

Schweizerische Fachschule

TEKO

Die Rolle der Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Diplomarbeit, Lehrgang Betriebswirtschaft HF

Diplomlehrer: Thomas Schmid
Diplomant: Sulayman El Toufeili



Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	4
2	Lebenslauf.....	5
2.1	Qualifikationsprofil zum Betriebswirtschafter HF	6
3	Projektinitialisierung.....	8
3.1	Aufbau der Arbeit	9
3.2	Ausgangslage	9
3.3	Der Verfasser.....	9
3.4	Problemstellung	10
3.5	Fragestellung	10
3.6	Ziele.....	10
4	Changemanagement – Theoretischer Hintergrund und wesentliche Ansätze	11
4.1	8-Stufen-Modell nach Kotter.....	12
4.2	3-Stufen-Modell nach Lewin.....	14
4.3	Lebenszyklusmodelle.....	16
4.4	ADKAR-Modell.....	16
4.5	Arten des Wandels.....	17
4.6	Auslöser des Change-Managements	18
4.7	Definition Führung.....	19
4.8	Erwartungen an die Führungskraft	20
4.9	Veränderungstrends sowie Anforderungen an die Führungskraft.....	21
4.10	Bestimmung des passenden Führungsstils	22
4.11	Führungsstile	22
4.12	Wirksamkeit von Führungskräften in Veränderungsprozessen.....	28
4.13	Ziele und Funktionen der Führung	29
5	Empirischer Teil.....	31
5.1	Zusammenfassung der Befragungsergebnisse (Führungskräfte)	32
5.2.	Erkenntnisse und Schlussfolgerung (Führungskräfte)	35
5.3.	Zusammenfassung der Befragungsergebnisse (Mitarbeiter*innen)	38
5.4.	Erkenntnisse und Schlussfolgerungen (Mitarbeiter*innen)	41
5.5	Fazit der Umfrage (Führungskräfte)	44
5.6	Fazit der Umfrage (Mitarbeiter*innen)	44
5.7	Nutzwertanalyse	45
5.8	Ableitung Handlungsempfehlung.....	47

5.9	Kostenreduktion durch Fluktuationsminimierung	49
6	Abschluss	50
6.1	Reflexionsbericht	50
6.2	Literaturverzeichnis	51
6.3	Abbildungsverzeichnis	52
6.4	Tabellenverzeichnis	52
6.5	Anhang / Antworten Umfrage	53

1 Management Summary

Aufgrund der aktuellen Lage durchläuft die Abteilung Kundendienst/Disposition einen bedeutsamen Wandel. Es werden umfassende Anpassungen an den Prozessen vorgenommen, Verantwortungsbereiche neu strukturiert und zahlreiche Positionen neu besetzt infolge von Kündigungen.

Die Ausgangslage der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit ist die Untersuchung der Rolle der Führungskräfte bei Veränderungsprozessen, das Verständnis für die Aufgaben und Herausforderungen von Führungskräften in Veränderungsprozessen zu vertiefen und Möglichkeiten aufzuzeigen; wie sie ablehnende Widerstände gezielt vermeiden und überwinden können.

Die Zielsetzung der Arbeit war es, aufgrund von theoretischen und literarischen Informationen ein besseres Verständnis für die Komplexität des Change-Managements zu erhalten. Auch um Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zu generieren, die Führungskräften helfen, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und die Akzeptanz und Unterstützung der Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Der ausschlaggebende Grund zur Wahl des Themas war die Beförderung des Verfassers zum Supervisor der Disposition sowie den damit verbundenen Verantwortungsbereichen.

Anhand einer qualitativen Umfrage mit sechs Mitarbeiter*innen, drei auf Kaderstufen mit Führungsaufgabe, sowie drei Mitarbeitern ohne Führungsaufgabe, wurden die benötigten Soft-Skills erfragt und verglichen. Der themenbezogene Fragebogen umfasste offen gestellte Fragen, um eine möglichst tiefe Antworten-Vielfalt zu erhalten und um die Grenzen der Antworten offen zu halten. Mit Hilfe dieser Antworten und einer Nutzwertanalyse wurden Erkenntnisse gewonnen und Handlungsempfehlungen beschrieben.

In dieser Arbeit wurden die drei Hauptaspekte «Klare Vision und Kommunikation», «Eigenschaften der Führungskraft» sowie «Klare Ziele und Meilensteine» von vorrangiger Bedeutung empirisch bestimmt.

Für die Abteilung Kundendienst/Disposition wurde für das Jahr 2023 eine Fluktuationsrate von 43.75% berechnet. Mithilfe dieser empirisch ausgewerteten Handlungsempfehlungen ist das Ziel die Fluktuationsrate bis Ende 2024 auf bis zu 15% zu senken. Dadurch ergibt sich jeweils eine durchschnittliche Kosteneinsparung von CHF 16'200 pro Mitarbeiter-Abgang in Bezug auf die Einarbeitungszeit.

2 Lebenslauf



El Toufeili Sulayman

KAUFMANN EFZ, WEITERBILDUNG BETRIEBSWIRTSCHAFT HF

+41 76 327 11 10

Referenz auf Anfrage

eltoufeili.sulayman@gmail.com

Brünismattstrasse 6,
5610 Wohlen

ÜBER MICH

Ich bin eine begeisterte, selbst motivierte, zuverlässige sowie verantwortungsbewusste und hart arbeitende Person. Zu meinen Stärken gehören meine zwischenmenschliche-, organisatorische sowie Problemlösungsfähigkeiten.

PERSÖNLICHES

Alter | 26
Staatsangehörigkeit | Schweiz
Berufserfahrung | 8 Jahre
Führerschein | Ja

EDV KENNTNISSE

MS Word	██████████
MS Excel	██████████
MS Navision	██████████
mLogistics	██████████
SAP	██████████

KOMPETENZEN

Konzeptionelles Denken
Analytisches Denken
Unternehmerisches Denken
Problemlösung
Kommunikation

SPRACHE

Deutsch	██████████
Französisch	██████████
Englisch	██████████

ERFAHRUNG

- Apr 2023 – heute
SUPERVISOR KUNDENDIENST & DISPOSITION, SIBIRGROUP AG
- Dez 2020 – Apr 2023
SACHBEARBEITER KUNDENDIENST & DISPOSITION, SIBIRGROUP AG
- Mai 2018 – Dez 2020
KUNDENBETREUER INNENDIENST, MEWA SERVICE AG
- Jan 2018 – Mai 2018
VORBEREITUNG ABSCHLUSSPRÜFUNG, HWD EDUPOOL
- April 2016 – Jan 2018
SACHBEARBEITER TECHNISCHER DIENST, CURADEN AG
- Okt 2015 – Apr 2016
OBLG. MILITÄRDIENST | SCHWEIZER ARMEE
- Aug 2015 – Okt 2015
SACHBEARBEITER VERKAUF INNENDIENST, CURADEN AG
- Aug 2012 – Aug 2015
KAUFMÄNNISCHE AUSBILDUNG EFZ, CURADEN AG

BILDUNG

- 2020 – heute (Okt 2023)
BETRIEBSWIRTSCHAFT HF
Olten
- 2017 - 2018
HÖHERES WIRTSCHAFTSDIPLOM EDUPOOL
Zürich
- 2012 – 2015
KAUFMÄNNISCHE AUSBILDUNG EFZ
Zürich

INTERESSEN

Reisen, Sport sowie grosses Interesse an Wirtschaft und Weltgeschehen

Bild 1: Lebenslauf von Sulayman El Toufeili

2.1 Qualifikationsprofil zum Betriebswirtschafter HF

Prozess	Qualifikation	Seitenverweis
<i>Handlungsfeld 1: Unternehmensführung</i>	Im Rahmen von selbständigen unternehmerischen Tätigkeiten im Bereich Elektromobilität, wurde aufgrund einer Konkurrenzanalyse eine Unternehmensstrategie erarbeitet.	3
	In den von mir organisierten Workshops hatten die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, ihre Gedanken in Bezug auf die Auswirkungen der Veränderung auf die Kultur und das Klima zu teilen. Die Mitarbeiter*innen haben Inputs gegeben beziehungsweise Feedback erhalten.	5
<i>Handlungsfeld 2: Marketing PR</i>	Die Kunden wurden kompetent über Produkte und die Auslieferungssituation schriftlich sowie telefonisch beraten. Dabei konnte ich meine verschiedenen Sprachkenntnisse einsetzen.	7
<i>Handlungsfeld 3: Produktion</i>	Im Rahmen von selbstständigen unternehmerischen Tätigkeiten, wurden Produkte definiert, auf welchen der Deckungsbeitrag kalkuliert wurde.	12
<i>Handlungsfeld 4: Beschaffung und Logistik</i>	Es wurde mit mehreren Speditionsunternehmen zusammengearbeitet, um eine speditive und termingerechte Lieferung der Ware sicherzustellen. Dabei wurde auf die gesetzlichen Vorschriften bezüglich Lagerung und Transport Rücksicht genommen.	15
<i>Handlungsfeld 6: Personalwesen</i>	One-to-One Gespräche wurden regelmässig organisiert. Hierbei habe ich dem Mitarbeiter*innen ein Feedback gegeben. Dabei konnte ich die Chance nutzen, mehr über die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zu erfahren sowie Wertschätzung für die geleistete Arbeit zu zeigen.	16

Prozess	Qualifikation	Seitenverweis
<i>Handlungsfeld 7: Finanzierung und Investition</i>	Im Rahmen von selbständigen unternehmerischen Tätigkeiten im Bereich Elektromobilität, wurde für das Gesamtprojekt Kalkulationen durchgeführt und ein Budget festgelegt.	19
<i>Handlungsfeld 9: Informatik</i>	Die Mitarbeiter*innen wurden bei der Einrichtung und Konfiguration von Microsoft Teams unterstützt. Schulungen wurden durchgeführt und offene Fragen beantwortet. Bereitstellung von Schulungsunterlagen, Anleitungen und Ressourcen, die den Nutzern dabei helfen, Microsoft Teams optimal zu nutzen.	22

3 Projektinitialisierung

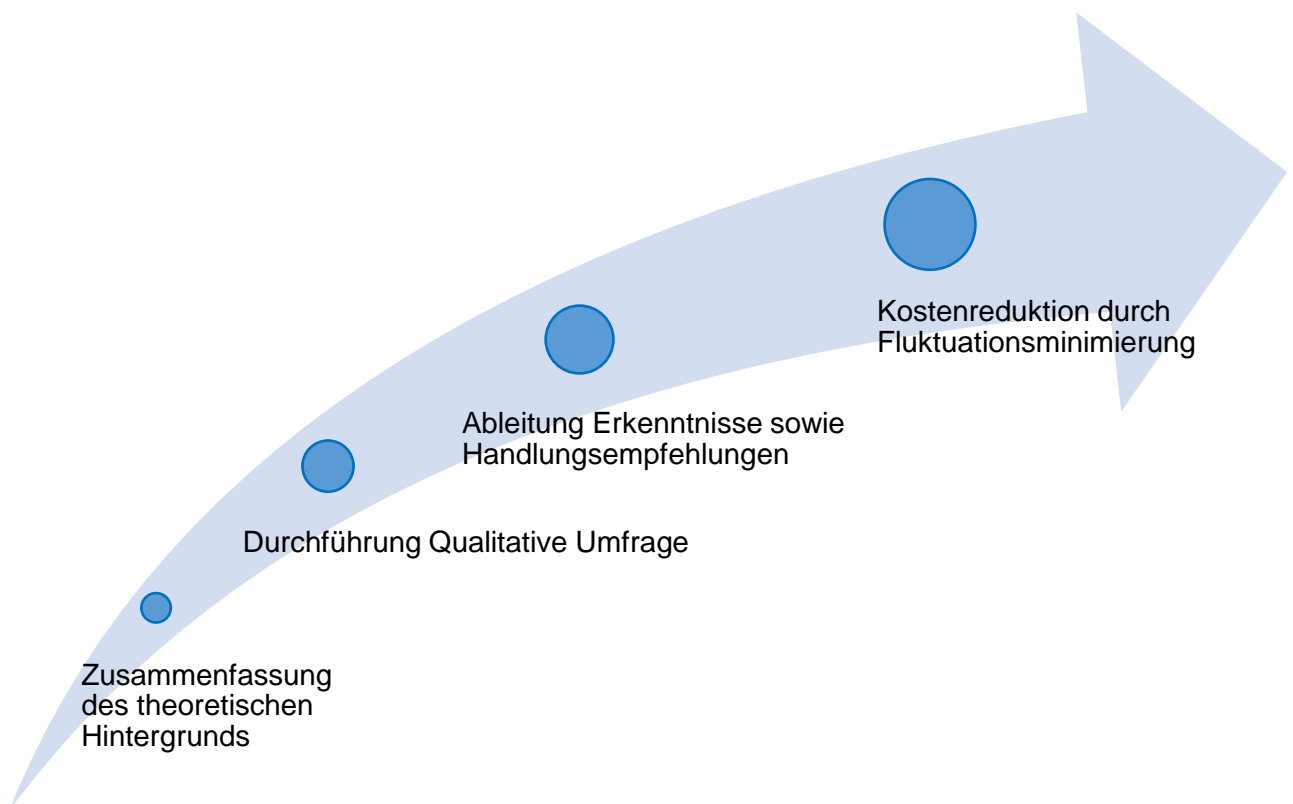
Das vorliegende Projekt wurde im Rahmen der Diplomarbeit zum Betriebswirtschaftler HF erstellt und von Sulayman El Toufeili verfasst.

Ziel der Arbeit ist es, die Methodik des Projektmanagements auf eine wissenschaftliche Arbeit anzuwenden und diese in gegebener Zeit fertigzustellen.

Diese Diplomarbeit wurde mit einem 4 Phasenmodell aufgebaut, welche folgende Phasen beinhaltet: Projektinitialisierung, Projektplanung, Projektrealisierung und Projektabschluss.



Während des Projekts wurden folgende Meilensteine als Ziele gesetzt.



3.1 Aufbau der Arbeit

Im einleitenden Abschnitt dieser Arbeit werden die Ausgangslage, die Problemstellung, die Fragestellung sowie die Ziele der Diplomarbeit dargelegt. Diese dienen als Orientierung für den weiteren Verlauf der Arbeit.

Auch wird auf Basis einer gründlichen Literaturrecherche eine umfassende Darlegung der theoretischen Grundlagen zu den Themen Change-Management und den verschiedenen Arten des Wandels vorgenommen. Hierbei wird erläutert, was im Kontext dieser Themenbereiche zu verstehen ist und wie sie zueinander in Beziehung stehen. Die Wissensgrundlage für dieses Kapitel wird durch die Auswertung von Fachbüchern und Studien erarbeitet. Zusätzlich fließen Onlineartikel in die Recherche mit ein, um einen ganzheitlichen und ausführlichen Überblick zu gewährleisten.

3.2 Ausgangslage

Die SIBIRGroup AG ist im Marktsegment für Haushalt-Grossgeräte für Küche, Bad und Waschaum tätig. Das Unternehmen beschränkt sich nicht nur auf den Verkauf, sondern hat über die Jahre eine Serviceorganisation aufgebaut, welche sämtliche Haushalt-Grossgeräte aller Marken repariert oder austauscht. Sie ist damit eines der wenigen Unternehmen, welche diese Leistung markenneutral in der gesamten Schweiz anbietet und somit ein idealer Partner für Bau- und Immobilienbewirtschaftung darstellt.

Besonders im Business-to-Business-Bereich ist das Unternehmen bereits gut positioniert. Das Geschäft mit Verwaltungen und Eigentümern grosser Wohnüberbauungen trägt derzeit massgeblich zum Umsatz bei. Der Business-to-Customer-Bereich weist hingegen noch ein ungenutztes Potenzial auf. Der Markt der privaten Immobilienbesitzer ist weitgehend unerschlossen und rückt aufgrund von Veränderungen vermehrt in den Fokus.

Auf den CO₂-Fussabdruck wird ein sehr grosser Wert gelegt. Das Unternehmen ist bestrebt, nicht nur nachhaltige Haushaltsgeräte anzubieten, sondern auch den Aspekt der Langlebigkeit der Geräte zu berücksichtigen. Das Ziel ist es, die Umwelt durch die SIBIR-Produkte und Services möglichst wenig zu belasten. So sorgen auch Qualitätsprodukte für mehr Nachhaltigkeit. (SIBIR Group, 2021)

Da die SIBIRGroup AG als einziges Unternehmen den Reparaturservice markenneutral am Binnenmarkt Schweiz anbietet, wird die Etablierung als Marktführerin angestrebt. Dieses Ziel kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die digitale Transformation vorangetrieben wird. Im Fokus dieser Veränderungen stehen die Führungskräfte, welche diese Projekte begleiten und mit ihrem Team jeweils in die Realität umsetzen.

3.3 Der Verfasser

Der Verfasser arbeitet in der Disposition der Firma und ist direkt sowie indirekt von einigen Veränderungen betroffen. Aufgrund der zwischenzeitlichen Beförderung zum Supervisor der Disposition ist die ganze Problematik mit Veränderungen allgegenwärtig. Im Weiteren werden viele Abläufe transformiert und hier ist der Verfasser der Arbeit voll eingebunden und begleitet diese Veränderungen. Der Verfasser ist aufgrund seiner neuen Positionierung innerhalb des Unternehmens direkt gefordert, die notwendigen Massnahmen zu ergreifen und umzusetzen.

3.4 Problemstellung

Im Change-Management liegt häufig ein starker Fokus auf den Hard Skills, die auf messbaren Daten basieren. Doch um den Erfolg zu definieren und zu erreichen, sind Soft Skills genauso entscheidend. Oftmals scheitern Umsetzungsversuche aufgrund mangelnder Berücksichtigung dieser Soft Skills. Der Hauptgrund dafür liegt darin, dass diese Skills von Menschen abhängen und somit schwer zu beeinflussen sind. Die Beeinflussung erfordert besondere Kompetenzen und eine individuelle Herangehensweise, um das Verhalten der beteiligten Personen zu lenken.

3.5 Fragestellung

Was ist die Aufgabe der Führungskräfte bei Veränderungen - wie können ablehnende Widerstände gezielt vermieden und überwunden werden?

Auf Basis dieser Frage setzt sich der Verfasser im Zuge der Arbeit mit den Herausforderungen sowie den verschiedenen Sichtweisen aller involvierten Personen auseinander. Die zentrale Fragestellung für die vorliegende Arbeit lautet aus diesem Grund:

Wie muss sich eine Führungskraft in einem Veränderungsprozess verhalten, um den Erfolg zu garantieren?

3.6 Ziele

Das Richtziel der Untersuchung wird sein, das Verständnis für die Aufgaben und Herausforderungen von Führungskräften in Veränderungsprozessen zu vertiefen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie ablehnende Widerstände gezielt vermeiden und überwinden können. Das Ziel besteht darin, Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zu generieren, die Führungskräften helfen, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und die Akzeptanz und Unterstützung der Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Der praktische Nutzen ist aktuell sehr hoch, da sich die Firma in einem Wandel befindet. Prozesse werden angepasst, Verantwortungsbereiche werden übertragen und viele Personalien werden, aufgrund von Kündigungen neu besetzt.

4 Changemanagement - Theoretischer Hintergrund und wesentliche Ansätze

Der Begriff "Change" wird aus dem Englischen übersetzt und steht für Wandel, Umbruch oder Veränderung. Diese Begriffe lösen in Menschen unterschiedliche Gefühle aus, darunter Angst, Furcht, aber auch Hoffnung und Begeisterung. Change-Management befasst sich mit diesen resultierenden Emotionen und Reaktionen, um die organisatorische Transformation so reibungslos und positiv wie möglich zu gestalten.

In der Unternehmenspraxis existiert bereits seit Langem der Begriff der Organisationsentwicklung, der eng mit Change-Management verbunden ist. Beide Begriffe sind Teil des Gesamtkonzepts der Reorganisation. Reorganisationen sind bewusste und geplante, in der Regel tiefgreifende und umfassende Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel der Effektivitätssteigerung.

Change-Management ist ein entscheidender Aspekt für jede Organisation, die wettbewerbsfähig und anpassungsfähig in einer sich ständig ändernden Welt bleiben möchte. Es ist eine methodische Herangehensweise zur Planung, Umsetzung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen. Diese Veränderungen können durch interne oder externe Auslöser initiiert werden. (Baumöl, 2008)

Externe Auslöser für Veränderungen in Organisationen sind in den dynamischen Entwicklungen der politischen, technologischen, ökologischen und marktbedingten Umwelt zu finden. Diese Faktoren vor allem im 21. Jahrhundert regen Organisationen dazu an, ihre Strategien, Prozesse und Strukturen anzupassen, um relevant und überlebensfähig zu bleiben.

Intern können verschiedene Gründe Veränderungen in Organisationen auslösen. Eine zentrale Triebkraft ist die Effizienzsteigerung. Organisationen streben stets danach, ihre Arbeitsabläufe zu verbessern, Kosten zu senken und die Produktivität zu erhöhen. Ebenso spielen kulturelle Transformationen eine entscheidende Rolle. Eine Organisation sollte ihre Unternehmenskultur kontinuierlich anpassen, um mit den Unternehmenszielen und -werten im Einklang zu stehen. Führungswechsel oder Qualitätsverbesserungen können ebenfalls interne Auslöser für Veränderungen sein.

Bei der Implementierung von Veränderungen ist es von entscheidender Bedeutung, dass Organisationen auf diese Auslöser reagieren, sei es durch Anpassungen ihrer internen Prozesse oder durch externe Anpassungen, um den Herausforderungen und Chancen gerecht zu werden.

Die Herausforderung besteht darin, die Ängste und Widerstände zu adressieren, die bei Veränderungen auftreten können, und gleichzeitig die Motivation sowie den Enthusiasmus zu fördern, um die Mitarbeiter*innen auf die Veränderungen einzustellen.

Ein erfolgreicher Change-Management-Prozess berücksichtigt die individuellen Bedenken, Widerstände und Anpassungsbedürfnisse der Mitarbeiter*innen, um einen reibungslosen Übergang zu ermöglichen. Es beinhaltet eine klare Kommunikation, Schulung, Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter*innen, um eine positive Einstellung gegenüber den Veränderungen zu fördern und letztendlich die Ziele der Veränderung zu erreichen. (Walde, 2014)

4.1 8-Stufen-Modell nach Kotter

Das 8-Stufen-Modell nach John Kotter zielt darauf ab, organisatorische Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Es beruht auf den Prinzipien von Kurt Lewin, wobei die ersten vier Phasen darauf abzielen, den bestehenden Zustand aufzubrechen, während die Phasen fünf bis sieben Verhaltensänderungen herbeiführen sollen. Abschliessend soll Phase acht den Wandel in der Unternehmenskultur verankern. Kotter betont die Bedeutung, keine der drei Phasen von Lewin zu überspringen, auch wenn Führungskräfte oft unter Druck stehen, tiefgreifende Veränderungen schnell umzusetzen. Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle in Veränderungsprozessen, insbesondere im Umgang mit Widerstand. (Salomon, 2017)

1. Dringlichkeit aufzeigen

- Warum ist der Wandel notwendig? Überzeugen der relevanten Stakeholder, dass Veränderungen dringend notwendig sind.
- Klare Kommunikation von Chancen, Risiken und potenziellen Konsequenzen, wenn keine Veränderungen stattfinden.

2. Führungskoalition aufbauen

- Führungsteam mit ausreichender Kompetenz für die Ideen des Wandels erstellen und gewinnen.
- Sicherstellen, dass diese Koalition aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen besteht.

3. Vision und Strategie entwickeln

- Entwickeln einer klaren Vision für die Veränderung und einer umfassenden Strategie, um diese Vision zu erreichen.
- Die Vision sollte inspirierend, einfach und leicht verständlich sein.

4. Die Vision kommunizieren

- Die entwickelte Vision auf allen Ebenen kommunizieren – diese muss durch das Führungsteam vorgelebt werden, um ein gemeinsames Verständnis und Engagement zu schaffen.
- Verwendung verschiedener Kommunikationsmittel, um sicherzustellen, dass die Botschaft effektiv übermittelt wird.

5. Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen

- Beseitigung von Hindernissen und Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, um die Umsetzung der Vision zu ermöglichen.
- Ermutigung der Beteiligten zur Risikobereitschaft sowie zu ungewöhnlichen Ideen, Aktivitäten und Handlungen.

6. Schnelle Erfolge erzielen

- Schnell erreichbare Ziele und Erfolge definieren – Bei Erreichung der Ziele; Die beteiligten Personen belohnen und Anerkennung schenken.

7. Veränderung weiter vorantreiben

- Die Systeme und Strukturen im Hinblick auf die Vision stetig überprüfen. Auf allfällige Schwachstellen reagieren und das Führungsteam durch neue Mitarbeiter*innen erweitern, welche zur Vision beitragen. Auf diese Weise wird der Prozess weiter durch neue Ideen und Ziele belebt und gestärkt.
- Identifikation von Bereichen, in denen die Veränderung noch tiefer integriert werden kann.

8. Veränderung verankern

- Verbindung der neuen Praktiken, Werte und Normen mit den täglichen Aktivitäten und Prozessen der Organisation.

Der Stellenwert der Kommunikation in Veränderungsprozessen ist sehr hoch und es wird deutlich, dass im Zusammenhang mit Widerstand ein angemessener Umgang eingegangen werden muss. (Salomon, 2017)

4.2 3-Stufen-Modell nach Lewin

Das Lewin's 3-Stufen-Modell, entwickelt vom deutsch-amerikanischen Psychologen Kurt Lewin in den späten 1940er Jahren, ist eine grundlegende Theorie des Change-Managements, die sich auf die Dynamik der Veränderung in Organisationen konzentriert. Das Modell basiert auf den Grundprinzipien der Psychologie und Sozialwissenschaften, insbesondere auf der Feldtheorie und der Gruppendynamik. (Salomon, 2017)

Feldtheorie: Lewins Arbeiten basieren auf der Feldtheorie, die besagt, dass das Verhalten einer Person von ihrem aktuellen psychologischen Feld beeinflusst wird. Das psychologische Feld umfasst alle Kräfte, die auf eine Person einwirken, sowohl intern als auch extern. Im Kontext des Change-Managements bedeutet dies, dass eine Veränderung im organisatorischen Verhalten durch die Beeinflussung der Kräfte in diesem "Feld" erfolgt. (Salomon, 2017)

Konzept von Gleichgewicht und Unruhe: Lewin argumentierte, dass organisatorische Veränderungen mit einem "Auftauen" beginnen müssen, um das bestehende Gleichgewicht und die bestehende Stabilität zu stören. Diese Störung erzeugt Unruhe und drängt die Organisation dazu, neue Wege zu finden, um ein neues Gleichgewicht zu erreichen. Ähnlich wie bei einem Eisblock, der geschmolzen und neu geformt wird, muss das bestehende Muster gebrochen werden, um Raum für eine neue Form zu schaffen. (Salomon, 2017)

- **Bewusstsein schaffen:** Mitarbeiter*innen und Führungskräfte werden über die Notwendigkeit der Veränderung informiert, um das Bewusstsein für die Probleme im aktuellen Zustand zu schärfen.
- **Widerstände erkennen und adressieren:** Widerstände und Barrieren gegen Veränderungen müssen identifiziert und angegangen werden, um einen reibungslosen Übergang zu ermöglichen.
- **Motivation aufbauen:** Die Mitarbeiter*innen müssen motiviert und ermutigt werden, die bevorstehende Veränderung zu akzeptieren und zu unterstützen.

Veränderung als Übergangsphase

Die Veränderungsphase, wie im Modell beschrieben, repräsentiert den Prozess des Übergangs eines Zustands zum anderen. Lewin betont, dass Veränderung ein kontinuierlicher Übergangsprozess ist, bei dem die Organisation durch eine Phase der Unsicherheit und Anpassung geht. Während dieser Phase ist eine klare Kommunikation und Führung entscheidend, um die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter*innen zu fördern. (Salomon, 2017)

- **Neue Prozesse und Strukturen einführen:** Neue Arbeitsweisen, Technologien, Prozesse oder Organisationsstrukturen werden implementiert, um die angestrebte Veränderung zu realisieren.
- **Mitarbeiter*innen schulen und unterstützen:** Schulungen, Workshops und Unterstützung für die Mitarbeiter sind entscheidend, um sicherzustellen, dass sie die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse für die Veränderung entwickeln.
- **Kommunikation und Transparenz:** Eine klare und kontinuierliche Kommunikation über den Fortschritt und die Gründe für die Veränderung sind wichtig, um Unsicherheiten zu verringern und das Engagement der Mitarbeiter*innen zu fördern.

Stabilisierung des neuen Gleichgewichts

Die Phase des "Wiedereinfrierens" zielt darauf ab, die Veränderungen in der Organisation zu stabilisieren und zu festigen. Es geht darum, das neue Gleichgewicht und die neuen Praktiken zu institutionalisieren, damit sie Teil der organischen Struktur der Organisation werden. Dies hilft, einen langfristigen und stabilen Zustand zu erreichen. (Salomon, 2017)

- **Integration der Veränderungen in die Unternehmenskultur:** Die neuen Prozesse und Praktiken müssen in die Unternehmenskultur eingebettet werden, um sicherzustellen, dass sie langfristig beibehalten werden.
- **Belohnung und Anerkennung:** Erfolge sollten gefeiert und belohnt werden, um die Akzeptanz der neuen Arbeitsweise zu verstärken und das Engagement der Mitarbeiter*innen aufrechtzuerhalten.
- **Überprüfung und Anpassung:** Feedback von Mitarbeitern sammeln, den Erfolg der Veränderung bewerten und bei Bedarf Anpassungen vornehmen, um sicherzustellen, dass die Veränderung effektiv und nachhaltig ist.

4.3 Lebenszyklusmodelle

Lebenszyklusmodelle und Prozessmodelle des Change-Managements bieten unterschiedliche Perspektiven auf den Veränderungsprozess in Organisationen. Lebenszyklusmodelle konzentrieren sich auf den gesamten Verlauf einer Veränderung und die verschiedenen Phasen, die durchlaufen werden, während Prozessmodelle den Ablauf von Schritten und Massnahmen spezifizieren, um eine Veränderung zu initiieren, durchzuführen und abzuschliessen.

Lebenszyklusmodelle, wie die S-Kurve, bieten eine holistische Sicht auf den Veränderungsverlauf. Sie berücksichtigen die positiven und negativen Auswirkungen der Veränderung im Laufe der Zeit. Diese Modelle erkennen an, dass Veränderungen in einer Organisation nicht statisch sind, sondern sich im Verlauf entwickeln, begleitet von Reaktionen der Mitarbeiter*innen und anderen Einflussfaktoren. Die Phasen des Lebenszyklusmodells helfen, die Veränderung strategisch zu planen, zu implementieren und zu stabilisieren. (Salomon, 2017)

4.4 ADKAR-Modell

Das ADKAR-Modell konzentriert sich auf fünf Schlüsselemente, die für individuelle Veränderungen notwendig sind. Es betont die individuelle Ebene und die spezifischen Schritte, die ein Individuum durchlaufen muss, um eine Veränderung erfolgreich zu akzeptieren. (Tiba, 2022)

- **Bewusstsein:** Die Notwendigkeit der Veränderung verstehen.
- **Wunsch:** Die Motivation und den Wunsch entwickeln, die Veränderung zu unterstützen.
- **Wissen:** Das notwendige Wissen und die Fähigkeiten erwerben, um die Veränderung umzusetzen.
- **Fähigkeit:** Die Fähigkeit, die neuen Fertigkeiten und Verhaltensweisen anzuwenden.
- **Verstärkung:** Sicherstellen, dass die Veränderung in der Organisation verankert und verstärkt wird.

Indem diese Elemente adressiert werden, hilft das ADKAR-Modell dabei, individuelle Widerstände gegen Veränderungen zu überwinden und die Akzeptanz zu fördern.

4.5 Arten des Wandels

In der Betriebswirtschaft lassen sich Veränderungen grundsätzlich in zwei Kategorien einteilen; geplanter Wandel und ungeplanter Wandel. Diese Kategorisierung basiert auf der Art und Weise, wie die Veränderung initiiert und gesteuert wird.

Geplanter Wandel

Geplanter Wandel bezieht sich auf bewusste, systematische und strategische Veränderungen, die von der Unternehmensführung geplant, organisiert und implementiert werden. Hierbei wird ein klarer Kurs festgelegt, um bestimmte Ziele zu erreichen oder auf neue Gegebenheiten zu reagieren. Die Planung umfasst oft eine sorgfältige Analyse, Zielsetzung, Ressourcenallokation und Umsetzung von Massnahmen. (Guenkov, 2000)

Ungeplanter Wandel

Ungeplanter Wandel tritt unerwartet oder ohne bewusste Absicht auf. Er kann auf äussere Einflüsse oder interne Störungen zurückzuführen sein, die nicht vorhergesehen wurden. Unternehmen müssen flexibel sein und schnell reagieren, um sich diesen unerwarteten Veränderungen anzupassen. Der ungeplante Wandel kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. (Guenkov, 2000)

In der Praxis müssen Organisationen oft auf eine Kombination aus geplantem und ungeplantem Wandel reagieren, da sowohl bewusst gesteuerte Anpassungen als auch spontane Reaktionen auf externe Umstände notwendig sind, um langfristigen Erfolg und Resilienz zu gewährleisten.

4.6 Auslöser des Change-Managements

Change-Management, also die systematische Vorgehensweise zur Planung, Umsetzung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen, kann aus verschiedenen Gründen oder Auslösern initiiert werden. Diese Auslöser können sowohl intern als auch extern sein und erfordern eine geplante Reaktion, um die Organisation anzupassen und zu verbessern. (Walde, 2014)

Interne Gründe

- **Effizienzsteigerung:** Die Organisation strebt nach verbesserten Arbeitsabläufen, Kostenreduzierung und erhöhter Produktivität.
- **Technologischer Fortschritt:** Die Einführung neuer Technologien erfordert Änderungen in Arbeitsprozessen, Fähigkeiten und Aufgabenverteilung.
- **Organisationsstruktur:** Änderungen in der Organisationsstruktur, z.B. Fusionen, Übernahmen oder Umstrukturierungen erfordern Anpassungen und Integrationen.
- **Kulturelle Transformation:** Die Organisation möchte eine neue Unternehmenskultur einführen, die besser zu den Unternehmenszielen und Werten passt.
- **Führungsnachfolge:** Ein Wechsel in der Führungsetage oder in Schlüsselpositionen erfordert oft eine Anpassung der Unternehmensrichtung und -strategie.
- **Qualitätsverbesserung:** Die Organisation strebt nach höherer Qualität ihrer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse.

Externe Gründe

- **Marktveränderungen:** Änderungen in der Marktnachfrage, Wettbewerbsdruck oder Technologieentwicklung können eine Anpassung der Geschäftsstrategie erfordern.
- **Regulatorische Anforderungen:** Neue gesetzliche Vorschriften oder Compliance-Anforderungen zwingen die Organisation zu Veränderungen, um rechtlich konform zu sein.
- **Kundenbedürfnisse:** Veränderte Kundenanforderungen oder -erwartungen erfordern eine Anpassung der Produkte oder Dienstleistungen.
- **Wirtschaftliche Instabilität:** Konjunkturschwankungen, Inflation oder Rezession können Veränderungen in der Organisation erzwingen, um die Wirtschaftlichkeit zu erhalten.
- **Globalisierung:** Der Eintritt in neue Märkte und die Notwendigkeit, in einem globalen Umfeld zu operieren, können Anpassungen in Geschäftsstrategien und -prozessen erfordern.
- **Technologische Entwicklungen:** Fortschritte in der Technologie und die digitale Transformation können organisatorische Änderungen erfordern, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

4.7 Definition Führung

Führung ist eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele. Dies beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung. (Meier, 2021)

Es gibt verschiedene Perspektiven der Führung. Bei der Führung nach unten, der klassischen Perspektive der Führung, nimmt die Führungskraft Einfluss auf die Mitarbeiter*innen. Die Führung nach oben ist hinsichtlich der Kompetenz der Führungskraft von enormer Wichtigkeit, um gegenüber eigenen Vorgesetzten überzeugend zu wirken und damit Karrieremöglichkeiten und die eigene Stellung in der Organisation zu befeuern. Die laterale Führung hat zum Ziel hierarchisch gleichgestellte Personen auf derselben Ebene zur Zusammenarbeit, z.B. bei Projekten, zu bewegen.

Es wird zwischen der Führung als Funktion und der Führung als Sicherstellung der Steigerung von Leistung unterschieden. (Illig, 2015)

Die Rolle der Führungskraft

Die moderne Führungskraft hat die Aufgabe, Emotionen gezielt zu steuern und unterstützend sowie motivierend auf die Mitarbeiter*innen zu wirken. Sie dient als Botschafter, um die Botschaft der Veränderung als unumgänglich zu überbringen und die Dringlichkeit der Veränderung aufzuzeigen. Dabei muss klar kommuniziert werden, warum diese Veränderung für das Unternehmen wichtig und dringend ist. In diesem Stadium sind Emotionen wie Angst, Ärger, Zweifel und Widerstände nicht zu vermeiden. Diese Emotionen sind oft notwendig und ermöglichen die Veränderung überhaupt erst. (Frost, 2020)

Die persönliche Herausforderung für die Führungskraft zu diesem Zeitpunkt ist, diese negativen Emotionen der Beschäftigten nicht persönlich zu nehmen, sondern sie auszuhalten und gegebenenfalls in Gesprächen zu erörtern. Es ist wichtig, einen Raum für offenen Dialog zu schaffen, in dem die Bedenken und Sorgen der Mitarbeiter*innen gehört und respektiert werden. Durch empathische Kommunikation und klare Erklärung der Gründe für die Veränderung kann die Führungskraft dazu beitragen, die Ängste zu mildern und die Mitarbeiter*innen auf den Veränderungsprozess einzustimmen.

Widerstände und Emotionen sind am Anfang von Veränderungen häufig anzutreffen. Um die Bereitschaft zur Veränderung bei den Mitarbeiter*innen zu fördern, ist es entscheidend, einen Raum zu schaffen, in dem diese Emotionen gehört und verarbeitet werden können. Dieser Raum ermöglicht es, Befürchtungen, Ängste, Hoffnungen und Erwartungen konstruktiv zu diskutieren und in konkrete Lösungsvorschläge umzuwandeln. Ein Workshop bietet sich dafür an, in dem die verantwortliche Person als Unterstützer und Zuhörer fungiert.

Die Führungskraft spielt in dieser Phase eine entscheidende Rolle, indem sie eine attraktive Vision präsentiert, die den Beschäftigten den Nutzen der Veränderung für ihre eigene Arbeit aufzeigt. Es ist wichtig, das Team konkret auf die Umsetzung der Veränderung vorzubereiten. Dies beinhaltet die Erklärung der Hintergründe und Zusammenhänge des Vorgehens sowie die Festlegung konkreter Aufgaben und Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten für die Mitarbeiter*innen. (Frost, 2020)

4.8 Erwartungen an die Führungskraft

Moderne Führungskräfte stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, um ihre Teams effektiv zu leiten und den stetig wachsenden Anforderungen des Geschäfts gerecht zu werden. In diesem Kontext sind bestimmte Erwartungen an Führungskräfte von entscheidender Bedeutung. (Burghardt, 2021)

Kommunikation und Transparenz

Führungskräfte sollten klare, ehrliche und regelmässige Kommunikation mit ihren Teams aufrechterhalten. Dies beinhaltet das Teilen von relevanten Informationen über die aktuelle Lage des Unternehmens, Änderungen in der Strategie, Auswirkungen auf die Arbeitsweise und Massnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen.

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

Angesichts sich schnell ändernder Umstände ist es wichtig, dass Führungskräfte flexibel sind und in der Lage, sich an neue Situationen anzupassen. Dies könnte bedeuten, dass sie ihre Strategien, Prioritäten oder Arbeitsprozesse anpassen müssen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Unterstützung und Empathie

Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern aktiv zuhören, ihre Bedenken verstehen und Unterstützung anbieten. Empathie ist entscheidend, um das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen zu unterstützen, insbesondere in Zeiten von Unsicherheit und Stress.

Klare Zielsetzung und Priorisierung

Führungskräfte müssen klare Ziele und Prioritäten setzen, um sicherzustellen, dass ihre Teams fokussiert bleiben und die wichtigsten Aufgaben und Projekte vorantreiben.

Remote Leadership

Falls das Unternehmen remote arbeitet oder hybride Arbeitsmodelle eingeführt hat, müssen Führungskräfte neue Fähigkeiten entwickeln, um Teams effektiv aus der Ferne zu führen. Dies beinhaltet die Nutzung von Technologie für Kommunikation, Zusammenarbeit und Leistungsmessung.

Risikomanagement und Entscheidungsfindung

Führungskräfte müssen in der Lage sein, Risiken zu bewerten, fundierte Entscheidungen zu treffen und auf Veränderungen in der Geschäftslandschaft reagieren. Sie müssen sowohl kurzfristige Massnahmen als auch langfristige Strategien berücksichtigen.

Inspiration und Motivation

Führungskräfte sollten ihre Teams inspirieren und motivieren, indem sie eine positive Vision für die Zukunft teilen, Erfolge anerkennen und die Mitarbeiter*innen ermutigen, ihr Bestes zu geben.

4.9 Veränderungstrends sowie Anforderungen an die Führungskraft

Die sich wandelnde Geschäftswelt bringt eine Vielzahl von Trends, Herausforderungen und Aufgaben für Führungskräfte mit sich. Nachfolgend ist eine Zusammenstellung von Veränderungstrends, Herausforderungen und Aufgaben, die im Zusammenhang mit Führungskräften und den sich verändernden Anforderungen dargestellt. (Regnet, 2020)

Digitale Transformation

Herausforderung: Den neuen Medien wird eine grössere Bedeutung zuteil. Das universelle Wissen ist nahezu unbegrenzt und öffentlich zugänglich. Im Zuge steigender Mitarbeiter*innenzahl nehmen persönliche Kontakte und Begegnungen ab.

Aufgaben: Integration neuer Technologien in Geschäftsprozesse und -modelle, um wettbewerbsfähig zu bleiben und effizienter zu arbeiten.

Werte Wandel

Herausforderung: Es treten vermehrt Spannungen zwischen den Generationen auf, insbesondere bezüglich Pflicht- und Akzeptanzwerten im Arbeitsumfeld.

Aufgaben: Die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten in ihrer Individualität muss betont werden, um die Förderung von Kompetenzen und die Anpassung von Strukturen zu ermöglichen.

Agile Arbeitsweisen

Herausforderung: Neue Arbeitsformen und -modelle

Aufgaben: Anpassung an eine vermehrte Remote-Arbeit und die Entwicklung von Hybridmodellen, die eine ausgewogene Arbeit zwischen Büro und Remote-Standorten ermöglichen.

Zunehmende Interkulturalität

Herausforderung: Zunehmende Interkulturalität und Heterogenität.

Aufgaben: Bekämpfung von Vorurteilen, Diskriminierung und Stereotypen, um eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der alle Mitarbeiter*innen fair behandelt werden

Umgang mit einer vielfältigeren Belegschaft in Bezug auf Alter, Geschlecht, Bildungsniveau, Erfahrung und Denkweise, was die Notwendigkeit einer individuellen Ansprache und Flexibilität in der Führungsweise erfordert.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung

Herausforderung: Öffentliche Konfrontation mit Verantwortungen und Entscheidungen.

Aufgaben: Schärfung der Sensibilität der Mitarbeiter*innen.

4.10 Bestimmung des passenden Führungsstils

Tatsächlich hat sich das Verständnis von Führung im Laufe der Zeit stark verändert, von traditionellen, auf die Führungsperson zentrierten Ansätzen hin zu modernen Ansätzen, die die Komplexität der organisatorischen Dynamiken und Beziehungen berücksichtigen.

In modernen Führungsansätzen liegt der Schwerpunkt auf der Gestaltung von Organisationskulturen, die Zusammenarbeit, Innovation und Anpassungsfähigkeit fördern.

Insgesamt ist die Bestimmung des passenden Führungsstils ein ausgewogener Ansatz, der die individuellen Fähigkeiten der Führungskraft, die Organisationsstruktur und -kultur sowie die spezifische Situation und die Teammitglieder berücksichtigt. Ein erfolgreicher Führungsstil sollte sich nicht auf starre Vorstellungen stützen, sondern sich kontinuierlich anpassen, um die bestmöglichen Ergebnisse für die Organisation und ihre Mitglieder zu erzielen. (Ridder, 2015)

4.11 Führungsstile

In der Wirtschaft und Verwaltung versteht man unter Führungsstil die Art und Weise, mit der eine Führungskraft ihre Führungsaufgabe wahrnimmt und ihre Führungskompetenzen ausübt.

Die Wahl des Führungsstils ist ein integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik und spielt eine entscheidende Rolle bei der Erreichung der Unternehmensziele. Es gibt keine universell festgelegte Vorgehensweise in Bezug auf den Führungsstil, da dieser von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird, einschliesslich der angewandten Führungstechniken und der inneren Einstellung der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeiter*innen. (Unknown, 2021)

Im Jahr 1939 führte Kurt Lewin, bekannt für sein 3-Phasen-Modell, experimentelle Forschungen zum Thema Führungsstil durch. Diese wegweisende Studie markierte einen Meilenstein in der Führungsforschung und bildete die Grundlage für verschiedene Ansätze zur Personalführung. Seit dieser Studie basiert die Führungsforschung auf verschiedenen Personalführungsansätzen, die kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst werden, um den sich ändernden Anforderungen und Bedingungen in Organisationen gerecht zu werden. Die Ausrichtung der Personalführung kann sich an folgenden Aspekten orientieren. (Unknown, 2021)

- Eigenschaft
- Verhalten
- Situation
- Beziehung
- System

Der Führungsstil übt einen erheblichen Einfluss auf das Arbeits- und Betriebsklima aus. Idealtypische Führungsstile treten nur selten in reiner Form auf; stattdessen finden sich oft Hybridarten. Der gewählte Führungsstil hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter Erfahrungen, Ansprüche, Qualifikationen, Mitarbeiterkompetenz und persönliche Charakteristika.

Jede Führungskraft entwickelt einen individuellen Führungsstil, der von der konkreten Situation und ihrer eigenen Persönlichkeit beeinflusst wird. Dieser Führungsstil kann je nach den Anforderungen variieren und sich anpassen. (Burghardt, 2021)

Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil ist ein dominanter und direkter Ansatz, bei dem die Führungskraft die volle Kontrolle über Entscheidungen und Aufgaben hat. Hierbei werden klare Anweisungen und Anordnungen an die Mitarbeiter*innen gegeben, ohne ihre Meinungen oder Vorschläge aktiv einzubeziehen. Die Kommunikation ist in der Regel hierarchisch und einseitig, wobei die Entscheidungsfindung auf der obersten Führungsebene liegt. (Burghardt, 2021)

- **Entscheidungsmonopol:** Die Führungskraft trifft alle wichtigen Entscheidungen allein, ohne die Mitarbeiter*innen zu konsultieren.
- **Klare Anweisungen:** Die Aufgaben und Erwartungen an die Mitarbeiter*innen werden deutlich und detailliert festgelegt, ohne Raum für Interpretation.
- **Begrenzte Partizipation:** Mitarbeiter*innen haben wenig oder keinen Einfluss auf Entscheidungen oder Prozesse.
- **Befehlsstruktur:** Es gibt eine klare Hierarchie, in der Befehle und Richtlinien von oben nach unten übertragen werden.
- **Schnelle Umsetzung:** Entscheidungen werden effizient und zügig umgesetzt, da die Autorität konzentriert ist und keine aufwendigen Diskussionen oder Abstimmungen erforderlich sind.

Kooperativer Führungsstil

Der kooperative Führungsstil, auch bekannt als partizipativer oder demokratischer Führungsstil, zeichnet sich durch die Einbeziehung der Mitarbeiter*innen in Entscheidungsprozesse und die Betonung der Zusammenarbeit aus. Hierbei werden die Meinungen und Ideen der Teammitglieder aktiv gesucht und berücksichtigt, um gemeinsam fundierte Entscheidungen zu treffen. Dieser Führungsstil fördert Offenheit, Beteiligung, Teamarbeit und Empowerment der Mitarbeiter*innen. (Burghardt, 2021)

- **Teilnahme und Einbeziehung:** Mitarbeiter*innen werden aktiv in Entscheidungen einbezogen und haben die Möglichkeit, ihre Meinungen und Ideen zu äussern.
- **Gemeinsame Entscheidungsfindung:** Entscheidungen werden durch Diskussionen und Konsensbildung getroffen, wobei verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden.
- **Offene Kommunikation:** Es herrscht eine offene und transparente Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter*innen, um Ideen, Ziele und Fortschritte zu teilen.
- **Teamarbeit und Kooperation:** Zusammenarbeit und Teamarbeit stehen im Mittelpunkt, um gemeinsam Ziele zu erreichen und Herausforderungen zu bewältigen.
- **Konsultation und Feedback:** Die Führungskraft konsultiert die Mitarbeiter*innen regelmässig, um Feedback zu erhalten und die Leistung zu bewerten.

Laissez-faire Führungsstil

Der Laissez-faire Führungsstil verleiht den Angestellten Selbstbestimmung und lässt diesen, im Gegensatz zum autoritären Führungsstil ein hohes Mass an Selbstbestimmung. Hierbei dürfen selbst Entscheidungen getroffen werden und die Mitarbeiter*innen lernen selbstständig zu arbeiten. (Burghardt, 2021)

- **Autonomie:** Die Mitarbeiter*innen erhalten weitreichende Autonomie, um ihre Aufgaben und Projekte nach eigenem Ermessen zu erledigen.
- **Selbstverantwortung:** Die Mitarbeiter*innen sind selbst für ihre Entscheidungen und Handlungen verantwortlich, da die Führungskraft nur minimal eingreift.
- **Begrenzte Anleitung:** Die Führungskraft bietet begrenzte oder gar keine Anweisungen oder Richtlinien, überlässt es den Mitarbeiter*innen, ihre eigenen Vorgehensweisen zu bestimmen.
- **Minimale Kontrolle:** Die Führungskraft greift nur bei Bedarf ein oder bietet Unterstützung, ist jedoch ansonsten weniger präsent und kontrollierend.
- **Ungezwungene Arbeitsatmosphäre:** Es wird eine lockere und entspannte Arbeitsumgebung gefördert, in der die Mitarbeiter*innen ihren eigenen Arbeitsstil pflegen können.

Patriarchalischer Führungsstil

Der patriarchalische Führungsstil ist ein Führungsansatz, der von einer autoritären und väterlichen Art der Führung geprägt ist. Hier steht die Autorität der Führungskraft im Vordergrund, ähnlich dem traditionellen familiären Modell, in dem der Vater oder das Familienoberhaupt die Entscheidungen trifft und die Kontrolle über die Familie ausübt. (Burghardt, 2021)

- **Autoritärer Ansatz:** Die Führungskraft hat absolute Autorität und Kontrolle über Entscheidungen, Ressourcen und Richtlinien.
- **Zentralisierte Macht:** Die Macht liegt konzentriert bei der Führungskraft, die die Richtung bestimmt und Anweisungen gibt.
- **Begrenzte Beteiligung:** Mitarbeiter*innen haben begrenzte Mitbestimmung und Einfluss auf Entscheidungen, da die meisten Entscheidungen von oben nach unten getroffen werden.
- **Formelle Hierarchie:** Es gibt klare Hierarchien und Befehlsstrukturen, die respektiert und eingehalten werden müssen.

Charismatischer Führungsstil

Der charismatische Führungsstil ist eine Führungsform, bei der die Führungskraft durch ihre Persönlichkeit, Visionen und Überzeugungen eine aussergewöhnliche Anziehungskraft und Inspiration auf die Mitarbeiter*innen ausübt. Charismatische Führungskräfte sind in der Lage, ihre Visionen klar zu kommunizieren und ein inspirierendes Umfeld zu schaffen, um die Mitarbeitenden zu motivieren und zu mobilisieren. (Burghardt, 2021)

- **Charismatische Persönlichkeit:** Charismatische Führungskräfte haben eine starke, überzeugende und inspirierende Persönlichkeit, die andere fesselt und begeistert.
- **Visionäre Führung:** Sie präsentieren klare Visionen und Ziele für die Zukunft, die inspirierend und attraktiv sind.
- **Kommunikative Fähigkeiten:** Sie sind effektive Kommunikatoren und können ihre Botschaften überzeugend und emotional ansprechend vermitteln.
- **Empathie und Sensibilität:** Charismatische Führungskräfte sind einfühlsam gegenüber den Bedürfnissen und Anliegen ihrer Mitarbeiter*innen und zeigen Interesse an ihren Belangen.
- **Begeisterung und Energie:** Sie strahlen Enthusiasmus und positive Energie aus, was auf andere ansteckend wirkt und ihre Motivation steigert.
- **Innovationsförderung:** Charismatische Führungskräfte ermutigen zur Kreativität und Innovation, um die Visionen voranzutreiben.

Bürokratischer Führungsstil

Der bürokratische Führungsstil ist ein Führungsansatz, der auf den Prinzipien und Regeln einer Bürokratie basiert. Dieser Führungsstil ist stark strukturiert und hierarchisch organisiert. Er betont klare Rollen, Verantwortlichkeiten, Regelwerke und standardisierte Abläufe zur Steuerung von Aktivitäten und Entscheidungsprozessen. (Burghardt, 2021)

- **Strenge Hierarchie:** Es gibt klare Hierarchien und Rangordnungen, welche die Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter*innen festlegen.
- **Formalisierte Regeln und Vorschriften:** Es gibt klare und festgeschriebene Regeln, Verfahren und Richtlinien, die befolgt werden müssen.
- **Spezialisierung:** Die Arbeit ist in spezialisierte Aufgabenbereiche unterteilt, und Mitarbeiter*innen sind auf ihre spezifischen Aufgaben und Funktionen beschränkt.
- **Zentralisierte Entscheidungsfindung:** Entscheidungen werden in der Regel von höheren Ebenen getroffen und nach unten weitergeleitet.
- **Begrenzte Flexibilität:** Es gibt wenig Spielraum für individuelle Entscheidungen oder Abweichungen von den festgelegten Regeln und Verfahren.
- **Effizienz und Produktivität:** Der Fokus liegt auf der Effizienz und Produktivität durch standardisierte Abläufe und klare Strukturen.

Partizipativer Führungsstil

Der partizipative Führungsstil, auch als demokratischer Führungsstil bekannt, ist ein Ansatz, bei dem Mitarbeiter*innen aktiv in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Diese Einbeziehung der Mitarbeiter*innen in Entscheidungen kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen, angefangen von der Identifikation von Problemen bis hin zur Formulierung von Lösungen und der Umsetzung von Massnahmen. (Burghardt, 2021)

- **Teilnahme an Entscheidungen:** Mitarbeiter*innen werden ermutigt, sich aktiv an Entscheidungsprozessen zu beteiligen und ihre Meinungen und Vorschläge einzubringen.
- **Kommunikation und Offenheit:** Es gibt eine offene Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen, bei der Ideen, Informationen und Ansichten ausgetauscht werden.
- **Kooperative Zusammenarbeit:** Zusammenarbeit und Teamarbeit stehen im Mittelpunkt, und Mitarbeiter*innen arbeiten gemeinsam an der Lösung von Problemen und der Erreichung von Zielen.
- **Gegenseitiger Respekt und Akzeptanz:** Die Meinungen und Beiträge jedes Mitarbeiters werden respektiert und geschätzt, unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie.
- **Gemeinsame Verantwortung:** Mitarbeiter*innen fühlen sich verantwortlich für die Ziele und Ergebnisse der Organisation und arbeiten aktiv daran, sie zu erreichen.

Situativer Führungsstil

Der situative Führungsstil, auch bekannt als situationsabhängiger Führungsstil oder Kontingenzansatz, basiert auf der Idee, dass es keinen universellen Führungsstil gibt, der in allen Situationen effektiv ist. Stattdessen sollte die Führungskraft ihren Führungsstil an die spezifischen Bedürfnisse der Situation, der Aufgaben und der individuellen Mitarbeiter*innen anpassen. (Personalwissen, 2022)

Das Modell des situativen Führungsstils wurde maßgeblich von Hersey und Blanchard entwickelt und basiert auf zwei Dimensionen.

1. Reifegrad der Mitarbeiter*innen

- Reifegrad 1: Geringe Reife (unfähig, unsicher oder nicht motiviert)
- Reifegrad 2: Geringe bis mittlere Reife (motiviert, aber unsicher in der Aufgabenerfüllung)
- Reifegrad 3: Mittlere bis hohe Reife (fähig, aber unsicher oder nicht motiviert)
- Reifegrad 4: Hohe Reife (fähig, motiviert und sicher)

2. Führungsstile

- Stil 1: Direktive Führung (Anweisungen, klare Aufgaben)
- Stil 2: Überzeugende Führung (Erklärung, Überzeugung)
- Stil 3: Partizipative Führung (Einbeziehung, Teamentscheidungen)
- Stil 4: Delegierende Führung (Abgabe von Verantwortung)

Je nach dem Reifegrad der Mitarbeiter*innen in Bezug auf die Aufgabe oder Situation passt die Führungskraft ihren Führungsstil an, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen. Beispielsweise erfordern weniger reife Mitarbeiter*innen eher einen direktiven Führungsstil, während reife und kompetente Mitarbeiter*innen besser von einem delegierenden Ansatz profitieren.

Die Stärke des situativen Führungsstils liegt in seiner Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen sowie an die spezifische Aufgabe oder Herausforderung. Führungskräfte können die angemessene Führungsstrategie je nach der aktuellen Situation auswählen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. (Burghardt, 2021)

4.12 Wirksamkeit von Führungskräften in Veränderungsprozessen

Die Wirksamkeit von Führungskräften in Veränderungsprozessen wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die sich auf unterschiedliche Aspekte der Führungsrolle und des Veränderungsprozesses beziehen.

Klare Vision und Kommunikation

Eine klare und inspirierende Vision für die Veränderung ist entscheidend. Die Führungskraft muss diese Vision effektiv kommunizieren, um das Verständnis und die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu fördern.

Partizipation und Einbeziehung

Die Beteiligung der Mitarbeiter*innen an Entscheidungen und Veränderungsprozessen steigert das Engagement und die Identifikation mit den Veränderungszielen.

Change-Management Kompetenz

Führungskräfte müssen über Kenntnisse und Fähigkeiten im Change-Management verfügen, um den Veränderungsprozess effektiv zu planen, durchzuführen und zu überwachen.

Empathie und Menschenkenntnis

Einfühlungsvermögen und das Verständnis der Bedenken, Ängste und Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen sind entscheidend, um Unterstützung und Vertrauen während des Wandels zu gewinnen.

Führung durch Vorbild

Die Führungskraft sollte die gewünschten Verhaltensweisen und Einstellungen vorleben, um eine positive Veränderung im gesamten Team zu inspirieren.

Klare Ziele und Meilensteine

Definieren von klaren, erreichbaren Zielen und Meilensteinen, um den Fortschritt zu verfolgen und das Team auf Kurs zu halten.

Kommunikation der Dringlichkeit

Die Führungskraft muss die Dringlichkeit der Veränderung vermitteln, um ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und den Handlungsbedarf zu schaffen.

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich an unerwartete Änderungen und Herausforderungen anzupassen und flexibel zu handeln, um den Erfolg des Veränderungsprozesses sicherzustellen.

Feedback und Lernbereitschaft

Offenheit für Feedback, Evaluierung des Fortschritts und Bereitschaft zur Anpassung der Strategie und des Vorgehens bei Bedarf.

Motivation und Belohnung

Anerkennung und Belohnung für Engagierte im Veränderungsprozess, um die Motivation aufrechtzuerhalten und zu steigern.

Effektive Ressourcenallokation

Effiziente Nutzung von Ressourcen, um sicherzustellen, dass die benötigten Mittel für die Veränderung zur Verfügung stehen und angemessen eingesetzt werden.

Konfliktmanagement

Effektives Management von Konflikten, um den Teamzusammenhalt aufrechtzuerhalten und negative Auswirkungen auf den Veränderungsprozess zu minimieren.

Konsequente Umsetzung

Konsequente Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen gemäss den definierten Zielen und Plänen.

Delegationsfähigkeit

Effektive Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten an geeignete Teammitglieder.

Stressmanagement

Angemessenes Management des eigenen Stresses und der Belastung, um trotz Herausforderungen effektiv zu bleiben.

Diese Kompetenzen und Verhaltensweisen sind entscheidend, damit Führungskräfte in Veränderungsprozessen erfolgreich sein können. Ein ausgewogenes Zusammenspiel dieser Elemente ist entscheidend, um einen reibungslosen Veränderungsprozess zu gewährleisten und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

4.13 Ziele und Funktionen der Führung

Die Zielsetzung der Führung besteht darin, eine effektive Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen zu fördern, um gemeinsame Arbeitsziele zu erreichen. Die Führungskraft hat dabei die Möglichkeit, Ziele eigenständig festzulegen, sie von einer übergeordneten Ebene zu erhalten oder sie in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter*innen zu entwickeln. Im Allgemeinen lassen sich zwei Hauptfunktionen der Führung unterscheiden: die Lokomotionsfunktion, die auf die Lenkung und Ausrichtung von Aktivitäten abzielt, sowie die Kohäsionsfunktion, die darauf abzielt, ein positives Arbeitsumfeld und Teamzusammenhalt zu fördern. (Becker, 2015)

Die Lokomotionsfunktion der Führung bezieht sich auf die Lenkung und Ausrichtung von Aktivitäten, um die Erreichung von Arbeitszielen zu fördern. Sie beinhaltet die Festlegung von klaren Aufgaben, Prioritäten, und Richtlinien, um sicherzustellen, dass das Team in die richtige Richtung arbeitet und die gesteckten Ziele effizient und effektiv erreicht werden. (Becker, 2015)

Die Kohäsionsfunktion der Führung bezieht sich darauf, ein positives Arbeitsumfeld und Teamzusammenhalt zu fördern. Sie zielt darauf ab, Beziehungen innerhalb des Teams zu stärken, Vertrauen und Zusammenarbeit zu fördern sowie eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Eine effektive Kohäsionsfunktion trägt dazu bei, das Team zu motivieren, Konflikte zu lösen, gemeinsame Werte zu entwickeln und letztendlich die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen zu verbessern. (Becker, 2015)

Florian Becker beschreibt in seinem Buch "Psychologie der Mitarbeiterführung" Annäherungsziele, die aufgebaut und verstärkt werden sollen. Des Weiteren werden negative Ziele, die sogenannten Vermeidungsziele, aufgezeigt, welche vermieden oder vermindert werden sollen. (Becker, 2015)

Annäherungsziele

Annäherungsziele sind Ziele, die angestrebt werden sollen, um bestimmte Verbesserungen zu erreichen oder sich einem idealen Zustand anzunähern.

- Etablierung einer nachhaltigen Arbeitskultur
- Mitwirken der Mitarbeiter*innen bei Veränderungsprozessen
- Erhöhung der Innovationsfähigkeit
- Förderung von Teamwork und Zusammenarbeit
- Positive Repräsentation der Organisation im sozialen Kontext

Vermeidungsziele

Vermeidungsziele sind Ziele, die darauf abzielen, negative Ergebnisse oder Situationen zu verhindern oder zu minimieren.

- Reduzierung von Fehlern und Fehlerraten
- Vermeidung von Konflikten am Arbeitsplatz
- Reduktion von Fluktuation
- Massnahmen gegen Gesetzesverstöße, Vetternwirtschaft und Korruption
- Sensibilität für Mobbing, Beleidigungen und sexuelle Belästigung

Zusätzlich zu den bereits genannten Verhaltenszielen spielen bei Becker auch psychologische Annäherungs- und Vermeidungsziele eine bedeutende Rolle. Diese werden als weiche Faktoren betrachtet, da sie den Verhaltenszielen oft vorausgehen. Zu den Annäherungszielen gehören beispielsweise Zufriedenheit, Arbeitsmotivation, Vertrauen, ein positives Arbeitsklima und Zusammenhalt. Zu den psychologischen Vermeidungszielen zählen hingegen negative Emotionen sowie Stress- oder Hassgefühle innerhalb der Organisation. (Becker, 2015)

5 Empirischer Teil

Mithilfe der durchgeführten qualitativen Umfrage basierend auf den theoretischen Grundlagen und zur Überprüfung sowie Ergänzung der Literaturrecherche, konnten wertvolle Erkenntnisse gezogen werden. Drei Führungskräfte und drei Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens wurden schriftlich befragt, wobei die Fragen auf den theoretischen Grundlagen und der Literaturrecherche aufgebaut und eng an die Fragestellung dieser Arbeit angelehnt waren. Der Grund für die Auswahl war, dass je nach Hierarchiestufe unterschiedliche Wahrnehmungen, Ängste, Erwartungen und ähnliche Faktoren existieren könnten. Dabei wurde auch der Genderaspekt in Betracht gezogen. Die Umfragen fanden im Zeitraum von September bis Oktober 2023 statt. Die vollständig ausgefüllten Fragebögen sind im Anhang dieser Arbeit aufgeführt.

Die Erhebung dieser Daten und die resultierenden Erkenntnisse bringen für das Unternehmen mehrere Vorteile mit sich:

Erkenntnisgewinn und Informationsbasis: Die Umfrage ermöglicht es, spezifische Einblicke in die Sichtweisen, Meinungen und Erfahrungen der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen zu erhalten.

Besseres Verständnis der Mitarbeiterperspektive: Durch die Befragung der Mitarbeiter*innen kann das Unternehmen besser verstehen, wie diese die Führungspraktiken, Arbeitsbedingungen und das allgemeine Arbeitsumfeld wahrnehmen. Dieses Verständnis ist entscheidend, um eine positive Arbeitskultur zu fördern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

Identifikation von Verbesserungspotenzialen: Die Umfrage hilft dabei, Schwachstellen und Potenziale in den Führungspraktiken und im Unternehmensumfeld aufzudecken. Diese Erkenntnisse können als Grundlage für gezielte Verbesserungsmaßnahmen dienen, um die Leistungsfähigkeit und Effizienz des Unternehmens zu steigern.

Grundlage für Veränderungsmanagement: Die gesammelten Daten bieten eine Grundlage für das Change-Management im Unternehmen. Veränderungen können besser geplant, kommuniziert und implementiert werden, basierend auf den Rückmeldungen und Bedenken der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen.

5.1 Zusammenfassung der Befragungsergebnisse (Führungskräfte)

Daniela Gloor – Leiterin Marketing

Daniela Gloor, 39 Jahre alt und Abteilungsleiterin, betont eine differenzierte Führungsphilosophie, die Elemente von "Management by Objectives", "Management by Decision Rules" und "Management by Delegation" vereint. Sie legt Wert auf individuelle Mitarbeiterentwicklung und Engagement für den Gesamterfolg des Unternehmens.

Die drei wichtigsten Aspekte ihrer Führungsrolle sind strategische Planung und Zielerreichung, Empathie und Mitarbeiterengagement sowie Organisationsfähigkeiten und Ressourcenallokation. Diese Aspekte sieht sie als entscheidend für ihre Führungspraxis.

In Bezug auf organisatorische Veränderungen sieht sie die klare Kommunikation als essenziell an. Sie macht deutlich, dass Führungskräfte eine Vorbildrolle einnehmen sollten, aktiv am Veränderungsprozess teilnehmen und die Ängste der Mitarbeiter*innen adressieren müssen. Kommunikation wird als entscheidend in ihrer Führungsrolle betrachtet, vor allem die Bedeutung von gegenseitiger Kommunikation und Offenheit für ein starkes Teamgefühl und hohe Motivation.

Für den Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen unterstreicht sie die Wichtigkeit, den Widerstand zu verstehen und ernst zu nehmen, sowie als positives Vorbild voranzugehen. Die Förderung der Weiterentwicklung und des Wachstums ihrer Teammitglieder ist für sie von grosser Bedeutung, wobei sie auch die Unternehmensziele im Auge behält.

Empathie wird als essenzielle Eigenschaft für Führungskräfte betrachtet, um Vertrauen aufzubauen, Teamarbeit zu fördern und das Beste aus den Mitarbeitern herauszuholen.

In Bezug auf aktuelle Veränderungen innerhalb der Organisation betont sie die Bedenken bezüglich Missmanagements auf Führungsebene, insbesondere Inkompetenz, Rücksichtslosigkeit, Intransparenz und mangelnde Kommunikation. Gleichzeitig sieht sie die Chance, dass das Unternehmen erfolgreich transformiert und zu einem vertrauenswürdigen Player im Markt wird, vorausgesetzt, es gibt kompetente Führungskräfte, motivierte Mitarbeiter*innen und transparente Kommunikation.

Abschliessend hebt sie die Flexibilität ihres Führungsstils hervor, je nach den Zielen und Entwicklungen des Unternehmens sowie die Notwendigkeit, solche Änderungen transparent zu kommunizieren, um die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Maurizio La Greca – Leiter Kundendienst

Maurizio La Greca, ein erfahrener Abteilungsleiter im Alter von 55 Jahren, bringt eine vielseitige Führungsphilosophie mit. Sein Führungsstil ist geprägt von individueller Anpassung an Mitarbeiter*innen, ziel- und sachbezogener Orientierung sowie der Fähigkeit zur Differenzierung je nach Bedarf und Situation. Maurizio betont die Bedeutung von Kommunikation und Delegation, Empathie und Mitarbeiterengagement sowie Organisationsfähigkeiten und Ressourcenallokation als entscheidende Aspekte seiner Führungsrolle.

Er sieht in der Bewältigung organisatorischer Veränderungen die Herausforderung, dass die Mitarbeiter*innen den Sinn und Zweck verstehen müssen. Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle, wobei Maurizio unterstreicht, dass reine Top-Down-Kommunikation ineffektiv ist. Es ist wichtig, die betroffenen Personen zu involvieren, Schritte zu erläutern und sicherzustellen, dass Entscheidungen von den Mitarbeitern mitgetragen werden.

Maurizio begegnet Widerstand gegen Veränderungen, indem er die Ursachen versteht und zwischen persönlichen und geschäftlichen Faktoren differenziert. Er macht deutlich, dass Empathie die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Führung ist und dass Mitarbeiter*innen besser verstanden werden müssen, um ihre Potenziale optimal zu nutzen.

In Bezug auf die aktuellen Veränderungen in der Organisation betont Maurizio die Wichtigkeit von rationalen Einschätzungen und vermeidet Ängste und Hoffnungen. Er erwartet, dass das Überstehen schwieriger Phasen die Motivation und das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter*innen stärkt, was zu einem belastbaren und dynamischen Team führen kann.

Abschliessend unterstreicht Maurizio die Bedeutung der Empathie in Führungsrollen und kritisiert, dass formale Bildung allein keine Qualifikation für soziales Bewusstsein und Einfühlungsvermögen ersetzt. Für ihn steht fest, dass das Verständnis und die Führung von Menschen im Mittelpunkt stehen und gute Ergebnisse durch eine positive Stimmung und eine wertschätzende Atmosphäre erreicht werden.

Christoph Boksberger – Leiter Verkauf Innendienst

Christoph Boksberger, 44 Jahre alt und Abteilungsleiter im Unternehmen, beschreibt seine Führungsphilosophie als situativ angepasst. Er hebt die Bedeutung der Anpassung an die Erfahrung und das Dienstalter der Mitarbeiter*innen hervor. Neue Mitarbeiter*innen benötigen eine engere Betreuung und Führung mit einem autoritären Ansatz, während erfahrene Mitarbeiter*innen mehr Freiraum innerhalb ihrer Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten haben, was einen kooperativen Führungsstil erfordert. Christoph sieht die Hauptaufgabe eines Vorgesetzten darin, Aufgaben zu delegieren und Eigenverantwortung sowie offene Kommunikation zu fördern.

Die drei wichtigsten Aspekte seiner Führungsrolle, die Christoph identifiziert, sind Motivation und Teamentwicklung, Empathie und Mitarbeiterengagement sowie kontinuierliche Weiterentwicklung und Coaching. Er erkennt die Bedeutung der Kommunikation in der Führungsrolle an und stellt fest, dass ohne sie keine effektive Führung möglich ist. Er setzt sich dafür ein, Widerstand gegen Veränderungen im Team zu verstehen und Lösungen zu finden, um demzufolge Ängste zu mildern.

Für die Weiterentwicklung und das Wachstum seiner Teammitglieder unterstreicht er die Wichtigkeit, die Potenziale und Wünsche der Mitarbeiter*innen zu erkennen. Er sieht den Vorgesetzten als Motivator, um die Weiterentwicklung auf dem neuesten Stand zu halten. Empathie betrachtet Christoph als unverzichtbare Eigenschaft für Führungskräfte, da sie es ermöglicht, die Bedürfnisse und Gefühle der Teammitglieder wahrzunehmen.

Im Hinblick auf die aktuellen organisatorischen Veränderungen äussert er Ängste vor einem Versagen auf höchster Ebene und bemängelt die unklare Informationsstrategie. Dennoch sieht er Chancen im grossen Potenzial des Unternehmens auf dem Markt. Zum Abschluss hebt er die Spannung hervor, die die laterale Führung als Ansatz bietet, während er jedoch der Meinung ist, dass das Unternehmen noch nicht bereit dafür ist.

5.2 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen (Führungskräfte)

Daniela Gloor - Leiterin Marketing

Klärung von Rollenerwartungen

Daniela Gloor unterstreicht die Bedeutung einer klaren Kommunikation bezüglich der Erwartungen an die Mitarbeiter*innen. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden und sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Ziele und Aufgaben klar verstehen.

Kommunikation und Transparenz

Klare Kommunikation und Transparenz sind zentrale Elemente in ihrem Führungsansatz. Sie sind entscheidend für den Umgang mit organisatorischen Veränderungen, den Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen und die Schaffung eines starken Teamgefühls.

Führungskompetenz

Die Fähigkeit zur strategischen Planung und Zielerreichung, Empathie, Mitarbeiterengagement, sowie Organisationsfähigkeiten und Ressourcenallokation sind Kernkompetenzen, die als entscheidend für ihre Führungspraxis betrachtet werden.

Mitarbeiterengagement

Daniela betont die Wichtigkeit des Mitarbeiterengagements für den Gesamterfolg des Unternehmens. Sie legt Wert auf individuelle Mitarbeiterentwicklung und fördert das Engagement der Mitarbeiter*innen.

Führungskräfteentwicklung

Die Förderung der Weiterentwicklung und des Wachstums ihrer Teammitglieder ist von grosser Bedeutung. Sie erkennt die Bedeutung von kompetenten Führungskräften für den Erfolg des Unternehmens.

Unternehmenskultur und Zusammenarbeit

Daniela sieht die Möglichkeit zur Transformation des Unternehmens zu einem vertrauenswürdigen Player im Markt, durch die Schaffung einer positiven Unternehmenskultur, geprägt von kompetenten Führungskräften, motivierten Mitarbeitern und transparenter Kommunikation.

Führungsstil

Der Führungsansatz weist Elemente mehrerer Führungsstile auf, aber er macht insbesondere **einen situativen und auf Zielmanagement** basierten Ansatz deutlich. Insgesamt scheint Daniela einen Führungsstil zu bevorzugen, der auf klaren Zielen, situativer Anpassung, Kommunikation, Empathie und Mitarbeiterengagement basiert. Sie kombiniert Elemente aus verschiedenen bewährten Führungsansätzen, um ihre Führungsphilosophie zu formen und effektiv auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter*innen und Organisation einzugehen.

Maurizio La Greca – Leiter Kundendienst

Klärung von Rollenerwartungen

Maurizio betont besonders die individuelle Anpassung an Mitarbeiter*innen und die Differenzierung je nach Bedarf und Situation. Dies zeigt, dass er Wert darauflegt, klare Rollenerwartungen zu kommunizieren und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter*innen verstehen, was von ihnen erwartet wird.

Kommunikation und Transparenz

Ein zentraler Aspekt von seinem Führungsstil ist eine offene und transparente Kommunikation. Er unterstreicht, dass Kommunikation bei organisatorischen Veränderungen von entscheidender Bedeutung ist, und dass diese Kommunikation nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben erfolgen sollte.

Führungskompetenzen

Maurizio demonstriert eine breite Palette von Führungskompetenzen, darunter Empathie, Anpassungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeiten, Differenzierung und Rationalität in Entscheidungen. Diese Fähigkeiten sind entscheidend für eine effektive Führung.

Mitarbeiterengagement

Durch seinen Fokus auf individuelle Anpassung, Kommunikation, Empathie und die Betonung der Mitarbeiter*innen als zentrale Ressource in organisatorischen Veränderungen zielt Maurizio darauf ab, das Engagement der Mitarbeiter zu fördern und sicherzustellen, dass sie aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

Führungskräfteentwicklung

Die Bedeutung sozialer Fähigkeiten und Empathie für Führungskräfte hebt er hervor. Dies weist auf die Notwendigkeit hin, in Führungskräfteentwicklung zu investieren, um sicherzustellen, dass Führungskräfte die erforderlichen sozialen Kompetenzen entwickeln, um erfolgreich zu führen.

Unternehmenskultur und Zusammenarbeit

Die Schaffung einer positiven Stimmung und einer wertschätzenden Atmosphäre in der Organisation hebt er hervor. Dies weist auf seine Wertschätzung für eine positive Unternehmenskultur und eine kollaborative Zusammenarbeit hin, um ein belastbares und dynamisches Team zu schaffen.

Führungsstil

Insgesamt kann man sagen, dass sein Führungsstil als eine **Kombination aus situativem Führungsstil** mit anderen Elementen aus dem **transformationalen Führungsansätzen** charakterisiert werden könnte.

Christoph Boksberger – Leiter Verkauf Innendienst

Klärung von Rollenerwartungen

Die Bedeutung der situativ angepassten Führung, abhängig vom Dienstalter der Mitarbeitenden wird unterstrichen. Diese Herangehensweise verdeutlicht die Wichtigkeit der Klärung von Rollenerwartungen, um individuelle Bedürfnisse und Anforderungen zu verstehen und entsprechend darauf eingehen zu können.

Kommunikation und Transparenz

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass Kommunikation als grundlegender Bestandteil von Führung angesehen wird. Er unterstreicht die Notwendigkeit regelmässiger und zielgerichteter Kommunikation, insbesondere während organisatorischer Veränderungen, um Ängste abzubauen und ein offenes, informiertes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Führungskompetenz

Die Umfrage zeigt, dass Christoph eine differenzierte Führungskompetenz besitzt, die sich an den individuellen Bedürfnissen und Entwicklungsstufen seiner Teammitglieder orientiert. Dies deutet auf die Bedeutung hin, ein vielfältiges Repertoire an Führungsfähigkeiten zu haben, um auf unterschiedliche Mitarbeitende angemessen eingehen zu können.

Mitarbeiterengagement

Christoph legt Wert auf Empathie, Mitarbeiterbindung und kontinuierliche Weiterentwicklung, was auf das Streben nach einem hohen Mass an Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit hindeutet. Die Förderung von Eigenverantwortung und offener Kommunikation zielt darauf ab, eine engagierte Mitarbeiterschaft zu schaffen.

Führungskräfteentwicklung

Die Betonung der Weiterentwicklung von Mitarbeitenden zeigt ein Bewusstsein für die Bedeutung der Führungskräfteentwicklung. Christoph setzt sich für die Identifikation von Potenzialen und individuellen Zielen der Teammitglieder ein, um ihre berufliche Entwicklung zu unterstützen und zu fördern.

Unternehmenskultur und Zusammenarbeit

Die Anerkennung der Unternehmenskultur und das Bestreben, Veränderungen erfolgreich in diese Kultur zu integrieren, sind deutlich erkennbare Erkenntnisse. Er bezieht sich auf die Hoffnung, dass die Veränderungen im Unternehmen reibungslos ablaufen und das Potenzial des Unternehmens genutzt wird, was auf eine enge Verbindung zwischen Führungsansätzen und der Unternehmenskultur hinweist.

Führungsstil

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Christoph **einen situativen Führungsstil** bevorzugt, der auf Anpassung, Kommunikation, Empathie und Mitarbeiterentwicklung ausgerichtet ist.

5.3 Zusammenfassung der Befragungsergebnisse (Mitarbeiter*innen)

Damiano Maggio – Sachbearbeiter Kundendienst/Disposition

Die Umfrageergebnisse von Damiano Maggio, 53 Jahre alt, einem Mitarbeiter in der Abteilung Kundendienst/Disposition, bieten wertvolle Einblicke in den Veränderungsprozess innerhalb der Organisation. Die zentralen Erkenntnisse aus seinen offenen und ehrlichen Antworten sind vielfältig.

Damiano bemerkt, dass eine effektive Führungskraft Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Transparenz, Fachwissen und Empathie mitbringen sollte. Die Kommunikation der Dringlichkeit des Wandels wurde als akzeptabel, aber verbesserungswürdig angesehen. Besonders hervorgehoben wurden die Notwendigkeit einer besseren visuellen Kommunikation und einer umfassenderen Information der Mitarbeiter*innen über neue Prozesse.

Die Effektivität einer Führungskoalition wurde von Damiano als stark abhängig von ihrer Ausrichtung und ihrer Einbeziehung der Mitarbeiter*innen beschrieben. Er rät, Aufgaben zur Förderung aller Mitarbeitenden denjenigen zuzuweisen, die den Wandel verstehen und unterstützen. Kritisiert wurde die mangelnde Transparenz in der Kommunikation der Führungskräfte und die Tatsache, dass Mitarbeiter*innen häufig vor vollendeten Tatsachen stehen.

Die Mitarbeiter*innen fühlten sich schlecht informiert über die Ziele und Erwartungen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess. Damiano legt nahe, die Ziele an einer Pinnwand festzuhalten und regelmässig über Statistiken zu informieren. Hindernisse im Veränderungsprozess wurden identifiziert, aber ihre Bewältigung wurde als zu langsam empfunden. Schnellere und effektivere Bearbeitung sowie klare Prozessdefinition wurden als Lösungen vorgeschlagen.

Erfolge im Veränderungsprozess wurden anerkannt, aber nicht ausreichend gefeiert. Damiano schlägt vor, Belohnungen und teamorientierte Massnahmen einzuführen. Die Nachhaltigkeit des Wandels wurde als nicht ausreichend gesichert empfunden, wobei konkrete Vorschläge zur Verbesserung noch ausstehen.

Konflikte, Unzufriedenheit und Kündigungen wurden während des Veränderungsprozesses beobachtet. Damiano betont die Notwendigkeit einer besseren Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, um diese Konflikte zu lösen. Das Mitspracherecht der Hierarchiestufe wurde als eingeschränkt wahrgenommen, wobei mehr Offenheit und Anhörung der Mitarbeiter*innen gefordert wurden.

In Bezug auf die Eigenverantwortung und Befugnisse fühlte sich Damiano gut ermächtigt. Er legt nahe, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter*innen sich wohl fühlen, sowie flexible Arbeitsmöglichkeiten wie Homeoffice zu ermöglichen.

Elisabetta Talerico – Sachbearbeiterin Kundendienst/Disposition

Die Umfrageergebnisse von Elisabetta Talerico, 49 Jahre alt, einer Mitarbeiterin in der Abteilung Kundendienst/Disposition, bieten wertvolle Einblicke in die Wahrnehmung und Einschätzung des Wandels. Ihre offenen und ehrlichen Antworten legen den Fokus auf verschiedene Schlüsselfaktoren.

Elisabetta macht deutlich, dass eine effektive Führungskraft Fachwissen, ein überzeugendes Auftreten, Respekt gegenüber den Mitarbeitern und klare Kommunikation mitbringen sollte. Die Dringlichkeit und Notwendigkeit des Veränderungsprozesses wurden nach ihrer Ansicht gut vermittelt, obwohl die Kommunikation als sehr wichtig erachtet wird, um die Wahrnehmung der Dringlichkeit zu stärken.

Eine effektive Führungskoalition wird als essenziell betrachtet, um den Wandel voranzutreiben. Sie sollte zielorientiert zusammenarbeiten, unabhängig von den verschiedenen Abteilungen. Hindernisse sollten gemeinsam aus dem Weg geräumt werden, um den Veränderungsprozess zu fördern.

Die Kommunikation von Führungskräften wird als sehr oberflächlich und intransparent wahrgenommen. Elisabetta fordert eine transparentere Kommunikation der Ziele und Erwartungen, unterstützt durch regelmässige Schulungen und Anerkennung von Erfolgen.

In Bezug auf die Nachhaltigkeit des Wandels betont sie, dass Kostenminimierung und Risikomanagement entscheidend sind. Konflikte wurden bisher nicht erlebt oder beobachtet, aber sie betont die Wichtigkeit, Konflikte konstruktiv anzugehen, indem alle Perspektiven betrachtet und Empathie gezeigt wird.

Das Mitspracherecht ihrer Hierarchiestufe empfindet Elisabetta als angemessen und respektiert, jedoch sieht sie Potenzial für Verbesserungen durch die Einführung agiler Arbeitsweisen und -methoden. Sie fühlt sich in bestimmten Situationen ermächtigt, eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen zu treffen.

Zusammenfassend unterstreicht Elisabetta die Bedeutung von klarer Kommunikation, Teamzusammenarbeit und nachhaltigen Massnahmen, um den Veränderungsprozess effektiver zu gestalten.

Ibraim Sadiku - Sachbearbeiter Kundendienst/Disposition

Die Umfrageergebnisse von Ibraim Sadiku, 25 Jahre alt, einem Mitarbeiter in der Abteilung Kundendienst/Disposition, liefern wertvolle Einblicke in die Wahrnehmung des Wandels und des Führungsverhaltens in der Organisation.

Ibraim macht deutlich, dass eine effektive Führungskraft über Schlagfertigkeit, Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, Stoizismus, Optimismus, Bescheidenheit, Empathie, gutes Fachwissen und Anwesenheit verfügen sollte. Die Dringlichkeit des Veränderungsprozesses wurde akzeptabel vermittelt, jedoch plädiert er für eine offenere Kommunikation über Zahlen und Ziele, um die Notwendigkeit des Wandels besser zu verstehen.

In Bezug auf die Führungskoalition bemerkt Ibraim, dass Fachwissen und Verständnis für den Prozess fehlen könnten. Er schlägt vor, dass Führungskräfte temporär aktiv im Tagesgeschäft arbeiten sollten, um den Prozess besser zu verstehen und zu unterstützen.

Die Kommunikation von Führungskräften wird als unzureichend transparent wahrgenommen, und Ibraim fühlt sich nicht ausreichend informiert über die Ziele und Erwartungen im Veränderungsprozess. Er betont die Bedeutung offener Kommunikation und einer ernsthaften Berücksichtigung von Mitarbeiterproblemen und -vorschlägen.

Die Identifikation und Beseitigung von Hindernissen im Veränderungsprozess werden als unzureichend wahrgenommen. Ibraim fordert, dass Probleme an der Wurzel bekämpft und Mitarbeiter*innen aktiv an Lösungen beteiligt werden sollten.

Die Anerkennung von kurzfristigen Erfolgen wird als angemessen betrachtet, aber er schlägt vor, dass sie mit Belohnungen wie Veranstaltungen, Benefits oder Boni verbessert werden könnte. Die Nachhaltigkeit der Veränderung wird als nicht ausreichend gesichert empfunden, und er schlägt vor, wiederholende Fehler zu bestrafen, um die Optimierung zu fördern.

Konflikte und Reizbarkeit unter den Mitarbeitern wurden während des Veränderungsprozesses beobachtet. Er unterstreicht die Notwendigkeit von Kommunikation und einer gemeinsamen Ausrichtung, um Konflikte konstruktiv anzugehen.

Obwohl er sein Mitspracherecht als eingeschränkt, aber akzeptabel empfindet, gibt es keine spezifischen Vorschläge zur Verbesserung. Er fühlt sich jedoch mehrheitlich ermächtigt, eigenverantwortlich zu handeln.

Ibraim bevorzugt persönlich einen situativen Führungsstil während eines Veränderungsprozesses. Er betont die Wichtigkeit, dass Führungskräfte flexibel auf die jeweilige Situation reagieren und ihre Herangehensweise anpassen sollten.

5.4 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen (Mitarbeiter*innen)

Damiano Maggio – Sachbearbeiter Kundendienst/Disposition

Basierend auf den Umfrageergebnissen von Damiano Maggio lassen sich die Erkenntnisse in Bezug auf das 8-Stufen-Modell nach Kotter wie folgt ableiten.

Schaffung einer Dringlichkeit

- Die Kommunikation der Dringlichkeit des Wandels wurde als akzeptabel, aber verbesserungswürdig angesehen.

Bildung einer Führungskoalition

- Die Effektivität einer Führungskoalition wurde als stark abhängig von ihrer Ausrichtung und Einbeziehung der Mitarbeiter*innen beschrieben.

Entwicklung einer Vision und Strategie

- Mitarbeiter*innen fühlten sich schlecht informiert über Ziele und Erwartungen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess.

Kommunikation der Vision

- Notwendigkeit einer besseren visuellen Kommunikation und umfassenderen Information der Mitarbeiter*innen über neue Prozesse. Kritisiert wird die mangelnde Transparenz in der Kommunikation der Führungskräfte.

Beseitigung von Hindernissen

- Identifizierte Hindernisse im Veränderungsprozess wurden als zu langsam bewältigt wahrgenommen.

Schaffung von kurzfristigen Erfolgen

- Erfolge im Veränderungsprozess wurden anerkannt, aber nicht ausreichend gefeiert.

Festigung der Veränderung

- Nachhaltigkeit des Wandels wurde als nicht ausreichend gesichert empfunden.

Verankerung neuer Ansätze im Unternehmenskultur

- Konflikte, Unzufriedenheit und Kündigungen wurden während des Veränderungsprozesses beobachtet.

Elisabetta Talerico – Sachbearbeiterin Kundendienst/Disposition

Basierend auf den Umfrageergebnissen von Elisabetta Talerico lassen sich die Erkenntnisse in Bezug auf das 8-Stufen-Modell nach Kotter wie folgt ableiten.

Schaffung einer Dringlichkeit

- Die Dringlichkeit und Notwendigkeit des Veränderungsprozesses wurden als gut vermittelt angesehen.

Bildung einer Führungskoalition

- Eine effektive Führungskoalition und Zusammenarbeit werden als entscheidend für den erfolgreichen Wandel angesehen.

Entwicklung einer Vision und Strategie

- Klarheit in der Kommunikation der Ziele und Erwartungen wurde gefordert.

Kommunikation der Vision

- Elisabetta unterstreicht die Wichtigkeit einer transparenten Kommunikation der Ziele und Erwartungen.

Beseitigung von Hindernissen

- Gemeinsame Beseitigung von Hindernissen und eine Kultur, die auf offener Kommunikation und Anerkennung von Erfolgen basiert, könnten das Mitarbeiterengagement weiter steigern.

Schaffung von kurzfristigen Erfolgen

- Die Anerkennung von Erfolgen wurde erwähnt.

Festigung der Veränderung

- Die Bedeutung von nachhaltigen Massnahmen wurde betont.

Verankerung neuer Ansätze im Unternehmenskultur

- Klarheit über das Mitspracherecht und die Bereitschaft zur Einführung agiler Arbeitsweisen wurden angesprochen.

Ibraim Sadiku - Sachbearbeiter Kundendienst/Disposition

Basierend auf den Umfrageergebnissen von Ibraim Sadiku lassen sich die Erkenntnisse in Bezug auf das 8-Stufen-Modell nach Kotter wie folgt ableiten.

Schaffung einer Dringlichkeit

- Die Dringlichkeit des Veränderungsprozesses wurde akzeptabel vermittelt, könnte jedoch durch offene Kommunikation über Zahlen und Ziele verbessert werden.

Bildung einer Führungskoalition

- Mangelndes Fachwissen und Verständnis für den Prozess in der Führungskoalition wurde identifiziert.

Entwicklung einer Vision und Strategie

- Klare Kommunikation über die Ziele und Erwartungen im Veränderungsprozess wurde gefordert.

Kommunikation der Vision

- Mangelnde Transparenz in der Kommunikation der Führungskräfte wird als Problem wahrgenommen. Ibraim plädiert für offene Kommunikation über Ziele und Erwartungen im Veränderungsprozess sowie für eine ernsthafte Berücksichtigung von Mitarbeiterproblemen und -vorschlägen.

Beseitigung von Hindernissen

- Identifikation und Beseitigung von Hindernissen im Veränderungsprozess wurden als unzureichend wahrgenommen.

Schaffung von kurzfristigen Erfolgen

- Die Anerkennung von kurzfristigen Erfolgen wird als angemessen, aber verbesserungsfähig betrachtet.

Festigung der Veränderung

- Die Nachhaltigkeit der Veränderung wird als nicht ausreichend gesichert empfunden.

Verankerung neuer Ansätze im Unternehmenskultur

- Konflikte und Reizbarkeit unter den Mitarbeitern wurden während des Veränderungsprozesses beobachtet.

5.5 Fazit der Umfrage (Führungskräfte)

Die Analyse der verschiedenen Führungsphilosophien und Ansichten zur Bewältigung organisatorischer Veränderungen in der Organisation liefert wertvolle Einblicke. Daniela betont eine differenzierte Führungsphilosophie, die auf klaren Zielen, klaren Entscheidungsregeln und effektiver Delegation basiert, während Maurizio einen situativ angepassten Ansatz bevorzugt und Empathie sowie Mitarbeiterengagement als zentrale Elemente hervorhebt. Christoph legt Wert auf die Anpassung des Führungsstils je nach Erfahrung der Mitarbeiter*innen und betont die Bedeutung von Motivation, Empathie und kontinuierlicher Weiterentwicklung.

Gemeinsam unterstreichen alle Befragten die entscheidende Bedeutung einer klaren und transparenten Kommunikation während organisatorischer Veränderungen sowie das Engagement der Mitarbeiter*innen für den Erfolg des Unternehmens. Empathie wird als grundlegend für den Aufbau von Vertrauen und effektive Teambildung herausgestellt. Die Bewältigung von Widerstand gegen Veränderungen wird als Schlüsselfaktor betrachtet, wobei eine gründliche Analyse der Ursachen und eine konstruktive Herangehensweise notwendig sind.

5.6 Fazit der Umfrage (Mitarbeiter*innen)

Die Befragung der Mitarbeiter*innen unterstreicht die essenzielle Bedeutung klarer Kommunikation, aktiver Mitarbeiterbeteiligung und einer effektiven Veränderungssteuerung für einen gelungenen Wandlungsprozess in der Organisation. Die Botschaften der Führungskräfte sollten transparenter und mit einer klaren Vision präsentiert werden, um eine bessere Akzeptanz und Umsetzung der Veränderungen zu gewährleisten. Die Mitarbeiter*innen möchten mehr Einfluss auf Entscheidungen nehmen und wünschen sich eine stärkere Anerkennung ihrer Leistungen, um sie motiviert zu halten.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der nachhaltigen Umsetzung des Wandels. Es ist von entscheidender Bedeutung, nicht nur kurzfristige Erfolge zu feiern, sondern auch langfristig tragfähige Veränderungen zu gewährleisten. Konfliktmanagement und konstruktive Konfliktlösung sind Schlüsselkomponenten, um das Arbeitsumfeld zu verbessern und ein harmonisches Miteinander zu fördern.

Die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Arbeit wird geschätzt, aber die Einführung agiler Arbeitsmethoden könnte das Engagement und die Produktivität weiter steigern. Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten und -orte, insbesondere durch Homeoffice-Optionen, wird als unterstützender Faktor für die Mitarbeiter*innen Empowerment gesehen. Zusammenfassend streben die Mitarbeiter danach, aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden zu werden, eine transparente Kommunikation zu erleben sowie langfristige und nachhaltige Veränderungen zu erzielen.

5.7 Nutzwertanalyse

Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet:

Wie muss sich eine Führungskraft in einem Veränderungsprozess verhalten, um den Erfolg zu garantieren?

Die Qualitative Umfrage zeigte auf, welche Bedürfnisse bei Veränderungsprozesse entstehen. Basierend auf den Antworten wurden Kriterien definiert, welche **die Wirksamkeit** der Führungskräfte und den damit verbundenen Erfolg in einem Veränderungsprozess beeinflussen.

Anhand der Antworten aus den Umfragen werden die Kriterien mittels einer Nutzwertanalyse bewertet, um anschliessend eine Handlungsempfehlung abzuleiten. Eine Gewichtung wurde bewusst nicht vorgenommen, da der Verfasser alle Kriterien aufgrund der Literaturrecherche als gleich wichtig beurteilt. (Dabei wurde 9 als die höchste Wirksamkeit und 1 als die tiefste definiert.)

	Kriterien	Damiano Maggio	Elisabetta Taliarco	Ibraim Sadiku
Kriterium 1	Eigenschaften der Führungskraft	7	6	7
Kriterium 2	Klare Vision und Kommunikation	9	9	9
Kriterium 3	Partizipation und Einbeziehung	5	4	6
Kriterium 4	Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	1	3	3
Kriterium 5	Klare Ziele und Meilensteine	8	5	8
Kriterium 6	Motivation und Belohnung	3	8	2
Kriterium 7	Führungsstil	6	7	5
Kriterium 8	Konfliktmanagement	2	1	4
Kriterium 9	Beseitigung von Hindernissen	4	2	1

Tabelle 1: Wirksamkeitskriterien für die Nutzwertanalyse (9: höchste Wirksamkeit, 1: tiefste Wirksamkeit)

Nutzwertanalyse	Wirksamkeit	Priorisierung Rang
Eigenschaften der Führungskraft	20	2
Klare Vision und Kommunikation	27	1
Partizipation und Einbeziehung	15	5
Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	7	7
Klare Ziele und Meilensteine	21	3
Motivation und Belohnung	13	6
Führungsstil	18	4
Konfliktmanagement	7	7
Beseitigung von Hindernissen	7	7

Tabelle 2: Resultate der Nutzwertanalyse (Rang 1: höchste Priorität, Rang 7: tiefste Priorität)

Veränderungsprozesse innerhalb organisatorischer Strukturen erfordern eine effektive Führung, um den Erfolg und die reibungslose Implementierung der Veränderungen zu gewährleisten. In dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden die Bedürfnisse identifiziert, die im Kontext von Veränderungsprozessen entstehen, und die entscheidenden Faktoren ermittelt, welche die Wirksamkeit der Führungskräfte und den damit verbundenen Erfolg beeinflussen.

Die Ergebnisse legen nahe, dass drei Hauptaspekte von vorrangiger Bedeutung sind:

1. **Klare Vision und Kommunikation**
2. **Eigenschaften der Führungskraft**
3. **Klare Ziele und Meilensteine**

Die höchste Priorität, identifiziert durch die Befragten, liegt **auf einer klaren Vision und effektiven Kommunikation** während des Veränderungsprozesses. Eine klare Vision bietet Orientierung und schafft Sinn für die anstehenden Veränderungen. Kommunikation dieser Vision in einer klaren, inspirierenden und konsistenten Art und Weise ist entscheidend, um die Akzeptanz und das Engagement aller Beteiligten zu gewährleisten.

Um einen Veränderungsprozess zu garantieren und optimal zu unterstützen, muss die Führungskraft in erster Linie die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen kennen. Weiter ist es wichtig, dass die Führungskraft stets transparent und offen kommuniziert. Die Kommunikation ist mit höchster Priorität zu verfolgen und gibt den Mitarbeiter*innen eine Sicherheit und das Gefühl im Prozess mit eingebunden zu werden. Durch die offene Kommunikation wird ein innovationsfreundliches Klima geschaffen und die Ideen und Anregungen der Mitarbeiter*innen müssen gehört werden.

Als zweite Priorität stehen das Verhalten und die Eigenschaften der Führungskraft im Fokus. **Empathie, angemessener Einbezug der Mitarbeiter*innen und ein flexibler Führungsstil** wurden als essenziell erachtet, um Vertrauen und Unterstützung in der Belegschaft zu fördern.

Schliesslich wurde die **klare Definition von Zielen und Meilensteinen** als dritte Priorität festgelegt. Die klare Definition von Zielen und Meilensteinen ist von entscheidender Bedeutung, um den Veränderungsprozess effektiv zu lenken und zu überwachen. Indem klare Ziele festgelegt werden, können die Teams und Beteiligten auf einen gemeinsamen Fokus hinarbeiten und verstehen, was erreicht werden muss. Meilensteine dienen als Zwischenziele, die den Fortschritt in überschaubaren Abschnitten unterteilen und es ermöglichen, den Erfolg des Projekts zu bewerten sowie notwendige Anpassungen vorzunehmen, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden. Zusammen bieten sie eine strukturierte Roadmap, die Orientierung und Transparenz schafft.

5.8 Ableitung Handlungsempfehlung

Die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderungen müssen durch die Führungskräfte gegenüber dem Mitarbeiter*innen vorgelebt werden und zu jedem Zeitpunkt klar sein. In diesem Zusammenhang ist die Führungskraft gefordert, die positiven Aspekte des Wandels hervorzuheben und allfällige Negativeinflüsse zu widerlegen oder zu beseitigen.

Wo wollen wir hin? Wie erreichen wir dies? Diese Fragen muss die Führungskraft gegenüber den Mitarbeiter*innen klar und transparent beantworten können. Das Ziel der Vision und des Wandels muss verständlich sein und die Belegschaft muss sich zu jedem Zeitpunkt mit den Werten und Idealen der Firma identifizieren können.

Die Mitarbeiter*innen müssen, um die Motivation zu steigern, mehr eingebunden werden und mit Verantwortung belohnt werden. Die Mitarbeiter*innen sollen in die Entscheidungen einbezogen werden, um ihre Expertise und Perspektiven zu nutzen, die Entscheidungsqualität zu steigern und die Mitarbeiterzufriedenheit sowie das Engagement im Unternehmen zu fördern. Dies erfordert von den Führungskräften, dass diese den Mitarbeiter*innen das Vertrauen schenken und diese, im Rahmen der Vertretbarkeit, die Freiheiten zur Ausübung ihrer Pflicht lassen. Die Medienkompetenz der einzelnen Mitarbeiter*innen steigern (z.B. durch Schulungen, Seminare etc.). Die Kommunikation muss kompetent vorgelebt werden und Entscheidungen begründet sein.

Im Weiteren gelten die Trends des Wandels zu berücksichtigen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat, wie im Kapitel 4.9 erwähnt, einen eigenen Charakter und in diesem Zusammenhang gilt es, aus ihrem Anderssein eine Einheit zu bilden. Die Führungskraft muss die Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter*innen vorantreiben und die Strukturen anpassen. Es gilt in Bezug auf die Bevölkerungsentwicklung, innerhalb des Unternehmens die Haltung sowie die Handlungsfähigkeit zu berücksichtigen. Damit dies gelingt, müssen die Soft-Skills und die Hard-Skills jedes einzelnen analysiert sowie die Stärken identifiziert und genutzt werden.

In Bezug auf Kommunikation ist es entscheidend, dass die Ziele und Meilensteine klar und präzise kommuniziert werden. Nur wenn alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Ziele haben, können sie effektiv zusammenarbeiten, um sie zu erreichen. Regelmässige Updates und Fortschrittsberichte sind ein wesentlicher Bestandteil, um sicherzustellen, dass alle auf dem gleichen Stand sind und eventuelle Hindernisse rechtzeitig erkannt und angegangen werden können.

Im Rahmen der Delegation ist es wichtig, die Aufgaben entsprechend den Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen der Mitarbeiter*innen zu verteilen. Jeder Mitarbeiter sollte in der Lage sein, seinen Beitrag auf Basis seiner Stärken und Fachkenntnisse zu leisten. Klare Anweisungen und Erwartungen sind unerlässlich, um Missverständnisse zu vermeiden und sicherzustellen, dass die delegierten Aufgaben effektiv und effizient erledigt werden.

Konkrete Massnahmen

Um das Verhalten und die Eigenschaften der Führungskraft zu verbessern und die genannten Aspekte wie Empathie, angemessenen Einbezug der Mitarbeiter*innen und einen flexiblen Führungsstil zu fördern, sieht der Verfasser die folgenden Massnahmen.

Führungskräfte sollten regelmässig an Schulungen teilnehmen, die ihre soziale Intelligenz und Empathie fördern, um ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und Perspektiven der Mitarbeiter*innen zu entwickeln. Partizipative Führungsansätze zu implementieren, die es den Mitarbeitern ermöglichen, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und ihre Meinungen in die Unternehmensstrategie einzubringen.

Implementierung einer offenen Gesprächskultur in Team-Meetings, in der Mitarbeiter*innen ermutigt werden, ihre Ideen und Bedenken zu teilen. Raum für Diskussionen schaffen, in denen jede Meinung geschätzt und ernst genommen wird. Moderierte Diskussionsrunden können helfen, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren.

Regelmässige gut strukturierte Mitarbeiterumfragen durchführen und dementsprechend müssen die Ergebnisse genutzt werden, um konkrete Massnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Es muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter*innen über die ergriffenen Massnahmen informiert werden und wie ihr Feedback dazu beigetragen hat.

Implementierung eines Ideenmanagement-System, das den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, kreative Vorschläge zur Prozessoptimierung und Innovationsförderung einzubringen. Organisation von regelmässigen Ideenpräsentationsmeetings, in denen Mitarbeiter*innen ihre Vorschläge präsentieren können.

Eine regelmässige Überwachung des Fortschritts anhand der festgelegten Meilensteine ermöglicht eine frühzeitige Identifizierung von Abweichungen und erlaubt entsprechende Anpassungen von Strategien und Massnahmen, um den Erfolg des Veränderungsprozesses zu sichern. Die Anerkennung und Belohnung erreichter Meilensteine sind entscheidend für die Motivation der Beteiligten.

Als technische Massnahme sollen bis Mitte 2024 neue Systeme eingeführt werden welche die Bewältigung des Tagesgeschäftes besser unterstützen. Dies ermöglicht den Führungskräften eine Förderung der Skills der Mitarbeiter*innen, welche auf breiter Basis befähigt werden.

5.9 Kostenreduktion durch Fluktuationsminimierung

Laut einer Studie der Bridge Group lag die durchschnittliche Einarbeitungszeit von einem Mitarbeiter im Jahre 2020 im Bereich Kundendienst bei 3 Monaten, bis die volle Produktivität erreicht wurde. (The Bridge Group, 2021)

Die anfallenden Kosten für die notwendige Einarbeitungszeit der Neuestellten, können durch die Vermeidung von Abgängen eingespart werden. Ein Mass dafür ist die unten aufgeführte Fluktuationsrate.

Berechnungsbeispiel Fluktuationsrate

Im Jahr 2023 betrug die Mitarbeiterfluktuation der Abteilung Kundendienst/Disposition 43.75%. Hierfür geht man wie folgt vor: Zu Beginn des Jahres waren 11 Mitarbeiter in der Abteilung tätig. Bis zum jetzigen Zeitpunkt erfolgten 7 Abgänge und 5 Zugänge. Die entsprechende Fluktuationsrate lässt sich nun mit folgender Formel berechnen. (Personio, 2023).

$$\text{Fluktuationsrate (in \%)} = \frac{\text{Abgänge}}{(\text{Personalbestand Anfang Periode} + \text{Zugänge})} * 100$$

Durch die beschriebene Handlungsempfehlung ist das Ziel die Fluktuationsrate bis Ende 2024 auf bis zu 15% zu senken. Auf diese Weise kann man für das Unternehmen enorme Kosten sparen.

Basierend auf den statistischen Lohnrechner 2020 nehmen wir für eine Person, die im Bild 2 charakterisiert wurde, einen Durchschnittslohn von CHF 5'400 an. Für drei Monate Einarbeitungszeit ergibt sich daher eine durchschnittliche Kosteneinsparung von CHF 16'200 pro Mitarbeiter-Abgang.

Salarium – Statistischer Lohnrechner 2020

Sie haben folgendes Profil ausgewählt:

Region	Nordwestschweiz (BS, BL, AG)
Branche	33 Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen
Berufsgruppe	42 Bürokräfte mit Kundenkontakt
Stellung im Betrieb	Stufe 5: Ohne Kaderfunktion
Wochenstunden	41
Ausbildung	Abgeschlossene Berufsausbildung
Alter	27
Dienstjahre	3
Unternehmensgrösse	50 und mehr Beschäftigte
12 / 13 Monatslohn	13 Monatslohn
Sonderzahlungen	Nein
Monats- / Stundenlohn	Monatslohn

Statistisch nur bedingt zuverlässig

★★☆ Für die ausgewählte Kombination Kanton und Branche liegen die Resultate über der Toleranzschwelle der euklidischen Distanz. Sie sind deshalb mit Vorsicht zu betrachten.

Monatlicher Bruttolohn nach Geschlecht, Nationalität und Aufenthaltsstatus

Schweizer/-innen	25% verdienen weniger als	Zentralwert (Median) *	25% Prozent verdienen mehr als
♂	4 512 CHF	5 061 CHF	5 669 CHF
♀	5 138 CHF	5 763 CHF	6 455 CHF

Bild 2: Bundesamt für Statistik, Schweizerische Lohnstrukturerhebung 2020, privater Sektor

6 Abschluss

6.1 Reflexionsbericht

Während der Bearbeitung der wissenschaftlichen Arbeit hat der Verfasser ein tieferes Verständnis für die komplexe Dynamik von Veränderungsprozessen gewonnen und die zentrale Rolle der Führungskraft besser verstanden. Er erkannte die Herausforderungen, denen Führungskräfte gegenüberstehen, wenn sie Veränderungen in Organisationen initiieren. Dies umfasst die Notwendigkeit, auf Widerstände einzugehen, Kommunikationsbarrieren zu überwinden und das Engagement der Mitarbeiter*innen zu fördern.

Die Arbeit hat dem Verfasser einen persönlichen Mehrwert verschafft, indem sie seine Bereitschaft gestärkt hat, sich verstärkt mit Soft Skills auseinanderzusetzen. Zudem plant er, vertieft offene Gespräche mit den Mitarbeitern zu initiieren und ihre Einbindung zu fördern.

Die Erstellung der Nutzwertanalyse stellte sich als anspruchsvoller heraus als ursprünglich angenommen. In zukünftigen Projekten wird die Umfrage mit geschlossenen Fragen als Methode zur Datenerhebung in Betracht gezogen werden, um die Genauigkeit und Effektivität der Analyse zu verbessern.

Diese Arbeit ermutigte den Verfasser, seine eigenen Führungsfähigkeiten zu reflektieren und zu überlegen, wie seine Fähigkeiten für den Veränderungsprozess verbessert werden können. Eine positive Erfahrung, die er aus dieser Arbeit zieht, ist die verbesserte Klärung seiner Rolle als Führungskraft und die Erkenntnisse darüber, worauf er künftig besonders achten sollte. Das Auswerten der Umfrageantworten und das Ziehen von Schlussfolgerungen daraus waren äusserst spannend. Dabei konnte festgestellt werden, dass einige Faktoren im Voraus bekannt waren, während andere ihm zuvor nicht bewusst waren.

Besonders ist die Kommunikation zu erwähnen, wie bereits in der Empirie verdeutlicht wurde. Dies war und ist zu jedem Zeitpunkt das Kernthema, welches omnipräsent ist. Dies kommt dem Verfasser persönlich gelegen, da er von Natur aus sehr kommunikativ ist und auch konstruktive Kritik sehr schätze.

6.2 Literaturverzeichnis

- Baumöl, U. (2008). *Change Management in Organisationen*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Becker, F. (2015). *Psychologie der Mitarbeiterführung*. München: Springer Verlag.
- Burghardt, J. (2021). *360 Kompakt*. Abgerufen am 18. September 2023 von 360 Kompakt: <https://360kompakt.de/management/uebersicht-fuehrungsstile/>
- Frost, D. M. (2020). *Onpulsion*. Abgerufen am 12. September 2023 von Onpulsion: <https://www.onpulsion.de/56408/die-fuenf-rollen-einer-modernen-fuehrungskraft-imchange-prozess/>
- Guenkov, G. H. (2000). *Change Management: Zielvorstellungen und Vorgehensweisen*. München: Grin Verlag.
- Illig, W. (2015). *Führung bei Veränderungsprozessen*. Deutschland: Gabler Verlag.
- Kaiser, G. (2021). *timetac*. Abgerufen am 15. September 2023 von timetac: <https://www.timetac.com/de/blog/change-management-mitarbeiterfuehrung/>
- Koch, R. (2015). *Change Leadership*. Abgerufen am 17. September 2023 von Change Leadership: <https://change-leadership.org/die-sieben-phasen-der-individuellenveraenderung/>
- Meier, P. D. (2021). *Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 23. September 2023 von *Wirtschaftslexikon*: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168>
- Personalwissen (2022). *Das Reifegradmodell in der Mitarbeiterführung*. Abgerufen am 17. September 2023 von <https://www.personalwissen.de/fuehrung/mitarbeiterfuehrung/reifegradmodell/>
- Personio (2023). *Fluktuationsrate berechnen*. Abgerufen am 20. Oktober 2023 von <https://www.personio.ch/hr-lexikon/fluktuationsrate-berechnen/>
- Regnet, E. (2020). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Deutschland: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ridder, H.-G. (2015). *Personalwirtschaftslehre 5. Auflage*. Hannover: Kohlhammer Verlag.
- SIBIR Group (2021). <https://www.sibirgroup.ch/>. Abgerufen am 12. September 2023 von <https://www.sibirgroup.ch/>: <https://www.sibirgroup.ch/>
- The Bridge Group (2021). *Sales Development*. Abgerufen am 18. Oktober 2023 von <https://blog.bridgegroupinc.com/hubfs/resources/TBG%202021%20Sales%20Development%20Report.pdf>
- Tiba, Business School GmbH (2022). *Adkar Modell*. Abgerufen am 17. Oktober 2023 von <https://www.tiba.de/was-ist-das-adkar-modell-tbs/>
- Walde, A. (2014). *Von der Organisationsentwicklung zum Change Management*. Igel Verlag RWS.

6.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Lebenslauf.....5
Abbildung 2 Salarium – Statistischer Lohnrechner 2020.....49

6.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Wirksamkeitskriterien für die Nutzwertanalyse.....45
Tabelle 2 Resultate der Nutzwertanalyse.....45

6.5 Anhang / Antworten Umfrage

Ibraim Sadiku / Sachbearbeiter Kundendienst/Disposition

1. Welche Eigenschaften soll eine Führungskraft deiner Meinung nach mitbringen und warum? (z. Bsp. Fachwissen, Auftreten, Aussprache etc.)

Schlagfertigkeit, Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, Stoizismus, Optimismus, Bescheidenheit, Empathie, gutes Fachwissen, Menschenkenntnisse, Anwesenheit bzw. gute Erreichbarkeit.

2. Wie gut wurde die Dringlichkeit und Notwendigkeit des Veränderungsprozesses von der Führungskraft kommuniziert?

Gut vermittelt

Akzeptabel vermittelt

Schlecht vermittelt

Bemerkung:

-

2b. Welche Massnahmen könnten, ergriffen werden, um die Wahrnehmung der Dringlichkeit des Wandels zu stärken?

Eine offene Kommunikation halten, in Form von Zahlen und Zielen. Damit man verstehen kann wieso die Optimierung und Weiterentwicklung wichtig ist.

3. Hast du das Gefühl, dass eine effektive Führungskoalition den Veränderungsprozess unterstützt?

Geht so. Bei uns fehlte bei denjenigen Personen oft das Fachwissen und das Verständnis in den Details für den Prozess selbst, um eine gute Veränderung zu erbringen.

3a. Wie könnte die Organisation eine effektivere Führungskoalition aufbauen, um den Wandel zu fördern?

Den Prozess besser verstehen und selbst operativ im Tagesgeschäft arbeiten bzw. mithelfen. (Für eine temporäre Zeitspanne).

4. Wie erlebst du die Kommunikation von Führungskräften innerhalb der Unternehmung?

Es wird Vieles vorenthalten und nicht offen genug kommuniziert. Es wird nur das Mindeste preisgegeben.

5. Fühlst du dich gut informiert über die Ziele und Erwartungen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess?

Nicht gut genug.

5a. Wie könnte die Organisation die Kommunikation von Zielen und Erwartungen verbessern, um Klarheit zu schaffen?

Offene Kommunikation! Und im Gegenzug versuchen die Problematiken der Mitarbeiter wahrzunehmen, zu verstehen und Vorschläge ernsthaft sowie auch realistisch durchzudenken.

6. Hast du das Gefühl, dass Hindernisse effektiv identifiziert und beseitigt wurden, um den Veränderungsprozess zu unterstützen?

Probleme wurden oftmals auf die leichte Schulter genommen, solange keine ernstzunehmenden Reklamationen entstanden sind.

6a. Wie könnte die Organisation besser mit Hindernissen umgehen und sie effektiv beseitigen?

Die Probleme an der Wurzel bekämpfen. Und die Problemlösung den Mitarbeiter selbst zur Behebung ermöglichen. Das ist nur möglich durch die Entlastung von der immensen Höhe des Tagesgeschäftes. (Devise – kein Unterbesetztes Personal)

7. Wurden kurze Erfolge im Veränderungsprozess angemessen anerkannt und gefeiert?

Ja, aus Motivationszwecken! Um die den Mitarbeiter zu zeigen, dass Resultate mit (harter) Arbeit erfolgen.

7a. Wie könnte die Organisation die Anerkennung von kurzfristigen Erfolgen verbessern?

Mit Belohnungen. Bsp. Anlässe, Benefits, Geschenke oder Zuschlag (Bonus) auf Gehalt.

8. Wie gut wurden Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass die Veränderung langfristig Bestand hat?

Gut sichergestellt
Teilweise sichergestellt
Nicht ausreichend sichergestellt

8a. Was könnte getan werden, um die Nachhaltigkeit der Veränderung zu verbessern?

Wiederholende Fehler, welche die Optimierung behindern, zu bestrafen, indem man Sie den Mitarbeiter selbstausbügeln lässt. (Koste es, was es wolle).

9. Hast du während des Veränderungsprozesses Konflikte erlebt oder beobachtet?

Reizbarkeit in den Mitarbeitern, die durch die Belastung der Veränderung entstanden, ist. Dadurch gab es Streitereien unter den Mitarbeitern.

9a. Wie könnten Konflikte effektiv gelöst und konstruktiv angegangen werden, um den Veränderungsprozess zu unterstützen?

Gleichgültigkeit der Mitarbeiter. (Selbstlosigkeit unter den Mitarbeitern etablieren).
Gemeinsam ans Ziel!

10. Wie empfindest du das Mitspracherecht deiner Hierarchiestufe?

Angemessen und respektiert

Eingeschränkt, aber akzeptabel

Unzureichend oder nicht vorhanden

10a. Wenn du "Unzureichend oder nicht vorhanden" ausgewählt hast, welche konkreten Verbesserungen könnten, umgesetzt werden, um Ihr Mitspracherecht zu stärken?

Einfache Anhörung würde genügen.

11. Fühlst du dich ermächtigt, eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen zu treffen?

Mehrheitlich ja.

11a. Wie könnte die Organisation die Eigenverantwortung und Befugnisse stärken, um den Veränderungsprozess effektiver zu gestalten?

Indem man die Konsequenzen gut klarmacht. Und wenn öfters Fehlentscheidungen geschehen, dann die Befugnisse dementsprechend (individuell) unter den Mitarbeitern anpassen lassen. Bzw. den Mitarbeitern mit mehr Erfahrung, eine höhere Ermächtigung erlauben.

Damiano Maggio / Sachbearbeiter Kundendienst/Disposition

1. Welche Eigenschaften soll eine Führungskraft deiner Meinung nach mitbringen und warum? (z. Bsp. Fachwissen, Auftreten, Aussprache etc.)

Eine Führungskraft sollte authentisch, offen und glaubwürdig sein.

- Fachwissen hängt vom Reifegrad der MA und der Aufgabenfelder ab. Eine Führungskraft muss führen können das ist die Kernaufgabe. Nach und nach kann man sein Fachwissen erweitern.
- Wie man so schön sagt: Der erste Eindruck zählt.

2. Wie gut wurde die Dringlichkeit und Notwendigkeit des Veränderungsprozesses von der Führungskraft kommuniziert?

Gut vermittelt

Akzeptabel vermittelt

Schlecht vermittelt

Bemerkung:

Wir wurden des Öfteren ausgeschlossen.

2b. Welche Massnahmen könnten, ergriffen werden, um die Wahrnehmung der Dringlichkeit des Wandels zu stärken?

Offene und direkt Kommunikation auch visuell (E-Mail, Aushang).

3. Hast du das Gefühl, dass eine effektive Führungskoalition den Veränderungsprozess unterstützt?

Wenn die Koalition zusammen in die gleiche Richtung steuert, dann ja. Ansonsten wird in den meisten Fällen, das Gegenteil erreicht.

3a. Wie könnte die Organisation eine effektivere Führungskoalition aufbauen, um den Wandel zu fördern?

Die Mitarbeiter, die es auch wirklich wollen und die Prozesse verstehen, gewissen Aufgaben zuteilen, die die Förderung aller ankurbeln.

4. Wie erlebst du die Kommunikation von Führungskräften innerhalb der Unternehmung?

Die Kommunikation ist sehr schlecht und nicht transparent.

5. Fühlst du dich gut informiert über die Ziele und Erwartungen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess?

Zurzeit fühlt es sich an, als ob man einfach seiner Arbeit nachgeht, ohne Ziel.

5a. Wie könnte die Organisation die Kommunikation von Zielen und Erwartungen verbessern, um Klarheit zu schaffen?

Pinnwand Ziele aufzeichnen sowie aktuelle Ergebnisse mitteilen.

6. Hast du das Gefühl, dass Hindernisse effektiv identifiziert und beseitigt wurden, um den Veränderungsprozess zu unterstützen?

Ja, aber der Prozess dahin geht viel zu lange.

6a. Wie könnte die Organisation besser mit Hindernissen umgehen und sie effektiv beseitigen?

Schneller und effektiver bearbeiten.

7. Wurden kurze Erfolge im Veränderungsprozess angemessen anerkannt und gefeiert?

Anerkannt ja, gefeiert nein.

7a. Wie könnte die Organisation die Anerkennung von kurzfristigen Erfolgen verbessern?

Mit Belohnungen

8. Wie gut wurden Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass die Veränderung langfristig Bestand hat?

Gut sichergestellt

Teilweise sichergestellt

Nicht ausreichend sichergestellt

8a. Was könnte getan werden, um die Nachhaltigkeit der Veränderung zu verbessern?

-

9. Hast du während des Veränderungsprozesses Konflikte erlebt oder beobachtet?

Konflikte, Unzufriedenheit und Kündigungen.

9a. Wie könnten Konflikte effektiv gelöst und konstruktiv angegangen werden, um den Veränderungsprozess zu unterstützen?

Ich habe zurzeit keine Antwort drauf.

10. Wie empfindest du das Mitspracherecht deiner Hierarchiestufe?

Angemessen und respektiert

Eingeschränkt, aber akzeptabel

Unzureichend oder nicht vorhanden

10a. Wenn du "Unzureichend oder nicht vorhanden" ausgewählt hast, welche konkreten Verbesserungen könnten, umgesetzt werden, um Ihr Mitspracherecht zu stärken?

Einfache Anhörung würde genügen.

11. Fühlst du dich ermächtigt, eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen zu treffen?

Für meinen Zuständigkeitsbereich ja, ansonsten nein.

11a. Wie könnte die Organisation die Eigenverantwortung und Befugnisse stärken, um den Veränderungsprozess effektiver zu gestalten?

-

Elisabetta Talerico / Sachbearbeiter Kundendienst/Disposition

1. Welche Eigenschaften soll eine Führungskraft deiner Meinung nach mitbringen und warum? (z. Bsp. Fachwissen, Auftreten, Aussprache etc.)

Fachwissen, Auftreten, Respekt gegenüber dem Mitarbeiter, Konfliktfähigkeit und Kommunikation.

2. Wie gut wurde die Dringlichkeit und Notwendigkeit des Veränderungsprozesses von der Führungskraft kommuniziert?

Gut vermittelt

Akzeptabel vermittelt

Schlecht vermittelt

Bemerkung:

Die Dringlichkeit wurde durch die Führungskräfte immer wieder aufgezeigt.

2b. Welche Massnahmen könnten, ergriffen werden, um die Wahrnehmung der Dringlichkeit des Wandels zu stärken?

Kommunikation ist sehr wichtig und aufmerksam sein.

3. Hast du das Gefühl, dass eine effektive Führungskoalition den Veränderungsprozess unterstützt?

Zielorientiertes zusammenarbeiten (von verschiedenen Abteilungen) am gleichen Strang ziehen, um zielgerechten zu ermöglichen und Veränderungsprozess voranzutreiben.

3a. Wie könnte die Organisation eine effektivere Führungskoalition aufbauen, um den Wandel zu fördern?

Hindernisse aus dem Weg räumen.

4. Wie erlebst du die Kommunikation von Führungskräften innerhalb der Unternehmung?

Sehr oberflächlich und nicht transparent.

5. Fühlst du dich gut informiert über die Ziele und Erwartungen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess?

Die Erwartungen und Ziele werden jeden Tag ausgesprochen.

5a. Wie könnte die Organisation die Kommunikation von Zielen und Erwartungen verbessern, um Klarheit zu schaffen?

Transparente gemeinsame Ziele.

6. Hast du das Gefühl, dass Hindernisse effektiv identifiziert und beseitigt wurden, um den Veränderungsprozess zu unterstützen?

Ja, jedoch wären gemeinsame Ziele auch in diesem Aspekt sehr hilfreich.

6a. Wie könnte die Organisation besser mit Hindernissen umgehen und sie effektiv beseitigen?

Eine Feedback-Kultur leben und sich mehrere Male im Jahr austauschen.

7. Wurden kurze Erfolge im Veränderungsprozess angemessen anerkannt und gefeiert?

Erfolge werden angemessen anerkannt. Jedoch würde ich mir gerne mehr Wertschätzung in Form von einem gemeinsamen Essen etc. wünschen.

7a. Wie könnte die Organisation die Anerkennung von kurzfristigen Erfolgen verbessern?

Ein Dankeschön aussprechen oder mal auf die Schulter klopfen.

8. Wie gut wurden Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass die Veränderung langfristig Bestand hat?

Gut sichergestellt

Teilweise sichergestellt

Nicht ausreichend sichergestellt

8a. Was könnte getan werden, um die Nachhaltigkeit der Veränderung zu verbessern?

Risiken frühzeitig erkennen und angehen.

9. Hast du während des Veränderungsprozesses Konflikte erlebt oder beobachtet?

Die Unzufriedenheit hat dazu geführt, dass jeder mit dem Finger auf den anderen zeigt hat.

9a. Wie könnten Konflikte effektiv gelöst und konstruktiv angegangen werden, um den Veränderungsprozess zu unterstützen?

Ansprechen, alle Perspektiven anschauen Empathie zeigen.

10. Wie empfindest du das Mitspracherecht deiner Hierarchiestufe?

Angemessen und respektiert

Eingeschränkt, aber akzeptabel

Unzureichend oder nicht vorhanden

10a. Wenn du "Unzureichend oder nicht vorhanden" ausgewählt hast, welche konkreten Verbesserungen könnten, umgesetzt werden, um Ihr Mitspracherecht zu stärken?

-

11. Fühlst du dich ermächtigt, eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen zu treffen?

Für meinen Zuständigkeitsbereich ja, ansonsten nein.

11a. Wie könnte die Organisation die Eigenverantwortung und Befugnisse stärken, um den Veränderungsprozess effektiver zu gestalten?

Die Einführung von agilen Arbeitsweisen und agilen Methoden.

Maurizo La Greca / Leiter Kundendienst

1. Wie würden Sie Ihre aktuelle Führungsphilosophie/Führungsstil beschreiben?

Mein Führungsstil ist entsprechend dem individuellen Mitarbeiter unterschiedlich sowie Adressat gerecht und im Grundsatz je nach Bedürfnis beziehungsweise Brennpunkt ziel- und sachbezogen. Gerade die Fähigkeit zur Differenzierung ist meines Erachtens eines der wichtigsten Attribute einer qualifizierten Führungskraft.

2. Welche drei Hauptaspekte halten Sie für die wichtigsten in Ihrer Führungsrolle? Bitte wählen Sie drei Hauptaspekte aus:

- Kommunikation und Delegation
- Motivation und Teamentwicklung
- Konfliktlösung und Teamdynamik
- Strategische Planung und Zielerreichung
- Empathie und Mitarbeiterengagement
- Kontinuierliche Weiterentwicklung und Coaching
- Entscheidungsfindung und Risikomanagement
- Organisationsfähigkeiten und Ressourcenallokation

3. Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrer Führungsrolle bei der Bewältigung organisatorischer Veränderungen?

Der Sinn und Zweck anstehender Veränderungen müssen von den Mitarbeitern *verstanden* werden. Nur so kann man die Leute für eine Sache gewinnen und sicherstellen, dass die nötigen Schritte/Massnahmen von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Rolle und Aufgabe jedes einzelnen müssen verständlich sein und die Einbettung im Gesamtkonzept klar aufgezeigt werden.

4. Inwiefern halten Sie Kommunikation für entscheidend in Ihrer Führungsrolle? Bitte erläutern Sie kurz.

Siehe Punkt 5. Top Down-Kommunikation ist wenig effizient, da die darin enthaltenen Informationen möglicherweise nicht verstanden und/oder gar abgelehnt werden könnten. Deshalb ist es für eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung nötig, die betroffenen Personen zu involvieren, die anfallenden Schritte und deren Sinn zu erläutern und das Mittragen der Entscheidungen seitens Mitarbeiter sicherzustellen. Information = Motivation.

5. Wie gehen Sie mit Widerstand gegen Veränderungen in Ihrem Team um?

Zunächst muss der Vorgesetzte verstehen, woher der Widerstand überhaupt kommt und aus welchen Aspekten er besteht. Dabei gilt es zwischen persönlichen und geschäftlichen Faktoren zu unterscheiden. Widerstand aus geschäftlichen/ökonomischen Gründen kann durchaus berechtigt sein, da vielleicht Massnahmen bestimmt wurden, deren Umsetzung so nicht zielführend ist, beziehungsweise weiterreichende Folgen bei der Entscheidungsfindung unbeachtet blieben. Der Input von Mitarbeiter kann also durchaus berechtigt und somit wertvoll sein. Persönliche Gründe müssen entsprechend individuell besprochen und angegangen werden.

6. Welche Massnahmen ergreifen Sie, um die Weiterentwicklung und das Wachstum Ihrer Teammitglieder zu fördern?

Der erste Schritt besteht darin, die Mitarbeiter wirklich *kennenzulernen*. Wie «ticken» sie, wo liegt ihr Potenzial und wie kann dieses am gewinnbringendsten (sowohl für das Unternehmen wie für sie selbst) eingesetzt werden? Wurden Gewichtheber als Marathonläufer eingesetzt – oder umgekehrt? Es kommt auch vor, dass sich Mitarbeiter selbst falsch einschätzen (im Guten wie im Schlechten) und hier braucht es den aufrichtigen Willen der Führungskraft, sich intensiv damit auseinanderzusetzen. Hat man den Menschen einmal in seiner Ganzheit verstanden, ist es in der Regel ein Leichtes, ihm mögliche Wege aufzuzeigen (Rollen- bzw. Funktionstausch, Zusatzaufgaben, Beförderungen auf Bewährung, Schulungen, Zusatzausbildungen usw.). Je nach Eignung und Potenzial und natürlich innerhalb der vom Betrieb vorgegebenen Parameter/Möglichkeiten. Selbstverständlich ist dabei der entscheidende Faktor, dass der Mitarbeiter dies überhaupt selbst will.

7. Glauben Sie, dass Empathie eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte ist? Warum oder warum nicht?

Es ist schlicht und ergreifend die Grundvoraussetzung. Deshalb kann man echte Führung auch nicht erlernen. An keiner Uni gibt es das Studienfach Empathie. Man hat sie oder man hat sie nicht. Wie und *wohin* soll man Menschen *führen*, wenn man sie nicht wirklich versteht? Wie oben erwähnt, haben viele Menschen (naturgemäss besonders junge Menschen) ein teilweise verzerrtes Bild von sich selbst und ihrer Umwelt, die sie umgibt. Man muss in der Lage sein, Mitarbeiter besser zu kennen als sie sich selbst (in Bezug auf die zu diesem Thema relevanten Aspekte). Sonst fördert man nicht sondern überfordert bzw. unterfordert und versucht etwas zu erreichen, was völlig an der jeweiligen Person vorbei geht. Zu diesem Thema liessen sich wohl ganze Bücher verfassen und es erstaunt mich immer wieder, wie viele Leute mit einer Führungsfunktion betraut werden, derer sie nicht im Geringsten gerecht werden. Ein substanzloser Titel, den manche da voller Stolz vor sich tragen.

8. Bei den aktuellen Veränderungen innerhalb der Unternehmung – was sind Ihre Ängste und Befürchtungen?

Ängste und Befürchtungen sind emotionale Faktoren, welche schlechte Ratgeber und daher zu vermeiden sind. Lieber verlasse ich mich auf rationale Einschätzungen. Ich verstehe aber die Frage und beantworte sie folgendermassen: Wird der Ausnahmezustand (Druck, Stress, Überzeit, Hektik, mangelnde Wertschätzung usw.) zum Standard, brennen die Leute aus und orientieren sich (verständlicherweise) anderweitig. Opfer zu verlangen kann legitim sein, wird das Opfer aber zur täglichen Routine, verliert die Unternehmung an Glaubwürdigkeit und der Verlust von qualifizierten Arbeitskräften (also genau jene, die man behalten möchte) ist vorprogrammiert. Dadurch gerät der Betrieb in eine Abwärtsspirale, weil die verbleibenden, vielleicht eben weniger qualifizierten Leute, qualitativ und quantitativ nicht mehr die nötige Leistung erbringen können.

9. Bei den aktuellen Veränderungen innerhalb der Unternehmung – was sind Ihre Hoffnungen und Chancen?

Auch hier – analog zu Punkt 10. – möchte ich von Hoffnungen Abstand nehmen. Allzu oft sind diese eine Quelle der Enttäuschung. Es wird aber wahrscheinlich so sein, dass die Mitarbeiter, die das Schlimmste überstanden und an der Lösung mitgearbeitet haben, sich nun über die sich stetig verbessernden Umstände freuen werden (das berühmte Licht am Ende des Tunnels) und dadurch ihre Freude an der Arbeit allmählich wiedererlangen. Damit einhergehend steigt die Motivation und das Selbstbewusstsein (da man eine schwierige Periode ausgehalten und überwunden hat – eine sehr wichtige Erfahrung, da viele zu schnell aufgeben und somit ihre wirkliche Belastbarkeit erst gar nie kennenlernen). Es liegt ausserdem in der Natur der Sache, dass es bedeutend einfacher ist, sich vom Schwierigen ins Leichte zu begeben als umgekehrt. Daraus kann sich ein gut eingespieltes, belastbares und dynamisches Team entwickeln, welches zukünftige Herausforderung mit einer gewissen Gelassen- und Selbstsicherheit angehend wird.

10. Welche weiteren Aspekte oder Anmerkungen möchten Sie in Bezug auf die Führungsrolle teilen?

Ich finde es bemerkenswert, dass der Verfasser dieser Umfrage sich bei Punkt 9. nach der Empathie erkundigt. Dies zeigt, dass er das Augenmerk bereits auf den entscheidenden Faktor legt und wohl selbst erkannt hat, wie zentral dieser Aspekt ist. Ich habe sehr viele Personen in Führungsrollen gesehen, die dafür absolut nicht qualifiziert waren. Diese in Mode gekommenen MBAs, BBAs, CAS und was weiss ich noch nach alles, sind eben in keinster Weise ein Ersatz für mangelndes soziales Bewusstsein und Einfühlungsvermögen. Wenn man aber von Führung spricht, dann sollte man auch verstehen, was man führt – es sind *Menschen*. Aus dieser Tatsache lassen sich die nötigen Kompetenzen relativ einfach ableiten (aber nicht aneignen). Die Zielerreichung kommt dann schon fast von allein (deshalb habe ich diesen Aspekt bei Punkt 4. nicht angekreuzt). Gute KPIs erreicht man nicht trotz guter Stimmung, sondern dank ihr.

Daniela Gloor / Leiterin Marketing**1. Wie würden Sie Ihre aktuelle Führungsphilosophie/Führungsstil beschreiben?**

Ich sehe meine Führungsphilosophie als einen Mix aus verschiedenen Führungsstilen. Jeder Mitarbeitende ist einzigartig und verlangt nach einem anderen Führungsverhalten. Jedoch würde ich grundsätzlich sagen, dass ich einen Mix aus «Management by Objectives» (Zielvorgaben, die eigenständig zu erfüllen sind), «Management by Decisions Rules» (Vorgabe von Grundregeln) und «Management by Delegation» (eigene Kompetenz und Verantwortungsbereiche der Mitarbeitenden) habe.

Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass es wichtig ist zur Entwicklung des gesamten Unternehmens beizutragen, aber gleichzeitig auch für die persönliche Entwicklung und den Erfolg meiner Mitarbeitenden zu sorgen. Dies motiviert und spornt an.

2. Welche drei Hauptaspekte halten Sie für die wichtigsten in Ihrer Führungsrolle? Bitte wählen Sie drei Hauptaspekte aus:

- Kommunikation und Delegation
- Motivation und Teamentwicklung
- Konfliktlösung und Teamdynamik
- Strategische Planung und Zielerreichung
- Empathie und Mitarbeiterengagement
- Kontinuierliche Weiterentwicklung und Coaching
- Entscheidungsfindung und Risikomanagement
- Organisationsfähigkeiten und Ressourcenallokation

3. Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrer Führungsrolle bei der Bewältigung organisatorischer Veränderungen?

Das Wichtigste in einem Veränderungsprozess ist eine klare, transparente und offene Kommunikation. Mitarbeitende müssen über die Gründe und Ziele informiert werden. Die Challenge ist es als Führungskraft eine Vorbildposition einzunehmen, sich aktiv daran beteiligen und gegenüber den Mitarbeitenden wertschätzend aufzutreten. Weiter ist es wichtig sie im Veränderungsprozess aktiv zu begleiten, ihnen ihre Ängste zu nehmen und sie zu unterstützen.

4. Inwiefern halten Sie Kommunikation für entscheidend in Ihrer Führungsrolle? Bitte erläutern Sie kurz.

Kommunikation ist ein entscheidender Faktor. Wichtig ist eine gegenseitige Kommunikation. Eine einseitige Kommunikation top-down ist meist fehl am Platz. Wichtig ist es als Führungskraft dem Mitarbeitenden aktiv zuzuhören, das Gegenüber ernst zu nehmen und zu reagieren. Eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation fördert das Vertrauen, das Zusammengehörigkeitsgefühl, steigert die Motivation und die Identifikation des Mitarbeitenden mit seiner Arbeit und der Unternehmung.

5. Wie gehen Sie mit Widerstand gegen Veränderungen in Ihrem Team um?

Wenn sich Widerstand gegen Veränderungen regt, höre ich mir die Gründe für den Widerstand an und analysiere sie. Je nach Situation versuche ich anschliessend die Ängste abzuschwächen oder ganz zu nehmen. Als Kehrseite können aus den «Widerstands-Gründen» auch ernstzunehmende Argumente ans Tageslicht kommen und müssen natürlich in diesem Fall anders gehandhabt werden.

Grundsätzlich stehe ich, als positiv denkende Person, Veränderungen sowieso offen gegenüber und gehe als gutes Vorbild voran.

6. Welche Massnahmen ergreifen Sie, um die Weiterentwicklung und das Wachstum Ihrer Teammitglieder zu fördern?

Ich unterstütze meine Mitarbeitenden, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und sich weiterzuentwickeln. Ich fördere ihr Wissen und versuche ihnen die nötige Offenheit und Flexibilität zu vermitteln. Dabei lasse ich aber die Unternehmensziele nicht aus den Augen.

7. Glauben Sie, dass Empathie eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte ist? Warum oder warum nicht?

Ja, Empathie ist eine wichtige Eigenschaft. Ich bin der Meinung, dass es sich dabei um eine essenzielle Kompetenz einer Führungskraft handelt. Sie ist der Schlüssel für eine unterstützende, tolerante und offene Kultur, die Innovation und Teamarbeit ermöglicht. Nur mit Empathie, schaffe ich es, ein Verhältnis auf Augenhöhe und Respekt mit dem Mitarbeitenden aufzubauen.

Um das Beste aus den Mitarbeitenden herauszuholen, brauchen Führungskräfte Einfühlungsvermögen. Jeder Mensch möchte als Individuum behandelt werden, deshalb ist es wichtig, den Mitarbeiter zu kennen, wissen wie sie sich fühlen und was sie motiviert bzw. demotiviert. Damit Probleme und Fragen, die die individuelle Leistung beeinflussen könnten, auf eine unterstützende und einfühlsame Weise aufgenommen und behandelt werden können.

8. Bei den aktuellen Veränderungen innerhalb der Unternehmung – was sind Ihre Ängste und Befürchtungen?

Missmanagement auf oberster Stufe. Falls bei Transformationen bzw. Veränderungen die falschen Menschen in der obersten Führungsetage sitzen, droht der Prozess zu scheitern. Folgende Verhaltensweisen erachte ich als schwerwiegende Probleme:

- Inkompetenz
- Rücksichtslosigkeit
- Intransparenz
- Mangelnde Kommunikation

9. Bei den aktuellen Veränderungen innerhalb der Unternehmung – was sind Ihre Hoffnungen und Chancen?

Die Unternehmung hat grosses Potenzial ein wichtiger bzw. unumgänglicher Player auf dem Dienstleistungsmarkt zu werden. Mit kompetenten Führungskräften, motivierten Mitarbeitenden und transparenter Kommunikation ist die Unternehmung in der Lage die Transformation zu schaffen und sich zu einer sympathischen und vertrauensvollen Unternehmung zu entwickeln und einen starken Brand aufzubauen.

10. Welche weiteren Aspekte oder Anmerkungen möchten Sie in Bezug auf die Führungsrolle teilen?

Mein eigener Führungsstil hat Bedeutung für mich, für meine Mitarbeitenden und für das Unternehmen selbst. Je nach den Zielen, die ich aktuell verfolge, und wie sich das Unternehmen entwickelt, ist es ratsam, dass ich auch in Sachen Führungsstil flexibel bleibe. In einigen Situationen mag es sinnvoll sein, vorübergehend einen anderen Stil einzusetzen, beispielsweise um das Wachstum anzukurbeln. Um die Fluktuationsrate unter meinen Mitarbeitenden möglichst gering zu halten, empfehle ich, diese Änderung und mögliche Folgen stets transparent zu kommunizieren.

Christoph Boksberger / Leiter Verkauf Innendienst**1. Wie würden Sie Ihre aktuelle Führungsphilosophie/Führungsstil beschreiben?**

Situativ angepasst. Das hängt vom Dienstalter der Mitarbeitenden ab. Neue Mitarbeitende müssen sehr eng betreut und geführt werden (autoritär), erfahrene Mitarbeitende habe im Rahmen Ihrer Tätigkeit und AVK grossen Freiraum (kooperativ). Meiner Meinung nach ist es die Hauptaufgabe des Vorgesetzten die Aufgaben zu delegieren, sowie Eigenverantwortung und eine offene Kommunikation zu fördern.

2. Welche drei Hauptaspekte halten Sie für die wichtigsten in Ihrer Führungsrolle?

Bitte wählen Sie drei Hauptaspekte aus:

- Kommunikation und Delegation
- Motivation und Teamentwicklung
- Konfliktlösung und Teamdynamik
- Strategische Planung und Zielerreichung
- Empathie und Mitarbeiterengagement
- Kontinuierliche Weiterentwicklung und Coaching
- Entscheidungsfindung und Risikomanagement
- Organisationsfähigkeiten und Ressourcenallokation

3. Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrer Führungsrolle bei der Bewältigung organisatorischer Veränderungen?

Der Erfolg von Veränderungen hängt von der Kommunikation ab! Diese muss regelmässig und empfangergerecht erfolgen. Zudem müssen die Vorgesetzten in Ihrem Team Ängste abbauen und mit gutem Vorbild vorangehen.

4. Inwiefern halten Sie Kommunikation für entscheidend in Ihrer Führungsrolle? Bitte erläutern Sie kurz.

Ohne Kommunikation findet keine Führung statt! Gute wie auch «schlechte» Dinge müssen angesprochen werden. Ohne Kommunikation wissen die Mitarbeitenden nicht so Sie stehen und fühlen sich möglicherweise verunsichert oder unwohl.

5. Wie gehen Sie mit Widerstand gegen Veränderungen in Ihrem Team um?

Ich probiere zu verstehen, was Angst auslöst. Nachher suchen wir zusammen Lösungsansätze um die Angst zu schwächen.

6. Welche Massnahmen ergreifen Sie, um die Weiterentwicklung und das Wachstum Ihrer Teammitglieder zu fördern?

Die Erkennung der Potentiale und Wünsche der Mitarbeitenden ist dabei zentral! Zu erkennen, welche Mitarbeitende gefördert werden wollen oder müssen ist nicht immer ganz einfach. Zu wissen, wer Karriere machen will und wer nicht ist relativ einfach. Aber durch Weiterentwicklung auf dem neusten Stand zu bleiben, sehen die meistens nicht sofort ein. Dort ist dann wieder der Vorgesetzte als Motivator gefragt.

7. Glauben Sie, dass Empathie eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte ist? Warum oder warum nicht?

Ohne Empathie ist keine Führung möglich. Als Vorgesetzter muss man spüren, falls bei einem Teammitglied oder im Team etwas nicht stimmt.

8. Bei den aktuellen Veränderungen innerhalb der Unternehmung – was sind Ihre Ängste und Befürchtungen?

Versagen an höchster Stelle. Zudem ist keine klare Informationsstrategie vorhanden, bzw. die Aussagen ändern zu oft.

9. Bei den aktuellen Veränderungen innerhalb der Unternehmung – was sind Ihre Hoffnungen und Chancen?

Dass die Veränderung zügig und ohne allzu grossen «Schaden» über die Bühne geht. SIBIR hat ein grosses Potential auf dem Markt, welches genutzt werden sollte!

10. Welche weiteren Aspekte oder Anmerkungen möchten Sie in Bezug auf die Führungsrolle teilen?

Der Ansatz der lateralen Führung ist sehr spannend. Dafür ist SIBIR aber noch nicht bereit!