BÖRSE
vom 02. bis 06. Juli 2012

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
FTS IT. AL SHARE	15.241,59 ▲	15.451,47 ▲	14.340,02 ▼	15.065,62 ▲	14.698,07 ▼
FRANKFURT DAX	6.496,08 ▲	6.578,21 ▲	6.564,80 ▼	6.535,56 ▼	6.410,11 ▼
NY DOW JONES	12.871,39 ▼	12.943,82 ▲	---	12.896,67 ▼	12.772,47 ▼
TOKIO NIKKEI	9.003,48 ▼	9.066,59 ▲	9.104,17 ▲	9.079,80 ▼	9.020,75 ▼

Am Freitagabend war Torsten Schumacher erstmals in Südtirol zu Gast – auf Einladung der Handelskammer Bozen. Dort referierte er auch vor zahlreichen Südtiroler Unternehmern und Führungskräften zum Thema „Als Unternehmer/in wachsen – Führung neu denken".

„Auf keinen Fall in Watte packen!"

Wie sollen Unternehmer und Führungskräfte gerade in der Krise mit ihren Mitarbeitern umgehen und den Betrieb lenken? Antworten darauf gibt der deutsche Management-Experte und Bestsellerautor Torsten Schumacher im Zett-Interview.

Eine Ihrer zentralen Botschaften lautet: „Der Erfolg von gestern ist nicht der Erfolg von morgen". Ist es wirklich noch so, dass sich heutzutage Unternehmer und Führungskräfte auf ihrem Erfolg ausruhen?

Torsten Schumacher: Ja natürlich! Insbesondere dann, wenn sie stark gewachsen sind, erliegen sie manchmal dem Trugschluss, dass besonders starkes Wachstum eben auch in die Zukunft fortzuschreiben ist. Das ist natürlich nicht der Fall. Heute müssen wir uns viel häufiger neu justieren, als Unternehmer, als einzelne Führungskraft und als Unternehmen als Ganzes. Vor zehn, 15 Jahren haben wir Strategieprozesse für fünf oder zehn Jahre formuliert. Heute werden die Zeiträume, in denen wir das machen, kürzer. Und auch methodisch machen wir es so, dass viel mehr Flexibilität eingebaut wird, weil die Märkte heute einfach viel dynamischer sind.

Aber kann es nach erreichten Zielen nicht auch Phasen der Erholung, der Konsolidierung geben?

Aber ja! Jedes Unternehmen braucht sogar solche Phasen der Erholung und Konsolidierung. Diese Ruhe sollte nur nicht zu einer Art Winterschlaf ausarten.

... sondern zu einer geplanten, reflektierten Phase der Erholung?

Genau. Branchenübergreifend ist das Nr.-1-Defizit, das Unternehmer und Führungskräfte beklagen, der Mangel an Selbstreflexion. Daran fehlt es an allen Ecken und Enden. Das wird auch immer schwieriger, denn wir leben in einer Zeit des kurzfristigen Denkens und Handelns. Aber: Die erfolgreichsten Unternehmer machen diese Reflexion; und zwar zwei, dreimal im Jahr. Sie ziehen sich dann für einen halben oder ganzen Tag zurück.

Worauf müssen sich Unternehmer und Manager in Krisenzeiten wie diesen in ihrer Führung besonders besinnen?

Ich glaube, dass sie noch stärker als ohnehin schon Orientierung nach innen geben müssen. Unternehmer und Führungskräfte müssen sich noch mehr Zeit dafür nehmen. Vielleicht einmal im Jahr darstellen, wo die Reise mittelfristig hingeht. Aber dann auch unterjährig Fragen beantworten wie: Wo stehen wir? Warum investieren wir in die Produktlinie A, während wir bei B streichen usw. Erstaunlich viele erliegen dem Irrtum, dass das den Meister am Band nicht interessiert. Ich sage aber: Natürlich interessiert den das. Und sie haben ein verdammtes Recht darauf, das zu wissen.

Wie stark sollen Mitarbeiter aber dann die Krise mitbekommen? Sollen sie die Unternehmer und Führungskräfte eher in Watte packen, oder ihnen die Worst-Case-Szenarien vor Augen führen?

Weder noch. Auf keinen Fall in Watte packen! Viele Unternehmenslenker haben Angst davor, Dinge auszusprechen. Das Problem ist dann aber, dass das Unternehmen nachher von den Geschehnissen am Markt überrollt wird. Ich würde mit großer Sachlichkeit und Klarheit die Unternehmenssituation darstellen – auch die Perspektiven für die nächsten Jahre, die Schwierigkeiten, Herausforderungen und Probleme, aber auch Chancen und Erfolge. Das Schlagwort heißt Transparenz – und zwar im Positiven, wie im Kritischen. In den meisten Unternehmen wissen das die Leute zu würdigen und wertzuschätzen. In Zeiten der Krise ist das noch wichtiger.

An der Börse spricht man von azyklischem Verhalten in der Krise. Kann man das auf das Management umlegen, indem man stärker in Motivation und Innovation investiert?

Ich würde nicht den Vergleich zur Börse ziehen, weil die ganz eigene, zum Teil auch ungesunde Gesetzmäßigkeiten hat. Aber in der Krise in besonderer Weise zu investieren, ist sehr wohl angezeigt. Die Unternehmen, die gesund aufgestellt sind, haben genau das gemacht. Das muss aber nach innen transparent kommuniziert werden. Das löst dann auch den Flurfunk ab, den es in guten Unternehmen nicht gibt.

> *Das Schlagwort heißt Transparenz – und zwar im Positiven, wie im Kritischen.*
>
> Torsten Schumacher, Management-Experte und Bestsellerautor

Was macht nun eine gute Führung – auf individueller Ebene – in turbulenten Zeiten aus?

Ganz wichtig ist es zu wissen, was mir wirklich wichtig ist. Das klingt so leicht. Aber manchmal ist das schwierig. Besonders wichtig dabei ist die Selbstreflexion. Also, was ist mir wirklich besonders wichtig. Das muss ich ergründen und zwar unabhängig von Erwartungen anderer. Und: Was sind meine persönlichen Schwerpunkt für die nächste überschaubare Zeit. Die meisten Unternehmer sind ja in einer Falle, die ich gerne Dringlichkeitssucht nenne. Sie müssen so viele unterschiedliche Aufgaben, Termine und Verpflichtungen bewältigen. Dabei gerät aus dem Blick, was die wirklich wichtigen Schwerpunkte für die nächsten sechs, neun, zwölf Monate sind. Darauf muss man aber möglichst viel der Zeit und Energie lenken.

Wie geht das alles zusammen mit dem Titel Ihres Buches „Wenn Du viel erreichen willst, tue wenig"?

(lacht) Hinter dem Titel steht meine tiefste Überzeugung: Was wir nicht brauchen ist die nächste verkomplizierende Management-Modewelle. Wir brauchen eine Rückbesinnung auf eher einfache Tugenden praktischer Vernunft. Und das können diejenigen, die Selbstreflexion betreiben, eben leichter.

Interview: Christoph Höllrigl

ZUR PERSON TORSTEN SCHUMACHER

Torsten Schumacher (47) war sieben Jahre Partner und Geschäftsführer von Accenture, der weltweit größten Beratungsgesellschaft und leitete dort die Strategieberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seine Management-Bücher „Wenn Du viel erreichen willst, tue wenig – Einfache Führung mit Klarheit, Freiheit und Konsequenz" (2005, 3. Auflage 2009) und „Leinen los – Aufbruch in ein neues Zeitalter der Mitarbeiterführung" (2009; i.B.) wurden mehrfach ausgezeichnet. Seit 1996 hält Torsten Schumacher zahlreiche Vorträge zu den Kernfragen guter und richtiger Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In Südtirol war Schumacher Freitagabend erstmals zu Gast – auf Einladung der Handelskammer Bozen.

Werbemitteilung
DIE SÜDTIROL ANLEIHE 2012
Gemeinsam sind wir stark!
BANKING MADE IN SÜDTIROL
Unterstützen Sie gemeinsam mit der Sparkasse die Klein- und Mittelunternehmen unserer Heimat.
Investieren Sie in unsere Anleihe.
www.sparkasse.it 840 052 052
Mehr Bank. SPARKASSE CASSA DI RISPARMIO

DEVISEN
vom 02. bis 06. Juli 2012

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
US DOLLAR	1,2593 ▲	1,2575 ▼	1,2560 ▼	1,2426 ▼	1,2377 ▼
JAPANISCHER YEN	100,5100 ▲	100,2600 ▼	100,2800 ▲	99,1400 ▼	98,8700 ▼
ENGLISCH. PFUND	0,8041 ▼	0,8027 ▼	0,8032 ▲	0,7984 ▲	0,7965 ▼
SCHWEIZ. FRANKEN	1,2015 ▼	1,2012 ▼	1,2013 ▲	1,2012 ▼	1,2011 ▼

Int. Lama & Alpaka Schau
15.07.2012
in Oberbozen - Ritten - Südtirol
8.30 - 18.00 Uhr
Schönheitswettbewerbe Lamas und Alpakas
Vlieswettbewerb
Sportwettbewerbe Lamas und Alpakas
Showeinlagen
Ein erlebnisreicher Tag für die ganze Familie!
KASERhof 1320 m
www.kaserhof.it info@kaserhof.it
Familie Walter & Sabine Mair
I - 39054 Oberbozen/Ritten
Geierweg 26 - Tel. + Fax 0471 345 046
Mobil Walter 348 806 86 55 Reitstall 349 841 99 85
SÜDTIROL

FREILICHTKABARETT KALTERN
PRANTL & PRANTL
„Wachstum?! – so segn holt mirs"
Unter diesem Motto steht das Programm des Freilichtkabaretts mit welchem **Dietmar** u. **Barbara Prantl** im Juli und August in **Kaltern** auftreten werden, und zwar **im Hof der Weinkellerei Kettmeir, Kellereistrasse 4;** gespielt wird bei jedem Wetter, denn Selbst bei Regen sitzt man im Trockenen.
Premiere ist am Dienstag 17.07.2012 mit Beginn um 21 Uhr
Weitere Aufführungen am 18., 20., 23., 25., 27., 30. Juli und 01., 03., 08. August 2012 jeweils um 21 Uhr
Kartenreservierung und Infos unter Tel. 338 8379 592
Veranstalter: Heimatbühne Kaltern