

# 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser sein. Und Fachkräfte finden Sie teils auch nur schwer. Hier die drei Ursachen, weshalb gute Führung versagt – und wie Sie es genial einfach verbessern.

## Erstens: Zu viel Hierarchie

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 «VUKA»-Welt – einer Welt voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz.

Heute führen zu hierarchische Organisation- 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darum wollen sehr viele Mitarbeiter nicht mehr in zu hierarchischen Unternehmen arbeiten. Sie merken dies bei der Personalrekrutierung. Unternehmen, die sich stetig weiterentwickeln und ein inspirierendes Leitbild und eine starke Strategie (Vision, Mission, Werte, Unternehmensstrategie) haben, kennen keinen Fachkräftemangel. In zu hierarchischen Führungsstrukturen entscheidet letztlich fast nur der Vorgesetzte. Das frustriert gerade Ihre besonders guten Mitarbeiter. Denn diese wollen selbst entscheiden können. Dies bringt uns direkt zum zweiten Punkt:

## Zweitens: Nicht konsequent delegiert

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 Mitarbeitern auch die Entscheidungsbefugnisse erteilt? Können Ihre Mitarbeiter selbst entscheiden oder müssen Sie mit Ihnen Rücksprache nehmen? Fühlen sich Ihre Mitarbeiter für das Resultat ihrer

Aufgaben auch echt verantwortlich? Messen Sie sie auch systematisch daran?

«Exzellente Führung heisst konsequent zu delegieren – und vor allem echt Vertrauen zu schenken.»

## Drittens: Inkonsistente Führungskultur

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

- Was bedeutet für Sie persönlich 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, welche Sie dabei wirksam unterstützt, Ihre festgelegte Vision und Mission zu erreichen?

«Exzellente Führung bedeutet, dass Sie (endlich) klar, ehrlich und mutig sind.»

In meinen Mandaten entwickle ich auf der Führungskultur-Karte aufbauend klare, verbindliche Führungsgrundsätze. Wie gut diese gelebt werden, messen wir einfach und systematisch. Die Messung der Führungskultur muss in Ihrem, als Monatsbericht genutzten Strategie-Cockpit, integriert werden. Unserer Erfahrung nach kann dafür eine Balanced Scorecard genial einfach erstellt und gelebt werden. Sie erhalten ein hochwirkungsvolles Führungs- und Kommunikationsinstrument.

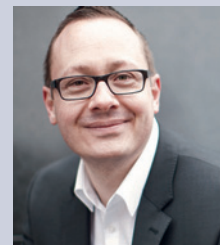
Damit werden Sie zugleich gefordert sein, Entscheidungen zu fällen. Beispielsweise werden Sie Führungskräfte haben, die zwar eine grosse Fachkompetenz haben, aber (zu) wenig Führungsfähigkeiten. Noch gibt es diese in vielen Unternehmen, wohl auch in Ihrem. Aber das schwächt Ihr Unternehmen und verschlechtert 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 es bereits – dann 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 Erfolg hat drei Buchstaben: T U N ! ●

Raphael Ledergerber

### Der Autor

Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Führung, Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing und Verkauf. Unter anderem war er bei Hilti im Management und baute in dieser Funktion das Service-Business auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner und externer Verwaltungsrat verschiedener KMU und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Coach und Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien sowie als Führungscoach. Zu seinen Kunden gehören unter anderem MEM-Industrieunternehmen, Ingenieurunternehmen und Architekturbüros.



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