MenschenTrainer
MAGAZIN

Ausgabe November 2024



WERTschätzung hat **Zukunft.**

Alles andere wird zur Nebensache.

patdippolito.com



Der einzige Weg, grossartige Arbeit zu leisten, ist, das zu lieben, was man tut – und das beginnt mit Wertschätzung der Menschen, mit denen man arbeitet.
Steve Jobs

INTRO

Wertschätzung als Erfolgsfaktor der Zukunft.

In einer immer schneller und digitaler werdenden Welt könnte man meinen, dass Technologie der Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen ist. Doch die wahre Kraft liegt woanders: in der Art und Weise, wie wir Menschen behandeln. Wertschätzung ist nicht nur ein netter Nebeneffekt im Geschäftsalltag, sondern der eigentliche Treiber für langfristiges Wachstum, Loyalität und Erfolg.

„Wertschätzung hat Zukunft. Alles andere wird zur Nebensache." – dieser Satz beschreibt treffend, was in modernen Unternehmen essenziell geworden ist. Führung bedeutet heute nicht mehr nur zu lenken und zu delegieren. Es bedeutet, echte Verbindungen zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und Menschen auf ihrem Weg zu unterstützen. Denn nur wer sich gesehen, gehört und wertgeschätzt fühlt, kann sein volles Potenzial entfalten und einen nachhaltigen Beitrag leisten.

In dieser Ausgabe beleuchte ich die Facetten der Wertschätzung im Führungsalltag. Ich zeige praxisnahe Ansätze, inspirierende Beispiele und wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse, die verdeutlichen, warum und wie Wertschätzung zu einem der zentralen Werte in der Unternehmensführung werden muss.

Mein Ziel ist es, dir als Führungskraft Werkzeuge an die Hand zu geben, um eine Kultur der Wertschätzung in deinem Unternehmen zu etablieren. Denn eines ist sicher: Unternehmen, die Menschen in den Mittelpunkt stellen, haben nicht nur eine bessere Zukunft – sie gestalten sie aktiv.

Viel Spass beim Lesen und Umsetzen.

Herzlich
Pat D'Ippolito | MenschenTrainer



INHALT

4 Zahlen & Fakten über Wertschätzung

7 Vom Kontrollzwang zur Vertrauenskultur oder der mutige Wandel eines Unternehmens. Testimonial, Interview und Konzeption

15 BestPracticeForLeaders mit ReflexionsFragen und Empfehlungen

20 ForeCast Ausgabe Dezember 2024 Trend Coaching

ZAHLEN & FAKTEN



Wertschätzung am Arbeitsplatz ist mehr als nur ein nettes Extra – sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie beeinflusst nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter, sondern auch die Effizienz, Produktivität und die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens. Die nachfolgenden Zahlen und Fakten verdeutlichen eindrucksvoll, wie stark Wertschätzung in der modernen Arbeitswelt wirkt und welche Auswirkungen es haben kann, wenn sie fehlt.

Wertschätzung steigert Mitarbeiterbindung

79% der Arbeitnehmer geben an, dass mangelnde Wertschätzung ein Hauptgrund ist, warum sie ihren Job wechseln würden. (Quelle: Gallup)

Unternehmen, die Wertschätzung aktiv fördern, haben eine 21% höhere Rentabilität und 22% mehr Produktivität. (Quelle: Gallup)

Einfluss auf Motivation

69% der Mitarbeiter sagen, sie würden härter arbeiten, wenn ihre Arbeit stärker anerkannt würde. (Quelle: Globoforce)

82% der Arbeitnehmer fühlen sich motivierter, wenn sie regelmässig Feedback und Anerkennung erhalten. (Quelle: Officevibe)

Positive Auswirkungen auf Unternehmenskultur

In Organisationen mit einer starken Wertschätzungskultur sind die Mitarbeiter 31% produktiver und nehmen 66% weniger Krankentage. (Quelle: Harvard Business Review)

Wertschätzung verbessert die Teamzusammenarbeit: 85% der Führungskräfte in einer Studie bestätigen, dass Anerkennung die Teamdynamik positiv beeinflusst. (Quelle: SHRM)

Wertschätzung vs. Gehalt

50% der Mitarbeiter würden in einem Unternehmen bleiben, das Wertschätzung zeigt, auch wenn es ihnen weniger Gehalt bietet. (Quelle: O.C. Tanner)

63% der Arbeitnehmer gaben an, dass sie sich eher für eine Gehaltserhöhung interessieren, wenn keine Wertschätzungskultur in ihrem Unternehmen herrscht. (Quelle: Gallup)

Kosten von mangelnder Wertschätzung
Fluktuation aufgrund fehlender Wertschätzung kann Unternehmen bis zu 30-50% des Jahresgehalts eines Mitarbeiters kosten. (Quelle: SHRM)
Unternehmen mit einem geringen Engagement, häufig ausgelöst durch mangelnde Anerkennung, verzeichnen eine 48% höhere Unfallrate und eine 37% höhere Fehlzeitenquote. (Quelle: Gallup)

Diese Fakten können verdeutlichen, wie stark Wertschätzung nicht nur die Unternehmenskultur, sondern auch die wirtschaftliche Leistung beeinflusst. Wenn du möchtest, kann ich weitere Details oder zusätzliche Studien recherchieren.

Auswirkungen?

Mangelnde Wertschätzung hat weitreichende und oft unterschätzte Folgen sowohl für Mitarbeiter als auch für das gesamte Unternehmen. Eine der offensichtlichsten Auswirkungen ist die hohe Fluktuation. Wenn Mitarbeiter sich nicht wertgeschätzt fühlen, neigen sie dazu, das Unternehmen zu verlassen – mit der Folge, dass wertvolles Wissen, Fähigkeiten und Talente verloren gehen. Dieser Verlust führt zu steigenden Rekrutierungskosten und einer längeren Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter, was die Produktivität beeinträchtigt.

Darüber hinaus wirkt sich fehlende Anerkennung negativ auf die Motivation und Arbeitsmoral aus. Mitarbeiter, die sich nicht wertgeschätzt fühlen, zeigen oft geringere Produktivität, weniger Engagement und ein Desinteresse an Innovation. Dies kann zu schlechteren Arbeitsergebnissen führen und das gesamte Teamklima belasten.

Mitarbeiter, die sich nicht wertgeschätzt fühlen, zeigen oft geringere Produktivität, weniger Engagement und ein Desinteresse an Innovation.

Auch auf Unternehmenskulturebene sind die Folgen spürbar. In Unternehmen ohne eine Kultur der Wertschätzung entwickeln sich häufig ein negatives Arbeitsklima und eine geringe Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Dies verstärkt Fehlzeiten und Burnout-Risiken, was wiederum die Arbeitsqualität und das Wohlbefinden aller Mitarbeiter beeinträchtigt.

Zuletzt gibt es auch klare finanzielle Auswirkungen. Unternehmen, die eine geringe Wertschätzungskultur pflegen, erleiden oft Verluste durch ineffiziente Arbeitsabläufe, vermehrte Fehler und eine erhöhte Unfallgefahr. Diese Probleme können nicht nur den Geschäftserfolg schmälern, sondern auch zu Rechtsstreitigkeiten führen, die das Unternehmen zusätzlich belasten.

Was läuft schief?

Die Ursachen für mangelnde Wertschätzung im Unternehmen sind vielfältig und oft in den täglichen Abläufen sowie im Führungsverhalten verankert.



Ein häufiger Fehler ist die fehlende Kommunikation seitens der Führungskräfte. Viele Vorgesetzte geben kein regelmässiges Feedback oder versäumen es, besondere Leistungen anzuerkennen. Diese fehlende Anerkennung führt dazu, dass Mitarbeiter sich übersehen und nicht gewürdigt fühlen, was die Motivation erheblich senkt.

In einem hektischen Arbeitsalltag wird die Bedeutung der Wertschätzung oft unterschätzt oder schlicht vergessen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Überforderung der Führungskräfte selbst. In vielen Fällen stehen sie unter hohem Druck und haben kaum Zeit, um sich intensiv um ihre Teams zu kümmern. In einem hektischen Arbeitsalltag wird die Bedeutung der Wertschätzung oft unterschätzt oder schlicht vergessen. Dies führt dazu, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter zwar fachlich leiten, aber den emotionalen Aspekt der Führung vernachlässigen.

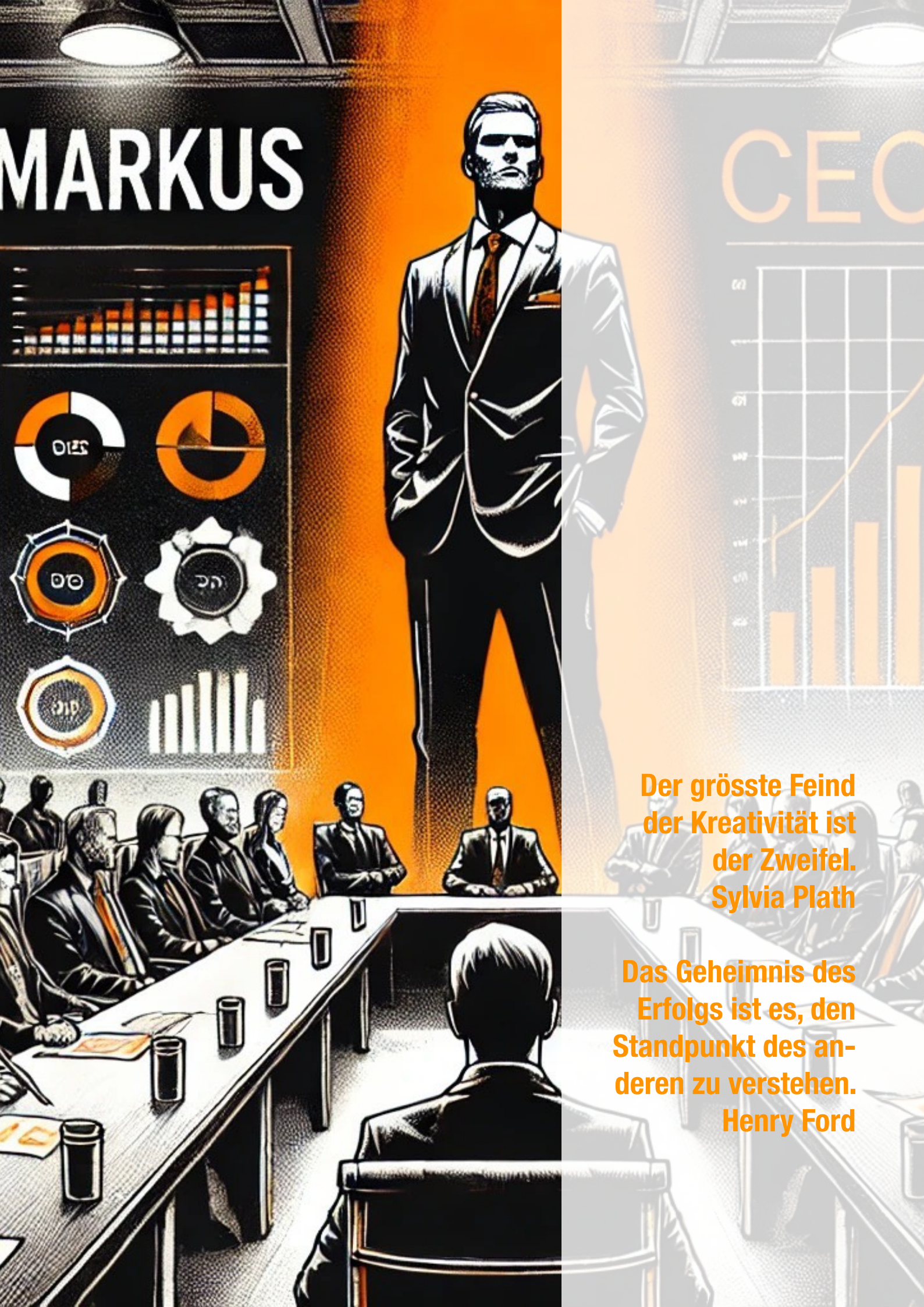
Auch die Prioritäten der Führung spielen eine Rolle. In vielen Unternehmen liegt der Fokus stark auf kurzfristigen Zielen und messbaren Ergebnissen. Dabei wird oft übersehen, dass Wertschätzung und langfristige Mitarbeiterbindung ebenfalls einen enormen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben. Wenn die Anerkennung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zugunsten schneller Gewinne zurückgestellt werden, verliert das Unternehmen langfristig an Stabilität und Innovationskraft.

Zudem gibt es häufig keine klaren Unternehmenswerte, die Wertschätzung als festen Bestandteil der Unternehmenskultur definieren. In Unternehmen, in denen solche Werte fehlen oder nicht gelebt werden, bleibt Wertschätzung oft ein unverbindliches Ideal, das im Alltag keine Umsetzung findet.

Was wäre zu tun?
Anerkennung durch Dankesworte, Lob in Meetings oder persönliche Gespräche. • Programme zur Mitarbeiteranerkennung, Umfragen zum Wohlbefinden, Verankerung in den Unternehmenswerten. • Schulungen für Führungskräfte zur Integration von Wertschätzung im Arbeitsalltag. • Teamevents und Zusammenarbeit zur Stärkung der gegenseitigen Wertschätzung.

ReflexionsFragen:
Wann habe ich zuletzt bewusst Wertschätzung gezeigt? • Welche Auswirkungen hatte es? • Wo habe ich die Bedeutung der Anerkennung unterschätzt? • Welche Folgen hatte dies auf die Motivation? • Wie stark ist Wertschätzung in den täglichen Abläufen verankert? • Welche Massnahmen könnten das verbessern? • Was hindert mich oder mein Unternehmen daran, Wertschätzung authentischer zu leben? • Wann habe ich zuletzt bewusst Wertschätzung gezeigt?





Der grösste Feind der Kreativität ist der Zweifel.
Sylvia Plath

Das Geheimnis des Erfolgs ist es, den Standpunkt des anderen zu verstehen.
Henry Ford

VOM KONTROLL-ZWANG ZUR VER-TRAUENSKULTUR ODER DER MUTIGE WANDEL EINES UNTERNEHMENS.

In einem Grossunternehmen, das sich auf Technologie und Innovation spezialisiert hat, herrschte eine Zeit lang Unruhe. Der CEO Markus war bekannt für seine strenge Führung. Er achtete penibel darauf, dass jede Regel befolgt und jede Vorgabe strikt eingehalten wurde. Doch während das Unternehmen einst florierte, begann es nun ins Stocken zu geraten. Innovationen blieben aus, und die Mitarbeiter fühlten sich zunehmend demotiviert. Kreativität wich Konformität, und das einst dynamische Team begann zu stagnieren.



Eines Tages, nach einem besonders hitzigen Management-Meeting, beschloss Markus, etwas zu ändern. Er hatte erkannt, dass sein Unternehmen nicht durch strengere Regeln oder härtere Arbeit vorankommen würde – sondern durch etwas ganz anderes: Vertrauen und Wertschätzung.

Am nächsten Morgen rief Markus die gesamte Führungsriege und seine Mitarbeiter zusammen. Er stand vor ihnen, unsicher, wie seine Worte aufgenommen werden würden. Doch er wusste, dass es keinen anderen Weg gab, das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen. „Ab heute“, begann er, „werden wir anders arbeiten. Wir werden Verantwortung teilen, wir werden Ideen freien Raum geben. Ich werde euch nicht länger sagen, wie ihr etwas tun sollt – ich werde euch das Vertrauen schenken, es auf eure Weise zu tun.“

Die Reaktionen waren gespalten. Einige der altgedienten Führungskräfte waren sichtlich verärgert. Sie hatten sich ihre Position verdient. Diese Veränderung fühlte sich für sie wie ein Verrat an den Grundfesten des Unternehmens an. „Das ist ein riskantes Spiel, Markus“, sagte einer von ihnen. „Ohne klare Regeln bricht Chaos aus.“

Doch Markus blieb standhaft. Er wusste, dass es eine Herausforderung war, bestehende Strukturen aufzubrechen, aber er war fest davon überzeugt, dass es der richtige Weg war. „Ich gebe euch ein Geschenk“, sagte er ruhig. „Das Geschenk der Freiheit, zu gestalten. Es liegt an euch, ob ihr es annehmen wollt.“

In den Wochen nach dieser Ankündigung passierte etwas Unerwartetes. Einige Mitarbeiter blühten regelrecht auf. Sie nutzten die Freiheit, um neue Ideen zu entwickeln und Projekte auf ihre Art anzugehen. Ein junges Team, das sich zuvor eher im Schatten der etablierten Führungskräfte bewegt hatte, brachte eine revolutionäre Produktidee ein, die das Potenzial hatte, das Unternehmen auf eine völlig neue Ebene zu heben. Es war eine Idee, die in der alten, strengen Struktur nie ans Licht gekommen wäre.



Aber nicht jeder nahm dieses Geschenk der Freiheit an. Einige Führungskräfte, die jahrelang nach den alten Regeln gearbeitet hatten, waren wütend. Sie sahen ihre Autorität schwinden und fühlten sich bedroht. Es war, als hätten sie den Glauben daran verloren, dass Veränderung etwas Gutes sein könnte. Eines Abends versammelten sich einige von ihnen heimlich im Büro eines der ältesten Manager, um zu diskutieren, wie sie die „Revolution“ stoppen könnten. Sie planten, Markus dazu zu bringen, seine Entscheidung rückgängig zu machen.

Doch während diese wenigen versuchten, den Wandel zu blockieren, breitete sich im Unternehmen etwas anderes aus – eine Welle der Inspiration. Die Mitarbeitenden fühlten sich zum ersten Mal seit Jahren wieder wertgeschätzt. Sie begannen, gemeinsam an Projekten zu arbeiten, ohne Angst vor strengen Vorgaben. Es entstanden neue Ideen, Kooperationen und Lösungen, die niemand für möglich gehalten hatte.

Eines Tages trat Markus in die Werkhalle, wo gerade an dem neuen, revolutionären Produkt gearbeitet wurde. Er sah das Engagement in den Gesichtern der jungen Entwickler, die vor Energie sprühten. „Das ist es, was ich mir vorgestellt habe“, dachte er. Die alte, starre Arbeitsweise war nicht mehr mit der neuen Realität vereinbar. Diese Menschen hatten das Geschenk der Freiheit und des Vertrauens angenommen – und es verwandelt.

Doch die Geschichte wäre nicht vollständig ohne eine Wendung. Am selben Tag stand einer der altgedienten Führungskräfte plötzlich in seinem Büro. „Markus“, sagte er mit harter Stimme, „wir müssen reden. Dieser Weg führt uns ins Chaos.“

Markus sah ihn lange an. Dann sagte er: „Es gibt zwei Wege, wie du auf dieses Geschenk reagieren kannst. Du kannst es annehmen und sehen, was daraus erwächst – oder du kannst es ablehnen und zurückblicken. Aber ich werde nicht mehr zurückgehen.“

Es dauerte nicht lange, bis auch die skeptischen Führungskräfte erkannten, dass dieser Wandel mehr war als nur eine Laune des CEO. Es war der Beginn einer neuen Ära. Und Markus wusste: Nicht jeder würde dieses Geschenk annehmen.

Aber für diejenigen, die es taten, eröffnete sich eine Zukunft voller Chancen und Wachstum. Diese Veränderung im Unternehmen war eine neue Art der Beziehung, die auf Vertrauen, nicht auf Regeln beruhte. Es war ein Geschenk, das angenommen werden musste, um seine wahre Wirkung zu entfalten.

Und so fand das Unternehmen unter Markus' Führung nicht nur zurück auf den Weg des Erfolgs – es entwickelte sich zu einem Ort, an dem Menschen ihre beste Arbeit leisteten, weil sie wussten, dass sie geschätzt wurden. Es war ein Geschenk, das es wert war, angenommen zu werden.

ReflexionsFragen:

Welche Rolle spielt Vertrauen in der Führung? Wie beeinflusst das Vertrauen, das Führungskräfte ihren Mitarbeitenden schenken, die Motivation und Kreativität im Team?

Was hindert uns manchmal daran, Veränderung zu akzeptieren? Welche Ängste oder Unsicherheiten führen dazu, dass wir oft an alten, starren Strukturen festhalten, obwohl neue Wege möglicherweise bessere Ergebnisse bringen?

Wie können Führungskräfte Wertschätzung authentisch vermitteln? Welche konkreten Handlungen und Verhaltensweisen zeigen Mitarbeitenden, dass sie wertgeschätzt und ernst genommen werden?

Inwiefern ist das Geschenk von Freiheit und Eigenverantwortung eine Herausforderung? Welche potenziellen Risiken gehen mit mehr Freiheit am Arbeitsplatz einher, und wie können diese Risiken gemanagt werden?

Lass Dich inspirieren und motivieren, den Mut zu finden, Wertschätzung in Deinem Unternehmen fest zu verankern, sodass sie zu einer gelebten Kultur für alle wird.











INTERVIEW



MenschenTrainer: Markus, deine Geschichte über den Wandel in deinem Unternehmen ist beeindruckend. Was hat dich ursprünglich dazu bewegt, deinen Führungsstil so grundlegend zu verändern?

Markus: Es war kein einzelner Moment, sondern eher eine schleichende Erkenntnis. Ich habe gesehen, dass das Unternehmen stagnierte und die Mitarbeiter zunehmend demotiviert wirkten. Die Ideen und Innovationen blieben aus, und ich hatte das Gefühl, dass wir durch all die strikten Regeln und Vorgaben den kreativen Geist verloren haben. Nach einem besonders hitzigen Meeting mit dem Management wurde mir klar, dass strengere Regeln und härteres Arbeiten uns nicht weiterbringen würden. Die entscheidende Erkenntnis war, dass Vertrauen und Wertschätzung der Schlüssel sind, um Kreativität und Innovation zu entfalten.

MenschenTrainer: Du hast in deiner Geschichte erwähnt, dass einige Führungskräfte deine Entscheidung anfangs kritisch gesehen haben. Was glaubst du, waren ihre grössten Ängste?

Markus: Es war die Angst vor dem Verlust von Kontrolle und Autorität. Viele meiner Führungskräfte waren jahrelang darauf trainiert worden, durch strikte Regeln und klare Vorgaben zu führen. Die Vorstellung, plötzlich Freiräume zu schaffen und Verantwortung zu teilen, fühlte sich für sie an, als würde das Chaos ausbrechen. Sie sahen die neuen Freiheiten nicht als Chance, sondern als Bedrohung für ihre etablierte Position und Arbeitsweise.

MenschenTrainer: Das klingt nach einer grossen Herausforderung, sowohl für dich als auch für deine Führungskräfte. Wie hast du es geschafft, diesen Widerstand zu überwinden?

Markus: Es war wichtig, standhaft zu bleiben und meinen neuen Führungsstil authentisch zu leben. In den Meetings habe ich immer wieder betont, dass Vertrauen und Freiheit nicht bedeuten, Kontrolle aufzugeben, sondern Verantwortung zu teilen. Ich habe versucht, durch mein eigenes Verhalten ein Vorbild zu sein und Vertrauen in die Fähigkeiten meiner Mitarbeiter zu zeigen. Es war auch entscheidend, offen über die Ängste und Unsicherheiten zu sprechen und den Führungskräften die Zeit zu geben, sich an diesen neuen Ansatz zu gewöhnen.

MenschenTrainer: Wie haben die Mitarbeiter auf diese Veränderungen reagiert?
Markus: Das war unterschiedlich. Einige, besonders die jüngeren Teams, haben diese neue Freiheit sofort angenommen. Sie hatten plötzlich Raum für Kreativität und neue Ideen, und das hat ihnen enormen Auftrieb gegeben. Andere, die schon lange nach den alten Regeln gearbeitet haben, taten sich anfangs schwer. Sie mussten erst lernen, mit der neuen Verantwortung umzugehen und die Chancen in der Veränderung zu sehen.

MenschenTrainer: Es scheint, als hätte dieser Wandel nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Kultur stark verändert. Wie hast du es geschafft, diese neue Kultur der Wertschätzung aufzubauen?
Markus: Für mich war es wichtig, Wertschätzung nicht nur als Wort, sondern als konkrete Handlung zu leben. Ich habe angefangen, regelmässig Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen, Feedback zu geben und ihre Ideen aktiv zu fördern. Es war auch ein Prozess des Lernens – für mich und für die Führungskräfte – Wertschätzung authentisch zu vermitteln. Das bedeutet, den Menschen wirklich zuzuhören, ihre Arbeit anzuerkennen und ihnen zu zeigen, dass ihre Meinungen und Beiträge geschätzt werden.

MenschenTrainer: Ein wichtiger Punkt scheint das Vertrauen zu sein, das du in deine Teams gesetzt hast. Welche Rolle spielte dieses Vertrauen in der Motivation und Kreativität deiner Mitarbeiter?
Markus: Vertrauen war der Schlüssel. Es war, als hätten die Mitarbeiter plötzlich das Gefühl, dass ihre Arbeit wirklich zählt. Sie wussten, dass sie die Freiheit hatten, eigene Entscheidungen zu treffen und ihre Ideen umzusetzen, ohne ständig kontrolliert zu werden. Dieses Vertrauen hat nicht nur die Motivation gestärkt, sondern auch die Kreativität beflügelt. Die Mitarbeiter hatten weniger Angst, Fehler zu machen, und trauten sich, neue Ansätze zu probieren.

MenschenTrainer: Gab es auch Risiken, die mit dieser neuen Freiheit einhergingen? Wie bist du damit umgegangen?
Markus: Natürlich gab es Risiken. Mehr Freiheit bedeutet auch mehr Verantwortung, und nicht jeder war sofort bereit dafür. Es gab Anfangs Fehler und auch Konflikte zwischen Teams und Führungskräften. Doch anstatt zurückzurudern, haben wir diese Situationen genutzt, um daraus zu lernen. Wir haben klare Kommunikationswege geschaffen und regelmässig reflektiert, was gut lief und was verbessert werden musste. Es war ein kontinuierlicher Lernprozess.

MenschenTrainer: Zum Schluss, was würdest du anderen Führungskräften raten, die über eine ähnliche Veränderung nachdenken, aber vielleicht noch zögern?
Markus: Der wichtigste Rat, den ich geben kann, ist, sich wirklich auf die Veränderung einzulassen und authentisch zu bleiben. Es wird nicht einfach, und es wird Momente geben, in denen man an der Entscheidung zweifelt. Aber wenn man den Mitarbeitern Vertrauen schenkt und wirklich an ihre Fähigkeiten glaubt, kann daraus etwas Grossartiges entstehen. Veränderungen sind immer mit Unsicherheiten verbunden, aber es lohnt sich, diesen Schritt zu wagen – für das Unternehmen und für die Menschen, die darin arbeiten.

MenschenTrainer: Markus, danke für deine Einblicke. Dein Weg zeigt, wie wichtig Vertrauen und Wertschätzung für langfristigen Erfolg sind. Viele Führungskräfte können aus deiner Geschichte wertvolle Impulse mitnehmen.



KONZEPTION



Ausgangslage und Herausforderung

Markus, CEO eines grossen Technologieunternehmens, sah sich mit einer stagnierenden Unternehmenskultur konfrontiert. Strenge Regeln und starre Strukturen erstickten Kreativität und Innovation. Die Mitarbeiter waren demotiviert, und die Dynamik des Teams ging verloren. Markus erkannte, dass es nicht an mehr Kontrolle mangelte, sondern an Vertrauen und Wertschätzung. Er entschied sich, diesen Wandel gemeinsam mit dem MenschenTrainer anzugehen.

Ziele Konzept

Das Hauptziel des Konzepts ist es, eine Vertrauenskultur zu schaffen, in der Mitarbeiter ihre Kreativität und Eigenverantwortung entfalten können. Konkret sollen folgende Ziele erreicht werden:

- *Veränderung der Unternehmenskultur:* Von strikter Kontrolle hin zu mehr Vertrauen und Selbstverantwortung.
- *Steigerung der Innovationskraft:* Schaffung von Freiräumen für neue Ideen und Denkansätze.
- *Förderung von Wertschätzung:* Authentische Wertschätzung der Mitarbeiter durch klare Kommunikation und empathisches Führungsverhalten



PreWORK: Analyse der Ausgangslage

Die PreWORK-Phase dient dazu, die IST-Situation genau zu erfassen und die Herausforderungen der bestehenden Unternehmenskultur zu identifizieren. Mit dem Ziel: Verständnis der Probleme und Blockaden im Unternehmen schaffen.

Schritte:

- *PreInterviews mit Führungskräften:* Offene Gespräche über aktuelle Herausforderungen und persönliche Ängste.
- *Workplace Monitoring:* Beobachtung der Zusammenarbeit und der Kommunikationsstrukturen im Unternehmen.
- *KickOFF-Workshop:* Einführung der Teams in den Veränderungsprozess und Festlegung der gemeinsamen Ziele.

MainWORK: Veränderung aktiv gestalten

In dieser Phase geht es darum, das Vertrauen als zentrales Führungsprinzip zu etablieren und die neue Unternehmenskultur aktiv zu gestalten. Mit dem Ziel: Umsetzung der neuen Führungskultur durch praxisnahe Workshops und gezieltes Coaching.

Schritte:

- *Workshops „Das COACHENDE Management“:* Vermittlung der Prinzipien des coachenden Führungsstils, um die Verantwortung im Team zu stärken.
- *MenschenLESEN-Workshop:* Den Führungskräften wird beigebracht, die Bedürfnisse und Motivationen ihrer Mitarbeiter besser zu erkennen.
- *Team- und Einzelcoachings:* Persönliche Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung der neuen Prinzipien.
- *Praktische Übungen und Rollenspiele:* Die neuen Führungsansätze werden in praxisnahen Situationen geübt.

PostWORK: Veränderungen festigen und nachhaltig sichern

Die PostWORK-Phase stellt sicher, dass die neu eingeführten Prinzipien langfristig verankert und regelmässig weiterentwickelt werden. Mit dem Ziel: Nachhaltige Verankerung der neuen Kultur und kontinuierliche Entwicklung der Führungskräfte.

Schritte:

- *Regelmässige Feedbackrunden:* Kontinuierliche Evaluation der Fortschritte und Anpassung der Massnahmen.
- *Vertiefungs-Workshops:* Spezifische Schulungen zur Festigung der Prinzipien und Bearbeitung neuer Herausforderungen.
- *Entwicklungspläne für Führungskräfte:* Individuelle Pläne zur langfristigen Weiterentwicklung.

Markus hat durch die enge Zusammenarbeit mit dem MenschenTrainer erkannt, dass Vertrauen und Wertschätzung der Schlüssel zu einer erfolgreichen Unternehmenskultur sind. Durch den strukturierten Ansatz – von der Analyse über die aktive Gestaltung bis zur nachhaltigen Verankerung – hat er sein Unternehmen transformiert.

Dieses Konzept zeigt Führungskräften, wie auch sie ihre Organisation zu einem Ort machen können, an dem Menschen ihr Potenzial entfalten und gemeinsam Grosses erreichen können.




MANAGEMENT
SALES
SALES
SERVICE
BEST
PRACTICE
ORGANATION
ORGANIZATION

WIE DU ALS CHEF DEIN TEAM UNBEWUSST KLEIN HÄLTST – UND ES NICHT EINMAL MERKST.

Georges sitzt in seinem Büro, die Augen starr auf den Bildschirm gerichtet. Der Druck, die Umsatzziele zu erreichen, ist allgegenwärtig. Als Leiter Vertrieb in der Maschinenindustrie trägt er die Verantwortung für ein siebenköpfiges Aussendienstteam. Die Zeit ist knapp, und Georges ist bekannt dafür, ständig in



Meetings festzustecken und parallel neue Projekte zu starten.

Als wieder einmal ein wichtiges Coaching-Gespräch ansteht, das er mit einem seiner Aussendienstmitarbeiter vereinbart hat, wird Georges von einem unerwarteten Meeting unterbrochen. „Wir verschieben das auf nächste Woche“, sagt er schnell, ohne wirklich auf den enttäuschten Gesichtsausdruck seines Mitarbeiters zu achten.

Bei einem Kundentermin einige Tage später geschieht es wieder. Georges übernimmt das Gespräch, redet begeistert über technische Details und verliert dabei völlig den Überblick über die eigentliche Mission: Seinem Aussendienstler zu ermöglichen, sich zu entwickeln und seine Fähigkeiten zu verbessern. Der Mitarbeiter steht daneben und beobachtet, wie sein Vorgesetzter das Gespräch dominiert, während er kaum die Chance erhält, eigene Ideen einzubringen.

Mit der Zeit wächst die Frustration innerhalb des Teams. Die Aussendienstmitarbeiter sind unsicher, wo sie stehen, und fühlen sich allein gelassen. Georges hingegen ist mit dem ständigen Wechsel von Aufgaben und Meetings so überfordert, dass er kaum noch erreichbar ist. Sein Posteingang quillt über, und Rückrufe bleiben meist aus. Er fühlt sich gefangen in einem Strudel aus ständigen Anforderungen und dem Druck, die Umsatzziele zu erreichen.

Doch was Georges nicht bemerkt, ist der Preis, den sein Verhalten kostet: die Wertschätzung seiner Mitarbeiter und ihre Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln.

ReflexionsFragen:

Wie sehr beeinflusst mein Verhalten als Führungskraft die Entwicklung meines Teams?

Was können meine Mitarbeiter aus meinen Handlungen über Wertschätzung und Vertrauen lernen?

Bin ich mir bewusst, wie oft ich Termine oder Versprechen absage, und welchen Eindruck das hinterlässt?

Wie kann ich sicherstellen, dass ich trotz Druck die Zeit finde, mein Team zu fördern?

Was würde geschehen, wenn ich meine Meetings und Aufgaben anders priorisiere, um mehr Raum für die Entwicklung meines Teams zu schaffen?

Empfehlungen für Dich:

Prioritäten setzen:
Plane bewusst Zeit für deine Coaching-Gespräche und die Entwicklung deines Aussendienstteams ein und betrachte diese als wichtige Termine, die nur in Ausnahmefällen verschoben werden dürfen.

Klarheit schaffen:
Führe regelmässig Feedbackgespräche mit jedem Teammitglied, um die Erwartungen abzugleichen und klar aufzuzeigen, wo jeder Einzelne steht.

Verantwortung abgeben:
Gib bei Kundenterminen deinen Aussendienstmitarbeitern mehr Raum, damit sie ihre Kompetenz unter Beweis stellen und dadurch Selbstvertrauen aufbauen können.

Effiziente Kommunikation:
Plane feste Zeiten für die Beantwortung von E-Mails und Anrufen ein, um so eine bessere Erreichbarkeit sicherzustellen.

Wertschätzung zeigen:
Einfache Gesten der Anerkennung, wie das Einhalten von Versprechungen und aktives Zuhören, können das Vertrauen und die Motivation im Team erheblich steigern.

Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie an und handelt.

WENN DER CHEF LIEBER ALLES SELBST MACHT – WARUM VERTRAUEN UND WERTSCHÄTZUNG DER SCHLÜSSEL ZUR TEAMENTWICKLUNG SIND.

Paul war seit vielen Jahren Leiter des Innendienstes in einem erfolgreichen Unternehmen der Baubranche. Seine Tage begannen früh und endeten oft spät. Mit zwölf Mitarbeitenden unter sich war Paul stets der Meinung, dass er selbst alles im Griff haben musste, um das Tagesgeschäft zu bewältigen. Seine Sorge, dass wichtige Aufgaben liegen bleiben könnten, führte dazu, dass er sich zunehmend von seinem Team zurückzog und mehr Aufgaben selbst übernahm.

Eines Morgens stand eine seiner Mitarbeiterinnen, Julia, vor seiner Tür. 'Paul, ich wollte nur mal fragen, ob du dir das Angebot für den Kunden Müller angesehen hast?' Paul, vertieft in seine Arbeit, blickte nur kurz auf und antwortete knapp: 'Ja, ich mache das gleich selbst.'

Julia spürte, dass ihre Fragen oft unbeachtet blieben. Sie fragte sich, warum Paul sie nicht



mehr in die Entscheidungsprozesse einband. Die Motivation im Team schwand, denn Paul nahm sich nicht die Zeit, ihre Arbeit anzuerkennen oder ihnen Feedback zu geben. Ohne klare Führung und Wertschätzung stag-



nierte die Entwicklung des Teams. Frust breitete sich aus, und das Vertrauen in Paul als Führungskraft schwand.

Eines Abends, als Paul im leeren Büro sass, blickte er nachdenklich auf den wachsenden Stapel unerledigter Aufgaben. Obwohl er die ganze Zeit arbeitete, fühlte er sich überfordert und merkte, dass sein Team sich immer weiter von ihm entfernte. Er fragte sich, ob er vielleicht etwas ändern musste, um sowohl sich selbst als auch sein Team weiterzubringen.

ReflexionsFragen:

Was hält mich davon ab, Aufgaben und Verantwortung an mein Team zu delegieren?

Wie können kleine Schritte des Vertrauensaufbaus die Wertschätzung und Motivation meines Teams steigern?

Welche langfristigen Auswirkungen hat mein derzeitiger Führungsstil auf die Entwicklung meiner Mitarbeitenden?

Wie würde es sich anfühlen, wenn mein Team sich wertgeschätzt und in den Entscheidungsprozess eingebunden fühlen würde?

Welche konkreten Massnahmen kann ich ergreifen, um die Kluft zwischen mir und meinem Team zu überbrücken?

Empfehlungen für Dich:

Verantwortung abgeben und Vertrauen stärken:
Vertraue deinen Mitarbeitenden und übertrage ihnen gezielt Verantwortung. Dies stärkt ihre Motivation und gibt dir Raum für strategische Aufgaben.

Regelmässige Feedback-Gespräche einplanen:
Plane regelmässige, kurze Feedback-Runden, in denen du sowohl konstruktives Feedback gibst als auch Anerkennung zeigst. Dies fördert das Wachstum des Teams.

Zeit für Entwicklung einplanen:
Plane gezielt Zeiten für Coaching und Weiterentwicklung deiner Mitarbeitenden ein. Diese bewussten Investitionen zahlen sich langfristig aus.

Offene Kommunikation fördern:
Schaffe eine offene Kommunikationskultur, in der Mitarbeitende sich sicher fühlen, Fragen zu stellen und eigene Ideen einzubringen.

Eigene Grenzen erkennen und Prioritäten setzen:
Erkenne die Grenzen deiner Kapazitäten und setze klare Prioritäten. Schaffe dir Zeiträume, in denen du dich auf strategische Aufgaben und die Weiterentwicklung deines Teams konzentrieren kannst.

WIE DU ALS NEUER CHEF DIE „ALTEN HASEN“ BÄNDIGST – OHNE DICH DABEI SELBST ZU VERLIEREN.



Stefan betritt sein neues Büro als frisch ernannter Leiter Service in einem Unternehmen, das Anlagen verkauft. Seine Aufgabe: die Einsätze von 28 Servicetechnikern zu koordinieren. Mit viel Elan und frischen Ideen möchte Stefan neue Rahmenbedingungen schaffen und das Team auf Kurs bringen. Doch schon nach kurzer Zeit merkt er, dass über die Hälfte der Techniker Dienst nach Vorschrift macht. Die Motivation ist gering, die Disziplin lässt zu wünschen übrig, und eigenmächtige Entscheidungen wie das Verschieben von Terminen gehören zur Tagesordnung.

Stefan, der eigens eingestellt wurde, um „Ordnung in das Team zu bringen“, versucht es mit klaren Regeln und einer neuen Struktur. Doch anstatt auf Unterstützung zu stossen, trifft er auf Widerstand. Die „alten Hasen“ in seinem Team untergraben seine Autorität und gehen nicht den offiziellen Dienstweg, sondern beschweren sich direkt bei seinem Vorgesetzten. Dieser ist jedoch für seine lasche Führung bekannt, und die Beschwerden der Techniker landen ohne Folgen auf Stefans Schreibtisch.

Entmutigt und isoliert fragt sich Stefan, ob seine Ideen und sein Engagement überhaupt geschätzt werden. Die Techniker sehen in ihm nicht den Anführer, den sie brauchen, sondern einen Störenfried. Stefans Motivation schwindet, und sein Enthusiasmus weicht der Resignation.

ReflexionsFragen:

Inwiefern habe ich die Bedürfnisse und Ängste meines Teams bisher berücksichtigt?

Wie kann ich meinem Team meine Vision und die Vorteile der neuen Rahmenbedingungen besser vermitteln?

Welche konkreten Massnahmen kann ich ergreifen, um die Akzeptanz und das Vertrauen meiner Mitarbeiter zu gewinnen?

Ist mir bewusst, wie mein Verhalten von den „alten Hasen“ wahrgenommen wird, und was könnte ich daran ändern?

Wie kann ich meinen Vorgesetzten besser einbeziehen, um mehr Rückendeckung für meine Entscheidungen zu bekommen?

Empfehlungen für Dich:

Kommunikation und Transparenz:
Führe offene Gespräche mit den Servicetechnikern, um ihre Sichtweise und ihre Bedenken besser zu verstehen. Zeige ihnen, dass du ihre Anliegen ernst nimmst und gleichzeitig den Nutzen deiner Massnahmen hervorhebst.

Vertrauen aufbauen:
Sei konsequent, aber fair. Achte darauf, dass deine Entscheidungen nachvollziehbar sind und jeder im Team eine Chance bekommt, sich zu beweisen. Setze auf regelmässiges Feedback und ermutige zur Eigenverantwortung.

Vorbild sein:
Lege Wert auf Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und offene Kommunikation. Zeige durch dein eigenes Verhalten, was du von deinem Team erwartest, und sei bereit, dich selbst zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Rückendeckung sichern:
Suche regelmässig das Gespräch mit deinem Vorgesetzten und informiere ihn über die Fortschritte und Herausforderungen. Frage aktiv nach Unterstützung und mache klar, welche Konsequenzen fehlende Rückendeckung für dich und das Team hat.

Mitarbeiter einbinden:
Gib den „alten Hasen“ Verantwortung und die Möglichkeit, sich einzubringen. Finde Wege, wie sie ihre Erfahrungen nutzen können, um zum Erfolg des Teams beizutragen, und zeige ihnen, dass ihre Meinungen und Ideen geschätzt werden.

Willst Du für Dich und Dein Team Support? Dann melde Dich HIER an - ich FREUE mich.

FORECAST

In der Dezember-Ausgabe 2024 steht das Thema Zeitmanagement im Fokus. Dieses Thema ist nicht nur für sich genommen von grosser Bedeutung, sondern bildet auch die Grundlage für die echte Wertschätzung der Mitarbeitenden. Meine Erfahrung aus der Führungskräfte-Coaching zeigt immer wieder, dass Führungskräfte ohne ein effektives Zeitmanagement Schwierigkeiten haben, ihren Mitarbeitenden die Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen, die sie verdienen.

TREND COACHING

Die folgenden Themen haben sich als die meistgefragten Schwerpunkte bei meinen Kunden etabliert: Das COACHENDE Management • MenschenLESEN • VERTRIEBSmodell • Der SALES als HYBRID • Der ID als SALESdrehscheibe

IMPRESSUM

Pat D’Ippolito | MenschenTrainer
Untersteckholzstrasse 26
4900 Langenthal
079 631 41 58
trainer@patdippolito.com

