

# HERO MAGAZINE

## FOKUS MITARBEITER

Sabine Herold | 22

### AUS VERÄNDERUNGEN ENTWICKLUNG MACHEN

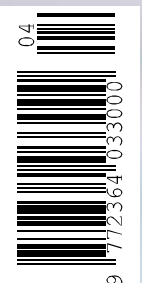
Heiko Veith | 30

### DEN WANDEL SPIELERISCH GESTALTEN UND FÖRDERN

Bernhard Muhler | 38

# Vom Verkäufer zum CHALLENGER

Dieter Menyhart | Seite 18



# ADIEU, ALTE MUSTER UND DENKWEISEN

Wie Sie „out of the box“ denken, Perspektiven wechseln, klar fokussieren und neue Werkzeuge entwickeln

Vor einigen Tagen sagte mir ein Vorstand im Telefonat sinngemäß: „Es bestätigt sich immer wieder: Ich weiß sehr gut, was für meine Mitarbeiter am besten ist. Wer als Führungskraft lange fragt, geht lange irr.“ Wie bitte? Provoziert eine solche Haltung nicht den sogenannten Dienst nach Vorschrift? Wer solche Aussagen trifft, braucht sich nicht zu wundern, wenn er Kreativität und gute Ideen seiner Mitarbeiter im Keim erstickt. Wie wird ein Unternehmen, in dem diese und ähnliche Haltungen mehrheitsfähig sind, je nachhaltig vorne mitspielen? Verantwortung, Wertschätzung, Miteinander auf Augenhöhe – schon einmal etwas davon gehört? Der Gallup Engagement Index, der Jahr für Jahr offenlegt, dass Mitarbeiter, die mit Herz, Hand und Verstand bei der Arbeit sind, nach wie vor eine Minderheit in Unternehmen darstellen, lässt schön grüßen. Doch gottlob beobachte ich bei den meisten meiner Kunden durchaus Veränderungen. Da werden starre Hierarchien infrage gestellt und deutlich flacher gestaltet. Das bringt die so dringend notwendige Dynamik ins tägliche Tun.

Häufig passiert aber Folgendes: Es läuft im Unternehmen gerade nicht so, wie wir uns das vorstellen? Dann werden wieder mal die Geschäftsprozesse optimiert und möglichst gleich die nächste Kostensenkungsrunde eingeläutet. Um Missverständnissen vorzubeugen: Ich selbst optimiere leidenschaftlich gerne Geschäftsprozesse und stehe auch für Kosteneffizienz. Leider ist es oft so, dass



es aus Sicht der Unternehmensführung viel leichter ist, ein Projekt zur Optimierung der Geschäftsprozesse zu starten, als sich einmal mit sich selbst zu beschäftigen und die Frage zu stellen: Wo liegt eigentlich der Engpass? Wo genau müssen wir denn ansetzen, damit sich wirklich und nachhaltig etwas ändert? Oder noch deutlicher: Welche Änderung braucht es denn bei uns selbst? Welchen Einfluss haben denn unsere Haltung und unser Verhalten darauf, dass die Dinge so sind, wie sie eben sind?

Verdoppeln Sie also nicht Ihre Anstrengungen, nur um in überholten Mustern im Kreis zu laufen, sondern denken Sie neu und suchen Sie nach neuen Wegen.

## UNIVERSELLE PRINZIPIEN AUF DIE NEUE WELT TRANSFORMIEREN

Doch halt! Werfen Sie dazu nicht alles, was sich bewährt hat, gleich über Bord. Bei jedem neuen Trend besteht die Gefahr, das Alte und Bewährte ein Stück weit aus den Augen zu verlieren. Nicht selten werden bis dato bewährte Methoden und Vorgehensweisen als nicht mehr zeitgemäß abgewertet und verurteilt. Diese Entwicklung beobachte ich seit einigen Jahren schon im Zeitmanagement. Da wird postuliert, dass Zeitmanagement nicht mehr zeitgemäß sei. Wer braucht denn heutzutage noch die Eisenhower-Matrix? Solche und ähnliche Sätze sind immer wieder zu lesen. Nach meiner Erfahrung ist gerade das Eisenhower-Prinzip eine der zentralen Hilfen, um die jeweiligen Schlüsselthemen in den Fokus der Aufmerksamkeit und Arbeit zu rücken. Ähnliche Entwicklungen beobachte ich im Kosten- und Produktivitätsmanagement und teilweise auch im Qualitätsmanagement.

Dabei geht es gar nicht darum, diese Werkzeuge auszusortieren. Vielmehr geht es darum, zu überlegen, welche Werkzeuge bewahrenswert sind und wie diese für aktuelle und künftige Anforderungen (z.

B. die Digitalisierung und die Bewältigung der heutigen Komplexität) angepasst werden müssen. Und schließlich: Wie können all diese bewährten Werkzeuge so mit neuen und innovativen Tools verknüpft werden, dass damit Wachstumssprünge erreicht und neue Werte geschaffen werden können?

Noch einmal zurück zur Eisenhower-Matrix: Gerade im Selbstmanagement, in der Selbststeuerung von Managern und Führungskräften, liegt nach meiner Beobachtung und Erfahrung oft einiges im Argen. Warum das so ist? Meist wird angeführt, dass aktuell gerade andere Projekte wichtiger sind und auch kein Budget zur Verfügung steht. Da kommt mir das alte – und leider noch immer in vielen Fällen zutreffende – Bild vom Holzfäller in den Sinn, der mit seiner Säge immer weiter und mit immer mehr Anstrengung sägt und sägt, ohne dass er wirklich vorankommt. Zum Schärfen seiner Säge hat er ja schließlich keine Zeit. Wir reden hier von durchschnittlich 15% ungenutztem Potenzial bezogen auf die Wochenarbeitszeit, während an anderer Stelle oft große Summen ausgegeben werden, um nur wenige Prozentpunkte Verbesserung zu erzielen. Wer weiterhin vorne mitspielen möchte, wird nicht umhinkommen, diese Potenziale schnellstmöglich zu heben.

## ES ANDERS MACHEN

Vielleicht erinnern Sie sich noch an die junge Leichtathletin und Hochspringerin Ulrike Meyfarth, die im Jahr 1972 in München Olympia-Siegerin wurde. Warum? Sie war jung und vor allem bereit, als eine der ersten Hochspringerinnen etwas ganz Neues auszuprobieren. Im Hochsprung war es lange Zeit gängige Praxis, sich bäuchlings über die Stange zu wälzen. So lange, bis einer kam, der es anders und besser machte: Im Jahr 1968 bereits führte Dick Fosbury seine Konkurrenten vor und sprang höher als sie. Wie machte er das? Er ging rücklings über die Stange. Er verwendete eine neue Technik, den

später nach ihm benannten Fosbury-Flop. Mit dieser Technik konnte erstmals der Körper-Schwerpunkt unter der Stange bleiben. Das heißt, man kann bei gleichem Kraftaufwand höher springen. Ergo: Wenn zwei nach Körperkraft genau gleichwertige Athleten gegeneinander antreten, wird jener höher springen, der den Fosbury-Flop statt einer der bis dahin üblichen Techniken nutzt. Und obwohl Fosbury diese Technik 1968 erfolgreich einsetzte, es lange, bis sie sich durchsetzte und auch die anderen Hochspringer ihre Komfortzone verließen. Und dazu möchte ich Sie heute motivieren und einladen: Überlegen Sie regelmäßig, wie Sie ausgetretene Pfade verlassen, damit Sie neue Wachstumshöhen erreichen können.

Dass solche neuen Wege immer wieder gefunden werden, dafür gibt es eindrucksvolle Beispiele. Denken Sie an einen guten Kaffee. Der Kaffeemarkt war längst verteilt, Innovation nur schwer vorstellbar. Bis Nestlé kam und mit Nespresso diesen Markt sehr erfolgreich aufrollte.

Das funktioniert bei Ihnen nicht, weil Sie nicht annähernd über solche Ressourcen verfügen wie Nestlé?

Nun, ein erster wichtiger Schritt könnte sein, dass im Unternehmen regelmäßig und ohne Vorbehalte und Tabus reflektiert wird, indem in den Meetings die richtigen Fragen gestellt werden. Einige Beispiele dazu: Wo stehen wir aktuell? Was braucht es gerade, um ...? Was fällt uns auf, wenn wir die vergangene Woche reflektieren? Was müssen wir tun, damit wir beim nächsten Meeting garantiert einen Schritt weitergekommen sind? Erkennen wir Muster, die sich immer wieder wiederholen und mit denen wir uns immer wieder selbst am Weiterkommen hindern? Welche dieser Muster sollten wir überwinden? Welche Handlungen und Haltungen waren in dieser Woche förderlich für die Erreichung unserer Ziele und wollen wir künftig stärken und ausbauen?

Was wollen wir in der kommenden Woche nicht mehr tun? Worauf wollen wir uns konzentrieren? Wenn Sie diesen Reflexionsprozess professionalisieren, können Sie gerne KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – darüber schreiben. Sie hätten damit einen ersten wichtigen Schritt getan, um aus Ihrem Unternehmen eine lernende Organisation zu formen.

Immer mehr meiner Kunden entwickeln Think Tanks und Innovations-Werkstätten. Diese haben meist gemein, dass sich abseits der Linie Führungskräfte und ganz normale Mitarbeiter zusammentun, um Neues auszuprobieren und neue Wege zu gehen. Da wird schon einmal in nur drei Tagen in einem Hackathon ein Produkt-Prototyp entwickelt. Auf normalem Weg hätte dies mindestens vier bis sechs Monate gedauert.

Wer Wachstumssprünge erzielen möchte, muss hinderliche Muster überwinden. Dazu lohnt es sehr, sich mit guten Tools zur Personaldiagnostik zu beschäftigen. Der Weg zu optimaler, persönlicher Leistung beginnt mit Selbsterkenntnis. Wer beispielsweise im Rahmen eines Persönlichkeitsinventars seine eigenen Verhaltens- und Denkmuster reflektiert und seine eigenen Muster kennenlernt, kann die richtigen Weichen stellen, den Job machen, der zu ihm passt. Weiß eine Führungskraft, wie die Mitarbeiter ticken, kann sie ihr Verhalten entsprechend darauf abstimmen. So fühlen sich Mitarbeiter wertgeschätzt und wahrgenommen. Sie stehen dem Unternehmen loyaler gegenüber, leisten gerne und vor allem im Sinne des Arbeitgebers.

### ETHISCH, HUMANISTISCH, RESSOURCEN- UND WERTEORIENTIERT SOWIE INTEGRIERT HANDELN

Kennen Sie Hägar? In einem Cartoon steht Kapitän Hägar vor versammelter Mannschaft. Sein Schiff ist kurz vor dem Auslaufen. Da richtet Hägar diese Frage

an seine Mannschaft: „Auf dieser Reise bekommt jeder eine Aufgabe! Aber zuerst: Gibt es jemanden, der nicht schwimmen kann?“ Einer meldet sich: „Ich, ich kann nicht schwimmen.“ Darauf entgegnet Kapitän Hägar: „Gut! Du kümmerst dich während unserer Überfahrt um undichte Stellen!“ Gibt es ein besseres Bild, um zu zeigen, was alles möglich wäre, wenn wir die Menschen wirklich nach ihren Stärken und Potenzialen einsetzen würden?

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass es längst an der Zeit ist, den Menschen noch mehr als bisher in den Mittelpunkt auch und gerade unternehmerischen Handelns zu stellen. Nicht umsonst erfreut sich das genossenschaftliche Modell wieder zunehmender Beliebtheit und gehört für mich zu jenen Prinzipien, die es in die neue (digitale) Welt zu transformieren gilt. Nicht zuletzt als wichtiger Beitrag, Digitalisierung sinnvoll, nicht gegen den Menschen, sondern für den Menschen zu nutzen.

Das unbestritten größte Potenzial unternehmerischen Erfolgs liegt in begeisterten Mitarbeitern, die voll hinter ihrem Unternehmen stehen und dieses nach vorne tragen. Und wie gelingt es, dass möglichst alle Führungskräfte und Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens zu ihrer ureigenen Herzenssache machen? Indem sie größtmögliche Übereinstimmung in den Werten der handelnden Personen herstellen. Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter, der sich in den Unternehmenswerten wiederfindet, wird die Ziele des Unternehmens zu seinen eigenen machen und all seine Kraftreserven dafür mobilisieren. Und auf einmal spielen Sie in der Champions League. Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter werden ihre Zeit weise nutzen, um die gemeinsamen Unternehmensziele mit Siebenmeilenstiefeln zu erreichen. Soweit meine Impulse. Nutzen Sie diese, um das vor Ihnen liegende Chancen-Po-

tenzial des digitalen Zeitalters in Wertschöpfung und in Wachstum zu verwandeln: Digitalisierung sinnvoll nutzen, den Menschen in den Mittelpunkt stellen und dabei verantwortlich und ethisch handeln.

Wie sehen Sie das?  
Ich bin sehr gespannt auf  
Ihre Gedanken.

[www.thomas-kiefer.de](http://www.thomas-kiefer.de)



THOMAS KIEFER  
ZeitWeise

### ÜBER THOMAS KIEFER

Dass Sie Ihre Zeit weise nutzen, mache ich mir gern zur Aufgabe.

Wenn Ihr Ressourcen-Einsatz nicht immer die gewünschten Ergebnisse bringt, Sie abends nicht zufrieden mit Ihrer Leistung sind und Sie daran etwas ändern möchten, sind Sie bei mir richtig. Ob Unternehmen, Teams, Führungskräfte oder Privatpersonen: Nach meiner Tätigkeit als Banker und Unternehmensberater unterstütze ich heute als Optimierer und Begleiter dabei, den eigenen Ziele zu erreichen und die dafür nötigen Wege zu finden.

Ich zeige Ihnen anhand meiner seit 20 Jahren bewährten Erfolgsprinzipien, wie Sie besser ins Tun kommen und wirksamer werden.

