

# Wucht und Wirkung im



*Dr. Bodo AntoniĆ*

Interimsmanager haben wenig Zeit, nur einen eingeschränkten Einblick und arbeiten zu- meist in einer angespannten Atmosphäre. Dennoch sollen sie in Firmen die Wende zum Besseren einleiten. Seit knapp 20 Jahren stellt sich Bodo AntoniĆ dieser Herausforderung immer wieder aufs Neue. Womit er im Wandel Wucht und Wirkung erzielt, beschreibt er in diesem Beitrag. Und zieht überraschende Parallelen zu Taucheinsätzen, die er in seiner Freizeit absolviert.

**E**s mag Sie überraschen, aber nach gut 17 Jahren Arbeit als Manager auf Zeit bin ich überzeugt: Ohne meine Erfahrungen als technischer Taucher wäre ich den Herausforderungen, die diese Tätigkeit mit sich bringt, nicht gewachsen. Als Interimsmanager stehe ich unter Druck und vor Aufgaben, die mir als Taucher gut bekannt sind. Ich werde in Unternehmen gerufen, denen im übertragenen Sinne die Luft ausgeht. Meine Zeit, die Wende zum Besseren einzuleiten, ist begrenzt. Die Lage ist meist unübersichtlich. Und ich weiß auch nicht, wie dieses Unternehmen funktioniert und was es ausmacht.

Für einen Taucher – noch dazu einen, der auch in Rettungseinsätzen tätig war – ist diese Konstellation der Normalfall. Das Gewässer ist oft unbekannt, die Sicht im Trüben eingeschränkt, die Versorgung mit Atemluft auf das Volumen der Druckluftflasche begrenzt. Technische Taucher sind darauf angewiesen, mit diesen Voraussetzungen bestens umzugehen. Denn unter Wasser geht es im Wortsinn ums Überleben. Technische Taucher brauchen deshalb Expertise und Fähigkeiten, ohne die sie sich und andere gefährden würden. Für Interimsmanager gilt das ebenso. Nur machen sich das viele nicht klar.

## Was Tauchgänge mit Interimseinsätzen gemein haben

Im Grunde sind es vier Aspekte, in denen ich als Interimsmanager von meinen Taucheinsätzen profitiere:

- 1 die Lage wahrnehmen
- 2 effektiv und eindeutig kommunizieren
- 3 angemessen und schnell entscheiden
- 4 den Fokus bewahren

### Die Lage wahrnehmen

Ähnlich wie unter Wasser ist auch mein Blick im neuen Unternehmen begrenzt. Ich muss mir meinen Handlungsrahmen Stück für Stück erschließen, wie das Gelände unter Wasser. Das tue ich im Interimsmanagement ebenso wie beim Tauchgang schon, bevor der Einsatz beginnt. Informationen werden gesichtet, Gespräche mit Kennern der Lage geführt. Hat der Einsatz begonnen, gilt es, Signale zu deuten. Denn in unbekanntem Gewässern ist nicht alles, wie es scheint. Wenn ich Kraken suche, können leere Seeigelschalen der verlässlichere Hinweis sein als schemenhafte Gebilde, die durch meinen Lichtkegel huschen. Indikatoren zu lesen ist im Interimsein-

satz entscheidend. Denn auch in Unternehmen unter Druck wird einem die ganze Wahrheit nicht auf dem Silbertablett offeriert. Die wichtigsten Signale sind sprachlicher Natur. Ich habe gelernt, auch sie zu deuten. Was gesagt wird und was gemeint ist, ist nicht immer dasselbe (s. Kasten „Wucht und Widerstand“ auf Seite 27).

### Effektiv und eindeutig kommunizieren

Umso wichtiger ist es, dass der Manager auf Zeit auf diffuse Aussagen eindeutige Antworten gibt. Auch das hat mich das Tauchen gelehrt. Denn hier besteht Kommunikation – ganz ohne Sprache, dafür aber mit eindeutigen Zeichen – aus etwa 15 überlebensnotwendigen Botschaften und Anweisungen. Diese Klarheit und Eindeutigkeit strebe ich auch als Interimsmanager an. Denn für Unklarheit und Herumreden bietet mir mein Einsatz weder Zeit noch Gelegenheit. Auch hier geht es zuweilen um das Überleben einer Organisation.

*» Signale zu lesen ist im Interimseinsatz entscheidend.*

Weiterhin ist es unter Wasser nötig, früh zu kommunizieren. Je länger man zögert, desto weniger Zeit bleibt für die Reaktion. Im Unternehmen unter Druck ist das nicht anders, nur machen sich das die wenigstens klar. Und noch etwas weiß der Taucher mit Verantwortung für ein Team. Er muss sich positionieren: voranschwimmen und den Weg weisen. Wie verquer sind dagegen viele Vorstellungen, wie Unternehmen zu führen sind? Vor allem im Angesicht einer Krise und eines nötigen Kurswechsels.

Ja, ich positioniere mich, spreche eine klare und eindeutige Sprache und gehe, wo nötig, voran. Was ich tue und was ich sage, zeigt unmissverständlich, was mein Plan und was mein Wertegerüst ist. Dies entscheidet darüber, ob man mir in dieser Drucksituation zu folgen bereit ist. Und nur dann kann der Turnaround gelingen.

### Schnell entscheiden

Unter Wasser tickt die Uhr. Der Sauerstoffvorrat der Druckluftflasche ist begrenzt. Wenn Dinge nicht nach Plan laufen, müssen Entscheidungen getroffen

werden. Schnell und beherzt. Zu zögern und zu zaudern kostet Atemluft, Selbstsicherheit und Kraft. Auch das erlebe ich im Interimseinsatz nicht anders. Deshalb beherzige ich zweierlei:

Erstens: Ich habe Grundsätze und folge ihnen stoisch. Ich kann nicht endlos abwägen und debattieren. Meine Richtschnur ist die Frage: Dient das, was wir tun, dem Kunden, dem Mitarbeiter, der Gesellschaft? Die Theorie dazu liefert das St. Galler Managementmodell. Ich aber habe keine Zeit für Theorie, ich folge meinen Grundsätzen und Werten. Denn auch Werte geben Orientierung, wenn die Dinge komplex erscheinen, Entscheidungen aber schnell getroffen werden müssen.

## » *Nichts verändert die Verhältnisse wirksamer als Taten, die den Plan und das Ziel veranschaulichen.*

Zweitens: Ich nutze Standards. Unter Wasser sind es die eingeübten Handgriffe, die sitzen müssen. Im Interimseinsatz sind es die Praktiken, die sich bewährt haben und die ich aus dem Effeff beherrsche. Ein Standardvorgehen spart Zeit und gibt Sicherheit. So arbeite ich beharrlich mit der nicht gerade hippen „Wiedervorlageliste“. Diese spreche ich mit den Mitarbeitern durch. Das sorgt für einen straffen Ablauf von Gesprächen und schafft Transparenz und Berechenbarkeit. Das Effektive ist oft nicht besonders originell.

### Den Fokus bewahren

Damit kommen wir zum Wichtigsten, das alles zusammenhält: den Fokus bewahren – um jeden Preis, bei aller Anfechtung. Das klare Ziel verfolgen und den Plan bestmöglich umsetzen, das spart unter Wasser Kraft und Atemluft. Auf Störungen wird reagiert, aber nur im äußersten Fall stelle ich dabei das Ziel und den Plan infrage. Im Management praktizieren wir oft das Gegenteil und predigen zeitgeistgemäß „permanent beta“ und „Agilität“. Im Interimseinsatz kann und darf ich mir das nicht leisten.

Zudem arbeite ich mit Puffern. Ein Viertel bis ein Drittel Puffer baut der Taucher ein, wenn er den Sauerstoff seiner Druckluftflasche auf den Tauchgang umrechnet. Diese Reserve sollte auch der Manager haben, zumal im Interimseinsatz. Und ich minimiere den Ballast. Jedes Gramm an Ausrüstung erschwert den Taucheinsatz. Eine Erkenntnis, die Managern immer noch fremd ist. Was wäre an Kraft und Wirkung zu erzielen, wenn wir auch dort nur täten, was dem Kunden dient und Wert für andere schafft?

Denn ich muss eines: Wucht und Wirkung entfalten. Bei einem begrenzten Einblick in das Unternehmen, in begrenzter Zeit und angesichts realistisch eingeschätzter Möglichkeiten. Dabei setze ich vier Hebel an, mit denen ich Veränderung herbeiführe und durch deren Zusammenspiel sich die Wirkung vervielfacht.

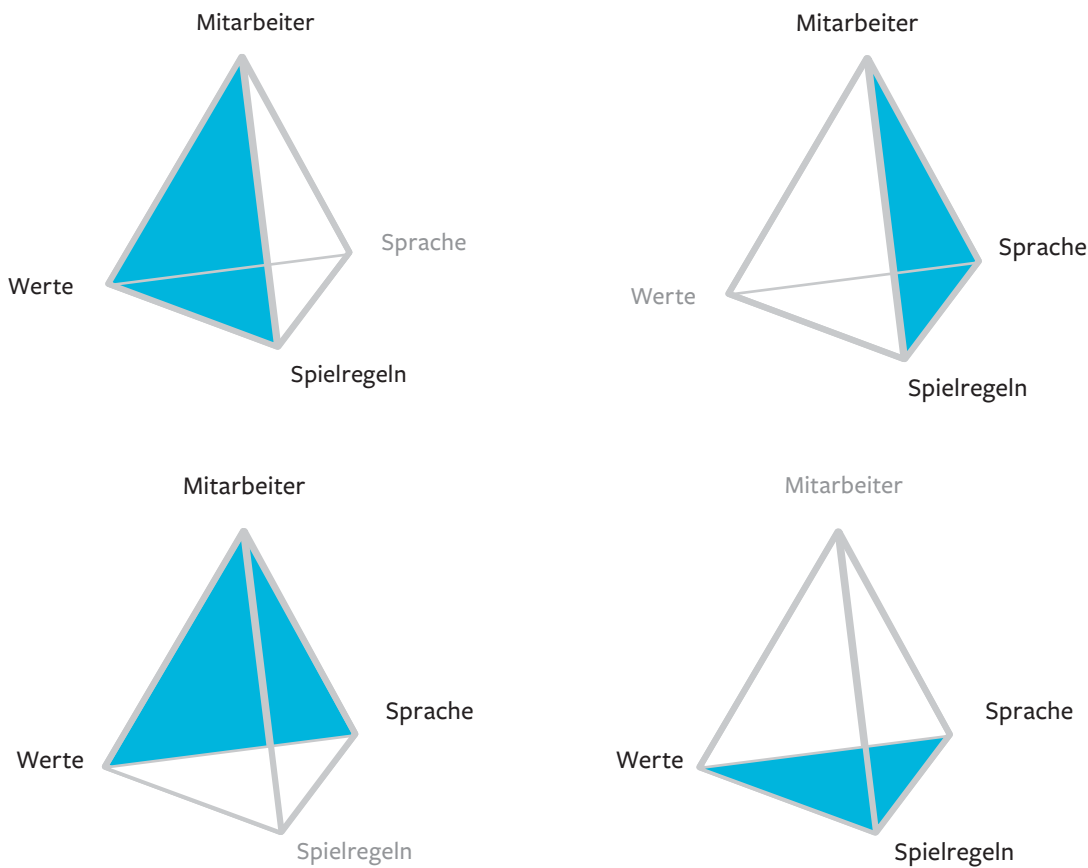
## Vier Hebel

Diese vier Hebel sind nicht aus Finanzkennzahlen oder dem Studium von Organisationstheorien abgeleitet. Sie haben sich in meiner Praxis als erfolgskritisch erwiesen. Ihr Zusammenhang wurde mir im Alltag erst allmählich klar:

- Mitarbeiter
- Sprache
- Spielregeln
- Werte

Wie die Abbildung „Die Pyramidenlogik im Change“ zeigt, besteht zwischen ihnen eine Wechselwirkung. Der wichtigste Hebel, es klang bereits an, sind allerdings die Werte. Doch der Reihe nach.

**Hebel 1: Mitarbeiter.** Auch ich werde mit Zahlen konfrontiert und steuere mit ihnen. Dennoch ist mir immer klar: Hinter ihnen steht die Leistung von Mitarbeitern. Und die Frage, wer das Problem, dem ich meinen Einsatz verdanke, lösen helfen kann und wer es eher ausgelöst hat. Es geht also um die Einschätzung von Menschen: schnell und konsequent, in großer Transparenz, basierend auf einer klaren persönlichen Haltung, einer eindeutigen Sprache und abgeleitet vom benannten Ziel. Es geht darum, Menschen freizusetzen und andere zu stärken, zu begeistern, zu befördern. Dies tue ich, ja ich bekenne, öffentlichkeitswirksam und mit Kalkül. Denn nichts verändert die Verhältnisse schneller und wirksamer als Taten, die allen deutlich den Plan und das Ziel veranschaulichen.



**Die Pyramidenlogik**

**Hebel 2: Sprache.** Besser gesagt zwei Sprachen. Die, die im Unternehmen gesprochen wird, und jene, die ich spreche. Erstere bietet die besten Anzeichen, wie es ums Unternehmen steht. Werden Buzzwords produziert oder Botschaften verschleiert, wird diffamiert oder delegiert? Was ist mit dem gemeint, was gerne und oft gesagt wird? So dringe ich in vielen Vertriebsabteilungen am besten zum tatsächlichen Problem vor, indem ich mir erklären lasse, was ein Topverkäufer ist oder was eigentlich gemeint ist, wenn von Produktivität die Rede ist.

Die Sprache, die ich spreche, klärt wiederum die Verhältnisse und schafft eine Kultur. Begriffe oder einen Jargon, die verschleiern, schaffe ich ab. Worte und Sprachbilder, die das Ziel und die dafür nötige Unternehmenskultur befördern, werden genutzt und ziehen Kreise. So benutzte ich bei meinen Restrukturierungen gerne eine Sprache, die mit den guten alten Tunwörtern operiert, statt sich in Buzzwords oder im Nominalstil zu verlieren. Kurz und klar: „Wie kannst Du das herbeiführen?“ Anstatt mich über den Verkaufsprozess zu unterhalten, kon-

zentriere ich mich auf die Frage: „Was würden Sie denn nun konkret verkaufen, wie würden Sie das Gespräch führen?“

**Hebel 3: Spielregeln.** Ein begrenztes Set davon ist wichtig, viele sind hinderlich. Letztere gilt es zu eliminieren.

- Muss dieser Report geschrieben werden, liest ihn überhaupt jemand?
- Welche Relevanz hat dieses Meeting, dient es wirklich dem Kunden oder ist es nur Businessstheater?
- Braucht es diesen Antrag oder kann der Mitarbeiter nicht selbst entscheiden?

Das Set an entscheidenden Spielregeln muss kommuniziert und durchgesetzt werden. Erst dann wird eine Organisation schnell und kreativ. Alle anderen Regeln müssen über Bord geworfen werden. Es kann nicht sein, dass man Anträge schreiben muss, um Radiergummis zu bestellen.

**Hebel 4: Werte.** Sie werden in Leitbildern und Code of Conducts gerne blumig beschrieben. Aber werden sie verstanden? Und werden sie gelebt? Dies gilt es zu klären – und zwar je entschiedener, desto mehr Druck auf Zahlen und Ergebnissen lastet. Auch hier dienen Werte als Fixsterne, die allen im Unternehmen helfen, den Kurs zu finden, Entscheidungen schnell und nachhaltig zu treffen und den Fokus zu bewahren. In meinen Einsätzen in der Pharmaindustrie und Medizintechnik kreisen diese erschreckend oft nur noch um Fragen der Rechtstreue (Compliance) und zu selten um die dringend benötigte Kundenorientierung. Angst vor Fehlern macht sich breit und killt jegliche Ansätze einer rechtstreu und zugleich produktiven Geschäftsanbahnung.

## Ein Fallbeispiel

Typisch verlief dieser Einsatz: Die Unternehmenswerte hingen in diesem Unternehmen der Medizintechnikbranche an jeder Ecke in großen, wunderbaren Buchstaben. Sie tönnten gut. Unter der Oberfläche jedoch brodelte es, die Mitarbeiter wie auch die Führungskräfte spöttelten über den Wertekanon. Denn er wurde permanent gebrochen.

Kundenzentrierung lautete einer dieser Werte. Doch das Gegenteil wurde praktiziert. Der Marktführer hatte es sich in seiner Führungsposition zu lange wohligh eingerichtet. Seine Produkte waren Commodities geworden. Verkauft wurden sie, indem man den Kunden verzweifelte Rabatte gab.

Ich änderte dies, indem ich überall die Frage nach dem Kunden stellte. Selbst bei Meetings. „Welche Relevanz hat dieses Treffen für den Kunden?“ „Keine“, lautete zumeist die Antwort. Nach dieser Antwort beendete ich es. Das Unternehmen lernte schnell. Das Ergebnis: Überall begann die Frage nach dem Kunden Schule zu machen. Der Wert Kundenorientierung wurde nach und nach in allen Bereichen gelebt.

So fingen wir an, in einer neuen Sprache zu reden und zu denken, nennen wir sie „Kundisch“. Und wir erschufen Spielregeln, die darauf einzahlten. Wir wurden besser und besser. In der Folge stieg der Umsatz binnen eines Jahres um 13 Prozent. Wir konnten Preise erhöhen, weil wir wieder Kundenbedürfnisse in den Blick bekamen und bessere Angebote schnürten. Die Rendite stieg um acht Prozentpunkte.

## Potenzierte Wirkung im Zusammenspiel

Als Manager auf Zeit betätigte ich diese vier Hebel, weil ich um ihre potenzierende Wirkung weiß. Indem ich die Sprache verändere, wirke ich auf Mitarbeiter, Spiel-

regeln und Werte ein. Indem ich Spielregeln abschaffe und setze, verändern sich Mitarbeiter, die Sprache und die Werte im Unternehmen. Und so weiter.

Lassen Sie mich das an einem weiteren Beispiel verdeutlichen. Es handelte sich um ein Dienstleistungsunternehmen. Ich war direkt für sechs Führungskräfte zuständig. Über meine drei Regionaldirektoren unterstanden mir circa 5.000 Mitarbeiter. Die Gewinnmargen waren im Keller (EBIT minus zwei Prozent), die Gesellschafter schossen zu. Dass das nicht so weiter gehen konnte, war allen klar. Die Bereitschaft, das Ruder herumzureißen, schien groß, war aber durch innere Blockaden gehemmt. Man erzählte sich gegenseitig, das eigene Unternehmen sei „korrupt“. Und das war auch die Wahrheit. Doch nicht Unternehmen sind korrupt, sondern Menschen. Aber um wen handelte es sich?

„Man müsse nur gut mit denen da oben können, dann dürfe man alles“, wurde mir gesagt. Mehr nicht. Ich identifizierte die Hauptperson, für die das zutraf. Sie missbrauchte ihre Nähe zur Macht schamlos, managte verheerend und bereicherte sich dabei noch persönlich. Diese Person – wie ein paar weitere, die ihrem Beispiel gefolgt waren – setzte ich frei. Und das im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung. Ein klares und eindeutiges Signal, das seine Wirkung zeitigte. Eine atemlose Organisation atmete auf.

Doch es gab weitere Hemmnisse. Die Organisation war schnell gewachsen, innerhalb von fünf Jahren von null auf 5.000 Mitarbeiter. Es gab keine Struktur, keine Prozesse, dafür viel intellektuellen Schöngest und eine ausgeprägte Diskussionskultur. Ich setzte bei den Spielregeln an. Verkaufsprozesse wurden geklärt und eine klar strukturierte Berichtslinie eingezogen. Die Mitarbeiter im Vertrieb begannen, sich auf Kunden und Potenziale zu konzentrieren, die vorher definierten Kriterien entsprachen. Die Regeln wirkten auf die Mitarbeiter ein – und das im Positiven wie im Negativen.

Wie erwartet wehrten sich einige, denen Sattel und Kandare angelegt wurden. Auch von einigen unter ihnen habe ich mich getrennt. Bei denen, die lediglich nicht gewohnt waren, am Zügel zu gehen, jedoch ein hohes Maß an Loyalität und Leistungsbereitschaft zeigten, gerieten Dinge in Bewegung. Die Erfahrung, dass mit ein paar wenigen, aber vernünftigen Spielregeln sich Erfolg einstellt, beflügelte sie.

Die Erfahrung, dass auch vermeintliche Lieblingskinder des Führungspersonals unter den Freigesetzten waren, verschob den Fokus zudem von der Nähe zur Macht auf den Erfolg durch Leistung. Nicht mehr nur diskutieren, sondern auch anpacken, lautete von nun an die Devise. Werte gerieten in den Blick und wurden greifbar. Und das auf allen Hierarchieebenen.

## Wucht und Widerstand – Wie ich Signale deute und ihnen begegne

Was gesagt wird	Was gemeint ist	Wie ich reagiere
„Das geht nicht“	<p>Ich will nicht</p> <p>Ich habe Angst</p> <p>Ich weiß nicht, wie das geht</p>	<p>Mit Fragen herausfinden, um welche der drei Varianten es geht</p> <p>Dann meine Beobachtung deutlich mitteilen</p> <p>Dann klar sagen, was ich will, oder die Sorgen aufnehmen oder die Vorurteile entkräften</p>
„Das ist doch selbstverständlich“	<p>Trivialisierung des Anliegens</p> <p>Arroganz, es besser zu wissen oder zu können</p>	<p>Herausfinden, welche der Varianten es ist</p> <p>Beobachtung mitteilen</p> <p>Ins Handeln kommen</p>
„Das müssen wir vorsichtig angehen“	<p>Hang zu übertriebener Sorgfalt</p> <p>Angst vor dem Anpacken</p>	<p>Herausfinden, welche der Varianten es ist</p> <p>Beobachtung mitteilen</p> <p>Ins Handeln kommen</p>
„Das haben wir schon immer so gemacht“	<p>Unlust an Veränderung</p>	<p>Folgendes muss deutlich werden: „Jetzt machen wir es anders, nein, Sie machen es jetzt anders, und wenn es nicht besser wird, machen Sie hier gar nichts mehr, denn dann ist das Unternehmen am Ende.“</p>
Schweigen im Walde	<p>Die schreiende Botschaft: Wir vertrauen Dir (noch) nicht</p>	<p>Reaktion sehr kontextspezifisch</p> <p>Beim normalen Mitarbeiter werbe ich um Vertrauen</p> <p>Defätistische Rädelsführer gilt es, zu identifizieren und aus der Organisation zu entfernen</p>

Die Mitarbeiter waren erleichtert. Endlich konnte man loslegen, endlich sabotierten jene, die sich Vorteile erschlichen hatten, nicht mehr das Vorankommen. Initiativen wurden ergriffen, an Produkten und Services gefeilt und es wurde über Leistung gesprochen. Es entstand eine freie und zugleich strukturierte Arbeitsumgebung, in der Menschen sich entwickeln konnten. Das EBIT kletterte auf plus sieben Prozent.

### Turnaround als Tauchgang: Tun statt Theorie

Deshalb steht für mich unumstößlich fest: Um im Rahmen von Interimseinsätzen Veränderungen schnell und nachhaltig herbeizuführen, braucht es die Wucht und Wirkung, die sich aus dem Zusam-

menspiel von Werten, Sprache, Spielregeln und Mitarbeitern ergibt. Die Professionalität, Fokussierung und Explorationstechniken des Tauchers können dabei dem Manager auf Zeit und unter Druck als Vorbild dienen. Wer will, kann sich darüber hinaus noch mit gängigen Change-Theorien und Managementhandbüchern befassen. **c!**

#### Dr. Bodo AntoniĆ

ist Interimsmanager mit Schwerpunkt Vertrieb und überwiegend in der Pharma- sowie Medizintechnikbranche tätig. In seiner Freizeit ist der promovierte Chemiker als technischer Taucher – gelegentlich auch in Rettungseinsätzen – aktiv. Seine Erfahrungen und Praktiken gibt er zudem in Vorträgen und Seminaren weiter.

