

Die 10 größten Irrtümer in der Unternehmensführung

Welche das sind, was sie bewirken und wie Sie diese erkennen und vermeiden



Ein Unternehmen oder eine Organisation zu führen, ist einerseits eine große Herausforderung, bietet andererseits jede Menge Chancen seine eigenen Vorstellungen umsetzen und verwirklichen zu können.

In meiner täglichen Arbeit als Experte für Führung stoße ich dabei immer wieder auf große Irrtümer zum Thema Unternehmensführung.

Lesen Sie hier meine ganz persönlichen Ansichten und Erfahrungen.

Unternehmensführung bedeutet den Ertrag zu maximieren. Diesem Ziel hat sich alles andere unterzuordnen.

- Selbstverständlich muss eine Organisation und ein Unternehmen Gewinn erwirtschaften.
- Ein hoher Profit und nachhaltiger Ertrag ist kein Ergebnis von Vorgaben, sondern das Ergebnis guter Prozesse, motivierter Menschen und einer klaren Vision.
- Internationale Studien belegen eindeutig, dass Unternehmen mit einer guten Führungskultur deutlich höhere Erträge erwirtschaften als der Wettbewerb. Im globalen Durchschnitt ist deren **Rendite deutlich höher!**
- Ertragsmaximierung bringt kurzfristig die besten Ergebnisse, wenn sie weder in Menschen, noch in Maschinen investieren - Doch jedem ist klar, dass diese Vorgehensweise schnell in die Pleite führt.
- Gute Prozesse, engagierte und gut ausgebildete Mitarbeiter/innen erzielen oft, auch ohne die besten und modernsten Anlagen, **hervorragende Ergebnisse**.
- Gute Mitarbeiter/innen wollen jeden Tag immer ein Stückchen besser werden.

Die Chefin oder der Chef legt ganz alleine den Kurs des Unternehmens fest.

- Natürlich legt die Geschäftsleitung im wesentlichen den Kurs des Unternehmens fest; denn Strategie ist und bleibt eine der **Kernaufgaben von Führung**.
- Glauben Sie nicht auch, dass in einer immer komplexer werdenden Welt es Sinn macht, bei der Kursfestlegung auch andere Stimmen, Erfahrungen aus anderen Branchen, anderen Geschäftsmodellen einzuholen und zu berücksichtigen?
- Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen haben die Fähigkeit ihre Mitarbeiter/innen in den Prozess einzubeziehen und nehmen Sie so mit. Die Mitarbeiter/innen können am Feinschliff der Strategie mitwirken. Der Kurs des Unternehmens wird zum eigenen Kurs. Das **Engagement aller steigt**.
- Ein nachvollziehbarer Kurs stärkt Sie selbst und das Vertrauen in Ihre Fähigkeiten als Lenker des Unternehmens, eines Bereiches, einer Abteilung wächst.

Als Chefin oder Chef muss ich über alles Bescheid wissen.

- Dann werden Sie vom Tagesgeschäft aufgefressen. Wann wollen Sie ihre Zukunft planen; nachts- nach einem langen Arbeitstag? Wann sich mit Innovationen beschäftigen oder wollen Sie wirklich alles selbst erfinden?
- Steht bei Ihnen Kontrolle über Vertrauen? Glauben Sie auch, dass ihre Mitarbeiter/innen nur eines wollen: Ihr Bestes, Ihr Geld - und dafür möglichst wenig arbeiten? Meine Erfahrung aus nunmehr über 40 Jahren Führungstätigkeit ist, dass fast alle Menschen nur eines wollen: zu zeigen, was sie können und wie gut sie sind. Um das zu erleben brauchen Sie 2 Dinge: **Mut zum Loslassen** und **Vertrauen in Ihre Menschen**.
- Kennen Sie den Satz: „die Schnellen fressen die Großen (und Langsamen)“.

Wenn Sie alles wissen müssen, bedeutet das, dass sämtliche, auch die kleinsten Entscheidungen von Ihnen getroffen werden müssen. Sie sind DER Engpass und damit werden sie ganz automatisch langsamer.

- Wenn Sie alles wissen und alleine entscheiden wollen ist die Intelligenz Ihres Unternehmens begrenzt. Sie ist nur so hoch wie Ihre Intelligenz und Sie lassen massenweise Potenziale liegen.
- Lassen Sie sich von der Kreativität und dem Engagement ihrer Leute überraschen.

Wenn es gut, richtig und schnell gemacht werden soll, mache ich es am besten selbst.

- Wollen Sie keine Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter/innen? Wollen Sie kein eigenes Engagement, kein Mitdenken und Vorausdenken der Mitarbeiter/innen?
- Dann habe Sie sicherlich auch schon öfter den Spruch gehört: „ich bin zum schaffen hier und nicht zum Denken“. Und hinterher ärgern Sie sich immer über die hohe Ausschussquote oder die vielen Reklamationen.
- Delegation bedeutet Zeit und die Mitarbeiter/innen zu befähigen immer besser zu werden.
Denn tun sie das nicht. so ist das für mich eine Art „Körperverletzung“. Jeder Mensch hat das Recht sich selbst weiter entwickeln zu können. Denn nur so erhalten Sie als Führungskraft und Unternehmensverantwortliche den **Freiraum** Ihr Unternehmen weiter entwickeln zu können.
- Delegation heißt einen Vertrauensvorschuss geben und dadurch motiviere ich Menschen. Das Vertrauen in Sie selbst als Führungskraft und/oder Unternehmer/in steigt und die Menschen fühlen sich wertgeschätzt.
- Sie werden so manche **positive Überraschung** erleben und Führungskräfte entdecken.

Mein Wort ist Gesetz

- Ich als Chefin, Chef oder Führungskraft weiß besser als alle anderen, wie die Geschäfte laufen, wie unsere Branche tickt und wie wir zum Erfolg kommen. Deshalb haben alle das zu tun, was ich vorgebe.
- Widerspruch gibt es nicht. Ich kannte mal einen Vorstand der sagte dazu: „Net schwätze, sondern schaffe!“ also: nicht reden (und nicht denken) sondern arbeiten!
Und er steuerte voll in die Krise, die einige kommen sahen, aber nicht gehört wurden. Er war dann nicht mehr lange Vorstand.
- So verhindern Sie jegliches Mitdenken. Befehl und Gehorsam war vorgestern und selbst beim Militär war dies schon vor über 50 Jahren anders.
Eine der Schlüsselkompetenzen von Führungskräften ist die Fähigkeit wirklich **zuhören** zu können und **zu wollen**.
- Innovationen werden mit dieser Haltung nicht entstehen, denn Innovation bedeutet Veränderung und damit „Anpassung“ oder Abschaffen von „Gesetzen“.
Schränken Sie sich durch die Regeln, die Sie sich selbst geben nicht zu stark ein. Sichern Sie Ihren **Handlungsspielraum**.
Wer länger mit ISO 9000 oder ähnlichen Regularien gearbeitet hat wird dies nachvollziehen können. Wir stehen dann vor Problemen, könnten diese pragmatisch lösen, dürfen dies aber wegen unserer Regeln nicht. Die Chinesen sind da deutlich pragmatischer.
- Engagierte Mitarbeiter/innen werden wohl kaum den Weg zu Ihnen finden und falls mal

doch sind die bald wieder weg. Dienst nach Vorschrift ist dann Standard.

Es reicht, wenn ich alleine weiß, wie meine Strategie aussieht.

- Nur wer sein Ziel kennt, weiß wohin er gehen soll. Wenn Ihre Mitarbeiter/innen und darüber hinaus auch alle, die von ihren Entscheidungen betroffen sind wissen, warum sie etwas tun und welchen Zweck die Aufgabe erfüllen soll, erst dann legen sie sich ins Zeug.
- In dieser komplexen Welt können wir dann gut agieren, wenn wir die **Zusammenhänge kennen**. Denn nur dann ziehen wir alle an einem Strang und auch noch in die gleiche Richtung.
- Eine klare, verständliche und nachvollziehbare Strategie stärkt das Vertrauen in Sie selbst und Sie haben es deutlich einfacher ihre Mitarbeiter/innen zu bewegen, dass sie aktiv mitarbeiten und sich auch **über das normale Maß hinaus engagieren**.
- Die Mitarbeiter/innen wollen sehen und überzeugt sein, dass Sie da vorne einen Plan; einen guten, überzeugenden Plan haben. Dann „folgen“ Sie Ihnen!

Ohne starke Kontrollen geht es nicht.

- Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser - dieses Zitat wird Lenin zugeschrieben und dieses Verhalten war sicherlich ein Baustein, warum der Kommunismus scheitern musste.
- Natürlich sind Kontrollen erforderlich. Gute Kontrollen sind die Basis zur Hilfestellung und setzen immer Vertrauen voraus. Dann **lernen wir aus den Fehlern**.
- Nach meinem Verständnis ist es ein natürliches Bedürfnis aller Menschen, das was sie tun, möglichst gut zu tun.
- Oder ziehen Sie den gepflanzten Samen täglich heraus und schauen nach, ob er auch wächst? Wohl kaum - Sie lassen ihm Freiraum und Zeit sich zu entfalten. Sie fördern ihn durch Gießen, mit Dünger und mit Pflege. Gießen und Düngen bei den Menschen sind Ausbildung, Lernen, Seminare, die Anwendung von KVP und anderen Methoden des Dialogs wie wir zu besseren Prozessen und Produkten kommen.
- Geben Sie den Menschen **Freiräume** und sie werden ihre eigenen Wege finden. So entsteht Selbstbewusstsein, Mut neue Wege zu gehen und die Mitarbeiter/innen helfen sich untereinander.

Meine Mitarbeiter/innen arbeiten nur hier, um Geld zu verdienen

- Menschen sind Human Capital - für mich ist das nichts anderes als eine unmenschliche, unsoziale und grundsätzlich negative Einstellung gegenüber Menschen.
- Wir wissen heute aus vielen Studien, dass es den Menschen wichtig ist zu wissen, was sie tun, warum sie es tun und dass ihre Arbeit vor allen Dingen eines erfüllen muss: Sie muss **Sinn machen**.
- **Menschen wollen Leistung bringen**; Menschen wollen lernen. Schauen Sie sich doch Ihre Kinder an. Diese strotzen vor Kreativität, Power und dem Willen Dinge zu erreichen. Wie oft fällt ein Kind hin, bevor es laufen kann?
- Heute wissen wir, dass die Kinder, denen Vertrauen entgegengebracht worden ist und die als Mensch wertgeschätzt wurden eine extrem hohe Kreativität behalten und später leistungsstark sind. Unsere Schulen scheinen langsam dazu zu lernen.
- Wissen Sie um das Privatleben Ihrer Mitarbeiter/innen und kennen Sie deren Nöte und Sorgen, deren Fähigkeiten im Privatleben?

Die Freiheitsgrade für die Führungsmannschaft sind höher als die der anderen Mitarbeiter/innen.

- Auch wenn wir oft den Eindruck haben können, dass so mancher Vorstand dieser Meinung ist - so ist diese Verhaltensweise hervorragend geeignet die Persönlichkeit als Führungskraft zu beschädigen. Es entsteht eine Kultur des Misstrauens, der Angst, des Neids.
- Jedes Chefin, jeder Chef, jede Führungskraft ist die Blaupause für die Mitarbeiter/innen. **Ob sie es wollen oder nicht, Sie und nur Sie sind das Vorbild.** Warum soll ich pünktlich in eine Besprechung kommen, wenn der Geschäftsführer regelmäßig 15 Minuten zu spät ist? Warum sollen wir fair und ehrlich untereinander sein, wenn sich die da oben gegenseitig in die Pfanne hauen und sich die Taschen füllen?
- Kann es in Krisenzeiten funktionieren, dass die Mitarbeiter Gehaltskürzungen erleiden müssen und die Führungsriege gleichzeitig höhere Tantiemen einstreicht?
- Ich kann vor solchen Verhaltensweisen nur warnen! Ihre Mitarbeiter/innen haben ein hervorragendes Gespür dafür, ob wir uns authentisch, ehrlich und fair verhalten.
- Faire, wertschätzende und auch empathische Führungskräfte bekommen dieses Verhalten zurück. Die Menschen unterstützen uns, sind kreativ, denken mit, hängen sich auch mal deutlich mehr rein und stehen auch in Krisenzeiten zu uns; helfen den Karren aus dem Dreck zu ziehen.
- Und auch wir als Chefin, Chef, Führungskraft erhalten die Wertschätzung, die uns zusteht. Neiddiskussionen hören auf oder werden deutlich weniger.
- Ihre Aufgabe als Führungskraft oder Unternehmer/in besteht auch darin **offen zu kommunizieren**. Das was Sie sagen muss der Wahrheit entsprechen und unsere Mitarbeiter/innen vertragen die Wahrheit. Die Wahrheit ist ein Zeichen der **Wertschätzung**, des Respektes und wird sehr gut erkannt.

Wer die von mir gesetzten Ziele nicht erreicht, bekommt Schwierigkeiten.

- Ein sauberer Motor zu den vorgegebenen Kosten, im geplanten Zeitrahmen war nicht machbar. Um keine Schwierigkeiten zu bekommen reagierten Führungskräfte. Der Schaden geht jetzt in die Milliarden und beschädigt das Image „Made in Germany“.
- Ich bin ein Freund davon, dass jede Mitarbeiterin; jeder Mitarbeiter seinen ganz **persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg** und den Zielen des Unternehmens kennt. Die Ziele sind zu vereinbaren, sollten herausfordernd sein, aber eben auch realisierbar.
- Brechen Sie die Unternehmensziele auf die einzelnen Bereiche und Abteilungen herunter und lassen Sie die vereinbarten Ziele von unten nach oben zurückmelden. Geben Sie die Ziele erst dann frei, wenn Sie sichergestellt haben, dass alle Ziele **in die gleiche Richtung** zur Zielerfüllung wirksam sind und sich nicht gegenseitig behindern oder gar aufheben. Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, wenn die Zielvereinbarungen auf der untersten Ebene mit der jeweiligen Vorgesetzten oder dem direkten Vorgesetzten vereinbart werden. Diese Ziele müssen nicht rückgemeldet werden.
- Vereinbaren Sie mit Ihren Führungskräften, dass diese regelmäßig die Ziele im Blick haben und stellen Sie sicher, dass es selbstverständlich wird, bei Abweichungen sofort zu reagieren. Sie sind dann der Coach, der die Zielerreichung sicherstellt. Denn Zielvereinbarungen im Januar und das nächste Gespräch beim Abgleich im Dezember ist eine Methode für „autistische Führungskräfte im Elfenbeinturm“. Und das sind wir doch alle nicht! Regelmäßige Kommunikation hilft und ist eines der wesentlichen **Erfolgsfaktoren für gute Unternehmensführung**.

Und hier meine Erfahrungen kurz zusammengefasst in einer Checkliste:

<input type="checkbox"/>	Sind meine Prozesse so, dass diese reibungslos laufen und haben meine Mitarbeiter/innen das Bestreben diese täglich zu verbessern?
<input type="checkbox"/>	Ist meine Vision und meine Strategie so stark, verständlich und akzeptiert, dass ich damit meine Mitarbeiter/innen und alle anderen Stakeholder begeistern kann?
<input type="checkbox"/>	Kann ich mit meiner Vision und Strategie meine Stakeholder (Eigentümer, Banken, Kunden, Gemeinde, Lieferanten, ...) begeistern?
<input type="checkbox"/>	Herrscht in meinem Verantwortungsbereich, in meinem Unternehmen eine Kultur des Vertrauens?
<input type="checkbox"/>	Bekommen die Menschen den Freiraum, den sie brauchen und den sie nutzen können?
<input type="checkbox"/>	Bin ich mit dem Grad an Delegation in meiner Organisation zufrieden?
<input type="checkbox"/>	Bilden wir fähige Mitarbeiter/innen weiter und befähigen wir die Menschen, dass sie sich ständig weiterentwickeln?
<input type="checkbox"/>	Vertrauen wir den Fähigkeiten unserer Mitarbeiter/innen?
<input type="checkbox"/>	Hören wir gut genug zu?
<input type="checkbox"/>	Lassen uns unsere Regeln genügend Spielraum für Innovationen und Kreativität?
<input type="checkbox"/>	Tragen wir alle unsere Vision mit?
<input type="checkbox"/>	Ist diese verständlich und wird sie akzeptiert?
<input type="checkbox"/>	Kennen wir unsere Strategie und unseren Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensziele?
<input type="checkbox"/>	Stellen wir sicher, dass wir keinen widersprüchlichen Ziele festlegen und alle in die gleiche Richtung wirken?
<input type="checkbox"/>	Nutzen wir die Kontrolle als Hilfe; als Werkzeug, um gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einleiten zu können?
<input type="checkbox"/>	Haben unsere Mitarbeiter/innen die Freiräume um ihre Potenziale voll entfalten zu können?
<input type="checkbox"/>	Bin ich mir sicher, dass meine Mitarbeiter/innen genau am richtigen Arbeitsplatz sitzen?
<input type="checkbox"/>	Kennen und verstehen meine Mitarbeiter/innen den Sinn ihres Tuns?
<input type="checkbox"/>	Sporne ich meine Mitarbeiter/innen an, selbst zu denken, sich zu entwickeln?
<input type="checkbox"/>	Spreche ich regelmäßig mit meinen Mitarbeiter/innen auch Privates
<input type="checkbox"/>	Kenne ich ihre Sorgen, Nöte, Stärken und Fähigkeiten meiner Mitarbeiter/innen?
<input type="checkbox"/>	Halte ich mich selbst an die Regeln, die ich aufstelle - taue ich als gutes Vorbild?
<input type="checkbox"/>	Sind meine Informationen ehrlich (ich muss nicht alles sagen, aber das was ich sage stimmt)
<input type="checkbox"/>	Mache ich mir immer wieder bewusst, dass Menschenführung eine dienende Aufgabe ist?
<input type="checkbox"/>	Sind meine Mitarbeiter/innen über den „Zustand“ des Unternehmens im Bilde?
<input type="checkbox"/>	Kennen die Mitarbeiter/innen ihren ganz persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg?
<input type="checkbox"/>	Kümmere ich mich regelmäßig darum, ob wir auf dem Weg zur Zielerreichung sind?
<input type="checkbox"/>	Steuere ich bei Abweichungen dagegen und binde ich meine Mitarbeiter/innen ein?
<input type="checkbox"/>	Spreche ich bei guten Leistungen sofort Anerkennung aus?
<input type="checkbox"/>	Feiere ich die Erfolge mit meiner Mannschaft?
<input type="checkbox"/>	Fühle ich mich in meiner Rolle als Unternehmer/in, Chef und Führungskraft wohl und kann ich aus den Erfolgen Kraft schöpfen?

Viel Erfolg bei der Unternehmensführung wünscht Ihnen Ihr *Michael Nothdurft*