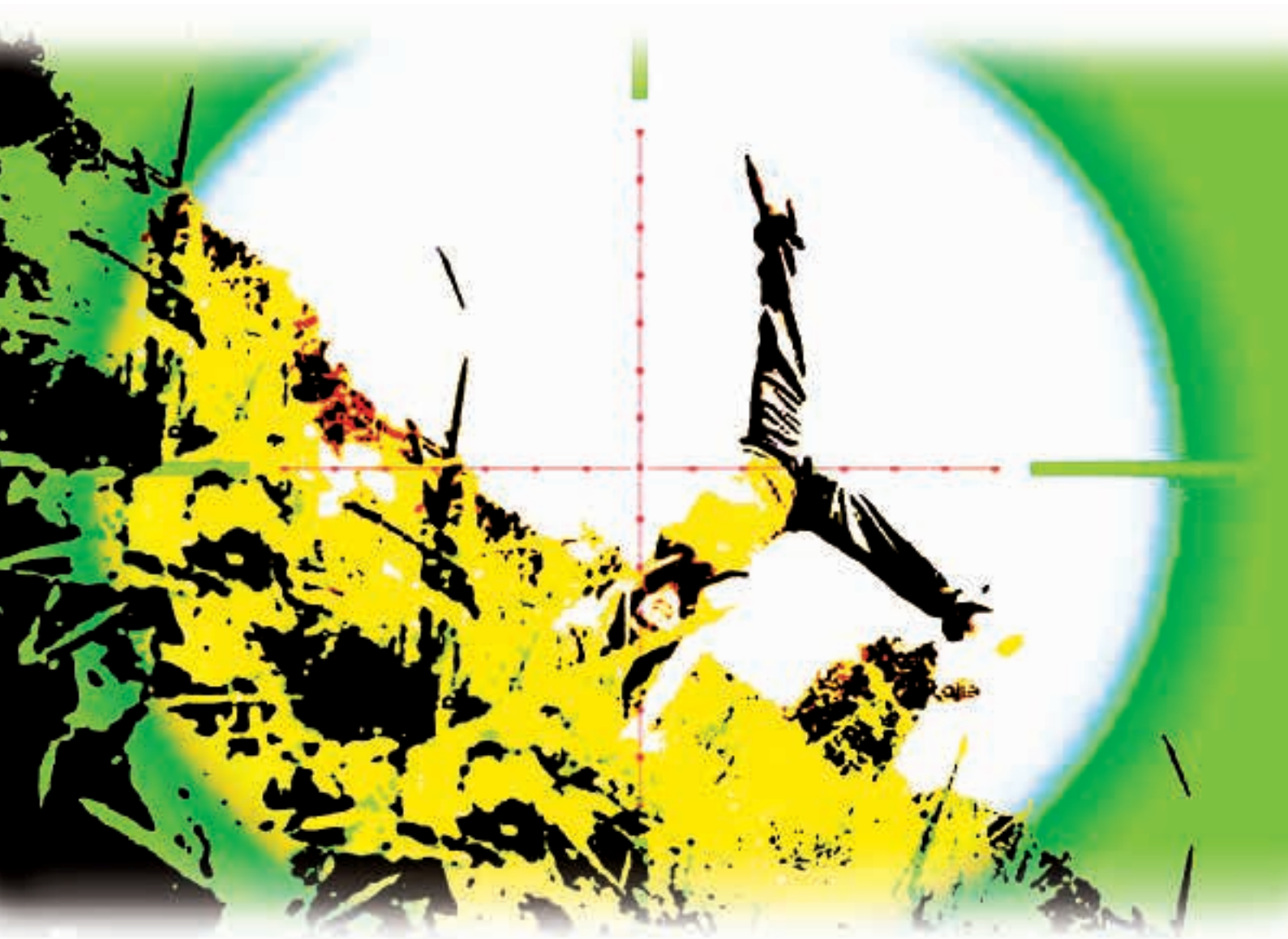




**L**ERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

# Tun Sie schon, was Sie wirklich wollen?



**N°72 März / April 2013**  
Verlag Relationales Management

ISSN 1609-1248 Euro 22,50 / sFr 36,-  
[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)



*Raimund Pickl*

ist Hauptabteilungsleiter sowie Mitglied des Management Boards von Raiffeisen Solutions.

# Nichts bleibt besser! Nachhaltiger Erfolg in [IT-]Organisationen

von Raimund Pickl

Wenn Sie endlich alle Methoden haben, die Sie brauchen, dann wird alles gut sein: Balanced Scorecards, Effectuation und Soft Skill Management verwenden Sie solange Sie denken können. Scrum ist seit Anbeginn der Zeit Ihr Freund und die ersten KANBAN-Einflüsse haben Sie auch schon in der Organisation verankert. Effizienz findet nicht nur in Ihren Träumen sondern in Ihren Prozessen statt. Kurz und gut – alles ist im Plan... und trotzdem sollte Sie gemeinsam mit dem Autor dieses Artikels, Raimund Pickl, die schlichte Fragestellung quälen: „Wird das, was wir heute tun, morgen noch reichen um am Markt erfolgreich zu sein?“ Sie haben wahrscheinlich ein heute gut funktionierendes Unternehmen um sich, aber wie wird es morgen sein?

**W**enn Sie endlich alle Methoden in Ihrem Unternehmen umgesetzt haben, die Sie brauchen, dann wird alles gut sein! Balanced Scorecards, Effectuation und Soft Skill Management verwenden Sie solange Sie denken können. Scrum ist seit An-

beginn der Zeit Ihr bester Freund und die ersten KANBAN-Einflüsse haben Sie auch schon in der Organisation verankert. Effizienz findet nicht nur in Ihren Träumen sondern in Ihren Prozessen statt und jeder im Unternehmen kann Effizienz und Effektivität voneinander unterscheiden. Die Innovationen sprudeln aus nur so heraus und sind so

zielorientiert, dass der Geschäftsnutzen förmlich greifbar ist. Projekte werden von zertifizierten, methodenfesten Mitarbeitern geleitet. Kurz und gut – alles ist im Plan... Und trotzdem beschleicht Sie das Gefühl, es könnte morgen schon wieder die Krise ausbrechen?

## 1. Nichts bleibt besser!

Nicht die Eurokrise, nicht die Staatenkrise, nicht die Immobilienkrise sondern die schlichte Fragestellung: „Wird das, was wir heute tun, morgen noch reichen um am Markt erfolgreich zu sein?“ sollte sie beschäftigen. Wenn Sie davon schon gequält sind, umso besser. Sie haben wahrscheinlich ein heute gut funktionierendes Unternehmen um sich, aber wie wird es morgen sein?

Natürlich kennen Sie ihre Kunden, aber das war bei Nokia oder Eastman Kodak auch der Fall.

Natürlich haben Sie eine fundierte Strategie, aber jedes Unternehmen ob klein oder groß hat die.

Natürlich haben Sie Führungskräfte, die wissen wie's geht, aber inwiefern differenziert Sie das?

Natürlich haben Sie motivierte Mitarbeiter, aber wer hat die nicht?

Die entscheidende Frage ist, wie tickt ihr Haus? Oder anders: Was ist der Herzschlag Ihres Unternehmens? Und wenn eine Veränderung kommt, reagieren

Sie dann vor lauter Schreck mit einem kollektiven Herzinfarkt? Die schlechte Nachricht ist: Die Veränderung kommt sicher.

Die gute Nachricht ist: das Spiel lautet „Survival of the fit“ (nicht the fittest, was wirklich eine gute Nachricht ist, wenn Sie nur der Zweitbeste in Ihrem Markt sind. Sie sind damit noch nicht der erste Verlierer, obwohl – ganz ehrlich – second best ist nicht Ihr Anspruch, oder?).

**Regel Nummer 1 lautet also: Nichts bleibt besser.** Veränderungen sind unausweichlich, und dabei das Beste, was uns passieren kann. Vor allem dann,

wenn wir sie selbst gestalten. Egal wie gut Ihr System heute funktioniert, Ihr Ziel ist es, in Zukunft Erfolg zu haben. Egal wie viel Vorsprung Sie heute vor Ihrer Konkurrenz haben, morgen werden die Karten neu gemischt.

„Das ist doch common sense“, werden viele von Ihnen denken. Und doch schaffen es zahlreiche Organisationen nicht, die Veränderungen zu bewältigen und auch morgen noch Erfolg zu haben.

Ein Verhalten ist dabei häufig anzutreffen: Im ersten Stadium wird die schleichende Verringerung von Erlösen kaum wahrgenommen und durch kleine Kostenanpassungen korrigiert. Irgendwann stellt man erstaunt fest, dass die Organisation wirklich in einer Krise steckt und es wird massiv an der Kostenschraube gedreht, da die Zeit nicht mehr reicht um neue Erlöse zu erzielen. Mit Gewissheit fallen Ihnen einige Beispiele ein, die mit diesem Muster letale Ergebnisse für das jeweilige Unternehmen bewirkt haben.

Erfolg bedeutet eben nicht, die niedrigsten Kosten zu haben. Erfolg bedeutet in jedem Unternehmen nur, was bottom line übrig bleibt. Langfristig Erfolg hat nur, wer seine Erlöse ausbauen kann und nicht der, der die meisten Kostensenkungen bewirkt. Ausbauen bedeutet dabei

nur sekundär noch größer zu werden, sondern zielt darauf ab überlebensfähig zu bleiben.

Managen Sie also Ihren Erfolg wie Ihre Liquidität. Wenn Sie jeden Tag theoretisch pleite gehen können, können Sie auch jeden Tag erfolgloser werden. Gestalten Sie Ihre Erfolge und gestalten Sie vor allem die Erlöse Ihres Unternehmens.

Ein Beispiel für die Art und Weise wie dieses Denken umgesetzt werden kann, können Sie unter anderem bei Apple ablesen, ich möchte Ihnen aber lieber mein selbst erlebtes Beispiel näher bringen. Ende 2007 stand für uns fest: Unsere Eigentü-

*Regel Nummer 1:*

*Nichts bleibt besser.*

mer werden ihre IT-Budgets einfrieren. Wir, als rein interne Dienstleister, standen also vor einem Schrumpfungsprozess, der ohne offensichtliche Alternativen war. Jedes Jahr (Personal-)Kostensteigerungen, bei gleichbleibenden Budgets führen irgendwann – selbst wenn man alles Fett aus der eigenen Firma entfernt – zu einem langsamen, aber vorbestimmten Tod des Unternehmens.

Das war allerdings nicht unsere Strategie. Unsere Strategie bestand im Marktaufbau bei anderen Kunden und diese Aufgabe bekam ich als neuer Division Manager zusätzlich zur neuerworbenen Funktion. Die Ausgangssituation war also „herorragend“: Ich hatte keine Ahnung von Sales und die Raiffeisen Solution kaum Erfahrung in anderen Kundensegmenten als unserem Captive Market.

Lakonisch gesagt: „Ein starkes Team!“ Dass wir keine Erfahrung hatten, sollte sich bald als einer unserer größten Vorteile herausstellen, aber dazu mehr unter Regel 3.

In aller Kürze: Es gelang uns, in den Jahren 2008–2010 Neuerlöse zu erwirtschaften, so dass bis 2010 25% der Umsätze pro Jahr aus den neuen Märkten erzielt werden konnten. Die dabei generierten Deckungsbeiträge stellten auch unsere anfänglich zurückhaltenden Eigentümer zufrieden.

In Zahlen bedeutet es, dass wir in drei Jahren aus 500.000 Euro mehr als 10 Mio EUR Umsatz gemacht haben, ohne Dumpingpreise oder anorganisches Wachstum. All das gelang mit lediglich einer Handvoll Menschen, einer Idee, einem 10-seitigen Businessplan, ohne zusätzliches Budget (vor allem kein Marketingbudget), sondern mit dem Willen es zu tun. Selbstverständlich arbeiten heute eine ganze Menge mehr Menschen in diesen Projekten und an den neuen Kundenbeziehungen, aber am Start war das so.

Viel wichtiger als die erfolgreiche Wachstumsstory ist die Tatsache, dass Mitte 2008 ein Projekt durch unsere Eigentümer in die Wege geleitet wurde, das unser Unternehmen fast 40 Prozent der Umsätze im Captive Market ab dem Jahr 2015 kosten wird.

Der Beschluss war für das Gesamtsystem unserer Eigentümer sinnvoll und geschah andererseits nach zwei Jahren, in denen wir als interner Dienstleister eine wirksame, für alle nachvollziehbare, Effizienzmaßnahme nach der anderen umgesetzt hatten. Sie sehen also: Nichts bleibt besser!

Gestalten Sie die Zukunft jeden Tag, denn sonst werden Sie gestaltet – meint Sonja Radatz. Hätten wir nicht unseren Wachstumspfad eingeschlagen und nur versucht die Kosten zu managen, wäre heute ein nicht unerheblicher Teil unserer Mitarbeiter von Jobverlust bedroht und das Unternehmen würde im Jahr 2015 deutlich kleiner sein, als es derzeit ist.

In unserer gestalteten Zukunft werden mehr als die Hälfte der Gesamterlöse 2015 aus den neu gegründeten Marktsegmenten kommen. Wir werden in den Erlösen sowie der Mitarbeiteranzahl wachsen, und heben gleichzeitig die erwarteten Einsparungen für unsere Eigentümer. Wenn das mal nicht eine Win-Win-Win Situation ist?

## 2. Management von Beziehungen

**Regel Nummer 2 lautet: Was managen Sie eigentlich hier? Beziehungen!**

Im Management scheint es immer wieder Thema zu sein, „was“ gemanagt werden muss. Die natürlichen Pole dabei sind Zahlen oder Menschen. Während wir Praktiker wissen, dass ein Manager, der seine Zahlen nicht im kleinen Finger hat und die daraus ableitbaren Trends nicht erkennt (oder diese negiert), scheitern muss, fordert die Managementliteratur uns auf immer den Menschen im Vordergrund unserer Tätigkeit zu sehen.

Beides scheint mir nicht wirklich zielführend. Erfolgreich war es bisher, und wird es auch in Zukunft meines Erachtens immer sein, die unsichtbaren Kanten und Linien zwischen diesen Dimensionen zu managen: Die Beziehungen von Zahlen und Menschen. Vorweg, das hat nichts mit Lobbying im Guten wie im Schlechten zu tun, sondern bedient

sich lediglich des allgemein verfügbaren Gedankens, wie wir in einer notwendigerweise arbeitsteiligen Umgebung gesamtheitlich erfolgreich sein können.

Dabei gilt es natürlich eine ganze Summe an Faktoren im Kopf zu behalten. Beispielsweise: Wie ist die Beziehung zu den Kunden? Welche Beziehungen haben Ihre einzelnen Mitarbeiter untereinander? Wie ist die Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen den vorliegenden Zahlen und meinen Handlungen? Welche Dysfunktionalitäten und Beziehungsstörungen habe ich auf Grund meines gewählten Organisations-Charts? Welche Innovationen stehen in Konkurrenz zu welchen bestehenden Geschäftsfeldern?

Die Liste von Fragen lässt sich wohl beliebig verändern, führt aber letztendlich zu mehr Verwirrung denn Klarheit. Unerlässlich ist es daher, sich ein

System zu überlegen, das die Komplexität auf ein beherrschbares Maß reduziert, genügend Spielraum für die Einzelentscheidung lässt und gleichzeitig effizient und effektiv die ganze geleitete Einheit in die richtige – also Ihre strategisch gewollte – Richtung bewegt.

Wenn Ihnen hier reflexartig die Worte: „Haben wir schon, unser Zielbewertungssystem sorgt dafür!“ auf der Zunge liegen, dann möchte ich kurz auf diese Chimäre eingehen.

In der Praxis werden uns auf Grund der Tauglichkeit für Zielbewertung noch lange Systeme auf MBO-Basis begleiten. Egal ob Balanced Scorecards, die, sofern sie methodisch korrekt mit Ursache-Wirkungsketten verwendet werden, wenigstens noch halbwegs brauchbar sind, oder andere – die Systematik dahinter sorgt für Dysfunktionalitäten, die meist ziemlichen Schaden verursachen, der oft lange Zeit unentdeckt bleibt.

Wer sich näher mit diesem Gedanken auseinandersetzen möchte, dem seien W. Edwards Deming „Out of the Crisis“ und Robert D. Austin „Measuring and Managing Performance in Organizations“ ans Herz gelegt.

## 2.1. Klare Ergebnisvorgaben

Nachdem ich selbst kein Anhänger von MBO-Systemen bin, habe ich unter anderem einmal Sonja Radatz gefragt, was denn ihrer Meinung nach gegen die Verwendung von Management by Objectives spräche. Die Antwort war: „Fraktale“. Eine Antwort, die alles in einem Wort zum Thema „Warum Zielsysteme oft schlechtere Ergebnisse in der

Praxis liefern, als sie es als Folienset vermuten lassen würden“ liefert, und die Realität besser beschreibt als jedes Zielsystem: Es gibt keine glatten Kanten; und wie alle aus Menschen bestehenden Systeme ist auch dieses kein einfacher

Apparat, in den jemand oben etwas reinkippt und unten notwendigerweise etwas Brauchbares rauskommt. Wie in der IT so gerne gesagt wird: „garbage in, garbage out“ ist wesentlich wahrscheinlicher.

Meine eigene Begründung ist banaler: Wie viele Mitarbeiter haben Sie? In einer Business Unit mit nur 100 Mitarbeitern müssten Sie ein Zielsystem definieren, das bis ins letzte Detail ein harmonisches Ineinandergreifen aller Mitarbeiter ermöglicht. Dabei müssten Sie permanent alle Prozessdefinitionen, aufbauorganisatorischen Schnittstellen, persönlichen Lösungsvorlieben und Verhaltensregeln explizit wie implizit für alle Mitarbeiter im Kopf haben. Gelingt Ihnen diese Definition, so ist sie wahrscheinlich kompliziert genug, um den Teammitgliedern das Ausführen dieser Anweisungen schwer genug zu machen.

Erster Eckpunkt für Ihr System: Helfen Sie beim Denken, aber denken Sie nicht für alle. 100 Men-

*Regel Nummer 2:*

*Was managen Sie eigentlich*

*hier? Beziehungen!*

schen sind zwar nicht notwendigerweise klüger als einer, aber sind Sie wirklich der Meinung, dass Sie zu jeder Zeit und in jeder Fähigkeit besser sind als Ihre Team-Mitglieder (Ihre direkt geführten Team-Mitglieder sind zumeist selbst ganz passable Führungskräfte, sonst hätten Sie diese Menschen wohl nicht für den Job ausgesucht, oder?). Selbstständig denkende und im Sinne eines Gesamtsystems handelnde Mitarbeiter sind ja ein echter Segen für jede Führungskraft.

Also versuchen wir es anders herum: Nur ein Ziel wird gesetzt! Zum Beispiel: „Wir wollen x Mio Gewinn machen!“. Notwendig, aber nicht hinreichend. So ist diese Ausgangsposition zu beurteilen. Notwendig, da eine klare, gleichzeitig nicht zu enge Zielvorgabe ein Muss darstellt, um einem System Richtung zu geben. Nicht hinreichend, weil jede Form von Rahmen fehlt, der hilft, die eigenen Grenzen für Ihre Team-Mitglieder zu definieren.

Es fehlt aber nicht nur der Rahmen, sondern insbesondere ein greifbarer Sinn für einige Zielgruppen. Zieldefinitionen der Form: „Wir wollen x Mio Gewinn machen!“, die in der Praxis auch eher in der Form „EGT machen...“, „Shareholder Value steigern“ und so weiter anzutreffen wären, sind in dieser Form kein Leitbild für Ihre Mitarbeiter. Mitarbeiterpartizipationsmodelle können da helfen, gleichzeitig war das in unserem Fall – startend als interner Dienstleister – nicht von Anfang an möglich. Trotzdem ist es der vielleicht wichtigste Punkt überhaupt, dass Ihr Team möglichst ab Sekunde null den Plan, das Ziel und die Notwendigkeit der Veränderung mit trägt. Die Mühsal kommt von alleine, und Motivation einimpfen ist einfach nicht möglich. Sollten Sie mehr darüber lesen wollen, wie Sie ein solches Team formen können, ist mein Literaturvorschlag für Sie „Gung Ho!“ von Ken Blanchard und Sheldon Bowles. Ein Buch, das zwar leicht seltsam daherkommt, aber meinen eigenen Praxistest beim Aufbau einer nicht von allen gewollten und heute nicht mehr wegzudenkenden Abteilung mit Bravour bestanden hat. Aber das ist eine andere Geschichte.

In unserem Fall war die Umdefinition in ein sinnhaftes Ziel reaktiv einfach und naheliegend: „Wir tun das, damit jeder Mitarbeiter auch in Zukunft einen sinnvollen Job hat.“ Das hat jedes Team-Mitglied tatsächlich sofort verstanden und die Ursache-Wirkungskette zwischen den neu benötigten Erlösen, dem eigenen Gehalt und der notwendigen Unterstützung der Veränderung war greifbar. Ich behaupte nicht, dass jedes Team-Mitglied die Veränderung zu jeder Zeit mit vollem Herzen unterstützt hat, gleichzeitig war die Masse der Unterstützer immer wesentlich größer als die Masse der Bewahrer und das ist essentiell für jeden erfolgreichen Veränderungsprozess.

Ihren ersten Eckpunkt: „Helfen Sie beim Denken, aber denken Sie nicht für alle“ haben Sie erfüllt, wenn Sie Ihrem Team den Sinn des Unternehmensziels näher bringen konnten.

## **2.2. Definition eines sinnvollen Rahmens**

Jetzt fehlt noch der Rahmen, und dazu verwende ich – schuldig im Sinne der Anklage – das Modell von Sonja Radatz, es ist einfach der am klarsten strukturierte Weg, um die Kreativität und Klugheit Ihrer Mitarbeiter nicht zu behindern und gleichzeitig zu fokussieren.

Ich beginne dabei immer bei meinen vier Grundwerten als Eckpfeiler des Rahmens und meine persönliche Empfehlung lautet, den Rahmen auf keinen Fall zu eng zu ziehen. Aber wo Sie beginnen, müssen Sie selbst definieren. Was als Rahmen von Ihnen definiert wird, ist Gesetz und nicht Grundlage zur Diskussion. Die Ausgestaltung des Bilds innerhalb des Rahmens ist dafür nicht in Ihrer Kompetenz (das müssen Sie als Führungskraft aushalten!) und bleibt in der Verantwortung Ihrer Direct Reports, solange nicht versucht wird, den Rahmen durch den Inhalt zu verändern.

Nutzen Sie die Möglichkeiten und nehmen Sie keine Short Cuts, um volle Wirksamkeit zu erzielen.

Stellen Sie die Beziehungen und die Grenzen durch konsequenten Transport des von Ihnen aufgestellten Rahmens her. Erleben Sie, wie sich Ihr authentisches Handeln auf Beziehungen nachvollziehbar positiv auswirkt.

Denn es gilt: Was managen Sie eigentlich hier? Beziehungen!

### 3. Wer anders sein will, soll auch anders sein!

Jetzt sollten, zumindest die Top-Performer unter Ihnen, laut wehklagend die Worte: „Schreibt von Beziehungen und lässt die wichtigste außen vor, die Kundenbeziehung“ im Kopf haben. Ausgezeichnet festgestellt, gleichzeitig haben wir nun Regel 3 vor uns:

**Sie wollen anders sein, dann sollten Sie auch anders sein!**

Wie in den vorhergehenden Regeln versprochen, werde ich in diesem Teil jedenfalls zwei Themenstellungen behandeln: Kundenbeziehungen sowie die Antwort auf die Fragestellung „Warum es besser sein kann keine Erfahrung zu haben“. Übrigens kann auch Halbwissen äußerst nützlich sein, aber dazu hat Gerd Gigerenzer in seinem Buch „Bauchentscheidungen“ schon das Wesentlichste geschrieben.

Bevor ich aber zu diesen Themen komme, räume ich noch rasch mit einem Vorurteil auf: Wenn ich „anders“ sage, dann ist damit nicht „anders“ um jeden Preis gemeint, schon gar nicht um den Preis grenzenloser Anarchie oder von reinem Chaos. Vergessen Sie nicht, Ihr Ziel und Ihr Rahmen sind Gesetz – Sie geben Sinn und Richtung vor. Regel 2 bleibt also auch in diesen Punkten voll in Kraft.

Es muss auch nicht bedeuten, dass „anders“ wirklich „besser“ ist, um eine Anleihe bei Wendelin Wiedeking, dem ehemaligen Porsche Chef zu nehmen. Aber sein „anders“ hat die deutsche Au-

tobranche deutlich verändert, und von außen betrachtet, deutlich zu mehr Innovation gezwungen. Also scheint „anders“ tatsächlich in vielen Fällen notwendig zu sein, um uns aus dem Gleichklang, der Harmonie und der Mittelmäßigkeit zu reißen. Ein Punkt, der jede Branche zu scheinbar jeder Zeit interessiert, ist: „Was ist meine USP, meine unique selling proposition? Was unterscheidet uns von unseren Marktbegleitern, Konkurrenten und Partnern? Worin sind wir anders?“

Sicher, einige Unternehmen können für eine gewisse Zeit durch Innovation Produktführerschaft erlangen. Aber am anderen Ende der Welt sitzen auch keine dummen Menschen und keine Vormachtstellung durch ein Produkt bleibt dauerhaft – nichts bleibt besser. Ähnlich verhält es sich bezüglich aller gewählten Strategien, denn sie lassen sich meist einfach auf die generischen Strategien von Porter zurückführen. Werfen Sie trotzdem nicht Ihre Strategie über Bord, denn Ziellosigkeit ist nicht Ihr Ziel. Merken Sie sich einfach, dass Strategie Ihr Unternehmen, Ihre Business Unit, nicht differenziert. In vielen Fällen, speziell im Bereich von Dienstleistungen, differieren die Angebote einzelner Unternehmen kaum bis gar nicht voneinander. Sicher, es gibt Nischen, aber auch die bleiben nicht ewig unsichtbar für andere. Am Ende des Tages differenziert Sie also nur die Art Ihrer Kundenbeziehung von Ihren Mitbewerbern.

Keine große Neuigkeit für Sie, aber wie zufrieden sind Sie denn mit Ihrer CCC? Meistens reicht die customer centric company gerade noch bis in die zweite Führungsebene. Darüber hinaus beschleicht einen schon das leise Gefühl, dass centric so viel bedeutet, wie: „ Der Kunde steht im Mittelpunkt und damit auch im Weg“.

In bester pawlowscher Manier rufen wir an dieser Stelle gemeinsam: „Wir brauchen eine Kulturänderung bei unseren Mitarbeitern!“. Gerne! Haben Sie ein paar Generationen Zeit? Kulturänderungen brauchen nämlich genau das: Zeit.



Zwei Punkte bringen Sie meiner Meinung nach auf die richtige Fährte zur besseren Kundenbeziehung.

Erster Punkt: Wer sind Sie und wer wollen Sie sein?

Zweiter Punkt: Was wollen Sie von Ihren Mitarbeitern, wenn Kulturänderungen gerade ausverkauft sind?

Die Zeiten, zu denen die Frage nach der Identität eines Unternehmens mit riesigen Leitbildern an den Wänden beantwortet wurde, ist hoffentlich endlich Geschichte. Symbole bringen die Möglichkeit einer Zugehörigkeit. Sinnfreie nie gelebte Statements tun das mit Sicherheit nicht.

Mir geht es aber in erster Linie um Sie als Führungskraft, wie soll Ihr Unternehmen, Ihre Business Unit sein? Dazu muss Ihnen klar sein, wer Sie sind. Nicht im esoterischen Sinn, sondern ganz pragmatisch. Zum Beispiel: Sind Sie jemand, der eher den Bund der Ehe mit Ihren Kunden möchte, oder bevorzugen Sie eher den „One-Night-Stand“? Langfristige Kundenbeziehungen funktionieren nur auf Basis von Fairness, das bedeutet aber auch, dass dem Kunden nicht Ihre Projektüberzüge und Fehlleistungen untergeschoben werden können. Denn ob Sie es wahrhaben wollen oder nicht: Ihre Kunden merken sich das und die langfristige Kundenbeziehung ist vorerst Geschichte.

Klären Sie, wie Ihre Einheit sich anfühlen soll, dann ist sie – in ihren Stärken und Schwächen – einzigartig. Finden Sie über Ihre Ziele und Rahmen eine einfache Definition, die diese Einzigartigkeit widerspiegelt, und Sie werden dem Ziel „anders“ – und damit nicht beliebig austauschbar – ein ganzes Stück näher gekommen sein.

Sie und Ihr direktes Führungsteam sind nun also kundenorientiert – aber das reicht nicht, und das wissen Sie. Jeder Ihrer Mitarbeiter, vom Backoffice bis zu den Sales-Leuten, muss (im besten Fall) dieses von Ihnen gewollte Gefühl dem Kunden vermitteln können. Manchmal entsteht das durch Zufall, Versuch und Irrtum, Zeitablauf und ein halbwegs konstantes Team. Das ist in der Veränderung zu wenig, daher müssen wir den Prozess gestalten.

Frei nach Brooks, der fragte, ob Kupferkugeln auch hinreichend wären, wenn Silberkugeln gerade aus sind, war für mich die Verhaltensänderung immer die hilfreiche Kupferkugel um das Problem zu lösen. Verhaltensänderungen sind durch Lob- und Kritikschleifen relativ leicht zu erzielen.

Lob und Kritik funktionieren dann gut, wenn Sie in Einklang mit Ihrem Rahmen sind, und Sie selbst als Vorbild für das gewünschte Verhalten dienen können. Lob und Kritik wird an dieser Stelle auch für Sie gelten und ein „quod licet Iovi non licet bovi“-Approach – also ein „Was ich darf, dürfen die anderen noch lange nicht!“-Vorgehen, nur weil Sie der Boss sind, wird niemals in die gewünschte Richtung führen.

Es wird also darauf ankommen, dass Kritik hierarchisch von unten nach oben möglich ist und Sie konsequent – jeden Tag – an der Verhaltensänderung dran bleiben. Eine Ergänzung gestatten Sie mir an dieser Stelle noch: Kritik ist etwas, das als Führungskraft ausgeübt werden soll, wenn die Dinge schlecht laufen. Lob ist etwas, das die Mitarbeiter genauso fördert wie Kritik sie verbessern soll.

*Regel Nummer 3:*

*Sie wollen anders sein, dann*

*sollten Sie auch anders sein!*

Einen kleinen Unterschied gibt es aber, wenn man Studien über Kindererziehung auf den Erwachsenen umlegen möchte. Es benötigt konsequenterweise nämlich circa viermal soviel Lob wie Kritik, um ein besonders erfolgreiches Team zu erzeugen. Und das bedeutet nicht, dass Sie mit Kritik leichter zum Ergebnis kommen, sondern es bedeutet, dass Sie mit dem Ansatz „Nicht kritisiert ist gelobt genug“ kaum erfolgreich sein werden.

Die Summe ergibt sich wie von selbst: Sie sind so individuell wie tatsächlich nur Sie sein können! Nutzen Sie das, um „anders“ im besten Sinn für Ihre Kunden und Team-Mitglieder zu sein.

## 4. Und wann gehen Sie?

**Und damit zur Regel 4: Gehen Sie, wenn es am schönsten ist.**

Tatsächlich wäre jetzt kein schlechter Zeitpunkt, um mit Regel 4 fortzusetzen. Gleichzeitig bin ich Ihnen noch meine Sichtweise zum Thema Erfahrung schuldig.

Erfahrung ist etwas, das Ihnen hilft repetitive Themenstellungen effizient zu lösen. Neue Problemstellungen werden nicht durch Erfahrung gelöst, in manchen Fällen bieten sich durch Erfahrungen sogar Irrwege an, die nur allzu leicht beschritten werden.

Für uns war es, wie oben erwähnt, von Vorteil keine Sales-Erfahrung mitzubringen, denn wir haben uns um das allgemein gültige Wissen zum Thema Sales nicht gekümmert. Das hat uns einzigartig in den Augen vieler Kunden gemacht und uns die erwähnten jährlichen Steigerungen, in einzelnen Jahren Verdoppelungen der Erlöse eingebracht und gleichzeitig eine stabile Basis für langfristige Kundenbeziehungen geschaffen.

Wie ich später lernen durfte, ist ein Salesprozess im klassischen Sinn sehr zielorientiert: Man erstellt Accountpläne, Marketingpläne, Marktstudien, Buying Center Analysen und vieles mehr. Und obgleich diese Instrumente irgendwo, irgendwann einen Sinn gehabt haben mögen, oder ihn vielleicht noch immer haben – was genau hätte mir das beim Verkauf meiner Dienstleistungen aus dem Blickwinkel des Jahres 2008 gebracht? Hätte ich mich sechs Monate mit Accountplänen beschäftigen sollen, um festzustellen, dass die ausgearbeiteten Targetkunden keinen Bedarf an meinen Dienstleistungen haben, und in der Folge frustriert aus dem Markt ausscheiden, weil wir ohnedies nach weiteren sechs Monaten nichts verkauft haben?

Die Frage hat sich für uns nicht gestellt. Wir wussten erstmal nichts über Sales und es kümmerte uns auch nicht. Mein Team und ich gingen eher mittelorientiert denn zielorientiert an das Thema. Wir stellten uns drei Fragen:

1. „Was ist aus unserem bestehenden Portfolio, aus unseren vorhandenen Mitteln verallgemeinerungsfähig?“
2. „Wer sind wir für unsere Kunden?“ und
3. „Wie können wir das testen, ohne zusätzliches Geld in die Hand zu nehmen?“ – denn das gab es für diesen Plan nicht.

Die Antworten auf diese Fragen verrate ich Ihnen natürlich nicht, denn sie verhelfen mir auch heute noch zu einem USP. Kleiner Scherz meinerseits – nichts bleibt besser: Sie können meine Antworten gerne haben, gleichzeitig nützen Sie Ihnen nichts, da Sie diese, oder in Ihrem speziellen Fall vielleicht sogar ganz andere Fragen für sich und Ihr Unternehmen ohnedies selbst beantworten müssen.

Anfang 2008 waren die Antworten des Teams folgende, und so haben wir dann auch verkauft: Antwort 1: Einstieg über IT-Prozessberatung oder IT-Bebauungspläne um zu Projekten zu kommen.

Antwort 2: Wir verkaufen nur, worin wir tatsächlich Erfahrung haben, sind stabil und nicht modern.

Antwort 3: Wen kennen wir, der uns echtes Feedback liefern wird und vielleicht sogar zum Kunden wird? Also: Welche Beziehungen können wir nutzen?

Heute würde das Team mit Sicherheit andere Antworten geben, gleichzeitig haben sich in diesen Jahren unsere Mittel auch deutlich verändert. Trotz aller Veränderung haben die Team-Mitglieder von damals den systematischen Ansatz, mittelorientiert auf Neues zuzugehen, beibehalten. Erfahrung hat ihre Berechtigung, wenn Sie ausgetretene Wege effizient beschreiten wollen; verlassen Sie sich nur nicht darauf, daß sie Ihnen in der Veränderung nutzt.

Jetzt ist es wirklich hoch an der Zeit zu Regel 4 zu kommen und damit:

Zu gehen wenn es am Schönsten ist. Es handelt sich dabei nicht um die Anregung, das Unternehmen so häufig wie möglich zu wechseln. Das ist überhaupt nicht die Intention von Regel 4. Am Herzen liegt mir, dass Sie sich im Wesentlichen bewusst von Anfang an Gedanken darüber machen sollten, wer Ihnen in einer gewissen Aufgabe nachfolgen sollte.

Wenn Sie ein Unternehmen oder eine Business Unit führen, dann werden Sie das grundsätzlich für einen längeren Zeitraum vorhaben (ausgenommen Sie arbeiten nur als Interims- oder Sanierungsmanager), aber wie stellen Sie sicher, dass nicht Sie selbst zu einem Bewahrer des Status Quo und damit Veränderungshemmschuh werden?

Ich weiß natürlich nicht, wie viele Ideen zur Veränderung eines bestimmten Themenbereichs in

Ihnen stecken, aber in aller Regel sind es nicht unendlich viele. Wenn Sie nun einer jener Menschen sind, die Gespür, Intuition oder – wenn Sie wollen – emotionale Intelligenz für Situationen mitbringen, und Führungskräfte haben im Allgemeinen dieses Gespür, dann werden Sie Punkte mit großer Wirkung und jene mit Quick-Win-Chance zuerst auf Ihrer ToDo-Liste niedergeschrieben haben und auch umsetzen.

Das bedeutet aber auch die Innovationskraft, die Veränderungsstärke, die Sie sich selbst zumessen soll-

ten, ist für ein bestimmtes Thema nicht unendlich groß. Nach revolutionären Sprüngen ist es auch nur natürlich, dass evolutionär die nachfolgende S-Kurve zum Geld Verdienen verwendet wird. Vergessen Sie dabei nur nicht Regel 1, denn nichts bleibt besser. Optimieren Sie ruhig ein System solange Sie nur können, gleichzeitig müssen Sie für sich wissen ob Sie noch der Richtige für die anstehenden Veränderungen in dem von Ihnen aufgebauten, möglicherweise wie ein Baby geliebten Thema sind.

Ehrlich auf Produkt- und Methodenlebenszyklen geschaut, ist heute kaum noch etwas länger als zwei Jahre von Bedeutung. Während einige Themen zumindest weiterentwickelt werden können – nehmen Sie als Beispiel nur das Auto – sterben andere nach einem kurzen Hype gänzlich – wie das wireless application protocol. Es benötigt ständig frische Ideen in Ihrem Unternehmen. Bei manchen wird es den arrivierten Mitarbeitern in Ihrem Team den Magen sprichwörtlich umdrehen, denn sie bedrohen die cash cows von heute massiv. Wenn aber Ihr Unternehmen diesen Job der Kannibalisierung von Bestehendem nicht selbst übernimmt, wird es unweigerlich jemand anders tun.

*Regel Nummer 4:  
Gehen Sie, wenn es  
am schönsten ist.*

Der wichtigste Schritt dabei ist immer, genügend Nachfolger für die eigene Position zu haben. Menschen, die tatsächlich die Karriere anstreben, die Sie bereits gemacht haben. Natürlich sägen die unter Umständen an Ihrem Sessel, nur haben solche Mitarbeiter auch den unschätzbaren Vorteil noch etwas erreichen zu wollen.

Sich vor dem Überholt werden durch diese Mitarbeiter zu fürchten, halte ich für unnötig. Entweder haben Sie ihre aktuelle Position im Griff, dann werden Sie durch die neuen Ideen Ihrer Teammitglieder glänzen, oder Sie sind nicht für die Position geeignet, und dann werden Sie ohnedies irgendwann durch einen Besseren ersetzt. Mitarbeiter, die persönliche Ziele für Ihre Karrieren haben, arbeiten nicht nur meist am erfolgreichsten, sie haben immer auch eine klare Sicht auf Punkte, die am derzeitigen System verändert werden müssen. Mag sein, dass Ihnen nicht alle Ideen gefallen, Sie sind schließlich zumeist verantwortlich, dass das System so ist wie es ist. Gerade deshalb ist die Sichtweise so wertvoll.

Fördern Sie die Entwicklung solcher Mitarbeiter, denn es wird zum Wohl des Unternehmens sein und ganz sicher auch Ihnen nutzen. Ich habe zum Beispiel mit Beginn des Jahres 2013 ein Marktsegment an einen Abteilungsleiter von mir abgegeben. Er rückt damit auf die gleiche Ebene wie ich vor und bringt mit Sicherheit neuen Wind in dieses Segment. Etwas, das nach 5 Jahren notwendig ist, und dem Marktsegment gleichsam die nächste Entwicklungsstufe garantiert. Ich habe dadurch den Rücken frei, um mich den bereits anstehenden neuen Themen in zwei heute noch unterentwickelten Marktsegmenten zu widmen.

Verlassen Sie sich nicht auf den Zufall, fördern Sie die Mitarbeiter, die danach streben etwas zu erreichen und vor allem: Gehen Sie, wenn es am schönsten ist.

#### **Regel 5: Merken Sie sich Regel eins bis vier.**

Nichts bleibt besser. Was managen Sie eigentlich hier? Beziehungen! Sie wollen anders sein? Dann sollten Sie auch anders sein! Und: Gehen Sie, wenn es am Schönsten ist.

#### **5. Fazit**

Wie immer im Leben können Sie dem Geschriebenen zustimmen und es nutzen oder es ablehnen und etwas aus dieser Ablehnung machen. Wie auch immer Ihre Sicht auf meine Punkte ist, nutzen Sie die Chance zur Gestaltung der Veränderung und – wenn Sie mir helfen wollen – schreiben

Sie mir Ihre Meinungen, Verbesserungsvorschläge, Kritiken und Lob.

Wenig ist schlimmer für mich als mit der Begrüßung: „Du hast dich gar nicht verändert“ empfangen zu werden, denn

„Nichts bleibt besser“. In diesem Sinn wünsche ich Ihnen und mir viele Chancen die Veränderung zu gestalten. Ob wir die Möglichkeiten ergreifen, liegt ohnedies nur bei uns selbst. ■

*Regel Nummer 5:  
Merken Sie sich Regel  
eins bis vier.*

## SERVICE

### Weiterführende Homepage

<http://www.r-solution.at>

### E-Mail

[raimund.pickl@r-solution.at](mailto:raimund.pickl@r-solution.at)

# Sprengen Sie Grenzen.

**LO Lernende Organisation**  
Zeitschrift für  
Relationales Management und Organisation



**konsequent Relational • fundiert • praxisbezogen • serviceorientiert**

## Bestellschein

[lo.order@irbw.net](mailto:lo.order@irbw.net)

Fax +43 (0)1 409 55 66 77

- Ja, ich abonniere die **LO für 1 Jahr** (6 Ausgaben) beginnend mit der aktuellen Ausgabe zum Preis von € 119,- \*
- Ja, ich abonniere die **LO im Mini-Abo** (2 Ausgaben) beginnend mit der aktuellen Ausgabe zum Preis von € 30,- \*
- Ja, ich abonniere die **pdf-Ausgabe der LO** zum Preis von je € 16,-\*: No. \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Organisation \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

Ja, ich zahle mit Kreditkarte

MasterCard

Visa

Name \_\_\_\_\_

Nummer \_\_\_\_\_

Gültig bis \_\_\_\_\_

KPN (CVC2/ CVV2) \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift: \_\_\_\_\_

**Ergänzen Sie Ihre Bibliothek – mit den kostengünstigen pdf-Ausgaben der LO.**



LO71



LO70



LO69



LO68



LO67



LO66

\* Wir erlauben uns, Ihr Probeabonnement in ein Jahresabo übergehen zu lassen, wenn Sie uns keine weitere Mitteilung bis zum Ende des Erscheinungsmonats des 2. Heftes per Mail zukommen lassen.  
Die Abonnements verlängern sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn sie nicht 6 Wochen vor Ablauf des Abos schriftlich gekündigt werden. Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt und exkl. Versandkosten (Jahresabo: Österreich € 9,60, EU-Länder/Schweiz € 21,50; Mini-Abo: Österreich € 3,20, EU-Länder/Schweiz € 7,40.)  
Die Preise für pdf-Ausgaben verstehen sich inkl. MwSt, keine Versandkosten.

# ENDLICH DA: Die Relationale Toolbox

50 Karten mit den Relationalen Tools  
+ ergänzendes 3-Jahres Abo mit weiteren 60 Karten



## Relationale Tools

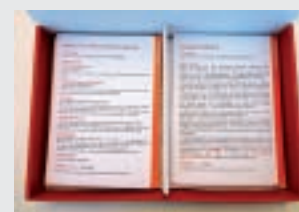
sind keine Rezepte in Form eines „Man nehme...“, sondern vielmehr Prozesse und Methoden der Anwendung in bestimmten Situationen mit dem Ziel, jeweils die Handlungsoptionen zu vergrößern.

Immer gehen diese Tools von einer Relationalen Grundhaltung aus: Wenn wir unsere Welt nicht gestalten, dann werden wir gestaltet.

**In dieser Toolbox finden Sie kompakt 50 Praxis-Tools zu den Themen Unternehmensführung • Führung • Teamarbeit & OE • Coaching • Selbstmanagement – unter anderem:**

Das Rahmengespräch • Creative Knowledge Feedback • Relationales Mentoring  
• Hot Shot Coaching • Relationales Ergebnisgespräch • Sicherung des Unternehmenserfolgs • Skalenarbeit im Team • Point of View Modell • Veränderung im Fluss • Creative Knowledge Feedback • Bottom Up Coaching • Exit-Konzept u.v.m.

Jede Toolkarte enthält Anwendungssituation, Ablauf, Inhalt, Zeitbedarf sowie wertvolle Tipps und Beispiele. In der letzten Zeile finden Sie den Verweis auf die vertiefende Publikation zum Tool.



*50 Karten in der Box*

€ 19,90 (bzw. inkl. 3-Jahres Abo 6 x 10 Karten: € 34,90) + Versand

Bestellung: IRBW Onlineshop – [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net)

ISBN 978-3-200-02819-7



INSTITUT  
FÜR  
RELATIONALE  
BERATUNG  
UND  
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von  
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

**IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung Wien**

Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

Tel. +43 (0)1 409 55 66, E-mail: [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)

# Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Das IRBW  
bringt Sie in Führung.

Mehr von Sonja Radatz & dem Relationalen Ansatz!

Relationale Beratung:

Relationale Unternehmensbegleitung, Führungsbegleitung,  
Vertriebsbegleitung & Coaching

Relationale Weiterbildung:

Relationaler Professional Lehrgang  
mit Sonja Radatz

Relationales zum Lesen:

Bücher, Artikel Download, Blog,  
Zeitschrift LO Lernende Organisation

[www.irbw.net](http://www.irbw.net), [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)

Hotline: +43 1 409 55 66

Bücher frei Haus: [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net)

Zeitschrift LO: [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)

