

## Newsletter.

### Chefs zum Anfassen – Wirkungsvoll und vertrauensfördernd

18.08.2014

Die hohe Bedeutung der Präsenz und Sichtbarkeit des obersten Chefs in der Belegschaft für das Gelingen von Veränderungsprozessen ist bekannt. Doch wie stellt man diese her? Wie **organisiert** man das Zusammenkommen von Geschäftsführung oder Vorstand mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Zu den beliebtesten Formen gehören Formate wie Kaminabende, Business Breakfasts, geplante Filialbesuche, After-Work-Talks, etc.

Ich empfinde diese Formate aus den folgenden Gründen als nicht zielführend:

- Wie zuvor schon erwähnt müssen sie organisiert werden, und so wirken sie bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig auch – geplant, steif und aufgesetzt. Weniger gute Führungskräfte (und davon gibt es in den Unternehmen auf allen Ebenen etliche) bereiten diese Besuche ihrerseits teilweise vor: Werkhallen, Büros, Niederlassungen oder Geschäftsstellen werden extra geputzt und aufgeräumt. Zu stellende Fragen werden den Mitarbeitern vorgegeben und mitunter auch geprobt. Bestimmten Mitarbeitern wird signalisiert, dass eher Zurückhaltung in der Argumentation angebracht ist. „Potemkinsche Dörfer“ gibt es in den Unternehmen viele.
- Mit welchem eigenen Thema geht der Vorsitzende einer Geschäftsführung in die Belegschaft? Ressortzuständigkeiten begrenzen die Themen. Viele alternative Themenstellungen wirken schnell gekünstelt.
- Häufig wird gesagt, dass die Teilnahme an Kamingesprächen von den Mitarbeitern als Auszeichnung oder Ehre empfunden wird. Doch ist das wirklich so? In der Regel finden diese Veranstaltungen nach Feierabend statt – sicherlich an schönen Locations. Doch diese liegen dann auch nicht um die Ecke. Es gibt genügend Fälle, da wären die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lieber nach einem 8-stündigen Arbeitstag zuhause, anstatt im großen Kreise mehr oder weniger gewillkürte Diskussionen zu führen.



Statt organisierter Events der zuvor beschriebenen Art favorisiere ich einen Ansatz, der bereits 1982 von Tom Peters in seinem Buch "In Search of Excellence" geprägt wurde: „Management by Wandering Around“. Manche werden sagen: Ein alter Hut! Ja, dem ist zuzustimmen. Doch müssen es immer neue Formate sein? Ich möchte an dieses Format erinnern, weil es zum einen

sehr wirkungsvoll ist und zum anderen aber in den meisten Unternehmen kaum Anwendung findet – Leider, dabei ist es so einfach:

Der oberste Chef besucht unangekündigt die Mitarbeiter in ihrer gewohnten Arbeitsumgebung. Im Wesentlichen zielt es darauf ab, dass sie den Kontakt zu den wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen aktiv halten und gestalten.



### Vorteile:

- Ressourcenschonend und preiswert in der Durchführung.
- Spontanität und Überraschungseffekt vermeiden jegliche Steifheit und „Potemkinsche Effekte“.
- In der Regel haben die Vorsitzenden der Geschäftsführung auch das Personalressort und haben damit die Zuständigkeit für Mitarbeitermeinungen, -anliegen und das Wohl der Belegschaft. Wie kann das besser gelebt werden als durch direkte Kommunikation – spontan und in der jeweiligen Situation vor Ort.
- Dem von mir häufig als schwierig angesehenen Thema der Führungsqualität kann mit einem „Management by Wandering Around“ durch die obersten Chefs ebenfalls geholfen werden. Diese agieren schlichtweg als Vorbild, setzen Maßstäbe und entfachen einen Sog bei anderen Führungskräften.
- Ganz wichtig: Im Change geht es um Vertrauen. Dieses baut man am besten im persönlichen Kontakt, im persönlichen Gespräch auf. Größere Veranstaltungen sind da eher ungeeignet.

### Nachteil:

- Ein „Herumwandern“ des obersten Chefs kann als Kontrolle oder Störung empfunden werden.

Meines Erachtens überwiegen die Vorteile klar. Der einzige Nachteil wird durch die Art und Weise, wie die Besuche gestaltet werden, neutralisiert – dazu noch einige Gedanken weiter unten.



„Management by Wandering Around“ ist ein erprobtes und erfolgreiches Format, für das es etliche prominente Beispiele gibt:

- Frank Appel, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Post, trägt immer wieder Briefe aus. Im Logistikzentrum hört sich der promovierte Neurobiologe an, wo den Kollegen der Schuh drückt.
- Der TUI-Chef Friedrich Jousen stand, als er noch beim Mobilfunk-Unternehmen Vodafone war, öfters in Handyshops hinterm Verkaufstresen.

- Ex-Lufthansa-Chef Jürgen Weber servierte gelegentlich als Steward Tomatensaft in der Economy Class.
- Bei McDonald's belassen die Führungskräfte es nicht bei Stippvisiten, sondern schieben regelmäßig einen Restauranttag ein.
- Ikea-Führungskräfte sitzen samstags, wenn also richtig viel los ist, an der Kasse.

Die Unternehmensführung gewinnt so außerhalb von Besprechungen ein Bild der Mitarbeiter in ihrer "natürlichen Umgebung". Auf regelmäßigen Gängen durch das Unternehmen gibt der Chef darüber hinaus Gelegenheit, ihn direkt anzusprechen und zeigt damit sein Interesse.



„Management by Wandering Around“ – wie kann es gehen?

- Fangen Sie einfach an! Es bedarf keiner großen Vorbereitung. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereits fußläufig für Sie erreichbar.
- Wer überraschend kommt, grüßt zuerst und bricht das Eis: „Wie geht es Ihnen heute? Was meinen Sie zu...? Wie denken Sie über...? Welche Erfahrungen haben Sie mit...? Was haben Sie schon erreicht? Wie haben Sie das geschafft? Was hätten wir besser machen können?“ Solche Fragen lassen dem Gesprächspartner die Wahl, sich weiterhin zu tarnen, oder ein wenig die Decke zu lüften und endlich einmal seinem Herzen Luft zu machen.
- Nehmen Sie sich einen oder zwei unverrückbar feste Tage, an denen Sie zur gleichen Zeit in die Kantine zum Mittagessen gehen – immer alleine. Sie werden schnell Gesellschaft bekommen.
- „Management by Wandering Around“ ist mehr als ein Format, es ist eine Einstellung und damit gibt es kein Ende. Machen Sie es sich zur Gewohnheit. Und das möglichst oft.
- Suchen Sie persönlich den Kontakt mit den Mitarbeitern und schaffen Sie auch die Möglichkeit für Gespräche unter vier Augen. So entstehen am ehesten offene und ehrliche Gespräche.
- Auftreten und Fragen sind entscheidend: Ihre Fragen sollten ehrliches Interesse bekunden, Ihr Gegenüber aber nicht in eine Verhörsituation bringen. Seien Sie aufmerksam und nehmen Sie nicht nur die Worte wahr, sondern achten Sie auch auf das Gespräch. Wie klappt die alltägliche Kommunikation Ihrer Mitarbeiter untereinander? Auf diese Weise erfahren Sie am schnellsten etwas über positive oder negative Stimmungen und erhalten laufend neue, gute Ideen. Die Mitarbeiter spüren, wie wertvoll sie für den Betrieb sind.

- Teilen Sie Ihre Gedanken, Ziele und auch Visionen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Stellen Sie in den Gesprächen Ihr Konzept vor und erörtern Sie, wie gerade diese Abteilung oder dieser Arbeitsplatz in Ihren großen Plan vom Unternehmen passt. Ihre Mitarbeiter werden strategische Weichenstellungen als etwas Eigenes begreifen.
- Stärken stärken: Suchen Sie nach Erfolgen und nicht nach Fehlern. Halten Sie sich mit Kritik zurück, bis Sie mit dem direkten Vorgesetzten gesprochen haben. Es ist dessen Aufgabe – auf der Basis eigener Erkenntnisse.
- Gehen Sie locker an die Besuche und pflegen Sie entspannte Unterhaltungen. Ein gelegentlicher Scherz lockert das Klima auf, ohne die eigene Autorität zu untergraben.
- Wo es passend ist: Probieren Sie die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Machen Sie dabei die Erfahrung, wie die Arbeit genau an diesem Arbeitsplatz aussieht. Damit zeigen Sie nicht nur Interesse, sondern erhalten auch ein reichhaltiges Wissen über die Arbeitsabläufe in Ihrem Unternehmen – und, Sie begeistern damit imagebildend.



Ich habe bei meinen Klienten sehr gute Erfahrungen mit „Management by Wandering Around“ gemacht. In den meisten Fällen ist es gelungen, eine Sogwirkung zu entfachen. Es gibt keinen Grund mehr für andere Mitglieder der Geschäftsführung bzw. Führungskräfte gleich welcher Ebene, sich in ihren Büros vor den Mitarbeitern und deren Anliegen zu verstecken. Nach einiger Zeit wird der Rundgang zu einem festen Ritual für die meisten Führungskräfte, und das dient der Qualität der Führung. Besucht der oberste Chef seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz, werden sich auch alle anderen Führungskräfte dieser direkten Führung nicht entziehen können.

Wird „Management by Wandering Around“ perspektivisch Teil der Unternehmenskultur, können Missverständnisse und Probleme oft schon im Ansatz vermieden werden, da jeder, anstatt eine weitere Mail zu schicken, den direkten Kontakt mit seinem Gegenüber findet.

P.S.:

Wenn Sie zu der Kategorie von Managern gehören, die sich selber gar nicht so wichtig nehmen, dann könnte auch folgender Newsletter für Sie von Interesse sein:

<http://www.weber-advisory.com/eigenlob-stinkt/>

Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Hochschule Fresenius sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS  
FÜR WIRTSCHAFTS  
KOMMUNIKATION



GEWINNER

**weber.advisory** ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

## weber.advisory

Unter den Eichen 5  
Medienpark / Haus G  
65195 Wiesbaden  
Tel +49 (0) 611 88 09 335-0  
Mobil +49 (0) 151 240 200 70  
Mail [fw@weber-advisory.com](mailto:fw@weber-advisory.com)  
Web [www.weber-advisory.com](http://www.weber-advisory.com)