SisTeam

Seminar für Führungskräfte

Kommunikation

Veränderung

Konflikte

Inhaltsverzeichnis

Was ist Kommunikation? 4

Erfolgreiche Führung 5

Prozess oder Projekt 7

Mitschrift Seminarinhalt 9

Kurzeinführung 9

Veränderung gelingt nur gemeinsam: und der Ausgangspunkt: keiner hört zu 9

Transformation mit inspirierten Mitstreitern 10

Abschnitt 1: Was ist also der SINN, das WARUM? 22

Ein kleiner Blick in meine Aktivitäten für verschiedene Unternehmenstypen 22

Kommunikation für kleinere Unternehmen 22

Kommunikation für mittelständische Unternehmen 22

Kommunikation für große Unternehmen 22

2. Stufe: Status feststellen, ZIELE konkretisieren 25

Biegen in die Strategische Richtung? Das Strategie-Team. 28

WIE setzen SIE IHRE Ziele durch? 29

Abschnitt 2: Gefühlte Sicherheit führt zu besseren Leistungen, sowohl des Einzelnen als auch des Teams 32

Der Häuptling spricht zuletzt 33

Sie sind der BOSS und wollen Resultate 35

Abschnitt 3: Einbinden des Unternehmens/Verantwortungsbereichs 36

Was führt eigentlich dazu, dass man Ihnen jetzt gerne zuhört? 38

Was ist Ihre Energie? 38

Was tötet Ihr Charisma? 38

Abschnitt 4: Projekte zünden, ein Feuer entsteht 39

Abschnitt 5: Das Wunder 41

Abschnitt 6: Zum guten Schluss 43

Mitarbeitergespräche oder Personalgespräche 45

Konflikte 46

Strukturelle Konflikte 46

Persönliche Konflikte 47

Konflikte in der Führungsarbeit 47

Verhandlungen sind Konflikte? 48

SEMINAR-Teil

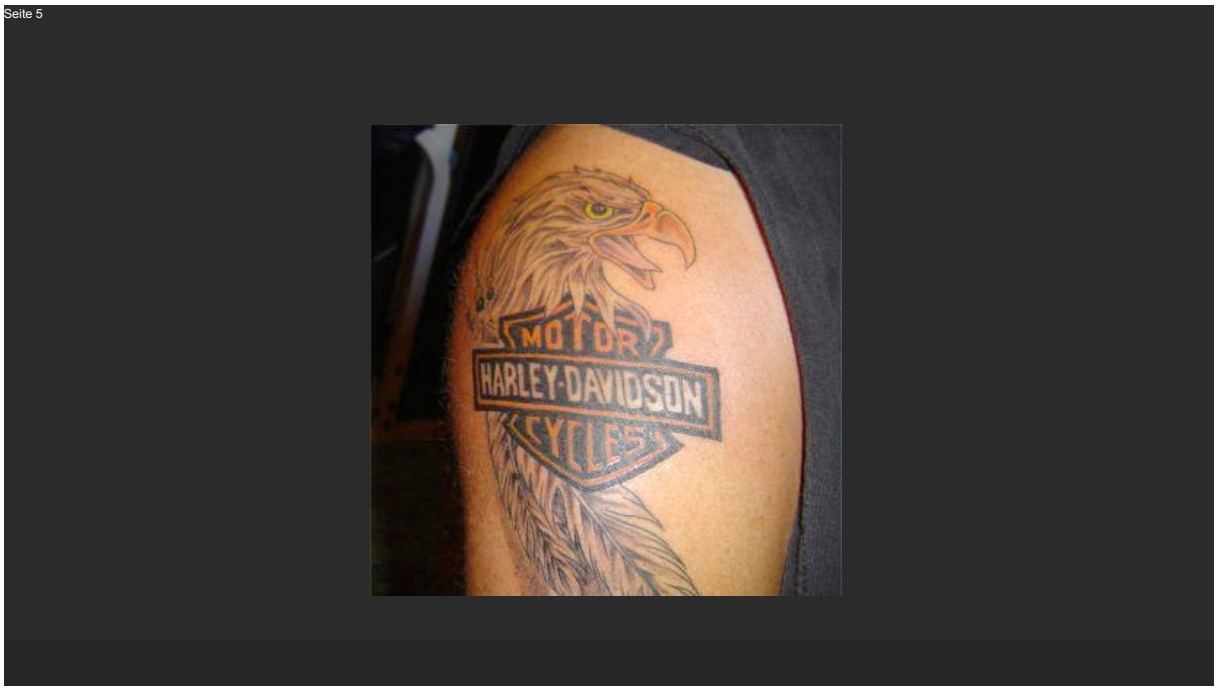
Teil 1:

Kommunikation ICH

– mein Team

– die Anderen

Was ist Kommunikation?



Kommunikation: dass was nach Innen und Außen vermittelt wird. Der Zweck er Kommunikation ist in der Regel nicht in dem WAS erreicht werden soll oder WIE es erreicht wird zu finden.

Jede Kommunikation hat einen Sinn oder ein WARUM.

Wenn wir das erkennen, wird klar, dass zur regulären Durchführung einer Kommunikation das verstehen des Sinns, für den Kommunikator und den Zuhörer notwendig ist, um erfolgreich in der Kommunikation zu sein. Wenn dies nicht deutlich wird, oder verheimlicht bleibt, werden fast zwingend unbewusst Konflikte erzeugt, die zu einem Zeitpunkt später sichtbar werden.

Kommunikation mit MIR

Wer kommuniziert, tut das gut, wenn er sich selbst kennt. Besser noch: die Wirkung der Person und des Ausdrucks auf andere erfahren hat. Das beginnt damit, dass wir eigentlich ständig kommunizieren. Ob früh aufstehen, hadern welche Richtung eingeschlagen wird, oder ob eine unangenehme Aktivität (Sport, Buchhaltung..) durchgeführt wird, selbst Körperfunktionen lassen sich durch die innere Kommunikation beschleunigen, verlangsamen oder verändern. Ein allgegenwärtiges einfaches Beispiel: Der Bus steht schon abfahrtbereit; Sinn: den Bus noch erreichen, Wirkung: rennen.

Was bei uns selbst, Einverständnis, Zufriedenheit, Verhandlung, Konflikt, Angst, Freude auslöst, ist immer einer vorherigen inneren Kommunikation geschuldet.

Der Sinn unserer Arbeit ist also Veränderung zu erreichen durch kommunikative Beeinflussung unserer bisherigen Verhaltensweisen zu neuen Gewohnheiten.

Mit der Fähigkeit BEWUSST mit sich selbst zu kommunizieren ist eine Voraussetzung geschaffen, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren und oft auch Ziele zu erreichen.

Erfolgreiche Führung

Führung ist Kommunikation. Wie eben dargestellt, ist Kommunikation zur Selbstführung Voraussetzung, mit anderen zuerst zu kommunizieren und nicht zuletzt erfolgreich zu führen.

Wozu dient nun Führung?

In der Wirtschaft gibt es nur ein Ziel, nämlich Resultate zu erzeugen!

Das impliziert gleichzeitig, dass alle Attribute eine Führungskraft, guter People Manager, Problemlöser, guter Redner, tolle Ausbildung usw. nur Mittel, also Methoden, Instrumente und Voraussetzungen sind, den Zweck, also die Resultate zu erzeugen. Das soll die Attribute nicht schmälern, da diese, je nach Aufgabenstellung zwingend zur Erreichung der Ziele sind.

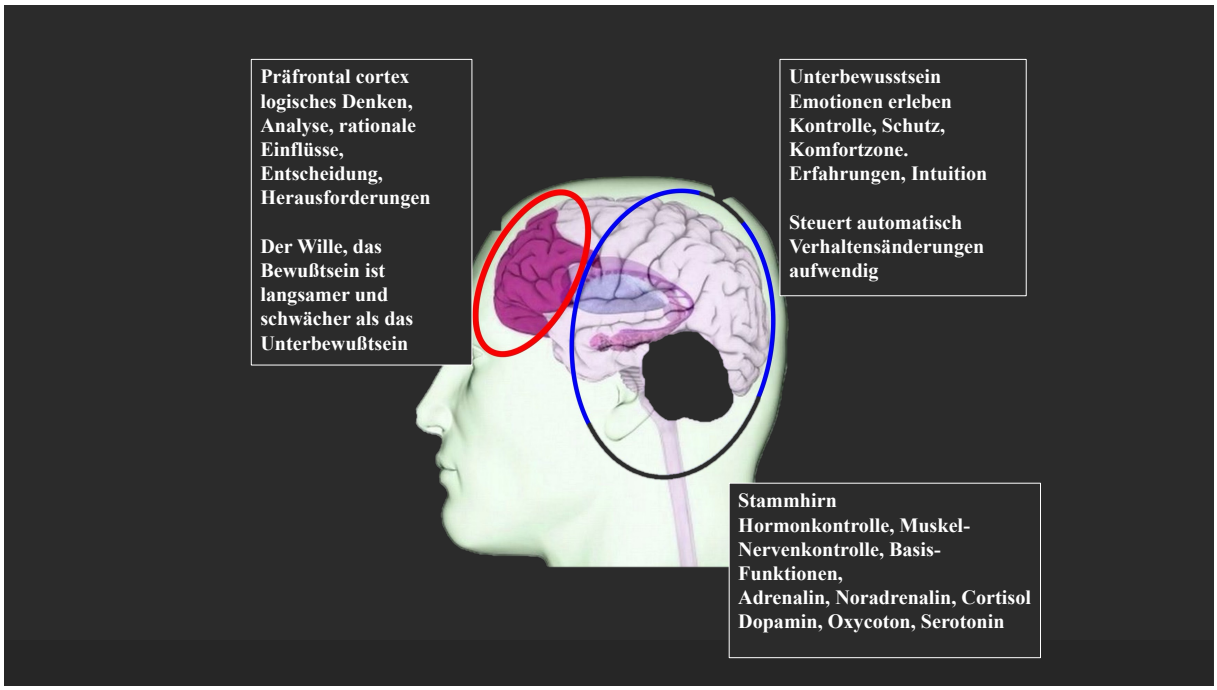
Jedoch ist die Denkweise in den Unternehmen häufig getrieben vom idealen Mittel, Methode, Person und Instrument, statt die Zielerreichung, also Resultate im Vordergrund zu sehen.

Das gibt nun erheblich mehr Freiheitsgrade in der Führung, als eine richtige Art der Führung in Unternehmen zu verlangen. Jede Art und Methode die erfolgreich Resultate erreichen lässt, ist opportun. Das ändert zur Zeit die Sichtweise vieler Unternehmen mit Streamline Kommunikation hin zum best möglichen Weg der Führung ziele zu erreichen, d.h. die individuellen Fähigkeiten der Führungskraft zu berücksichtigen.

Kommunikation nach Außen

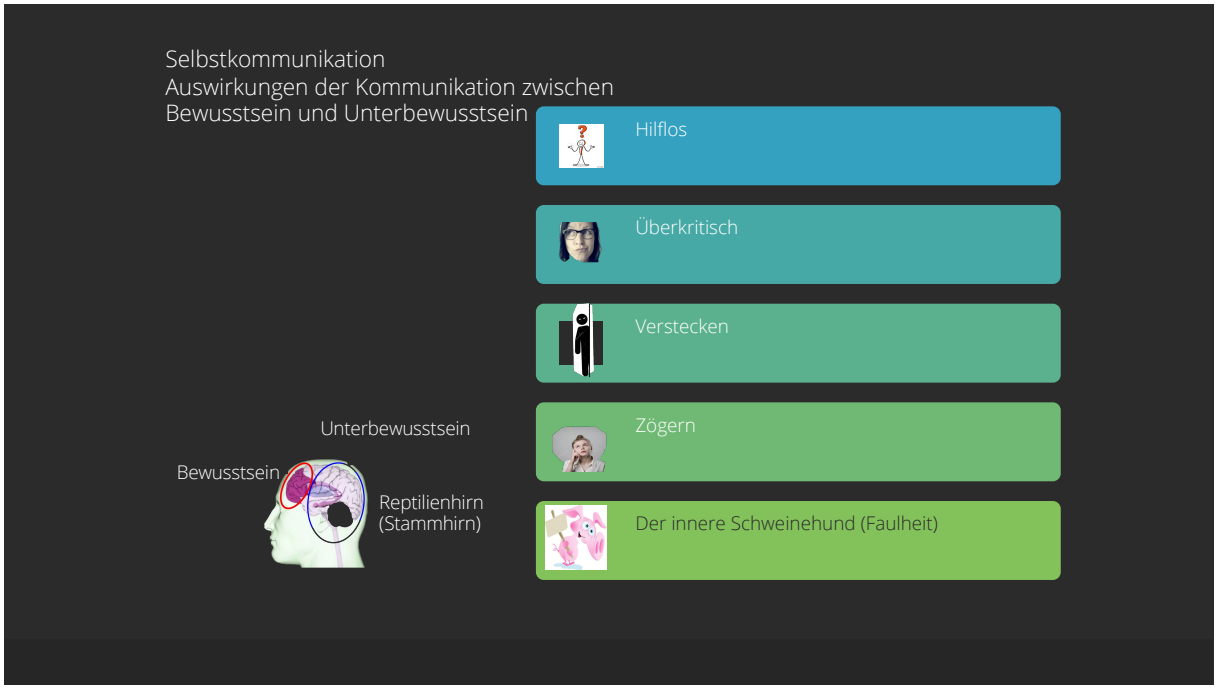
Wenn wir akzeptieren, dass das Biegen von Führungskräften in eine Richtung in der Regel ein erheblichen Aufwand mit Fraglichen Ergebnissen bedeutet, geben wir doch uns selbst unseren Teams die Möglichkeit zu verstehen, was sich im Kopf des Einzelnen abspielt, und welche Aktivitäten geeignet sind, Meinungen Verhalten und Aktivitäten zu hinterfragen und einer Änderung zuzuführen.

Im Kopf



Wir sind alle Ergebnisse unserer Vergangenheit. Die gesammelten Erfahrungen werden unbewusst zur Meinungsbildung und -meist auch unbewussten- Aktivität herangezogen.

Allein diese Information genügt schon um zu verstehen, das der Wunsch oder die geäusserte Anweisung auf einen Haufen von eigenen Erfahrungen trifft, die eher selten genau zu dem Ergebnis führen, dass wir uns vorstellen. Das Wort Miss – Verständnis drückt das sehr deutlich aus.



Wie gehen wir damit um?

1. Natürlich ist es Aufgabe und Recht einer Führungskraft, Anweisungen zu erteilen. Und die Pflicht des Mitarbeiters, zu folgen.
2. Erfolgreich wir es dann, wenn wir sicherstellen, dass der Mitarbeiter den Sinn der Aufgabe verstanden hat. Am besten durch Nachfragen und Bestätigung der Aufgabe.
3. Eine Erwartung kann umgesetzt werden, muss es aber nicht. Erst wenn eine Leistung vereinbart ist, ist die innerliche (und rechtliche) Verpflichtung gegeben auszuführen.
4. Wenn für den Mitarbeiter gerade bei ungewohnten Tätigkeiten der Sinn deutlich ist, kann dadurch sogar eine Inspiration erreicht werden.

Prozess oder Projekt

Die Industrie arbeitet seit 40 Jahren an der Perfektionierung Ihrer Prozesse, sodass Eingriffe nur noch in Ausnahmefällen notwendig sind. Damit ist auch das Navigieren von Unternehmen in Schwierigen Fahrwassern eher die Ausnahme und Führung zu minimalen Anpassbewegungen verkommen. Die ändert sich gerade, da sich Prozesse ändern oder komplett in Frage gestellt sind, aus Prozessführenden werden zwingend Projektmanager.

Damit sind die Anforderungen an Führungskräfte um ein Vielfaches komplexer als Prozesse in der Spur zu halten.

Im Folgenden erläutere ich den Umgang mit Veränderungen. Wenn der Regelprozess nicht mehr reicht, um die gewünschten Resultate zu erlangen, wird aus dem unendlichen Zyklus ein definierter Ablauf mit Beginn und Ende, genannt Projekt, um dann wieder in einen Prozess überführt zu werden.

Es macht Sinn dies im Kleinen zu trainieren, um den großen Herausforderungen gewachsen zu sein. Dazu erreichen Sie mit den kleinen Veränderungen fast immer Verbesserungen im Prozess und viel wichtiger eine Einbeziehung der Mitarbeiter in solche Projekte Inspiration und Identifikation.

SEMINAR-Teil

Teil 2:
Veränderung gelingt nur gemeinsam

Mitschrift Seminarinhalt

Kurzeinführung

Veränderung gelingt nur gemeinsam: und der Ausgangspunkt: keiner hört zu

Intro und Inhalt:
In unserem einzigartigen anwendungsorientierten und auf die aktuellen Veränderungsbedarfe orientierten Seminar lernen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Aufmerksamkeit, Mitdenken und Handeln inspirieren können. Als Führungskraft ist es unerlässlich, eine effektive Kommunikation zu pflegen, um die besten Ergebnisse zu erzielen. Lernen Sie, wie Sie durch klare und überzeugende Kommunikation Ihre Visionen und Ziele vermitteln, Ihre Mitarbeiter inspirieren und fördern können. Dieses Seminar wird Ihnen helfen, Ihre Teams von den Ideen der Veränderung zu überzeugen, die Zusammenarbeit zu verbessern und Ihre Organisation auf ein neues Level zu bringen. Melden Sie sich jetzt an und entdecken Sie die Kraft Ihrer Kommunikation!

Die Statistiken sagen es: 50-70% der Mitarbeiter haben innerlich gekündigt. Da ist nicht viel mehr zu erwarten... Doch die heutige Situation lässt es NICHT zu, dass wir die Potentiale unserer Mitstreiter brach liegen lassen.

Sie werden Ihr Unternehmen verändern oder sogar transformieren – mit Ihrem Team.

Inhalte:
Was Sie tun, um die Menschen um Sie herum zum Hören zu bringen

- EinSTELLUNG: Selbstreflexion und Zielorientierung, konkrete Ziele machbar gestalten
- Warum man gerne zuhört
- Vom ich zum WIR: Strategie in Handlung

Wie Sie erreichen, dass Menschen Interesse an dem haben, was Sie sagen

- *Zwang zum Zuhören wandeln in Dialog*
- Kämpfen gegeneinander: der Kampf um die richtigen Entscheidungen
- Kleine Qualitätskontrolle: kommt das an, was ich sage?

Wie Sie die kontinuierliche Aufmerksamkeit Ihres Umfeldes erreichen

- Masseninspiration: Methoden auch Gruppen zu inspirieren
- Der Schein trügt: hört uns wirklich niemand zu?
- Gehorchen oder Gestalten: das Unternehmen in der Achtung der Mitstreiter

Für Vorgesetzte, Führungskräfte und die, die es werden.

Transformation mit inspirierten Mitstreitern

Veränderungen im Unternehmen allein? Das ist eine unlösbare Aufgabe!

Andererseits: „DIE“ hören doch nicht zu, jedenfalls nicht, wenn es um Veränderung geht.

Wir haben es mit einigen Verhaltensweisen zu tun, die Veränderungen behindern oder sogar verhindern können. Um die soll es heute in unseren 90 Minuten gehen.
Beginnen wir mit einigen Ansätzen, die garantieren, dass die Veränderungsbestrebungen garantiert misslingen:

Regeln für völligen Stillstand:

1. Halten Sie sich ganz aus den Regelprozessen raus. Nach dem Motto, Leute, Ihr macht das schon. Oder, versuchen Sie, alles im Griff, also ständig unter Kontrolle zu haben. Am besten jedoch, haben Sie immer alles im Griff und geben Sie plötzlich alles frei, um danach - weil ja nichts mehr funktioniert - nur noch mehr alles im Detail zu kontrollieren.
2. Diskussionen über Ziele und Inhalte sollten konsequent nur auf der informellen Ebene, also im Flurfunk geführt werden. Machen Sie Gerüchte! Gehen Sie in eine Abteilung und sagen Sie, die Abteilung wird geschlossen. Dann gehen Sie ganz schnell weiter und beobachten Sie die Reaktion.
3. Viele Maßnahmen sollten gleichzeitig angezettelt werden. Machen Sie eine Maßnahme der Stunde, der Minute, machen Sie operative Hektik und am besten kontrollieren Sie die Details.
4. Fördern Sie den Wettbewerb! Machen Sie deutlich, dass nur der Einsatzbereiteste überlebt: machen Sie Wettkämpfe und schauen Sie, wer überhaupt noch herauskommt.
5. Sie sollten immer detailliert und unnachgiebig nach den zentralen Verursachern der Probleme suchen lassen. Finden Sie heraus, wer wirklich schuld ist, analysieren Sie bis ins Detail.
6. Lassen Sie nicht zu, dass über den Sinn bestehender Regeln gesprochen wird, lassen Sie Ihre Regeln unangetastet.
7. Beschlüsse sollen auf der formellen Ebene, also im Komitee, Meeting oder Besprechung möglichst schnell konsensfähig sein, um dann auf der informellen Ebene sofort in Frage gestellt zu werden. Schauen Sie sich die Gesichter an, die erst genickt und im Hinausgehen schon mit dem Kopf schütteln.
8. Die Veränderungsgeschwindigkeit auf der Beschlussebene sollte stets schneller sein als auf der Umsetzungsebene. Machen Sie im Komitee mindestens doppelt so viele Entscheidungsanträge, wie Projektabrechnungen vorgestellt werden.

Haben Sie das teilweise auch schon erfahren? In allen Unternehmen bestehen mindestens Tendenzen in diese Richtungen. Und das hat Gründe.
Jetzt aber besser: es geht darum, wie Sie diese Verhaltensweisen auflösen, und in Richtung der Unternehmensziele drehen können.

Wenn Sie das letzte Mal (Transformation im Unternehmen) dabei waren, wissen Sie noch, dass Entwicklungen, Veränderungen, Transformationen in Schritten geschehen sollten. Wir sind dabei auf die Aufgabenstellungen der notwendigen

- äußeren Informationen,
- der internen Situation,
- der Auswertung,
- der Definition in Projekte und
- der schrittweisen Umsetzung

in Ihrem Unternehmen gekommen.

Heute ist das Thema, wie Sie Ihre Mitstreiter zum Zuhören oder besser zum MIT STREITEN bewegen können und das anhand der Abfolge für gute Unternehmensentwicklung.

Dazu wollen wir beginnen mit dem Verständnis, warum sind „DIE“ eigentlich so?
Und unserer „Teilschuld“ an dem Verhalten.

Sie wissen ja, 30-70% aller Mitarbeiter haben innerlich gekündigt, so zumindest die Studien. Der Grund ist fast immer unzureichende Führung. Ich finde die innere Kündigung schlimmer als die reale Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Oder finden Sie es besser, jemanden sitzen zu haben, der nur Teilleistung bereitwillig erbringt?

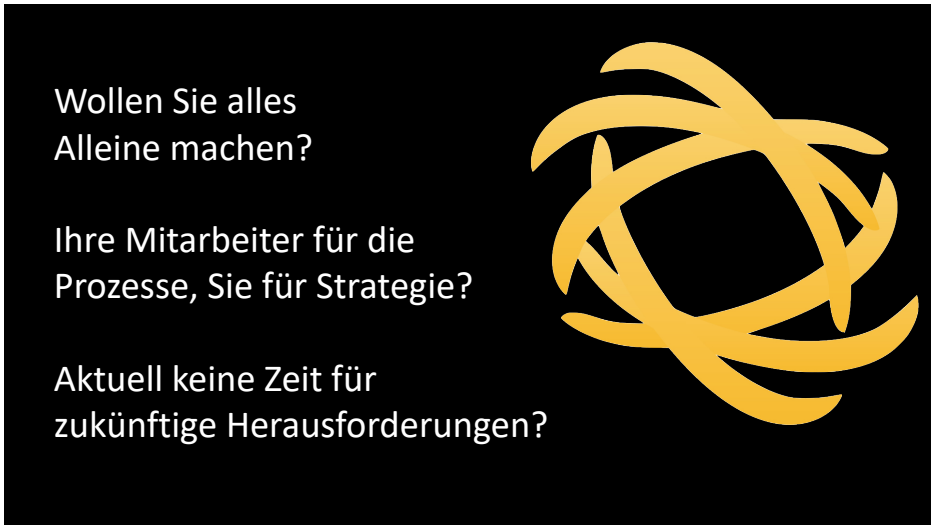
Woher kommt eigentlich schlechte Führung?

Es gibt zwei Auslöser:
-*tatsächlich falsches Führungsverhalten*. Meine Erfahrung: schlechte Führungskräfte nehmen nicht an Seminaren teil!
Oder das, was mich heute am meisten umtreibt,
-**keine Führung**. Damit meine ich Unternehmensführung und damit das Führen von Menschen in notwendige Veränderungen.

In den letzten 20-30 Jahre waren, wenn gute und stabile Prozesse integriert waren, aktive Veränderung über die regulären Optimierungen hinaus nicht zwingend nötig. Oder, um es mit Edward Demming zu sagen,
in 90% aller Fälle, in denen Fehler passieren, liegt dies an den Prozessen und Systemen und nicht an den Mitarbeitern selbst.

Wenn ich das umdrehe: die letzten Jahrzehnte haben wir unsere Prozesse in einem stabilen Umfeld optimiert. Es ist gelaufen. Dabei haben wir unsere Mitstreiter an eine gleichmäßige, sich wiederholende und vor **allem fehlerresistente** Aktivität gewöhnt. In den meisten Fällen gewöhnten sich unsere Mitstreiter schnell daran.

Führung war eher



navigierend oder in Einzelfällen notwendig, zum Beispiel in der Personalentwicklung oder manchmal in im Aufbau neuer Prozesse, Strukturen, oder Organisationen.

Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, dass es für Führungskräfte bei VW üblich war, einige Zeit im Ausland zu verbringen, um den Aufbau oder die Veränderung selbst zu erleben und zu verantworten. Das war für viele Manager eine Erfahrung, die prägend war.
Die Herausforderungen lagen in Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung und Umgang mit teils unbekannten Mitarbeitern zur Erreichung dieser Ziele.

Manche waren froh, nach der Zeit wieder in die gewohnten Gewässer der Heimat zurückzukommen. Manche, im Gegensatz dazu, hatten zumindest Probleme, sich wieder in die organisatorisch festgemauerten Strukturen zurückzufinden.

Einige wollten dieses Arbeiten im Ungewissen nicht wieder aufgeben.

Interessant: mit der bewussten NICHT Definition von Prozessen und Organisation, fühlen sich viele kompetente MITSTREITER herausgefordert, und zwar in positivem Sinne.

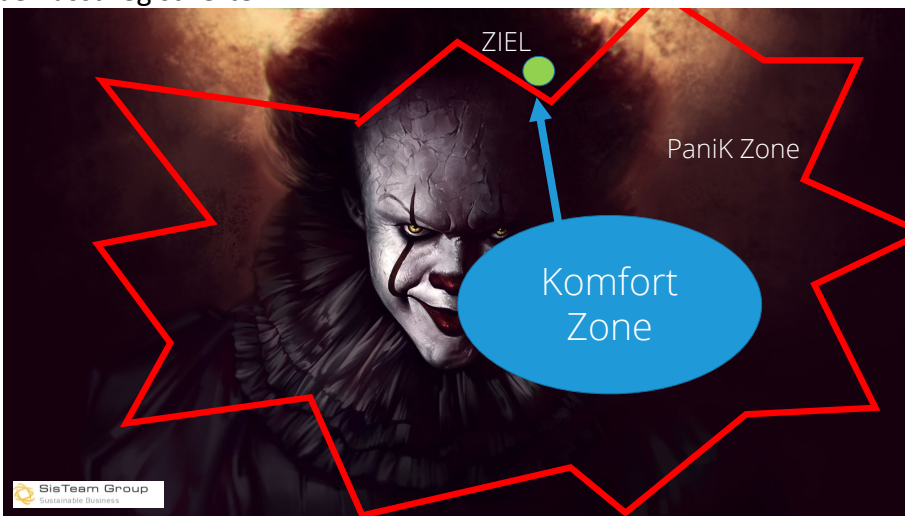
Hier können 2 Fragen relevant werden:

1. ***Muss ich alles in Richtung Veränderung selbst vordenken?***
2. ***Wer könnte bereit sein, notwendige Veränderungen teil- oder vollverantwortlich vom ersten Beginn an zu gestalten?***

Für alle andere Mitstreiter gilt dementsprechend: In ruhigen Fahrwässern treten die gewohnten Muster auf. Die Abläufe -selbst bei Störungen- sind trainiert ... das Leben ist ein langer ruhiger Fluss.

Das System und die Menschen im System leben in einer so genannten Komfortzone.

Auch wenn diese für manche nicht komfortabel ist, doch kein Grund etwas an der Gewohnheit, dem Verhalten zu ändern. Es wird unangenehmer empfunden, den Weg der Veränderung zu gehen, als die schon immer bekannten Muster zu verlassen. Mit dem großen Nachteil, dass Außeneinwirkungen IMMER an den gewohnten Mustern oder, in Unternehmen Prozesse genannt, abprallen, als einmalige Ereignisse abgetan werden. Beispiele sind „Corona wird schon wieder vorbeigehen..." und damit zum unmerklichen „Vorbeiarbeiten" an der Realität führen. Beispiele aus der Realität: Kodak, Nokia, Loewe. Merkbar wird dies oft an zunehmender Unzufriedenheit, ohne dass wir das direkt mitbekamen oder die Mit- Arbeiter dies selbst bewusst registrierten.



Sehen Sie die heutigen Parallelen E-Mobilität, Digitalisierung, Globaler Wettbewerb in der EU, Europa zwischen den Weltwirtschaftsmächten, Energie, Umwelt?

Die Welt dreht sich aber nun. Wir sind es nicht (mehr) gewohnt die Herausforderungen anzunehmen, unser aktuelles Vorgehen in Frage zu stellen, zu adressieren und unter schwierigen Bedingungen zu Ergebnissen zu führen.
Schön, dass Sie hier sind, das gibt Hoffnung für die deutschsprachige Wirtschaft.

Besonders in den letzten Monaten erlebe ich in verschiedensten Unternehmen die für Sie sicherlich auch bekannte Aussage der **„Analyseweltmeister"** und **„Umsetzungsdilettanten".**
Das Wort Dilettant ist sehr wohl ernst gemeint im Sinne von

„wir haben das wirklich noch nie erlebt".

Uns fehlt die Erfahrung mit solchen Themen, wir wissen, Reaktion ist erforderlich. Sie kennen Ihre ersten logischen Reaktionen: Analyse, Aktionsplan (operative Hektik), Raus aus dem Mist… dann weiter wie bisher.

Die aktuelle Diskussion der partizipativen oder lassez-faire Führungsstile erleben Ihre Nagelprobe... und versagen.
Ist partizipative Führung deshalb falsch?
Sind unsere Mitstreiter zu Mitschläfern geworden?
Wie wecken wir sie auf und wie hören sie dann zu?

Die schlechte Nachricht: Es gibt keine Schnellformel, die Sie ohne Vorbereitung anwenden können.

Die GUTE Nachricht: Es gibt aber die Möglichkeit, schrittweise in die Veränderung mit Ihren Mitarbeitern einzusteigen. Die Antwort ist: **zielgeführte Kommunikation.**

Erste Maßnahme zum Merken: machen SIE neugierig!

Damit sind wir zurück beim Thema: was tun wir, um den Einflüssen gerecht zu werden, wie nehmen wir unser Team, Begleiter, Finanzierer, Kunden mit?

Mit Begeisterung an der Änderung.

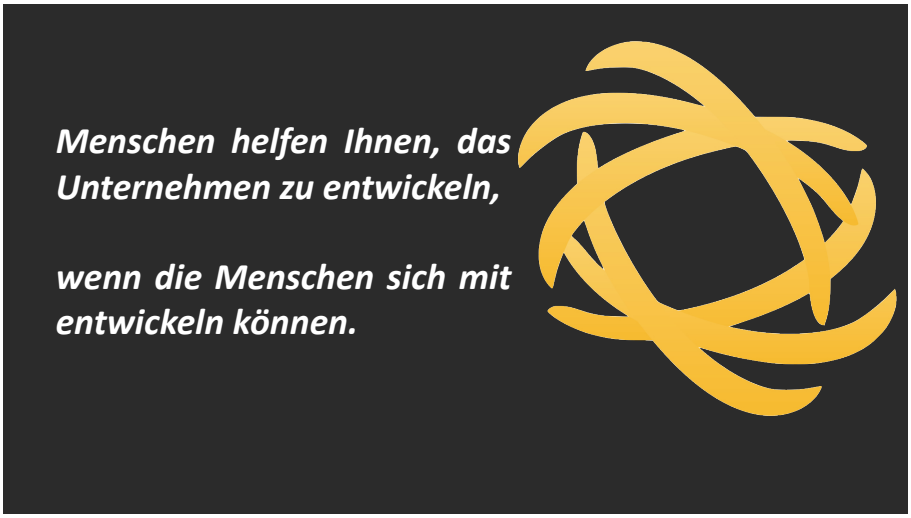
Kontinuierliche Entwicklung des UNWISSENDEN -- ZUM VERSTEHENDEN -- ZUM LÖSENDEN
Wir fühlen uns in der Verantwortung, die Herausforderung anzupacken, schnell einer Lösung zuzuführen – obwohl wir keinen blassen Schimmer haben. Aber unser EGO und der Eindruck, den wir vermitteln, lässt uns die Verpflichtung den erwarteten Einschlag abzufangen und uns sofort neu aufzustellen.
DAS ist die schlechteste aller Lösungen und führt zu dem obigen Führungsverhalten!
Und endet oft in einem Chaos, das auch die eigentlich regulierten Prozesse beeinflusst.

Wir lieben Ordnung.
Absolute Ordnung gibt es nur im Grab (oder im AMT).
Die Komplexität, aus Chaos Ordnung zu machen, ist Führungsaufgabe. Nicht zwingend Eigenhandlung.
Chaos ist leben in Veränderungsanforderung.

Daher: egal, welche äußeren Einflüsse Handlungen notwendig machen, wir sammeln Ideen für Veränderung -- dann Handlung -- dann perfektes Projektmanagement – dann Ergebnis für Ergebnis.
Die Aufarbeitung der MINDMAP mit Programm haben wir im letzten Seminar als Instrument besprochen.
Dann kommt die Priorisierung der Themen, Vereinbarung erster Maßnahmen, und Umsetzung nebst Verfolgung.
Hier stellt sich oft die Frage, welche Rolle wir als Führungskraft oder Unternehmer einnehmen? Sind Sie Turner oder Zuschauer, Frosch oder Adler, liegen Sie oder springen Sie? Dazu ist es wichtig, die wesentlichen Verhaltensweisen und geregelten Muster von uns selbst und unserem Team zu kennen.

Dazu fangen wir an zu verstehen, was in JEDEM Kopf so vorgeht, und wie wir neue Richtungen geben können. Also den Status der Betroffenen erkennen und eine Autobahn bauen, auf der alle Platz haben, sich zu entwickeln und das Unternehmen auf die richtige Spur zu bringen.

Die zweite Aussage zum Mitschreiben:



Menschen helfen Ihnen das Unternehmen zu entwickeln, wenn die Menschen sich mit entwickeln können.

Ihre Antwort: „DIE“ wollen das doch gar nicht!
Doch, und wir gehen das jetzt an, machen das gehend.
Die Aufgabe fängt bei uns selbst an.

WIR UNTERSCHEIDEN UNS GRUNDSÄTZLICH NICHT VON UNSEREN MITSTREITERN.

Wir haben alle unsere Komfortzone, wir funktionieren biologisch gleichähnlich, neurologisch ähnlich und psychologisch unterschiedlich aufgrund von Erfahrungen, Gelerntem, Kultur.

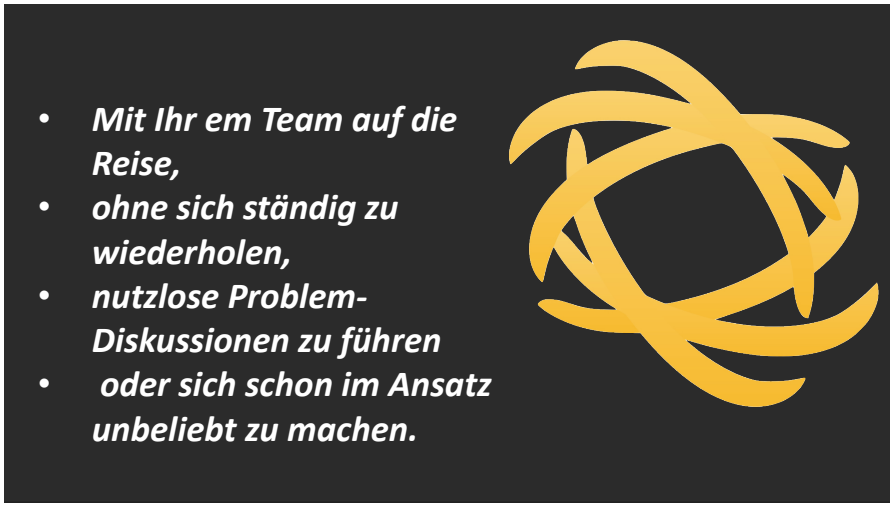
Die Erfahrungen definieren Größe und Ausrichtung unserer Komfortzone, die neurologischen Gegebenheiten definieren die Höhe und Stabilität der Mauern, die um die Komfortzone aufgebaut sind. Die werden Sie jetzt einreißen.

Wenn es uns im ersten Schritt gelingt, uns selbst aus der Komfortzone zu bewegen, *das ist sowieso erforderlich*, können wir das gleich nutzen, um das Beispiel für Veränderung für Ihre Mitstreiter zu werden.

Negativ: Sorgen machen.
Sorgen und Angst vergrößern die Mauern um die Komfortzone. Dann ist es zwar nicht mehr komfortabel, aber wegen der hohen Mauern noch schwieriger, herauszukommen.

Werden Sie Beispiel für Ihr Team!
Gehen Sie voran und die anderen werden folgen, bleiben Sie hinten stehen, bleibt Ihr Team bei Ihnen, hintenan.

Um das Gleichnis zu vervollständigen, laufen Sie nicht zu schnell voran, sonst gleicht das einem Schnellzug, der nicht im Bahnhof hält, und die Mitstreiter nicht einsteigen lässt. (Übrigens meine schwache Seite.)



Nehmen Sie also Ihr Team mit auf die Reise, ohne sich ständig zu wiederholen, nutzlose Problem-Diskussionen zu führen, die Veränderung wie ein Kampf gegen Windmühlen durchzusetzen oder sich schon im Ansatz unbeliebt zu machen.

Wir hatten im letzten Seminar „Erfolg durch Transformation“ die Methodik der Veränderung in 5 Stufen besprochen. Ich möchte mich jetzt an diesen Schritten entlanghangeln.

Um Ihren Zug tatsächlich ins Rollen zu bekommen, hatten wir die Aufgabe der *kontinuierlichen Evaluierung der Außeneinwirkungen*, wie heute die Materialverfügbarkeiten, Anfrageveränderungen der Kunden, Personalverfügbarkeiten, neue Prozesstechnologien usw.

Sie wissen, was davon Sie betrifft. Hier zwei oder drei Hinweise, die für Ihr Unternehmen wichtig sind und nicht zu einem Information-Overkill führen.
In der Analyse kommt es NUR auf die Ereignisse an, bei denen Sie voraussichtlich zu Aktion gezwungen sind oder aber Chancen nutzen können.

Und hier kommt der erste Merksatz:
Sich allein Sorgen machen, heißt, die Last auf den eigenen Schulten zu tragen. In dieser Frühphase der notwendigen Veränderung dürfen gern einige Mitstreiter schon die äußeren Bewegungen miterleben und verarbeiten.

Fangen wir bei uns selbst an! Die Menge der verfügbaren Informationen ist unendlich, nicht erfassbar und erst recht nicht analysierbar! Das Problem: wir nehmen diese trotzdem auf, verarbeiten diese und reagieren emotionell (psychisch), neurologisch und biologisch.

Kurz erklärt: Diese, leider meist negativen, Informationen lösen, egal ob für sie relevant oder nicht, eine unterschiedlich starke emotionale Reaktion aus, die aus der Sorge, Wut, Aggression, Hilflosigkeit bestehen kann. Mittelfristig führt das zu einer negativen Einstellung (Mindset).

	Nervensystem	Hormonsystem
Signalübermittlung	elektrisch (Neuron, Axon) *und* chemisch (Synapse)	chemisch (Hormone)
Zielzellen	Muskelfasern, Drüsen, andere Nervenzellen	Alle Körperzellen mit passendem *(spezifischem)* Hormonrezeptor
Wirkungseintritt	Millisekunden bis Sekunden	Sekunden bis Monate
Folgereaktion	Aktivierung anderer Nervenzellen, Muskelkontraktion oder Drüsensekretion	Vor allem Änderungen der Stoffwechselaktivität (z. B. Wachstum)

Leider sind die Infos selten positiv. Die Folge sind zuerst Nervensignale und unmittelbare Hormonausschüttung. Noradrenalin, Adrenalin, reduzierte Dopaminausschüttung, die wiederum zu Stress führen. Eigentlich mal gedacht, um „fight, flight oder freeze“ als körperliche Reaktion zu Urzeiten zu erzeugen, bleiben die Hormone heute im biologischen System und kosten uns unsere ENERGIE zum Hormonverarbeiten, die wir eigentlich brauchen, um unser Team aus der Komfortzone zu führen.

Interessant: Neurologen behaupten, dass für eine negative Nachricht, 10 positive Informationen zur Kompensation notwendig wären. Ich weiß nicht, ob das messbar stimmt, jedoch weiß ich, dass die Nutzung negativer forcierender Informationen, Bewegung im Unternehmen unterstützen kann – in Maßen, zum richtigen Zeitpunkt, an einen Teil der Mitstreiter. Dazu später mehr. Wir sind Ho(r)mosapiens.

So, und das ist eine der wichtigsten Aussagen des heutigen Tages. Wir neigen zu Akzeptanz oder Ablehnung von neuen Ideen aufgrund unseres Hormonlevels. Wenn wir sagen, wir wollen etwas ändern, geht das meist nicht allein. Unser Team sollte bei der Veränderung mitziehen und das geht sinnvollerweise mit einer maximal positiven Stimmung. Sonst wird es Zwang. Sie stehen ständig dahinter und wenn Sie mal nicht da sind, geht nichts vorwärts.
Übertragen von Aussagen in die Köpfe Ihrer Mitstreiter mit lachendem Gesicht, ist einfacher als mit Leichenbittermiene.

Ein Tipp: Reduzieren Sie den Information-OVERKILL und schalten Sie alles ab, was Sie nicht benötigen. Den Rest nehmen Sie neutral, soweit das Ihnen möglich ist.

Es ist nicht relevant, was unsere Außenministerin im In- und Ausland unüberlegt erzählt, die Spannungen zwischen USA und China im auf und ab mal wieder ein AUF erleben, die Analysen der Volkswirte eine Abschwächung des BIP um 0,6% vorausschauen. Erstens, die Aussagen stimmen oft oder meist nicht, sind zweitens nicht relevant, noch nicht einmal für unser Privatleben und drittens, bringen sie uns keinen Millimeter weiter in unseren Bemühungen. Im Gegenteil, sie behindern uns.

WARUM: ***müssen Sie das ignorieren?***
Ihre Nerven werden ruhiger, die Konzentration auf das Wesentliche, die Energie bleibt erhalten und wächst mit den konkreten Themen die fokussiert angegangen werden können. Sie als Person werden zum „Beispiel", indem Sie weniger geistig verarbeiten und damit weniger Stress ausstrahlen.

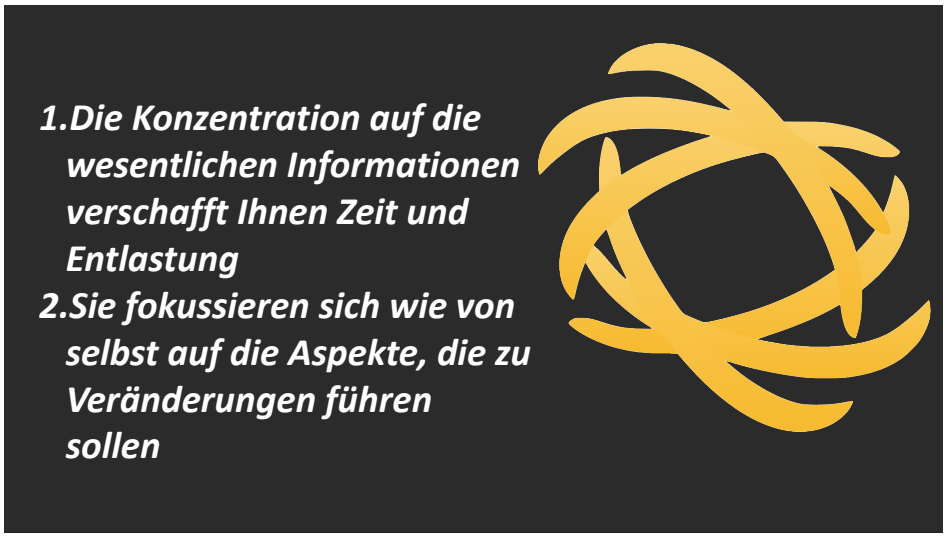
Konkrete Umsetzung:
Wie geht das konkret? Markieren Sie einfach jede Information gedanklich, die Sie aufnehmen mit einem Kreis oder grüner Farbe für unmittelbar relevant. Alle anderen, auch eventuell mittelbar relevant, mit einem Kreuz oder Rot. Zählen oder schätzen Sie diese. In der Regel sind maximal 10% relevant. Versuchen Sie, sich auf diese 10% zu konzentrieren. Ich schlage auch vor, sich von den Informationsquellen abzuschalten, die irrelevant sind.

Dann verpasse ich doch wichtige Informationen?
Keine Sorge, es geht Ihnen in der Regel nichts verloren, dafür sorgen schon Ihre Mitstreiter, mit denen Sie den Veränderungsprozess starten. Es liegt in der Natur der Sache, jeder hat seine Perspektive und legt unterschiedliche Prioritäten. Außerdem, es dauert schon etwas, bis Ihre Mitstreiter sich auf Ihre Vorgehensweise der Informationsignoranz einlassen.

GUTER START!

Wir haben also einen START hingelegt, der eher weniger als mehr von uns abfordert, und wir haben noch gar nicht über die MITSTREITER gesprochen.
ABER: Sie sehen sich auch als MITSTREITER.

Wenn wir das einmal zusammenfassen, egal wie gravierend die Situation ist, SIE ziehen mindestens 2 positive Aspekte aus dem bisher Gesagten:



1. ***Die Konzentration auf die wesentlichen Informationen verschafft Ihnen Zeit und Entlastung.***
2. ***Sie fokussieren sich wie von selbst auf die Aspekte, die zu Veränderungen führen sollen.***

Die Zeit sollten Sie zumindest zum Teil einsetzen, sich eine Begründung zu überlegen, also eine Kommunikationsstrategie, die vor allem bei Ihren MITSTREITERN aber auch bei Stakeholdern verfängt.

Denken Sie an NEGATIV-POSITIV Nachrichten: Sie sind nicht die Tagesschau, die von Katastrophen berichtet. Sie sind der BOSS, der Ihrem Team Energie zur Veränderung gibt.

Abschnitt 1: Was ist also der SINN, das WARUM?

Was ist für Ihre Mitstreiter, was ist für ihr Team wichtig, was macht es relevant, eine Veränderung von ganzem Herzen mit Schmerzen durchzustehen, aus der Komfortzone herauszukommen?

Ein kleiner Blick in meine Aktivitäten für verschiedene Unternehmenstypen

Kleine Unternehmen brauchen oft keine große Erläuterung der Situation, die MITSTREITER leben, überleben und entwickeln sich mit dem Unternehmen und wissen in der Regel Bescheid.

Kommunikation für kleinere Unternehmen

WARUM sind Maßnahmen wichtig, um aus Aktuell... Zukünftig... zu machen?

Mittelständische Unternehmen haben oft schon nicht mehr den direkten Bezug der Mitarbeiter zum Unternehmenszweck und der aktuellen Situation (negieren das auch gelegentlich). Hier definieren Sie das Ziel grob und appellieren an die Kompetenz, Erfahrung, die notwendig ist, diese Ziele mit dem Team zu erreichen und zukünftige sichere Beschäftigung darzustellen.

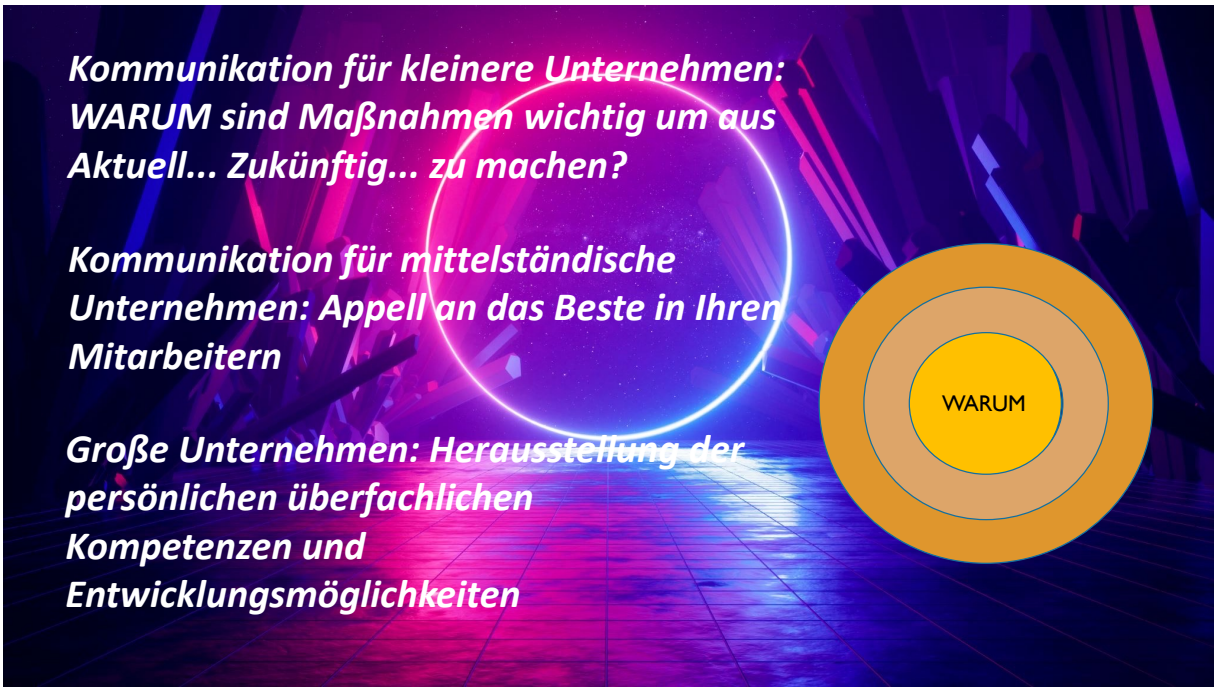
Kommunikation für mittelständische Unternehmen

Appell an das Beste in Ihren Mitarbeitern

Große Unternehmen haben verschiedene Ebenen, die zu adressieren sind. Es glaubt Keiner im Unternehmen, dass Veränderungen notwendig, geschweige denn machbar sind.
Eine Strategie: Definieren Sie grob die Ziele und binden Sie den oberen Führungskreis ein.
Die Argumentation des SINNS für die Manager, ist SELBSTBESTÄTIGUNG (Thema Folgeveranstaltung), RELEVANZ für das Unternehmen und VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN.
Die Folgestrategie oder Alternative ist die Auswahl eines Unternehmensteilbereiches, der dann orientiert am mittelständischen Unternehmen mit Zielen organisirt in die Veränderungsprozesse geschickt wird. Später spielt der Wettbewerbsgedanke eine helfende Rolle beim Rollout.

Kommunikation für große Unternehmen

Herausstellung der persönlichen überfachlichen Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten.



Und wieder für alle Unternehmen:
Bei diesem ersten Aufschlag sollten SIE:
Die Perspektive Ihrer Adressaten einnehmen.
Das WARUM für die MITSTREITER in den Vordergrund stellen.
SELBST die Information anstoßen und WIEDERHOLEN (mindestens 16-mal).

Wie verdienen Sie also Unterstützung?
Beginnen Sie damit, Ihr bevorzugtes Ziel darzulegen. Erklären Sie klar und prägnant, worum es geht und warum es für das Unternehmen wichtig ist, dieses Ziel zu erreichen. Versuchen Sie, Ihren potenziellen Anhängern ein Beispiel aus dem wirklichen Leben zu zeigen, was Sie zu erreichen versuchen. Vielleicht haben Sie ein Beispiel aus einer anderen Branche, das Sie verwenden können, oder Sie erfinden ein Beispiel, um zu veranschaulichen, was Sie anstreben.

Es sollte absolut klar sein, wie die Verwirklichung Ihres Vorhabens das Unternehmen verändern wird und warum diese Veränderung zum Besseren sein wird.

Verwenden Sie aussagekräftige Bilder, um Ihre Präsentation aufzupeppen. Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen eher von etwas überzeugt werden, das sie sich vorstellen können. Geschichten mit sympathischen Charakteren machen Ihren Vorschlag leichter verständlich und inspirieren Ihre Zuhörer.

Was passiert im Team?
In der Regel sind es Ihre Mitstreiter nicht gewohnt, dass solche strategischen Themen, vor allem von Ihnen, im größeren Kreis geteilt werden. Außerdem ist es nicht üblich, zumindest in Deutschland, positive Ausblicke und Ziele zu diskutieren.

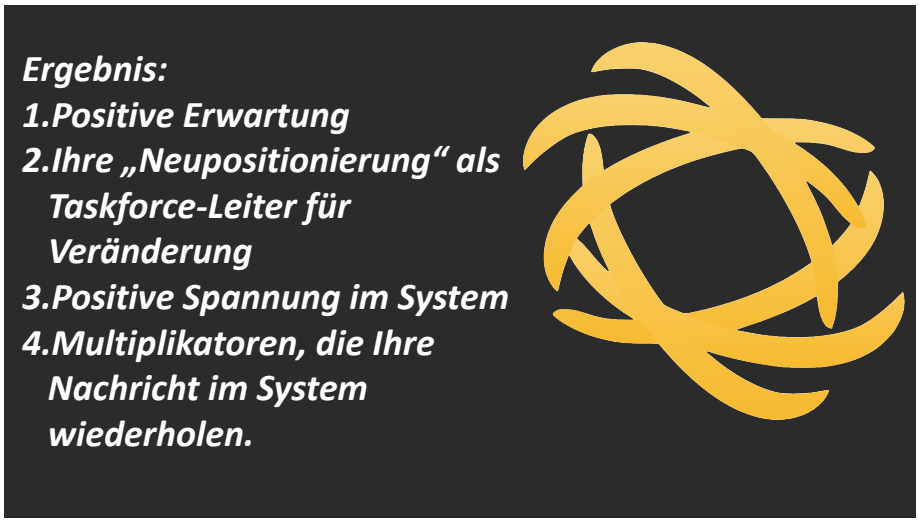
Exoterik: Ihre Mitwirkenden stehen außerhalb der Welt. Verhalten: ich kann nichts dafür, ich leide halt, ich bin Opfer.
Was wir tun und sagen, überträgt sich auf andere. Was andere tun überträgt sich auf uns, wenn wir es zulassen. Wir sind hormongesteuert, aber wir können entscheiden, ob das Sekunden andauert oder Jahrzehnte.
Esoterik: ich bin Teil des Ganzen, nehme Einfluss und agiere mit den Einflüssen.
Wir haben die Wahl und im Moment genug Gelegenheit zu verändern. Ölpreise, Gas, Umwelt, neue Mobilität, Ukrainekrieg und unsere eigenen tägliche Themen.

WIR DÜRFEN UNS AUF VERÄNDERUNG FREUEN.

Was passiert jetzt bei Ihren Mitstreitern?
Mindestens Überraschung, maximal Akzeptanz der Idee. Und das reicht uns im ersten Schritt! Die Neurologie sagt, es werden Erwartungen entstehen (Hormon-Dopamin-Pegel steigt), gegebenenfalls Einverständnis und Beruhigung (habe ich doch schon immer gesagt: Serotonin) oder, im schlimmsten Fall Skepsis (ob das was wird...?).
Und DAS ist doch besser, als „Die Welt geht unter, ich muss hier weg..." (Noradrenalin)

Sie erhalten eine neutrale bis positive Grundstimmung und eine Beschäftigung mit dem SINN der Veränderung. Sie brauchen IHRE Argumente in der Regel gar nicht zu benennen, das tun einige Ihrer Mitstreiter für SIE, wie selbstverständlich.

Das alles können Sie ausprobieren. Mit einem Teil Ihrer Mannschaft, Vertrauten und Potentialträgern. Es kommt in aller Regel etwas dabei heraus.



Ergebnis:

1. ***Positive Erwartung***
2. ***Ihre „Neupositionierung" als Taskforce-Leiter für Veränderung***
3. ***Positive Spannung im System***
4. ***Multiplikatoren, die Ihre Nachricht im System wiederholen.***

VERSPROCHEN.

Mögliche Fehler an dieser Stelle: Die „falschen" Mitwirkenden einbinden, die Aufgaben in das Team delegieren (sie sind bei weitem noch nicht so weit) und zu große Personenkreise.

2. Stufe: Status feststellen, ZIELE konkretisieren

Wir hatten es von vorherein gesagt, SIE bleiben, bis der Tanker eine neue Richtung hat, und Ihre MITSTREITER sind von Anfang an dabei. Anders gesagt, SIE sind die Gallionsfigur (auch bereits in der kleinen Funktion). Sie müssen nicht allein den Plan, die Maßnahmen, die Projektsteuerung übernehmen. Im Gegenteil, SIE DÜRFEN DAS NICHT TUN.

Der Teilschritt, den Status festzustellen, das gelingt in der Regel relativ schnell. Wir sind Analyseweltmeister, aber nicht allein aktiv (siehe vorheriges Seminar). Um hier erfolgreich zu sein, geben Sie sich und Ihrem Team Zeit. Legen Sie in einer kleinen Gruppe die Parameter fest und lassen Sie Fakten zusammentragen.

Ich beginne gerne mit einer AUSKOTZRUNDE, jeder der hier beitragen kann, soll Missstände, gerade die lange bekannt sein sollten, benennen.
Wie halten Sie UNSACHLICHEN Einwürfen stand? In der Regel gar nicht, da diese selten kommen. Eher falsche Prioritäten und die Relevanz der Missstände könnten stören.

Erfahrung: Alle Themen aufnehmen, das Irrelevante regelt sich in der Diskussion zu Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren von allein.

Was passiert hier auf der Hierarchieebene und was macht SIE erfolgreich?
In diesen Findungsrunden treffen immer unterschiedliche Charaktere aufeinander, die kennen Sie. Es ergeben sich aber auch dynamische Strukturen, die Sie zumindest kennen sollten.

Der Lead liegt bei der Verantwortung, das heißt, bei Ihnen. Sie müssen die Gespräche nicht selbst moderieren oder leiten, jedoch ist es wichtig, das WARUM, den SINN des durchaus erheblichen Mehraufwands klarzustellen, den Schritt des SWOT zu erläutern und zum Schluss, nach Häuptlingsart „der Chef spricht zuletzt“ zusammenzufassen, Folgeschritte zu definieren und Entscheidungen zu treffen.

Die Verhaltensforscher sprechen hier vom ALPHA-Typ, das sind SIE.

Die BETA sind die Teilnehmer, die in dieser Runde eine Vertreterrolle übernehmen und damit den Alpha unterstützen. Das kann beispielsweise der Moderator sein, die „graue Eminenz“ oder der Nachwuchsleader, nicht zwingend aus dem Unternehmen, hier können externe Unterstützer hilfreich sein.

Die GAMMA sind die Gruppenteilnehmer, die, inzwischen positiv gestimmt, Ihre Expertise einbringen und auch helfen, Prioritäten zu setzen, Missstände aufzuzeigen.

Die DELTA ist die schweigende Masse, die, soweit möglich, hinterfragt werden sollte, um ihre Ansichten mit zu berücksichtigen. Hier haben wir das Demotivationspotential, was deutlich negativ wirkt, wenn die DELTA Ansicht nicht gehört wird. Dies ist die Moderatorenaufgabe, die Informationen aus der Nase zu ziehen.

Problematisch sind die OMEGA, die sich oft nicht vermeiden lassen. Gekränkt durch Welt, Familie, Karriereknick, Haarausfall sehen diese es als ihre Aufgabe, aus Prinzip dagegen zu sein

und das über den Großteil der Besprechung kundzutun. Eine spannende Aufgabe für den Moderator, die Sprechzeit zu minimieren und wenn, wie meist, Allgemeinplätze verwendet werden, mit Detailfragen hinter den meist nicht vorhandenen Kern der allgemeinen Aussagen zu kommen. Lassen Sie sich als der Leader hier lieber nicht auf Detaildiskussionen ein. Sie wollen Ihren Status als beispielhafter LEADER erhalten. Sie kennen die üblichen Berufsbilder des eingeschworenen OMEGA: Finanzbeamter, Betriebsrat, Pförtner in der Nachtschicht. ABER: die Rolle kann sich in anderen Gruppenzusammensetzungen oder Inhalten ändern. Der OMEGA bei unserer Runde, kann der ALPHA in der Elektronik-Bastelgruppe sein.

1. Alpha der unangefochtene Leader
2. Beta: der Unterstützer und aktiv
3. Gamma: macht mit, wenn der Sinn deutlich wird
4. Delta: „schweigende Masse“ die zum Agieren mitkommt
5. Omega: aus Prinzip dagegen

Nur noch eine Sache zu dieser dynamischen Gruppe: Es ist üblich, dass die Eingeladenen sich selbst und unbewusst in die verschiedenen Gruppen einordnen. Es gibt immer nur einen ALPHA und das sollten SIE sein. Andersherum, wenn Sie bei diesen voraussetzenden Findungen für Veränderungen nicht dabei sind, nimmt jemand anderes diese Rolle ein. Das ist eventuell nicht in Ihrem Interesse, da Sie keinen Einfluss auf diese Besetzung haben (gruppendynamische Prozesse).

Regel:
Versuchen SIE aus der SWOT-Analyse keine Maßnahmen oder gar Projekte abzuleiten!

Regel:

Versuchen Sie aus der SWOT Analyse noch keine Maßnahmen abzuleiten

Das ist gar nicht so einfach, weil viele Dinge ja auf der Hand liegen. Stimmt, aber solange das große Ziel und die Richtung nicht final definiert sind, laufen die Dinge aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mit der richtigen Priorität, Geschwindigkeit, Ressourcen. Und vor allem nicht in die im nächsten Schritt zu definierende Zielrichtung. (Bau von Hallen, Fertigstellung Produktentwicklung, Aufbau von kurzfristigen Kapazitäten...)

Der Häuptling spricht zuletzt und zeigt den Plan auf, als nächstes die Ziele zu definieren.

Für diese SWOT-Runde fand ich es immer spannend und hilfreich, eine diverse Zusammenstellung zu haben, nicht mehr als 10-12 Personen. Gern den Instandhaltungsmeister mit 40 Jahren Berufserfahrung mit dem jungen IT-Nerd und der Sekretärin, neben den Fachleuten.

Vorteile:

1. ***Ein Bild, mindestens eine Bestätigung dessen, was die Beteiligten benennen.***
2. ***Überraschende Erkenntnisse aus anderen Perspektiven.***
3. ***Mitarbeiter, die ihre Teams zurückgehen und sagen „denen hab ich mal richtig die Meinung gegeigt...“***

Vorteile:

1. ***Ein Bild, mindestens eine Bestätigung dessen, was die Funktionen benennen***
2. ***Überraschende Erkenntnisse aus anderen Perspektiven***
3. ***Mitarbeiter, die ihre Teams zurückgehen und „denen hab ich mal richtig die Meinung gegeigt...“***

Biegen in die Strategische Richtung? Das Strategie-Team.

Die nachfolgende Runde, die Zielrunde, sollte dann einen anderen Teilnehmerkreis haben. Hier sind die Verantwortlichen gefragt, die mit Ihnen das, was getan wird, auch verantworten. Vorschlag zur Zusammensetzung: die Verantwortlichen für die Kundenaktivierung, für die Innovationen, für die internen Prozesse, die Menschen in Ihrem Bereich und der wirtschaftlichen Steuerung. Ihnen fallen die passenden Bereichsbezeichnungen oder Funktionen sicher jetzt schon ein. Auch in Abteilungen gibt es jeweils Mitwirkende, die ähnliche Verantwortungen tragen.

Sie haben 3 Eingangsblöcke,

- aus der äußeren Beeinflussung,
- dem SWOT aus der vorhergehenden Runde und
- IHRER groben Zielausrichtung

die als Basis dienen, mit Ihrem Team das ZIEL zu vereinbaren und die SCHRITTE dorthin zu definieren.

Wir haben die Methodik und Schritte im vergangenen Seminar ausführlich besprochen, deshalb jetzt:
WIE setzen SIE IHRE Ziele durch?

WIE setzen SIE IHRE Ziele durch?

Zuerst einmal, nach dieser ersten Runde sind das nicht mehr IHRE Ziele, sondern UNSERE Ziele. Sollte das Gefühl, der Eindruck, die Situation entstehen, dass das nicht die allgemeine Erkenntnis ist, prüfen Sie, ist das WARUM, der SINN deutlich genug?

Kurze Geschichte dazu aus Indien: Der CEO pocht auf Shareholders Value, das ist nicht interessant für die Mitarbeiter, die gefordert sind.
Ist das, WAS getan werden soll, gemeinsames Verständnis oder gemeinsam getragene Philosophie? Solange das nicht der Fall ist, ist diese Strategierunde erneut durchzuführen. Aber mit veränderten Parametern. Ist der Sinn nicht deutlich? Sind die Maßnahmen zu ambitioniert? Ist alles verstanden? Es gibt keine Probleme die Zwischenschritte anzupassen, das Ziel für den Moment zu justieren. Das Problem kann aber entstehen, wenn Sie an diesem Punkt weiter machen, ohne etwas zu adaptieren. Das Einstein-Bild, „es wird sich nichts ändern, indem wir dasselbe bloß etwas schneller und intensiver tun“, hat hier seine Berechtigung.

Diese Strategierunde wird darauffolgend zur Regel, und regulativ, Veränderungen, egal aus welchem Anlass, in ein positives Momentum im Unternehmen zu verwandeln.

Einschub: NICHTverhalten von Mitwirkenden

Woher kommt es jetzt, dass Mitwirkende eben nicht mitwirken, geschweige denn MITSTREITEN?

Wir leben in einer wissensbasierten Wirtschaft, in der es darum geht, Probleme zu lösen und auf die nächste große Idee zu kommen. Es reicht nicht aus, an Intelligenz oder Fleiß zu appellieren. Sie brauchen Ihre Mitstreiter, um zusammenzuarbeiten, zu experimentieren und auf die sich ständig ändernden Geschäftsanforderungen zu reagieren.

In vielen Büros und Vorstandsetagen trauen sich die Mitarbeiter jedoch nicht, genau das zu tun, weil sie Angst vor dem Scheitern, vor urteilenden Kollegen oder vor Ihnen, als unnahbarem Chef, haben.

Die Sorge, wie wir wahrgenommen werden, hindert uns daran, uns an Veränderung zu beteiligen.

Sie sitzen in einer Strategiesitzung. Sie haben einige der Herausforderungen genannt, die angegangen werden müssen, und bitten nun das Team, Vorschläge zu machen. Ihre Mitstreiter haben eine Idee, aber Sie sind besorgt, dass die anderen sie nicht gut finden werden. Um das Risiko nicht einzugehen, behalten Sie Ihre Gedanken lieber für sich.

Die meisten von uns haben die Erfahrung gemacht, dass sie etwas zu sagen haben, sich aber zurückhalten, weil sie befürchten, dass die anderen wenig davon halten. Das projizieren wir auf uns und befürchten das alle weniger von uns halten. Das kommt aus früher Kindheit. Als Kinder machen wir uns Gedanken darüber, was unsere Mitmenschen denken, und vermeiden es, etwas zu sagen oder zu tun, was uns dumm, schwach oder nicht so cool, wie alle anderen aussehen lassen könnte.

Wenn wir erwachsen sind, ist eventuell Ihre Angewohnheit, andere zum Schweigen zu bringen und damit einzuschränken. Fast unbewusst, und das hindert uns daran, uns zu äußern, wenn wir bei der Arbeit Ideen, Fragen oder Bedenken haben.

85 Prozent der MITwirkenden fühlen sich nicht in der Lage, sich mit ihren Anliegen an ihre Vorgesetzten zu wenden. Der häufigste Grund dafür? Die Teilnehmer wollten nicht, dass ihre Vorgesetzten sie in einem negativen Licht sehen. Umgekehrt wollen 85% der Chefs gar nicht

wissen, was ihre MIT WIRKENDEN von Plänen halten. Darum fragen sie, wenn überhaupt, diejenigen, die ihnen sowieso recht geben (Confirmation Bias). Trifft das auf Sie zu?

"Ich würde lieber meinen Job behalten, indem ich mich an die Regeln halte, als etwas zu sagen und zu riskieren, dumm dazustehen."

Wir, mit den Unternehmen, verlieren die Möglichkeit, neue Ideen zu entwickeln, und das ist besonders gefährlich in einer Welt, in der Unternehmen innovativ sein müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen.

Die Diversität des SWOT-Teams erzeugt überraschende Erkenntnisse.
Die Strategierunde ist ein neuer Regelablauf.
Die Sorge, wie wir wahrgenommen werden, hindert uns daran, unsere beste Arbeit zu leisten.
Ein Initial: In Ihrem Verantwortungsbereich passiert etwas Interessantes.

Abschnitt 2: Gefühlte Sicherheit führt zu besseren Leistungen, sowohl des Einzelnen als auch des Teams

Wir gehen diese zweite Besprechung, die Strategierunde, einmal im Takt durch. Sie können das, was Sie für wichtig und richtig halten gern übernehmen. Alle Tipps haben bereits in Unternehmen funktioniert. Hier geht es um die Definition der Ziele, der Strategie und der Schritte auf dem Strategiepfad (Projekte) UND DER VEREINBARUNG der Aktivitäten.

Der Häuptling spricht zuletzt

Diesen Punkt erwähnte ich schon, aber Wiederholung hilft beim Merken...
In Ihrer Strategierunde werden die Weichen für das Unternehmenswohl oder Wehe gestellt, oder das Ihrer Abteilung, oder Ihres Verantwortungsbereiches. Auch hier gilt: Machen Sie den SINN dieser zusätzlichen Anstrengung und die Wichtigkeit der hier versammelten Personen klar (RESPEKT, HILFE)! Was sind die (groben) Ziele, was haben sich für Interessenlagen aus dem SWOT ergeben, wie ist die Situation aus Ihrer Sicht zu bewerten?

Vergessen Sie dabei nicht: Veränderung wächst mit dem richtigen Dünger, das heißt positiv; nicht mit Gift (negativer Stimmung) **und dann... halten Sie die Klappe!!!**

Der Moderator, Ihr BETA übernimmt die Organisation und Führung des Gesprächs mit der Bewertung der SWOT-Bestandteile, der äußeren Einflüsse und der gewünschten (groben) Zielausrichtung. Mit den Instrumenten (Mindmap, Brainstorming, Pareto, ABC-Analysen, Priorisierungstechniken, s. vorlaufendes Seminar) kennen Sie sich aus dem vergangenen Seminar aus. Heute ist es wichtiger, ALLEN Beteiligten die gefühlte Sicherheit zu geben, um aus der Komfortzone heraus Dinge anzugehen die NICHT auf der Tageskarte der Prozesse stehen!

Der Moderator wird also allen Beteiligten über die Folge
- Ideenfindung
- Ideenwertung
- Ideenauswahl
- Priorisierung
- Projektedefinition
- Projekteumsetzung

die Möglichkeit geben, Ihren Input zu geben, gegebenenfalls auch dazu motivieren zuerst Ihrer Funktion entsprechend Input zu geben und mit gefühlter Sicherheit aus dem Komfortbereich heraus zu agieren.

Dann machen die MITSTREITER sich keine Sorgen, dass Ihre Idee nicht gut ankommt, sondern Sie wissen sicher, dass Ihr Chef also Sie und Ihre Kollegen positiv reagieren werden. Wenn sie die Idee gut finden, werden sie es Ihnen sagen. Und wenn sie nicht so gut ankommt, werden sie Ihnen ein konstruktives Feedback geben.

In diesem idealen Szenario haben Sie und Ihre Kollegen SICHERHEIT, das gemeinsame Gefühl, dass Sie Ihre Gedanken und Ideen frei äußern oder Fehler machen und um Hilfe bitten können, ohne negative Reaktionen zu erhalten. Das dauert etwas, aber meine Erfahrung: mit dem neuen Thema, neuen Meeting, neuer Beteiligung an der Verantwortung und nicht mehr der kontinuierlichen Richtungsweisung durch Sie, entsteht der Faktor 10x bei der Ideenfindung und Definition der Projekte. Warum 10x? Die Anzahl der Beteiligten, mit Ihnen im Prozess der Strategiefindung und Umsetzung...

Einschub: helfen kann dabei Design Thinking Vorgehen in der Strategiefindung

- Zuerst geht es darum, die Aufgaben und Ziele zu definieren und zu vereinbaren, also wie Sie vom Ist zum Soll kommen können. Dazu werden die Aufgabe und der Rahmen, in dem das Problem existiert, definiert.
- Anschließend können Sie Ideen generieren, um das Problem zu lösen. Es ist wichtig, sich von vorgefassten Meinungen zu lösen.
- Danach müssen Sie die Ideen priorisieren, um diejenigen auszuwählen, die Sie weiter verfolgen möchten.
- In der Projektierung müssen Sie ein Zielbild erstellen, um das Konzept zu prüfen. Dazu müssen Sie die Funktionen und Werte des Zielbildes definieren und über mehrere Perspektiven diskutieren, kritisch beleuchten.
- Danach müssen Sie das Projekt bewerten, um zu sehen, wie es in der Projektumsetzung funktioniert. Dazu können Sie Zeiten, Kosten, Ressourcen abschätzen, um die Unternehmensrelevanz einzuordnen.
- Zu guter Letzt müssen Sie das Projekt in Ihre Roadmap implementieren, damit es in der Projektplanung eingesetzt werden kann.
- Design Thinking ist ein iterativer Prozess, der sich in den Details wiederholen kann und ggf. schrittweise zu Klarheit der Aufgaben und verschiedenen Lösungswegen führt.

Sie persönlich sind dabei. Und halten weitestgehend den Mund. Gerade und besonders, solange SIE bisher der Meinungsgeber in Ihrem Verantwortungsbereich waren. Das heißt auch, dass Ihr Strategieteam Ihnen besondere Aufmerksamkeit schenkt, denn „etwas ist anders“.

Glauben Sie mir, es ist schwierig ruhig zu sein, der Möglichkeit, Zeit zu sparen und Dinge, die schon durchdacht haben auf den Punkt zu bringen und schnell vorwärtszumarschieren.
Lenken Sie sich damit ab:
Hören Sie aktiv zu,
machen Sie sich ein Bild von Personen
und Gesagtem, helfen Sie in der besonders in der Anfangsphase durch
Fragen.
Vermeiden Sie Wertung, Bewertung, Urteil, Verurteilung.

Zum Schluss haben Sie die Möglichkeit wieder zu Bosseln.

Sie sind der BOSS und wollen Resultate

Am Ende der Strategierunden ERWARTEN die Teilnehmer Ihr Feedback.
Ich verzichte auf die üblichen ausgesagten und von Coaches präferierten Inhalte: persönliche Wertschätzung, Dankbarkeit für Input und motivierende Schlusssätze wie „wir schaffen das!“

Ich möchte nicht behaupten, dass das Unsinn ist, es bringt die Veränderung jedoch NULL voran, im Gegenteil, es leitet neurologisch den Serotonin-Ausstoß ein. Jeder ist glücklich über eine tolle Runde... und das war es.

Hier scheitert ein Großteil der jährlichen Strategierunden!!!

Nun erwecken Sie Ihre Kommunikationskraft und die Ihrer Führungskräfte!
Wieder in unsere Nervenzellen: Ihre Aufgabe ist es, die erreichte Motivation in Aktion zu verwandeln. Den Dopaminspiegel zu erhöhen, ein wenig Adrenalin dazu und damit erreichen Sie die positive Anspannung!

- ENTSCHEIDEN welche Projekte begonnen werden (erst kurzfristig umsetzbare Inhalte)
- Termine vereinbaren
- Benennen der Projektverantwortlichen
- Installieren dieses Strategie-Teams und der Runde als strategischen Entscheiderkreis

Was tun Sie konkret als der Häuptling, der zuletzt spricht:

- ***Zusammenfassen und Prioritäten rücken***
- ***ENTSCHEIDEN, welche Projekte begonnen werden (erst kurzfristig umsetzbare Inhalte)***
- ***Termine vereinbaren***
- ***Benennen der Projektverantwortlichen***
- ***Installieren dieses Strategie-Teams und der Runde als strategischen Entscheiderkreis***

Sie brauchen sich dazu nicht zu ändern, einen neuen Führungsstil zu erlernen oder Industrieschauspiel zu studieren. Einfach die Ergebnisse nehmen, eine Entscheidung treffen und die Umsetzung verfolgbar machen! In Ihrem gewohnten Stil.

Ihre Akzeptanz in das inhaltliche Resultat ist gleichzeitig die Wertschätzung für die Beteiligten.

Nun ist es wichtig, am Ball zu bleiben, Ihr Verantwortungsbereich ist größer als der des Strategieteams. SIE sind weiter am Steuer.

Abschnitt 3: Einbinden des Unternehmens/Verantwortungsbereichs

Sie haben begonnen, nicht nur das Unternehmen zu verändern, sondern auch die Teams, die an den Vorbereitungen beteiligt waren!

Im vorlaufenden Seminar haben wir verschiedene Instrumente besprochen (Vorschlagswesen, Ideenmanagement, Prozessoptimierungsmethoden usw.), die diese Prozesse unterstützen und möglichst viele MITSTREITER einbinden. Jetzt kommt der Teil, WIE Sie MITWIRKENDE zu MITSTREITERN werden lassen, damit das auf der menschlichen Ebene funktioniert.

Das geht in Deutschland nicht...
Verbesserungswesen funktioniert nicht? Weil der SINN und der NUTZEN nicht klar ist.
Also nehmen Sie sich die Informationen aus den vorgegangenen Runden vor und bereiten diese Story für alle in Ihrem Verantwortungsbereich auf.
Als Vorstand im Großunternehmen gern als VIDEOKONFERENZ, als PODCAST, als BETRIEBSVERSAMMLUNG (die ist nicht nur für den Betriebsrat da), wenn es sein muss als UNTERNEHMENSINFO schriftlich.
In kleineren Einheiten persönlich, auch wenn die Bänder mal eine halbe Stunde stehen, es geht um die Unternehmenszukunft. Allein das erzeugt Aufmerksamkeit und wird in der Regel locker wieder eingefahren.
Es ist erstaunlich, was alles geht, wenn wir die richtigen Knöpfe drücken.

Es ist dabei unerheblich, ob Sie aus einem tiefen Tal nach oben müssen oder den Berg auf neue Höhen erklimmen wollen. Die Nachricht ist: NACH OBEN.
Also kein Jammern über schlechte wirtschaftliche Voraussetzungen, schwierige Lage, Innovationsstau. Fragen Sie sich, welche Informationen den Zuhörern nutzen, um dem Unternehmen den notwendigen Schub zu geben.

Ein Beispiel aus meiner Praxis: Volkswagen Qualitätsmängel in der Betriebsversammlung für alle sichtbar, OHNE die Personen, Abteilung oder Verantwortlichen zu benennen.

Habe ich nicht gesagt, keine schlechten Nachrichten? Stimmt, weil die Nachricht nicht beeinflussbar ist!

Die noch nicht optimale Situation und Information, aus der Sie Maßnahmen entwickeln ist sehr wohl beeinflussbar.

Ihr Informations-Aufbau:

1. Das Unternehmen ist aktuell betroffen von Außeneinflüssen, denen wir uns stellen.
   Es geht nicht um Schönfärberei. Es geht darum eine Basis zu legen, ein Fundament zu bauen, auf das die Projekte stabil aufgebaut werden können.

2. IHRE aktuelle Situation aus der SWOT-Diskussion gern mit guten und schlechten Beispielen.
   Es macht Sinn einige der Inhalte als Beispiel anzuführen, es wird honoriert, dass SIE sich mit diesen Themen, die sowieso bekannt sind, beschäftigt haben, auch wenn Sie noch keine Lösungen anbieten.

3. Vorstellung einiger Projekte
   Hier ist kurzfristige Erreichbarkeit wichtiger als der ganz große Sprung. Das Vertrauen in die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens wächst stufenweise. Alle Mitarbeiter werden über die Stufe SICHERHEIT zur Veränderungsbereitschaft kommen.

4. Appell
   Die Aufforderung zum Mitgestalten macht SINN. Jedoch macht es (noch) keinen Sinn, mit Maßnahmen aus der Mannschaft zu ergänzen. Erstens haben Sie schon einige Maßnahmen definiert, das reicht dann auch für Ihr Führungsteam als Aufwand zu Beginn. Zweitens kommt zuerst sowieso in der Regel nicht allzu viel verwertbares aus der Allgemeinheit. D.h. Hilfe bei den genannten Projekten. Einstellung auf langsames verlassen der gewohnten Abläufe. Öffnen der Mindsets für Anforderungen von den Leadern.
   Wichtig ist meiner Ansicht nach immer die regelmäßige Information in das System, dass die MITSTREITER inspiriert bleiben.

5. ***Das große Ziel***

AUS DEM TIEFEN TAL
oder
ZU NEUEN HÖHEN
Oder
ZU NEUEN UFERN

Nachdem Sie „Anlauf“ genommen haben, können Sie auf die inzwischen verfeinerten Ziele mit etwas veränderten Perspektiven eingehen. Wie gesagt, das Berichtete soll beim Zuhörer ankommen, nicht von ihnen weggehen. Ich empfehle Ihnen, die

Perspektiven in der Reihenfolge Kunde und Innovationsziele, Prozessziele, finanzielle Ziele und Ziele für MITSTREITER entsprechend Ihrer Unternehmenskultur zu erläutern. Weiterhin empfehle ich, das ZIEL ans Ende Ihrer Ausführung zu stellen. Sonst ist der Sprung zu groß. Sie verlieren das Interesse, bevor Sie angefangen haben. Also erst die Leiter bauen, dann den Berg benennen.

6. Wiederholung des Appells
   Dieses Mal darf es gern etwas an das GUTE IM MITSTREITER gehen. Die großen Ziele sind verständlicherweise nur MIT den MITSTREITERN zu erreichen. Darum mit allen.

Was führt eigentlich dazu, dass man Ihnen jetzt gerne zuhört?

Oder was sind die Gründe, dass man abschaltet?

Was ist Ihre Energie?

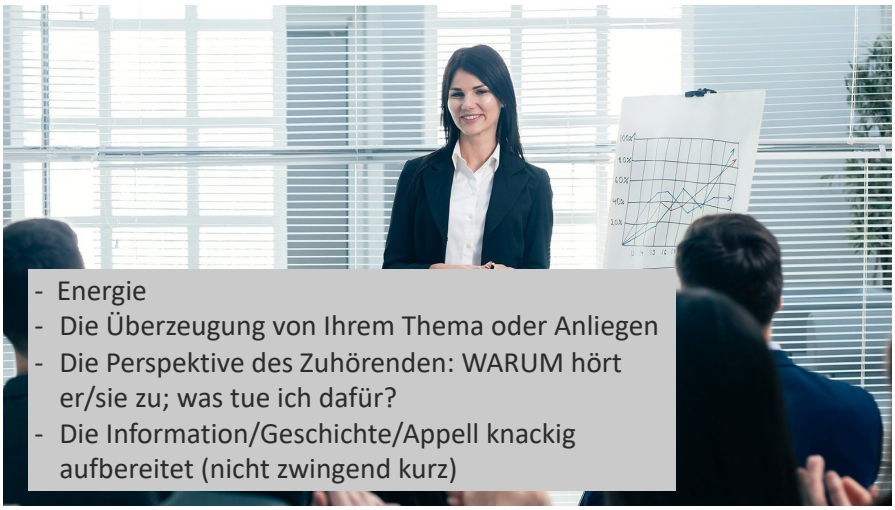
Die Fähigkeit, die Gegenüber, also die Zuhörer, so für sich einzunehmen, dass keine anderen Dinge interessanter sind.

Dazu brauchen Sie:

- Energie
- Die Überzeugung von Ihrem Thema oder Anliegen
- Die Perspektive des Zuhörenden: WARUM hört er/sie zu; was tue ich dafür?
- Die Information/Geschichte/Appell knackig aufbereitet (nicht zwingend kurz)
- IHRE Überzeugungen anbringen
- Anders gesagt, JEDER kann charismatisch sein, wenn das EGO zurückgeschraubt und für die Sache (SINN, Ziel) argumentiert wird.

Was tötet Ihr Charisma?

- Versuchen durchzukämpfen
- Langatmig/faselnd
- Unwahrheit (spürt der Zuhörer fast immer!)



Abschnitt 4: Projekte zünden, ein Feuer entsteht

Wenn sie sich mal einen alten Hollywoodschinken über die Heldentaten der Vergangenheit anschauen, finden Sie oft den Helden, egal ob Lindbergh, Gebrüder Wright, Kolumbus... schon zu Beginn verabschiedet auf die Reise mit Orchester, Standing Ovation. Ein erhebendes Gefühl, selbst für die Kinobesucher. Kennen Sie auch, von früher, wenn sich der Brustkorb weitet... (ist auch der Dopaminspiegel, wusste Hollywood schon vor 80 Jahren)

Das können Sie auch erreichen. Nein, das ist Ihre verdammte Pflicht, den Menschen, MITSTREITERN den Respekt, die Ehre als Vorschuss zu geben.
Inspiration wäre auch nicht schlecht. Denn jedes einzelne dieser Projekte bringt Sie dem Unternehmensziel ein Stück näher und das sind Ihre HELDEN, die das meist zusätzlich zu ihrer regulären Aufgabe erreichen.

Ich kann Sie auch an den unbekannten Kriegsfürsten erinnern, der seine Generäle fragte, ob sie sich der Lage und der Risiken bewusst wären und sich nicht von der Übermacht des Gegners abschrecken lassen sollten, denn der Kriegsfürst würde auch versuchen, keine Sorgen zu haben. Ich denke es ist deutlich, warum der Kriegsfürst unbekannt blieb.

Ihre Aufgabe:
Die Projekte ermöglichen, die Projektbeteiligten befähigen, alle Projekte zu inspirieren und der unangenehmere Teil, die Disziplin in der Umsetzung sicherzustellen.
Und zum Schluss zu feiern.

Das Gute:
Nehmen Sie die Argumentationskette von vorhin:

- Situation
- SWOT
- Projekte
- Das Ziel aus der Perspektive der Zuhörer
- Appell

und passen das etwas auf die Projektteams an.

Ist das nicht Wiederholung? Definitiv!
Man nennt das auch Konstanz, Transparenz, Vertrauen, Festigen, **Erweiterung der Komfortzone in eine Stretch Zone** und dazu gehört auch, dass die Botschaft wiederholt und NICHT geändert wird.

Die MITSTREITER folgen ihnen nicht, weil Sie deren Befürchtungen folgen und die Argumentation ändern.

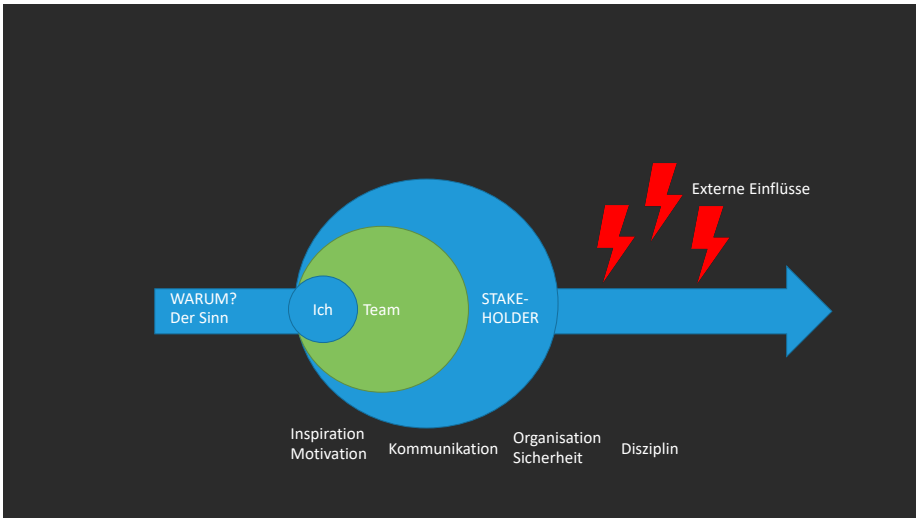
Die MITSTREITER folgen Ihnen, weil Sie trotz Widerständen bei Ihren Werten und Aussagen bleiben, der verlässliche Fels in der Brandung.

Abschnitt 5: Das Wunder

Nachdem Sie einige Projekte gestartet, viele davon erfolgreich abgeschlossen haben, besteht die Gefahr, dass Sie den Mitstreitern zu viel zumuten. Lassen Sie sich vom Strategiekreis beraten, was die Ressourcen hergeben. Meist ist das Ergebnis etwas ernüchternder als in der ersten Planung angenommen.
Hier ist wiederum Disziplin gefragt und kontinuierliche Begleitung (nicht Kontrolle) der Projekte, ggf. Hilfestellung zur Zielerreichung. Wenn Sie mit dem Strategiekreis selbst nachhaltig an den Projekten mitwirken, sollten Sie nach einiger Zeit etwas unerwartbares erleben.

Aus dem seit Jahrzehnten perfektionierten, prozessgeführten Unternehmen wird eine sich selbst entwickelnde, projektorientierte Organisation, weil ihre Mitstreiter Schritt für Schritt selbst auf äußere Einflüsse reagieren, kleine Projekte vorschlagen und ohne Ihr direktes Zutun kontinuierliche Veränderung zum Ziel vornehmen.

Das Wunder eben.

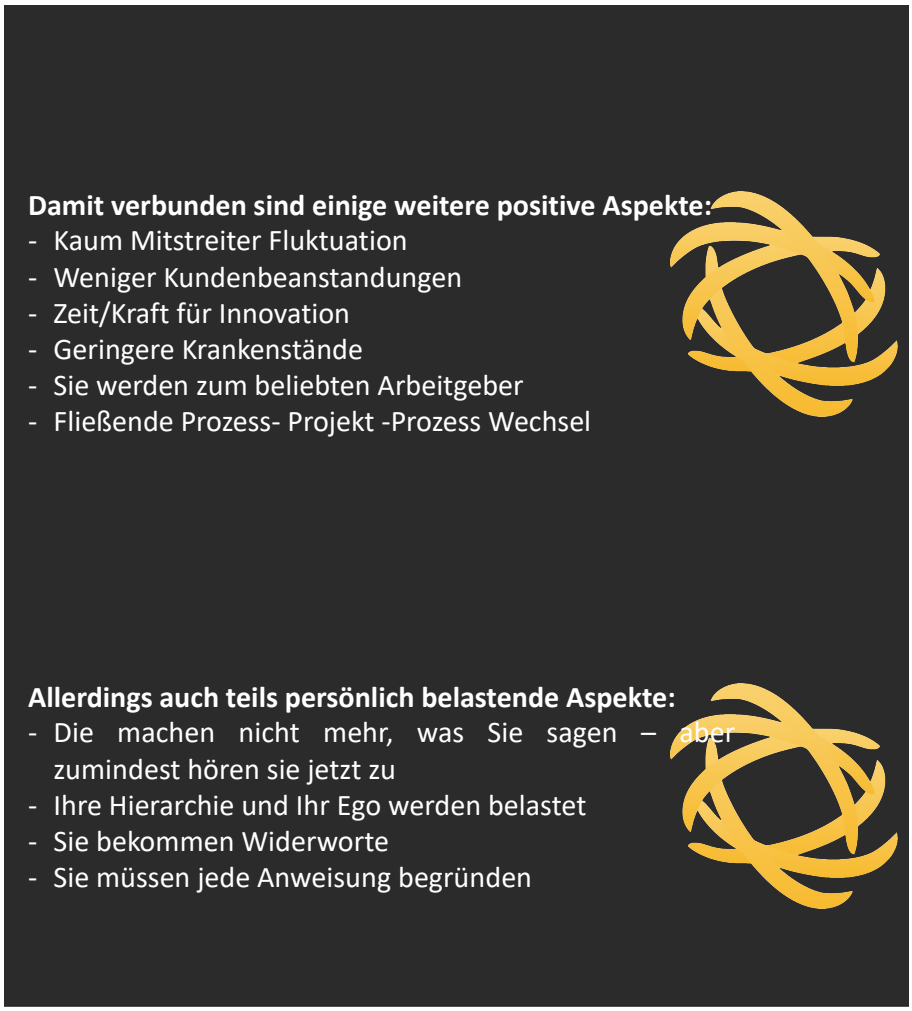


Damit verbunden sind einige weitere positive Aspekte:

- Kaum Mitstreiter Fluktuation.
- Weniger Kundenbeanstandungen.
- Zeit/Kraft für Innovation.
- Geringere Krankenstände.
- Sie werden zum beliebten Arbeitgeber.
- Fließende Prozess-Projekt-Prozess Wechsel.

Allerdings auch teils persönlich belastende Aspekte:

- Die machen nicht mehr, was Sie sagen – aber zumindest hören sie jetzt zu.
- Ihre Hierarchie und Ihr Ego werden belastet.
- Sie bekommen Widerworte.
- Sie müssen jede Anweisung begründen.



Abschnitt 6: Zum guten Schluss

Ihre Organisation wird besser, modernisiert sich kontinuierlich. Sie haben aber aller Wahrscheinlichkeit nach mehr zu tun als jemals vorher und dazu noch erheblich anders. Sie werden nicht mehr mit operativen Themen belastet, aber mit einer Vielzahl von Ideen, Technologien, Marktchancen.
Der Wechsel von der Innenorientierung zum Außenrepräsentanten wird herausfordernd, aber die Chance, die geänderten äußeren Bedingungen früher und besser zu erkennen und rechtzeitig nach innen zu tragen, ist den Aufwand nach meiner Meinung wert und ein Thema für unser folgendes Seminar im April.

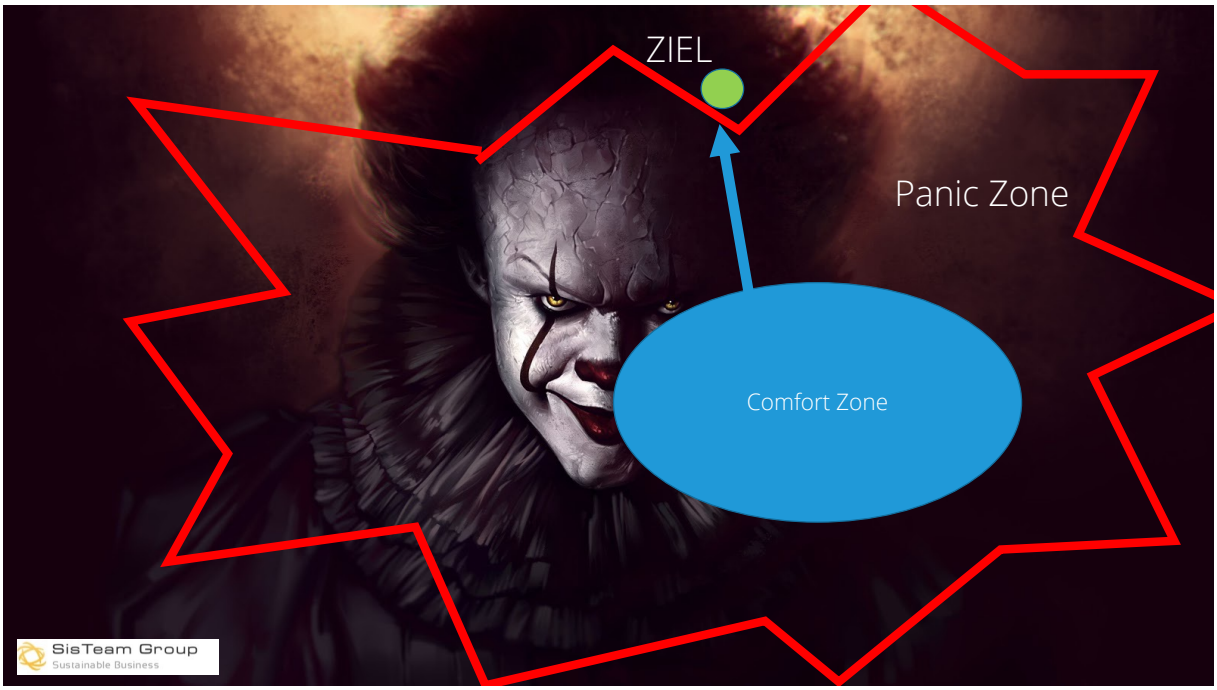
WAS haben Sie jetzt eigentlich getan?

- Sie haben Ihre Mitstreiter neugierig gemacht.
- Sie haben Ihre Mitstreiter in den frühen Denkprozess eingebunden.
- Sie haben eine Flurfunkdiskussion im SWOT umgedreht.
- Sie haben mit der Strategierunde zugelassen, dass Ideen zu Projekten werden.
- Sie haben Projekten erlaubt Realität werden zu lassen.
- Sie haben Ihren Verantwortungsbereich Sicherheit gegeben.
- Sie haben Raum geschaffen für Herausforderungen.

SEMINAR-Teil

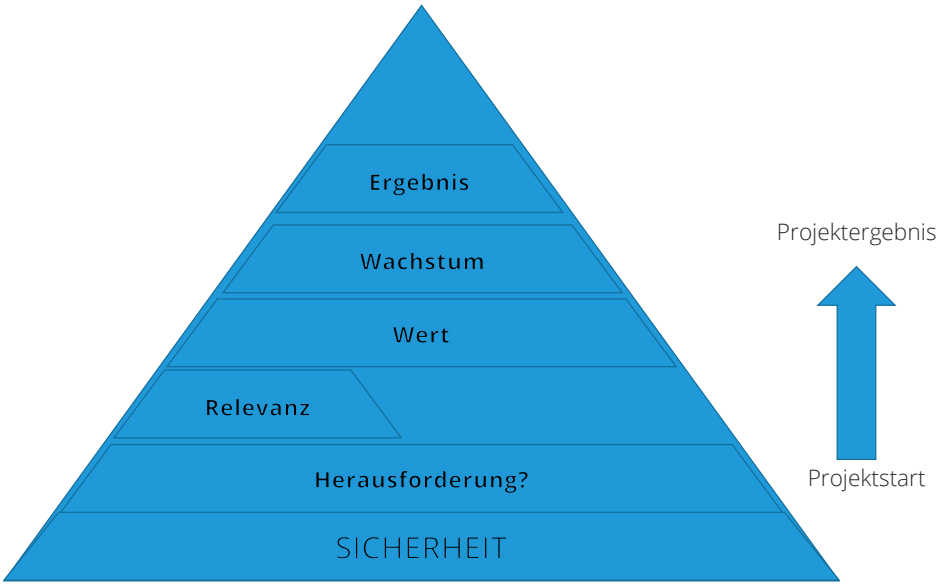
Teil 3:
Sprechen mit Mitarbeitern

Und Konflikte



Mitarbeitergespräche oder Personalgespräche

Was glaube Sie als Führungskraft und selbst Mitarbeiter, was diese Begriffe bei Ihren Mitarbeitern auslösen? Nun wissen wir, dass sich die Spanne zwischen unangenehm, langweilig bis zu Angst und Panik bewegen kann. Auf beiden Seiten!



Eigentlich wollen wir aber nur Resultate erzielen, oder? Ist Angst ein Mittel, um Ergebnisse zu erreichen? Ja, manchmal, einmalig kann das funktionieren. Aber: ich empfehle jeder Führungskraft, die sich ausschließlich dieser einfachen Technik bedient, entweder in nur sich selbst zu führen oder ganz von der Verantwortung der Führung Abschied zu nehmen.

Wer mit Angst führt, vernichtet das Potential der Menschen im Unternehmen und reduziert die Produktivität zwischen 20 und 40% (Diverse US-Studien).

Damit ist Sicherheit das Fundament, dass eine gute Führungskraft erreicht, bevor er mit der Herausforderung kommt.

Wenn Sicherheit nicht vorhanden ist, werden Herausforderungen nicht angenommen!

Die Herausforderung darf dann auch Relevanz für das Unternehmen haben und besser sogar für den Mitarbeiter.

Wir gehen pleite, wenn wir nicht..., wir verlagern die Fertigung ins Ausland wenn... sind Aussagen, die zwar Relevanz erzeugen, gleichzeitig die Sicherheitsempfindung zerstören!

Es zeugt von mangelnden Führungsfähigkeiten mit emotionalem Druck Leistung zu erzeugen.

Besser Herausforderung annehmen, Relevanz verdeutlichen dann Wert erzeugen, Wachstum zulassen und Ergebnis sicherstellen.

Was ist nun besser als das Problemgespräch mit Mitarbeitern? Natürlich soll gesprochen werden, muss gesprochen werden. Am besten anlassbezogen, fokussiert auf ein Thema und sofort. Gute Leader beginnen fragend, gerade in Problemsituationen (Alkohol, Anwesenheit, Leistung) führen das Gespräch aktiv, geben Zeit zum Antworten und vereinbaren Maßnahmen, ggf. auch erst nach einem 2 oder 3. Gespräch.

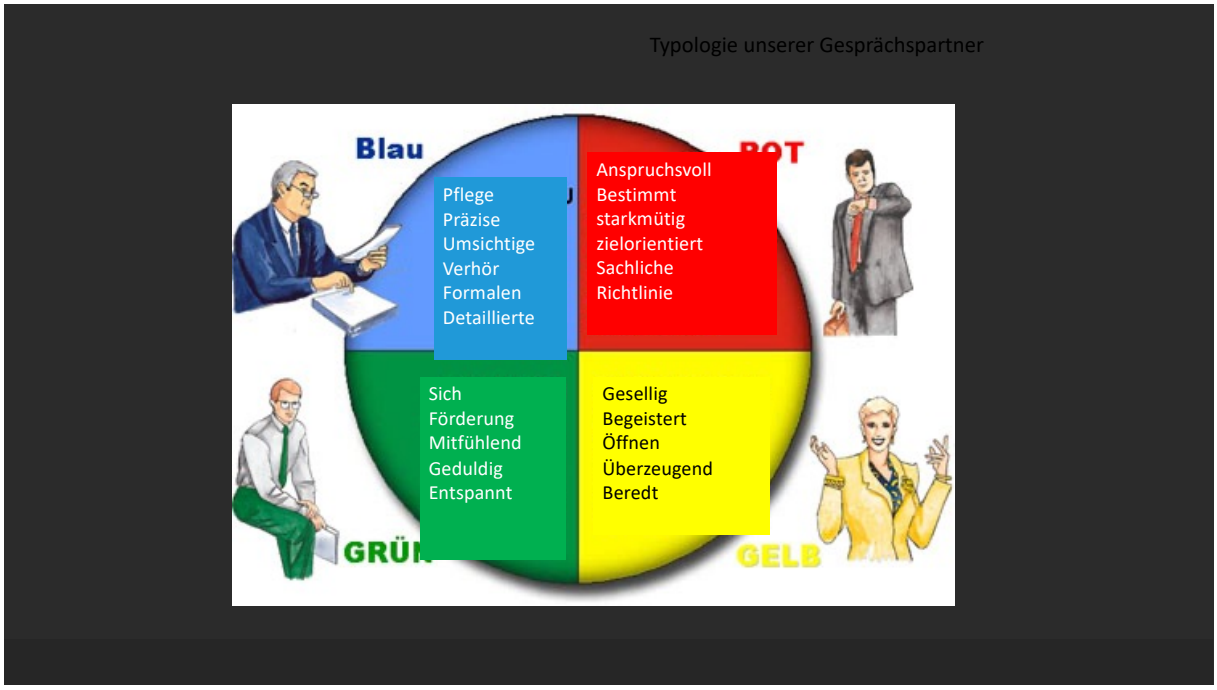
Wir haben dies ausführlich besprochen, empfohlen wird IMMER, die Auseinandersetzung nicht mit dem Thema/Vorwurf zu beginnen, sondern mit öffnenden Einleitungen, der regulär guten Leistung, Ideen und Persönlichkeit des Angesprochenen. Dann Fragen und zum Schluss spricht der Häuptling: Vereinbarung zur zukünftigen Verhalten/Zusammenarbeit oder in Ausnahmefällen auch arbeitsrechtlichen Veränderung.

Konflikte

Zuerst einmal ist es relevant, zu bemerken, dass Konflikte per se nicht schlecht für Unternehmen sind. Daher zuerst einmal eine Unterscheidung.

Strukturelle Konflikte

..sind zwingend für das Fortbestehen eines Unternehmens. Darunter verstehen wir die unterschiedlichen Perspektiven, die sich aus den funktionalen Aufgaben ergeben. Beispiel: die Finanz wird immer auf minimale Ausgaben orientieren, während die Marketing-Abteilung für Aktionen zur Kundengenerierung Mittel verfügen will. Mal hat Finanz die bessere Ausgangslage mal Marketing. Solange sich dieser Konflikt in der Balance hält, ist das gewünscht und für das Entwickeln des Unternehmens erforderlich. Wir der eine oder andere Bereich mit den entsprechenden Positionen bevorzugt, ist mit Schieflagen im Unternehmen zu rechnen.



Persönliche Konflikte

Menschen sind unterschiedlich! Dies ist zu berücksichtigen und sich zuerst selbst zu definieren. Die obige Darstellung soll dazu eine Hilfe sein. Wenn ich mich mit jemanden nicht verstehe, es grundsätzlich aber keinen sachlichen Grund dazu gibt, ist meist eine unterschiedliche Typologie der Grund. Hier stoßen sich Gegensätze ab. Schon zu wissen, dass ein detailliert denkender Mensch (blau) mehr Informationen benötigt, um Entscheidungen zu folgen, sollte dem risikoaffinen Menschen (rot) klar machen, dass ein gemeinsames Verständnis über eine etwas Ansprache möglich ist.

Entgegen der landläufigen Ansicht muss nicht jeder Konflikt geklärt werden. Gerade bei tiefsitzenden Einstellungen und verhalten der Beteiligten kann Konfliktvermeidung der richtige Weg sein. Beispiel: Ein langjährigen Mitarbeiter mit hoher Loyalität zum Unternehmen, bekommt einen jungen Kollegen, der fachlich und leistungsmäßig auf hohem Niveau arbeitet. Der erfahrene MA sitzt bei Bedarf mit erheblichem Anteil an Mehrarbeit im Büro, während der junge MA um spätestens 5:30 Uhr im Zug nach Hause sitzt. Das ärgert den älteren Kollegen, lässt sich aber nicht abstellen, solange die geforderte Leistung nicht betroffen ist.

Maßnahme können sein die beiden auseinander zu setzen oder Leistungsmessungen als objektives Mittel einzuführen. Nur im Zweifelsfall sollte die Führungskraft sich als Mediator zur Verfügung stellen, wenn es um Einstellungen geht. Work Life Balance gegen Mehrarbeit ist nicht zu klären, höchstens zu akzeptieren.

Wenn sich der Konflikt nicht vermeiden lässt, hat die Führungskraft die Aufgabe, minimalen Respekt für die Positionen der jeweils anderen Partei zu erreichen.

Konflikte in der Führungsarbeit

Hier gibt es 2 noch nicht besprochene Varianten der Führung in Konfliktsituationen.

Nach unten mit Mitarbeitern und nach oben mit Vorgesetzten.

Zunächst einmal: Führung und Über- bzw. Unterordnung macht uns nicht besser als den Konfliktpartner. Akzeptieren wir, dass Unterschiede der Leistung, Ausführung oder Einstellung keiner Partei das Recht gibt, sich moralisch oder inhaltlich über den Konfliktpartner zu stellen.

Mit diesem Respekt vorausgesetzt ist eine Lösung eines Konflikts machbar. Der Vorgesetzte kann rechtlich und direktiv Leistungen anfordern und anweisen, wenn dies aber nötig scheint, ist die partnerschaftliche Lösung des Konflikts erschwert.

Handelt es sich um ein Fehlverhalten, gleich welcher Art, nimmt sich der Vorgesetzte umgehend des Themas an, versucht zu eruieren, ob eine Veränderung bei dem Betroffenen stattfand oder das Fehlverhalten aus dem regulären Verhalten erklärbar ist. Bei Veränderung des Verhaltens macht es Sinn hinter die Auslöser zu kommen. Wie bei der Gesprächsführung benannt, sind öffnen, Fragen und Zeit lassen, sinnvoll, hinter die Fassade zu kommen und anschließend Maßnahmen zu vereinbaren.

Im Falle der Gewohnheit des Fehlverhaltens gilt zu Beginn die gleiche Reihenfolge: öffnen, Fragen. Dann macht es meist Sinn bewusst zu machen, welche Ergebnisse das Fehlverhalten erzeugt. Oft ist hier schon das fehlende Verständnis ausgeglichen und eine Vereinbarung kann stattfinden. Sollte dies noch nicht der Fall sein, sind Konsequenzen für das Unternehmen aufzuzeigen, und Messgrößen und Termine zu vereinbaren, um das Verhalten nicht negativ auf das Unternehmen einwirken zu lassen. Sollten Maßnahmen und Termine nicht eingehalten werden, sind personalrechtliche Maßnahmen zwingend, um die weiteren Beteiligten und Unternehmen vor Schaden zu bewahren. Außerdem wir ein Beispiel gesetzt, weiteren Abweichungen zuvorzukommen.

Verhandlungen sind Konflikte?

Wir verhandeln ständig! Mit uns selbst, in der Familie am Arbeitsplatz. Die Empfindungen sind IMMER ähnlich einem Konflikt, daher verhandeln viele Beteiligte ungern. Eine Verhandlung besteht aus der Annäherung von Interessen oder Positionen um einen Konsens (Ziel, beide gewinnen) oder einen Kompromiss (beide geben etwas ab) zu erreichen. Dazu ist es sinnvoll im Vorfeld die Person, Interessenlage und Position zu kennen.

Denken Sie in der Verhandlung daran: wenn Sie, ohne Ihre Interessen aufzugeben, Interessen des Verhandlungspartners erfüllen können, haben Sie die notwendige Öffnung schon erreicht. Sonst wie diskutiert: Fragen statt Sagen, Pausen sind notwendig und wenn Sie es schaffen, maximal ein Drittel der Gesprächszeit zu füllen und der Verhandlungspartner zwei Drittel, erfahren Sie viel und erreichen Ergebnisse.

Weitere Führungsentwicklung, Verhandlungstechniken oder Unternehmens-entwicklungsinhalte wurden angesprochen und können gern über

SisTeam-group.com/podcast/ kostenfrei abgerufen werden.

Dazu finden Sie Seminare online unter SisTeam-group.com

Seminaranfragen gern über IHK Bildungszentrum Dresden, Romy Hartung

Unternehmensentwicklung oder Führungsentwicklung erfolgreich? Lassen Sie uns eine Nachricht zukommen unter SisTeam-group.com/kontakt/