



Wolfram Fuchs

DIE MODERATIVE FÜHRUNG

Werteentwicklung mit Vertriebsorientierung
und Motivation

Das Zukunftsmodell für
erfolgreiche Unternehmen im Markt

Wolfram Fuchs

Die moderative Führung



Wolfram Fuchs

Die moderative Führung

*Werteentwicklung mit Vertriebsorientierung
und Motivation*

- Das Zukunftsmodell für erfolgreiche Unternehmen im
Markt -



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
fuchs@mi-wirtschaftsbuch.de

1. Auflage 2012

© 2012 by mi-Wirtschaftsbuch, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter

Verwendung elektronischer Systeme gespeichert,
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Jana Stahl, Heidelberg

Korrektorat: Bärbel Knill, Landsberg am Lech

Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design,
Holzkirchen

Satz: HJR, Jürgen Echter, Landsberg am Lech

Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN-Print 978-3-86880-132-3

ISBN-E-Book-PDF 978-3-86416-098-1

Weitere Infos zum Thema:

www.mi-wirtschaftsbuch.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles
Verlagsprogramm.

Summary

Die Werte eines Unternehmens basieren auf den Vorgehensweisen der Führung und deren Prinzipien und prägen auf diese Weise das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Gleichzeitig schaffen diese Werte Mitarbeiter- und Kundenbindung. In wirtschaftlicher Sicht erreichen die Unternehmen damit höhere Erträge und steigern folglich die Unternehmensrendite.

Die moderative Führung fördert in außergewöhnlichem Maße diese Werteentwicklung und dient gleichzeitig als Benchmark für eine moderne Führungskultur.

In diesem Buch beleuchtet der Autor die Werte der moderativen Führung anhand aktueller Führungssituationen in mittelständischen und großen Unternehmen. Darin zeigt sich das erfolgreiche Vorgehen zur Umsetzung der innovativen Methodik in der moderativen Führung.

Der Autor dokumentiert zahlreiche Beispiele und Checklisten zur persönlichen Umsetzung des neuen Führungsstils für die berufliche Praxis der Leser.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Bewältigung der komplexen Aufgaben durch den Führenden

Vorteile der moderativen Führung

Operative Umsetzung der moderativen Führung .

Was erwartet Sie auf den folgenden Seiten?

Fakten und Hintergründe der moderativen Führung

1 Praxisbeispiele von vier unterschiedlichen Führungsverantwortlichen

Chef W: Erfolge, Neider, Unternehmenswechsel

Chef X: Erfahrung mit internationaler Führung

Chef Y: Erfolg mit Menschenorientierung im Vertrieb

Chef Z: Verlässlicher Partner auf allen Ebenen

Merkmale von idealer Führungsverantwortung

2 Merkmale der moderativen Führung .

Ergänzungen im erfolgreichen Führungsvorgehen durch Elemente der moderativen Führung

Entscheidende Merkmale der moderativen Führung, die nachhaltigen Einfluss auf die Resultate ausüben .

Einsatz der Merkmale von moderativer Führung.

Schnelle Wirkung durch die Effekte der moderativen Führung

Welches führungstechnische Vorgehen verbirgt sich hinter dem Begriff der moderativen Führung?

3 Vertriebsorientiertes Führen.

Beispiel: Die Vertriebsstrukturen bei Finanzdienstleistern.

Beispiel: Consumer-Unternehmen mit Produkten im Verdrängungswettbewerb

Beispiel: Medizinprodukte-Anbieter mit Neueinführung

4 Alltag in der moderativen Führung

Vorgehensweise Nr. 1: Das Erwartungsgespräch

Vorgehensweise Nr. 2: Vorbereitung auf konkrete Ziele

Vorgehensweise Nr. 3: Moderative Feedback-Kultur

5 Teambildung als Prozess der moderativen Führung

6 Der persönliche Stellenwert des Führungsverantwortlichen in der moderativen Führung

7 Störquellen in der moderativen Führung

8 Mitarbeiterentwicklung als Herzstück der moderativen Führung

9 Entscheidungen in der moderativen Führung - Notwendigkeit und Stressminimierung bei der Zukunftsgestaltung des Unternehmens

10 Erste Schritte in der moderativen Führung

Schlusswort des Autors

Anhang

Checkliste Minuten-Statement

Checkliste Meilenstein-Kontrolle der moderativen Führung

Checkliste Erwartungsgespräch

Checkliste W-Diagramm

Checkliste für den Mitarbeiter-Entwicklungsdialog .

Checkliste für die optimale Implementierung der Führungsinstrumentarien in der moderativen Führung

Danksagung

Über den Autor

Stichwortverzeichnis

Einleitung

Die typischen Charakteristika eines Verdrängungsmarktes prägen die Rahmenbedingungen unseres aktuellen Wirtschaftssystems in den meisten Branchen. Die Produkte und Dienstleistungen sind häufig austauschbar, einzig der Preis scheint über die Verkaufschancen zu bestimmen. Unter diesen Vorzeichen wird der Stellenwert von erfolgreichen Innovationen im Markt für die Entwicklung von Unternehmen immer wichtiger.

Aber gerade die Suche nach den Innovationen gestaltet sich aufwendig und langwierig. So gilt es, in zahlreichen Branchen zum Beispiel gesetzliche Bestimmungen zu beachten, die für die Entwicklungsarbeit sehr lange Zeitachsen vorgeben. Typische Beispiele sind pharmazeutische und medizinische Produkte, die Entwicklung neuer automobiler Systeme oder die Veredelung von Lebensmitteln. Dieser Ausweitung der Entwicklungszyklen steht ein hoher Innovationsdruck gegenüber – sichtbar in den oftmals immer kürzer werdenden Produktlaufzeiten.

Ziel der modernen Führung ist unter anderem also, diese Entwicklungszyklen zu optimieren und zu verkürzen. Dies erfordert die Förderung der maximalen Anzahl an Ideen in einem Unternehmen.

Bewältigung der komplexen Aufgaben durch den Führenden

Ein essenzieller Erfolgsfaktor für verantwortungsvolle Manager bei der aktiven Zukunftsplanung ist die Förderung

von Kreativitätspotenzialen ihrer Mitarbeiter. Gerade die am direkten Prozess aktiv beteiligten Personen können zahlreiche Verbesserungen beisteuern. Die damit verbundene Motivation bei der Nutzung dieser Kreativitätspotenziale erreicht mittel- und langfristig mehr Ertrag für das Unternehmen als die heute oft als großes Allheilmittel angesehenen Kostensenkungsprogramme.

Unter diesen Gesichtspunkten tritt eine neue Leadership-Philosophie immer mehr in den Vordergrund – die moderative Führung.

Vorteile der moderativen Führung

Neben der Steigerung der Innovationsrate stehen die Motivation und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung an oberster Stelle. Die moderative Führung zeigt ihre Vorteile auch in der Führung von Teams, deren Zusammenarbeit und Kreativität deutlich verbessert wird. Gleichzeitig beobachten wir einen deutlichen Stressabbau bei den verantwortlichen Managern, eine wesentlich verbesserte Kommunikation innerhalb des Unternehmens, konstruktiveres Vorgehen in den Teamstrukturen und die Verminderung von Konflikten.

Dies alles führt zu einer erkennbaren Ertragssteigerung des Unternehmens und der damit verbundenen Festigung der Marktposition. Der interne Nutzen liegt in der eindeutigen Verbesserung des Qualitätsmanagements sowie der optimierten Kostenstruktur, verbunden mit einem stärkeren Teamgeist in der gesamten Mannschaft.

Die moderative Führung eröffnet damit grundsätzlich neue Gestaltungsräume in der gesamten Wertschöpfungskette und fördert durch den hohen Innovationsanteil die gewünschte Weiterentwicklung. Gleichzeitig wird durch die Stärke in der Führung das interne Wertegerüst stabilisiert und ausgebaut.

Sichtbar wird die neue Vorgehensweise der moderativen Führung in der Nutzung aller bekannten Führungsinstrumentarien der Operative mit gleichzeitig erhöhter Vertriebsorientierung in allen Bereichen des gesamten Unternehmens.

Die notwendigen Voraussetzungen für den Manager sind neben der Anwendung der Grundregeln der moderativen Führung insbesondere die daraus folgende essenzielle Veränderung seiner Einstellung in der Führung seiner Mitarbeiter, die in diesem Buch erläutert werden.

Das damit erreichte Ergebnis spricht für sich:

- Die Ideen der motivierten Mitarbeiter stehen für Effizienz und Effektivität in allen Prozessen des Unternehmens und der so erreichten deutlichen Steigerung der Innovationsrate.
- Die mittlere Verweilzeit der Mitarbeiter im Unternehmen wird länger – die Kosten für Recruiting fallen und die Attraktivität als Arbeitgeber steigt, was das Ergebnis direkt positiv beeinflusst.
- Das Teaming schafft neue Synergiepotenziale zwischen den Bereichen – von der Entwicklung bis zum Vertrieb – das Arbeiten im »Hand-in-Hand-Prinzip« mit der Überwindung althergebrachter Grenzen.
- Die Vorbereitungsqualität in der operativen Umsetzung erhöht sich signifikant – das Stresspotenzial der beteiligten Personen und der Zeiteinsatz sinken, was wiederum neue Möglichkeiten für die gemeinsame Beschäftigung mit der Zukunftsentwicklung schafft.
- Die Zeitspanne von der Umsetzung der Innovationen bis zum vertrieblichen Erfolg im Markt verkürzt sich, und damit werden die eingangs erwähnte Schnelligkeit der Veränderungen im Markt und die Attraktivität für das Unternehmen deutlich erhöht.

Die Summe aller Faktoren lässt sich in einer einfachen Formel zusammenfassen:

Die Rendite des Unternehmens steigt!

Operative Umsetzung der moderativen Führung

Die Rolle des Führungsverantwortlichen verändert sich in wesentlichen Punkten.

1. Das traditionell und hierarchisch geprägte »Chef«-Modell wird ersetzt durch die Kompetenz in der Förderung seiner Mitarbeiter. Dies bedeutet gleichzeitig eine fortlaufende, eigenständige Optimierung der Mitarbeiter. Der Manager hilft dem Mitarbeiter durch Förderung der Eigenkenntnis, seinen Weg selbst zu finden.

Das Ergebnis ist bekannt: **Erstklassige Chefs haben erstklassige Mitarbeiter.**

2. Der Manager reflektiert – idealerweise gemeinsam mit seinen Mitarbeitern – die Leistungsprozesse. Eine singuläre Bewertung wird ersetzt durch die gemeinsame Erkenntnis im Team. Notwendige Entscheidungen werden schnellstmöglich und mit innerer Überzeugung aller Beteiligten getroffen. Die neue Vorgehensweise ist charakterisiert durch das Motto: **Betroffene werden zu Beteiligten.**
3. Der Manager verwendet einen höheren Anteil seiner Arbeitszeit zur direkten Kommunikation mit den Mitarbeitern. Sein Ziel ist dabei vorrangig die Entwicklung und Förderung der Kompetenz seiner Mitarbeiter. Im Rahmen dieser Feedback-Kultur nimmt Lob den zentralen Stellenwert als Motivationsfaktor ein – die Kritik wird Zeichen der persönlichen Wertschätzung. Im Ergebnis erkennen die Mitarbeiter: **Der Chef wird zum intensiven Förderer.**

4. Die Erledigung von Aufgaben orientiert sich an den gemeinsamen vertrieblichen Zielen und steigert damit den aktuellen Unternehmenswert fortlaufend. Die Mitarbeiter aller Bereiche engagieren sich für gemeinsame optimale Lösungen, die innovative Zukunftsperspektiven darstellen. Die Kundenorientierung wächst und schafft Vertrauen und Zufriedenheit beim Vertriebspartner. Die generelle Einstellung im Unternehmen zeigt: **Jeder Mitarbeiter übernimmt persönliche vertriebliche Verantwortung.**
5. Die Teamorientierung zwischen Chef und Mitarbeitern fördert den Austausch untereinander und resultiert in gemeinschaftlich getragenen Ideen. Das persönliche Engagement bei der Umsetzung dieser Ideen ist wesentlich höher im Vergleich zu alternativen Vorgehensweisen. Interdisziplinäre Vorgehensweisen schaffen erkennbaren Mehrwert bei gleichzeitiger Senkung der Gesamtkosten. Insgesamt wird im Unternehmen erkennbar: **Teaming ist die zukunftsorientierte Vorgehensweise.**

Im Rahmen dieses Buches erfahren Sie, welche führungstechnischen Grundsätze, operativen Vorgehensweisen und praktischen Erfahrungswerte mit der moderativen Führung einhergehen. Anhand anonymisierter Beispiele aus meiner beruflichen Praxis werden Sie Resultate wie hohe Vertriebsorientierung beim Kunden, gesteigerte Motivation der Mitarbeiter und erfolgreich eingeführte Innovationen im Unternehmen feststellen.

Meine persönlichen Erfahrungen aus zahlreichen Entwicklungsmaßnahmen mit Managern zur Sales-Optimierung ihrer Unternehmen, Veränderungen der internen Prozessabläufe sowie Veränderungen ihres individuellen Leadership-Verhaltens bilden die Basis dieser Erkenntnisse. Neben der Darstellung der konkreten

Vorgehensweisen bietet dieses Werk Ihnen als Leser praxiserprobte Beispiele, die Ihnen eine persönliche Umsetzung der Ideen aus der moderativen Führung in Ihren beruflichen Alltag deutlich vereinfachen.

Was erwartet Sie auf den folgenden Seiten?

Kapitel 1:

Die Praxisbeispiele von vier unterschiedlichen Führungsverantwortlichen – ihre Ziele, Erfolge und Entwicklungen mit der moderativen Führung. Anhand dieser beschriebenen Lebensläufe sind die Vorteile des Einsatzes der moderativen Führung erkennbar und die Erfolge in verschiedenen Branchenbereichen für Sie nachvollziehbar.

Kapitel 2:

Die Merkmale der moderativen Führung in den verschiedenen Führungssituationen – die Einführung zum Thema. In diesem Kapitel schildere ich anhand von bekannten Führungssituationen, wie der Einsatz der moderativen Führung den operativen Alltag in der Führungsverantwortung verändert. Mit diesen Tipps sind für Sie die ersten Schritte in der Umsetzung des Führungsmodells erkennbar und mit Ihren Mitarbeitern realisierbar.

Kapitel 3:

Die Vertriebsorientierung in der moderativen Führung mit den Erfolgsmöglichkeiten im Markt – vom Vertriebsmeeting bis zur Neuausbietung. Aufgrund der Wichtigkeit der vertrieblichen Orientierung zeigt dieses Kapitel, welche Besonderheiten die Einführung des Führungsmodells in

dieser Umgebung hat. Beispiele aus der Betreuung solcher Teams runden die Erkenntnisse ab.

Kapitel 4:

Der Alltag in der moderativen Führung – wie läuft die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden zur Ertragssteigerung in der Realität ab? Die Folge des veränderten Vorgehens benötigt eine neue Nutzung der Kommunikationswege im Unternehmen. Der Einsatz neuer Ausdrucksweisen (neudeutsch »Wording«) hilft bei der Umsetzung und zeigt die Möglichkeiten für die Motivation auf.

Kapitel 5:

Teambildung mit moderativer Führung – die Unterschiede zu bekannten Team-Modellen. Besonders in der Zusammenarbeit mit Teams sind die Änderungen des neuen Führungsvorgehens erkennbar. Dies betrifft nicht nur die Nutzung der Teamstrukturen, sondern auch die mögliche Einbindung von Personen, die aufgrund des hierarchischen Gedankens im Team die eigenen Potenziale nur teilweise genutzt haben. Zusätzlich gibt dieses Kapitel Informationen, wie Konfliktpotenziale erkannt und im Team gemeistert werden.

Kapitel 6:

Der persönliche Stellenwert des Führungsverantwortlichen in der moderativen Führung – sein erfolgreicher Weg zur Führungspersönlichkeit im Unternehmen. Aufgrund der zahlreichen Fragen von Führungsverantwortlichen sind in diesem Kapitel alle Veränderungen charakterisiert, die durch die Nutzung der moderativen Führung auftreten und die Einstellung des Managers in der Führung verändern. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten für die Neudefinition des

Bildes als Führungsverantwortlicher bei den Mitarbeitern dargestellt.

Kapitel 7:

Die Störquellen in der moderativen Führung – alle Einwände und Konflikte benötigen eine zukunftsorientierte und unternehmerische Lösung. Im Rahmen dieses Kapitels werden die häufigsten Ursachen von unangenehmen Situationen – den Konflikten – behandelt. Neben dem Erkennen von Frühindikatoren für diese Störquellen zeige ich Ihnen anhand erprobter Vorgehensweisen die Lösung dieser Situationen mit gleichzeitiger Steigerung der Motivation bei allen beteiligten Personen.

Kapitel 8:

Mitarbeiterentwicklung als Herzstück der moderativen Führung – der Weg zu Motivation und Engagement der Mitarbeiter. Der neuen Vorgehensweise in der Gestaltung der Kommunikation mit den Mitarbeitern ist dieses Kapitel gewidmet. Anhand von Beispielen aus der Praxis und konkreter Prozesse wird die Veränderung erläutert und die möglichen Ergebnisse transparent dargestellt.

Kapitel 9:

Entscheidungen in der moderativen Führung – Notwendigkeit und Stress-Minimierung in der Zukunftsgestaltung des Unternehmens. Der essenzielle Prozess der Entscheidungsfindung und -übermittlung ist das zentrale Thema dieses Kapitels. Dabei liegt das Augenmerk auf den eher unangenehmen Entscheidungen des Alltags. Der Vorteil der Methodik zeigt parallel dazu, wie eine Verminderung von Stresspotenzialen beim Führungsverantwortlichen erreicht werden kann.

Kapitel 10:

Meine ersten Schritte in der moderativen Führung – die Entdeckung weiterer Dimensionen in der Führung für meine künftigen Erfolge bei der Ertragssteigerung. Die Zusammenfassung schildert die wichtigsten erarbeiteten Merkmale und zeigt die konkrete Vorgehensweise in den ersten Schritten. Beispiele von Managern, die diese Umsetzung durchgeführt haben, runden das Bild dieses Kapitels für Sie als Leser ab und motivieren zur eigenen Vorgehensweise.

Anhang

Im Rahmen dieses Anhangs finden Sie Checklisten, die als Ergänzung der einzelnen Kapitel dienen und die darin erwähnten Vorgehensweisen für Sie transparent und umsetzbar gestalten.

Fakten und Hintergründe der moderativen Führung

Am Anfang dieses Buches will ich Ihnen erläutern, warum und wie die moderate Führung als neuer Führungsstil entwickelt wurde. Die bereits zahlreich bekannten Führungsmodelle beinhalten die unterschiedlichsten Ansatzpunkte für die Führung und Kommunikation mit den Mitarbeitern.

In den letzten Jahren hat sich aufgrund der aktuellen technologischen und zwischenmenschlichen Entwicklung eine Reihe von Änderungen ergeben, die sich auf drei Kernbereiche des menschlichen Seins fokussieren und sich damit in der Führung gravierend auswirken:

Veränderung des Wertesystems in der heutigen Gesellschaft und damit logischerweise auch im Kreise der Mitarbeiter und Führungsverantwortlichen, beispielsweise sichtbar an:

- Sachlichkeit anstatt der traditionellen Höflichkeit unter den beteiligten Personen,
- Bekleidungsmaßstäbe, die eher der Freizeitkleidung entsprechen als der bekannten Business-Etikette,
- Charakterisierung der Loyalität als »veralteter« Wertbegriff, auf den in der heutigen Zeit verzichtet werden kann.

Veränderung in der Kommunikation und damit verbunden die zur Informationsübermittlung genutzten Wege, beispielsweise sichtbar an:

- hohem Austausch untereinander über elektronische Wege – die E-Mail – mit einer Minimierung an persönlichen Aspekten,
- Verminderung der semantischen Möglichkeiten durch Verwendung von Abkürzungen und unvollständigen Sätzen,
- Wegfall der persönlichen Ansprache im Sinne einer »gedachten« Effizienzsteigerung in der Kommunikation.

Veränderung in den zwischenmenschlichen Kontakten und der damit verbundene Wandel des persönlichen Miteinanders, beispielsweise sichtbar an:

- Ausweichen des direkten persönlichen Kontaktes auf die schriftliche (elektronische) Übermittlung von Informationen,
- Kürzung der Etats für gemeinsame Treffen in Unternehmen, bei denen gemeinsam zu erreichende Ziele kommuniziert werden,
- Nachlassen des außerberuflichen Engagements im Team, da andere konsumierende Freizeitaktivitäten bevorzugt werden.

Transparent werden diese Veränderungen an zahlreichen Stellen – am schnellsten und signifikantesten sind sie in der Kommunikation erkennbar. So beobachte ich seit mehreren

Jahren, dass sich beispielsweise der schriftliche Austausch zwischen Personen deutlich verändert hat.

Dazu ein signifikantes Beispiel:

Gerade in der Kommunikation mit meinen Unternehmenskunden erhalte ich immer häufiger E-Mails, in denen keine ganzen Sätze mehr stehen, sondern bruchstückhafte Satzteile. Besonders erkennbar wird die Veränderung bei der persönlichen Ansprache. Der Name des Adressaten wird an dieser Stelle oft gar nicht mehr genannt. Anstatt bekannter Ansprachen finde ich in vielen geschäftlichen E-Mails Anreden wie: »Hello«, »Hallo ihr«, »An alle«, um nur einige Beispiele zu nennen.

Diese Vorgehensweise setzt sich in Form von Abkürzungen oder einzelnen Wortphrasen fort. So fand ich vor Kurzem in einer E-Mail die Formulierung: »1 machen«, was im Kontext so viel bedeuten sollte, wie: »Die Inhalte des definierten Punktes 1 und die damit verbundenen Aktivitäten bitte umsetzen.«

Die Krönung folgt dann am Ende einer E-Mail, die mit »lg« unterzeichnet ist. Aufgrund der modernen Mailprogramme gibt es dann immerhin eine umfangreiche Signatur, die zur Person des Absenders auch seine Herkunft und die hierarchische Stellung für den Leser liefert.

Nun sind dies besonders gravierende Beispiele einer veränderten Kommunikation. Trotzdem ist dieser Trend zur unbedachten Kommunikation in zahlreichen Abstufungen zu finden.

Folgen der Veränderung von Kommunikation

Als ich bei den Absendern und Empfängern solcher Nachrichten zum veränderten Kommunikationsverhalten nachhakte, erhielt ich Antworten wie beispielsweise:

- »Das ist eben so – wir haben keine Zeit mehr für eine ausführliche Kommunikation.«