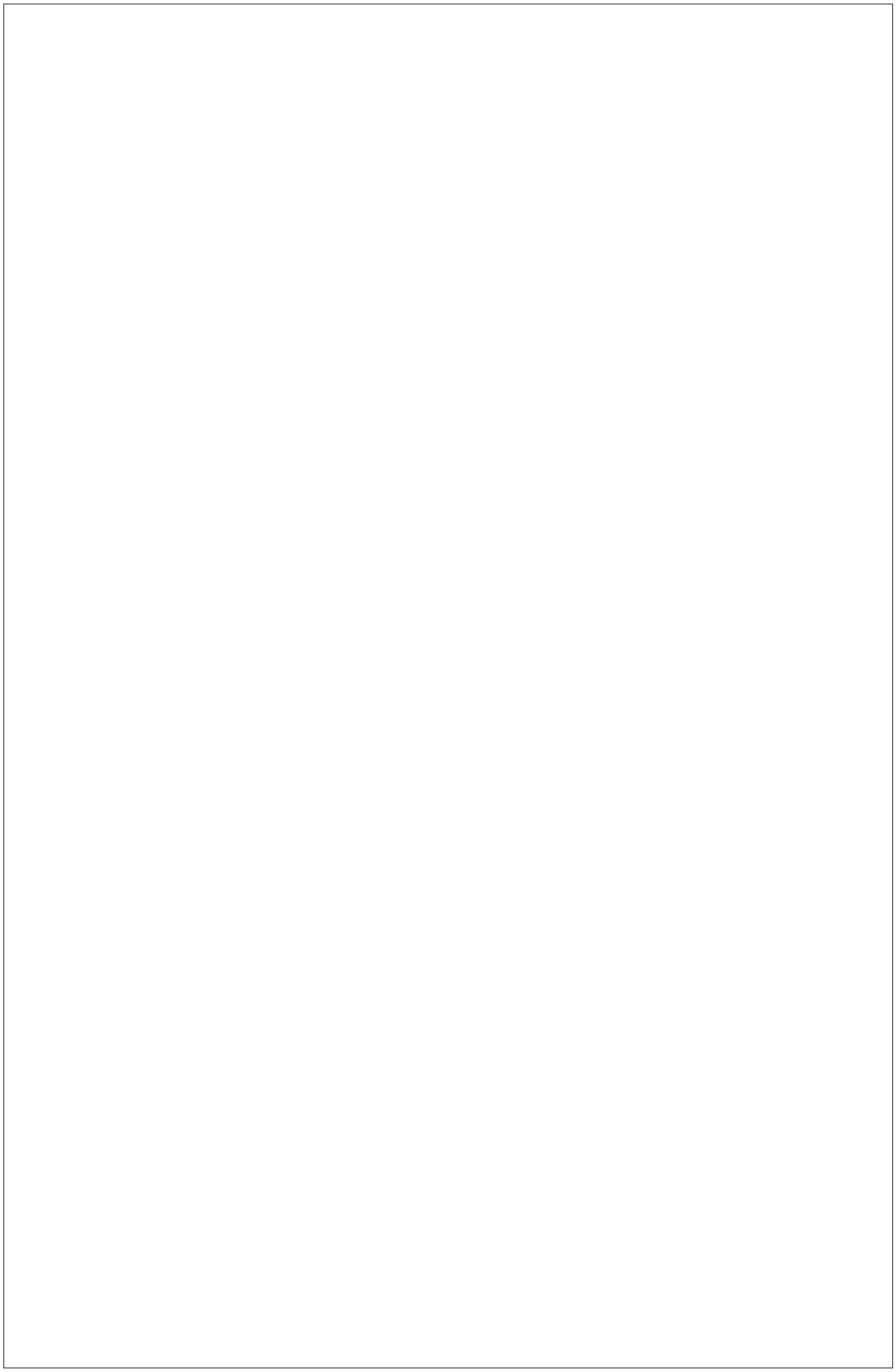
See – das Konzept des Sehens 57

Do – das Konzept des Handelns 75

Get – der Rhythmus des Erfolgs 89

Zum Schluss 103

Bibliografie 105



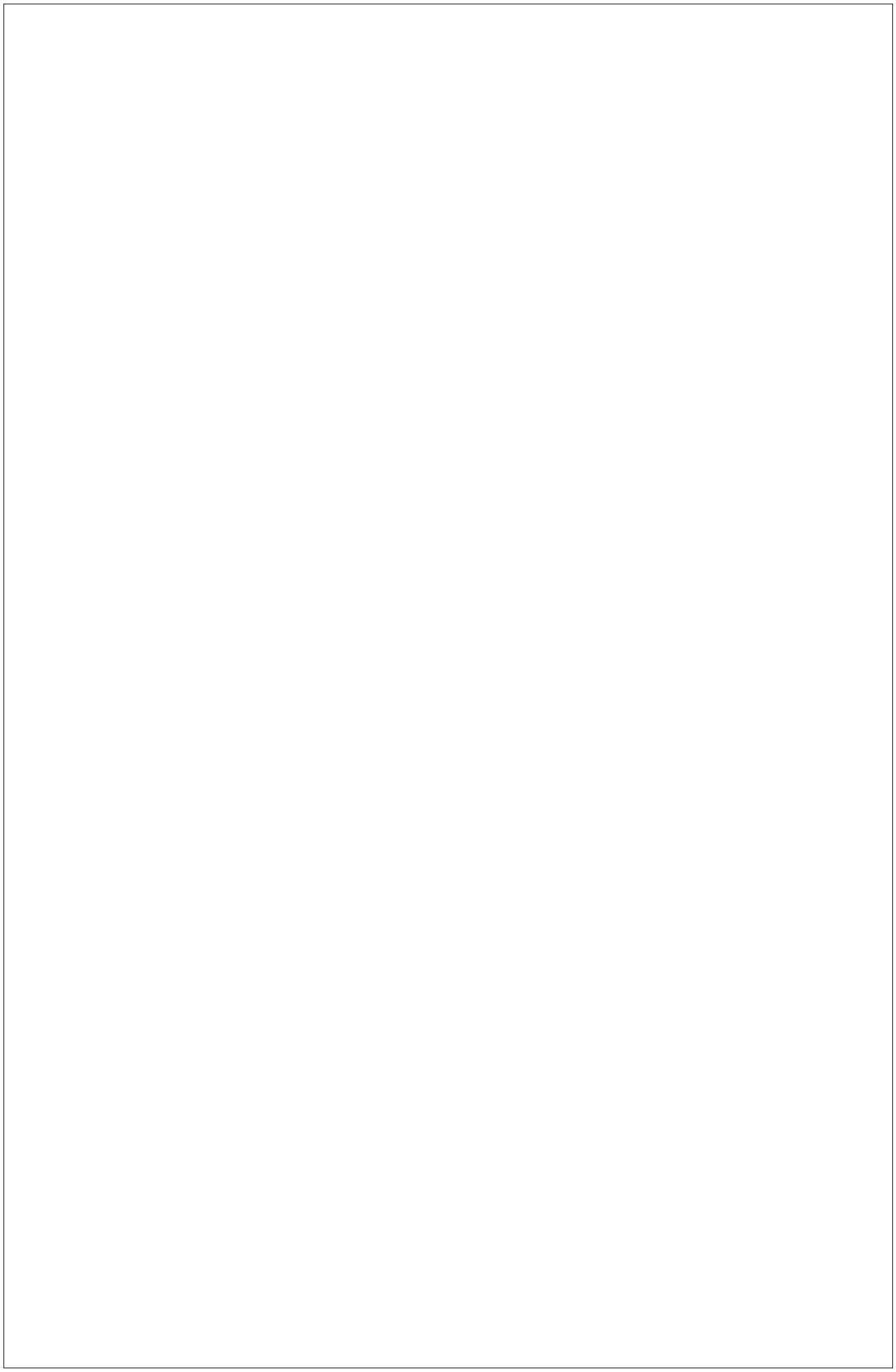
Zum Start

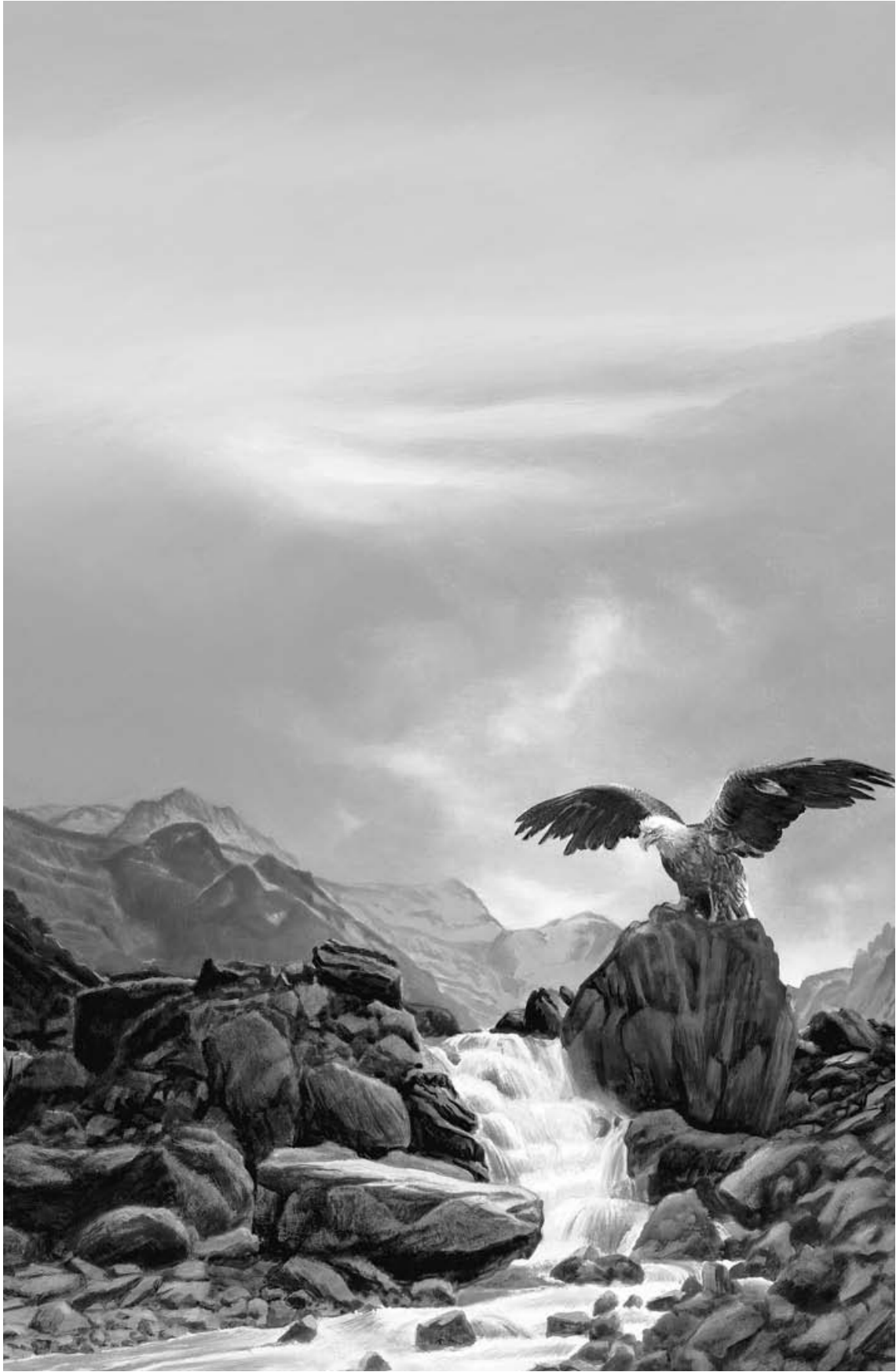
Es gibt durchaus erfolgreiche Unternehmen – mit interessanten Produkten und einer guten Positionierung im Markt. Die Mehrzahl der Unternehmen hat jedoch eine maximale »Lebensdauer« von 40 Jahren, dann verschwinden sie wieder vom Markt.

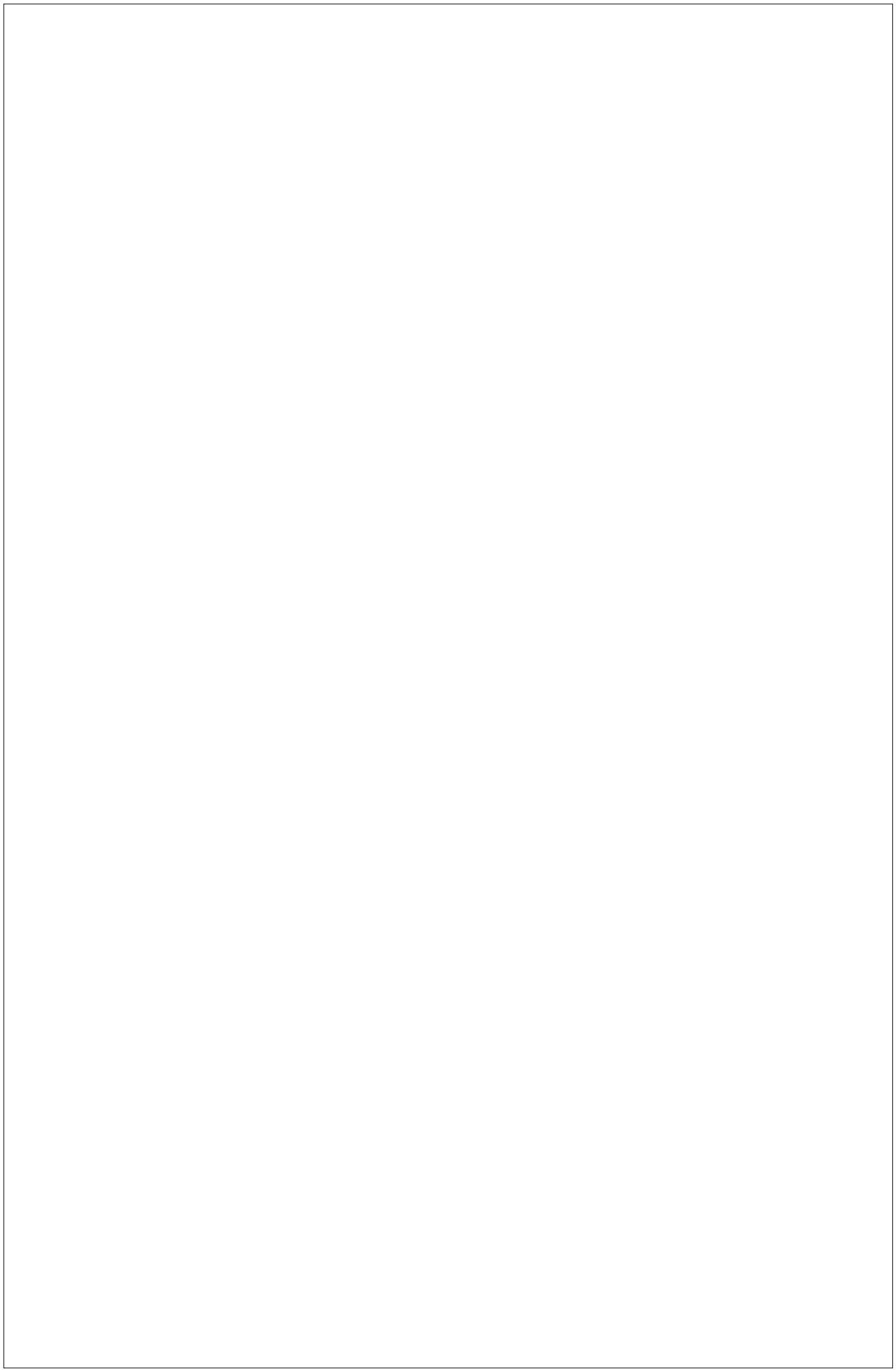
Ein Scheitern wird in Analysen, in Artikeln, in den Fallstudien vieler renommierter Business Schools gern auf Fehler in der Strategie zurückgeführt. Und doch glaube ich, dass die meisten Fehler nicht in der Analyse des Marktes oder in der Formulierung der Strategie begründet liegen. Die meisten Fehler werden vielmehr bei der Umsetzung der Strategie gemacht.

Strategie umsetzen beleuchtet also die erfolgreiche Übersetzung und die Umsetzung von strategisch relevanten Themen in das Unternehmen hinein. Es mangelt häufig am Handeln! Der Schwerpunkt liegt auf den Möglichkeiten zum Schließen der viel beklagten »Implementierungslücke« zwischen Strategie und Handeln. Dieses Buch zeigt auf, wie Strategien erfolgreich umgesetzt werden können. Viele Beispiele aus der Praxis sollen Ansatzpunkte für eigene Überlegungen bieten.

Und: Sie können dieses Buch nicht nur lesen, sondern auch benutzen! Anhand eigener Praxisbeispiele können Sie die erfolgreiche Implementierung eines Veränderungsprojekts begleiten.







Die Strategie als Basis des Handelns

Ob gut oder schlecht, erfolglos oder erfolgreich, jedes Unternehmen folgt in seinem Handeln einer Strategie. Manchmal ist diese klar formuliert und sichtbar für alle im Unternehmen und im Markt, manchmal aber auch unausgesprochen und doch mit Auswirkungen. Eine gute Strategie hat als Voraussetzung eine klare, präzise und prägnant formulierte Idee. Die Formulierung der strategischen Erfolgsposition erlaubt die langfristige Positionierung – den Kunden, dem Markt und den Mitarbeitern gegenüber. Diese Idee ist vergleichbar mit den Leitplanken am Straßenrand. Eine sorgfältig formulierte Strategie schützt vor dem Abkommen von der Erfolgspur und ist die Basis allen Handelns.

Wendelin Wiedeking, der Vorstandsvorsitzende der Porsche AG, definiert Strategie orientiert an der betriebswirtschaftlichen Lehre: »Danach beschreibt Strategie einen Weg, den ein Unternehmen gehen sollte, um seine langfristigen Ziele zu erreichen, seine Substanz zu stärken und seine Existenz dauerhaft und erfolgreich abzusichern.«

Professor Franz Liebl, Inhaber des ARAL-Stiftungslehrstuhls für Strategisches Marketing an der Universität Witten, ergänzt, dass »Strategie darin besteht, die unternehmerischen Freiheitsgrade so auszugestalten, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht. ... Die Kernidee [der Strategie] findet ihre Ausformung im Business-Design, das aus zwei Kompo-

zenten besteht: erstens das Geschäftsmodell, das festlegt, wo Cash-Inflow herkommt und Cash-Outflow hingeht; zweitens die Geschäftsprozesse, die entsprechend selektiert und aufeinander abzustimmen sind ...«

Laut Hans-Olaf Henkel ist die Strategie ein »Plan, wie ich von A nach B komme«, und Costas Markides, Leiter der Strategie-Abteilung der London Business School, erklärt uns, »Strategie setzt die Parameter, die Richtlinien, innerhalb derer die Mitarbeiter autonom operieren«.

Und was macht nun eine gute Strategie aus?

Markides stellt dazu fest: »Wenn Ihre Strategie nicht auf eine halbe Schreibmaschinenseite passt, ist es keine. Und wenn Ihre Leute sie nicht verstehen, stimmt ebenfalls etwas nicht. Das Problem sind in der Regel nicht die Mitarbeiter. Das Management hat zu wenig Ahnung vom Thema. Viele Unternehmer verwechseln schon Strategie mit Mission. Da heißt es dann: ›Unser Ziel ist es, der führende Dienstleister eines Segments zu sein.« Das ist aber keine Strategie. Und erst recht nichts, was Mitarbeiter emotionalisiert. Wo aber Verständnis und Begeisterung fehlen, haben Sie ein Problem.«

Das bedeutet: Konzentration! Leider wird gegen kein anderes Prinzip der Effektivität so regelmäßig verstoßen wie gegen dieses Grundprinzip. »Konzentration geht immer einher mit Einfachheit. Für die Einfachheit einer Strategie gilt als Gradmesser immer die wahrnehmbare, eigenständige und integrierte Umsetzung der Maßnahmen. Dies ist für mich ein zentraler Schlüssel zum Erfolg.« So antwortet Professor Franz Rudolph Esch, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Gießen, auf die Frage nach der von ihm am meisten bewunderten Strategie. Als Beispiele nennt er Nokia, Beiersdorf, BMW, Red Bull, Intel und SAP. »Das vorherrschende Motto aber scheint zu sein: Lasst uns von allem ein bisschen tun.«

Die Managementikone Henry Mintzberg macht es sich einfacher mit der Antwort, er meint im Prinzip aber dasselbe: »Die von IKEA.« Bruce Henderson, der Gründer von Boston Consulting, formuliert: »Strategy is a deliberate search for a plan of action that will develop a business's competitive advantage and compound it.«

Hermann Simon definiert Strategie als »... die Kunst und Wissen-

schaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und so einzusetzen, dass ein möglichst profitables langfristiges Überleben gesichert wird.« Für ihn umfasst Strategie folgende Elemente:

1. Wissen, was man will.

Nur dann, wenn ich mich klar begrenze, kann ich alle meine Kräfte für das eigentliche Ziel einsetzen. Vodafone hat sich nach dem Erwerb von Mannesmann sehr schnell und klar auf das Geschäft mit dem Mobilfunk konzentriert. Auch profitable Teile des Unternehmens ebenso wie sehr prestigeträchtige (z. B. IWC) wurden schnell und konsequent verkauft.

2. Wissen, was man nicht will.

Simon zitiert hier Bill Gates mit den Worten: »Wir werden weder den Besitz von Telekom-Netzen noch von Telefongesellschaften anstreben. Wir werden nicht in die Systemintegration einsteigen und nicht in die Beratung auf dem Feld Informationssysteme.«

3. Etwas Neues schaffen.

Strategie muss mit Innovation einhergehen. Amazon ist durch die innovative Definition von Buchhandel groß und erfolgreich geworden, Doc Morris als Anbieter von Arzneimitteln.

4. Externe Chancen und interne Kompetenzen integrieren.

Ein innovatives Angebot ist nur dann erfolgreich, wenn beispielsweise Marketing, Sales und Logistik stimmen. Das Angebot muss im passenden Rahmen präsentiert werden (Marketing), es muss an den richtigen Orten angeboten werden und es muss bei Bedarf immer zur Verfügung stehen. Red Bull hat exzellent vorgemacht, wie ein neues Produkt so gut sichtbar und erfolgreich am Markt platziert werden kann.

5. Durchhalten.

Strategie heißt Ausdauer. Dauerhafte Erfolgspositionen erfordern konsequentes Handeln über Jahre und Jahrzehnte hinweg. Die Richtigkeit dieser Aussage wird schon dadurch bewiesen, dass die Mehrzahl der Unternehmen eben keine 40(!) Jahre am Markt überlebt.

6. Strategie ist allumfassend.

Simon zitiert Alfred Brittain, den früheren Vorsitzenden des Vorstands von Bankers Trust, wie folgt: »You can come up with the best strategy in the world – the implementation is 90 percent of it.«

Jack Welch betont in seinem aktuellen Buch *Winning* einen stark praxisorientierten Ansatz der Strategie. Er definiert seine Position einfacher, als Simon das mit seiner tut, aber auch hier finden wir eine Reihe von Übereinstimmungen. Er beschreibt drei wesentliche Schritte: »Erstens: Sie brauchen eine zündende Idee für Ihr Geschäft – eine clevere, realistische und relativ schnelle Methode, sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen ... Zweitens: Betrauen Sie die richtigen Leute mit den richtigen Aufgaben, um die zündende Idee umzusetzen ... Drittens: Suchen Sie ... geeignete Beispiele für Best Practice bei der Umsetzung einer Geschäftsidee. Passen Sie das Muster an und verbessern Sie sich kontinuierlich.« Jack Welch macht weiterhin sehr deutlich, dass alle Erfolge und insbesondere Veränderungen nicht ohne erhebliche Investitionen in die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter zu schaffen sind.

In jeder guten Strategie geht es genau darum – zu gewinnen. Strategie ist ein Thema, das Konzept und Richtung für Entscheidungen und Handlungen vorgibt. Um diese Fahne sollen sich dann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens scharen. Erfolgreiche Strategien konzentrieren sich auf die Stärken der Unternehmen. Sie zielen darauf ab, hier Chancen zu definieren und diese auszunützen. Erfolgreiche Strategien sind somit fokussiert – und oft auch innovativ. Sie erlauben es dem Unterneh-

men, in ausgewählten Bereichen Spitzenleistungen zu erzielen und sich somit von der Konkurrenz abzuheben. Erfolgreiche Strategien sind ausgewogen, sie stehen in Einklang mit den verfügbaren Mitteln. Und vor allem sind sie einfach.

Ein exzellentes Beispiel liefert die Coca-Cola Company, der größte Produzent und Vermarkter von Konzentraten und Sirupen für Limonaden mit einem Markt in mehr als 200 Ländern. Das Prinzip des Handelns ist sehr einfach: Coca-Cola kauft Rohstoffe und stellt daraus ein Konzentrat her, das wiederum an Abfüller verkauft wird. Die mixen das Konzentrat ihrerseits mit anderen Zutaten und verkaufen das fertige Getränk an den Einzelhandel. Coca-Cola ist daneben an den größten Abfüllern in den USA, in Australien und in vielen anderen Ländern beteiligt. Coca-Cola unterstützt den Verkauf des Produkts mit sehr guter Markenpflege, intensiven Werbekampagnen und anderen Marketingaktionen. Das eigentliche Geschäft hat sich in den Jahren seit 1886 nicht verändert. Und auch der Weg vom Sirup zum Kunden ist im Wesentlichen gleich geblieben.

Ein etwas anderes, aber gleichermaßen konsequentes Loblied der Einfachheit stammt von Jack Trout. In seinem Bestseller *The Power of Simplicity* (gemeinsam mit Steve Rivkin) macht er deutlich, dass viele »einfachere« Dinge besser sind. Trout beschreibt, wie Mc Donald's ins Stolpern kam, sobald das Angebot deutlich über den einfachen und schnellen Hamburger hinaus erweitert wurde. Xerox musste erhebliche Verluste dafür in Kauf nehmen, dass es den Kopierer durch ein Sortiment aller anderen gängigen Büroanwendungen ergänzen wollte. Dieses »Büro der Zukunft« gibt es bis heute nicht. (Aus dem deutschen Markt kennen wir viele immer wiederkehrende, aber bis dato erfolglose Anläufe, als Allfinanzkonzern erfolgreich zu sein.) Nike gerät ins Stolpern bei dem Versuch, jährlich 350 neue Modelle auf den Markt zu bringen. Darüber hinaus ist der »swoosh« auf beinahe allen Produkten am Markt zu finden, die eine auch nur entfernte Verwandtschaft zum Sport aufweisen. Der Konsument reagiert auf diese Übersättigung mit Magenverstimmung. Als Resümee hält Trout seine gut belegten Erkenntnisse fest: »Know thy competitors. Avoid their strengths. Exploit their weakness. Be different. – The future belongs to a well-organized and well-focused company.«

Am besten wird diese einfache, aber sehr präzise Definition einer guten Strategie vielleicht an den »Hidden Champions« deutlich. Hermann Simon hat vor einigen Jahren mit einem Buch Furore gemacht, in dem er bekannte und weniger bekannte, aber dafür durchweg sehr erfolgreiche deutsche mittelständische Unternehmen analysierte. Was kennzeichnet diese Sieger?

Sie haben klare Ziele: »Unser Ziel ist es, die Nummer 1 zu sein und zu bleiben.« – »Wir wollen in unserem Markt weltweit die Besten sein.« – »Marktführer, sonst nichts.« – »Wir verteidigen unsere führende Position mit allen Mitteln.« – »Bei den Top-Unternehmen in der Welt Lieferant sein.« – »Wir bestimmen die Spielregeln.« Die Hidden Champions streben Marktführerschaft an. Sie haben eine klare Positionierung dieser Märkte vor Augen: »Wir sind Spezialist für ...« – »Groß sein in kleinen Märkten.« – »Wir konzentrieren uns auf das, was wir können.« – »Keine Diversifikation!« – »Schuster, bleib bei deinen Leisten.« Diese Champions sind hoch spezialisiert und fokussiert. Sie konzentrieren sich mit voller Kraft auf ihre Kernkompetenzen und ihre Marktnischen/-segmente. Sie vermeiden Ablenkungen und passen ihre Leistungen hervorragend an die Anforderungen der Kunden an.

Strategische Wettbewerbsvorteile erreiche ich nur in Handlungsfeldern, die für den Kunden wichtig sind und dementsprechend von ihm wahrgenommen werden.

Die Hidden Champions schaffen ausgeprägte Wettbewerbsvorteile in der Qualität ihrer Produkte und im Service. Sie verteidigen diese Vorteile energisch und sind damit für Wettbewerber schwer angreifbar.

Diese Spezialisierung in Produkt und Know-how kombinieren sie mit weltweiter Vermarktung. Sie sind in wichtigen Zielmärkten präsent und delegieren die Beziehung zum Kunden nicht an Dritte. Die Hidden Champions arbeiten kundennah. Möglichst viele Mitarbeiter haben direkten Kontakt mit den Kunden. Sie integrieren Markt und Technik als gleichwertige Antriebskräfte. Sie verkaufen daher auch nicht primär über den Preis, sondern vornehmlich über den Wert. Sie sehen die Kundenbindung als ihr langfristig wichtigstes Ziel.

»Wir verkaufen nicht über den Preis.« – »Nicht der Preis, sondern die

Leistung ist bei uns das Thema.« – »Die langfristige Kundenbindung ist uns wichtiger als das Ausreizen des Preises.« – »Unsere Strategie ist wert-, nicht preisorientiert.«

Die Hidden Champions vertrauen auf ihre eigenen Kräfte. Sie glauben nicht, dass andere ihre Probleme lösen können. Um ihr Know-how zu schützen, misstrauen sie Kooperationen und strategischen Allianzen. Wichtig ist ihnen eine hohe Wertschöpfungstiefe in der Produktion, im Bereich Forschung und Entwicklung und eine klare Präferenz für Alleingänge bei der Internationalisierung. Die Kehrseite dieser Strategie sind die Kosten- und die Know-how-Risiken.

Die Unternehmen sind geprägt von einer eigenwilligen Unternehmenskultur, hoher Identifikation, wenig Fluktuation und vorbildlichen Leistungen im Vorschlagswesen. Die Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ebenso vorbildlich.

Hidden Champions gehen ihren eigenen Weg. Sie machen vieles anders, als die populären Management-Gurus unserer Zeit das vorschlagen.

So hat sich Reinhold Würth auf den Handel mit Schrauben und Befestigungstechnik konzentriert. Sicher auch durch diese Konzentration gelang es dem Unternehmer, aus dem Zwei-Mann-Betrieb seines Vaters einen globalen Handelskonzern aufzubauen: ca. 49 000 Angestellte, mehr als sechs Milliarden Euro Jahresumsatz und Tochtergesellschaften in mehr als 80 Ländern. In ihrem Segment ist die Würth-Gruppe Weltmarktführer. Bei einem ROI von ca. 25 Prozent arbeitet das Unternehmen hoch profitabel.

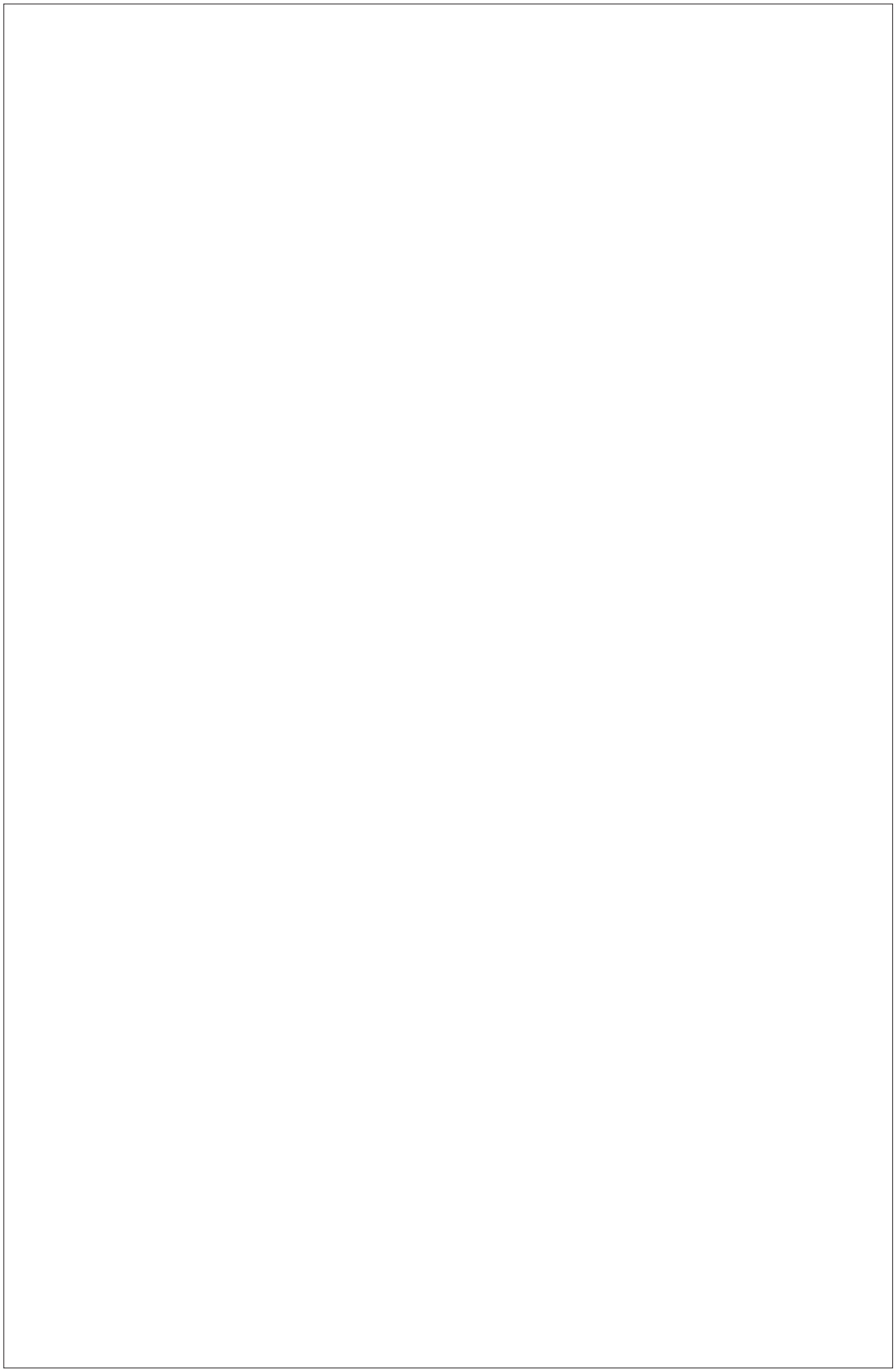
Der Aromahersteller Wild aus Heidelberg hat sich auf seine Stärken konzentriert: Wild ist darauf spezialisiert, den Dingen ihren »richtigen« Geschmack zu geben. So müssen Orangensaftgetränke für den arabischen und nordafrikanischen Markt etwa eine rötlich-orange Farbe haben, für den europäischen hingegen müssen sie gelb sein. Die Wild-Werke sind auf die Herstellung von Geschmack konzentriert. Sie produzieren Lebensmittelzusätze, Farben, Konzentrate, Aromen oder Grundstoffe für Getränke und die Lebensmittelindustrie. Von etwa 2400 Beschäftigten arbeiten etwa 1000 bereits im Ausland, Tendenz steigend bei gleichzeitiger Steigerung der Zahl der Arbeitsplätze im Inland. Hans-Peter Wild, der Sohn des Firmengründers, hat den Betrieb in den letzten 32 Jahren zu einer

Weltmarke aufgebaut. Wesentliches Kernstück dieser Entwicklung war die Capri-Sonne, entwickelt 1969 und seither konsequent zur internationalen Marke ausgebaut.

Mit einer fokussierten Strategie arbeitet auch Pilz aus Ostfildern, spezialisiert auf Sicherheits-Steuerungstechnik. Wenn beispielsweise Menschen in eine Anlage geraten, so schaltet die Technik von Pilz diese Anlage sofort ab. Kunden sind beispielsweise BMW, der Flughafen Stuttgart oder auch das Millenium Wheel in London.

Ein weiteres Beispiel für eine innovative Strategie liefert das Unternehmen Claas. Claas – gegenwärtig die Nummer drei auf dem Weltmarkt – produziert Landmaschinen mit hoher Qualität an vielen Standorten (gerade erst wurde eine Fabrik in Krasnojarsk eröffnet) und mit guten Erträgen. Claas baut keine Lastkraftwagen, keine Fahrzeuge für den Straßenbau, keine Anlagen für die Weiterverarbeitung der von der Landwirtschaft produzierten Güter, obwohl es für all diese Produkte sicher gute Voraussetzungen und zum Teil auch das erforderliche Know-how gäbe.





Strategien erfolgreich umsetzen

Eine gute Strategie ist jedoch noch nicht unbedingt eine erfolgreiche Strategie. Eine gute Strategie zu haben ist eben bei weitem nicht ausreichend. Einen Wert für das Unternehmen hat die Strategie erst dann, wenn die Mitarbeiter diese Strategie auch kennen, verstehen und dann konsequent umsetzen.

Das Magazin *Fortune* stellt dazu fest: »Weniger als 10 Prozent aller formulierten Strategien werden effizient implementiert. In 70 Prozent der untersuchten Fälle wird das Scheitern von CEOs auf das Scheitern in der Umsetzung und nicht in der Strategieformulierung zurückgeführt.«

Unternehmerisches Misslingen ist oft in der mangelhaften Ausrichtung des Handelns der Mitarbeiter an der Unternehmensstrategie begründet. Nach Untersuchungen des Management Centre Europe verloren in den vergangenen Jahren etwa 40 Prozent der entlassenen Manager in Europa ihren Job, weil sie ihre Strategie im Unternehmen nicht schnell genug zum Erfolg führten.

Eine Studie von Deep White und dem MCM Institut der Universität St. Gallen kommt zu dem Ergebnis, dass etwa ein Viertel des Geschäftserfolgs von Unternehmen mit der gelebten Wertekultur erklärt werden kann. Untersucht wurden 33 Unternehmen, befragt wurden mehr als 2000 Mitarbeiter. Es zeigte sich, dass die Arbeitswelt wesentlich durch Macht, Ver-

antwortung und Hierarchie geprägt ist. Dies führt häufig zu Routine, Streit oder Vermeidung kritischer Themen und Schnittstellen. Das hat, jeder weiß dies aus eigener Erfahrung, einen schlechten Einfluss auf Leistung und Wohlbefinden der Mitarbeiter. Damit schadet es ganz sicher dem Erfolg der Unternehmen. Erfolgsfaktoren hingegen sind Kulturen, in denen den Mitarbeitern eine klare Vision vermittelt wird, ihnen aber auch Traditionen und Identifikation angeboten werden.

Eine aktuelle Befragung der *Schweizer HandelsZeitung* gemeinsam mit der Zürcher Hochschule Winterthur und in Zusammenarbeit mit zwei Unternehmensberatungen führt zu einem sehr interessanten Ergebnis: Aus den Antworten der 305 befragten Unternehmen wird klar, dass in mittelgroßen Unternehmen das Wissen um die Strategie stark auf die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat konzentriert ist. Nur bei kleineren Unternehmen fühlen sich tendenziell alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut informiert. Sei es, dass das Management das Wissen der Basis stark überschätzt, sei es, dass die Perspektive der wichtigsten Partner stark auf die nächsten Führungsebenen eingeschränkt ist. Meist wird die Strategie in Zusammenarbeit mit einem Team von »Key People« entwickelt und umgesetzt, wobei diese vorwiegend dem CEO verpflichtet sind. Die *Schweizer HandelsZeitung* resümiert: »Dabei fehlt es nicht selten an der Sensibilität für die unerlässlichen weichen Faktoren.« Wenn der Mitarbeiter nicht um die Strategie weiß, kann er kaum »unternehmerisch denken und handeln«. Wenn er die Strategie nicht kennt, kann er sein tägliches Tun nicht daran ausrichten.

Ein großes Hindernis bei der Umsetzung von Strategien ist häufig das Management. Es gibt immer noch in vielen Top-Etagen auch internationaler Unternehmen zu wenig Verständnis dafür, dass Strategie überhaupt kommuniziert werden muss. Und wenn dies dann doch einmal geschieht, ist der Einsatz häufig zu gering. Es bleibt in diesen Fällen bei der sachlichen Information der Beschäftigten. Der Versuch, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich einzubinden und zu begeistern, unterbleibt.

Der zentrale Erfolgsfaktor Nr. 1 bei Veränderungsprozessen ist das sichtbare und persönliche Engagement des Top-Managements. Nur wenn der Vorstand sich als der erste und zentrale Botschafter der Strategie ver-

steht, werden auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Strategie ernst nehmen – und schließlich das geforderte Verhalten zeigen. Nur wenn der Vorstand sichtbar und fühlbar ist in seinem Engagement und wenn er mit dem altmodischen guten Beispiel vorangeht, werden auch alle »mitspielen«. Mitarbeiter wollen Botschaften hören und sie wollen sie vom Vorstand und von ihren direkten Vorgesetzten hören.

Immer noch legendär sind die Anstrengungen von Percy Barnevik nach dem Merger von ASEA und BBC. In einer globalen Tour de force präsentierte er seine Vorstellungen von der neu formierten ABB vor den Mitgliedern in allen Teilen des Unternehmens – mit dem gezielt eingebundenen lokalen Management: »You cannot hide up there in an ivory tower. You have to be out there. I meet several thousand people each year and my colleagues do the same.« In den ersten Phasen der Kommunikationskampagne fanden etwa alle drei Wochen dreitägige Seminare statt, in denen dem Management von Barnevik und anderen Mitgliedern des neuen Executive Committee die neue Strategie vermittelt wurde. Anders als in den von der *Schweizer HandelsZeitung* beschriebenen Unternehmen wurde hier sehr viel Energie erfolgreich eingesetzt, um möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren und zu begeistern.

Geradezu ein Paradebeispiel für die Neudefinition der Strategie und vor allem für deren erfolgreiche Umsetzung liefert Nokia. Ende der achtziger Jahre war Nokia ein gigantischer Mischkonzern in der Krise. Statt sich nun aber auf die traditionellen Sparten des Konzerns zu konzentrieren (»Kernkompetenzen«), wagte das Management bei Nokia den Aufbruch in den noch recht neuen Markt der Telekommunikation. Dem Unternehmen gelang der Sprung an die Spitze des Weltmarkts, nur sechs Jahre nach dem Start. Jorma Ollila wird mit den Worten zitiert: »Wenn Sie in einem Land mit fünf Millionen Einwohnern leben, das sich auf einer nördlichen Halbinsel befindet, und eine Sprache sprechen, die außer Ihnen niemand versteht, dann sollten Sie sich auf einige wenige Dinge konzentrieren und diese besonders gut machen.« Konsequenz konzentrierte sich der Konzern auf das Geschäft mit der Telekommunikation und trennte sich von den Geschäftsbereichen Gummistiefel, Papier und (immerhin!) Computer und Fernsehgeräte. Nokia setzte damit alles auf eine bisher wenig erforschte

Karte. Zu diesem Zeitpunkt war das Unternehmen zwar der Marktführer für Handys in Skandinavien, insgesamt steuerte die Sparte aber nur zehn Prozent zum Konzernumsatz bei. Ollila formulierte eine klare Vision für das Unternehmen und machte sich dann an die Umsetzung. »Um wirklich erfolgreich zu sein, muss man sich fokussieren und gleichzeitig weltweit expandieren«, sagte der CEO. Der gewaltige Restrukturierungsprozess kostete in den Jahren zwischen 1992 und 1994 etwa 350 Millionen Dollar. Gleichzeitig investierte Nokia massiv in Forschung und Entwicklung. Aktuell arbeiten etwa 30 Prozent aller Mitarbeiter in diesem Bereich. Ergänzt werden diese strategisch richtigen Entscheidungen und die konsequente Durchführung mit einem sehr kooperativen und teamorientierten Führungsstil sowie einer klaren Kommunikationskultur, flachen Hierarchien und einer ausgeprägten Akzeptanz für unorthodoxe Lösungen. Sie werden bei Nokia in überwiegender Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden, die eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen verbindet und die gut informiert sind über aktuelle Entwicklungen.

Am 2. August 2005 gab Jorma Ollila bekannt, dass er seinen Posten als Chef des weltgrößten Herstellers von Handys räumen wird. Ihm wurde bestätigt, er habe das moderne Nokia aufgebaut. Fallende Umsätze und Verluste von Marktanteilen haben gleichwohl vermutlich zu diesem Rücktritt beigetragen. Auch Nokia hatte einige wichtige Trends am Markt verschlafen. Ab Juni 2006 wird der Konzern von dem heutigen Chef der Handysparte, von Olli-Pekka Kallasvuo, geführt werden.

Natürlich gibt es bereits eine Reihe von Ansätzen zur Implementierung von Strategien oder zur Umsetzung von Veränderungen. Die Mehrzahl dieser Modelle und Vorgehensweisen zeichnet sich jedoch durch ein erhebliches Maß an Komplexität aus oder durch das Sammelsurium einer Vielzahl von zumeist komplexen Methoden.

Diese Ansätze sind oft auch durch die Forderung oder die Utopie des exakt Planbaren gekennzeichnet. Der Aufwand geht in die Planung – zu Lasten der Umsetzung, des Feedbacks und der Kommunikation. Viele Unternehmen arbeiten so lange und intensiv an dem Plan, dass sie auf der Suche nach der perfekten Lösung vor der Umsetzung stecken bleiben. An diesem schließlich »perfekten Plan zur Umsetzung« wird dann auch un-

verrückbar festgehalten, oft auch unbeeindruckt durch gegenläufige Entwicklungen im Unternehmen oder am Markt. Häufig geht die Fähigkeit verloren, flexibel auf aktuelle Erfordernisse zu reagieren, die Fähigkeit zum dynamischen Umgang mit Unwägbarkeiten.

Nicht wenige Unternehmen tappen in die Falle, eine Strategie zwar zu haben, oft auch eine durchaus gute – jeglicher Ansatz zur erfolgreichen Umsetzung geht aber in der Hektik des Tagesgeschäfts unter. Und es gibt ja immer viel zu tun: Besprechungen – die nicht selten länger als nötig dauern –, Gespräche oder Telefonate mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, manchmal sogar mit Kunden, oft hundert und mehr Mails am Tag, Statistiken, Übersichten und Tabellen – ganz sicher kennen Sie noch mehr Wege, um Ihre Zeit mit Arbeit zu füllen. Aber: Überladen mit den vielen Lasten und Anforderungen des Alltagsgeschäfts, leiden dann die strategisch relevanten und für das Unternehmen bedeutsamen Aktivitäten. Auf der Ebene des Unternehmens regiert dann der Quartalsreport und bringt einen deutlichen Mangel an Nachhaltigkeit mit sich. Wendelin Wiedeking, der Vorstandsvorsitzende von Porsche und vielleicht das – ungeheuer erfolgreiche – »Enfant terrible« der deutschen Industrievorstände, hat sich sogar auf einen Rechtsstreit mit der Deutschen Börse eingelassen, um dieser seiner Überzeugung nach unheilvollen Entwicklung einen Riegel vorzuschieben.

Führungskräfte und Mitarbeiter haben oft zu wenig Zeit, sich mit wichtigen Dingen zu beschäftigen. Der Alltag ist voll gestopft mit Tausenden von Kleinigkeiten und Aktivitäten. Haben Sie einmal versucht, in einer »wichtigen« Frage einen Termin bei Ihrem Vorstand zu bekommen? Und natürlich spürt auch dieser den un guten Druck der Kleinigkeiten zu Lasten seiner eigentlichen Aufgabe. Ein Beleg dafür ist der seit Jahren ungebrochen anhaltende Boom von Büchern zum Management von Zeit und Energie. Bücher voller weit gehend ähnlicher und manchmal sogar belangloser Botschaften, die aber unverdrossen von all denen gekauft werden, die meinen, zu wenig Zeit für die wirklich wichtigen Dinge in ihrem Leben zu haben – vom Job bis zur Familie.

So paradox es auf den ersten Blick aussehen mag, so sehr ist es doch Realität. Unter den Anforderungen des Tagesgeschäfts brechen manche

gute Aktion und manches gute Projekt zusammen. In nicht wenigen Vertriebsorganisationen verbringen die Beschäftigten mehr Zeit mit der Administration als beim Kunden oder mit direkt kundenbezogenen Aktivitäten. Haben Sie für Ihr Unternehmen einmal überprüft, wie viele Mitarbeiter für den Kunden aktiv sind und wie viele im Stab oder in verwaltenden Bereichen? Welches wichtige Projekt konnte wegen mangelnder Ressourcen in der EDV- beziehungsweise in der Organisationsabteilung nicht oder erst sehr viel später realisiert werden? Wie sehr diktiert der elektronische Ablauf inzwischen Ihre Geschäftsprozesse – von SAP bis zu den zentralen Rechenzentren?

Zu dieser Gefahr, sich im Alltag zu verlieren, haben Heike Bruch von der Universität St. Gallen und der inzwischen verstorbene Sumantra Goshal von der London Business School 2002 ein Buch publiziert: *Beware the Busy Managers*. Die Kernfrage lautet: »Are your busiest managers achieving the least?« Gute und erfolgreiche Manager sind aktiv und arbeiten viel – Meetings, Memos, Mails, Mitarbeitergespräche. Noch mehr als ohnehin schon gilt dies in Zeiten der Veränderung – Change Management stellt eine Fülle zusätzlicher Aufgaben und erfordert zusätzliche Zeit. Die Dynamik des gesamten Umfeldes überrollt den Einzelnen. Doch was erreichen Manager? Eine Fülle von Untersuchungen belegt, dass nur wenige Führungskräfte tatsächlich produktiv sind. Nur wenige entwickeln neue erfolgreiche Ideen, bewirken wirklich etwas und treiben Projekte voran. Die von Bruch und Goshal identifizierten Erfolgsfaktoren werden unter der Überschrift »Purposeful Action« zusammengefasst. Erfolgreiche Aktionen erfordern immer Energie und Fokus. Nur mit dieser – spürbaren – Energie können Führungskräfte die »zusätzliche Meile gehen«, die für den Erfolg erforderlich ist – und ihre Mitarbeiter dafür begeistern, mitzutun. Die Parole lautet »Produktiv sein, statt bloß aktiv sein«. Mit der nötigen Energie ist die Führungskraft dann auch derjenige, der die Mitarbeiter unterstützen kann.

Auf der Ebene der Unternehmen stellen Bruch und Goshal fest, dass diese sich hinsichtlich der Intensität und der Qualität ihrer Energie unterscheiden. Die Intensität der Energie wird für die Organisation am Grad der Aktivität, Interaktion, Reaktionsfähigkeit und Begeisterungsfähigkeit

ablesbar. Die Qualität der Energie kann positiv sein – Begeisterung, Freude, Zufriedenheit – oder eben negativ – Angst, Trauer, Frustration. Aus diesen beiden Faktoren ergibt sich der Energiestatus des Unternehmens. Bruch und Goshal zeichnen vier Bilder der unterschiedlichen Typen:

■ Unternehmen in der Komfortzone – hohe Zufriedenheit und wenig Schwung. Es fehlt an der nötigen Reaktionsfähigkeit und Spannkraft für strategische Vorstöße oder Veränderungen. Solche Unternehmen sind über viele Jahre hinweg die deutschen Großbanken gewesen.

■ Unternehmen in der Resignationszone – Lethargie, Frustration, Enttäuschung als schwache, negative Emotionen. Es fehlt an der Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens. Fallen Ihnen hier wie mir beinahe automatisch Behörden ein, Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift machen und von Anspruchsdenken geprägt sind? Oder vielleicht auch die Beschäftigten in einem großen Kaufhaus, die immer darauf zu hoffen scheinen, dass man sie nicht sehen und bloß nicht ansprechen möge.

■ Unternehmen in der Aggressionszone – sie platzen förmlich vor Wettbewerbsverhalten, viel Aktivität und Aggressivität, schnellem Reaktionsvermögen, konzentriertem Fokus auf Ziele. Gute Beispiele sind die Strukturvertriebe oder andere stark erfolgsprogrammierte Vertriebsorganisationen wie MLP oder AWD.

■ Unternehmen in der Leidenschaftszone – Freude an der Arbeit, Stolz auf das Erreichte, Begeisterung der Mitarbeiter. Unternehmen wie Gore-tex, IKEA oder Nike versuchen genau diese Emotionen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu wecken.

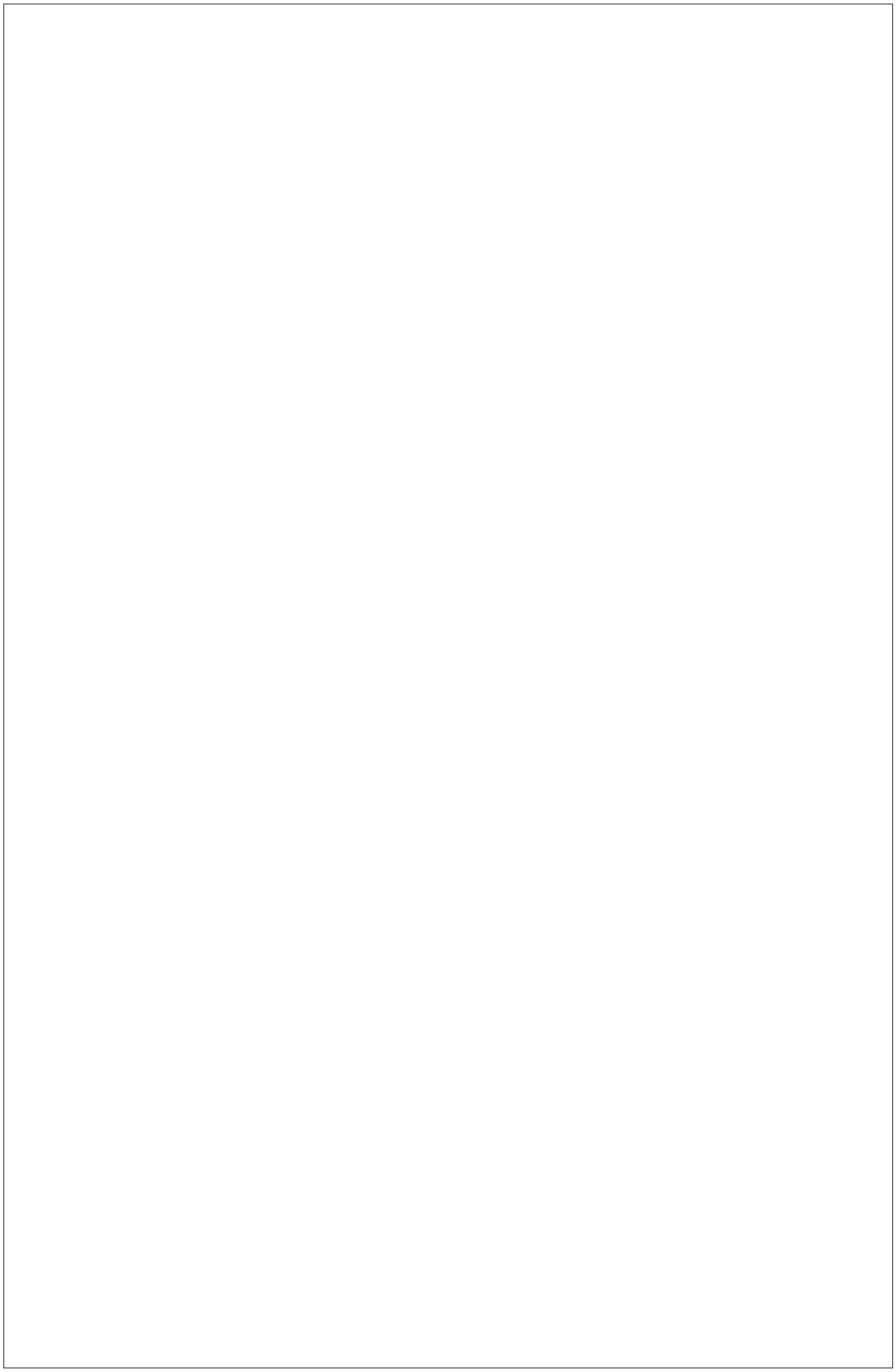
Nur Unternehmen mit einem hohen Energieniveau können wirklich produktiv und erfolgreich sein.

Viele Ansätze scheitern genau deshalb in der Phase der Umsetzung, weil die Menschen nicht den Blick über die Fakten hinaus schaffen. Wie

eine gute Strategie ist die Umsetzung dann erfolgreich, wenn sie einfach und fokussiert ist, wenn sie konsequent umgesetzt wird und auf Erfolge ausgerichtet ist.

Veränderungen lassen sich nicht einfach und ohne Irritationen umsetzen. Perfekte Situationen sind unmöglich. Erfolgreiche Menschen wissen darum. Auch im Sport gibt es kein perfektes Spiel. Die größte Gefahr für den Erfolg besteht darin, sich in der Suche nach einem perfekten Plan zu verlieren. Sieger haben vielmehr gelernt, mit Schwierigkeiten umzugehen. Sie verlieren sich gerade nicht in der Arbeit an der perfekten Planung oder im Ärger über weniger perfekte Mitarbeiter. Stattdessen konzentrieren sie sich darauf, erfolgreich zu sein. Sie finden den Weg zum Sieg.





Veränderung implementieren – mit WINNING WAYS™

WINNING WAYS™ ist die Beschreibung einer erprobten und in der konkreten Umsetzung immer wieder verfeinerten Methode. WINNING WAYS™ zielt darauf ab, Unternehmen oder Teams bei der erfolgreichen Implementierung von Veränderungen zu unterstützen. Die Methode ist einfach gestaltet. Sie verbindet Ergebnisse mit Verhalten und Glaubenssätzen des Unternehmens. Die überragende und einzigartige Idee ist: Einfachheit. Mit dem Prinzip »Einfachheit« orientieren wir uns an einem der wichtigsten Merkmale einer erfolgreichen Strategie. Das Vorgehen ist auf ein einziges Ziel ausgerichtet: Ihre Strategie zum Erfolg zu führen. Alle Methoden und Techniken sind ausschließlich diesem Ziel untergeordnet.

Unternehmen und vergleichbare Organisationen sind komplexe Gebilde. Wenn ich eine wichtige Veränderung in dem ganzen Unternehmen erfolgreich umsetzen will, muss ich als wichtigste Herausforderung diese Komplexität drastisch reduzieren. Das gilt insbesondere für die Linienmanager, die ohnehin durch die täglichen Anforderungen ihrer Aufgabe massiv bedrängt sind. Wenn diesem Berg an Aufgaben weitere hinzugefügt werden, wenn ich auch noch erwarte, dass die Führungskräfte schon Wege

finden werden, sie als Teil ihrer täglichen Arbeit zu bewältigen, dann sorgt das im Allgemeinen eher für Frustration statt für Antrieb. Jede neue Aufgabenstellung wird nicht als Chance, sondern als Bedrohung wahrgenommen. Dementsprechend sind die Reaktionen auf derartige Ansinnen.

Auch BMW ist in eine solche Falle getappt: Zum Kauf von Rover kam es vorwiegend deshalb, weil Internationalisierung gerade modern war. Und da wollte man natürlich mit von der Partie sein. Der damalige Vorstandsvorsitzende Joachim Milberg äußerte sich Jahre nach dem britischen Sündenfall dazu: »Rover hatte unter anderem viel damit zu tun, dass auch andere Automobilunternehmen zu der Zeit internationale Unternehmen gekauft hatten: Mercedes Benz, Renault, Volkswagen ...« Und dieses Mit-tun bei einer gerade aktuellen Masche führte dann zu einem erheblichen Verlust an technischem und kaufmännischem Potenzial im eigentlichen BMW-Geschäft sowie zu einer massiven Überlastung der verbliebenen Mitarbeiter.

Die Strategie wird häufig an der Spitze des Unternehmens formuliert. Umgesetzt wird sie auf den Ebenen darunter. Nur wenn die Gedanken der Strategie Eingang in das Handeln finden, wird sie aber erfolgreich sein. Und das Gesetz des Handelns kommt auf den operativen Ebenen zum Einsatz, nicht in den obersten Führungsetagen. Dass große Erfolge stattfinden oder dass sie ausbleiben, dafür sorgen die handelnden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alle einschlägigen Studien zeigen uns, dass die Mehrzahl der erfolglosen Initiativen auf der Ebene des mittleren Managements scheitert oder einschläft. Auch die Unterstützung des Top-Managements und die beste technische und kaufmännische Planung können die Durchschlagkraft auf den unteren Ebenen nicht sichern.

Eine aktuelle Befragung stellte fest, dass nur in knapp der Hälfte aller deutschen Unternehmen überhaupt regelmäßige Mitarbeitergespräche stattfinden. Als Hauptgrund für dieses eklatante Versäumnis wird »Zeitmangel« genannt. Die tägliche Arbeit lässt keine Zeit dafür, solche wichtigen Aktivitäten vorzubereiten und durchzuführen. Wie soll dann ein nachhaltiger Veränderungsprozess im Unternehmen konsequent kommuniziert und womöglich auch umgesetzt werden?

Aufmerksamkeit ist das knappste Gute des zwanzigsten und unseres

einundzwanzigsten Jahrhunderts. Wenn es mir gelingt, Aufmerksamkeit zu erregen, habe ich die wichtigste Hürde bereits genommen. Aufmerksamkeit ist die entscheidende Voraussetzung für weiteres Handeln. In vielen Fällen werden wichtige Aspekte der Strategie oder einer Initiative vom Mitarbeiter gar nicht erst als wichtig wahrgenommen. Es berührt ihn nicht. In vielen Unternehmen liegt der Schwerpunkt der Umsetzung darauf, dass viele Personen informiert werden, dass eine Unmenge von Daten erhoben und aktualisiert werden. Wo aber bleiben die Konsequenzen für die Umsetzung vor Ort? Meetings und Papiere schaffen in der Regel gut informierte, aber nicht verantwortlich handelnde Manager.

Hier lässt sich von der Werbung lernen: AIDA – Attention – Interest – Desire – Action. Unternehmen geben viel Geld aus, um ihre Produkte den Kunden bekannt zu machen, um ihre Marke zu positionieren oder um für konkrete Aktionen zu werben. Die Werbebudgets großer Unternehmen erreichen leicht ein Volumen von 500 Millionen Euro oder auch mehr – und das pro Jahr. Wenn für Unternehmen nun eine Initiative, ein Veränderungsprojekt oder auch die Vermittlung der Strategie vergleichbar wichtig sind, dann wäre es doch angebracht, auch hier über entsprechend gewichtige Investitionen in »interne Werbung« nachzudenken.

Die wertorientierte Steuerung ist für viele Unternehmen das Prinzip der strategischen Unternehmensführung geworden. Sie wird einhellig als wichtig und eindeutig vorteilhaft gegenüber klassischen Steuerungskonzepten beschrieben. Und doch ist die Implementierung der Ansätze zur wertorientierten Steuerung in den meisten Unternehmen problematisch. Eine der zentralen Ursachen liegt nach übereinstimmender Ansicht der meisten Autoren in der Komplexität der Wertsteigerung. So kann ich für eine Versicherung natürlich gut das theoretische Zahlengebäude definieren. Ich kann festlegen, dass ich eine Rendite von 15 Prozent nach Steuern erwarte, und ich kann daraus ableiten, dass dafür eine *combined ratio* (Schadenkosten nach Abwicklung und Kosten für Verwaltung und Zentralkosten) beispielsweise in der Sparte Haftpflicht von 90 Prozent erforderlich ist. Für den operativ verantwortlichen Manager bleiben typische Fragen offen: »Wie kann ich das theoretische Zahlengebäude mit der Praxis des Underwriting zusammenbringen?« – »An welchen Schrauben kann

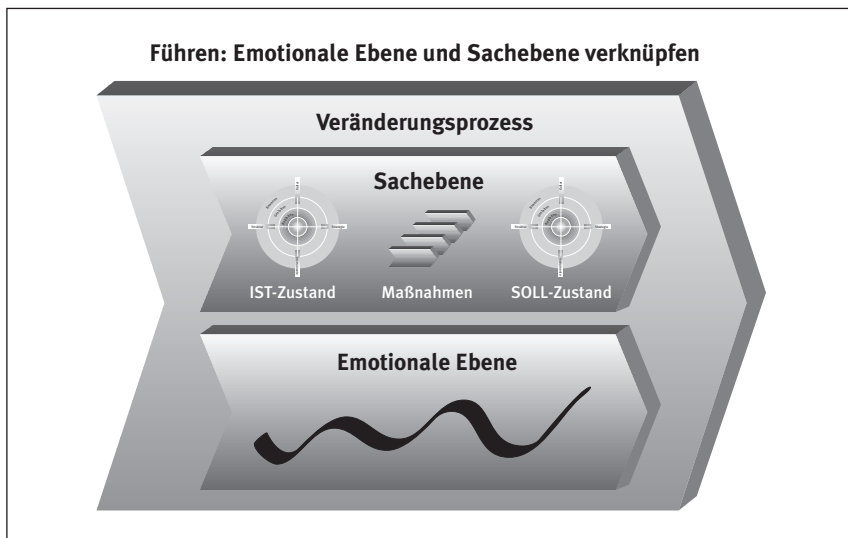
ich drehen?« – »Wie soll ich das meinen Mitarbeitern kommunizieren?« – »Gibt es Verbindungen zu den Zielen für die einzelnen Organisationseinheiten und für die Mitarbeiter?« Nicht zuletzt wegen solcher Probleme konstatieren die meisten Berater und Autoren eine typische »Umsetzungslücke« zwischen Planung und Controlling auf der einen Seite und den am Markt handelnden Einheiten auf der anderen – das Problem heißt mit anderen Worten »Putting Controlling into Action«. Wie soll eine Initiative erfolgreich im täglichen Handeln umgesetzt werden, wenn die Beteiligten das Prinzip nicht einmal richtig verstanden haben? Finden Sie eine geeignete Übersetzung und passende Beispiele oder vergessen Sie es!

WINNING WAYS™ konzentriert sich gerade auf die Ebene der Linienmanager. Diese Methode zeigt Wege auf, um notwendige Veränderungen in die tägliche Arbeit und die immer wiederkehrende Routine auf allen Ebenen des Unternehmens zu integrieren.

Konzentrieren Sie einen Augenblick lang Ihre Aufmerksamkeit auf eine aktuelle – strategisch bedeutsame – Initiative. Sie bestimmen den Rahmen für Ihr Vorhaben, Sie definieren Probleme und Chancen, notwendige Entscheidungen und die erwarteten Ergebnisse. Das klingt wie eine alltägliche Aufgabe und doch ist es selten übliche Praxis. Oft haben wir die Antworten im Kopf, aber es wird schwierig, sie in Worte zu fassen. Doch nur dann können Sie andere überzeugen und begeistern. Sie haben am Ende eine Reihe von aufeinander aufbauenden Entscheidungen und daraus folgendem Handeln.

»Wie geht es Ihnen?« Eine banale Floskel, zur Begrüßungsformel geworden, bei der niemand wirklich eine Antwort erwartet. Und doch ist die eigentliche Frage von entscheidender Bedeutung. Nur wenn es uns gut geht, mit dem, was wir tun, und wenn andere dieses Befinden teilen, nur dann wird unser Handeln erfolgreich sein. Unsere Gefühle sind entscheidend für das, was wir tun und wie wir es tun. Emotionen haben den größten Anteil an unseren Entscheidungen und daran, wie wir anderen Menschen gegenüber treten. Und doch wird im geschäftlichen Kontext selten eine klare Verbindung hergestellt. Allerdings: Nur wenn es Ihnen gelingt, Ihre Initiative mit dem zu verbinden, was die Menschen im Unternehmen fühlen, was sie tun und welche Ergebnisse sie erzielen – nur dann wird Ihr

Projekt wirklich erfolgreich verankert sein. WINNING WAYS™ stellt eine Verbindung her zwischen den strategischen Plänen (»auf der einen Seite«) und den Werthaltungen, Glaubenssätzen, Gefühlen der beteiligten Personen (»auf der anderen Seite«). Die englische Sprache fragt sehr prägnant danach, ob mein Handeln meinen Worten entspricht: »Do you put your money where your mouth is?« – und genauso pragmatisch rät sie »If you can't feel it, forget it!« Nur wenn ich mit ganzem Herzen bei der Sache bin, kann ich auch wirklich erfolgreich sein.



Rosabeth Moss Kanter, die amerikanische Managementikone, sagt dazu: »(We) have to make people feel confident that their efforts will pay off.«

In diesem Buch biete ich Ihnen an, die Methode WINNING WAYS™ kennen zu lernen und auch gleich zu erproben. Dazu können Sie aus vergangenen Aktionen in Ihrem Unternehmen lernen – und Sie können mit diesem Instrument Ihr Handeln bei aktuellen Veränderungen schärfen.

Zunächst betrachten wir einmal die Vergangenheit: Denken Sie an eine Initiative oder ein Veränderungsprojekt! Vielleicht haben Sie in Ihrem Unternehmen ein neues Kundenbindungsprogramm initiiert oder Führen mit Zielen eingeführt. Oder Ihr Unternehmen wollte Kosten durch Einsparungen reduzieren.






Benennen Sie Ihre Initiative:

Beantworten Sie nun für sich die folgenden Fragenkomplexe:

Haben Sie es geschafft? War die Initiative erfolgreich? Warum?

Hat die Initiative die erhofften Ergebnisse erbracht? Sind die Beteiligten stolz auf das Erreichte? Oder lecken sich immer noch alle die Wunden und der Name des Projekts sollte in Ihrem Unternehmen besser nicht mehr erwähnt werden?

Den Erfolg der Initiative schätze ich so ein:

sehr erfolgreich	erfolgreich	neutral	eher erfolglos	ein Reinfall
				

Und woran lag es? Was waren die hinderlichen und was waren die förderlichen Faktoren?

Förderliche – unterstützende Faktoren:

Hinderliche – störende Faktoren:

Was haben Sie aus der Initiative und ihrer Umsetzung gelernt?

Was ist geschehen? Was haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getan? Haben sie sich der Initiative angeschlossen? Haben sie in Projekten mitgearbeitet, sich engagiert gezeigt, eigene Vorschläge gemacht? Haben sie Regeln eingehalten, definierte Standards respektiert? Oder haben sich die meisten zurückhaltend gezeigt, Vorschriften nur zögernd befolgt und wenn möglich weitergemacht wie bisher?

Und wie sind Sie damit umgegangen? Haben Sie rechtzeitig Einblick in die Vorgänge gewonnen? Konnten Sie positive Ansätze unterstützen und Hilfe dort anbieten, wo es nötig war? Wie sind Sie mit Verstößen gegen die Regeln umgegangen? Haben Sie Schwierigkeiten rechtzeitig bemerkt oder wurden Sie plötzlich davon überrascht, dass die Initiative auf unerwartete Hindernisse stieß?

Wie haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Initiative gesehen? War es eine gute Chance? Ein Projekt, das helfen könnte, auch in Zukunft erfolgreich zu sein? Oder war es eine Belastung? Womöglich gar eine Gefährdung der lieb gewonnenen Routine? Vielleicht sogar etwas, das individuelle Privilegien, Vorrechte oder Sicherheiten infrage stellte?

Und wie sind Sie mit dieser Sichtweise umgegangen? Haben Sie daran gearbeitet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überzeugen? Mit welchen Methoden haben Sie das probiert? Haben Sie versucht, Widerstände zu ignorieren oder zu brechen?

UND – wie denken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute darüber?

Haben Sie aus all dem bereits Schlussfolgerungen gezogen? Haben Sie etwas geändert? Dann notieren Sie bitte jetzt, was Sie in Ihrem Verhalten geändert haben:

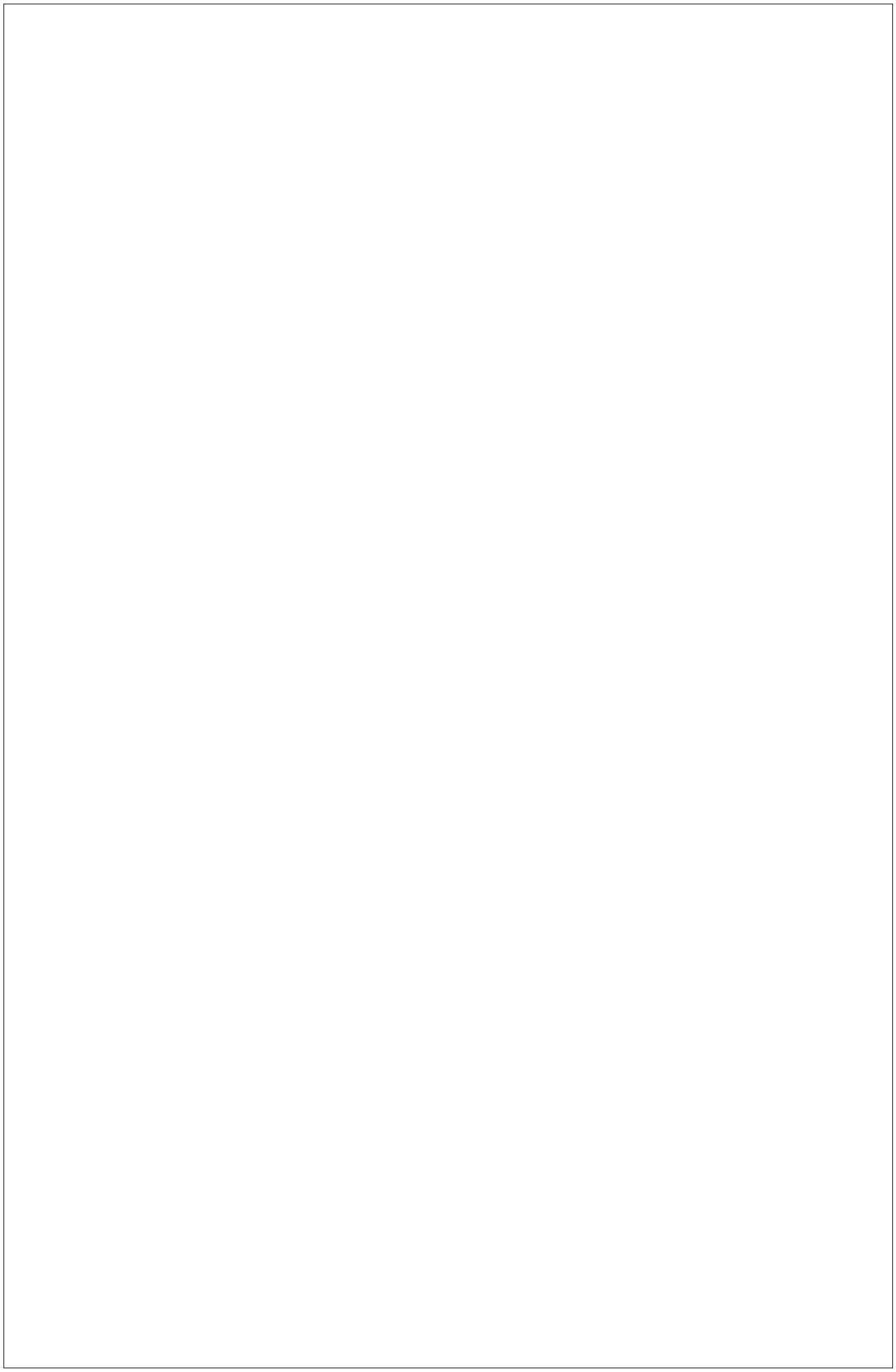
Notieren Sie hier, was Sie – oder andere – in Ihrem Unternehmen verändert haben:

Das sind die gesammelten Erfahrungen aus einem Projekt der Vergangenheit. Sie werden festgestellt haben, dass Ihnen zu einigen Fragen viele Antworten eingefallen sind und zu anderen wenige, und Sie werden wissen, wie präzise Sie antworten konnten.

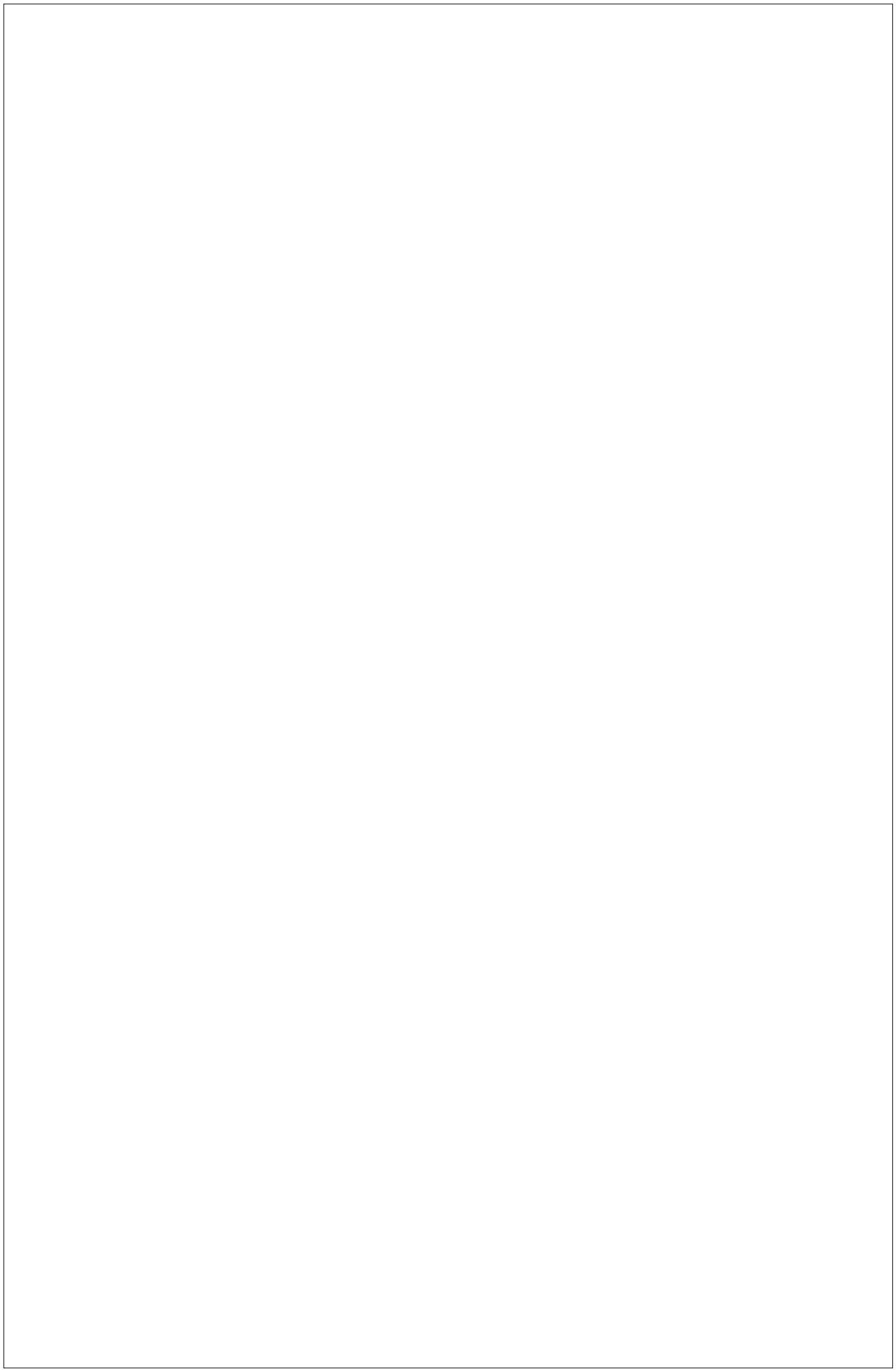
Überall dort, wo Ihnen das Antworten schwer fiel oder wo Sie Ihre Erfahrungen nicht genügend präzise beschreiben konnten, überall dort haben Sie erste Hinweise auf Lücken erhalten. Auf Lücken in der Wahrnehmung, im Handeln oder in der erfolgreichen Umsetzung.

Für uns alle gilt, dass unsere Wahrnehmung unser Handeln bestimmt, das Handeln die Ergebnisse und aus den Ergebnissen gestaltet sich wiederum unsere Wahrnehmung.

In diesem Buch geht es darum, zu erfahren, was Sie schon gut machen, Lücken zu erkennen und dort das Handeln zu verändern. Aus einem bloßen Kreislauf des Handelns können Sie so einen Kreislauf des Gewinns machen!







Der Kreislauf des Gewinnens: See – Do – Get!

See – Do – Get! Das Sehen (See) bestimmt unser Tun (Do) und nur mit dem, was ich tue, erreiche ich etwas (Get). Mit dieser einfachen Formel wollen wir unseren Kreislauf des Gewinnens beschreiben.

Die Metapher dafür liefert uns der Adler. Der Adler ist ein sehr interessantes Tier. Er nutzt seine Kraft, um schnell an Höhe zu gewinnen und sich Überblick zu verschaffen. Dann gleitet er nahezu schwerelos durch die Luft, getragen vom Aufwind. Wenn er Beute erspäht, kippt er abrupt nach unten und stürzt mit atemberaubender Geschwindigkeit auf seine Beute zu. Direkt vor dem scheinbaren Aufprall bremst er stark ab, orientiert sich, greift seine Beute mit den messerscharfen Krallen und schlägt sie dann.

Er verfügt über drei wesentliche Attribute – seine Augen, seine Schwinge und die Klauen. Damit kann er Überblick gewinnen, Wege zum Erfolg finden und konsequent handeln.

Die Augen stehen für das Sehen – See! Sehen ist das Bild, das ich mir von meiner Außenwelt mache, und es ist das Bild, das ich anderen biete.

In einem ersten Schritt schaffe ich ein Bild von mir als Unternehmen. Wie will ich gesehen werden? Was genau ist meine Identität? Was werde ich tun, um dieses Bild zu unterstützen? Wie vermittele ich dieses Bild allen im Unternehmen ... und allen anderen im Markt, Kunden und Wettbewerbern?

Und See! ist natürlich auch meine Wahrnehmung der Außenwelt. In welchem Umfeld agiere ich? Wer sind meine Wettbewerber? Wohin entwickelt sich der Markt? Was tun andere Unternehmen? Sehe ich eher die Gefahren oder kann ich mich auf die Chancen konzentrieren?

Das Management und die Mitarbeiter haben häufig nicht die gleiche Sicht der Dinge. Notwendige Ziele werden dort leicht als Probleme und unerwünschte Komplikationen eingeordnet. Veränderungen lösen Unsicherheit aus und nicht selten gibt es eine Unwilligkeit, die eigene Komfortzone zu verlassen. Bedürfnisse der Mitarbeiter werden auf der anderen Seite leicht als Störgrößen bei der Gestaltung des Unternehmens gewertet. Schwierigkeiten in der Umsetzung leicht als störendes Verhalten eingeordnet und nicht immer als Input zum Überdenken des Plans gesehen. Ist die etablierte Sicht der Dinge überhaupt die richtige? Gibt es nicht auch andere Möglichkeiten, den Markt und die Bedürfnisse der Kunden zu sehen? Manchmal macht es Sinn, bewusst aus der Perspektive des Adlers zu schauen, um die Lage besser und vielleicht anders zu sehen.

Das Sehen ist der Ausgangspunkt aller weiteren Aktionen. Denn das, was wir sehen, bestimmt unser nachfolgendes Handeln. Und das ist die Voraussetzung für das, was wir bekommen. In dieser Schleife bestimmen dann die Ergebnisse unsere weitere Sicht der Dinge. Und so weiter ... Nur wenn ich bereit bin, aus diesem Kreislauf auszubrechen und mir eine andere Sicht der Dinge zu erarbeiten, habe ich eine Chance, auch andere Ergebnisse zu erzielen.

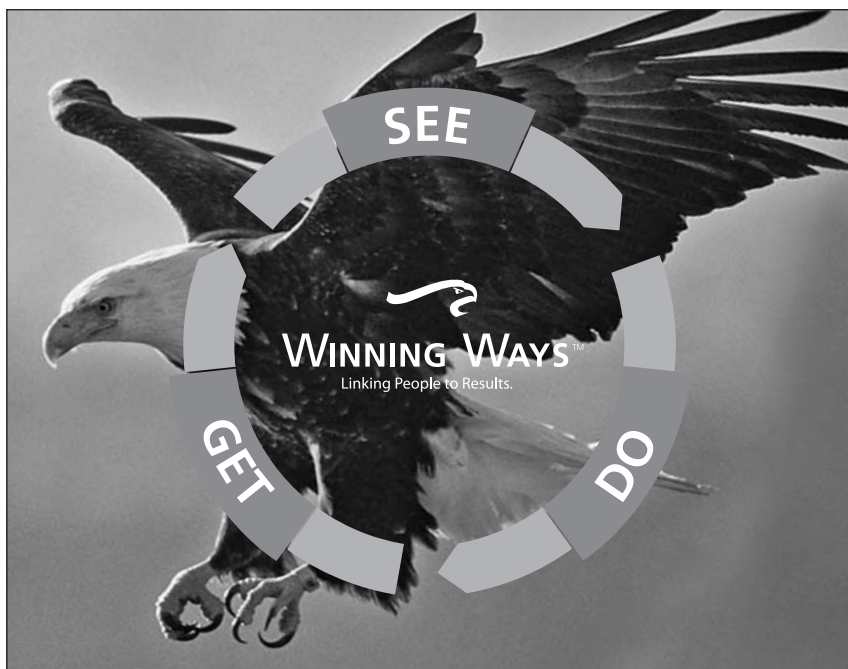
Die Schwingen – das Schweben über den Dingen – beschreiben den sinnvollen Einsatz von Energie – Do!. Der Adler nutzt den Aufwind, damit spart er Energie, während er nach Möglichkeiten sucht. Und diese Möglichkeiten werden dann sehr konsequent in Aktion umgesetzt. Was tue ich tatsächlich, um dieses Bild zu stützen? Ist die Botschaft stimmig? Kann ich mich an meinen Taten messen lassen?

Brüche in dieser Botschaft führen immer zu Schwierigkeiten im Unternehmen, zwischen Eignern und Management, zwischen Management und Mitarbeitern, zwischen Kunden und dem Unternehmen. Leitbilder werden tatsächlich zu Leidbildern, verschiedene Interpretationen führen zu unterschiedlichem Handeln. Je konkreter ich meine Ziele und Absichten

benennen kann, je einzigartiger die Begriffe sind, desto mehr bekommen sie auch eine eigene Seele und tragen wirklich zur Identität des Unternehmens bei.

Die Klauen des Adlers symbolisieren den beherzten Zugriff, das entschiedene Handeln – Get! Hier geht es darum, Ergebnisse zu realisieren, schnell und präzise Erfolge zu erzielen. Nur Resultate überzeugen und nur der erbeutete Fisch macht den Adler satt.

Firmen mit Krallen – Metro Cash& Carry liefert ein gutes Beispiel: Seit Otto Beisheim 1964 das Prinzip in Deutschland eingeführt hat, wuchs das Geschäft kräftig. Vor gut zehn Jahren wurde das internationale Geschäft aufgebaut. Inzwischen ist Metro Cash & Carry Marktführer im Segment Großhandel in Osteuropa, in Russland und Asien. Anfang 2005 gab es mehr als 500 Märkte in 28 Ländern. In den nächsten Jahren sollen jährlich 40 neue Märkte eröffnet werden. Und auch die Zahlen sprechen für sich: Seit 1993 hat sich der Umsatz von 12,3 auf 26,4 Milliarden Euro praktisch verdoppelt.



Das Beispiel von Wal-Mart macht deutlich, wie ein weltweit erfolgreiches riesiges Unternehmen es kontinuierlich schafft, Initiativen zu starten und diese schnell und erfolgreich umzusetzen: Wal-Mart ist *der* Handelsriese, im Weltmarkt unangefochten und mit großem Abstand vor Carrefour und Metro die Nummer 1. Gemessen am Aktienkurs ist Wal-Mart das wertvollste Unternehmen der Welt. Und doch ist Wal-Mart erst 43 Jahre alt. Wal-Mart ist es in herausragender Weise gelungen, eine starke Unternehmenskultur zu schaffen und lebendig zu halten. Und das vor dem Hintergrund eines riesigen, komplexen Unternehmens: Wal-Mart beschäftigt allein in den USA jeweils etwa 500 Mitarbeiter in 3500 Märkten, das Sortiment umfasst 100 000 Artikel. Wal-Mart vermittelt seinen Mitarbeitern den zentralen Gedanken, dass der Kunde im Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns steht, und macht Service zu ihrer zentralen Aufgabe. Und trotz der Größe des Unternehmens gibt es Teamgeist und das Verständnis von Zugehörigkeit.

Der Kern des Handelns wird auch unter dem Titel »Wal-Mart's \$ 288 Billion Meeting« im April-Heft 2005 von *Fortune* beschrieben: Am Sonnabendmorgen um 7.00 Uhr treffen sich die Manager und Mitarbeiter in Bentonville, Arkansas. Ziel des Meetings ist es, die Kultur von Wal-Mart immer wieder zu kommunizieren und zu bestätigen. Alle Mitarbeiter sollen sich als Mitglieder einer großen Familie fühlen. Alle sollen das Gefühl haben, dass sie teilhaben können.

In diesem Meeting werden zunächst die Geschäftszahlen der letzten Woche bekannt gemacht und besprochen. Gründe für besondere Erfolge und große Schwierigkeiten werden benannt und analysiert. Anschließend werden dann unterstützende oder korrigierende Aktionen beschlossen, für einzelne Produkte oder mit Gültigkeit für alle Wal-Mart-Märkte weltweit. Das Treffen am Sonnabend soll Wal-Mart auch eine schnellere Reaktion im Vergleich zu seinen Wettbewerbern sichern. Diese sammeln die Zahlen der Woche einschließlich Sonnabend, beginnen am Montag mit der Analyse und reagieren darauf. Zu diesem Zeitpunkt ist Wal-Mart bereits aktiv geworden.

Die weitere Agenda dieser Treffen ist flexibel. Nach der Analyse der Geschäftszahlen können unterschiedlichste Themen im Mittelpunkt stehen –

immer aber gibt es eine Lektion in erfolgreichem Agieren im Einzelhandel. Da kann es sich um Best Practices aus einem besonders erfolgreichen Markt handeln oder um Informationen über bestimmte Produktgruppen und den besten Weg, diese zu präsentieren und zu verkaufen. Gern werden diese Themen interaktiv im Dialog mit den Managern der entsprechenden Märkte oder anderen Verantwortlichen entwickelt. Häufig ist ein externer Gast mit einer speziellen Geschichte anwesend, beispielsweise ein erfolgreicher Manager aus einem anderen Geschäft, und immer gibt es Showeinlagen, um das Treffen spannend und interessant zu gestalten. Die Daumenregel – trotz aller Show – besagt, dass alle erforderlichen Änderungen bis 12.00 Uhr am selben Tag vorgenommen sein sollen.

Von diesen und ähnlichen – natürlich weniger prätenziösen – Meetings geht Wal-Mart's Fähigkeit aus, schnell und zielgerichtet zu handeln. So findet beispielsweise in jedem Markt bei jedem Schichtwechsel ein 15-minütiges Treffen statt, bei dem Manager relevante Zahlen des Tages bekannt geben und Aktionen absprechen. Verbesserungen werden vorgeschlagen, wobei immer das Ziel im Auge behalten wird, alle Mitarbeiter einzubinden. Gute Vorschläge werden dann die Kette empor kommuniziert und finden gegebenenfalls ihren Platz in den Samstagsmeetings. (Sie erkennen ein japanisches Prinzip des Qualitätsmanagements wieder?)

Auf seine Art hat Wal-Mart hier die Prinzipien der Schwarmbildung dargestellt. Schwärme – große Gruppen von Tieren wie ein Vogelzug oder viele tausend Sardinen – agieren so, als ob sie von einem gemeinsamen übergeordneten Willen gelenkt werden. Wendemanöver beispielsweise werden exakt und zeitgleich ausgeführt. Und doch gibt es keinen Leitvogel oder leitenden Fisch. Es wäre auch gar nicht möglich, bei der Vielzahl von Individuen so etwas wie ein zentrales Kommando ausreichend schnell an alle Mitglieder des Schwarms zu übermitteln. Schwärme funktionieren – sehr stark vereinfacht ausgedrückt – deshalb, weil jedes einzelne Individuum sich an seinem Nachbarn orientiert und dessen Verhalten als Basis für die eigene Reaktion nimmt. Ganz ähnlich funktionieren auch menschliche Schwärme, wie wir sie im Straßenverkehr finden, bei großen Sportveranstaltungen oder Demonstrationen. Genau dieses Prinzip der Orientierung am Nächsten und dieser Weg der schnellen Kommunikation hat

deutliche Parallelen in der Form, wie Wal-Mart seine Reaktionen koordiniert.

Den umfassenden Nutzen dieser Meetings, speziell der Samstagsmeetings, umschreibt Don Sonderquist, Wal-Marts Vice Chairman in den 80er- und 90er-Jahren: »When your company gets as big as ours, you still need to feel that this is a family, that you're in on things and know what's going on, or else you'll feel like a nobody. ... Also, we want everyone in management to broaden themselves, to be generalists about our business.«

In unser Konzept übersetzt bedeutet das:

SEE!: Wal-Mart will seinen Mitarbeitern das Gefühl der Zugehörigkeit und der eigenen Bedeutung geben. Alle sollen fühlen, dass ihr persönliches Handeln einen Unterschied macht – für Wal-Mart und für den Kunden. Natürlich werden die Zahlen vorgestellt und besprochen. Aber darüber hinaus werden die Mitarbeiter nach ihren Ideen gefragt. Sie können helfen, die Verkaufszahlen zu steigern. Ihre Ideen, wie sich für den Kunden Geld sparen lässt, sind gefragt.

SEE! und das Konzept: Ganz oder gar nicht! (Feel it or forget it!)

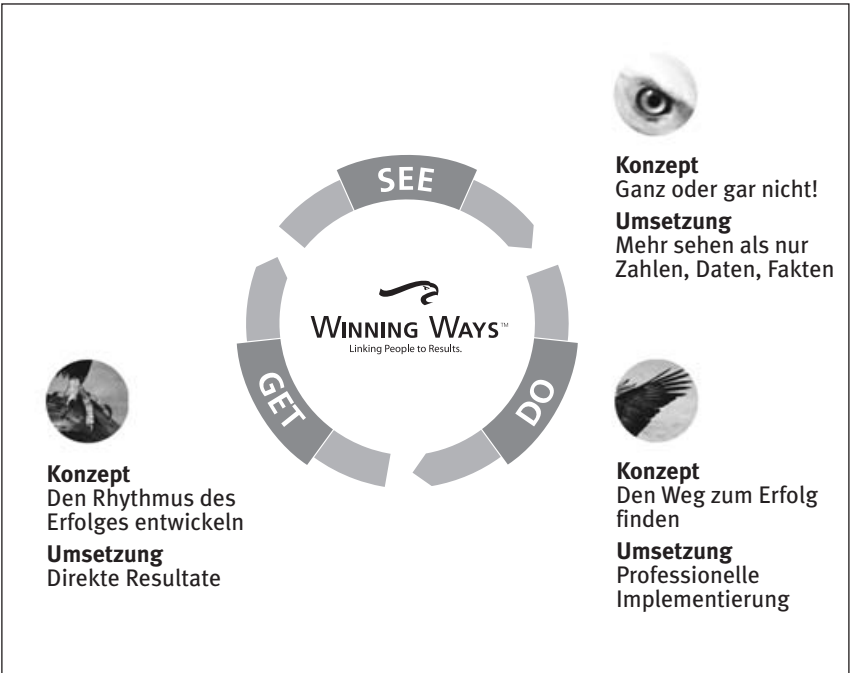
DO!: Wal-Mart sucht unablässig nach Wegen, um den Kunden die begehrtesten Produkte zum niedrigsten Preis anzubieten. Konsequenterweise werden die ausgewählten Ideen der Mitarbeiter in allen Geschäften bis zum Mittag desselben Tages umgesetzt.

DO! und das Konzept: Suchen Sie sich den Weg zum Erfolg!

GET!: Durch solche Regeln, Rituale und fest verankerte Glaubenssätze werden alle 1,5 Millionen Mitarbeiter auf den zentralen Gedanken eingeschworen – dem Kunden Geld zu sparen. Dazu wird strikte Disziplin in

der Umsetzung und Konzentration auf Resultate verlangt. *Fortune Europe* schreibt dazu: »Some of the biggest fans of the meetings« – gemeint sind die oben beschriebenen Samstagstreffen – »are the visiting CEOs. While most say they could never foist the idea in their own companies, many wish they could bottle its spirit and release it into their own organization.«

GET! und das Konzept: Entwickeln Sie Ihren eigenen Rhythmus und Ihre Rituale!



Wollen Sie wissen, wo Sie mit Ihrem Unternehmen oder mit Ihrem Team stehen? Machen Sie den Quick Check zur Implementierung!

Quick Check zur Implementierung

Wir trennen nicht klar zwischen verschiedenen Interessengruppen und ihren unterschiedlichen Bedürfnissen.



Wir kennen und erfüllen die wichtigsten Bedürfnisse der einzelnen Interessengruppen.

»Zu gewinnen« ist nicht klar als Teamleistung definiert.



»Gewinnen« ist klar als Teamleistung definiert.

Ich bin mir über meine Rolle nicht wirklich klar.



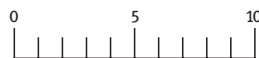
Ich bin mir über meine Rolle im Klaren.

Das Team weiß nicht genau, welchen Beitrag ich leiste.



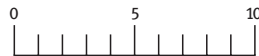
Das Team weiß genau, welchen Beitrag ich leiste.

Wir verfolgen jeder unsere eigenen Interessen, um schnelle Erfolge zu erzielen.



Wir verfolgen gemeinsame Interessen, um schnelle Erfolge zu erzielen.

Wir haben verschiedene langfristige Ziele.



Wir haben gemeinsame langfristige Ziele.

In unserer Organisation gibt es ein eher loses und wenig verbindliches Regelwerk.



In unserer Organisation gibt es ein festes und verbindliches Regelwerk.

Motivation ist vorwiegend extern (Das muss getan werden!).



Motivation ist vorwiegend intern (Wir wollen was tun!).

Wir pflegen eher verdeckte als offene Kommunikation.



Wir tauschen Informationen und Feedback offen aus.

Es gibt nur wenig Vertrauen – untereinander und im Team.



Wir vertrauen auf unsere Stärke und auf das Team.

Bitte markieren Sie auf der Skale, wie sehr Sie der einen oder der anderen Antwort zustimmen! Addieren Sie die dazugehörigen Zahlenwerte! min=0, max=100

Auflösung:

0 – 50 Werden Sie aktiv – identifizieren Sie die Probleme!

51 – 70 Schauen Sie genauer hin – kann es kritisch werden?

71 – 100 Sehr gut, weiter so!

Wir nehmen Sie nun mit auf den Weg durch eine Reihe von Fragen und Beispielen – die Ihnen dieses Buch anbietet – und durch viele Antworten – die Sie sich erarbeiten können. Am Ende werden Sie mehr über Ihr Projekt und sich wissen und Sie werden viele Ansatzpunkte entwickelt haben, um Ihre Initiative besser und erfolgreicher umzusetzen. Sie werden daraus noch weit mehr für zukünftige Vorhaben lernen.

See! – Sehen: Entscheidend ist die Perspektive. Wichtig ist, das richtige Bild zu sehen, vielleicht neue und ungewohnte Sichtweisen zu entdecken und auch die Bereitschaft, das ganze Bild wahrzunehmen.

»Most ailing organizations have developed a functional blindness to their own defects. They are not suffering because they cannot resolve their problems, but because they cannot see their problems.« (John Gardner)

Wahrnehmung ist in hohem Maße subjektiv – abhängig von vielen Faktoren. Wir können nur mit den Fassetten der Realität arbeiten, die wir auch wahrnehmen.

Eine Illustration für die Prägung unseres Handelns durch unsere Wahrnehmung finden wir in Paul Watzlawicks Geschichte mit dem Hammer:

»Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt

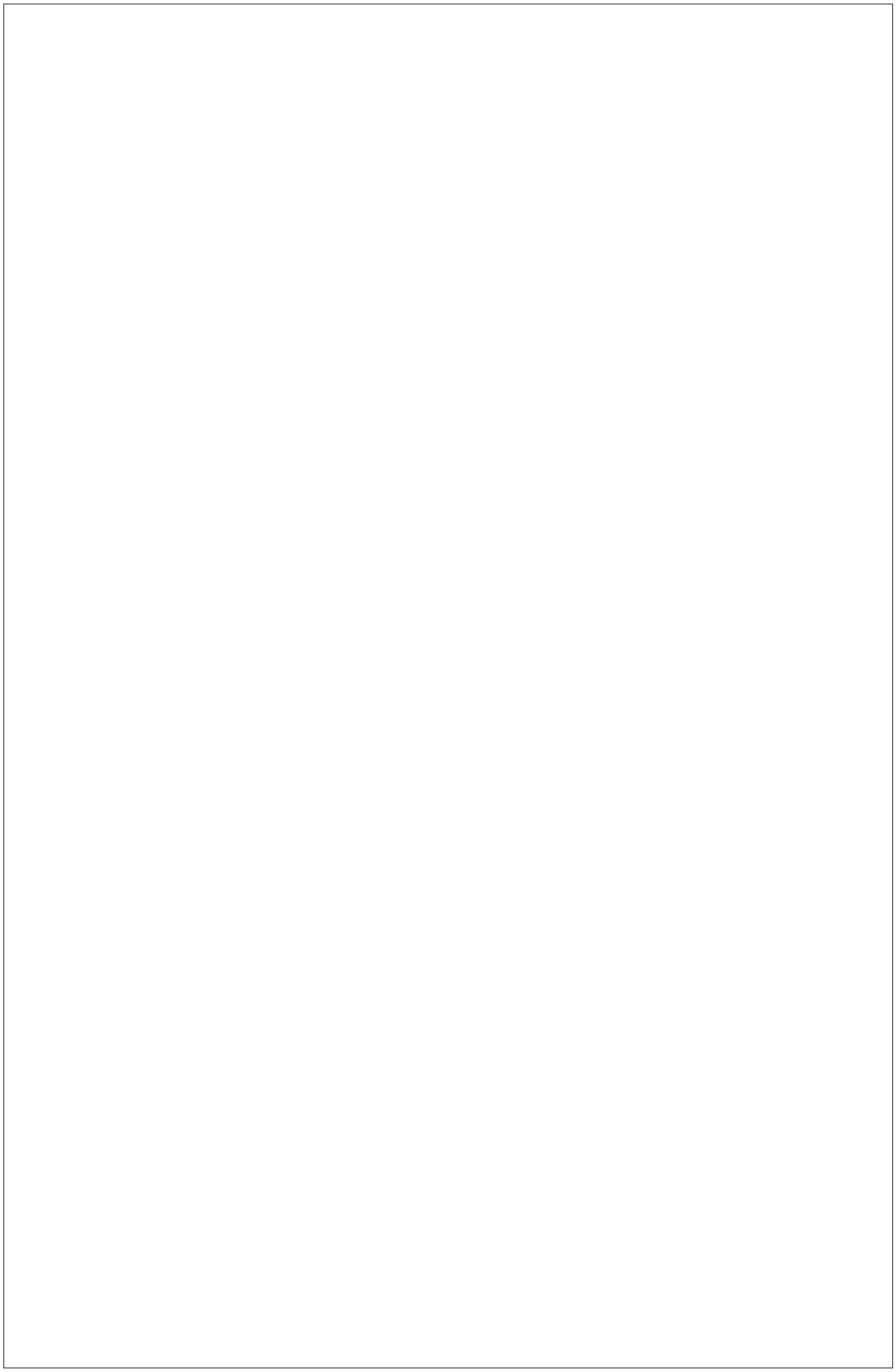
reicht's mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er ›Guten Tag‹ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: ›Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!‹«

Ein Beispiel für die Prägung des Handelns durch die Sicht der Dinge bietet der Konzern DaimlerChrysler: Detlef Schrempp hat die Welt AG propagiert, 1998 fand die Fusion mit Chrysler statt, es gibt oder gab Beteiligungen an den Konzernen Mitsubishi und Hyundai, der Smart wurde gestartet. Die Devise war, in allen Produktgruppen und auf allen Märkten präsent zu sein. Mit zweifelhaftem Erfolg: Mercedes – das unbestrittene Flaggschiff des Konzerns – wies 2003 im ersten Quartal noch 703 Mio. Euro Gewinn, im vierten Quartal nur noch 20 Mio. Euro Gewinn aus; das ist eine Gewinneinbuße von 97 Prozent. Die drei wichtigsten Vertriebsmanager in Deutschland mussten entlassen werden, jeder Smart verursacht für den Konzern Kosten von 4000 Euro pro Fahrzeug. Die E-Klasse verkaufte sich schlecht, es gab zudem die größte Rückrufaktion der Unternehmensgeschichte. Die Umsatzrendite soll erst 2007 sieben Prozent erreichen – gleichwohl ein ehrgeiziges Ziel, denn zurzeit sind es erst ca. 3,4 Prozent. Kann man das als Shareholder Value bezeichnen – wenn der Unternehmenswert ziemlich genau dem von vor sieben Jahren entspricht? Die Presse schreibt dazu: »In Schrempps Diktion ist noch jedes Debakel zur Herausforderung geschrumpft.« Oder: »Schrempp hat sich übernommen. Seit der Hochzeit im Himmel 1998 und der Verlobnisse mit Mitsubishi und Hyundai brennt es mit schöner Regelmäßigkeit mal hier, mal da.« Die eigentlichen Ursachen für den Erfolg und das Wachstum waren den Beteiligten vollkommen aus dem Blickfeld verschwunden. DaimlerChrysler verändert sich zurzeit gerade wieder einmal. Die Wahrnehmung der Qualität – neben dem Markenimage die bestimmende Größe für den Erfolg von Mercedes – führt zu nachhaltigen Anstrengungen.

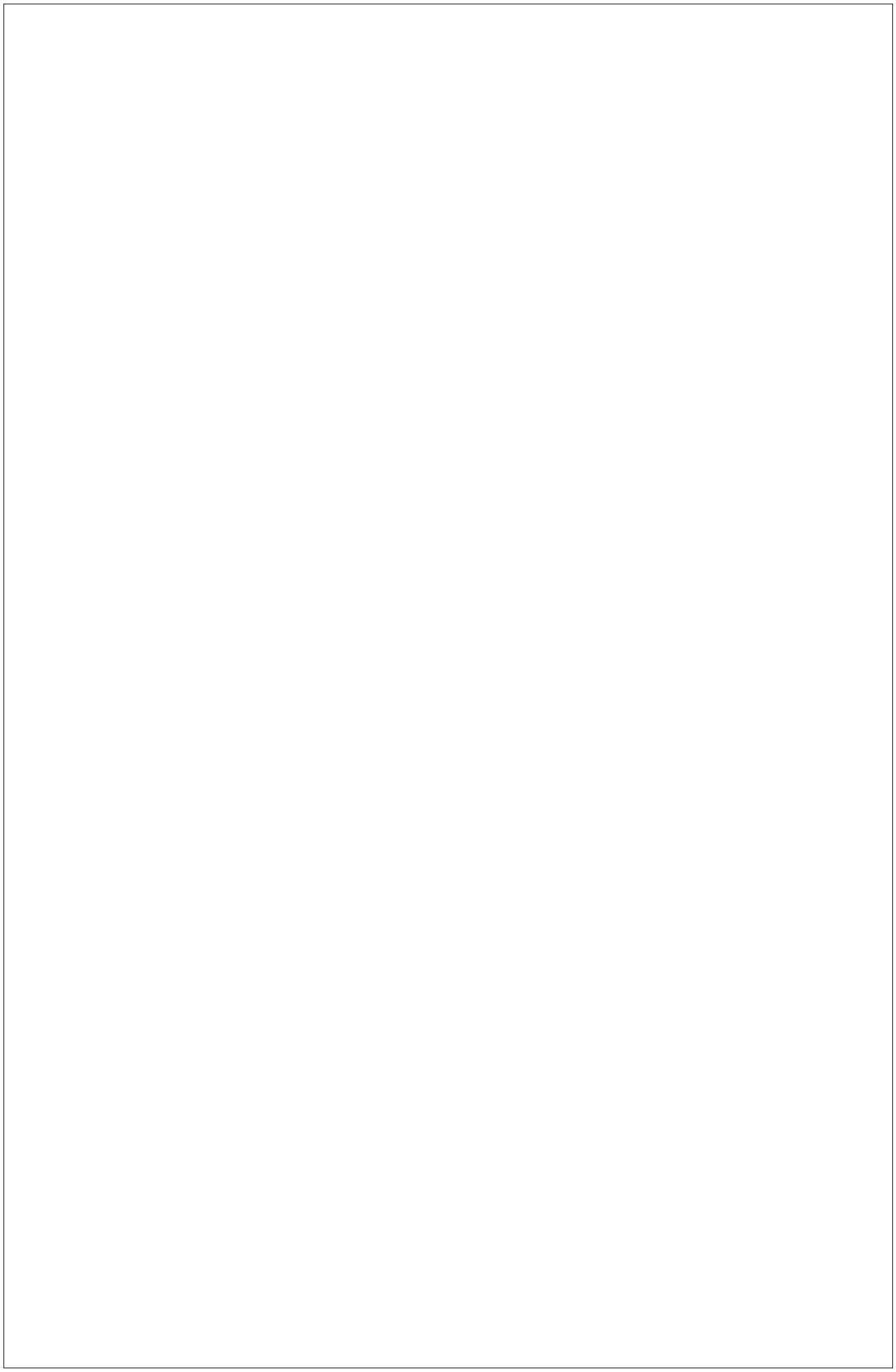
Im August 2005 hat DaimlerChrysler den Rücktritt von Jürgen Schrempp als Vorsitzenden des Vorstands nach zehnjähriger Amtszeit zum 31. Dezember des Jahres bekannt gegeben. Auch hier ein typisches Beispiel für die unterschiedliche Weltsicht durch eine andere Wahrnehmung: *Der Spiegel* wertet die Begleitumstände des Rücktritts in seiner Ausgabe 31/2005 als Beleg für eine »unehrenhafte Entlassung«, im zeitgleich er-

schienenen Interview mit dem *Focus* (ebenfalls Ausgabe 31/2005) nennt Schrempf selber die Ankündigung ein »Meisterstück der Kommunikation«.

Kontinuität und Dauerhaftigkeit als Perspektive sind es dagegen, die häufig das Handeln von Familiengesellschaften prägen. In einem der seltenen Interviews sagt Markus Miele, seit 2002 an der Spitze des Unternehmens und Urenkel des Firmengründers: »Wir sind ein Familienunternehmen und da denkt man in langen Zeiträumen. Das Unternehmen Miele ist zwar global vertreten, doch die Produktion ist auch heute noch stark auf die sechs deutschen Werke konzentriert. Man versucht nach wie vor, die Elektronik, die Motoren und die Gewichte im eigenen Haus zu produzieren. Hier geht es zwar ebenso um Themen wie Internationalisierung und die Marke ist ebenso in China vertreten, auch Staubsauger werden dort bereits gebaut. Aber zu keinem Zeitpunkt waren Größe oder Internationalisierung Werte an sich.«







See – das Konzept des Sehens

Schauen Sie über die Zahlen – Daten – Fakten hinaus! Das, was wir auf den ersten Blick sehen oder was wir der Gewohnheit folgend immer gleich betrachten, ist nur eine Möglichkeit, die Dinge zu sehen. Und schon Sherlock Holmes lehrt Watson, dass wir immer viel mehr sehen, als wir bewusst wahrnehmen. In dem Moment, wo wir mehr sehen wollen, werden wir mehr sehen und eine andere, völlig neue Perspektive entwickeln.

Der erste Ansatzpunkt: Stellen Sie sich der Gegenwart.

Wir stellen fest: Unsere Sicht der Dinge bestimmt in hohem Maße unsere Ergebnisse. Nur wenn wir hinter die offensichtlichen Fakten schauen, können wir das ganze Bild wahrnehmen. Wir fragen uns, durch welche Handlungen wir unsere Erfolge erzielen und welche die Grundlage unserer Niederlagen sind. Welche Einstellungen, Werthaltungen oder Glaubenssätze prägen unser Verhalten? Wie können wir unser zukünftiges Verhalten an diesem erfolgreichen Handeln orientieren? Was müssen wir dafür verändern? Wo erzielen wir die größte Wirkung, um diese Veränderungen schnell und präzise umzusetzen?

»Die meisten Not leidenden Unternehmen haben eine funktionale Blindheit für ihre Schwächen entwickelt. Sie leiden nicht deshalb, weil sie ihre Probleme nicht lösen könnten, sondern weil sie ihre Probleme nicht erkennen.« JOHN GARDNER

Der »blinde Fleck« ist diejenige Stelle auf der Netzhaut, an der der Sehnerv austritt. Dort fehlen die Sinneszellen. Es kann somit nichts wahrgenommen werden. Der »Trick« des Gehirns besteht darin, den fehlenden Bildteil aus der Wahrnehmung der Umgebung und der Interpolation der Bilder beider Augen zu ergänzen. So können auch Sie die blinden Flecken eliminieren, die eine vollständige Wahrnehmung und die erfolgreiche Umsetzung behindern.

Bestimmte Perspektiven verbieten es uns geradezu, weiter zu denken. Wir nehmen offensichtliche Dinge nicht wahr, einfach deswegen, weil wir bestimmten Meinungen oder Perspektiven verhaftet sind. Hier sind nur einige Beispiele für die Aussagen zu ihrer Zeit hoch geschätzter Experten:

»Maschinen, die schwerer sind als Luft, können unmöglich fliegen.«

»In Deutschland werden nie mehr als eintausend Autos fahren. So viele Chauffeure gibt es gar nicht.«

»Es gibt einen Weltmarkt für höchstens fünf Computer.«

»In der Erde nach Öl bohren? Was für ein Blödsinn.«

»Die Aktienkurse haben jetzt ein permanent hohes Niveau erreicht.«

»In zwanzig Jahren wird der Mensch den Mond besiedelt haben.«

Welche »blinden Flecken« kennen Sie, die das erfolgreiche Erkennen wichtiger Aspekte und die Umsetzung von Veränderungen in der Vergangenheit behindert haben? Wo haben Sie etwas nicht sehen können, wollen oder dürfen?

Wenn Sie an Ihr aktuelles Projekt denken, was werden Sie ändern, um dieselben Schwierigkeiten zu vermeiden?

»Umsetzung ist der systematische Weg von der Erkenntnis der Realität zur Handlung. Die meisten Unternehmen stellen sich nicht wirklich den realen Herausforderungen. ... Das ist der Hauptgrund für ihre Schwächen in der Umsetzung.« RAM CHARAM

Ohne diesen blinden Fleck schauen Sie wesentlich offener auf die Realität. Nehmen Sie als Beispiel am besten wiederum eine aktuelle Initiative, an der Sie arbeiten. Welche Resultate erzielen Sie gegenwärtig? Was sind die drei besten, was sind die schlechtesten Ergebnisse? Und welche Verhaltensweisen unterstützen dies? Was tun Sie und Ihre Mitarbeiter, dass Sie genau diese Resultate erzielen? Ziehen Sie Bilanz, seien Sie ehrlich mit sich. Haben Sie die Ergebnisse, die Sie verdienen – und vielleicht auch wirklich *nur die*, die Sie verdienen? Unternehmen Sie außergewöhnliche Anstrengungen, um außergewöhnlich erfolgreich zu sein? Oder hoffen Sie, dass es sich schon irgendwie finden wird?

Beste Ergebnisse

Unterstützendes Verhalten

1. _____

1. _____

2. _____

2. _____

3. _____

3. _____

Schlechteste Ergebnisse

Unterstützendes Verhalten

1. _____

1. _____

2. _____

2. _____

3. _____

3. _____

»Von nichts kommt nichts!«, sagt ein deutsches Sprichwort. Oder: Das, was Sie tun, hängt in hohem Maße von Ihren Werten, Ihren Einstellungen und Ihren Überzeugungen ab. Diese prägen Ihre Wahrnehmung und Ihr daraus folgendes Handeln. Werte und Glaubenssätze beziehen sich auf umfassende Aspekte unseres Umfelds: Nation, Kultur, Arbeitsmoral, Familie oder Umwelt. Diese Werte beschreiben, wie »man« sich verhalten soll. Werte gehören zu den ersten Inhalten, die Kinder lernen – sie sind die Grundlage für die vielen Regeln unseres Zusammenlebens: »Du darfst – Du sollst – Du darfst nicht!« Viele dieser Werte übernehmen wir und wenden sie an, ohne uns der zugrunde liegenden Haltungen bewusst zu sein.

Auch Unternehmen haben eine Kultur und verfügen über eine Reihe – oft nicht formulierter – Regeln. Diese Werte werden gern herangezogen, um adäquates und unerwünschtes Verhalten zu definieren. Sei es als unausgesprochene Voraussetzung des Handelns und der Bewertung, sei es in einer entsprechenden Form wie Betriebsordnung, Leitbild oder als Corporate Image.

»Die wichtigen Probleme, denen wir uns gegenüber sehen, können nicht auf derselben Ebene gelöst werden, auf der wir uns befanden, als wir sie verursacht haben.« ALBERT EINSTEIN

KarstadtQuelle ist ein Beispiel dafür, was passieren kann, wenn es jahrelang weiter und immer weiter in dieselbe Richtung geht. Zuerst Deuss und dann Urban als Vorsitzende des Vorstands – beide folgten dieser Strategie

des »Mehr von demselben«. Der einmal eingeschlagene Weg wurde beharrlich fortgesetzt. Immer mehr Unternehmen wurden aufgekauft und in das Unternehmen KarstadtQuelle integriert – oder eben auch nicht eingebunden. Viele Aktivitäten standen berührungslos nebeneinander. Dabei entstanden war ein Sammelsurium: von der Beteiligung an Thomas Cook (gemeinsam mit der Lufthansa) über Finanzdienstleister oder einen Fernsehsender bis hin zu vielen einzelnen Handelsunternehmen wie Runner's Point, House of Golf oder eben immer noch dem Warenhaus Karstadt und den Versendern Neckermann und Quelle. Dieser Weg wurde unbeirrt und unerbittlich beschritten, ungerührt durch Reaktionen des Marktes, anscheinend unbeeindruckt durch Kennzahlen.

Ein Wettbewerber, die Metro AG, hat es zur selben Zeit verstanden, sich durch eine konsequente Strategie international erfolgreich zu entwickeln. Auch die Metro AG war noch vor etwa sieben Jahren weitgehend in Deutschland vertreten – 95 Prozent des Umsatzes wurden vor Ort erwirtschaftet. Eine vollständige Veränderung der Perspektive führte zu einer neuen Strategie. Kennzeichen dieser Strategie waren konsequente Internationalisierung, Fokussierung auf das Kerngeschäft und profitables Wachstum, die Konzentration auf das Vertriebskonzept mit wenigen, aber gut etablierten Marken. Der Konzernumsatz der Metro Group stieg auf 56,4 Mrd. Euro im Jahr 2004. Und das in einer Branche, die im Einzelhandel in Deutschland im vergangenen Jahr einen Umsatzrückgang von 1,7 Prozent verzeichnete. Etwa die Hälfte ihres Umsatzes erwirtschaftete die Metro AG im Ausland, Schwerpunkte sind Osteuropa und Asien. Das Unternehmen ist inzwischen in 30 Ländern an mehr als 2400 Standorten vertreten und die Nr. 3 weltweit unter den Handelsunternehmen.

Ein anderes Beispiel für den drastischen Wechsel der Perspektive auf das eigene Geschäft ist die Varta AG. Varta steht für Batterien. Den Hauptanteil des Geschäfts machen heute Mikrobatterien aus. Im Lauf der Jahre trennte man sich konsequent von den klassischen Industriebatterien. Autobatterien wurden beispielsweise an Johnson Controls verkauft und Gerätebatterien an Rayovac. Die am stärksten nachgefragten Produkte am Weltmarkt in diesem Segment sind kleine und extrem leistungsstarke so genannte Knopfzellen, zurzeit nur einmal entladbar und in Zukunft immer

mehr wieder aufladbar. Varta konzentrierte sich exklusiv auf dieses Segment, und das mit aller Konsequenz. Das Unternehmen konstruiert seine komplizierten Spezialmaschinen selbst, optimiert konstant seine Produktionslinien und strebt so eine optimale Kombination von hoch aktueller Produktentwicklung und Prozesstechnik an. Alles ist konzentriert auf das eine Produkt. Und dort ist Varta mit genau dieser Strategie Weltmarktführer.

Einen ebenso radikalen Schnitt hat die Wittenstein AG gewagt – und gewonnen. Bis in die siebziger Jahre hinein wurden dort Nähmaschinen der Marke »Dewitta« gebaut, in den letzten Jahren nur noch mit Verlust. Dann gab es eine radikale Veränderung: Das Unternehmen konzentrierte sich auf die Minimalisierung von Antriebstechnik. Inzwischen werden Produkte von hochpräzisen Zahnrädern für die Formel 1 bis zu kompletten Elektromotoren für Herzpumpen hergestellt, nie größer als 300 Millimeter. Mit 950 Mitarbeitern setzt das Unternehmen 120 Millionen Euro im Jahr um und kann eine Umsatzrendite von mindestens zehn Prozent vorweisen.

Der zweite Ansatzpunkt: Gestalten Sie die Zukunft.

Machen Sie sich Ihre Werte bewusst – »Was wollen Sie tun?« »Wie wollen Sie es tun?« »Warum wird es auf diese Art und Weise getan?« Stellen Sie Regeln sogar dann infrage, wenn sie erfolgreicher Arbeit nicht im Wege stehen. Akzeptieren Sie keine unreflektiert übernommenen Werte und tradierten Wege, überdenken Sie sie und fragen Sie: »Warum ist das so?« – »Hilft es uns, erfolgreich zu sein?«

Fitnessstudios sind Erlebnistempel, die Besucher sollen sich wohl fühlen, hier können sie den Alltag hinter sich lassen, bis hin zur Umkleidekabine ist alles bestens ausgestattet. Aber muss das so sein? Werner Kieser ist konsequent einen anderen Weg gegangen. Seine Studios sind spartanisch ausgestattet, der Kunde soll sein Krafttraining absolvieren und dann wieder gestärkt nach Hause gehen. Ein radikal anderes und mit 140 Franchise-

nehmern in sechs Ländern Europas anscheinend auch erfolgreiches Konzept. Im vergangenen Jahr wurde ein Umsatz von 100 Millionen Euro erwirtschaftet.

Und was sehen Sie nun beim Blick auf Ihr Projekt? Welche Meinungen, Haltungen, Glaubenssätze prägen Ihr Verhalten?

Meinungen – Haltungen – Vorurteile – Glaubenssätze

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Gehen wir einen Schritt weiter: Welche Elemente in Ihrer aktuellen Planung zur Umsetzung unterstützen die positiven Einstellungen, Glaubenssätze und Emotionen?

Und welche Elemente unterstützen die problematischen Werte, Einstellungen und Glaubenssätze?

Welche der beiden Listen ist länger? Sind mehr positive und die Veränderung stützende Elemente vertreten – oder überwiegen die Elemente der Beharrung und der Restauration? Was müssen Sie an Ihrem Plan zur Umsetzung ändern, um diejenigen Elemente zu eliminieren, die die problematischen Werte, Einstellungen und Glaubenssätze unterstützen?

Damit einhergehend definieren Sie, was »Erfolg« für Ihre Initiative bedeuten soll. Welche kurzfristigen Erfolge wollen Sie erreichen? Was wird das Ergebnis sein?

Welche langfristigen Erfolge wollen Sie erreichen? Wie profitiert Ihr Unternehmen davon?

Wahre Champions wollen gewinnen. Ohne Erfolge sind alle Anstrengungen bloße Verschwendung von Energie. Und gewinnen werden Sie nie allein. Gewinnen kann ich immer nur mit einem Team. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie über einen harten Kern von Menschen verfügen, der über lange Zeit hinweg konstant bleibt. Dadurch kann er prägend auf die Strategie und auf das Gesamtunternehmen wirken. Denken Sie an Ihren Einfluss – wie weit reicht er? Erreichen Sie alle Menschen, die Sie erreichen wollen und müssen?

»Wir bieten unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mit unserem Unternehmen wirklich zu identifizieren. Sie können sich mit ihren Ideen für die gemeinsame Sache einbringen. Wir leben den Teamgeist wirklich, der Vorrang vor hierarchischem Denken hat«, sagt Axel Barten, Inhaber der Achenbach Buschhütten GmbH, einem international erfolgreich aktiven Spezialisten für die Herstellung von Aluminiumfeinband- und Aluminiumfolienwalzwerken.

Stellen Sie sich vor, Sie sind wie der Adler und schweben hoch über den Dingen. Und Sie werfen einen Blick hinab. Wie groß ist Ihre Einfluss-sphäre – und wie groß ist der Rahmen aller wichtigen Einflüsse auf Ihr Vorhaben? Was sehen Sie?



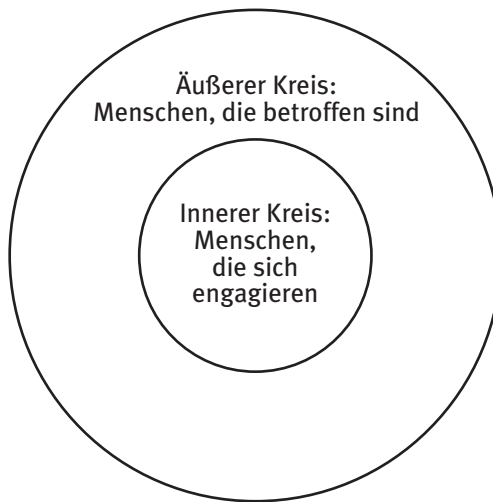
Welches Handeln ist geeignet, Ihren Einfluss am stärksten zu erweitern?

Tun Sie genau das – konsequent, immer wieder und gut!

Nicht so gut gelungen ist dies den Herren Breuer als Aufsichtsrats- und Seifert als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Börse. Sie waren sich zwar einig: »Wir managen die Fusion der Deutschen Börse und der London Stock Exchange allein.« Doch die eigentlichen Eigentümer, die Aktionäre, waren leider genauso wenig eingebunden wie das Management der London Stock Exchange. In der Öffentlichkeit fielen kritische Äußerungen, die natürlich auch ihren Weg in die Presse fanden. Konsequente positive Kommunikation fehlte. Der Umgang mit Analysten wurde vermieden oder streng reglementiert, Fragen waren nicht zugelassen. All das musste natürlich so richtig sein, denn Fehler konnte es bei derart hochkarätigen Betei-

ligten selbstverständlich nicht geben. Und doch kämpften kurz darauf der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der Vorstandsvorsitzende um ihre Posten. Inzwischen hat Seifert dieses Duell verloren und Breuer wird zum Ende des Jahres abtreten.

Und wie sieht es mit einem engagierten Kernteam aus, einem Team, das sich mit der Initiative identifiziert und dafür auch durchs Feuer geht?



Welches Bild bietet Ihr innerer Kreis? Aus der Höhe betrachtet, verschafft sich der Adler wieder seinen Überblick und wir sehen: Unternehmen, die in Veränderungsprozessen scheitern, sind solche, die einen wechselnden oder instabilen Kern von Führungskräften haben und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vor allem anderen an ein Anrecht auf ihren sicheren Job glauben. Die Parole in solchen Unternehmen lautet: »Lass den Vorstand ruhig machen. Ich habe schon drei Veränderungsprojekte überlebt, ich werde auch dieses überstehen.«

Verhaltensbeispiele zuhauf liefert in den Zeiten des Vorwahlkampfes immer wieder die Ministerialbürokratie. Die Minister und Staatssekretäre wollen noch schnell möglichst viel umsetzen, Erfolge erzielen und damit die Nachrichten im Fernsehen und die Titelseiten in den Tageszeitungen stürmen. Öffentliche Aufmerksamkeit sichert nämlich den eigenen Platz

in der Partei und damit hoffentlich einen guten Wahlkreis und dazu einen sicheren Listenplatz. Entgegengerichtet sind die Interessen der Bürokratie. Jetzt bloß nichts machen, was zu sehr nach Blockade aussehen könnte – vielleicht wird die gegenwärtige Regierung ja wiedergewählt –, und auch nichts tun, was zu sehr nach Unterstützung aussehen könnte – das nimmt dann die mögliche nächste Regierung übel.

Erfolgreiche Unternehmen sehen anders aus: ein harter Kern von veränderungswilligen und veränderungsfähigen Führungskräften sowie eine leistungsorientierte Kultur. Die wichtigen Personen sind präsent und engagiert. Sie beziehen Position, sie hängen ihre Fahne für jeden sichtbar aus dem Fenster. Dr. Körber, der Vorstandsvorsitzende der Metro AG, sagt dazu: »Als zweiten wichtigen Mosaikstein der Glaubwürdigkeit und Moralität von Unternehmen und Managern betrachte ich deren Bereitschaft, persönliche Verantwortung zu übernehmen. Es muss in jedem Unternehmen Personen geben, die am Ende eines langen, kontrovers geführten Meinungsbildungsprozesses Entscheidungen treffen und diese dann auch gegen nachhaltige Widerstände und Beharrungskräfte durchsetzen. ... Entscheidungsmacht und individuelle Verantwortlichkeit sind nämlich untrennbar miteinander verbunden.«

Schaffen Sie Einfluss – wer kennt nicht das Gefühl des Erschreckens, wenn Sie glaubten, die Balkontür sei offen, und sich die Nase schmerzhaft an der dummerweise doch geschlossenen Glastür gestoßen haben? In vielen Unternehmen ist es ähnlich: Das Management betrachtet den Lauf der Dinge aus der Entfernung – durch die Glastür – und glaubt doch, tatsächlich zu handeln. In Wirklichkeit aber trennen das Top-Management und die Mitarbeiter Welten.

Notieren Sie: Wen brauchen Sie im inneren Kreis, um mit Ihrer Initiative erfolgreich zu sein?

1. _____

2.

3.

4.

Nokia schuf mit diesem Schritt eine wichtige Grundlage für seinen Erfolg. In seinem Buch *Die Nokia-Methode* beschreibt J.-M. Göttert dies so: »Als Ollila den Chefsessel übernahm, fackelte der damals 42-Jährige nicht lange. Die alte Garde entmachtete er, indem er viele gleich gesinnte Altersgenossen in Schlüsselpositionen berief. Gemeinsam mit Pekka Ala-Pietilä, Matti Alahuhta, Sari Baldauf und Olli-Pekka Kallasvuo formte er ein eingeschworenes Team, das noch heute die Geschicke des Konzerns lenkt.«

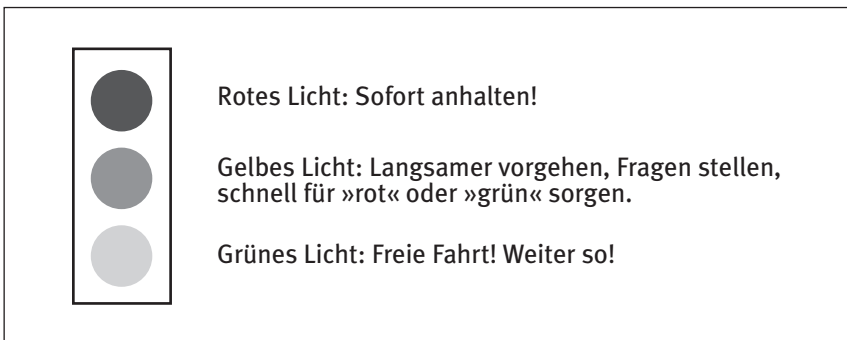
Je qualifizierter und sensibler Sie in Phasen der Veränderung kommunizieren, desto erfolgreicher wird die Aktion in den »weichen« Handlungsfeldern des Prozesses sein. Damit legen Sie den entscheidenden Grundstein.

»Don't communicate, over-communicate.« PERCY BARNEVIK

Der dritte Ansatzpunkt: Schaffen Sie Klarheit und Alternativen.

Perfektion gibt es nicht. Zumindest nicht im Wirtschaftsleben. Es ist zwar leicht, Dinge schwarz oder weiß zu sehen, gut oder schlecht. Es ist einfach, Dinge und Menschen sauber zu etikettieren und dann in Schubladen einzuordnen. Sie wissen dann auch immer, was Sie von den anderen zu halten haben: »Wer nicht für mich ist, ist gegen mich!« Oder verschaffen Sie sich nicht doch besser einen unverstellten Blick auf die Dinge und denken Sie in Alternativen?

Klarheit verschaffe ich mir durch klare Aussagen. Die Ampel ist ein gutes Symbol für den Zustand einer Initiative:



Das Stoppsignal ist nicht grundsätzlich schlecht. Wenn es nämlich nicht mehr weitergeht, dann wollen wir möglichst schnell Bescheid wissen. Es kann ein Signal dafür sein, unsere Vorgehensweise zu ändern – oder die Richtung unseres Vorgehens.

Ein bloßes »Mehr von demselben« wäre nur die Fortschreibung des altbekannten und zwar in der Vergangenheit, aber eben in der Zukunft nicht mehr erfolgreichen Verhaltens. Sachverhalte werden so betrachtet, beschrieben und verstanden, dass sie zu altbekannten Mustern passen. Positive Entwicklungen der Vergangenheit werden direkt fortgeschrieben, ohne auf Bedenken oder Kritisches zu achten, nur noch unterstützende Informationen werden beachtet, nur die Zahlen – Daten – Fakten, die den

eigenen Wünschen entsprechen. Diese Phänomene einer Blickverengung stürzten IBM Ende der 80er-Jahre in eine tiefe Krise: In seiner Diagnose des Niedergangs von IBM als weltweit mit Abstand führender Computerfirma schreibt Carroll: »Die Manager verbrachten einen Großteil ihrer Zeit in Meetings, in denen sie nur miteinander redeten, und betrachteten mittels der allgegenwärtigen Overheadprojektoren ... Overheadfolien. Sie sprachen ihre eigene Sprache, benutzten ihre Drei-Buchstaben-Akronyme und redeten über einen ›Übergang in ein anderes Milieu, um ein Problem zu lösen und dem Kunden Vorteile zu verschaffen‹. Sie debattierten über neue Technologien wie die PCs, doch die älteren Führungskräfte ... begriffen weder, welches Potenzial in dieser Technologie steckte, noch sahen sie die Probleme, die auftauchen konnten.« Wer häufiger mit einer Methode Erfolg hatte, neigt dazu, diese auch in Zukunft anzuwenden. Wie viel besser stehen wir doch da, wenn wir rechtzeitig ein rotes Licht sehen und darauf reagieren können.

Auch Dietrich Dörner, Leiter des Instituts für Theoretische Psychologie an der Universität Bamberg und einer der Wegbereiter der Systemtheorie und des systemischen Denkens in Deutschland, nennt als eine der größten Gefahren das Fortschreiben von Altbekanntem. Er bezeichnet es als die »menschliche Neigung zur Strukturextrapolation«: »Man stellt sich einen Sachverhalt so vor, dass er stark an Bekanntes erinnert. Zu Beginn des Ersten Weltkriegs ließ man Kavallerieregimenter Maschinengewehrstellungen angreifen. Die Reiter erlitten riesige Verluste, was nicht anders zu erwarten war. Man kannte Maschinengewehre und ihre tödlichen Folgen, aber es fehlte an der Vorstellungskraft, dass es Wirklichkeit wird.«

Shell versucht zurzeit etwas Neues zu schaffen. Shell, einer der Ölmultis, durchlebte zu Beginn des Jahres 2004 eine der größten denkbaren Krisen. Drei der sechs Manager an der Konzernspitze hatten ihren Job verloren. Grund war die falsche Bewertung der Öl- und Gasreserven, der Konzern verlor an der Börse unmittelbar 10 Prozent seines Wertes. Das war Anlass genug, um aus dem in zwei Teile – einen britischen und einen niederländischen – gespaltenen Konzern eine einzige Firma zu machen. Und dazu einen Konzern, dem man wieder vertraute. Um das neue Unternehmen mit Leben und mit einer eigenen Identität zu füllen, war ein er-

heblicher Wandel vonnöten. Und Shell ist ein riesiges Unternehmen mit globaler Präsenz und einem überaus beeindruckenden Track Record. Shell stand Modell für eine Reihe von Beispielen in den wichtigsten Managementlehrbüchern, war sehr strategisch orientiert (in den berühmten Langzeitstudien wurde die Ölkrise 1974 ebenso prognostiziert wie das Ende des Kalten Krieges) und überaus mitarbeiter- und teamorientiert. Der Konsens und die Form der Vorarbeit spielten im Konzern eine beinahe wichtigere Rolle als die Entscheidung. Und nun soll alles anders werden: Die vorher nahezu unabhängigen Konzerngesellschaften sollen zukünftig eng zusammenarbeiten, die Personalpolitik mit den häufigen Versetzungen und immer neuen Aufgaben soll der Kontinuität Platz machen, die Vergütung wird radikal an Ergebnissen orientiert, die Betriebsmodelle für Tankstellen werden von gegenwärtig noch 150 auf zukünftig zwei(!) reduziert – zusammengefasst: straffe Führung, effiziente Abläufe, deutliche Veränderungen im HR-Management. Mit anderen Worten entsteht dort ein vollkommen neues Unternehmen. Und anscheinend recht erfolgreich: Shell hält bereits wieder die Spitze der Ölkonzerne gemessen am Gewinn pro Barrel Öl.

»Statt eintausend Mal auf die Blätter einzuschlagen,
hacken Sie einmal auf die Wurzel ein.« HENRY DAVID THOREAU

Fragen Sie sich, wen und was Ihr Veränderungsprojekt besonders stark beeinflusst. Und ordnen Sie diese Elemente den Lichtern der Ampel zu:

Stopp:

Vorsicht:

Freie Fahrt:

Wen müssen Sie noch einbinden, um mit Ihrer Aktion erfolgreich zu sein?

Wen einbinden?

Wie einbinden?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Welche anderen Projekte werden durch Ihre Initiative berührt? Und was bedeutet das für Ihr Projekt?

Stopp:

Vorsicht:

Freie Fahrt:

Wie können Sie Ihre Initiative erfolgreich mit den Aktionen verbinden, von denen Sie sonst kritische Einflüsse erwarten müssen?

Wir sind uns nun über das Umfeld klar geworden. Positive Anzeichen nehmen wir erfreut zur Kenntnis und auf klare Gefahrensignale können wir reagieren. Jetzt geht es um den Aufbau von Alternativen. Sie haben die Wahl: Wie wollen Sie mit den kritischen Elementen umgehen? Und wie können Sie die positiven weiter verstärken?

Stopp:

Vorsicht:

Freie Fahrt:

Veränderungen in unserer Sichtweise sind sicher der stärkste Hebel für Erfolg. Der nächste wichtige Schritt ist die Erkenntnis, dass es einen dramatischen Unterschied zwischen der gedachten und der realen Welt gibt. Perfekte Planung ist nur der erste Schritt zu einer erfolgreichen Umsetzung. Was auf dem Papier gelingt, muss noch den Test in der Wirklichkeit überstehen. Der nächste Schritt zum Do zeigt uns die reale Welt und hilft uns dabei, die realen Möglichkeiten zum Handeln zu erkennen und zu ergreifen.

Do – das Konzept des Handelns

Hier geht es um den Weg zum Erfolg. Die Zukunft Ihres Vorhabens entscheidet sich im Umgang mit Problemen oder mit Fehlern. Wenn es Schwierigkeiten gibt, konzentrieren sich potenzielle Verlierer schnell auf die Probleme. Sie arbeiten mit viel Energie und Zeitaufwand an der weiteren Perfektionierung des Plans oder sie suchen mit ebenso viel Aufwand Schuldige für das Versagen. Siegertypen hingegen konzentrieren sich weiter auf das eigentliche Ziel und suchen nach neuen Wegen zum Erfolg. Zu Beginn einer Initiative ist richtiges und sorgfältiges Planen durchaus wichtig, was dann aber wirklich zählt, ist die Umsetzung.

Die Geschichte vom Bären illustriert diesen Primat des Handelns. Sie wird Winston Churchill zugeschrieben: »Sorgfältig bereitete ein Bärenjäger für die Jagd ein giftiges Pulver vor, mischte die Zutaten und achtete auch peinlich genau darauf, dass die Mengenangaben absolut richtig eingehalten waren. Er rollte das Pulver sodann in ein langes Röhrchen ein und machte sich bereit, es dem Bären in den Rachen zu blasen. Schade nur, dass der Bär zuerst pustete.«

Erfolg in der realen Welt baut auf der Fähigkeit auf, Verluste einzustechen und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Am Beispiel Pyrrhus hat die Geschichte schon vor mehr als zweitausend Jahren gezeigt, dass ich mich zu Tode siegen kann. Und auch das scheinbar übermächtige Bayern

München bleibt eben nicht in jedem Spiel Sieger. »Das verlorene Spiel entscheidet nicht über die ganze Saison« oder »Diese Niederlage entscheidet nicht den Krieg« sind die Einstellungen der Sieger. Sie behalten das Ziel im Auge, setzen ihre Energie gezielt ein und handeln. Nike fasst diese Einstellung in die Worte »Just do it!«. WINNING WAYS™ bietet Ihnen Methoden, um das Gesetz des Handelns auf Ihrer Seite zu haben.

Der erste Ansatzpunkt: Bewahren Sie Energie.

Schauen wir wieder auf den Adler: Er schwebt über den Dingen, dazu nutzt er den Aufwind, der ihn trägt. Dieses Schweben mit weit ausgebreiteten Schwingen vermittelt Ruhe und es spart Energie.

Und so kann sich ein kleines Unternehmen im Kreis drehen und begierig nach dem internationalen Markt schießen, vergeblich in der Resignation, dass die Mittel zur erfolgreichen Umsetzung nicht ausreichen. Es ist sehr aufwändig, im Ausland Tochtergesellschaften aufzubauen und zu erhalten. Oder Sie finden einen anderen Weg und gehen diesen konsequent. Die Strategie von Bree illustriert diese Alternative: ca. 130 Mitarbeiter, pro Jahr ca. 400 neue Produktvarianten, 50 Millionen Euro Umsatz, 7 Prozent Ertrag, Fertigung in Deutschland, Tschechien, Polen, China, Taiwan, Vietnam und Korea. Die komplette Produktion ist ausgelagert. Vor Ort wird der Vertrieb von Franchiseunternehmern und Importeuren geleistet. Die Marktkenntnis lokaler Partner wird genutzt, flexible Vertriebswege, wenig gebundenes Kapital. Ausgewogen, in Einklang mit ihren Ressourcen agieren Unternehmen, die sich auf ihre Stärken konzentrieren, z. B. auf die Entwicklung und den Verkauf hochwertiger Produkte. Die Entwicklung findet im Inland statt, auch der Verkauf wird von hier gesteuert, die Produktion und oft auch die Logistik sind beispielsweise aber nach China oder Indien ausgelagert.

Sie kennen – vielleicht aus Ihrem Urlaub – das unglückliche Gefühl, wenn Sie nach dem Bad im Ozean wieder an den Strand schwimmen wollen und dabei von einer starken Welle überrollt werden? Und gerade dann,

wenn Sie sich wieder hochgerappelt haben, kommt die nächste Welle und drückt Sie wieder unter Wasser – und so geht es ohne Unterlass? Zum Schluss haben Sie nur noch mühsam Luft bekommen und mit letzter Kraft den Strand erreicht? Mit Müh und Not? Und Sie waren danach völlig ausgepumpt?

Kennen Sie dieses Gefühl auch aus Ihrer täglichen Arbeit? Die Menge der Anforderungen erdrückt Sie, Sie fühlen viele schwere Lasten, nichts, das Sie weiterbringt oder Ihnen das Gefühl vermittelt, erfolgreich zu sein? Es geht also darum, Ihre Energie so einzusetzen, dass Sie einen Weg finden, zu gewinnen – ohne im Gestrüpp des täglichen »zu viel« unterzugehen und ohne den Moment zum Zugreifen zu verpassen.

Wie steht es mit Ihren Energien? Sind Sie auf Handeln und Gewinnen fokussiert? Gehen Sie sorgsam mit Ihrer Energie um. Der Adler lässt den (Auf-)Wind die Arbeit tun, er segelt lediglich mit ausgebreiteten Schwingen durch die Lüfte. Und aus der Höhe heraus holt er sich auch die Energie, um mit einer Geschwindigkeit von bis zu 160 Stundenkilometern auf seine Beute herabzustoßen.

Quick Check zur Energie

Diese Initiative frisst Energie im Management.



Diese Initiative unterstützt das Management.

Die Aufgaben müssen zusätzlich zur täglichen Routine bewältigt werden.



Die Aufgaben integrieren sich in die Standardaufgabe.

Die Kapazitäten sind ausgelastet. Das bedeutet Überstunden.



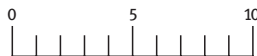
Die Aufgaben sind in der Arbeitszeit zu bewältigen.

Wir verlieren Energie. Die Aktion passt nicht zu den Erwartungen.



Was wir tun, entspricht den Erwartungen.

Unsere Initiative wird nicht verstanden und passt nicht zu unseren übrigen Aktionen.



Alle haben verstanden, warum wir diese Initiative durchführen.

Die notwendigen Prozesse sind komplex und ändern sich häufig. Das erfordert Kontrolle.



Wir arbeiten mit Routineprozessen. Wir müssen wenig Energie in Kontrolle investieren.

Mitarbeiter warten auf Anweisungen.



Alle Beteiligten engagieren sich. Es gibt viel Eigeninitiative.

Die Arbeit an den Schnittstellen kostet viel Energie.



Die Arbeit mit anderen Funktionen im Hause ist inspirierend.

Die Kommunikation ist unbefriedigend. Vieles bleibt ungesagt.



Wir haben klar definierte Strukturen für Entscheidungen und für Feedback.

Die Verantwortung hat der Stab.



Die Manager im Markt sind verantwortlich.

Bitte markieren Sie auf der Skale, wie sehr Sie der einen oder der anderen Antwort zustimmen! Addieren Sie die dazugehörigen Zahlenwerte! min=0, max=100

Auflösung:

0 – 50 Werden Sie aktiv – wo liegen die Probleme?

51 – 70 Schauen Sie genauer hin – kann es kritisch werden?

71 – 100 Sehr gut, weiter so!

Es ist wichtig, dass Sie einen Weg finden, Energie zu »managen«. Was bedeutet das? Denken Sie über Ihr aktuelles Team nach: Was gibt und was nimmt Ihnen Energie?

Ein Energiefresser kann zu viel Bürokratie sein oder auch eine Haltung, die Jammern und Klagen statt Anpacken und Verändern begünstigt. Energiespender können erste kleine Erfolge sein oder eben auch eine Haltung, die gegenseitiges Anspornen und Loben in den Mittelpunkt stellt.

Wir leben in einer Phase stetiger und schneller Veränderungen. Die Planbarkeit, die Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen sind dadurch deutlich geringer geworden. Dieser Mangel an Sicherheit kostet Energie. Viel wichtiger als das Wissen, die Analyse und die detaillierte Vorbereitung ist oft das konsequente Handeln. Es ist wichtiger, Komplexität zu reduzieren und zu handeln und dadurch Energie zu bewahren. In der Führung, im Leadership bedeutet das, Vertrauen und Selbstvertrauen zu stärken. Beginnen Sie mit einer Kultur des Unternehmertums. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, Dinge anzupacken und sich auf Resultate zu konzentrieren. »Unternehmen« ist die Antithese zum »Unterlassen«. Schnelle Entscheidungen sind manches Mal wichtiger als hundertprozentig richtige Entscheidungen, die aber zu lange dauern und damit das Unternehmen lähmen. Lernen Sie lieber aus den Folgen dessen, was Sie tun, und machen Sie es im nächsten Anlauf besser.

Und dann soll es geschehen: Machen Sie Erfolge sichtbar! Nichts ist so

überzeugend wie die Erfahrung, dass es geht. Keine noch so gut ausgearbeitete Präsentation kann erste Erfolge in der Praxis übertreffen. Wenn ich spüre, dass ich vorankomme, spanne ich automatisch alle meine Muskeln stärker an. Schnelle erste Erfolge entwickeln Dynamik und das Gefühl, dass Sie es alle gemeinsam schaffen können.

Bruch & Goshal sehen zwei grundsätzlich verschiedene Wege, um Energie freizusetzen und zu kanalisieren: Die eine Strategie nennen sie »Slaying the Dragon«. Das ist der Weg des Teams – oder eben des ganzen Unternehmens – in die Aggression. Den Mitarbeitern wird dabei eine Bedrohung von außen vermittelt. Mögliche Quellen sind Wettbewerber, eine radikale Veränderung des Marktes durch eine neue Technologie oder finanzielle Probleme. Ein Beispiel sind die erheblichen Zugeständnisse der Belegschaft, die Siemens in den Fertigungsstätten für Mobiltelefone mit der Drohung erreichte, die Produktion ansonsten ganz ins Ausland zu verlagern. Oder die ungeheuerlichen Energien, die Jan Timmer bei Philips freisetzen konnte, als er das Top-Management mit der drohenden Insolvenz konfrontierte. Nur so war das inzwischen schon fast klassische Turn-around-Programm »Centurion« zu vermitteln und durchzusetzen.

Die andere Strategie nennen Bruch & Goshal »Winning of the Princess«. Dieser nicht minder romantische Name liefert das Bild für einen Weg, bei dem ich versuche, Leidenschaft zu wecken, für eine Vision beispielsweise oder für einen neuen Markt oder neue Wege zum Kunden. Nokia ist ein solches Beispiel für die positive und visionäre Neuausrichtung, aber auch Steve Jobs mit seinem zweiten, überaus erfolgreichen Anlauf bei Apple. Oder Wendelin Wiedeking, der 1992 Porsche am Rand der Pleite (Börsenwert ca. 350 Millionen Euro) übernahm und mit einer imponierenden unternehmerischen Leistung zum Erfolg führte (aktueller Börsenwert ca. zehn Milliarden Euro).

Ein anderes aktuelles Beispiel für eine innovative Strategie liefert uns der Versicherungskonzern AXA. Die AXA plant die Ausgliederung ihres gesamten Vertriebs in eine eigene Aktiengesellschaft. Die *Financial Times Deutschland* berichtet, diese AG solle bereits Mitte 2006 an den Start gehen. Dieses Vorgehen stellt das traditionelle Geschäftsmodell auf den Kopf. Schließlich verkaufen die meisten Versicherer den größten Teil ihrer Poli-

cen über freiberufliche Vertreter und konzentrieren sich mit den Agenturen auf die Pflege des Bestands. Auch müsste sich die neue Vertriebsorganisation nicht mehr auf Produkte der AXA konzentrieren, sie könnte ebenso Produkte Dritter verkaufen. Bei guter Umsetzung erwächst MLP, AWD und anderen ein echter Wettbewerber. Das Modell wurde im Konzern bereits konsequent erprobt: Die 360 Vertreter der Deutsche Ärzte Versicherung sind seit 2001 in die Deutsche Ärzte Finanzberatung ausgegliedert. Auch aus den USA gibt es im eigenen Unternehmen erfolgreiche Beispiele. Zu lösen bleibt die Aufgabe einer Pflege der Bestandskunden.

Die Schlacht wird an der Front gewonnen. Das heißt, dass die operativ verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Gelingen besonders wichtig sind. Wenn Sie Ihre Initiative dort zum Fliegen bringen, sind Sie auf dem Weg zum Erfolg. Archimedes sagte: »Man gebe mir einen genügend großen Hebel und ich hebe die Welt aus den Angeln.«

Was erwarten Sie von den Mitarbeitern in der Linie?

1. _____

2. _____

3. _____

Was erwarten die Mitarbeiter in der Linie von Ihnen?

1. _____

2.

3.

Nutzen Sie das Potenzial der Energiespender. Entwickeln Sie Rituale, um sich systematisch mit Energie zu versorgen. Treffen Sie konsequente Entscheidungen, um sich klar von den Energiefressern zu trennen.

Rituale sind Anker in der vorbeifließenden Zeit. Beispiele für erfolgreiche Rituale sind das Samstagmorgen-Meeting bei Wal-Mart oder vielleicht das Dreikönigstreffen der CSU in Bad Kreuth, eine regelmäßige Sommerakademie, wie sie die Deutsche Post für ihre Führungskräfte durchführt, oder auch einfach ein regelmäßiges Meeting zum Meinungs austausch mit Ihrem Team.

Über den Computerriesen Dell und seine Rituale schreibt die *Welt*: »Gegen die Art, wie der weltgrößte PC-Hersteller Dell das Beste und Letzte aus seiner Mannschaft herauszuholen versucht, wirkt das morgendliche Einheizen der Wal-Mart-Verkaufstruppe wie harmloses Kindergeburtstagsgeplänkel. ... In der Fabrik in Round Rock hängen an jeder Wand Motivationsposter, Mitarbeiterauszeichnungen, Photos von den Tages-, Wochen- und Monatsbesten. Für gute Leistungen gibt es farbige Gürtel wie im Judo. Die flinksten PC-Bauer werden als »Master-Builders« ausgezeichnet und auf Video gefilmt, damit die Kollegen sehen, wie es geht. ... Gerade starten die Fertigungsteams in Texas mit Gymnastik und paramilitärischen Kampfrufen in ihre Zehn-Stunden-Schicht. An anderen Tagen, erzählt ein Mitarbeiter, bringen sich die Beschäftigten auch schon mal mit einer indianischen Kriegshymne oder einem munteren Eric-Clapton-Song ... in Stimmung.« Das eine oder andere mag uns vielleicht in Europa etwas fremd erscheinen, die Wirksamkeit von Ritualen ist angesichts der Erfolge nicht anzuzweifeln.

Der zweite Ansatzpunkt: Herabstoßen und bremsen!

Bewahren Sie zunächst Energie. So wie der Adler den Aufwind nutzt, um über den Dingen zu schweben, die Lage zu sondieren und den Überblick zu gewinnen. Sie können Ihr Ziel jetzt klar und deutlich erkennen. Dann nutzen Sie die Energie der Höhe, um Ihr Ziel konzentriert anzusteuern. Der Adler stößt mit der unglaublichen Geschwindigkeit von bis zu 160 Kilometern in der Stunde auf seine Beute herab.

Wenn Sie Ihr Ziel definiert haben, ist konsequentes, entschlossenes Handeln entscheidend. Manchmal wird aus Angst vor Widerstand zu wenig über Ideen und Initiativen gesprochen. Manchmal wird gesprochen, statt zu handeln, vielleicht aus Angst vor dem Erfolg. Oder es werden einfach Beschlüsse verkündet und Befehle gegeben, ohne Feedback zu erwarten oder mit dem Feedback etwas anzufangen. In Ihrer Umsetzung bedeutet das, Ihre Pläne mitzuteilen, zuzuhören, das Handeln anzupassen. Genau wie bei der Jagd des Adlers kostet diese Phase die meiste Energie. Aber Führungskräfte sollten gerade diese Energie aufwenden. Sie sollten allen Parteien zuhören und sie sollten das ganze Feedback in ihre Überlegungen einbeziehen. Die Konsequenz von Fehlern in dieser Phase ist mangelnde Unterstützung, mangelnde Identifikation. Die Initiative könnte am Boden zerstört werden. Kommunizieren Sie Ihre Pläne an die von Ihrem Vorhaben Betroffenen. Beachten Sie dabei sachliche und emotionale Aspekte. Die Beachtung gerade der emotionalen Ebene macht häufig den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern aus.

Welche wichtigen sachlichen und emotionalen Aspekte sind für Ihr Projekt wichtig?

Sachlich (der Business Case)

Emotional (Vorteile für andere)

Und sorgen Sie für Feedback. Nur mit Hilfe konsequenter Rückmeldung können Sie Ihr Handeln an der komplexen und sich verändernden Realität ausrichten.

Der Kommandeur eines Unterseeboots kann Befehle geben und diese werden dann auch prompt von der Mannschaft befolgt. Wir sind ja schließlich beim Militär. Da die Lage unter Wasser aber sehr unübersichtlich und komplex ist, kann der nächste Befehl leicht verkehrt sein. Und Befehlen darf von der Mannschaft nicht widersprochen werden. Das kann besonders unter Wasser fatale Folgen haben. Dazu muss man nicht gleich auf der »Kursk« fahren. Allerdings kann der Kommandeur des Unterseeboots seine Befehle auch als Absicht formulieren: »Ich plane, eine Kursänderung auf 30 Grad Nordnordwest vorzunehmen.« Diese Äußerung kann die Mannschaft ungestraft kommentieren, der Kapitän kann gegebenenfalls daraus lernen und dann den richtigen Befehl erteilen.

In einer ähnlichen Lage sind Sie als Manager in einer Situation mit vielen komplexen Veränderungen. Es ist hilfreich, über Ihre Absichten zu sprechen, andere Meinungen einzuholen, sich beraten zu lassen und auch auf diese Meinungen zu hören.

Sind Sie der Ansicht, es gibt oft zwei Meinungen – Ihre und die falsche? Oder halten Sie es eher mit Charles M. Campbell: »Die Erkenntnis, dass es verschiedene Gesichtspunkte geben kann, ist der Beginn der Weisheit.«

Der Adler würde auf dem Boden zerschellen, wenn er ungebremst seine Beute ergriffe. Also bremst er rechtzeitig ab und orientiert sich. Wo ist seine Beute? Was geht vor?

Welchen Einfluss hat Ihr Vorhaben auf andere – sachlich und emotional?

Sachlich

Emotional

Was werden Betroffene und Beteiligte denken? Wie werden sie sich fühlen?
Wie werden sie reagieren?

Und wie wollen Sie mit Widerständen umgehen, die immer zu erwarten sind? Ihr erster Schritt kann nicht Ablehnung, Verteidigung oder Debatte sein. Versuchen Sie vielmehr, die Haltung des anderen und mögliche Gründe dafür zu reflektieren. Bereiten Sie sich auf einige mögliche für Sie problematische Aussagen vor und überlegen Sie sich Ihre Reaktion darauf:

Erwartete kritische Aussagen:

Ihre Reaktion darauf: Wenn ich richtig verstehe, dann befürchten Sie

Erwartete kritische Aussagen:

Ihre Reaktion darauf: Wenn ich richtig verstehe, dann stört Sie

Der dritte Ansatzpunkt: Handeln – Machen!

»The thing that all successful people have is the ability to keep the ditch between decision and implementation as narrow as possible.« PETER F. DRUCKER

Wie wir alle haben auch Sie sicher nie ausreichend Zeit – oder liegt es, wie bei vielen von uns, an einer mangelnden Fokussierung auf Prioritäten, auf die Beute des Adlers? Hapert es bei Ihnen daran, dass Sie sich nicht auf die eine Beute konzentrieren, auf die Sie dann mit aller Macht herabstoßen? Zwei oder noch mehr Hasen kann niemand gleichzeitig schlagen.

Ihr Ziel ist die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Initiative oder Ihrer Strategie. Wir wollen konzentriert diesen einen Hasen ins Visier nehmen – und darauf fokussieren wir unsere Energie. Darum stellen Sie sich konsequent die Fragen: Was ist zu tun? Von wem? Bis wann? Wie?

Im Wesentlichen folgen die hier beschriebenen Aktivitäten einem Dreischritt aus Bewerten – Gestalten – Begleiten:

Bewerten:

Stellen Sie die Bedürfnisse der Beteiligten und Betroffenen fest.

Stellen Sie den Nutzen für das Geschäft fest.

Überprüfen Sie Glaubenssätze und Haltungen.

Gestalten:

Verpflichten Sie alle auf ein gemeinsames Ziel.

Setzen Sie Prioritäten.

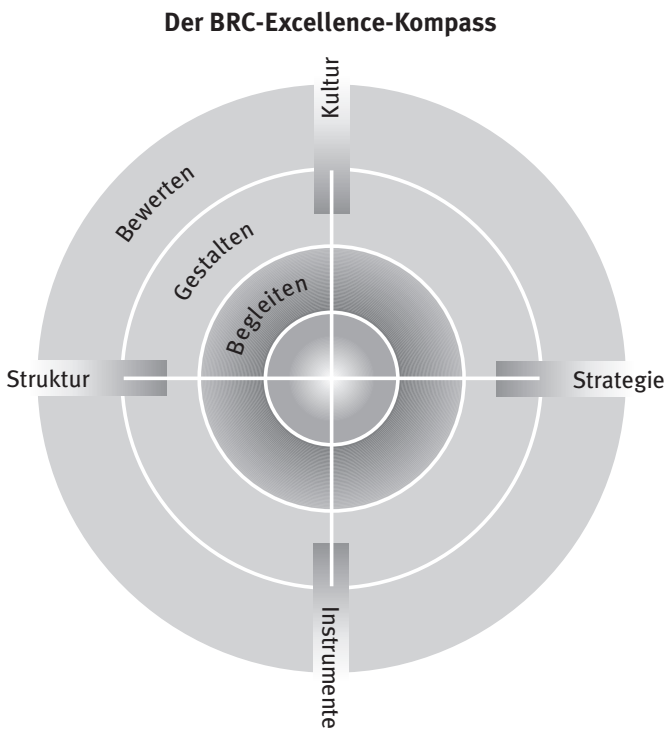
Schaffen Sie Verbindungen zwischen der geplanten Strategie und der vorhandenen Kultur.

Planen Sie die Umsetzung.

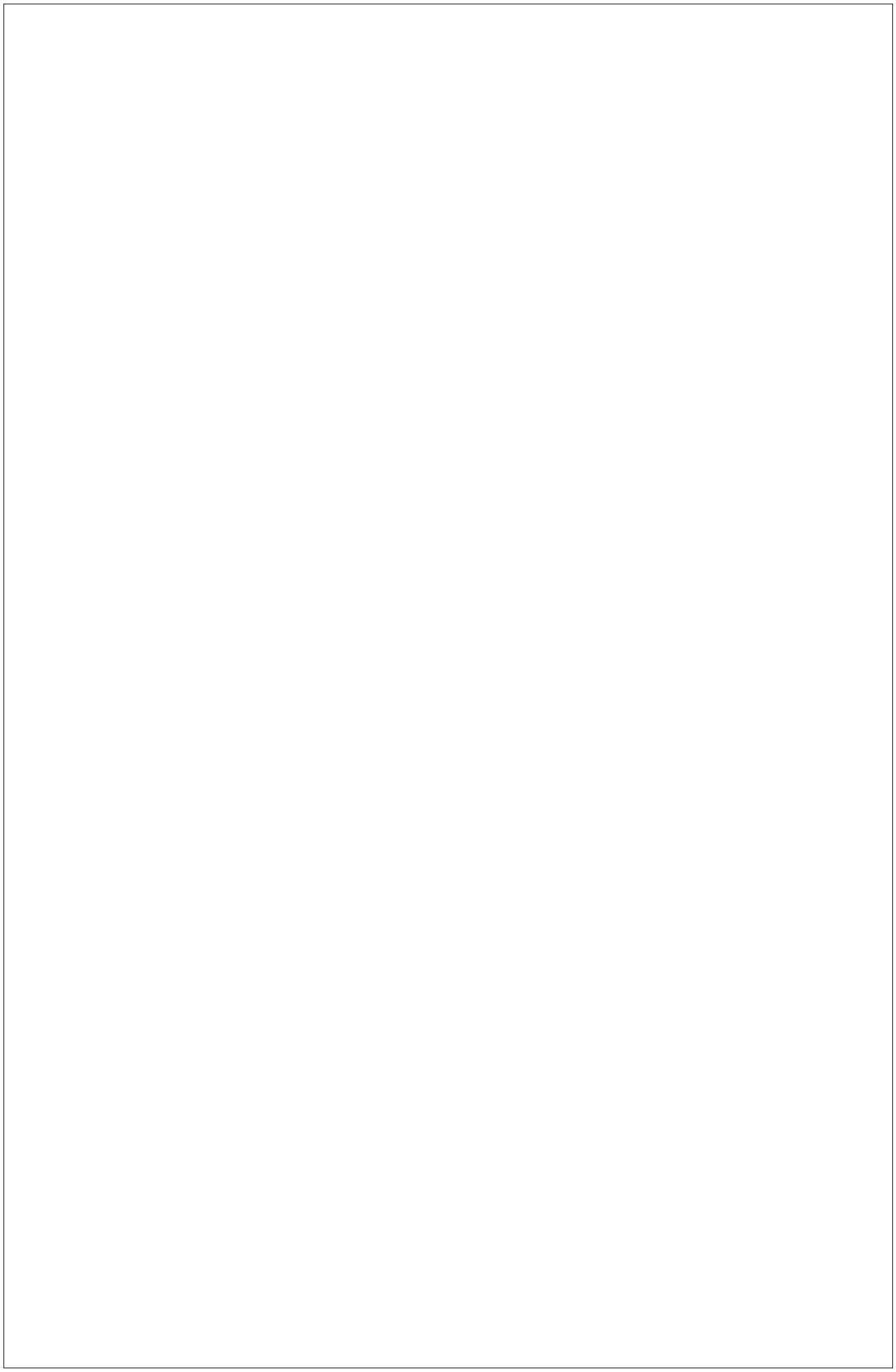
Schaffen Sie zentrale Handlungsfelder für die Umsetzung.
Entwickeln Sie eine Kommunikationsstrategie, sorgen Sie für erlebtes Handeln.

Begleiten:

Problemlösungen moderieren.
Entscheidungen unterstützen.
Austausch fördern.
Konflikte lösen.



Es gibt keinen Ersatz für das Handeln. Was wir tun und wie wir es tun, macht den Unterschied zwischen Erfolg und Niederlage aus. Aus einzelnen Erfolgen einen Rhythmus des Gewinns zu entwickeln, hilft uns dabei, öfter und nachhaltiger erfolgreich zu sein.



Get – der Rhythmus des Erfolgs

Der Adler stößt herab auf seine Beute und schlägt sie. Nur wenn er zielsicher trifft, wird er erfolgreich sein. Wenn er danebengreift, kann er die angepeilte Beute vielleicht noch ein kurzes Stück verfolgen, meist aber entkommt sie.

Für Erfolge gibt es keinen Ersatz. Trotzdem ist die eine oder andere Niederlage unvermeidlich. Mit solchen Rückschlägen muss ich umgehen können und dennoch weiter mein Ziel unbeirrt im Auge behalten.

Für Ihre Strategie bedeutet das die intelligente Beschränkung auf Ziele, die Sie auch bewältigen können. Durch einzelne Erfolge kann ich mehr und mehr einen Rhythmus des Erfolgs entwickeln. Und diesem Rhythmus kann ich dann immer häufiger und immer intensiver folgen.

Dynamik entwickle ich durch die Verstärkung und die Verbindung einzelner Bewegungen. Genau so können Sie Dynamik aus der Verknüpfung einzelner Erfolge entwickeln. Muster und Rituale helfen Ihnen dabei. Sie schaffen Konzentration, Verlässlichkeit und Sicherheit. Diese Faktoren helfen Ihnen und den Menschen in Ihrem Unternehmen, dauerhaft erfolgreich zu sein.

Wie können Sie diesen Rhythmus entwickeln?

Das Geheimnis, Schlüsselinitiativen erfolgreich zu implementieren, besteht in dieser Phase darin, schnelle Gewinne zu definieren. Teilen Sie

das große Ganze in kleine Schritte auf, die sich in angemessener Zeit und mit nicht allzu viel Energie bewältigen lassen. So kann Ihre Initiative »Fahrt aufnehmen« und »in Fahrt bleiben«.

Kleine Gewinne zu bestimmen heißt auch, diese Erfolge zu messen. Sie werden den aktuellen Status bestimmen wollen, das SOLL definieren und dann die einzelnen Schritte zum Erfolg überprüfen. Die Messung hilft Ihnen, Erfolge zu bestimmen und allen deutlich zu machen. Teilen Sie die Erfolge mit anderen, Kommunikation ist ein Geheimnis der endgültig erfolgreichen Umsetzung.

Wir alle haben bestimmte Verhaltensweisen, die uns bei der Konzentration helfen, die uns Höchstleistungen ermöglichen. Ob wir die Rituale hinter den einzelnen Handlungen erkennen, ist dabei ohne Bedeutung. Wichtig ist, dass es sie gibt. Wichtig ist es, ein Muster von Regeln, Ritualen und Rhythmen zu schaffen, das für alle verlässlich ist.

Der erste Ansatzpunkt: Bewältigen von Niederlagen – aus Fehlern lernen

Fehler sind unvermeidlich. Trotzdem darf ich das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Der Unterschied zwischen gewinnen und verlieren beginnt damit, wie wir auf Fehler reagieren.

Stellen Sie sich bitte einmal folgende Person vor:

Mit 19 Jahren wurde er aus der Schule hinausgeworfen.

Mit 25 verlor er seine erste Parlamentswahl.

Mit 27 war er rhetorisch nach allgemeiner Ansicht zu ungeschickt, um Debatten zu gewinnen.

Mit 32 wurde er von prominenten Mitgliedern seiner Partei als zu »radikal« gebrandmarkt.

Mit 34 verlor er wieder eine Parlamentswahl und wurde als »Verräter« bezeichnet.

Mit 41 trat er von seinem Ministeramt zurück.

Mit 48 verlor er wieder eine Wahl, seine Vorschläge zur Außenpolitik wurden zurückgewiesen.

Mit 49 und 50 verlor er wiederum Wahlen.

Mit 56 wurde er wegen seiner politischen Ansichten zum Rücktritt gezwungen.

Mit 57 versagten ihm die beiden maßgeblichen Parteien den Zugang zur Macht.

Wer das war? Ganz einfach: Winston Churchill in den früheren Phasen seiner politischen Karriere!

Ziehen Sie Bilanz: Welche Fehler sind bisher gemacht worden?

Wie sind Sie mit den Fehlern umgegangen?

Wie haben andere reagiert?

»It is advisable to have perfection in our eye that we may always advance towards it, though we know it can never be achieved.«

SAMUEL JOHNSON

Eine perfekte Welt gibt es nicht. Manager mit dem Ziel perfekten Handelns werden in der Regel Schwierigkeiten mit Fehlern und Niederlagen haben. Sie verlieren dann häufig das Ziel aus den Augen. Ein Fehler wirft sie im Handeln wieder auf den ursprünglichen Plan zurück, den es weiter zu perfektionieren gilt. Sie handeln nach dem Motto »Alles oder nichts«. Und gar nicht selten wird es dann nichts.

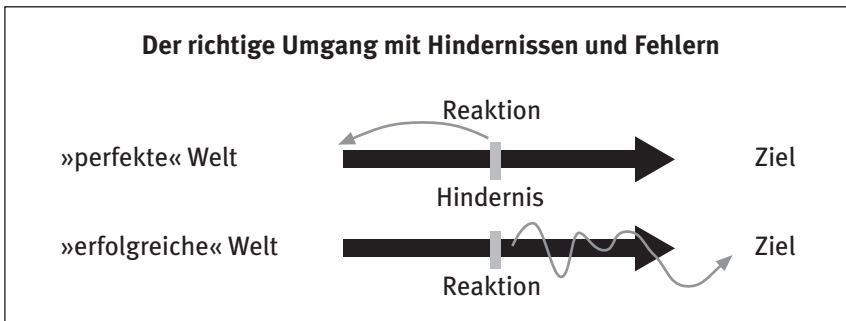
Erfolgreiches Handeln hingegen bedeutet, Niederlagen zu verkraften und weiter das eigentliche Ziel anzuvisieren. »Champions can play bad and still find a way to win. They have developed a way of maintaining an intense focus on winning«, sagt Urs Mühletaler, ein erfahrener Trainer. Die Aufgabe heißt dann, einen Weg zum Erfolg zu finden.

Auch der Adler fängt natürlich nicht immer seine Beute – Schätzungen gehen von einer Quote von eins zu sieben zwischen Erfolg und Misserfolg aus. Und doch sehen wir Folgendes: Wenn der Adler seine Beute verfehlt, kehrt er unverzüglich in seinen Rhythmus zurück. Er steigt wieder empor und schwebt am Himmel – auf der Suche nach neuer Beute – oder er bereitet einen erneuten Angriff vor.

»Buten un Binnen – Wagen un Winnen« – so steht es am Bremer Schütting, dem Haus der Kaufmannschaft. »No risk – no chance« lautet die neudeutsche Übersetzung. Gefordert ist die geistige Stärke, einen Verlust zu bewältigen, einen Fehler zu akzeptieren und daraus zu lernen. Mit diesen Misserfolgen konstruktiv umzugehen, das ist es, was einen wahren Sieger auszeichnet. Sogar dann, wenn Sie nicht Ihr bestes Spiel spielen, finden Sie einen Weg zu siegen. Und wirklich gewinnen kann ich nur, wenn ich lerne, Niederlagen zu ertragen. Sie werden keinen Weltklassesportler finden, der nicht irgendwann in seiner Karriere lernen musste, mit großen Schwierigkeiten und Niederlagen fertig zu werden.

Was brauchen wir, um Verluste zu bewältigen? Diese Frage wird Ihnen

und Ihrem Team helfen. Sie können Wege finden, wie Sie einen Fehler machen und trotzdem vorankommen. Das Gleiche gilt natürlich für die Manager im Markt.



Wie wollen wir im Team mit Niederlagen umgehen?

Wie gehen unsere Mitarbeiter im Markt mit Niederlagen um?

Der zweite Ansatzpunkt: Rituale schaffen

Rituale sind all die Aktionen, die uns helfen, Konzentration zu gewinnen, Konsistenz und Sicherheit – all das, was den Menschen hilft, Leistung zu bringen. Wir alle zeigen solche Verhaltensweisen.

Rituale spielen eine wichtige Rolle, wenn wir den Rhythmus des Erfolgs verankern wollen. Erfolgreiche Sportler haben ihre eigenen Rituale entwickelt, um mit einzelnen Anforderungen ihres Sports umzugehen. Diese Rituale helfen ihnen, Konzentration zu finden, den Fokus auch unter Druck zu bewahren. Das ist das Volleyballteam, das sich nach jedem Punkt kurz »abklatscht«, oder es ist der konzentrierte Kreis der Eishockeyspieler auf der Fläche. Im Sport wird vieles am endgültigen Ergebnis durch

solche Rituale bestimmt. Sie geben dem Sportler und dem Team Ruhe, schaffen Verbundenheit und helfen so dabei, den Rhythmus des Erfolgs zu entwickeln.

Auch andere gesellschaftliche Handlungsfelder kennen diese Rituale und Rhythmen. Denken Sie nur an das Mantra als Hilfe beim Meditieren, an das »Toi, toi, toi« beim Theaterschauspieler und an den Talisman, den viele von uns in irgendeiner Form bei sich tragen. Ebenso spielen Rituale im Geschäftsleben eine wichtige Rolle. Beginnend mit der Angewohnheit, bei einem Zusammentreffen seine Karte zu überreichen, bis hin zu den Mustern einer Organisation, mit denen Verbundenheit geschaffen wird, Konzentration, Leistung und Vertrauen. Der Ablauf einer Hauptversammlung, aber auch Industriemessen mit der Verkündung von großen Verkaufsabschlüssen sind ein solches Ritual.

Dorothee Echter formuliert die These: Leadership braucht Rituale. Sie beschreibt, wie Unternehmer und alle im Management Verantwortlichen nach Wegen suchen, wie sie ihr Team zu Höchstleistungen bringen. Sie stellt die Wirkung gerade der ritualisierten persönlichen Verhaltensweisen heraus. Begrüßungen oder Abschiede, die Art und Weise, wie ein Meeting geleitet wird, in die Augen schauen, Namen nennen, lächeln, danken, loben, zuhören – all diese Mikro-Rituale sind es, die den Wirkungsgrad des Führungshandelns entscheidend bestimmen. Die scheinbar kleinen, wiederholten Gesten sind es, die zu fatalen oder fulminanten Ergebnissen führen. Wenn Unternehmen scheitern, liegt das allzu oft am Fehlen geeigneter persönlicher und strategischer Rituale.

Der Bedarf an Führung ist groß und Führungspersonen stehen damit im Mittelpunkt. Erwartet werden Orientierung und vorbildliches Handeln. Ein Unternehmer oder Vorstand kann durch sein Handeln das Erfolgsgefühl und die Handlungsfreude in seinem Umfeld nachhaltig stärken. Ein Beispiel sind Rituale im Umgang mit anderen, Dank oder intensive Aufmerksamkeit zu typischen Gelegenheiten. Diese Demonstration von Wertschätzung verleiht Sicherheit. Die richtigen Rituale wirken laut Echter wie ein Stimmungs-Korsett für Führungskräfte, sie stabilisieren und dokumentieren die Unternehmenskultur.

Erfolg ist selten nur das Ergebnis harter Arbeit und objektiv messbarer

Leistungen. Ebenso entscheidend für den Kauf oder Verkauf eines Unternehmens, die Entwicklung eines neuen Produktes oder die Eroberung eines neuen Marktes sind Gefühle und Intuitionen. Könner gestalten positive Stimmung durch Rituale. Das erfordert Umdenken und Umfühlen: vom Leistungsmodus in den Stimmungsmodus. Rituale stellen Resonanz her. Sie zeigen, dass das, was wir tun, eine Wirkung hat.

Welche Werte und Normen gelten, welche öffentlichen Regeln und Schnittstellen gibt es und welche informellen? Wie sehr entwickelt sich die Kultur mit ihren Ritualen aus sich selbst heraus, in welchem Maße wird sie bewusst gesteuert? Ob es geht und wie es geht, das ist in hohem Maße abhängig von der Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur wird sichtbar in ...

- Hierarchie
- Ablauforganisation
- Berichtswesen und -wegen
- Vergütungssystem
- Arbeitszeitregelung
- Betriebsordnung
- Organigramm
- Karrierepfaden
- Managementsystem
- Informationswegen
- ...

und den damit verbundenen, im jeweiligen Kontext praktizierten Verhaltensweisen und Ritualen.

Diese Faktoren kann und muss ich erkennen und beeinflussen. Ein Leitbild, ob für das Unternehmen oder für Ihr Projekt, kann dabei helfen.

Ein Leitbild hat folgende Ziele:

- Definition der Wertvorstellungen
- Kernaussagen zur Entwicklung und zu den Zielen
- Darstellung des Handlungsrahmens

- Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit
- Förderung der Identifikation.

Ein gutes Leitbild kann damit einen relevanten Hintergrund und eine gute Basis für die Gestaltung bieten. Sie erkennen ein gutes Leitbild daran, wie sehr es auf das Handeln der Menschen im Unternehmen Einfluss nimmt.

Die wichtigen Elemente der Kultur des Unternehmens können und müssen Sie bewusst gestalten. Kunden und Kollegen erkennen am Verhalten, wohin jemand gehört. Und mit seinem Verhalten steht er beispielhaft für das Ganze, das Unternehmen, die Abteilung oder eben Ihr Projekt. Polizei und Militär nutzen diese Möglichkeiten zur Gestaltung des Aussehens und des Auftretens schon seit langem. Oder denken Sie an so prägnante Beispiele wie UPS und Nike (die Mitarbeiter tragen den »Swoosh« häufig sogar als Tätowierung). Ein Siemens-Mitarbeiter ist leicht von einem Beschäftigten bei General Electrics zu unterscheiden, ein typischer Sparkassen-Mitarbeiter tritt anders auf als ein Mitarbeiter der Deutschen Bank.

Welche Elemente der Kultur sind besonders prägend? Können und wollen Sie Kulturen und Rituale im Unternehmen schaffen? Verzahnen Sie diese mit dem Alltag und gelingt es, sie mit positiver Energie aufzuladen?

Welche Rituale gibt es gegenwärtig?

Welchen Effekt haben diese Rituale? Können Sie die positiven Aspekte nutzen und vielleicht mit Ihrem Vorhaben verbinden? Was können Sie und was müssen Sie tun, um kritische Rituale zu ändern?

Welche Rituale wollen Sie für die Zukunft schaffen?

Wie wollen Sie diese Rituale einführen?

Das Team im Eishockey oder im Beachvolleyball sammelt vor dem Spiel durch gemeinsame Rituale Energie und Zuversicht, es konzentriert sich und stimmt sich auf den Erfolg ein. Hans Eberspächer, der bekannte Sportpsychologe aus Mainz, stellt dazu fest: »Siegertypen konzentrieren sich auf das, was sie im Moment tun müssen.« Und nach dem Erfolg, Tor oder Punkt gibt es wiederum Rituale, die den Schwung aus der Situation mit in die nächste Phase des Spiels hinübertragen. Genauso können Ihnen Rituale helfen, Fokus und Energie zu sammeln, gemeinsam Erfolge zu feiern und damit neue Kraft für die weitere Arbeit zu bündeln.

Der dritte Ansatzpunkt: das Drei-Kilo-Limit

Wenn ein Adler die Situation falsch bewertet, kommt er selbst zu Schaden. Ein Fischadler beispielsweise kann einen Fisch von maximal etwa drei Kilogramm Gewicht aus dem Wasser holen. Ist der Fisch schwerer, zieht er den Adler unter Wasser und der Greifvogel ertrinkt. Solche Fälle kommen in der Natur immer wieder vor.

»Path to Growth«, der 2000 von Anthony Burgmans verkündete »Fünf-Jahres-Plan« zum Umbau von Unilever, sollte aus dem Konzern eine »Wachstumsmaschine« machen. Jahr für Jahr sollte der geplante Umsatz um fünf bis sechs Prozent steigen. Und in den Jahren hat sich viel verändert: Die Zahl der Produkte wurde auf 442 und damit auf nahezu ein Viertel reduziert, 80 von 100 Führungskräften ausgetauscht und dergleichen mehr. Umsatz und Ertrag dümpelten gleichwohl auf der Stelle. Der CO-CEO des Konzerns, Patrick Cescau, verkündete bereits im Herbst 2004: »Unilever hat ein Problem mit der Umsetzung.« Umfangreiche Projekte, große Vorhaben, »Jahrhundertwerke« sind sperrig und kompliziert und haben dementsprechend oft eine lange Anlaufzeit. Bis überhaupt Auswirkungen der Anstrengungen erkennbar werden, kann eine lange Zeit ins Land gehen. Und diese »großen Fische« können mich dementsprechend schnell unter Wasser ziehen. Der beste Weg, um den Nutzen von Projekten und die Chance auf Erfolg zu demonstrieren, besteht darin, kurzfristig eintretende klug gesetzte Meilensteine für erste Erfolge einzuplanen.

Ein Projekt braucht schnelle Erfolge, mit denen ich den Nutzen demonstriere, an denen sich das Team begeistern kann. Die Ziele der Initiative müssen deshalb in »handliche Portionen« unterteilt werden.

Welche drei kurzfristigen Erfolge lassen sich mit wenig Aufwand erzielen? Welchen Einfluss haben sie auf das weitere Projekt?

Erfolg

Einfluss

1. _____

1. _____

2. _____ 2. _____

3. _____ 3. _____

Planen Sie die Erfolge und die Nutzung dieser Erfolge sorgfältig:

Beispiel Erfolg Nr. 1:

Wie messen Sie den Erfolg?

Gegenwärtiger Zustand?

Gewünschter Zustand?

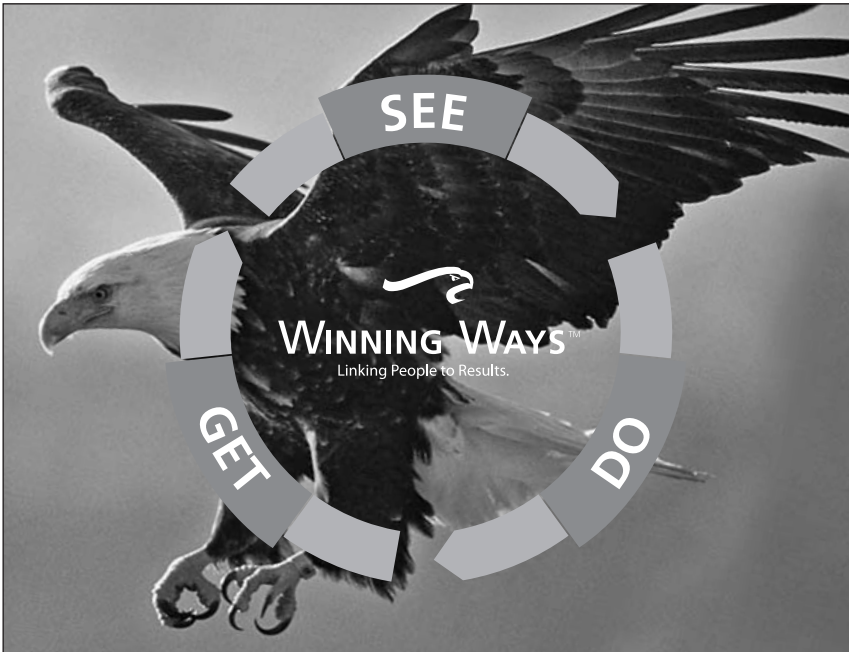
Welchen Wert hat die Verbesserung?

Wer ist verantwortlich?

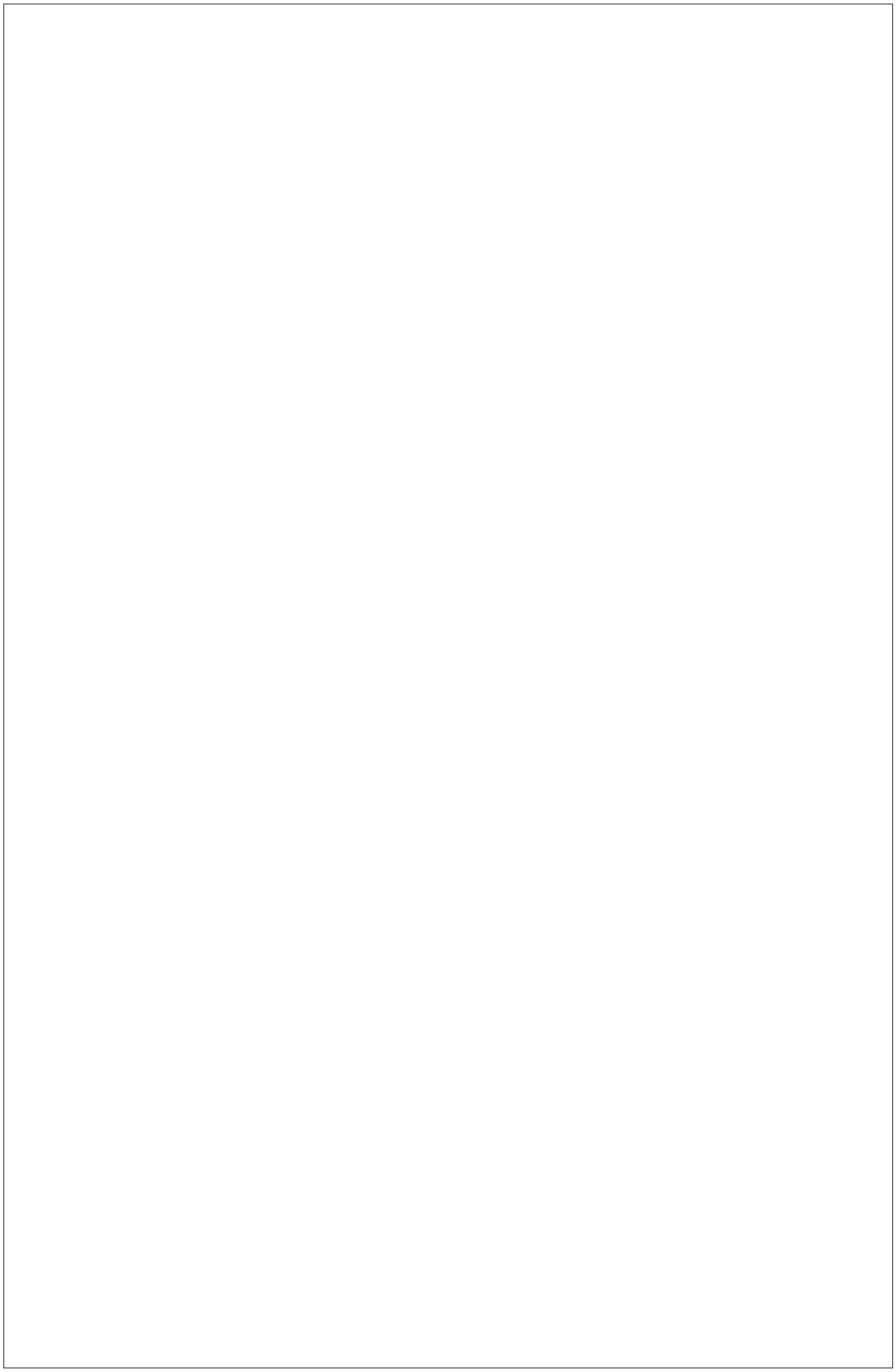
Wie kommunizieren wir den Erfolg?

Für den Erfolg gibt es keinen Ersatz! Mit den bisher erzielten Erfolgen erhalten Sie eine Bestätigung für das Geleistete. Die Ergebnisse unterstützen und verstärken unsere Sicht der Dinge. An dieser Stelle frage ich mich wieder: Wie beeinflussen unsere Ergebnisse das, was wir sehen?

Dieses See! gibt uns Hinweise für noch weiter intensiviertes und verbessertes Handeln. Die Dinge neu zu sehen, eine erweiterte Perspektive zu entwickeln, das ist der größte Hebel für erfolgreiche Veränderungen. Den Kontext neu zu erfinden, eröffnet vielfältige Möglichkeiten. Und ich muss bereit sein, auf Altes zu verzichten, bevor Neues entstehen kann. Das kann im Großen ein neues Geschäftsmodell sein oder eine radikal neue Gestaltung der Wertschöpfung im Unternehmen, im Kleinen ist es ein neuer kreativ gestalteter Ablauf und neue Wege für ein Projekt. Die »kreative Zerstörung« und die Neu-Gestaltung (Tom Peters nennt es »Re-imagine«) sind die Schlüsselfunktionen für Veränderungen. Aus diesem Mut zum Wechsel wird dann Neues geboren. So entwickeln Sie Ihren Kreislauf des Gewinnens.







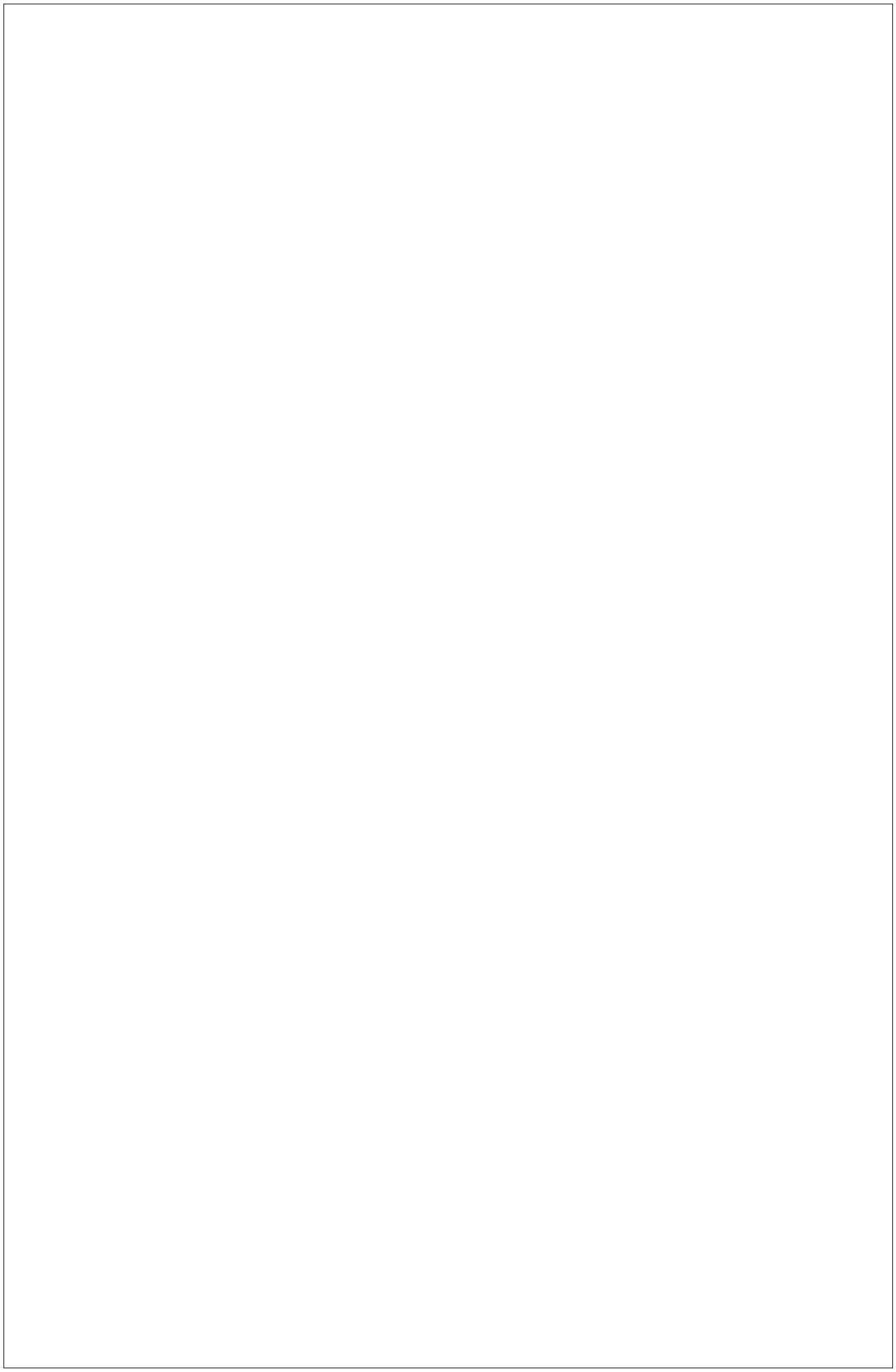
Zum Schluss

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich durch ihre Konzentration auf die Verhaltensebene. Sie haben einen Plan, sie konzentrieren sich dann aber vielmehr darauf, wie sie es *tun*. Konzentriertes, aber flexibles und dynamisches Handeln macht Unternehmen in der Regel denen überlegen, die sehr reflektiert und geplant, aber langsam am Markt agieren. Viele kleine Erfolge – die sich natürlich addieren – sind oft wertvoller als die lange und ermüdende Arbeit an dem einen großen Erfolg, der sich am Ende vielleicht doch nicht einstellt.

Erfolg ist dann weniger eine Frage der einzig möglichen, allen anderen überlegenen Strategie, sondern mehr eine Frage der Kommunikation mit den Mitarbeitern, der gelungenen Implementierung und dann der Konsequenz und des Durchhaltevermögens.

Die Werkzeuge in diesem Buch können Ihnen helfen, diesen Weg erfolgreich zu beschreiten.

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg!



Bibliografie

- Argyris, C., *Organizational learning*. Cambridge: 1993.
- Barham, K. & Heimer, C., *ABB. The Dancing Giant*. London: 1999.
- Bate, P., *Cultural Change*. München: 1997.
- Beer, M. & Nohria, N., *Breaking the Code of Change*. Boston: 2000.
- Bruch, H. & Goshal, S., *A Bias for Action*. London: 2004.
- Bruch, H. & Goshal, S., »Beware the Busy Manager«. *Harvard Business Review*, 2002, S. 5–11.
- Carroll, P., *Der Computerkrieg*. München: 1994.
- Daft, R.L., *Organization Theory and Design*. St. Paul: 1989.
- De Geus, A., *Jenseits der Ökonomie*. Stuttgart: 1997.
- Doppler, K. & Lauterburg, C., *Change Management*. Frankfurt/M.: 1994.
- Drucker, P. F., »The Information Executives Truly Need«. *Harvard Business Review*, 1995, Jan/Feb.
- Echter, D., *Rituale im Management*. München: 2003.
- Götttert, J.-M., *Die Nokia-Methode*. Frankfurt/M.: 2001.
- Goshal, S. & Bartlett, C. A., *The Individualized Corporation*. London: 1998.
- Gouillart, F. J. & Kelly, J. N., *Transforming the Organization*. New York: 1995.
- Greif, S., *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern: 1983.
- Hagstrom, R. G., *Buffettissimo! Die 12 Erfolgsprinzipien für die Börse von heute*. Frankfurt/M.: 2002.
- Harvard Business Review, *On Change*. Boston: 1998.
- Harvard Business Review, *On Measuring Corporate Performance*. Boston: 1998.
- Heifetz, D. A. & Laurie, D. L., »The Work of Leadership«. *Harvard Business Review*, 1, 1997.

- Jost, H. R., *Komplexitäts-Fitness*. Zürich: 2000.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., »The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance«. *Harvard Business Review*, 1992, Jan/Febr.
- Kanter, R., Stein, B. & Jick, T. (Hrsg.), *The Challenge of Organizational Change*. New York: 1992.
- Khalsa, M., *Let's get real*. White Water: 2002.
- Maywald, F., *Der Narr und das Management*. München: 2000.
- Lattewein, J., *Wertorientierte strategische Steuerung*. Wiesbaden: 2002.
- »Alles eine Frage der Kreativität. Ein Gespräch mit Castas Markides«. McK Wissen: 2004, S. 18-23.
- »Eindeutig mehrdeutig. Was bedeutet Strategie überhaupt?« McK Wissen: 2004, S. 24-32.
- Mewes, M., HYPERLINK. <http://www.wolfgangmewes.de>, <http://www.strategie.net>.
- Müller-Stewens, G., »Dramaturgie des Wandels«. Arbeitspapier. St. Gallen: 1998.
- Müller-Stewens, G. & Fontin, M., *Management unternehmerischer Dilemmata*. Stuttgart: 1997.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L., »Organized Frame Bending: Principles for Managing Reorientation«. *The Academy of Management Executive*: 1989, Vol. III, 3, S. 194–204.
- Neumann, R. & Bredemeier, K., *Projektmanagement von A–Z*. Frankfurt/M.: 1996.
- Pettigrew, A. & Whipp, R., *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: 1991.
- Probst, G. J. B. & Buechel, B. S. T., *Organisationales Lernen*. Wiesbaden: 1994.
- Recardo, R. J. et al., *Teams*. Houston: 1996.
- Ulrich, D., *Human Resource Champions*. Boston: 1996.
- Senge, P., *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: 1990.

Simon, H., *Hidden Champions*. Frankfurt/M.: 1996.

Schlender, B., »Wal-Mart's \$ 288 Billion Meeting«. *Fortune*, April 18, 2005, S. 30–40.

Server, A., »Bruised in Bentonville«. *Fortune*, April 18, 2005, S. 42–46.

Tichy, N. & Charan, R., »Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interviews with Jack Welch«. *Harvard Business Review*, Sept.–Okt. 1989.

Trout, J., *The Power of Simplicity*. New York: 1999.

Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N., *Ergebnisorientierte Unternehmensführung*. Frankfurt/M: 2000.

Watzlawick, P., *Anleitung zum Unglücklichsein*. München: 2003.

Über den Autor



Bernd Remmers, Gründer und Inhaber der Bernd Remmers Consultants AG, ist Diplomkaufmann mit den Schwerpunktthemen Marketing und Organisation. Seine Berufstätigkeit führte ihn von Norddeutschland in die Schweiz, wo er 1983 sein eigenes Unternehmen gründete. Er ist Experte in der Konzeption und Durchführung komplexer Veränderungsprozesse und geschätzter Coach von Top-Führungskräften. Mit seinem auf Kultur- und Changemanagement spezialisierten Unternehmen unterstützt er nationale und internationale Unternehmen in der Erreichung ihrer strategischen Ziele.

Kontakt: Bernd Remmers
Bernd Remmers Consultants AG
Landis & Gyr-Straße 1, CH-6300 Zug
Telefon 00 41-41-725 3400
E-Mail: bernd.remmers@remmers.ch