



CHANGE HAPPENS!

Erfolgreich führen in Zeiten permanenter Veränderung

In diesem eBook erfährst Du:

Was hat Wandel mit Führung zu tun?

Schlechte Chefs sind teuer

7 entscheidende Führungsfehler

Wandel innerhalb Deines Teams

Die 4 Phasen der Team-Entwicklung

Die entscheidenden Merkmale wirksamer Führung



Copyright © Treff.Punkt.Erfolg GmbH by Rebecca Paul

Alle Rechte reserviert.

Diese Produktion ist Eigentum von "Treff.Punkt.Erfolg GmbH by Rebecca Paul".

Kein Teil dieser Produktion darf von Ihnen reproduziert werden,
in einem Datenabfragesystem gespeichert oder in einer sonstigen Form elektronisch,
mechanisch, per Fotokopie oder Aufnahme oder anderweitig ohne die
schriftliche Einverständniserklärung der Betreiber von "Treff.Punkt.Erfolg GmbH by Rebecca Paul"
von Ihnen an Dritte übermittelt werden.

Demografischer Wandel, Digitalisierung, New Work, Generation X,Y,Z,... Wie gelingt Führung in Zeiten permanenten Umbruchs? Wie können Führungskräfte damit umgehen, dass sie nicht nur sich selbst, ihre Mitarbeiter und ihre Organisation führen – sondern auch noch all die dynamischen Einflussfaktoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens berücksichtigen müssen? Die digitale, mediale und persönliche Vernetzung von Führungskräften und Mitarbeitern über Organisationsgrenzen hinweg prägen seit einiger Zeit den Alltag in unseren Unternehmen. Motivation wie auch Demotivation entwickeln sich in diesen Netzwerken schnell und können zu umfassenden „Stimmungsbildern“ in der Organisation führen. Führungskräfte können sich immer weniger auf die formale Macht ihrer Führungsposition verlassen – das ist uns allen klar.

**Ich glaube an das Pferd.
Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung.**

Kaiser Wilhelm II

Was aber stattdessen?

Zukunftsfähige Organisations- und Unternehmensgestaltung heißt, Führung im Gesamtkontext der permanenten Veränderung wahrzunehmen. Die erfolgreiche Führungskraft von heute ist Beziehungsgestalter und Organisationsentwickler. Es kommt darauf an, das Potenzial der Mitarbeiter zu heben und weiterzuentwickeln. Es kommt also darauf an, zu bewegen. Das klappt nur mit geeigneten und gut ausgebildeten Führungskräften. Im Übrigen: Entscheidend für den dauerhaften Markterfolg wird es auch sein, das enorme Potenzial der Frauen zu heben. Fachlich qualifiziert sind Frauen sowieso. Jeder zweite Studien-Abschluss ist heute in weiblicher Hand. Darüber hinaus tun Frauen sich leichter mit den vielfach angesprochenen und gelegentlich heimlich belächelten Soft-Skills. Der Begriff „Empathie“ fiel noch vor ein paar Jahren unter „Psycho-Gedöns“ und belegte in den internationalen Management-Charts den letzten Platz. Heute führt er sämtliche Hitlisten an und gilt als Geheimwaffe für nachhaltigen Erfolg. Was haben Frauen zu bieten? Sie gelten gemeinhin als ausgleichend und bewahrend, beziehungsorientiert und umsichtig. Insbesondere in der Kombination von Frauen und Männern in Vorständen und auf Abteilungs- und Gruppenleiterenebene steckt großes Potenzial.

Ein Fakt gleich vorab: Schlechte Chefs sind teuer.

Denn schlechte Chefs demotivieren ihre Mitarbeiter. Laut Gallup haben 15% aller Mitarbeiter innerlich gekündigt und 70% machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Das heißt: schlechte Chefs organisieren die Arbeit ineffizient und verursachen eine hohe Personalfuktuation, so dass letztlich die Produktivität mangelhaft ist. Bemühen wir eine weitere Studie von Proudfoot Consulting, sehen wir, dass die Produktivitätsverschwendung, die auf Fehler und Schwächen von Führungskräften zurückgeht, die deutsche Wirtschaft rund 160 Milliarden Euro pro Jahr kostet. Im Gegensatz dazu wissen wir, dass ein hohes Engagement im Team die Umsatzrendite eines Unternehmens innerhalb von drei Jahren um 3,7% steigern kann – auch das belegen aktuelle Studien. (Global Workforce Study).

Zwei Seiten derselben Medaille.

Beide Ergebnisse lassen sich auf die individuelle Führungskultur eines Hauses zurückführen. Und an der Stelle hast Du Deine „Hände mit im Spiel“. Du kannst entscheiden, welchen Kurs Du einschlagen willst. Nur ganz so einfach ist eine Kursänderung manchmal nicht. Führungsverhalten wird über die Jahre kultiviert. Die Dinge sind dann wie sie sind. Es wurde schon immer so gemacht. Die gleichen Seminare, die gleichen Trainer, die gleichen Methoden. Das Prinzip Gießkanne. Wichtigster Faktor auf vielen Seminar-Bewertungen heutzutage: die Pausenverpflegung. Meist mit der Note 2-3 versehen. Lerneffekt? Kontrolle? Wirksamkeit? Nachhaltigkeit? Nicht auf der Liste.

Führungskräfte-Entwicklung – ein schöner Begriff.

Manchmal ist es mit Führungskräften ein bisschen wie mit manchen Lehrern, die wir aus unserer Jugend in Erinnerung haben. Sie wurden einmal auf ihren Posten gehoben und da verweilen sie seitdem. Vielleicht wird die eine oder andere Management-Zeitschrift gelesen und vielleicht sogar die eine oder andere Fortbildung besucht. Willst Du grundlegend andere Resultate erzielen, musst Du andere Dinge tun. Das gibt Dir keine Garantie auf Erfolg, aber es schafft die entscheidende Voraussetzung. Nachfolgend findest Du die gängigsten Führungsfehler, die Führungspersönlichkeiten das Leben schwer machen.



Führungsfehler Nummer Eins: Keine Vision

Eine unklare Vision für das Unternehmen und damit verbunden eine unklare Richtungsvorgabe für das Team sind ein grundlegender und weit verbreiteter Fehler von Führungskräften. Vielleicht sagst Du jetzt: Ziel und Richtung sind bei uns definiert und klar. Vielleicht sagst Du auch: Ziel und Richtung sind nicht nur definiert und klar – sie sind auch eindeutig kommuniziert. Mach einfach mal folgenden Test: frage Dein Team gleich morgen früh, was neben dem Jahresziel das aktuelle Tagesziel ist, was es heute dafür getan hat und was es morgen zur Zielerreichung unternehmen wird. Vielleicht fragst Du auch nach den Top-3-Zielen und den zugehörigen Top-3-Maßnahmen. Nur, wenn Dein Team Ziel und Richtung kennt und es weiß, was es ganz konkret dazu beitragen kann und muss, wird das Ziel planbar. Ansonsten bleibt die Zielerreichung Zufall.

Es gibt noch immer Führungskräfte, die glauben, dass sie lediglich eine Anweisung herausgeben müssen und dann kümmert sich schon jemand um die passende Strategie und sinnvolle Maßnahmen. Was auf der Strecke bleibt, sind strategische Absprachen. Das Klären von Prioritäten. Das Fokussieren auf das Wesentliche. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiter nicht im vollen Maße produktiv tätig sein können. Führungskräfte, die kein Feedback geben oder nicht weitsichtig genug sind, neuartige Methoden zu entwickeln, welche das Unternehmen weiterbringen, werden mittelfristig ein stagnierendes Arbeitsumfeld erschaffen.

Führungsfehler Nummer Zwei: Totschlagargumente

Wissen ist dezentral im Unternehmen verteilt. Deine Mitarbeiter sind die Spezialisten vor Ort. Sie haben ihren Finger am Puls des Kunden. Ihre Einschätzung ist häufig Gold wert. Genauso häufig befassen sich Vorgesetzte nicht ernsthaft mit den Einschätzungen, Gedanken und Ideen ihrer Mitarbeiter. Sie haben dann gerade andere Prioritäten. „Das passt nicht zu unseren Kunden.“ Oder: „Bei uns ist das anders.“ Im besten Fall wandert die Idee in eine Ideendatenbank und modert vor sich hin. Im schlechtesten Fall wird sie noch bei der Geburt beerdigt. Und der Mitarbeiter denkt sich: „Einmal und nie wieder“. Gern auch in der Version „Ich wüsste ja, wie – aber mich fragt ja keiner...“

Führungsfehler Nummer Drei: Scheuklappen

Eine Falle, die auch bei Führungskräften bisweilen zuschnappt. Wer im Alltagstrott feststeckt und sich über Ja-Sager freut, läuft Gefahr in einer Scheinwelt zu leben. Gründe für Kunden-Beschwerden oder im schlimmsten Fall Kunden-Abwanderung erfahren sie, wenn überhaupt, beiläufig und gefiltert. Diese Gründe werden in den seltensten Fällen direkt und ehrlich überbracht. Und das ist für Führungskräfte fatal. Denn Führungskräfte sind auf Informationen angewiesen. Auf die Informationen, die sie brauchen – nicht nur auf die, nach denen sie fragen.

Führungsfehler Nummer Vier: Entwicklungsblockaden

Sind Führungskräfte resistent gegen Fortschritt und die Entwicklung der realen Welt, wirkt sich diese Resistenz automatisch auch auf die Mitarbeiter aus. Veränderung wird dann nicht nur nicht vorangetrieben – sie wird regelrecht blockiert. Sind Führungskräfte resistent gegenüber innovativen Ideen ihrer Mitarbeiter und weisen deren Vorschläge regelmäßig zurück, entsteht über kurz oder lang ein lähmendes Arbeitsklima. Die Krux dabei: Erfolge aus der Vergangenheit sind bekanntermaßen kein Garant für eine erfolgreiche Zukunft. Denken wir nur an den Niedergang von Nokia.

Führungsfehler Nummer Fünf: Entscheidungsschwäche

Eine Führungskraft muss Entscheidungen treffen. Ständig. Bisweilen kurzfristig. Bisweilen ohne vollständige Information. Bisweilen ohne sich vorher nach allen Seiten absichern zu können. Eine hochqualifizierte Führungskraft kann das. Sie ist in der Lage, auch unter schwierigen Voraussetzungen zeitnahe Entscheidungen zu treffen. Tut sie das nicht, blockiert sie ihre Mitarbeiter. Und Blockaden sind dazu da, aus dem Weg geräumt zu werden.

Führungsfehler Nummer Sechs: Kontrollwut

Kontrolle ist wichtig. Wer Kinder hat, weiß: Schönschreiben anzuordnen und sich dann die Hausaufgaben nicht anzuschauen, demotiviert und frustriert nachhaltig. Kontrolle ist also per se nichts Schlechtes. Es ist die Aufgabe einer Führungskraft zu überprüfen, ob Aufgaben erledigt werden und Projekte ihren geplanten Lauf nehmen. Den Mitarbeitern im Nacken zu sitzen, stündliche Zwischenberichte zu verlangen und alle fünf Minuten nachzufragen, fördert hingegen nur eines: Die Demotivation Deines Teams.

Führungsfehler Nummer Sieben: Mikromanagement

Führungskräfte beschäftigen sich häufig mit Themen, die eigentlich nicht ihre Aufgabe sind. Wenn Dich das Tagesgeschäft auffrisst, liegt das unter Umständen gar nicht am Tagesgeschäft. Sondern an Dir. Es gibt Führungskräfte, die arbeiten wie ein Pferd, sind fleißig wie Bienen und abends müde wie ein Hund – und haben dennoch das Gefühl, ihr Unternehmen oder ihre Abteilung nicht entscheidend voran zu bringen. Diese Führungskräfte beschäftigen sich zu mehr als 80% ihrer Arbeitszeit mit dem operativen Tagesgeschäft und haben daher keine Zeit, sich regelmäßig mit Strategien zu beschäftigen. Sie haben das Gefühl, der Experte auf ihrem Fachgebiet zu sein und keiner kann eine Aufgabe so sicher und gut erledigen wie sie selbst. Das liegt daran, dass diese Führungskräfte an das Falsche glauben. Nämlich daran, dass sie die Aufgaben ihrer Mitarbeiter besser erledigen können als diese selbst. Die Auswirkungen sind verhängnisvoll – für den Mitarbeiter, den Vorgesetzten und das Unternehmen.

Was passiert?

Mikromanagement nimmt dem Mitarbeiter drei zentrale Antriebsfaktoren:

- 1 Autonomie und selbständiges Arbeiten**
- 2 Verdiente Erfolge**
- 3 Sinn zu finden**

Entweder wir finden einen Weg, oder wir machen einen.

Hannibal, Feldherr der Antike

Mit Mikromanagement erzieht man sein Team zur Unmündigkeit. Über kurz oder lang machen alle Dienst nach Vorschrift. Und der Chef versinkt immer stärker im Tagesgeschäft.



Die Welt ändert sich pausenlos. Menschen ändern sich pausenlos. Change happens! Du kannst diese Veränderung für Dein Unternehmen, für Dein Team, für Deinen Erfolg nutzen. Zum Beispiel indem Du Dir bewusst machst, dass auch Dein Team einem regelmäßigen Wandel unterliegt. Aus verschiedenen Gründen. Zum Beispiel, weil es auf den Wandel von außen wie Digitalisierung, Regulierung oder Deregulierung, demografischer Wandel und vieles mehr reagieren muss. Oder weil es ein neues Team-Mitglied oder eine neue Führungskraft bekommt. Oder weil ein langjähriges Mitglied das Team verlässt und in den Ruhestand tritt und vieles mehr. Dein Team durchläuft in diesem Wandel vier Phasen:

Die Welt ändert sich pausenlos. Menschen ändern sich pausenlos. Change happens! Du kannst diese Veränderung für Dein Unternehmen, für Dein Team, für Deinen Erfolg nutzen. Zum Beispiel indem Du Dir bewusst machst, dass auch Dein Team einem regelmäßigen Wandel unterliegt. Aus verschiedenen Gründen. Zum Beispiel, weil es auf den Wandel von außen wie Digitalisierung, Regulierung oder Deregulierung, demografischer Wandel und vieles mehr reagieren muss. Oder weil es ein neues Team-Mitglied oder eine neue Führungskraft bekommt. Oder weil ein langjähriges Mitglied das Team verlässt und in den Ruhestand tritt und vieles mehr. Dein Team durchläuft in diesem Wandel vier Phasen:

Forming

Teammitglieder arbeiten unabhängig & erste Kontakte werden hergestellt

Storming

Auffassungen und Aufgaben werden widersprüchlich und im Wettbewerb diskutiert

Norming

Die Gruppe erreicht Übereinstimmung, Regeln entstehen und Rollen festigen sich

Performing

Die Gruppe ist eingespielt & leistungsfähig

Jedes Mal, wenn eine noch so kleine Veränderung eintritt, starten wir wieder mit Phase 1, Forming. Es liegt zu einem entscheidenden Anteil an der Führungspersönlichkeit, wie schnell ein Team die vier Phasen immer wieder durchläuft und wie lange es in einzelnen Phasen verweilt bis es in die letzte und entscheidende Phase eintritt und wirklich „performed“. Das Ziel von Führung ist es: Die Umweltbedingungen zu schaffen, die den Mitgliedern eines Team die Entfaltung ihrer Potenziale ermöglichen und zur Umsetzung dieser Potenziale in Leistung zu motivieren. Damit wird Führung wirksam. Nachhaltig.

Herzliche Grüße!

Deine Rebecca



„Echter Unternehmens-Erfolg
braucht Leichtigkeit.“

Rebecca Paul

Die Expertin für Klarheit

Rebecca Paul ist Speaker, Executive Coach und Unternehmerin aus Leidenschaft. Die Diplom-Volkswirtin wartet mit umfangreicher Berufserfahrung auf. Sie war in internationalen Konzernen wie der Lufthansa AG in New York, der Nortel Networks GmbH & Co.KG, der Straumann GmbH und Hiestand & Suhr GmbH genauso zu Hause wie im Mittelstand, zum Beispiel der TIBS GmbH. Zuletzt war sie Kurdirektorin in Bad Bellingen und Geschäftsführerin der örtlichen Therme. Sie führte dabei eine Mannschaft von rund 60 Mitarbeitern als alleinige GmbH-Geschäftsführerin. Sie sanierte das Unternehmen innerhalb von nur fünf Jahren und entwickelte aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein erfolgreiches Team. Insbesondere in dieser letzten Position ist ihr klar geworden: Über all die Dinge hinaus, die sie im Studium und in ihrer Laufbahn gelernt hat, kommt es vor allem auf eines an – auf den Menschen und seine Wirkung. Darauf baut sie seither ihren Erfolg und den Erfolg ihrer Kunden auf.

Partnerin für Ihre Performance

Zielorientierte Unterstützung von Geschäftsführern und Selbstständigen, von Führungskräften und angehenden Führungskräften: Rebecca steht für Klarheit und Fokus und bringt Sie, Ihre Ziele und Ihre Vorstellungen auf den Punkt – und Sie ins Handeln. Sie ist ein exzellenter Kommunikationsprofi und Sparringspartner. Sie denkt ziel-orientiert und ganzheitlich. Sie ist unbequem und bekannt dafür, mit der nötigen Prise Humor kein Blatt vor den Mund zu nehmen...

Rebecca kommt überall dort zum Einsatz, wo Menschen zusammenarbeiten (müssen), wo Ziele erreicht, Ergebnisse erzielt, die Zusammenarbeit optimiert, Potentiale entwickelt, Konflikte auf-gedeckt und gelöst und die Performance nachhaltig verbessert werden soll. Das alles macht sie in humorvollen Semi-naren und Vorträgen, individuellen Coachings und speziell auf die jeweiligen Anforderungen angepassten Team-Trainings – randvoll mit modernen, erprobten und nachhaltig wirksamen Werkzeugen. Daneben ist sie Dozentin für Unternehmensgründung am Bodensee-Campus in Konstanz.

Gemeinsam mit unseren Kunden bringen wir Ideen und Wünsche in die Umsetzung und begleiten sie dabei, ihre Ziele zu erreichen. Unsere Schwerpunkte sind: Teamentwicklung, Unternehmensentwicklung und Talentmanagement.

