

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

Leadership – Führen mit Herz und Hirn

oder Wie können Sie Spitzenleistungen erzielen?

Ein Beitrag von Dr. Gudrun Reinschmidt

Welches Führungsverhalten ist notwendig, um ein Unternehmen zur Marktführerschaft zu bringen? Was können junge Unternehmer, die mit Ihrer eigenen Produktidee auf den Markt wollen, von erfolgreichen Unternehmern lernen? Welche Erkenntnisse der modernen Hirnforschung bringen sie weiter?

In diesem Beitrag lernen Sie ein überzeugendes Führungsmodell kennen, das Ergebnisse der Neurowissenschaften berücksichtigt und auf fundierte Erfahrungen mit dem NLP-Modeling zurückgreift. Sie erfahren, wie wirksame Methoden in der Praxis umgesetzt werden und welche Resultate erzielt werden, wenn Führungskräfte nicht nur verstandesmäßig handeln, sondern mit ganzem Herzen dabei sind.

Hier in Deutschland gibt es viele mittelständische Unternehmen, die in ihrer Branche über Marktanteile von weit über 80% verfügen. Allerdings haben diese Unternehmen speziell bei den Studenten an den Universitäten einen geringen Bekanntheitsgrad, obwohl sie von der Bundeskanzlerin als „treibende Kräfte für Wachstum und Beschäftigung“ beschrieben werden. Sie sind die Motoren der deutschen Wirtschaft im Weltmarkt. Sie sind die Hidden Champions.

Ein Hidden Champion (nach Definition Hermann Simon, 1990¹):

- ist vom Marktanteil unter den TOP 3 auf dem europäischen Markt bzw. Weltmarkt.
- hat einen Jahresumsatz, der weniger als 3 Milliarden Euro beträgt.
- hat einen geringen Bekanntheitsgrad.

In diesem Jahr wurde das Familien geführte Unternehmen Wurst Stahlbau zum Hidden Champion 2011 gekürt. In der Begründung der Juri heißt es: "Wurst Stahlbau steht für den Mittelstand als Wirtschaftsmotor und agiert zugleich in allen Kategorien vielversprechend. Das Unternehmen ist wirtschaftlich erfolgreich und engagiert sich sozial, kulturell und ehrenamtlich. Bei all dem vergisst Wurst Stahlbau auch seine eigenen Mitarbeiter nicht, sondern wurde unter anderem für sein fortschrittliches System im Bereich Gesundheitsmanagement bundesweit bekannt."²

Offensichtlich geht es diesen erfolgreichen Unternehmen um mehr als Umsatz und schwarze Zahlen. Sie haben erkannt, dass sie nur zusammen mit ihren leistungsbereiten Mitarbeitern hochgesteckte Ziele erreichen können. Diese Firmen sind meist lange schon am Markt und haben eine traditionsreiche Geschichte.

Robert Dilts, einer der Entwickler des NLP und sein Bruder John haben zwischen 2003 und 2005 aufgrund ihrer Beratungs- und Coachingerfahrung von internationalen Unternehmen, Unternehmern, Executives, CEO's, Investoren uva. ein Modell entwickelt, das die Leistungen von solchen wirtschaftlich sehr erfolgreichen Unternehmen systematisiert. Es geht hier um ein Führungsmodell, das nicht nur aufzeigt, welches die Erfolgsfaktoren sind, sondern das auch die kleinsten Firmen zu den größten Leistungen antreibt. So ist es beispielsweise einem französischen Unternehmen der Telekommunikationsbranche gelungen, mit nur 25 Leuten einen Großkonzern mit rund 1000 Mitarbeitern aufgrund seiner Innovationskraft von der Marktführung zu verdrängen.

Deutsche Familienfirmen wie Deichmann, Britta, Würth, oder Miele weisen vergleichbare Strukturen und Faktoren auf³. In seinem neuen Buch zeigt Matthias Pittrof⁴ "die große Bedeutung

¹ Simon, Hermann: „Hidden champions“ : Speerspitze der deutschen Wirtschaft. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) 60(1990)9, S. 875-890

² <http://www.n-tv.de/Spezial/Mittelstandspreis/Wurst-Stahlbau-ausgezeichnet-article2578916.html>

³ Inga Michler, Wirtschaftswunder 2010, Campus 2009

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg anhand der sogenannten Hidden Champions, der unbekanntesten mittelständischen Weltmarktführer, auf. Der Autor ermittelt die Unternehmenskultur der Hidden Champions als intangiblen strategischen Erfolgsfaktor. So herrscht bei den mittelständischen Weltmarktführern eine Atmosphäre der Leistungsorientierung, die durch visionäre Unternehmensführung, Hochleistungsmitarbeiter, Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung geprägt wird und die mit messbarem wirtschaftlichen Erfolg einhergeht.”

Was heißt aber **visionäre Unternehmensführung**? Wie kommt eine Atmosphäre der Leistungsorientierung zustande? Wie gewinnt ein Unternehmen Hochleistungsmitarbeiter? Fallen die vom Himmel oder kann man sie am Straßenrand pflücken? Ein sehr erfolgreicher Mittelständler Unternehmer im Maschinenbau sagte: „**Ich kann zwar die Arbeiter einstellen und bezahlen, aber ihre Leistungsbereitschaft muss ich mir verdienen.**“

Im Folgenden beschäftigen wir uns also mit der Frage, wie gelingt es einer Führungskraft, sich die Leistungsbereitschaft zu verdienen. Vor dem Hintergrund des diesjährig veröffentlichten Gallup-Engagement-Indexes 2010 bekommt dieser Frage eine besondere Bedeutung zu. Seit 10 Jahren führt das Gallup-Institut weltweit Arbeitnehmer-Befragungen durch, wie stark sie sich mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Das Ergebnis aus dem Jahr 2001 erregte Aufmerksamkeit, da 74% der deutschen Befragten angaben, sie hätte nur eine geringe bis gar keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Wieso sollte sich ein Mitarbeiter motiviert und leistungsstark für seine Firma engagieren, wenn er sich nicht verbunden fühlt? Die Zahlen in diesem Jahr zeigen, dass mehr als jeder Fünfte (21%) innerlich gekündigt hat.⁵

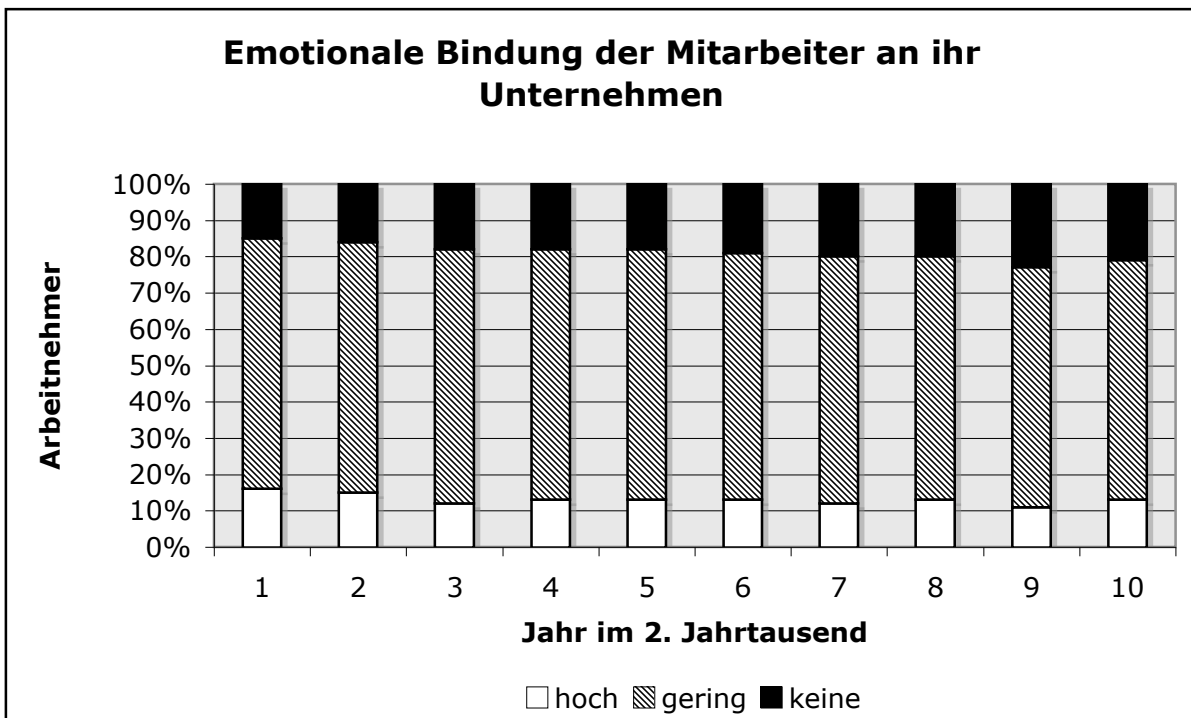


Abb. 1: Gallup Engagement-Index in Deutschland, Stand 2010

Wenn Unternehmer und Führungskräfte verstehen, dass im Grunde nur 13% ihrer Belegschaft die wirkliche Leistung erbringen, die das Unternehmen wettbewerbsfähig macht, erkennen sie,

⁴ Matthias Pittrof, Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions, Gabler 2011

⁵ <http://eu.gallup.com/Berlin/118645/Gallup-Engagement-Index.aspx>

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

welches Potential in der gesamten Belegschaft steckt. Es ist visionäre Führungskraft, die Mitarbeiter auf dem Weg zur Marktführerschaft nicht nur mitzunehmen, sondern von Anfang an emotional einzubinden. Dies steigert die Innovationskraft eines Unternehmens langfristig.

Der große Verdienst des NLP ist, Erfolg zu analysieren und herunter zu chunken - also in kleine nachvollziehbare Bausteine zu zerlegen, um diese Erfolge reproduzierbar zu machen. Das Dilts'sche Success Factor Model® oder kurz SFM® erfasst die Erfolgsfaktoren hochkarätiger Führungskräfte und kommunizierte Grundwerte von Spitzenfirmen systematisch und ganz konkret. Es entstand ein innovatives Führungsmodell, eine Art moderner Leitfaden für die Entwicklung effektiver und ethischer Führungsfertigkeiten, die einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg garantieren. Interessanterweise können viele dieser Faktoren durch modernste Mess- und Analyseverfahren der Medizin biologisch begründet werden, so dass ich im Folgenden einen großen Bogen zwischen betriebswirtschaftlicher Relevanz und medizinisch nachweisbaren Bedürfnissen spanne.

Die ermittelten Erfolgsfaktoren sind:

Results = Positive Geschäftsergebnisse erzielen

Change = Veränderungen zulassen

People = Menschen und Teams in ihrer Entwicklung fördern

Values = Grundwerte verwirklichen

Woran lässt sich der Unternehmenserfolg bemessen?

Natürlich wird man nur dann ein Unternehmen als erfolgreich bewerten, wenn es schwarze Zahlen schreibt oder möglichst schnell den „Break Even“-Punkt erreicht. Dazu ist es wichtig, die Unternehmensstrukturen immer wieder den sich ändernden Marktbedürfnissen anzupassen oder Innovationen zu fördern. Naturgemäß scheuen sich Menschen jedoch vor Veränderungen. Sie halten lieber an dem Gewohnten fest, auch wenn sie viele Mängel und Nachteile beklagen.

Nach dem biologisch eingerichteten Energiespar-Prinzip wollen Mitarbeiter sich nicht dauernd auf veränderte Situationen in der Unternehmenspolitik einstellen. Dies ist noch weniger der Fall, wenn sie den Sinn in der Veränderung nicht verstehen. Andererseits möchten Menschen nicht täglich das Gleiche tun. Es gibt also eine Balance zwischen Sicherheit und Abwechslung, wobei das Pendel mal mehr in die eine und dann wieder in die andere Richtung ausschlägt. Erfolgreiche Führungskräfte nutzen genau diesen Antrieb.

Erfolgreiche Führungskräfte bieten ihren Mitarbeitern die Chance, sich mit dem Unternehmen weiterzuentwickeln. Dazu braucht es Vertrauen in die Motivation der Mitarbeiter und Transparenz, wie es zu Entscheidungen gekommen ist. **Kein Mensch möchte gern verändert werden, jedoch lieben Menschen die Veränderung, die sie selbst bewirken oder mit gestalten können.** Insbesondere, wenn sie darin Vorteile für sich selbst schon am Anfang erkennen können.

In vielen Mission Statements von Firmen ist zu lesen, dass Mitarbeiter gefordert und gefördert werden. Leider sind dies oft nur Worthülsen, hinter denen sich keine Strategie verbirgt, die Mitarbeiterentwicklung zur Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. So werden die Mitarbeiter zwar gefordert, Umsatzvorgaben zu erreichen, jedoch läuft die Förderung gar nicht oder nur pauschalisiert ab. Dabei profitieren gerade die Unternehmen von den bisher ungenutzten Potentialen.

Immer mehr Aufgaben in immer kürzerer Zeit sollen mit immer weniger Mitarbeitern erledigt werden. Dies schafft eine hohe Unzufriedenheit, Demotivation. Die Arbeit unter Druck

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

führt zur psychischen Erkrankungen wie Stress, Burnout oder Depression, aber auch somatische Erkrankungen, wie Bluthochdruck, Herzinsuffizienz oder Verdauungsprobleme stehen in engem Zusammenhang. Die Folge sind Arbeitsausfälle, und es verbleibt noch weniger Zeit für Mitarbeitergespräche und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Die diesjährige Gallup-Untersuchung belegt, dass die Fehlzeiten emotional ungebundener Mitarbeiter 28% höher ausfallen, als die von zufriedenen Mitarbeitern. Damit entstehen den Unternehmen Kosten von jährlich 3,7 Milliarden Euro zu. Dieser wirtschaftliche Schaden ist größtenteils hausgemacht, denn hoher Stress und Leistungsdruck bedingen mangelnde Bewegung, falsche Ernährung und fehlende Entspannung. Es kommt zu neurologischen Defiziten durch Mangel an Sauerstoff, wertvollen Vitaminen und Mineralien sowie durch fehlendes Kortison. Dieses Stresshormon wirkt entzündungshemmend und stabilisiert das Immunsystem. Die Folge sind neben Burnout und Depression die großen Volkskrankheiten Herzinfarkt und Schlaganfall.

Auf diese Weise entwickelt sich keine vertrauensvolle und transparente Atmosphäre, die dazu führt, dass sich die Mitarbeiter mit ihren Ideen für den Unternehmenserfolg engagieren. Aber sind diese selbstständig denkenden Mitarbeiter gemeinhin gewollt? Nur 8% der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung stimmten der Aussage uneingeschränkt zu, dass ihre Vorgesetzten offen für ihre neuen Ideen und Vorschläge sind. Bei den emotional hochgebundenen waren es auch nur 73%, weniger als drei viertel. **Wer mit seinen Vorschlägen immer wieder auf taube Ohren stößt, resigniert irgendwann.** Kein Wunder also, wenn die Zahlen der zufriedenen Mitarbeiter abnehmen. Dabei sind die Menschen die wertvollsten Ressourcen für die Innovationskraft einer Organisation.

Offene Kommunikation im Team und kurze Wege zur Führungskraft können lang vorbereitete und selten abgehaltene Mitarbeitergespräche ersetzen. Der vermeintlich höhere Zeitaufwand, um diese Führungsaufgaben wahrzunehmen, rechnet sich durch die erhöhte Produktivität eines sich wertgeschätzt fühlenden Mitarbeiters. Allerdings haben nur 71% der hoch emotional Beteiligten das Gefühl, ihr Vorgesetzter berücksichtigt ihre Meinung.

Neurobiologische Studien belegen, wie die Gehirnaktivität durch emotional ausgelöste chemische Prozesse gesteigert wird. Diese Mitarbeiter denken mit, schlagen Verbesserungsmaßnahmen vor und halten auch in kritischen Zeiten zusammen.

„Nichts stimuliert uns so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und die Erfahrung von Liebe. Kern aller Motivation ist es also aus neurobiologischer Sicht, zwischen-menschliche Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung zu finden oder zu geben.“ (Prof. Dr. Joachim Bauer)

Ignoranz und verbale Angriffe werden hingegen vom Gehirn wie körperlich zugefügter Schaden verarbeitet. 98% der emotional wenig oder Unbeteiligten fühlen sich durch ihre Führungskraft eher vernachlässigt. Dies mag erklären, weshalb 66% der Mitarbeiter eher gegen als für die Interessen des eigenen Unternehmens arbeiten. Sie schließen eine Kündigung in den nächsten 12 Monaten nicht aus. Die hohe Fluktuation, der Know-How-Verlust, die Bewerbersuche und die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter kosten die Unternehmen Milliarden. Solange Firmenchefs jedoch mehr ihre kurzfristigen Gewinne im Auge haben als die Interessen der Menschen im Unternehmen, wird sich daran kaum etwas ändern. Welche Auswirkungen dies auf die gesamte Marktwirtschaft hat, wurde in den letzten Jahren deutlich.

Ein Unternehmen sollte sich an den Grundwerten orientieren, um gemeinsam mit seinen Mitarbeitern Ziele zu verwirklichen. Gerade in einer Krisen-geschüttelten Zeit, in der fast nichts

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

mehr sicher scheint, ist es wichtig, sich wieder seiner Werte bewusst zu werden. Diese **Werteorientierung gleicht einem Leuchtturm an einem nebligen Novembertag**. Alle Menschen im Unternehmen können ihre Arbeit daran ausrichten und wachsen enger zusammen. Bereits geringe Investitionen, die zur Erhöhung der emotionalen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen beitragen, bieten nicht nur ein verbessertes Arbeitsklima, sondern auch hohe Einsparpotentiale durch weniger Fehlzeiten und geringere Fluktuation.

Letztendlich entscheidet aber die Interaktion von Vorgesetzten und Mitarbeitern darüber, welche Ergebnisse erreicht werden. Im SFM™ Modell werden deshalb 4 Verhaltensweisen als Kernkompetenzen einer erfolgreich agierenden Führungskraft angesehen.

Hervorragende Führung basiert zu gleichen Teilen auf:

Stretching = Streben

Empowering = Ermächtigen

Coaching = Coachen

Sharing = Mitteilen

Mit **Stretching** ist das kontinuierliche Streben nach Verbesserung gemeint. Damit verbunden ist auch die Bereitschaft, Gewohnheiten in Frage zu stellen, Risiken einzugehen und mit begrenzten Ressourcen überdurchschnittliches zu leisten.

Empowering bezeichnet die Förderung und Befähigung von Mitarbeitern zur Eigenständigkeit. Je nach Potential bekommen sie Verantwortung und können Einfluss nehmen. Die Arbeitsleistung des Einzelnen als auch die des gesamten Teams steigt, wenn die Mitarbeiter den Wert ihrer Arbeit erkennen und sich selbst damit ausdrücken können.

Durch **Coaching** entwickeln die Mitarbeiter das notwendige Selbstvertrauen und ihre Kompetenzen, um in diese Verantwortung hineinzuwachsen. Die Führungskraft leitet ihre Mitarbeiter an, klare Ziele zu setzen, und sie gibt Feedback, um diese Ziele zu erreichen.

Im **Sharing** werden Know-How und Informationen ausgetauscht. Es dient dazu, den Dialog unter den Menschen im Unternehmen zu fördern. Das moderne Wissensmanagement leistet dazu einen Beitrag, indem es den Zugang zu Ressourcen erleichtert, die allgemein genutzt werden können. Ein weiterer wichtiger Aspekt des Sharing ist, dass die Unternehmensführung ihre Visionen, Werte und Ziele transparent macht, quasi die Spielregeln erklärt. Daran können sich die Mitarbeiter orientieren, um selbst Ideen und Informationen einzubringen. Damit werden die gewünschten Ergebnisse schneller erzielt.

Diese vier Handlungen machen den Unterschied zwischen einem Manager und einem Leader aus. **Der Leader strebt ständig nach Verbesserungen, befähigt seine Mitarbeiter zur Eigenständigkeit und fördert ihr Selbstvertrauen. Er kommuniziert seine Ziele und berücksichtigt die Ideen der Mitarbeiter.**

Verhalten orientiert sich an Überzeugungen. Werte bilden in einer Organisation die Rahmenbedingungen. Geteilte Werte und Überzeugungen halten ein Team zusammen und sind der Schlüssel zur Motivation und Kultur in einer Firma. Hierbei spielen Rituale eine große Rolle. Sie können den Zusammenhalt verstärken und geben Halt und Sicherheit durch eine Struktur. Rituale entstehen mit der Zeit oder können bewusst initiiert werden, um positive Botschaften zu verstärken.

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

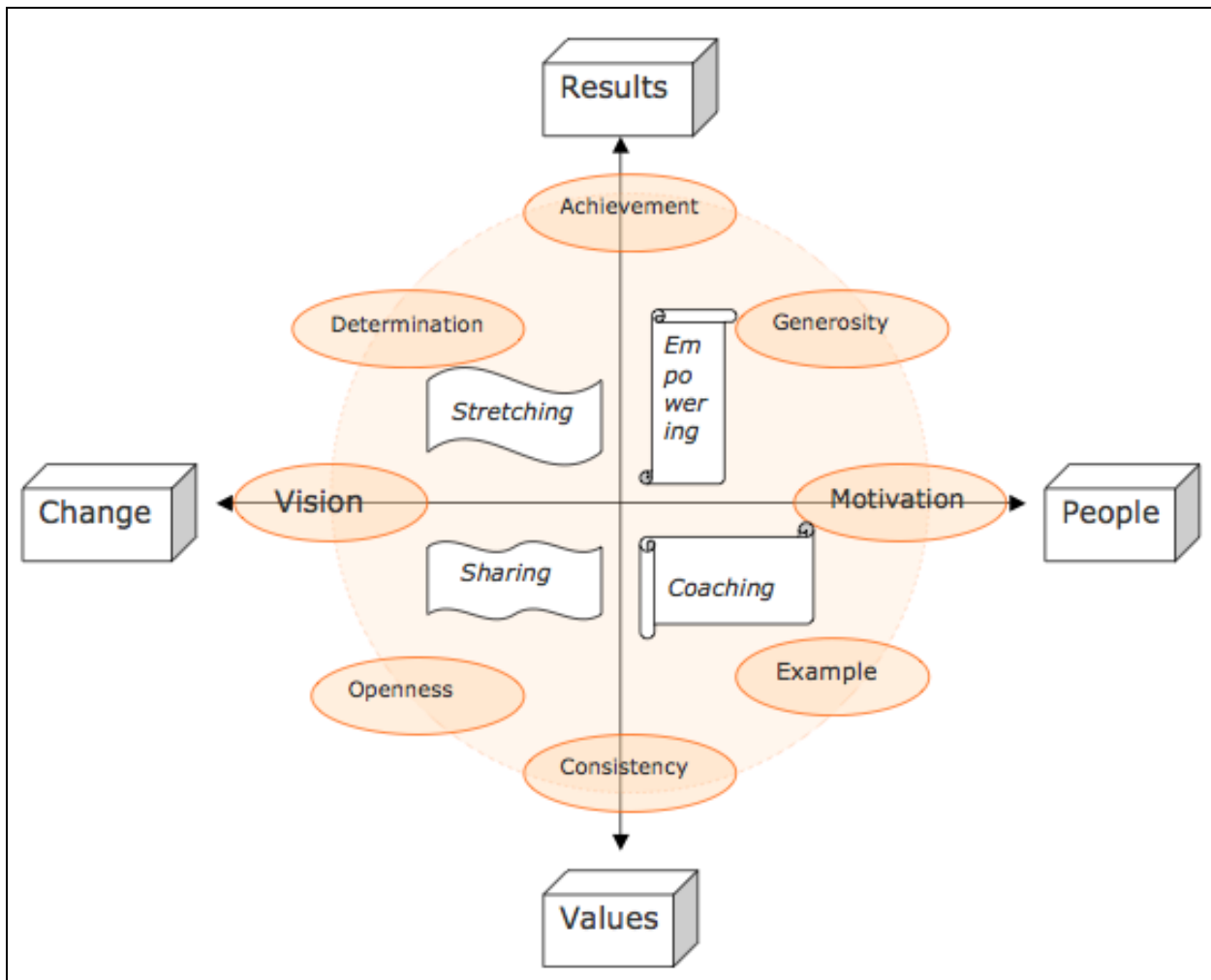


Abb.2: Das Success Factor Model[®] nach Robert und John Dilts, 2005⁶

Laut dem SFM[®]-Modell sind 8 grundlegende Werte für Spitzenleistungen relevant:

Vision = Haben Sie Visionen

Determination = Folgen Sie Ihrer Bestimmung

Achievement = Setzen Sie Konzepte konsequent um

Generosity = Seien Sie großzügig

Motivation = Motivieren Sie sich und ihre Mitarbeiter

Example = Seien Sie ein Vorbild.

Consistency = Handeln Sie ausgewogen und beständig

Openness = Seien Sie offen für die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter und üben Sie eine offene Informationspolitik aus.

Um diese Werte in der Praxis zu verdeutlichen, möchte ich an dieser Stelle noch mal auf den deutschen Mittelstand zurückkommen. Die Unternehmenskultur traditioneller Familienunternehmen ist geprägt durch die Erfolgsfaktoren:

Vision: Oft folgen die Gründer einer Idee, wie ihre Unternehmung zur Verbesserung der Lebensqualität beiträgt. Die Entscheidung, eine Firma zu gründen, ist eine notwendige Konsequenz, die oft aus dem Bauch heraus getroffen wird, weil man selbst Feuer und Flamme für sein Produkt ist.

⁶ Seminar mit Robert Dilts 2005 in Nürnberg bei Twinn: Auf der Suche nach Spitzenleistungen.

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

Konsequenz: Das Werte Nachhaltigkeit und Nachfolge wurden früher oft höher eingestuft als die eigene persönliche Entfaltung. Die Söhne übernahmen selbstverständlich das Unternehmen des Vaters, bauten es aus und sicherten somit ihre eigene Existenz und die ihrer Mitarbeiter. Heutzutage ist die Unternehmensnachfolge eine der größten Herausforderungen, der sich Familienunternehmen gegenüber sehen.

Die langfristig angelegte **Firmenstrategie:** Firmen wurden für die Nachkommen auf- und ausgebaut. Diese Unternehmer wissen, dass sich manche Investitionen erst nach längerer Zeit bezahlt machen. Sie stellen gerade in Krisenzeiten Leute ein, da sie jetzt verfügbar sind und nicht von Großunternehmen abgeworben werden.

Kapitaleinsatz: Investitionen aus dem Eigenkapital sorgen für eine gesunde Unabhängigkeit von Banken. Dies zahlt sich gerade in der heutigen Zeit über die Maßen aus. Viele kleine mittelständische Betriebe stehen gesund da, während Firmen, die mit Fremdkapital zu schnell gewachsen sind, Insolvenz angemeldet haben und zerschlagen wurden (z.B. Quelle)

Anerkennung und Zugehörigkeit: Mitarbeiter von Familienunternehmen fühlen sich als Menschen wahrgenommen und wertgeschätzt. So werden regelmäßig Betriebsfeste gefeiert, es gibt Rituale, wie zum Beispiel die Würdigung langjähriger Betriebszugehörigkeit. Vorgesetzte haben offene Ohren für die persönlichen Sorgen ihrer Mitarbeiter. Sie wissen, dass monetäre Reize nur kurzfristig wirken. Besser sind kleine, häufigere Belohnungen in Form von verbaler Anerkennung oder ein Schulterklopfen eingesetzt werden, um eine emotionale Bindung herzustellen. Dadurch wird ein ganzer Motivationscocktail im Hirn ausgeschüttet, den man nirgendwo kaufen kann. Er erhöht die Konzentration und Handlungsbereitschaft durch Dopamin, stärkt die Lebensfreude mit Hilfe der körpereigenen Opiode, und schafft mit Oxytocin das Gefühl der Zugehörigkeit und die Einsatzbereitschaft.

Vorbildfunktion: Erfolgreiche Familienunternehmer erwarten das von ihren Mitarbeitern, was sie selbst bereit sind einzubringen. Sie leben ihr Engagement vor und ziehen sich in Krisen nicht zurück. Im englischen heißt ein Sprichwort: „Walk your talk“.

Die Neurowissenschaften haben auch hierzu wieder eine Erklärung. Ein Großteil unserer Erziehung und dem, was wir lernen, basiert auf der Fähigkeit, Handlungen ganz unbewusst nachzuahmen. Verantwortlich hierfür sind die Spiegelneurone, Zellen, die sich in unserem Gehirn auf verschiedene Areale verteilen. Da dieses Spiegeln oft unbewusst vor sich geht, sollten sich Führungskräfte ihrer enormen Verantwortung bewusst sein und ihre Handlungen wohl bedenken.

Sam Walton, der Gründer von WalMart bestätigt: „Es dauert keine 14 Tage, dann behandeln die Mitarbeiter ihre Kunden genauso, wie sei selbst von ihrem Chef behandelt werden.“

Beständigkeit: An einmal gemachte Zusagen wird sich gehalten, auf Zuverlässigkeit in Qualität und Termintreue kann man bei erfolgreichen Familienunternehmen zählen.

Offenheit: Hier können auch manche erfolgreiche Unternehmen noch dazulernen. Es ist nicht einfach, ein funktionsfähiges, systematisches Vorschlagssystem zu etablieren, um die Ideen der Mitarbeiter zu nutzen. Umso wichtiger ist, dass die persönlichen Beziehungen innerhalb der Firma gepflegt werden, um auf informellen Wegen kreativen Lösungen zu begegnen. Oft entsteht aus einer banalen Unterhaltung während der Pause oder nach Feierabend ein wichtiger Gedanke, der das Unternehmen voran bringt.

Unternehmensgründer oder Unternehmer, die bereit sind, Veränderungen einzuführen und Neuerungen zuzulassen, können anhand des SFM[®]-Modells durch einen Coaching-Prozess geführt werden, um diese Erfolgsfaktoren auch für Ihre Unternehmen zu definieren und in ihre Führung zu integrieren.

Was bedeutet das SFMTM Modell nun für Ihre Unternehmensführung?

Schritt 1

Wie beantworten Sie die folgenden Fragen?

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

Welche Resultate wollen Sie erzielen? Sind diese Resultate nur monetärer Art oder wollen Sie etwas Nachhaltiges schaffen? An welchen Werten orientiert sich Ihre Unternehmensführung? Welche Menschen spielen für Ihr Unternehmen eine wichtige Rolle? Investoren? Kunden? Zulieferer? Mitarbeiter? Wie können Sie diese Menschen für Ihr Unternehmen gewinnen? Und welcher Veränderungen bedarf es, um Ihre Ziele zu erreichen?

Schritt 2

Wie sind in Ihrem Unternehmen die 8 Grundwerte realisiert? Wichtiger als die Formulierung der Werte ist deren Konkretisierung durch die sinnesspezifischen Erfüllungskriterien. Anhand welcher Kriterien können Sie messen, ob alle 8 Grundwerte des Erfolgsmodells zu Ihrer Zufriedenheit erfüllt sind? Welche Maßnahmen können Sie ergreifen, um den einen oder anderen Wert noch stärker zu leben?

Schritt 3

Um letztendlich wirklich erfolgreich zu sein, kommt es auf das konsequente Handeln an. Das Erfolgsmodell SFM® beschreibt dazu die Interaktion des Führungsteams mit den Mitarbeitern. Informationsaustausch steht an erster Stelle des Zyklus. Wie haben Sie Ihre Vision, ihre Ziele im Unternehmen kommuniziert? Wem sind diese Ziele bewusst und wer handelt danach? Beispielsweise kann bei gemeinsamen Mittagessen auf ganz informellem Weg der Grad des Verständnisses für die Unternehmensziele überprüft werden.

Gehen die Schritte weiter

Gemeinsam soll nach den besten Ergebnissen gestrebt werden. Wie stark ist der Wille zum Erfolg in Ihrem Unternehmen ausgeprägt? Wie sind der Zusammenhalt der Mitarbeiter untereinander und die emotionale Bindung mit dem Unternehmen? Welche Einsatzbereitschaft können Sie erwarten? Zeigen Sie, dass Sie das, was Sie machen, gerne tun und achten Sie darauf, dass Sie auch Ihre Mitarbeiter an den Stellen positioniert haben, auf denen diese ihren Neigungen entsprechend handeln können. Ein motiviertes Team bringt sich leidenschaftlich ein, hat Spaß am Tun und will sein Bestes geben.

Eigenständigkeit fördert dieses Engagement. Dürfen die Mitarbeiter eigene Ideen umsetzen? Werden Sie zur Selbstverantwortung ermutigt oder gibt es noch zu strikte Vorgaben? Beispiele: Muss der Aussendienstler jede Stunde seiner Arbeitszeit rechtfertigen? Wird jeder einzelnen Bürokräft die genaue Arbeitszeit vorgegeben? Oder fordern Sie nur, dass das Telefon ständig besetzt sein soll, und lassen dann die Mitarbeiter selbst organisieren, wie sie diese Vorgabe erfüllen können?

Menschen wollen sich weiter entwickeln. Regelmäßige Mitarbeitergespräche unterstützen diese Entwicklung, wenn Sie gut vorbereitet sind und in einer vertrauensvollen Atmosphäre stattfinden. Fragen Sie, welche Unterstützung sich der Mitarbeiter wünscht und geben Sie ihm ein ehrliches konstruktives, das heißt konkretes Feedback zu seiner Tätigkeit. Gerade, wenn Sie mit seiner Leistung zufrieden sind, loben Sie für konkretes Handeln. Ermutigen Sie den Mitarbeiter, selbst zu äußern, welche Aufgaben er gern übernehmen möchte.

Informationsaustausch und das Einbringen von Ideen schließen den Zyklus. Hier geht es darum, in wie weit Informationen vernetzt sind. In welchem Maß können Mitarbeiter ihre Ideen einbringen und Vorschläge machen? Wie oft werden diese berücksichtigt und umgesetzt? Eine Wissensdatenbank, auf die jeder Zugriff hat, kann das Arbeiten erleichtern. Mobiles Lernen ist hierzu ein weiteres Schlagwort. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zum selbstgesteuerten Lernen und geben Sie ihnen dazu die Zeit und die Gelegenheit. Sie können auch ein Vorschlagssystem etablieren, bei dem die besten oder realisierten Ideen ausgezeichnet werden.

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

Wie sehr sich Mitarbeiter für ihr Unternehmen einsetzen und damit **Verantwortung für den Unternehmenserfolg** übernehmen, **hängt von 4 Determinanten ab.**

Wollen sie das, was sie tun?

Wissen sie genau, was zu tun ist und wohin es führen soll?

Können sie das tun, was von ihnen erwartet wird?

Dürfen sie das tun, was sie gerne tun?

Wenn Menschen sich über- oder unterfordert fühlen, sinkt die Arbeitsleistung. Stecken sie den Handlungsspielraum lieber großzügig ab, denn ein Mensch wächst mit seinen Aufgaben. Nicht, was die Menschen sind oder zu sein scheinen ist wichtig. Viel wichtiger ist, was aus ihnen werden könnte.

Beim Führen geht nicht darum, alles richtig zu machen. Es geht vielmehr darum, das Richtige zu machen!

Aus neurowissenschaftlicher Sicht ist die Persönlichkeit eines Menschen das Spiegelbild seines individuellen, neuronalen Netzwerks. Führen mit Herz und Hirn bedeutet, die Einzigartigkeit jedes Menschen zu akzeptieren, die individuellen Potentiale zu entdecken, sie zu fördern und ausbauen.

Zusammenfassung

In diesem Essay wurde das SFM[®] Modell vorgestellt. Es wurde zwischen 2003 und 2005 von Robert und John Dilts entwickelt. Aus Interviews mit Spitzenführungskräften über ihre Erfolgsrezepte, wurden die übereinstimmenden Faktoren und Strategien herausgefunden, deren Beziehung zueinander in Abbildung 2 verdeutlicht wurde.

Anhand dieses Erfolgsmodells wurde gezeigt, wie Sie Ihr Unternehmen auf Erfolg programmieren können. Manchmal ist es sinnvoll, für die Untersuchung des eigenen Unternehmens einen unabhängigen Betrachter hinzuziehen, der auch die betriebsblinden Flecken aufdeckt. Je nach Betriebsgröße kann das jemand aus dem Bekannten- oder Verwandtenkreis sein oder ein Branchenkenner.

Dr. rer. nat. Gudrun Reinschmidt

ist Business-Coach, NLP-Lehrtrainerin und ausgebildete Marketing-Expertin. Seit 1994 arbeitet die promovierte Biochemikerin im Pharma- und Medizintechnikmarkt. Ihr Erfahrungsschatz umfasst die Arbeit in und mit international besetzten Teams an den Schnittstellen von Vertrieb – Marketing – Produktmanagement – Klinischer Forschung - Training und der Geschäftsführung. Seit 2003 berät und coacht die selbstständige Interim- und Projektmanagerin internationale Firmen, die innovative Produkte auf den europäischen Markt einführen.

Ihr besonderes Interesse gilt der Gestaltung von Fachtrainings und Wissensvermittlung mit Blended Learning Konzeptionen, um den nachhaltigen Lernerfolg zu sichern. Als e-learning Consultant betreut sie entsprechende Projekte in der Medizintechnik. Durch die Bedeutung der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse für Führung, Marketing und Didaktik schließt sich der Kreis zwischen den Naturwissenschaften und der nun mehr interpersonell ausgerichteten Trainer- und Coaching-Tätigkeit. Die Kunden profitieren von der hohen Feld-, Fach- und Führungskompetenz aus langjähriger Berufserfahrung sowie ihren ausgeprägten sozialen Kompetenzen.

Ihr Motto ist **grow by communicaton!** Denn erst der Austausch von Ideen, Meinungen und Fakten ermöglicht persönliches Wachsen und wirtschaftliches Wachstum.

Leadership - Führen mit Herz und Hirn

Kontakt: Dr. Reinschmidt – Marketing und Managementberatung
Pirckheimerstr. 128
90409 Nürnberg
www.dr-reinschmidt.de 0911/598 5752
info@dr-reinschmidt.de