

KMU-PRAXIS Manager sollten Kekse backen

Weihnachtsgedanken zum
Unternehmertum



• VON MARCELLO SCARNATO*

Noch viermal schlafen, dann ist Weihnachten! Zeit also, Besinnung und Ruhe einkehren zu lassen. Kann man denn das als Unternehmer? Darf ein Chef plötzlich einfach abschalten? Die Frage ist berechtigt, denn der gewohnte Rhythmus lässt sich nicht einfach ausblenden. Cookies (nicht die vom Internet sind gemeint) helfen vorzüglich beim Entspannen. Als Berater ist man immer im Spannungsfeld zwischen den so genannt weichen und harten Faktoren. Mit dem gleichen Problem kämpfen auch die Unternehmer und Manager. Setzen sie zu sehr auf die Karte Profit, so klagt die Belegschaft, setzen sie zu sehr auf die Facette Menschlichkeit, klagt der Controller. Was also tun? – Auf sich selbst hören. Und das geht beim «Guazla» hervorragend.

Kekse backen

Backen Sie Kekse! «Habe ich als Unternehmer alles richtig gemacht?», fragt sich die Powerfrau beim kraftvollen Teigauswallen. «Was habe ich wirklich gut gemacht in diesem Jahr?», fragt der Manager und streicht – ganz den weichen Aspekten zugewandt – die Marmelade auf die «Spitzbuben» ... Den Gedanken nachhängend, kann man so beim Backen hervorragend das Jahr Revue passieren lassen. Achten Sie aber trotzdem auf Temperatur und Backzeit.

Kekse anbieten

Offerieren Sie Kekse! Wenn dann die ersten Weihnachtsgäste erscheinen, können Sie sogleich den ROI (Return on Investment) verbuchen: Bleibt kein Stück Ihres Gebäcks in der Dose liegen, haben Sie offensichtlich ein gutes Produkt entwickelt, es hervorragend verkauft und einen Nutzen gestiftet. Achten Sie aber darauf, dass Sie trotz Ihres offensichtlichen Erfolges liquide bleiben, denn bei einem schönen «Weihnachtsschatz» will auch die Kehle von einem guten Tropfen genetzt werden.

Kekse geniessen

Geniessen Sie Ihre Kekse! Schliessen Sie genussvoll die Augen und denken Sie darüber nach, ob Sie sich fürs neue Jahr bewusst Vorsätze machen wollen oder bewusst nicht. Als Mensch haben Sie die Wahl, als Unternehmer leider oft die Qual. Wie schön wäre es, wenn die Pflicht zur Freude würde!

Kekse nutzen

Erinnern wir uns der funkelnden Kinderaugen beim Kekse backen, als wir selbst noch klein waren. Gross war die Vorfreude, immens der Umsetzungswille, fantastisch das produktive Engagement (erkennbar an Mehl- und Teigresten an Kleid, Haut und Haar) und gross der Stolz am fertigen Gebäck. Pochend schliesslich war der Herzschlag ob der bewundernden Worte jener Lippen, die unsere gebackenen Oeuvres zuvor genossen hatten. Welch schönes Erlebnis – wen wundert's – eben ein echter Added Value (Zusatznutzen). In diesem Sinne fröhliche Weihnachten und ein gutes neues Jahr!

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Der Coach – Hilfe zur Selbsthilfe, Mentor und Anwalt

Der Begriff «Coaching» ist modern und wird deshalb oft inflationär verwendet. Viele schmücken sich zu Unrecht mit dem Titel «Coach» und dadurch verliert er an Trennschärfe.

ds.- Der Begriff «Coaching» kommt ursprünglich aus dem Ungarischen und leitet sich von dem Wort «Kutsche» ab. Der heutige Begriff wurde aus dem Hochleistungssport übernommen, wo «coachen» für die persönliche und umfassende Betreuung eines Sportlers steht.

Wirtschaftscoach

In der Wirtschaft werden Coaches als Sparringpartner betrachtet: Auf vertrauensvoller Basis geben sie ihren Kunden Hilfe zur Selbsthilfe, wenn es um Motivation, Auftreten und Organisation geht. Coaching ist Lernen in Reinkultur: Statt autoritärer Besserwisserei oder therapeutischer Nachsicht bildet Coaching eine partnerschaftliche Wissens- und Kompetenzvermehrung. Ein Coach kann auch Managern dabei helfen, als Coach im eigenen Unternehmen zu agieren.

In zu vielen Unternehmen ist die immer wieder zitierte Teamarbeit längst ein leerer Begriff geworden. Unter Beziehungsebene im Unternehmen verstehen zahlreiche Manager primär die Beziehungen, die als Netzwerk der eigenen Karriere dienen können. Insbesondere Männer – immer noch die Mehrheit in den Chefetagen – haben Angst vor emotionalen Zwischentönen jeglicher Art. Sie leugnen die persönlichen Aspekte bei Sachauseinandersetzungen. Oft fehlt auch das Interesse, allzu viel Persönliches über Kollegen zu wissen, denn das würde zukünftige Entscheidungen beeinflussen.

Das Magengeschwür

Deshalb fällt es ihnen auch sehr schwer, selbst über Persönliches zu sprechen. Da sie andererseits nicht von Gefühlen frei sind, aber nicht sein kann, was nicht sein darf, werden immer wieder rationale Argumente vorgeschoben. Die Gefühle werden überlagert, verdrängt oder ganz einfach nicht zur Kenntnis genommen. Ohne Ursachenbeseitigung hören natürlich auch die «Bauchschmerzen» bis hin zu

den höchst realen Magengeschwüren nicht auf.

Anfangs können die meisten Betroffenen ihre Gefühle noch nicht einmal einer selbst ausgewählten Vertrauensperson gegenüber in Worte fassen. So ungewohnt ist dieser Vorgang. Vielfach muss der Coach als persönlicher Berater Hacke und Schaufel ansetzen, um die sorgfältig vergrabenen negativen und meist in jede Richtung destruktiven Gefühle auf die Bewusstseins-ebene zu holen und diese dadurch endlich klar zu definieren. Denn nur so kann er dazu beitragen, dass sie erstmals zur Kenntnis genommen und dann als wirkliches Problem akzeptiert werden.

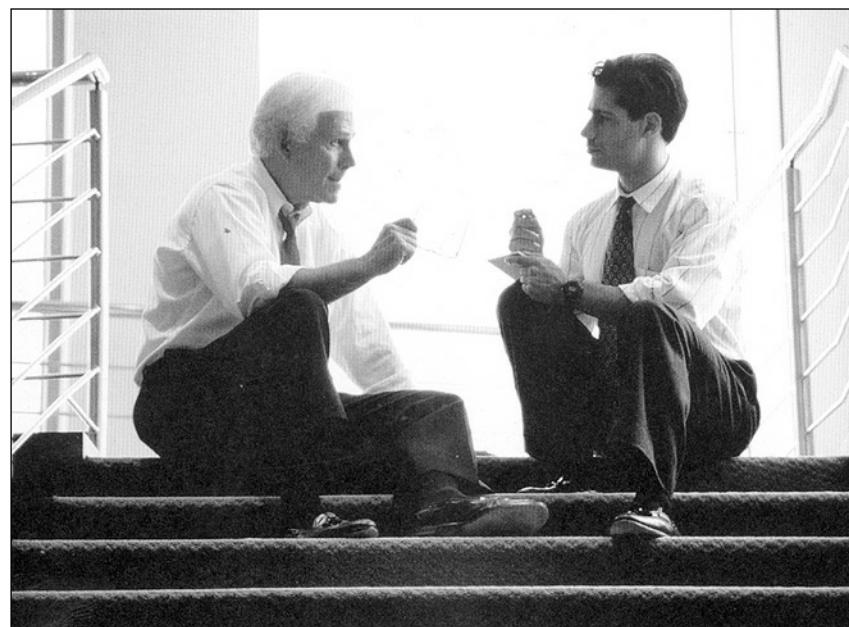
Definitionen

Seit Coaching ein Thema für die Wirtschaft geworden ist, haben sich eine Menge Leute an Definitionen versucht:

Coaching ist Betreuung im Sinne teilnehmender Hilfestellung beim Lösen von Problemen vor, während und nach Belastungssituationen; Coaching beinhaltet Diagnostik, Beratung und Veränderung von Erleben, Verhalten und Handeln. Oder: Coaching ist individuelle Entwicklungshilfe, soll Potenziale freisetzen, Fehlentwicklungen korrigieren, Fixierungen auflösen, Schwachstellen beseitigen, Unsicherheiten oder Selbstüberschätzung hinterfragen; Coaching soll jemandem helfen, besser zu werden. Diese Definitionen zeigen exemplarisch die Richtung dieser Beratungsleistung auf.

Möglichkeiten und Grenzen des Coachings

Die möglichen Hürden sollen nicht bagatellisiert werden: Das Sich-im-Kreis-Drehen kann nicht durchbrochen werden; die geschilderten Probleme sind gar nicht die Ursachen; das alters- und/oder positionsbedingte Beharrungsvermögen ist so ausgeprägt, dass ein erarbeitetes Aktionsprogramm nicht angegangen oder rasch wieder aufgegeben wird; der Ratsuchende macht kurzfristig einen Rückzieher; oder das an der Situation Schuld tragende betriebliche oder «politische» Umfeld ist nicht veränderbar. Coaching bietet also keine Lösungsgarantie, und dennoch gibt es für Führungskräfte wenige Alternativen, wenn tragfähige persönliche Veränderung gewollt ist.



Coaching ist Lernen in Reinkultur: Statt autoritärer Besserwisserei oder therapeutischer Nachsicht bildet Coaching eine partnerschaftliche Wissens- und Kompetenzvermehrung.

Was kann ein guter Coach?

Wie erkennt man einen guten Coach? Wie läuft professionelles Coaching ab? Was muss man selbst tun?

Die Journalistin und Autorin Johanna Zugmann gibt in ihrem Buch «Karriereplan Wien. Erfolg haben, authentisch bleiben» einige Tipps:

• Was kann ein guter Coach?

Er verändert die persönlichen Perspektiven, ohne Lösungen vorwegzunehmen. Durch das Aufzeigen von Alternativen zur bisherigen Sicht bringt er seine Kunden auf neue Wege, die vorher nicht überlegt wurden. Das ist der grosse Unterschied zum Berater, der konkrete Lösungsmodelle vorschlägt.

• Wie erkennt man einen guten Coach?

Am Erstgespräch (das bei seriösen Coaches wie bei Psychotherapeuten gratis ist). In dieser Stunde sollten wechselseitige Akzeptanz und Vertrauenspotenzial überprüft werden. Folgende Fragen sollte man sich vor der Vereinbarung eines Folgetermins stellen: Kann ich dem Coach vertrauen? Geht er auf meine Bedürfnisse ein

(auch hinsichtlich des Tempos und der Intensität). Beflügel mich seine Fragen oder deprimieren sie mich und fühle ich mich manipuliert? Kann er Zusammenhänge rasch erfassen und Schlüsse ziehen? Hört er aktiv zu?

• Wie läuft professionelles Coaching ab?

Es beginnt mit der Kennenlernphase, in der die Vertrauensbasis geschaffen werden sollte, mit der Abklärung der Coachingmethode und den damit verbundenen Rahmenbedingungen. In dieser Phase ist es wichtig, dass Kunden dem Coach Fragen stellen. In Phase zwei ist das Ziel des Coachingprozesses festzulegen. Erscheint das Gesamtziel zu komplex, gilt es, Teilziele für die einzelnen Coachingeinheiten zu definieren.

• Was muss man selbst tun?

Wesentlich ist die Bereitschaft, sich auf einen Coachingprozess, der oftmals massive Veränderungen mit sich bringt, einzulassen. Ungewohnte Perspektiven zuzulassen, auch wenn sie anfangs beängstigend erscheinen. Dazu gehört Zeit.

Engel und Elfen als Service-Provider

Weihnachtsvorbereitungen für Manager



Eine Verschnaufpause für Santa Claus.

Auch Weihnachten will strategisch vorbereitet sein. Damit die Manager den Überblick behalten, hier einige Ratschläge.

wr.- Alles muss klar kommuniziert werden: Wie die Weihnachten der vergangenen Jahre gezeigt haben, heisst Weihnachten nicht mehr Weihnachten, sondern X-mas, also muss der Weihnachtsmann auch X-man sein. Da X-man 2003 quasi schon vor der Tür steht, ist es spätestens ab September höchste Zeit, mit der Weihnachtsvorbereitung zu beginnen – Verzeihung: das diesjährige Weihnachts-Roll-out zu starten und die Christmas-Mailing-Aktion Just-in-time vorzubereiten.

Hinweis: Die Kick-off-Veranstaltung (früher 1. Advent) für das diesjährige Sancors (Santa Claus Road Show) findet bereits Ende November statt. Daher wurde das offizielle Come-together des Organizing Committees

ausserdem hilft, «X-mas» als Brandname global zu implementieren.

Dieses Meeting diene zugleich dazu, mit dem CO-Head Global Christmas Markets (Knecht Ruprecht) die Ablauforganisation abzustimmen, die Geschenk-Distribution an die zuständige Private-Schenking-Centers sicherzustellen und die Zielgruppen klar zu definieren. Erstmals sollen auch so genannte Geschenk-Units über das Internet angeboten werden.

Die Service-Provider (Engel, Elfen und Rentiere) wurden bereits via Conference Call virtuell informiert und die Core-Competences vergeben. Ein Bündel von Incentives und ein separater Team-Building-Event an geeigneter Location sollen den Motivationslevel erhöhen und gleichzeitig helfen, eine einheitliche Corporate Culture samt Identity zu entwickeln.

Der Vorschlag, jedem Engel einen Coach zur Seite zu stellen, wurde aus Budgetgründen abgelehnt. Durch ein ausgeklügeltes Management Informations System (MIST) ist auch Bench-

mark-orientiertes Controlling für jedes Private-Schenking Center möglich. Nachdem ein neues Literatur-Konzept und das Layout-Format von externen Consultants definiert wurde, konnte auch schon das diesjährige Goldene Buch (Golden Book release 01.1) erstellt werden. Es erscheint als Flyer, ergänzt um ein Leaflet und einen Newsletter für das laufende Updating.

Hochauflagige Lowcost-Giveaways dienen zudem als easer und flankierende Marketingmassnahme. Ferner wurde durch intensives Brainstorming ein Konsens über das Mission Statement gefunden. Es lautet «Let's keep the candles burning» und ersetzt das bisherige «Frohe Weihnachten». Santa Claus hatte zwar anfangs Bedenken angesichts des Corporate-Redesigns, akzeptierte aber letztlich den progressiven Consulting-Ansatz und würdigte das Know-how seiner Investor-Relation-Manager. In diesem Sinne noch erfolgreiche X-mas Preparations für das Jahr 2004.

(Quelle: Originaltext aus isreport 12/2000)