



Aktuelles von GCN Consulting im zweiten Quartal 2021

Führungseffektivität:
Wichtig. Banal. Dennoch schwer realisierbar.

Spaghetti kann man nicht stossen.

Labelitis und Zertifikatitis im Management?
Oder: Warum nicht back to the roots?

Rudolf Lürzer

Führungseffektivität: Wichtig. Banal. Dennoch schwer realisierbar.

Effektiv führen, d.h. strategiezentriert, ergebnisbezogen und nachhaltig ist Kern der Aufgabe von Führungskräften.

Strategiezentriert: Alle Maßnahmen sollten sich daran ausrichten, den Unternehmenszweck und die davon abgeleiteten grundsätzlichen Ziele zu erreichen. Die Realität sieht jedoch oft anders aus.

Ergebnisbezogen: Messbare finanzwirtschaftliche, leistungswirtschaftliche und soziale Ziele sollten die Grundlage für Zielvereinbarungen und entsprechende Maßnahmen zu deren Erreichung sein.

Nachhaltig: Heute mehr denn je gilt es neben der Erreichung operativer Ziele im Hier und Heute die langfristige Sinnhaftigkeit und Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch entsprechende laufende Anpassungen sicherzustellen. Ein wesentlicher Faktor im täglichen Verhaltensrepertoire von Führungskräften ist somit die Umsetzung der altbekannten Prämisse: «Fördern und Fordern».

McKinsey&Co hat die reale Nützlichkeit dieses Prinzips nun in einer aktuellen Studie mit dem Titel «Psychological safety and the critical role of leadership development» empirisch untermauert, die zu folgenden **Ergebnissen** geführt hat:

Das Nutzenspektrum des Prinzips «Fördern und Fordern» umfasst positive Organisationsleistungen wie mehr Innovation, häufigeres Experimentieren, gesteigerte Agilität, bessere Organisationsleistung und Organisationsgesundheit.

Wie umsetzen?

Psychologische Sicherheit wird den Mitarbeitenden im Wesentlichen dadurch vermittelt, dass man die Beiträge aller wertschätzt, sich in Teams umeinander kümmert, fachlich konkret unterstützt und hohe Freiheitsgrade setzt, solange die strategischen Zielsetzungen durch die Arbeit unterstützt werden.

Challenging bedeutet das regelmäßige Ermuntern dazu, die eigene Komfortzone zu überschreiten oder - wie wir sagen – den Mitarbeitenden «Schuhe anzuziehen, die immer ein wenig zu groß sind».

Das ernüchternde Ergebnis der Studie lautet jedoch, dass lediglich ca. ein Viertel der Führungskräfte diese Kombination an Führungsinstrumenten im Alltag erfolgreich einsetzt. Die restlichen führen nach wie vor zu hierarchisch oder benutzen einen «Laissez faire-Führungsstil», weil sie angesichts der Herausforderungen eines sich ständig wandelnden Umfelds schlichtweg aufgegeben haben.

Effektive Leadershipprogramme, die sich auf das Wesentliche konzentrieren werden somit immer wichtiger:

Nicht eine große Programmvielfalt sondern die Konzentration auf wenige essenzielle Führungsthemen ist gefordert.

Die Herstellung von emotionalen Erlebnissen in den Designs der Programme wird essenziell.

Entwicklungsprogramme müssen zu einem integrierten Bestandteil der täglichen operativen Arbeit werden.

Wenn wir Sie bei der Zukunftsbewältigung unterstützen dürfen, kontaktieren Sie doch einen GCN-Partner für einen ersten Gedankenaustausch: **Dr. Rudolf Lürzer**, **Dr. Christoph Grossmann** oder **Dr. Rudolf Bätcher**. Mehr zu **GCN Consulting** auf unserer **Homepage**. Wir freuen uns, Problemsituationen gemeinsam mit Ihnen zukunftsorientiert zu lösen - und über Ihre Kontaktnahme.

Christoph Grossmann

Spaghetti kann man nicht stossen.

Unternehmungen sind eine Zweckgemeinschaft, ihre Strukturen von Vorgaben und Freiräumen rechtfertigen sich ausschliesslich durch die nutzenstiftende Erbringung von Leistungen für Dritte. Spaghetti kann man nicht stossen, selbst wenn sie al dente gekocht sind. Es braucht Führung, von vorne – ziehen. Bismarcks Spruch „Wo ich bin, ist immer oben“ verweist auf zweifache Söffisanz: Selbstgefälligkeit und die Abkehr vom Nutzenempfänger.

Unternehmungen brauchen und basieren auf Übersicht, Fokus, Nutzen, Freude. Es ist sinnvoll, eine geistige Landkarte der wesentlichen Zusammenhänge zu erstellen, seien das Modelle, Wirkungsgefüge oder andere Synopsen. Sie verleiten aber gelegentlich zur Verzettlung. Der Fokus wird mit der Suche und Identifikation des Schwerpunkts einer Unternehmung gefunden, auf den die Mittel konzentriert werden. Ausgangspunkt und Kontrollinstanz bei diesen Prozessen der Vergegenwärtigung ist die Nutzenstiftung. Ihre Identifikation, Produktion, Auslieferung und Dienstleistung ist der wesentliche Zweck jeder Unternehmung. Darauf sind Ziele und Führungstätigkeit auszurichten, damit rechtfertigt sich erst Führung. Dabei geht es um „mgsf“: die physikalischen Grössen **M**eter, **G**ramm,

Sekunde, also Raum, Kraft, Zeit, und f für **F**reundlichkeit, Kundenfreundlichkeit. All das soll den Kunden und auch in der Unternehmung Freude bereiten, Stolz wecken, Kraft geben, Erfolg bescheren.

Der einfache Check lautet: Bin ich, sind wir spruchreif, was unseren Unternehmenszweck angeht? Organisiert? Durchgestylt? Erfolgreich? Glücklich? Begeistert?

Stafford Beer meinte einmal: „Managers and ministers base on means; therefore they tend to mediocrity“. Unternehmerisch denkende haben Träume, Visionen, Fantasie und können sich Utopien vorstellen. Es gelingt Ihnen zudem, diese umzusetzen, zusammen mit ihren Mitarbeitenden, dank ihren Kunden.

Eine neue Einseitigkeit in Organisationen ist der Manager- und Behörden-Sozialismus: Die Bewirtschaftung des eigenen Arbeitsvorrats und der Bonus- und Vergütungsstufen, welche nicht vom Nutzenempfänger mit Begeisterung für erhaltene Dienste und Produkte finanziert sind, sondern durch Umverteilung und Zwangsabgaben. Unternehmerisch Denkende sorgen für vielseitig austarierte Vergütungssysteme.

Was ist von ESG-Anlagestrategien zu halten? Die Ausrichtung und Bewertung von Unternehmen bezüglich ihres „**E**nvironmental Impact“, ihrer „**S**ocial Responsibility“ und ihrer „**G**ood Governance“? Brauchen diese überhaupt noch Kunden und die eigentliche Leistungserbringung? Oder sind dies nur noch letzte Störungen im ultimativen, umverteilungsfinanzierten, sozialistischen, verantwortungsverteilten Gemeinschaftsgefühl, krampfhafter Versuch eines Ligenerhalts? Unternehmerisch Denkende beachten ESG, fokussieren aber auf die Kunden.

Ganzheitlichkeit – eben gerade nicht Gesamtheitlichkeit – heisst nicht entweder oder, sondern sowohl als auch mit Prioritäten. Kernprozesse heissen nicht zufällig so. Das K steht zudem für Kunden, Konzepte, Kader. Eine unabhängige Sicht von aussen ist oft hilfreich: bei Gesprächen, Referat und Diskussion, Workshop oder bei der zukunftsorientierten Konzeption von Strategie, Struktur und Fähigkeiten der Unternehmung. Diskurs eben zwecks Erkenntnisgewinns. Die kreative Spezialität von GCN ist Ganzheitlichkeit und Integration, kurz: etwas unternehmen. Spaghetti Cinque P, al dente, nach individuellen Werten mit Olivenöl, Peperoni statt Panna, Parmeggiano.

Wenn wir Sie bei der Identifikation und Gestaltung von Übersicht, Fokus, Nutzen und Freude in ihrer Unternehmung unterstützen dürfen, freuen wir uns auf eine Kontaktnahme. **Dr. Christoph Grossmann**, **Dr. Rudolf Lürzer** oder **Dr. Rudolf Bätcher**. Mehr zu GCN auf unserer **Homepage**.

Rudolf Bätcher

Labelitis und Zertifikatitis im Management? - oder: Warum nicht back to the roots?

Eine kurze Recherche zeigt: In der Managementwelt wimmelt es von Zertifikaten und Gütesiegeln jeglicher Art. Vielfältige ISO-Zertifikate und beliebige Labels für Management Excellence bis hin zum Grünen Gockel für kirchliches Umweltmanagement oder zum Blauen Anker für Umweltmanagementsysteme in Anlagen des Wassersports am Bodensee prägen Bemühungen um Standardisierung und Normierung.

All diesen Zertifikaten und Labels ist gemein, dass sie das Einhalten von Normen oder Standards im Management bestätigen – Anforderungen also, die vielfach generell-abstrakt, oftmals aber auch (zu) individuell-konkret vorgeben, wie «gutes» Management zu erfolgen hat.

Unbestritten ist, dass das Standardisieren und das Einhalten verbindlicher Standards eine wichtige Voraussetzung für technischen und organisationalen Fortschritt ist. Und dass Normierung das Zusammenarbeiten in und von Unternehmen in einer arbeitsteiligen Welt erleichtert.

Allerdings muss angesichts der beobachtbaren Inflation von Zertifizierungen und Labelierungen gefragt werden: Zeichnet sich hier nicht ein «des-Guten-Zuviel» ab? Hinterfragen Organisationen ausreichend tief, weshalb dieses oder jenes Zertifikat auch noch erworben werden muss? Und zwar bevor sie sich auf den Zertifizierungsweg begeben. Denn, was es zu bedenken gilt:

Das steigende Angebot von Labels und Zertifikaten **erhöht den Erwartungsdruck** bei Kunden, Lieferanten und in der Öffentlichkeit, dass Organisationen solche vorweisen – ansonsten Vertrauensverlust infolge 'bad governance' insinuiert wird. Müssen Organisationen diesem Druck aus Eigeninteresse und -verantwortung nicht 'good governance' entgegenstellen – durch beste Kunden- und Leistungsorientierung?

Management-Freiräume werden zunehmend eingeengt, wenn die Erfüllung von Regulierungen durch den Nachweis über ein (von wem auch immer) anerkanntes Zertifikat bestätigt und mit einem Label ausgezeichnet werden soll. Will eine Organisation sich eine Verkleinerung ihres Handlungsspielraums gefallen lassen? Und damit eine Verengung oder gar Delegation ihrer unternehmerischen Verantwortung?

Der Aufwand zur Nachweisführung steigt mit jedem zusätzlichen Label oder Zertifikat, weil je nach Anspruchsgruppe unterschiedliche Bestätigungen eingefordert werden. Lohnt sich dieser Nachweisaufwand für eine Organisation?

Denn: Ist es nicht so, dass Management in seiner ursprünglichen Form nichts anderes beinhaltet als gestalten, lenken, entwickeln:

Gestalten im Sinne von unternehmerische Freiräume entdecken und innovativ mit Nutzbringendem für Kunden füllen.

Lenken im Sinne von Steuern und regeln; regeln im Sinne von kontrollieren und korrigieren.

Entwickeln im Sinne von Bestehendem Neues, Zweckmässiges hinzufügen.

Grundsätzlich gilt immer: Dieses «Back-to-the-roots» im Management muss einem Label- und Zertifikat-getriebenen Management sorgfältig gegenübergestellt werden. Denn nur so lässt sich feststellen, ob der Nutzen den Aufwand überwiegt und die Sinn- und Zweckmässigkeit von Labels und Zertifikaten ausreichend hinterfragt ist.

GCN Consulting hat jahrzehntelange Erfahrung mit Zertifizierungs- und Labelbildungsprozessen und plädiert auch hier für fundiertes und vorausschauendes Handeln. Mehr dazu in persönlichen Gesprächen mit **Dr. Rudolf Bätcher**, Gründungspartner und den geschäftsführenden Partnern **Dr. Christoph Grossmann** und **Dr. Rudolf Lürzer**.

EU-Datenschutzgrundverordnung

Die neue EU-Datenschutzgrundverordnung löst den alten Datenschutz ab und bietet viel weitreichenderen Schutz Ihrer persönlichen Daten. So ist es unter anderem erforderlich, dass Sie uns aktiv mitteilen, ob Sie weiterhin unsere(n) Newsletter erhalten wollen oder nicht. Bitte informieren Sie uns deshalb aktiv, sofern Sie diese E-Mail nicht mehr empfangen möchten und bestellen Sie sie in diesem Fall ab.

Sie erhalten den Newsletter trotz Abmeldung?

Dann rufen Sie uns bitte an: +43(0)557445925 oder senden Sie uns eine Mail an office@gcn.at

Impressum:

GCN Consulting GmbH
Belruptstraße 43
6900 Bregenz
Österreich
Telefon: +43 (0)5574 45925
E-Mail: office@gcn.at
Geschäftsführer: Dr. Rudolf Lürzer
Firmenbuch Nummer: 74176 h
Firmenbuchgericht: Landesgericht Feldkirch
Gesellschaftssitz: Bregenz
UID: ATU35546806
DVR: 0951927

GCN General Consulting Network AG
Theaterstrasse 2
8400 Winterthur
Schweiz
Telefon: +41 (0)52 269 14 69
Fax: +41 (0)52 269 14 60
E-mail: gcn@gcn.ch
Geschäftsleitung: Dr. Christoph Grossmann