

EBOOK  
NR. 1

KEEP  
IT  
REAL

PETER RICHTSTEIG

**ECHT  
IN FÜHRUNG  
STATT  
KAPUTT GEHEN!**

WIE SIE SICH UND IHR TEAM  
MIT DER REAL-METHODE  
ENTLASTEN

## Inhaltsverzeichnis

„Wenn das hier so weitergeht“	3
REAL heißt echt	4
REAL für Führungskräfte	6
REAL für Mitarbeiter	14
Echt für alle	21
Peter Richtsteig	24

## „Wenn das hier so weitergeht“

*Auch das noch: Der Kunde droht mit Kündigung. Das würde bedeuten, dass dem Unternehmen 15 Millionen Umsatz im Jahr wegbrechen.*

*Rainer rauft sich die Haare. Er hat die Tür seines Geschäftsführerbüros zu gemacht, denn das braucht jetzt keiner zu sehen. Es ist schon spät am Abend, aber er ist noch nicht allein hier. Auch seine Programmierer sitzen noch über ihre Rechner gebeugt, um zu retten, was zu retten ist.*

*Ja, es ist einiges schief gelaufen bei dem Projekt. Er und seine Mitarbeiter in diesem IT-Unternehmen haben sich nicht mit Ruhm bekleckert, aber dass das so eskaliert ...*

*Als wäre das Tagesgeschäft nicht aufreibend genug. Und die Sorge, wie es mit der Firma weitergeht in diesen Zeiten, in denen sich keiner mehr auf irgendwas verlassen kann. Seit Monaten suchen die HR-Leute nach Verstärkung, doch der Arbeitsmarkt für ITler ist leergefegt. Und die Kunden werden auch immer anspruchsvoller.*

*Rainer fasst sich mit der Hand an den Magen. Wunder wäre es keines, wenn er auch noch ein Magengeschwür bekommen würde. Und er knurrt leise vor sich hin: „Wenn das hier so weiter geht, gehe ich noch kaputt.“*

## **REAL heißt echt**

Die Verunsicherung in Wirtschaft und Gesellschaft wächst, denn nichts bleibt mehr so wie es war. Keiner weiß mehr, was kommt. Das ist an sich nichts Neues, aber die Geschwindigkeit, mit der die Umwälzungen ablaufen, überrollt uns alle. Doch müssen wir mit dieser Unwissenheit umgehen lernen.

Führungskräfte sind davon ganz besonders betroffen, weil sie sich in der Entscheidungsverantwortung sehen. Das klassische Organisationsprinzip in der Wirtschaft beruht darauf, dass der Entscheider nach rationalen Gesichtspunkten die beste Entscheidung trifft. Und die Mitarbeiter diese ausführen. Punkt.

Das hat Jahrzehnte lang gut funktioniert, doch jetzt tut es das nicht mehr. Ich vergleiche die Situation gerne mit einem Autorennen: Für die asphaltierten Marktstrecken der Vergangenheit wurden entsprechende Autos gebaut und immer weiter optimiert. Heraus kam ein hochgezüchtetes Formel-1-Auto. Pfeilschnell und unschlagbar.

### **Vom Asphalt auf den Feldweg**

Nur hat sich die Rennstrecke inzwischen verändert. Aus der glatt asphaltierten Fahrbahn ist ein Feldweg – aus Monte Carlo ist Paris-Dakar – geworden. Ständig tauchen neue Hindernisse und Schlaglöcher auf, denen Sie in Ihrem Boliden nicht ausweichen können. Und Sie verstehen gar nicht, warum es immer häufiger zu

Unfällen kommt. Entsprechend wächst Ihre Angst, hier nicht mehr bestehen zu können.

Natürlich versuchen alle, Lösungen zu finden. Doch was ich in den Unternehmen beobachte ist, dass die meisten sich verzweifelt bemühen, ihr Formel-1-Auto noch weiter zu optimieren, anstatt zu erkennen, dass sich die Anforderungen geändert haben. Sie realisieren nicht, dass diese Bemühungen zum Scheitern verurteilt sind. Vielleicht wollen sie es auch nicht, denn der erforderliche radikale Neuanfang macht Angst und ist zudem kaum abschätzbar, schon gar nicht planbar. Deshalb ziehen sie es vor, weiterhin das zu tun, was sie immer schon getan haben.

Doch je länger Sie an der Struktur festhalten, die nicht mehr den neuen Anforderungen gerecht wird, desto kritischer wird Ihre Situation – und auch die Ihrer Mitarbeiter. In dieser Not wird die Notwendigkeit, so zu tun, als hätten Sie alles im Griff, immer größer – the show must go on.

In dieser misslichen Lage ist keiner mehr echt: nicht Sie als Führungskraft, nicht Ihre Mitarbeiter. Die Überlastung wächst und wächst und führt schließlich zu Ausfällen oder gar Burnout. Wenn Sie jetzt einfach weitermachen, werden Sie keine Lösung finden.

Genau dafür habe ich die REAL-Methode entwickelt. REAL steht für das englische „real“, was übersetzt „echt“ bedeutet. Ich helfe damit Ihnen und Ihrem Team, herauszutreten aus dem alten Muster, sich etwas vorzumachen und echt zu werden, um so für Entlastung und Erfolg zu sorgen. Denn das ist möglich. Heute.

Auf den nächsten Seiten werde ich Ihnen aufzeigen, wie die REAL-Methode funktioniert und wie Sie mit Ihrem Unternehmen ab sofort sich auf eine gute und entspanntere Zukunft ausrichten.

Sie als Führungskraft und Ihre Mitarbeiter kommen sich bei meiner Methode entgegen: Entlang der vier Buchstaben des Wortes REAL gehen Sie Ihren Weg, Ihr Team entwickelt sich vom L zum R. Sie werden gleich verstehen, was ich damit meine.

So löst sich jeder Schritt für Schritt von seinen untauglich gewordenen Mustern und macht eine zukunftstaugliche Zusammenarbeit möglich. Dann, wenn alle echt werden und sich wirklich vertrauen.

## **REAL für Führungskräfte**

Das Besondere an der REAL-Methode ist, dass Sie viel verändern, aber nichts abgeben müssen. Im Gegenteil: Mit jedem Schritt gewinnen Sie etwas hinzu. Das gilt für Ihre Mitarbeiter ganz genauso, doch Sie gehen voran.

Am Ende Ihres Weges werden Sie wieder in Ihre natürliche Führungskraft kommen und damit Entlastung schaffen.

### **R – Rational**

Dieser Schritt wird Ihnen leicht fallen, denn das ist es, was Sie Tag für Tag tun: Ihr „Empfang“ ist auf Daten und Fakten eingestellt. Sie haben sich darauf trainiert, in kürzester Zeit Dinge zu

analysieren und rationale Entscheidungen daraus abzuleiten. So können Sie die anstehenden Themen planbar abarbeiten. Und so senden Sie auch an Ihre Mitarbeiter.

*„Was ist also genau das Problem?“, frage ich Rainer.*

*Rainer lernte mich bei einem meiner Vorträge kennen und bat mich nun um Unterstützung.*

*Wie erwartet schilderte er mir die Fakten: die mangelnde Auftragsklärung, die internen Schwierigkeiten im Team, die Vogel-Strauß-Politik gegenüber den Beschwerden des Kunden.*

*„Und was hast du mit deinen Mitarbeitern besprochen?“, frage ich Rainer.*

*„Na, genau das: Was wir vernünftigerweise tun können, um den Kunden wieder zu beruhigen.“, erwidert er.*

*„Und darüber hinaus?“, hake ich nach.*

*„Was meinst du?“, antwortet er mir mit hörbarem Unverständnis.*

Der klare rationale Blick auf die Dinge ist und bleibt für jeden Entscheider wichtig. Auch in Ihrer Kommunikation sollten Sie den sachlichen Kanal weiterhin nutzen: Sie brauchen die Informationen und Ihre Mitarbeiter brauchen sie auch. Doch bei dieser Ein-Kanal-Kommunikation sollten Sie es nicht mehr belassen ...

## TIPPS

- ★ Führen Sie sich zuerst die aktuelle Sachlage vor Augen.
- ★ Fassen Sie sie in klaren Worten zusammen.
- ★ Machen Sie sich klar, dass Sie damit nur den sachlichen Teil der Wahrheit abbilden.

## E – Emotional

Die emotionale Wahrnehmung der Situation ist bei jedem von uns automatisch aktiv. Doch im üblichen System haben Entscheider wie Mitarbeiter gelernt, sie auszublenden. Emotionen haben im Business schließlich nichts zu suchen – so das Credo. Dabei werden Entscheidungen letzten Endes emotional getroffen.

*Ich überhöre Rainers Einwand und frage stattdessen mit einladendem Ton: „Und wie geht es dir in dieser Situation?“*

*„Wie es mir geht?“, fragt er überrascht.*

*„Ja. Lasse dir ruhig Zeit mit deiner Antwort.“, gebe ich zurück.*

*„Du brauchst nicht so rücksichtsvoll sein, ich verstehe schon.“, antwortet er fast ein bisschen giftig. Doch er schaut mich gleichzeitig aufmerksam an.*



*„Überlege mal: Welche Signale sendest du gerade an dein Team? Ich habe den Eindruck, die sagen etwas anderes als deine Worte. Kann das sein?“, gebe ich ihm als Anregung.*

*Rainer denkt lange über meine Frage nach.*

*Schließlich antwortet er: „Ich habe das Gefühl, dass ich hier den Karren ganz allein aus dem Dreck ziehen muss. Meine Mitarbeiter können das nicht.“*

*Er wirkt niedergeschlagen, aber gleichzeitig erleichtert.*

Für die meisten Führungskräfte ist es extrem schwierig, sich über ihre emotionale Lage bewusst zu werden. Wenn Sie sich solche Fragen stellen, spüren Sie wahrscheinlich zunächst eine innere Abwehr. Das ist normal und gleichzeitig ungewohnt. Stellen Sie sich vor, Sie haben 30 Jahre lang nur Fußball gespielt und sollen nun auf einmal 10.000 Meter schwimmen. Schwimmen haben Sie vor vielen Jahren zwar mal gelernt, aber schon lange nicht mehr praktiziert. Wenn Sie jetzt einer zum Schwimmen einlädt, werden Sie erst einmal „Nein“ sagen.

Doch um aus einer verfahrenen Situation herauszukommen, brauchen Sie einen anderen Blick – oder sagen wir eine zusätzliche, emotionale Brille – , sonst finden Sie die Lösung nicht.

## TIPPS

- Geben Sie sich selbst Zeit, die emotionale Situation zu erfassen. Erst Ihre eigene, dann die Ihrer Mitarbeiter.
- Sorgen Sie für einen „sicheren Raum“, wenn Sie mit diesem Schritt beginnen.
- Spüren Sie auch die Erleichterung, die Ihnen dieser Schritt verschafft.

## A – Angst

Kein Mensch, kein Entscheider ist frei von Angst. Die Tatsache allein ist nicht das Problem. Zum Problem wird Angst erst, wenn Sie nicht bewusst erkennen, dass sie da ist. Welche Angst ist es genau, die Sie treibt? Angst vor Gesichtsverlust? Angst vor Machtverlust? Angst vor Einsamkeit?

Ich sage nicht, dass es leicht ist, der eigenen Angst ins Auge zu blicken. Aber es ist einer von zwei entscheidenden Schritten hin zu einem souveränen Umgang damit. Denn nach dem Bewusstmachen gilt es, noch eine weitere Stufe zu nehmen: Sie akzeptieren für sich, dass Sie diese Angst haben.

*Rainer konstatiert selbst: „Ich vermittele also meinen Mitarbeitern, dass ich sie nicht für geeignet halte, mehr Verantwortung zu übernehmen und Angst habe, ihnen zu vertrauen.“*

*Ich sage: „Ja, das ist gut möglich. Kann es auch sein, dass du ihnen deshalb gar nicht richtig zuhörst, wenn sie eine Lösung vorschlagen?“*

*Rainer schweigt, denkt nach und antwortet schließlich zögernd: „Aber sollte ich nicht als Chef die beste Lösung haben?“*

*Ich frage zurück: „Ist das dein Verständnis von dem, was die Aufgabe einer Führungskraft ist?“*

*Rainer schweigt wieder.*

*Endlich sagt er: „Vielleicht habe ich Angst zu versagen.“*

*Jetzt schweige ich und lasse seine Worte wirken.*

Solange Sie Ihre Ängste unterdrücken, liefern Sie sich ihnen aus. Erkennen Sie sie als einen Teil von Ihnen an, können Sie damit umgehen. Das ist, als würden Sie eine Brille, von der Sie vorher gar nicht wussten, dass sie Ihren Blick filtert, auf einmal bei Bedarf ablegen können.

Das lässt Sie auch offener sein: Ihre Mitarbeiter werden den Unterschied spüren. Sie sind an dieser Stelle tatsächlich in der Vorbildfunktion. Solange Sie den Schritt nicht machen, wird Ihnen Ihr Team nicht folgen.

## TIPPS

- Werden Sie sich Ihrer Ängste bewusst.
- Erkennen Sie Ihre Ängste an , denn so nehmen Sie ihnen ihre Macht.
- Ihre Mitarbeiter werden ihren Schritt nur schaffen, wenn Sie vorangehen.

### L – Loslassen

Dies ist der letzte und entscheidende Schritt. Ob er gelingt, hängt davon ab, ob Sie sich trauen, Ihr gewohntes Formel-1-Auto in die Garage zu schieben und ein neues, tauglicheres Fahrzeug zu entwickeln. Denn es geht nicht mehr darum, dass Sie als Führungskraft sich perfekt im Griff haben, sondern darum, dass Sie Kontrolle aufgeben. Dass Sie vertrauen und danach Verantwortung abgeben können.

*Rainer räuspert sich. Die Augen seiner Mitarbeiter sind auf ihn gerichtet.*

*„Ja, ich habe Angst, dass wir diesen Auftrag nicht retten können.“, sagt er mit fester Stimme. „Aber ich glaube auch, dass wir gemeinsam eine Lösung entwickeln können. Bitte lasst uns unsere Ideen erst einmal sammeln.“*

*Ernstes, aber wohlwollendes Nicken am Tisch.*

*Jetzt lächelt Rainer: „Ich verspreche auch, dass ich erst einmal die Klappe halte, denn ihr kennt den Kunden und sein Problem viel besser als ich. Michael, möchtest du den Anfang machen?“*

*Der Entwickler neben ihm sagt: „Ja, gern ...“*

Ein Loslassen, das nur auf dem Papier stattfindet, wird Ihnen und Ihrem Team nicht helfen. Erst wenn Sie innerlich dafür bereit sind, werden Sie die Entlastung erfahren, die Sie sich wünschen, und die natürliche Führungskraft zurückgewinnen, die Sie für den Erfolg des Unternehmens brauchen.

Das nötige Vertrauen für diese Transformation baut sich nicht von einem Tag auf den anderen auf. Sie und Ihre Mitarbeiter lernen wechselseitig. Sie üben in kleinen Portionen, wie Sie gemeinsam agieren können.

Wichtig ist, dass Ihr Team für Ihren letzten Schritt auch bereit ist. Denn Ihre Mitarbeiter bewegen sich in demselben eingefahrenen System wie Sie, in dem ihre Rolle und ihre Haltung zementiert sind. Es ist für sie ein ähnlich anspruchsvoller Lernprozess, der parallel zu dem Ihren verlaufen muss. Erst Ihre Echtheit schafft das nötige Vertrauen, um die Lösung gemeinsam anzupacken.

## TIPPS

- Testen und üben Sie Ihr Loslassen in kleinen Einzelsteps.
- Schaffen Sie über diese Erfahrung Vertrauen bei sich und Ihren Mitarbeitern.
- Vollziehen Sie die Transformation Ihres Unternehmens bewusst und sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern offen über den Stand.

## REAL für Mitarbeiter

Die klassische Konstellation in Unternehmen sieht eine Zweiteilung vor: Oben wird gedacht, unten wird gemacht. Wer lange genug nach dieser Vorgabe arbeitet, verliert das Gefühl für den Zusammenhang von Entscheidung und Verantwortung. Deshalb setzt die REAL-Methode für Mitarbeiter genau an diesem Punkt an.

### L - Lernen

Sie können nur für etwas verantwortlich sein, über das Sie auch entscheiden dürfen. Und umgekehrt: Wenn Sie endlich mal etwas entscheiden dürfen, müssen Sie auch die Verantwortung dafür übernehmen. Das ist für die meisten Mitarbeiter eine ungewohnte Situation, an die sie sich erst herantasten müssen.

*„Ich finde, dass solltest du selbst entscheiden, Mark.“, sagt Rainer und reicht seinem Mitarbeiter die Unterlagen zurück,*

*„Aber,“, erwidert der konsterniert, als er die Papiere entgegen nimmt, „da hängt ein Invest dran. Du solltest schon wissen, für was wir hier Geld ausgeben.“*

*„Wissen tue ich es ja jetzt.“, grinst Rainer. „Aber ob uns das Tool bei der Lösung des Kundenproblems so viel hilft, dass sich der Kauf für uns lohnt, kannst du doch viel besser einschätzen als ich. Also solltest du das auch entscheiden. Deine Verantwortung. Brauchst du für deine Entscheidung noch was von mir?“*

*Mark schüttelt zögernd den Kopf. Er weiß nicht recht, ob er sich freuen oder protestieren soll, als er sich zum Gehen wendet.*

Wie eng Ihr Entwicklungsprozess mit dem Ihres Teams gekoppelt ist, sehen Sie bei diesem Schritt besonders gut: Ihre Mitarbeiter nehmen sehr wohl wahr, ob Sie nicht nur rational, sondern auch emotional bereit sind, ihnen die Entscheidung zu überlassen. Sie helfen sich gegenseitig, wenn Sie sich parallel auf diese Transformation einlassen.

## TIPPS

- Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern über Verantwortung und Entscheidungsfreiheit. Fragen Sie ganz offen, was sie brauchen.
- Lassen Sie sie ihre Erfahrungen damit sammeln.
- Nehmen Sie bewusst wahr, ob Sie die Verantwortung wirklich abgeben – auch emotional.

## A – Ängste

Wie jeder Entscheider hat auch jeder Mitarbeiter Ängste. Die Teammitglieder stehen also vor der gleichen Aufgabe wie Sie: die eigenen Ängste erkennen und anerkennen.

Mit der Transformation, die Sie anbieten, tauchen ganz unmittelbar Ängste auf: „Was, wenn ich eine falsche Entscheidung treffe? Was, wenn es schief geht?“

*„Einen Moment noch, Mark.“, sagt Rainer.*

*Mark dreht sich um und schaut ihn misstrauisch an. Ob der Chef seine Meinung doch noch ändert?*

*„Ich habe den Eindruck, dass du der Entscheidung mit gemischten Gefühlen entgegen gehst. Wie siehst du das?“, fragt Rainer freundlich und weist mit der Hand auf den Stuhl ihm gegenüber. Mit*



*dieser Geste lädt er Mark zu einem Gespräch ein, das nicht zwischen Tür und Angel geführt werden soll.*

*Und Mark nimmt an.*

Die Kommunikation darüber, dass Ängste normal und kein Makel sind, und dass erst der offene Umgang damit zur Entlastung führt, ist das, was Sie aktiv für Ihr Team hier tun können.

Genau diese Kommunikation führt zu gegenseitigem Respekt und Vertrauen. Beides macht eine Veränderung Ihrer Unternehmenskultur erst möglich.

## TIPPS

- Laden Sie Ihre Mitarbeiter dazu ein, die eigenen Ängste zu erkunden. Unter Druck oder Zwang wird es nicht gehen.
- Regen Sie zu entsprechenden Gesprächen an: Bieten Sie Ihre oder externe Hilfe an.
- Gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran und bekennen Sie sich zu Ihren Ängsten.

## E – Eigenverantwortung

Im ersten Schritt haben Ihre Mitarbeiter bereits angefangen, Entscheidungen zu treffen. Um das eigenverantwortliche Handeln so zu üben, dass es das alte Muster des reinen Abarbeitens ersetzt,

braucht es jedoch eine Menge Übung. Und es braucht die Erfahrung, dass die Ergebnisse ihre ganz eigenen sind. Nicht der Chef oder die anderen stehen dafür gerade, sondern das Team und der Mitarbeiter selbst – im Guten wie im weniger Guten.

*Klopf, klopf.*

*„Seit wann klopfst du an, Mark? Du weißt: Meine Tür ist offen.“, sagt Rainer vom Schreibtisch aus, ohne von dem Excel-Sheet aufzusehen, dass er gerade durchgeht.*

*„Hmm.“, antwortet Mark zurückhaltend. „Ich wollte dir was erzählen ...“*

*Der Ton lässt Rainer aufsehen.*

*„Nur zu! Ich höre ...“, sagt er freundlich.*

*„Na ja, es ist wegen des Tools, das ich letzten Monat für die Firma gekauft habe, damit wir endlich das Problem für unseren Kunden gelöst kriegen.“ Mark erzählt stockend, dass es da noch an einer Schnittstelle hakt. Und dass er das so nicht vorhergesehen hat.*

Unterschätzen Sie nicht, wie schwer sich Mitarbeiter teilweise zu Beginn tun, mit ihrer neuen Verantwortung zurecht zu kommen. Das gilt naturgemäß vor allem dann, wenn es nicht läuft, wie geplant. Das sind aber wichtige Erfahrungswerte, die sie dabei sammeln.

Es fällt ihnen leichter, damit umzugehen, wenn Sie ihnen immer wieder vollen Herzens signalisieren: Auch wenn es diesmal schief gegangen ist, werden Sie nicht wieder alle Entscheidungen an sich reißen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter Ihr Vertrauen spüren, dann werden sie auch Vertrauen in Sie fassen.

## TIPPS

- Für die Konsequenz von eigenen Entscheidungen verantwortlich zu sein, ist ein Lernprozess. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter wissen, dass das normal ist und dass sie Geduld dafür aufbringen müssen.
- Regen Sie sie an, sich bewusst mit ihren Anfangsschwierigkeiten auseinanderzusetzen. Was können sie lernen?
- Achten Sie bei sich darauf, dass Sie Ihren neuen Ansatz des Abgebens nicht innerlich in Frage stellen.

## R – Rat

Ihre Mitarbeiter haben dann ihren wichtigsten Schritt getan, wenn sie das Gefühl haben, echt und unabhängig handeln zu dürfen und zu können. Das lässt sich für Sie daran ablesen, dass die Teammitglieder aus freien Stücken zu Ihnen kommen und um Ihren Rat fragen.

Dann haben sie für sich das Selbstvertrauen erlangt, dass sie in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig die Erkenntnis, dass es dafür hilfreich ist, verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Selbst die des eigenen Chefs :-)

Sie haben auch keine Angst mehr, dass sie vor Ihnen als Führungskraft ihr Gesicht verlieren könnten, wenn sie Ihre Meinung einholen. Und sie haben letztlich das Vertrauen, dass sie mit Ihnen auf Augenhöhe eine Entscheidung besprechen können, ohne Verantwortung abzugeben.

*Nachdem Mark die ganze Geschichte erzählt hat, fügt er noch hinzu: „... und da dachte ich mir, dass du doch am meisten Erfahrung im Verhandeln hast.*

*Ich wollte mit folgenden Argumenten dem Verkäufer klar machen, dass er uns noch kostenfrei das Add-on für die Schnittstellenanpassung liefern muss: ... Was hältst du davon?“*

*Rainer nickt kurz und erwidert dann: „Erstens finde ich es super, dass du damit zu mir kommst und nicht denkst, du müsstest das alles schon wissen. Zweitens finde ich deine Argumentation gut. Ich würde dir noch empfehlen, das ins Feld zu führen: ...“*

*Sie beratschlagen noch eine Weile über die richtige Verhandlungsstrategie, bis Mark mit breitem Kreuz das Büro verlässt, um den Verkäufer anzurufen.*

In dem Lernprozess, den Sie und Ihr Team parallel vollziehen, gibt es viele Verzahnungen. Sie befruchten und befördern sich gegenseitig, wenn alle Seiten offen und mutig an die Transformation herangehen.

## TIPPS

- Widerstehen Sie der Versuchung, Ihrem Mitarbeiter die Entscheidung abzunehmen, wenn er Ihre Meinung einholt.
- Signalisieren Sie ihm, dass Sie seine Entscheidung in jedem Fall akzeptieren.
- Genießen Sie es, die Entscheidung zu Ihrer Entlastung abgegeben zu haben.

## Echt für alle

Was Sie mit der REAL-Methode erreichen, ist eine Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt und großem Vertrauen geprägt ist. Jeder kann und darf echt sein, keiner muss mehr Theater spielen.

Sie als Führungskraft erfahren eine große Entlastung, denn Sie stehen nicht mehr allein in der Verantwortung. Und Ihre Mitarbeiter erfahren Entlastung, weil sie ihre eigenen Entscheidungen treffen dürfen und in eine Eigenverantwortung hineinwachsen.

Selbstorganisation bedeutet nicht das Ende von Führung, es bedeutet den Anfang einer besseren Führung: einer, aus einer natürlichen Kraft heraus. Einer Führung, die sich gleichmäßig über die gesamte Organisation verteilt.

Die REAL-Methode ist kein Verfahren, das Sie einmal anwenden, um eine finale Transformation zu erreichen. Dafür wandelt sich unsere Welt viel zu schnell. Sie ist aber eine Methode, mit der Sie und Ihr Team auf der Höhe der Zeit bleiben können – egal wie schnell die Welt sich dreht.

Sorgen Sie für Entlastung! Ich unterstütze Sie sehr gerne dabei.

**„Wow. die sind ja echt weg!“**

*„Das freut mich zu hören, dass jetzt alles läuft. Ja, das Team hat sich wirklich reingehängt. Lassen Sie unseren Herrn Mark Maier wissen, wenn es noch irgendwo klemmt: Der kennt Ihre Anlage wie kein anderer. Auf den können Sie sich verlassen. ... Ja, danke. Ihnen auch noch einen schönen Tag.“ Zufrieden lächelnd beendet Rainer das Gespräch mit dem Kunden.*

*Er lehnt sich in seinem Schreibtischstuhl zurück und seufzt vor Erleichterung. Das haben seine Leute schlussendlich wirklich gut hingekriegt.*

*Die haben schon was drauf. Und die Gespräche laufen auch viel entspannter. Die ganze Stimmung im Haus ist besser, obwohl alle nach wie vor viel zu tun haben.*

*Seine dauernden Magenschmerzen fallen ihm ein. Er legt die Hand auf seinen Bauch und sagt verblüfft: „Wow! Die sind ja echt weg.“*

## Peter Richtsteig

Von Haus aus ist Peter Richtsteig Informatiker. Die Installation der neusten Betriebssoftware überlässt er aber inzwischen anderen. Warum? Weil er für die Dinge brennt, die er wirklich gerne tut. Und so spannend er das aufstrebende Gebäude digitaler Innovationen auch findet, noch spannender sind für ihn die Menschen, die hier federführend mitbauen und für eine tragfähige Architektur sorgen.

Peter Richtsteig erschafft für diese Menschen Räume, in denen Führungskräfte als Mensch ankommen können. Und Räume für Kollegen, die nach einem gemeinsamen Zukunftsbild suchen.

*Echt vertrauensbildend wirksam.* So unterstützt Peter Richtsteig Führungskräfte mit seinem Workshop und Coaching dabei, Veränderungen zu meistern und in ihre natürliche Kraft zu kommen.

Ein maßgeschneidertes Angebot für Führungskräfte, die ihre Organisation so gestalten möchten, dass das Arbeiten dort menschlicher, effektiver und gleichzeitig erfolgreicher ist.





## Angebot

Mit der REAL-Methode gelingt Ihnen und Ihren Mitarbeitern Schritt für Schritt die Transformation Ihres Unternehmens. Der Transformationsprozess an sich ist immer anspruchsvoll, denn alle Beteiligten brauchen die innere Bereitschaft, sich auf die Veränderung einzulassen.

Die REAL-Methode macht über die verschränkte Abfolge der vier Schritte den Ablauf transparenter und gibt Ihnen

viele wertvolle Anhaltspunkte. Ich habe die Methode aus meiner breiten Praxiserfahrung aus den verschiedensten Unternehmen heraus entwickelt. Und bei ihrer Anwendung unterstütze ich Sie gerne.

Wie mein Angebot für Sie genau aussehen kann, erfahren Sie hier: [www.peterrichtsteig.com](http://www.peterrichtsteig.com)

## Impressum

Peter Richtsteig  
Natural Consulting  
Riedbergallee 36  
D - Frankfurt 60438

Vi.S.d. § 55 RStV: Urheberrecht: Die durch den Anbieter erstellten und eingestellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem Urheberrecht. Beiträge und Werke Dritter sind als solche gekennzeichnet. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung, soweit gesetzlich nicht zulässig, bedürfen der Zustimmung des Autors.

Produziert: Gorus Media GmbH 2019