



## Skalieren und Justieren

**Probleme in unsicheren Zeiten  
erfolgreich lösen:  
Sechs hilfreiche Mindsets**

**Obedienz –Management-  
Prinzip, fataler Verhaltensfehler  
oder fatales Fehlverhalten?**

## Skalieren und Justieren

Die Sars-Cov-2-Pandemie deckt in vielen Unternehmen Handlungsbedarf auf – zwar wie oft im falschen Moment, aber von der Sache her zumeist zurecht. Skalieren ist nicht mehr nur Synonym für exponentielles Wachstum, sondern auch für Reduktion. Justieren muss genauer werden, weil Geschäftsergebnisse knapper werden; eben „Grössen verändern“ und „richtig einstellen“.

Handeln wirkt in Raum, Kraft und Zeit. Während Veränderungen zumeist überraschen und daher als gross, exponentiell beschleunigend und unabsehbar verstanden werden, folgen sie wie vieles im Leben einer logistischen Kurve, erleben also eine Sättigung. Da wollen wir ansetzen. Es braucht Mut und Zuversicht, sich anders aufzustellen. Wieviel dazu notwendig ist, ist abzuwägen. Aber eindimensionale Projektionen haben immer wieder zum Scheitern geführt und kollektive Beruhigungssessionen auch: „Self-organization tends to collective lazyness“, meinte Heinz von Förster.

Als Unternehmer und Manager gilt es, das weitere Vorgehen zu gestalten. Nach allen Regeln der Kunst. Manchmal reicht ein Gesprächspartner, manchmal ein Workshop mit den Schlüsselpersonen, manchmal fehlen die Ideen, manchmal Grundlagen und es gelingt nicht, diese in stringente konzeptionelle Varianten zu verdichten und zu bewerten, manchmal will die Kommunikation über den künftigen Weg nach innen und aussen nicht gelingen, manchmal fehlt auch die Zuversicht in schwierigen Lagen.

Beginnen wir doch einfach: Wo drückt der Schuh? Welche Möglichkeiten haben wir? Wie rechnen sich diese? Was können wir sofort umsetzen? Was danach und wie lange dauert es insgesamt? Von der Aufzugsfirma Schindler lesen wir, dass sie in kurzer Zeit neue Lüftungen und Biofilter für Liftkabinen entwickelte, virenvernichtende UVC-Leuchten in Handgriffe einbaute und die Liftbedienungstasten zusätzlich in eine Smartphone App verlegte. Kreativität nimmt zu, wenn Schranken im Weg stehen.

Dienstleister gehen den Weg der Digitalisierung und nutzen sie zur Vereinfachung und für neue Leistungen. Was wäre in Ihrem Unternehmen möglich? Post oder Amazon? Bundesamt für Landestopografie oder Alphabet? Daimler oder Tesla? TIM oder Huawei? Nokia oder Apple?

GCN war immer sehr interessiert, an den Zusammenhängen komplexer Veränderungen und hat reiche Erfahrung in der massgeschneiderten Unterstützung von Unternehmen und ihren Verantwortlichen bei der Gestaltung und Führung von Projekten und Programmen. Unsere Spezialität ist Ganzheitlichkeit und Integration. Wenn wir Sie unterstützen dürfen im Vorankommen, kontaktieren Sie doch einen GCN-Partner für einen ersten Gedankenaustausch: **Dr. Christoph Grossmann**, **Dr. Rudolf Bätcher** oder **Dr. Rudolf Lürzer**. Mehr zu GCN unter [www.gcn.ch](http://www.gcn.ch). Wir freuen uns, Problemsituationen zukunftsorientiert zu lösen und - gerade in dieser Zeit - über Ihre Kontaktnahme, um zu skalieren und justieren.

## Probleme in unsicheren Zeiten erfolgreich lösen: Sechs hilfreiche Mindsets

Eine aktuelle Studie von McKinsey&Company unterstützt Thesen, die auch GCN Consulting in der Publikation «Management Anthology Reloaded: 44 Denkmodelle & Methoden für kluge Entscheider» vertritt: Erfolgreiche Problemlöser werden nicht geboren sondern entwickelt.

Problemlösungsfähigkeiten kann man schulen. Dies ist eine Kernaufgabe jeder Managemententwicklungseinheit und jedes Chefs. Die sechs Mindsets aus der Studie «Six problemsolving mindsets for very uncertain times» von Charles Conn und Robert McLean sind ebenfalls erlernbar. Sie lauten:

- **Bleiben Sie immer neugierig** und stellen Sie konsequent «Weshalb-Fragen», denn Neugier ist der Motor für Kreativität. Weshalb entwickeln wir Produkte so und nicht anders, weshalb sind

die Prozesse genau so und welche Auswirkungen hat das auf Qualität und Wirtschaftlichkeit? Weshalb begegnen wir der Pandemie mit genau diesem Maßnahmenpaket und gäbe es dazu eventuell bessere Alternativen?

- **Akzeptieren Sie Mehrdeutigkeit** von Problemen und Lösungen und bleiben Sie bescheiden. Ihre Anfangshypothesen sollten Sie angesichts neuer Daten und Erkenntnisse laufend korrigieren. Dies ist keine Führungsschwäche, sondern zeugt im Gegenteil von Ihrer Fähigkeit zur ständigen Ausrichtung der Lösung an geänderte Rahmenbedingungen.
- **Wechseln Sie laufend die Perspektive** auf ein Problem. Wir nennen das bei GCN Consulting den Einsatz des «wandernden Popper´schen Scheinwerfers». Oft werden Probleme zu eng eingegrenzt und nützliche Optionen bleiben deshalb im Schatten verborgen. Ein Perspektivenwechsel hilft Ihnen diese «blinden Flecken» auszuleuchten und innovative neue Lösungen zu finden.
- **Experimentieren Sie unaufhörlich** und scheitern Sie schnell. Erfolgreiche Startups wenden dieses Prinzip als Selbstverständlichkeit an, denn sie verfügen nicht über die finanziellen Ressourcen, jede Option bis ins Detail auszuarbeiten, zu testen und zu implementieren.
- **Holen Sie sich Expertise von aussen**, denn die besten Experten für eine Problemlösung sitzen oft nicht im eigenen Unternehmen oder in der eigenen Branche.
- **Präsentieren und erklären Sie Ihre Lösungsansätze klar und überzeugend**. Entscheider sind nämlich nur dann bereit Ihnen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, wenn Sie voll hinter Ihren Überlegungen stehen

GCN Consulting unterstützt Organisationen bei der Entwicklung und Anwendung von Problemlösungsmethoden. Mehr dazu in persönlichen Gesprächen mit **Dr. Rudolf Lürzer** und **Dr. Christoph Grossmann**, beide Geschäftsführende Partner und **Dr. Rudolf Bätcher**, Gründungspartner

## **Obedienz –Management-Prinzip, fataler Verhaltensfehler oder fatales Fehlverhalten?**

Management-Prinzipien wie Zieldefinition, Monitoring, Fordern und Fördern, Zuverlässigkeit, Menschen im Zentrum und viele andere dienen in Organisationen zuhauf als Leitmotive unternehmerischen Handelns. Ob diese den unternehmerischen Erfolg zu beeinflussen vermögen ist kaum erwiesen. Dessen ungeachtet zeichnet sich nun aber Neues ab. Oder als These: Im Gefolge der Massnahmen zur immer wieder propagierten «Kontrolle» von Covid-19 etabliert sich in den Gesellschaften weltweit ein neues Management-Prinzip: Absolute Obedienz – sowohl als autoritäre Forderung wie auch als unreflektierte Gefolgschaft.

Ungeachtet der Diskussionen über die Gefährlichkeit von Covid-19, über die Verhältnismässigkeit und Widersprüchlichkeit der politisch verordneten Massnahmen, über das mediale und politische Bombardement von Verhaltensregeln oder über den Deal 'Schutz gegen Gehorsam' scheint mit der Obedienz in einem 'Zeitalter der Angst' (vgl. z.B. dazu Bolz Norbert, Wir leben im Zeitalter der Angst: Wie wir von ihr genesen, NZZ, 22.03.2020) ein evolutionsgeschichtliches Handlungsprinzip immer stärker ins Bewusstsein zu treten: Wenn Lebewesen sich bedroht fühlen, dann reduzieren sie ihre Verhaltensoptionen auf Flucht, Totstellen oder Kampf. Flucht vor SARS-CoV-2 ist angesichts der weltweiten Verbreitung nur noch punktuell möglich. Totstellen ist zeitlich begrenzt. Es bleibt der Kampf. Um Kämpfe zu führen sind Hierarchien, Gehorsam und Disziplin notwendig. Was aber nicht hinreichend ist, denn: Um Kämpfe zu gewinnen sind Strategien unabdingbar. In der Metapher 'Kampf gegen Covid-19' sind Hierarchien vorhanden. Obedienz bis zur Taubblindheit hat ein erschreckendes Ausmass angenommen. Disziplin ist reduziert auf polizeiliches und denunziantisches Überwachen. Und Strategien erschöpfen sich in operativer Hektik.

Was lässt sich nun aus den Folgen der Covid-19-«Kontroll»-Massnahmen für ein Unternehmen ableiten? Entwickelt sich Obedienz tatsächlich zu einem Management-Prinzip? Ist Obedienz ein fataler Verhaltensfehler oder ein fatales Fehlverhalten? In welchem Verhältnis steht Obedienz zu anderen Management-Prinzipien? Welche Chancen und Gefahren birgt Obedienz in einem Unternehmen? Welche Beiträge leistet Obedienz zum unternehmerischen Erfolg? Oder ist es nicht so, dass Obedienz Weiterentwicklungen, Innovationen und Erfolge verhindert?

Haben Sie Interesse, Analogien zu bilden zwischen den Konsequenzen des politischen und gesellschaftlichen Covid-19-Massnahmenwahns und dem Management von Unternehmen? Um daraus beispielsweise Rückschlüsse zu ziehen auf den Umgang mit Obedienz in der eigenen Organisation? Oder um Handlungsperspektiven zu entwickeln für das Zusammenspiel von hierarchischen Strukturen, Befolgen von Anweisungen, diszipliniertem Verhalten zum Wohl des Unternehmens und persönlichen Freiräumen als Führungskräfte oder Mitarbeitende?

Mehr dazu in persönlichen Gesprächen mit **Dr. Rudolf Bätcher**, Gründungspartner und den geschäftsführenden Partnern **Dr. Christoph Grossmann** und **Dr. Rudolf Lürzer**.

## EU-Datenschutzgrundverordnung

Die neue EU-Datenschutzgrundverordnung löst den alten Datenschutz ab und bietet viel weitreichenderen Schutz Ihrer persönlichen Daten. So ist es unter anderem erforderlich, dass Sie uns aktiv mitteilen, ob Sie weiterhin unsere(n) Newsletter erhalten wollen oder nicht. Bitte informieren Sie uns deshalb aktiv, sofern Sie diese E-Mail nicht mehr empfangen möchten und bestellen Sie sie in diesem Fall ab.

### **Sie erhalten den Newsletter trotz Abmeldung?**

Dann rufen Sie uns bitte an: +43(0)557445925 oder senden Sie uns eine Mail an [office@gcn.at](mailto:office@gcn.at)

### Impressum:

GCN Consulting GmbH  
Belruptstraße 43  
6900 Bregenz  
Österreich  
Telefon: +43 (0)5574 45925  
E-Mail: [office@gcn.at](mailto:office@gcn.at)  
Geschäftsführer: Dr. Rudolf Lürzer  
Firmenbuch Nummer: 74176 h  
Firmenbuchgericht: Landesgericht Feldkirch  
Gesellschaftssitz: Bregenz  
UID: ATU35546806  
DVR: 0951927

GCN General Consulting Network AG  
Theaterstrasse 2  
8400 Winterthur  
Schweiz  
Telefon: +41 (0)52 269 14 69  
Fax: +41 (0)52 269 14 60  
E-mail: [gcn@gcn.ch](mailto:gcn@gcn.ch)  
Geschäftsleitung: Dr. Christoph Grossmann