

## Wegen guter Führung gewachsen: Guido Quelle beleuchtet die Anforderungen an Führungskräfte auf dem Weg zu profitablen Wachstum

**„Unternehmenswachstum ist kein Projekt, sondern ein Prozess - den es zu führen gilt“, machte Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle in der dritten Mandat-Telekonferenz des Jahres deutlich. Die etablierte Telekonferenz-Reihe steht 2013 unter dem Titel „Formel Eins statt Linienbus - neun Bausteine für profitables Wachstum“.**

„Unternehmenswachstum ist kein Projekt, sondern ein Prozess - den es zu führen gilt“, machte Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle in der dritten Mandat-Telekonferenz des Jahres deutlich. Die etablierte Telekonferenz-Reihe steht 2013 unter dem Titel „Formel Eins statt Linienbus - neun Bausteine für profitables Wachstum“. Am Montag zeigte der Geschäftsführer der Dortmunder Mandat Managementberatung in fünf Aspekten, worauf es bei hoher Führungsqualität ankommt, damit sie das Wachstum tatsächlich fördert.

### **1. Eine Führungskraft ist Vorbild, ob sie es will oder nicht.**

Jeden Tag werden Führungskräfte von ihren Mitarbeitern gesehen. Ihr Verhalten wird kommentiert, bewertet und - wenn es zum Erfolg führt - kopiert. Was die Führungskraft erfolgreich tut, muss schließlich richtig sein. Dieses Kopieren führt dazu, dass in Unternehmen und Organisationen häufig durchgängige Verhaltensmuster zu beobachten sind. Wachstumsorientierte Unternehmen wissen dies und handeln danach: Sie stimmen ihre Führungsprinzipien sorgfältig ab und verfolgen deren Umsetzung aufmerksam.

### **2. Führen bedeutet Vorangehen.**

Was ein Unternehmen nicht gebrauchen kann, ist eine Führungskraft, die nur den Weg beschreibt und ansonsten am Schreibtisch gemütlich auf die Rückkehr der Mitarbeiter wartet. Vielmehr muss sie vorangehen, im wahren Sinne des Wortes führen. In wachstumsorientierten Unternehmen wird ein Voranschreiten der Führungskräfte nicht nur gefördert, sondern es wird gefordert.

Es stehen schwierige Verhandlungen an? Voranschreitende Führungskräfte übernehmen die Initiative. Unangenehme Kundenreklamationsgespräche sind zu führen? Voranschreitende Führungskräfte scheuen sich nicht, diese Dialoge zu führen und daraus möglicherweise neue Geschäftschancen zu kreieren. Es besteht ein krankheitsbedingter Personalengpass? Voranschreitende Führungskräfte können, wohlgerneht temporär, operative Arbeiten außerhalb ihres Aufgabengebiets übernehmen und sind sich dazu nicht zu fein.

Hat eine voranschreitende Führungskraft gezeigt, dass sie auch operativ handeln kann und dass sie, wenn sie zu Veränderungen aufruft, ohne Zögern vorangeht, ist ihr der Respekt nahezu nicht mehr zu nehmen.

### **3. Eine Führungskraft führt aus der Situation heraus.**

Den „richtigen“ Führungsstil gibt es nicht. Schließlich durchläuft ein Unternehmen unterschiedlichste Phasen und Situationen, durch Käuferverhalten, Liquidität, Marktbedingungen, Innovationszyklus von Produkten und Dienstleistungen und vieles mehr geprägt. Ein einziger Führungsstil kann dem nicht gerecht werden. Der Schlüssel

zum Erfolg liegt darin, den Führungsstil zu praktizieren, der die Situation bestmöglich unterstützt.

In der Phase starken Wachstums beispielsweise ist ein visionärer und gleichwohl ordnender Führungsstil gefragt: die Leinen loslassen, den Markt bestmöglich versorgen, weitere Innovationen anstoßen und dafür Sorge tragen, dass Organisation und Prozesse nachgezogen werden. In der Phase eines starken Abschwungs, im Turn-Around bedarf es einer wesentlich stärkeren direkten Einwirkung der obersten Führung, unter Einbezug der internen Potenziale: Wenn es brennt, muss einer direkt sagen, wo es lang gehen soll. Bei einer nahen oder vorhandenen Stagnation ist ein aufrüttelnder Führungsstil erforderlich, dass Planen und Handeln notwendig wird, obwohl doch eigentlich alles gut läuft.

**4. Führen durch Überzeugen: Eine Führungskraft zeigt dem Mitarbeiter, worin der Nutzen seines Handelns liegt.**

Wachstumsorientierte Führung respektiert, dass für viele Mitarbeiter ein aktueller, möglicherweise nicht optimaler, aber sicherer Zustand erstrebenswerter erscheint, als eine neue, möglicherweise positivere, aber unsichere Situation. Führen durch Überzeugen setzt auf die Beantwortung der Frage „Was ist für mich drin?“ aus Sicht der Mitarbeiter. Menschen verändern sich in der Regel dann, wenn sie einen Nutzen von der Veränderung haben und wenn die Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieses Nutzens möglichst hoch ist. Die anfangs investierte Zeit für Gespräche über den Nutzen bestimmter Aktivitäten und Veränderungen rechnet sich stets, weil sie später nicht in Korrekturen investiert werden muss.

**5. Eine zukunftsorientierte Karriereplanung schafft die Gleichberechtigung von Personalführung und Fachführung.**

Im Unterschied zu klassischen Karrieren setzt wachstumsorientierte Führung auf eine ausgewogene Balance von Karrierewegen in Mitarbeiterführung und Expertentum – eine Karriere soll nicht mehr davon abhängen, wie viele Mitarbeiter man unter sich hat und wie hoch das verantwortete Budget ist.

Es mag für viele Unternehmen unbequem sein, Traditionelles auf den Kopf zu stellen, mit Titeln und Positionsbezeichnungen aufzuräumen und auch das Vergütungssystem zu justieren. Jedoch bedeutet wachstums- und damit zukunftsorientierte Führung auch eines: Das Erkennen und Fördern von Talenten und nicht das Pressen von Personen in ein Schema. „Schließlich sollte im Kampf um Talente die Gefahr, durch eingefahrene Karrieresysteme einen enorm fähigen Fachexperten zu verlieren und eine unfähige Führungskraft zu gewinnen, Ansporn genug sein“, konstatiert Guido Quelle zum Ende der vierten Telekonferenz. „Auch wenn dies viele Personalabteilungen noch lernen müssen. Am besten von der Unternehmensführung.“

**Die nächste Mandat-Telekonferenz am 13. Mai 2013 fokussiert „Die Straße: Pfeilschnelle Prozesse“.** Die Impulsvorträge am Telefon – aktuell mit mehr als 250 Teilnehmern – richten sich an Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und seniorige Führungskräfte. Mehr Informationen zu den diesjährigen Telekonferenzen „Formel Eins statt Linienbus – neun Bausteine für profitables Wachstum“ unter <http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/>

**Kontakt:**

Mandat Managementberatung GmbH

Prof. Dr. Guido Quelle

Emil-Figge-Straße 80

44227 Dortmund

Telefon: +49 (231) 9742390

Telefax: +49 (231) 9742389

E-Mail: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

Internet: [www.mandat.de](http://www.mandat.de)

[mandat](http://www.mandat.de)