

Moment of Truth

Kennen Sie die Situation: Eigentlich wollten Sie Buch x kaufen und finden dann dank Internet noch Buch y? Genau so ging es mir mit dem Buch von Robert Fritz: *“The Managerial Moment of Truth”* ein Buch über Leadership. Es ist vor ein paar Jahren geschrieben worden und avancierte bereits zum Bestseller. Wenn man den Titel in Amazon eingibt, kommt gleich noch ein Buch hoch mit dem Titel *„The Moment of Truth“* von Jan Carlzon, CEO der SAS Airline in Skandinavien.

Beide Bücher sind über Leadership und sind doch ganz unterschiedlich. Jan Carlzon erzählt seine Lebensgeschichte aus drei Firmen in Schweden. Er umreißt in seinem Buch einen Zeitraum von Anfang der 70ern bis Mitte der 80er Jahre. Das Buch wurde 1987 veröffentlicht. Robert Fritz beschreibt eine Methode, wie man in kritischen Gesprächen sauber führt und zum Ziel kommt. (Dazu an anderer Stelle mehr ...)

Das Buch hat Unterhaltungsqualität und man legt es nicht mehr weg. Es ist nicht nur spannend geschrieben, sondern ist irgendwie besonders aktuell. Auf den Punkt gebracht handelt das Buch in 135 Seiten von einer Krise, einer neuen ungewöhnlichen Strategie, der Einbeziehung der Mitarbeiter bis zur vordersten Linie und der dann folgende Change Prozess mit seinen Hindernissen und Erfolgen. Dies ist wohl eher zeitlos, denn nichts ist beständiger als der Wandel.

Das war die erste Welle. Dem Unternehmen ging es wieder gut, aber erkennbar mangelt es dem Unternehmen danach an Fokus und alle machen ihre eigenen Strategien. Carlzon beschreibt, wie man in solch einer Situation eine echte Vision aufbaut und ein langfristiges Ziel anpeilt. Er beschreibt dies als zweite Welle. Es ist eine ganz andere Aufgabe als der Turnaround und die Neuausrichtung. Vor allem sehen die Mitarbeiter und die Gewerkschaft nun gar keine Notwendigkeit zu handeln, da keine Krise vorhanden ist und alle Sparansätze nur als unternehmerische Habgier gedeutet werden. (Bekannt – oder?)

Er kommt mit seinem Team in eine Verteidigungshaltung und scheint nicht mehr selbst steuern zu können. Ein kritischer Moment. Wie schafft man es, ein selbstgesteuertes Unternehmen (von Kunden und Frontline) wieder strategisch auszurichten?

Er hat in drei Firmen neue Strategien umgesetzt. Zunächst in den 70ern beim Tour-Operator Vingresor und anschließend bei der schwedischen Airline Linjeflyg, einer Tochter der skandinavischen SAS. Rückblickend ist es wahrscheinlich leichter über seine Anfangsfehler zu berichten, wenn man als

CEO dann eine Erfolgsstory hingelegt hat. Deshalb ist es wunderbar zu sehen, wie er in die gleichen Fettnäpfe steigt, wie viele andere junge Manager: Er kann alles, er weiß alles besser, er fällt die Entscheidungen. Er ist der Held, der Macher. Klar, warum ist man sonst Führungskraft geworden? Die Leute kann er damit aber nicht mitnehmen, alle sind demotiviert und verlieren den Spaß an ihrer Arbeit. Ein Mitarbeiter hat genug Mut, um ihm dies zu sagen. Er lernt, schraubt zurück und stellt mehr Fragen. Sein Bild einer Führungskraft ändert sich und er wird mehr akzeptiert. Carzon erkennt, dass es seine Aufgabe ist, die Firma in die richtige Richtung zu steuern, aber nicht, selbst operativ einzugreifen.

Sein Ziel wird es, Mehrwert für die Kunden zu bieten, die auch die Produkte kaufen. Diesem Ansatz bleibt er treu und formt damit sein Unternehmen um, klare Ausrichtung auf den Kunden und neue Positionierung als Service-Company. Die Neuausrichtung geht einher mit einem völligen Kulturwandel. Die Frontmitarbeiter sind für die Umsetzung der Startpunkt, da der Kunde es hier auch wirklich erleben kann. Wenn 10 Millionen Kunden jedes Jahr mit SAS fliegen und im Schnitt mit 5 Mitarbeitern der SAS ca. 15 Sekunden Kontakt haben, dann sind das 50 Millionen Kontakte – Momente der Wahrheit, *Moment of Truth*.

Er beschreibt die Veränderung anhand von mehreren persönlich erlebten Geschichten, die das ganze sehr greifbar und unterhaltsam machen. Einige sind so präzise wie Case Studies. Wer schon vor 30 Jahren aktiv in der Welt unterwegs war, kann sich die Situationen an den Flughäfen und in den Airlines gut vorstellen. Ohne Ticket lief gar nichts. Wer dies vergessen hat, flog nicht ab. Vieles haben wir heute bereits mit super technischen Lösungen vereinfacht, e-Tickets und Online/Buchungen waren ja damals noch nicht mal ein Traum – es gab ja noch keine Endverbraucher IT und PC-Lösungen. Die 80er war noch die Welt der Grossrechner und IBMs. Aber ansonsten wird heute immer noch geflogen mit Crew und Captain, mit Service an Board, mit Verspätungen und fehlgeleitetem Gepäck. Eigentlich ist eher mehr so wie damals. Nur Fliegen ist eindeutig billiger geworden und wir haben einen völlig deregulierten Markt mit Wettbewerbern aus der ganzen Welt.

Carzon sah dies bereits damals kommen. Der Blick über den großen Teich in die USA zeigte ihm, was sich langsam auf Europa zu bewegte. Die erste Welle der Deregulierung von Banken war von USA auf Europa ja bereits übergeschwappt. Weitere sollten folgen, so auch die Deregulierung der Luftfahrt. Die Protektion der Nationen löste sich schon damals langsam auf. Aber Airlines waren noch rein national unterwegs. Wenige haben dies bis heute überlebt: SAS ist eine davon, dann noch die Air-France mit KLM, British Airways und Lufthansa. Alle andren

haben mehr als Probleme. In den 80ern war in USA durch die Deregulierung einigen Airlines die Luft ausgegangen. Durch genaue Beobachtung der weltweiten Veränderung und deren Auswirkungen auf das Verhalten der Systeme, hat Carzon damals rechtzeitig die Vorbereitung auf den kommenden Wettbewerb getroffen und 25 % Kostenreduktion eingefordert. Seine Herausforderung war, diese Strategie glaubhaft zu kommunizieren und mit den Mitarbeitern umzusetzen.

Was besonders wertvoll für mich ist, ist seine Einstellung zu Leadership und der horizontalen Führung einer Firma. Vieles von dem, was in den 80ern als neues Management in Schweden ausprobiert worden ist, ist heute für viele Firmen immer noch ein hehres Ziel. Was haben wir in den letzten 30 Jahren gemacht? Automatisiert, elektrifiziert und digitalisiert? Oder kurz: SAPisiert? Wo bleibt Service, Kundenorientierung und Mitarbeiterbeteiligung? Oder gar Freude an der Arbeit?

Das Bild der Führungskraft als Macher ist noch in so vielen Köpfen – wann haben wir genug Roll/Models, um einen anderen angemesseneren Stil zu leben? Anscheinend haben wir in den letzten Jahrzehnten das Thema Kommunikation auf den Grad von e/mails reduziert. „Management by walking around“ ist immer noch nicht gelebt. Die Angst der Chefs vor Ihren Mitarbeitern ist eher gestiegen, zumal deren Gejammer auch immer lauter wird. Work-Life-Balance und Sinn der Arbeit sind nun die Themen des neuen Jahrtausends. Und das ist auch schon fast 8 Jahre alt. Vielleicht ist es aber auch nur die Sünde der Nichtbeachtung in den letzten Jahrzehnten? Was wäre gewesen, wenn wir uns mehr mit Führung und Menschen, als mit Technik beschäftigt hätten? Oder, wenn wir nicht immer nur ein Ziel vor Augen haben sondern mehr auf Balance und Ausgleich achten würden?

Nun, der neue Engpass in Unternehmen ist die Ressource Mensch. Fachkräfte mit Erfahrung. Auch das hatten wir bereits in den 90ern alles wiederholt sich dauernd. Nun ist auch diese Welle wieder da und Manager werden wieder verstärkt auf Führungsseminare geschickt, damit nicht zu viele Leute gehen, weil der Chef blockiert.

Vielleicht sollten wir aus der Vergangenheit lernen und wieder alte Bücher lesen? Oder sind wir alle dem Hype aufgesessen, immer nur das letzte neu erschienene Buch zu lesen, was ohnehin aus einer Abschrift und Neuaufbereitung alter Wahrheiten und schlimmstenfalls der Wiederholung von dummem Zeug besteht.

Skeptisch, nun dann sollten Sie ein Experiment machen. Kaufen Sie sich ein

Reklam Heftchen für den Latein/Unterricht: Seneca – über die Kürze des Lebens. Es ist ca. 2.000 Jahre alt. Es liest sich so, als würde Seneca über das heutige Management schreiben. Es scheint schon schwierig zu sein, als Mensch so zu reifen, dass wir miteinander wirklich etwas gemeinsam wertiges schaffen. Aber dann dies auch noch an die nächste Generation weitergeben? Eine Herausforderung. Der Einzelne als Opfer seines Systems? Oder die Unfähigkeit zu lernen? Wann verändern wir die Strukturen so, dass wir nicht immer wieder in die Tiefen der Menschheitsgeschichte zurückfallen? Vielleicht schaffen wir es in diesem Jahrhundert?

Moments of Truth ist eine gute Lektüre für alle, die mit Veränderung und Leadership arbeiten, nicht nur, wenn es um Service geht.

Copyright © Claudia Schmitz 2008

Cenandu