

Wolfram Fuchs

Die moderative Führung

Werteentwicklung mit Vertriebsorientierung und
Motivation

– Das Zukunftsmodell für erfolgreiche
Unternehmen im Markt –



1 Praxisbeispiele von vier unterschiedlichen Führungsverantwortlichen

Jedes literarische Werk hat seinen Ursprung in persönlichen Erkenntnissen, Wünschen oder Visionen des Autors. So auch dieses Fachbuch.

In diesem Werk sind meine persönlichen Erfahrungen aus über 20 Jahren bei der Betreuung von Führungsverantwortlichen enthalten. Das persönliche Coaching bildet häufig die Basis für zahlreiche Angebote meines Unternehmens für Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen in der europäischen Industrielandschaft. Unser primäres Maßnahmenziel ist dabei die Ertrags- und Wertsteigerung der betreuten Unternehmen in den jeweiligen Märkten.

Im Rahmen solcher individueller Maßnahmen werden regelmäßig Fragen der Führungsverantwortlichen geklärt, die eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen anstreben. Das gemeinsame Ziel ist, dabei die Innovationskraft deutlich zu steigern und damit im Markt Vorteile zu erreichen, die auch in Krisenzeiten eine positive Entwicklung sichern.

Die dabei an mich gestellten Fragen führten zur Entwicklung des moderativen Führungsmodells. Die Häufigkeit der identischen Fragestellungen war dabei verblüffend und hatte unter anderem immer wieder den Fokus auf die folgenden Schwerpunkte für eine praktische Lösung zur:

- Führung von Mitarbeitern unter der Maßgabe der Entlastung der eigenen operativen Verantwortung,
- Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen – da die häufigsten Zeitfresser und Konfliktsymptome eine Folge von mangelnder Kommunikation sind,
- Motivation der Mitarbeiter für die Umsetzung von Veränderungen (Change Management) unter gleichzeitiger Fortentwicklung von Umsatz und Ertrag des Unternehmens,
- optimaler Einsatz von Teamstrukturen ohne den häufig damit verbundenen Zeitverlust durch lange Diskussionen,

- Veränderung des eigenen Bildes in der Führungsverantwortung – oder kurz gesagt die Entwicklung zur Führungspersönlichkeit mit dem dazu notwendigen Charisma.

Doch zurück zur Ursache für die Veränderungen am Markt.

Jüngste Beispiele dafür, dass neue Vorgehensweisen jetzt dringend gebraucht werden, liefern die aktuellen wirtschaftlichen und finanziellen Krisen der verschiedenen Staaten – allen voran die Schuldenkrise – die gerade durch Volkswirtschaften mit hohem Innovationspotenzial am besten gemeistert werden. Aus dieser Erkenntnis heraus ist das moderative Führungsmodell ein wesentlicher Baustein für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen in einer Wirtschaftsumgebung mit hohem Kommunikationsbedarf.

Zur Verdeutlichung schildere ich Ihnen zu Beginn die Entwicklungen von Personen, die heute alle in Chefpositionen tätig sind und wesentliche Beiträge zur Optimierung ihrer Unternehmen leisten.

Anhand der Beispiele stelle ich dar, wie der Weg vom Beginn der beruflichen Tätigkeit bis hin zu den erfolgreichen Führungskarrieren verläuft und welche Führungsmodelle dabei zum Einsatz kommen. Gemeinsam ist allen beschriebenen Personen, dass sie auf ihrem Weg mit der moderativen Führung in Berührung gekommen sind und dieses Führungsmodell in die tägliche Vorgehensweise integriert haben.

Aus der Vielzahl der von mir betreuten Führungsverantwortlichen habe ich für Sie vier beispielhafte Lebensläufe herausgegriffen, die in ihrer Entwicklung im Laufe der Jahre zu persönlich vollkommen unterschiedlichen Erfolgskarrieren geführt haben. Die verschiedenen Branchen, in denen diese Personen tätig sind, zeigen gleichzeitig die universelle Einsetzbarkeit der moderativen Führung.

Die jeweiligen Personen habe ich aus verständlichen Gründen so anonymisiert, dass eine Identifikation mit tatsächlich aktiven Managern unmöglich ist. Wichtig ist mir persönlich, dass all Ihre Erfahrungen mit diesen aktiven Personen verglichen werden können, die sich in unterschiedlichen Unternehmen bewegen und diese erfolgreich führen.

In diesem Buch hat sich daraus eine echte Geschichte entwickelt – eine Geschichte, die ich gerne wie alle guten Geschichten mit den Worten beginne:

»Es war einmal ...«

Chef W: Erfolge, Neider, Unternehmenswechsel

Die Karriere unserer ersten Beispielperson startet nach einer soliden handwerklichen Ausbildung mit einem aufbauenden Hochschulstudium

im technischen Bereich. Aufgrund seiner hervorragenden Kenntnisse sowohl in der Theorie als auch in der Praxis weist man unserem **Chef W** sofort nach dem Studium erste Aufgaben in der Führungspraxis zu. Diese meistert er durch sein persönliches Talent – im Studium hat die Wissensvermittlung zur erfolgreichen Führung von Menschen eine sehr untergeordnete Rolle gespielt.

Durch seine hohe Fachkompetenz gibt er seinen Mitarbeitern ein klares Ziel und den notwendigen Rahmen vor. Der Erfolg für den Ertrag des Unternehmens lässt nicht lange auf sich warten.

Nach kurzer Zeit erfolgt für unseren Chef W deshalb nicht überraschend die erste Beförderung – und er erhält die Verantwortung für mehr Mitarbeiter. Schon in dieser Phase erkennt unser Chef W, dass allein mit Fachkompetenz diese Führung nicht mehr gestaltet werden kann. Er probiert deshalb mehrere Führungstools aus, um die Motivation seiner Mitarbeiter noch zu steigern. Diese Tools hatte er im Rahmen einer internen Entwicklungsmaßnahme mit dem Autor für sich als geeignet beurteilt.

Beim abendlichen Bier und durch die Erfolge wachsen unser Chef W und seine Mitarbeiter zusammen. Dort ergibt sich auch die Möglichkeit, über Verbesserungen gemeinsam intensiv nachzudenken. Die Mitarbeiter nehmen dieses Angebot sehr gerne an und präsentieren dabei regelmäßig ihre Ideen.

Jetzt nimmt das Schicksal seinen Lauf: Die ersten Neider in ähnlichen Führungspositionen werden aufmerksam und beginnen, die jedem Leser bekannten Spielchen zu spielen: Einen Stein bei dieser Entscheidung in den Weg legen – einen größeren Felsbrocken bei jener. Schnell erkennt unser Chef W, dass dadurch der Erfolg seiner Vorgehensweise zur Ertragssteigerung des Unternehmens gefährdet ist.

Im Glauben an das Gute und die gemeinsamen Ziele mit seinem Führungsverantwortlichen wendet er sich an diesen – und spürt zum ersten Mal im Leben die Skepsis des eigenen Chefs. Dieser stellt ihm Fragen wie: »Wie sehen Sie sich denn im gesamten Führungsteam?« oder »Wie oft haben Sie denn versucht, mit Ihren Kollegen gemeinsam eine Lösung für diesen Konflikt zu finden?«

All diese Fragen helfen unserem Chef W jedoch wenig. Er will persönlich eine konkrete Entscheidung für die richtige Vorgehensweise. Und ehe er sich versieht, hat er unter den Neidern Kollegen bekommen, die sich bereits als seine Gegner aufbauen.

Als kompetenter Chef will unser Führungsverantwortlicher aber unbedingt den Gordischen Knoten zerschlagen und sucht mit seinem Team eine optimale Lösung. Die Ideen aller werden zusammengetragen, und daraus

entsteht ein Plan für die operative Umsetzung. Die Vorgehensweise hält sich dabei strikt an die Grundzüge der moderativen Führung – hin zu einer gemeinsam getragenen Vorgehensweise aller beteiligten Personen des Teams.

Als auch der Kunde diesem Plan zustimmt, ist unser Chef W glücklich und froh über den erfolgreichen Beitrag zum Unternehmenserfolg – und hofft seine betriebsinternen Neider damit überzeugt zu haben.

Doch weit gefehlt: Wie im richtigen Leben lauern die Kollegen ab diesem Moment auf jede Chance, unserem Chef W zu beweisen, dass er einen Fehler gemacht hat. Und damit steigt der Zeitbedarf für die internen Aktivitäten drastisch an. Sitzungen und Meetings werden anberaumt, mit dem Ziel, alle Bedenken zu egalisieren. Zusätzlich will der Führungsverantwortliche unseres Chefs W nicht untätig bleiben und empfiehlt die Hinzuziehung eines Coaches – Sie ahnen schon, dass an dieser Stelle der Autor erneut ins Spiel kommt.

Dadurch erntet unser Chef W bei seinen Kunden noch mehr Erfolg, das Unternehmen gewinnt wichtige neue Aufträge – und die Anzahl der unsachlichen Angriffe aus dem eigenen Unternehmen werden noch zahlreicher. Trotz aller Beteuerungen unterbleibt die Klarstellung durch den obersten Chef – eine in vielen Situationen erlebte Schwäche in der eindeutigen Entscheidungsübermittlung. Selbst die klare Empfehlung des Autors, die Situation aktiv zu klären, wird vom obersten Chef abgelehnt – dieser fürchtet offensichtlich die offene Auseinandersetzung innerhalb seiner direkt berichtenden Mitarbeiter. So wird im Ergebnis das erfolgreich funktionierende Modell der moderativen Führung unseres Chefs W im Kreise seiner Mitarbeiter durch die anders geartete Einstellung seines obersten Chefs konterkariert.

Daraus resultieren vehemente Diskussionen – und wir alle wissen, dass Diskussionen die mildeste Form der Konfrontation darstellen. Durch die Erfolge des Coachings gestärkt geht unser Chef W mit konstruktiven Lösungsstrategien auf die Kollegen zu und versucht eine Klärung. Doch in dem stark hierarchisch geprägten Unternehmen sind die Neider nicht zu überzeugen. Trotz großer Erfolge mit seinen Kunden und den damit verbundenen Ertragssteigerungen hat unser Chef W eines Tages keine Lust mehr. Er entscheidet sich für einen Wechsel zu einem anderen Unternehmen.

Nach dem erfolgreichen Wechsel zeigt sich auch hier: größere Verantwortung – mehr Mitarbeiter – mehr Neider!

Bereits im ersten Jahr der neuen Tätigkeit stehen die ersten Bewährungsproben mit Neuaufträgen für das Unternehmen unseres Chefs W an, die er dank seiner erworbenen taktischen und strategischen Fähigkeiten

optimal meistert. Seine Neider haben dieses Mal das Nachsehen – und werden als »verdiente« Mitarbeiter im Unternehmen auf andere Positionen versetzt. Damit hat unser Chef W den Durchbruch geschafft und stärkt systematisch die Marktstellung seines Unternehmens.

Nach einem weiteren Jahr ist die Vorgehensweise seines Bereiches so signifikant besser als vergleichbare Bereiche in anderen Länderorganisationen des Unternehmens, dass der Vorstand eindeutig auf die flächendeckende Umsetzung seiner Erfolgsgeschichte setzt – ein klares Zeichen für alle Mitarbeiter, das moderative Führungsmodell auf andere Geschäftsbereiche des Unternehmens zu übertragen.

An dieser Stelle stoppe ich die erste Geschichte und stelle jedem Leser die Frage: Wem kommt diese Entwicklung bekannt vor?

Ich denke, dass zahlreiche Leser sich in Teilen ihrer eigenen Karriere wiedererkennen. Die Erfahrung lehrt – leider – dieses Vorgehen.

Chef X: Erfahrung mit internationaler Führung

Der nächste Blick gilt unserem **Chef X** und seiner Entwicklung. Wie sein Kollege Chef W absolviert er ein Universitätsstudium und startet danach in die Berufskarriere. Aufgrund seiner eher theoretisch geprägten Erfahrungen und den damit verbundenen stark analytischen Fähigkeiten hat auch er schnell die ersten Erfolge in seinem Aufgabenbereich zu verzeichnen.

Wie in unserem System üblich, wird er nach kürzester Zeit als Führungsverantwortlicher für ein größeres Team eingesetzt. Die große menschliche Nähe zu seinen ersten Mitarbeitern führt zu einer außergewöhnlichen Motivation und schnell anwachsenden Erfolgen. Die Beteiligung seiner Mitarbeiter an der Lösung von Aufgaben und der Entwicklung von Innovationen verschafft ihm einen großen Vorsprung vor den internen und externen »Bewunderern«, die er aufgrund einer gemeinsamen Entwicklungsmaßnahme mit dem Autor umgesetzt hat. Gleichzeitig entwickelt Chef X aufgrund seiner natürlichen Begabungen eine hohe Kundenorientierung. Die nächsten Erfolge für sein Unternehmen und in der beruflichen Karriere sind vorprogrammiert.

Schnell wird sein vorgesetzter Bereichsleiter auf den jungen Manager aufmerksam und beschäftigt sich intensiv mit ihm. Da unserem Chef X auch ein erster Team-Event gelingt, stehen alle Mitarbeiter und Kollegen sehr positiv zu ihm.

Jeder in seinem Team sieht an den eigenen Erfolgen, wie sehr diese moderative Vorgehensweise auf allen Umsetzungsebenen neue Möglichkeiten schafft. Sowohl in der vertrieblich-kundenorientierten Variante der

Angebotserstellung als auch bei der Erstellung innovativer Prozessvorgehensweisen zeigen sich die Vorteile der moderativen Führung. Der stetige Verbesserungsprozess trägt seine Früchte und ermöglicht ein weit überdurchschnittliches Wachstum im Verantwortungsbereich unseres Chefs X.

Den größten Vertrauensbeweis erhält unser Chef X einige Zeit später durch die Übertragung der Leitungsfunktion für den Lieblingskunden des Bereichsleiters. Dieses Vertrauen wirkt wie ein weiterer Startschuss für unseren Chef X. Seine Kundenfreundlichkeit, die menschenorientierte Vorgehensweise mit seinen Teammitgliedern und der hohe Einsatzwille zeichnen ihn aus. Der Umsatz beim Kunden steigt schnell an, und der Ertrag für sein Unternehmen wächst fortwährend. Auf diese Weise erklimmt unser Chef X automatisch Treppe um Treppe der Karriereleiter.

Zweifler und Neider haben keine Chance, da aufgrund seiner hohen Menschenorientierung die große Mehrheit der Mitarbeiter und Kollegen hinter unserem Chef X steht. Die Vorgesetzten erkennen das Potenzial und fördern ihn zusätzlich – besonders durch Übertragung von Aufgaben, die für die Motivation und Weiterentwicklung der gesamten Mitarbeiter wichtig sind. So wächst sein Ansehen von Tag zu Tag. Zusätzliches Wissen über die Motivation und den Umgang mit Menschen – vornehmlich durch Gespräche und Coaching-Maßnahmen mit dem Autor – ergänzen sein Portfolio.

In der Folge weitet unser Chef X seine Erfolge am Markt deutlich aus – von der Gewinnung von Neukunden bis zur Ertragssteigerung bei bestehenden Kunden – und trägt damit deutlich zum Erfolg des Unternehmens bei.

Bis hierher werden Sie, liebe Leser, vermuten, dass es sich um eine ideale Geschichte handelt. Doch sogar hier fordert die Karriere ihren Preis. Durch die Beförderung in internationale Verantwortung kommt unser Chef X in Verbindung mit anderen Managern, deren Ziele mit seinem Menschen- und Führungsverständnis nicht übereinzubringen sind. Seine erfolgreichen Vorgehensweisen aus der moderativen Führung sind für einige seiner neuen Kollegen zu weitreichend – und bieten aus deren Sichtweise eine zu wenig vorhersehbare Umsetzung von Resultaten – was sich durch den hohen Innovationsgrad ergibt. Die Kritik richtet sich damit gegen sein Führungsverständnis.

Dies belastet unseren Chef X sehr. Er versucht aber trotzdem, auf seinem eigenen Weg weiterzugehen. Das fehlende Leadership-Verständnis seiner internationalen Kollegen wird zunehmend eine persönliche Belastung.

Eines Tages kündigt unser Chef X und versucht, in den kommenden Monaten sein persönliches Gleichgewicht wiederzufinden. Folglich ein harter Karrierebruch und ein großer Verlust für sein Unternehmen.

Doch wie so oft hat alles Schlechte im Leben auch sein Gutes. Persönliches Coaching und der Austausch über die Führungsmodelle resultieren in einer oft geäußerten Idee unseres Chefs X – er entschließt sich, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Hier findet er die idealen Voraussetzungen, seine Menschenorientierung in seinem Führungsstil zu verwirklichen und wird von seinen Mitarbeitern als charismatische Führungspersönlichkeit geschätzt.

An dieser Stelle stoppe ich wieder in der Geschichte. Sicherlich erkennt wiederum eine Vielzahl von Lesern Gemeinsamkeiten mit unserem Chef X und den erlebten Folgen in der jeweiligen persönlichen Entwicklung.

Die Unterschiedlichkeit der beiden Lebensläufe zeigt, dass Führung und die damit verbundenen Vorgehensweisen nur im beruflichen Umfeld von Zielen, Erträgen und Werten vollständig transparent werden. Erst dann ist für die jeweiligen Menschen eine optimale Lösung möglich. An beiden Lebensläufen wird deutlich, wie sehr in der Konsequenz die moderative Führung neue Sichtweisen in die Führungsmodelle einbringt und damit die Erfolgsmöglichkeiten deutlich steigert.

Wie umfassend die Möglichkeiten in der Umsetzung sind, sehen wir anhand der beiden nächsten Beispiele, die unter vollkommen anderen Rahmenbedingungen die Entwicklung der jeweiligen Führungspositionen aufzeigen. Wichtig ist mir dabei zu erwähnen, dass die Ergebnisse in gänzlich anderen Industriebereichen erzielt wurden.

Chef Y: Erfolg mit Menschenorientierung im Vertrieb

Zuerst starten wir mit unserem nächsten Chef – dem **Chef Y** und seiner Geschichte in die Führungsverantwortung.

Auch sein Weg beginnt mit der notwendigen Grundlage – der fachlichen Ausbildung im universitären Umfeld. Doch im Gegensatz zu seinen Kollegen erkennt Chef Y bereits dort sehr schnell sein Talent für vertriebliche Erfolge. Gleichzeitig erarbeitet er sich bereits bei seinem ersten beruflichen Einsatz durch seine Verkaufserfolge eine gute finanzielle Basis für seine Weiterentwicklung.

Der nächste Schritt ist uns allen weitläufig bekannt – ein erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter wird zum Chef von anderen Vertriebsmitarbeitern befördert. Seine Bewährungsprobe klappt, und Chef Y führt seine ersten Mitarbeiter. Wie im Vertrieb üblich verfügt er über die nötige Freiheit für die Führung der Mitarbeiter. Er erhält aber gleichzeitig auch Zielsetzungen für die gewünschten Resultate.

Die profunde Kenntnis des vertrieblichen Vorgehens hilft unserem Chef Y, die richtigen Schritte zur Motivation der Mitarbeiter im Vertrieb zu tun – ein gutes Prämiensystem wird eingerichtet.

Gute Vertriebsleiter sind selten – und so erhält unser Chef Y die Möglichkeit, im nächsten Schritt eine nationale Vertriebsaufgabe zu lösen. Mit seiner kompetenten Art der Führung im vertrieblichen Bereich gewinnt er auch die Herzen seiner Mitarbeiter und die seiner Kollegen auf der nationalen Führungsebene. Der Erfolg bleibt ihm treu, und so bereitet er sein Team auf die zukünftigen Aufgaben des Unternehmenserfolges vor. Externe Tipps aus Entwicklungsmaßnahmen mit dem Autor führen unseren Chef Y zu einer menschenorientierten Kommunikationskultur, die alle Mitarbeiter sehr schätzen. Vorrangig stärkt unser Chef Y die Entwicklung seiner Mitarbeiter durch kontinuierliche Gespräche über Erfolge und Verbesserungspunkte. Die Authentizität von Worten und Taten stärken seine interne Position, und persönliche Erfahrungen mit Kunden fügen sich zu einem selbstbewussten Bild zusammen – einem Bild, das die internationalen Vorgesetzten aus ihrer Sichtweise nur bedingt teilen.

Vorrangig beruht diese Einschätzung auf der Unkenntnis der Marktgegebenheiten der internationalen Vorgesetzten unseres Chefs Y. Es wird der Versuch gestartet, Mitarbeiter aus anderen Kontinenten in seinem Team zu platzieren.

Die nationalen Vertriebsserfolge bieten zusätzlich Anlass zu weitergehenden Zielsetzungen der Vorgesetzten im Mengen- und Ertragsgerüst für die Produkte und Dienstleistungen, die in den bearbeiteten Verdrängungsmärkten in Europa nicht erreichbar sind.

So geht Chef Y im Wissen seines Könnens den Wechsel zu einem anderen Unternehmen an, verbunden mit der Gesamtverantwortung für den weltweiten Vertrieb. Die persönliche Entwicklung wird auf der Basis der neuen Ziele parallel durch individuelle Beratung weiter gefördert. Im Vordergrund steht dabei die auf nationaler Ebene erfolgreich eingesetzte Methodik der moderativen Führung zur Steigerung der Kreativität aller Mitarbeiter.

Die so erreichte Einbindung zahlreicher Ideengeber im Team des Unternehmens ermöglicht einen bis dahin nicht gekannten vertrieblichen Erfolg bei bekannten und neuen Kunden des Unternehmens.

Die Belohnung für unseren Chef Y folgt auf dem Fuße – die Beförderung zum Geschäftsführer wird ausgesprochen.

Es bleibt die Erkenntnis, dass die Förderung der Kompetenzen, Ideen und Kreativitätspotenziale seiner Mitarbeiter essenzielle Erfolgsfaktoren für das Unternehmen und seiner Karriere sind.