

# Kreatives Chaos – Neue Management-Praxis

	<a href="#"><u>Kreatives Chaos – Neue Management-Praxis</u></a> .....
1	<a href="#"><u>Die Revolution</u></a> .....
2	<a href="#"><u>Sich mit Technologischen Entwicklungen auseinandersetzen</u></a> .....
3	<a href="#"><u>Das Kundenkredo – Themen die Sie angehen müssen</u></a> .....
4	<a href="#"><u>Die schnelle Innovation erfolgreich meistern</u></a> .....
5	<a href="#"><u>Flexibilität durch Ermächtigung der Mitarbeiter</u></a> .....
6	<a href="#"><u>Ausbildung, Weiterentwicklung, Kompetenzerweiterung</u></a> .....
7	<a href="#"><u>Strukturen vereinfachen und verkleinern</u></a> .....
8	<a href="#"><u>Machen Sie die Mittelmanager zu einem Teil der Lösung</u></a> .....
9	<a href="#"><u>Wandel lieben lernen</u></a> .....

## **Die Revolution**

Niemand käme auf den Gedanken, dass die Arbeit der Verkäufer nicht genügend gewürdigt wird. Doch wer käme auf den Gedanken, die Zahl der Verkäufer zu verdoppeln – und dass in den nächsten 36 Monaten. Ist das schon eine Revolution?

Die folgenden Gedanken zeigen, dass alles was wir bisher über Unternehmensführung zu wissen glaubten, in Frage gestellt werden. Wenn wir dann auch zum Schlusse kämen, dass der neue Ansatz nicht zwingend erfolgsversprechender ist, gut ist, dass wir hinterfragt haben und den besseren (was ist schon gut und was besser) gewählt haben. Hauptsache, wir behalten die Flexibilität im Sinne des Wandels – oder noch besser (wirklich besser) im Sinne der Kundenzufriedenheit. Kreatives Chaos beschreibt lediglich, wie man(n) (Frau) sich proaktiv mit dem Chaos auseinandersetzt. Für Interessierte und Aufmerksame bedeuten Chaos und Wandel die grosse Chance.

# 1 Sich mit Technologischen Entwicklungen auseinandersetzen.

Unflexible Technologien werden untergehen. Um sie zu entwickeln, sie wettbewerbsfähig zu machen und zu erhalten, muss man sie ständig verbessern. Variationen entwickeln und kleine Neuigkeiten einführen. Sie müssen bestimmten Einzelbedürfnissen gerecht werden. Innovative Veränderungen, nach bestimmten Bedürfnissen massgeschneiderte Produkte, das heisst nichts anderes als mehr Flexibilität, erfordern nicht nur mehr Dienstleistungen, sondern verwischen die Grenzen zwischen Dienstleistung und Produkt.

## **Das Gesicht des Siegers und die Spannung in der Marktentwicklung**

Nischenorientierte Markterschliessung (kurze Produktionsabläufe), flach (wenig Strukturschichten), schnell (reaktionsschnell, anpassungsfähig), qualitätsbewusst, international – auch im Kleinen, Kleiner (selbständig, zielorientiert, klein im Grosskonzern), Gewinnbeteiligung, Partizipation, Mehrwert durch Menschen, Belohnung dafür. **Im Bereiche Marketing** liegt die Spannung in der Markterschliessung, den Nischenmärkten, der Innovation durch mehr Nähe zum Kunden im Markt, in Marktfragmentierung, endloser Differenzierung des Produktes/der Leistung, auch wenn diese noch so reif ist. Für **Absatz und Service** brauchen wir Helden, Beziehungsmanager – jeder Kunde zählt. Er ist Hauptquelle für die Wertsteigerung, Quelle für neue Lösungen. Das bringt uns zur **Innovation**. „Kleingründungen“ (Firma, Produkt, Leistung). Jeder **Mensch** wird am Erfolg beteiligt. So wird jeder autonom und motiviert, Verbesserungen zu bewirken. Den Menschen mit seinem Wissen als Quelle der Wertsteigerung ansehen. Diesen schulen, ausbilden, schulen. Engagement belohnen und fördern - von 06 – 16.00 Uhr reicht nicht. In der **Führung** muss die Führungskraft den Wandel lieben, sonst ist sie es nicht. Sie predigt Visionen, Wandel und Strategieentwicklung. Darauf verfolgt sie mit konzentrierter Kraft Taten und Resultate.

## **Bedingungslose Ausrichtung nach unseren Kunden**

Nur der wird wirtschaftlich überleben, der wörtlich und im übertragenen Sinne an seinen Kunden hängt und am aggressivsten neue Märkte für gleichzeitig schnell wachsende und ausgereifte Produkte und Lösungen erschliesst. Kundenleitsätze sollten keine Revolution bedeuten. Sie sind das Leben selbst. Nach Aussen gerichtete Lebensform und Orientierung jedes Leistungsträgers. Das Training ist wichtig. Der Umgang mit dem, was man früher die Launen der Kunden genannt hätte.

## 2 Das Kundenkredo – Themen die Sie angehen müssen

Die Voraussetzungen sind Spezialisierung, Nischen schaffen und sich differenzieren. Die werterhöhende Strategien sind die von Kunden geforderte Spitzenqualität bieten, hervorragenden Service bieten. Das Immaterielle betonen, grosses Reaktionsvermögen auf Kundenwünsche schaffen, zum Internationalisten werden, und Einzigartigkeit anbieten. Dabei gilt es folgende Fähigkeiten zu entwickeln. Sie müssen leidenschaftlich zuhören können, individualisierte „Produktion“ als Ihre Waffe im Verkauf einsetzen, Verkäufer, Projektleiter, Kundendienst zu Helden machen und Innovationen schnell anstreben. Jetzt setzen Sie in Ihrem neuen Unternehmen eine Kundenrevolution in Gang.

**Um Spezialisierung und Nischen zu schaffen und sich gar zu differenzieren** muss das Marketing sich auf das Erschliessen von Märkten konzentrieren, nicht auf die Marktverteilung. Markterschliessungsstrategien sind von ganz anderer Art. Hier müssen die Manager wie Unternehmer denken. Sie müssen neue Ideen entwickeln. Die Schwerpunkte liegen auf Technologie, Marktbeziehung und Innovationskraft. **Die von Kunden geforderte Spitzenqualität bieten** heisst, die Qualität muss aus der Perspektive des Kunden gesehen werden. Qualität ist, was der Kunde als für notwendig erachtet, und nicht, was durch unser Verständnis angemessen ist. Achtung – wenn Sie als Spezialist gefragt werden, durchlaufen Sie ein Wechselbad der Gefühle und Sie gehen auf einer Gratwanderung. Seien Sie Ihren Erfolgsgrundsätzen treu. Vielleicht kann Ihnen ein Kunde auf Ihrem professionellen Weg nicht folgen. Suchen Sie einen neuen. **Einen hervorragenden Service bieten** heisst, das Immaterielle betonen. Höherwertigen Service wird den Vorsprung im Konkurrenzkampf auf zunehmend engerem Markt ausmachen. Sie müssen sich mit allem verfügbarem Elan für Service einsetzen, und zwar für Service nach Wünschen des Kunden. Jeder Kunde ist ein potentiell lebenslanger Kunde, der Werbung im besten Sinne für Sie betreiben kann. Denken Sie an eine langfristige Kundenbeziehung.

**Ein unübertroffener Service** kostet eigentlich nicht viel, bringt aber wesentlich mehr als Ihre Millionen-Brandkampagne. In den letzten 20 – 30 Jahren sind die „besseren Firmen“ jeweils doppelt so schnell wie andere gewachsen und Sie haben im Schnitt 10 % höhere Preise. Man weiss auch, dass 26 von 27 Kunden sich bei schlechtem Service nicht beschweren, sie wechseln den Lieferanten. Das Erschreckliche: 91 % derjenigen die sich dann tatsächlich beschweren, kommen nicht wieder. Besonders beängstigend ist, dass diese Zahlen sowohl für Einkäufe von 1'000 als auch bei 2 Dollar gelten. Am schlimmsten ist jedoch, dass der unzufriedene Kunde seine schlechten Erfahrungen im Durchschnitt neun oder zehn Personen weitererzählt.

Doch es gibt eine kleine Hoffnung. Der Statistik zufolge kann man, je nach Branche, die Kunden von 82 bis 95 Prozent wiedergewinnen. Voraussetzung ist, dass man auf die Beschwerde pünktlich und rücksichtsvoll eingeht. Ein gut gelöstes Problem schafft oft erst die gute Beziehung, die vor dem negativen Ereignis nicht vorhanden war.

Es kostet fünfmal soviel, draussen einen neuen Kunden zu gewinnen, als bereits gewonnene Kunden zu halten. Den bestehenden Kundenbestand auszubauen und gute „Mundpropaganda“ zu geniessen ist weniger anstrengend und weitaus rentabler. Doch allzu oft wird in unseren Budgets zur Markterschliessung mehr Zeit und Geld für oberflächliche Aktivitäten, mit denen Erstkunden angelockt werden sollen, investiert, und bereits gewonnene Kunden werden als etwas Selbstverständliches hingenommen.

### **Das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft betont den „höherwertigen Service“**

Die totale Kundenbezogenheit muss angestrebt werden, neue Märkte mit unseren Partnern aussuchen und erschliessen. Führen Sie „Eile“ als wichtigstes strategisches Konzept ein. Schnelle Aktionen, schnelle Reaktionen, schnelle Anpassungen und enge Verbindungen müssen künftig zum Standard werden. **Schaffen Sie ein grosses Reaktionsvermögen auf Kundenwünsche.** Die Faktoren für erfolgreiche kundenbezogene Reaktionsfähigkeit sind deutlich veränderte Einstellungen. Zunächst muss die Firma von Konkurrenzdenken zu partnerschaftlichem Bewusstsein finden. Voraussetzung für Kundenbezogenheit ist das verringern der Managementhierarchien. Ein Höchstmass an Produktqualität (relative Qualität) muss angestrebt werden. Ein ständiger Austausch elektronischer Daten ist zwingend und alle Menschen im Kundenkontakt müssen hervorragend motiviert und geschult werden. Direkte und elektronische Kundenkontakte sind wichtig. Systemanpassungen sind, zusammen mit der Mitarbeiterschulung, zwingend. Die absolute Kundenbezogenheit wird zum Marketingwerkzeug

### **Zum Internationalisten werden**

Boeing – Hubschrauberverkauf: „Ich erwarte, dass meine Mitarbeiter sich sechzig (60) Stunden zu Hause darauf vorbereiten, bevor sie sich etwa zwanzig Minuten mit einem mittelrangigen Regierungs- oder Industrievertreter treffen.“ Dies, obwohl Boeings Mitarbeiter über einen immensen Erfahrungsschatz verfügen. Derartige Ansprüche gehören zu den „Geheimnissen“ des internationalen Erfolges von Boeing.

## **Einmaligkeit schaffen und Einzigartigkeit anbieten**

Mit fortschreitender Marktfragmentierung müssen wir stärker denn je nach Exklusivität streben, und zwar aus der Perspektive des Kunden gesehen und erreichen, dass jeder im Unternehmen die Einzigartigkeit der Firma versteht und beschreiben kann (die strategische Bedeutung auf dem Markt). Einzigartigkeit erfordert Konsens, nicht die Perfektion. **Jeder Mitarbeiter muss nach Einmaligkeit streben.**

## **Kennen alle Mitarbeiter die drei Sätze, in denen die Exklusivität Ihres Unternehmens deutlich gemacht wird?**

Wir wenden in unseren Seminaren einen Trick an: Wir bitten jeden Teilnehmer, einen neuen Mitarbeiter in seiner Firma anzurufen und nach den bewussten drei Sätzen zu fragen, die die „Exklusivität“ der Firma ausmachen. Sollte dieser Neuling nicht fast die selben Wörter wie Sie gebrauchen, dann haben Sie keine Strategie. Wir haben alle gelernt, dass hervorragende Ausführung wichtiger ist als hervorragende Strategie. Hervorragende Ausführung heisst jeder weiss, wohin das Boot fährt, der Kurs wird konsequent eingehalten und der Weg ist interessant und wert, eingeschlagen zu werden.

Um die Strategie erfolgreich umsetzen zu können muss jeder:

- Zuhören können
- Die Informationen von Aussen nach Innen tragen
- Darauf achten, dass die Informationen gründlich festgehalten werden

Jeder muss lernen, den Kunden zuzuhören. Weil die Konkurrenz nicht schläft, wird derjenige gewinnen, der am besten zuhören (und reagieren) kann. Die Marketingleute sollten mindestens ein Viertel ihrer Zeit vor Ort bei Kunden verbringen. Jeder muss mehrere Kundenbesuche im Jahr abstaten. Damit sollten immer bessere Formen des Zuhörens gewonnen werden.

## **Verkäufer, Projektleiter, Kundendienst werden Helden**

Können Sie die Frage beantworten: „Fühlen sich meine Leute in Verkauf, Projekten, Kundendienst wie Helden?“ Wenn nicht, müssen Sie rasch ihre Phantasie strapazieren und Abhilfe schaffen. Befragen Sie die Kunden. Verpflichten Sie sich jetzt zu drei deutlichen Aktionen pro Monat ihren Menschen in diesen Bereichen. So müssen wir daran arbeiten, dass alle unserer Mitarbeiter für Projekte und für unsere Kunden leben wollen. Wenn Sie dies erreichen wollen, müssen Sie laufend Helden feiern und Pilotprojekte für jeden Zweck fördern. Die Pilotprojekte verkürzen das Verfahren. Die Herausforderung ist die schnelle Pilotmentalität zu meistern.



### 3 Die schnelle Innovation erfolgreich meistern

Es kommt darauf an, mit unvorstellbarer Geschwindigkeit auf Kundenwünsche zu reagieren. Innovation ist der beste Weg zu diesem Ziel. Können Sie sich vorstellen, dass wir alle meist falsche Vorstellungen von der Zukunft machen: hier einige Beispiele, die Wirtschaftsgeschichte geschrieben haben:

„Ums Himmels willen, geh nach unten und schaff mir diesen Verrückten vom Hals! Er meint, er hätte eine Maschine, mit der man drahtlos sehen könnte! Achtung, vielleicht hat er auch eine Rassierklinge dabei!“  
Herausgeber Daily Express, der 1925 nicht mit John Bair, dem Erfinder des Fernsehens sprechen wollte.

„Wer will schon Schauspieler reden hören?“ fragte 1927 Harry Warner, der Gründer der Warner Studios.

„Ich glaube es gibt einen Weltmarkt für ganze fünf Computer“, sagte 1943 Thoms J. Watson, der Vorsitzende von IBM.

#### Zu Innovationen aufgrund einer Pilotmentalität gehören:

- Testmöglichkeiten
- Engagierte Champions für das Projekt
- Aufbau von Netzwerken jeglicher Art
- Gliederung der Projekte in kleine Teile mit laufender Integration in die Prozesse
- Schnelle Kommunikation von Erfolgen
- Rasche Integration der Resultate in den Marktprozess (Marktentwicklungs- und Innovationsstrategie, Account Management)
- Schutzhilfe durch Spitzenmanagement (Freipass für Integrationsgrad und – Geschwindigkeit)

Wir müssen lernen, Innovationen schnell einzuführen. Jedes Produkt jede Lösung ist ein fortlaufendes Experiment. Das Geschäftsleben ist eine Serie von Pilotprojekten, getragen von motivierten Menschen. Die Pilotmentalität wird am besten gefördert, indem die Ideen diskutiert werden. Neue Ideen müssen instinktiv die Fragen auslösen, wo soll die Idee getestet werden? Wer ist für den Test bei Kunden verantwortlich? Wer „besitzt“ die Idee? Ist man sich über die Art und die Auswirkungen der Idee im klaren? Wann wird getestet? Kann man einen Teil davon schon früher testen? Kann man den ersten Test in weniger Zeit durchführen?



Später ändern sich die Fragen: Was hat man von dem Pilotprojekt gelernt? Was wurde mit diesen Erkenntnissen gemacht? Wie gut wächst das Netzwerk? Gehört noch jemand ins Team? Ist der Aussendienst immer noch im besitze der Idee?

### **Motivierte Champions unterstützen**

Champions sind unverzichtbar. Man sollte sich daran erinnern, dass es nichts Schwierigeres gibt und nichts ungewisser ist als der Versuch, eine Neuordnung der Dinge einzuführen. Denn der Innovator hat zum Feind alle diejenige, die es unter den alten Bedingungen gut hatten, und die Befürworter des Neuen sprechen sich nur lauwarm dafür aus, weil es ihnen unter den neuen Bedingungen vielleicht besser geht. Deshalb braucht der erfolgreiche Champion einige wichtige Eigenschaften. Und so hat er Erfolg. Er braucht Energie, Leidenschaft und Idealismus. Er muss mit Pragmatismus, Schlauheit vorgehen und sich in relativer Ungeduld üben. Einen unrealistischen Unwille, Beschränkungen zu akzeptieren muss ihn treiben und er sollte eine Hass-Liebe-Beziehung zu seinen Untergebenen pflegen.

### **Für Innovationen – zweckmässige Ungeduld üben**

Als Lee Iacocca bei Chrysler ein Cabrio einführen wollte bekam er von seinem Chefmechaniker folgenden Bescheid: „Wir können einen Prototypen in neun Monaten zusammenstellen.“ Iacoccas wütende Antwort wird von mehreren Kreisen bestätigt: „Sie verstehen nicht. Nehmen Sie sich irgend ein Auto und sägen Sie das Dach ab!“ Er erhielt sehr schnell sein neues Auto, fuhr dachlose durch Detroit, und als die Leute ihm zuwinkten, hat er das Modell in Auftrag gegeben. Dieser „Test“ wurde mit grossem Erfolg belohnt.

### **Messen von Innovationen – die Schlüsselfaktoren**

Der turbulente Markt fordert, dass jeder Innovationen als Mittelpunkt sieht.

1. Definition: Was ist eine Innovation?
2. Belohnung: an das Innovationsziel gebunden?
3. Gleichförmige Innovationsziele
  - a. Jede Geschäftseinheit soll die gleichen Innovationsziele haben
  - b. Jede Abteilung soll regelmässig für Erneuerungen verantwortlich sein
4. Breiter Gebrauch der Innovationsziele
5. Jeder ist engagiert. Unsere Zukunft geht alle an.

## 4 Flexibilität durch Ermächtigung der Mitarbeiter

**Beteilige jeden an allem** um flexibel, qualitätsbewusst und wettbewerbsfähig zu werden. Wir müssen so viele Teams wie möglich organisieren, um mehr Konzentration, Aufgabenorientierung, Innovationsbereitschaft und persönliches Engagement zu erreichen. **Setze sich selbstverwandelnde und kontrollierende Teams ein.** Das mittelgrosse, zielorientierte, halb-autonome und überwiegend sich selbst führende Team sollte der Grundbaustein der Organisation sein.

### Hilfen dazu sind

- Höre zu, lobe, erkenne an
- Verwende reichlich Zeit für das Einstellungsverfahren
- Bilde aus und schule das ganze Leben lang
- Biete jedem eine leistungsfördernde Bezahlung
- Biete eine Beschäftigungsgarantie (gekoppelt mit der Innovationsfähigkeit)
- Vereinfache und verkürze hierarchische Struktur
- Formuliere die Rolle der Mittelmanager neu
- Beseitigen Sie bürokratische Vorschriften und demütigende Bedingungen

Wir müssen das gesamte Personal auf allen Ebenen und in allen Funktionen in nahezu alles einweihen und miteinbeziehen: zum Beispiel in Programme zur Qualitätsverbesserung mit hundertprozentiger Selbstkontrolle; Programme zur Produktionsverbesserung; Messungs- und Kontrollergebnisse; Budgetplanung, -kontrolle und -anpassung; Beschreibung von Arbeitsgebieten und Anstellung; Kundenanrufe und Kundenbesuchsprogramme. Die Fähigkeiten einer sorgfältig ausgesuchten, gut ausgebildeten, angemessen geförderten und – vor allem – mit unserem Vertrauen versehenen Person ihren Beitrag zum Ganzen zu leisten, ist unbegrenzt. Zusammenarbeit, Anerkennung und transparente Informationen sind in einem bisher noch nicht da gewesenen Umfang erforderlich, um die Änderung der Verhaltensweisen einzuleiten. Von dem durchschnittlichen Angestellten wird in Zukunft viel mehr verlangt werden als bisher. Die Aufgabe, aus blutigen Anfängern engagierte Stars zu machen, die dem rasanten Wandel gewachsen sind, fängt beim Anwerbungsverfahren an: Am besten beachten Sie drei Grundsätze, die von den meisten aber nicht für wichtig genommen werden: verbringe Sie jede Menge Zeit damit. Bestehen Sie darauf, dass die Mitarbeiter aus der Linie dabei die erste Geige spielen und lassen Sie sich konkrete Resultate in den verschiedensten Situationen zeigen. Sie suchen Mitarbeiter aus anderen Betrieben, von denen man weiss, dass

sie gegenüber Kollegen und Kunden freundlich und geschickt reagieren: „Wir können unseren Leuten beibringen mit Computern und Maschinen umzugehen; aber wir können ihnen nicht beibringen, nett zu sein.“ Verlangt muss nicht unbedingt Berufserfahrung werden, sondern die Leute sollen den „rechten Geist“ mitbringen. „Ich will niemanden haben, der früher in einem anderen Hotel gearbeitet hat. Die haben nämlich schon zu viele schlechte Angewohnheiten. Ich verlange nur, dass sie freundlich und zuvorkommend sind. Wie man ein guter Hotelpage wird, bringe ich ihnen dann schon bei.“ Suchen Sie flexible Mitarbeiter. Man weiss, dass dies schon früher flexibel waren.

## 5 Ausbildung, Weiterentwicklung, Kompetenzerweiterung

Die Forderung nach Flexibilität hat natürlich die Konsequenz der Ausbildung und Schulung. Wir müssen:

- In unsere Mitarbeiter genauso viel investieren, wie in unsere Anlagen und Maschinenparks
- Mitarbeiter ausbilden, die als Anfänger zu uns kommen und sie, soweit nötig, weiterbilden und schulen
- Jedem Mitarbeiter Techniken zur Problemlösung beibringen, damit er seinen Beitrag zur Verbesserung der Qualität leisten kann
- Sehr ausführlich vermitteln, was auf die erste Managementstufe folgt, und dann die Manager bei jeder Position, die sie auf der Leiter nach oben erklimmen, neu schulen
- Die Aus- und Fortbildung als Instrument nutzen, mit dem die „Idee vom strategischen Vorstoss“ sich in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter festsetzt
- Darauf bestehen, dass die gesamte Aus- und Fortbildung von der Linie betrieben wird – und zwar ausnahmslos. Sämtliche Programme sollten zunächst von der Linie gestaltet und gesteuert werden. Ebenfalls sollten die Linienleute die Ausbildung übernehmen.

Aus- und Fortbildung – und damit die übergeordnete Idee von der Belegschaft als einer in ihrem Wert wachsender Zusammenballung von Kenntnissen und Fertigkeiten – müssen in jeder Firma höchste Priorität erhalten. Die Wertschöpfung wird in zunehmendem Masse über die Mitarbeiter entstehen, und zwar nur bei den Siegern in diesem Wettbewerb. Nur Mitarbeiter mit hervorragenden beruflichen Qualifikationen – und das bedeutet hervorragend ausgebildete und ständig geschulte Mitarbeiter – werden in der Lage sein, den Unternehmenswert zu steigern. Sie sollten ihr Budget für Aus- und Weiterbildung im Verlaufe der nächsten Zwei bis drei Jahre verdoppeln oder verdreifachen. Weniger Investition würde bedeuten, dass man weder das Problem selbst in der Griff bekommt noch die grosse Chance, die sich einem bietet, wirklich ergreift.

### **Wettbewerbsvorteile dank verbesserter Schulung**

Die Mitarbeiter sind ganz unbestreitbar unser wichtigstes Instrumentarium. Jeden Tag verändert sich das Niveau ihre Fähigkeiten im Verhältnis zu den Wettbewerbern positiv oder negativ (und damit auch ihr Engagement und ihre Energie). Damit ist die zentrale strategische Frage klar: Was haben Sie heute getan, um das Niveau der Kompetenz (fachliche, methodische, soziale, persönliche) Ihrer Belegschaft im Vergleich zu dem Ihrer Konkurrenten anzuheben (oder zumindest zu halten)?

## **Die Bestandteile eines guten Aus- und Weiterbildungsprogrammes**

1. Umfangreiche Schulungen für die Berufsanfänger, und zwar genau auf den Gebieten, auf denen Sie als besonders spezialisiert gelten wollen.
2. Alle Angestellten sind so zu behandeln, als ob jeder von ihnen noch eine grosse Karriere im Unternehmen vor sich hätte.
3. Ständige Fort- und Weiterbildung ist notwendig.
4. Zeit- und Geldaufwand müssen grosszügig bemessen sein.
5. Auch die Ausbildung „on the job“ gehört dazu.
6. Es gibt keine Fachkenntnisse, die nicht gewinnbringend zu vermitteln wäre.
7. Aus- und Weiterbildung wird eingesetzt, um einen neuen strategischen Vorstoss zu signalisieren.
8. Aus- und Fortbildung sind vor allem in Krisenzeiten angesagt.
9. Die gesamte Ausbildungsplattform wird von der Linie betrieben. Selbst wenn mit den zu vermittelnden Fachkenntnissen Neuland betreten wird, muss die Linie sowohl bei der Ausarbeitung der Lehrprogramme als auch bei deren Vermittlung selbst Hand anlegen.
10. Die Programme werden eingesetzt, um das Ziel- und Wertsystem der Unternehmung zu vermitteln. „Kontrolle“ und „Management“ sind Begriffe die in Zukunft inhaltlich stark von der Vorstellung geprägt sein werden, dass ein Unternehmen eine Institution sei, in der jeder an fast allem beteiligt und in der das Wertsystem von allen gemeinsam getragen wird.
11. Die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften – heute wichtiger denn je zuvor. Sie muss aber integral in der Führungsfunktion erfolgen.

## **6 Strukturen vereinfachen und verkleinern**

„Bei uns gibt es vier Managerebenen, der Arbeiter, der Chef, der geht in sein Büro und dann wieder zum Arbeiter“.

Die Zeitbombe im Management: aufgeblähte Strukturen. Hauptziel muss es sein, in den grossen Unternehmen eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich der „Sinn fürs Geschäft“ entwickeln kann. Das heisst: Das Verhalten der Manager sollte in erster Linie durch das Streben nach langfristigem Erfolg auf dem Markt geprägt sein.

Im Sinne des Rationalisierens und, auch im Sinne „wofür bezahlt uns der Kunde“ und was ist er nicht bereit zu bezahlen, sollten Sie die rückwärtigen Strukturen, Arbeiten und Abläufe überdenken. Ist Ihr Unternehmen nach vorne gerichtet. Wohl kaum. Im rückwärtigen verbringen wir leider die meiste Zeit. Protokolle, Statistiken, Administration, interne Machtkämpfe, läppische Vorschriften, vermeintliche Karriereleitern und ähnliches, hindern Sie tagtäglich an Ihrer Kunden- und Marktentwicklung. Es gilt nicht nur „weniger bringt mehr“, sondern „noch weniger bringt eine Menge mehr“. Wenn Sie das Gestrüpp aus zentralen Stäben und Entscheidungsebenen um 50 bis 90 Prozent verringern, entsteht ein grösseres Verantwortungsbewusstsein für bessere Arbeitsergebnisse. Sie konzentrieren sich dann auch viel mehr auf Kunden und Märkte.

## **7 Machen Sie die Mittelmanager zu einem Teil der Lösung**

In Realität kann das Mittelmanagement als „Organisationsebene der Isolierten“ betrachtet werden. Bitte entlassen Sie nicht gleich alle. Betten Sie diese in Ihre Strategie ein. Sie müssen selbständig und unabhängig werden. Genau Sie, die eigentlichen, früheren Sündenböcke, sie helfen jetzt, die funktionalen Barrieren im Unternehmen zu identifizieren und nieder zu reißen. Die Männer und Frauen der mittleren Stufen, leider gibt es so viele von ihnen. Alle müssen jetzt an der Veränderung bauen. Sie sind jetzt dafür verantwortlich, Dinge in Schwung zu bringen und zu Ende zu führen, komme, was da wolle. Die Lösung heisst also Rollenveränderung bei den mittleren Stufen. Der Mittelmanager muss das superschnelle „horizontale Management“ und nicht das herkömmliche, zögerliche „vertikale Management“ praktizieren. Unsere neuen Mittelmanager stellen nun also sicher, dass ihre Arbeitsgruppen, ihre „Produktionsfaktoren“ gut ausgerüstet und ausgebildet sind. Sie beseitigen Engpässe, die aus allen möglichen Organisationsabläufen und Funktionen entstehen können. Im übertragenen Sinne soll Tzu unter anderem gesagt haben, „.....rechnest du mit langfristigen Erfolgen, so entwickle die Menschen ...“. Demnach muss das Mittelmanagement eben vor allem das Bewusstsein aller Mitarbeitenden zur Selbstverantwortung schärfen, fordern und diese selber vorleben.

## 8 Wandel lieben lernen

Jeder Manager muss jeden Tag sein herkömmliches Managementwissen praktisch überprüfen und in Frage stellen. Dies gilt insbesondere für Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge, deren Gültigkeit eigentlich als unumstößlich angesehen wird. Soweit die neuen Wahrheiten noch nicht eindeutig erkennbar sind, muss der Manager ein „Meister des Empire“ werden, das heisst jeden Tag erneut fragen: Welche neuen Versuche hat es heute gegeben, neue Führungsprinzipien zu testen.

### Die neue Führung auf allen Ebenen

- Widersprüche meistern
- Anregende Visionen schaffen
- Führung durch Beispiel
- Sichtbares Management praktizieren
- Aufpassen (mehr zuhören)
- An die Unternehmensfront delegieren
- Delegieren
- „Horizontales Management“ anstreben, indem Bürokratie zerschlagen wird
- Jeden danach beurteilen, wie sehr er den Wandel schätzt
- Ein Gefühl für die Dringlichkeit entwickeln

### Widersprüche beherrschen

Um mit weniger Stabilität im Umfeld fertig zu werden, ist mehr Stabilität bei Zielen und Produktion erforderlich. Mehr Wettbewerb erfordert mehr Zusammenarbeit damit die Umsetzung von Zielen dort beschleunigt wird, wo es wirklich darauf ankommt, nämlich an der Unternehmensfront, zwischen Management und Belegschaft und dem Unternehmen und seinen Vertragshändlern, Lizenznehmer etc. Wenn wir im Wettbewerb bestehen wollen, müssen wir lernen, mit all diesen Partnern zusammenzuarbeiten. Produktionszuwächse entstehen nicht mehr und nicht mit weniger Mitarbeiter. Die Gewinner werden lernen, eine höhere Wertschöpfung über die Belegschaft zu erzielen (durch die Sorgfalt, mit der sie sich Qualität, Service und Eigenverantwortung widmen). Besser ausgebildete Leute werden über kurz oder lang ganz massive Produktionssteigerungen bewirken. Erfolg entsteht aus mehr Liebe zum Produkt – und daraus, dass man es weniger wichtig nimmt. Unser Ringen um ständige Verbesserungen am Produkt müssen immer mit der Bereitschaft einhergehen, es aus dem Programm zu nehmen, wenn wir ein Ersatzprodukt entwickelt haben (wenn nicht wir es tun, wird es ein anderer tun – was für uns dann sehr schmerzhaft sein kann). Wir müssen uns vor zu



grossen Unternehmenseinheiten hüten – und doch noch weit komplexere Allianzen eingehen. Desintegration und Reintegration gehen Hand in Hand und zwar in neuen Dimensionen. Kleine, schlanke Einheiten führen zu niedrigen Kosten. Eine höhere Produktivität ist das Ergebnis einer verringerten Zahl von Zulieferern. Je stärker sich ein Markt wie ein Gütermarkt entwickelt, umso geringer fallen die Grenzgewinne aus. Viele kleine Schritte im Bereiche von Qualität, Service und Reaktionsbereitschaft zahlen sich auf stagnierenden Märkten eher aus als auf Wachstumsmärkten – bringen also dort mehr Geld. Etwas, was vielleicht überrascht, ist, dass eine Niedrigpreisstrategie auf allen Märkten immer nur das letzte Mittel ist, zu dem man greifen sollte, während eine höhere Wertschöpfung unabhängig von den Marktbedingungen immer die höchste Priorität haben sollte. Mehr Produkte mit schnelleren Produktions- und Lebenszyklen bedeuten nicht automatisch weniger Qualität. Höhere Qualität führt zu niedrigeren Kosten. Die Qualität steigt mit weniger Vorgesetzten. Auch gilt, das Gesetz der relativen Qualität anzuwenden – also der, wie sie durch den Kunden bestimmt wird. Erfolg auf diesem schwierigen Pfad hat nur wer Fehler macht. Das heisst, wenn man den Erfolg schneller will, macht man auch mehr Fehler. Eine grössere Nähe zur Unternehmenspolitik erreicht man dadurch das man weniger Zeit im Büro verbringt. Der Erfolg wird sich bei denen einstellen, die den permanenten Wandel lieben, und nicht bei denen, die ihn verhindern.

(Quelle: ISBN 3-453-17379-1)