
Chefsache

Reihe herausgegeben von

Peter Buchenau

The Right Way GmbH

Waldbrunn, Deutschland

Die Management-Reihe „Chefsache“ beschäftigt sich mit Führungsthemen und Aufgabengebieten, die für die Führungskräfte von Morgen wichtig sind. Neben klassischen Themen wie Organisation, Führung, Human Resource Management oder Vertrieb nehmen Gender-, Diversity- und Gesundheitsthemen oder Soft Skills eine besondere Stellung ein – laut dem Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter sind dies jene wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Agieren am Markt. Das Führungsverhalten wird sich demnach in den nächsten Jahren massiv verändern. Künftige Chefs, die sich deren Relevanz bewusst sind, sie verstehen und berücksichtigen, werden zu den Gewinnern von Morgen gehören. Die Chefsache-Reihe besteht aus Autoren- und Herausgeberwerken. Erfolgreiche Manager bringen ihre Erfahrungen ein und bieten den Leserinnen und Lesern die Möglichkeit, sich Fachwissen anzueignen und im eigenen beruflichen Kontext umzusetzen. Peter Buchenau als Initiator der Chefsache-Serie lädt regelmäßig Führungskräfte aus unterschiedlichsten Institutionen ein, ihre Expertise in der Buchreihe auf verständliche und anschauliche Weise umsetzungsorientiert einzubringen. Die Fachbücher sind Werke von Profis für Profis, aus der Praxis für die Praxis. Zur Zielgruppe zählen Führungskräfte der zweiten und dritten Führungsebene in Konzernen, Unternehmer im klein- und mittelständischen Bereich sowie Selbstständige.

Weitere Bände in dieser Reihe: <http://www.springer.com/series/16162>

Cordula Grimm

Chefsache Perspektivwechsel

Eingefahrene Unternehmerdenkweisen
auf den Kopf gestellt

Cordula Grimm
Bayreuth, Deutschland

Chefsache

ISBN 978-3-658-26120-7

ISBN 978-3-658-26121-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26121-4>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Bei der Jagd nach Aufträgen oder beim Bewältigen der Auftragsflut der letzten Jahre haben viele Unternehmer paradoxerweise das Unternehmen verlernt: Sie konzentrieren sich so intensiv auf „Aufträge! Umsatz! Kosten!“, dass sie schon heute, spätestens morgen vom Wandel der Zeit, von der Digitalisierung, dem Fachkräftemangel und anderen akuten oder absehbaren Bedrohungen überrollt werden. Dabei haben sie ausgerechnet das sträflich vernachlässigt, was viel wichtiger als eine aktuell gute Auftragslage ist: eine erfolgreiche und sichere Zukunft. Ein Perspektivwechsel tut Not: vom Heute auf das Morgen. Ja, Aufträge sind wichtig – doch die Zukunft ist wichtiger. Der unternehmerische Blick sollte öfter, länger und intensiver als bisher auf einer nachhaltigen Existenzsicherung liegen. Nur wer die Zukunft in den Fokus nimmt, hat eine gute Zukunft.

Als Unternehmer, Mittelständler, Handwerker, Selbstständiger, Freiberufler oder Einzelhändler arbeiten Sie hart und – bei aller Bescheidenheit – auch erfolgreich. Sie haben etwas aufgebaut, können etwas vorweisen. Ihre Kunden sind zufrieden mit Ihnen; manche loben Sie sogar in höchsten Tönen. Am Ort und in der Region haben Sie sich einen Namen gemacht und Sie gelten etwas unter den Kolleginnen und Kollegen und in der Branche.

Die Auftragslage ist ordentlich bis überhitzt, Ihre Familie ist stolz auf Sie (auch wenn sie es etwas häufiger zeigen könnte). Ihre Mitarbeiter schätzen Sie als Chef (dito). Alles in allem ist die Lage gut. Sie könnten sich durchaus zurücklehnen und das Leben genießen. Wenn im Hinterkopf nicht Gedanken herumspuken würden. Einige davon drehen sich um Beziehung und Familie: Schenken Sie ihnen genügend Zeit? Andere drehen sich um die Gesundheit: Man sollte vielleicht nicht so oft von Snacks und Fast Food leben. Und einige dieser leicht beunruhigenden Gedanken drehen sich um etwas, das wichtiger ist als die aktuell möglicherweise recht komfortable Lage: Ihre Zukunft. Haben Sie eine? Eine gute? Wird der Erfolg von heute auch morgen noch anhalten?

Sich solche Fragen zu stellen ist kein Zeichen eines pessimistischen Gemüts, sondern ganz im Gegenteil das Gütesiegel einer zentralen Schlüsselfähigkeit: Zukunftskompetenz. Jeder Unternehmer und jede Selbstständige, jede Händlerin und jeder Handwerker, der und die ihr Geld wert sind, fragen sich in den stillen Minuten des Lebens: Hält die gute

Lage an? Wie kann ich mein Geschäft auch unabhängig von der Konjunktur zukunftssicher machen? Wie kann ich meiner Familie und meinen Mitarbeitern eine gute Zukunft sichern? Ist mein Betrieb überhaupt schon zukunftsfähig? Und wie sehr?

Wenn Sie diese tiefeschürfenden Fragen für wichtig halten, haben Sie das Gebot der Stunde erkannt (sonst hätten Sie kaum dieses Buch in die Hand genommen): Noch in den 70er-, 80er- und 90er-Jahren war die Zukunft mehr oder weniger eine Fortschreibung der Vergangenheit. Die Zeiten waren relativ stabil und veränderungsarm. Das ist heute nicht mehr so. Ganz im Gegenteil.

Seit über 25 Jahren berate, trainiere und coache ich die Eigentümer, Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeitenden mittlerer und kleiner Unternehmen aller Branchen und vieler Länder und ich muss sagen: Noch nie in der jüngsten Wirtschaftsgeschichte waren die Zukunft, der Erfolg und die Existenz von Mittelstand, Selbstständigen und kleinen Unternehmen so heftig, umfänglich und grundlegend bedroht wie heute. Die Gründe dafür kennen wir alle, weil wir täglich damit medial bombardiert werden: Digitale Revolution, Industrie 4.0, radikaler Wertewandel in der Gesellschaft, rasante Veränderung der Kundenwünsche, Bedrohung durch E-Commerce, Gefahr durch Billigkonkurrenz und neue Mitbewerber aus anderen Ländern, Angriffe auf ganze Branchen durch Investoren, Fachkräftemangel, Bürokratiewahnsinn, Überregulierung ... Die Liste der akuten Bedrohungen ist schier endlos.

Diese Bedrohungen sind gefährlich und umwälzend – „disruptiv“ (locker übersetzt: zerstörerisch) ist das Stich- und Modewort unserer Tage. Nicht umsonst wird gesagt und geschrieben, wir würden in „dynaxen“ Zeiten leben: in dynamischen und komplexen Zeiten. Die Medien erklären uns, dass wir in der VUCA-Ära leben; einer Zeit, die geprägt ist durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Wer vorher noch nicht beunruhigt war, ist es spätestens, nachdem ihm diese Schlag- und Drohworte täglich dutzendfach Angst einflößen.

Einmal abgesehen von solchen Schlagworten: Die Bedrohungen für den Mittelstand sind auch rein sachlich betrachtet real und massiv. Doch paradoxerweise gibt es noch etwas Bedrohlicheres als diese Bedrohungen. Am heftigsten wird das, was Sie geschaffen haben und was Sie und Ihre Lieben ernährt, nicht von den eben aufgezählten Risiken bedroht, sondern von einem Paradoxon: Sie als Unternehmer müssten diese Bedrohungen doch eigentlich bewältigen, managen, überwinden, entschärfen. Doch genau das haben viele Entscheider und Führungskräfte in den letzten, den guten, den fetten Jahren verlernt: Viele Unternehmer haben das Unternehmen verlernt. Kein Vorwurf!

Die bittere Wahrheit ist: Wir alle wurden dazu verführt. Von etwas, das eigentlich angenehm und gut ist: von der guten Auftragslage der letzten Jahre. Bei Ihnen war die Auftragslage aber gar nicht rosig? Paradoxerweise ändert das nichts. Denn ein Mittelständler, der wegen überhitzter Auftragslage nur noch daran denken kann, wie er den Auftragsstau abarbeiten kann, denkt genauso überwiegend und schlagseitig hauptsächlich nur noch an „Aufträge!“ wie der Mittelständler, der bei schwacher Auftragslage ebenfalls nur noch „Aufträge ranschaffen! Mehr Umsatz! Bessere Akquise!“ denken kann.

Das Auftrags-Paradoxon sagt: Aufträge zuerst! Der Kunde ist König! Der Kunde darf nicht warten! Keine Rückstände auflaufen lassen! Bei dieser Fokussierung auf etwas Wichtiges kommt dann paradoxerweise etwas noch viel Wichtigeres unter die Räder: Ihre Zukunft. Wer vor lauter Auftragsstau oder Auftragsmangel nur noch an Aufträge denken kann, kann nicht an die Zukunft denken.

Wer zehn, zwölf Stunden am Tag hinter Aufträgen herrennt – entweder um sie abzuarbeiten oder sie zu akquirieren – hat schlicht keine Zeit mehr, sich um die eigene Zukunft zu kümmern. Schlimmer noch: Wer keine Zeit dafür hat, verliert auch schnell die Fähigkeit dazu. Zukunftsfähigkeit ist eine Fähigkeit wie Tennisspielen auch: Was man nicht tut, verlernt man schnell. Irgendwann möchte man sich schon wieder um das Morgen kümmern, „kann“ Zukunft dann aber nicht mehr. Wer ständig auf den Füßen ist, um Aufträgen hinterher zu rennen, verliert irgendwann den Kopf. Dann ist man zwar bei guter Auftragslage, aber eben kopflos unterwegs.

Eine Einzelhändlerin im Norden Deutschlands, die wegen dieser kurzsichtigen Perspektive auf die Aufträge von heute fast komplett die (auch digitalen) Aufträge von morgen verschlafen hätte, sagte nach vollzogenem Perspektivwechsel und deshalb überstandener Krise: „Erst seit wir das Geschäft grundlegend auf den Kopf gestellt haben, haben wir auch wieder eine Zukunft.“ Genau dafür sind Sie und ich in diesem Buch unterwegs: Es geht um nichts weniger als Ihre Zukunft. Um nachhaltige Existenz und künftigen Erfolg Ihres Geschäftes. Es geht um Ihre Zukunftsfähigkeit. Wir stärken sie. Damit Sie, Ihr Geschäft oder Unternehmen und Ihre Lieben eine gute Zukunft haben werden.

Bayreuth, Deutschland

Cordula Grimm

Inhaltsverzeichnis

1	Das verlernte Unternehmertum	1
1.1	Aufträge sind gut, Zukunft ist besser	1
1.2	Was passiert, wenn man nur noch an Aufträge denken kann	2
1.2.1	Was wir vernachlässigen	3
1.2.2	Früher war das nicht so schlimm	4
1.3	Wie bereit sind Sie für die Zukunft?	4
1.4	Bitte kritzeln Sie!	5
1.5	Sprungbrett der Zukunft: Das Organigramm	6
1.5.1	Der Brauchen-wir-nicht-Mythos	6
1.5.2	Das Organigramm ist nicht die Organisation	7
1.6	Erfassen Sie die tatsächlichen Zuständigkeiten	8
1.6.1	Die informelle Organisation von ihrer schlimmsten Seite	8
1.6.2	Kein Vorwurf!	8
1.6.3	Es geht nicht darum, „Bildchen“ zu malen	9
1.6.4	„Dafür haben wir nicht die Zeit!“	9
1.6.5	Wie gut kennen Sie Ihren „Laden“?	10
1.6.6	Vermeiden Sie Strafaktionen	10
1.6.7	Seien Sie spontan, aber nicht kategorisch	10
1.6.8	Solo oder im Team?	11
1.7	Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme	11
1.7.1	Dank und spontane Begeisterung	11
1.7.2	Die sachlichen Ergebnisse	12
1.7.3	Die Ergebnissicherung	13
1.7.4	Unerwartete Ergebnisse: Mitarbeiter arbeiten mit!	15
1.8	Fit für die Zukunft	15
1.8.1	Indikatoren der Zukunftskompetenz	16
1.8.2	Weitere Indikatoren: Was sagen andere über Sie?	16
1.8.3	Was Sie sonst noch für sich tun können	17
1.8.4	Die schnellen Fische fressen die langsamen	17
1.9	Unternehmen lernen	18

2 Die Ziele der Zukunft	21
2.1 Die Gretchen-Frage: Wie halten Sie's mit den Zielen?	22
2.1.1 Zukunft beginnt mit Zielen	22
2.1.2 Ziele sind nicht unbedingt populär	23
2.1.3 Was andere Ihnen raten, sind nicht automatisch Ihre Ziele!	23
2.2 Praxisbeispiel: Falsche Ziele führen in die Sackgasse, nicht in die Zukunft	24
2.2.1 Warum falsche Ziele nicht funktionieren	24
2.2.2 Wenn wir der Versuchung der falschen Ziele erliegen	25
2.2.3 Der Fluch des falschen Ziels	25
2.2.4 Umsatz reicht nicht	26
2.2.5 Das Ende vom Lied: Ein gutes Ende	26
2.3 Was sind Ihre „eigentlichen“ Ziele?	27
2.3.1 Leitfragen der Zielfindung	28
2.3.2 Bitte nicht ungeduldig werden!	29
2.3.3 Von Unternehmerzielen zu Unternehmenszielen	29
2.3.4 Authentische Ziele geben mehr als neuen Schwung	30
2.3.5 Bitte noch nicht loslegen!	30
2.3.6 Mit neuen Zielen führen	30
2.4 Niemand wird Unternehmer bloß wegen dem Geld!	32
2.4.1 Wovon träum(t)en Sie?	32
2.4.2 Kein Traum, keine Ziele, keine Zukunft	32
2.4.3 Passt nicht mehr zum Traum? Wird verkauft!	33
2.5 Eklatante Zielallergie	34
2.6 Frequently Asked Questions	35
2.6.1 „Umsatz ist doch das Wichtigste – warum reichen Umsatzziele nicht?“	35
2.6.2 „Kann man mehrere Zukunftsziele haben?“	35
2.6.3 „Was sind denn konkrete Ziele zum Beispiel?“	36
2.6.4 „Muss man seine Ziele priorisieren?“	36
2.6.5 „Wie viele Ziele sind sinnvoll? Wo liegt die Grenze?“	37
2.6.6 „Aber in Unternehmerziele spielen doch auch Familienziele und persönliche Ziele rein, oder?“	37
2.6.7 „Soll ich die Belegschaft in die Zielfindung einbeziehen?“	38
2.6.8 „Es ist mir peinlich, aber ich kann mir meine Ziele nicht alle merken.“	38
2.6.9 „Ich will vor allem keinen Stress und keine Hektik mehr!“	39
2.6.10 „Unsere Ziele sind einfach eine Nummer zu groß!“	39
2.6.11 „Unsere neuen Ziele setzen uns mächtig unter Druck!“	39
2.7 Der beste Prädiktor für Zukunftserfolg	40

3 Die Werte der Väter (oder Mütter)	41
3.1 Welche Werte leiten uns?	42
3.1.1 Was uns wichtig ist: Werte	42
3.1.2 Warum wir uns streiten	43
3.1.3 Nur die richtigen Werte führen in die Zukunft	43
3.2 Führen mit Werten	44
3.2.1 Beste Deeskalation: Unterbewusste Werte bewusst ansprechen ...	44
3.2.2 Die Würdigung von Werten ist kein Rezept, sondern eine Technik	45
3.2.3 Neue Besen kehren gut, sollten jedoch darauf achten, was genau sie hinauskehren	45
3.2.4 Folgen Sie Werten nicht blind!	46
3.3 Erstellen Sie ein Inventar der Werte!	47
3.3.1 Wofür stehen Sie?	47
3.3.2 Die Kunst, sich selbst ein Bein zu stellen	48
3.3.3 Wofür steht Ihr Betrieb?	49
3.3.4 Welche Werte sind nötig für eine gute Zukunft?	50
3.4 Werte der Zukunft	50
3.4.1 Es gibt keine Zukunftswerte per se	51
3.4.2 Verbieg dich nicht!	51
3.4.3 Werte sind Stärken und Stärken sind Werte	52
3.4.4 Sie sind, was Sie sind – bleiben Sie sich treu!	52
3.4.5 Soll auch der Chaos sich treu bleiben?	53
3.5 Vertrauen Sie Ihren Werten!	54
3.5.1 Mit den Werten fängt man an	54
3.5.2 Werte geben Sicherheit	54
3.6 Werte: Frequently Asked Questions	55
3.6.1 „Welche Werte sind total veraltet?“	55
3.6.2 „Müssen wir ein Value Statement haben wie die Konzerne?“	56
3.6.3 „Wir haben unsere Werte, aber wir reden nicht darüber!“	56
3.6.4 „Werte reflektieren? Ist mir zu schwierig!“	56
3.6.5 „Muss man Werte sortieren?“	58
3.6.6 „Ach, gehen Sie mir doch weg mit sowas Esoterischem!“	59
4 Visionen der Zukunft	61
4.1 Wohin wollen Sie?	62
4.1.1 Keine Zeit für Visionen – keine Zeit für die Zukunft	62
4.1.2 Eine Vision ist wie eine Fernreise	63
4.1.3 Das schwere Erbe der Eltern	63
4.1.4 Die Verführung der guten Auftragslage	64

4.2	Die schlichte Notwendigkeit der Vision	64
4.2.1	Ohne Vision keine kongruenten Ziele	64
4.2.2	Henne oder Ei: Was kommt zuerst?	65
4.2.3	Die Zukunft ist ganz einfach	66
4.2.4	Tradition der Vision	66
4.3	Wir entwickeln Ihre Vision	66
4.3.1	Träumen Sie!	66
4.3.2	Notwendigkeit als Quelle von Visionen	67
4.3.3	Die dritte Quelle der Vision: Was Sie schon immer machen wollten	67
4.3.4	Die vierte Quelle: Best Case	67
4.3.5	Bitte notieren!	68
4.4	Die Vision steht	68
4.4.1	Die häufigsten Visionen – gibt es nicht	68
4.4.2	Typisch Vision: Gibt Power!	69
4.4.3	Der Ziel-Vision-Konflikt	70
4.4.4	Folgen des Konflikts	70
4.5	Blockaden lösen	71
4.5.1	Wenn nichts kommt	71
4.5.2	Wenn ein Gefühl aufsteigt: Nachfragen	71
4.5.3	Bitte keine Panik!	72
4.5.4	Eine Vision, viele Facetten	72
4.6	Kooperation und Coopetition: Gründe dafür und dagegen	73
4.6.1	Konkurrenz ist kein Universalprinzip	73
4.6.2	Kooperation und Coopetition in der Zukunft	73
4.6.3	Warum wir wenig kooperieren: Misstrauen	74
4.6.4	Warum wir wenig kooperieren: Skills	74
4.6.5	Warum wir wenig kooperieren: Netzwerk-Indolenz	74
4.6.6	Warum wir wenig kooperieren: Machtängste	75
4.7	Kooperation: Best Practice	75
4.7.1	Traditionelle Kooperationen	75
4.7.2	Erweiterte Kooperationen	76
4.7.3	Zentrale Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation	77
4.8	Strategische Aspekte der Kooperation	78
4.9	Die vertikale Kooperation	78
4.9.1	Horizontale und vertikale Kooperation	78
4.9.2	Praxisbeispiel vertikale Kooperation	79
4.9.3	Laufende „Instandhaltung“	79
4.10	Auf gute Kooperation!	80

5	Zukunft ist Innovation	81
5.1	Wie offen sind Sie für Neues?	81
5.1.1	Motivation zur Innovation	82
5.1.2	Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben	82
5.1.3	Mit Überzeugung innovieren	83
5.1.4	Bremsreflexe der Innovation	83
5.1.5	Best Practice Spontan-Innovation	84
5.1.6	Über den eigenen Schatten springen	84
5.1.7	Kulturelle Aspekte der Innovation	85
5.2	Wie Innovation funktioniert	86
5.2.1	Vom richtigen Zeitpunkt	86
5.2.2	Was ist überhaupt Innovation?	86
5.2.3	Die zwei Geheimnisse der Innovation: Transfer und Adaption	87
5.2.4	Schlüsselfragen der Adaption	88
5.2.5	Innovation ist nie zu Ende	88
5.2.6	Innovation verkaufen	89
5.2.7	Open Innovation	89
5.2.8	Jour fixe	90
5.3	Die Organisation der Innovation	91
5.3.1	Risikomanagement	91
5.3.2	Teamarbeit oder Soloprojekt?	91
5.3.3	Realisation und Umsetzung	92
5.3.4	Antizipation von Widerständen und Hindernissen	92
5.3.5	Das betriebliche Vorschlagswesen	93
5.4	Persönliche und kollektive Voraussetzungen für Innovation	93
5.4.1	Chefs ohne Mega-Ego	93
5.4.2	Single Focus	94
5.4.3	Delegationsfähigkeit	94
5.4.4	Das nötige Bewusstsein	94
5.4.5	Sich selbst überflüssig machen	95
5.4.6	Beharrlichkeit	95
5.4.7	Fokus auf Verbesserung, nicht auf Produkte	95
5.4.8	Small Is Beautiful!	96
5.4.9	Nicht den Tanker versenken!	96
5.4.10	Die Leute lernen lassen	97
5.4.11	Subversive ertragen	97
5.5	Der persönliche Vorteil von Innovation	97

6	Prozesse optimieren: Schneller, effizienter, flexibler	99
6.1	Fehler im Prozess: Zukunft gefährdet	99
6.1.1	Der verschlammte Auftrag	99
6.1.2	Prozesse, nicht Personen	100
6.1.3	Der Prozessabsturz	100
6.2	Prinzipien des Prozessmanagements	101
6.2.1	Prozesse und Zuständigkeiten gehören zusammen	101
6.2.2	Prozesse und Zuständigkeiten sind interdependent	101
6.2.3	Zuständigkeit determiniert Prozessqualität	102
6.2.4	Prozesse nicht über die Zuständigkeit steuern	102
6.2.5	Prozesse steuern mit Standards of Performance	102
6.2.6	Prozesse laufen ständig, also sollten sie ständig beobachtet werden	103
6.2.7	Prozesse sollten ständig gemanagt werden	103
6.2.8	Keep It Short and Simple!	103
6.2.9	Wer Prozesse optimieren möchte, darf nicht eitel sein	104
6.2.10	Im Prozessmanagement gibt es keine Schuldigen!	104
6.2.11	Korrigieren mit W-Korrektur	104
6.2.12	Frag die Prozessinhaber!	105
6.2.13	Was nicht gelesen wird, muss besprochen werden	105
6.3	Der Kulturfaktor beim Prozessmanagement	106
6.3.1	Faktische Firmenkultur	106
6.3.2	Kultur und Werte wollen gemanagt werden	107
6.3.3	Die korrekturfremde Firmenkultur	107
6.4	Persönliche Faktoren des Prozessmanagements	107
6.4.1	Wie gehen Sie mit Fehler-Feedback um?	108
6.4.2	Korrekturprädisposition des Inhabers	108
6.4.3	Wie sind Sie? Und bitte vertrauen Sie nicht auf Ihr Selbstbild	108
6.4.4	Den Bock zum Gärtner machen	109
6.4.5	Der klassische Persönlichkeitskonflikt	109
6.4.6	Autokorrektur stärken	109
6.4.7	Catch Them Being Good!	110
6.5	Häufige Fehlerbilder in Prozessen	111
6.5.1	Fehler im Kundenkontakt	111
6.5.2	Noch einmal: Prozesse, nicht Personen	111
6.5.3	Das Prozessmeeting	112
6.5.4	Lehm-Prozesse	112
6.5.5	Optimale Kommunikationskultur fürs Prozessmanagement	112
6.5.6	Informationsdeprivierte Prozesse	113
6.5.7	Allerweltsfehler	113
6.5.8	Zu viel Personal!	114
6.5.9	Der Wasserkopf-Effekt	115

6.5.10	Optimierungshindernisse	115
6.5.11	Rückfallprävention	115
6.6	Tipps fürs Prozessmanagement	116
6.6.1	Arbeiten Sie mit den Willigen!	116
6.6.2	Entschärfen Sie die Machtfrage!	116
6.6.3	Keine Zeit!	117
6.6.4	Seien Sie mutig!	117
6.7	Spezialfall Entscheidungsprozesse	118
6.7.1	Bad Practice: Entscheidungsarthrose	118
6.7.2	Best Practice: Regelbasierte Entscheidungsfindung – mit Ausnahmen	118
6.7.3	Entscheidungsverbesserung: Wer entscheidet nicht?	119
6.7.4	Binnen-Regeln	119
6.7.5	Management by Exception	120
6.8	Der Gewinn der Prozessoptimierung	120
7	Was um Himmels willen war nochmal ein Fax?	123
7.1	Auf welcher Seite des Wandels stehen Sie?	124
7.1.1	Auf der falschen Seite des Wandels	124
7.1.2	Beliebte Fehleinschätzungen des Wandels: „Nur was für die Großen!“	125
7.1.3	Beliebte Fehleinschätzungen: „Betrifft uns nicht!“	125
7.1.4	Beliebte Fehleinschätzung: „Uns geht’s doch gut!“	125
7.1.5	Beliebte Fehleinschätzung: „So schlimm wird’s schon nicht werden!“	126
7.2	Trivialbeispiel eines erfolgreichen Wandels	126
7.2.1	Der Wandel	127
7.2.2	Die Bremsen des Wandels	127
7.2.3	Der Kern des Wandels	127
7.2.4	Die Chancen liegen auf der Straße. Wer bückt sich?	127
7.3	Großer Wandel: Die Digitalisierung	128
7.4	Erfolgreich im Wandel: Augen offenhalten	128
7.4.1	Externe Quellen der Information zum Wandel	129
7.4.2	Auf die eigenen Leute hören	129
7.4.3	Auf die Kunden schauen und hören	130
7.5	Neue Geschäftsmodelle	130
7.5.1	Der Klassiker: Service statt Maschinen	130
7.5.2	Wollen Sie das mal andenken?	131
7.5.3	Der umgekehrte Fall: Produkt statt Dienstleistung	131
7.5.4	Was fällt Ihnen ein?	132
7.5.5	Was hält Sie?	132
7.6	Organisatorischer Wandel: Die neue Teamkultur	132
7.7	Der Markt als Impulsgeber für den Wandel	133

7.8	Runter mit der Hemmschwelle: Aus Alt mach Neu	133
7.8.1	Das neue Geschäftsmodell	134
7.8.2	Hemmschwellen und Hindernisse überwinden	134
7.8.3	Wäre das was für Sie?	134
7.9	Das Neue wagen	135
7.9.1	Wir unterschätzen unsere Offenheit für Neues	135
7.9.2	Self-Modelling von Mut	135
7.9.3	Portionierung des Neuen	136
7.10	Vorsicht vor Enthusiasmus und Beratergläubigkeit	136
7.10.1	Enthusiasmus ist gut, Gewissenhaftigkeit ist besser	136
7.10.2	Schutz vor zu viel Enthusiasmus: Auf die Familie hören	137
7.10.3	Berater wissen es nicht unbedingt besser	137
7.10.4	Auch Berater haben eine Wirkungsgrenze	138
7.11	Handwerk ist Zukunft	138
7.11.1	Nicht das Geniale entscheidet, sondern dessen Anwendung	139
7.11.2	Fragen zur Anwendung und Umsetzung	139
7.11.3	Wer handwerklich sauber arbeitet, wird belohnt	139
8	Das Zepter wieder in die Hand nehmen	141
8.1	Wissen Sie, was in Ihrem Laden läuft?	142
8.1.1	Mitarbeiter sollten mitarbeiten, nicht führen	142
8.1.2	Was der Chef nicht weiß, macht ihn heiß	142
8.1.3	Weitere weiße Flecken auf der kognitiven Chef-Landkarte	143
8.2	Die Folgen des Führungsverzichts	143
8.2.1	Das miese Gefühl	143
8.2.2	Der kritische Schwellenwert	144
8.2.3	Die Folgen verhindern	144
8.2.4	Wer weiß es?	145
8.2.5	Sehen, was man sehen muss	145
8.2.6	Gesagt bekommen, was man sehen muss	145
8.2.7	Management by Walking around	146
8.2.8	Ein gutes Netzwerk	146
8.3	Muss ein Chef alles wissen?	147
8.3.1	Ein Chef muss seinen Leuten auch vertrauen!	147
8.3.2	Aus Vertrauen wird das Gegenteil	147
8.3.3	Wegschauen hat Konsequenzen	148
8.3.4	Der Image-Schaden	148
8.3.5	„Ich muss nicht jede Schraube im Betrieb abgezählt haben!“	148
8.4	Die berühmten zehn Prozent: Den Laden voll im Griff	148
8.4.1	Der Kultur-Effekt	149
8.4.2	Die Lobby-Anekdote	149
8.4.3	Die Angst des Chefs vorm Durchgriff	149
8.4.4	Auch Erwachsene brauchen Erziehung	150

8.4.5	Und wieder: Das Zeitargument	150
8.4.6	Noch einmal: Das Zeitargument ist keines!	151
8.5	Das Zeppter clever schwingen	151
8.5.1	Das Problem dort lassen, wo es aufgetreten ist	151
8.5.2	Aber wenn der Mitarbeiter das nicht kann?	152
8.5.3	Vorne anfangen: Klare Ansage	152
8.5.4	Das Missverständnis ist der Regelfall der Kommunikation	153
8.5.5	Die Basiszahlen im Kopf	153
8.5.6	Schlüsselfrage der Führung: Wie läuft's?	154
8.5.7	Das Prinzip der positiven Verstärkung	154
8.5.8	Das Prinzip der aktiven Rückmeldung	154
8.5.9	Der Chef führt nicht. Der Chef pickt Rosinen	155
8.6	Was macht ein Chef?	155
8.6.1	Das Ego vom Chef	155
8.6.2	Chefs lassen sich reporten	156
8.6.3	Chefs wollen informiert werden – mit Nachdruck	156
8.6.4	Chefs halten nach	157
8.6.5	Chefs kennen keine Tabu-Orte	158
8.6.6	Chefs hören zu	159
8.7	Was es bringt: Führung	159
8.7.1	Die Vorteile eines Chefs mit Durchblick	159
8.7.2	Wie isst man eine Salami?	159
8.7.3	Das miese Gefühl ist weg	160
8.7.4	Die Angst vor Ignoranz	160
8.7.5	Ein starker Chef hat keine Angst zu fragen	160
9	Führungskraft vs. Vorgesetzter	163
9.1	Das Chef-Dilemma	164
9.1.1	Der Führungsmangel	164
9.1.2	Wir alle sind ein wenig vorgesetzt	165
9.1.3	Der Selektionseffekt	165
9.1.4	Der Mensch in der Gleichung	166
9.1.5	Der reine Vorgesetzte ist schädlich fürs Unternehmen	166
9.2	Gehen Sie in Führung!	166
9.2.1	Führungsfehler sind Trainingscamps	167
9.2.2	Lass dir raten!	167
9.2.3	Führungskräfte wollen	168
9.2.4	Führungskräfte entscheiden	168
9.2.5	Führungskräfte führen emotional	168
9.2.6	Generalentschuldigung	169
9.2.7	Führungskräfte nutzen Chancen	169
9.2.8	Führungskräfte leben Fehlerkultur	170
9.2.9	Führungskräfte denken voraus	170

9.3	Wenn Führen so viel besser ist ...	170
9.3.1	Der Vorteil vom Führen	171
9.3.2	Mehr Respekt	171
9.3.3	Besser in der digitalen Zukunft	171
9.3.4	Das ist auch eine Frage des Mindsets	172
9.3.5	Der Neidfaktor	172
9.3.6	Der Berufsoptimist	172
9.3.7	Das große Ganze im Blick	173
9.4	Echte Führungskräfte finden	173
9.4.1	Der Visitenkarten-Test	174
9.4.2	Der Wasserglas-Test	174
9.4.3	Das Führungsethos hinter den Tests	175
9.4.4	Führung und Fachkräftemangel	175
9.4.5	Führung und Priorität	175
9.5	Wie führen Sie?	176
9.5.1	Am Anfang: Die Entscheidung	176
9.5.2	Wo anfangen? Mit den Publikumsklagen	176
9.5.3	Im Ernstfall an Fußball denken	177
9.5.4	Externe Unterstützung	177
9.5.5	Führen Sie! Probeweise	177
9.5.6	Häufige Themenfelder von Experimenten	178
9.5.7	Nicht verbiegen!	178
9.5.8	Feedback einholen!	179
9.5.9	Sind wir schon da?	179
10	Beenden Sie die Glorifizierung der Mitarbeiter!	181
10.1	Wen sollen wir einstellen?	182
10.1.1	Wer braucht Mitarbeiter, die sich vor allem durch ihre Anspruchsmentalität auszeichnen?	182
10.1.2	No Warm Bodies!	182
10.1.3	Der Misfit-Charme der Quereinsteiger	183
10.1.4	Das Übliche ist nicht immer das Beste	183
10.1.5	Erste Voraussetzung: Integrationskraft von Chef und Belegschaft	184
10.1.6	An ihrer Sprache werdet ihr sie erkennen	184
10.1.7	Zweite Voraussetzung: Quereinsteiger-Qualifizierung	185
10.1.8	Dritte Voraussetzung: Ambiguitätstoleranz	185
10.1.9	Mitarbeiter wollen geführt werden	186
10.2	So wertvoll kann kein Mitarbeiter sein, dass man sich von ihm erpressen lässt	187
10.2.1	Der Chef schluckt die Kröte	187
10.2.2	Chef, wehr dich!	188

10.2.3	Von der Kunst, Nein zu sagen	188
10.2.4	Systemische Effekte einer Erpressung	188
10.3	Es lohnt sich einfach nicht	189
10.3.1	Exzellentes Impression Management	189
10.3.2	Leistungsträger sind was anderes	190
10.3.3	Statusjünger bedrohen die Zukunft eines Betriebs	190
10.4	Befreien Sie sich aus der Abhängigkeit!	190
10.4.1	Den Personalfragebogen umkrempeln	191
10.4.2	Verändern Sie Ihre Einstellungsregularien!	191
10.4.3	Was denken solche Kandidaten?	192
10.4.4	Street Smart	192
10.4.5	Wen wollen Sie lieber?	193
10.4.6	Der erste Eindruck zählt nicht, sondern verwirrt bloß	193
10.5	Gibt es den Fachkräftemangel?	194
10.5.1	Geld wird überbewertet	194
10.5.2	Wer falsch sucht, produziert den Mangel selber	195
10.5.3	Immer noch Kunst – oder gutes Handwerk: Den/die Richtige/n finden!	195
10.5.4	Der schlimmste aller Fehler: Den perfekten Bewerber ziehen lassen	196
10.5.5	Manche Chefs haben das im Blut	197
10.6	Die Zukunft ist eher neu als alt	197
11	Personalentwicklung statt Arbeitskraftbeschaffung	199
11.1	Die Welt wandelt sich – wir auch?	200
11.1.1	Das Private wandelt sich schneller als viele Betriebe	200
11.1.2	Kompetenz ist Privatsache	200
11.1.3	Im Gewerbe ist es nicht besser	201
11.2	Die größten Kompetenzlücken	201
11.2.1	Kundenkommunikation	201
11.2.2	Learning by Doing	202
11.2.3	Kompetenzlücken sind groß, Lernblockaden sind größer	202
11.2.4	Die moderne Kundenkommunikation	202
11.2.5	Netikette	203
11.2.6	Das Mindset	203
11.2.7	Mindset-Lernblockade	204
11.3	Strategische Kompetenzlücke: Entscheidungsfindung	204
11.3.1	Entscheidungen sind entscheidend	204
11.3.2	Entscheidungspathologien	205
11.3.3	Entscheiden Sie besser!	205
11.3.4	Rekrutierung: Entscheidungsfreude	205

11.4	Kompetenzlücke Fehlerkultur	206
11.4.1	Anpassungsreaktionen	206
11.4.2	Die gute Fehlerkultur	206
11.4.3	Den Kulturwandel managen	206
11.4.4	Lernblockade Kulturwandel	207
11.4.5	Job Enrichment und Fehlerkultur	207
11.5	Die Welt bewegt sich schneller als wir dazulernen	208
11.5.1	Sehen die das nicht?	208
11.5.2	Absenzminimale Schulung	208
11.5.3	Bildungsindolente Vorgesetzte	209
11.6	Weiterbildung in der Praxis	209
11.6.1	Am Anfang die Bedarfsanalyse: Wer braucht was?	209
11.6.2	Die leidige Kostenfrage	210
11.6.3	Den Sack schlagen und den Esel meinen	210
11.6.4	Das Fahnenflucht-Argument	210
11.6.5	Wie viele Tage im Jahr?	211
11.7	Der Entwicklungsaspekt	211
	Schlusswort von der Zukunft	213
	Über den Initiator der Chefsache-Reihe	215

Über die Autorin



Cordula Grimm geboren im August 1970 in Göttingen lebt und arbeitet sie seit gut 45 Jahren in Bayreuth in Oberfranken. Nach ihrem Abitur mit Schwerpunkt Sprachen machte sie eine Ausbildung zur Industriekauffrau mit den Schwerpunkten Marketing und internationaler Vertrieb. Ihre Liebe zu fremden Ländern und deren Sprachen führte sie im Anschluss zu einem internationalen Unternehmen das im Gesundheitsmarkt tätig ist. Von der Assistentin arbeitete sie sich hoch bis zur Marketingleitung der größten Unternehmenssparte. Während ihrer Zeit im Unternehmen unterstützte sie viele Kunden durch Seminare, Coachings und Trainings in diversen Ländern den Vertrieb zu etablieren und auszuweiten. All diese Eindrücke nutzte sie um vor einigen Jahren ihr eigenes Unternehmen aufzubauen und KMU's dabei helfen und zu unterstützen ihr Unternehmen in eine disruptive, volatile und digitale Zukunft zu bringen. Ganz wichtig dabei ist ihr, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ebenfalls mit Begeisterung und Leidenschaft in die positiven Veränderungen des Unternehmens einbezogen werden.

Um auch anderen Unternehmern einen Einblick in ihre Ergebnisse zu geben, und diese auch zu ermutigen einen Wandel in ihrem Unternehmen zu etablieren, hat sie angefangen ihre Methoden und Ergebnisse zusammenzutragen und diese in Buchbeiträge, Presseartikel und jetzt das 1. eigenen Buch zusammenzufassen. Ihre **Vision** Unternehmen zu etablieren mit begeisterten, zufriedenen und glücklichen Mitarbeitern und Kunden, die Engagement und Freude bei der Arbeit haben. Eine Welt ohne Burn-/Boreout, Fachkräftemangel und Wirtschaftsschwankungen die selbst verursacht worden sind, dafür setzt sie sich täglich ein.

In ihrer Freizeit praktiziert und unterrichtet sie mit Leidenschaft Pilates und Yoga. Seit mehr als 35 Jahren arbeitet sie wöchentlich ehrenamtlich in der städtischen Klinik für das Bayerische Rote Kreuz und engagiert sich als Katzenliebhaberin für den Tierschutz.

Mehr zu Cordula Grimm und ihrem Coachingangebot finden Sie unter www.grimm-coaching.de oder unter <https://www.facebook.com/cordula.grimm.de> oder <https://www.linkedin.com/in/cordula-grimm-6828a6169>