

Neuausrichtung, sehr gute Führungskräfte /Aktion/Reaktion, Chance/Risiko.

WÜST  
WEITERBILDUNG  
**WTB**



## Weiterbildung für Führungskräfte aus der Praxis für die Praxis

Herr Wüst ermöglicht einen nachvollziehbaren Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis ...  
ein inspirierender Macher und Mutmacher ... bietet ein Feuerwerk an Möglichkeiten ...  
ein Muss, wenn man erfolgreiche Veränderungen im Unternehmen durchführen will"

(Kundenaussage)

### Siegfried Wüst

#### Führungskräfte/Leitungen - Schulungen, Beratung, Coaching und Impulsvorträge

- Die Führungskraft ist eine zentrale Persönlichkeit.
- Mit der Fähigkeit gut mit Menschen umgehen zu können !
- Denn Erfolg = Menschen (die gerne / gut arbeiten).
- Fehlbesetzungen kosten ca. das 1,5 bis 3 fache eines Jahresgehaltes (für Rekrutierung, Einarbeitung).
- Hier gibt es Optimierungspotentiale, die mit 15 bis 45% auf die Kosten- und Ertragsituation einwirken können.
- Studien belegen, dass Führungskräfte z.T. bis 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit ihrem Machterhalt verbringen.
- Persönlichkeiten (authentisch), nicht Prinzipien bringen voran.



Können - Wollen - Tun  
Erfolg ist selten Zufall.



www.wuest-weiterbildung.com

Copyright SW

Was sind Sie  
bereit zu tun?

**ERFOLG =**  
Können + Wollen  
+ Tun



**Deutschland ist durch seine Ingenieurleistungen groß geworden** und hat uns so zum Exportweltmeister gemacht. Die Manipulationen der Geldwirtschaft haben der Wirtschaft und den Menschen nur geschadet, bis auf wenige Ausnahmen. Wenn man bedenkt, dass mittlerweile 30 bis 60 Prozent unserer Produktkosten irgendwelche Zinsen und Steuern beinhalten, so wird dies ganz deutlich. Dabei möchte ich nicht einmal von den Hedgefonds und deren seltsame Geschäftsgebaren reden. Wenn die Bankschulden fast dreimal so groß sind, wie die Staatsschulden, wem wird dann geholfen? Mittlerweile übertrifft das Handeln mit „spekulativem Geld“ die Realwirtschaft um ein Vielfaches. In Brüssel sind angeblich mehr als 700 Lobbyisten für die Banken im Einsatz.

**Nach meiner Überzeugung muss auch die Politik wieder mehr wirkliche Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen.**

*Was sagt uns das? In Artikel 151 (1) Bayerische Verfassung ist zu lesen: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.“*

**Wir müssen uns vom Diktat der Finanzwirtschaft lösen. Die Realwirtschaft muss wieder mehr Beachtung finden.**



## Sind wir im toten Winkel unserer Wahrnehmung angekommen?

- Wir leben in einem durch **Geldwerte** und **Zeitwerte** bestimmbaren Luxus?
- Wir gehen **verschwenderisch mit Ressourcen** um? Doch alles ist begrenzt.
- Wir machen uns **wenig Gedanken** um Andere, Zukunft, Ressourcen und Werte?
- Wir vergessen zu oft, dass **alles Ursache und Wirkung** mit Folgen hat?
- Wir **begreifen Zeit erst**, wenn sie uns zwischen den Fingern verrinnt?
- Wir übernehmen leider wenig **Verantwortung für unser Sein und unsere Handlungsfolgen?** (Atomkraft, Gesundheitswesen, Bildung, Politik usw.)

**Wichtig für Erfolge sind ein gutes Zusammenspiel** aller Funktionen. Personal u. Führung brauchen Klasse und gute Zusammenarbeit. **Personalführungsqualität** kann zu 15% bis 45% die Kosten-Effektivität verbessern. Können und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter werden zur Kernkompetenz der Zukunft. Nur wer selbst brennt, kann auch andere entzünden. **Alles hat Konsequenzen.** Wer das Potential seiner Mitarbeiter und Führungskräfte nutzen kann, wird vorne dabei sein.

**Führungskräfte** brauchen Mut um andere verbindlich einzubinden. Es ist einfach eine tolle Präsentation zu halten. Es gehört jedoch Überzeugungskraft dazu, um einen Auftrag zu erhalten. Es ist nicht unbedingt schwer eine Sitzung zu leiten. Es kostet jedoch Überwindung konkrete Arbeitsanweisungen zu erteilen, anderen in die Augen zu sehen und zu sagen: „Ich verlasse mich auf Sie.“

**Es gilt Kunden u. Personal zu begeistern** - gute Mitarbeiter zu fördern und zu halten? Gutes Handeln ist die verantwortbare Gestaltung der Lebenswirklichkeit anderer - was nur praktisch gelernt werden kann (Verständnis wecken und machen). Über 3/4 der Mitarbeiter machen ihre Einsatzfreude an der Kommunikation mit dem Vorgesetzten fest.

**Respektvoller und vertrauensvoller Führung folgt eine hohe Leistungsbereitschaft.**

## Gute Führungskräfte glänzen im Dienst der Sache?!

Die **Führungskraft** ist eine zentrale Persönlichkeit. Gute Führungsarbeit besteht bis zu 80 % aus Kommunikation. Menschen in einer Behörde sind anders „gestrickt“, als Personen in einem Forschungsinstitut oder einer Fabrik. Das kann man leicht verstehen, jedoch hat dies auch einen Einfluss auf die Art der Führung? Natürlich, denn in einem Forschungsinstitut braucht man „Freigeister“ mit Selbstdisziplin, in einer Fabrik braucht man klare Strukturen und noch mehr geordnete Abläufe, sowie Sinn für Qualität und Effektivität, oder?

## Bis 70% der Change Projekte scheitern, wieso?

Der Arbeitstag einer Führungskraft ist mit 40% bis 80 % **Kommunikationszeit** (Informationen, Konfliktmanagement, Verhandlungen usw.) angefüllt. Hier ist Wissen, Können und

gute Umsetzung erforderlich. **Führungskräfte sind das Herz jeder Organisation** - Respektvolle Führung ⇒ Leistungsbereitschaft ⇒ werden auch mal Spitzen ausgeglichen.

Der %-Satz der Produktivitätsinvestitionen ist von 8% auf 3% zurückgegangen. **Hier ist leider viel versäumt worden. Zu oft ist man davon ausgegangen „läuft doch“, oder?** Wie nun insbesondere in der Politik und Industrie 4.0 offenbar wird, hat man 10 Jahre eine Hinhalte-Politik gemacht, die Deutschland nun fehlt.

**Infolge der laufenden, technologischen Innovationen und wachsenden Vernetzung werden die Strukturen in den Unternehmen und deren Märkte stets komplexer.** Wie sieht in fünf Jahren unser Markt aus? Welche Lösungen sind dann möglich? Das weiß heute kein Unternehmen mit Sicherheit. Somit haben die Planungen und Entscheidungen der obersten Unternehmenslenker eine immer geringere Halbwertszeit. Daraus folgt für die Führungskräfte, ein agieren in einem Umfeld, das von Unsicherheit geprägt ist. Das heißt, die Führungskräfte müssen mit rasch veränderlichen Zielen rechnen, immer mehr Einflussfaktoren beachten, sowie mehr Risiken eingehen. Die alten Lehrbuchweisheiten haben diese Situation nicht im Blick. Stetige Achtsamkeit und die Bereitschaft zu kontinuierlicher Anpassung erfordern eine gute Führung.

www.wuest-weiterbildung.com  
**Führungskräfte**  
**WTB**

Optimieren  
Strukturelle Organisieren  
Kontrolle Umsetzung  
Delegieren leitet  
Führungs-Projekte

Symbol für Krise

Zusammenarbeit ist die Voraussetzung für Verbesserung

Absatzvolumen sind größer  
Organisations parat nicht

Zeitmanagement wird schwierig  
Auftrieb ist zu stark

Entwicklung geht zu schnell  
Finanzen werden Energie

Reife der Organisation

Mitarbeiter sind das Eigenkapital

Gute Führungskräfte verbessern zu 15% bis 45%

Kunden sind das Kapital -  
Mitarbeiter sind das Eigenkapital.

**Wir wissen sehr viel über das Management von Veränderungsprozessen. Trotzdem liegt die Quote gescheiterter Change-Projekte seit Jahren auf einem erschreckend hohen Niveau.**

Unser theoretisches Wissen über Change-Management ist ziemlich ausgereift. Aber die Fähigkeiten der Führungskräfte, dies umzusetzen, sind über die Jahre ausbaufähig geblieben. Wir haben versäumt, die Fähigkeit von Managern zu stärken Veränderung zu managen. Stattdessen haben wir ihnen erlaubt, diese Prozesse outzusourcen und Berater zu beauftragen, anstatt sie selbst in die Pflicht zu nehmen. Dieser Ansatz funktioniert oft nicht, da Erfahrung und Geschäftskompetenz logischerweise fehlen. Nur auf Personaleinsparungen zu reflektieren ohne die eigentlichen Aufgaben der Betroffenen werten zu können, kann sehr gefährlich sein.

## Aus der McKinsey Welt - Beitrag Frankfurter Allgemeine vom 01.03.2012:

Meine Meinung dazu: Da kommen die BWL-Jungspunde an wie Hans Dampf, schmeißen mit ihren Folien um sich, wickeln Checklisten ab,... und haben im Prinzip kaum begriffen, worum es in dem Geschäft wirklich geht. Wird das Ganze nicht eigentlich nur deshalb "veranstaltet", um einen Personalabbau nicht selbst rechtfertigen zu müssen?

Oft jedoch ist ein neues Konzept einfach verpasst worden : siehe Nokia (Standort/Technikfragen), Kodak (Digitaltechnik), AEG (Struktur/Managementfehler), Schlecker (Gier nach zu viel) usw.

Wenn den **Mitarbeitern eine geplante Veränderung verkündet wird**, dann fällt es ihnen oft schwer, diese zu akzeptieren, auch weil sie an deren Realisierbarkeit zweifeln. Dann stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, ihnen die Sinnhaftigkeit des Vorhabens zu vermitteln.

Mitarbeiter reagieren aufgrund ihrer Persönlichkeit, beruflichen Erfahrung und Position, auf gleiche Informationen trotzdem recht verschieden. Entsprechend sensibel sollten Führungskräfte ihre Botschaften vermitteln. Ziele müssen klar, deutlich und erreichbar sein. Mit reinen BWL Weisheiten geht das nicht mehr. Eine Vorgabe muss verständlich und nachvollziehbar sein.

### Beispiele:

- Wenn wir den **Ertrag erhöhen**, können wir mehr Geld für Forschung ausgeben, so dass die Existenz unseres Unternehmens und somit der Arbeitsplatz langfristig gesichert ist.
- Wir wollen die **Bearbeitungszeiten verkürzen** und damit unsere Preise verbessern..

Wichtig ist, dass der Sinn in einem direkten Bezug zu den betroffenen Mitarbeitern steht. Zudem müssen die Führungskräfte, die ihn vermitteln, selbst daran glauben. Sonst wirken ihre Aussagen unglaubwürdig, unter anderem, weil dann ihre Körpersprache und ihre gesprochenen Worte nicht passen. Körpersprache ist nur schwer manipulierbar.

Manchmal stecken hinter scheinbar sachlich begründeten **Bedenken aber auch Ängste**, gewisse Besitzstände zu verlieren. Wer nicht bereit ist, sich auf das Neue einzulassen, zählt später immer zu den Verlierern. Die Welt bleibt nicht stehen und verharrt um uns zu schonen.

Je komplexer ein Change-Projekt ist, umso stärker sind Führungskräfte auf das Spezialwissen und die Mitarbeit von Spezialisten angewiesen. Deshalb müssen sie nicht nur bereit sein, auf Empfehlungen von Spezialisten zu hören, sie müssen diese auch in die Arbeitsteams integrieren. Das erfordert häufig viel Fingerspitzengefühl, unter anderem weil die Spezialisten meist um die Bedeutung ihres Wissens für den Erfolg wissen. Entsprechend selbstbewusst sind sie, und entsprechend schwierig lassen sie sich häufig führen.

## Change ist ständig und erfordert sehr gute Führung. Erfolg ist selten Zufall.

Siegfried Wüst, Copyright, 2.3.2017