

# Gute Führung versagt – dabei geht es so einfach

Sie sind überzeugt, dass Sie in Ihrem Unternehmen grundsätzlich eine gute Führung haben. Dennoch könnte – und sollte – die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter besser sein. Und Fachkräfte finden Sie auch nur schwer. Ich zeige die drei Ursachen, weshalb gute Führung versagt – und wie Sie es genial einfach verbessern.

## DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

[www.ledergerber-partner.ch](http://www.ledergerber-partner.ch)

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.



Den vollständigen Artikel finden Sie online [www.it-markt.ch](http://www.it-markt.ch)

### 1. Sie haben noch immer zu hierarchische Organisations- und Führungsstrukturen

Etablierte Unternehmen entstanden in einer Zeit, in denen man auf starke Hierarchien schwor. So der damalige Management-Zeitgeist. Nun haben sich aber die Zeiten erheblich geändert. Wir leben in unserer sogenannten «VUCA»-Welt – einer Welt voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit.

Exzellente führen heisst konsequent zu delegieren – und vor allem echt Vertrauen zu schenken.

Heute führen zu hierarchische Organisations- und Führungsstrukturen längst nicht mehr zum Erfolg:

- Das Abteilungs- und Silo-Denken kostet Sie enorme Reibungsverluste und damit viel, viel Geld. Zudem frustriert es Ihre Mitarbeitenden.
- Darum wollen sehr viele Mitarbeitende nicht mehr in zu hierarchischen Unternehmen arbeiten. Sie merken dies bei der Personalrekrutierung. Unternehmen, die sich stetig weiterentwickeln und eine starke Strategie haben, kennen keinen Fachkräftemangel.
- In zu hierarchischen Führungsstrukturen entscheidet letztlich fast nur der Vorgesetzte. Das frustriert gerade Ihre besonders guten Mitarbeitenden. Denn diese wollen selbst entscheiden können. Dies bringt uns direkt zum zweiten Punkt:

### 2. Sie delegieren zwar Aufgaben, aber nicht genügend Kompetenzen und Verantwortung

Sollen Organisationen und Menschen echt Wirkung erzielen, müssen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) im Einklang sein. Längst kennen alle das AKV-Prinzip. Nur muss es eben auch im Sinne des Kongruenzprinzips gelebt werden.

Sie und Ihre Führungskräfte müssen noch viel mehr delegieren. Vielleicht haben Sie schon viele Aufgaben delegiert. Aber haben Sie damit Ihren Mitarbeitenden auch die Entscheidungsbefugnisse erteilt? Können Ihre Mitar-

beitenden selbst entscheiden oder müssen Sie mit Ihnen Rücksprache nehmen? Fühlen sich Ihre Mitarbeitenden für das Resultat ihrer Aufgaben auch echt verantwortlich? Messen Sie sie auch systematisch daran?

### 3. Sie haben eine inkonsistente, mangelhafte Führungskultur – definieren Sie klare Führungsgrundsätze und lassen Sie sich daran messen

Fragen Sie sich:

- Was bedeutet für Sie gute Führung?
- Was heisst für jede einzelne Führungskraft bei Ihnen gute Führung?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen von den verschiedenen Managern geführt?
- Wie konsistent ist deren Führung?
- Ist es auch die Führung, die Sie dabei wirksam unterstützt, Ihre festgelegte Vision und Mission zu erreichen?

In unseren Mandaten entwickeln wir auf der Führungskultur-Karte, aufbauend mit dem Führungsteam zusammen klare, verbindliche Führungsgrundsätze (siehe «IT-Markt»-Ausgabe 03/2019). Wie gut diese gelebt werden, messen wir einfach und systematisch. Die Messung der Führungskultur muss in Ihrem, als Monatsbericht genutzten Strategie-Cockpit, integriert werden. Meiner Erfahrung nach kann dafür eine Balanced Scorecard genial einfach erstellt und gelebt werden. Sie erhalten ein hochwirkungsvolles Führungs- und Kommunikationsinstrument.

Damit werden Sie zugleich gefordert sein, Entscheidungen zu fällen. Beispielsweise werden Sie Führungskräfte haben, die zwar eine grosse Fachkompetenz haben, aber (zu) wenig Führungsfähigkeiten. Noch gibt es diese in vielen Unternehmen. Aber das schwächt Ihr Unternehmen und verschlechtert damit Ihren Geschäftserfolg. Und das Beste ist, dass Sie diesen Personen in aller Regel einen sehr grossen Gefallen tun, wenn Sie sie seitwärts entwickeln lassen. Geben Sie diesen eine wichtige Funktion ohne personelle Führung. Sie wissen das – tun Sie es!

Wenn Sie die Führungsthematik systematisch und aktiv anpacken, werden Sie schnell erste, erstaunlich grosse Erfolge erzielen. Beginnen Sie gleich jetzt damit, denn der Erfolg hat drei Buchstaben: TUN!