

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 112, August 2012

S O M M E R - S O N D E R A U S G A B E

Thema:

Unternehmergeist und Führung Management-Wissen von Tom Peters und Jörg Lühr

INHALT:

- Rüstzeug für erfolgreiches Management
- Das magische Wort: Unternehmergeist
 - Unternehmerisch denkende Mitarbeiter
 - Rein in die Rolle des Unternehmers
- Unternehmen mit Unternehmergeist
- Zu guter Letzt...

Rüstzeug für erfolgreiches Management

Die Welt um uns herum verändert sich rasant. Was heute vor allem zählt, ist die Fähigkeit sich konsequent weiterzuentwickeln und neu gewonnenes Wissen effizient zu nutzen.

Wie werde ich zu einer guten Führungskraft?
Wie baue ich effektive Organisationsstrukturen auf?
Wie schaffe ich die Rahmenbedingungen für Spitzenleistungen?
Wie fördere ich Teamspirit?

Antworten auf diese und weitere Fragen bietet das Seminar *MBA in one day*. Das neue Seminarkonzept komprimiert an nur einem Seminartag die wichtigsten Ideen und Strategien der wichtigsten Managementvordenker von Peter Drucker bis Philip Kotler, von Stephen Covey bis Henry Mintzberg. Seminarteilnehmer erhalten wesentliches Rüstzeug für erfolgreiches Management und können einzelne Themenbereiche durch ein zehn CDs umfassendes Audioprogramm zuhause noch weiter vertiefen.

Zum Auftakt der neuen Seminarreihe am 4. Oktober holt Veranstalter **Jörg Löhr Erfolgstraining** den Berater, Buchautor und Referenten **Tom Peters** nach Deutschland.

In Peters' Vision kann eine Firma nur erfolgreich sein, wenn deren Mitarbeiter arbeiten können, als seien alle unabhängige Unternehmer. Sie sollten - wo möglich - selbstverantwortlich handeln und dabei muss die Organisation das richtige Umfeld bieten.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie Wesentliches zum „Unternehmergeist“ im Peters' schen Sinne.

Jörg Löhr zählt seit Jahren zu den angesehensten und kompetentesten Management- und Persönlichkeitstrainern im deutschsprachigen Raum. SAT 1 beurteilt: 'Jörg Löhr ist Europas Persönlichkeitstrainer Nr. 1'. Er betreut Spitzensportler, Nationalmannschaften sowie Bundestrainer und seine Referenzen im Firmenbereich lesen sich wie das 'Who is Who' der Unternehmenswelt.

Tom Peters ist einer der einflussreichsten Management-Vordenker unserer Zeit. Er ist Berater der US-Regierung, ehemaliger Vorstand von McKinsey & Co., Autor zahlreicher internationaler Businessbestseller und weltweit einer der begehrtesten Vortragsredner.



Das magische Wort: Unternehmergeist

Von Jörg Löhr

Es ist eine starke Vision: Unternehmen aufzubauen, in denen die Menschen sich treu bleiben, ihre Träume verwirklichen und mit Leidenschaft und Spaß an ihre Arbeit gehen. Diese Idee hat der US-amerikanische Unternehmensberater Tom Peters verfolgt.

Peters gehört zu den erfolgreichsten und einflussreichsten „Business-Gurus“ und wird als teuerster Berater der Welt gehandelt. Er gilt als ein echter Vordenker. Seine erste Publikation mit dem Titel „In Search of Excellence“ (auf Deutsch: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann) überschritt als erstes Managementbuch die Millionenaufgabe. Vor allem ist er als Management Consultant der Beraterfirma McKinsey & Company bekannt geworden, davor war er sogar im Pentagon und im Weißen Haus tätig.

Das magische Wort heißt für ihn: Unternehmergeist. Dort wo die Mitarbeiter wie einzelne unabhängige Unternehmer arbeiten, stellt sich Erfolg schneller und deutlicher ein.

Peters plädiert für eine Renaissance des Unternehmertums. Auf Rationalität gründende Strategien hält er für die falsche Herangehensweise.

Wer seinen Betrieb auf die Erfolgsschiene bringen will, der sollte

- den Teammitgliedern das Gefühl geben, dass sie Gewinner sind
- Raum zum „Menscheln“ lassen
- mehr auf weiche Faktoren setzen
- erkennen, dass Gefühle echte Motivationsmotoren sind
- die eigenen Leute mit Respekt behandeln
- zu mehr Unternehmergeist ermutigen.

Ein Job kann attraktiv sein und Spaß machen, davon ist Tom Peters überzeugt und ergänzt: „Das gilt nicht nur für berühmte Menschen wie den Cellisten Yo Yo Ma, den Golfprofi Tiger Woods oder den Schauspieler Tom Hanks. Jeder verdient eine Chance, Freude bringende und bedeutsame Arbeit zu verrichten!“

Nach seiner Idealvorstellung sollte es in Firmen kleine Abteilungen mit einem hohen Grad an Eigenständigkeit geben, die wie Sonderkommandos oder Einsatztruppen agieren. Das fördert nach seiner Ansicht die Servicequalität und das Engagement der Angestellten.



Wie können Sie es also anpacken?

In kleinen, unabhängigen Projektgruppen oder Tochterfirmen arbeiten Sie erfolgreicher. Bringen Sie Ihre Organisation daher von einer vertikalen, hierarchischen und funktionalitätsorientierten in eine horizontale, flache und prozessorientierte Ausrichtung.

Organisieren Sie die Firma in vielen kleinen, unabhängigen Unterfirmen - mit einem hohen Grad an Selbstständigkeit und eigener Gewinn- und Verlustrechnung. Diese Unterfirmen

- haben ein gemeinsames Ziel
- können Know-how austauschen
- können für Talente attraktiv werden
- können Kaufkraft, Marktmacht und Vertrieb aufbauen
- können Investoren anwerben.

Bauen Sie traditionelle Rangordnungen ab und verabschieden Sie sich von altmodischen Karrierebegriffen. Statt stufenweisem Klettern auf der Hierarchieleiter bekommt jetzt jeder Mitarbeiter aufgrund seiner Leistungen die Chance, etwas Interessanteres zu tun als zuvor - und dadurch Karriere zu machen.

Es geht nicht mehr darum, vorwärts zu kommen, sondern darum, besser zu werden - sagt Peters.

Unternehmerisch denkende Mitarbeiter

Entwickeln Sie ein stärkeres Bewusstsein für Unternehmergeist in Ihrem Betrieb.

Wie das funktioniert?

Die Zerschlagung komplexer Abteilungen und die Schaffung neuer, professioneller Dienstleister innerhalb des Betriebes, die unternehmerisch und kreativ denken und aggressiv handeln - ist das eine. Dafür das passende Personal zu besitzen - ist das andere.

Stellen Sie unternehmerisch denkende Mitarbeiter ein!

Vermeiden Sie Bezeichnungen wie „Personal“ oder „Angestellte“ - sprechen Sie besser über „Talente“. Aufgabe der Manager ist es - ähnlich wie im Sport - ein Händchen für Talente zu entwickeln.

Tom Peters hat längst erkannt: „Halten Sie nach Menschen Ausschau, die außergewöhnlich sind. Finden Sie sie, holen Sie sie in die Firma, bezahlen Sie sie gut, halten Sie an ihnen fest und geben Sie ihnen Möglichkeiten und Unterstützung.“

Sehen Sie sich nach Menschen um, die schon in der Schule Unternehmergeist besaßen. Bieten Sie ihnen die Chance, ihre Talente in Ihrer Firma zu entfalten. Seien Sie sich bewusst, dass talentierte Menschen immer etwas verrückt sind. Und halten Sie Ausschau nach Persönlichkeiten mit Potenzial - wie Luciano Benneton, Richard Branson von Virgin oder Pierre Omydiar von eBay.



Einer der wichtigsten Produktionsfaktoren unserer Zeit ist Kreativität. Unternehmen wie Microsoft verdienen damit ihr Geld, ebenso CNN und Disney - wenn es um diese Eigenschaften geht, schauen Sie sich also bitte nicht bei Firmen wie IBM oder General Motors um.

Reinhard Springer (Mitinhaber der Werbeagentur Springer & Jacoby in Hamburg) beispielsweise sieht sich als Unternehmer in der Verantwortung, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen: „Ich bin dazu da, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem die Leute kreativ sein können.“

Wenn Sie ein Talent eingestellt haben, kümmern Sie sich gut darum! Schenken Sie den Angestellten Freiheit und Vertrauen, bestehen Sie nicht auf das letzte Wort - sonst berauben sie ihre talentierten Mitarbeiter der Chance, selbst zu lernen, unternehmerisch zu handeln und etwas zu erreichen. Stellen Sie sich als Manager täglich die Frage: „Was habe ich heute getan, um mindestens einen Mitarbeiter in seiner Unabhängigkeit und bei einer riskanten Unternehmung zu bestärken?“

Das Geschäftsmodell, bei dem die Mitarbeiter echten Unternehmergeist entwickelt haben, den sie im Alltag auch einsetzen dürfen, funktioniert!

Tom Peters plädiert übrigens für Menschen mit Unternehmergeist, die sich nach Innovation sehnen, weil sie mit dem derzeitigen Zustand unzufrieden sind. „Ich glaube, dass Innovationen nicht über Marktforschung und sorgfältig zusammengestellte Fokusgruppen entstehen, sondern durch Menschen, die genervt sind.“

Rein in die Rolle des Unternehmers

„Wir wandeln uns von einer Manager- in eine Unternehmergeinschaft.“ So hat es der amerikanische Prognostiker John Naisbitt beschrieben.

Der kleine aber feine Unterschied stellt sich folgendermaßen dar:

- Ein Unternehmer arbeitet an unvergesslichen Projekten; ein Angestellter tut, was man ihm sagt.
- Ein Unternehmer lebt für seine Kunden; ein Angestellter verrichtet nur seine Arbeit.
- Ein Unternehmer wird wütend, wenn die Dinge sich zu langsam entwickeln; ein Angestellter bekommt Angst, wenn sie sich zu schnell ändern.

Eines Tages, davon ist auch Tom Peters überzeugt, werden wir alle Unternehmer sein - ob wir angestellt sind oder nicht. Spätestens dann müssen wir uns der Frage stellen, was es zu tun gilt, um erfolgreich zu sein.

Peters hat hierfür fünf Denkweisen ausgearbeitet, bei denen es um die Verbesserung der persönlichen Effektivität geht. Um bei sich selbst den Unternehmergeist zu aktivieren und letztendlich in die Rolle als Unternehmer zu finden, helfen die folgenden Tipps:



1. Betrachten Sie sich als Unternehmer!

Arbeitsplätze auf Lebenszeit existieren nicht mehr. Fangen Sie also gleich damit an, sich als Firmenchef zu sehen. Egal, ob Sie Angestellter sind oder nicht. Sie werden dadurch kundenorientierter agieren.

2. Betrachten Sie alles als Projekt!

Wenn Sie sich als Unternehmer verstehen, rücken Projekte in den Vordergrund. Unternehmer werden auf Grundlage ihrer Erfolge eingeschätzt - also auf Basis der angepackten und realisierten Ideen. Ihre Projekte spiegeln das, wofür Sie stehen.

3. Schaffen Sie Ihre eigene Marke!

Menschen stufen Firmen anhand ihres Images ein, Produkte anhand der Verpackung und der Bekanntheit der Marke.

- Wie steht es um Ihre eigene „Marke“?
- Wie werden Sie wahrgenommen?
- Wofür sind Sie bekannt?
- Was unterscheidet Sie von anderen?
- Warum sollte man mit Ihnen ins Geschäft kommen?

4. Hören Sie nie auf, sich neu zu erfinden!

Was sind Ihre Ziele für das nächste Jahr? Werden Sie an Fortbildungen teilnehmen? Wie können Sie lernen und wachsen? Verwendet Sie mehr Zeit auf Lernen, Üben und Fortbilden. Stellen Sie sich einen Air-Force-Piloten, einen Geigenvirtuosen oder einen Olympiasportler vor, der wenig trainiert...

5. Vermeiden Sie Hierarchien!

Unternehmerisch denkende Angestellte versuchen nicht, ihre Ideen intern zu verkaufen. Sie gehen damit nach außen! Bevor sie langwierig versuchen, dem Vorstand im Konzern eine neue Idee zu verkaufen, nutzen sie die Zeit für kleine Testläufe bei Kunden.

Unternehmen mit Unternehmergeist

Für die berühmte Beratungsfirma McKinsey führte Peters gemeinsam mit seinem Kollegen Bob Waterman Anfang der 80er-Jahre ein spannendes Forschungsprojekt durch: Die Aufgabe bestand darin, die Erfolgsfaktoren von überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen zu benennen.

Nach Kriterien wie Wachstumsraten, ökonomischer Gesundheit, Innovationsgeschichte und Reaktionsfähigkeit auf sich wandelnde Markt- und Umweltbedingungen wurden für die Studie Firmen ausgewählt - darunter solche, die heute immer noch bekannt und fortschrittlich sind (wie IBM, 3M, Hewlett Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Caterpillar, McDonald's und Disney) und auch solche, die später in ernsthafte Schwierigkeiten gerieten (wie Atari und Wang).



Die zentrale Frage dabei: Wie gelingt es bestimmten Unternehmen, jahrelang überdurchschnittliche Erfolge zu erzielen?

Die Antwort: Manche Unternehmen besitzen eben mehr Unternehmergeist als andere!

Die Ergebnisse wurden im so genannten McKinseys 7-S-Modell strukturiert.

Wer eine Firma erfolgreich managen will, sollte die hier angeführten Faktoren analysieren und das Verhältnis zueinander abstimmen. Dabei stehen Menschen, Kunden und Aktionen anstatt Zahlen, Bürokratie und Kontrolle im Fokus.

Worauf konkret sollten Sie achten?

- Strategie = Welchen Plan gibt es für die zukünftige Entwicklung der Firma?
- Struktur = Wie sieht die Organisationsstruktur aus?
- Organisationssysteme = Wie wird die Arbeit erledigt?
- Mitarbeiter / Personalressourcen = Welche Eigenschaften besitzen die Menschen, die in der Firma arbeiten?
- Unternehmenskultur und Führungsstil = Wie handelt das Management? Wie werden Ziele umgesetzt?
- Unternehmensleitbild = Welche höheren Ziele verfolgen die Menschen in dieser Firma? Was hält das Unternehmen zusammen?
- Fähigkeiten = Welche unverwechselbaren Fähigkeiten besitzen die Angestellten?

Lernen auch Sie von den Spitzenunternehmen!

Halten Sie sich dabei an folgende Prinzipien:

1. Handeln Sie aktiv! Erledigen Sie Ihre Aufgaben, ohne sich von bürokratische Barrieren einschränken zu lassen. Probieren Sie Dinge aus! Sie werden nichts lernen, wenn Sie sich nichts zutrauen. Welche Risiken sind sie bereit einzugehen? Wann ist ein Fehlschlag in Ordnung, ab wann wird es gefährlich?
2. Seien Sie kundenorientiert! Beherzigen Sie dieses Prinzip nicht nur, leben Sie danach! Tun Sie was möglich ist, damit der Kunde Gehör findet. Service zahlt sich aus! Lassen Sie sich nicht durch Kosten- oder Technologieführerschaft antreiben - sondern durch Kundenbedürfnisse.
3. Schaffen Sie Raum für Selbstständigkeit! Geben Sie den Mitarbeitern Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, lassen Sie Autonomie zu. Arbeiten Sie wie ein Verbund vieler kleiner Firmen. Dieser Ansatz verbessert das Engagement und die Kreativität der Angestellten.
4. Erreichen Sie einen hohen Produktivitätsgrad durch Ihre Mitarbeiter! Es geht nicht um die Größe der Organisation, sondern um die Motivation des Teams. Wer in einem Betrieb Eigeninitiative entwickelt, blüht regelrecht auf. Fördern Sie Engagement, indem Sie den Angestellte Respekt und Vertrauen entgegenbringen und ihnen ein hohes Maß an Weiterbildungsmöglichkeit geben.



5. Lassen Sie sich von Erfahrungswerten und gemeinsamen Ziele antreiben! Woran glauben wir? Werte müssen einen zentralen Platz einnehmen. Formulieren Sie keinesfalls den Profit als oberstes Ziel.
6. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen. Keine Veränderung um der Veränderung Willen. Machen Sie das, was Sie können. Boeing steht für Flugzeuge, Starbucks für Kaffee, Philips für Elektronik. Synergien sind eine große Versuchung, in Wirklichkeit funktionieren die meisten Veränderungen, Zusammenschlüsse und Übernahmen nicht.
7. Seien Sie einfach strukturiert! Finger weg von komplizierten Organisationsstrukturen oder schwierigen Verfahren. Belassen Sie die Dinge so einfach wie möglich. Große Abteilungen mit Dienstleistungspersonal hindern Mitarbeiter an der eigentlichen Arbeit.
8. Schauen Sie auf die Arbeitsorganisation. Seien Sie hart und ungezwungen gleichermaßen. Bieten Sie Raum für persönliche Initiativen, dezentralisierte Experimente und sogar Chaos. Mit klaren Regeln, gemeinsamen Standards und Werten halten Sie alles und alle zusammen. Mit einem klaren Ziel für die Firma als Ganzes und maximaler Freiheit bei der Umsetzung kommen Sie deutlich weiter! Es kommt also auf eine lockere und zugleich straffe Arbeitsorganisation und die gute Mischung aus zentraler Richtunggebung plus Freiheit an.

Der amerikanische Managementvisionär Tom Peters hat seine Ideen und spannenden Denkansätze nicht nur in zahlreichen Bestsellern präsentiert, er gilt auch als exzellenter Redner, als außergewöhnlicher „Bühnenarbeiter“ mit hohem Unterhaltungsfaktor.

Live erleben können Sie Tom Peters am 4. Oktober bei dem Seminar *MBA in one day* in der Nähe von Frankfurt. Infos und Buchung unter www.mba-inoneday.com



Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zum Thema „Unternehmergeist...“



"Das ist wirklich ein innovativer Ansatz, aber wir können ihn leider unmöglich weiterverfolgen. So etwas wurde bisher noch nie gemacht."

(Lizenz durch: CSL Cartoonstock)

V.I.E.L Coaching Letter © 2012

Herausgeber:

V.I.E.L.[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Elbberg 1, 22767 Hamburg

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L.
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

