

Warum ist unsere Performance eingebrochen?

Warum arbeiten Abteilungen und Teams nicht wie vereinbart zusammen?

Nicht immer helfen in einem solchen Fall interne Aussprachen oder ein gemeinsames Abendessen.

So auch in diesem Kundenbeispiel. Die GL kam mit internen Analysen und Möglichkeiten nicht vorwärts.

Wie L+K der GL geholfen hat, die verdeckten Ursachen der Probleme erkennbar zu machen und auszuregeln — das skizzieren wir in diesem Interview.

Warnsignal: Leistungsabfall im Führungsteam eines Maschinen- und Anlagenbauers

INTERVIEW MIT EINEM MITTELSTANDSKUNDEN, JANUAR 2024

LK Löbach + Klostermann
Im Gespräch.

L+K: Wie würden Sie heute die damalige Problematik beschreiben? Was waren aus Ihrer Sicht die gravierendsten Folgen?

GF: Die Kommunikation gestaltete sich zunehmend schwieriger, war auch nicht mehr wirklich offen. Die Diskussion unterschiedlich wichtiger Themen verlief häufig zäh, man hatte das Gefühl, auf der Stelle zu treten bzw. sich im Kreis zu drehen. Es bildeten sich Vorbehalte, das gegensei-

tige Vertrauen schwand schleichend, zuweilen hatte ich den Eindruck, als würde jeder seine eigene Agenda verfolgen. Die klar definierte Unternehmens-Guideline verwässerte zunehmend.

L+K: Was hat den Ausschlag für die Hinzuziehung eines Externen gegeben?

GF: Der steigende Problemdruck gab irgendwann den Ausschlag. Zuvor hatten wir einige Verbesserungsversuche in Eigenregie unternommen, die alles in allem jedoch wirkungslos blieben. Vielmehr war zu





beobachten, dass sich der spürbare Vertrauensverlust innerhalb der Führungsebene teilweise in der Mannschaft fortsetzte. Spätestens da war mir klar, dass wir professionelle Unterstützung brauchen.

Absichten und Motive unklar.

L+K: *Im ersten Schritt haben wir intensive Einzelgespräche geführt, die mit ein paar Hausaufgaben verbunden waren. Im zweiten Schritt haben wir uns zu einer eineinhalbtägigen Klausur zurückgezogen. Was waren aus Ihrer Sicht die wesentlichen Eindrücke, Erkenntnisse und Ergebnisse?*

GF: Zunächst einmal ist es uns gelungen, ein genaueres Bild und ein besseres Verständnis der unterschiedlichen Auffassungen, vor allem der dahinterstehenden persönlichen Motivation zu bekommen.

Äußerlich sichtbar ist nur das Verhalten einer Person, nicht die Ideen, Absichten und Motive. Und genau die sollte man kennen. Auf diesem Wege haben wir die wahre Problematik und deren tatsächliche Ursachen klarer erkannt, einfach umsetzbare, robuste Maßnahmen beschlossen und sind unmittelbar in eine klar definierte Testphase gegangen.

L+K: *Ein „weiter so“ war von vornherein keine Option, also haben wir die Dinge in der Testphase nicht laufen lassen, sondern hart diskutiert und gerungen. Woran machen Sie fest, dass wir Lösungen gefunden haben, die diesen Namen verdienen?*

GF: Ich mache das u.a. daran fest, dass wir wesentliche und teilweise einschneidende Entscheidungen getroffen haben.

Wir haben in das etablierte System entschlossen eingegriffen und bestimmte Verhaltensweisen unterbunden, wodurch sich kleinere Probleme quasi von allein aufgelöst haben. Insgesamt sind wir entscheidungsfreudiger und dadurch deutlich dynamischer geworden.

Wir haben weitreichende Investitionen getätigt, mit neuen technischen Entwicklungen haben wir unseren roten Faden wieder aufgenommen. Unser Selbstbewusstsein ist gewachsen und das Führungsteam zieht an einem Strang.

L+K: *Was war aus Ihrer Sicht die größte Schwierigkeit, was war für Sie ganz persönlich der größte Gewinn?*

GF: Zum einen war die unübersichtliche Gemengelage ein großes Problem. Als Mitglied des Führungsteams ist man mittendrin oder zumindest Teil des Ganzen. Aus dieser Position das eigentliche Hemmnis zu erkennen, dieses zu isolieren und dann probate Maßnahmen abzuleiten, war rückblickend fast unmöglich. Zum anderen will man nicht das ganze Unternehmen umkrepeln oder fahrlässig Verunsicherung er-

„Mit mehr Verständnis und Vertrauen zurück zur eigenen Handlungskompetenz.“

zeugen, wenn 80-90% top funktionieren und in guter Ordnung sind.

Der größte persönliche Gewinn für mich war, dass ich die Situation und das Verhalten der handelnden Akteure aufschlüsseln konnte. Das Vertrauen in die GF-Kollegen und in die eigene Handlungskompetenz ist wieder da. Der Team-Spirit ist enorm gewachsen und davon profitiert das Unternehmen insgesamt, über sämtliche Abteilungen hinweg.

L+K: Vielen Dank für Ihre Offenheit, für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und für dieses Interview.

Kontakt

Löblich + Klostermann
An der Wolfsburg 30
53225 Bonn

Telefon: +49 (0) 228 – 47 92 76
E-Mail: mail@loeblich-klostermann.com
LinkedIn: [Joachim Klostermann](#)

