

# HANSER



## Leseprobe

zu

## Die 30 Erfolgsgeheimnisse der Top Manager

von Niklaus Leemann

Print-ISBN: 978-3-446-45816-1

E-Book-ISBN: 978-3-446-45966-3

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46091-1

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-fachbuch.de/buch/Die+30+Erfolgsgeheimnisse+der+Top+Manager/9783446458161>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

|   |            |
|---|------------|
| <b>Einleitung</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>Teil I Der Executive als Leader</b> .....                          | <b>5</b>   |
| 1 Führe als Coach – nicht als Kontrolleur .....                       | 7          |
| 2 Lobe und tadle unmittelbar und offen .....                          | 15         |
| 3 Teile den Erfolg – halte Deinen Kopf hin .....                      | 23         |
| 4 Positioniere Dein Team – nicht Dich .....                           | 31         |
| 5 Etabliere einen verschworenen Inner Circle .....                    | 39         |
| 6 Sei Wissensmanager – nicht Wissensträger .....                      | 47         |
| <b>Teil II Der Executive als Stratege</b> .....                       | <b>55</b>  |
| 7 Inszeniere Deine ersten 100 Tage .....                              | 57         |
| 8 Richte alles Handeln nach einer Maxime .....                        | 65         |
| 9 Denke strategisch vom Ende her .....                                | 71         |
| 10 Denke in Szenarien und Alternativen .....                          | 79         |
| 11 Riskiere viel und ergreife die Initiative .....                    | 89         |
| 12 Veröffentliche Deine Strategie –<br>verschweige Deine Taktik ..... | 95         |
| <b>Teil III Der Executive als Rhetoriker</b> .....                    | <b>103</b> |
| 13 Rede wenig – höre zu .....   | 105        |
| 14 Schaffe Ordnung in Besprechungen .....                             | 111        |
| 15 Rede über die Zukunft –<br>nicht über die Gegenwart .....          | 117        |
| 16 Sprich lauter als die anderen .....                                | 121        |
| 17 Pflege Dein eigenes Vokabular .....                                | 127        |
| 18 Begünstige die Legendenbildung .....                               | 131        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Teil IV Der Executive als Netzwerker</b> .....    | <b>137</b> |
| 19 Sei interessant und humorvoll .....               | 139        |
| 20 Vernetze Dich mit den Richtigen .....             | 147        |
| 21 Stehe für eine Sache ein .....                    | 155        |
| 22 Sei Teil des Clubs .....                          | 159        |
| 23 Setze die Familie als Botschafter ein .....       | 167        |
| 24 Halte eine Geheimarmee vor .....                  | 173        |
| <b>Teil V Der Executive als Persönlichkeit</b> ..... | <b>179</b> |
| 25 Bleib offen und kritikfähig .....                 | 181        |
| 26 Vertrete Deine Werte .....                        | 187        |
| 27 Wirke nahbar .....                                | 191        |
| 28 Zeige Größe bei Niederlagen .....                 | 197        |
| 29 Achte auf Dein Aussehen .....                     | 203        |
| 30 Finde einen Ausgleich .....                       | 209        |
| <b>Der Autor</b> .....                               | <b>215</b> |

# Einleitung

Seit Jahren beschäftige ich mich als Strategy Advisor mit der strategischen Entwicklung verschiedenster Organisationen - vom großen Mittelständler bis hin zum börsennotierten Konzern. Welche Geschäftsfelder werden strategisch priorisiert? Wie werden mehr Wachstum und mehr Profitabilität generiert? Welche Produkte, Angebote oder Geschäftsmodelle sind im Fokus? Welche Trends tragen das Geschäft in die Zukunft? Welche Positionierung wird in der Wertschöpfungskette eingenommen? Wie wird die Organisation strukturell aufgestellt? Wie gelingt eine umfassende Transformation? Während die Festlegung dieser Dinge eine Pflicht für jede Organisation darstellt, liegt die Kür in der richtigen Implementierung. Dafür werden erfolgreiche Manager benötigt.

Doch was macht einen erfolgreichen Manager aus?

Durch meine Tätigkeit hatte ich intensiven Kontakt mit über 200 Top Managern, Vorständen, CEOs und CFOs. In dieser Rolle erhielt ich umfassende Einblicke in die erfolgskritischen Verhaltens- und Handlungsmuster dieses Personenkreises. Es hat sich dabei eine wichtige Eigenschaft herauskristallisiert, die wirklich erfolgreiche Manager von anderen Managern differenziert: Ihr positives Mindset gegenüber ihren Mitarbeitern, ihrer Organisation

und ihrem Umfeld – Sie tragen die Organisation, statt sich von der Organisation tragen zu lassen. Sie befähigen Menschen, statt sie zu befehligen. Sie vernetzen sich, statt sich abzugrenzen. Sie begeistern andere Menschen, statt sie einzuschüchtern. Sie suchen den langfristigen Erfolg statt den kurzfristigen Abschluss.

Die Motivation für dieses Mindset liegt nicht etwa im Gutmenschentum, sondern in der Überzeugung, dass die eigene Einstellung und Haltung gegenüber anderen erfolgskritisch für die Organisation und die eigene Karriere ist. Die verschiedenen Aspekte dieses Mindsets sind in diesem Buch als die 30 Erfolgsgeheimnisse der Top Manager zusammengetragen.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang *Erfolg*? Diesen alleine am finanziellen Erfolg auszumachen, wäre zu kurz gegriffen. Viele Manager haben großen finanziellen Erfolg, ohne dass sie selbst einen wesentlichen Beitrag dazu leisten. Wenn ein Unternehmen etwa historisch begründet über ein absolut einzigartiges Asset verfügt oder sich in einer faktischen Monopolsituation befindet, braucht es keinen herausragenden Manager, um finanziellen Erfolg einzufahren. Umgekehrt kann in sehr schwierigen Marktbedingungen schon die einfache Sicherstellung der nachhaltigen Existenz als erfolgreich gewertet werden.

Der Erfolg eines Managers wird in diesem Buch daher so definiert: Wenn der Zustand der Organisation nach der Amtszeit des Managers besser ist als davor, war er erfolgreich. Dieser Zustand misst sich nicht nur an den Finanzen – das ist eher eine Momentaufnahme –, sondern zusätzlich auch an der Motivation der Mitarbeiter, dem Wert der Beziehungen zu den Geschäftspartnern oder der Reputation am Markt und in der Gesellschaft, also den Faktoren, die eine langfristige Existenz der Organisation sichern.

Um einen nach dieser Definition erfolgreichen Manager von anderen Managern zu unterscheiden, etabliert dieses

Buch den *Executive*. Er ist die Persona, die das porträtierte Mindset in den folgenden Kapiteln verkörpert. Demgegenüber stehen die neutralen Begriffe *Manager* oder *Führungskraft*, womit die entsprechende Rolle gemeint, aber keine Wertung der Leistung einhergeht. Schließlich wird, wie in der Managementliteratur üblich, der Begriff *Organisation* als Überbegriff für eine zu führende Einheit genutzt und steht damit stellvertretend beispielsweise für ein Unternehmen, eine Business Unit, eine Abteilung, eine NGO oder eine politische, kulturelle oder sportliche Institution.

Die Anforderungen an den Executive sind sehr vielseitig. Er muss Qualitäten als Leader, Strategie, Rhetoriker, Netzwerker und Persönlichkeit aufweisen. Entsprechend sind die Kapitel dieses Buches in diese fünf Schwerpunkte gegliedert.

Inhaltsboxen ergänzen und veranschaulichen den Inhalt zusätzlich:



Executive Summary – fasst das Erfolgsgeheimnis am Kapitelanfang für den Schnelleser zusammen.



Originalton – präsentiert eine übliche Aussage des Executives zum Erfolgsgeheimnis als Zitat.



Beispiel – illustriert die Erfolgsgeheimnisse an einer beispielhaften Organisation oder Ausgangslage.



Best Practice – zeigt jeweils eine Spielart, wie der Executive ein Erfolgsgeheimnis konkret umsetzt.



Checkliste – listet die wichtigsten Punkte für die praktische Umsetzung des Erfolgsgeheimnisses.

Der Nutzen für den Leser liegt in der Reflexion der Erfolgsgeheimnisse auf das eigene Führungsverhalten und damit seine Weiterentwicklung als Führungspersönlichkeit. Die in diesem Buch präsentierten Erfolgsgeheimnisse gelten für alle möglichen Führungsrollen, vom Manager eines Unternehmens oder einer NGO über den Abteilungs- oder Teamleiter, den Kommunalpolitiker bis hin zum Fußball-

clubpräsidenten. Überall, wo Führung stattfindet, sind die Erfolgsgeheimnisse anwendbar. Die Erfolgsgeheimnisse sind ein kumuliertes Best-of von einem sehr großen Sample. Keine Sorge: Niemand erfüllt komplett alle Regeln genau so wie in diesem Buch dargestellt. Sie sind als Ideale zu verstehen. Doch je mehr davon angewendet werden, desto erfolgversprechender ist die Führungsaufgabe.

*Niklaus Leemann, Frühjahr 2019*

### **Inklusionsverweis**

In diesem Buch wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Schreibweise von Manager, Mitarbeiter, Geschäftspartner und so weiter verwendet. Damit sind natürlich immer auch Managerinnen, Mitarbeiterinnen, Geschäftspartnerinnen und so weiter gemeint.



Teil I  
Der Executive  
als **Leader**





# 1 Führe als Coach – nicht als Kontrolleur



- Der Executive sieht sich in der Führung seiner Mitarbeiter als Coach, der sein Team mit viel Freiraum, aber auch mit einer klaren ergebnisorientierten Zielsetzung führt.
- Dieser Ansatz verlangt eine individuelle Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten, Zielen und Motivationen der Mitarbeiter, um die richtige Person am richtigen Ort einsetzen zu können.
- Die Vorgehensweise differenziert sich wesentlich von den Methoden anderer Manager, die ihre primäre Aufgabe im Kontrollieren ihrer Mitarbeiter sehen.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist eines der am häufigsten genannten Führungsprinzipien. Es ist so einprägsam und knackig, dass es einfach gelten muss. Viele Manager glauben, dass nur naive „Greenhorns“ ihren Mitarbeitern blind vertrauen, und sehen einen wesentlichen Teil ihrer Führungsrolle daher im Kontrollieren. Besonders wenn einmal etwas schiefgelaufen ist, wenn ein Mitarbeiter einen Fehler gemacht hat, wird dem verantwortlichen Manager oft vorgeworfen, er sei zu lasch mit dem Kollegen

umgegangen und der Fehler sei Ausdruck eines Führungsveragens. „Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch“ ist die Überzeugung und das Menschenbild dieser Führungskräfte. Sie denken: „Ohne Chef läuft nichts.“

Das ist völliger Unsinn! Die Aufgaben des Managers in der Mitarbeiterführung sind um einiges komplexer und umfassender. Wer seine Führungsaufgabe als reines „Kontrollieren“ oder gar noch als „Antreiben der Mitarbeiter“ versteht, ist gänzlich als Manager ungeeignet und wird seine Organisation nicht zu nachhaltigem Erfolg führen können.

Der Executive hat bei der Führung seiner Mitarbeiter ein ganz anderes Mindset. Er versteht sich als „Coach“. Er steht an der Seitenlinie mit einem Blick aufs gesamte „Spiel“. Die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter kennt er in- und auswendig. Dies ermöglicht ihm, jeden Mitarbeiter an der richtigen Position einzusetzen und, wenn nötig, auch auszuwechseln. Jeden Mitarbeiter schickt er mit konkreten Zielsetzungen los und paart ihn mit genügend Freiraum in der Umsetzung, jedoch auch mit Verbindlichkeit im Ergebnis. Er trainiert seine Mitarbeiter weitsichtig, begleitet und fördert sie in ihrer Entwicklung. Auch arbeitet er an der Weiterentwicklung des Teams, holt neue Mitarbeiter rein, lässt andere gehen.

Dieses Mindset pflegt der Executive nicht etwa aus irgendeiner intrinsischen Überzeugung, sondern weil er weiß, dass er damit deutlich mehr Leistung aus seiner Organisation abrufen kann. In der „Kontrollieren“-Methode arbeiten die Mitarbeiter fleißig alle vereinbarten Aufgaben ab, um bei der Kontrolle später keine Probleme zu bekommen. Anders die Mitarbeiter des Executives: Sie werden befähigt, ihre Aufgaben weiter zu denken. Weil sie eben in erster Linie selbst verantwortlich für ihre Themen sind, gehen sie über die vereinbarten Aufgaben hinaus und bringen damit selbstständig und mit hoher Motivation mehr

Leistung. Die Aufgabe des Executives in diesem Prozess ist es, einen Rahmen zu geben, um seine unterschiedlichen Mitarbeiter zu koordinieren, damit sich alle auf einen gemeinsamen und sinnvollen Gesamtpfad begeben. Das richtige Mindset besteht aus einer proaktiven und umsichtigen Mitarbeiterführung und vermeidet so gänzlich den Bedarf nach stetiger Kontrolle.

Die Rolle als Coach füllt der Executive in den verschiedensten Führungssituationen aus. Diese können sehr individuell und unterschiedlich nach Senioritätslevel, Branche, Kultur, Größe der Organisation oder persönlicher Beziehung zum Mitarbeiter sein. Gemeinsam ist jedoch diesen Führungssituationen, dass der Executive die folgenden vier konkreten Prinzipien individuell anwendet:

### **1. Skill Set des Mitarbeiters laufend evaluieren und entwickeln**

Die konkreten Fähigkeiten, die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter zu kennen, gehören zu den Kernaufgaben in der Mitarbeiterführung. Das identifizierte Skill Set ist die Basis bei der Entscheidung, mit welchen Zielen und Aufgaben ein Mitarbeiter losgeschickt werden kann. Alle Stärken müssen genutzt und abgerufen werden, anstatt einige davon einfach brachliegen zu lassen. Dies würde sowohl das Potenzial des Mitarbeiters für die Organisation verschwenden als auch seine Motivation bremsen. Die Schwächen zu kennen ist genauso wichtig. Sie zeigen mögliche Risiken auf, die frühzeitig vermieden oder zumindest antizipiert werden können.

Die Evaluation des Skill Sets muss in die Tiefe gehen und laufend aktualisiert werden. Der Executive begnügt sich nicht mit der Fortschreibung des Status quo. Er befördert die Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters. Welche Stärken können gefestigt werden? Wie können Schwächen abgebaut werden? Welche Anforderungen stellt die Entwick-

lung der Organisation und des Umfelds an den Mitarbeiter? Diese Themen werden mit dem Mitarbeiter regelmäßig diskutiert und mit konkreten Maßnahmen angegangen.

## **2. Ziele und Motivationen kennen und nutzen**

Der Executive versetzt sich in der Mitarbeiterführung bewusst in die Perspektive seines Mitarbeiters. Was ist die ganz persönliche Sicht des Mitarbeiters auf seine Tätigkeit in der Organisation? Was erwartet er von der Position? Wohin möchte er sich persönlich und sein Skill Set entwickeln? Was sind seine Ambitionen? Welche strategischen Meilensteine hat der Mitarbeiter – vielleicht sogar außerhalb der Organisation?

In einem guten Führungsverhältnis werden diese Aspekte im vertraulichen Rahmen offen angesprochen und diskutiert. Der Executive begleitet in seiner Rolle als Coach seinen Mitarbeiter aktiv in der Realisierung seiner persönlichen Ziele. Er schafft damit ein tiefes Vertrauens-, aber auch Abhängigkeitsverhältnis. Zudem stärkt er damit den Mitarbeiter und transferiert seinen Drive auf die Organisation.

Der Executive kombiniert die Ziele seiner Mitarbeiter gekonnt mit den Zielen der Organisation in einer subtilen Form von „Zuckerbrot und Peitsche“. Dem Mitarbeiter werden zum Beispiel neue Verantwortungsbereiche oder eine neue Position nicht geschenkt, sondern sie werden früh in Aussicht gestellt, um ihn zu einem bestimmten Handeln zu bewegen. Mit Erfolgen beim nächsten beruflichen Meilenstein qualifiziert sich der Mitarbeiter für die nächste Aufgabe und für die nächste und so weiter. Der Executive arbeitet mit den Zielen seiner Mitarbeiter, um große Dinge in der Organisation durch die Mitarbeiter bewegen zu können.



„Ich werde bald den Vorstand neu zusammenstellen. Mit einem Erfolg bei diesem kritischen Projekt qualifizierst Du Dich als valider Kandidat dafür.“

### 3. Individualität empathisch erkennen

Nicht alle Mitarbeiter wollen berufliche Karriere machen. Sie werden durch andere Ziele und Motivationen geleitet, die durchaus aber auch mit ihrer Arbeit und der Organisation zu tun haben. Die meisten Fachkräfte beispielsweise haben das berechtigte intrinsische Bedürfnis, ein fachlich hochstehendes Produkt zu produzieren oder eine solche Dienstleistung zu erbringen – nicht etwa aus Gründen des Unternehmenserfolges, sondern schlicht aufgrund ihres beruflichen Selbstverständnisses. Natürlich gibt es auch private Bedürfnisse mit einer Auswirkung auf die Arbeit in der Organisation. Ein verlässlicher Feierabend oder ein freier Wochentag werden oft der Chance auf eine Karriere im Unternehmen vorgezogen.

Obwohl der Executive per Definition selbst sehr karriereorientiert ist, erkennt und versteht er diese alternativen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und kann sich empathisch auch in diese Dinge hineinversetzen. Genauso wie bei karriere- oder erfolgsorientierten Zielen nutzt er seine Erkenntnisse als Werkzeuge in seiner Führung. In vielen Fällen handelt es sich auch um günstig umsetzbare Bedürfnisse, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Wünsche hinsichtlich der Büroeinrichtung oder IT bis hin zu Wünschen rund um die Kantine und Teeküche.

### 4. Passende Personen in der passenden Position

Aus den Beobachtungen und den Gesprächen mit dem Mitarbeiter sowie aus der Kenntnis von Skill Set, Zielen, Motivation und individuellen Bedürfnissen macht sich der

Executive in regelmäßigen Abständen ein aktuelles Bild von seinen Mitarbeitern. Dieses Bild gleicht er mit den Anforderungen seiner Organisation ab und versucht, jeden Mitarbeiter dort zu platzieren, wo er am meisten Mehrwert liefern kann.

Dieser Abgleich ist nicht eindimensional. Es gibt nicht einfach nur gute und schlechte Mitarbeiter. Vielmehr ist es so, dass jede Position individuelle und verschiedenste Anforderungen aufweist, die auf einen Mitarbeiter genau passen und auf einen anderen vielleicht nicht. Dieser aber wiederum genau der richtige Kandidat für eine weitere Position ist.



### Hersteller in neuer Marktdynamik

Ein Hersteller von Spezialwerkzeug für Elektroinstallateure hat sich im letzten Jahrzehnt durch qualitativ hochstehende Produkte und ein durch die Baukonjunktur angetriebenes Marktwachstum von einem mittelgroßen Familienunternehmen zu einem kleinen Konzern entwickelt.

Die Managementstrukturen haben sich diesen neuen Realitäten wenig angepasst. Das Unternehmen wird noch heute wie ein Familienunternehmen geführt. Man kennt sich. Nicht selten wurden die Führungspositionen eher als Dienstaltersgeschenk statt aufgrund von Qualifikation vergeben. Der CFO beispielsweise hat seit seiner kaufmännischen Ausbildung im Unternehmen keine Weiterbildung besucht und durchdringt viele Sachverhalte fachlich nicht richtig.

Nun wird das Umfeld rauer. Das in der Vergangenheit verlässliche Marktwachstum bleibt aus. Der Markt trägt das Unternehmen nicht mehr einfach mit. Qualitativ vergleichbare Konkurrenz aus Fernost drückt auf die Preise. Wichtige Kunden springen bereits ab.

Die Situation erzwingt die Einstellung eines neuen CEOs. Diesem wird schnell klar, dass einige Führungskräfte nicht genügend qualifiziert sind für diese Herausforderungen. Schlechte Ergebniszahlen erzeugen einen hohen Handlungsdruck.

Nach einer intensiven Kennenlernphase erwirkt der CEO mehrere Personalrochaden. Schlüsselpositionen werden größtenteils mit qualifizierten externen Kandidaten besetzt. Statt die Vorgänger zu entlassen, findet der CEO für die meisten eine neue Position, die ihren Qualifikationen besser entspricht.

Der CEO vermeidet damit, das Unternehmen nebst der finanziellen auch noch in eine kulturelle Krise zu stürzen. Alle bisherigen Führungskräfte konnten gesichtswahrend umbesetzt werden. Die Organisation verliert keine Expertise und Erfahrung, wird aber den Herausforderungen entsprechend professioneller aufgestellt.

Die Anforderungen der Organisation sind in einem andauernden Veränderungsprozess. Es gibt neue Technologien. Märkte und Kunden stellen die Organisation vor neue Herausforderungen. Die Organisation gewinnt oder verliert an Größe. Die verschiedensten Impulse führen dazu, dass Positionen neu besetzt werden müssen. Der Executive hält dies stets im Auge mit dem Ziel, seine Mitarbeiter proaktiv immer auf den richtigen Weg zu schicken, statt abzuwarten, bis Probleme entstehen.

Auch den besten Executives misslingt manchmal der Coaching-Ansatz, und sie verfallen ins Kontrollieren. Dies kann ausgelöst werden durch eine Krisensituation oder durch hohen Zeitdruck, bei einem Thema Fortschritte zu erzielen. Dies sind Momente, in denen sich die wahre Führungsqualität zeigt. Der Executive muss einen kühlen Kopf

bewahren und sollte von seinen grundsätzlichen Prinzipien nicht abweichen. Auch als Coach ist es möglich, in herausfordernden Situationen „enger“ zu coachen, sich stärker einzubringen, um ein kurzfristiges Resultat zu erzielen. Wichtig ist in solchen Fällen, anschließend wieder auf den Standardmodus zurückzuschalten.

Ein anderer Grund für ein Misslingen des Coaching-Ansatzes ist fehlendes Vertrauen. Wenn davon auszugehen ist, dass Anreize und Freiräume ausgenutzt werden, funktioniert der Ansatz nicht. In diesen Fällen setzt sich der Executive eine Frist, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, zieht aber bei anhaltend fehlendem Vertrauen auch die Reißleine und trennt sich vom entsprechenden Mitarbeiter.

## Der Autor



Niklaus Leemann ist selbstständiger Strategy Advisor für das Top Management namhafter Unternehmen. Der Fokus seiner Arbeit ist die langfristige strategische Entwicklung dieser Unternehmen. Dabei liegen seine Beratungsschwerpunkte in den Bereichen Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie, Geschäftsmodelle, M&A, Organisationsentwicklung, Reorganisation und Transformation. Sein internationaler Kundenkreis umfasst große Mittelständler bis hin zu börsennotierten Konzernen verschiedener Branchen.

Leemann hat zuvor als Management Consultant komplexe internationale Strategie- und Organisationsprojekte in der Position eines Vice President einer renommierten Unternehmensberatung geleitet. Sein Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt marktorientierte Unternehmensführung sowie in Wirtschaftsjournalismus hat er an der Universität St. Gallen und der Nanyang Business School, Singapur abgeschlossen.

[www.leemann.ch](http://www.leemann.ch)