

Leadership-Training für Medical Leads, speziell Führung von MSL-Teams



Dr. Günter Umbach
www.umbachpartner.com
Healthcare Business Expert

© Dr. Günter Umbach
www.umbachpartner.com

Rechtliche Hinweise

Sie finden hier Präsentationen zur Vertiefung bestimmter Themen und Hintergrundmaterial zum Nachlesen. Alle Unterlagen sind ausschließlich für den persönlichen Gebrauch der Kursteilnehmer bestimmt. All rights reserved. Copyright © Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner

Die Wiedergabe von Namen und Warenbezeichnungen berechtigt nicht zur Annahme, dass sie als frei zu betrachten wären. Viele der Illustrationen und Texte stammen aus den Büchern von Dr. Günter Umbach: "Successfully Marketing Clinical Results: Winning in the Healthcare Business", "Erfolgreich im Pharma-Marketing: Wie Sie Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen" und "Erfolgreich als Medical Advisor und Medical Science Liaison Manager: Wie Sie effektiv wissenschaftliche Daten kommunizieren und mit Experten kooperieren". Weitere Inhalte stammen aus Artikeln von Fachzeitschriften und sind urheberrechtlich geschützt.

Das Nennen von Produkten, Unternehmen, Webseiten, Veröffentlichungen und anderen Quellen stellt keine Empfehlung dar. Es werden keinerlei Garantien übernommen, weder für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben noch für die Zweckmäßigkeit der ausgesprochenen oder implizierten Tipps und Hinweise. Diese Unterlagen geben keine juristische Beratung.

Weitere Tipps, Hinweise und Empfehlungen finden Sie in Videos, Fachartikeln und Newslettern gratis auf www.umbachpartner.com.

Vorstellung

Name

Funktion

Erfahrung in
der Industrie

Jahre

Unterschiedliche Voraussetzungen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 3

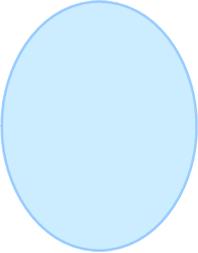
Ziel

Ihr Wissen zu aktualisieren

Marktposition stärken

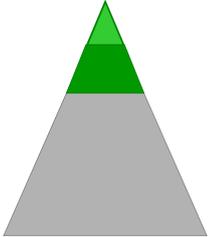
© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 4

Perspektive



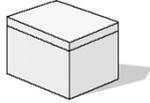
Ihr Erfolg

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 5



© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 6

Blick hinter die Kulissen



Nähkästchen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 7

Chancen



© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 8

Stil

Informell

Vertraulich

Offen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 9

Input

Fallstudien

Anmerkungen

Fragen

}

Dialog

!

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 10

Austausch

Sie kennen die offiziellen und heimlichen Spielregeln der Firma besser als ich ...

➔ Kollegialer Erfahrungsaustausch untereinander

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 11

Erfolgsfaktoren

Talent / Begabung

Training / Coaching

Wille / Engagement / Disziplin zu lernen, zu üben und Dinge auszuprobieren* ...

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 12

* Bisherige Denkmuster und Verhaltensweisen hinterfragen und eventuell ändern ..

"Change"

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 13

"Leaders are Learners and Readers"

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 14

Vom Manager zum Leader

Leader sind **nicht** für Projekte verantwortlich, sondern für die Menschen, welche die Projekte durchführen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 15

Neue Rolle:
Inhaltliche Aspekte loslassen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 16

Tipp

Versuchen Sie, Projekte zu bevorzugen, bei denen Sie und Ihre Mitarbeiter jenseits der Projektlebensdauer profitieren (Kenntnisse, Netzwerk, etc)

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 17

Leader helfen, die

- Ziele
- Prioritäten
- zugeordneten Ressourcen der Projekte festzulegen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 18

Sie werden **nicht** als gute Führungskraft geboren, sondern Sie entscheiden, wie erfolgreich Sie werden, indem Sie ...

jeden Tag besser werden.

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 19

Der Mitarbeiter soll ...

 Wissen

 Fühlen

 Machen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 20

Erfolg: Visualisieren

wäre für mich ...

sähe konkret so aus ... 

ein perfekter Tag ... **Zeit nehmen**

meine Teammitglieder würden ...

die Firma würde ...

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 21

Gratwanderung

Erfordert:

- Erfahrung
- Fingerspitzengefühl
- Geduld

Man wird besser, je länger man es macht

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 22

Persönlichkeit

Gesundes Selbstvertrauen

Fähigkeit, Enttäuschungen
als Lernerfahrung abzuhaken

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com

Hinweise für Leader

Sie werden für Dinge verantwortlich gemacht, auf die Sie wenig Einfluss haben.

Ihre Mitarbeiter werden jedes Wort und jede Aktion auf die Goldwaage legen.

Relevant ist, wie Sie von den anderen **wahrgenommen** genommen.

Erfolg

Die 2 wichtigsten Eigenschaften*

- 1) Beharrlichkeit (Eigeninitiative)
- 2) Neugier (Bereitschaft, dazu zu lernen)

* laut Google-Chef Eric Schmidt

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 25

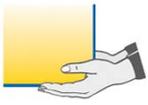
Erfolgsrezept

Es kommt nicht darauf an, wie viele Ideen Sie haben, sondern wie viele Sie tatsächlich **verwirklichen**

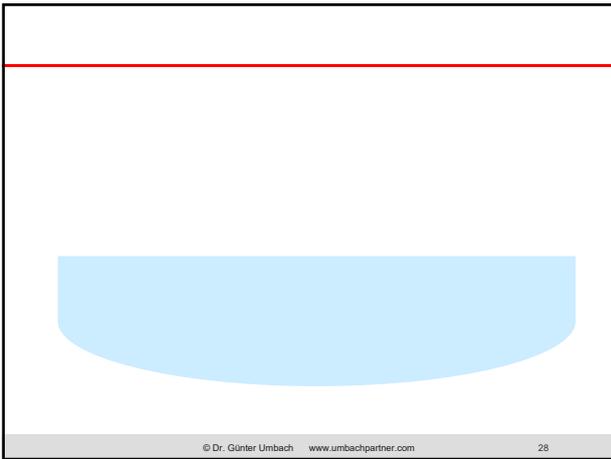
...

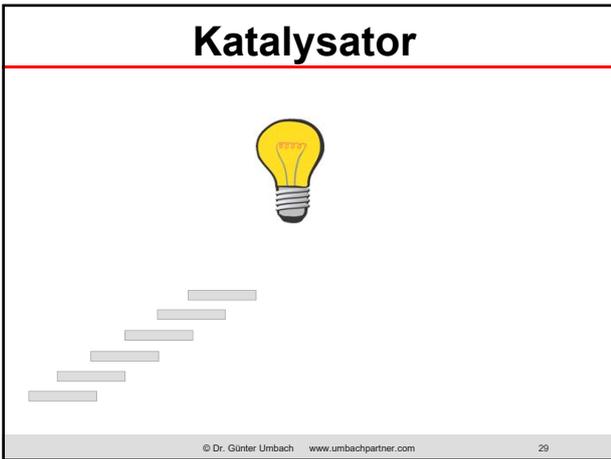
Oh, weiß ich → OK, mach ich

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 26

<h2>Theorie</h2>	<h2>Praxis</h2>
	
	
<small>Kenner</small>	<small>Könnner</small>

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 27







Ansatz dieses Workshops

Pragmatisch
Lösungsorientiert
Zukunftsorientiert
Stärkenorientiert ...

Prioritäten setzen

"Prioritize 'til it hurts"

Sich auf das Wesentliche
konzentrieren

Sich mit den relevanten Dingen
beschäftigen

(Interne Prozesse streamlinen?)



Team-Zusammensetzung

In der Pharma-Industrie :
kurzfristig meist wenig Einfluss

(im Gegensatz zu Sport, Oper, Film ...)

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 34

Mitarbeiter

Haben Sie die richtigen?

A-Mitarbeiter %

B-Mitarbeiter %

C-Mitarbeiter %

Einfluss auf Erfolg

A) Auswahl der Mitarbeiter __ %

B) Führen der Mitarbeiter __ %

Tony Robbins: A) 90%

Personalauswahl / Recruiting
ist entscheidend

Haben Sie eine Wahl?

Können Sie sich
von Mitarbeitern
trennen?

"Sind alle
gesetzt"

"die Reißleine ziehen"

Rekrutierung

USA:

"Hire slow
Fire fast"

Erstklassige Chefs ...

suchen sich erstklassige Mitarbeiter

Zweitklassige Chefs ...

suchen sich drittklassige Mitarbeiter

Einstellung der Mitarbeiter

Hire for attitude

Fire for wrong attitude

Put the right people on the bus
and take the wrong people off it.

You have to hire the right people
at all levels.

Zusammenspiel unterschiedlicher
Qualifikationen: 1+1 ergibt mehr als 2

Jim Collins: "Good to Great: Why Some
Companies Make the Leap and Others Don't"

Du wirst in dem Maße erfolgreich sein, wie du
willens bist, dich mit Leuten zu umgeben, die
besser sind als du selbst!

Im Geschäfts- wie im Privatleben gilt: Wir
werden so wie die Leute, mit denen wir uns Tag
für Tag umgeben. Umgeben wir uns mit
inspirierenden, herausfordernden und
spannenden Menschen, färbt das auf uns ab.

Dr. Peter Kreuz in einem Artikel über Mark Zuckerberg

Ideal



Ein Gravitationsfeld, das wichtige Leute anzieht

"Sogwirkung" "Talentschmiede"

"Great person to work with"

"War for Talents"

<https://www.kununu.com/de/>

Wichtiger als alle Methoden:
Ihre Einstellung

- positiv
- zuversichtlich
- optimistisch
- Mutig

Leidenschaft, "Passion"

Leadership

Andere Menschen groß machen

Andere Menschen befähigen,
besser zu werden

Anderen Menschen helfen, ihr
volles Potenzial auszuschöpfen -

"Coach"

Erfordert

- Zeit
- Geduld
- Fürsorge (*Caring*)
- Respekt

2 hilfreiche Grundsätze

- Lernen so zu führen,
- wie Sie selber geführt werden möchten
 - dass Sie Ihren Marktwert steigern



Dazu lernen?

"Im Seminar nichts Neues" ↔ "Viele gute Ideen mitgenommen"

Leute, die meinen, schon alles zu wissen

Topleute sind top, da sie ständig dazu lernen

Wichtiger als der Wille, erfolgreich zu sein, ist die Bereitschaft, sich zu verbessern und Dinge konsequent vor- und nachzubereiten

"Ego-Management"

Es geht nicht darum, Recht zu behalten, sondern den anderen weiterzuentwickeln und erfolgreich zu machen

Erfolg erfordert: Man will ...

- Sichtbar sein  *"The Will to Win"*
- Mit Experten zusammenarbeiten
- Therapeutischen Prinzipien den entsprechenden Stellenwert verschaffen
- Zustand von Ärzten und Patienten verbessern

Stärken

Welche Dinge sind mir in der Vergangenheit gut gelungen? ➡

Was macht mir aktuell besonders Spaß? ➡

Worauf freue ich mich in den nächsten zwei Monaten? ➡

... Auch Fragen an Mitarbeiter

Nutzen

Welche meiner Fähigkeiten und Talente kann ich in meine Tätigkeit gut einbringen?

... Auch Fragen an Mitarbeiter

Welche meiner eigentlich nützlichen Stärken sollte ich vielleicht "herunterregeln"?

Leadership heute

- Richtigen Mitarbeiter an Bord haben

(Kampf um Talente, Employer Branding, Arbeitgeber-Marke)

- Motivationsniveau hochhalten
- Entscheidungen treffen
- Ziele / Erfolgskriterien klären
- Aufgaben delegieren
- Follow-up sicherstellen

Hürden?

Engpässe?

Vertrauen

Die menschliche Beziehung
zu Ihren Team-Mitgliedern

- Sie sind ehrlich
- Sie tun, was Sie sagen
- Sie informieren über wichtige Dinge
- Sie geben das Gefühl,
dass Sie den anderen verstehen

Verantwortung übernehmen

- Sie holen nicht für jedes Detail die Zusicherung Ihres Chefs ein

Sie fragen nicht bei allen Stellen um Erlaubnis (SOP, Legal, Compliance, ...)

➡ Sie akzeptieren ein gewisses Risiko

Bequemer

Sich in der Organisation "verstecken", unverbindliche Äußerungen und Warnungen geben und abwarten, bis jemand eine Entscheidung trifft.

Rückendeckung

Sie stellen sich vor Ihre Mitarbeiter

Sie sagen Ihre Meinung (*Speak up*) - auch in kritischen Meetings.

"Sie sind kein Fähnchen im Winde"

➡ Schafft Loyalität

Ruhe und Zuversicht ausstrahlen

Auch in kritischen Situationen

Sie geben Mitarbeitern Sicherheit

Sie wollen ...

- Anerkannt sein
- Respektiert sein

Sie machen *nicht* in einem
Beliebtheits-Wettbewerb mit

Ihr wirksamsten Instrumente

- Ihr Verhalten

- Face-to-Face Gespräch
- Persönlicher Dialog
- Wir-Gefühl in Meetings schaffen
- Feedback ...

Feedback

- Direkt und zeitnah*
- Wertschätzend
- Offen
- Gemeinsame Ziele betonen
- Begründet
- Konstruktiv
- "Kritik" nur im Zweier-Gespräch

* Ausnahme: Wenn Sie als Chef ärgerlich sind

Formulierungs-Option

Ich gebe dir dieses Feedback, da ich hohe Erwartungen habe und ich weiß, dass du diese erfüllen kannst

Sandwich-Technik

Beachten ↔ Ignorieren

Feedback: Frequenz

Viele Mitarbeiter haben das Gefühl,
zu selten / zu häufig ?
Rückmeldung zu bekommen.

➔ Statt einmaligem Jahresgespräch:
Häufiges Feedback ...

Teamgeist

Team Building: "Wir-Gefühl"

- Gemeinsam Aufgaben lösen
- Offsite Team Meetings
- Ab und zu gemeinsame Essen
- Gute Stimmung (Humor)

Kommunikationsfertigkeiten

Am geringsten entwickelt und
am meisten optimierbar

- Körpersprache
- Schlagfertigkeit
- Stimme
- Zuhören

Können Sie gut zuhören?

Ja, wenn Sie in
Gesprächen mehr
als 50% der Zeit
zuhören*

* nicht reden

$$\frac{\text{👂} \text{ 👂}}{\text{👄}} = \frac{2}{1}$$

Guter Dialog

Wenig reden,
gut fragen,
aktiv hinhören

- Seien Sie voll präsent
- Schenken Sie Ihre Aufmerksamkeit
- Hören Sie wohlwollend hin

*Fahren Sie Ihre Antennen weit aus
Stellen Sie den Radar auf empfindlich*

Fragen



Warten Sie stets einige Sekunden, bevor Sie die nächste Frage stellen

Erfordert Geduld

Paraphrasieren

Gehörte Inhalte mit eigenen Worten neu formulieren und wiedergeben, am besten mit fragendem Tonfall

Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...

Gefühle ansprechen: Vorsicht

Bei Männern: "Tabu-Worte"
Was spüren Sie in Ihrem Inneren?
Wie geht es Ihnen damit?
Was löst das bei Ihnen aus?
Wie fühlen Sie sich dabei?

Besser

Wie erleben Sie ...

Nichts macht Leute glücklicher als das Gefühl, dass Sie an deren Wohlergehen und Erfolg interessiert sind. ...

Vermeiden: "Pseudo-Interesse"
("Wie geht es der Familie?")

Kommt bei Personen, die nichts Privates preisgeben wollen, schlecht rüber

Aktiv zuhören

- Nachfragen ≠ unterbrechen
- Blickkontakt halten
- Verständnis signalisieren durch Kopfnicken, Worte, Laute
- Offene Körpersprache
- Mitschwingende Gefühle erkennen

aha.....,
hmm ..

Empathie

"Nachvollziehen" und "Einfühlen"

Ich kann Sie gut verstehen

Aus Ihrer Sicht kann ich verstehen, dass Sie so reagiert haben

"Taktvoll sein"

Schlussfolgerungen

- Lassen Sie den anderen ausreden
- Stellen Sie Fragen
- Hören Sie zu
- Halten Sie Augenkontakt

Nehmen Sie auch das wahr, was nicht offen gesagt wurde

Persönliche Ausstrahlung

- "Executive Presence"
- Kommunikative Wirksamkeit
- Überzeugungskraft (Charisma)

Souverän auch unter Druck

Trainieren Sie Ihre Stimme

 Sprechen Sie

- laut genug
- langsam
- präzise
- mit voller Stimme
(mehr Resonanz)

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 82

Gespräch

What role do face-to-face interactions have in your success?

"It's incredibly important"

Jede Minute persönlicher Kontakt stärkt die Beziehung.

Weg von der Austauschbarkeit

- Richard Branson -

Menschen in die Selbst-Verantwortung bringen

"Abarbeiter"

-  Mitdenker
-  Mitgestalter

Mitarbeiter kommt in Ihr Büro: 1

Chef, wir haben ein Problem. Was tun?

Mmmh, ich verstehe. Welche zwei Lösungsoptionen sehen Sie?

...



Mitarbeiter kommt in Ihr Büro: 2

Chef, wir haben ein Problem. Was tun?

Mal angenommen, wir hätten eine neue Mitarbeiterin, die genau mit diesem Sachverhalt auf Sie zukommt – und ich wäre verreist. Sie kennen die Firma ja schon lange. Was würden Sie ihr dann raten?

Dann:
Seien Sie stark und
schweigen Sie

Empowerment

- Eigeninitiative und
Eigenverantwortung fördern
- Zum Denken und Handeln ermutigen
- Freiräume schaffen (nicht alles regeln)
- Rücken freihalten

Ich verbringe meine Zeit mit

1) Emails lesen	%
2) Dokumente bearbeiten	%
3) Budget und Controlling	%
4) Verwaltung	%
5) Emails schreiben	%
6) Meetings	%
7) Telefonieren	%
8) Face-to-Face-Gespräche	%

100 %	

Das Motivations-Niveau hochhalten

... **Die richtigen Mitarbeiter haben**

- Demotivation vermeiden
- Zu Vorhaben ermuntern
- Initiativen willkommen heißen
- Aufgaben, die Freude bereiten
- Wertschätzung (als Schlüssel zum Erfolg)

Teilweise aus Buch "Mythos Motivation" von Reinhard K. Sprenger



Mit der Sprache spielen Sie ein unglaublich gefährliches Spiel

Frank Luntz: Words that work

...

Das ist eine tolle Idee und ich habe ...

Das ist eine tolle Idee, aber ich habe ...

-



+

Ja aber

Ja und

Prioritäten

Fokus

Viele Firmen haben viele edle Ziele.

Sie müssen entscheiden, was wichtig ist und was weniger wichtig ist.

Stimmigkeit

Was Mitarbeiter hassen:

Unentschlossene oder wankelmütige Chefs

Erwarteten Return on Investment (ROI) klären

Zeit, Geld, Nerven

... Fortschritte dort,
wo es *nicht* darauf ankommt ...

Focus

Time spent

➡ Tasks completed ...

➡ Results achieved

➡

Fruchtlose Aktivitäten aussortieren

"80/20 Regel" ("Pareto-Prinzip)

**Erfolgskriterien /
Leistungskenngrößen**

Gemeinsam festlegen

Transparent machen

Follow-up

Erfolgskriterien

Woran ich gemessen werde ist mir klar zu ...



0 20 40 60 80 100 %

Erfolgskriterien

Key Performance Indicators (KPI)

MSL-Erfolgskriterien-Medical-Science-Liaison

Stimmt der Kurs?

Input		Ergebnisse
Aktivitäten		Resultate
		
		<i>"Impact"</i>
Being busy	≠	Business

Input

Aktivitäten

- Stunden gearbeitet
- Tel-Nummern angerufen
- Krankenhäuser besucht
- Pläne erstellt
- Meetings organisiert

Natürlich braucht man einen gewissen Input

Organisierte Workshops	Teilnehmer
4	20
3	40

Außendienst

Pro Tag besuchte Arzt-Praxen oder Apotheken

Umsatz im Gebiet

?

germanwings  **Werbung**

Germanwings Bordmagazin "bietet Kontaktmöglichkeiten zu hochattraktiven Zielgruppen"

Reichweite: Etwa 3 Millionen Passagiere (davon 1,4 Millionen Geschäftsreisende)
Auflage: Etwa 90.000, Laufzeit: 2 Monate
Sonderpreis: 1500 Euro für geschaltete Anzeige

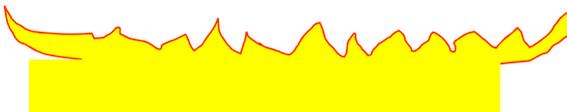
Gutes oder schlechtes Investment?

➡ **Erhaltene Anfragen ("Leads"): 0**

Beispiel: KPIs für Online-Aktivitäten

- Online-Sichtbarkeit: Google-Rank für Keywords
- Besucher auf Webseite: Unique Visitors
- Zahl der Downloads auf Webseite
- Responseraten auf Print-Mailings
- Zahl neu gewonnener Emailadressen
- ...

Vanity Metrics: Likes, Followers, Friends 



Was bewegt Ihren Chef?

 ... Top Management kennt nur 3 bis 7 % der Probleme, die die Organisation mit Kunden hat

Was erwartet Ihr Chef von Ihnen?

➔ Fragen Sie, woran er/sie vom Vorgesetzten gemessen wird!

Mitarbeiter wollen sich geschätzt, gefordert und gefördert fühlen

"Kultur"

Fragen Sie

"Gibt es etwas, was Ihre Arbeit erleichtern würde?"

... Persönliches Beispiel: Screen

Fängt an mit
Onboarding

Dem übergeordneten Ziel dienen
Sie haben den Überblick:
Antwort auf "Wozu machen wir das?"

Sie wirken sinnstiftend

... "Purpose", "Why", "Wofür"

Schnittstellen-Manager
"Mitwirkung am crossfunktionalen Brand Plan"
"Management interner ...Stakeholder"

Sie als Vorbild in der Zusammenarbeit
mit anderen Abteilungen

"Synergie statt Konflikt"

Silo-Denken  *Integrativ denken*

Sie als Entscheider

- Holen vorher Meinungen ein
- Sind entscheidungsfreudig
- Stehen zu Beschlüssen

Sie auch als Coach

- Freiraum geben: Kein Mikromanagement
- Teammitglieder weiter entwickeln
- Potenzial ausschöpfen
- Karriere fördern

Was könnten Sie für die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter tun?

- Intern
- Externer Trainer
 - Telefon
 - Stimme
- ...

Was wäre sinnvoll für Sie?

...

Wertschätzung

Stets adaptiert an den Mitarbeiter

- Autonomie
- Spannende Aufgaben
- Kongress-Reisen
- Fortbildung
- Anerkennung, Lob

...
- Positionstitel

Anerkennung

Motto

Sie sind wichtig, weil ...

Lob

Stets spezifisch, prompt und adaptiert an den Mitarbeiter

Verbal:

"Das haben Sie sehr gut gemacht, da ..."

Non-Verbal:

...

?

Höherstufung im Gehalt

Prämien, Boni, Incentives

Motivierte, engagierte Mitarbeiter

erreicht man durch:

- Mündliches Anordnen
- Schriftliche Anweisungen
- Regelmäßige Kontrollen
- ➡ • Einsicht und Begeisterung

Basierend auf der Unternehmensphilosophie von Götz Werner, Gründer von dm

Prioritäten setzen

Auf Top-Projekte konzentrieren

- ... Fokus
- ... Nur 2 bis 3 Vorhaben
- ... Häufiger Fehler: Zu viele

Weiterer Fehler

"Ein totes Pferd reiten wollen"

"Mission impossible"

-  Ego
-  Vorgesetzter
-  Headquarters

Quelle
Nokia
Kodak

Lustig: <http://www.roland-schaefer.de/totespferd.htm>

Zielorientiert arbeiten

Gespräche, Meetings, Emails ...
zum Abschluss

- ... Vereinbarung anstreben,
welcher Meilenstein
erreicht werden sollte

Visualisieren

Die Zukunft bildhaft vorstellen

Video-Training

- 1) Intern in kleiner Gruppe
- 2) Vorher: Punkte beleuchten
- 3) Rollenspiel (Wechseln)
- 4) Mitarbeiter geben selber Feedback zu sich "Was sagen Sie zu der Person?"
- 5) Feedback der Kollegen
- 6) Teamleiter: Dinge, die gut waren und Dinge, die man verbessern kann

Holen Sie Feedback ein

Was kann ich als Teamleiter besser machen?



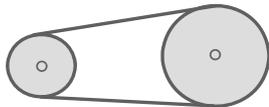
Wissen, was man delegieren soll

- An Mitarbeiter
- An externe Experten
- An externe Dienstleister
(Medical Writer, Medical Journalist,
Agenturen, Berater)

"Do what you do best. Outsource the rest."

Management-Guru Peter Drucker

Erfolgreiche Umsetzung



Execution Excellence

"Es ist nicht genug zu wissen -
man muss auch anwenden.
Es ist nicht genug zu wollen -
man muss auch tun."

Goethe

Wir wissen meist,
was wir tun sollten,
tun es aber nicht ...

David Maister

Most of us know what to do, we just don't do it"

Ich mach
das jetzt

Sie wirken als Vorbild

Häufigster Kündigungsgrund

Der Chef

Erwerbstätige, die über eine Jobwechsel nachgedacht haben, weil Sie mit direkten Vorgesetzten unzufrieden waren

Quelle: Forsa im Auftrag von Porsche Consulting, Die Welt, 28.2.2020

Was Mitarbeiter an Chefs kritisieren

- Kümmert sich um zu vielen Dinge gleichzeitig
- Ist oft gestresst und in Eile
- Lobt mich selten, auch wenn ich gute Arbeit mache
- Hält manchmal wichtige Infos zurück
- Ändert oft seine Prioritäten und verteilt dann kurzfristig neue Aufgaben

Kommentare zum direkten Vorgesetzten in abnehmender Priorität

Quelle: Forsa im Auftrag von Porsche Consulting, Die Welt, 28.2.2020

Liste schreiben

Write It Down,
Make It Happen

Henriette Anne Klausner

Deine Notizen
schubsen dich
nach vorne

Aktionsplan

Wer	Was	Wann
Andy	• Experten-Meeting	01. Mai
Chris	• Text-Entwurf schreiben	10. Mai
.	•	.
.	•	.

... MTV

Termine überwachen



Eingehalten



Verpasst

Follow-up



Sind wir
im Zeitplan?

Jour fixe
Review Meeting
Projekt-Meeting

Meilenstein erreicht



Super gemacht



Feiern Sie

Wie geht's weiter?

Machen Sie Ihre eigene Checkliste basierend auf

- Ihren Notizen
- Kursunterlagen
- Täglichen Erfahrungen

Anhang



Was treibt Sie an?

Wofür stehst du morgens auf?



Grundsätze bei Amazon (Auswahl)

Customer Obsession – Absolut kundenorientiert
Invent and Simplify – Erfinde und Vereinfache
Learn and Be Curious - Lerne und bleib neugierig
Bias for Action – Neigung zum Handeln
Frugality – Gezielter Einsatz von Ressourcen
Earn Trust - Vertrauen aufbauen und verdienen
Deliver Results - Ergebnisse liefern

<https://www.umbachpartner.com/de/tipps-von-der-wertvollsten-firma-der-welt>

... Not mentioned: Goal: "Total market domination"

<https://www.amazon.jobs/de/principles>

Übung

Sie planen ein Projekt oder
Sie sollen ein Projekt durchführen: ...

Wie gehen Sie damit um?

Wie messen Sie, ob der Kurs stimmt?

Was Experten nicht mögen

- Jegliche Art von Werbung oder Verkauf
- Selbstbeweihräucherung der Firma
- Langweilige, zeitraubende Diskussionen
- Unangemessene Beeinflussung
- Ständig wechselnde Ansprechpartner

MSL: Erfolgskriterien quantifizieren

Pro Jahr

- Mindestens 300 Gespräche mit Experten
- Mindestens 200 Teilnehmer an organisierten Veranstaltungen
- Mindestens 10 Experten gaben eine Präsentation
- Mindestens 5 Experten gaben ein Interview (Print / Online)
- Mindestens 5 Experten sind Mitautor einer Publikation
- Mindestens 3 erfolgreiche Kooperationsprojekte
- Liste der 10 wichtigsten Experten der Region
- Liste mit 5 neuen erfolgversprechenden Experten
- Mindestens 5 eigene Präsentationen, die angefragt wurden



Hinweis: Zahlen sind Platzhalter

- ●
Ich habe nichts
dagegen

Damit wäre ich
einverstanden

Was ist denn das
für eine Antwort?

Meinen Sie damit
eher Option A
oder Option B?

"Gender" Thema

Insbesondere in USA

Genderneutrale / Gendersensible
Sprache

Diversity

Schwierige Mitarbeiter

Grundsätzlich klären

Kann man sich einvernehmlich trennen

oder

soll der Mitarbeiter an Bord bleiben?

- Neue Aufgabe (manche blühen auf)
- Neues Team
- Externer Coach
- ...

Anspruchsvolle Ziele setzen

"Damit können alle gut leben"

ist **keine** gute Maxime, sondern
das Rezept für Mittelmaß

Blinde Flecken erkennen

Als Führungskraft:

Offener, ehrlicher Feedback
ist oft schwer zu bekommen

Umgang mit Konflikten

- Meist auf der menschlichen Ebene
- Gemeinsame Ziele?
- Zuhören
- Beteiligte sollen Lösungsoptionen erarbeiten
- ...

Todsünde: Hochmut

- Arroganz
- Überheblichkeit
- Selbstüberschätzung
- Leiden unter Realitätsverlust
- Beratungsresistent

Wenn Dinge in Bereichen passieren,
die Sie nicht beeinflussen können



"Not my monkeys, not my circus"

DiSG®-Theorie / DiSG Modell

Persönlichkeitstest mit den 4 Grundtypen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit

Englisch: DISC D - Dominance. I - Influence. S - Steadiness. C - Conscientiousness.

Basierend auf einer Typologie von William Moulton Marston von 1928, im Laufe der Jahre je nach Autor und Anbieter modifiziert.
 "Validierungen hinsichtlich berufsrelevanter Kriterien bzw. empirische Belege für die Praxistauglichkeit fehlen".
Cornelius König und Bernd Marcus

"The popularity of this instrument in the absence of proven scientific worth is troublesome."
National Research Council der USA

"Die Zukunft wird digitaler"

- Begriffs-Klärung
- Smartphone, iPad, ...
- CRM-Datenbank (Customer Relationship Management)
- Firmen-Webseite
- Profile der Firmen-Mitarbeiter
- Fremde Webseiten
- Newsletter/ Blog
- Podcast / Video
- Online-Sichtbarkeit
- ...

Emails aussortieren

Nein

1 An Sie direkt gerichtet?	<input type="button" value="Löschen"/>
2 Absender und Betreffzeile veranlassen Sie zu einem "Das muss ich heute lesen"	<input type="button" value="Löschen"/>
3 Sie müssen etwas konkretes tun: Man erwartet von Ihnen eine Aktion	<input type="button" value="Löschen"/>
4 Sie müssen mit Aktion oder Vorbereitungen innerhalb eines Monats anfangen	<input type="button" value="Löschen"/>
5 Die Aktion ist mit Ihren Projekten verbunden oder bringt Ihnen Nutzen	<input type="button" value="Löschen"/>

Basierend auf Bill Jensen: The Simplicity Survival Handbook: 32 ways to do less and accomplish more, 2003
 © Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 159

Erfolg

Es gibt mehrere Wege nach Rom

Streben nach Perfektion lähmt
eine Organisation

Sie auch als Moderator von Meetings

- Gemeinsame Ziele aufzeigen
- Immer als Letzter sprechen
- "Wir-Gefühl"
- Fehlerkultur
- Follow-up zu geplanten Aktionen
- Rückdelegation vermeiden
- Neue Aktionen in Plan aufnehmen

**Vorsicht: Hypes
Methoden und Tool-Gläubigkeit**

Gefördert durch

- Buch-Autoren
- Speaker bei Konferenzen
- Professoren von Business-Schools
- Management-Berater
- ...

Aber Nicht die Methoden, sondern die
Menschen verursachen den Erfolg

Agil

Schnell
Wendig
Flexibel

<https://www.umbachpartner.com/de/agiles-arbeiten>

Ihre Stärken

	0	100 %
• Eigenmotivation	<hr/>	
• Andere ermutigen und begeistern	<hr/>	
• Team- und Kooperationsfähigkeit	<hr/>	
• Kooperationsfähigkeit	<hr/>	
• Freundlichkeit	<hr/>	
• Optimismus und Zuversicht	<hr/>	
• Neugierde und Wissensdurst	<hr/>	
• Prioritäten setzen	<hr/>	
• Zielorientierung	<hr/>	
• Gute Kommunikationsfähigkeit	<hr/>	
• Stresstoleranz	<hr/>	
• Fähigkeit zum Zuhören	<hr/>	
• Projektmanagement-Fähigkeiten	<hr/>	

Laufbahn-Empfehlung

Karriere hat nicht nur mit Leistung zu tun,
sondern auch, wie gut man den eigenen
Stellenwert verdeutlicht und wie gut man in
das jeweilige Team bzw. Unternehmen passt.

Grad der Verantwortung



Circa zwei Drittel der Menschen sehen die Verantwortung primär bei anderen

Untersuchung bei 1000 Personen, Grund Leadership Institut, Test auf Verantwortungsindex.de
