

DOMINIC MULTERER

MAN MÜSSTE MAL

**SO KOMMEN SIE
INS HANDELN**



MIDAS MANAGEMENT VERLAG

DOMINIC MULTERER

MAN MÜSSTE MAL

**SO KOMMEN SIE
INS HANDELN**



Midas Management Verlag
Zürich | Berlin

MAN MÜSSTE MAL ...

© 2018 Midas Management Verlag AG
ISBN 978-3-03876-513-4

Dominic Multerer

Man müsste mal ... – So kommen Sie ins Handeln
Zürich: Midas Management Verlag AG

Lektorat: Claudia Koch, Ilmenau

Korrektorat: Petra Heubach-Erdmann, Düsseldorf

Layout und Typografie: Ulrich Borstelmann, Dortmund

Druck- und Bindearbeiten: CPI Clausen & Bosse, Leck

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

INHALT

	Vorwort.....	10
	Intro.....	12
1	Nichts machen macht nichts	19
2	Wer nicht will, findet Gründe	41
3	Wer will, findet Wege	63
4	Praxisbeispiele	151
5	Hätte ich mal	189
6	Tschüss Konjunktiv, hallo Indikativ	209
7	Macher-Hacks	219
	Unmoralische Angebote des Autors	224
	Danke	230
	Autorbiografie.....	232
	Weitere Titel	234

Vorwort	10
Intro	12
Was genau soll ich tun, um besser zu werden?	14
Probleme und Ursachen sind oft bekannt	15
Wie komme ich ins Handeln, das ist der zentrale Punkt	16
1 Nichts machen macht nichts	19
Nichts ist konstanter als Veränderungen	20
Nichts machen ist keine Option	21
»Agilität« – eins der tollen Buzzwords der letzten Jahre	22
Die TOP 5: Worauf ist zu achten – und welche Fallstricke gibt es?	24
Stellt sich nun die Frage: »Wie werde ich agil, marktorientiert oder beginne zu handeln?«	26
Die Zeit kann nicht zurückgedreht werden	27
Verpasste Chancen verbauen die Zukunft	28
Die quälende Frage: Was bringt die Zukunft?	29
<i>Statement Dr. Michael Peterson</i>	32
Lernen aus Fehlern als Voraussetzung für Fortschritt	37
Zweifel waren noch nie gute Berater	37
Die Furcht vor einem »Nein«	38
Fazit	39
2 Wer nicht will, findet Gründe	41
Gestalter treiben Themen voran	43
Raus aus der Komfortzone und der Routine	44
Klare Standpunkte erleichtern Entscheidungen	45
Unklarheit begünstigt »man müsste mal ...«	45
Der falsch verstandene Konjunktiv	46
Unausgesprochenes bietet Platz für Interpretationen	47
Leben Sie Klartextkultur!	48
Versteckspiel durch Kompetenzen und Zuständigkeiten	50
Professionelles Argumentieren verschleiert oft Untätigkeit	51
Angst vor Konfrontation	52

Ausreden als »Rettungsring«	54
Nimm dein Leben selbst in die Hand – gestalte es	54
Manchmal ist die Zeit einfach reif zum Handeln	55
Einfach machen stärkt das Selbstbewusstsein	56
Gewohnheiten und Routine sind kontraproduktiv	57
Fehlende kritische Selbstreflexion verhindert Veränderungen	58
Fazit: Wer nichts tut, findet Gründe	60
3 Wer will, findet Wege	63
»Nichts machen« ist keine Option	64
Blinder Aktionismus ist kein effektives Handeln	65
Die Crux der Vorsätze zu Neujahr	65
Das Multerer-Management-Dreieck	67
<i>Statement Philipp Kroschke</i>	76
Es war einmal ein kleines Unternehmen	88
<i>Statement Pascal Damm</i>	92
Gebrauchsanweisung	104
1. Erste Gespräche – darüber reden & Infos sammeln	105
2. Entscheidungsgrundlage schaffen – Konzept / Roadmap erstellen	112
3. Der Eigen- & Fremdbildabgleich	119
4. Verbindlichkeit schaffen – und Beziehungen aufbauen	126
5. Entscheidungen treffen – einfach anfangen	132
<i>Statement Bernd Lietke</i>	142
Die fünf Grundsätze im Überblick	148
4 Praxisbeispiele	151
»Man müsste mal ... Marketing machen. Oder wahrgenommener Marktführer werden«	152
»Man müsste mal ... Vertrieb neu denken«	156
»Man müsste mal ... eine Unternehmensstrategie entwickeln« ...	158
»Man müsste mal ... eine Strategie für die Kommune/ Stadt entwickeln«	165
»Man müsste mal ... die HR neu strukturieren«	174
»Man müsste mal ... interne Kommunikation machen«	179

5	Hätte ich mal ...	189
	Es »lebe« der Konjunktiv	190
	Manchmal braucht man den Tritt in den Hintern	191
	<i>Statement Ute Flockenhaus</i>	192
	<i>Statement Stefan Kuntz</i>	194
	<i>Statement Andreas Rind</i>	196
	<i>Statement Antonio Brissa</i>	200
	<i>Statement Benjamin Achenbach</i>	203
6	Tschüss Konjunktiv, hallo Indikativ	209
	Big Why: Ein Motiv ist entscheidend für den Antrieb	211
	Eine Klartext-Tour schafft Mehrwerte und Vertrauen	215
7	Macher-Hacks	219
8	Unmoralische Angebote des Autors	224
	Feedback zu diesem Buch	224
	Sparringspartner oder Weggefährte?	225
	Vortrag zu diesem Buch	226
	Klartext-Tag	227
	Das kann ich für Sie tun:	228
9	Danke	231

Jeder, den du triffst, fragt dich nur, ob du einen Beruf hast, eine Frau oder ein Haus. Als wäre das Leben eine Einkaufsliste. Aber niemand fragt dich jemals, ob du glücklich bist.

Heath Ledger

Australischer Schauspieler (04.04.1979 – 22.01.2008)

VORWORT

Der Weg ins 21. Jahrhundert führt uns auch in ein Zeitalter des exponentiellen Wachstums. Dank neuer Technologien können wir uns mit anderen Menschen auf bisher unvorstellbare Weise verbinden und Erfahrungen austauschen. Die Welt ist bereits in das Zeitalter der außerordentlichen Veränderungen eingetreten, doch Institutionen, die von linearen – konventionellen – Denkern beherrscht werden, hinken hinterher. Dies ist die momentane Lage.

Ich bin davon überzeugt, dass die Welt lineare Denker, die gesellschaftliche oder technologische Veränderungen von oben nach unten bewirken wollen, nicht mehr benötigt. Lineare, konventionelle Denker neigen zu Genügsamkeit. Sie scheuen Komplexität. Menschen, die so denken, wählen den Weg des geringsten Widerstands und lassen sich nicht auf Abenteuer ein, bei denen sie Neues entdecken könnten. Lineare Denker akzeptieren die Welt so, wie sie ist. Für sie bedeutet Veränderung Unsicherheit. Im besten Fall lassen sie sich auf theoretische Erwägungen ein, die mit den Worten »man müsste ...« anfangen. Das war es dann aber auch schon. Mehr passiert nicht.

Ich habe erkannt, dass die alten Denkweisen die Einfachheit großen Ideen vorziehen. Dieses Verhalten führt dazu, dass bahnbrechende neue Technologien ausgebremst werden, weil man den Status quo nicht gefährden will. Man will nichts hinterfragen, sich keinen unbequemen Antworten stellen und vor allem nichts verändern.

Für den Hyperloop ist »man müsste ...« keine Option. Hyperloop bricht mit dem Status quo. Er steht für weit mehr als die Technik, die ihn möglich gemacht hat. Er steht für eine Bewegung. Sie allein hat die Kraft, den Status quo infrage zu stellen und die Gesellschaft von unten zu verändern. Das wird auch durch eine bahnbrechende Technologie ermöglicht, die uns den Weg in eine neue Zukunft

weist. Die Idee für den Hyperloop kam genau zum richtigen Zeitpunkt, denn die Technik ist weit genug und es gibt genügend Experten, um diese Idee voranzutreiben. Doch dazu braucht man die Haltung: »Packen wir es an.« Konjunktive haben noch keine Idee Realität werden lassen.

Die Technologie, die beim Hyperloop verwendet wird, ist nicht sonderlich neu. Seit über zweihundert Jahren setzen wir bereits geschlossene Röhren im Transportwesen ein; photovoltaische Solarenergie gibt es fast ebenso lange. Seit einem Jahrhundert werden Magnetschwebbahnen eingesetzt und künstliche Intelligenz gibt es auch schon seit fünfzig Jahren. Nun ist die Zeit gekommen, all diese Technologien zusammenzubringen und den Hyperloop zu ermöglichen ... ohne »man müsste ...«.

Wir revolutionieren das Transportwesen.

Dirk Ahlborn, CEO Hyperloop Transportation Technologies*
www.hyperloop.global

* Anmerkung des Autors:

Hyperloop Transportation Technologies, auch bekannt als HTT, ist ein amerikanisches Forschungsunternehmen, das mithilfe eines Crowd-Collaboration-Ansatzes (eine Mischung aus Teamarbeit und Crowdsourcing) ein auf dem Hyperloop-Konzept basierendes Transportsystem entwickelt, das 2013 von Elon Musk (u.a. TESLA) populär gemacht wurde. HTT ist nicht zu verwechseln mit Hyperloop One.

Das Projekt soll einen Hochgeschwindigkeits-Überlandtransporter mit einem Niederdruck-Rohrzug entwickeln, der eine Höchstgeschwindigkeit von 1.300 km/h (800 mph) mit einer jährlichen Kapazität von 15 Millionen Passagieren erreichen wird. Erste Strecken werden bereits gebaut.

HTT plant auch langsamere privatisierte städtische Hyperloops für Reisen zwischen den Vorstädten.

INTRO

»Man müsste mal ...!«

Kennen Sie diese Gedankengänge? Kommen sie Ihnen bekannt vor?

Man müsste mal ... endlich die Wohnung renovieren.

Wo liegt das Problem? Dann stellen Sie eine Liste mit Dingen auf, die Sie zur Renovierung benötigen, fahren Sie in den nächsten Baumarkt, kaufen Sie ein und fangen Sie an. Die Einwände kennen Sie bestimmt: Wenn das so einfach ginge! Man muss erst einen passenden Termin finden, Hilfe organisieren, die Farben müssen abgestimmt werden und so weiter.

Man müsste mal ... endlich die Abteilung restrukturieren.

Wunderbar! Dann schreiben Sie auf, was Sie damit erreichen wollen, formulieren Sie ein Ziel und wie die neue Besetzung und Aufgabenverteilung aussehen könnte und wer Sie dabei unterstützen kann. Ach, so schnell geht das leider nicht? Ihre Firma ist basisdemokratisch orientiert und Sie müssen erst ein Meeting abhalten, wo alles diskutiert wird? Na, dann ...

Man müsste mal ... endlich die netten Nachbarn zum Essen einladen.

Tolle Idee, das Verhältnis sollte wirklich aufgefrischt werden. Ja, dann rufen Sie die Nachbarn doch einfach an, vereinbaren Sie ein Treffen, kaufen Sie dafür ein, bereiten Sie alles vor und freuen Sie sich auf einen gemütlichen Abend. Wenn das so einfach wäre, sagen Sie? Sie haben sich länger nicht gemeldet, wissen nicht, ob Bier oder Wein besser wären und Ihren Partner oder Ihre Partnerin müssen Sie schließlich auch noch fragen. Aber es wird sich schon irgendwann ergeben, nicht wahr? Wenn nicht heute, dann eben nächste Woche. Oder nächsten Monat. Oder eben gar nicht.

Man müsste mal endlich die IT-Stelle neu besetzen, die Marketingstrategie neu aufstellen, das Treppenhaus putzen.

Man könnte die Liste beliebig fortsetzen. Und was passiert im Endeffekt?

Nichts!

Wenn sich alle Vorhaben, Pläne und Überlegungen doch nur so leicht umsetzen ließen ... ! Vieles scheitert bereits am Wörtchen »wenn« – wenn das Wörtchen »wenn« nicht wäre, dann wäre »man müsste mal ...« wohl schon erledigt. Einsichten oder kluge Sprüche wie diese möchte man oft am liebsten ignorieren. Doch was bringt das? Weglaufen kann man nur bedingt, und es löst die Probleme nicht – weder im privaten noch im beruflichen Alltag. Es ist auch egal, ob Sie Hausfrau, Polizeibeamter, Ingenieur oder Topmanager sind. Wenn dann allerdings andere befördert werden, Chancen vertan sind oder andere genau das machen, was man eigentlich auch tun wollte, wird es richtig ärgerlich. Und das nur, weil man sich in Ausreden verfangen hat und selbst eben nicht ins Handeln gekommen ist. Dabei kann jeder – wirklich jeder – seine Zukunft selbst in die Hand nehmen. Jeder hat die Möglichkeit, zu entscheiden, ob etwas geschieht oder nicht. Einfach machen, statt über »man müsste mal ...!« zu philosophieren, ist der entscheidende Schritt.

Seit einigen Jahren unterstütze ich als Berater, Interimsmanager oder Mitglied der Geschäftsleitung branchenübergreifend Unternehmen in marktorientierten Themen: bei der Erarbeitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie, wie sie erfolgreich zu einer Marke werden, neue Geschäftsbereiche aufbauen und/oder sich entsprechend positionieren. Sprich: Wie man das »Ohr« am Markt behält, um die Marktführerschaft erarbeiten zu können. In meinen Büchern »Marken müssen bewusst Regeln brechen, um anders zu sein« und »Klartext. Sagen, was Sache ist. Machen, was weiterbringt.« spreche ich Probleme an, die mir bei meinen Vorträ-

gen und Beratungen immer wieder begegnet sind, und biete entsprechende Lösungen an.

Was genau soll ich tun, um besser zu werden?

Besonders die Herausforderung »Was genau soll ich tun, um besser zu werden?« schien die Leute zu beschäftigen. Prima, dachte ich, sie stecken eben zu fest in ihrem Job, sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Ich fasste also meine Sicht und meine Erfahrungen in den oben genannten Büchern zusammen. Die Bücher kamen gut an, ich erhielt positives Feedback. Doch ich musste schon beim Markenbuch schnell feststellen, dass es zwar positiv aufgenommen wurde, aber auch weiterhin Fragen hinterließ. »Herr Multerer, wie soll eine Positionierung durchgeführt werden? Das mache ich ja nicht allein, und bei uns weiß oft die Rechte nicht, was die Linke tut. Was, wenn es keine klaren Anweisungen gibt? Oder wenn wir gar nicht so genau wissen, was eigentlich falsch läuft?«

Dann muss ich wohl deutlicher werden, dachte ich mir und schrieb »Klartext. Sagen, was Sache ist. Machen, was weiterbringt.« Analysieren und es aussprechen – dazu gehört auch, mit Problemen nicht hinter dem Berg zu halten, das Kind einfach beim Namen zu nennen und sich und andere für Themen zu sensibilisieren. Dann ist auch klar, was zu tun ist, und das Geplante kann in die Tat umgesetzt werden. Ich hatte schon erklärt, wie man markenorientiert handelt, und setzte nun noch obendrauf, wie man das tut.

Eigentlich ganz einfach.

Die Gedanken sind beherrscht von »aber, wenn, eventuell«.

Dachte ich.

Denn immer noch kamen Manager, Organisationsverantwortliche, Vorstandsmitglieder oder Firmeninhaber nach Vorträgen zu mir:

»Super, was Sie da vorgetragen haben. Da finde ich mich voll drin wieder. Sie sprechen genau das an, was uns beschäftigt. Aber ...« Und irgendein »Aber« kam dann garantiert. Beispielsweise: »Herr Multerer, was Sie in Ihrem Vortrag erwähnt haben, darüber müssten wir mal konkret sprechen. Irgendwann.« Dabei blieb es dann auch. Beim »Man müsste mal ...«. Nicht alle sind so, aber viele.

Zuerst dachte ich, ich spinne. Wann kommen die Leute voran? Was soll ich noch machen, damit sie ins Handeln kommen? Ich höre oft: »Sie müssten mal in unsere Firma kommen! Sie könnten sicher viel verändern, Ihre Tipps scheinen genau das Richtige für uns zu sein!« Ich stimme zu und bekomme zur Antwort: »Nein, das geht natürlich nicht sofort. Ich muss erst mit dem Chef sprechen.« Das Ganze müsse vorbereitet werden, was würden überhaupt die Kollegen sagen, wenn man derart die Initiative ergriffe, und überhaupt: Es liege doch gar nicht in der eigenen Kompetenz, das zu entscheiden.

Probleme und Ursachen sind oft bekannt

Diese und ähnliche Aussagen bestätigten, was ich bereits lange vermutete: Viele Besucher meiner Vorträge wussten in der Tat schon lange, dass sie mit einer Situation in Familie, Firma oder bei Geschäftspartnern nicht zufrieden oder gar völlig genervt sind. Gut ein Drittel kann genau sagen, was sie stört, immerhin gibt es da draußen ein Heer von Ratgebern, Personal Coaches, Motivationstrainern und Unternehmensberatungen, die eifrig in Anspruch genommen werden. Sie alle zeigen Tipps und Methoden auf, wie man Schwachstellen analysiert, Pläne erstellt oder Ziele definiert. Trotzdem bleibt es häufig bei der Erkenntnis – Taten folgen keine. Man eiert herum und findet tausend Gründe, doch nicht zu handeln. Man dreht sich im Kreis, Probleme werden zur Routine, bis dann plötzlich wieder auffällt, wie wenig man erreicht hat. Die Schlussfolgerung lautet dann fast immer: »Man müsste mal etwas dagegen unternehmen!« Ich spreche die Probleme an, lege den Finger in die Wunde, und plötzlich macht es »klick«.

Viele, wenn auch nicht alle, wissen, dass Veränderungen notwendig sind. Und dabei ist egal, ob es sich um Veränderungen im Privaten oder in der Geschäftswelt handelt. Die meisten wissen auch, dass man darüber sprechen sollte, denn Veränderungen lassen sich selten völlig allein umsetzen. Immerhin haben sie Auswirkungen auf alle und natürlich sind sie auch immer von anderen Faktoren abhängig. Eine klare Kommunikation ist also mindestens ebenso wichtig.

Wie komme ich ins Handeln, das ist der zentrale Punkt

Es ist die Umsetzung, an der es in der Regel hapert. Man erkennt zwar die Hindernisse, packt aber nicht an, weil der Weg zum Ziel zu weit erscheint oder man keinen Anfang findet. Es wird aufgeschoben. »Prokrastination« ist derzeit in aller Munde, immer wieder geistert dieses Fremdwort durch die Medien. Man findet Ausreden und tut dann letztendlich doch nichts. Ich will mit diesem Buch zeigen, wie Sie ins Handeln kommen. Aber bitte nicht verwechseln: Handeln müssen am Ende Sie!

Bis zu einem gewissen Punkt kann ich Hilfestellung und den Anstoß geben, um Sie in die richtige Richtung zu lenken. Niemand kennt die Strukturen, in denen Sie, Ihr Unternehmen, Ihre Familie, Ihre Partner – ob privat oder geschäftlich – festsitzen, so gut wie Sie selbst. Sie müssen selbst anpacken und es selbst schaffen.

Was ich leisten kann, ist, Ihnen einen Weg vom »Man müsste mal ...!« über das »Was will ich eigentlich genau?« bis hin zum »Wie schaffe ich das?« zu beschreiben.

Dazu ist dieses Buch gedacht. Mit fünf Kniffen will ich aufzeigen, wie Sie von der Erkenntnis ins Handeln kommen. Wie Sie über das Machen also nicht nur reden, sondern es tatsächlich auch tun. Fünf

Schritte also, die Sie vom »Man müsste mal ...!« zum »Ich hab's geschafft !« geleiten.

Fangen wir also an.

Was halten Sie von folgender Idee: Ein paar Monate, nachdem Sie dieses Buch gelesen und verarbeitet haben, schreiben Sie mir eine E-Mail oder klassisch einen Brief. Schildern Sie mir, wie Sie jetzt ins Handeln kommen, wie Sie Dinge angehen und wie Sie es geschafft haben, die Phrase »Man müsste mal ...« aus Ihrem Kopf zu streichen. Es würde mich freuen, von Ihrer neuen Einstellung und von Ihrem neuen Weg zu erfahren.

Viel Erfolg und viel Spaß beim Lesen!

Dominic Multerer
Von-Kirn-Straße 11
56182 Urbar

info@dominic-multerer.de

*»Wenn ein Fußballer nicht gegen
den Ball tritt, schießt er eben
auch keine Tore.«*

Dominic Multerer

1

MAN MÜSSTE MAL

NICHTS MACHEN MACHT NICHTS

Nichts machen, macht nichts?! Ist es also nicht so schlimm, wenn ich nichts mache, oder gar egal? Wozu brauche ich dieses Buch, werden Sie sich jetzt fragen. Wenn ohnehin alles egal ist, kann ich mich ja bequem zurücklehnen und einfach gar nichts tun. Schließlich ist das auch viel bequemer. Es wird sich schon alles von selbst regeln. Irgendwie.

Wer mich kennt, weiß, dass ich mit dieser Überschrift natürlich etwas ganz anderes bewirken will: Ich möchte Sie provozieren und Ihnen Beine machen. Denn viele wissen zwar, dass etwas in ihrem Leben, in ihrem Unternehmen geändert werden muss, dennoch

Es muss sich was ändern.

scheint ein nonchalantes »Egal, irgendetwas passiert schon irgendwie« das Motto schlechthin zu sein. Die wenigsten gehen von der Erkenntnis, es müsse sich etwas ändern, sofort in medias res und setzen ihre Ideen und Ansätze einfach in die Tat um. Die meisten reden sich viel lieber heraus, um etwas nicht anpacken zu müssen. Beliebte Ausreden sind: Das kann ich doch gar nicht allein. Ich weiß nicht, was ich genau tun soll. Und wer sagt mir eigentlich, dass hinterher wirklich alles besser ist als vorher? Bisher ist es doch auch ganz gut gelaufen, es gibt also keinen handfesten Grund, warum ich überhaupt etwas ändern sollte, und mein Terminkalender ist voll bis Ende des Jahres.

Nichts ist konstanter als Veränderungen

Wer Antworten auf die Frage haben will, ob hinterher wirklich alles besser ist, dem sei gesagt: Die positiven Seiten einer Veränderung können Sie erst kennenlernen und damit auch beurteilen und einschätzen, wenn Sie sich auf Veränderung einlassen.

Wenn Sie die Ideen und Veränderungen umgesetzt haben, sie haben Wirklichkeit werden lassen, werden Sie sehr wahrscheinlich schon dadurch zufrieden sein, dass Sie etwas getan und nicht abgewartet haben. Und dies zu Recht, denn zum einen ist kaum anzunehmen, dass Veränderungen »einfach so« passieren. Es ist wie mit den regelmäßigen Sporteinheiten: Vorher kämpft man mit der Unlust und scheut die Mühe, am Ende ist man froh, dass man es angegangen ist. Zum anderen erwirken äußere Umstände oder andere Personen vielleicht eine Veränderung, die man gar nicht oder nur schwer beeinflussen kann.

Macht es denn wirklich nichts, wenn man »nichts macht«? Für einige mag das so aussehen. Immerhin fuhr man mit dem Alten doch auch immer ganz gut. Aber der vermeintliche Vorteil ist auch der gravierende Nachteil einer solchen Denkweise: Mit dieser Einstellung geschieht eben nichts. Es bleibt alles beim Alten.

Wenn ein Fußballer nicht gegen den Ball tritt, schießt er eben auch keine Tore.

Nichts machen ist keine Option

Damit kommen wir zur zweiten möglichen Interpretation der Kapitelüberschrift: Nichts machen ändert nichts. Wenn man nichts tut, dann ändert sich nichts und alles bleibt, wie es ist. Und das, obwohl eigentlich klar ist, dass etwas geändert werden sollte. »Nichts machen, macht nichts« – eben auch keinen Fortschritt. Das können wir also schon einmal festhalten.

Ein Beispiel: Für die Sport1 GmbH, ein Unternehmen der Constantin Medien AG, war ich als Geschäftsbereichsleiter eSports TV & Digital (interim) tätig. Meine Aufgabe war, das erste konzernweite agile Team aufzubauen und dazu eine Strategie- und Produktentwicklung eines eigenen Geschäftsbereichs inklusive Recruiting, Refinanzierung und Reichweitenaufbau zu etablieren. Warum? Sie konnten so weitermachen wie bisher – oder »man müsste mal ...« einen neuen Geschäftsbereich aufbauen – in die Tat umsetzen. Die Geschäftsführung fragte sich also: »Was können wir tun, was haben wir, wie sieht der Markt aus? ... Nichts machen ist keine Option. Wie also gehen wir das Thema an?« Ich wurde damit beauftragt, weil ich schon diverse Unternehmen aus den verschiedensten Branchen betreut und ins Handeln gebracht habe. Die Herausforderung war die Strategieentwicklung des Bereichs, da alle Abteilungen mitreden wollten – gleichzeitig eine neue Denkweise der Agilität zu etablieren machte die Aufgabe reizvoll.

Nichts machen
ist keine Option.

»Agilität« – eins der tollen Buzzwords der letzten Jahre

»Agilität.« Jeder spricht darüber, aber was bedeutet das in der Praxis? Wie funktioniert das, wo sind die Fallstricke?

Es geht immer um gesunden Menschenverstand, gepaart mit einem Gespür für den Kunden. Was möchte er? Wie kann er besser werden? Oder seine Produkte und Dienstleistungen passgenauer am Markt etablieren? Für mich ist das Wort »Agilität« eins dieser

Pro-aktiv sein

tollen Buzzwords der letzten Jahre, denn die Arbeitsweise und Haltung, die damit gemeint ist, sollte eigentlich in jedem Unternehmen schon seit Jahrzehnten verankert sein. Traurig, dass es nicht so ist. Irgendwie wurde das verpennt.

Getrieben von der Digitalisierung und den sogenannten disruptiven Innovationen stehen Branchen und einzelne Unternehmen mehr denn je vor der Herausforderung, sich neu zu erfinden. Welch ein Wunder!

Das war schon immer so! Nur geht es jetzt schneller. Klassische Management-Arbeitsweisen müssen abgelöst werden: Festgelegte Strategien, Strukturen und Prozesse für gleichbleibende Herausforderungen – das funktioniert zukünftig nicht mehr. Kundenanforderungen verändern sich heute schneller, Innovationen werden schneller marktreif, Märkte werden komplexer. All das bedeutet, Sie müssen pro-aktiv sein.

Wenn Unternehmen darüber sprechen, nun agil arbeiten zu wollen, heißt das aus meiner Sicht nichts anderes als: »Wir achten auf den Markt (Wettbewerber), sprechen mit Kunden, Mitarbeitern, Interessenten und bringen die so gewonnenen Erkenntnisse umgehend ins Produkt ein – und passen, wenn notwendig, das Geschäftsmodell an.« Das ist auch korrekt. Dazu braucht es jedoch kein Buzzword wie Agilität, jede Führungskraft sollte das bereits im Blut haben und ihre Mitarbeiter sensibilisieren.

Agilität meint einen konstanten Wandel und schnelle Anpassungsfähigkeit. Das ist nichts anderes als der Wunsch, dass Teams eigenverantwortlicher in definierten Rahmenbedingungen arbeiten und selbstständig und schnell Entscheidungen treffen. Damit werden kurze Planungs- und Umsetzungszyklen möglich, aus denen wiederum unmittelbare »agile« Anpassungen für den Markt oder die Prozesse resultieren. Darum ging es schließlich auch bei Sport1.

Mittelstand und Konzerne versuchen, diesen Weg ebenfalls zu gehen, weil man auch dort (durch disruptive Innovationen) verstanden hat, dass man zu träge war und den Blick weg von Hierarchien und gleichbleibenden Anforderungen hin zum Kunden, zu schlanken Prozessen und sich verändernden Marktanforderungen richten muss. »Das haben wir schon immer so gemacht!«, ist kein Argument. Das erfordert in starren Strukturen radikales Umdenken. Nicht immer macht man sich mit einer solchen Strategie Freunde.

Ein positives Beispiel dafür liefert allerdings der Werkzeughersteller HILTI aus Liechtenstein. Das Unternehmen beobachtete seine Kunden und stellte Folgendes fest: Eines seiner Hauptprobleme bestand darin, dass man die Arbeit unterbrechen musste, wenn an einer Baustelle die entsprechende Gerätschaft fehlte. Mit dem Thema Verfügbarkeit als Aufhänger entwickelte HILTI ein Open-Fleet-Management-System. Damit können die Kunden das benötigte Material mieten – sogar im Abomodell. Um diese Neuerung durchsetzen zu können, musste man in andere Bereiche eingreifen: das Geschäftsmodell als System.

Das Geschäftsmodell als System

Dabei ist es wesentlich wichtiger, Märkte und Geschäftsmodelle zu verstehen und zu entwickeln, als in einer Branche seit 20 Jahren aktiv zu sein. Eine so lange Zeit in derselben Branche ist oftmals sogar eher hinderlich. Wenn ich meine Kunden aus Chemie, Hotellerie, der Medienbranche, dem Verlagswesen oder dem Automobilbereich betrachte, geht es am Ende immer um Märkte, Herausforderungen, Herangehensweisen, gute Ideen und deren Umsetzung. Deshalb mein Appell: Wenn Sie zum Beispiel Bohrer vermieten

möchten, denken Sie darüber nach, eine Person von einem Streamingdienst wie Amazon Prime, Netflix oder Spotify einzustellen. Diese Leute kennen das Geschäftsmodell »Aboservice« und wissen, wie es modern aufgebaut wird.

Die TOP 5: Worauf ist zu achten – und welche Fallstricke gibt es?

1. Denk- und Handlungsweise

Findige Menschen sind erfolgreich und erwecken Strategien zum Leben. Als Führungskraft müssen Sie dafür sorgen, dass Sie aktuelle Mitarbeiter für dieses Vorgehen gewinnen – oder die richtigen Leute ins Boot holen. Damit steht und fällt Agilität. Haben Sie einen faulen Apfel im Korb, faulen alle anderen auch. Holen Sie sich eine starke Persönlichkeit mit eigenem Willen, der die Organisation herausfordert. Bereits 2013 habe ich davon gesprochen, dass es um die Denk- und Handlungsweise geht, wenn man ein Unternehmen voranbringen will. Einzelne Skills sind austauschbar.

2. Eigenverantwortung und Rückhalt

Es ist elementar, dass agile Teams vollkommene Verantwortung bekommen und eigenverantwortlich agieren. Kosten- und Umsatzverantwortung liegen im Team, ebenso die Entscheidungsgewalt und alles, was dazu gehört. Diese Eigenverantwortlichkeit bringt das Team dazu, gewisse Dinge zu hinterfragen: Wieso soll ich intern etwas einkaufen, wenn es extern besser und günstiger ist? »Weil das immer so gemacht wurde«, ist kein Argument. Durch das Hinterfragen schafft man neue Lösungen. Das wird andere im ersten Moment ärgern, hier sind Selbstbewusstsein und Rückhalt durch das Top-Management notwendig. Andernfalls platzt die Bombe und das Projekt »Agilität« ist tot.

3. Strukturen können Stolpersteine sein

In mittleren bis großen Unternehmen gibt es für jedes Thema bestimmte Verantwortlichkeiten. »Herr Müller macht B2B-Marketing, wenn Sie dort etwas machen möchten, sprechen Sie das bitte vorher ab.« Die Abteilungen einzubinden ist zwingend notwendig. Das agile Team stellt (ungewohnterweise) die Anforderungen und vergibt Deadlines, bis wann die einzelnen Gewerke zu liefern haben. Sollte dies nicht passieren, wird entweder das agile Team ausgebremst oder man muss sich Alternativen überlegen. Eventuell macht man das Marketing (in Rücksprache) eben selbst oder vergibt es nach außen.

4. Veränderte Führungskultur

Ermutigen, tüfteln, motivieren, statt Druck zu erzeugen und zu kontrollieren. Führungskräfte sind auf die Innovationen und guten Ergebnisse ihrer agilen Teams angewiesen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Eine moderne Führungskraft erklärt, wieso der Blick auf den Kunden wichtig ist, und hilft Mitarbeitern, das Warum zu verstehen. Welche sind die Herausforderungen? Dabei ist komplette Transparenz und Nachvollziehbarkeit essenziell, warum man diese Wege geht oder Entscheidungen trifft.

5. Trial & Error und gepflegter Austausch

Fehler sind in Ordnung und werden einkalkuliert. Nur so kann man Erfahrungen generieren und hinzulernen. Das bringt einen auf andere Gedanken und Wege, die vorher nicht so klar waren. Trial & Error ist kein Selbstzweck, Ziel ist ein agiles Team oder Unternehmen, das dauerhaft lernt und so seine Marktposition ausbaut (oder mindestens sichert). Dabei ist ein stetiger interner und externer Erfahrungsaustausch sehr hilfreich. Dieser kann mittels eines

wöchentlichen 20-minütigen »Statusmeetings« stattfinden, bei dem die Erfahrungen der Woche zusammengefasst werden.

Stellt sich nun die Frage: »Wie werde ich agil, marktorientiert oder beginne zu handeln?«

Sie benötigen zum Start ein relativ losgelöstes Thema, das autonom von einer eigenen Unit betreut werden kann, die agiles Arbeiten im Unternehmen nach und nach etabliert. Zum Beispiel möchte HILTI Geräte vermieten, eine spezielle Unit soll etabliert oder im Medienunternehmen ein Bereich »Digital« eingerichtet werden. Natürlich können Sie auch das Unternehmen im Rahmen eines Strategieprozesses insgesamt umstellen. Vergessen Sie aber nicht, dass Mitarbeiter erst die Denkweise lernen müssen. Fangen Sie langsam an und etablieren Sie das Thema schrittweise.

Beschäftigen Sie sich im Vorfeld mit Ihren aktuellen Strukturen. Überlegen Sie sich pro-aktiv, wo Konflikte auftreten könnten, wie Sie diese managen möchten, und machen Sie einen Plan. Dann brauchen Sie ein erstes Thema, die Entschlossenheit und eine durchsetzungsfähige Person, die marktorientiert genug denkt, um ein solches Team zu etablieren. Sie benötigen jemanden, der sowohl neue Erlösquellen als auch neue Märkte identifizieren kann und eine Vision mitbringt.

Agilität ist nichts anderes als marktorientiertes Denken und Handeln. Das ist meist nicht gelernt, aber zwingend notwendig, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu sichern. Es bedarf eines klaren Bekenntnisses, regen Austauschs, hoher Eigenverantwortung.

Im Grunde wollen wir immer weiter und wollen Entwicklung, nicht Stagnation. Nichts soll in festgefahrenen Bahnen laufen. Wir sehen uns nach Spontaneität und Abwechslung. Stehenbleiben ist langweilig, wir sind unzufrieden, wenn wir nichts erreicht haben.

Wir wollen etwas geschafft haben, stolz auf uns sein und sagen können: Das habe ich getan.

Früher ging ich oft mit meinem Opa auf die Baustelle, wenn ich schulfrei hatte. Er war Fliesenleger und sehr zufrieden mit dem, was er tat. Wahrscheinlich lag es daran, dass er abends immer genau sehen konnte, was er an diesem Tag geschafft hatte. Ein weiteres Badezimmer war fertig gefliest, noch eine Küche frisch und sauber gekachelt. Er hatte das Ergebnis seiner Arbeit immer direkt vor Augen und konnte seinen Erfolg sehen.

Nichts soll in
festgefahrenen Bahnen
laufen.

Die Zeit kann nicht zurückgedreht werden

Denn auch darum geht es beim Umsetzen von Ideen und Konzepten: Niemand will sich über Zeitverschwendung ärgern müssen, weil er nichts gemacht hat. Nicht nur, dass man nicht beurteilen kann, was hätte besser werden können. Oftmals ärgert man sich später eben auch, weil man feststellt: »Hätte ich doch mal ...!«

Häufig erlebe ich das bei Unternehmern im Ruhestand oder Menschen, die mal eine Idee hatten, z. B. ein Unternehmen zu gründen, und die es dann nicht getan haben. Da höre ich oft: »Hätte ich dieses und jenes doch mal anders gemacht! Hätte ich doch mal ... dann hätte ich etwas bewirkt. Alles wäre jetzt anders.«

Ich kenne einen Unternehmer, der eine Firma zur Sanierung von Brandschäden Anfang der 70er-Jahre buchstäblich aus dem Nichts sehr erfolgreich aufgebaut hat. Bis vor 15 Jahren lief alles gut. Dann fingen die Versicherungen an, Brandschäden digital zu erfassen. Dazu gehörte auch das Ausmessen der Räume per Laserverfahren. Die exakt ermittelten Daten wurden in der elektronischen Akte gleich als Grundlage für die Bewertung abgespeichert.

Der Unternehmer war inzwischen 65 Jahre alt und hielt wenig von diesem »Computerzeugs«. Er vertraute weiterhin der gewohnten

Verfahrensweise: Bestandsaufnahme mittels Zollstock, Zettel und Bleistift. Seine Firma war jedoch inzwischen nicht das einzige Unternehmen dieser Art in der Region. Die anderen Firmen hatten sich bereits der Arbeitsweise der Versicherungen angepasst und entsprechend umgestellt. Es kam, wie es kommen musste. Trotz seiner Erfahrungen und seiner guten Kontakte kam er bei der Vergabe von Aufträgen kaum noch zum Zuge. Das Geschäft brach dramatisch ein. Und letztlich kam seine Erkenntnis »Hätte ich mal« zu spät. Man muss sich eben ständig neu erfinden.

- Diese Ungewissheit, ob man in der Vergangenheit nicht dieses oder jenes hätte anders machen können, kann einem die Gegenwart ziemlich vermiesen.
- Wäre ich doch umgezogen, dann hätte ich den anderen Job gekriegt und vielleicht ganz neue Leute kennengelernt.
- Hätte ich doch die neue Maschine angeschafft, dann könnte ich den lukrativen Auftrag annehmen und expandieren.
- Hätte ich doch nur.
- Hast du aber nicht!

Verpasste Chancen verbauen die Zukunft

Kodak ist ein weiteres gutes und prominentes Beispiel, wie man Veränderungen verschlafen kann, obwohl man sie unter anderem selbst anstößt. In den 1980er-Jahren war Kodak auf dem digitalen Gebiet weltweit der Vorreiter und an der Entwicklung erster Digitalkameras beteiligt.

2012 allerdings stand das Unternehmen kurz vor der Insolvenz, die Mitarbeiterzahl, in Hochzeiten über 60.000, war rapide auf weniger als die Hälfte gesunken, bis man sogar die Herstellung der Digitalkameras einstellte. Heute stellt Kodak, das über hundert Jahre weltweit führend in der Produktion fotografischer Ausrüstung

aller Art war und dessen Name synonym für die Qualität einer solchen Ausrüstung verwendet wurde, nur noch Druckmaschinen her. Den riesigen Markt der Digitalfotografie teilen sich andere.

Ein Grund für diese Entwicklung ist, dass die Verantwortlichen die digitale Fotografie für eine Spielerei hielten. Man entwickelte diese Kameras und das Zubehör dafür zwar – immerhin hatte man ja auch einen Ruf zu verlieren –, aber man ließ die Firmenstrukturen und Produktionsreihen weitgehend unverändert. Qualität setze sich immer durch und gute Filme würden die Leute wohl immer kaufen. Leider falsch. Eine solche Einstellung ist natürlich unklug und man kann sicher darüber streiten, ob man sich bei Kodak überhaupt die Frage »Man müsste mal ...« ernsthaft gestellt hat.

Ich gehe schon davon aus, dass es genügend Leute im Konzern gab, die das Potenzial der digitalen Fotografie durchaus erkannt haben. Wenn dem so war, hat man dieser Erkenntnis aber keine Taten folgen lassen, sonst wäre das Unternehmen heute noch Marktführer. Die Voraussetzungen dafür waren gegeben. Heute ist Kodak vor allem ein Beispiel für »Hätte man doch mal ...!«.

Die quälende Frage: Was bringt die Zukunft?

Zur Verteidigung von Kodak ließe sich nun ins Feld führen, dass auch bei einem Weltmarktführer keine Wahrsager angestellt sind, um die Zukunft vorherzusagen. Allerdings kommen wir an dieser Stelle zu einem weiteren wichtigen Punkt auf dem Weg vom Konjunktiv eines »Man müsste mal ...« zum handfesten »Ich mach das jetzt«: Man darf eben nicht immer nur theoretisieren, sondern muss auch probieren. Oder meinen Sie, Steve Jobs hat sich den iPod an einem einzigen Tag einfallen lassen? Es ist die Praxis, die zählt und die wichtig ist. Wenn man Dinge nicht ausprobiert, kann man nur spekulieren, woran ein Plan, eine Idee, ein Konzept scheitern könnte. Ich persönlich weiß, wohin ich will. Ich habe keinen klaren Weg, und doch weiß ich, dass sich alles auf dem Weg dorthin er-

gibt. Managementexperten behaupten, ein solcher Weg sei eine Gerade. Lassen Sie sich nicht verwirren, in nahezu allen Fällen führen auch Umwege zum Ziel.

Ein weiteres Beispiel aus einem Unternehmen: Sollen die neuen Maschinen angeschafft werden oder nicht? Sie kosten Geld, und eigentlich kann man nur vermuten, ob sie dem Unternehmen Gewinn einfahren. Vielleicht, denn niemand kann in die Zukunft schauen, kosten sie auch nur Geld und bringen am Ende gar nichts.

Von der Gegenwart aus gesehen ist ein solcher Einwand natürlich valide. Denn eines steht von Anfang an fest: Neues kostet Geld oder ist zumindest eine Investition. Man kann viel analysieren, und ein guter Unternehmensberater kann vielleicht auch mit Zahlen untermauern, warum sich eine neue Ausrüstung lohnen kann. Das

Grau ist alle Theorie.

nimmt zwar die Angst, aber die Entscheidung bleibt. Ein Sprichwort besagt es ganz richtig: Grau ist alle Theorie. Trotz aller fundierten Analysen weiß man nicht wirklich, was die Zukunft bringt und wie sich die Dinge entwickeln. Schon gar nicht heute, wo Veränderungen zum Teil eine rasante Geschwindigkeit an den Tag legen. Disruption ist hier ein wichtiges Stichwort.

Auch für die Deutsche Bahn war ich bereits in einigen Projekten tätig. Dieses Unternehmen ist bei vielen besonders für Unpünktlichkeit, Zugausfall und Streiks bekannt. Eine einseitige Wahrnehmung, denn es gibt durchaus auch Positives. Seit 2016 steht Dr. Michael Peterson im Vorstand der Deutschen Bahn AG für Marketing und Kommunikation. Statt sich in »Nichts machen, macht nichts«-Manier zurückzulehnen, geht er neue Wege.

Dr. Michael Peterson

»Mein Anspruch ist es, das Image der DB fundamental zu ändern.«

Dr. Michael Peterson

Seit 2014 arbeitet Dr. Michael Peterson in verschiedenen Funktionen bei der Deutschen Bahn. Der ehemalige Partner der Strategieberatung Booz & Company ist seit April 2016 Marketingvorstand der DB Fernverkehr AG. Dort verantwortet er ein breites Themenspektrum von der Erstellung der Fahrplankonzepte über die Produktentwicklung, die Preisgestaltung bis hin zur Kommunikation und Kundenbindung. Sein klarer Fokus: der Kunde. Sein Steckenpferd: die Digitalisierung. Michael Peterson ist einer der Initiatoren der Mobilität 4.0, der Digitalisierungsinitiative des Personenverkehrs, die das Reisen für Kunden einfacher und komfortabler gestaltet und den Fernverkehr fit macht für die Zukunft.

Dr. Michael Peterson studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe (TH; heute KIT – Karlsruher Institut für Technologie) und promovierte im Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre zum Dr. rer. pol.

Nicht machen macht nichts?

Dieser Grundsatz mag für manchen gelten, für die Deutsche Bahn als Mobilitätsunternehmen ist Stillstand undenkbar. Schließlich bewegen wir Menschen, im wahrsten, aber auch im übertragenen Sinne. Die Deutsche Bahn ist ein hochkomplexes Unternehmen in einem dynamischen Marktumfeld und steht wie kaum ein anderes Unternehmen in Deutschland im Fokus der Öffentlichkeit und der Medien. Fast jeder hat eine persönliche Geschichte aus dem eigenen Erleben mit der Deutschen Bahn parat, und es sind wahrlich nicht immer positive Geschichten. Unzuverlässig, unfreundlich, unpünktlich – davon ist das Image der DB geprägt. Leider, aber nicht ganz zu Unrecht, wie ich offen eingestehe. Viele Dinge gilt es zu verbessern, das reicht von defekten Bordküchen über nicht ausreichende Fahrgastinformationen bis hin zu kaputten Fahrzeugen. Wir müssen und wollen besser werden, und zu einem verlässlichen Partner unserer Kunden werden. Deswegen: Nicht(s) machen geht nicht!

Wie kommt man nun ins aktive Handeln? In der Regel sind es externe Einflüsse oder disruptive Veränderungen, die ein Unternehmen zum Handeln zwingen. Für die Deutsche Bahn gilt das natürlich auch. Zwei große Themen haben die DB in den letzten Jahren dabei maßgeblich beeinflusst:

Erstens die Digitalisierung. Hier ist die Bahn sehr progressiv und gestaltet die Marktveränderungen von Anfang an mit. Zweitens erlebte die Bahn 2012 mit dem Eintritt der Fernbusse eine ganz neue Konkurrenz auf dem Markt. Bis dahin war die Bahn auf langen Strecken nahezu allein unterwegs. Das Gefüge war klar: Auto, Flugverkehr und Bahn, fertig. Doch dann kamen die Fernbusse und definierten den Markt insbesondere für preissensible Kunden neu. Der Preispunkt für eine Fahrt von A nach B wurde neu festgelegt. Es waren nicht mehr die Sparpreise der Bahn die »Preisuntergrenze«, sondern die Preise der Fernbusse. Die Bahn wurde als teurer empfunden. Die Folge: Die Bahn musste sich bewegen und etwas ver-

ändern, um unter den neuen Bedingungen standhalten zu können. Nichts machen hätte bedeutet, den Markt kampflos aufzugeben. Wir haben daher a) unsere Leistungen angepasst – die Einführung des WLANs ist hierfür ein Beispiel – und b) die Preise gesenkt und dabei insbesondere auch attraktive Angebote für junge Reisende eingeführt. Das ging natürlich nicht von heute auf morgen, dafür ist die DB ein viel zu großer Dampfer. Aber: Wir haben uns bewegt, wir haben nicht nichts gemacht, und das war gut so. Heute ist der Fernbusmarkt konsolidiert, die Unterscheidung der Produkte Fernbus und Bahn ganz klar. Alle beteiligten Seiten haben gewonnen, wir als Bahn verzeichnen seit Jahren steigende Fahrgastzahlen und neue Kunden nutzen heute Fernreiseangebote, die sie in der Vergangenheit nicht in Betracht gezogen hätten.

Aber nicht nur äußere Einflüsse führen zu Veränderungen. Viel Bewegung entsteht auch durch interne Neuerungen. Bevor ich ins Unternehmen kam, waren die Bereiche Produkt-PR und Marktkommunikation voneinander getrennt und wurden nicht als Einheit gedacht. Eine meiner ersten Amtshandlungen war es, diesen Zustand aufzuheben. Ich habe das Marketingressort komplett neu aufgestellt und beide Bereiche vereint – Kunde und Produkt gehören einfach zusammen! Was sich hier in zwei Sätzen zusammenfassen lässt, hat bei der Mannschaft zunächst für ein kleines Erdbeben gesorgt. Neue Strukturen, neue Verantwortungsbereiche, flachere Hierarchien – derartig gravierende Veränderungen sorgen bei vielen Mitarbeitern zunächst für Verunsicherung. Ich habe von Anfang an klar gemacht: Verantwortung gehört dahin, wo die Fachkompetenz ist. Das hat viel Verunsicherung genommen und die Mitarbeiter hochgradig motiviert: Sie verantworten ihre eigenen Projekte, arbeiten härter und mit viel mehr Freude als vorher – und die Ergebnisse können sich durchgängig sehen lassen!

Neben dieser gewaltigen internen Re-Organisation habe ich mich von Anfang an auf mein wesentliches Ziel konzentriert: der Verbesserung des Reiseerlebnisses für die Kunden. Dabei sind zwei Hebel entscheidend: die faktische Verbesserung des Produkts und die

Kommunikation nach innen und außen. Für eine gelungene Kommunikation sind zwei Dinge aus meiner Sicht essenziell:

Erstens: 360°-Kommunikation. Werbung und Information müssen aus einer Hand kommen. Die Kommunikation wird schnelllebiger, flüchtiger und die Informationsflut nimmt zu. Der Kunde unterscheidet nicht mehr, ob er Informationen über einen Influencer aufnimmt, ob er einen informativen Artikel in der Zeitung liest, ob er bei Instagram etwas sieht oder eine Werbebotschaft auf einem Plakat aufnimmt. Wir nutzen deswegen ALLE Kanäle für unsere Themen: Klassische Pressearbeit, PR und Social Media. Influencer sind dabei genauso wichtig wie Journalisten, ein Blog nicht uninteressanter als TV. Mein Team denkt daher alle Themen von Anfang an ganzheitlich. Ich will Ihnen ein Beispiel nennen: Das Thema WLAN im ICE. Wir haben das kostenfreie WLAN in der zweiten Klasse Anfang 2016 eingeführt. Zuvor gab es das Angebot nur in der ersten Klasse. Kostenfreies WLAN für alle war eine lang gestellte Forderung, sowohl von der Politik als auch, natürlich, von den Kunden, der erfolgreiche Einbau für uns also ein wesentlicher Meilenstein. Die Stabilität des Angebots ist allerdings momentan noch nicht immer und überall zufriedenstellend. Was die wenigsten Kunden wissen: Wir sind als Bahn zwar für den Einbau eines vernünftigen WLAN-Systems in den Zügen verantwortlich, aber wie gut das System läuft, ist abhängig von der Mobilfunkausleuchtung entlang der Strecke – wenn entlang der Bahnstrecke kein Verbindungsmast ist, kann auch keine Datenverbindung in den Zug hinein verlängert werden. Dem Kunden ist es natürlich egal, dass wir als Bahn die Performanceprobleme des WLANs nicht alleine lösen können. Aber durch die richtige Transparenz können wir die Druckpunkte auch dahin verlegen, wo sie hingehören: nämlich auf die Mobilfunkanbieter. Uns ist es wichtig, dass die Kunden wissen: Die Bahn ist nicht alleine verantwortlich für die Probleme, aber sie arbeitet mit an den Lösungen. Hier geht es um unser Image! Dafür nutzen wir sämtliche Medien und beziehen das Thema in die klassische und digitale Kommunikation mit ein.

Zweitens: Eine ehrliche und transparente Kommunikation mit unseren Kunden. Eine, in der wir Probleme und Ursachen klar benennen. Nur wenn die Kunden uns verstehen, können sie erkennen, dass wir sie und ihre Bedürfnisse ernst nehmen. Nehmen wir das Beispiel »Störungen im Betriebsablauf« – das ist ein Sammelbegriff, mit dem kein Kunde in einem verspäteten Zug etwas anfangen kann. Wenn ich aber sage: »Wir können nicht weiterfahren, weil spielende Kinder im vor uns liegenden Gleisabschnitt gesichtet wurden. Bitte haben Sie Verständnis, dass wir erst weiterfahren können, wenn wir sicher sind, dass sie weg sind«, dann verstehen uns die Kunden und nehmen die Verspätung mit deutlich weniger Unmut in Kauf. Aus diesem Grund habe ich mit meinem Team ein neues Ansagekonzept entwickelt, das unserem Bordpersonal deutlich mehr Freiraum für individuelle Texte gibt. Bisläng folgten die Ansagen, die unser Bordpersonal in Zügen machen durften, strengen Vorgaben. Das war zwar auf den ersten Blick hilfreich für die Kollegen – bei Fall a sage ich Text b –, nutzte aber dem Kunden nichts.

Mir ist natürlich klar, dass wir unsere Qualitätsprobleme nicht mit positiver Kommunikation lösen. Aber Kommunikation ist das A und O für das Image eines Unternehmens. Mein Anspruch ist es, das Image der DB fundamental zu ändern. Daher gilt für mich und mein Team: Wir packen es an! Wir setzen Dinge in Bewegung und riskieren Veränderung. Für die Deutsche Bahn. Und noch viel mehr für ihre Kunden.

Eines ist gewiss, wie auch das Beispiel Deutsche Bahn zeigt: Ohne etwas auszuprobieren, weiß man eben auch nicht, was kommt.

Lernen aus Fehlern als Voraussetzung für Fortschritt

Ein Misserfolg kann also einen Erfolg in sich bergen, denn man weiß hinterher wenigstens, woran genau das Konzept gescheitert ist. Vielleicht hatte man nicht die richtigen Leute im Team. Vielleicht war die Schattierung des Grüns, das man für die Wohnzimmerwand gewählt hat, ein Quäntchen zu blaustichig für das Wohnzimmer und wirkt deshalb zu kühl.

Sie haben nach einem solchen Misserfolg Erfahrungen gesammelt und können die Sache noch einmal angehen. Und diesmal richtig – Sie haben es in der Hand.

Wenn man nichts macht, weil man sich trotz aller möglichen Analysen vorgemacht hat, dass es nicht funktionieren wird, kann durchaus Folgendes passieren: Ein anderer macht's. Und der ist dann auch derjenige, der die Lorbeeren einheimst, wenn die neue Konzeption wider Erwarten doch gelingt. Wenn der Vorgesetzte dem Kollegen zustimmt, der den Mut hatte, die eigene Idee vorzuschlagen.

Du hattest Angst?

Du warst zu bequem?

Wenn der Nachbar die Fassade als Erster streicht und das Ganze dann doch ganz toll aussieht. Du hattest Angst? Du warst zu bequem? Auf jeden Fall ärgerst du dich jetzt, und nichts ist passiert.

Zweifel waren noch nie gute Berater

Werden wir etwas philosophisch: Vielleicht erscheint meine Anmerkung an dieser Stelle überflüssig. Ist sie aber nicht – behalten Sie sie gut im Hinterkopf. Viele Menschen reden sich trotz der unbestreitbaren Vorteile, die ein »Tu es doch!« mit sich bringt, ein, sie seien ein zu kleines Licht, zu wenig wichtig oder zu inkompetent, wirklich etwas zu machen und etwas zu schaffen. Das hält sie da-

von ab, ihren Wunsch oder ihre Idee in die Tat umzusetzen. Wenn es nicht klappt, sind eben die Umstände schuld, aber nicht sie. Das ist natürlich bequem, aber bringt uns wieder zum Anfang des Kapitels zurück: Nichts machen macht eben ... genau: nichts.

Diesen unbefriedigenden Zustand, in dem man sich sagt: »Eigentlich schaffe ich ja nichts«, den verlässt man auf diese Art wohl kaum.

Viele Menschen sind mit dem unzufrieden, was sie haben. Sie sind mit sich unzufrieden. Denken wir noch einmal an meinen Opa, der abends in der Regel zufrieden nach Hause kam, weil er sehen konnte, was er geschafft hatte. Man sollte sich klarmachen, dass unsere Unzufriedenheit oft auch darin begründet liegt, dass man nichts geschafft und sich stattdessen auf Ausreden ausgeruht hat.

Viele Menschen theoretisieren zu sehr. Das sollten Sie nicht tun. Natürlich kann alles Mögliche schiefgehen und der Plan am Ende scheitern. Wenn Sie sich ein Ziel gesetzt haben, sollten Sie es sich nicht nehmen lassen, es ins Auge zu fassen und zumindest anzugehen.

Die Furcht vor einem »Nein«

Nach einem Vortrag vor 500 Führungskräften kommt ein Vertriebsleiter zu mir und sagt: »Wir müssten mal Vertriebsnachwuchs selber ausbilden. Sie müssten meinen Chef davon mal überzeugen. Aber ob das klappt, weiß ich nicht.« Statt sich vorzustellen, was alles

Lassen Sie es
uns probieren.

passieren könnte, wenn man mich einlädt, hätte man ja auch einfach sagen können: »Ich spreche mit meinem Chef darüber und melde mich wieder. Ein erstes

Telefonat bekommen wir hin; da müssen wir beide die Idee gut verkaufen. Lassen Sie es uns probieren.«

Damit hätte ich zwar das Unternehmen noch nicht umstrukturiert, man wäre also auch in diesem Fall vom Ziel noch weit ent-

fernt gewesen. Aber zumindest wäre man aus der Spekulation »Was wäre wenn ...? Man müsste eben einfach mal ... !« hinausgekommen und hätte etwas getan. Schlimmstenfalls hätte der Chef eben »Nein« gesagt. Nun ja, so etwas kann passieren.

Wie dem auch sei, lassen Sie es gar nicht erst so weit kommen. Nichts machen, macht eben doch etwas: Rückschritt, Unzufriedenheit oder beides in Kombination.

Fazit

Wenn Sie die Augen vor notwendigen Veränderungen verschließen und untätig bleiben, ändert sich nichts.

Das gilt für das private Leben genauso wie das Business. Stagnation bedeutet Stillstand. Daher ist es wichtig, in Bewegung zu bleiben. Denn nur wer sich bewegt, kann Veränderung erwarten. Natürlich fällt es schwer, sich von alten Gewohnheiten zu verabschieden und Neues zu wagen. Die Einsicht, etwas ändern zu wollen oder gar ändern zu müssen, ist ein wesentlicher Schritt.

Darauf baut die Reflexion auf, was geändert werden soll oder welche neuen Wege und Ziele man anstrebt. Viele machen das zwar schon, aber dann bleiben sie stehen. Es bleibt bei »Man müsste mal ...«.

Das ist genau der Punkt, an dem Mut zur Entscheidung gefordert ist, die Ziele auch konsequent zu verfolgen und entsprechende Schritte umzusetzen. Dabei sollten Sie sich durch eventuelle Misserfolge nicht abhalten lassen. Rückschläge bieten die Chance einer Kurskorrektur. Diese Bewegung bewirkt Veränderungen.

*»Gestalter oder Verwalter?
Gehörst du etwa zu der
›faulen‹ Sorte?«*

Dominic Multerer

2

MAN MÜSSTE MAL

WER NICHT WILL, FINDET GRÜNDE

Immer, wenn ich hinterfrage, warum jemand nicht tut, was er/sie für richtig hält, bin ich überrascht, welchen Einfallsreichtum Menschen beim Erfinden von Ausreden an den Tag legen. Im Prinzip kann man sie in zwei große Kategorien aufteilen: Es gibt die Verwalter und die Gestalter oder anders ausgedrückt: die Ängstlichen und die Macher.

Im Alltagsleben wird natürlich kaum deutlich, wem wir gegenüberstehen. Das ändert sich, wenn es an Herausforderungen geht, heikle Situationen auftauchen oder eine zwingende Entscheidung gefällt werden muss – insbesondere, wenn diese Entscheidung eine gewisse Verantwortung in sich trägt. Dann wird offensichtlich, mit welchem Typus man es zu tun hat. Mit einem Menschen der zögerlichen, ängstlichen Sorte habe ich mich intensiv unterhalten. Ich fragte ihn, warum er nicht klar sagen kann, was der nächste Schritt seiner Handlungen ist, oder warum er so viele Dinge so zögerlich anging, dass er sie dann letztendlich gar nicht fertigbrachte. Seine Antwort war für mich zunächst nicht nachvollziehbar, denn schließlich war diese Person kein Niemand, sondern Manager mit Budget- und Personalverantwortung. Er sagte, er sei in solchen Momenten unsicher, fühle sich als Versager oder Loser, er sei überfordert und wisse nicht, was richtig und was falsch wäre. Das hatte ich nicht erwartet. Er erklärte mir, der Druck, unter dem er steht, lähme ihn manchmal.

Natürlich könne er sich das nicht anmerken lassen. Daher bediene er sich »Techniken«, die eine Entscheidung hinauszögern, bis es gar nicht anders geht oder sich die Entscheidung durch äußere Umstände von allein ergibt.

Für mich klingt ein solches Verhalten fast nach einer Kapitulation. Je länger ich mich mit ihm unterhielt und ein solches Vorgehen mit anderen verglich, desto bewusster wurde mir, dass die innere »Bremse« durch Stagnation, Routine und Sicherheitsbedürfnis geprägt ist. Ein solches Zögern wie bei diesem Mann ist ein Zusammenspiel dieser Komponenten. Zwar merken Menschen wie er natürlich, dass sie nicht vorankommen, dass nichts geschieht, weil ihr Alltag durch Routine gekennzeichnet ist, aber um etwas zu ändern, brauchen sie Sicherheit. Fehlt diese Sicherheit, bewegen sie sich in diesem Teufelskreis. Das kassieren sie dann durch tolle Ideen, die mit »man müsste mal ...« beginnen. Der klassische Verwalter: Status quo erhalten – wenig Veränderung, wenig Risiko.

Status quo
erhalten

Gestalter treiben Themen voran

Ganz anders agieren Macher oder Gestalter, zu denen ich mich zähle. Vor einiger Zeit fühlte ich selbst eine gewisse Leere. (Sie sehen also, das kenne ich auch!) Alle meine Projekte liefen, aber es war nichts Neues dabei. Meine Aufgaben füllten mich nicht mehr aus und, ja, sie langweilten mich. Ich brauchte eine neue Herausforderung. Ich wollte das Gefühl haben, es geht weiter!

Dabei wurde mir klar: Macher nehmen Neues anders wahr. Uns machen Veränderungen Spaß und keine Angst. Denn was soll schon passieren? Ein Nein? Ein Fehler? Na und? Dann reflektiere ich eben, warum es offenbar so nicht geht, und schon geht es weiter. Es ist die Neugier, wie sich etwas entwickelt, was man durch eine Entscheidung bewirkt, und wie eine Geschichte weitergeht, die Gestalter antreibt. Mit jedem Handeln und jeder Entscheidung ergeben sich neue Möglichkeiten und unter Umständen auch Dinge, die ich bei der Entscheidung noch nicht absehen konnte. Natürlich wird ein Gestalter auch an seine Grenzen geführt, aber es ist ein tolles Gefühl, wenn man diese durchbricht. Das macht Lust auf mehr. »Geht nicht« gibt es nicht. Also suchte ich mir etwas, was ich bisher noch nicht gemacht habe, eine andere Branche, Position oder ein anderes Projekt.

»Geht nicht«
gibt es nicht.

Zurück zur Praxis: Sie erinnern sich an den Vertriebsleiter, der mich nach einem meiner Vorträge ansprach?

Er wollte mich in sein Unternehmen einladen, um die Chefs wach zu rütteln. Es musste etwas geschehen in ihrer Firma, fand er – Stillstand im Vertriebsnachwuchs. Doch als es nicht an mir scheiterte, ich seine Überlegungen gut fand und sofort bereit war, einen Termin zu vereinbaren, fielen ihm tausend Gründe ein, warum das plötzlich keine gute Idee mehr sei. Zumindest erklärte er mir und eigentlich sich selber, dass das nicht sofort ginge. Die Chefs hätten vielleicht kein Interesse, glaubte er, oder würden es ihm negativ

auslegen, die Kollegen könnten verärgert sein, dass er ihre Arbeit nicht wertschätze, und überhaupt müsse das ja vorbereitet werden ... und, und ... und. Ihm fehlte die nötige innere Sicherheit, etwas zu entscheiden und voranzutreiben.

Passiert ist, wie ich schon beschrieb, letztendlich nichts.

Wenn Sie sich aber zu der Erkenntnis durchgerungen haben: »Ich/wir/mein Unternehmen/meine Beziehung/was auch immer Sie hier gern einsetzen würden/muss sich ändern« – was hindert Sie daran, sie in die Tat umzusetzen und real werden zu lassen? Lassen Sie uns mal die Sache vor dem Hintergrund der zwei unterschiedlichen Wesenstypen näher betrachten, die ich eingangs beschrieb.

Raus aus der Komfortzone und der Routine

Ein Gestalter/Macher würde in einem solchen Fall handeln, klar. Bei einem zögerlichen Menschen dagegen könnte einerseits der Wunsch nach Veränderung noch nicht stark genug sein – die Wunde brennt noch nicht genug. Möglicherweise läuft es doch noch zu gut, als dass man eine Veränderung als notwendig empfinden würde. In diesem Fall ist der Druck noch nicht hoch genug, sodass Handeln noch nicht an die Spitze der Prioritätenliste gerückt ist. Man befindet sich in der Komfortzone. So lange die Umsätze stimmen, ist alles gut. Warum sollte man sich »unnötige« Arbeit durch den Aufbau eines eigenen Vertriebsnachwuchses machen? Die Antwort ist klar: Durch eine Ausbildungsinitiative beugt man Fachkräftemangel vor, sichert den Personalstamm und letztlich auch seine Umsätze durch qualifizierte Mitarbeiter. Diese erlernen bereits in der Ausbildung die Unternehmensziele – quasi Schritt für Schritt.

Der zweite Grund kann sein, dass die Erkenntnis noch nicht präzise, noch nicht genau genug ist. Manche wissen zwar, dass eine Änderung der Verhältnisse wichtig ist, aber wissen noch nicht so recht, was genau zu tun wäre. Sie machen vielleicht sogar schon etwas in

die Richtung ihrer Vorstellungen, aber das wirkt reichlich planlos, und so versandet eine notwendige Veränderung in der Mühle der alltäglichen Kleinigkeiten und der Routine. So wissen solche Entscheider oft trotz ihrer Vorstellungen nicht, wie sie in (sinnvolles) Handeln kommen sollen. Es bleibt beim Herumdoktern am System – die Ursache selbst wird dabei nicht angegangen und bleibt auf der Strecke. Eine solche Situation erwähnte ich bereits eingangs im Falle des Medienunternehmens.

Klare Standpunkte erleichtern Entscheidungen

Packen wir den zweiten Punkt zuerst an, denn im Grunde ist das etwas, das ich schon ausführlich mit vielen Experten erörterte. Es ist immens wichtig, sich überhaupt erst einmal einen klaren, eindeutigen Standpunkt zuzulegen. Das erfordert natürlich zunächst mal, einen Schritt zurückzutreten. Denn so bekommen Sie eine Übersicht, aufgrund derer Sie genauer entscheiden können, welche Veränderung Sie überhaupt wollen – und damit erst mal einen Standpunkt, der Ihnen die Entscheidungsfindung erleichtert.

Um darüber zu sprechen, sich Hilfe für die Durchführung der eigenen Vorstellungen zu holen und tatsächlich etwas zu bewegen, muss man eben auch ein klares Ziel vor Augen haben – oder doch zumindest eine Vorstellung davon, was am derzeitigen Prozedere eigentlich so falsch ist. Ohne einen klaren Standpunkt ist jede Kommunikation nur heiße Luft und bewirkt ... nichts.

Aber ... nichts machen macht ja auch nichts, oder?

Unklarheit begünstigt »man müsste mal ...«

Präzision ist also wichtig. Ziele oder Ansagen, die unklar und schwammig formuliert werden (vielleicht, weil noch gar nicht klar ist, was eigentlich anders werden soll), sind ideale Voraussetzungen für Ausreden, um erst gar nicht ins Handeln zu kommen. Ge-

stalter sehen darin eben eine Chance, kein Risiko. Der Absender/Verwalter dokumentiert damit nicht nur indirekt, selber unschlüssig zu sein, er delegiert die Verantwortung für eine Entscheidung weiter, vielleicht sogar ohne sich dessen bewusst zu sein. Meistens ist der, auf den die Entscheidung abgewälzt wurde, aber gar nicht befugt oder kompetent, zu entscheiden. Er hat damit bereits mit der unfreiwillig aufgeladenen Verantwortung auch gleich einen Grund mitbekommen, nicht zu handeln.

Vor einiger Zeit bat mich der Geschäftsführer einer kleinen mittelständischen Geschenkartikel-Firma, ob ich ihn als »Sparringspartner« begleiten kann. Der Betrieb mit seinen knapp 20 Mitarbeitern stand schon seit Jahren unter Druck. Als die Firma sich in den 1980er-Jahren auf kleine Geschenkartikel spezialisierte, gab es in dem Segment eine überschaubare Zahl an Wettbewerbern. Doch mit der Zeit entdeckten auch andere Branchen wie Floristen, Lebensmittel- und Süßwarengeschäfte oder das Kleinkunstgewerbe, dass mit zum Geschenk aufbereiteten Artikeln Geld zu verdienen ist. Der wachsende Wettbewerb führte dazu, dass Drogerieketten oder Kaufhäuser, die diese Zusatzartikel in ihrem Sortiment hatten, die Verhandlungen um Preise und Kontingente verschärfen. Außerdem verlangte der Markt immer schneller nach Neuigkeiten. Was sich heute gut verkaufte, wurde morgen schon zum Ladenhüter.

Der falsch verstandene Konjunktiv

Der Geschäftsführer bekam von einem Bekannten den Tipp, eine Klartexttour zu machen, und setzte sich mit mir in Verbindung. Im Rahmen dieses Pakets besuchte ich für einen Tag das Unternehmen. Schnell stellte ich fest, dass die Probleme der Firma nicht nur durch die Veränderungen am Markt hervorgerufen wurden, sondern im Wesentlichen im Führungsstil des Geschäftsführers lagen. Der Mann hatte die Eigenart, alles im Konjunktiv zu formulieren. Er konnte seine Vorstellungen nicht

Wir müssten mal

präzise an den Mann bringen. So sagte er beispielsweise zu seiner Produktentwicklerin: »Wir müssten mal über die Aufmachung unserer Kataloge nachdenken.«

Die verstand das natürlich als Hinweis darauf, dass der Chef an dachte, eine Art Konferenz einzuberufen, bei der darüber gesprochen würde. Immerhin war sie ja nicht allein für den Katalog verantwortlich; eine Agentur hätte beauftragt werden müssen, Grafiker, Layouter, Texter. Ich bezweifle, dass sie das alles allein hätte in Auftrag geben dürfen. Aufgrund des Konjunktivs ergriff sie auch nicht die Initiative, das alles überhaupt erst anzustoßen.

Also blieb dann eine gewisse Zeit alles beim Alten, bis dem Chef der Kragen platzte, weil nichts geschah. Er nahm sich dann selber in einer Hauruckaktion der Sache an und beschwerte sich, dass er immer alles allein machen müsse, weil ohne ihn niemand die Initiative ergreife.

Unausgesprochenes bietet Platz für Interpretationen

In einer anderen Situation ließ er seinem Lagermitarbeiter gegenüber fallen: »Herr Schulz, könnten Sie bei Gelegenheit das Lager anders arrangieren?«

Auch hier ließ die Umsetzung auf sich warten. Herr Schulz, der Vorarbeiter im Lager, hatte ja auch so genug zu tun. Also wartete er selbst auf eine »Gelegenheit«, bei der er mal aufräumen könnte – eine Gelegenheit, die sich natürlich nie ergab. Die Zeit überholte das Unterfangen.

Letztendlich war es der Konjunktiv des Chefs, der die Mitarbeiter dazu verleitete, die Anweisungen als Möglichkeit zu betrachten, die man »in Zukunft« mal erledigen könnte, nicht aber als konkrete Aufforderung zur Umsetzung. Des Weiteren machte der Geschäftsführer keine genauen Angaben dazu, wie er sich eine Lösung vorstellte – wahrscheinlich, weil er es selber nicht wusste. Auch ein

Chef weiß und kann nicht immer alles. Nicht zuletzt deshalb hat er Mitarbeiter. Seine Aufgabe ist es jedoch, das Ziel klar zu formulieren.

Er verschob einfach die Verantwortung auf die seiner Ansicht nach »zuständigen« Mitarbeiter (was ja sicher für diese kein Problem gewesen wäre) – aber er tat das, ohne ihnen das auch konkret zu sagen, ohne ein Briefing und Deadlines zu formulieren.

Wer nicht will, findet Gründe – wenn von den beauftragten Mitarbeitern nichts kommt, kann man eben auch nichts machen! Oder

Warum soll ich etwas machen?

man macht es gleich selbst. Die Angestellten ihrerseits sahen zum einen in den unpräzisen Angaben ihres Chefs einen Grund, nichts zu machen (»Was soll ich tun, ich weiß ja nicht, was genau?«). Außerdem sagten sie sich nicht ganz zu Unrecht: »Warum soll ich etwas machen? Erstens wird's der Chef irgendwann schon selber erledigen, zweitens hat er ohnehin sehr eigene Vorstellungen, die ich wohl nicht genau treffen werde. Dann soll er es wirklich lieber selbst machen.« Verantwortung zu delegieren, ist doch schön.

Leben Sie Klartextkultur!

In dieser Firma war es also leicht, Gründe zu finden, warum etwas nicht getan werden konnte oder warum etwas nicht funktionierte. Viele Prozesse und Abläufe stagnierten und man war in Gewohnheiten gefangen. In der Firma gab es keine Klartextkultur. Klares Ansprechen von Problemen wurde vermieden, Standpunkte wurden nicht deutlich genug vertreten und Zielsetzungen wurden viel zu missverständlich formuliert. Wären die Produkte der Firma nicht in einer Topqualität gewesen, das Unternehmen wäre schon längst durch das eigene Chaos untergegangen.

Als ich mit dem Geschäftsführer Klartext redete, das an Beispielen verdeutlichte, die mir während des Besuchs in dem Betrieb aufgefallen waren, wie es zu diesem Zeitpunkt lief und wie es zukünftig

laufen müsste – ich bot mehrere konkrete Lösungen an –, hätte er mich fast aus seinem Büro geworfen.

Mit dieser Deutlichkeit, die notwendig für die Sensibilisierung von Themen ist, konnte er im ersten Augenblick nicht umgehen.

Dann aber begriff er, dass es nur laufen kann, wenn man »Butter bei die Fische gibt« – also Aufgaben und Ziele eindeutig vorgibt: »Herr Schulz, die Lagerorganisation muss geändert werden. So arbeiten wir nicht effektiv. Besprechen Sie mit der Produktion, wie das Lager neu organisiert werden kann. Bis zum Ende der Woche kommen Sie bitte mit dem Ergebnis zu mir.«

An dieser Formulierung kann sich der Lagerarbeiter Schulz orientieren. So weiß er genau, wann, wo und wie er was zu tun hat, um das Ziel – ein neu und übersichtlicher als vorher organisiertes Lager – zu erreichen. Der Chef weiß nicht, wie es geht, aber er initiiert das Handeln. Ein lapidares »Sie könnten bei Gelegenheit das Lager anders arrangieren!« ist formulierungstechnisch gesehen nichts anderes als ein Vorschlag, noch dazu einer, der das Ziel zwangsläufig im Sande verlaufen lässt.

Natürlich ist es auch bei klarer Kommunikation für das Gegenüber noch immer möglich, Gründe zu finden, irgendetwas nicht zu tun. Aufgrund der klaren Ansage kann der Chef aber darauf bestehen. Mit der Einsicht, Umstände, Anweisungen und Ziel klar zu formulieren – und das, ohne Ausreden zu finden –, war es schließlich auch möglich, die Marktstrategie des Unternehmens neu auszurichten.

Einen Standpunkt zu entwickeln, bedeutet auch, sich zu positionieren. Nur wer klar kommuniziert, was nötig ist, und sich bereits Gedanken über die Umsetzung gemacht hat, kann wirklich etwas erreichen. Dinge müssen angeschoben werden. Vielleicht wirklich nicht immer von einem selbst, aber man sollte schon eine genaue Vorstellung von dem haben, was man erreichen will, damit die Idee, das neue Konzept, die Veränderung von denen durchgeführt werden kann, die tatsächlich zuständig sind.

Versteckspiel durch Kompetenzen und Zuständigkeiten

Eine Branche, in der ich so ein Hin- und Herschieben von Kompetenzen immer wieder beobachten kann, sind Verwaltungen von Gemeinden und Kommunen. Mit »MULTERER PUBLIC« (www.multerer-public.de), die sich auf den öffentlichen Sektor spezialisiert hat, ist die Dominic Multerer GmbH seit mehr als fünf Jahren in diesem Segment tätig – und das Team hat ein sehr gutes Gefühl für den Markt entwickelt. Zum Beispiel hat der Abteilungsleiter des Friedhofsamts vor, eine neue Software zu implementieren. Irgendwo verständlich, dass er nicht einfach die Software implementiert, immerhin hat das auch Auswirkungen auf Bauhöfe, auf die Art und Weise, wie die Stadt selbst mit den Bestattungsinstituten kommuniziert und so weiter. Zudem ist das ja auch oft ein Kostenproblem, über das er je nach Größenordnung gar nicht allein entscheiden darf.

Obwohl er selbst sehr wohl weiß, dass mit der neuen Software alles viel einfacher würde, schiebt er also das Problem – oder besser ausgedrückt die Entscheidung, ob Software oder nicht – auf seinen

Der fühlt sich gar nicht zuständig.

Vorgesetzten, den Amtsleiter für Planung und Stadtgrün. Der fühlt sich gar nicht zuständig – denn der Fachbereichsleiter für Bauhöfe ist es! Der Fachbereich wiederum ist sicher: Für die Digitalisierung von Ämtern ist das hier ganz sicher nicht die richtige Stelle. Also geht das Ganze zum Stadtdirektor, der die Digitalisierung der Verwaltung befürwortet. Dieser wiederum möchte sich aber seinerseits gar nicht um solchen »Kleinkram« kümmern – und schon fühlt man sich an Asterix und an »das Haus, das Verrückte macht« aus dem Film »Asterix erobert Rom« erinnert.

Dennoch ist dieses Vorgehen, das Verschieben von Verantwortung, einer der wahren Gründe, um nicht ins Handeln zu kommen und nur ja nichts tun zu müssen. Doch dieses Verschieben bringt absolut nichts. Davon wird nichts getan, nichts ändert sich. Niemand will Verantwortung übernehmen – oft auch, weil eben keiner

schuld sein will, wenn die Idee scheitert. Diese Angst ist zwar durchaus verständlich, aber eigentlich unbegründet.

Ein Unternehmen, dessen Entwicklungsabteilung ein neues Produkt plante, wollte dieses natürlich in den Markt einführen. Meine Aufgabe war, das Unternehmen dabei zu unterstützen. In diesem Sinne war ich natürlich in die Marketingkampagne eingebunden und erwartete jetzt, dass die Firma, die übrigens eine eigene Abteilung für solche Kampagnen und die Öffentlichkeitsarbeit hatte, in die Vollen ging. Ich bereitete mich also auf eine unkonventionelle Markteinführung vor, die – wie das Produkt – etwas völlig Neues propagieren sollte.

Und die Marketingchefin? Sie blieb untätig. Ihr war klar, dass etwas geschehen musste, und sie hatte schon fleißig die wichtigsten Punkte eines Marketingplans notiert. Auch hatte sie schon Ideen zusammengetragen. Klar: Wenn das Produkt bekannt werden, die geschäftlichen Erwartungen erfüllen sowie die Entwicklungskosten wieder hereinholen sollte, musste eine intensive Planung für das Produkt her, die nicht nur in Spots fürs Fernsehen, Radiowerbung und Anzeigen in großen Printmedien bestand, sondern mehr umfasste. »Man muss sich mal hinsetzen« und querdenken.

Man muss sich
mal hinsetzen.

Das ist ja durchaus einleuchtend. Immerhin soll die Produktkommunikation nicht nur das neue Produkt bewerben. Ein Teil der Botschaft strahlt immer auf das Unternehmen selbst ab.

Professionelles Argumentieren verschleiert oft Untätigkeit

Dass die Marketingchefin nichts unternehmen wollte, ohne es mit den restlichen Abteilungen oder der Geschäftsführung abzustimmen, ist einerseits also durchaus verständlich. Aber dass sie erwartete, bis sich ganz von selbst etwas tat, ist nicht nachzuvoll-

ziehen. Selbst auf meine Frage: »Was hast du konkret geplant? Du bist doch diejenige, die am Entscheidungshebel sitzt. Du bist die Chefin hier, also ist es auch deine Entscheidung!«, tat sie nichts, sondern fand Ausreden: Dass das alles eine Budgetfrage sei, eine Frage der Corporate Identity – für deren Einhaltung sie zwar zuständig war, nicht aber für deren Entwicklung – und überhaupt könne sie das ja alles gar nicht allein umsetzen. Ich konterte: »Willst du gestalten oder verwalten? Wenn du gestalten willst, dann musst du dich auch um die Budgetfrage kümmern.«

Die Kampagne wurde also nur äußerst schleppend entschieden und schließlich auch umgesetzt. Zusammengefasst: Es passierte kaum etwas, wo entschlossenes Handeln und neue Wege vonnöten gewesen wären, auch wenn das im Unternehmen niemand außergewöhnlich zu finden schien.

Trotzdem wunderten sich am Ende alle Beteiligten, dass das Produkt sich nicht so gut verkaufte, wie man es hätte erwarten können. Es gab keine Verantwortlichkeiten und Chancen wurden nicht ergriffen.

Angst vor Konfrontation

Um nicht immer nur Beispiele aus dem Geschäftlichen und wirtschaftlichen Bereich zu nennen, hier eines aus meinem direkten Freundeskreis. Eine Bekannte ist Studentin und wohnt in einem Studentenwohnheim. Eigentlich findet sie es dort ganz nett, doch letztthin musste ich mir bei einem gemeinsamen Kneipenabend ein Gejammer anhören, das ich nicht ganz nachvollziehen konnte. Die Freundin wohnte, sehr zu ihrem Leidwesen, genau gegenüber von einem Kommilitonen, der ... nun ja, wohl nicht ihren Lebensstil teilte. Das heißt, er kam spät abends nach Hause und war dabei nicht gerade leise (das Türenklappen oder besser Türenzuwerfen störte sie besonders), er räumte sein Zimmer nicht auf und entsorgte auch seinen Müll nicht. Nicht gerade ein soziales Verhalten,

zugegeben. Allerdings wunderte mich auch nicht, dass sich der Kerl wohl nicht an den Beschwerden der Bekannten störte. Stattdessen beschimpfte er sie wohl, seither habe sie, sagte sie, nicht mehr mit ihm gesprochen. Man ignoriere sich und gehe einander aus dem Weg.

Es wäre für die Freundin leicht gewesen, an der Situation etwas zu ändern: Man kann andere Mitbewohner, beispielsweise diejenigen, die rechts und links von ihm wohnen und wohl daher ähnlich von dem Verhalten des Kommilitonen gestört sind, aktivieren und mal zusammen abends bei einem Bier in der Gemeinschaftsküche darüber reden. Man kann mit den Leidensgenossen gemeinsam bei der Verwaltung vorsprechen und darum bitten, dass von oben Druck ausgeübt wird. Man kann Buch führen, und im schlimmsten Fall kann man ausziehen – vielleicht nur auf ein anderes Stockwerk, vielleicht sogar in eine WG, wo man sich seine Mitbewohner eher aussuchen kann als in einem Wohnheim.

Die Bekannte tat nichts dergleichen. Ihre Begründung: Warum soll ich etwas tun? Ich bin nicht unordentlich, er ist es. Ich mache den Fehler ja nicht – sie suchte auch keine Lösung.

Es gibt also viele Möglichkeiten. Hier wurde ein Problem durchaus erkannt und tausend Gründe angeführt, um selbst nicht in Aktion treten zu müssen. Sie sehen also: Das Problem ist nicht immer eine Hierarchie, in die man notwendigerweise im Berufsleben eingebunden ist. Hinderungsgründe können durchaus in einem selbst liegen. Und daher kann man sie oft auch nur selbst lösen – ein anderer hilft in der Regel nicht dabei.

Sind Sie schon bereit, keine Ausreden mehr finden zu wollen? Wollen Sie jetzt gestalten? Dann können Sie ab hier ins Kapitel 3 wechseln: Dort geht es ans Eingemachte: »Wie komme ich ins Handeln«.

Sie sind sich noch nicht sicher? Also eine Runde »nachsitzen«: Weitere plakative Beispiele geben Aufschluss.

Ein weiterer Aspekt beim Thema »Man müsste mal ...« ist fehlender Mut. Man könnte auch sagen: Angst. Gerade in der Geschäftswelt geben nur ganz wenige zu, dass ihnen der Mut zu etwas fehlt.

Wir müssten

Es klingt auch besser, wenn man gegenüber seinen Mitarbeitern, den Kollegen oder Geschäftspartnern vorgeben kann, man selbst habe den Hut auf: »Wir müssten eigentlich unser komplettes Marketing neu ausrichten, eine größere Halle bauen, eine neue Produktionsmaschine anschaffen. Eigentlich müsste ich mich beruflich verändern.«

Ausreden als »Rettungsring«

Auf die Frage »Warum eigentlich?« folgen gleich die Gründe dagegen: Wie ungünstig der Zeitpunkt ist. Wie sehr sich die Gemeinde bei Bauverfahren anstellt. Und außerdem bietet der Arbeitsmarkt derzeit alles andere als gute Bedingungen. Damit ist alles gesagt. Solche Gründe klingen für jeden plausibel.

Meist ist aber der Hauptgrund für diese Ausreden, dass man möglichen Peinlichkeiten so aus dem Weg geht. Man stelle sich vor, ein Geschäftsinhaber würde sagen: »Eigentlich müssten wir eine neue Halle bauen, weil der Lagerplatz an unsere Grenzen stößt. Mir fehlt jedoch der Mut zur Umsetzung, da ich nicht weiß, ob das Geschäft sich weiter so gut entwickelt.«

Der Mann wäre bei seinen Geschäftspartnern und vor seinen Mitarbeitern unten durch.

Nimm dein Leben selbst in die Hand – gestalte es

Mit einer einleuchtenden Ausrede dagegen bleibt man im Gespräch, gilt womöglich als weitsichtig und bekommt noch gute Ratschläge – wie es anderen bei der baulichen Erweiterung ihres Unternehmens erging, mit welchen behördlichen Schwierigkeiten man rechnen muss oder dass man es mit Förderungen versuchen

sollte. Außerdem hat »man müsste mal ...« mit der entsprechenden Argumentation, warum etwas nicht geht, einen entscheidenden Vorteil: Man liefert sich selber eine Rechtfertigung gleich mit. Man will schon, aber es gibt eben Gründe, die das verhindern. Sicherlich braucht ein Gestalter ebenso solche Informationen, aber er entscheidet am Ende des Tages, ob ein Projekt umgesetzt wird oder nicht. Der Verwalter bleibt stehen.

Im Privatleben ist es nichts anders: Man müsste mal eine Kreuzfahrt machen, den Abendkurs Italienisch belegen oder mehr Sport treiben. Alles fromme Wünsche – dabei bleibt es dann meistens. Ausreden gibt es viele. Zwar ist es im Privaten schon eher möglich zu sagen: »Ich kann die Kletterwand im Freizeitpark nicht hochsteigen, weil ich Höhenangst habe«, aber mangelnden Mut mehrfach zu äußern, lässt einen auch hier schlecht aussehen: vor dem Partner, dem Freund, in der Clique. Hier ist ebenso das Problem, dass die Menschen nicht wissen, wie sie ins Handeln kommen, z. B. eine Kreuzfahrt durchziehen, sollen.

Manchmal ist die Zeit einfach reif zum Handeln

Manchmal erlebe ich allerdings schon Überraschungen. Ein langjähriger Geschäftspartner sagte vor Jahren, er habe von Deutschland die Nase voll und wolle auswandern. Ich fragte ihn, wohin es denn gehen sollte. »Wenn ich auswandere, dann ziehe ich nach Österreich«, war seine Antwort. Der selbstständige Unternehmensberater zählte eine Reihe von Gründen auf, warum er nicht in Deutschland bleiben und lieber ins Nachbarland gehen wolle. Ich hatte meine Zweifel, dass er sein Vorhaben umsetzt – schließlich hatte er einen kleinen, aber soliden Kundenkreis. Darüber hinaus war da noch seine Familie. Außerdem hatte ich nicht den Eindruck, dass er tough genug war. Wieder so ein »Man-müsste-mal-Schwätzer«, dachte ich mir.

»Man-müsste-mal-Schwätzer«

Von Zeit zu Zeit fragte ich nach, was seine Umzugspläne so machen. Es kamen die unterschiedlichsten Antworten: Geht nicht, weil gerade Projekte laufen. Bin gerade eine neue Verpflichtung eingegangen. Oder auch: Das Schuljahr der Kinder läuft noch. Überhaupt ist »Familie« ein oft genannter Grund, warum etwas nicht geht. Achten Sie mal darauf!

Ich dachte mir oft: »Wenn du das wirklich willst, dann mach es doch und laßer nicht immer 'rum. Du hast doch Angst, gib es doch zu!« Ehrlich gestanden hatte ich nicht damit gerechnet, dass er seine Koffer tatsächlich irgendwann packt. Dann eines Tages, während eines Telefonats, sagte er mir, dass er sich endlich entschlossen habe, in die Alpenrepublik umzusiedeln. Erst dachte ich, der nimmt mich auf den Arm, doch dann wurde er konkreter. Er erzählte mir, dass er und seine Frau die Wohnung gekündigt, in Österreich etwas Neues gefunden, die Kinder in Deutschland von der Schule abgemeldet und am neuen Wohnort angemeldet hätten. Sein ganzer Umzug war durch und durch geplant.

Spätestens als der Umzugswagen auf dem Hof stand, gab es kein Zurück. Da habe ich es dann endlich auch geglaubt.

Einfach machen stärkt das Selbstbewusstsein

Sein Gewerbe hatte er zum Umzugstermin in Deutschland ebenfalls abgemeldet und gleichzeitig in Österreich neu beantragt. Für gute 14 Tage ruhte sein Büro. Mit dem Erhalt der gewerblichen Zulassung nahm sein Beratungsbüro die Arbeit wieder auf. Seine Kunden und laufende Projekte betreute er jetzt von Österreich aus. Ihm war aber bewusst, dass sich der Kundenstamm verändern würde, er nicht alle Kunden halten könnte und deshalb neue Geschäftskontakte hermussten.

Was mir schon zu dieser Zeit auffiel, war der Umstand, dass ich von ihm kaum noch die Floskel »Ich müsste mal ...« hörte. Er ging die Dinge, die er sich vornahm, tatkräftig an und zögerte nicht. Natur-

lich funktionierte nicht alles reibungslos, etliches schlug auch fehl. Schließlich hatte »die Welt« nicht auf ihn gewartet. Und trotz der gleichen Sprache ist Österreich ein anderes Land mit eigenen Regeln und Gesetzen. Mittlerweile hat er sich aber gefestigt und ist etabliert. Vor einiger Zeit fragte ich ihn rückblickend, ob er keine Zweifel gehabt habe. »In dem Moment, als der Entschluss gefallen ist, nicht«, antwortete er. »Auch während der Planungs- und Vorbereitungsphase gab es das nicht. Das Ziel stand klar vor Augen. Erst als der Umzugs-LKW vom Hof fuhr, wurde mir mulmig. Aber da musste ich dann darauf vertrauen, dass alles gut wird.«

Gewohnheiten und Routine sind kontraproduktiv

Es kann aber auch anders laufen, wie ein anderes Beispiel zeigt. Es ist die Geschichte einer Werbeagentur, spezialisiert im Bereich Tourismus und damit gewachsen. Der Hauptumsatz wurde mit drei großen Kunden gemacht. Jahrelang lief das Geschäft gut, bis der größte dieser Stammkunden seinen Vertrag aufkündigte. Zwar konnten die kleineren Aufträge diesen Verlust noch auffangen, aber wenn nun noch ein weiterer Großkunde wegbräche, käme es zu Problemen. In den Meetings wurde regelmäßig besprochen, was man machen sollte. Der Agenturchef gab die Parole aus, man müsse die Neukundengewinnung verstärken: »Man müsste mal die Akquise vorantreiben«, wurde sein Mantra.

Man müsste mal die Akquise vorantreiben.

Gar nicht mal so blöd, könnte man jetzt sagen. Nur: Neue Kunden fallen nun mal nicht vom Baum. Neben Zeit erfordert so eine Neukundenakquise kontinuierliche Arbeit. Und bei einer Agentur mittlerer Größe wäre das Abklappern von potenziellen Neukunden auch Thema des Agenturinhabers. Der sah sich aber nicht in der Verantwortung und überließ dieses wichtige Aufgabenfeld seinen Mitarbeitern.

Das kann man machen und das hat auch durchaus Vorteile. Nur dann müssen klare Vorgaben und Ziele gesetzt und schließlich überprüft werden. Das wurde hier versäumt. Nicht, dass gar nichts getan wurde, aber sämtliche Maßnahmen liefen unkoordiniert, unregelmäßig und damit halbherzig. Die Akquise lief unter dem Motto »Wenn jemand einen potenziellen Kunden kennt, kann er dem die Agentur gern empfehlen.« Das klingt weit hergeholt, war aber so und ist bei vielen auch in anderen Branchen gängige Praxis. Der Erfolg, gerade einen neuen, großen, starken Kunden unter Vertrag zu bekommen, blieb aus. Statt sich selber in den Prozess zur Neukundengewinnung einzubringen, ging der Agenturchef lieber zweimal pro Woche segeln. Als in einer Besprechung wieder einmal das Thema »Man müsste mal die Akquise vorantreiben« auf der Tagesordnung stand, fragte einer seiner Mitarbeiter, warum der Chef nicht beim Segeln seine Kontakte nutzen könnte.

Die Antwort war, er wolle sein Hobby nicht mit Arbeit vermischen.

Fehlende kritische Selbstreflexion verhindert Veränderungen

Es kam, wie es kommen musste. Schließlich erlitt die Agentur einen weiteren herben Schlag – der zweite Großkunde sprang ab. Die Folge war, dass die Agentur sich räumlich verkleinern und die Mitarbeiterzahl verringern musste. Kurze Zeit später verlor sie auch noch ihren letzten wichtigen Kunden. Die Agentur stand vor dem Aus.

Wie hatte es so weit kommen können? Die Auftragslage hatte klar vorgegeben, was zu tun war, auch ein in Unternehmensführung und wirtschaftlichen Belangen nicht sehr versierter Mensch hätte klar erkennen können, was zu tun war.

Der Agenturinhaber hatte sich wenig um die Kundenpflege gekümmert und das allein seinem Kundenkontakter überlassen, und das, obwohl er quasi das Gesicht der Agentur war. Der Kundenkon-

takter hatte viele Verbindungen und konnte gut mit Kunden umgehen. Er hatte auch die Zeichen der Zeit erkannt, wie man so schön sagt, und sich bereits nach dem Absprung des ersten Großkunden von einem anderen Unternehmen abwerben lassen.

Dem Agenturinhaber selbst lag es nicht, neue Kunden anzusprechen, dazu war er zu unsicher. Er war ein guter Organisator, aber nicht sehr extrovertiert. So lange sein Kundenkontakter sich um die Außenwirkung der Agentur kümmerte, war das niemandem aufgefallen.

Nachdem der Kontakter gegangen war, konnte der Agenturinhaber aber nicht zugeben, dass ihm die Akquise nicht liegt und dass er große Schwierigkeiten damit hatte, potenzielle Kunden anzusprechen. Das wäre noch kein größeres Problem gewesen, hätte er entweder jemanden Neues für diese Aufgabe eingestellt oder einigen seiner Mitarbeiter klarere Anweisungen zur Kundengewinnung gegeben.

Der Haken an dieser Vorgehensweise: Er hätte seine Schwäche in einem solchen Fall zugeben bzw. sie offen ansprechen müssen. Stattdessen kaschierte er seinen mangelnden Mut hinter dem mantraartigen »Wir müssten mal ...«. Wurde er auf die Entwicklung seines Kundenstammes angesprochen – eine Tatsache, die anderen Geschäftsleuten natürlich nicht verborgen blieb –, behauptete er, es läge am Markt, ein anderes Mal daran, dass er unfähige Mitarbeiter habe, oder er dachte sich andere Gründe aus. Am Ende hat er sich selber geschadet. Übrigens: Die Agentur gibt es noch heute. Von knapp 40 Mitarbeitern zu besten Zeiten ist sie auf fünf inklusive Chef zusammengeschrunpft.

Die Wunde
klaffte bereits.

Jetzt muss der Agenturinhaber aktiv Akquise betreiben. So kann es also auch gehen – manchmal sind es die Umstände, die einen zwingen, das Notwendige endlich zu erledigen. Die Wunde klaffte bereits. Wenn es ums Überleben geht, sagt keiner mehr, »Man müsste mal ...«

Fazit: Wer nichts tut, findet Gründe

Oft gibt es Situationen, in denen man nicht sofort die Initiative ergreift. Aber: In den meisten Fällen sind Gründe einfach vorgeschoben, warum man nicht handelt. Es ist durchaus legitim, sich zu überlegen, wie man eine Veränderung angeht und wie man sie am besten umsetzt. Natürlich braucht man einen handfesten und gut begründeten Standpunkt, von dem aus man agiert. Von dieser gefestigten Position aus ist es auch leichter, andere Leute von der Richtigkeit eines Ziels, eines Vorhaben und damit einer Veränderung zu überzeugen.

Jedoch darf das nicht dazu führen, Verantwortung einfach abzuschieben. Oft liefern Argumente aber genau das: einen Grund, etwas nicht selbst tun zu müssen.

Übernehmen Sie Verantwortung. Definieren Sie klar Ihr Ziel. Seien Sie präzise in dessen Darstellung, im Formulieren von Aufgaben und von Zuständigkeiten, die zur Umsetzung notwendig sind. Fangen Sie mit kleinen Schritten an, das in Angriff zu nehmen, was Sie

**Übernehmen Sie
Verantwortung.**

selbst ändern können, und sei es nur, Hindernisse für die aus dem Weg zu räumen, die dann die Entscheidungen wirklich treffen können. Seien Sie vor allem ehrlich sich selbst gegenüber. Wenn jemand anders besser qualifiziert ist als Sie, um die Vorgaben umzusetzen, dann binden Sie ihn stärker ein. Dennoch: Als Entscheider bleibt die letzte Konsequenz bei Ihnen. Aber geben Sie nicht aus falsch verstandenen Überlegungen vorzeitig alles aus der Hand.

Finden Sie also Gründe, um Dinge zu erledigen, und nicht, um sie liegen zu lassen.

Wie fange ich an? Wie setze ich das Thema um? Daran scheitern die meisten.

Dieses Buch ist ein Impuls und Augenöffner für alle, die sich gerne im »Man müsste mal...«-Modus aufhalten. Denn davon gibt es in Bereichen wie Wirtschaft, Politik und Gesellschaft definitiv zu viele.

Ausreden finden sich immer, Schuld haben die anderen, Verantwortung lässt sich wegdrücken. Nicht selten jedoch wird aus dem »Man müsste mal« schließlich ein »Hätten wir mal besser« – mit einem bitteren Beigeschmack. In seinem leidenschaftlichen, motivierenden und praxisbezogenen Buch rüttelt der Autor auf und zeigt, dass mit »Man müsste mal« nichts passiert. Anhand der »5 Wege zum Machen« erklärt er, was im Alltag und in der Berufspraxis nötig ist, um endlich Themen anzupacken und aktiv zu werden. Dem Leser wird in klaren Schritten gezeigt, wie er eigenständig laufen lernt. Die praktischen Methoden sind in jeder Lebenslage anwendbar.



Dominic Multerer (26) gehört zu den führenden Marketing- und Vertriebsprofis. »Er quatscht nicht, er liefert Beweise«, sagt das Handelsblatt. Er begleitet branchenübergreifend Unternehmen als Berater, Interimsmanager oder Mitglied der Geschäftsführung bei der Initiierung und Durchführung von Wachstums- oder Sanierungsprozessen. Zu seinen Referenzen zählen Sport 1, mps public solutions, GABAL Verlag, Deutsche Bahn, EVONIK, Stahlwille, BP, Goodyear und viele andere. Mehr unter: www.dominic-multerer.de

<p>ISBN: 978-3-03876-513-4</p>  <p>9 783038 765134</p>	<p>MAN MÜSSTE MAL ... ISBN 978-3-03876-513-4, € 19.90 www.midas.ch, Facebook: midasverlag Midas Management Zürich und Berlin</p>	
---	---	---