

## Unternehmergespräche

# Betriebsführung in wechselvollen Zeiten

*Personal trotz Unsicherheit erfolgreich führen*

Willisau, 12. Januar 2011  
*Alexander Gonzalez*

## AGENDA

**1** **Besondere Führungsherausforderungen**

---

**2** **Früherkennung als Führungsaufgabe**

---

**3** **Selbstbild und Selbstverständnis**

---

**4** **Führung im Tagesgeschäft**

---

**5** **Führung in wechselvollen Zeiten**

---

**6** **Kommunikation**

---

**Management Summary**

## AGENDA

### **1** Besondere Führungsherausforderungen

---

### **2** Früherkennung als Führungsaufgabe

---

### **3** Selbstbild und Selbstverständnis

---

### **4** Führung im Tagesgeschäft

---

### **5** Führung in wechselvollen Zeiten

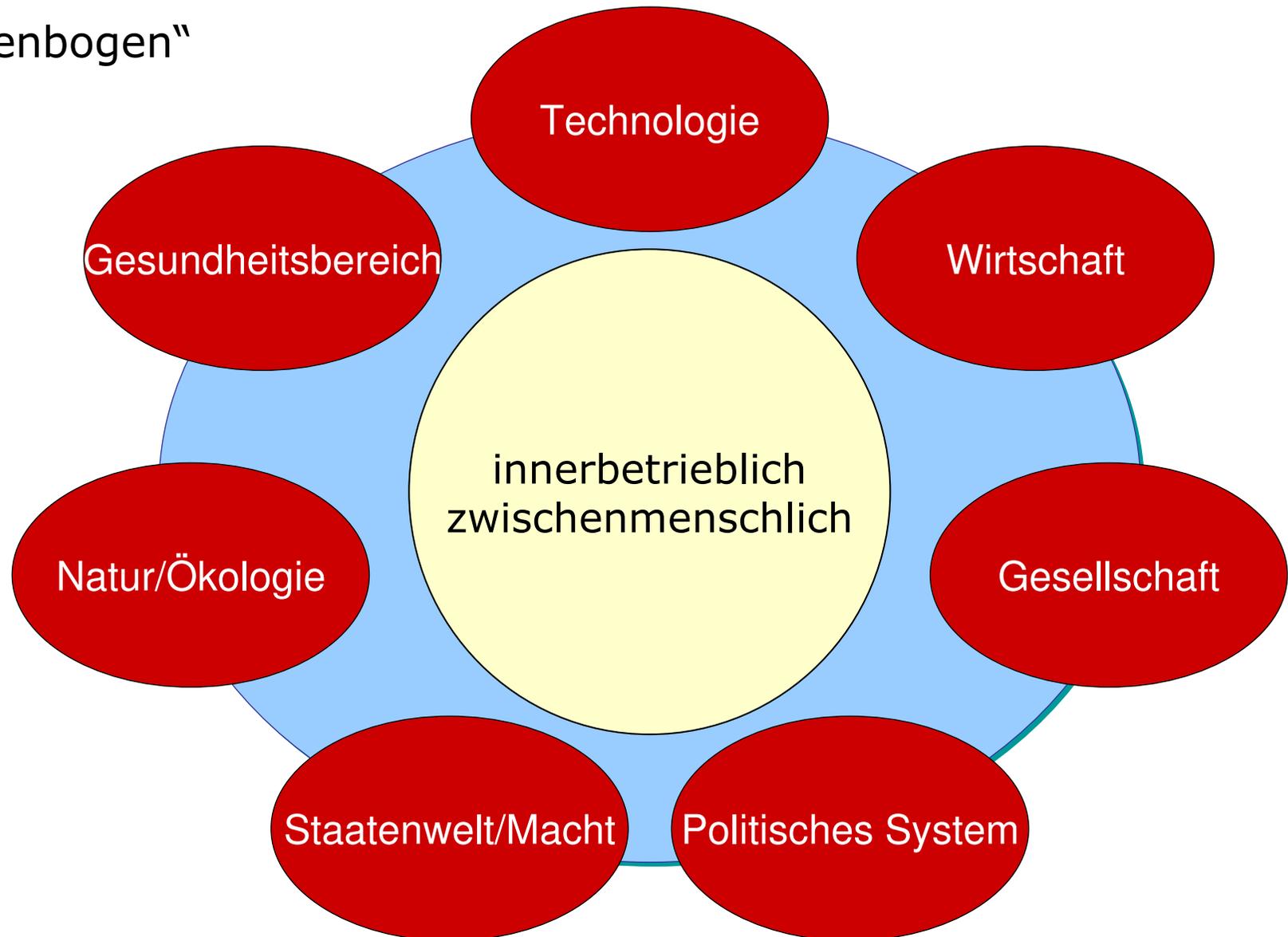
---

### **6** Kommunikation

---

## Management Summary

## Der „Krisenbogen“



## Mögliche Gründe für schwierige Führungssituationen

- Fusion: Zusammenführung von verschiedenen Kulturen
- Wirtschaftliche Probleme mit Kostenabbau (z.B. Personal)
- Arbeitszeitveränderungen (generell oder z.B. Kurzarbeit)
- Statusveränderungen
- Lohnveränderungen
- Schwerer Unfall im Betrieb
- Diebstahl (von Dritten oder unter den Mitarbeitenden)
- Todesfall eines Mitarbeitenden (z.B. Krankheit, Unfall, Suizid)

## Mögliche Fragestellungen:

---

-  Wie kann ich als Führungskraft mit der Unsicherheit von mir und anderen umgehen?
-  Was kann ich konkret tun? Wie kann ich den Mitarbeitenden Sicherheit vermitteln?

## Zielsetzung:

---

-  Umsetzbare Ideen und Anregungen für die tägliche Führungsarbeit

## AGENDA

**1** Besondere Führungsherausforderungen

---

**2** **Früherkennung als Führungsaufgabe**

---

**3** Selbstbild und Selbstverständnis

---

**4** Führung im Tagesgeschäft

---

**5** Führung in wechselvollen Zeiten

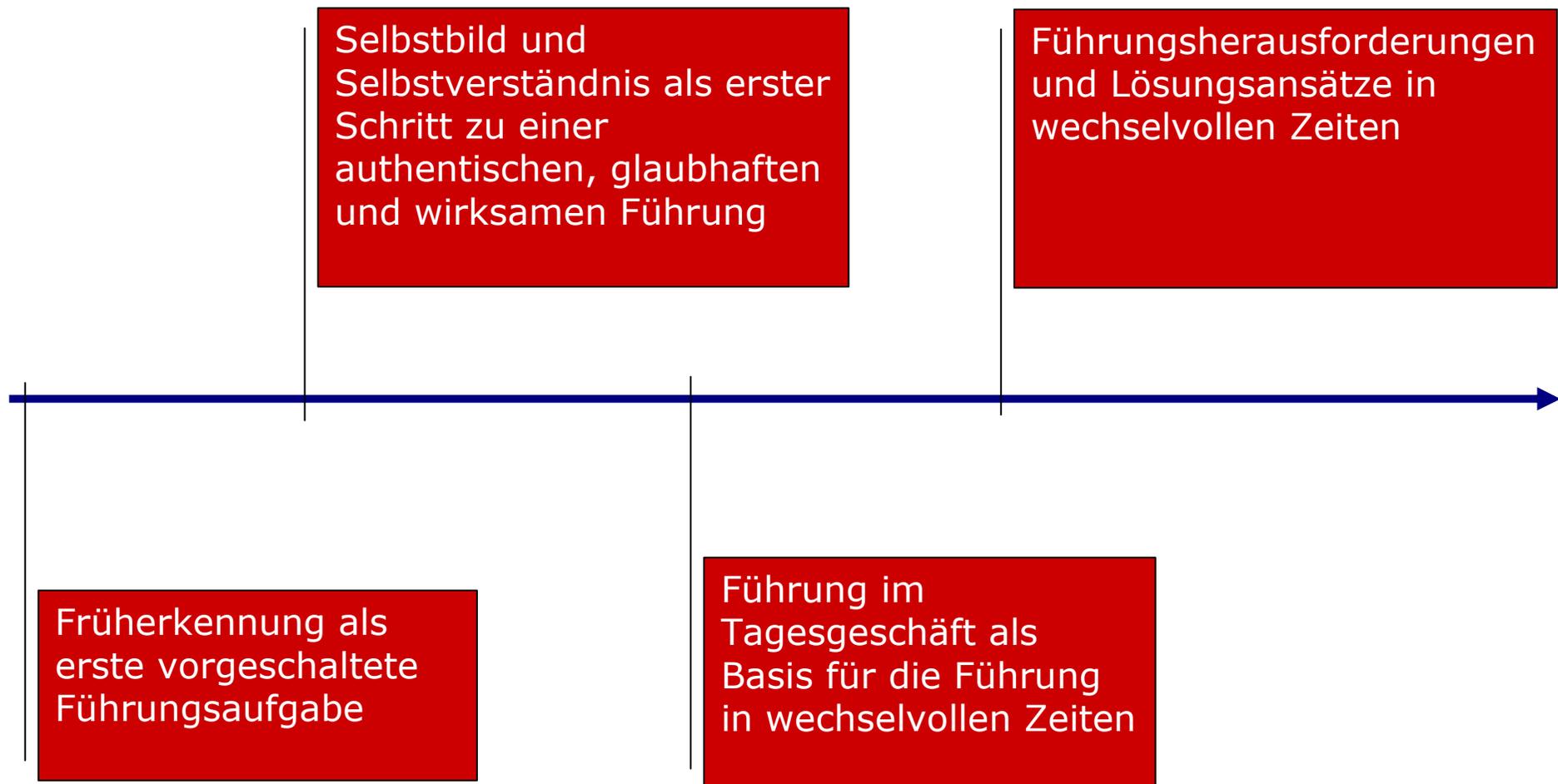
---

**6** Kommunikation

---

Management Summary

## Führungsphasen in der Zeitbetrachtung



## Früherkennung als Führungsaufgabe und -pflicht

Die Führungsperson hat die Möglichkeit und auch die Pflicht, mögliche Problemfelder frühzeitig zu erkennen (Monitoring) und frühzeitig zu reagieren. Sie ist verpflichtet, diesen „Informationsvorsprung“ zu nutzen.

## Früherkennung und Monitoring (systematische Erfassung/Beobachtung/Überwachung)

- Systematische und regelmässige Analyse der finanziellen Situation (z.B. Kennzahlensystem als Führungsinstrument)
- Systematische und regelmässige Analyse der Stärken und Schwächen resp. Verwundbarkeit der Organisation (z.B. mittels SWOT-Analyse)
- Pflege eines internen und externen Kontaktnetzes und einer offenen Kommunikation zur kritischen und sensiblen Erfassung von „weichen Signalen“
- Vorbehaltene Beschlüsse für „Krisenschwellen“ (definierte kritische Situationen, Ereignisse oder Zustände)

## Definition und Handhabung von „Krisenschwellen“

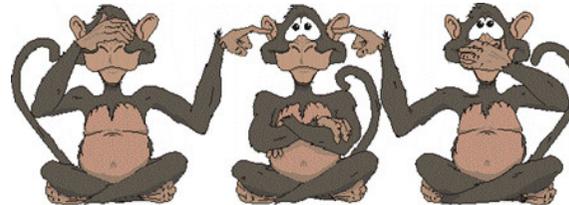
- Frühzeitige Definition, damit präventiv gehandelt werden kann
- Indikatoren müssen „identifizierbar“ (feststellbar) sein
  - z.B. plötzlicher Umsatzrückgang
  - z.B. stetiges Ansteigen von Fehlzeiten im Betrieb (Krankheit, etc.)
- Indikatoren müssen so gut wie möglich „quantifizierbar“ sein
  - z.B. Liquiditätsgrad 2 während Zeit = unter 100 Prozent
  - z.B. book-to-bill-ratio während 3 Monaten unter 100 Prozent (Verhältnisparameter zwischen Auftragseingang und Umsatz)

## Kernfragen zur Früherkennung und Frühwarnung

- Führen wir regelmässig Analysen der internen und externen Verwundbarkeit, der Risiken und Schwachstellen durch?
- Haben wir die ernsthaftesten Risiken und prioritären Krisentypen definiert und erfasst?
- Haben wir eine Stelle oder bestimmte Personen mit dem Auftrag zur permanenten Früherkennung und Frühwarnung betraut? Sind Verantwortlichkeiten geregelt?
- Besteht ein „Krisen-Monitoring“ mit gezielter Suche nach Informationen (z.B. Medienauswertung, Erfassung von Kundenreklamationen, etc.)?
- Ist jemand mit der Mission betraut, bei der Früherkennung von Krisenanzeichen gleichzeitig auch Chancen aufzuspüren?

## Wahrnehmung und Führung in Krisen als Chefsache

Frühwarnung ist nur so gut  
wie die Bereitschaft des Chefs,  
unangenehmen Botschaften zuzuhören  
und entsprechend zu handeln.



## AGENDA

**1** Besondere Führungsherausforderungen

---

**2** Früherkennung als Führungsaufgabe

---

**3** **Selbstbild und Selbstverständnis**

---

**4** Führung im Tagesgeschäft

---

**5** Führung in wechselvollen Zeiten

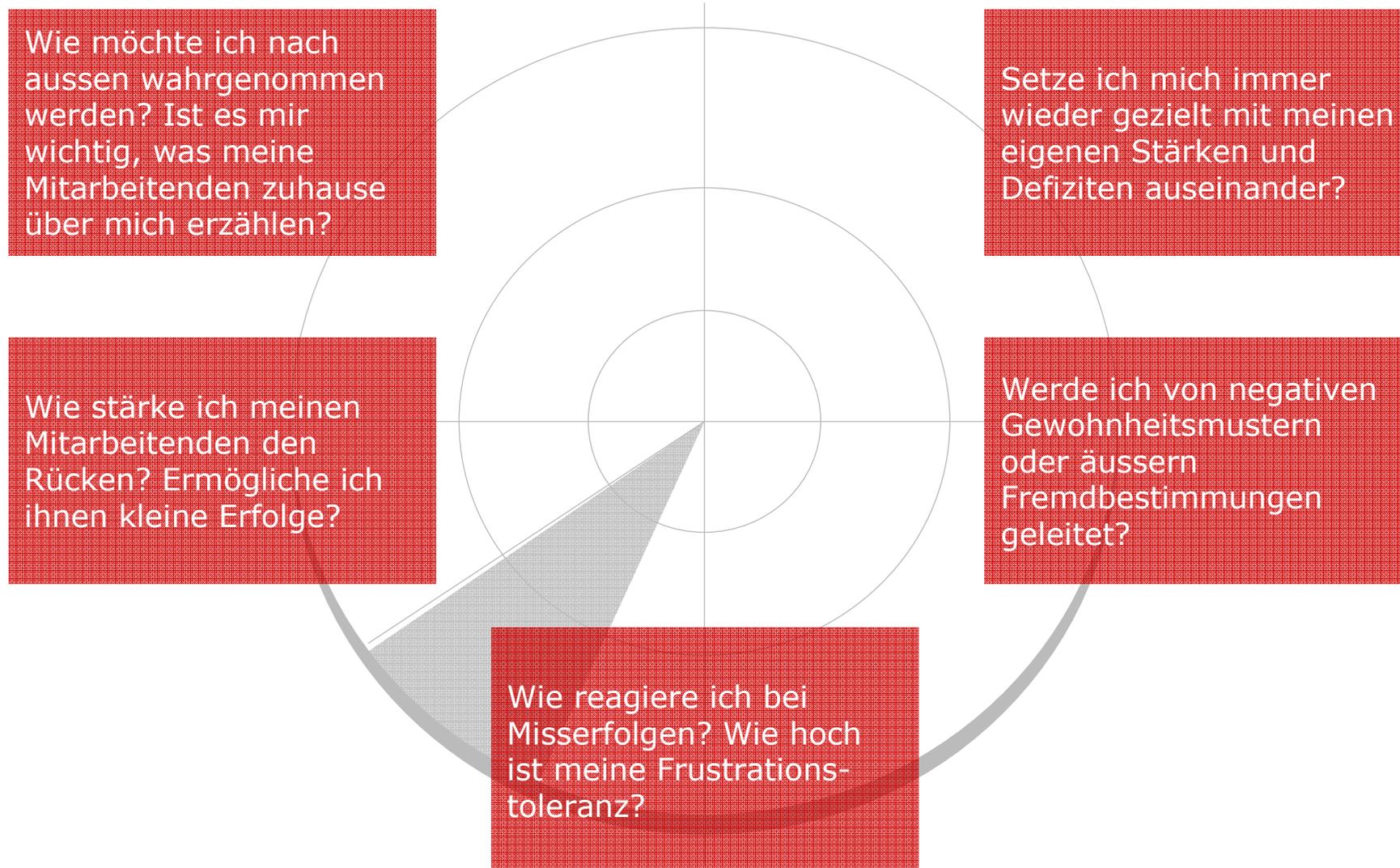
---

**6** Kommunikation

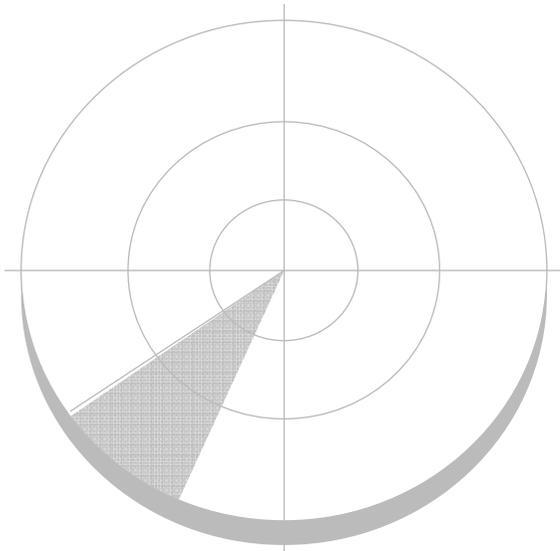
---

Management Summary

## Ihr persönlicher „Führungsradar“: Selbsterkenntnis als grundlegende Führungskompetenz (I)



## Ihr persönlicher „Führungsradar“: Selbsterkenntnis als grundlegende Führungskompetenz (II)



Gleichgewicht zwischen Beruf und  
Privatleben:

Stelle ich sicher, dass ich auch mittel-  
und langfristig leistungsfähig bin?

▶ Sie haben eine Verantwortung gegenüber Ihren Mitarbeitenden. Und sich selbst.

## Führung als permanenter Lernprozess

„leaders are made not born“  
entwickeln Sie Ihre Führungskompetenzen laufend weiter  
und  
finden Sie *Ihren Weg* und bleiben Sie *authentisch*

## AGENDA

**1** Besondere Führungsherausforderungen

---

**2** Früherkennung als Führungsaufgabe

---

**3** Selbstbild und Selbstverständnis

---

**4** **Führung im Tagesgeschäft**

---

**5** Führung in wechselvollen Zeiten

---

**6** Kommunikation

---

Management Summary

## Lasordas Gesetz

„Management muss man sich so vorstellen,  
dass man eine Taube in der Hand hält.  
Wenn man sie zu fest hält, bringt man sie um.  
Aber wenn man sie zu locker hält,  
verliert man sie.“

*Tommy Lasorda, 83jährig, legendärer ehemaliger  
Baseball-Spieler und Trainer der Los Angeles Dodgers*

## Hauptaufgaben in der Führung

- Organisatorische und menschliche Rahmenbedingungen schaffen
- Die Kräfte der Mitarbeitenden bündeln
- Eigenschaften und Eigenmotivation der Mitarbeitenden ansprechen und aktivieren
- Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördern
- Alles, was die gemeinsamen Kräfte hemmt, erkennen und entsprechende Massnahmen treffen
- Sich selber zu führen, denn wer sich selbst nicht führt, kann andere nicht führen

## Mögliche Massnahmen (Führungsinstrumente)

- Zielvereinbarungen und Feedback-Gespräche
- Optimierung der internen Kommunikation
- Unterstützung zur ausreichenden und gezielten Weiterbildung (PE)
- Unterstützung in der Lebens- und Karriereplanung (PE)
- Angemessene Arbeitsplatzgestaltung (z.B. technisch, Ergonomie, etc.)
- Befriedigende, neuzeitliche Arbeitszeitregelung
- etc.

▶ Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche sind auch Anerkennungsgespräche

## Führung einst und heute

### Früher...

- waren die Mitarbeitenden sesshaft und nur beschränkt mobil
- waren die Mitarbeitenden loyal und eher unkritisch
- konnten Fachkräfte aus Dutzenden von Bewerbern ausgesucht werden
- hohe Hierarchie, geringe Führungsspanne
- haben Fussballspieler noch die Schuhe ihrer Trainer gereinigt...

### Heute...

- sind die Mitarbeitenden mobil
- sind die Mitarbeitenden gut informiert und kritisch
- sind Fachkräfte von Mitbewerbern umworben  
(„employer branding“ als Kernelement des strategischen Personalmarketing)
- flache Hierarchie, hohe Führungsspanne
- „müssen wir jeden unserer 22 Spieler individuell pflegen“  
(Originalton Uli Hoeness, Bayern München)

## Flache Hierarchien als Herausforderung für Führungskräfte

Zwang zu immer professionellerem Umgang mit der Ressource Zeit und der Fähigkeit, die Mitarbeitenden und Teams so weit zu entwickeln, dass diese möglichst selbständig und zielorientiert arbeiten

## Management by Objectives (MbO) by Intel

„Wir haben vor Jahren ein Management by Objectives eingeführt, und so funktionieren wir: jede/r Mitarbeitende hat jedes Quartal seine Ziele zu erfüllen. Aber wir betreiben kein Mikromanagement, das den Leuten vorschreibt, was sie zu tun und zu lassen haben. Sie sollen einfach ihren Job machen.“

*Intel-Chef Paul Ottelini seit 2005 CEO von Intel, dem weltweit grössten Chip-Hersteller. Im Jahr 2009 setzt Intel 38 Mia. USD um, der Marktanteil bei Mikroprozessoren liegt bei mehr als 80 Prozent.  
Quelle: BILANZ Juli 2009*

## Erwartungshaltung der Mitarbeitenden an die/den Vorgesetzte/n:

### Ihre Mitarbeitenden erwarten:

- Dass Sie ehrlich sind  
(wer einmal lügt...)
- Dass Sie Ihr Schiff professionell  
und nach bestem Wissen und  
Gewissen steuern
- Dass Sie überzeugt sind von  
dem, was Sie tun
- Dass Sie den MA Wertschätzung  
und Respekt entgegenbringen
- Dass Sie als Chef/in  
wahrnehmbar sind  
(kein Management bei Yeti)

### Ihre Mitarbeitenden erwarten nicht:

- dass Sie Kaffeesatz lesen können  
(Vorbehalt siehe „Früherkennung“)
- Dass Sie fehlerfrei sind
- Dass Sie Wunder vollbringen  
können
- Dass Sie alle Probleme alleine  
lösen müssen

## Schlüsselkompetenzen in der Führung



## Emotionale Führung als Bestandteil einer Leadership

„Eine Führungspersönlichkeit muss die Richtung vorgeben, auch im Hinblick auf die Stimmung der Organisation. Sie muss auf die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Allein Verantwortung wahrzunehmen reicht nicht.“

*Carlos Slim Helu, gemäss Reichstenliste von „Forbes“ ist der 70jährige Mexikaner mit geschätzten 60,6 Mia. USD der reichste Mann der Welt. Er ist der erste Nicht-Amerikaner, der diese Liste anführt. Seine Telekomfirma Telmex ist Sponsor von Sauber Motorsport  
Quelle: BILANZ Oktober 2010*

## Feedback-Management (I)

Wollen Sie wissen, wie sich die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen mit Ihnen als Leader fühlen?  
Fragen Sie sie.

## Feedback-Management (II)



Quelle: 

## Die Mitarbeitenden als Inputgeber

Fragen Sie bei den Bewerbungsgesprächen gezielt:  
*„was erwarten Sie von Ihrem künftigen Vorgesetzten“*  
Die ehrlichsten Antworten erhalten Sie von Bewerbern und von  
austretenden Mitarbeitenden

## AGENDA

**1** Besondere Führungsherausforderungen

---

**2** Früherkennung als Führungsaufgabe

---

**3** Selbstbild und Selbstverständnis

---

**4** Führung im Tagesgeschäft

---

**5** **Führung in wechselvollen Zeiten**

---

**6** Kommunikation

---

Management Summary

## Ambiguitätstoleranz\* vs. Gewohnheitsrecht

„Ich habe nichts gegen Änderungen.  
Solange ich mich nicht ändern muss.“

Ambiguitätstoleranz = Unsicherheits- oder Ungewissheitstoleranz

## Führung: Tagesgeschäft vs. „Krise“

### „Normalbetrieb“:

- Ein erfolgreicher Chef weiss, dass er seine Leute manchmal besser in Ruhe lässt
- Kein Mikromanagement
- Chefs müssen nicht immer alles wissen
- „Kontrollfreaks“ sind bei Mitarbeitenden wenig beliebt

### Krisensituation:

- Erhöhung Führungsrythmus
- Erhöhung der „emotionalen Führung“
- Näher bei den Menschen
- Erhöhung der Kommunikations-Kadenz
- Erhöhung der Transparenz

## Die Betroffenen zu Beteiligten machen

„Sag es mir,  
und ich werde es vergessen,  
zeige es mir,  
und ich werde mich daran erinnern,  
beteilige mich,  
und ich werde es verstehen.“

*Laotse, chinesischer Philosoph, 6. Jahrhundert v. Chr.*

## Fünf Leitgedanken zur Führung in der Krise (I)



## Fünf Leitgedanken zur Führung in der Krise (II)

### Ziel- und auftragsorientierte Führung

- Konzentration auf unsere Vision über den Soll-Zustand nach der Krise
- Führung und Mitbeteiligte richten sich stets aufs Neue auf die (sich verändernde) Zielsetzung ein

### Konzentration und Schwergewicht

- Das Wünschbare muss zwingend dem Notwendigen weichen
- Zersplitterung der Kräfte vermeiden
- Volle Konzentration auf die Lösung der Krise

### Einfachheit

- Die Vision vom erstrebenden Ausgang der Krise muss einfach und überzeugend sein
- Entscheide müssen nachvollziehbar sein
- Geplante Umsetzung muss unkompliziert und realistisch sein
- Kommunikation ohne Spezialistenjargon

## Fünf Leitgedanken zur Führung in der Krise (III)

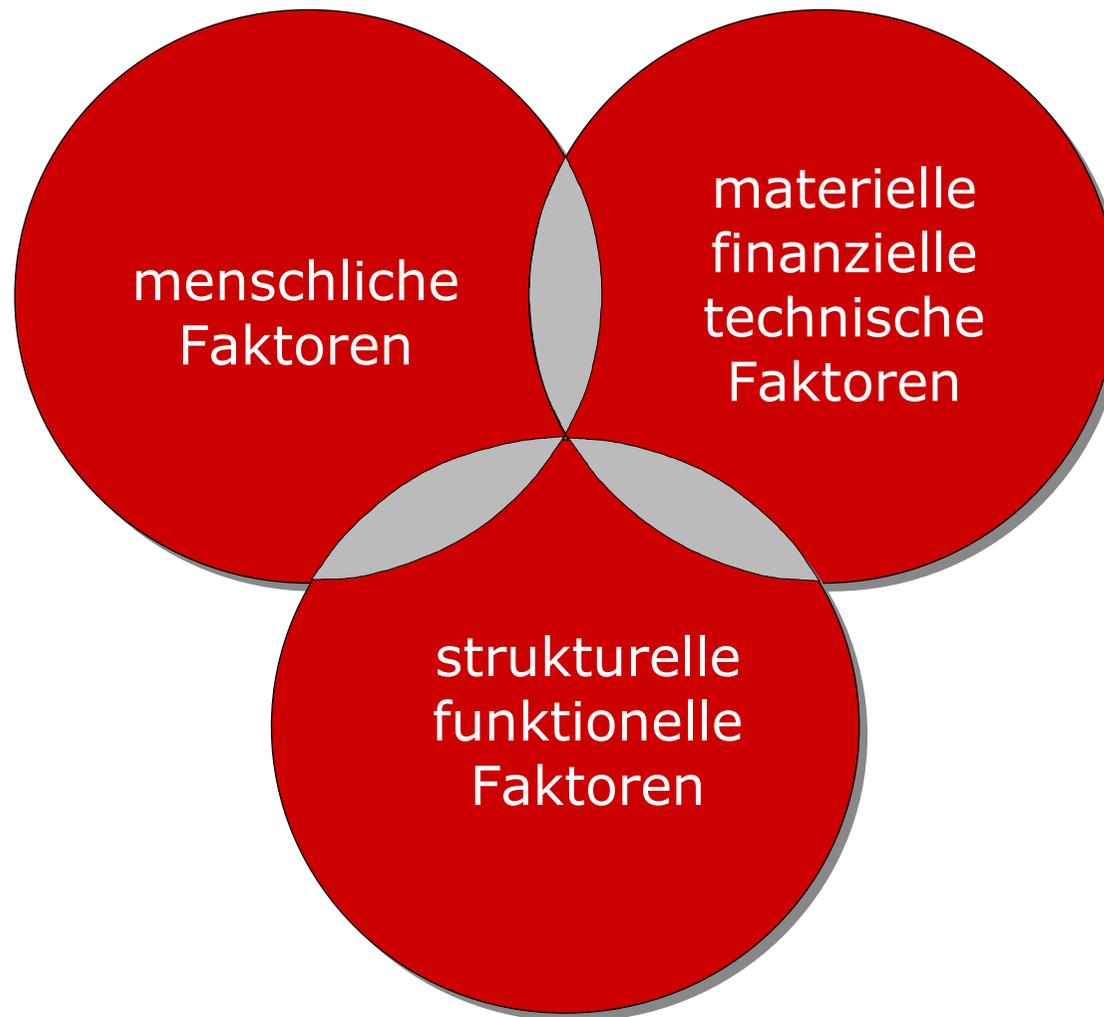
### Wahrung der Handlungs- freiheit und Flexibilität

- Klarheit bezüglich Zielsetzung, Flexibilität bezüglich Umsetzung
- Schnelle Auslösung verlängert Reaktionszeit im Entscheidungsprozess
- Entscheidungen müssen dem Krisenverlauf angepasst werden können (Eventualplanung)

### Zeitgerechtes Handeln, Entscheiden und Umsetzen

- Führungsaktivitäten müssen initiativ angepackt und umgesetzt werden
- Entscheide müssen schnell getroffen werden
- Unser Handeln darf nicht „hinterherhinken“
- Auch Nichtentscheidungen sind ein Risiko

## Klippen der Führung in Krisen



## Klippen der Führung in Krisen (II)

### Menschliche Faktoren

- Menschliche Faktoren, an welchen die Führung zerbrechen kann, z.B. Entscheidungsträger, welche übermüdet, überfordert oder gar verzweifelt sind
- Entscheidungsträger, welche die Krise bewältigen sollten, geraten selber in eine Krise

---

### Strukturelle und funktionelle Faktoren

- Zuwenig Kompetenzabgrenzungen oder Zusammenarbeitsregelungen
- Nichtbeherrschen von Prozessen, Entscheidungsmechanismen oder Handlungsabläufen
- Kein angemessener Führungsrhythmus
- Mangelhafter Informations- und Kommunikationsverlauf

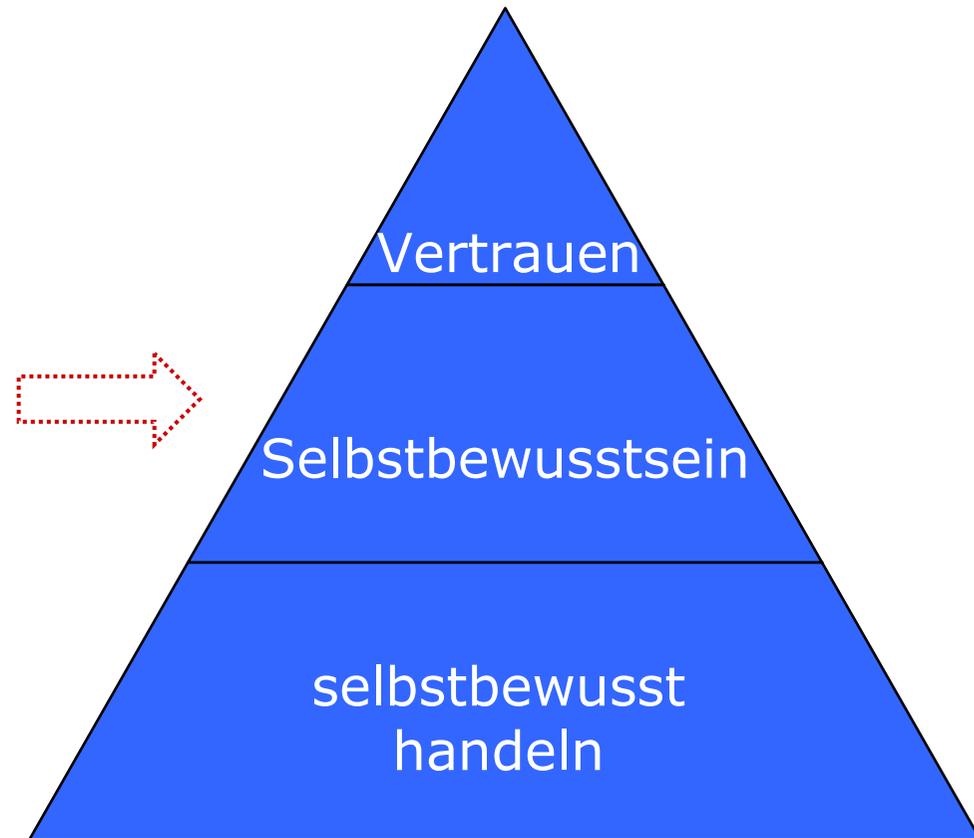
## Klippen der Führung in Krisen (III)

### Materielle, Finanzielle oder technische Faktoren

- Unterschätzung von materiellen, finanziellen oder technischen Faktoren
- Unzulängliche technische Führungs- und Informationssysteme
- Veraltete Führungseinrichtungen
- Ungenügende materielle oder finanzielle Ressourcen

Die Überzeugung folgt dem Handeln: Fördern Sie (Ihr) (Selbst-)Vertrauen

Selbstbewusstes Handeln  
schafft Selbstvertrauen  
(die Überzeugung folgt dem Handeln)



## Der Vertrauenskiller Unentschlossenheit:

„einen schlechten Chef erkennt man  
an seiner Unentschlossenheit“

## Praxis-Beispiel: Intel

### Ausgangslage

Ende 2005 hatte das Management erkannt, dass eine Restrukturierung unumgänglich sein wird. Die Gründe waren primär technologischer Art:

- Massiver Einbruch der Kosten für Rechenleistungen
- Anspruch auf drastisch verbesserte Energie-Effizienz von Computern

### Konsequenz

Intel musste seiner Strukturen schnell und wirksam „verschlanken“:

- Reduktion der Mitarbeitenden zwischen 2005 und 2009 von insgesamt 103'000 auf 86'000
- Verbesserung der internen Prozesse und Systeme („die Dinge besser und schneller tun“), z.B. Optimierung des Chip-Design

## Geschäfts-Zyklen bei Intel: eine Lektion fürs Leben

Man muss in dieser Zeit die Mannschaft hinter sich versammeln. Die meisten unserer Mitarbeitenden sind noch keine fünf Jahre bei Intel, viele kamen frisch von der Uni. Sie haben in ihrem Leben noch keinen Abschwung erlebt, erst recht nicht in ihrer Karriere. Es ist unsere Rolle als Manager, ihnen klar zu machen, dass ein Zyklus etwas natürliches ist. Und der zu Ende gehen wird. Das ist eine Lektion fürs ganze Leben, für eine ganze Generation, auf der ganzen Welt.

*Intel-Chef Paul Ottelini seit 2005 CEO von Intel, dem weltweit grössten Chip-Hersteller. Im Jahr 2009 setzt Intel 38 Mia. USD um, der Marktanteil bei Mikroprozessoren liegt bei mehr als 80 Prozent.  
Quelle: BILANZ Juli 2009*

## Mögliche Gründe für ein Scheitern (nach Wichtigkeit)

- Widerstand der Mitarbeitenden, die fehlende Bereitschaft, den Wandel zu akzeptieren
- Fehlende bzw. nicht ausreichende Managementfähigkeiten
- Fehlende Unterstützung durch das Management
- Mangelnde Kommunikation
- Mangelnde Präsenz und Sichtbarkeit des Top-Managements
- Falscher Lösungsansatz

## Krisen als existenzielle Führungs-Herausforderung

„In Krisen werden Chefs durch ihre Entscheide  
gekrönt oder vernichtet“

## Exkurs: Management Coaching

- keine Psychotherapie für Führungskräfte
- der Coach ist kein „Einflüsterer“
- Mithilfe beim Aufbau der benötigten Metaperspektive („Vogelperspektive“)
- fundiertes, neutrales, ehrliches Feedback (Unterstützung bei der Selbstreflektion)
- offene Analyse Selbstbild vs. Fremdbild
- Führungskraft kann sich mit seinen täglichen Führungsfragen bei einer neutralen Person „outen“, ohne Angst, sich bei Bekannten, Mitarbeitenden, etc. zu exponieren oder blosszustellen
- Der Coach ist kein Fachexperte sondern ein „Reisebegleiter“, somit kein Fach- resp. Beziehungsgefälle zwischen Coach und Kunde

## AGENDA

**1** Besondere Führungsherausforderungen

---

**2** Früherkennung als Führungsaufgabe

---

**3** Selbstbild und Selbstverständnis

---

**4** Führung im Tagesgeschäft

---

**5** Führung in wechselvollen Zeiten

---

**6** **Kommunikation**

---

Management Summary

## Kommunikation: 5 Elemente der Glaubwürdigkeit

1. Ehrlichkeit (als Grundlage der Glaubwürdigkeit)
  - Wer einmal lügt...
2. Kohärenz
  - Sagen, was man denkt
  - Tun, was man sagt
  - Halten, was man verspricht
3. Transparenz
4. Kompetenz
5. Attraktivität
  - Nicht nur das was ist entscheidend sondern auch die/der Überbringer/in > wenn möglich ein/e „Sympathieträger/in“ oder ein/e Vertrauenssträger/in

## Die 5 Kernbotschaften in der Krisenkommunikation

1. Wir haben ein Problem.
2. Wir haben dies erkannt.
3. Wir arbeiten daran.
4. Wir sind kompetent in der Problemlösung.
5. Wir informieren umfassend.

► Kommunikationstrainings für Führungsverantwortlichen: vor der Krise und nicht während der Krise

## Kommunikation – Chancen und Fallstricke

### Teilen Sie mit:

- Ihre Ansicht
- Ihre Einschätzung
- Ihre (allfälligen) Bedenken
- Ihre Hoffnung
- dass Sie nichts wissen  
(sofern Sie nichts wissen)

### Vermeiden Sie:

- Informationen die noch vertraulich sind
- Halb- oder Unwahrheiten
- Verbreitung von Traurigkeit
- zu sagen, dass Sie zurzeit noch nichts sagen können

▶ die schnellste Information ist die „Latrinen-Information“

## Realität in der (Krisen-)Kommunikation

Erwarten Sie nicht, dass bei einer Information vor versammelter Mannschaft jemand den Mut hat, sich ehrlich zu äussern oder gar kritische Fragen zu stellen. Die interne Kommunikation beginnt nach der (offiziellen) Kommunikation

## AGENDA

**1** Besondere Führungsherausforderungen

---

**2** Früherkennung als Führungsaufgabe

---

**3** Selbstbild und Selbstverständnis

---

**4** Führung im Tagesgeschäft

---

**5** Führung in wechselvollen Zeiten

---

**6** Kommunikation

---

## Management Summary

## Management Summary (I)

- Etablieren Sie ein Frühwarnsystem als Führungsinstrument („Management Cockpit“)
- Legen Sie klare Verantwortlichkeiten fest (z.B. für Monitoring, Kommunikation, etc.)
- Trainieren Sie Ihre Führungskompetenzen und diejenigen Ihrer Führungs-Crew jetzt, nicht erst in der nächsten Krisensituation
- Setzen Sie Feedback-Instrumente ein, holen Sie Ihre Kunden, Mitarbeitenden, etc. ab
- Lassen Sie unangenehme Botschaften zu, hören Sie zu
- Handeln und entscheiden Sie selbstbewusst, so schaffen Sie Selbstbewusstsein und Vertrauen
- Schützen Sie sich mit einer gesunden Dosis an Selbstzweifel und Demut vor Arroganz und Eigensinnigkeit

## Management Summary (II)

- Gehen Sie emotional auf Ihre Mitarbeitenden ein
- Setzen Sie Wertschätzung und emotionale Intelligenz nicht mit „Kuschelführung“ oder „Gschpürschmi“-Mentalität gleich
- Kommunizieren Sie in schwierigen Situationen Ihre Einschätzung, verbreiten Sie jedoch keine Traurigkeit
- Fakten töten Mythen: begegnen Sie Gerüchten und Falschmeldungen sofort mit Fakten
- Nehmen Sie neutrale Begleiter ins Boot (Sicherstellung einer objektiven Sichtweise und Vermeidung von „Bunkermentalität“)
- Der Beizug eines Coaches ist kein Zeichen von Schwäche sondern von Mut, sich mit seinen eigenen Defiziten auseinander zu setzen
- Krisenmanagement ist Chefsache: ergreifen Sie die Initiative und nehmen Sie das Heft in die Hand

Zum Schluss: oberster Führungsverhalten in der Krise

**Ergreifen Sie die Initiative.**

## P E R S Ö N L I C H

	Alexander Gonzalez eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling Ausbilder SVEB1
bis 1992 bis 1995 bis 2006	Unternehmensberater (pwc und KPMG) Kaufmännische Leitung CHANDOR SA (GL) Finanz- und Personalchef BODUM AG (VR/GL)
seit 2006	Selbständiger, unabhängiger Unternehmensberater und Dozent
Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Selektion von Fach- und Führungskräften</li><li>▪ Führungsbegleitung von Unternehmerinnen/Unternehmern</li><li>▪ Seminare / Workshops / Erwachsenenbildung</li><li>▪ Personaladministration (Vertragswesen, Lohnwesen, etc.)</li></ul>
Koordinaten	Alexander Gonzalez Personalmanagement GmbH Sempacherstrasse 1 6003 Luzern Tel. 041 210 50 50 ag@alexandergonzalez.ch www.alexandergonzalez.ch

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**