

# Krise – kennen wir nicht

## Wie Hidden Champions sicher durch Krisen gehen

### 1. Was läuft für gewöhnlich falsch, wenn Firmen in Krisen geraten?

Leider sind etablierte Firmen erst unter großem Druck (also auch Krisen) bereit für neue Wege ... Überall in den Führungsetagen wird nur noch reagiert – auch in der Politik. Wenn etwas falsch läuft, dann sind es die Rahmenbedingungen. Z.T. kämpfen die Firmen mit dem Klima-, Strukturwandel, den Coronafolgen / hoher Verschuldung und der Digitalisierung: Alles, was kann, wird billig nach draußen verlagert und/oder verkauft. Der „**Time Lag**“ ist enorm, wenn es um notwendige sozio-ökologische und technologische Neuerungen geht.

Vor allem, in der Krise und auf Kommando des Chefs. Wenn innovative Ideen ausbleiben, dann liegt es meistens daran, dass Konflikte unter den Tisch gekehrt werden und alle in ihrer Komfortzone bleiben. Es gilt das Recht der Lautesten und Stärkeren. **Das ganze System ist auf überzogene(s) Profite und Mengenwachstum getrimmt.** Vor allem vergessen dabei viele Ihren Wertekodex und zeigen kein Gewissen, wenn sie „den Kunden (Bürger) über den Tisch ziehen“ und dabei (globale) Krisen mit auslösen (z.B., Bau-, Fahrzeug-, Textil-, Nahrungsmittelindustrie, Banken und Versicherungen, Pharmahersteller, etc.).

### 2. Welche Rolle spielen Führungskräfte in diesem Prozess?

Immer mehr Menschen wollen für die Folgen Ihres Verhaltens nicht einstehen, sie leben Ihre Egoismen in Ihrer eigenen (Um-)Welt aus und fallen evtl. Fake News und/oder Verschwörungstheoretikern anheim. Die sozio-kulturelle Fortbildung im Betrieb wird daher – auch wegen der Digitalisierung – in allen Altersgruppen noch viel wichtiger.

Führung ist immer eine gesellschaftliche Aufgabe. Als vorbildliche Kraft erfasst sie/er die größeren Zusammenhänge und vernetzt die „**richtigen Köpfe**“ digital/analog quer durch alle Bereiche. Sie/er kann den Leuten (ver-)trauen. Nur so können Probleme auch fach- und branchenübergreifend gelöst werden, weil Menschen mehr leisten, wenn Hierarchien sie nicht dabei behindern.

Die Mitarbeiter erhalten nicht nur freie Arbeitszeit für eigene Projekte, wo sie neue Ideen entwickeln können, sondern auch budgetierte, digitale und visuelle Unterstützung zur informellen Zusammenarbeit – nach innen wie nach außen, um mit ausgewählten Kunden, Partnern und Wettbewerbern, neues Wissen bzw. Megatrends zu generieren und realisieren.

### 3. Was können Führungskräfte konkret tun, um problemlösendes Denken bei ihren Mitarbeitern zu fördern?

EGO-Shooter sind endgültig out. Part-time-Führung ist in, bis in die oberen Etagen. Vor allem, wenn es um Projektmanagement, die (digitale) Vernetzung der Spieler/Mitarbeiter und Prozessbereiche geht. Die oben erwähnte Arbeits- und Fortbildungskultur sollte auch ihren Niederschlag in den Anstellungsverträgen finden. Wenn wir schnellere Arbeitsergebnisse erzielen wollen, **müssen wir intelligenter und vernetzter arbeiten.** Jeder im Team (auch der Chef) muss dabei wissen, welchen Part er/sie spielt. Dabei stellt sich jeder/jede im Team die Fragen von übermorgen, um Antworten auf den Wandel parat zu haben. Deshalb muss die Einhaltung der anspruchsvollen Standards, Verhaltensregeln und Kompetenzen jedes 2.Quartal „**auf den Prüfstand**“. Führende Betriebe in der Schweiz entwickeln daher Ihre Mitarbeiter über alle Hierarchien hinweg – jedes Quartal 2-3 Tage.

„Mein Führungsteam entwickelt den Mannschaftsgeist mit und stellt permanent die Potenziale der Spieler auf den Prüfstand ...“ (Hans-Dieter Flick, Cheftrainer FC Bayern München, nach dem Triple-Gewinn am 23.08.20).

#### 4. Wie wird sich die Digitalisierung auswirken?

Die Digitalisierung und Veränderungen in der Arbeitswelt betreffen jeden Betrieb – früher oder später. Bedenken in den Führungsebenen blockieren aber das Ganze und begrenzen die Chancen des Betriebes und jedes Einzelnen. So können zeitgemäße, digitalisierte Lösungen wie das „dreidimensionale Drucken“ ganzer Bauteile, das gesamte Geschäftsmodell von Herstellern, Logistikern, Zulieferern und Handwerksbetrieben u. a. – von heute auf morgen komplett auf den Kopf stellen.

Verantwortung liegt dann besonders dort, wo das Wissen und die Erfahrung stecken. Erst intelligente (digitale) VerNetzung bringt eine neue Qualität in den Workflow. **New Work heißt somit: sich mit anderen zu vernetzen und menschliche Werte + Wissen + Können + Lernen zu teilen.** So dienen Digitale Plattformen dazu, vernetzte und standort-übergreifende Ideen/Entwicklungen und Wertschöpfungsketten zu steuern, simulieren und zu transformieren. Künstlich-intelligente Assistenten erleichtern dabei die Arbeit enorm und können spielentscheidend sein.

Z.B., arbeiten bei Infineon in I-Communities – I steht für Innovation – Experten/Partner aus allen Disziplinen in der Wertschöpfungskette – online auf einer IoT-Plattform – an den Zukunftsthemen und das neben dem Tagesgeschäft.

#### 5. Wenn man an überdurchschnittlich kreative Unternehmen denkt: Was zeichnet diese Betriebe aus?

Als überdurchschnittliche Vorreiter zeichnet diese Firmen besonders aus, dass sie den Wandel wesentlich schneller erkennen, lösen und eine sog. DNA-Resilienz mit einem Frühwarnsystem erzeugen (Prävention ist für diese Betriebe kein Fremdwort). Wobei sie in das Innovations- und Wissensmanagement viel mehr investieren als der Wettbewerb.

Die Teams erarbeiten gemeinsam mit Experten, Kunden, Lieferanten, Start-ups, Hochschulen, Investoren, evtl. Wettbewerbern umwelt- und menschengerechte Lösungen und erhalten von der Führung die notwendige Unterstützung. Geschäftsbasis für alle Beteiligten ist der gemeinsame Verhaltenskodex. In Intervallen reflektieren sie darüber, was sie für Kunden und Umwelt nicht nur besser machen, sondern wie sie mit Ihren Ideen **den Nutzen Ihrer Produkte / Dienste um einen wesentlichen Faktor X (nicht Prozentpunkte!) erhöhen können.**

Eric Schmidt, Verwaltungsratsvorsitzender von Alphabet Inc., USA geht noch viel weiter: „Unser Ziel ist es, die Verbesserung der Entwicklungen unserer Produkte und Dienste um den **Faktor 10** – nicht bloß um 10 Prozent... so, wie es in Deutschland u.a. Ländern üblich ist...“

**Autor: Prof. Günther H. Schust**, München.

Er ist Gastdozent für transformales Leadership & Innovations-Management an mehreren Hochschulen. Mit seinen Kollegen [www.i-h-h.com](http://www.i-h-h.com) realisiert er u.a. den „Führungsschein für Führungskräfte“ bei Hidden Champions. Mehr zu dem Thema erfahren Sie in seinem eBook „Führung 5.0: Intelligent vernetzen - unterstützen – entfalten“. Herunterladbar unter <http://bookboon.com/de/fuehrung-5-0-ebook>

Prof. Dr. Joel Luc Cachelin, Zukunftsforscher der Wissensfabrik an der Universität St. Gallen/Schweiz stellt fest: Die Fähigkeit, die Zukunft vorauszudenken, beinhaltet die Chance der Führung, die Form neuer Arbeitswelten zu gestalten. So ist dieses eBook von Professor Günther H. Schust eine Weiterentwicklung der wertorientierten Führung von Prof. Dr. Rolf Wunderer, dem "Leadership Papst" der Universität St. Gallen / Schweiz, den der Autor einige Jahre begleiten durfte.