

HERO MAGAZINE

UNDERCOVER

SALES TRAINING

Andreas Schnug | 40

DEN STEIN INS
ROLLEN BRINGEN

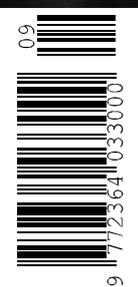
Gabriele Heinrich | 6

TRAINIEREN
WIE ECHE HEDEN

Guido Baues | 44

DER WEG IST DAS SPIEL!

**Tarek Abouelela &
Wolfgang R. Marschall**
Seite 18



ORGANISATIONS ENTWICKLUNG

Verbindung und Orientierung in Zeiten
von VUCA, Globalisierung und Digitalisierung

Im Alltag verlieren wir uns nicht selten in täglichen Herausforderungen und Ärgernissen. Damit verlieren wir den Blick auf das Wesentliche – und auf das Mögliche. Wie das Kaninchen vor der Schlange starren wir gebannt auf die Bedrohung und erwarten den nächsten Schicksalsschlag. Oder wir vertun unsere Zeit und unsere Ressourcen mit ausuferndem Aktionismus. All dies verstellt uns den Blick auf den Horizont – auf unsere Zukunft. Um in der Geschichte aber einen Abdruck zu hinterlassen, muss man in die Zukunft, die Ferne schauen – nicht auf seine Füße.

Die stabile Zentrale

Stellen wir uns vor, wir befinden uns in einem Raumschiff im Weltraum. Um uns herum Planeten, Kometen, Monde, Sterne, Galaxien und schwarze Löcher. Alles ist in Bewegung, alles ist miteinander in Beziehung. Raumschiffe im Weltall können wir als Organisationen begreifen. Im Kosmos der Wirtschaft stellen sie seit Anbeginn die »stabile Welt« dar. Sie bündelten alle Abteilungen an einem Ort, sorgten für Stabilität, waren aufgrund ihrer Größe und Prozesse aber auch immer ein bisschen träge. Denn auf diesen großen Raumschiffen etablierten sich Führungsideen, die aus dem Bereich »order and command« kamen. Das Streben nach Effizienz und Standardisierung, also das Befolgen von fixen Prozessen, stand hier im Vordergrund. Hoher Kostendruck tat dabei sein Übriges. Der Weltraum – wir können ihn als Markt bezeichnen –, in dem die Raumschiffe unterwegs waren und noch immer sind, hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt. Raumschiffe und damit Organisationen stehen immerzu neuen Herausforderungen gegenüber. Das sorgte dafür, dass sich die »stabile Zentrale« weiterentwickeln musste.

Ein neues Wertschöpfungsnetzwerk

Heute gibt es nach wie vor die großen Raumschiffe als zentrale Organisationen, jedoch gibt es auch kleine, agile Einheiten. Bereiche aus dem Unternehmen – vor allem marktnahe Bereiche – wie zum Beispiel Vertrieb, Entwicklung, zunehmend aber auch Einkauf kapseln sich damit vom

»großen Raumschiff« ab. Denn nur so kann sich die Wertschöpfungskette zu einem Wertschöpfungsnetzwerk weiterentwickeln, das schnell und agil die immer rascher wechselnden Anforderungen der Kunden bedienen kann.

Neue Führungsideen braucht die Welt

Die kleinen, agilen Raumgleiter »zwischen« heutzutage also höchst beweglich und schnell um das große Raumschiff herum und erforschen neue, marktnahe Welten. Das erfordert neue, effiziente Führungsideen jenseits von »order and command«. Führung muss sich neu aufstellen und so auf Agilität und neue Generationen einstellen. Denn sowohl die Mannschaft des »großen Raumschiffs« wie auch jene der agilen Raumgleiter fordern eine neue Kultur der Kooperation im Unternehmen.

Wenn Führung früher delegiert hat, muss sie heute mit Feedback Orientierung und Sicherheit geben, Wertschätzung vermitteln, eine neue Art der Kommunikation leben und Individualität schätzen. Denn die klassischen Hierarchien entwickeln sich zunehmend zu mehr Selbstorganisation. Mit den folgenden Eckpunkten wird es möglich, dass Sie Ihre Organisation nachhaltig weiterentwickeln – zu einer Organisation mit Zukunft.

Mut & Entdeckergeist

John F. Kennedy formulierte das ambitionierte Ziel: „Innerhalb dieses Jahrzehnts zum Mond!“ Dies erforderte Mut und öffnete den Blick in die Zukunft. Denn ohne Mut geht es nicht die entscheidenden Schritte voraus. Und ohne Vision wird es keine Ideen geben, die begeistern und mitreißen. Deshalb sagen wir: Führung braucht einen Leitgedanken für eine verheißungsvolle Zukunft – ein klares Zukunftsbild. Und nur wer mutig genug ist, ausgetretene Pfade der eigenen Komfortzone zu verlassen, darf auf eine lohnende und erfolgreiche Reise hoffen. In den Worten des charismatischen Präsidenten: „Wir haben den Mond als Ziel gewählt, nicht weil es leicht zu erreichen ist, sondern gerade weil es schwierig ist.“

Innovative Kraft

Haben Sie den Startschuss schon gehört? Ohne Innovationen läuft die Uhr für viele Unternehmen ab. Der Countdown läuft: Ist Ihr Unternehmen schon in den Startlöchern, um die nächste Innovation zu »launchen«? Woher kommt die innovative Kraft in Ihrem Unternehmen? Wir sind überzeugt, dass das Potenzial dafür bereits

in vielen Unternehmen schlummert. Es gilt, dieses zu nutzen und das Unternehmen so von innen heraus zu stärken. Es kann heißen, Querdenken Raum zu geben und auch einmal unbequeme Wege zu gehen. Mit einer disruptiven, innovativen Kraft kann sich selbst eine Monokultur öffnen – und so neue, innovative Perspektiven gewinnen.

Agiles Coaching

Die Rolle einer Führungskraft hat sich in den letzten Jahren extrem weiterentwickelt. Im Sinne von »Positive Leadership« wird die Führungskraft als agiler Coach, als Ermöglicher diskutiert. Die fachlichen Verantwortlichkeiten rücken dabei in den Hintergrund, das Gestalten von Beziehungen in den Vordergrund. Es geht also nicht mehr darum, alles besser zu wissen und zu machen – es geht darum, mehr in seinen Mitarbeitern zu sehen, als diese selbst aktuell noch erkennen. So liegt der Fokus in der Mitarbeiterführung im Potenzial und den Möglichkeiten eines jeden Einzelnen und in Summe auch des Teams. Die Förderung von Mitarbeitern funktioniert heute mit »Zutrauen und Vertrauen«, mit »Freiraum lassen« und gleichzeitigem Schenken von Sicherheit und Rückendeckung – für einige Unternehmen eine große Umstellung, mit einer enormen Auswirkung auf die gesamte Unternehmenskultur und auf die gelebte Fehlerkultur.

Beteiligung der Mannschaft

Unser Appell: Raus aus dem »stillen Kämmerlein«. Wer frühzeitig aus seinem Elfenbeinturm heraustritt und Mitarbeiter involviert, der wird mit Offenheit und Transparenz mehr Akzeptanz, Verständnis und Unterstützung erreichen. Zudem wird den Mitarbeitern so die Möglichkeit gegeben, sich kreativ und konstruktiv einzubringen. Denn oftmals wissen Mitarbeiter sehr genau, was in ihren Prozessen und in der Ausrichtung von Produkten oder Dienstleistungen gewinnbringend optimiert werden kann.

Vorbild & Selbstführung

Nur wer sich selbst führt, kann auch andere führen und Orientierung geben. Menschen möchten jemandem folgen, der hinter dem steht, was er sagt und der authentisch lebt, was er predigt. Und dazu muss eine Führungskraft wissen, was ihre Werte sind, was sie erreichen möchte, wohin es mit dem Unternehmen oder der Abteilung gehen soll und was es für notwendige und individuelle Maßnahmen braucht.

Der Puls des Unternehmens

Die Tugend des Zuhörens als Führungsinstrument wird häufig unterschätzt. Eine Führungskraft muss zuhören können und wollen. So simpel es klingt, so fundamental ist es. Der Mehrwert, der damit geschaffen wird, ist den wenigstens Führungskräften bewusst. Und wir finden, dass es an der Zeit ist, dieses Potenzial nicht länger ungenutzt zu lassen.

Feedbackkultur im Unternehmen

Gutes Feedback ist gleichermaßen klar und wertschätzend. Dazu braucht es eine passende Technik – vor allem aber eine angemessene Haltung. Nur wenn ich ein Mindset mitbringe, welches Feedback zulässt, kann ich klares Feedback geben und wertschätzend und auf Augenhöhe mit Feedback umgehen. Die Feedbackkompetenz ist häufig ein guter Indikator für die vorherrschende Kultur in einer Organisation.

Vielfalt im Unternehmen

Eine plausible These lautet: „Ein Unternehmen kann nur denjenigen Markt bedienen, den es auch intern abbilden kann.“ Eine gesunde Vielfalt im Unternehmen sorgt also nicht nur dafür, dass die Produkte und Dienstleistungen treffsicher im Markt ankommen. Es sorgt auch dafür, dass eine vorwärtstreibende Spannung im Unternehmen herrscht, die neue Diskurse anstößt und Ideen generiert. Um die eigenen Gewissheiten immer wieder aufs Neue zu überdenken, zu reflektieren und damit auch morgen noch handlungsfähig zu sein.

Silos aufbrechen und Grenzen überwinden

Wer in agilen und schnellebigen Zeiten effizient arbeiten will, muss Silos aufbrechen und Grenzen überwinden. Dazu braucht es einen bewussten Willensakt – denn die menschliche Psyche neigt unter dem Stress unsicherer Kontexte genau zum Gegenteil, zur Abschottung und Geheimniskrämerei. Austausch und Transparenz sind jedoch innerhalb eines Unternehmens das Alpha und Omega – gerade in Zeiten zunehmenden Wettbewerbsdrucks.

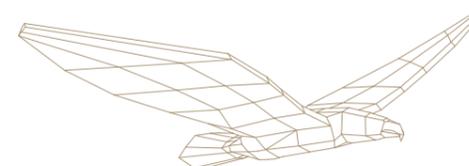
Fehlerkultur im Unternehmen

Der Umgang mit Fehlern ist ein maßgeblicher Faktor für die Innovationskraft eines Unternehmens. Natürlich geht es nicht darum, absichtlich Fehler zu machen oder leichtfertig zu sein. Vielmehr

unterstützt eine robuste Fehlerkultur die Mitarbeiter und damit das Unternehmen, Neues zu wagen und daraus zu lernen. Nicht nur die junge Generation braucht diese Gewissheit beim Wachstum, auch erfahrene Mitarbeiter profitieren von dieser Qualität des agilen Leaderships.

Erfolge feiern

Menschen haben Lust, Erfolge zu feiern. So simpel das klingt, so oft wird es im Alltag vergessen. Klar, die Analyse von Misserfolgen ist wichtig. Noch wichtiger ist jedoch, das Positive zu stärken. Erfolge zu feiern stärkt den Zusammenhalt und zeigt den Mitarbeitern, dass das, was sie tun, positive Effekte nach sich zieht. Dass daraus etwas entsteht. Dass sie in ihrer Arbeit wirksam sind. Und natürlich spornt es auch an. Deswegen: Genießen Sie gemeinsam den Moment des Erfolgs und lernen Sie, emotional darauf aufzubauen.



agateno
explore & transform



Teamgeist & Zusammenhalt

Jedes große Abenteuer gelingt nur in der Gemeinschaft – mit einer starken Mannschaft, die durch Teamgeist verbunden ist. Investieren Sie in Gemeinschaft und Sie werden mit Zusammenhalt und Verlässlichkeit belohnt, die Ihr Schiff auch durch schweres Wetter bringen.

Metaperspektive

Die Übersicht zu bewahren ist eine der vordringlichsten Aufgaben von Führung. Und es ist eine Kompetenz, die man lernen kann. Nehmen Sie sich den Raum und die Zeit, sich mental vom Geschrei des Alltags zu lösen und neue Blickwinkel einzunehmen. Dabei ist es wichtig, nicht nur auf den Kontext und die anderen zu schauen, sondern auch auf sich selbst. Das Wesentliche zu identifizieren heißt manchmal auch, sich von Altem oder Liebgewonnenem zu trennen, um Neues zu erreichen.

ÜBER DIE AUTOREN

Digitalisierung, Globalisierung und VUCA verändern die Ansprüche an Unternehmen grundlegend – und damit an ihre Führung. Die Erfahrung zeigt, dass sich viele Unternehmen im Angesicht der disruptiven Veränderungen in einer Schockstarre befinden. Sie können weder auf die veränderten Anforderungen reagieren, noch Innovation voranbringen. Als transformation partners, consultants und explorers of potential gestalten Eike Reinhardt und Daniel Goetz von agateno seit 10 Jahren mit ihren Kunden – größere nationale wie auch internationale Unternehmen – Veränderungsprozesse und bringen sie zum Erfolg. Der wirkungsvollste Hebel für Potenziale ist dabei der wertschätzende Austausch auf Augenhöhe. Wer Eigenverantwortung, Innovationsgeist und eine vertrauensvolle Unternehmenskultur fördern will, kann auf die Begleitung von Veränderungsprozessen, Führungskräfteentwicklung, Managementworkshops und Großgruppen-Events sowie Vorträge zum Thema Transformation von agateno setzen.

www.agateno.com