

## Muster durchbrechen

### Die Macht des Konsistenzprinzips in der Führung



Andreas D. Baumann  
andreas.baumann@consultingworld.ch  
22.05.2010

Wachstum in unsicheren Zeiten verlangt nach einer überzeugenden Führung. Ein Unternehmen kann sich maximal so schnell entwickeln, wie sich dessen Geschäftsführer selbst verändern kann. Nur wer eigene ungünstige Führungsrezepte kennt, kann diese korrigieren.

«Ich verstehe nicht, warum mein Führungsstil in diesem Unternehmen zu Problemen mit der Geschäftsleitung führt. Meine Führung hatte doch im letzten Unternehmen hervorragend funktioniert!»: Dies die Aussage eines Managers, der von einem internationalen Konzern als Geschäftsführer in eine grössere KMU gewechselt hatte. Vielleicht liegen seine Schwierigkeiten im «Konsistenzprinzip» begründet. Dieses besagt, dass die meisten Menschen in ihrem (Führungs-)Verhalten konsistent mit früheren Werten und Überzeugungen sein möchten und nach diesen bekannten und bewährten Mustern führen und handeln. Das ist auch deshalb praktisch, weil es eine Komplexitätsreduktion in der Führung erlaubt. Nur: Führungsverhalten tendieren dazu, sich selbst am Leben zu erhalten. Das bedeutet, dass ein im Konzern erfolgreicher Führungsstil auch im KMU angewendet wird, obwohl Führungsherausforderungen wie auch Führungskultur diametral unterschiedlich sind. Von aussen wirkt zudem ein subtilerer Druck, dieses Bild der Sicht anzupassen, welche die Mitarbeiter von uns haben.

### Führungsmuster wechseln

Bei drohender Überforderung führen viele Vorgesetzte nach «Mehr vom Gleichen» und «Mehr vom Alten». Das kann bedeuten, dass noch mehr dringliche Aufträge erteilt werden, oder zusätzliche Effizienzsteigerungen realisiert werden sollen. Das kann funktionieren, muss aber nicht. Günstiger als diese archaischen Notfallprogramme ist ein «Musterwechsel». Dies, indem z.B. eine Auftragsübersicht erstellt, Doppelspurigkeiten eli-miniert und die verbleibenden Aufträge gemeinsam priorisiert werden.

Erfahrungsgemäss erledigen sich dadurch 30% der Aufträge von selbst. Organisationen, die so konsequent optimiert sind, dass sie keine Effizienzpuffer mehr aufweisen, kollabieren spätestens dann, wenn neue Kundenwünsche zu befriedigen sind oder sich das Geschäftsvolumen ausweitet. Angemessene Effizienzreserven sind also durchaus im Interesse der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

«Musterwechsel» in der Führung erfordern Mut, weil sie Einstellungsänderungen nötig machen. Ohne das erfolgt keine wahrnehmbare Veränderung des Führungsverhaltens. So wie innovative Geschäftsmodelle Umsatz und Margen überdurchschnittlich positiv beeinflussen, wirken sich auch Führungsinnovationen mit hoher Wahrscheinlichkeit günstig auf die Führungsperformance aus.

### Führungsumsatz erhöhen

Wir müssen uns offenbar entscheiden zwischen «recht haben» und «nach vorne kommen». Je missmutiger eine Führungskraft ist, desto eher will sie recht haben. Unser Wunsch recht zu bekommen verleitet uns unglücklicherweise zu irrationalen Mussannahmen: «Ich bin fair und nett, also müssen die anderen auch fair und nett zu mir sein». Irrationale Annahmen führen zu Enttäuschungen, die deshalb schmerzen, weil sie unsere Illusionen zerstören. Je mehr «Ent-Täuschungen» wir erleben, desto näher kommen wir an die Realität heran. Gut zu wissen: Nicht Fachprobleme binden die meiste Führungsenergie, sondern Beziehungsstörungen. Ungelöste Führungsprobleme erledigen sich selten von alleine. Im Gegenteil: Sie werden grösser und grösser bis es zum Debakel kommt. Jede Führungskatastrophe ist die teure Folge von längerer Schmerzvermeidung. Der folgende Merksatz kann unterschiedliche Beurteilungen entschärfen und Sitzungserfolge sichern: «Jeder hat recht - in seinem eigenen Denk- und Angstsystem.»

### Kollektive Intelligenz nutzen

So profitiert man von der Schwarmintelligenz: Meinungsvielfalt fördern, dezentral organisierte Teams und sanktionsfreie Meinungsäusserung zulassen. Wer auf die Kompetenz seiner Belegschaft verzichtet, verschenkt Geld, Motivation und Kundenzufriedenheit. Gut zu wissen: Partizipativ geführte Unternehmen erzielen eine doppelt so hohe Gewinnmarge wie autoritär geführte (W. Seeliger, 2004). Mitarbeiter spüren und honorieren geschenktes Vertrauen. Interessant: Eine kürzlich veröffentlichte Studie zeigt, dass Vertrauen vor allem innerhalb von Führungsteams ein zentrales Problem darstellt. Wie ist wohl ein solches Unternehmen unterwegs? Welche Vorbildwerte kommen bei der Belegschaft an? Vertrauen oder Kontrolle heisst die Entscheidung: Unsichere Zeiten verlocken zu mehr Kontrollen und aktivieren unsere Notfallprogramme. Dabei bleiben Eigeninitiative und Kreativität bei sich selbst und bei anderen auf der Strecke. Tatsache ist ja, dass viele Mitarbeiter nur im Privatleben äusserst kreativ sind.

### Individuell und situativ

Überzeugendes Management in unsicheren Zeiten soll auch Ängste der Führungskräfte und Mitarbeiter aufnehmen. Warum? 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 Managementteams meines Erachtens die zentrale Rolle bei einer wettbewerbssichernden Unternehmensführung. Führung ist das, was ankommt. Folglich wendet eine überzeugende Führungskraft je Mitarbeiter einen massgeschneiderten Führungsstil an. Gute Führungskräfte sind «Spezialisten für Menschen». Die Erfahrung zeigt: Veränderung ist meistens eine Funktion von Dringlichkeit. Nutzen Sie daher Ihren Wettbewerbsvorteil «Veränderung aus frühzeitiger, selbstbestimmter Einsicht!» Warum? Es überleben nicht die Führungskräfte, die am intelligentesten sind, sondern diejenigen, die sich am besten an Veränderungen anpassen!

*Andreas D. Baumann ist Geschäftsführer und Coach der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG (andreas.baumann@consultingworld.ch; www.consultingworld.ch).*