

LEWAN

ASSOCIATES

» MAGAZIN

Ausgabe 22

Change trifft Teams ...

Macht und Status in Gruppen und Organisationen Seite 7



Ihre Kollegen nerven? Nicht mehr lange! ...

Praxistipps zum Umgang mit „Nervensägen“ Seite 9



Veranstaltungen – Bücher –
Empfehlungen Seite 11



IT'S A TRAGEDY WITH THE STRATEGY?

Was Strategiearbeit so schwierig macht – Das hohe Lied vom Stolperstein Seite 4 >>>

Liebe Leserinnen und Leser,



Dimitri N. Lewan
Geschäftsführender Gesellschafter

Veränderungen in Organisationen sind überall Alltag. Führungskräfte, Team- und Projektleitungen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestalten ihre Rolle in einer Umwelt und in Organisationen, die sich ständig wandeln. Die Kompetenz Change-Prozesse zu starten, zu planen und durchzuführen ist heute in fast jeder Funktion gefragt.

Veränderungsprozesse sind oft ein Balanceakt zwischen Bewahren und Weiterentwicklung, zwischen einfühelndem Verständnis und klarer Konfrontation. Häufig erzwingt der Druck von außen schnelle Veränderungen, doch wir wissen: Veränderungsprozesse brauchen Zeit.

Wandel erzeugt immer Verunsicherung, doch Menschen und Organisationen brauchen Orientierung. Für uns sind diese Widersprüche integrale Bestandteile eines jeden Entwicklungsprozesses.

Als Management- und Führungsprofi haben Sie den Anspruch, Unternehmen und Organisationen mitzugestalten und weiterzuentwickeln.

In Veränderungen benötigen Sie Wissen über Veränderungsprozesse, die besondere Dynamik von Organisationen sowie Methoden und Kreativität für die Gestaltung der Changeprozesse. Zugleich brauchen alle Beteiligten, insbesondere Unternehmer und Führungskräfte, Selbstbewusstsein kombiniert mit der Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten und zu bearbeiten.

Wir begleiten und unterstützen Sie, das Bestehende zu würdigen, die Ressourcen der Veränderungsprozesse aufzugreifen und die Widersprüche als konstruktive Energie zu nutzen. Wir helfen Ihnen die betriebliche Komplexität von Changeprozessen interdisziplinär zu gestalten, für Ihre realen Veränderungsanliegen Lösungen zu entwickeln und diese umzusetzen.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Auf den folgenden Seiten haben wir uns mit drei wichtigen Themen des Veränderungsmanagements, die unseres Erachtens nach eher zu wenig berücksichtigt werden, befasst und diese für Sie aufbereitet:

- » *It's a tragedy with the strategy? ... Was Strategiearbeit so schwierig macht – Das hohe Lied vom Stolperstein*
- » *Change trifft Teams ... Macht und Status in Gruppen und Organisationen*
- » *Ihre Kollegen nerven? Nicht mehr lange! ... Praxistipps zum Umgang mit „Nervensägen“.*

Wir wünschen Ihnen und Ihrem Unternehmen zahlreiche Anregungen und freuen uns sehr auf den Dialog mit Ihnen.

Herzlichst Ihr

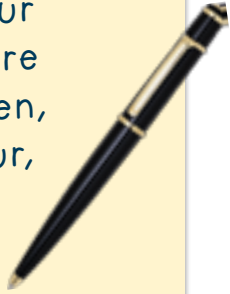


Dimitri N. Lewan

An Markttagen stand Mulla Nasrudin häufig auf der Gasse und machte sich zum Narren. So oft ihm die Leute ein großes oder ein kleines Geldstück anboten, nahm er stets das kleinere.

Eines Tages sprach ein wohlmeinender Mann zu ihm "Mullah, du solltest die größere Münze nehmen. Dann wirst du mehr Geld besitzen und die Leute haben nicht länger Gelegenheit, sich über dich lustig zu machen."

"Das mag stimmen", gab ihm Nasrudin zur Antwort. "Aber wenn ich stets die größere Münze nehme, werden die Leute aufhören, mir Geld zu geben. Denn sie tun es ja nur, um zu beweisen, dass ich verrückter bin als sie. Und dann würde ich überhaupt kein Geld mehr haben."



It's a tragedy with the strategy? ... Was Strategiearbeit so schwierig macht – Das hohe Lied vom Stolperstein

Zugegeben: Das Wortspiel ist gewählt, um Ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen. Strategiearbeit muss ja nicht gleich in einer Tragödie enden. Doch Vorsicht: **Stolpersteine gibt es im strategischen Management viele.**

Studienergebnisse zeigen, dass die Strategie des eigenen Unternehmens zu formulieren einem großen Teilen der befragten Manager eher leicht fällt. Der Frage, ob die Strategie in den letzten Tagen einmal Basis für Entscheidungen war, stimmen hingegen schon bedeutend weniger zu. Und nur noch rund die Hälfte der Befragten schätzte den Umsetzungsgrad der Strategie hoch bis durchschnittlich ein.



Dieses Bild ist nicht überraschend und zeigt einmal mehr: Strategiedesign ist eine Seite, die praktische Umsetzung eine andere. Im Bewusstsein dessen, dass es keine Standard-Erfolgsrezepte für strategisches Management gibt, wollen wir uns mit Ihnen dem Thema von einer anderen Seite nähern. Fragen wir doch mal nach möglichen Gründen für Schwierigkeiten und beleuchten die häufigsten Stolpersteine.

1. Zu abgehoben formulieren

Die Ergebnisse der erwähnten Befragungen zeigen, dass die am Thema interessierten Führungskräfte die eigene Strategie fast durchwegs formulieren können. In der Praxis sehen wir jedoch häufig, dass Strategie nicht klar und verständlich formuliert ist, sie eher den Charakter allgemeiner Statements behält. Eine gute Strategie hingegen können Ihnen alle Mitarbeiter erklären: Sie ist möglichst kurz, einprägsam und vor allem individuell und spezifisch.

2. Kein herunter brechen auf Bereiche

Ähnliches gilt, wenn Strategien nur für das gesamte Unternehmen [corporate level] formuliert sind und nicht auf die einzelnen Bereiche [Geschäftseinheiten, funktionale Bereiche] herunter gebrochen werden. Strategie kann und soll verschiedenste Konkretisierungsformen aufweisen: für alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens, in die jeweilige Sprache übersetzt und – nicht zu vergessen – in Zahlen gegossen, mit Kennzahlen [KPI] hinterlegt.

3. Kein strategisches Controlling

Kein strategisches Controlling heißt, die Umsetzung ist von der Ambition, Konsequenz und Zeit der beteiligten Schlüsselpersonen abhängig. Idealerweise ist Strategie aber ein Teil der jährlichen Zielvereinbarungen. Entsprechende Kennzahlen helfen, die Umsetzung regelmäßig zu beobachten und auszuwerten sowie auch die Prämissen zu hinterfragen.

Fortsetzung auf nächster Seite »

4. Wenig Begeisterung und Sinn

Controlling ist gut, Lust und Begeisterung ist besser. Was nützt das beste Controlling, wenn die Strategie schlicht und ergreifend wenig Attraktivität hat, wenn nicht der geringste Funke von Begeisterung entfacht wird? Strategie darf nicht nur Wege aufzeigen, sondern soll auch ein attraktives Zukunftsbild bieten. Um sich engagieren zu können, brauchen [die meisten] Menschen Sinn. Werte und Visionen schaffen Orientierung. Diese zu behalten ist oft gar nicht so einfach. In der Strategiearbeit ist man häufig mit Komplexität konfrontiert. Es gilt, den Markt so wie Entwicklungen im Umfeld und im Unternehmen im Auge zu behalten und einschätzen zu können.

"Gute Bedingungen für die Zusammenarbeit im Team sind notwendig, um das den Erfolg notwendige Wissen zu generieren und auszutauschen: 80 Prozent aller wirklich innovativen Ideen entstehen in der persönlichen Kommunikation."

Tom Allen, MIT

5. Unklare Erwartungen der Eigentümer

Was ist den Eigentümern tatsächlich wichtig? Kurzfristig hohe Renditen und Ausschüttungen oder Investitionen in Innovation und Wachstum? Hindern gar politische Konstellationen oder divergierende Interessen in der Eigentümersphäre das Management dabei, wirksam zu werden?

Der Handlungsspielraum des Managements kann wesentlich von den Eigentümern erweitert oder begrenzt werden. Es ist klug, von Zeit zu Zeit den realen oder auch angenommenen Handlungsspielraum zu hinterfragen und vielleicht auch [neu] zu vereinbaren.

6. Unklare Prioritäten

Die Kunst liegt darin, die Komplexität zu sehen, darin aber nicht unterzugehen. Ein klares Zukunftsbild und Prioritäten helfen. Auch klare und konsistente Vorgaben und Erwartungen der Eigentümer an das Management spielen hier eine wichtige Rolle.

7. Strategie ist nicht gemeinsame Aufgabe

Und was will das Management selbst? Werden Strategiepapiere geschrieben, um die Eigentümer „ruhig zu stellen“ und in Ruhe wie gewohnt arbeiten zu können? Das führt Jahr für Jahr zu schönen Folien, ohne echten Inhalt und wenig Konsequenzen. Wenn Strategie und strategisches Management nicht als ureigenste Aufgabe der gesamten Führung begriffen wird, bleibt die wirksame Strategie letztlich Zufall.

8. Strategie delegieren

Zeitmangel ist oft virulent und damit ist auch die Versuchung groß, Strategiearbeit zu delegieren. Das kann Delegation an eine Person innerhalb des Managementteams, an eine Stabsstelle oder gar an eine externe Beratung sein. Selten ist damit der Königsweg gewählt. Strategiearbeit bedeutet Austausch von Annahmen, Vereinbarung von Zielen, gemeinsame Kreation und Beschreiten von Wegen – im Kreis jener Menschen, die gemeinsam für den Erfolg der Organisation verantwortlich sind.

Das heißt, Strategie ist nicht auslagerbar, quasi als Fachgutachten externer Beratung zuzukaufen. Solche Expertisen können wertvoller Input für Strategiearbeit sein – den es jedoch zu interpretieren gilt.

Fortsetzung auf nächster Seite »

9. Blind, taub und stumm

Die Verantwortung für Strategie liegt beim Management. Das heißt aber nicht, dass ausschließlich das Management an der Strategiearbeit teilhaben soll. Hinweise, Ideen und Resonanz von innen und außen helfen, echte Risiken aufzuspüren. Andere Sichtweisen sind unabdingbar, um sich in Richtung Innovation und Zukunft zu bewegen, statt immer im Kreis zu fahren. Das heißt: **Beobachten, Zuhören, Erzählen und Erläutern und wieder Zuhören.**

10. Mit Scheuklappen den Blick versperren

Scheuklappen haben eine Funktion: Sie sollen helfen, Pferde – und Organisationen – auf der Strecke zu halten, und nicht von „Störgeräuschen“ aus der Umgebung abzulenken. Tatsächlich ist es notwendig, Tools oder Wege zur Verfügung zu haben, die helfen, die Komplexität zu reduzieren.

Die Kunst dabei ist es, sich dessen bewusst zu sein und die Scheuklappen gelegentlich abzunehmen und so den Blick freizuhaben. Wichtig ist dabei auch: Lernen muss erlaubt sein, gefördert und geübt werden. Denn so wird es möglich sein, nicht an formulierten, geplanten Strategien fest zu halten, wenn Zweifel über deren Sinnhaftigkeit auftauchen. Und so wird es auch gelingen, viel versprechende Möglichkeiten, die außerhalb des determinierten strategischen Korridors liegen, aufzunehmen.

11. Illusion statt Vision

Nicht vor den scheinbaren Grenzen stehen zu bleiben ist das Eine. Ohne Bodenhaftung oder ernsthafte Prüfung der Machbarkeit zu agieren das Andere. Für viele strategische Optionen braucht es Investition, Anstrengung, Ressourcen. Natürlich gibt es Wege, scheinbare Ressourcenbeschränkungen beiseite zu schieben. Wichtig ist es jedoch, genau zu prüfen, wie realistisch manche Alternativen tatsächlich sind.

Das kann auch bedeuten, von einer strategischen Option die Finger zu lassen, weil Umsetzungsvoraussetzungen tatsächlich zu weit von den Kernkompetenzen entfernt sind. Und nicht vergessen: Bestehende Leistungen, vor allem auch Ideen für neue Angebote oder strategische Optionen brauchen kritisches Feedback von außen, vom Markt und von der Umwelt. Sonst besteht die Gefahr, am Markt vorbei zu agieren, Trends und Entwicklungen zu verschlafen oder falsch einzuschätzen. ■

The End of stumbling block

Das Gute an Stolpersteinen ist: Wenn man heftig genug stolpert, wird man aufmerksam. Aufmerksamkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für Lernen - über die Umwelt, die Kunden und vor allem über die Organisation selbst.

Change trifft Teams ...

Macht und Status in Gruppen und Organisationen

Wo immer die Macht auftaucht, droht sie uns zugleich zu korrumpieren. Selten ist der Machtbegriff positiv besetzt. Zu schnell bringen wir ihn mit Herrschaft und Gewalt, mit Machtmissbrauch, Machtergreifung und Machtapparat in Verbindung. Die ursprünglich gleichwertigen Bedeutungen des Könnens, Vermögens und der Einflussnahme erscheinen eher bedeutungslos.

Ist dem denn auch so?



Versuch einer Annäherung

Macht braucht Konstanz, über die sich ihr Einfluss planen lässt. Status bedeutet, innerhalb eines Rangsystems hohe oder niedrige, mehr oder weniger einflussreiche, angesehene oder bedeutungslose Positionen zu bekleiden. Die Geschwindigkeit, mit der in Veränderungsprozessen grundlegende Veränderungen bewirkt werden, ist enorm. Die eine Veränderung ist noch nicht umgesetzt, da wird die nächste schon annonciert.

"Denn es ist schwer und hohen Lobes wert, wenn er die große Macht zum Unrechtun besitzt und sein Leben trotzdem gerecht verbringt."

Sokrates

Menschen erleben sich als getrieben vom ständigen Veränderungsdruck und sehen ihre individuellen Einflussmöglichkeiten schwinden. Wer heute nicht weiß, in welcher organisatorischen Einheit er morgen welche Arbeit hat, bei dem breiten sich rasch Gefühle von Ohnmacht und Passivität aus. Wie können wir machtvoll sein, wenn Unternehmen die Kontrolle über ihre Kommunikation verlieren, Führungskräfte die Kontrolle über ihre Abteilung und Beschäftigte die Kontrolle über ihre Arbeit?

Höchste Zeit, Macht in Zusammenhang mit Veränderungsprozessen genauer unter die Lupe zu nehmen, weil es leicht geworden ist, sich ohnmächtig zu fühlen und sich darin einzurichten!

Fortsetzung auf nächster Seite »

Drei Thesen

Erstens: Macht ist eine Gestaltungskraft in jedem sozialen System.

Wie es nach Paul Watzlawick [** 25. Juli 1921 in Villach, Kärnten; † 31. März 2007 in Palo Alto, Kalifornien, österreichischer Kommunikationswissenschaftler*] nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren, können wir auch nicht keinen Einfluss nehmen. Sobald wir in Systemen eingebunden sind, wirken Machtprozesse auf uns ein und wir wirken auf das System ein.

Das ist weder positiv noch negativ. Wie mächtig wir letztendlich sind, welchen Status wir besitzen, ob und wie wir unsere Vorstellungen durchsetzen, ist erst die zweite Frage.

Zweitens: Macht kann auf unterschiedliche Weise erworben werden.

Visionäre und charismatische Menschen können ebenso Gefolgsleute finden, wie Personen oder Gruppen durch physische, psychische oder sonstige Überlegenheit ihre Machstellung erringen und sichern. Macht kann durchaus Nähe zu Gewalt, Unterdrückung, Zwang und Nötigung haben. Und wer Macht hat, hat stets die Möglichkeit, sie auf Kosten anderer zu missbrauchen.

Drittens: Machterhalt wird meist als Entweder-oder gedacht.

Entweder praktiziere ich einen autoritären Führungsstil, der andere ausschließt, oder ich verfolge ein transparentes Führungshandeln, was zwangsläufig einen Machtverlust mit sich bringt. Oft steht dahinter die Idee, dass Macht und Status des einen nur auf Kosten anderer zu gewinnen ist und vice versa.

Ihr Fokus und Ihr Nutzen

„Was ich hatte war doch nur geliehene Macht.“ Das sagte Thomas Middelhoff vor knapp zehn Jahren – wenige Tage, nachdem er seinen Stuhl als Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG räumen musste.

Ein so gelassenes Verhältnis zu der ihnen durch ihre Position verliehenen Macht haben aber nur die wenigsten Führungskräfte. Im Unternehmens- und Beratungsalltag stellen wir häufig fest: Während manche Führungskräfte sich scheuen, ihre Macht aktiv zu gebrauchen, verliehen sich andere geradezu in sie. Entsprechend schwer können sie die ihnen verliehene Macht wieder abgeben. Und sie operieren demzufolge in Veränderungsprozessen häufig als Bremser.

Legen Sie doch einmal den Fokus auf Ihr Unternehmen und seine Führungsmannschaft. Beantworten Sie sich selbst einmal die nachstehenden Fragen, um einen konkreten Nutzen für Ihr Unternehmen und Ihr Veränderungsmanagement aus dem Thema Macht zu ziehen:

- » *Welchen Stellenwert haben Macht und Status unter Veränderungsbedingungen für unsere Führungsmannschaft?*
- » *Welche Kommunikations- und Beziehungskultur zwischen Einzelpersonen, Gruppen und Organisationseinheiten gilt es zu kultivieren?*
- » *Wie und wo werden Macht und Status verhandelt, wie sehen bei uns die Mechanismen aus, um Macht und Status zu erlangen?*
- » *Was können wir, was müssen wir tun? ■*

Ihre Kollegen nerven? Nicht mehr lange! ... Praxistipps zum Umgang mit „Nervensägen“

Wer kennt sie nicht, die Rechthabereien, Trickereien, Sticheleien, die Nörgeleien und die Gerüchteküchen, die jede kooperative Zusammenarbeit im Keim zu ersticken drohen. Solche Grabenkämpfe sind mehr als nur ein atmosphärischer Störfall in einem Unternehmen. Sie sind Hemmschuh für Kreativität und Produktivität in jeder Organisationseinheit. Und das kommt Unternehmen oft teuer zu stehen, denn derartige Konflikte zwischen den Beschäftigten lassen immer wieder Projekte scheitern und eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Dauer unmöglich werden.



1. Situation klären

Nervensägen auf keinen Fall ignorieren oder abstrafen, sondern unbedingt ernst nehmen und analysieren. Teamschädliches Verhalten ist nicht angeboren. Ist der Mitarbeiter überfordert? Frustriert ihn seine Tätigkeit? Hat er Probleme mit dem sozialen Umfeld? Erforschen Sie die Verhaltensursachen und beseitigen Sie diese - nur das bringt Ihre Mannschaft voran. Suche Sie das Gespräch, klagen Sie aber nicht an, sondern erläutern Sie dem Mitarbeiter, wie Sie die Situation persönlich wahrnehmen. Beziehen Sie selbstbewusst und eindeutig Stellung. Informieren Sie die Nervensäge darüber, dass Sie Ihren Vorgesetzten informieren, wenn Ihre bzw. die Arbeit Ihres Teams weiter behindert wird.

2. Sublime Kommunikation nutzen

Bedenken Sie: Bei Nervensägen kommen Sie mit Forderungen nicht weiter. Bauen Sie durch „**müssen**“, „**sollen**“ oder „**dürfen**“ keinen Druck auf. Sachliche Kritik über die konstruktive Formulierung von Wünschen und Erwartungen vermitteln. Keine Befehle, keine Kommandos, diese werden nur als Angriff gewertet und führen immer zu einer Verhärtung der Fronten. Somit treiben Sie den Widerstand hoch und die gemeinsame Arbeit kommt noch mehr ins Stocken.

3. Charakter akzeptieren

Probieren Sie nicht, die Persönlichkeit des Beschäftigten zu ändern. Jeder Versuch, andere nach Ihrem Willen umzuerziehen, ist zum Scheitern verurteilt. Das wissen unsere Coaches aus Erfahrung. Sie machen aus einem Zyniker keinen Samariter und aus einem Choleriker keinen Ruhepol. Die charakterlichen Schwächen eines anderen können Sie nicht auslöschen, versuchen Sie deshalb, den Typus so zu akzeptieren, wie er ist, und suchen Sie nach seinen Stärken. Diese sollten Sie eventuell sogar nutzen und gegebenenfalls fördern.

Fortsetzung auf nächster Seite »

4. Geltungsbedürfnis stillen

Aus einigen scheinbar nervigen Eigenschaften der Kollegen können Sie durchaus einen Nutzen ziehen. Ergründen Sie mittels einer Motivstrukturanalyse die treibenden Motive. Wenn ein Teammitglied sich zum Beispiel ständig in den Vordergrund drängt und sich beweisen will, geben Sie ihm doch diesen Freiraum. Holen Sie ihn sich ins Boot und übertragen Sie ihm wichtige Aufgaben. Somit befriedigen Sie sein Geltungsbedürfnis und Sie können sich ganz entspannt zurücklehnen. Besserwisser müssen Sie konkret und zeitlich eng fordern.

Es gibt kaum etwas Schlimmeres als einen Beschäftigten, der ständig alles besser weiß. Leider lässt sich diese Charaktereigenschaft nicht abstellen - deshalb müssen Sie zu Hilfsmitteln greifen. Fordern Sie den Wichtigtuer heraus, geben Sie ihm Aufgaben, die eine Nummer zu groß für ihn sind. Fordern Sie indirekt heraus zu zeigen, ob er wirklich so viel drauf hat, oder ob es sich doch eher nur um leeres Gerede handelt. Holen Sie ihn auf den Boden zurück in dem Sie dem „**Michelin-Männchen**“ die Luft aus dem Anzug lassen, weil Sie ihn mit der Praxis konfrontieren.

5. Auf Distanz gehen

Wenn Sie wahrnehmen, dass ein Beschäftigter sein Intrigennetz in der Abteilung oder im Betrieb spinnt, Sie aber keine konkreten Belege dafür haben, gehen Sie unbedingt auf Abstand. Ein zu enger Kontakt wird Ihnen sonst auf Dauer schaden! Man könnten Sie unter Umständen mit den Hinterhältigkeiten in Verbindung bringen.

Oder Sie werden selbst Opfer einer Intrige, wenn dieser Kollege Sie und Ihre Schwachstellen erst einmal erkannt hat. Und sammeln Sie systematisch Beweise.

6. Spielchen konfrontieren

Intrigante Kollegen sollten Sie mit ihren hinterhältigen Spielchen konfrontieren. Aber nur dann, wenn Sie unwiderlegbare Beweise anführen. Anderenfalls geht der Schuss nach hinten los. Notieren Sie am besten im Vorfeld jedes intrigante Verhalten des Mitarbeiters. So können Sie ihn dazu zwingen, Stellung zu beziehen, und er kann Ihnen nicht durch fadenscheinige Ausflüchte den Wind aus den Segeln nehmen.

7. Nörgler meiden

Um ewige Miesmacher machen Sie einen möglichst großen Bogen, denn diese werden Sie nur von der Arbeit abhalten und selbst mit runterziehen. Sollte das nicht möglich sein, gehen Sie auf die Probleme des Miesmachers ein. Lassen Sie sich von ihm seine Probleme schriftlich aufzeigen. So können dem Miesmacher den Nörgel-Spaß verderben. Alternativ können Sie ihn auch einen Termin bei Ihrem Chef anbieten, damit er seine Probleme vortragen kann. Den meisten Pessimisten vergeht dann in der Regel die Lust an der Schwarzseherei. Wenn nicht, dann haben Sie zumindest kurzzeitig eine Auszeit von der Nörgelei.

8. Opfer weiterschicken

Manche Menschen fühlen sich durchaus in der leidenden Opferrolle wohl. Sie wollen Aufmerksamkeit und möchten im Mittelpunkt stehen. Als Unternehmer und Führungskraft sind Sie allerdings nicht für alle Probleme der anderen zuständig. Wenn Sie nach einer Prüfung der Umstände zu der Erkenntnis kommen, dass Sie es mit einem ewig gestressten und leidenden Mitarbeiter zu tun haben, leiten Sie ihn elegant weiter mit der kurzen Ansage: „**Das ist wirklich schrecklich, aber ich befürchte, dafür bin ich nicht der richtige Ansprechpartner.**“ Machen Sie ihm klar, dass seine Klagen Sie nur Zeit und Nerven kosten – und die brauchen Sie für andere unternehmerische Angelegenheiten. ■

Veranstaltungen / Bücher / Empfehlungen...

**Wer andere erfolgreich führen will,
muss sich zunächst selbst führen können!**

» MEHR ■ WERT ■ SEIN ■

Mit Selbstkompetenz zur sozialen Kompetenz

In diesem Seminar kommen Sie Ihren blinden Flecken hinsichtlich der Wahrnehmung Ihrer Selbstkompetenz auf die Spur. Sie erkennen die Auswirkungen auf Ihre soziale Kompetenz und erarbeiten sich Ihr individuelles Optimierungsprogramm um die eigenen Kompetenzen bzw. Führungsqualitäten weiter auszubauen.



Sie erweitern Ihr „Rüstzeug“ sozialer Kompetenzen durch Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen und Sie können zukünftig im beruflichen und privaten Alltag souveräner und überzeugender agieren. Spannende Tage, die an Hand zahlreicher Beispiele und intelligenter Denkanstöße Antworten geben auf die wichtigsten Fragen – und dort Fragen aufwerfen, wo Sie meinten, die Antworten schon zu kennen.

Zielgruppe: Aufgeschlossene Menschen, insbesondere Fach- und Führungskräfte, Projektleiter/-innen und Experten/-innen aus allen Unternehmensbereichen und Branchen, die ihre Selbstkompetenz präziser einschätzen und ihre soziale Kompetenz effektiver gestalten und optimieren möchten. ■

Veranstaltungsort / Termine / Teilnahmegebühr:

Renommiertes Seminarhotel in Düsseldorf

Termine: **27. + 28. Juni 2013 / 25. + 26. Juli 2013**
26. + 27. September 2013 / 24. + 25. Oktober 2013
28. + 29. November 2013 / 30. + 31. Januar 2014

Teilnahmegebühr: 777,00 Euro zzgl. Mehrwertsteuer

Strategische Personalplanung

Die Zukunft heute gestalten



Der Weg in die Chefetage
Karrierebeschleunigung ohne Netzwerk und Headhunter
Nane Nebel, Jürgen Nebel, Campus Verlag, Frankfurt am Main
 2013, 192 Seiten, 24,99 EUR, EAN 9783593397184

Für Führungskräfte, die in die obersten Chefetagen wollen, gelten andere Bewerbungsregeln als für Berufseinsteiger. So viel ist sicher. Aber wie genau sieht eine erfolversprechende Bewerbungsstrategie für karrierebewusste zukünftige Top-Manager aus? Die beiden Karriereberater Nane und Jürgen Nebel zeichnen in diesem Buch Wege nach, wie der Schritt nach oben gelingen kann und verweisen auf Fallbeispiele und Tipps etablierter CEO.

Fazit: Lesenswert!



Das kleine Handbuch für den Projektsaboteur
Mit den Augen des Saboteurs
Dion Kotteman, Jeroen Gietema, Wiley-VCH-Verlag, Weinheim
 2012, 139 Seiten, 17,80 EUR, ISBN: 978-3-527-50525-8

Um ihn besser verstehen zu können, muss man denken wie der Feind. Und deshalb schreiben Dion Kotteman und Jeroen Gietema aus der Sicht des Saboteurs und beschreiben, welche Strategien er anwendet, um Projekte zu vereiteln. Die Autoren wollen sie erkennbar machen und Geld und Nerven in Firmen einsparen.

Fazit: Pflichtlektüre für Manager!

Zum gutem Schluss

Eine sehr alte chinesische Tao-Geschichte erzählt von einem Bauern in einer armen Dorfgemeinschaft. Man hielt ihn für gutgestellt, denn er besaß ein Pferd, mit dem er pflügte und Lasten beförderte. Eines Tages lief sein Pferd davon. Alle seine Nachbarn beklagten ihn, wie schrecklich das sei, aber der Bauer meinte nur: "Vielleicht".

Ein paar Tage später kehrte das Pferd zurück und brachte zwei Wildpferde mit. Die Nachbarn beneideten ihn nun, weil er so ein Glück hatte, aber der Bauer sagte nur: "Vielleicht".

Am nächsten Tag versuchte der einzige Sohn des Bauern, eines der Wildpferde zu reiten. Das Pferd warf ihn ab, und er brach sich ein Bein. Die Nachbarn übermittelten ihm ihr Mitgefühl für dieses Missgeschick, aber der Bauer antwortete wieder nur:

"Vielleicht". In der nächsten Woche kamen Rekrutierungsoffiziere ins Dorf und holten alle jungen Männer zur Armee. Den Sohn des Bauern wollten sie nicht, weil sein Bein gebrochen war. Als die Nachbarn kamen, um ihm zu sagen, was für ein Glück er habe, antwortete der Bauer: "Sagt einfach, sie haben meinen Sohn nicht mitgenommen. Wir sehen nur einen kleinen Teil des Ganzen, und ob das Glück oder Unglück ist, wissen wir nicht".

Online Magazin

Das Online Magazin ist ein besonderer Service von LEWAN ASSOCIATES.
Das Abonnement ist kostenlos und kann jederzeit wieder gekündigt werden.

Ich möchte gerne Ihr Online Magazin abonnieren:

Firma:

Name:

Funktion:

E-Mail:

Zurücksetzen

Senden



Impressum LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN

Herausgeber: LEWAN ASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH, Geschäftsführer Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Heinrichstraße 73, 40239 Düsseldorf, Telefon 0211 61089-390, Telefax 0211 61089-391, office@lewanassociates.de
Internet: www.lewanassociates.de

Redaktion: Dimitri N. Lewan, Redaktion/Projektmanagement:
Maria Pulino, mpulino@lewanassociates.de

Bestellung/Abbestellung: Wenn Sie das LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN bestellen oder nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie eine E-Mail an magazin@lewanassociates.de

Copyright: Alle im LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN und auf www.lewanassociates.de erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Erklärung: Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von Internetseiten, auf die wir vom LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN oder von den LEWAN ASSOCIATES Internetseiten durch Links verweisen. Deshalb distanzieren wir uns hiermit ausdrücklich von allen Inhalten verlinkter Seiten und machen uns ihre Inhalte nicht zu Eigen.

Konzept und Realisation: Granpasso GmbH
www.granpasso.de