

HERO MAGAZINE

**KAUFEN
heißt
KAUFEN**

Marcus Kutrzeba | 64

SUCCESS NEEDS WOMEN

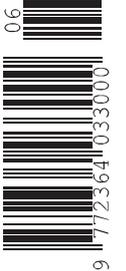
Astrid Varchmin | 14

**POWER-CHECK FÜR IHRE
FÜHRUNG**

Suzana Muzic | 36

WER KLAR FÜHRT, GEWINNT

Dr. Peter Aschenbrenner | Seite 30





WER KLAR FÜHRT, GEWINNT

Wie Sie mit Klarheit erfolgreicher sein werden

Wissen Sie, was ich liebe? Wenn Dinge klar sind, wenn jeder weiß, was er zu tun hat und das dann auch mit Leidenschaft macht. Ja, genau das macht mir Freude. Dagegen kann ich es nicht leiden, wenn ich mit Menschen zu tun habe, die zum einen (gar) nicht wissen, was sie tun und lassen sollen und zum anderen gar keine Lust auf ihre Tätigkeit haben. Gerade als ich diesen Artikel im Zug verfasse, erlebe ich wieder, was es heißt, mit Menschen zu tun zu haben, die auf ihren Job keine Lust haben. Es raubt Energie, es kostet Kraft. Das muss doch alles nicht sein.

Interessant ist, dass die meisten Unternehmen viele Mitarbeiter haben, die keine oder nur wenig Lust auf ihre Tätigkeit haben. Analysen zeigen immer wieder unzufriedene Mitarbeiter und Unternehmen, die ihre Ziele verfehlen. Ebenso klagten Führungskräfte häufig,

- » dass Mitarbeiter (auf allen Hierarchieebenen) nicht das tun, was von ihnen erwartet wird.
- » dass besprochene Themen immer wieder nachgefragt und nachgehalten werden müssen.
- » dass Mitarbeiter zu wenig Engagement zeigen.
- » dass Mitarbeiter sich nicht freiwillig weiterentwickeln.
- » dass Verkäufer zu wenig Kundenkontakte haben.
- » dass Verkäufer nicht um jeden Preis kämpfen.
- » dass Projekte zu lange benötigen.
- » dass Budgets nicht eingehalten werden.
- » dass Kreativität fehlt.
- » dass Dinge zu langsam laufen.

Das alles führt dazu, dass realistische Ziele verfehlt werden, Marktanteile verloren gehen, veraltete Prozesse existieren, Mitarbeiter nicht motiviert sind, Führungskräfte ihren Job nicht machen, Zeitmanagement-Probleme herrschen.

Wieso ist das so? Wieso müssen Tausende Arbeitsstunden mit Diskutieren, Abstimmen, Nachfragen, Nachhaken und dem Vergeuden von Geld und Ressourcen verbracht werden? Die Antwort ist leider sehr einfach: Unternehmen sind oftmals nicht klar aufgestellt, um in Ruhe und Gelassenheit erfolgreich zu sein. Führungskräfte und Mitarbeiter wissen oft nicht, was genau und wie es zu tun ist. Überraschend? Ernüchternd? Erschütternd? Der Grund, wieso dem so ist, ist auch sehr einfach.

FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN MODERNE FÄHIGKEITEN

Viele Führungskräfte sind nicht Führungskraft geworden, weil sie dafür geeignet sind, sondern weil sie ihren Sachbearbeiter-Job gut gemacht haben. D. h. sie besitzen oftmals nicht die Führungsfähigkeiten, die sie an dieser Position aber dringend benötigen. Je weiter „oben“ die Führungskraft aktiv ist, desto mehr strategisches Wissen (=Ausrichtung des Unternehmens, der Produkte, der Prozesse, des Marketings etc.) bedarf diese Funktion. Operatives Wissen ist nur eingeschränkt notwendig. Je weiter „unten“ desto mehr Psychologie-

wissen und Menschenkenntnis ist erforderlich. Im Alltag ist es aber aufgrund des Auswahlverfahrens so, dass obere Führungskräfte oft die „besten“ operativen Mitarbeiter sind. So war zum Beispiel der Vertriebsleiter der beste Verkäufer – und sieht sich auch heute noch so. Dies ist grundlegend falsch. Führungskraft müssen die Mitarbeiter werden, die die Fähigkeiten der jeweiligen Hierarchieebene haben. Auch, wenn sie als operative Mitarbeiter nicht die herausragende Leistung bringen. Ansonsten haben Sie an strategischen Stellen Menschen sitzen, die zum einen darauf gar keine Lust haben, denn strategische Arbeit ist vermeintlich extrem langweilig im Gegensatz zu operativer Hektik, und zum anderen gar kein Wissen haben, diese Tätigkeiten sinnvoll auszuführen. Deshalb ist vieles unklar, nicht ausgearbeitet, werden Prozesse falsch definiert, liegt der Fokus in kurzfristigen Erledigungen anstatt in langfristigem Denken.

Fazit: Die richtigen Menschen müssen mit der richtigen Einstellung in die passenden Rollen. Alles andere ist Quatsch.

12 LEITPLANKEN FÜR LEICHTERE STEUERUNG

Nachfolgend gebe ich Ihnen aus eigener Führungserfahrung und 11 Jahren Trainer- und Beraterwissen hilfreiche Leitplanken, wie Sie als Führungskraft Ihre Organisation auf Vordermann bringen und Ziele leicht erreichen können.

Leitplanke Nr. 1

Erstellen Sie eine klare Vision (Unternehmen, Bereich, Abteilung) in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Mitarbeitern. Erstellen Sie etwas, bei dem viele, viele, viele Mitarbeiter Lust haben, mitzuarbeiten.

Kommunizieren Sie diese Vision ausführlich und fragen Sie Ihre Mitarbeiter, ob diese darauf wirklich Lust haben. Diese Frage ist für alle später stattfindenden Feedbackgespräche wichtig! Wenn nicht jeder wirklich Lust hat, wird es schwer, die Vision zu erreichen. Wenn doch, dann mit Volldampf zur nächsten Stufe.

Leitplanke Nr. 2

Definieren Sie anschließend klare Ziele (Umsatz, Ertrag, Qualität, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Krankenstand, Geschwindigkeiten und viele mehr) und erstellen Sie eine gesamte Unternehmens-/Bereichs- und Abteilungs-Ziellandkarte, um Widersprüche zu entdecken. Widersprüche in den Zielen kosten später Kraft und Zeit für unnötige Klärungen und stundenlange Diskussionen.

Kommunizieren Sie diese Ziele ausführlich auf den jeweiligen Ebenen und klären Sie, ob die davon Betroffenen darauf wirklich Lust haben. Diese Frage ist für alle später stattfindenden Feedbackgespräche wichtig! Wenn nicht jeder diese Ziele voll unterstützt, dann wird es schwer, sie zu erreichen. Wenn doch, dann mit Volldampf zur nächsten Stufe.

Leitplanke Nr. 3

Reden Sie nun über die Strategien, mit denen Sie die Ziele und die Unternehmensvision erreichen wollen. Sie können sich hier gerne an den bekannten Ps des Marketings (Achtung: Es sind mittlerweile mehr als nur 4) orientieren. Entscheidend ist, dass jeder Unternehmensbereich seine eigenen Strategien (dabei Leitplanke Nr. 6 berücksichtigen) erarbeitet und festlegt, denn nur so werden Sie motivierte Mitarbeiter haben.

Leitplanke Nr. 4

Jetzt müssen alle Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern (nochmal) im 4-Augen-Gespräch klären, ob die Vision, die Ziele und die Strategien klar verstanden wurden und – Achtung, wichtig – auch klären, ob der Mitarbeiter mit voller Energie mitwirken will. Nutzen Sie dabei einfach das klassische Jahresgespräch, das Sie ohnehin führen sollten.

Zeigt ein Mitarbeiter hier „Schwächen“ im Sinne von „Ich weiß nicht, ob ich da mitmachen will“, dann klären Sie dies bitte sofort innerhalb weniger Tage. Lieber zu Beginn besprechen, als später dann wöchentliche Feedbacks geben zu müssen.

Leitplanke Nr. 5

Alle Rollen im Unternehmen müssen klar definiert sein. Klar heißt in diesem Fall auch ausführlich. Ausführlich heißt, dass eine Stellenbeschreibung mindestens 3-5 Seiten lang ist. Alle Tätigkeiten und Aufgaben müssen klar niedergeschrieben sein. Wenn ein Be-

werber auf eine Verkaufsstelle nicht weiß, dass er z.B. pro Tag 5 Kaltakquise-Anrufe tätigen soll und er darauf nicht wirklich Lust hat, dann haben Sie später ein Problem.

Alle Rollen müssen mit den betroffenen Mitarbeitern ausführlich besprochen werden. Sollten Kompetenzen aufseiten der Mitarbeiter fehlen, können diese durch Training oder Coaching nachgeholt werden. Selbstmotivation können Sie nicht nachholen!

Leitplanke Nr. 6

Erstellen Sie Leitlinien – auch Philosophien genannt – für das Verhalten aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Das Verhalten sollte hierbei sehr genau beschrieben werden. Aussagen wie „Wir wertschätzen uns“, „Wir gehen proaktiv auf den Kunden zu“, „Wir arbeiten gewissenhaft und genau“, „Wir entwickeln unsere Mitarbeiter“ oder „Wir sind ehrlich“, helfen nicht weiter. Hierbei ist zu viel Interpretationsmöglichkeit jedes Einzelnen möglich. Auch hier lohnt es sich, einmal Zeit zu investieren.

Leitplanke Nr. 7

Halten Sie wichtige Themen und Maßnahmen nach. Notieren Sie z.B. in Outlook alle Vereinbarungen. Sprechen Sie diese in den Regelgesprächen an und finden Sie heraus, ob alles so läuft, wie vereinbart. Und genau hier kommt jetzt eine gute strategische (Vor-)Arbeit zum Tragen: Wenn Sie die vorherigen Leitplanken leben, dann haben Sie in genau diesen Gesprächen keine großen



Diskussionen mehr. Da die Rolle und die dazugehörigen Aufgaben geklärt sind und der Mitarbeiter sich bewusst dafür entschieden hat, kann es jetzt nur noch Prozess-, Markt-, Kompetenz- oder Produktthemen geben, die den Erfolg verhindern. Voilà, so einfach ist es.

Leitplanke Nr. 8

Seien Sie dankbar! Auch wenn alles gut läuft, sollten Sie „Danke“ sagen. Dankbarkeit gibt viel Energie und Freude. Sagen Sie auch Mitarbeitern und Kollegen in anderen Abteilungen Danke. Das hilft im täglichen Umgang.

Leitplanke Nr. 9

Bilden Sie sich selbst als Führungskraft regelmäßig fort. Gehen Sie in Trainings, holen Sie sich einen Coach. Immer wieder erlebe ich, dass für Mitarbeiter Trainingsprogramme durchgeführt werden, Führungskräfte daran aber nicht teilnehmen. Aha, wissen Sie denn schon alles? Seien Sie mutig und setzen Sie sich mit in die Gruppen. Lassen Sie sich Feedback von anderen Mitarbeitern geben – egal ob Sie Vorstand, Bereichsleiter oder Abteilungsleiter sind. Arbeiten Sie an Ihren Fähigkeiten. Es macht Sie sympathisch.

Leitplanke Nr. 10

Bilden Sie Ihre Mitarbeiter gezielt weiter – kein Gießkannenprinzip, sondern individuelle Auswahl der Themen.

Leitplanke Nr. 11

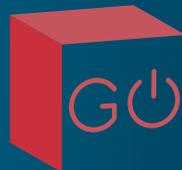
Halten Sie die Trainingsinhalte aktiv nach. Lassen Sie die Inhalte nach dem Training intern weiter trainieren, fragen Sie Inhalte ab, prüfen Sie, was umgesetzt wurde. 2-3 Tage Training reichen nicht aus, um große Veränderungen herbeizuführen. Egal welchen Trainer oder Berater Sie buchen. Entscheidend ist, dass die Teilnehmer angehalten und kontrolliert werden, ob sie das Gelernte verinnerlichen. Das ist klassische Führungsaufgabe!

Leitplanke Nr. 12

Verrate ich Ihnen in einem persönlichen Gespräch ;-)

Mit diesen Leitplanken werden Unternehmen definitiv erfolgreicher sein und gelassener arbeiten. Und wenn Sie jetzt denken, dass Sie damit vielleicht nicht agil genug sind, dann noch ein Tipp: Wenn Agilität für Ihr Unternehmen wichtig ist, können Sie das Thema einfach in Ihre Strategie einbauen – Agilität ist nämlich eine Strategie und kein Ziel oder sonstiges. So werden Sie auch Mitarbeiter suchen und finden, die agil denken können und agil arbeiten wollen.

Eine ausführliche Checkliste finden Sie unter www.peteraschenbrenner.de/checkliste



DR. PETER ASCHENBRENNER

Über den Autor:

Dr. Peter Aschenbrenner ist Klarheits-Experte und arbeitet mit seinem Team tagtäglich daran, dass seine Klienten die Augen vor der Wahrheit nicht verschließen. Seine Spezialität: Klarheit in der Botschaft. Als Trainer, Berater und Coach ist er keiner, der schönfärbt, sondern bringt klar und deutlich auf den Punkt, wenn ihm Schieflagen auffallen. Mit Hingabe und Hartnäckigkeit löst er gemeinsam mit seinen Kunden Stillstand auf und setzt die richtigen Hebel für wirkungsvolle Veränderungen. Effizient – punktgenau – direkt.

www.peteraschenbrenner.de