



DER WAKE-UP CALL



Nr. 023

 Deutsche Ausgabe

28. April 2025, 6:08 Uhr

Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck!

Warum der Sprung ins kalte Wasser nicht heroisch ist.

Von Christian Rook

Etwas stimmt hier nicht!

Es gibt Situationen, da spürt man es schon im allerersten Moment: Etwas stimmt hier nicht.

Etwas läuft aus dem Ruder, bevor es überhaupt richtig begonnen hat.

Und doch sagt man manchmal bei einem Mandat trotzdem zu.

Weil der Auftrag spannend klingt. Weil das Projekt reizvoll ist.

So war es auch in einem Fall über den ich hier berichten möchte.

„Montag Früh müssen Sie anfangen!“

Kurzfristauftrag: Donnerstag der erste Anruf, Freitag ein kurzes Interview. Montag sollte der Start sein.

Ich wusste, dass das zu knapp war. Ich wusste, dass ich den CEO an meinem ersten Tag nicht sehen würde. Er sei auf Dienstreise beim Kunden, die sich nicht mehr verschieben liesse.

Ich hatte ihn darauf hingewiesen, dass wir meinen Start verschieben müssten, wenn er nicht im Hause sei, es sei zu viel ungeklärt. Aber er sagte nur, es seien zwei Unternehmensberatungen im Haus, die gerade eine Analyse durchführen würden und es ging nicht anders, ich müsse am Montag starten.

Es hatte zwar am Freitag zwar ein kurzes Kennenlern-Interview gegeben - das war aber noch vor Mandatserteilung - und da geht man bekanntlich nichts ins „Eingemachte“.

Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck!



Christian Rook



„Sie müssen Montag Morgen anfangen. Ich lasse alles für Sie vorbereiten, Agenda, Rechner, Büro, Telefon. Bitte kommen Sie!“

Mein Fehler: ich ließ mich darauf ein.

Der erste Tag

Montagsmorgen 7:30 Uhr parkte ich auf dem Besucherparkplatz, meldete mich an der Rezeption – und stieß auf ratlose Gesichter.

Niemand wusste von meiner Ankunft. Kein Arbeitsplatz, keine Agenda, keine Vorbereitung.

Stattdessen wurde ich in einen Glasbesprechungsraum in der Lobby geführt. Zum Trost gab es Kaffee und ein Gefühl der absoluten Orientierungslosigkeit.

Und das bei jemandem, der es zu seinen professionellen Stärken zählt, Orientierung zu geben.

Es dauerte eine Weile, bis sich überhaupt jemand für mich zuständig fühlte – eine junge Personalreferendarin, die sich mit ehrlicher Verzweiflung entschuldigte.

"So läuft das hier eigentlich immer", sagte sie schüchtern die Peinlichkeit der Situation weglachend.

In Unternehmen, die Chaos gewohnt sind, wird das schnell zur Normalität. Für jemanden von außen ist es ein Schock.

Das Operations-Team

Aber die entscheidende Erkenntnis kam dann etwas später, als ich vor sechzehn Führungskräften stand, die mich genauso fragend anschauten, wie ich sie.

Niemand wusste, wer ich war, was ich hier machte, was mein Auftrag war, was wir heute besprechen sollten. Noch schlimmer, die Irritation kannte keine Grenzen, als sich herausstellte, dass ich als technischer Direktor und Interim Werkleiter für dieses und ein weiteres Werk mandatiert war und der Stelleninhaber (ungekündigt und nur flüchtig telefonisch am Freitag Abend informiert worden) - zu eben dieser Zeit im Haus war - aber nicht zu diesem Treffen eingeladen.

Niemand hatte eine Agenda. Niemand hatte Erwartungen formuliert. Nur ein leerer Raum und eine vage Hoffnung, dass sich etwas ergeben würde.

In diesem Moment wurde mir klar: Es war ein Fehler gewesen, überhaupt zu starten, bevor die Grundlagen geschaffen worden waren.

Ich hatte nicht von vornherein darauf bestanden, die Führung zu übernehmen.

Wir - die Problemlöser

Denn anders, als viele denken: Der Kunde ist nicht dafür da, uns perfekte Bedingungen zu liefern. Er kann es auch gar nicht.

Der Kunde bringt ein Paket. Ein Problem.

Vielleicht erwartet der Aufsichtsrat von ihm, endlich wieder schwarze Zahlen zu liefern.

Vielleicht spürt er selbst, dass das Unternehmen auf der Kippe steht.

Aber Management ist oft selbst nach Jahren des Kampfes ratlos, was genau falsch läuft, was man noch machen soll.

Dafür kauft es sich ja externe Hilfe ein. Dafür werden wir mandatiert.

Hier ist die Diagnose!

Es ist wie beim Arztbesuch. Der Patient kommt, weil er Schmerzen hat, weil er ein Problem spürt, aber er kann es nicht genau benennen. Er erwartet, dass der Arzt die Diagnose stellt, den Weg zeigt, die Führung übernimmt.

Und manchmal, wenn der Arzt die Diagnose stellt und eine schnelle Operation empfiehlt, sagt der Patient: *"Das geht jetzt nicht. Ich habe nächste Woche eine wichtige Dienstreise. Oder die Einschulung meines Enkels."*

Was macht ein guter Arzt? Er nickt nicht einfach verständnisvoll. Er bleibt ruhig, klar und unerschütterlich. Er erklärt die Dringlichkeit. Er erklärt die Risiken des Zögerns. Und er gibt dem Patienten eine fundierte Entscheidungshilfe. Er bleibt in seiner Verantwortung. „Das ist in Ordnung. Aber, wenn Sie sich nicht sofort der OP unterziehen, sieht es sehr schlecht für Sie aus.“

Genau so ist es auch bei uns. Wenn wir als Interimer, als Berater, als Change Manager gerufen werden, dann nicht, weil alles bereit ist.

Sondern gerade weil es das nicht ist. Weil es Chaos gibt. Weil es Ratlosigkeit gibt. Weil es Widerstände gibt – bewusste und unbewusste.

Und manchmal, und das darf man nicht vergessen, ist der Auftraggeber möglicherweise selbst Teil des Problems.

Vielleicht hat er über Jahre hinweg Dinge unter den Teppich gekehrt, die nun nicht mehr zu verbergen sind.

Vielleicht hat er Entscheidungen getroffen, die das Unternehmen in Schwierigkeiten gebracht haben.

Vielleicht wünscht er sich tatsächlich Veränderung – aber er sabotiert sich selbst, aus Angst vor Kontrollverlust, aus Angst vor dem, was ans Licht kommen könnte, aus Gewohnheit oder aus verletztem Stolz.

Und, nicht zu vergessen: Der Kunde hat eine ganz andere Perspektive.

Er kennt das Unternehmen besser als jeder andere.

Er muß nicht am Montag einen guten ersten Eindruck zu machen.

Er muss sich nicht erklären. Aber gerade deshalb sind wir es, die Klarheit schaffen müssen.

Wir sind Arzt. Wir sind der professionelle Helfer. Der, der nicht Teil des Systems ist, und deshalb die Dinge beim Namen nennen kann. Der, der Strukturen erkennt, die andere längst nicht mehr wahrnehmen. Und der die Verantwortung trägt, den Rahmen so zu setzen, dass echte Veränderung überhaupt möglich wird.

Wenn wir diese Verantwortung nicht übernehmen, versäumen wir den wichtigsten Moment. Den Start. Den Moment, in dem Vertrauen entstehen kann, in dem Richtung gegeben wird, in dem Tempo aufgenommen wird.

Wenn dieser Moment verpasst wird, kämpfen wir die nächsten Wochen und Monate mit unsichtbaren Widerständen, mit Misstrauen, mit Energieverlust. Und wir verlieren einen Teil der Kraft, die wir eigentlich für die Lösung brauchen.

Wenn Klarheit am Tag eins fehlt, wird sie auch am Tag 60 nicht plötzlich Teil des Dialogs.

Wenn ich heute zurückdenke an diesen Montagmorgen, an das Glasbüro, an die ratlosen Gesichter, dann sehe ich nicht nur das Unternehmen, das nicht vorbereitet war.

Ich sehe auch mich selbst, wie ich die Führung hätte übernehmen müssen.

Noch vor dem Start. Noch am Freitag. Noch bevor der erste Schritt gemacht wurde.

Der Sprung ins kalte Wasser ist nicht heroisch!

Denn kaltes Wasser ist keine Bewährungsprobe, auf die man stolz sein sollte.

Kaltes Wasser ist ein Zeichen dafür, dass wir unsere Rolle nicht ernst genug genommen haben.

Unsere Rolle, nicht auf gute Bedingungen zu hoffen, sondern sie selbst zu schaffen. Nicht auf klare Erwartungen zu warten, sondern sie selbst zu setzen. Nicht darauf zu vertrauen, dass die Dinge sich schon irgendwie finden werden, sondern dafür zu sorgen, dass sie sich finden.

Der Kunde muss nicht vorbereitet sein. Er muss nur bereit sein, Hilfe anzunehmen. Alles andere – die Diagnose, der Therapieplan, die Führung – liegt bei uns. Und je klarer wir diese Rolle annehmen, desto besser wird das Ergebnis sein. Für uns. Für den Kunden. Und für das Unternehmen, das wir begleiten.

P.S. im Übrigen hat sich dieses Projekt dann doch sehr gut entwickelt. Das Verhalten des CEO hat sich leider nicht geändert. War aber auch nicht anders zu erwarten. Letztendlich wurde er auf Druck der Gesellschaft zum Rücktritt ermuntert.



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com