

Das Ergebnis im Blick halten, klar kommunizieren, Verantwortung übernehmen – das gehört zu dem, was gute Führung und gutes Management im Kern ausmacht. Gerade bei diesen essenziellen Dingen lassen es Führungskräfte jedoch oft an Konsequenz missen. Ein Aufruf zu mehr Konzentration aufs Wesentliche.

Konsequent führen

Fokus aufs Wesentliche

Preview

- ▶ **Die eigene Aufmerksamkeit einfangen:** Konsequent präsent sein
- ▶ **Ohne Wenn und Aber:** Konsequent klar kommunizieren
- ▶ **Wo ist das Wozu?** Konsequent ergebnisorientiert handeln
- ▶ **Faulheit und Feigheit überwinden:** Konsequent Prioritäten setzen
- ▶ **Keine Ausreden:** Konsequent Verantwortung übernehmen
- ▶ **Vielleicht hat ja der andere recht:** Konsequent offen für andere Meinungen sein



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Wie konsequent sind Sie in Ihrem Job? Eine schwierige Frage, viel zu pauschal, um sie konkret beantworten zu können. Trotzdem lohnt es sich, über sie nachzudenken. Denn nur wenn wir unser Verhalten reflektieren, können wir es verstehen, und nur wenn wir es verstehen, können wir unser Verhalten gestalten – und genau das ist es, was konsequentes Verhalten ausmacht. Es ist reflektiert – bewusst, zielgerichtet, kongruent.

Leider neigen wir dazu, jenes Verhalten, auf das es besonders ankommt, besonders wenig zu reflektieren – was damit zusammenhängt, dass wir Essenzielles (fälschlicherweise) oft für einfach halten. Das ist im Bereich Führung und Management nicht anders. Ausgerechnet mit dem, worauf es bei diesen Disziplinen besonders ankommt, setzen wir uns in der Regel am wenigsten auseinander und zeigen uns in der Folge, gerade bei diesem Wesentlichen, besonders inkonsequent.

Sei konsequent präsent!

Als würde unser Verstand von übermächtigen Kräften hin- und hergezogen, sind wir in unseren Gedanken oft überall, nur nicht im Hier und Jetzt. Entweder ärgern wir uns über Vergangenes wie einen verlorenen Auftrag, machen uns Sorgen über morgen, etwa darüber, was bei der Projektpräsentation alles schief laufen könnte oder denken an gleich: im Abteilungsleitermeeting etwa daran, was wir selbst als Nächstes präsentieren werden, während wir – wenn überhaupt – nur mit einem Auge und

Ohr beim Kollegen sind, der gerade seine Ergebnisse vorstellt.

Diese Aufspaltung der Aufmerksamkeit ist nicht nur anstrengend und auf Dauer erschöpfend. Wir verbauen uns durch sie auch eine große Chance: die Chance, brillant zu sein. Für Brillanz im Moment braucht es Präsenz im Moment. Eine besonders kreative Idee, eine Eingebung, die genau richtige Frage zur richtigen Zeit in einem wichtigen Gespräch – all das kommt in aller Regel nur dann, wenn wir ganz bei der Sache sind, in dieser voll und ganz versinken. In diesem Zustand haben wir nämlich einen genialen Partner an unserer Seite, der sich ansonsten sonstwo herumtreibt und macht, was er will: unsere Intuition, diese überlegene Kombination aus Erfahrung und Wissen.

Zugegeben, es ist nicht leicht, die eigenen Gedanken immer im Hier und Jetzt zu halten, ihr Abschweifen abzustellen. Doch das lässt sich trainieren – paradoxerweise am besten, indem man die eigene Aufmerksamkeit splittet. Ein Teil der Aufmerksamkeit bleibt dann bei einem selbst. Man beobachtet, was man denkt und fühlt, während man etwas tut, und sobald man feststellt, dass die Gedanken abschweifen, werden sie bewusst zurückgeholt. Am Anfang ist das Arbeit, mit der Zeit wird es zum Automatismus – und gleichzeitig immer weniger notwendig, weil der Fokus schärfer wird.

Ein solches Training wird auch Effekte auf die Menschen um uns herum haben. Diese werden in der Interaktion mit uns ebenfalls aufmerksamer, sie werden spürbar mehr bei uns sein. Das ist die wichtigste soziale Funktion von Präsenz – sie erzeugt Präsenz.

Kommuniziere konsequent klar

Neulich bei einem großen Mittelständler: Acht Geschäftsführer diskutierten etwa eine Stunde die Vor- und Nachteile einer Akquisition. Was denken Sie, wie viele Aussagen mit „Ja, aber ...“ eingeleitet wurden? 10? 20? 50? Ein scherzhaft gemeintes Mitzählen hat zu einem erschreckenden Ergebnis geführt: sage und schreibe 135. Da mehr oder weniger immer nur eine Person spricht, bedeutet das: Es wurde mindestens zweimal pro Minute gelogen.

Foto: M. Kuhn

„In den Unternehmen werden die Ergebnisse nicht konsequent genug im Blick gehalten. Wir konzentrieren uns dort zu sehr auf das Was und vergessen das Wozu.“



Der Autor: Bereits mit 14 Jahren gründete **Matthias Kolbusa** sein erstes Unternehmen. Es folgten viele weitere Gründungen, dazu parallel eine Karriere in einem internationalen Beratungsunternehmen. Seine Erfahrungen gibt Kolbusa heute als Redner und selbstständiger Berater weiter. Als Mitglied des Club of Rome setzt er sich für eine nachhaltige Zukunft der Menschheit ein. Kontakt: matthias@kolbusa.com

Gelogen? Ja, Sie haben sich nicht verlesen. Denn dialektisch betrachtet ist jede Ja-aber-Aussage eine Lüge. Beispiel gefällig? Ein Projektmanager in einer Sitzung: „Wir werden die Qualität nur einhalten können, wenn wir mindestens noch zwei Mitarbeiter in das Projekt einbinden und den Go-live um zwei Wochen verschieben.“ Ein Kollege daraufhin: „Ja, aber wir sollten doch in der Lage sein, mit den Z-Modulen pünktlich in Betrieb zu gehen!“ Wieso stimmt der Kollege dem Projektmanager erst zu und führt ihm dann vor, dass der Go-live dennoch erfolgen kann? Mit dem „Ja“ widerspricht er seiner folgenden Aussage, das „Ja“ ist somit eine Lüge. Konsequent klar wäre es dagegen, wenn er seinem Gegenüber eine Frage stellt, am besten eine konstruktive, die auf gemeinsamen Erkenntnisgewinn ausgerichtet ist: „Heißt das, dass der komplette Go-live nicht möglich ist, auch nicht in Teilen?“ Oder: „Wie schätzt du die Möglichkeit ein, nur mit den Z-Modulen zu dem geplanten Zeitpunkt live zu gehen?“

Ja-aber-Aussagen sind nur die Spitze des Eisbergs zahlloser wenig reflektierter,

ungerichteter Aussagen in Unternehmen. Auch alle Aussagen, die mit „im Grunde“ beginnen, gehören daher nicht nur im Grunde in die Tonne gekloppt. „Im Grunde bin ich Ihrer Meinung, dass wir das Projekt nun anschieben müssen. Nur sollten wir zunächst einmal prüfen, ob wir die notwendigen Ressourcen dafür haben.“ Was denn nun? Bin ich nun der Meinung, dass wir das Projekt anschieben sollen, oder bin ich es nicht? Will ich damit sagen, dass wir nur noch prüfen müssen, ob wir die Ressourcen haben, und schieben anschließend das Projekt an? Oder möchte ich damit sagen, dass wir dafür keine Ressourcen haben und deshalb das Projekt nicht anschieben werden? Und was will der Meeting-Teilnehmer sagen, der nach längerer Diskussion aufsteht und tönt: „Jetzt mal ehrlich ...“ Dass alles was vorher gesagt wurde, gelogen war?

„Jetzt mal ehrlich“, „Im Grunde“, „Ja, aber“ – wenn wir diese Formulierungen aus unserem Wortschatz streichen, gewinnen wir nicht nur in unseren Aussagen Klarheit, sondern auch in unseren Überzeugungen. Und wenn wir uns unsere Meinung noch nicht gebildet haben, dann sollten wir auch das klipp und klar sagen. Sprache ist unser einziges Werkzeug, um uns darüber auszutauschen, wo wir stehen, was wir machen wollen und was dafür zu tun ist – dieses *eine* Werkzeug gilt es so gut wie möglich zu nutzen.

Handle konsequent ergebnisorientiert

Treffen sich zwei Abteilungsleiter auf dem Flur. Fragt der eine: „Können wir uns die Woche mal wegen dem Projekt zusammensetzen?“ Was wird der andere wohl antworten? Wahrscheinlich so etwas wie „Klar, wann?“ oder „Donnerstagvormittag würde es mir passen“. Konsequenterweise gibt es auf diese Frage aber nur eine Antwort: „Wozu?“

Zwar ist es zugegeben nicht gerade höflich, eine Frage mit einer Gegenfrage zu beantworten, in diesem Fall heiligt der Zweck allerdings das Mittel. Denn es geht darum, sicherzustellen, dass das Treffen wirklich notwendig ist. Zeit, unsere eigene und die der anderen, ist ein kostbares Gut. Im höchsten Grade ununternehmerisch ist es, sie zu verplempern – doch genau das passiert überall in allen Unternehmen. Der Grund: Die Ergebnisse werden nicht konsequent genug im Blick gehalten. Wir

konzentrieren uns auf das Was (wir gerade machen) und vergessen das Wozu (wir das machen). Der Macher ist uns näher als der Denker.

Zu schnell fallen wir aus unserem Aussichtsturm wie durch eine Falltür mitten hinein in den Aktivitätenzirkus und machen fleißig mit. Treiben Projekte voran, vertiefen uns hier in Details, gehen dort in jedes Steuerungsmeeting und verlieren flugs den Überblick. Vor lauter Akteuren und Aktivitäten in der Manege ist das angestrebte Ergebnis nicht mehr zu sehen.

Natürlich ist es zum Erreichen des angestrebten Umsatzziels unter Umständen hilfreich, die Vertriebssteuerung neu zu gestalten, neue Key-Account-Manager einzustellen, Produkttrainings anzusetzen, das CRM anzupassen und die Reportings in Art und Frequenz zu ändern. Aber ist es dies auch unter *diesen* Umständen? Und ist alles davon hilfreich? Und was ist wirklich notwendig? Und ist das alles in dieser Kombination überhaupt hinreichend? Insbesondere wenn Dinge schon länger laufen, scheuen wir vor diesen Fragen, insgeheim fürchtend, dass die Antworten zeigen, dass wir uns umsonst abgestrampelt, viel überflüssigen Unsinn gemacht haben.

Wer einen Projektleiter fragt, was konkret anders sein wird, wenn das Projekt erfolgreich abgeschlossen ist, wird als Antwort vermutlich einen Wust an Aktivitätsbeschreibungen erhalten. Wer hartnäckig bleibt und nachhakt à la „Nein, mich interessiert nicht, was Sie tun, mich interessiert, was konkret anders ist, wenn Sie fertig sind“, wird wahrscheinlich in große Augen schauen.

Wie kann man etwas ergebnisorientiert managen, wenn man keine Ahnung davon hat, wie es genau aussehen soll, wenn es fertig ist? Die Antwort lautet: gar nicht. Die Auseinandersetzung mit dieser Frage ist daher das zentrale Element konsequent ergebnisorientierten Managements. Sie sollte im Zentrum jedes Projekt-Kick-offs und jeder Statusdiskussion stehen – sie ist der Maßstab, nach dem jeder einzelne Schritt bewertet werden sollte.

Ein wichtiger Effekt konsequent ergebnisorientierten Managements:

Wenn wir das Ziel im Blick haben, halten wir ständig nach kürzeren und besseren Wegen dorthin Ausschau. Wenn wir diese dann auch gehen, verhalten wir uns übrigens agil. Das aktuell viel diskutierte Konzept der Agilität bedeutet im Kern nämlich nichts anderes.

Setze konsequent Prioritäten

Was bereitet Ihnen in Ihrem Job regelmäßig die größten Probleme? Wahrscheinlich Zeit- und Ressourcenknappheit, oder? Dann kommt jetzt eine gute Nachricht: Beides gibt es nicht. Es gibt nur Prioritätenkonflikte! Mache ich jetzt dieses oder jenes? Fokussiere ich mich jetzt auf die Marktbearbeitung oder die interne Prozessoptimierung? Was ist gerade wichtiger, was hat Priorität?

Wer im Job mehr als drei Prioritäten gleichzeitig hat, hat keine. Und wer keine Prioritäten setzt, ist entweder faul oder feige! Das mag hart klingen. Aber Hand aufs Herz, ist es nicht schlicht und einfach Faulheit, die uns oft davon abhält, systematisch darüber nachzudenken, was wirklich wichtig ist? Und ist nicht häufig die Furcht davor, unsere Priorität gegenüber den Ansprüchen anderer oder auch gegenüber unseren Selbstzweifeln selbst zu verteidigen, der Grund dafür, dass wir erst gar keine setzen?

Viel bequemer und einfacher ist es, sich stattdessen im Fluss der alltäglichen Anforderungen treiben zu lassen und uns von außen, den Umständen, den Kollegen diktieren zu lassen, was gerade erledigt werden muss und gleichzeitig darüber zu klagen, dass man zu nichts kommt. Damit kein Missverständnis aufkommt: Druck von außen ist nicht per se schlecht, kann sogar gut sein, solange wir selbst es sind, die das System um uns herum strukturieren und dafür sorgen, dass die Zwänge an den Prioritäten ansetzen und nicht umgekehrt.

Wenn wir etwa der Überzeugung sind, ein bestimmtes Projekt bis zu einer gewissen Zeit schaffen zu können und zu müssen, und dies proklamieren, kann so genau der richtige Druck von außen entstehen, der uns im positiven Sinne antreibt. In diesem Fall haben aber wir die Priorität

Lernen von den Profis



GESUND FÜHREN

Professionell die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter fördern

Unterstützen Sie als Führungskraft die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter: Gesunde Mitarbeiter erhalten auf Dauer ihre Leistungsfähigkeit und können somit die Ziele Ihres Unternehmens erreichen. In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie wertschätzend und als Vorbild die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter fördern.

Termin: 23. bis 24. Okt. 17

 NEULAND PARTNERS
FOR DEVELOPMENT & TRAINING

Fon +49 661 93414-0
info@neuland-partner.de
www.neuland-partner.de



Verhaltensplanspiele

Das Verhaltensplanspiel ist ein Instrument, um Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten in einer realitätsnahen Situation auszuprobieren. Teilnehmer erhalten aus der Gruppe ausführliches Feedback zur Wirkung ihres Verhaltens auf Menschen und auf systemische Prozesszusammenhänge.

Gerhard Etzel

Trainingskonzept: Verhaltensplanspiel für Führungskräfte
CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz
248,00 EUR

Für Abonnenten von
managerSeminare: 198,00 EUR

Bestellen Sie direkt bei uns:
managerseminare.de/tb-8304



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS231AR05

Tutorial

Führen mit Fokus aufs Wesentliche



Um einen guten Managementjob zu machen, muss man vor allem das Wesentliche, das, worauf es bei Management und Führung im Kern ankommt, konsequent machen ...

1. Konsequent präsent sein

Sich konsequent auf das zu konzentrieren, was man gerade tut, statt über Vergangenes, Zukünftiges oder Eventuelles nachzugrübeln, ist essenziell für einen guten Managementjob. Denn in diesem Zustand ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass Ihre Intuition mit klugen oder gar genialen Einfällen aufwartet. In der Interaktion mit anderen wirkt Präsenz im Moment nicht nur charismatisch, sondern auch wertschätzend und färbt zudem auf andere ab.

2. Konsequent klar kommunizieren

Relativierende Formulierungen wie „Jetzt mal ehrlich“, „Im Grunde“, „Ja, aber“ sollten Sie aus Ihrem Wortschatz streichen. Dadurch gewinnen nicht nur Ihre Aussagen Klarheit, Sie werden sich auch selbst Ihrer Überzeugungen klarer werden. Und wenn Sie das (noch) nicht sind, sollten Sie dies ebenfalls klar sagen.

3. Konsequent ergebnisorientiert handeln

Was wird anders sein, wenn wir die Maßnahme, den Prozess, das Projekt abgeschlossen haben? Diese Frage sollten Sie bei jeder Aktivität für sich und zusammen mit Ihrem Team so klar wie nur möglich beantworten. Die Auseinandersetzung mit ihr ist das zentrale Element konsequent ergebnisorientierten Managements.

4. Konsequent Prioritäten setzen

Prioritäten setzen ist so zentral wie es banal klingt, in der Managementpraxis gehört es jedoch zu den Dingen, die am meisten vernachlässigt werden. Oft ist es einfach Faulheit, die verhindert, dass wir überlegen, was gerade am wichtigsten ist. Manchmal regiert die Furcht, die eine Priorität gegenüber den Ansprüchen anderer zu verteidigen. Überwinden Sie beides und setzen Sie Ihre Prioritäten – und zwar niemals mehr als drei gleichzeitig.

5. Konsequent Verantwortung übernehmen

Wenn Sie beobachten, dass irgendwo im Unternehmen etwas nicht so läuft, wie es sollte, dass etwa manipuliert oder Mitarbeiter systematisch demotiviert werden, müssen Sie eingrei-

fen. Tun Sie das nicht, werden Sie Ihrer Verantwortung nicht gerecht. Ganz egal, ob der Missstand in Ihren Zuständigkeitsbereich fällt oder nicht.

6. Konsequent offen für andere Meinungen sein

Gehen Sie nicht mit einer Ich-habe-recht-, sondern mit einer Vielleicht-hat-der-andere-ja-recht-Haltung in eine Diskussion. Auf diese Weise werden Sie die Argumente der anderen nicht nur hören, sondern diese werden auch ihren reflektierenden Verstand erreichen. Freilich dürfen und sollen Sie Ihre eigenen Argumente selbstbewusst vorbringen. Machen Sie dies aber nicht mit der Intention, andere Argumente zu widerlegen, sondern die Ihren zu testen und sie so zu verifizieren oder eben auch über Bord zu schmeißen.



Quelle: Matthias Kolbusa: Konsequenz, München 2017.



„Das Planspiel ist ein wunderbares Instrument, wodurch Theorie und Praxis spielerisch und effektiv aufeinander treffen. Unsere Teilnehmer entwickeln einen immensen Ehrgeiz dabei und der Lernerfolg wirkt sich als „Aha-Effekt“ sehr motivierend für sie aus.“

Henrik Gewalt,
DEVK Versicherungen,
Senior Bildungsreferent

Methode Planspiel als Schlüssel zum Trainingserfolg

Seit mehr als 15 Jahren entwickelt die SchirmmacherGroup Planspiele mit dem Schwerpunkt Verhaltenstraining. Unsere Stärken liegen in unserer langjährigen Erfahrung in der Erwachsenenbildung und einer intensiven Auseinandersetzung mit neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zu gehirngerechtem Lernen. Sie bestätigen, was unsere Planspieltrainer und Teilnehmer täglich erleben: auch Erwachsene verzeichnen durch spielerisches Lernen weitaus nachhaltigere Lernerfolge, als durch nüchternes Faktenlernen.

- ▶ Unsere Planspiele zu den Themen Führung, Projektmanagement, Change Management, Work-Life-Balance, Betriebswirtschaftlehre und Teammanagement werden europaweit in Unternehmen eingesetzt.
- ▶ Auf unserem Planspiel-Schnuppertag können Sie unsere Planspiele und unsere speziellen Firmenangebote unverbindlich kennenlernen – oder sprechen Sie uns direkt an.
- ▶ Auf Wunsch entwickeln wir auch kundenindividuelle Planspiele zu spezifischen Unternehmensinhalten und bilden unternehmensinterne Planspieltrainer aus.



„Spielerisch Wissen zu vermitteln steigert das Interesse und die Aufmerksamkeit der Teilnehmer. Die spielerische Umsetzung fördert das Verständnis sowie das Vertrauen in die eigene Persönlichkeit und schafft den Mut wirklich etwas zu TUN im Alltag.“

Joachim Castor, Manager Wella
Friseur Service

gesetzt und uns nicht etwas von außen als Priorität verkaufen lassen.

Übernimm konsequent Verantwortung

Es ist einer dieser unseligen Sätze, die in Unternehmen täglich zu vernehmen sind: „Dafür bin ich nicht verantwortlich!“ Was meinen wir damit? Das etwas nicht in unseren Zuständigkeitsbereich fällt? Dass der andere Abteilungsleiter sich damit herumärgern muss? Das wir „raus“ sind?

So einfach ist es nicht. Aus der Verantwortung kann man sich nicht stehlen, nicht als Mitarbeiter, schon gar nicht als Führungskraft. Jeder, der bemerkt, dass im Unternehmen irgendwo etwas nicht so läuft, wie es sollte, dass etwa manipuliert wird oder Mitarbeiter systematisch demotiviert werden, und der wegschaut, solange nur im eigenen Zuständigkeitsbereich alles in Ordnung ist, wird seiner Verantwortung nicht gerecht.

Wenn wir sehen, wie eine Person in der U-Bahn belästigt wird, müssen wir eingreifen, auch wenn das nicht unser offizieller Zuständigkeitsbereich ist. Wir warten auch nicht darauf, bis das Opfer uns um Hilfe bittet. Verantwortung ist nichts, was uns gegeben wird, sondern etwas, das wir übernehmen müssen – und zwar konsequent.

Sei konsequent offen für andere Meinungen

Das gibt es in allen Unternehmen. Es handelt sich um eine Haltung. Könnte man diese auflösen, würde die gesamte Organisation

enorm an Souveränität und Ergebnisorientierung gewinnen. Und vor allem wären alle ihre Mitglieder viel zufriedener. Die Rede ist von Rechthaberei.

Tragischerweise liegt die Wurzel des Übels häufig in so positiven Dingen wie Identifikation mit der Sache, Engagement und Gewissenhaftigkeit. Je mehr all das gegeben ist, desto besser bereiten wir uns auf Meetings und Diskussionen vor, bei denen es um wichtige Entscheidungen geht. Das Problem: Während wir das Für und Wider durchdenken, uns unsere Argumente zurechtlegen, desto mehr verfestigt sich unsere Meinung. Wir gelangen mehr und mehr zur Überzeugung, dass sie die einzig richtige ist, schließen sie sozusagen in unseren Kopf und unser Herz, neigen damit aber eben auch dazu, sie mit Zähnen und Klauen zu verteidigen.

Jede Diskussion, die durch eine Richtig-oder-falsch-Haltung, durch Rechthaberei geprägt ist, bedeutet deshalb Krieg. Der endet mit Sieg und Niederlage, die einen siegen, die anderen werden besiegt. So entsteht ein unproduktives, ein emotional angespanntes Umfeld, bei dem wenig vertraut, kein Risiko eingegangen, immer seltener im Sinne der Sache agiert wird – und das für alle zudem höchst anstrengend ist.

Verhindert werden kann das durch eine Kehrtwende im Kopf, eine bewusste Haltungsänderung: Von „Ich habe recht“ zu „Vielleicht hat der andere ja recht“. Diese Haltung öffnet den Geist für andere Meinungen, und ist viel mehr als das, was wir die Bereitschaft zum „Zuhören“ nennen. Mit dieser beschreiben wir in der Regel nämlich nichts anderes als das Zugeständnis, so lange zu warten, bis der andere mit seinen (falschen) Ausführungen fertig ist, um endlich unsere eigene Position darstellen zu können. So erreichen die Worte zwar unser Ohr, aber nicht unseren reflektierenden Verstand. Es entsteht ein Meinungs austausch, aber kein konstruktives Gespräch.

Dagegen wie von alleine entwickelt sich ein solches, wenn die Teilnehmer mit der Haltung „Vielleicht hat der andere ja recht“ in die Diskussion gehen. Natürlich kann und sollte in einem solchen die eigene Meinung selbstbewusst vertreten werden und ja, es darf auch gestritten und gerungen werden. Aber nicht um den persönlichen Sieg, sondern um den Erfolg des gemeinsamen Vorhabens. Argumente werden aus dieser Haltung heraus nicht in die Diskussion geworfen, um andere zu widerlegen, sondern vielmehr mit der Intention, sie zu testen, zu sehen, ob und wo sie brüchig sind.

Matthias Kolbusa



Lesetipps

► Matthias Kolbusa: Konsequenz – Management ohne Kompromisse.

Ariston, München 2017, 22,99 Euro.

In glasklarem wie intelligentem Diskurs und anhand zahlreicher Beispiele werden Prinzipien und Wege dargestellt, die zu einem Management führen, das durch Konsequenz, Klarheit und Aufrichtigkeit gekennzeichnet ist.

► Reinhard Sprenger: Mitarbeiterführung à la Sprenger – Das Wesentliche.

www.managerseminare.de/MS184AR03

Freiheit, Selbstverantwortung, Vertrauen, Motivation – diese vier Worte bilden die Säulen des Führungskonzepts von Reinhard Sprenger. Eine Zusammenfassung seiner wesentlichen Gedanken zum Thema Führung.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen
Mehr? **Hier** klicken.
oder anrufen: 0228/97791-23



Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft
Personal

Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

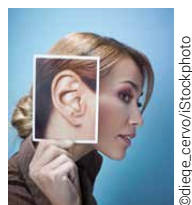
Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR
Abonnementpreis: 448,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge

Für Abonnenten: 0 EUR

