

Jürgen Schmidt

## Führen im Strukturwandel – Orientierung für Führungskräfte

Braucht politisches und wirtschaftliches Handeln verlässliche Rahmenbedingungen, um in der Gegenwart erfolgreich zu sein und Planungen für die Zukunft zu ermöglichen? Heute erleben wir häufig, dass sich diese Voraussetzungen unvorhersehbar verändern und unser Handeln stärker von Ereignissen und Einflussnahmen von außen bestimmt wird, als wir es uns je vorgestellt haben. Der Strukturwandel hat uns fest im Griff. Auf was man sich heute verlassen möchte, gilt morgen schon nicht mehr.

Auf allen Ebenen erleben wir Unsicherheiten, die wir nicht mehr durch ein Festhalten an uns bekannten Verhaltensschablonen bewältigt bekommen. Betrachten wir die politischen bzw. wirtschaftspolitischen Wirkkräfte, denen Führungskräfte heutzutage ausgesetzt sind, wird deutlich, wie schwer es fallen muss, durch das eigene Handeln ausreichende Verlässlichkeit in die jeweiligen Verantwortungsbereiche zu vermitteln.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Führungskraft in der Industrie oder in einem Konzern und diskutieren Ihre aktuelle Führungssituation mit einem außenstehenden Manager. Dieser Austausch könnte folgende Grundsatzfragen aufwerfen: „Wie können wir unter unsicheren Rahmenbedingungen noch glaubhaft führen? Welche Anforderungen stellt die Führungsrolle an uns, wenn wir uns vor allem an unseren eigenen Richtlinien zu orientieren haben und von außen vorwiegend Verunsicherungen spürbar werden?“ Und die vielleicht dringlichste aller Fragen: „Möchte ich in diesen unsicheren Zeiten überhaupt noch die Rolle als Führungskraft einnehmen?“

### Der Strukturwandel betrifft als Kulturwandel alle Lebensbereiche

Heute dringen Veränderungen in alle Lebensbereiche ein und bestimmen sie mit, so dass sich auf die Fülle der auftretenden Probleme keine einfachen Antworten mehr finden lassen, auch nicht auf die oben stehenden Fragen, die jede Führungskraft für sich persönlich beantworten darf.

Unsere Lebensumstände werden jedenfalls überwiegend von Fragestellungen bestimmt, und wir Menschen antworten auf die daraus entstehende Komplexität mitunter mit Gefühlen von Ohnmacht oder teils diffusen, teils sehr konkreten Ängsten. Wir erleben eine Art Vertrauens-

krise nach innen und außen, suchen kontinuierlich nach neuen störenden Elementen und können und wollen uns nicht mehr so vertrauensvoll einlassen, wie wir es vielleicht aus der Vergangenheit kannten. Wenn wir beispielsweise erleben, dass bindende und multilateral ausgehandelte Entscheidungen aus der Vergangenheit aktuell keine Gültigkeit mehr haben (Stichwort Klimaabkommen), darf uns das nachdenklich stimmen. Wenn wir erfahren müssen, dass das langjährige Ringen um Einheit und Gemeinschaftserleben sich gerade in neu aufkeimendem Nationalismus und Neo-Protektionismus aufzulösen droht (Stichwörter Brexit, US-Handelsrichtlinien), darf uns das betroffen machen. Wenn wir zuschauen, wie sich die Suche nach Identitäten und Führungsstärke in längst überwunden geglaubten Ritualen von Wahrheitsbeugungen und Behördenwillkür erschöpfen (Stichwörter USA, Russland, Türkei), darf uns das traurig stimmen. Wenn man sich im Weltgeschehen umschaute, wird häufig ein Führungsbild präsentiert, wonach es einfach erlaubt erscheint, gestern Gesagtes morgen nicht mehr gelten zu lassen und daraus ein Erfolgsmuster zu generieren. Solange immer die Anderen für die Folgen verantwortlich gemacht werden können, darf man sich offenbar selbst ungeniert ins Zentrum der Macht stellen, sich immer wieder korrigieren und darauf vertrauen, dass sich niemand mehr richtig auskennt. Das „postfaktische“ Handeln ist auf dem Weg zur gesellschaftlichen Akzeptanz. Für die Vorbildwirkung für Führungskräfte in Unternehmen ist diese Werteverchiebung fatal. Spätestens dann, wenn auf unseren höchsten politischen Ebenen „postfaktisch“ geführt wird und diese Effekte auf den mittleren Führungsebenen der Wirtschaft ankommen werden, wissen wir, dass unsere Führungskultur gründlich in die falsche Richtung gelaufen sein wird.

## Was heißt das nun für Führung?

Man möchte den Führungskräften also zurufen: Wehret den Anfängen. Oder noch lauter: Wehret diesen alten Schuhen, die jahrelang den Weg von Stärke, Macht und Willkür gegangen sind und jetzt gerade öffentlich neu besohlt werden. Dabei hatten wir doch den Eindruck, Führung habe sich besonders in der jüngeren Vergangenheit entschieden von unnötigen Hierarchien und fest zementierten Organigrammen lossagen und befreien können. Immerhin suchen die uns nachfolgenden Führungsgenerationen doch vor allem das demokratische Miteinander in Projektteams und Working Communities, befassen sich mit New-Work-Ansätzen, Design Thinking und mit Scrum. Es waren doch eher wir „Altvorderen“, die nach altem Muster unsere Ellenbogen ausfahren mussten, um die eigene Führungskarriere zu beschleunigen. Stellen die uns nachfolgenden Zielgruppen nicht Führung in ihrer Attraktivität und ihrem Karriereversprechen grundsätzlich in Frage? Müsste nicht eher an neuen und modernen Rollenbildern gearbeitet werden, die völlig andere Formen von Kooperationen ermöglichen und sich selbst organisierende Systeme hervorbringen?

Das Interessante am Strukturwandel ist, dass all diese Überlegungen weiterhin gültig sein können, denn der Wandel ist so vielseitig, allumfassend und universell, dass er alle Formen, in denen sich Arbeit und Führung miteinander organisieren, gleichzeitig aufnimmt. Alles bleibt einfach weiterhin nebeneinander bestehen. Dazu habe ich kürzlich den schönen, weil systemischen Begriff der „Multiplizität“ aufgeschnappt: Die Gleichzeitigkeit und Gleichgewichtung von Einflussfaktoren.

Im Sinne einer Gleichzeitigkeit und Gleichgewichtung von Einflussfaktoren, die auf Führung einwirken, bin ich geneigt, Ihnen an dieser Stelle eine Arbeitshypothese anzubieten: Wer einen erfolgreichen Umgang mit jeder Form von Multiplizität pflegt, ist für eine Führungsposition noch nicht verloren.

## **Blick auf die Dimensionen des Wandels**

In welchen wirtschaftsrelevanten Bereichen zeigen sich, abgesehen von der bereits betrachteten politischen Dimension, ebenfalls Auswirkungen von kontinuierlichen Veränderungen?

Nachfolgende Beispiele illustrieren dies. Ich biete angesichts der Fülle der Einflüsse keine Vollständigkeit.

### **Technologischer Wandel – Qualifizierungsverantwortung neu zugeordnet**

Künftig werden immer mehr Tätigkeiten automatisiert oder computerisiert durchgeführt, und tendenziell werden es immer anspruchsvollere Tätigkeiten sein. Die Digitalisierung greift also besonders elementar in die gewohnten Arbeitsstrukturen ein, wird diese künftig in ihrer Substanz noch stärker verändern oder sogar vollständig ersetzen. Für Führungskräfte bedeutet dies, den eigenen fachlich notwendigen Qualifikationsstand, der sie zum Steuern ihres Verantwortungsbereichs befähigt, ebenfalls kontinuierlich anzupassen, damit sie gegenüber den Spezialisten im Team auf längere Sicht nicht so weit zurückfallen, dass sie nicht mehr mitreden oder mitentscheiden können. Gleichzeitig muss der Qualifikationsstand des Teams mit allen technischen Entwicklungen Schritt halten können, damit die Arbeitsbereiche und Aufgaben immer wieder neu und adäquat an den sich verändernden Bedarf angepasst werden. In der digitalen Transformation (Industrie 4.0) wird die Führungskraft noch viel stärker als bisher die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitplanen, steuern und evaluieren müssen. Diese Leistung ist von HR alleine nicht mehr zu stemmen. Es sind die Führungskräfte, die in erster Linie an ihren Kernthemen entlang arbeiten und im Idealfall mit den individuellen Entwicklungsthemen ihrer Teammitglieder direkter und schneller in Berührung kommen. HR wird daher eher weniger Reparaturaufträge für Mitarbeiter annehmen und durchführen als bisher.

## **Ökonomischer Wandel – Die Umkehrung und Neudefinition von Größenverhältnissen**

Der steigende Wettbewerb und die immer schwierigere Differenzierung des eigenen Angebots von jenem der Marktpartner zwingt Unternehmen zu kontinuierlichen Anpassungsleistungen von Prozessen und Geschäftsmodellen. Auf der einen Seite erleben wir, dass sich kleine und mittlere Unternehmen über Kooperationen oder Projekte miteinander verbinden, um ihre Kräfte zu bündeln und sich über Synergien bessere Marktchancen zu erschließen. Andererseits ist zu beobachten, dass sich Konzerne verschlanken und in kleinere Einheiten aufteilen, die flexibler und agiler auf veränderte Marktanforderungen reagieren als das ursprünglich größere System. Weitere Ziele können sein, den Kundenbedarf schneller und genauer zu ermitteln und sich vor allem von innen leichter zu erneuern. Mit anderen Worten: Groß bedeutet nicht mehr automatisch Groß, und Klein nicht mehr automatisch Klein. Genau in dieser Einschätzung von Wechselwirkungen liegt die Herausforderung für Führungskräfte, die gut beraten sind, ihren Fokus auf eine noch stärkere Marktbeobachtung zu legen und auffällige Tendenzen des Wandels frühzeitiger auszulesen.

Dabei können die Impulse, die aus dem Markt kommen, ebenso wichtig sein wie jene, die sich in der eigenen Organisation zeigen. Führungskräfte müssten prinzipiell ihre Teams noch stärker als bisher anregen, sich potenzielle Kundenlandschaften zu erschließen, auch wenn sie momentan noch weit entfernt erscheinen. Darüber dürfen natürlich die Bedürfnisse der aktuellen Kunden nicht in den Hintergrund rücken. Das horizontale Denken über Abteilungsgrenzen hinweg wird immer notwendiger und fordert Nahtstellenkompetenz, um in der Organisation auf gemeinsame Ressourcen zuzugreifen und die Vernetzung in alle denkbaren Richtungen zu unterstützen. Die Wettbewerbsvorteile materialisieren sich in übergreifenden Informationen, die für schnelle Reaktionen am Markt unverzichtbar sind. Wahrscheinlich wird das Zeitalter der Bereichsfürsten und Silodenker nun doch allmählich ein Ende finden.

## **Ökologischer Wandel – Neue Märkte bedingen neue Mitarbeiterqualitäten**

Der Zustand unseres Planeten lehrt uns als Konsumenten, in Zukunft hoffentlich noch nachhaltiger, bewusster und umweltverträglicher einzukaufen und zu verbrauchen. Dies geht letztlich mit einer Veränderung unseres Einkaufsverhaltens einher, auch wenn wir im Augenblick selbstverständlich noch nicht jede Auswirkung verlässlich einschätzen können. Jede Form der öffentlichen ökologischen Debatte, wie sie zurzeit beispielsweise zur Energiewende, zur Vermeidung von Plastikmüll in den Weltmeeren oder zur Elektromobilität geführt wird, befruchtet die Entwicklung neuer und nachhaltiger Produkte oder betreibt deren Weiterentwicklung. Nicht von ungefähr stehen daher Kerngeschäfte, die in der Vergangenheit für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen gestanden haben, auf dem Prüfstand, vor allem wenn sie nicht mehr

aktuellen ökologischen Rahmenbedingungen genügen. Führungskräfte sehen sich vor die Aufgabe gestellt, das Innovationspotenzial ihres Wirkungsbereiches immer wieder neu ankurbeln und ausschöpfen zu müssen. Querdenker müssten in den Organisationen gerade jetzt Hochkonjunktur haben, da sie es sind, die neue Richtungen vorgeben und sie gegebenenfalls auch durchsetzen können. Allerdings sind Querdenker häufig unbequem für Organisationen und ihre Führungskräfte, weil ihre Ergebnisse in Umgebungen, die plan- und maßvolle Resultate erwarten, naturgemäß nicht leicht zu prognostizieren sind. Manchmal ist auch die Angst da, Querdenker und „Andersmacher“ könnten unter Change-Bedingungen die Unsicherheiten in der Belegschaft eher noch antreiben. Oder sie schaffen es nicht mehr, sich angemessen Gehör zu verschaffen. Wie auch immer, Führungskräfte sollten ihre Teams einladen, mit mehr Mut zur Ungewöhnlichkeit zu agieren. Die Führungsarbeit von morgen wird immer wieder die kreativen Eigenkräfte des gesamten Verantwortungsbereichs mobilisieren wollen. Botschaften im Sinne von „Das haben wir immer schon so gemacht“ und „Das funktioniert sowieso nicht“ sollten bei Führungskräften noch konsequenter als bisher auf der Streichliste stehen.

### **Soziologischer Wandel – Vielfalt im Team führt zu neuen Kompetenzen und Arbeitsformen**

Die demografische Entwicklung ist in den meisten Branchen angekommen, und ein genereller Personal- bzw. Fachkräftemangel wird immer deutlicher und vor allem flächendeckend spürbar. Wenn sich nun die Arbeitsmärkte stärker öffnen müssen, um bisher wenig erfasste Gruppen erstmals oder wieder neu in Beschäftigung zu bringen, steigen die Herausforderungen für die Unternehmen an Nachqualifizierungsaufwand, dem Bemühen um Integration und der Suche nach speziellen Fördermaßnahmen, um zum Beispiel Migranten überhaupt einen Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Diese Aufwendungen verschlingen Zeit, Geld und Geduld – also Ressourcen, die unter erhitzten und beschleunigten Marktbedingungen als Kostbarkeiten gehandelt werden. Was Führungskräfte aber heute bereits leisten müssen, umfasst eine gerechte, personenbezogene und individuell angepasste Verteilung von Arbeit, zumindest dort, wo sie ihren Einfluss geltend machen können. Künftig werden individuelle Kompetenzen noch entschiedener in den Mittelpunkt von Auswahl, Förderung und Performance gestellt werden. Darüber hinaus steht die gelebte Vielfalt in den Belegschaften im Mittelpunkt des Interesses von Führungskräften. Diese sollten ein Klima begünstigen, in dem unterschiedliche Menschen in Begegnung kommen und miteinander und füreinander etwas Produktives schaffen. Das klingt selbstverständlicher, als es ist. Allzu oft werden soziale Hygienefaktoren, die eine fruchtbare Zusammenarbeit ermöglichen oder verbessern, viel zu wenig betrachtet. Die Chancen der Veränderungsdynamik liegen heutzutage eher in der Verschiedenartigkeit (Heterogenität) von Belegschaften und nicht mehr in den blinden Flecken einer Gleichschaltung (Homogenität) von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. Die Führungskraft agiert als

einer der entscheidenden Multiplikatoren dieser Haltung in der Organisation.

### **Psychologischer Wandel – Zeitwert und ganzheitliche Sinnstiftung ersetzen Geldwert**

Veränderungen sind häufig mit Vorbehalten verbunden, denn in der Regel mögen Menschen Sicherheit, Verlässlichkeit und Orientierung, bevor sie sich auf Unbekanntes einlassen. Früher sorgte der technische Fortschritt für die notwendige Dynamik. Menschen waren froh, dass sie nach dem Krieg in Arbeit kamen und zum Aufschwung beitragen konnten. Sie versammelten sich hinter großen Ingenieursleistungen und zogen an einem Strang. Ohne diese Solidarität in der damals wirksamen Arbeitskultur wäre der Aufstieg von Weltfirmen in der Art von Siemens, Bosch oder Thyssen gar nicht möglich gewesen. Heute ist die Welt technisch ausentwickelt, und alles, was wir an technischem Fortschritt erleben, ist primär eine Verfeinerung oder Neukombination von digitalen Informationen, die zwar zur Entwicklung von ständig neuen Geschäftsfeldern führt, aber in absehbarer Zeit keine große technische Revolution erkennen lässt. Dies jedenfalls ist ein Eindruck, den wir aus dem aktuellen Diskussionsstand in der Zukunftsforschung ableiten können.

Menschen sparen Zeit, weil ihnen Maschinen und Computer die operative Arbeit abnehmen. Aber: Wohin fließt diese ersparte Zeit? Wenn sie in immer stärkere Leistungsanforderungen fließt, die zu noch mehr Kundenkontakten zur gleichen Zeit und daher zu noch mehr Stress führt, wird die gewonnene Zeit immer stärker zu Verhandlungssituationen, Reibungen und Konflikten genutzt werden. Früher zogen alle noch an einem Strang und stellten vergleichsweise weniger Fragen – heute wird Arbeit kontinuierlich und immer wieder neu verhandelt. Die Verhandlungsmasse besteht aus ununterbrochenen Annäherungen und Abgrenzungen gegenüber den eigenen Erwartungshaltungen und gegenüber Anforderungen, die andere formulieren. Mal passen sie, mal passen sie nicht. Führungskräfte sind Vermittler und Zwischenhändler dieser Ware und führen sozusagen in einen Zwischenraum, der vor allem eins tun soll: Sinn stiften. Sie brauchen diplomatisches und kommunikatives Geschick, um das flüchtige Element Arbeit immer wieder griffig zu machen. Und sie brauchen dazu unterschiedliche Zugänge: Wenn Sie nur mit der Faust auf den Tisch hauen, erreichen sie häufig nichts anderes als ihre eigene Erschütterung. Sie erreichen auch nichts, wenn sie nur empathisch auf jeden Bedarf eingehen und sich zu sehr als einen freundlichen Teil des Teams verstehen. Führungskräfte sollten also den Kontext beherrschen, sich situationsbedingt und am individuellen Bedarf entlang unterschiedlich verhalten können. Sie benötigen diese Empathie, um sich hinderlichen Stereotypen zu entziehen und Authentizität entfalten zu können.

## Blick auf die Führungsinstrumente

Vor dem Hintergrund eines Strukturwandels ist Führen anspruchsvoller geworden. Stimmungen und Gefühlen einzunehmen.

### **Führen über langfristige Zielvereinbarungen gestaltet sich unter unklaren Rahmenbedingungen schwieriger**

Genauere Zielplanungen lassen sich kaum noch hinreichend verfolgen oder bewerten, da sie immer wieder aktualisiert, angepasst, neu definiert oder zeitlich kürzer getaktet werden müssen. In der Vergangenheit stiftete eine längerfristig ausgelegte Zielplanung Orientierung und Sicherheit, heute erweist sie sich unter Veränderungsbedingungen schnell als zu starr und klemmt wie ein Hemmschuh. Führungskräfte sind also herausgefordert, die Unternehmensziele für ihre Teams anders, schneller, alltagspraktischer und tagesaktueller zu übersetzen, ohne im Hintergrund den eigenen roten Faden zu verlieren. Letzteres scheint mir der wichtigste Punkt zu sein: Die Definition und Wahrung des eigenen roten Fadens.

In Anbetracht dessen, dass die Außeneinflüsse immer unberechenbarer und irrationaler werden, ist eine Führungskraft vor allem dann erfolgreich, wenn sie noch stärker als bisher aus der eigenen inneren Stabilität – ihrem inneren Kern – heraus handelt. Gleichzeitig sollte sie für ihre persönliche Durchlässigkeit sorgen, damit sie für alle Außeneinflüsse aufmerksam bleibt und Impulse und Denkanstöße an sich heran lässt. Daher komme ich zu dem Schluss: Erfolgversprechende Führung findet in dieser Wechselwirkung statt.

### **Führungskräfte dürfen sich stärker trauen, Führung transformational zu begreifen**

Führungskräfte tun sich in unserem Erleben immer noch schwer, Veränderungen anzustoßen und ihre Teams im Anschluss erfolgreich durch die Transformationen zu begleiten. Das mag nicht zuletzt daran liegen, dass viele Führungskräfte sehr viel Energie dafür aufwenden müssen, das Tagesgeschäft am Laufen zu halten und sie Veränderungen daher häufig als Bedrohung ihrer bereits erzielten Erfolge erleben. Mitunter zeigt sich auch, dass sich Führungskräfte zu wenig mit ihrer eigenen Unsicherheit auseinandersetzen, wenn es um ihre Verantwortung geht. Gerade wenn ihr Auftrag von der Geschäftsleitung ein beherztes Umsetzen von Veränderungsimpulsen erfordert, vermeiden sie die eigene Reflexion und schlucken ihre Zweifel aus Zeitgründen und Handlungsdruck als dicke Pille herunter. Besonders Führungskräfte auf der mittleren Managementebene brauchen ein hohes Maß an innerer Stabilität und Sicherheit, um Transformationen und Veränderungen im eigenen Wirkungsbereich zu initiieren und zu steuern. Es ist daher notwendig, den eigenen Zugang zur Thematik ausreichend zu reflektieren und zu klären. Andernfalls werden die Auswirkungen von Veränderungen, vor

allein wenn sie als nicht planbare Einflüsse von außen einwirken, immer wieder als Störfaktoren wirksam und bringen Führungskräfte aus dem Gleichgewicht. Diese Faktoren müssen letztlich von allen Seiten betrachtet werden, bevor sich der Zug in Bewegung setzt, damit sich die Bremskräfte nicht immer wieder zu starkem Gehör und Aufmerksamkeit auf der Wegstrecke verschaffen können.

### **Über Führung wird in Unternehmen zu wenig gesprochen**

In unseren Beratungssituationen erleben wir immer wieder, wie wenig in Unternehmen tatsächlich über Führung gesprochen wird. Führung per se ist kaum Gegenstand eines gezielten Austauschs und zieht selbst bei Meetings in Führungskreisen regelmäßig den Kürzeren gegenüber Zahlen, Daten, Fakten, Ergebnissen und Prozessen. Dieses Phänomen verwundert umso mehr, als Vorstände und Entscheider immer wieder betonen, wie wichtig die Führungsarbeit der Führungskräfte ist: Sie erkennen sie als ihr Kerngeschäft.

Was also hält den Austausch über Führung tendenziell unter Verschluss? Wenn Unternehmen Führungskulturen begünstigen, die generell die Ansprache „weicher“ Themen möglich machen, sollte das Thema Führung häufiger auf die Agenda kommen können. Führung entsteht im Dialog. In der gemeinsamen Auseinandersetzung und Richtungsgestaltung sollte es weniger um defizitäre Perspektiven und Denkweisen als viel mehr um richtungsgebende Führung gehen. Ohne diesen Dialog fehlt nämlich das gemeinsame Verständnis über vorhandene Stärken und Fähigkeiten, die die Führungskräfte bereits mitbringen und gut zum Einsatz bringen können. Verzichten Organisationen auf diesen Dialog, bleiben deutlich vorhandene Ressourcen weitgehend ungenutzt, auf die gut zurückgegriffen werden kann. Führungsleitlinien, wie sinnvoll sie als Orientierung stiftende Leitplanken im Unternehmen sein mögen, können den fehlenden Führungsdialo nicht ersetzen. Sie können allerdings den Austausch zum Thema über alle Ebenen hinweg befördern, sofern in der Organisation die Bereitschaft besteht, Führung zu einem zentralen Gesprächsthema zu machen und dafür geeignete Formen oder Instrumente zu finden.

### **Zum guten Schluss auf den Punkt gebracht**

Als ein erster und wichtigster Schritt zur Verbesserung auf allen Unternehmensebenen sollten wir das Gespräch über Führung anregen und als übergeordnetes Thema – als das entscheidende Meta-Thema – stärker in den Arbeitsalltag integrieren.

In sicheren Zeiten weiß die Führungskraft selbstbewusst aus eigener Kraft, was zu tun ist. In unsicheren Zeiten hilft der Austausch mit Anderen. Führungskräfte besprechen sich und ziehen die Kraft für das eigene Handeln aus einem gemeinsam entwickelten Grundverständnis. Ermutigen Sie Führungskräfte vor allem, in den Dialog mit Ihrgleichen einzusteigen – in internen oder externen Führungszirkeln,



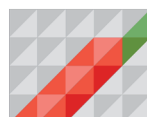
über Austauschplattformen oder in gemeinsamen Entwicklungsprogrammen. Wenn im Unternehmen über Führung gesprochen wird, wird sie geformt, gestaltet und gleichzeitig weiterentwickelt. Der Dialog stiftet Vertrauen im Umgang mit Multiplizität und erhöht die Wendigkeit der Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen, weil er zur Gestaltung und Auskleidung des roten Fadens beiträgt.

**Autor:**  
**Jürgen Schmidt**  
juergen.schmidt@usp-d.com

**USP-D**  
**Deutschland Consulting GmbH**  
Moltkestraße 101  
D-40479 Düsseldorf  
Tel. +49 (0)211 913 697 00  
Fax +49 (0)211 913 697 10  
office.duesseldorf@usp-d.com

**USP-D Consulting GmbH**  
Zieglergasse 61/1/9  
A-1070 Wien  
Tel. +43 (0)1 585 55 94  
Fax +43 (0)1 585 62 26  
office.wien@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)



**USP-D**

**Leadership  
Experts**