

EINE GUTE REPUTATION SETZT VERTRAUEN VORAUS

# Musterwechsel statt Notfallprogramme

ANDREAS D. BAUMANN

VERTRAUEN DER KUNDEN SETZT VERTRAUEN IN DER ORGANISATION VORAUS. DAS HONORIERTE VERTRAUEN DER KUNDEN IN EIN INSTITUT IST DAS DIREKTE ABBILD DER INTERNEN FÜHRUNGS- UND UNTERNEHMENSKULTUR. EINE GELEBTE VERTRAUENSKULTUR NACH INNEN BRINGT LANGFRISTIG NEUE KUNDEN ODER BINDET BESTEHENDE KUNDEN STÄRKER.

Einem Unternehmen mit einer internen Angstkultur bleiben die Kunden weiterhin fern. Die Reputation eines Unternehmens ist ein guter Gradmesser für die Vertrauensqualität. Dabei sind Top-Führungskräfte die grösste Chance und das grösste Risiko zugleich. Ihr Führungsverhalten entscheidet darüber, ob Kundenerwartungen erfüllt oder enttäuscht werden, sprich die Neugeldquote z.B. bei Banken steigt oder sinkt. Weltweite Regulierung, Bankgeheimnis und Bonidiskussion sind nur einige Stichworte, die jetzt für die Unternehmen massgeschneidert zu adaptieren oder zu entscheiden sind. Je schneller und doch nachsichtig Entscheide auf oberster Ebene gefällt werden, desto eher gewinnt das Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung. Dieser wirkt vertrauensbildend nach aussen und nach innen. Eine gute Reputation belohnt mutige Entscheide sehr schnell mitbarer Münze und zieht Talente zunehmend an.

## GEFANGEN IN DEN EIGENEN FÜHRUNGSMUSTERN

Das Konsistenzprinzip besagt, dass die meisten Vorgesetzten in ihrem Führungsverhalten konsistent mit früheren Werten und Überzeugungen sein möchten und nach diesen bewährten Mustern agieren. Gerade bei drohender Überforderung führen viele Vorgesetzte nach «Mehr vom Gleichen» und «Mehr vom Alten». Das kann funktionieren, muss aber nicht.

Günstiger als diese archaischen Notfallprogramme ist ein «Musterwechsel». Ein Unternehmen oder eine Abteilung kann sich maximal so schnell entwickeln, wie sich dessen Geschäftsführer resp. Abteilungsleiter selbst verändern kann. Nur wer seine eigenen ungünstigen Führungsmuster kennt, kann diese korrigieren. Gerade bei Banken müssen sich viele Manager von den früher verfolgten, durchaus noch nachwirkenden Werten schnell verabschieden. Einige schaffen das schnell, andere dürften noch immer auf die Rückkehr der «good old times» hoffen.

## AUF KOLLEKTIVE INTELLIGENZ WIRD VERZICHTET

Erstaunlich, aber wahr: Viele Vorgesetzte verzichten bewusst auf die kollektive Intelligenz ihres Teams. Damit nehmen sie eine Demotivation der Mitarbeiter in Kauf und riskieren die interne Kundenzufriedenheit. Eine Analyse in der deutschen

zutrifft, hat natürlich auch seine Berechtigung in der Zusammenarbeit zwischen Business- und Support-Funktionen im Unternehmen. Wie kann man nun von der sog. «Schwarmintelligenz» profitieren? Indem man Meinungsvielfalt fördert, dezentral organisierte Teams und sanktionsfreie Meinungsäusserungen zulässt. Mitarbeiterumfragen in Grossunternehmen weisen nicht selten Rücklaufquoten von 45 Prozent oder weniger auf. Wer also auf die integrale Kompetenz seiner Belegschaft verzichtet, verschenkt Geld, Motivation, Kundenzufriedenheit und vielleicht sogar seinen Job.

Gut zu wissen: Partizipativ geführte Unternehmen erzielen eine doppelt so hohe Gewinnmarge wie autoritär geführte. Mitarbeiter spüren und honorieren Vertrauen. In einem Unternehmen wurden (an der Basis bekannte) Qualitätsprobleme erst mit sechsmonatiger Verspätung an das zuständige GL-Mitglied

**«ES ÜBERLEBEN NICHT DIE ARTEN, DIE AM STÄRKSTEN SIND ODER AM INTELLIGENTESTEN, SONDERN DIEJENIGEN, DIE SICH AM BESTEN AN VERÄNDERUNGEN ANPASSEN.»** Charles Darwin

Fussballbundesliga hat ergeben, dass die Mehrzahl der Pässe vor dem gegnerischen Tor zwischen Spielern geschlagen wird, bei denen die «Chemie» stimmt. Besser positionierte Spieler wurden dabei übersehen. Was für einzelne Personen

gemeldet. Diese Angstkultur hat das Unternehmen 20 Mio. CHF gekostet. Eine kürzlich veröffentlichte Studie zeigt, dass Vertrauen vor allem innerhalb von Führungsteams ein zentrales Problem darstellt. Welche Vorbildwerte kommen bei

der Belegschaft und Kundschaft an? Vertrauen oder Kontrolle heisst die Entscheidung: Unsichere Zeiten verlocken zu mehr Kontrollen und aktivieren unsere Notfallprogramme. Dabei bleiben Eigeninitiative und Kreativität auf der Strecke. Unbestritten ist ja, dass viele Mitarbeiter nur im Privatleben äusserst kreativ sind.

## FÜHRUNGSMUSTER

### ERFOLGREICH DURCHBRECHEN

Nicht Fachprobleme binden die meiste Führungsenergie, sondern Beziehungs-

Sind diese drei Faktoren günstig, so führt das zu einer ehrlichen Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Dies ist bei Finanzdienstleistern deshalb wichtig, weil es u.a. um den Schutz von sensiblen Kundendaten geht. Beispiele von Musterwechseln in der Führung:

- Abschliessende Entscheidungskompetenzen an sich selbst organisierende Kleingruppen delegieren (wird mit Kreativität und Enthusiasmus belohnt)
- Meinungen jüngerer Mitarbeiter explizit gleich gewichten wie diejenigen dienst-

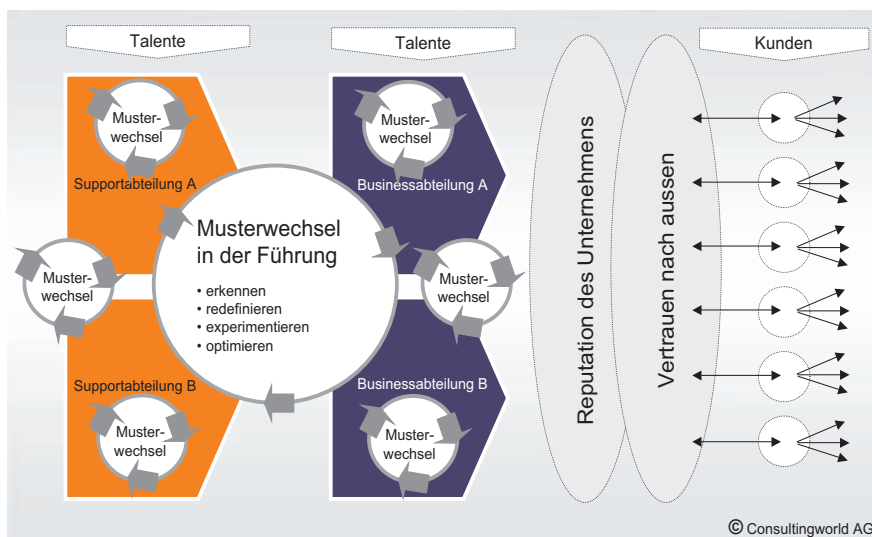
ten in Frage zu stellen und mit neuen Führungsmustern zu experimentieren. Musterwechsel in der Führung erfordern Mut, weil sie Einstellungsänderungen nötig machen. Ohne diese Einsicht erfolgt keine wahrnehmbare Veränderung des Führungsverhaltens. So wie innovative Geschäftsmodelle Umsatz und Margen überdurchschnittlich positiv beeinflussen, können sich Führungsinnovationen mit hoher Wahrscheinlichkeit günstig auf die Führungs-Performance auswirken.

## NUR WER WIRKLICH WILL, SCHAFFT DEN MUSTERWECHSEL

Überzeugendes Management in unsicheren Zeiten sollte auch Ängste der Führungskräfte und Mitarbeiter aufnehmen können. Menschen vertrauen und folgen demjenigen, der es schafft, Grundängste, die unser Leben bestimmen, erfolgreich zu absorbieren. Eine Führungskraft wird als umso glaubwürdiger wahrgenommen, je mehr Ängste sie nehmen kann. Charismatische Vorgesetzte als Projektionsflächen für die menschlichen Urängste. Nur wer sich dabei selbst weiterentwickelt, kann seine Führungsleistung verbessern. Die Quintessenz für Führungskräfte besteht darin, herauszufinden, in welchen Situationen sich das eigene «Konsistenzprinzip» bewährt und in welchen nicht. Letztere sind die Trainingseinheiten.

Wenn Führung eine Orientierungsrichtung vorgeben und Umsetzungsenergie aktivieren soll, so spielt dabei die Veränderungsfitness des ganzen Management Teams meines Erachtens die zentrale Rolle bei einer wettbewerbssichernden Unternehmensführung. Gute Führungskräfte sind «Spezialisten für Menschen». Menschen sind Gewohnheitstiere, daher ist Veränderung meistens eine Funktion von Dringlichkeit. Nutzen Sie Ihren Wettbewerbsvorteil «Veränderung aus frühzeitiger, selbstbestimmter Einsicht!» Es überleben nicht die Führungskräfte (und Unternehmen), die am intelligentesten sind, sondern diejenigen, die sich am besten an Veränderungen anpassen! ■

Andreas D. Baumann, lic.oec. HSG, M.A. (andreas.baumann@consultingworld.ch, +41 41 727 76 54) ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. [www.consultingworld.ch](http://www.consultingworld.ch)



**Nicht Fachprobleme sondern Beziehungsprobleme binden die meiste Führungsenergie**

störungen. Oftmals handelt es sich um Beziehungsstörungen zwischen den Verantwortlichen von Business-Bereichen («Superstars») und Support-Bereichen («rückwärtige Dienste»). Diese Probleme erledigen sich selten von alleine. Im Gegenteil: Sie werden grösser, und grösser bis es zum Debakel kommt. Jede Führungskatastrophe ist die kostspielige Folge von längerer Schmerzvermeidung. Der folgende Merksatz kann unterschiedliche Beurteilungen entschärfen und (abteilungsübergreifende) Sitzungserfolge sichern: «Jeder hat recht – in seinem eigenen Denk- und Angstsystem.»

Die Belegschaft beurteilt ihre Zufriedenheit typischerweise anhand der folgenden drei Messkriterien:

- Arbeitsherausforderung i. e. S.
- Führungsstil des direkten Vorgesetzten
- Mikroklima des unmittelbaren Teams

älterer Mitarbeiter (beschäftigt viele Jüngere!)

- Wirklich mal zuhören, Argumente entgegennehmen ohne umgehende Rechtfertigung (Ja, aber...) und eine gemeinsam getragene Lösung erarbeiten (schafft Akzeptanz)
- Weniger führen, mehr Freiräume lassen (Freiräume werden mit Resultaten vergütet)
- Kommunikationskadenz erhöhen, denn Reputationsbildung geht vor allem über Kommunikation (bringt Vertrauen und sichert die abteilungsübergreifende Qualität)
- Stimme des «internen» Kunden wirklich hören wollen und die eigenen Wertschöpfungsschritte konsequent dahingehend optimieren
- Und vor allem: Bereitschaft der Führungskraft, ihr eigenes Führungsver-