

M. Hirt
(Hrsg.)

Michael Hirt
(Hrsg.)

Optimal vorbereitet für Ihre
Position an der Spitze

Das
CEO-Handbuch

Dieses Buch ersetzt Ihnen die Lektüre einer ganzen Bibliothek: Es stellt die Essenz einer grossen Bandbreite an relevanter Topmanagement-Literatur dar, konzentriert sich auf die wichtigsten Erkenntnisse und bringt sie auf den Punkt. Somit entspricht das CEO-Handbuch genau seinem Zielpublikum, dessen Zeit ein sehr kostbares Gut ist.

Das praxisorientierte Handbuch widmet sich 36 wichtigen Themen, die sich auf unterschiedliche Arbeits- und Lebensbereiche aktueller und angehenden Topmanagerinnen und Topmanager beziehen. Dabei werden sowohl „harte Themen“ wie die Durchführung von Unternehmenskäufen, Managerhaftung oder Capital Raising behandelt wie auch „weiche Themen“ wie Charakterbildung oder der gekonnte Abgang am Ende des Berufslebens.

Der Inhalt ist bewusst prägnant und ohne lange theoretische Ausführungen aufbereitet. Am Anfang jedes Kapitels fasst eine kurze „Executive Summary“ die wichtigsten Informationen zusammen, sodass sich das Buch auch als Nachschlagewerk eignet. Ein ausführliches Literaturverzeichnis bietet dem Leser weiterführende Lektüre zu jedem Thema.

v/d/f

www.vdf.ethz.ch
verlag@vdf.ethz.ch



ISBN 978-3-7281-3399-1

v/d/f

Das **CEO-Handbuch**

Optimal vorbereitet für Ihre
Position an der Spitze

Das
CEO-Handbuch

Michael Hirt
(Hrsg.)

v/d/f

Getting In

- 1 Der Weg an die Spitze 1
- 2 Ihre ersten 100 Tage als CEO – für Aufsteiger 7
- 3 Ihre ersten 100 Tage als CEO – für Einsteiger 13
- 4 Ihre ersten 100 Tage als CEO – Fokus Familienunternehmen . 19

Führung

- 5 Mit Charakter zum Erfolg 25
- 6 Führen an der Spitze 31
- 7 Das Topmanagementteam führen. 37
- 8 Führung von Familienunternehmen 43

Kultur und Kommunikation

- 9 Unternehmenskultur gestalten 49
- 10 Networking und Lobbying 57
- 11 Corporate Social Responsibility. 63
- 12 Umgang mit den Medien 69
- 13 Emotional Selling – High-Level-Kommunikation mit Wirkung 75
- 14 Investor Relations from the Top. 81

Für Sie persönlich

- 15 Selbstführung für Topmanager 87
- 16 Persönliche Sicherheit für Topmanager 93
- 17 Managerhaftung 99

Strategie

- 18 Eckpfeiler setzen: Vision & Mission 107
- 19 Die Strategie entwickeln. 113
- 20 M&A-Strategien 119

Umsetzung

21	Strategien umsetzen	125
22	Schwierige Verhandlungen	131
23	Schwierige Entscheidungen	137
24	Veränderungen umsetzen	143
25	M&A-Transaktionen durchführen	149
26	Mit M&As Wert schaffen	155
27	Erfolg messen und steuern.	161

Spezialthemen

28	Führen in der Krise	167
29	Sanierungen und Turnarounds	173
30	Frauen an der Spitze	179
31	Aufsichtsrat, was nun?	185
32	Capital Raising – Venture Capital und Private Equity.	191
33	Umgang mit „unfreundlichen“ Investoren	197
34	Finance für Topmanager	203

Getting Out

35	Der gekonnte Abgang.	209
36	Das Leben danach	215

Anhang

	Zehn Kernfragen auf dem Weg zu persönlichen Höchstleistungen	225
	Zehn Kernfragen für Ihr Unternehmen	226
	Die Elfer-Frage	226
	Anmerkungen	227
	Autoren- und Literaturverzeichnis.	239
	HIRT&FRIENDS – Wer wir sind	252
	Über den Herausgeber	253
	Weitere Publikationen von Michael Hirt	254
	Serviceteil.	255
	Register.	257

Ihre ersten 100 Tage als CEO – für Einsteiger

Kein Unternehmen ist wie das andere. Der Wechsel als Spitzenführungskraft in ein Unternehmen kann auch für erfahrene CEOs komplexe und ungewohnte Situationen mit sich bringen, die es zu meistern gilt. Das richtige Kennenlernen des Unternehmens und seiner Kultur sowie das Schaffen von Vertrauen sind Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Start als neuer Topmanager, diese werden Ihnen in diesem Kapitel nähergebracht.

- **Der Wechsel einer Spitzenführungskraft bedeutet immer einen Einschnitt in die bisherige Organisation des Unternehmens. Es werden oft externe Führungskräfte bevorzugt, weil diese über den „Blick von außen“ verfügen. Die Ernennung weckt aber auch oft die Sorge um personellen Wechsel und Verlust der eigenen Machtposition bei den Mitarbeitern.**
- **Eine Führungskraft an der Spitze sollte über leistungsbezogene, situationsbezogene und personenbezogene Fähigkeiten verfügen. Weiters muss ein CEO offen für Führungsstiländerungen sein, wenn der Unternehmenserfolg gefährdet ist.**
- **Einer neuen Führungskraft muss klar sein, dass bereits die Ernennung eine Botschaft darstellt. Hatte der Vorgänger die Mitarbeiter auf seiner Seite und leistete gute Arbeit, bedarf es weniger Veränderungen. Wenn aber das Unternehmen in einer Krise steckt, ist es die Aufgabe der neuen Führungskraft, rasche Veränderungen durchzuführen.**
- **Gerade zu Beginn der Tätigkeit eines CEOs ist es wichtig, Verbündete im Unternehmen zu gewinnen. Er sollte ein Team um sich bilden, das seine Fähigkeiten ergänzt.**
- **Besonders am Anfang hat ein externer CEO die Chance etwas im Unternehmen zu bewegen. Dabei ist es vorrangig, Kollegen und Mitarbeiter zu überzeugen und einen guten Eindruck zu vermitteln. Eine gute Führungskraft muss sich auch mit Rückschlägen auseinandersetzen. Sie bringen Erkenntnisse, aus denen eine Führungskraft lernen kann.**

Chancen und Risiken eines externen CEOs

Egal, ob es ein interner oder externer Kandidat für den Posten eines CEO ist, der Wechsel bedeutet immer einen Einschnitt

in die bisherige Organisation des Unternehmens und geht mehrheitlich mit neuen Zielsetzungen einher, sei es bezüglich der Profitabilitätsziele, der Unternehmensstrategie oder auch struktureller und personaler Veränderungen.¹

Je nach Erfolgslage tendiert der Aufsichtsrat eines Unternehmens zu einem internen oder externen Nachfolger, etwa wird bei geringem Unternehmenserfolg von einem externen CEO eher ein Wechsel in der bisherigen Unternehmensführung angestrebt, da dieser von internen Abläufen unabhängig ist und diese durch seinen „Blick von außen“ womöglich besser erkennt. Aufgrund seines geringeren Ausmaßes an persönlichen Beziehungen ist es durch ihn auch möglich, die Bereitschaft zur Veränderung voranzutreiben.² Unter der Berücksichtigung, dass sich die Aussicht auf Veränderung auch auf Branchenerfahrungen aus der gleichen Industrie, aber ebenso aus nicht verwandten Industrien oder generellen Erfahrungen stützen,³ bringt ein externer Kandidat die Chance zum Wandel mit sich.

In einer US-amerikanischen Studie aus den späten 1980er-Jahren wurde diese allgemeine Erwartungshaltung schon früh, durch die Untersuchung von 99 Firmen mit CEO-Wechseln zwischen 1971 und 1976, untersucht. Es ergab sich, dass allein die Ankündigung einer externen Wahl die Aktienpreise am Tag der Bekanntgabe sowie dem darauffolgenden Tag um fast 4% steigen ließ. Für den Zeitraum von 50 Tagen vor und nach der Ankündigung ergab sich sogar ein Plus von 8,44% (verglichen mit nur 2,15% bei einer internen Nachfolgerwahl), wobei die normalen Zuwächse hier herausgerechnet sind.⁴

Die Ernennung eines externen CEOs und das Erwarten von Wandel und Veränderung weckt die Sorge um personelle Wechsel und den Verlust der eigenen Machtposition innerhalb des bestehenden Managements.⁵

Die persönliche Herausforderung

Bereits vor den ersten Arbeitstagen im Unternehmen ist es wichtig, dass ein CEO klärt, welche Rahmenbedingungen im Unternehmen herrschen. Es muss geregelt werden, in welchem Rahmen der CEO zu Kündigungen sowie zu Neueinstellungen befugt ist. Weiters muss er sich bereits vor Arbeitsantritt ein Bild über die Vorgaben des Unternehmens machen, um der Verantwortung auch wirklich gerecht zu werden.

Um die Rolle des CEOs erfolgreich einnehmen zu können, bedarf es einer Reihe von Fähigkeiten und Charakteristika. Ein erfolgreicher CEO muss eine gesunde Mischung aus fachlichen und persönlichen Kompetenzen mitbringen.

Bei Interviews mit fast 100 CEOs haben sich folgende Qualifikationen als wesentlich herauskristallisiert: Führungskräfte müssen über leistungsbezogene, situationsbezogene sowie personenbezogene Fähigkeiten verfügen. Des Weiteren sollten CEOs Mut, Durchsetzungsvermögen, Intelligenz und Offenheit gegenüber neuen Ideen an den Tag legen.⁶

Idealerweise sollte der CEO fähig sein, seinen Führungsstil den Herausforderungen und Rahmenbedingungen des Unternehmens anzupassen.⁷

Gerade für die externe Führungskraft stellt das Erlangen einer Akzeptanz der Entscheidungsträger, aber auch der Mitarbeiter, eine besonders große Herausforderung dar. Die erfolgreiche Führungskraft muss von Beginn an ihre Einstellung zum Unternehmen ausdrücken, Entscheidungen durchsetzen und diese auch verteidigen.⁸

Der gelungene Start

Damit eine Spitzenführungskraft einen gelungenen Start hinlegen kann, muss sie folgende Punkte beachten. Diese zehn Punkte können auch als Leitfaden für externe Führungskräfte angesehen werden:⁹

1. Das Unternehmensteam beurteilen und erste Veränderungen innerhalb von 30 Tagen durchführen.
2. Vision und Ziele an die Mitarbeiter kommunizieren.
3. Zehn Vertriebsmitarbeiter besuchen und mit ihnen beurteilen, was das Unternehmen verändern soll.
4. Zehn Großkunden besuchen, um einen „Outside-In-Blick“ zu erhalten.
5. Auf persönliche Gewohnheiten achten.
6. Ansatzpunkte verstehen, wie das Unternehmen zu seiner Rentabilität kommt.
7. Unternehmensprobleme verstehen und den Mitarbeitern frühzeitig mitteilen.
8. Die Fähigkeit entwickeln, Gefahren und Chancen zu erkennen.
9. Erwartungen des „Board of Directors“ verstehen und adressieren.
10. Darauf achten, dass das Führungsteam die Kommunikationsrichtlinien konsequent befolgt.

Einem neu eingesetzten CEO muss klar sein, dass alleine seine Ernennung eine Botschaft darstellt. Die Erwartungen der Mitarbeiter werden sich danach richten, wo der CEO bisher tätig war und welche Maßnahmen er dort durchgesetzt hat.¹⁰ Im weiteren Verlauf muss es ihm gelingen, an die Belegschaft zu kommunizieren, welchen Zweck das Unternehmen für die Gesellschaft hat. Ebenso muss er die gemeinsamen Ziele, die über die jeweiligen Einzelinteressen der Mitarbeiter hinausgehen, vermitteln.¹¹ Diese Botschaften sollten einfach und klar formuliert und veranschaulicht werden, um den vielfältigen Interpretationsspielräumen Einhalt zu gebieten.

Vom CEO gesetzte Symbole und Rituale verstärken zusätzlich die gewünschten Botschaften.¹² Besonders bei den ersten Handlungen sollte auf deren Symbolkraft geachtet werden (wie z. B.: welches Firmenauto, welche Leistungen gelobt werden, Kundenbesuche, etc.). Taten werden mehr wahrgenommen als Worte.¹³

Das Maß der Veränderung durch den „Neuen“ hängt stark vom Grund seiner Einstellung ab. Hat der Vorgänger seine Arbeit gut gemacht, war beliebt und das Unternehmen steckt in keiner Krise, dann wird man gut darin beraten sein, keine allzu radikalen Veränderungen durchzuführen. Stattdessen sollten nach und nach die erwünschten Maßnahmen durchgeführt werden und dafür bestimmte Schlüsselfiguren von der Notwendigkeit dieser Maßnahmen überzeugt werden.¹⁴

Ganz anders sehen die Rahmenbedingungen aus, wenn das Unternehmen in einer Krise steckt und der neue CEO die Aufgabe des „Turnaround-Managers“ übernimmt. In diesem Fall werden rasche und tiefgreifende Veränderungen unumgänglich und sogar erwünscht sein.¹⁵

Der Erfolg eines neuen CEOs ist auch stark von der Unterstützung der eigenen Familie und/oder Partners abhängig. Es ist notwendig, sich gründlich mit den Auswirkungen der beruflichen Situation auf die Familie auseinanderzusetzen, da Beruf sowie Privatleben darunter leiden können.¹⁶

Den Chefsessel richtig einnehmen

Da ein CEO gerade in seiner Startzeit die Hilfe seiner Mitarbeiter benötigt, ist es für ihn von großer Bedeutung, erste Verbündete zu finden. Schon vor Antritt seiner Tätigkeit sollte Klarheit darüber bestehen, in welchem Rahmen der CEO zu Neueinstellungen und Trennungen befugt ist. Dies ist wichtig, um ein Team

um sich zu bilden, das dabei hilft, die angestrebten Ziele durchzusetzen.

Aufgabe des CEOs ist es auch zu analysieren, ob vorhandene Mitarbeiter den gewünschten Veränderungen positiv gegenüberstehen, um diese dann gegebenenfalls ins Team zu holen. Bei Erfordernis größerer Veränderungen kann es zielführend sein, auf unzufriedene Kunden als Anknüpfungspunkte für Veränderungen einzugehen. Dabei kann der CEO mit den betroffenen Kunden in Kontakt treten und deren Wünsche und Beschwerden aufnehmen. Diese Informationen dienen dem CEO in weiterer Folge bei der Argumentation für die angestrebte Veränderung.¹⁷

Im Falle eines erwünschten „Turnarounds“ ist es für die neue Person an der Spitze relativ einfach, gewisse Teamanpassungen durchzusetzen. Hier bietet sich die Möglichkeit, Mitarbeiter zu akquirieren, mit denen bereits in der Vergangenheit eine gute Zusammenarbeit möglich war. Bei der Teamgestaltung ist es für den CEO besonders wichtig, Teammitglieder an seiner Seite zu haben, die seine Fähigkeiten abrunden,¹⁸ ebenso sollten die Mitarbeiter einander im Team sich in ihren Fähigkeiten ergänzen. Auf lange Sicht ist es für ein Team auch bedeutend, ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel zu definieren und gemeinsam zu verfolgen.¹⁹

Den Erfolg sicherstellen

Der neue CEO hat gerade am Anfang seiner Tätigkeit die Chance, im Unternehmen etwas zu bewegen. Dabei ist es von großer Wichtigkeit, die Kollegen und Mitarbeiter zu überzeugen und einen guten Eindruck zu vermitteln. Dies geschieht am besten durch einen raschen Anfangserfolg, der für einen guten Ruf im Unternehmen sorgt und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Fähigkeit der neuen Führungskraft stärkt und diese so zu weiterem Erfolgsstreben veranlasst.²⁰

Auf dem Weg zum Erfolg ist es unerlässlich, einen Plan B parat zu haben. Durch die Erstellung eines Worst-Case-Szenarios ist es bei Abweichungen vom Erfolgsweg möglich, rechtzeitig gegenzusteuern und die erforderlichen Schritte zu planen.²¹

Wer etwas erreichen und Dinge vorantreiben will, wird gelegentlich auch scheitern. Auch für Fehler und Rückschläge muss Platz geschaffen werden, denn sie zeigen mehr von der Realität als die besten Erfolge und bringen einen CEO und jeden anderen Mitarbeiter dazu, auf das zu fokussieren, was er wirklich gut kann. Die Auseinandersetzung mit Rückschlägen ermöglicht es,

aus Fehlern zu lernen. Der CEO zeigt durch seinen konstruktiven Umgang mit eigenen Fehlern, dass er ein Mensch und nicht ein allwissendes Wesen ist und diese Authentizität leistet einen wichtigen Beitrag zu seiner Glaubwürdigkeit und der Loyalität der Mitarbeiter.²²

Stellt sich, nach Überwindung der unumgänglichen ersten Hürden, der nachhaltige Erfolg ein, so gilt es, die erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens gemeinsam mit den Mitarbeitern angemessen zu feiern.²³



Weiterführende Literatur

Ducesse, P.; Lutz, T.: Assuming leadership – the first 100 days, <http://www.bcg.com/documents/file14030.pdf>, 30.11.2010

Handy, C.: The age of unreason, London 1989

Koch, R.: Die ersten 100 Tage als Chef – Das Trainingsprogramm für Vorgesetzte, Niedernhausen 1997

Porter M.; Lorsch J.; Nohria N.: CEO Workshop – Was erwartet Sie hinter Tür Nummer eins? [http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/39716163/artikel.html?backUrl=http%3A%](http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/39716163/artikel.html?backUrl=http%3A%2F%2Fwww.bcg.com/documents/file14030.pdf), 27.10.2010

Führen an der Spitze

Führung ist nicht gleich Führung. Das Führen des ganzen Unternehmens erfordert andere Kompetenzen und Perspektiven als z. B. die Leitung eines Teams im mittleren Management. Emotionale Kompetenz, Konfliktmanagement auf höchster Ebene sowie Umgang mit Macht und Machtstrukturen im Unternehmen spielen eine zentrale Rolle für erfolgreiches Führen an der Spitze. Sie stellen die Eckpfeiler dieses Kapitels dar.

- **Leadership bedeutet Systemgestaltung bzw. Systemveränderung. Das Entwickeln einer Vision, das Schaffen von Werten, die Einhaltung der Richtung und die Fähigkeit, ein Vorbild zu sein, stellen die vier Schlüsselemente von Leadership dar.**
- **Integrität, Intelligenz und emotionale Reife werden als Grundvoraussetzungen einer Führungskraft betrachtet. Darüber hinaus benötigt eine Führungskraft positive Energie, die Fähigkeit, andere zu elektrisieren, Entschlusskraft, Ergebnisorientierung und Leidenschaft. Für Toppositionen sind zudem Authentizität (Glaubwürdigkeit), Vision und die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen vor auszuzeichnen, sowie die Fähigkeit, sich mit Mitarbeitern zu umgeben, die besser und intelligenter sind als die Führungskraft selbst, gefordert.¹**
- **Es ist von Bedeutung, deutlich zu kommunizieren, welches Verhalten in Konfliktsituationen gewünscht wird, z. B. durch das Festlegen von Richtlinien zur Weiterleitung von Konflikten und die transparente Gestaltung der Konfliktlösung, um Entscheidungen des Managements für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen.²**
- **Ausuferndes Machtgehabe im Management kann sich lähmend auf das ganze Unternehmen auswirken. Dadurch verschwendete Zeit im eigenen Unternehmen kann z. B. von der Konkurrenz für neue Innovationen oder verbesserte Serviceleistungen genutzt werden.³**

(Emotionales) Leadership vs. (rationales) Management

Unter dem Begriff *Leadership* wird die Erschließung und das Umsetzen bzw. umsetzen lassen neuer Möglichkeiten verstanden. Unternehmerische Veränderungsprozesse sind so zu gestalten, dass die Zufriedenheit der übrigen Partner des Unternehmens

sichergestellt ist. Die Fähigkeiten, Mitarbeiter zu motivieren und zu inspirieren, fallen ebenfalls unter den Begriff Leadership.⁴ Das Entwickeln einer Vision, das Schaffen von Werten, die Einhaltung der Richtung und die Fähigkeit, ein Vorbild zu sein, stellen die vier wichtigsten Elemente von Leadership dar. Es wird kontinuierlich am System gearbeitet, folglich wird in diesem Zusammenhang auch von Systemgestaltung bzw. Systemveränderung gesprochen.⁵

Die technische, statische, umsetzende Seite der Führung stellt das Management dar. Dessen Aufgabe ist die Lösung vorhersehbarer und berufsüblicher Probleme im Ablauf des Betriebes. Die Methoden und Strategien zur Lösung der Probleme können großteils erlernt werden. Es ist jedoch von Bedeutung, dass der Manager eine gewisse Kreativität besitzt, um Lösungen für spezielle Probleme zu finden. Beispiele für Management sind die Durchführung eines Mitarbeitergesprächs oder die Einführung von Controllingssystemen.⁶ Management bedeutet die „Optimierung von etwas Bestehendem“. Es wird im System gearbeitet, weshalb in diesem Zusammenhang auch von Systemerhaltung gesprochen wird.⁷

Der Unterschied zwischen Management und Leadership liegt im Zeithorizont der Verantwortung. Leadership hat einen Zeithorizont von mehr als einem Jahr, versucht Veränderungen herbeizuführen und denkt auf lange Sicht. Es existieren konkrete Ziele und diese Jahresziele sollen kreativ und innovativ erreicht werden.⁸ Nach Harvardprofessor John P. Kotter seien Manager eher als Verwalter zu betrachten, Leader als Visionäre.⁹

Das Ziel guter Führung besteht darin, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Nur so werden sie zu Höchstleistungen angespornt und die Kunden begeistert.¹⁰ Daher gilt es, emotionales Leadership und rationales Management ins richtige Verhältnis zueinander zu setzen – also Gegensätze miteinander zu verbinden und beide Führungsstile zu verinnerlichen.¹¹

Um eine Gemeinschaft entstehen zu lassen, muss den Mitarbeitern das gemeinsame Ziel und der Sinn dahinter klar veranschaulicht werden. Jeder einzelne Mitarbeiter sollte gefordert und eingebunden werden. Weiters liegt es in der Hand der Führungskraft, für jeden Mitarbeiter eine Rolle zu finden, ihm diese zuzuordnen und die verschiedenen Rollen zu dirigieren. Jede Gruppe benötigt Regeln und Überwachung. Hier ist es von Bedeutung, in

erster Linie auf die soziale Kontrolle zu setzen. Den Mitarbeitern sollte verdeutlicht werden, dass sie durch unangepasstes Verhalten das Erreichen der gemeinsam verfolgten Ziele gefährden und an ihren Gemeinschaftssinn appellieren, anstatt sie zu bestrafen. Schlussendlich ist es wichtig, erbrachte Leistung richtig zu würdigen. Es darf nicht den Anschein erwecken, Mitarbeiter würden in erster Linie des Geldes wegen tätig sein. Die Abhängigkeit zwischen Leistung und Lohn sollte nicht im Vordergrund stehen.¹²

Fähigkeiten und Kompetenzen einer Führungskraft an der Spitze

Integrität, Intelligenz und emotionale Reife werden als Grundvoraussetzungen einer Führungskraft betrachtet. Darüber hinaus benötigt eine Führungskraft positive Energie, die Fähigkeit, andere zu elektrisieren, Entschlusskraft, Ergebnisorientierung und Leidenschaft. Für Toppositionen sind zudem Authentizität (Glaubwürdigkeit), Vision und die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen vorauszuahnen, sowie die Fähigkeit, sich mit Mitarbeitern zu umgeben, die besser und intelligenter sind als die Führungskraft selbst, gefordert.¹³

Um Innovation zu erreichen bzw. neue Ideen zu entwickeln, muss die bestehende Unternehmenssituation laufend hinterfragt werden.¹⁴ Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass Führungskräfte ihre Ideen auch vermitteln können und ihre Ziele und Visionen in konkrete Taten umsetzen.¹⁵

Bei sehr erfolgreichen Unternehmen sind die obersten Führungskräfte die wichtigsten Innovationstreiber. Zwar produzieren sie beispielsweise nicht selbst Produktinnovationen, motivieren jedoch ihre Mitarbeiter dazu, stets den Status quo zu hinterfragen und immer über Erneuerungen und Verbesserungen nachzudenken.¹⁶

Um diese positive Energie bei Mitarbeitern freisetzen zu können, benötigt es Motivationsfähigkeit als weiteren wesentlichen Charakterzug. Konstruktives Feedback bei jeder sich bietenden Gelegenheit, offene und ehrliche Anerkennung, Belohnung guter Leistungen, ein gemeinsames Ziel sowie die individuelle Wertschätzung jeder einzelnen Tätigkeit sind der beste Weg, um Mitarbeiter zu motivieren.¹⁷

John Chambers, seit mehr als 16 Jahren CEO des Herstellers von Netzwerkgeräten Cisco, sieht im frühzeitigen Erkennen von Trends und Marktübergängen eine der wichtigsten Fähigkeiten

ten einer Führungskraft. Aber auch der Wandel von einem vertikal integrierten Unternehmen, bei dem der Chef alles kontrolliert und entscheidet, zu einem gemeinschaftlichen Modell, wo es vermehrt um die Zusammenarbeit als um die Anweisungen aus der Chefetage geht, sei essenziell. Dafür müssen die Mitarbeiter sowie das Management eine andere Vorgehensweise entwickeln, nämlich das richtige Zusammenarbeiten erlernen. Chambers ging bei Cisco sogar so weit, dass er als gehaltsbestimmenden Faktor die Fähigkeit zur Zusammenarbeit anstelle der individuellen Leistung einführte.¹⁸

Eine Führungskraft an der Spitze muss zu klaren Entscheidungen fähig sein und darf auch nicht zögern, schmerzhaftes Entscheidungen zu treffen.¹⁹ Eine Entscheidung zu treffen ist nicht schwer. Der schwierigste und wichtigste Teil besteht in der richtigen Problemdefinition davor. „Kaum etwas richtet so viel Schaden an wie die richtige Entscheidung zum falschen Problem.“²⁰ Ebenso wesentlich für erfolgreiche Führungskräfte sind das Talent, Dinge zum Abschluss zu bringen, sowie Leidenschaft bei der Verfolgung der jeweiligen Sache und im Einsatz für ihre Mitarbeiter.²¹

Konfliktmanagement auf höchster Ebene

Oft werden Konflikte in einem Unternehmen so lange weitergereicht, bis sie schließlich beim Topmanagement landen. Dort tendieren die Manager schlussendlich dazu, Konflikte möglichst schnell aus dem Weg zu schaffen, um sich wieder ihren eigentlichen Aufgaben zu widmen. Obwohl diese Haltung verständlich ist, verleitet dies die Mitarbeiter dazu, sich beim leisesten Anzeichen eines Konflikts an ihre Vorgesetzten zu wenden, ohne sich selbst damit auseinanderzusetzen. Abgesehen davon, dass Topmanager oft viel zu weit von den Konfliktursprüngen entfernt sind, um diese richtig beurteilen und befriedigend lösen zu können, sollten sie Differenzen dennoch als eine Gelegenheit betrachten, um den Mitarbeitern zu helfen, Konflikte selbst zu bewältigen. Damit dies gelingt, haben Weiss und Hughes sechs Strategien beschrieben, die ein methodisches Vorgehen beim Auftreten von Meinungsverschiedenheiten ermöglichen.

Werden Konflikte unter den Mitarbeitern ausgetragen, sehen die Autoren es als die Aufgabe des Topmanagements, ihnen Regeln dafür vorzugeben, um eine Methode zur Konfliktbewältigung zu entwickeln und anzuwenden. Auf diese Weise kann das Klima der Zusammenarbeit verbessert und Zeit effizienter ge-

nutzt werden. Dies kann durch die Vorgabe eindeutiger Kriterien für Kompromisse unterstützt werden.²²

Auch wenn Mitarbeiter durch diese Strategien lernen, Konflikte selbst zu lösen, werden ab und zu auch Probleme auftauchen, die sie ihren Vorgesetzten, z. B. dem Abteilungsleiter, als nächsthöhere Instanz vorlegen müssen. Daher liegt es auch hier beim Topmanagement sicherzustellen, dass solche Konflikte effizient gelöst werden. Es ist von Bedeutung, klar zu kommunizieren, welches Verhalten in solchen Situationen gewünscht wird. Idealerweise geschieht dies durch Festlegung von Richtlinien zur Weiterleitung von Konflikten und die transparente Gestaltung der Konfliktlösung, um Entscheidungen des Managements für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen.²³

Das Management sollte grundsätzlich anstreben, Konflikte durch Win-win-Lösungen beizulegen. Win-win bedeutet, eine Lösung zu finden, mit welcher beide Parteien einverstanden bzw. zufrieden sind. Man muss flexibel und kreativ sein und die Standpunkte beider Konfliktparteien genau betrachten, um Win-win-Lösungen zu finden.²⁴

Der Umgang einer Führungskraft mit Macht

„Wer führt, hat Macht“ – doch leider können viele Menschen in Führungspositionen mit der ihnen verliehenen Macht nicht umgehen. „Power has been defined as the ability to overcome resistance, to get others to do what you want.“²⁵ Eine Umfrage ergab, dass Macht bei wichtigen Entscheidungen eine große Rolle spielt. Die Diskussion wesentlicher Themen wie z. B. Umstrukturierungen des Unternehmens und Budgetverteilungen stellen solch bedeutende Entscheidungen dar.²⁶

Personen sind entweder nicht in der Lage, ihre Machtbefugnisse sinnvoll für das Unternehmen einzusetzen und ihren Einfluss geltend zu machen, oder übertreiben es maßlos und schaden damit sich selbst, dem Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Führungskräfte sind auf die Unterstützung der Mitarbeiter angewiesen und sollten sie daher entsprechend behandeln. Bringt ihnen der Vorgesetzte Wertschätzung und Respekt entgegen, hat dies positive Auswirkungen für das gesamte Unternehmen: Kosten lassen sich senken, Verluste vermeiden.²⁷ Der ehemalige MAN-Chef Hakan Samuelsson meint, dass er nicht Aufgaben, sondern Probleme delegiere, denn auf diese Weise erhalte er Lösungsvorschläge zurück. Mitarbeiter werden auf allen Ebenen in die Prob-

lemlösungsprozesse eingebunden, alle Beteiligten verstehen das Problem, was wiederum die Umsetzung der Lösungen schneller erfolgen lässt.²⁸

Ausuferndes Machtgehabe im Management kann sich lähmend auf das ganze Unternehmen auswirken. Dadurch verschwendete Zeit kann z. B. von der Konkurrenz für neue Innovationen oder verbesserte Serviceleistungen genutzt werden. Um so etwas zu verhindern, ist es ratsam, das Ungleichgewicht zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf ein Minimum zu reduzieren und somit die Hierarchien flacher zu gestalten.²⁹ „Respektvolles Miteinander funktioniert besser als machtbesessenes Gegeneinander.“³⁰



Weiterführende Literatur

Kotter, J.: Wie Manager richtig führen, München/Wien 1999

Li, Ch.: Open Leadership — How social technology can transform the way you lead, San Francisco 2010

Pfeffer, J.: Why Some People Have It — And others Don't, New York 2010

Williams, St.; Perlow, L.: Tötet Schweigen Ihr Unternehmen?, In: Harvard Business Manager 8/2003.

Veränderungen umsetzen

Sind Sie ein Change Agent? Tief greifende Veränderungsprozesse im Unternehmen müssen aktiv durch Sie unterstützt und vorangetrieben werden. Ihre Aufgabe als Topmanager ist es auch, alle notwendigen Veränderungen rechtzeitig und ehrlich an alle Beteiligten zu kommunizieren. Erlangen Sie in diesem Kapitel ein umfassendes Verständnis für die Kernfaktoren eines erfolgreichen Changemanagement-Prozesses!

- **Um eine Veränderung optimal umsetzen zu können, müssen mehrere Grundsätze beachtet werden. Zu Beginn müssen das Problem identifiziert und ein klares Ziel definiert werden. Allen voran ist es wichtig, sich zu überlegen, inwieweit die Mitarbeiter in den Prozess miteinbezogen werden und welche Personen als Schlüsselpersonen ausgewählt werden.**
- **Widerstände stellen für Manager kein Risiko, sondern eine Chance dar. Es ist wichtig, diese zu erkennen und durch gewisse Maßnahmen wie Diskussion bzw. Beeinflussung zu lösen.**
- **Wesentliche zusätzliche Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess sind: die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen, die Mitarbeiter motivieren, eine überzeugende Vision vermitteln, Vertrauen schaffen und greifbare Ergebnisse aufzeigen.**

Durch die notwendige Schaffung von anpassungsfähigen Strukturen, durch Fusionsvorhaben sowie durch die steigende Dynamik am Markt kommt dem Unternehmenswandel eine immer größer werdende Bedeutung zu. Deshalb ist Changemanagement einer der wichtigsten Wachstums- und Erfolgsfaktoren.¹

„Change Management (= Management des Wandels) ist ein ganzheitlicher Ansatz, Veränderungen, sowohl der harten Faktoren eines Unternehmens (z. B. Struktur, Prozesse), als auch der weichen Faktoren (z. B. Unternehmenskultur, Verhalten), dauerhaft zu realisieren.“²

Rahmenbedingungen

Bei der Umsetzung von Veränderungen müssen im Allgemeinen folgende Rahmenbedingungen beachtet werden:

Technik: Die Technik beeinflusst unsere Arbeit und unser Handeln enorm. Nahezu jede Aktivität wird heutzutage per Computer gesteuert. Durch das Internet werden uns ein weltweites Netzwerk und der gleichzeitige Aufbau vieler Geschäftsbeziehungen ermöglicht.³ Durch diese Chance ist es möglich, einen Mehrwert zu schaffen. Es kann z. B. Wissen durch Videokonferenzen oder Chatrooms schnell übertragen werden.⁴

Zeit und Geld: Infolge der Technik werden die Geschäftsabläufe beschleunigt und der Leistungsdruck erhöht. Aufgrund der permanenten Veränderungen von Verhalten und Einstellungen der Menschen sind rasche Entscheidungen und Anpassungsmaßnahmen unabdingbar.⁵ So müssen Produkte oder Dienstleistungen zum richtigen Zeitpunkt, mit der richtigen Qualität und dem richtigen Preis auf den Markt gebracht werden.⁶

Die Ressource Geld ist ein knappes Gut. Es wird von den Menschen immer mehr gefordert, selbst wenn die Löhne sinken. Die Unternehmen sind auf Kosten- bzw. Leistungsoptimierung aus.⁷

Interkulturelle Zusammenarbeit: Die Globalisierung ermöglicht den Menschen eine rasche und kostengünstige Kommunikation bzw. Kooperation. Wenn unterschiedliche Denkmuster und Handlungsgewohnheiten gegeben sind, kann dies jedoch schnell zu Konflikten führen.⁸ Es ist im Vorhinein wichtig zu wissen, was das Gegenüber erwartet. Deshalb ist es notwendig, von Anfang an in persönlichen und ständigen Kontakt mit den Mitarbeitern zu stehen, um eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten.⁹

Optimale Umsetzung von Veränderungen

„Ich brauche einen neuen Brauch, den wir sofort einführen müssen; nämlich den Brauch, in jeder neuen Lage neu nachzudenken.“ Bertold Brecht¹⁰

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit wichtigen Grundsätzen, welche beachtet werden müssen, um eine Veränderung im Unternehmen optimal umsetzen zu können.

Problemdiagnose und Zielvereinbarung: Eine Veränderung soll ein möglichst geordneter Prozess sein. Die Beteiligten sollen verstehen, warum die Umgestaltung notwendig ist und was das

Ziel dieses Wandels ist.¹¹ Deshalb ist ein wichtiger Grundsatz, um brauchbare Ergebnisse zu erzielen, dass der Veränderungswunsch zielorientiert vermittelt wird. Dabei ist es von Bedeutung, mehrere Punkte zu beachten.

Zu Beginn muss klargestellt werden, warum die Veränderung notwendig ist. Im nächsten Schritt werden die Ziele einer erfolgreichen Veränderung definiert. Weiters sind jene Kriterien zu definieren, an welchen der Erfolg gemessen werden kann. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Organisation des Veränderungsprozesses. Darunter ist zu verstehen, dass z. B. die Aufgabenteilung oder die Projektsteuerung bzw. -verantwortung festgelegt wird. Darauf aufbauend erfolgt die Planung der einzelnen Phasen und Meilensteine. Zur Orientierung sollten mittels eines Meilensteinplanes die einzelnen Zwischenstationen festgelegt werden.¹²

Nach oft jahrelanger, harter Arbeit neigen Manager dazu, sich beim Auftreten erster Erfolge siegessicher zu fühlen. Sie bezahlen ihre teuren Berater und beenden den Veränderungsprozess. Doch genau dies kann zur Katastrophe führen. Das Setzen einzelner Zwischenziele ist daher sehr wichtig.¹³ Unabdingbar ist die ständige Kontrolle des Projektfortschritts während der gesamten Projektdauer.¹⁴

Für eine erfolgreiche Veränderung ist es nicht nur wichtig, Ziele zu definieren, sondern diese auch regelmäßig an neue Gegebenheiten anzupassen und eventuell neu zu formulieren.¹⁵

Beteiligung und Unterstützung von Mitarbeitern: Im Vorfeld muss sich das Unternehmen überlegen, ob es zunächst nur die Führungskräfte bzw. den Betriebsrat über den Veränderungsprozess informiert oder ob die Mitarbeiter ebenfalls von Anfang an in den Prozess miteinbezogen werden. Sinnvoll ist es, die Führungskräfte etwas früher zu informieren.¹⁶

Auswahl Schlüsselpersonen: Vor der Umsetzung von Veränderungsprozessen müssen potenzielle Schlüsselpersonen definiert werden. Dabei sollten drei wichtige Gruppen von Mitarbeitern identifiziert werden.

In erster Linie sollten jene Personen ausgewählt werden, welche den Veränderungsprozess und die jeweiligen Arbeitsschritte leiten.¹⁷ Diese werden auch als „Change Agents“ bezeichnet. Sie müssen fest an die Veränderungsmöglichkeiten glauben und wissen, wie diese realisiert werden können. Weiters gibt es noch die „Durchzieher“ („Change Soldiers“), die sich der Veränderung anschließen, wenn sie diese für unaufhaltsam halten oder

sich einfach anpassen, weil es erforderlich ist.¹⁸ Diese Personen wirken aktiv bei der Umsetzung mit.¹⁹ Besonders wichtig ist es jedoch, dass Widerständler ("Change Opponents") identifiziert und neutralisiert werden müssen, da diese keine Verbesserungsmöglichkeiten erkennen können bzw. wollen.²⁰ Um die Erfolgsaussichten im Auge behalten zu können, sollte daher nicht die ganze Energie in die Diskussion mit den Change Opponents gesteckt werden. Die Konzentration sollte auf den Unentschlossenen und den Befürwortern liegen.²¹

Umgang mit Widerständen

Widerstände können bei jeder notwendigen Veränderung auftreten. Deshalb ist es wichtig, Widerstände nicht zu ignorieren, sich damit zu beschäftigen und eine Lösung zu finden.

Widerstände erkennen: Widerstände sollen von Managern bewusst wahrgenommen werden, da sie ein wichtiges Signal darstellen und als Chance genutzt werden sollen. Widerstände zeigen sich oft dadurch, dass die Mitarbeiter grundsätzlich nicht wissen, worum es bei der Veränderung geht bzw. die Ziele oder Hintergründe für diese Maßnahmen nicht verstehen. Mitarbeiter zweifeln oft an der Glaubhaftigkeit des vorgegebenen Ziels oder haben Angst, der gestellten Herausforderung nicht gewachsen zu sein.²²

Widerstände lösen: Um Widerstände zu lösen, werden verschiedene Methoden, im positiven und negativen Sinne, angewandt. Einerseits ist es wichtig, die Mitarbeiter rechtzeitig über die Veränderung in Kenntnis zu setzen und einzubeziehen. Dies kann durch Präsentationen oder Diskussionen erfolgen. Andererseits können Widerstände durch Beeinflussung gelöst werden, indem Manager den Mitarbeitern bewusst gewisse Schlüsselrollen und somit auch Verantwortung übergeben. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Trainingsprogramme anzubieten, um einzelne Mitarbeiter zu fördern. Die letzte Option für den Manager, eine Veränderung durchzusetzen, ist die Durchsetzung von Zwangsmaßnahmen. Der Manager erzwingt die Akzeptanz der Veränderungen durch Drohungen wie z. B. Kündigung.²³

Erfolgsfaktoren des Changemanagements

Wie bereits erwähnt, ist es wichtig, bestimmte Grundsätze bei der Umsetzung einer Veränderung einzuhalten. Darüber hin-

aus ist es von Bedeutung, folgende Faktoren für ein erfolgreiches Changemanagement zu beachten:

Bedürfnis nach Veränderung: In der Vorphase einer Veränderungsumsetzung im Unternehmen muss den Mitarbeitern das vorhandene Problem zuerst bewusst gemacht werden. Es muss ihnen klar vermittelt werden, dass auch sie davon betroffen sind. Erst dann ist eine erfolgreiche Motivation zur Veränderung möglich. Doch wie ist es möglich, die Mitarbeiter wachzurütteln? Dies kann erreicht werden durch das Aufzeigen der zukünftigen Entwicklung, wodurch Ängste und Beunruhigung bei den Mitarbeitern ausgelöst werden.²⁴ Eine weitere Maßnahme, um das Bedürfnis nach Veränderung zu wecken, ist das Aufzeigen des verbesserten Lebens nach der Umstellung. Wurde genügend Überzeugungsarbeit geleistet, kann mit dem wirklichen Vorhaben, etwas zu verändern, begonnen werden.²⁵

Gute Motivation und Führung: Für die weiteren Phasen der Veränderung ist ständige Motivation notwendig. Zum Beispiel durch das Schaffen einer Vision, durch das Aufzeigen von erreichten Zielen oder durch die Vermittlung eines „Dazugehörigkeitsgefühles“ bei den beteiligten Mitarbeitern. Gute Führung zeichnet sich durch Belohnung und Lob gegenüber den Mitarbeitern aus, was wiederum deren Motivation steigert.²⁶

Vertrauen durch Kommunikation

Die interne Vernetzung im Unternehmen durch Kommunikation ist für das Management unerlässlich. Jeder Mitarbeiter sollte genauestens über die Vorgänge informiert werden. Um dies zu ermöglichen, sollten Sie jede Informationslücke aufdecken.²⁷ Dabei ist es wichtig, die richtige Form der Informationsübermittlung zu wählen. Diese kann z. B. durch Betriebsversammlungen, Internetforen oder Einzelgespräche erfolgen.²⁸ Voraussetzung für eine erfolgreiche und effiziente Kommunikation ist zudem Vertrauen. Gibt es im Unternehmen Misstrauen, werden mehr Informationen benötigt. Dadurch kann der ganze Unternehmensablauf verzögert und die Wirtschaftlichkeit beeinträchtigt werden.²⁹

Greifbare Ergebnisse, erste Erfolge

Um Veränderungen durchsetzen zu können, müssen den Mitarbeitern erste Erfolge aufgezeigt werden. Eine Notwendigkeit, um die Motivation und den Glauben an das Projekt beizubehalten.³⁰



Weiterführende Literatur

***Carr, D.; Hard, K.; Trahan, W.:* Managing the Change Process, New York 1996**

***Cohin, D.:* The Heart of Change – Field Guide, Boston 2005**

***Kostka, C.; Mönch, A.:* Change-Management – 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, München 2009**

***Kotter, J.:* Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, In: Harvard Business Review on Change, Boston 1988**

***Rigall, J.; Wolters, G.:* Change Management für Konzerne – Komplexe Unternehmensstrukturen erfolgreich verändern, Frankfurt am Main 2005**

Redaktionsteam & Autoren:

Idee und Konzeption:

Dr. Michael Hirt

Projektleitung HIRT&FRIENDS:

Josef Buchmayr, BA & Mag. (FH) Alexander Fuhri

Redaktion HIRT&FRIENDS:

Sabrina Fuchs, Mag. (FH) Alexander Fuhri,

Eva Furlan, Anna Knobloch

Lektorat HIRT&FRIENDS:

Eva Furlan

Die Autoren der einzelnen Kapitel sind im Referenzteil am Ende des Buches namentlich angeführt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-7281-3399-1

© 2012, HIRT&FRIENDS GmbH, Eduard-Kunz-Straße 39,
3032 Eichgraben bei Wien, www.hirtandfriends.at und
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

verlag@vdf.ethz.ch
www.vdf.ethz.ch