

Erschienen im e-newsletter auf [www.hrm.ch](http://www.hrm.ch) im September 2010

## Nutzen Sie kollektive Intelligenz!



Foto: Baumann

**Andreas D. Baumann,**

Geschäftsführer  
Consultingworld AG, Zug

Kollektive Intelligenz nutzen, Vertrauen schenken und Musterwechsel wagen: Mit diesen drei Verhaltensweisen punkten neue Führungskräfte vom Start weg. Vier Denkansätze zu Fragen, die sich das zu führende Team stellt:

**„Wie wird uns der Neue führen?“** Günstig für den Erfolg des Neuen ist eine angstfreie Führungskultur und das Tolerieren und Ermutigen einer breiten Meinungsvielfalt. Bei Führungsproblemen (sind meistens Beziehungsprobleme) hilft nur eines: Schmerz, ja sofort. Sonst werden ungelöste Führungsprobleme immer grösser und fliegen dem oder der Neuen bald um die Ohren.

**„Wie lange hält der Neue durch?“** Eingestandene Fehler und Wissenslücken machen neue Führungskräfte sympathisch und bringen ihnen nachweislich einen Loyalitätsbonus. Die Entscheidung hier: Will ich Recht haben oder Umsatz machen, sprich mit meinem Team weiterkommen? Typischerweise kann der Neue seinen Mitarbeitern viel mehr zutrauen und delegieren, als er gemeinhin denkt. Übrigens: Das Nicht-Zutrauen steht an der Spitze der Demotivationspyramide. Wertschätzung von oben nach unten bringt Loyalität von unten nach oben.

**„Hoffentlich bleibt alles beim Alten!“** Jede Veränderung (der/die Neue) weckt bei den Mitarbeitern Ängste. Daher ist weniger Führung oft mehr. Selbstverantwortete dezentrale Entscheidungsfreiräume bringen das Team nach vorne. Gerade in schwierigen Situationen ist ein Musterwechsel im Führungsstil günstig: Am Führungssystem arbeiten statt im System arbeiten. Aus der Praxis: Ein Neuer lässt jedes zweite Führungsmeeting durch seine Teammitglieder leiten. Damit findet er heraus, wer sich für einen weiteren Karriereschritt empfiehlt.

**„Wie schaffe ich das alles bloss?“**, fragt sich der Neue. Eigentlich ganz einfach: Bleib vor allem dir selbst treu und zeige ein ehrliches, dialogbereites Interesse an deinen Mitarbeitern. Und vor allem: Betrachte dich als die übende Meisterin oder den übenden Meister. Nur diese werden täglich besser!