

**Buchzusammenfassung**

**WINNING**  
**Das ist Management**

Jack Welch & Suzy Welch  
Campus Verlag, Frankfurt/New York 2005

**Inhalte**

<b>I</b>	<b>Ausgangslage und Hintergrund .....</b>	<b>2</b>
<b>II</b>	<b>Zentrale Inhalte .....</b>	<b>3</b>
<b>III</b>	<b>Zitate von Jack Welch .....</b>	<b>27</b>
<b>IV</b>	<b>Würdigung .....</b>	<b>28</b>

Daniel Fischer

Niederwangen b. Bern, Juli 2008

## I Ausgangslage und Hintergrund

### 1 Jack Welch

- Ausbildung
  - Promotion in Chemie an der Universität in Illinois
  - MBA Lehrgang
- 42 Jahre für General Electric (GE) tätig.
  - 1960 - 2001
- Wurde mit 45 Jahren jüngster CEO in der Geschichte des Konzerns

### 2 General Electric

- Weltweit tätiger Industrie- und Medizinaltechnik-Konzern
- Über 300'000 Mitarbeitende
- Rund 15 - 20 Geschäftsfelder
- Konzernstruktur mit einer Vielzahl von Tochtergesellschaften

### 3 Suzy Welch

- Autorin
- War Chefredaktorin der renommierten Harvard Business Review, Boston
- 3. Ehefrau von Jack Welch

### 4 Fokus der Publikation

- Seit 2001 ist Jack Welch als Vortragsreisender und Referent in der ganzen Welt tätig.
- Das Buch deckt zwei Dimensionen ab
  - **Kerninhalte des Führungsverständnisses und der Erfahrungen von Jack Welch**
  - Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen anlässlich der Vortragsreisen
- Das Buch liefert keine Patentrezepte, denn diese gibt es in der Optik von Jack Welch nicht.

## II Zentrale Inhalte

### 0 Das Gesamtkonzept im Überblick

Die Führungserfahrungen von Jack Welch werden unter **vier Blickwinkeln** zusammengefasst. Diese bilden auch die vier Teile des Buches.

#### Fokus "Grundverständnis"

Prinzipien und Grundverständnis des Unternehmertums
(1) Leitbild und Werte
(2) Offenheit
(3) Differenzierung
(4) Mitspracherecht und Menschenwürde

#### Fokus "Unternehmen"

Ihr Unternehmen
(5) Führung
(6) Personalrekrutierung
(7) Personalmanagement
(8) Getrennte Wege
(9) Veränderungen
(10) Krisenmanagement

#### Fokus "Markt und Wettbewerb"

Ihre Konkurrenz
(11) Strategie
(12) Budgetierung
(13) Organisches Wachstum
(14) Fusionen und Übernahmen
(15) Six Sigma

#### Fokus "Führungskräfte"

Ihre Karriere
(16) Der richtige Job
(17) Beförderungen
(18) Heikle Themen - der "schwierige Chef"
(19) Balance zwischen Beruf und Privatleben

## 1 Leitbild und Werte

### ① Credo

- "Leitbild" und "Unternehmenswerte" sind so praxisnah, dass man sich sofort konkret etwas darunter vorstellen kann.
- "Leitbild"
  - Man merkt deutlich, wohin die Reise geht.
- "Unternehmenswerte"
  - Beschreiben die Verhaltensweisen, die uns ans Ziel bringen.

## ② Leitbild

- Zu beantwortende Kernfrage
  - "Wie wollen wir in unserem Geschäftsfeld erfolgreich sein?"
    - Dies erfordert bestimmte Aussagen über Mitarbeiter, Investitionen und andere Ressourcen
    - Unternehmen muss seine Stärken und Schwächen kennen.
- Herausforderung der Leitbildformulierung
  - Das "Mögliche" und das "Unmögliche" in Einklang bringen
    - Leitbild zeigt den Weg zur Profitabilität
    - Gibt den Mitarbeitenden das gute Gefühl, Teil eines grossen wichtigen Ganzen zu sein.
  - Aufzählung von unverbindlichen Gemeinplätzen ist zu vermeiden
- Vorgehen
  - Kluge Leute im Unternehmen einbinden ("Prozess")
  - Die endgültige Fassung ist Aufgabe des Top-Managements.

## ③ Unternehmenswerte

- Beschreiben das "Wie" des Unternehmensauftrages.
- Konkret, handfest und anschaulich: So genau wie möglich
- Vorgehen
  - Alle Mitarbeitenden sollten mitreden dürfen.
  - Schrittweise Festlegung
  - Intensive Gespräche über Werte und Verhaltensweisen führen

## ④ Fazit

- "Leitbild" und "Unternehmenswerte" müssen sich gegenseitig verstärken.
- Beides bildet die Grundlage, damit das Unternehmen sein Potenzial maximal ausschöpfen kann.

## 2 Offenheit

### ① Statements

- Mit Aufrichtigkeit und Transparenz geht alles schneller und besser.
- Mangelnde Offenheit wird v.a. im Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen beklagt.
- Offenheit bringt Menschen aus der Fassung.
- Erkenntnisse von Psychologen
  - Leute halten mit ihrer Meinung hinterm Berg, weil es schlichtweg einfacher ist
  - Mangelnde Offenheit dient somit oft einzig und allein dazu, sich selbst das Leben einfacher zu machen.

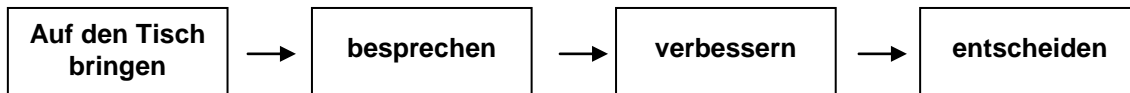
- Offenheit nimmt an Bedeutung zu, spielt aber im Konkurrenzkampf nach wie vor eine (zu) untergeordnete Rolle.

## ② Der "Offenheitseffekt"

Offenheit führt über drei Wege zum Erfolg

- Durch Offenheit werden mehr Menschen in die Debatten eingezogen.
- Offenheit wirkt entscheidungsfördernd.

Methode



- Offenheit senkt "Kosten".

## ③ Offenheit ist machbar

- Wer Offenheit anstrebt, muss sie belohnen, anpreisen, darüber reden.
- Selber Offenheit praktizieren
- Schlüssel; "Bohrend nachfragen, ohne dass dies als Bedrohung wahrgenommen wird".
- Jeder ist selbst verantwortlich (nicht der CEO oder Vorgesetzte).
  - Ein offener Dialog kann überall beginnen.
- Konsequente Umsetzung ist v.a. in den Leistungsbeurteilungs-Gesprächen unverzichtbar.

## 3 Differenzierung

### ① Credo

- Kernelement im Management-Denken von Jack Welch
- Ziel
  - Konsequente Unterscheidung zwischen "gut und schlecht" bzw. "stark und schwach" in "Hardware" (Geschäftsbereiche, Produktlinien) und "Software" (Mitarbeitende) des Unternehmens
  - Folgerichtig soll das Management nachher in die "richtigen Ressourcen" investieren.

### ② Differenzierung der "Hardware"

- Für die Differenzierung der "Geschäftsbereiche" oder "Produktlinien" braucht es ein durchschaubares, verständliches Management-System.
  - Bei GE musste Platz 1 oder Platz 2 betreffend Marktposition im relevanten Markt erreicht werden (sonst: Abstoßen des Geschäftsbereichs).
  - Weitere Regeln können sein: Umsatzentwicklung, Profitabilität, ROI
    - Skepsis von Jack Welch gegenüber rein finanzwirtschaftlichen Investitionskriterien, da diese relativ leicht manipuliert werden können

### ③ Differenzierung der "Software"

- Manager müssen ihre Mitarbeiter bewerten und in drei Leistungskategorien einteilen. Die Leute wissen, wo sie stehen.
- Anschliessend müssen pro Kategorie die entsprechenden Massnahmen umgesetzt werden.

Kategorie	Anteil	Massnahmen						
A	20 %	A-Player <ul style="list-style-type: none"> <li>• Top Leute</li> <li>• Prämien, Optionen, Lob, Anerkennung, Weiterbildung, Beförderung</li> </ul>						
B	70 %	B-Player <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen, positives Feedback, individuelle Zielsetzung</li> <li>• Vertieft beobachten, um Mitarbeitende mit Aufstiegs Potenzial zu identifizieren</li> <li>• Motivation und Einsatzfreude erhalten</li> <li>• Interne Struktur der 70 % ("Zwiebelstruktur") der B-Player</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>20 %</td> <td>Top Leute</td> </tr> <tr> <td>40 %</td> <td>Solider Mittelteil</td> </tr> <tr> <td>10 %</td> <td>Mässige Mitarbeitende</td> </tr> </table>	20 %	Top Leute	40 %	Solider Mittelteil	10 %	Mässige Mitarbeitende
20 %	Top Leute							
40 %	Solider Mittelteil							
10 %	Mässige Mitarbeitende							
C	10 %	C-Player <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie müssen gehen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Es wird so auch verhindert, dass die netten "Nieten" später bei Restrukturierungen als Erste den Job verlieren</li> </ul> </li> </ul>						

- Die Differenzierung belohnt nur Teammitglieder, die eine Belohnung verdienen.
- Die Existenz der mittleren 70 % zwingt das Unternehmen, sein Management zu verbessern.
- Fazit: Wer die besten Leute für sein Team haben will, muss mit der Differenzierung arbeiten

## 4 Mitspracherecht und Menschenwürde

- Credo
  - Alle dürfen mitspielen. Jeder hat ein "Mitspracherecht" und "Menschenwürde" verdient.
- Mitspracherecht
  - Jeder darf seine Meinung einbringen und findet ein offenes Ohr für seine Gefühle, Ideen, Ansichten.
- Menschenwürde
  - Respekt vor der Arbeit, dem Engagement und der Persönlichkeit eines Jeden.
- Beispiel bei GE: "Work-outs"<sup>1</sup>
  - 2-3-tägige Veranstaltungen an GE-Standorten in aller Welt

<sup>1</sup> Anwendungsmöglichkeit bei SBB Operating reflektieren

- Gruppen von 30 - 100 GE Mitarbeitenden diskutieren unter Leitung eines externen Moderators.
  - Wie kann man Arbeitsabläufe besser gestalten?
  - Wie kann man bürokratische Barrieren aus dem Weg räumen?
- Aufgaben der Chefs
  - Aufgabenstellungen formulieren
  - 75 % der erarbeiteten Vorschläge mussten sofort umgesetzt oder abgelehnt werden.
  - Über die restlichen Vorschläge musste innerhalb von 30 Tagen entschieden werden.
- Wirkung der Work-outs
  - Explosionsartiger Anstieg der Produktivität
  - Ideen, Kenntnisse und Erfahrung aller Beteiligten wurden einbezogen.
  - Aussage eines Arbeiters: "25 Jahre habt ihr nur meine Hände bezahlt, obwohl ihr auch meinen Verstand hättet haben können - und zwar gratis".
- Fazit
  - In der zweckmässigen Aufnahme der Ideen der Mitarbeitenden ist seitens des Managements v.a. auch Urteilsvermögen gefragt.

## 5 Führung

### ① Credo

Für einen Chef bemisst sich sein Erfolg v.a. auch am Vorankommen anderer.

- "Balanceakt" zwischen kurzfristiger ("Quartalsfokus") und langfristiger ("Strategiefokus") Orientierung.
  - Als Chef muss man Beides können. Führung ist nichts anderes als dieser tägliche Balanceakt. Widersprüche gehören hier zum Geschäft.
- Wird eine "gute Führungskraft" geboren oder gemacht? "Beides".
  - Intelligenz und Tatkraft muss man mitbringen.
  - Viele Führungsqualitäten (Selbstvertrauen, Wirksamkeit) lassen sich erarbeiten oder werden durch Erfahrung gestärkt.
- Eine gute Führungskraft bemüht sich leidenschaftlich um ihre Mitarbeitenden. Sie ist authentisch, strahlt Optimismus aus und beeindruckt durch Offenheit. Integrität und Menschlichkeit. Sie fühlt sich wohl in ihrer Haut.

### ② Acht Führungsregeln

No	Regeln nach Jack Welch	Äquivalent bei Malik <sup>1</sup>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte erhöhen ständig das Potenzial ihres Teams. Sie nutzen jede Begegnung, jedes Gespräch für eine Bewertung, zum Coaching und zum Aufbau von Selbstvertrauen</li> </ul>	Aufgabe <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Menschen entwickeln und fördern"</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte stellen sicher, dass ihre Mitarbeitenden die Unternehmensziele nicht nur kennen sondern verinnerlicht haben und tagtäglich leben.</li> </ul>	Aufgabe <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Für Ziele sorgen"</li> </ul>

<sup>1</sup> Diese Gegenüberstellung ist nicht Teil des Buches, sondern ein Input von DF

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte überzeugen im Innern und setzen positive Energie und Optimismus frei.</li> </ul>	Grundsatz <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Positiv denken"</li> </ul> Aufgabe <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Menschen entwickeln und fördern" (→ Vorbild des Chefs)</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte schaffen Vertrauen durch Offenheit, Transparenz und Fairness.</li> </ul>	Grundsatz <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Vertrauen"</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte haben den Mut für unpopuläre Massnahmen und Bauchentscheidungen.</li> </ul>	Aufgabe <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Entscheiden"</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte hinterfragen und insistieren mit einer Penetranz, die an Misstrauen grenzt - denn es kommt ihnen darauf an, dass ihren Fragen Taten folgen.</li> </ul>	Aufgabe <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Kontrollieren"</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte fördern die Risiko- und Lernbereitschaft, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen.</li> </ul>	Aufgabe <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Menschen entwickeln und fördern" (→ Vorbild des Chefs)</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte verstehen Erfolge gebührend im Team zu feiern.</li> </ul>	

### ③ Die Regeln im Einzelnen

Regel 1: Führungskräfte erhöhen ständig das Potenzial ihres Teams. Sie nutzen jede Begegnung, jedes Gespräch für eine Bewertung, zum Coaching und zum Aufbau von Selbstvertrauen.

**Mitarbeiterbewertung** - Stellen Sie sicher, dass die richtigen Leute am richtigen Platz sind. Konkret: Unterstützen und fördern Sie diejenigen, die die geforderte Leistung bringen; wechseln Sie jene aus, bei denen das nicht so ist.

**Coaching** - Weisen sie den Weg, unterstützen Sie Ihre Mannschaft mit konstruktiver Kritik, helfen Sie den Mitarbeitenden auf jede erdenkliche Weise dabei, ihre Leistung zu verbessern.

**Aufbau von Selbstvertrauen** - Drittens schliesslich kommt es darauf an, durch Ermutigung, persönliche Unterstützung sowie Lob und Anerkennung ein Klima des positiven Denkens zu erzeugen. Selbstvertrauen gibt Kraft und verleiht Ihren Mitarbeitenden den Mut, sich zu fordern, Risiken einzugehen und Ergebnisse zu erzielen, von denen sie nicht einmal zu träumen gewagt hätten. Selbstvertrauen ist der Treibstoff erfolgreicher Teams.

Regel 2: Führungskräfte stellen sicher, dass ihre Mitarbeitenden die Unternehmensziele nicht nur kennen sondern verinnerlicht haben und tagtäglich leben.

- Zielvorgaben müssen extrem griffig sein.
- Die Vision muss permanent wach gehalten werden.
  - Zur Verinnerlichtung seitens der Mitarbeitenden braucht es Anreize.

Regel 3: Führungskräfte überzeugen im Innern und setzen positive Energie und Optimismus frei.

- Die Haltung des Chefs soll regelrecht ansteckend sein.



- Credo: Weg vom Schreibtisch, hin zu den Menschen

#### Regel 4: Führungskräfte schaffen Vertrauen durch Offenheit, Transparenz und Fairness.

- Vertrauen stellt sich ein, wenn Führungskräfte offen und fair sind und Wort halten.
- Der Grundsatz "Anerkennung wem Anerkennung gebührt" gehört zum fairen Umgang mit den Mitarbeitenden.
- Der Chef hat die Verantwortung dafür, aus anderen das Beste herauszuholen. Dies gelingt, wenn die Mitarbeitenden dem Chef vertrauen.

#### Regel 5: Führungskräfte haben den Mut für unpopuläre Massnahmen und Bauchentscheidungen.

- Führungskräfte müssen ständig Bauchentscheidungen treffen.
  - Erfahrung und Urteilsvermögen sind hierfür einzusetzen.

#### Regel 6: Führungskräfte hinterfragen und insistieren mit einer Penetranz, die an Misstrauen grenzt - denn es kommt ihnen darauf an, dass ihren Fragen Taten folgen.

- Die Führungskraft ist nicht der grösste Fachspezialist. Ihre Spezialität ist das Fragen.
- Aber:
  - Nur weil Sie Chef sind, wird das, was Sie sagen, noch lange nicht umgesetzt.
  - Konsequenter sicherstellen, dass die Fragen und Vorschläge Ernst genommen und mit Taten beantwortet werden.

#### Regel 7: Führungskräfte fördern die Risiko- und Lernbereitschaft, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen.

- Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Risiko- und Lernbereitschaft
- Risikobereitschaft
  - Unternehmenskultur etablieren, indem sich der Chef offen zu eigenen Fehlern bekennt und klar macht, was er daraus gelernt hat.
- Lernbereitschaft
  - Auch hier gilt "vorleben".

#### Regel 8: Führungskräfte verstehen Erfolge gebührend im Team zu feiern.

- In den Unternehmen wird zu wenig gefeiert.
- Vorschlag: Eine kleine Feier aus gegebenem Anlass sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, erfolgreich zu sein.
  - Anerkennung und Schwung steigern.

## 6 Personalrekrutierung

### ① Ziel

- Die Personalrekrutierung hat zum Ziel, die Top-Leute zu finden, die es für das Unternehmen braucht.
  - "Nur mit Top-Leuten läuft der Laden."

### ② Personalrekrutierungsmodell von Jack Welch: Drei Ebenen

<b>Persönlichkeitsmerkmale bei Führungskräften</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentizität (Glaubwürdigkeit)               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Selbstvertrauen und innere Überzeugung</li> </ul> </li> <li>• Weitblick               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Fähigkeit, "um die Ecke zu schauen"</li> <li>➢ Sich das Unvorstellbare vorstellen können</li> </ul> </li> <li>• Bereitschaft, andere um Rat zu fragen               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Gute Führungskräfte umgeben sich mit Mitarbeitenden, die besser und schlauer sind als sie selbst.</li> </ul> </li> <li>• Stehvermögen               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Nach Tiefschlägen mit frischem Elan beginnen und neu angreifen</li> </ul> </li> </ul>

+

<b>Merkmale von Top-Leuten: 4E- und 1P-Konzept</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energie               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Menschen mit positiver Energie sind i.d.R. extrovertiert und optimistisch, umgänglich und beliebt.</li> </ul> </li> <li>• Fähigkeit, andere zu "elektrisieren"               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Hierzu muss man das Geschäft von Grund auf verstehen und braucht gleichzeitig viel Überzeugungskraft.</li> </ul> </li> <li>• Entschlusskraft               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Mut zu klaren Entscheidungen, auch bei Unsicherheit</li> <li>➢ Viele "helle Köpfe" haben echte Schwierigkeiten mit Entscheidungen.</li> </ul> </li> <li>• Ergebnisorientierung               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Erfolgswille und Fähigkeit, einer Entscheidung auch Taten folgen zu lassen</li> </ul> </li> <li>• Passion (Leidenschaft)               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Passionierte Führungskräfte haben ein tief empfundenes Bedürfnis zu sehen, wie ihre Mitarbeitenden Erfolg haben.</li> <li>➢ Ihre Begeisterungsfähigkeit kennt oft keine Grenzen</li> </ul> </li> </ul>

+

<b>Basisvoraussetzungen: "Die Nagelproben" (Drei Hürden)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrität des Kandidaten               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Integre Menschen sind ehrlich und halten Wort. Sie übernehmen Verantwortung und können Fehler eingestehen.</li> </ul> </li> <li>• Intelligenz               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Intellektuelle Neugier, gepaart mit Fach- und Allgemeinwissen</li> <li>➢ Gute Leute können unterschiedlichste Hintergründe haben.</li> <li>➢ "Bildung" ist nur ein Teil der Intelligenz.</li> </ul> </li> <li>• Reife               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Keine Frage des Alters</li> <li>➢ Selbstbeherrschung, Fähigkeit, mit Stress und Rückschlägen umzugehen, Fähigkeit, mit Erfolg angemessen umzugehen</li> </ul> </li> </ul>

## 7 Personalmanagement

### ① Credo

- Die Mitarbeitenden müssen konsequent geführt und gemanagt werden.
- Jack Welch ist der Meinung, dass der CEO im Bereich der Mitarbeiterentwicklung am meisten Nutzen für die Unternehmung stiften kann.

### ② Sechs Prinzipien eines guten Personalmanagements

#### Prinzip 1: Adäquater Status für die Personalabteilung

Ihr gebührt in der Organisation eine bedeutende, ja vorrangige Stellung. Stellen Sie gleichzeitig sicher, dass die Mitarbeitenden dieses Bereichs auch tatsächlich die erforderlichen Qualifikationen besitzen, um die Manager bzw. Vorgesetzten bei der Entwicklung von Führungskräften und der Planung der Laufbahn ihrer Mitarbeitenden unterstützen zu können. Meiner Erfahrung nach sind die besten Personalprofis Vater- bzw. Mutterfigur und Seelsorger in einem, Vertrauensperson mit Autorität eben.

#### Prinzip 2: Einsatz eines rigorosen, unbürokratischen Systems zur Beurteilung von Leistungen

Gleichzeitig sollten Sie dessen faire, saubere Anwendung mit derselben Strenge überwachen wie etwas die Einhaltung der Bilanzierungsrichtlinien.

#### Prinzip 3: Installation wirksamer Mechanismen

- sprich: Prämien, Belobigungen und Auszeichnungen, Schulungsmassnahmen -, um die Mitarbeitenden zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

#### Prinzip 4: Konsequente Handhabung belasteter Beziehungen

- zu Gewerkschaften, "Stars", "Absackern" und Querulanten

#### Prinzip 5: Vermeidung eines Grundfehlers

Halten Sie die mittleren 70 % der Belegschaft nicht für selbstverständlich, sondern behandeln Sie sie als das, was sie sind - das Herzstück der Organisation.

#### Prinzip 6: Installation einer möglichst flachen Hierarchie, verbunden mit absolut klaren Verantwortlichkeiten und Zuordnungen

### ③ Präzisierungen

- Merkmale eines guten Beurteilungssystems
  - Klar, einfach, ohne Bürokratie. 1 Blatt A4 pro Mitarbeitenden.
  - Basierend auf vereinbarten Kriterien: Quantitativ, qualitativ
  - Vieraugengespräche zur Beurteilung (1-2 x pro Jahr)
  - Beurteilungssystem sollte eine Entwicklungskomponente beinhalten

- Schulungsmöglichkeiten
  - Gute Firmen sichern ihren Leuten die "Beschäftigungsfähigkeit".
- Umgang mit Top-Leuten
  - Credo: "Kein Mitarbeitender steht über dem Unternehmen"
  - Gute Leute können dann schnell ersetzt werden, wenn es Alternativen gibt.
- Umgang mit den B-Playern (70 % der Mitarbeitenden)
  - Vorgesetzte sollten 50 % ihrer für Personalmanagement reservierten Zeit für diese Gruppe einsetzen.
- Leitungsspanne
  - Ein Manager sollte für mindestens 10 Leute verantwortlich sein.
  - Bei Erfahrung können es auch 12 - 15 Personen sein.

## 8 Getrennte Wege

- Drei Arten von Kündigungen
  - Bei Vertrauensbruch: Sofort kündigen und Grund publik machen
  - Wirtschaftlich bedingte Entlassungen: Offene, frühzeitige Information
  - Kündigung wegen mangelnder Leistung
    - Kardinalfehler: Voreiligkeit, mangelnde Aufrichtigkeit und zu langes Zögern
    - Was ist richtig: Keine Überraschungen, Demütigung möglichst abfedern
    - Nach erfolgter Kündigung den Mitarbeitenden wieder aufbauen und coachen

## 9 Veränderungen

### ① Vier Regeln

- Regel 1: Jede Veränderungsoffensive muss auf einen klaren Zweck, ein erkennbares Ziel ausgerichtet sein.
  - Die Gründe sind plausibel zu erklären.
  - Den Veränderungsprozess hartnäckig und skeptisch begleiten.
- Regel 2: Auf echte "Change Agents" setzen
  - Nur Leute auf die wichtigen Projekte ansetzen, die wirklich auch an die Veränderung glauben und diese durchziehen.
    - J. Welch geht davon aus, dass nur etwa 20 % der Manager echte "Change Agents" sind.
    - "Change Agents" besitzen Mumm und sehen dem Ungewissen zuversichtlich entgegen. Sie können ohne Netz und doppelten Boden arbeiten.
  - Fazit: Bei Veränderungen braucht es an der Spitze "Befürworter" und überall sonst "Durchzieher".
- Regel 3: Widerständler identifizieren und eliminieren
  - Widerständler und ihr Gefolge werden immer verbohrt. Sie sind frühzeitig zu eliminieren.
- Regel 4: Schauen Sie Schrottautos an.
  - Jede Chance nutzen, auch wenn sie für andere eine Katastrophe darstellt. Eine Chance kann auch auf Widrigkeiten basieren.

## ② Risiken

- Latente oder verdeckte Widerstände im Kader; v.a. wenn schon verschiedene Veränderungen realisiert worden sind.

# 10 Krisenmanagement

## ① Grunderkenntnisse

- Die gleiche Krise wird man nicht zweimal erleben.
- Potenzial einer Krise nutzen: "Lessons learnt" ziehen und kommunizieren
- Drei Ansätze einer Krisenverhütung
  - Kontrolle: Eng, systematisch v.a. im Finanzbereich "(interne und externe Revision")
  - Wirksame interne Prozesse: Einstellungsverfahren, konsequente Leistungsbeurteilungen und umfassende Schulungsprogramme
  - Kultur der Integrität: Aufrichtigkeit, Transparenz, Fairness

## ② Fünf Annahmen, welche im Krisenfall nützlich sind

- Gehen Sie grundsätzlich davon aus, dass es schlimmer ist, als es zunächst wirkt.
  - "Die Vorwürfe stimmen. Wir sind im Unrecht und bringen es wieder in Ordnung."
- Gehen Sie davon aus, dass nichts lange ein Geheimnis bleibt.
  - Pro-aktiv kommunizieren. Damit wird auch in der Krise Vertrauen aufgebaut.
- Gehen Sie davon aus, dass die Art, wie Ihr Unternehmen die Krise angeht, in denkbar schlechtestem Licht dargestellt werden wird.
  - Pro-aktiv kommunizieren und erklären. Eigene Massnahmen darstellen.
- Gehen Sie davon aus, dass Veränderungen beim Personal und den Abläufen nötig sein werden.
  - Es müssen Abläufe geändert und Leute zur Verantwortung gezogen werden.
- Gehen Sie davon aus, dass das Unternehmen überleben und letztlich gestärkt aus dem Geschehen hervorgehen wird.
  - Die Krise nicht möglichst schnell in der Schublade verschwinden lassen, sondern das Potenzial pro-aktiv nutzen (→ Lessons learnt).

# 11 Strategie

## ① Credo

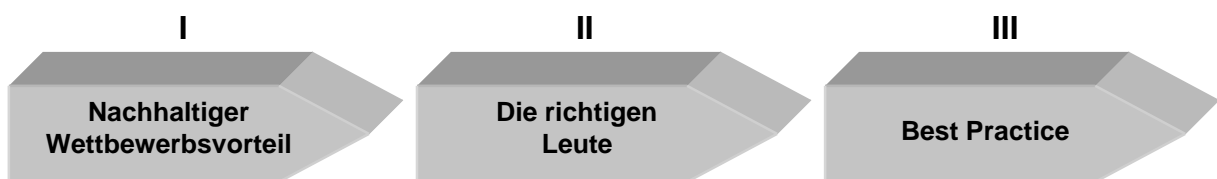
- J. Welch hält nichts von einem wissenschaftlichen Strategieansatz: "mehr handeln und weniger grübeln" heisst der Ansatz.
- "Kleine Läden" haben meist die richtige Strategie: Mit ihren begrenzten Ressourcen konzentrieren sie sich darauf, eine Sache richtig gut zu machen.
  - Produkt; Service; Weiteres
- Strategien sollten relativ allgemein formuliert sein und in die richtige Richtung weisen: Sie können dann mit speziellen Programmen umgesetzt werden.

- Konsequente Suche nach der "Einzigartigkeit" muss im Vordergrund stehen: Innovation. Technologie, interne Prozesse, Zusatzdienstleistungen sind sehr wichtig.
  - Stossrichtung: Empfehlung, eher aus den Massenmärkten auszusteigen.

## ② Methode

- Strategieentwicklung ist der Job des CEO und der Bereichsleiter.
  - Keine Beteiligung der Mitarbeitenden
- Intensiv betrieben sollte diese Arbeit zwischen ein paar Tagen und einem Monat dauern. Danach ist Zeit zum Handeln.

## ③ Drei Schritte zur Strategie



### ❶ Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

- Credo
  - Es braucht die zündende Idee für das Geschäft.
  - Eine clevere, realistische und relativ schnelle Methode, sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erschaffen.
- Fünf Folien zur Überprüfung der Strategie
  - **Folie 1: Branchen-, Produkt-, Markt- und Konkurrenz betrachtung**

**FOLIE I**

**Wie sieht das Spielfeld gerade aus?**

- Wer sind Ihre großen und kleinen, alten und neuen Konkurrenten?
- Wer hat weltweit welchen Marktanteil in welchem Markt? Wo stehen Sie?
- Wie lässt sich das Geschäftsfeld charakterisieren? Handelt es sich um Massenware oder um hochwertige Produkte, oder ist es irgendetwas dazwischen? Wie lang oder kurz ist der Produktlebenszyklus? Wo lässt sich Ihr Angebot auf seiner Wachstumskurve einordnen? Wovon hängt die Rentabilität ab?
- Worin liegen die Stärken und Schwächen jedes einzelnen Konkurrenten? Wie gut sind ihre Produkte? Wie viel geben sie für Forschung und Entwicklung aus? Wie stark ist der Vertrieb jedes Einzelnen, und wie leistungsorientiert ist seine Unternehmenskultur?
- Wer sind die Hauptkunden in diesem Geschäftsfeld, und wie ist ihr Kaufverhalten?

➤ **Folie 2: Konkurrenzbetrachtung**

**FOLIE 2**

**Was macht die Konkurrenz?**

- Was haben die einzelnen Konkurrenten im letzten Jahr unternommen, um das Spielfeld zu verändern?
- Hat jemand neue Produkte, neue Technologien oder einen neuen Vertriebskanal eingeführt und damit das Spiel verändert?
- Gibt es neue Mitspieler, und was haben sie im letzten Jahr getrieben?

➤ **Folie 3: Analyse der eigenen strategischen Position**

**FOLIE 3**

**Was haben Sie getrieben?**

- Was haben Sie im letzten Jahr getan, um das Spielfeld zu verändern?
- Haben Sie eine Firma gekauft, ein neues Produkt eingeführt, Ihrem Konkurrenten wichtige Mitarbeiter abgeworben oder eine neue Technologie von einem Start-up-Unternehmen übernommen?
- Haben Sie Vorteile gegenüber der Konkurrenz verloren, die Sie früher hatten – gute Mitarbeiter, ein besonderes Produkt, eine geschützte Technologie?

Die Folien 2 und 3 gehören in der Betrachtung zusammen.

➤ **Folie 4: Umfeld- und Trendbetrachtung**

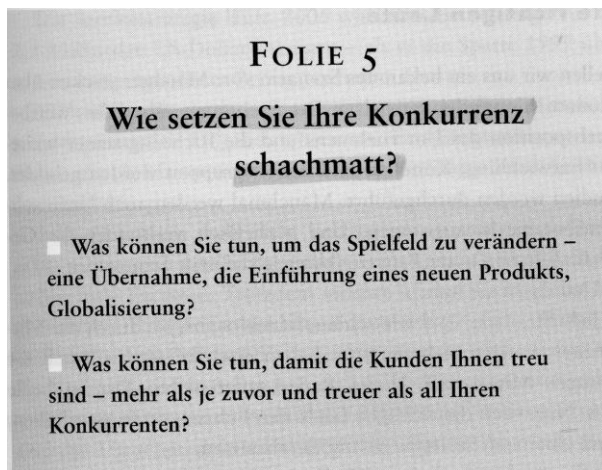
**FOLIE 4**

**Was bringt die Zukunft?**

- Welche Entwicklung würde Ihnen im nächsten Jahr die meisten Sorgen bereiten? Welche ein, zwei Aktionen könnte ein Konkurrent angehen, um Sie richtig fertig zu machen?
- Welche neuen Produkte oder Technologien könnten Ihre Konkurrenten auf den Markt bringen, die das Spiel grundlegend verändern würden?
- Welche Fusionen und Firmenzukäufe würden Sie umwerfen?

Wichtig ist es v.a., die Konkurrenz nicht zu unterschätzen.

## ➤ Folie 5: Eigene strategische Stossrichtung



### ② Die richtigen Leute

- Credo
  - Nur wenn die richtigen Leute den Führungsauftrag erhalten, kann eine neue Strategie richtig durchstarten.
  - Je nach Art des Geschäftes (Massenmarkt, spezialisierte Produkte) und der Herausforderung ("Start up", "Relaunch", Weiteres) braucht es andere Leute.

### ③ Best Practices verbessern

- Credo
  - Es geht darum, "Best Practices" zu finden, anzupassen und kontinuierlich zu verbessern.
  - **Unternehmen**, die auf "**Best Practice**" schwören, sind **suchende, lernende Organisationen**.
    - Jeder wird angehalten, ständig nach besseren Methoden zu suchen.
    - Solche Unternehmen sind voller Energie, Neugier und Optimismus
  - Dem "not invented here (nih)-Syndrom" muss radikal die **Idee des "Unternehmens ohne Grenzen"** gegenüber gestellt werden.
- Erkenntnis
  - Firmen und ihre Mitarbeitenden - wenn sie nicht direkte Konkurrenten sind - erzählen ihre Erfolgsgeschichten gerne.

## 12 Budgetierung

### ① Ausgangslage

- "Budgetierung" wird von Jack Welch als "ineffizienteste Management-Praxis" beurteilt.
- Schwachstellen aktueller Budgetierungen
  - Faule Kompromisse: Innengerichtet statt chancenorientiert
  - Führungskräfte versuchen, minimales Risiko und maximale Leistungsprämien zu kombinieren.



## ② Credo

- **Budgetierung** mit strategischer Planung verknüpfen und **auf zwei Fragen ausrichten**: Vom "Budget zum Aktionsplan"
  - **Wie können wir unsere Vorjahresleistung übertreffen?**
  - **Was macht die Konkurrenz, und wie können wir diese übertrumpfen?**
- Prämienzahlungen
  - Nicht mehr an Soll-Ist-Vergleiche geknüpft, sondern an
    - Leistung im Vergleich zum Vorjahr
    - Leistung im Vergleich zum Wettbewerb
  - Damit werden reale strategische Möglichkeiten und Hürden berücksichtigt.
- Voraussetzung
  - Kultur der Verantwortlichkeit

## 13 Organisches Wachstum

### ① Credo

- Ausgehend von etwas Altem "Neues" zu beginnen, betrachtet Jack Welch als extrem spannend.
- Neue Geschäftsbereiche benötigen eine Spezialbehandlung.
- Wenn man etwas Neues beginnt, muss man 100 %-ig dahinter stehen - bei einem Wagnis kein Risiko einzugehen, geht einfach nicht.
- Wer selbst einen "Start up"-Bereich leitet, muss für die besten Ressourcen und den Freiraum kämpfen.

### ② Klassische Fehler, wenn Unternehmen Neues beginnen

- Start-ups werden nicht mit genügend Ressourcen ausgestaltet, v.a. bezüglich Mitarbeitenden.
- Das Potenzial und die Chancen werden zu wenig prominent dargestellt und kommuniziert.
- Die Autonomie des neuen Bereichs bleibt zu sehr eingeschränkt.

### ③ Drei Richtlinien

- Grosszügig investieren und die besten Leute einsetzen
  - Mit begrenzten Ressourcen und mittelmässigen Managern bleiben neue Geschäfte in den Kinderschuhen stecken.
- Inszenieren Sie ein Spektakel, mit dem Sie das Potenzial und die Bedeutung des neuen Projektes hervor stellen.
  - "Start-ups brauchen Fans, die sie ständig laut anfeuern."
  - Das Reporting muss sehr hoch - ideal direkt beim CEO - angesiedelt sein."
- Lassen Sie das Unternehmen wachsen.
  - Zügel im Zweifelsfall eher locker halten.

## 14 Fusionen und Übernahmen

### ① Credo

- Fusionen sind im Allgemeinen etwas sehr Positives. Sie sind notwendiger Bestandteil des Business und bieten enorme Chancen für Wachstum.
- Die Wettbewerbsfähigkeit des fusionierten Unternehmens potenziert sich über Nacht:  
Formel "1 + 1 = 3"
- Stossrichtungen
  - Idealfall: Kosten ↘ → Profit ↗
  - Beschwerlicher Weg: Prozesse zusammenlegen → Profit ↗

### ② Sieben Stolpersteine auf dem Weg zur Fusion

#### ❶ Erste Falle: Annahme, dass eine Fusion gleich bleibender Partner möglich ist

- Die meisten "mergers of equals" (MOEs) scheitern.
  - Die Parteien kämpfen - nach der Unterzeichnung der Fusionsvereinbarung - gegeneinander statt miteinander.
- Erkenntnis: Ist der Zeitpunkt der Fusion gekommen, muss schnell entschieden werden, wer das Ruder übernimmt.
  - Einer muss bestimmen, wo es lang geht, der andere muss folgen.

#### ❷ Zweite Falle: Einseitige Konzentration auf strategische Übereinstimmung und Vernachlässigung der kulturellen Übereinstimmung

- Die Beurteilung der strategischen Übereinstimmung ist für die Mehrheit der Unternehmen eine Routine-Übung.
- Demgegenüber ist die Überprüfung der kulturellen Übereinstimmung - die Kompatibilität zweier Wertesysteme - eine herausfordernde Aufgabe.
  - Die Praxis zeigt, dass sich Unternehmen erheblich in der Art und Weise unterscheiden, wie sie ihre Geschäfte tätigen.
- Fazit: Jede Fusion hat Auswirkungen auf die Kultur der übernehmenden Firma, und man muss darüber nachdenken, welchen Einflüssen man die Türen öffnen will.

#### ❸ Dritte Falle: Zu viele Kompromisse eingehen

- "Kaufe niemals eine Firma, die dich zur Geisel macht."
- Es muss unbedingt vermieden werden, dass die übernehmende Firma zu viele Kompromisse einzugehen hat.
- Ein Sonderfall ist in der Regel die Übernahme des CEO (vor allem im Fall seiner Gründerrolle) der übernommenen Firma.
  - Hier schlägt Jack Welch eine pauschale Abgeltungssumme vor, sozusagen als Belohnung dafür, dass er noch eine bestimmte Zeit da bleibt.
  - Jedoch eher keine ergebnisorientierte Beteiligung

#### ④ Vierte Falle: Es ist ein Fehler, die Integration nicht zügig genug voranzutreiben

- Die Umsetzung ist Chefsache: Verantwortlich ist der CEO oder ein offiziell ernannter "Integration Manager".
  - Spitzenmanager der Käuferseite, ausgestattet mit der entsprechenden Entscheidungsbefugnis
- Die Integration sollte innert 90 Tagen vollzogen sein: Entscheidungen betreffend Struktur, Mitarbeitende, Kultur und strategische Stossrichtung müssen rasch getroffen und knallhart umgesetzt werden.
- Fazit: Wenn 90 Tage nach Abschluss des Geschäftes immer noch über wichtige strategische und kulturelle Fragen diskutiert wird, fehlt eine starke Hand.

#### ⑤ Fünfte Falle: Besetzung der Schlüsselpositionen nur mit Führungskräften der übernehmenden Unternehmung

- Einer der grossen strategischen Vorteile einer Fusion ist, dass eine Menge talentierter neuer Leute zur Verfügung steht, mit deren Hilfe ein Spitzenteam aufgestellt werden kann.
  - Die Personalsituation sollte so betrachtet werden, als hätte ein Headhunter für alle Positionen im Unternehmen eine Liste neuer Kandidaten auf den Tisch gelegt.
- Die Reflexion zur künftigen personellen Besetzung beginnt im effektivsten Falle bereits während der Fusionsverhandlungen.

Fazit: Für jede Aufgabe müssen die Besten - ausgewählt aus beiden Unternehmen - eingesetzt werden.

#### ⑥ Sechste Falle: Bezahlung eines zu hohen Preises

- Die Rede ist hier nicht von 5 oder 10 %, sondern von einem Betrag, der so hoch ist, dass sich der Preis der Übernahme niemals lohnt.
  - Ein nur leicht überhöhter Preis kann durch eine gut geführte Integration ausgeglichen werden.
- Falls die Preisforderung zu hoch ist, sollte ganz klar aus Kostengründen von der Fusion abgesehen werden.
  - Eine neue Chance wird in jedem Falle später kommen.

#### ⑦ Siebte Falle: Widerstand der Mitarbeitenden des übernommenen Unternehmens

- Wer aus Angst, Unsicherheit oder Wut gegen eine Fusion Widerstand macht, erschwert sich selbst das Leben und verbaut sich die eigenen Möglichkeiten.
- Es ist falsch, sich wie ein Opfer zu verhalten: Es gilt, über den eigenen Schatten zu springen und zu überlegen, welcher Beitrag aktiv zum Gelingen der Fusion geleistet werden kann.
  - Wenn Unternehmen fusionieren, suchen sich die Manager immer diejenigen aus, die dafür auch die notwendige Begeisterung zeigen.

Gesamtfazit: Fusionen sind im Allgemeinen etwas sehr Gutes. Aus Sicht von Jack Welch sind sie nicht nur notwendiger Bestandteil des Business, sondern bergen das Potenzial lukrativen Wachstums in sich.

## 15 Six Sigma

### ① Definition

- Six Sigma ist ein Qualitäts-Management-Programm , das dafür sorgt, dass die Kunden zufrieden sind, die Kosten gesenkt und die Führungskräfte besser werden.
  - Verschwendung und Unwirtschaftlichkeit werden reduziert.
  - Leistungen und interne Prozesse werden umgestaltet.
  - Kundenprozesse werden in den Mittelpunkt gestellt und konsequent überarbeitet: Es gilt, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen bzw. gar zu übertreffen.
- Bei Six Sigma geht es darum, Schwankungen im Kundenprozess auszumerzen.
  - Die ganze Kette von Lieferung bis zum Betrieb, aber auch die Produktentwicklung müssen im Detail analysiert und optimiert werden.

### ② Stellenwert

- Aus Sicht von Jack Welch ist Six Sigma unschlagbar, wenn es darum geht, die betriebliche Effizienz zu verbessern, die Produktivität zu steigern und Kosten zu senken.
- Six Sigma ist aus seiner Sicht eine der grossen Management-Innovationen der letzten 25 Jahre und ein extrem leistungsfähiges Verfahren, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern.

### ③ Zwei Anwendungsmöglichkeiten

- Routineprozesse
  - Einfache, sich wiederholende Arbeitseinheiten sollen von Schwankungen befreit werden.
- Grosse komplexe Projekte
  - Sie sollen gleich beim ersten Mal richtig funktionieren.
- Verbesserung der Führungsqualität
  - Die Anwendung fördert kritisches Denken und Disziplin

Fazit: Bei der Anwendung von Six Sigma geht es darum, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Die Grunderkenntnis besteht darin, dass "Qualitätsschwankungen sind böse" als Prämisse verstanden sein muss.

## 16 Der richtige Job

### ① Credo

- Wer den richtigen Job für sich finden will, braucht Zeit, Experimentierfreude und Geduld.
- Je besser die Arbeit ist, die Sie leisten, desto leichter wird es sein, den richtigen Job zu finden.
  - Talentierte Menschen haben eine Auswahl unter den guten Arbeitsplätzen: Der richtige Job kommt zu Ihnen.
- Ein toller Job macht das Leben spannend und gibt ihm einen Sinn.

- Zeichen eines guten Jobs:
  - Sie machen Ihre Arbeit gern und schliessen nur noch Kompromisse, mit denen Sie gut leben können.
- Geld spielt in der Karriere eine wichtige Rolle.
  - Jeder sollte sich darüber im Klaren sein, welchen Stellenwert der finanzielle Aspekt für ihn persönlich hat.

## ② Kriterien zur Beurteilung der Stimmigkeit eines Jobs

- Kollegen
  - Viele Menschen arbeiten in Unternehmen, zu denen sie einfach nicht passen.
  - Sie müssen zu einem möglichst frühzeitigen Zeitpunkt Ihrer Karriere herausfinden, mit welchen Menschen sie sich am wohlsten fühlen.
- Weiterentwicklung
  - Eine neue Stelle muss Ihnen Anstrengungen abverlangen und darf kein Spaziergang sein.
  - Dieser Rat, sich auch anspruchsvolle Aufgaben zuzutrauen, gilt nicht nur für den Beginn der Karriere.
  - Wenn Sie kompetent sind, sollten Sie sich auch vor einem "grossen Job" nicht abschrecken lassen: Sie wachsen mit Ihren Aufgaben und sammeln wertvolle Erfahrungen.
- Aussichten
  - Wer für ein renommiertes Unternehmen gearbeitet hat, hat einen Trumpf im Ärmel und wird für den Rest seiner Karriere mit den Leistungen und Erfolgen seines früheren Arbeitgebers in Verbindung gebracht.
  - Selbst wenn er nur wenige Jahre dort verbracht hat, verfügt er über eine unvergleichliche Referenz.
  - Manche Unternehmen wirken als Türöffner, weil sie einen guten Ruf haben.
  - Jede Stelle, die Sie antreten, kann Ihre Aussichten verbessern, aber auch schmälern.
- Selbstbestimmung
  - Im Laufe ihres Berufslebens nehmen viele Leute mal einen Job an, um die Erwartungen und Träume anderer Menschen zu erfüllen: Eltern, Ehepartner, Lehrer oder Klassenkameraden. Eine solche Entscheidung holt einen immer wieder ein.
  - Jeder muss sich ehrlich fragen, ob er zu den Zugeständnissen an andere Menschen wirklich bereit ist, wenn er sich für eine Stelle entscheidet.
  - Im Laufe der Karriere wird sich sicherlich die Gelegenheit ergeben, Ihre wahre Berufung zu verfolgen.
- Arbeitsinhalte
  - Es gilt, eine Arbeit zu finden, mit der man sich identifizieren kann. Solche Aufgaben gibt es überall, sie müssen bei Ihnen die richtigen Saiten zum Schwingen bringen.
  - Wenn Sie eine neue Stelle antreten, ohne dass Ihr Herz einen Moment schneller schlägt, dann sollten Sie die Finger davon lassen.

## ③ Einzelfragen

- Sonderfall 1: Es ist Ihr erster richtiger Job
  - Nebst den Ergebnissen der Ausbildung muss auch mit der Persönlichkeit gepunktet werden.
  - Hinweis beispielsweise auf Zielstrebigkeit, Arbeitseinsatz, Identifikation mit dem Produkt der Firma, Kenntnisse und Interesse für das Unternehmen, Überzeugung, dass hier ein persönlich starker Beitrag geleistet werden kann.
  - Authentizität ist ein zentral wichtiges Verkaufsargument.

- Sonderfall 2: Sie stecken in einer Sackgasse.
  - Es ist leichter, eine neue Stelle aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus zu finden.
  - Es lohnt sich, weiterhin einen guten Job zu machen, aber gleichzeitig die Fühler auszustrecken.
- Sonderfall 3: Jobsuche, nachdem jemand entlassen wurde
  - Wird man entlassen, darf man sich nicht vom "Strudel des Scheiterns" erfassen lassen.
  - Es gilt, die Verantwortung für die Situation zu übernehmen.
  - Es gilt, die Lessons learnt aus der Situation zu ziehen und selbstbewusst auch bei neuen potenziellen Arbeitgebern aufzutreten, mit dem Credo "geben Sie mir einfach eine Chance".

## 17 Beförderungen

### ① Credo

- Zunächst einmal braucht man Glück.
  - Auch wenn eine Karriere vorhersehbar zu sein scheint - der Zufall spielt immer eine gewisse Rolle.
- Langfristig spielt das Glück jedoch eine geringere Rolle als diejenigen Faktoren, die beeinflussbar sein.
- Wer aufsteigen will, muss ein Gebot und ein Verbot beachten.
  - Gebot: Überraschen Sie mit sensationellen Leistungen, die alle Erwartungen übertreffen, und erweitern Sie Ihren Aufgabenbereich bei jeder sich bietenden Gelegenheit.
  - Verbot: Lassen Sie es nicht soweit kommen, dass Ihr Chef sein (politisches Kapital) für Sie in die Waagschale werfen muss.

### ② Die Kraft der positiven Überraschung

- Anzustreben sind sensationelle Leistungen, welche die vereinbarten Ziele erreichen oder übertreffen.
- Zudem gilt es, den eigenen Aufgabenbereich konsequent zu erweitern, sich an neue Tätigkeiten zu wagen und sie in einer Form zu bewältigen, die Ihnen niemand zugetraut hätte.
  - Fazit: Tun Sie mehr als nur das, was von Ihnen erwartet wird.
  - Sehr oft wird eine Leistung in dieser Richtung auch mit einer überschwänglichen Reaktion der Chefs bedacht.
- Umkehrschluss: Wer seinen Aufstieg sabotieren will, braucht nur die Spielregeln des Unternehmens konsequent zu verletzen.
  - Anpassung an die Arbeitszeiten, Übernahme und Identifikation mit den kulturellen Gepflogenheiten, durchschnittlichen Leistungen, fehlendes Interesse, Fehlschluss, dass eine gute Ausbildung mangelnde Performance kompensiert.
- Charakterliche Schwächen  
Neben der Missachtung der Unternehmenswerte sind unzulängliche persönliche Verhaltensweisen ein sicherer Faktor, um sich die Perspektiven zu verbauen.
  - Mangel an Aufrichtigkeit, unvollständige Informationsübermittlung, Herausposaunen der persönlichen Karriereziele bei jeder Gelegenheit (übertriebenes Karrieredenken)

### ③ Weitere Karrierefaktoren

- Mitarbeiterführung  
Die gute Beziehung zu den Vorgesetzten reicht für eine Karriere nicht aus. Es kommt auch darauf an, die Beziehung zu den Untergebenen zu pflegen.
  - Das Beste, was die Mitarbeiter über Sie sagen können, ist: Sie waren fair, haben sich um ihre Belange gekümmert und sind ihnen mit Wertschätzung begegnet.
- Bringen Sie sich auf den Radarschirm
  - Engagieren Sie sich, wenn es um die Leitung wichtiger Projekte und Initiativen geht, insbesondere solche, die nicht gerade den grössten Anklang bei den Mitarbeitenden finden.
- Mentoren
  - Es gibt nicht den einen richtigen Mentor, es gibt viele richtige Mentoren.
  - Es gilt, von all diesen Mentoren und Persönlichkeiten das persönlich Richtige mitzunehmen.
  - Eine wichtige Mentorenrolle übernehmen auch die Wirtschaftsmedien: Ihre Kommentare und Interpretationen sowie das Verfolgen der Laufbahnen verschiedener Manager spielen eine wichtige Rolle in der Karriere jedes ambitionierten Managers.
- Positives Denken
  - Eignen Sie sich eine positive Einstellung an und verbreiten Sie sie.
  - Für Menschen, die nicht positiv denken, ist der berufliche Aufstieg sehr, sehr schwierig.
  - Rückschläge konstruktiv überwinden
  - Das Büro ist kein Ort, an dem die emotionalen Befindlichkeiten auszubreiten sind.
  - Rückschläge sind so würdevoll wie möglich hinzunehmen.
  - Sehr oft ist der Grund für eine spätere Beförderung denn auch der, dass mit guten Resultaten, guter Einstellung und gutem Durchhaltevermögen die Vorgesetzten überrascht wurden. Es gilt, nicht aufzugeben.

## 18 Der schwierige Chef

### ① Credo

- Wirkung eines guten Chefs
  - Die Erinnerung an einen tollen Chef stimmt immer positiv.
  - Gute Vorgesetzte können Freunde, Lehrer, Berater, Verbündete und Ideengeber in Einem sein.
  - Sie können Karrieren auf unerwartete Weise positiv beeinflussen - und manchmal sogar Leben verändern.
- Schwierige oder schlechte Vorgesetzte
  - Egal, wie falsch sich der Vorgesetzte verhält - Sie dürfen nie die Opferrolle einnehmen.
  - Ein schwieriger Boss ist Ihr Problem, und Sie müssen es lösen.

### ② Relevante Fragen für den Umgang mit schwierigen Chefs

- Frage 1: Warum benimmt sich mein Vorgesetzter so schwierig?
  - Viele Chefs sind Blödmänner, weil sie Blödmänner sind.
  - Schwieriger ist es, wenn Ihr Vorgesetzter sich nur Ihnen gegenüber unmöglich verhält. Sie sollten in diesem Falle herausfinden, was los ist.
  - Vielleicht haben auch Sie ein Problem mit Ihrer Einstellung gegenüber Autoritäten.
  - Chefhasser sind eine eigene Spezies: Dies registriert ein Vorgesetzter und reagiert entsprechend ablehnend auf den Mitarbeitenden.

- Finden Sie also heraus, was Ihr Chef wirklich denkt: Jede Art Konfrontation birgt allerdings grosse Risiken.
  - Wenn Sie Glück haben, nimmt Ihr Vorgesetzter kein Blatt vor den Mund und äussert seine Kritik.
  - Schwieriger ist es, wenn der Chef an Ihren Leistungen konkret nichts auszusetzen hat.
- Frage 2: Welches Ziel verfolgt mein Chef?  
Gemäss Jack Welch gibt es vier Kategorien von Chefs:

<b>Typ 1</b>	<b>Typ 2</b>
Beachtung der Werte / Gute Leistungen	Missachtung der Werte / Schlechte Leistungen
<b>Typ 3</b>	<b>Typ 4</b>
Beachtung der Werte / Schlechte Leistungen	Missachtung der Werte / Gute Leistungen

Typ 1: Vorbilder für die andern Mitarbeitenden

- Sie werden bei Belohnungen und Beförderungen als Erste in Betracht gezogen.

Typ 2: ?

- Sie müssen das Unternehmen verlassen

Typ 3: ?

- Man sollte ihnen die Chance geben, sich mit Mentoren bzw. in andern Unternehmensbereichen zu stärken.

Typ 4: ?

- Die meisten schlechten Chefs gehören in diese Kategorie. Mit Ihnen ist der Umgang am Schwierigsten.
- Allerdings kennen die meisten guten Unternehmen diese Leute und komplimentieren sie irgendwann einmal hinaus.
- Oft hält sich aber ein schlechter Vorgesetzter dank seinen guten Ergebnissen erstaunlich lange über Wasser.

- Frage 3: Wie geht es weiter, wenn ich gute Ergebnisse abliefere und meinen Chef ertrage?
  - Eine heikle Situation. Es gilt, vorsichtig und besonnen zu sein.
  - Keine unüberlegte Handlungen; Beschwerden auf den höheren Ebenen könnten sich als Bumerang erweisen.

- Frage 4: Warum arbeite ich überhaupt hier?
  - Falls Ihnen die Stelle unter dem ungeliebten Chef langfristige Vorteile bringt, haben Sie eigentlich keine Wahl.
  - Es gilt, das "Chefproblem" zu relativieren und die andern Aspekte entsprechend stärker zu gewichten.

Fazit: Sie sind also auch in dieser Frage nicht nur für Ihre Entscheidungen verantwortlich, sondern auch für die Folgen.



## 19 Die Balance zwischen Beruf und Privatleben

### ① Credo

- Kein CEO und kein Unternehmen kommen im Alltag mehr an diesem Thema vorbei.
- Die Balance zwischen Beruf und Privatleben ist ein Handel, den Sie mit sich selbst abzuschliessen haben.
  - Sie müssen entscheiden, worauf Sie verzichten können und was Sie keinesfalls aufgeben wollen.
  - Es gilt, Entscheidungen zu treffen und Kompromisse einzugehen und dann mit den Folgen zu leben.
  - Die Entscheidungen, die Sie treffen, berühren nicht Sie allein. Auch Ihr Unternehmen bekommt die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen zu spüren.
- Die Sorge um eine Balance ist eigentlich ein Luxus von Menschen, die sich für mehr Zeit und weniger Geld oder umgekehrt entscheiden können.
- Vorgesetzte wollen nicht, dass Sie Ihre Familie und Ihre Hobbies aufgeben. Sie möchten nur, dass Sie Ihre gesamte Energie und Ihren Elan für das Unternehmen einsetzen.

### ② Rahmenbedingungen der Balance aus Sicht des Unternehmens

#### ① Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hat für Ihren Chef oberste Priorität

- Vielleicht stossen Sie mit Ihren Bedürfnissen auf Verständnis und sie werden berücksichtigt. Voraussetzung ist aber in jedem Fall, dass auch die Bedürfnisse Ihres Chefs und damit die Anforderungen der Unternehmung erfüllt werden.

#### ② Performance first

- Die meisten Vorgesetzten sind bereit, das Thema Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu diskutieren.
  - Die Voraussetzung ist allerdings, dass Sie Ihre Leistungsfähigkeit bewiesen haben.
- Jack Welch vergleicht dies mit einem altmodischen Guthaben-System.
  - Mitarbeitende mit Top-Leistungen sammeln ein Guthaben an, das sie später gegen mehr Flexibilität eintauschen können.
- Die körperliche Anwesenheit eines Mitarbeitenden ist für das Funktionieren des Unternehmens wichtig.

Fazit: Wenn Sie Zugeständnisse betreffend Balance zwischen Beruf und Privatleben erwarten, müssen Sie bedenken, dass diese Zugeständnisse zuerst verdient werden müssen. Dieser Prozess braucht Zeit.

### ③ In der Praxis werden individuelle Vereinbarungen getroffen

- In der Praxis werden keine genormten Vorgaben im Sinne von "aber hier steht doch geschrieben ...." umgesetzt.
  - Es werden vielmehr individuelle Vereinbarungen getroffen.
  - Dabei spielt das erwähnte Guthaben-System, bei dem Leistung gegen Flexibilität eingetauscht wird, eine entscheidende Rolle.
- Allerdings müssen die Unternehmen Spielregeln bzw. die Unternehmenskultur es zulassen, dass Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitenden auch unkonventionelle Vereinbarungen schliessen können.

### ④ Problemfälle

- Mitarbeitende, welche Probleme mit der Balance zwischen Beruf und Privatleben haben und ständig Hilfe von ihrem Arbeitgeber erwarten, werden als ambivalent, nicht belastbar, nicht ausreichend engagiert oder inkompetent abgestempelt.
  - Wer ständig um Sonderregelungen bittet, landet auf dem Abstellgleis.
- Theorieansatz von Jack Welch
  - Top-Mitarbeitende in der Unternehmens-Hierarchie beklagen sich so gut wie nie über das Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben: Dies hängt mit ihren herausragenden Fähigkeiten und auch mit dem Netzwerk der Unterstützung zusammen, das sie aufgebaut haben.
  - Mitarbeitende mit mässigen Leistungen stolpern demgegenüber regelmässig über dieses Problem.
    - Sie können sich nicht so gut organisieren und weniger Prioritäten setzen.
    - Ihre Aufstiegsmöglichkeiten sind begrenzt.
    - Es fehlen die finanziellen Mittel, um sich privat optimal zu organisieren.
  - Sie signalisieren mit ihren persönlichen Verhandlungen dem Arbeitgeber eigentlich jederzeit die Botschaft: "Eigentlich bin ich nicht voll bei der Arbeit".

### ⑤ Strategien zur Verbesserung des Gleichgewichts von Beruf und Privatleben

- Best Practice No 1: Konzentrieren Sie sich immer auf das, was Sie gerade tun.
  - Sowohl 150 % Einsatz am Arbeitsplatz wie zu Hause sind gefragt.
  - Je mehr die Grenzen zwischen den Lebensbereichen verschwinden, desto ineffektiver handeln Sie.
  - Haben Sie den Mut, Bitten abzuschlagen, die nicht im Einklang mit Ihrer gewählten Balance stehen.
- Best Practice No 2: Achten Sie darauf, dass Sie bei dem Ganzen nicht zu kurz kommen.
  - Nebst Beruf und Privatleben muss auch die persönliche Entwicklung einen Platz bekommen.
  - Wenn Arbeitgeber und Familie zufrieden sind, jedoch die Person selber nicht im Gleichgewicht steht, ist niemanden gedient.

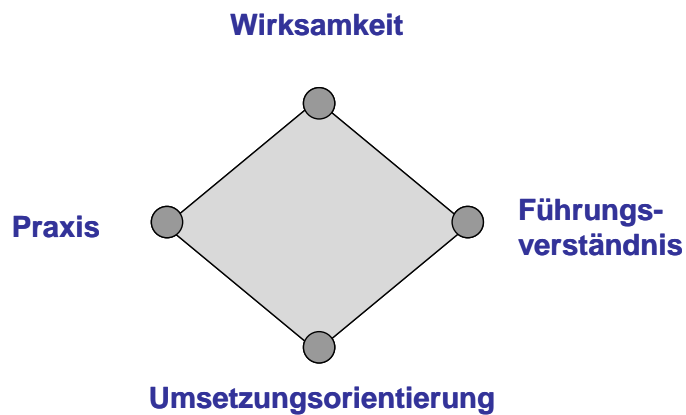
### III Zitate von Jack Welch

- "Menschen sind das A und O, wenn es um den Unternehmenserfolg geht."
- "Das Leitbild ist eine Art Nagelprobe für die Unternehmensführung - hier zeigt sich ihre wahre Qualität."
- "Mangelnde Aufrichtigkeit ist das dunkelste Kapitel der Geschäftswelt."
- "Es gibt keine Situation, die sich nicht zur Förderung der Mitarbeitenden nutzen liesse."
- "Vertrauen ist spürbar, sobald es da ist."
- "Sie sind nicht Chef geworden, um die Beliebtheitsskala anzuführen - Sie sind Führungskraft um zu führen."
- "Hervorragende Mitarbeitende zu finden ist eine Kunst."
- "Führungskräfte von Format dürfen kein Jota Künstlichkeit im Leib haben. Sie müssen genau wissen, wer sie sind."
- "Jeder scheidende Mitarbeitende vertritt seine ehemalige Firma weiter: Fünf, zehn oder zwanzig Jahre lang reden sie gut oder aber schlecht über ihre alte Firma."
- "Wenn es um die Strategie geht, muss man weniger grübeln und mehr handeln."
- "Vielleicht führen Sie keine Imbissbude, aber wenn es um die Strategie geht, sollten Sie so tun als ob."
- "Entfalten kann sich eine Strategie am Besten in einer lernenden Organisation, in der jeder versucht, jeden Tag alles ein bisschen besser zu machen."
- "Damit eine neue Idee erfolgreich sein kann, müssen die besten Leute genommen werden und nicht diejenigen, die gerade verfügbar sind."
- "Um voranzukommen, müssen Sie es wollen."
- "Ein schwieriger Boss ist Ihr Problem und Sie müssen es lösen."
- "Wer ständig um Sonderregelungen bittet, landet auf dem Abstellgleis."
- "Quoten untergraben das Leistungsprinzip."  
"In erfolgreichen Unternehmen gilt das Leistungsprinzip. Diese Unternehmen unterscheiden nach der Leistung der Mitarbeitenden ganz klar eine hohe, mittlere und untere Ebene."
- "Die besten Vorstandsmitglieder zeichnen sich durch vier schlichte Merkmale aus: Charakter, gesunden Menschenverstand, Urteilsvermögen - insbesondere Menschenkenntnis - und den Mut, ihre eigene Meinung zu vertreten."
- "Die echten Gewinner unter den Unternehmen helfen immer und überall. Wer auf der Gewinnerseite steht gibt andern etwas zurück, so dass letztlich alle dabei gewinnen."
- "Führung bedeutet, andern Menschen helfen zu wachsen und Erfolg zu haben. Führung dreht sich nicht um Sie, sondern um die Andern."

- "Wirksame Führung setzt Offenheit, Leistung und Verdienst voraus. Es gilt, jedem eine Chance zu geben, und es ist unabdingbar, andere zu überzeugen, sich niemals zum Opfer werden zu lassen."

## IV Würdigung

- Top Publikation mit Fokus



- Werteverständnis und Führungskräfte spielen bei Jack Welch eine Sonderrolle
  - Commitment und Leistungsbereitschaft
- Im Fokus „Markt/Wettbewerb“ und „Unternehmen“ gilt „Reduce to the Max“
  - Jack Welch plädiert für einfache, konsequent umgesetzte Lösungsmodelle
- Konsequente Umsetzung als Führungscredo
  - Vor allem im Bereich der Mitarbeitenden lebt und kommuniziert Welch konsequent die Differenzierung