



Führung in unsicheren Zeiten benötigt Paradigmenwechsel

Gute Führung ist Überlebenssicherung. Gute Führungskräfte und -teams sind somit die zentralen Engpassfaktoren der Zukunft. Unternehmen – wie auch Führungsorganisationen – sind auf Bewahrung angelegt. Veränderung ist meistens eine Funktion von Dringlichkeit, weniger von Einsicht. Unsere zentrale Erkenntnis: Ein Unternehmen kann maximal so schnell wachsen, wie sich der Geschäftsführer selbst verändern kann. Wer sich zukünftig mit althergebrachten Führungsrezepten den ständig neuen Herausforderungen stellt, wird scheitern. Anbei drei Erfolgsrezepte, die den Paradigmenwechsel in der Führungsetage beschleunigen.

Erstens: Musterwechsel statt «mehr vom Gleichen». Gerade in unsicheren Zeiten droht die Gefahr, dass Vorgesetzte auf altbewährte Muster zurückgreifen und nach dem Motto «mehr vom Gleichen» führen: bei Absatzeinbrüchen in der Region X also noch einen Verkäufer mehr und Werbebudget erhöhen. Kann funktionieren, muss aber nicht. Günstiger wäre vermutlich: Absatzkanäle kreativ überprüfen oder das eigene Produkt als integralen Bestandteil einer umfassenden Leistung anbieten (Integration der Wertschöpfungskette). Musterwechsel im Führungsverhalten braucht Mut, hat dafür aber den grössten positiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung.

Zweitens: Kollektive Intelligenz statt autoritäre Führung. Partizipativ geführte Unternehmen erzielen eine doppelt so hohe Rendite wie autoritär geführte. Wer auf das Wissen seiner Belegschaft verzichtet, verschenkt Geld. Eine Veränderung im (Führungs-)Verhalten fällt uns deshalb schwer, weil wir oft nicht bereit sind, unsere Einstellungen zu korrigieren. Immerhin haben wir unser Leben mit diesen Einstellungen

bis heute sehr gut gemeistert. Damit akzeptieren wir, dass sich die Zusammenarbeit mit kritisch-oppositionellen Führungskollegen erst dann verbessern wird, wenn wir unsere Einstellung ihnen gegenüber nachhaltig verändert haben.

Drittens: Spass statt Demotivation. Der direkte Vorgesetzte und das unmittelbare Team entscheiden über Zufriedenheit oder Frust. Viele Geschäftsführer tolerieren eine Demotivationskultur. Demotivation führt zu Fehlern und Angst. Angst führt zu Widerstand. Selbst ein Einzeller dreht sich weg, wenn es unlustig wird. Arbeiten wie auch das Führen sollen und dürfen Spass machen. Angst- und Kontrollkulturen zerstören Vertrauen. Erst Vertrauen fördert aber Eigeninitiative und Kreativität. Bei Konflikten hilft oft die Regel: Jeder hat recht – in seinem eigenen Denk- und Angstsystem.

Quintessenz: In vielen Unternehmen fehlen «Spezialisten für Menschen und Menschenführung». Nur wer sich selbst in diese Richtung weiterentwickelt, wird sein Produkt – sprich seine Führungsleistung – optimieren können. Als zentraler Taktgeber oder eben Engpassfaktor gilt der oberste Geschäftsführer. Daher ist die wichtigste Messgrösse in unsicheren Zeiten: Veränderungsfitness des ganzen Managementteams und v.a. des Geschäftsführers. ■■■■

Andreas D. Baumann, lic. oec. HSG (andreas.baumann@consultingworld.ch, +41 41 727 76 54), ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. Er berät (KMU-)Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Firmenkultur. Ein professionelles Coachingangebot für Führungskräfte rundet seine Kompetenz ab. Gastdozent zhaw, HSW, ZfU. Publikationen in den wichtigsten Schweizer Medien.
www.consultingworld.ch



Unternehmerische

Katastrophen sind Folgen von Schmerzvermeidung.»

Andreas Baumann,
Coach und Dozent