

Führungskompetenz: die Signale des Untergangs erkennen

25.02.2014, 19:52 | Werbung, Consulting, Marktforschung

Pressemitteilung von: *Praxis für Unternehmertum*



Bernd Mattern

Bernd Mattern, Partner von Leng & Mattern, Praxis für Unternehmertum, hielt kürzlich einen Management-Vortrag vor mittelständischen Unternehmern und Führungskräften zum Thema „Signale des Untergangs in Wirtschaftsunternehmen. Früherkennung und sich dagegen stemmen.“ Die folgende Zusammenfassung dieses Vortrages gibt die wesentlichen Inhalte wieder.

Max de Pree, der legendäre CEO von Miller Inc. (dem innovativsten Unternehmen der amerikanischen Möbelindustrie) wurde einmal auf einer Pressekonferenz gefragt, was seine schwierigste Unternehmergebiet sei. Seine überraschende Antwort: „...die Entropie aufzuhalten.“

Entropie, das physikalische Gesetz der Thermodynamik oder der Chaoslehre, wurde von de Pree auf Unternehmen und Gesellschaft übertragen. Danach hat alles die Tendenz, den Bach runter zu gehen, wenn man sich nicht rechtzeitig dagegen stemmt. De Pree's Meinung nach gehört zu den wichtigen Kernkompetenzen einer Führungskraft, die Signale der Entropie im Unternehmen frühzeitig zu erkennen. Tiefrote Zahlen, hohe Fluktuation und Krankenstände, Kundenverluste sind dann Fakten, wenn es fast schon zu spät ist. Die Signale eines drohenden Niedergangs zeichnen sich schon viel früher ab.

Die häufigsten Anzeichen der schleichenden Entropie im Unternehmen sind:

- Tendenzen zur Oberflächlichkeit

„Super Präsentation. Gut gemacht“, lobt der Chef seinen Mitarbeiter. Was er dabei nicht sagt: „...nur vage Fakten,

schwammige Aussagen, unklare Ziele. Stattdessen knallige Headlines, bunte Bilder und der Anschein von Professionalität“. PowerPoint sei Dank. Form statt Inhalt. Mehr Schein, als sein.

- Spannungen und Konflikte in der Führungsmannschaft

Aktuell in den News: Bei Oetker tobt der Puddingkrieg. Andreas Renschler wirft bei Daimler frustriert hin.

Rösler, Kubicki und Lindner streiten öffentlich über den Kurs der FDP. Der Führungskonflikt beim Berliner Flughafen macht aus dem Groß-Projekt ein milliardenschweres Pannen-Projekt. Der Streit zwischen Trainer Slomka und Manager Schwadtke kostet Hannover 96 wichtige Tabellenplätze. Spannungen und Konflikte im Führungsteam kosten das Unternehmen Unsummen und beschleunigen den Niedergang.

- Keine Zeit und mangelnde Prioritäten für Symbole und Rituale

Symbole und Rituale sind wichtige und wertvolle emotionale Verstärker, die Zeit und Raum benötigen und gepflegt werden wollen. Wenn sie ehrlich und authentisch kommuniziert und „erlebbare“ werden, werden es entscheidende Hebel und unvergessliche „Heldenstories“.

Der neue Projektleiter, der sichtbar und spürbar „den Hut“ aufgesetzt bekommt. Das Kick-off Meeting in der Kletterhalle, um „den Gipfel zu erklimmen“. Die neuen Management- oder Führungstools als „Rezepte“ inszeniert mit einem flankierenden Kochkurs.

Seien Sie kreativ und mutig. Nutzen Sie die Kraft von Symbolen und Ritualen, kontinuierlich und konsequent.

- Die Ansicht, dass Ziele und Belohnungen dasselbe sind

Ziel des ADAC-Pannendienstes: die Mobilität der Mitglieder. Und für die Pannenhelfer: zusätzliche Incentives für jede direkt verkaufte Varta-Batterie. Ergebnis: ADAC-Vertrauenskrise und Sinkflug.

- Problematisch wird es dann, wenn Menschen aufhören, Werte wie Verantwortlichkeit, Dienstleistung, Kundenorientierung zu leben oder Vertrauen unterschiedlich zu interpretieren.

Für die Werte eines Unternehmens gilt: One Voice. One Sound! Das betrifft alle. Oben, wie unten. Wenn erst ein Chief Compliance Officer ernannt werden muss, um den eigenen Laden in den Griff zu bekommen – wie jetzt beim ADAC oder der FIFA – ist das schon ein deutliches Signal für den Abwärtssog.

- Wenn die Zahl der Problemmacher die der Problemlöser übersteigt

Wie viele „Yes-But-ter“, Verhinderer, Bremsen und Bedenkenträger gibt es in den Unternehmen? Wie oft hört man Worte, wie „eigentlich“, „ja, aber...“ oder „hätte, wollte, könnte“? Wie viele Zaungäste überwintern passiv, aber gemütlich in jedem Management-Team?

Wichtiger dabei ist aber die Zahl der Mitpackenden, Handlungsorientierten und begeisterten „Why-Not-tern“.

Führungskräfte, die kontrollieren und nicht ermutigen und fördern wollen

Permanente und allgegenwärtige Fehler- und Verhaltenskontrolle führt direkt zu Unsicherheit, Angst, Lähmung und quasi direkt zu noch mehr Fehlern. In solch einem Klima kann nichts wachsen und gedeihen. Vor allem: niemand hat den Mut etwas zu wagen.

- Wenn der Druck des Alltagsgeschäftes keinen Raum mehr für Visionen und Risiken lässt

Visionen und Risiken können niemals voneinander getrennt werden. Visionen benötigen eigenen Raum und Zeit, um die Zukunft zu gestalten.

- Die einseitige Fokussierung auf Forecast, EBIT und GuV, statt einer Werteorientierung

Deutsche Telekom 2013/14: Konzernumsatz + 6%; EBIT: 4,7 Milliarden EUR

Werteorientierung in einer aktuellen Telekom-Stellenanzeige:

„... Wir sorgen für Kundenorientierung, Einfachheit, ein exzellentes Nutzererlebnis, ein wertvolles Produktportfolio und nachhaltige Wirtschaftlichkeit“.

Jeder Telekom-Kunde hat da so seine eigenen persönlichen Erfahrungen.

Handbücher und Regelwerke

Aufgeschrieben und vergessen! Was oder wem nutzen die ganzen Handbücher und Regelwerke, die in den Regalen verstauben oder Dateien blockieren? Weniger ist mehr! Lieber weniger und klare Regeln, die lebendig praktiziert und gelebt werden.

- Der Drang und die Faszination für Kennzahlen

Kennzahlen und die vermeintlichen Verbesserungen zum Vorjahr, Vormonat sind wie Beruhigungspillen und dienen als Alibi, alles so zu lassen, wie es ist.

- Führungskräfte, die sich auf Strukturen, statt auf Menschen verlassen

- Organigramm, Matrix-Systeme, klare Strukturen: alles gut und schön. Führung ist People-Business. Nicht mehr. Aber auch nicht weniger.

- Eine zunehmende Zahlen- und Controllergläubigkeit

Status 2014: Allianz, BASF, Bertelsmann, Lanxess und Siemens stehen an der Spitze des Trends und befördern den früheren Finanzchef und Obercontroller zum CEO. Gute Zeiten für graue Mäuse und Zahlenakrobaten.

Wo bleibt der anpackende, empathische Unternehmertyp, der nach innen, wie nach außen das Unternehmen verkörpert und Menschen begeistert?

- Wenn Kunden als zeitraubend und störend empfunden werden

Kürzlich in einer Bank-Filiale: Kundenberater, Assistentin und Kassierer beim fröhlichen Kaffee-Plausch am Stehtisch in der Kundenzone.

KFZ-Betrieb in der heißen Umrüstphase: telefonisches Durchkommen für Kunden unmöglich, weil sich die beiden Mitarbeiter aus der Kundenannahme aus Hauptbetrieb und Filiale gerade über ihre Wochenendpläne austauschen.

Im Handy-Shop am Samstagvormittag: an allen 3 „Dialog-Plätzen“ geben Kundenbetreuer Daten ein. Stoisch, in aller Ruhe, Blick auf den Bildschirm. Kein Kontakt zur Warteschlange voller Kunden.

Das einzige, was stört: der Kunde.

- Wenn man sich im Unternehmen mehr nach innen, als nach außen beschäftigt

Viel zu oft, geht es um interne Schwerpunkte: Abläufe, Organisationsänderungen, IT-Systeme, Personalengpässe, Urlaubspläne etc.. Wo bleibt da der Markt, die Kunden, deren Anliegen und Wünsche?

- Ein Verlust des Vertrauens zur eigenen Urteilsfähigkeit, Erfahrung und Umsicht

Eine Wiedereinsteigerin – mehrfache Mutter und „Familien-Managerin“ - nach einigen Wochen in ihrem neuen Führungsjob: „...es macht mir Angst. Alle reden den gleichen Stuss. Keiner hat eine eigene Meinung. Dabei sagt der normale Menschenverstand, dass es so nicht funktioniert. Wir brauchen jetzt keine EDV-Umstellung. Wir brauchen mehr Aufträge und neue Kunden ...“

- Ein Verlust von Liebesswürdigkeit, Stil und Takt

- Ein Verlust von Wertschätzung, Umgangsformen und Fairness

- Ein Verlust von Respekt für Sprache und Kommunikation

- SMS, Mailbox, E-Mail, Internet und Intranet, Apps, Twitter und Blogs sind moderne Werkzeuge der Kommunikation und der Führung. Aber dürfen wir auch zulassen, dass diese Instrumente unser Kommunikations- und Führungsverhalten beeinflussen und verändern?

Nochmals die „wieder eingestiegene“ Mutter im Originalton: „... wer als junger Mensch lernt, dass man Beziehungen ganz selbstverständlich per SMS beendet, für den wird das später, als Führungskraft, auch bei Kündigungen normal sein...“

Unternehmer, die sich zum Ziel gesetzt haben, voranzukommen und weiter erfolgreich zu sein, achten sensibel und voraus denkend auf diese Anzeichen der Entropie. Apathie ist die falsche Reaktion.

Portrait

Die Praxis für Unternehmertum wird geführt durch die langjährigen Unternehmensberater Harald Leng und Bernd Mattern. Sie kennen sich mit den Anforderungen des Mittelstandes aus. Sie, reagieren flexibel auf die individuellen Bedürfnisse und Ansichten ihrer Klienten, arbeiten pragmatisch und zielorientiert. Dabei kommen ihnen ihre persönlichen Unternehmer- und Managementenerfahrungen aus verschiedenen Unternehmen und Branchen zugute.

Die Leistungen von Leng & Mattern gehen von der Strategieberatung, über die Begleitung von Veränderungsprozessen, Reduzierung bzw. Vermeidung von Konfliktkosten, bis hin zur Regelung der Unternehmensnachfolge.

Leng und Mattern stehen für ganzheitliche und nachhaltige Lösungen und führen die Beratungsprozesse und -gespräche immer persönlich durch.

Mehr Informationen unter: www.leng-mattern.de

News-ID: 779628 • Views: 1124 (Stand: 31.07.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/779628/Fuehrungskompetenz-die-Signale-des-Untergangs-erkennen.html>