

und wir versuchen diesen Ansatz in unserem eigenen Unternehmen stark zu pushen.

Insgesamt ist Ihr Buch nicht nur ein Ratgeber, sondern auch eine Herausforderung – Sie verlangen Action von den Lesern, auf verschiedensten Ebenen. Was würden Sie als Ihre Hauptforderung bezeichnen?

**M. Caimi:** Ich verstehe das Buch als reine Provokation. Es soll provozieren, nachzudenken und weitere Ideen zu entwickeln. Das ist unser Wunsch: den Lust- oder Spassfaktor und die Sinnfindung in den Arbeitsprozessen neu zu beleben. Das brauchen wir, dann können wir allen Globalisierungsfaktoren trotzen. Es dreht sich nicht alles um Standort- und Lohnfragen, sondern wie Peter Drucker sagte, um „die Menschen, die Menschen“.

Herr Dr. Caimi, herzlichen Dank für dieses spannende Gespräch.

tw ◆



## IM INTERVIEW

**Dr. med. Marco Caimi** ist Co-Leiter von ÄQUILIBRIS REHAB Basel und Frenkendorf sowie gefragter Referent für Corporate Health, Kolumnist, Moderator, Marathonläufer und Fachbuch-Autor. Mit „Löwen tragen keine Uhren“ legte er gemeinsam mit Co-Autor Patrik Meier im November sein mittlerweile siebtes Werk im Verlag A & O des Wissens vor.  
[www.aequilibris.ch](http://www.aequilibris.ch)



Heinz Kaegi:  
Unternehmer, Sinn- und Teamentwickler, Kraftentfalter –  
[www.kaegi-empowerment.com](http://www.kaegi-empowerment.com)

## KAEGI SPRICHT KLARTEXT

# Schönwetter-Kapitäne oder Leader?

Wenn die Zahlen nach oben zeigen, werden Führungskräfte beneidet. Sobald sich jedoch herausfordernde Zeiten abzeichnen, ist vielerorts alles anders.

Die Teppichetage wird zur exponierten Arena. Die Sonne wandelt sich in ein stechendes Flutlicht. Viele verziehen sich auf die scheinbar weniger gefährdeten Plätze in den hinteren Reihen. Wie gehen

Leader mit unbequemen Entscheidungen um? Das sich ständig wandelnde Marktumfeld fordert die Fähigkeit, unter grossem Leistungsdruck als Unternehmen oder Team erfolgreich zu sein. Ein Leader muss immer wieder Entscheidungen treffen, die nicht für alle Beteiligten positiv sind. Beispielsweise wenn er sich während einer Reorganisation von einem Mitarbeiter trennen muss. Erhebungen bestätigen, dass die durch drohenden Stellenverlust entstehende Angst zu den intensivsten Stressoren im menschlichen Dasein zählt. Es gibt keine Patentrezepte für den erfolgreichen Umgang mit Kündigungs-Situationen. Es sind jedoch ein paar grundsätzliche Prinzipien, die zumindest in der mittelfristigen Perspektive ein echtes win-win ermöglichen.

### Vorher

**Sinn verstehen:** Der Leader setzt nicht einfach um, was angesagt ist. Er stellt sich der Sinnfrage und findet Perspektiven für beide Seiten. Erst wenn klar ist, dass eine schwierige Entscheidung notwendig ist, kann sie konsistent realisiert werden.

**Ziel klären:** Der Leader führt nicht einfach aus. Er erarbeitet ein Ziel in Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens. Das ist die Voraussetzung für stimmige Kommunikation.

**Entscheiden und Handeln:** Der Leader hat den Mut, unpopuläre Entscheidungen rasch umzusetzen, damit die Organisation schneller auf ihren proaktiven Kurs zurückfindet.

### Während

**In einer Minute Klarheit:** Der Leader respektiert seinen Gesprächspartner und redet Klartext, von Mensch zu Mensch. Rechtfertigungen gehören nicht zu seinem Repertoire.

**In einer Stunde Möglichkeiten:** Der Leader hat hohe Sozialkompetenz und nimmt Reaktionen für das, was sie sind: Hilferufe. Er fokussiert gemeinsam mit dem Mitarbeiter auf Möglichkeiten.

**In einer Woche Zukunft:** Der Leader weiss von der Existenz der emotionalen Achterbahn. Er unterstützt selbst oder mit Profis bei der Verarbeitung. Je schneller und gründlicher dies gemacht wird, desto kürzer ist das Tal der Tränen.

### Nachher

**Kommunikation ist alles:** Der Leader macht das Buschtelefon überflüssig durch seine stimmige Kommunikation. Er versteht Widerstände als natürlichen Teil von Veränderungen. Er schafft eine Plattform für deren Verarbeitung.

**Sicherheit geben:** Der Leader schafft auch in schwierigen Zeiten Klarheit. Das ist auch eine Frage der Wertschätzung und des Vertrauens. Er vermittelt Sicherheit, weil er auf der Achse Denken-Können-Wollen-Tun glaubwürdig ist.

**Zukunft fokussieren:** Der Leader verpflichtet sich der Vision für die erfolgreiche Zukunft der Organisation. Er fokussiert sein Team auf das, was die Zukunft ausmacht und wichtig ist: Spitzenleistung mit Herz.

### Jetzt erschienen: „Gesucht: Leader“

Heinz Kaegi beschreibt in seinem aktuellen Buch den Weg vom Manager zur Führungspersönlichkeit: Die konsequente Fortsetzung seiner Kolumnen in Blickpunkt:KMU. Zu bestellen unter: [www.aundoverlag.ch](http://www.aundoverlag.ch)

