

Leseprobe

Marion Masholder *Hrsg.*

UNTERNEHMENS STÄRKE

15 ESSAYS FÜR MEHR ERFOLG

Vorwort

Christoph Ahlhaus
Vorsitzender BVMW
Bundesverband mittelständischer Wirtschaft

Grußwort

Caroline von Kretschmann
Präsidiumsmitglied "Die Familienunternehmer"



**Mentoren
Verlag**

Marion Masholder (Hrsg.)

Unternehmensstärke

15 Essays für mehr Erfolg

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage

© 2024 Mentoren-Media-Verlag,

Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Lektorat : Lara Cantos, Toluca, México und Deniz S. Özdemir, Mainz

Korrektorat: Sarah Küper, Mainz

Satz und Layout: Deniz S. Özdemir, Mainz

Druck und Bindung: Balto Print, Vilnius, Litauen

ISBN: 978-3-98641-170-1

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte in diesem Buch entsprechen nicht automatisch der Meinung und Ansicht des Mentoren-Media-Verlages.

www.mentoren-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Christoph Ahlhaus

Vorwort 7

Caroline von Kretschmann

Grußwort 9

Marion Masholder

Der Führungscode der Zukunft 13

Strategien für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung

Thomas Bayer

Vernetztes Denken, vernetztes Handeln. 39

Netzwerken als transformative Stärke

Nikolai A. Behr

Kommunikation als Führungsaufgabe 63

Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Corina Ende

Entscheidungen treffen im BANI-Zeitalter 89

Simone Allard

Chefsache Vertrieb 111

Die Essenz exzellenter Führung im Vertrieb – die Geheimnisse der Topteams

Sandra Karner

TEAM. Set. Match! 133

Leistungsstarke und motivierte Teams für dein Unternehmen

Lisa Boje	
Der schleichende Verlust	159
<i>Wie Mikromanagement Ihre Mitarbeitenden und Ihren Erfolg untergräbt</i>	
Dierdre Messerli	
Der Konflikt ist nicht dein Feind.	179
Teresa Adler	
GÖNNEN SIE SICH EINE KRISE!	199
<i>Gold und Schutt kommen im selben Fluss. Aussieben müssen Sie selbst.</i>	
Silke Stamme	
Empowerment statt Unterrepräsentation.	221
<i>Wie Frauen Unternehmen erfolgreicher machen</i>	
Karola Sakotnik	
The power of curiosity – #LearningfromDisruption	243
<i>Wie Neugier als Haltung Leadership in unplanbaren Zeiten erfolgreich macht, international und digital</i>	
Angela Alexander	
Selbstfürsorge, Achtsamkeit und Selbstführung	265
<i>So bleiben Sie in Ihrer Kraft</i>	
Danja Bauer	
Der Klang der Führung	287
<i>Eine starke Stimme für den Geschäftserfolg</i>	
Karsten Homann	
Erfolgsfaktor Farbe	309
Dr. Wolfram Schroers	
Klicks, Code und Kundenlächeln	329
<i>Mit KI vom Commit zum Kompliment</i>	
Danksagung	351

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

als Verantwortlicher des größten freiwillig organisierten Mittelstandsverbands Deutschlands liegt mir die Sicherung der sozialen Marktwirtschaft und ihrer Werte besonders am Herzen. Denn die soziale Marktwirtschaft ist eine einzige Erfolgsgeschichte. Mit ihr verbindet sich nicht nur jahrzehntelanger sozialer Frieden und politische Stabilität, sondern sie ist inzwischen über unterschiedliche politische Standpunkte und Sichtweisen hinweg für viele Menschen identitätsstiftend. Damit ist sie ohne Zweifel der zentrale Eckpfeiler von Wirtschaftswachstum, Arbeitsplätzen und Wohlstand in unserm Land. Ein anderer Eckpfeiler ist der Mittelstand. Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft sind die rund 3,5 Millionen Unternehmen untrennbar mit dieser Erfolgsgeschichte verbunden.

Um den zahlreichen Mittelständlern, den Eigentümern und Inhabern sowie ihren Familien in allen Regionen Deutschlands auch in Zukunft eine wirtschaftliche Perspektive zu eröffnen, kommt dem Bürokratieabbau entscheidende Bedeutung zu. Zudem brauchen wir eine 180-Grad-Wende in der Wirtschafts-, Finanz-, Steuer- und Arbeitsmarktpolitik, damit der Standort Deutschland für Unternehmen wieder an Attraktivität gewinnt, die Deindustrialisierung gestoppt wird und Unternehmen ohne milliardensubventionen zu Investitionen bereit sind. Eine moderne und effiziente Verwaltung, weniger Belastungen für Leistungsträger und mehr Eigenverantwortung schafft Voraussetzungen, damit sich Unternehmen dynamisch entfalten und wachsen können. Leitungs- und Risikobereitschaft müssen

honoriert werden, damit wir gemeinsam die Herausforderungen an unsere Wettbewerbsfähigkeit meistern können. Dazu zählt für uns auch eine öffentliche Wertschätzung des Unternehmertums.

Sorge bereiten mir steigende Insolvenzzahlen und die lahrende Gründungstätigkeit. Die Nachfolgeproblematik nimmt bereits bedrohliche Ausmaße an.

Diese Herausforderungen werden wir als Mittelstandsverband mit unseren Verbündeten in Politik und Wirtschaft gemeinsam adressieren und Vorschläge erarbeiten, um die Kontinuität und den Erfolg von Unternehmen langfristig zu sichern.

Ich bin überzeugt, dass dieses Buch einen wichtigen Beitrag bei der Erreichung aller genannten Ziele leistet und wünsche allen Leserinnen und Lesern spannende Einblicke und inspirierende Erkenntnisse.

Ihr



Christoph Ahlhaus

*Vorsitzender der Bundesgeschäftsführung – Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW),
Präsident des europäischen Mittelstandsverbands European Entrepreneurs (CEA-PME)*

© Thilo Schneider

Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

wir leben in unsicheren, komplexen und stark volatilen Zeiten. Die Welt verändert sich in atemberaubendem Tempo, eine Krise folgt auf die nächste, und Megatrends, wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work, stellen Menschen und Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Diese stürmischen Bedingungen haben tiefgreifende Konsequenzen. Sie erfordern ein Umdenken traditioneller Handlungsansätze, teilweise eine Neubewertung der Beziehung zu Mitarbeitenden, Kunden und Partnern sowie den Aufbau einer transformativen Haltung und Kompetenz, um den Wandel konstruktiv zu bewältigen.

Führung, verstanden als Führungsleistung von Führungskräften, ist in diesem Zusammenhang erfolgskritisch. Sie ist facettenreich und setzt auf mehreren Ebenen an: der Selbstführung, der Mitarbeitendenführung, der Teamführung und der Unternehmensführung. Je nach »Führungsfokus« werden andere Ansätze und Aufgaben relevant. Häufig geht es um (Selbst-)Reflexion, Richtungsvorgabe, Entscheidung, Umsetzung, Kommunikation, Moderation, Konfliktmanagement, Netzwerkgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung und vieles mehr. Und das alles in Unternehmen, also in sozialen Systemen beziehungsweise Kommunikationssystemen, in denen es keine eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehung gibt.

Die gute Nachricht ist: Führung kann in großen Teilen erlernt werden. In diesem Buch beleuchten angesehene Autor:innen und Expert:innen, darunter Bestseller-Autoren, Medien-Coaches,

Weltmeister, Goldmedaillengewinner und Leadership-Experten, das vielschichtige Thema Führung aus unterschiedlichen Perspektiven. Durch die geballte Expertise in diesem Sammelband wird verdeutlicht, dass Führung auf einem Fundament spezifischer Haltungen, erlernbarer Fähigkeiten und nützlicher Strategien beruht, die entwickelt werden können. Diese vielfältigen Erfahrungen bieten inspirierende Einblicke und praxisnahe Ratschläge, die jedem Leser und jeder Leserin helfen können, sein oder ihr Führungspotenzial zu entfalten.

Als Familienunternehmerin in vierter Generation habe ich erfahren, dass wir positiven Wandel bewirken können, wenn wir eine menschliche, empathische und werteorientierte Führung in den Fokus nehmen und entwickeln. Indem wir diese spezifische Haltung authentisch vorleben, kann eine kollektive Haltung erwachsen, die nicht nur bei jedem einzelnen Mitarbeitenden und im Unternehmen, sondern auch in der Gesellschaft positiv wirkt.

Ich wünsche Ihnen spannende Einblicke und inspirierende Erkenntnisse beim Lesen dieses wertvollen Buches.

Herzliche Grüße



Caroline von Kretschmann

Dr., lic. oec HSG

Mitglied im Präsidium des Verbandes Die Familienunternehmer, Ehrensenatorin der Universität Heidelberg, Geschäftsführende Gesellschafterin Hotel Europäischer Hof Heidelberg

© Europäischer Hof Heidelberg

Marion Masholder

*Expertin für Führungsexzellenz und Personalmanagement,
Professional Speakerin, Top-100 Trainerin und Autorin*



© Dominik Pfau

Marion Masholder ist eine renommierte Top-100-Trainerin, Speakerin und Coach, die sich auf die Unterstützung von Geschäftsführern, Vorständen und Top-Führungskräften in national und international agierenden Unternehmen spezialisiert hat. Mit ihrer Expertise in Führungsexzellenz begleitet sie Führungskräfte und hilft Unternehmen, die richtigen Führungskräfte auszuwählen und zu fördern.

Nach ihrem Studium zur Sparkassenbetriebswirtin sammelte sie umfangreiche Erfahrungen in leitenden Positionen bei einer größeren Sparkasse. Anschließend war sie mehrere Jahre in einer international tätigen Unternehmung Gesellschafterin und Prokuristin. Diese Einblicke in die Unternehmensführung bildeten die Grundlage für ihre spätere selbstständige Tätigkeit.

In ihrer Akademie unterstützt sie Unternehmen dabei, Führungskompetenzen zu optimieren und nachhaltigen Erfolg zu sichern. Ihre langjährige Erfahrung ermöglicht es ihr, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

Darüber hinaus ist Marion Masholder eine gefragte Speakerin, die ihr Publikum mit klaren Worten, Charme und Humor fasziniert. Ihr Credo: *»Menschen und Unternehmen stärken – praxisnah, inspirierend, verständlich.«*

Weitere Informationen finden Sie auf:

www.marion-masholder.de

Der Führungscode der Zukunft

Strategien für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung

In diesem Kapitel finden Sie entscheidende Erkenntnisse, Strategien und Werkzeuge für eine moderne, zukunftsorientierte Unternehmensführung. Erfahren Sie, wie Sie mit einer leistungsstarken Kombination aus Effektivität, Inspiration und Empathie nicht nur Ihre Mitarbeitenden langfristig binden und Ihre Teams zu Höchstleistungen motivieren, sondern auch eine widerstandsfähige und positive Unternehmenskultur schaffen. Dieser Artikel bietet Ihnen innovative Ideen, wie Sie die aktuellen globalen Herausforderungen in Chancen verwandeln, Kosten sparen und Gewinne maximieren können. Entdecken Sie, wie ein proaktives Personalrisikomanagement zu einem integralen Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie wird und Ihnen dabei hilft, sowohl kurz- als auch langfristige Unternehmensziele zu erreichen.

Einführung

In einer Zeit des raschen Wandels stehen Unternehmen vor globalen Herausforderungen, wie Digitalisierung, Globalisierung, technologischer Fortschritt, Nachhaltigkeit und demografischer Wandel, die tiefgreifende Auswirkungen auf die moderne Führung und das Management haben. Je nach Unternehmensphilosophie und -kultur können diese Entwicklungen als Bedrohung, Herausforderung oder

Chance gesehen werden. Es ist entscheidend, dass diese Trends nicht nur beobachtet, sondern aktiv in alle strategischen Entscheidungen einbezogen werden. Obwohl viele Risiken akribisch verfolgt werden, scheint das Personalrisikomanagement oft nicht die gleiche Aufmerksamkeit zu erhalten. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, HR-Strategien zu überdenken und anzupassen, um nicht nur auf aktuelle, sondern auch auf zukünftige Veränderungen proaktiv zu reagieren und so die Resilienz und Innovationskraft des Unternehmens zu stärken.

Personalrisikomanagement

In der Personalrisikomanagement-Konzeption nach Kobi werden die Mitarbeitenden als die wertvollsten und sensibelsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens bezeichnet. Kobi beschreibt nur vier Risikogruppen (Anpassungs-, Austritts-, Motivations- und Engpassrisiko). Als Risikoausgangspunkte werden verschiedene interne und externe Faktoren genannt. Die zunehmend differenzierten Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber werden als intern bedeutsame Einflussfaktoren hervorgehoben. Als relevante externe Einflüsse werden vor allem soziale, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen dargelegt.¹

Hier finden Sie einen Überblick über die wichtigsten Personalrisiken von heute:

Motivationsrisiko

Wenn Mitarbeitende aufgrund verschiedener Faktoren, wie Unter- oder Überforderung, mangelnder Anerkennung oder ineffektiver Führung ihr Potenzial nicht voll entfalten, besteht ein Motivationsrisiko. Zu den Hauptursachen gehören ein Mangel an beruflichen

1 Vgl. Kobi, J.-M. (2013). Personalrisikomanagement: Strategien Zur Steigerung des People Value, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Entwicklungsmöglichkeiten, eine unzureichende Förderung der Chancengleichheit und der kulturellen Vielfalt, ein unklarer Wertekodex, ein fehlendes Generationenmanagement und eine unzureichende Work-Life-Balance.

Diese Faktoren können zu reduzierter Produktivität, »Dienst nach Vorschrift« oder sogar innerer Kündigung führen, was die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber mindert und das Arbeitsklima verschlechtert.

Strategien zur Risikominderung:

- **Implementierung eines starken Leitbildes:** Ein klares Leitbild und ein fest verankerter Ethikkodex können Orientierung geben und die Unternehmenskultur stärken.
- **Förderung von Diversität und Inklusion:** Programme zur Förderung von Chancengleichheit und kultureller Vielfalt können die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern.
- **Angebote zur Work-Life-Balance:** Flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und Freizeitaktivitäten unterstützen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben.
- **Fortlaufende Weiterbildung und Karriereplanung:** Investitionen in die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden können unzureichende Leistungen verhindern und die Loyalität der Mitarbeitenden stärken.

Gesundheitsrisiko

Das Gesundheitsrisiko ergibt sich aus verschiedenen Faktoren, die sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden beeinträchtigen können. Dazu gehören ergonomische Mängel, psychosozialer Stress durch Überlastungssituationen und zwischenmenschliche Konflikte.

Solche Belastungen können oft zu Arbeitsunfähigkeit führen, was sich negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die Gesamtleistung des Unternehmens auswirkt.

Lösungsansätze:

- **Einführung ergonomischer Arbeitsplätze:** Anpassung der Arbeitsumgebung, um körperliche Beschwerden zu minimieren, zum Beispiel durch ergonomische Stühle und höhenverstellbare Schreibtische.
- **Programme zur Stressbewältigung:** Durchführung von Workshops und Trainingseinheiten, die Techniken zum Stressabbau vermitteln und psychosoziale Unterstützung bieten.
- **Regelmäßige Gesundheitstage:** Organisation von Aktivitäten zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, wie zum Beispiel Gesundheitschecks, Fitnesskurse und Ernährungsberatung, um das Bewusstsein für Gesundheitsthemen zu schärfen und eine präventive Wirkung zu erzielen.

Engpassrisiko

Das Engpassrisiko beschreibt die Herausforderung, offene Stellen im Unternehmen nicht wie geplant besetzen zu können. Dies kann beispielsweise an mangelnder Arbeitgeberattraktivität, unklarer Positionierung des Employer Branding oder nicht wettbewerbsfähiger Vergütung zurückgeführt werden. Infolgedessen kommt es bei vielen Unternehmen zu Verzögerungen bei der Projektumsetzung oder sie können bestimmte Projekte gar nicht erst starten.

Beispiele und mögliche Lösungsansätze:

- **Klare Employer-Branding-Strategien:** Ein mittelständisches Produktionsunternehmen definierte sein Employer Branding durch mehrere Kampagnen neu, in denen die Geschichten der Mitarbeitenden und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten hervorgehoben wurden. Die Kampagne wurde in den sozialen Medien und auf der Unternehmenswebsite präsentiert, was die Sichtbarkeit und Attraktivität des Unternehmens deutlich erhöhte.
- **Anpassung der Vergütungsstrukturen:** Ein IT-Dienstleister entdeckte durch eine Marktanalyse, dass seine Gehälter 20 Prozent

unter dem Branchendurchschnitt lagen. Nachdem das Unternehmen die Gehaltsstrukturen entsprechend angepasst hatte, konnte es die Fluktuationsrate um 15 Prozent senken und die Besetzung freier Stellen erheblich beschleunigen.

Austrittsrisiko

Das Risiko des Aussteigens bezieht sich auf die potenzielle Gefahr, dass leistungsstarke oder talentierte Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Zwei Drittel der Abgänge sind auf zwischenmenschliche Probleme zurückzuführen, aber auch die aktive Abwerbung durch Konkurrenten, die bessere Bedingungen bieten, spielt eine Rolle. Besonders kritisch wird es, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass das Arbeitsklima, das Gehalt oder andere Leistungen im Vergleich zum Markt unzureichend sind.

Lösungsansätze zur Minimierung des Austrittsrisikos:

- **Verbesserung des Arbeitsklimas:** Etablierung regelmäßiger Feedbackgespräche und Teamtrainings, um das Team zu stärken und zwischenmenschliche Konflikte proaktiv anzugehen.
- **Anpassung der Vergütungsstrukturen:** Durchführung regelmäßiger Gehaltsüberprüfungen, um sicherzustellen, dass die Vergütung wettbewerbsfähig bleibt und die Leistung angemessen anerkannt wird.
- **Einführung eines Retention-Management-Programms:** Führen Sie gezielte Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung ein, wie zum Beispiel Karriereentwicklungspläne, Weiterbildungsmöglichkeiten und Anerkennungsprogramme, die sowohl Leistung als auch Betriebszugehörigkeit honorieren.
- **Strategien gegen Abwerbungsversuche:** Stärkung der internen Karrieremöglichkeiten und Bereitstellung einzigartiger Vorteile, die die Mitarbeitenden weniger empfänglich für Angebote von Wettbewerbern machen.
- **Management von Wissensverlusten:** Einführung eines systematischen Wissensmanagementsystems, das sicherstellt, dass

wertvolles Know-how und kritische Informationen innerhalb des Unternehmens geteilt und dokumentiert werden. Dazu gehört auch die Schaffung von Mentoring-Programmen, durch die erfahrenere Mitarbeitende ihr Wissen an jüngere Kollegen weitergeben.

Anpassungsrisiko

Das Anpassungsrisiko entsteht, wenn die Mitarbeitenden nicht in der Lage sind, sich schnell genug an technologische oder unvorhergesehene Veränderungen anzupassen. Dies kann auf unzureichende Personalentwicklungsmöglichkeiten, fehlende Zeit für Weiterbildungen oder eine geringe Veränderungs- und Lernbereitschaft von Mitarbeitenden und Führungskräften zurückzuführen sein. Auch ein Mangel an Flexibilität und ein ausgeprägtes Anspruchsdenken können dieses Risiko erhöhen.

Um dem entgegenzuwirken, sollten Unternehmen:

- **Zielgerichtete Weiterbildungsprogramme anbieten:** Programme, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Technologie- und Marktentwicklung zugeschnitten sind, können helfen, die Qualifikationslücken zu schließen.
- **Die Flexibilität bei der Personalentwicklung fördern:** Flexible Lernformate, wie Online-Kurse oder modulare Schulungen, können Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- **Eine Kultur der Offenheit und Lernbereitschaft stärken:** Eine Unternehmenskultur, die die Neugier und das Streben nach Wissen fördert, hilft den Mitarbeitenden, den Wandel als Chance und nicht als Bedrohung zu sehen.

Loyalitätsrisiko

Das Loyalitätsrisiko entsteht durch Handlungen von Personen innerhalb des Unternehmens (zum Beispiel Management, Mitarbeitende, Betriebs- oder Personalräte), die vorsätzlich gegen die Interessen des Unternehmens handeln und ihm Schaden zufügen. Solche

Handlungen können von Diebstahl geistigen Eigentums bis zur Sabotage reichen.

Maßnahmen zur Reduzierung des Loyalitätsrisikos:

- **Stärkung der Unternehmenskultur:** Förderung von Werten wie Offenheit, Transparenz und gegenseitigem Respekt.
- **Schulungen zu Ethik und Compliance:** Regelmäßige Schulungen für alle Mitarbeitenden, um das Bewusstsein für ethisches Verhalten zu schärfen.

Human-Resources-Management-Risiko (HRM-Risiko)

Das HRM-Risiko stellt eine bedeutende Herausforderung für Unternehmen dar, da es die Gefahr beschreibt, dass das Personalmanagement nicht über die notwendigen Ressourcen und Strategien verfügt, um wirksam auf Personalrisiken zu reagieren oder die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen.

Die Folgen können eine unzureichende Personalplanung, eine schlechte Mitarbeitendenbindung und eine ineffiziente Nutzung der Humanressourcen sein, was letztlich die Leistung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt.

Strategien zur Minimierung von HRM-Risiken:

- **Ressourcenallokation:** Sicherstellen, dass das HR-Team über die notwendigen Budgets und Instrumente verfügt.
- **Fortbildung und Entwicklung:** Kontinuierliche Weiterbildung der HR-Mitarbeitenden, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu meistern.
- **Technologische Unterstützung:** Investitionen in moderne HR-Software, die eine effiziente Personalverwaltung und -analyse ermöglicht.

Führungsrisiko

Das Führungsrisiko beschreibt das grundsätzliche Risiko, dass Führungsstrukturen (Management und Corporate Governance) und Führungskräfte (Personalführung) nicht ausreichend geeignet sind, ein Unternehmen gezielt und erfolgreich zu führen.

Dieses Risiko manifestiert sich, wenn Führungskräfte nicht über die erforderlichen Kompetenzen, das Verständnis oder die Vision verfügen, um effektiv auf dynamische Marktbedingungen und interne Geschäftsanforderungen zu reagieren. Die Folgen einer unzureichenden Führung können schwerwiegend sein, von einer geschwächten Unternehmenskultur bis hin zu ineffizienten Geschäftsprozessen und dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen.

Das Führungsrisiko spielt eine zentrale Rolle, da es sich auf die Fähigkeit der Führungskräfte auswirkt, das Unternehmen durch all diese Herausforderungen zu navigieren und eine Kultur der Resilienz und Anpassungsfähigkeit zu fördern. Exzellente Führung ist daher nicht nur entscheidend, um aktuelle Risiken zu managen, sondern auch, um zukünftige Herausforderungen proaktiv anzugehen und die Unternehmenskultur dynamisch weiterzuentwickeln. Effektive Führung stärkt das Vertrauen innerhalb der Organisation, minimiert Risiken und trägt entscheidend dazu bei, die Integrität und Stabilität des Unternehmens zu gewährleisten.

Dreh- und Angelpunkt ist das Führungsrisiko

Die zentrale Herausforderung in der Unternehmensführung

Welches Risiko von Unternehmen als das kritischste angesehen wird, hängt sehr stark von der spezifischen Situation und den Prioritäten eines Unternehmens ab. Ich betone jedoch das Führungsrisiko als besonders kritisch. Die Qualität der Führung hat einen direkten oder indirekten Einfluss auf alle anderen genannten Risikobereiche und ist daher von übergreifender Bedeutung.

Wir werden daher einen sehr detaillierten Blick auf das Führungsrisiko werfen, um zu verdeutlichen, wie entscheidend die Auswahl und Entwicklung exzellenter Führungskräfte für den Erfolg des gesamten Unternehmens ist. Gleichzeitig erfahren Sie, welche Instrumente und Lösungen Sie einsetzen können, um das Risiko zu minimieren.

*»Mitarbeitende verlassen nicht das Unternehmen,
sondern ihre Führungskraft.«*

Hervorragende Führung wirkt sich direkt auf die Qualität und Leistung der Mitarbeitenden aus und stärkt somit die gesamte Organisationsstruktur. Gezielte Führungsmaßnahmen, wie regelmäßige Feedbackgespräche, individuelle Entwicklungspläne und Führungstrainings, minimieren nicht nur das Führungsrisiko, sondern schaffen auch ein starkes, belastbares Fundament, um die langfristige Integrität und Dynamik des Unternehmens zu gewährleisten.

Das Engagement und die Loyalität der Mitarbeitenden hängen davon ab, ob sie das Gefühl haben, dass ihr Vorgesetzter wirklich an ihnen interessiert ist und sich für sie einsetzt. Schließlich machen auch die Mitarbeitenden eine Return-on-Investment-Rechnung. Wenn die Balance zwischen Unternehmens- und Mitarbeitendeninteressen aus dem Gleichgewicht gerät, hat das negative Folgen.

Zwischen Herausforderung und Erfolg

Wenn ich mit Entscheidungsträgern spreche, höre ich oft beunruhigende Aussagen wie: »Wir haben zu viele offene Stellen, unser Krankenstand ist extrem hoch und die Fluktuationsrate ist auf einem Rekordniveau. Ich habe keine Ahnung, wo das noch enden soll!«

Im Gegensatz dazu berichten nur wenige von optimalen Bedingungen: »Personell sind wir hervorragend aufgestellt, unser Krankenstand ist extrem niedrig und die Personalfluktuationsrate ist sehr gering. Wir haben mehr Bewerbende als freie Stellen. Selbst nachdem sie uns verlassen haben, klopfen einige Leute wieder an unsere Tür und wollen zurückkehren.«

Diese Gegensätze haben mich dazu inspiriert, eingehende Untersuchungen durchzuführen. Der Gallup Engagement Index² und meine Forschung beleuchten die markanten Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungsansätzen und bieten fundierte Lösungen.

Die Anwendung dieser Erkenntnisse ermöglicht es innovativen Führungskräften und Unternehmen, sich positiv abzuheben und ihre Organisationen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Zu den wirksamen Strategien gehören eine auf Stärken basierende Führung, transparente Kommunikation, flexible Arbeitsmodelle, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, eine Kultur der Wertschätzung und Anerkennung, ein effektives Onboarding- und Bindungsmanagement, Gesundheitsmanagement sowie regelmäßiges Feedback und Coaching. Diese Maßnahmen schaffen ein starkes, widerstandsfähiges Fundament, das die langfristige Integrität und Dynamik des Unternehmens gewährleistet.

Auswahl der Führungskräfte und des Managements

Die Kunst, die richtigen Personen auszuwählen

»Erfolg beginnt mit der Auswahl: die richtige Person, am richtigen Arbeitsplatz, im richtigen Unternehmen!«

Diese einleitenden Worte umreißen treffend den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Doch was auf den ersten Blick einfach erscheint, entpuppt sich als ein komplexer, dynamischer Prozess, der weit über eine einfache Personalauswahl hinausgeht.

2 Gallup Engagement Index Deutschland (2023), Pressemitteilung vom 14. März 2024, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx>; besucht am 26.04.2024.

Die richtige Führungskraft agiert als Bindeglied zwischen Management und Mitarbeitenden, beeinflusst das Engagement sowie die Loyalität der Teams und prägt die Unternehmenskultur.

Die Identifizierung und Förderung von Führungspersönlichkeiten beginnt mit einer klar definierten und sorgfältig ausgearbeiteten Stellenbeschreibung, in der die erforderlichen Soft Skills genau herausgestellt werden. Der anschließende Auswahlprozess für Führungskräfte sollte durch den Einsatz zusätzlicher Instrumente vertieft werden, um ein umfassendes Verständnis der Verhaltensweisen und Einstellungen der Kandidaten zu gewinnen.

Es empfiehlt sich, wissenschaftliche Testverfahren einzusetzen, insbesondere psychometrische Tests. Diese helfen nicht nur dabei, die fachliche Eignung der Kandidaten zu überprüfen, sondern auch zu beurteilen, ob sie über die für eine effektive Führung erforderlichen Soft Skills verfügen. Mit Hilfe dieser Tests können Unternehmen besser beurteilen, ob ihre neuen Führungskräfte auch die sozialen Anforderungen erfüllen, die für den Erfolg in ihrer Rolle entscheidend sind.

Auswirkungen von Fehlbesetzungen

Fehlbesetzungen in Führungspositionen sind nicht nur kostspielig, sondern können auch tiefgreifende negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben. Häufige Folgen sind Demotivation, steigende Fluktuationsraten, erhöhter Stress und ein steigender Krankenstand. Zahlreiche Studien zeigen, dass ein negatives Arbeitsumfeld, das durch ineffektive Führung geschaffen wird, das Risiko psychischer und physischer Erkrankungen bei den Mitarbeitenden deutlich erhöhen kann.

Die direkten und indirekten Kosten können sich schnell auf einen sechsstelligen Betrag summieren. Allein durch Kosten für die Neueinstellung von Mitarbeitenden sowie durch Verluste aufgrund von Produktivitätseinbußen und erhöhtem Krankenstand.

Abgesehen von den unmittelbaren Auswirkungen können falsche Entscheidungen bei der Auswahl von Führungskräften oder

Managern auch langfristige Schäden verursachen, wie beispielsweise eine Erosion der Unternehmenskultur, einen Verlust des Ansehens auf dem Markt und einen Rückgang der Innovationsfähigkeit.

Der strategische Wert einer soliden Auswahl von Führungskräften und Managern

Um diese Risiken zu minimieren, ist es entscheidend, in präzise und gut durchdachte Auswahlverfahren zu investieren. Diese sollten weit über die Beurteilung der fachlichen Qualifikationen hinausgehen und auch die sozialen Fähigkeiten sowie Führungsqualitäten der Kandidaten umfassend bewerten.

Moderne Rekrutierungsprozesse nutzen eine Vielzahl von Instrumenten, darunter Persönlichkeitsbeurteilungen, situative Führungstests und strukturierte Interviews, um ein umfassendes Verständnis der Eignung eines jeden Kandidaten zu erlangen.

Aus mehreren Gründen empfehle ich die Hinzuziehung externer Experten. Diese Experten bieten nicht nur eine wertvolle, unvoreingenommene Perspektive, sondern sie verfügen auch über Spezialwissen und Erfahrung, die es ihnen ermöglichen, den Auswahlprozess effizient zu gestalten. Sie können dabei helfen, die besten Mitarbeitenden zu finden, die nicht nur fachlich, sondern auch kulturell gut in das Unternehmen passen.

Die Kosten für die Hinzuziehung externer Berater sind absolut minimal im Vergleich zu den potenziellen finanziellen und betrieblichen Einsparungen durch die Vermeidung von Fehlbesetzungen.

Realistische Erwartungen

Es ist ein weit verbreiteter Trugschluss zu glauben, dass Sie bei der Auswahl von Führungskräften und Managern immer eine perfekte Übereinstimmung mit dem Stellenprofil finden können. Die Realität ist, dass dieser Personenkreis, wie alle Menschen, Raum für Entwicklung braucht. Daher sollte der Fokus im Auswahlprozess nicht ausschließlich darauf liegen, Kandidaten zu finden, die genau alle Anforderungen des Stellenprofils erfüllen.

Vielmehr geht es darum, Persönlichkeiten oder Kandidaten zu identifizieren, die dem Idealbild sehr nahekommen und bereits die wesentlichen Facetten der Einstellungsrolle verkörpern. Ein solcher Ansatz erkennt an, dass Perfektion zum Zeitpunkt des Eintritts selten ist und dass wahre Exzellenz oft durch gezielte Entwicklung erreicht wird.

Für Führungspersönlichkeiten ist es entscheidend, dass sie eine ausgeprägte Leidenschaft für die Personalführung und Entwicklung sowie ein starkes Engagement für ihre eigenen berufliche Weiterbildung haben. Dies schafft eine dynamische und anpassungsfähige Struktur, die in der Lage ist, sich effektiv an die sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes und des Arbeitsumfelds anzupassen.

Führungskräfteentwicklung

Investitionen in die Ausbildung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskräften zahlen sich um ein Vielfaches aus, indem sie den Grundstein für nachhaltigen Erfolg und eine positive Unternehmenskultur legen, die sowohl bestehende als auch zukünftige Talente anzieht und bindet.

Die Debatte über die Kosten einer kontinuierlichen Führungskräfteentwicklung sollte nicht auf die unmittelbaren Aufwendungen reduziert werden, denn die wahren Kosten eines Verzichts sind um ein Vielfaches höher und können unermesslich sein. Darüber hinaus können es sich Unternehmen in der dynamischen und sich ständig verändernden Geschäftswelt einfach nicht leisten, auf die kontinuierliche Entwicklung ihrer Führungskräfte zu verzichten.

Die Frage, die sich die Entscheidungsträger daher stellen müssen, ist nicht, ob sie die Mittel für die Weiterbildung aufbringen können, sondern vielmehr, ob sie die langfristigen Risiken einer ungeschulten Führungsebene tragen können.

Eine unterlassene kontinuierliche Weiterbildung kann zu gravierenden Defiziten in der Führungsqualität und damit zu erheblichen Nachteilen für das gesamte Unternehmen führen. Die Investition in eine kontinuierliche Führungskräfteentwicklung ist daher nicht nur eine Kostenfrage, sondern eine entscheidende Investition in die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

»Menschliche und individuelle Führung ist entscheidend für die Mitarbeitendenzufriedenheit.«

Der Arbeitsmarkt hat sich stark verändert und ist nun eindeutig zugunsten der Arbeitnehmer ausgerichtet. In dieser neuen Ära haben die Menschen die Freiheit, ihren Arbeitgeber bewusst auf der Grundlage einer Reihe von Schlüsselfaktoren zu wählen, die über das bloße Gehalt hinausgehen, das angeboten wird. Um in diesem wettbewerbsintensiven Umfeld erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen mehr bieten als nur attraktive Arbeitsbedingungen. Sie müssen mit exzellenter Führung beeindrucken.

In diesem Kapitel werden wir untersuchen, wie eine gezielte Führungskräfteentwicklung eine Kultur der Exzellenz schaffen kann, die hochqualifizierte Mitarbeitenden anzieht und bindet.

Worauf es bei der Führung heute wirklich ankommt

Führungskräfte sind heute mehr als nur Manager; sie sind Visionäre, Motivatoren, Coaches, Inspiratoren und stellen vor allem die Menschen in den Mittelpunkt.

Neben der fachlichen Kompetenz sind auch soziale Fähigkeiten von entscheidender Bedeutung. Wenn Sie als Unternehmen Spitzenleistungen erzielen wollen, sollten Sie sich bei der Führungskräfteentwicklung auf diese Punkte konzentrieren.

Die folgenden Eigenschaften sind entscheidend, um ein sich ständig veränderndes Arbeitsumfeld erfolgreich zu meistern und eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die das Engagement und die Loyalität der Mitarbeitenden fördert.

- **Empathie:** In komplexen und schnelllebigen Geschäftsumgebungen kann Empathie eine wichtige Rolle bei der Förderung von Resilienz und Anpassungsfähigkeit von Teams spielen. Führungskräfte, die in der Lage sind, emotionale Intelligenz einzusetzen, verstehen besser, wie sich Stress und Druck auf die Teamdynamik auswirken, und können gezielt unterstützend eingreifen.

Beispiel: In Zeiten unternehmerischer Ungewissheit, wie beispielsweise während einer Umstrukturierung, nutzen empathische Führungskräfte ihre Fähigkeit, Stimmungen und Emotionen im Team wahrzunehmen, um maßgeschneiderte Unterstützungsangebote zu entwickeln, die Stress reduzieren und das Engagement aufrechterhalten.

- **Aktives Zuhören** ermöglicht es Führungskräften, tiefere Einblicke in die Herausforderungen und Ideen ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen. Diese Fähigkeit ist besonders wertvoll, wenn es darum geht, Innovationen voranzutreiben und Probleme frühzeitig zu erkennen, indem alle Teammitglieder zu einer offenen Kommunikation ermutigt werden.

Beispiel: Eine Führungskraft in einem internationalen Entwicklungsteam organisiert regelmäßige »Listening Sessions«, in denen die Mitarbeitenden frei über ihre aktuellen Projekte und mögliche Hindernisse sprechen können. Die daraus resultierenden Erkenntnisse führen oft zu schnellen Anpassungen der Projektpläne und zur Optimierung der Arbeitsabläufe.

- **Respekt und Wertschätzung:** Die Schaffung eines Klimas des Respekts und der Wertschätzung ist entscheidend für die Förderung von Engagement und Loyalität der Mitarbeitenden. Eine respektvolle Führung schafft Vertrauen innerhalb eines Teams und fördert eine Kultur, in der Innovation und Risikobereitschaft gedeihen können.

Beispiel: Eine Führungskraft in einem Dienstleistungsunternehmen führt ein Anerkennungsprogramm ein, das nicht nur herausragende Leistungen

belohnt, sondern auch die täglichen Anstrengungen der Mitarbeitenden anerkennt, um eine Kultur der Anerkennung und des Respekts zu schaffen.

- **Fördern Sie Vertrauen und Partizipation:** Die Förderung von Vertrauen und die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse sind Schlüsselfaktoren für die Steigerung der Unternehmensagilität. Mitarbeitende, die sich befähigt fühlen, Verantwortung zu übernehmen, tragen aktiv zur Erreichung strategischer Ziele bei und sind weitaus motivierter, zur Lösung von Unternehmensherausforderungen beizutragen.

Beispiel: In einem Technologie-Start-up ermöglicht die Führungskraft den Teammitgliedern, ihre eigenen Projekte zu leiten und innerhalb eines definierten Rahmens selbstständig Entscheidungen zu treffen, was zu schnelleren Innovationszyklen und größerer Loyalität der Mitarbeitenden führt.

- **Offenheit und Neugierde** sind der Schlüssel zur Anpassung an ein sich schnell veränderndes Marktumfeld. Führungskräfte, die neue Ideen und Ansätze nachdrücklich fördern und aktiv infrage stellen, können nicht nur schneller auf Veränderungen reagieren, sondern auch Vorreiter bei Innovationen sein.

Beispiel: Ein CEO eines nationalen Konzerns führt regelmäßig »Innovation Labs« ein, in denen Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen zusammenkommen, um neue Ideen zu entwickeln und zu testen. Dies fördert eine Kultur der Offenheit und des experimentellen Denkens, die es dem Unternehmen ermöglicht, Branchentrends zu antizipieren und zu beeinflussen.

- **Inspirationsfähigkeit:** Inspirierende Führungskräfte sind in der Lage, ihre Teams zu außergewöhnlichen Leistungen zu motivieren und eine Vision zu vermitteln, die weit über das normale Tagesgeschäft hinausgeht. Sie nutzen ihre Kommunikationsfähigkeiten, um Begeisterung zu wecken und eine starke emotionale Verbindung zu den Unternehmenszielen herzustellen.

Beispiel: Die Geschäftsführerin im Bereich der erneuerbaren Energien hält regelmäßig Präsentationen, in denen sie die Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Umwelt und die Gesellschaft hervorhebt. Damit erreicht sie nicht nur die Mitarbeitenden, sondern positioniert das Unternehmen auch als Vorreiter in Sachen soziale Verantwortung.

- **Transparente Kommunikation** schafft Vertrauen und Klarheit im gesamten Unternehmen. Sie ermöglicht es Führungskräften, Erwartungen effektiv zu steuern und sicherzustellen, dass alle Teammitglieder die gleichen Ziele verfolgen und verstehen, wie ihre Arbeit zum Gesamterfolg beiträgt.

Beispiel: Ein Abteilungsleiter in einem Handwerksbetrieb führt wöchentliche Briefings ein, in denen Projektfortschritte, Unternehmensnachrichten und Marktneuigkeiten ausgetauscht werden. Diese regelmäßigen Updates helfen, Missverständnisse zu vermeiden und fördern eine Kultur der Offenheit und des gemeinsamen Engagements.

- **Networking-Fähigkeiten:** In einer global vernetzten Wirtschaft sind Netzwerkfähigkeiten entscheidend, um strategische Allianzen zu schmieden und Innovationsquellen anzuzapfen. Erfolgreiche Führungskräfte nutzen ihre Netzwerke stets, um operative Herausforderungen zu meistern, technologische Trends frühzeitig zu adaptieren und kulturelle Vielfalt in ihre Teams zu integrieren, was zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung beiträgt.

Beispiel: Unter der Leitung einer visionären Führungskraft führte ein Technologieunternehmen eine Reihe von strategischen Partnerschaften mit Start-ups ein, die nicht nur den technologischen Fortschritt beschleunigten, sondern auch den Zugang zu neuen Märkten eröffneten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kunst der positiven Führung darin besteht, bei den Mitarbeitenden positive Emotionen zu wecken, um ihr individuelles Engagement zu fördern und nachhaltige Beziehungen aufzubauen. In Verbindung mit der Vermittlung eines

klaren Sinns und Zwecks macht dies Ziele nicht nur sichtbar, sondern auch erreichbar.

Hören Sie nie auf, besser zu werden

Genau wie eine Olympiasiegerin, die nach dem Gewinn einer Goldmedaille weiter trainiert (es sei denn, es ist ihr geplantes Karriereende), oder ein Fußballspieler, der seine Fähigkeiten auch nach der Berufung in die Nationalmannschaft weiter verbessert, sollten Führungskräfte ihre Entwicklung nie als abgeschlossen betrachten, solange sie aktiv sind.

Die Annahme, dass eine Führungskraft nach ihrer Ernennung keine Weiterbildung mehr benötigt, ist ein grundlegender Irrtum. In der heutigen, sich schnell verändernden Geschäftswelt ist ständiges Lernen und Anpassen entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Relevanz einer Führungskraft. Weiterbildung ist nicht nur für die Bewältigung aktueller Herausforderungen entscheidend, sondern auch für das Erkennen zukünftiger Chancen und um innovativ zu bleiben.

Die Investition in die kontinuierliche Entwicklung von Führungskräften ist daher keine Option, sondern eine Notwendigkeit für jedes Unternehmen, das langfristig erfolgreich sein will. Wie im Sport gilt auch für die Führung: Ständiges Training und Weiterentwicklung sind der Schlüssel zum Erfolg.

Das 360-Grad-Feedback in der Führungskräfteentwicklung

Die umfassende Entwicklung von Führungskräften (und ich rede bewusst von Führungskräften und nicht von Managern, weil wir hier von Führungsqualitäten sprechen) beginnt idealerweise mit einem tiefen Verständnis der aktuellen Wahrnehmung von Führung im Unternehmen.

Das 360-Grad-Feedback bietet Feedback aus verschiedenen Perspektiven. Es umfasst sowohl die Selbstbeschreibung der Führungskraft als auch die Fremdbeschreibung durch Vorgesetzte, Kollegen und die zu führenden Mitarbeitenden. Es ist auch möglich,

————— Ende der Leseprobe —————

Unternehmen unterliegen seit jeher einem permanenten Wandel. Jedoch befinden wir uns aktuell in einer Epoche der Multikrisen. Pandemien, Kriege, extreme Lieferengpässe und globale Wirtschaftskonflikte treiben viele Unternehmen an den Rand des Abgrundes. Gerade jetzt braucht es echte Unternehmensstärke, um die richtigen Weichen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu stellen.

15 internationale Expert:innen, Bestsellerautor:innen und Wirtschaftsgrößen nehmen sich diesem Thema an und teilen ihr Fachwissen. Erfahren Sie, worauf es genau jetzt ankommt, um Ihr Unternehmen für die Zukunft auszurichten. Brandaktuelle Beiträge zu Themen wie erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung, Konfliktmanagement, Entscheidungsfindung im BANI-Zeitalter, Netzwerkkompetenz, Vertriebsführung und viele mehr werden Ihnen maßgeblich dabei helfen, die wohl wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen zu treffen. Nämlich, wie Sie mit neuer Unternehmensstärke Ihren Erfolg sichern.

Inhalt:

- Der Führungscode der Zukunft: Strategien für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung
- Vernetztes Denken, vernetztes Handeln: Netzwerken als transformative Stärke
- Kommunikation als Führungsaufgabe: Schlüssel zum Unternehmenserfolg
- Entscheidungen treffen im BANI-Zeitalter
- Chefsache Vertrieb: Die Essenz exzellenter Führung im Vertrieb – die Geheimnisse der Topteams
- TEAM. Set. Match! Leistungsstarke und motivierte Teams für dein Unternehmen
- Der schleichende Verlust: Wie Mikromanagement Ihre Mitarbeitenden und Ihren Erfolg untergräbt
- Der Konflikt ist nicht dein Feind
- GÖNNEN SIE SICH EINE KRISE! Gold und Schutt kommen im selben Fluss. Ausleben müssen Sie selbst.
- Empowerment statt Unterrepräsentation: Wie Frauen Unternehmen erfolgreicher machen
- The Power of Curiosity – #Learningfrom-Disruption: Wie Neugier als Haltung Leadership in unplanbaren Zeiten erfolgreich macht, international und digital
- Selbstfürsorge, Achtsamkeit und Selbstführung: So bleiben Sie in Ihrer Kraft
- Der Klang der Führung: Eine starke Stimme für den Geschäftserfolg
- Erfolgsfaktor Farbe
- Klicks, Code und Kundenlächeln: Mit KI vom Commit zum Kompliment

Die Autorinnen und Autoren

Marion Masholder, Thomas Bayer, Dr. Nikolai A. Behr, Corina Endeke, Simone Allard, Sandra Karner, Lisa Boje, Dierdre Messerli, Teresa Adler, Silke Stämme, Karola Sakotnik, Angela Alexander, Danja Bauer, Karsten Homann, Dr. Wolfram Schroers

Die Herausgeberin

Marion Masholder ist Unternehmerin, Top-100-Trainerin, Keynote-Speakerin und Autorin mit beeindruckendem Knowhow in Organisationsentwicklung und Führungsexzellenz. Sie unterstützt Vorstände, CEOs und Geschäftsführer sowie Führungskräfte aus Wirtschaft und öffentlichem Sektor beim Push zu mehr Unternehmenserfolg. Ihre Spezialisierung: Positive Leadership, Eigendiagnostik, Stressprävention und Change.

