LEWAN
ASSOCIATES

» MAGAZIN

Ausgabe 24

Null Bock? Wider der sinkenden Arbeitszufriedenheit …

Jeder sechste Beschäftigte hat innerlich gekündigt ..... Seite **10**

Veranstaltungen – Bücher – Empfehlungen ..... Seite **19**

Wie glaubwürdig sind Sie? …

Ein Selbsttest ..... Seite **21**

ERFOLGREICH SPITZENKRÄFTE AUSSUCHEN – GEWUSST WIE …

Orientierungshilfe bei der Kandidatenansprache und -auswahl Seite 14 »

Liebe Leserinnen und Leser,

Dimitri N. Lewan
Geschäftsführender Gesellschafter

was haben Blondinen und das Alter gemeinsam? Beide sind mit Vorurteilen und Klischees behaftet. Erstere gelten gemeinhin als attraktive Dummchen in Stöckelschuhen. Altsein wiederum steht für beigefarbene Rentnergarderobe, für nachlassende körperliche und geistige Fitness.

Kein Wunder also, dass es vielen Unternehmern beim Stichwort Demographischer Wandel mulmig zumute wird. Nicht etwa wegen beigefarbener Stöckelschuhe, sondern weil sie Nachwuchssorgen, Produktivitätsrückgang und Innovationsstau befürchten.

Der Arbeitsmarkt befindet sich in einem rasanten Wandel. Neue und alte Generationen stellen an Sie als Arbeitgeber und Führungskraft neue Anforderungen. Durch technologischen Fortschritt und höhere Mobilität wandeln sich die Arbeitsverhältnisse und fordern nicht nur mehr Flexibilität von Ihnen. Die wirtschaftlichen Veränderungen gehen in trauter Zweisamkeit einher mit der demografischen Entwicklung und sorgen für eine zunehmende Bedeutung des »Faktors Personal«. Sie sorgen für deutlich mehr Wettbewerb um die zukünftigen Mitarbeiter, die heutigen und ehemaligen Beschäftigten.

Das aber ist nicht wirklich etwas Neues! Dennoch nehmen wir in unserer Beratungspraxis wahr, dass in vielen Unternehmen trotz dieser Gemengelage die Hausaufgaben eher nicht wirklich gemacht werden.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Vor diesem Hintergrund haben wir uns auf den folgenden Seiten mit wichtigen Themen der Personalführung und der Managementkompetenz, die es unseres Erachtens wert sind beachtet zu werden, befasst und wir haben diese für Sie aufbereitet:

- ***Selbstwirksam durch komplexe Unternehmenswelten navigieren …***
- ***Achtsamkeit – Turbofaktor in Personalführung und Business Coaching …***
- ***Null Bock? Wider die sinkende Arbeitszufriedenheit …***
- ***Warum das Warum so wichtig ist …***
- ***Erfolgreich Spitzenkräfte auswählen – gewusst wie …***
- ***Führung immer wieder neu im Blick …***

Wir wünschen Ihnen zahlreiche Anregungen und wir freuen uns sehr auf den Dialog mit Ihnen! In Anlehnung an Theodore Roosevelt rufen wir Ihnen zu „Tuen Sie das, was Sie können – bestens, mit dem was Sie haben, dort wo Sie sind“.

Mit inspirierenden Grüßen

Dimitri N. Lewan

Hinweis in eigener Sache:

Seit dem 01. Januar 2014 sind wir unter einer neuen Anschrift zu erreichen:
Neumannstraße 8 • 40235 Düsseldorf

Die Telefon- und Faxnummern sind unverändert.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Selbstwirksam durch komplexe Unternehmenswelten navigieren…

Wie Sie mit Achtsamkeit den organisationalen Burnout vermeiden

Bevor Sie weiterlesen, schließen Sie bitte für sechzig Sekunden Ihre Augen. Erinnern Sie sich an Ihre Fahrt heute zur Firma oder von dort nach Hause? Wie sah die Person aus, die neben Ihnen in der Bahn oder im Bus saß? Wie viele Ampeln waren auf grün oder rot? Wurden Sie überholt? Wie sah der Himmel aus? Was haben Sie gespürt, gesehen? Eventuell haben Sie Ihr Erleben noch sehr bewusst - vielleicht waren Sie aber auch, wie wir alle sehr oft, im »Autopilotmodus« unterwegs: So ganz in Gedanken, mit den Ereignissen von gestern oder morgen beschäftigt.

Abschalten, einfach nur im Hier und Jetzt leben? Fehlanzeige! Auch als gesunde und leistungsfähige Menschen fühlen wir uns durch andauernde Reizüberflutung belastet und irgendwie »fremdgesteuert«. Was fehlt, sind die natürlichen und für unser Wohlbefinden lebenswichtigen Ruhepausen. Dazu läuft ein ständiges »Kopfkino«: Nachgrübeln darüber, was der Chef mit einer Äußerung im letzten jour fixe gemeint haben könnte; überlegen, wie das Angebot für den neuen Key Account kalkuliert werden muss oder man den business case formulieren sollen. Und dabei funktionieren wir scheinbar perfekt, aber ohne wahrzunehmen, was tatsächlich gerade im Hier und Jetzt, in uns, mit uns und um uns herum passiert.

Als »Kopfmenschen« denken, planen, schreiben, reden, grübeln wir - und vergessen, dass wir nicht nur einen denkenden Kopf, sondern auch einen Körper haben. Viele bemerken ihn oft erst, wenn dieser sich schmerzhaft meldet, mit Rückenverspannungen, bleiernder Müdigkeit durch Unterzuckerung oder mit einem Bandscheibenvorfall, Magenproblemen oder chronischen Erschöpfungszuständen. Die Frage „Wozu das alles?“, die Frage nach dem Sinn, stellen wir uns häufig erst dann – oft auch zu spät.

Vor diesem Hintergrund sind in der westlichen Gesellschaft das auffallend große Echo und die schnelle Verbreitung achtsamkeitsbasierter Methoden in der Personalführung und im Coaching nicht verwunderlich. In den USA hat man dafür bereits die Bezeichnung »Mindful Revolution« geprägt.

Das Training der Achtsamkeit ist ein Meilenstein in der Stressbewältigung und hilft jedem durch seinen inneren Irrgarten mit tiefgreifenden, positiven Auswirkungen: Einsicht, Ruhe, Gelassenheit, Mut zu Entschleunigung, Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Präsenz im Erleben sowie in der persönlichen Ausstrahlung. Achtsamkeits-Training setzt auf der körperlichen Ebene an und fokussiert auf die Atmung. Durch eine bewusste, ruhige und tiefe Atmung können wir gezielt den Parasympathikus ansprechen, den Teil des vegetativen Nervensystems, der für Beruhigung und Entschleunigung zuständig ist.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Gleichzeitig schulen wir durch eine genaue, nach innen gerichtete Beobachtung körperlicher Phänomene unser Bewusstsein. Wir verankern uns im Augenblick und nehmen uns und unseren Körper wie auch das Kommen und Gehen von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen einfach wahr. Wir beobachten, ohne zu bewerten und entwickeln dadurch einen »Inneren Beobachter« und lernen, eine gewisse Meta-Perspektive einzunehmen. Wir nehmen unsere Gedanken als das wahr, was sie sind: Gedanken. „Ah, jetzt kommt der Gedanke auf, dass mein Kollege sich mehr einsetzen sollte. Ah, jetzt kommt das Gefühl von Ärger bei mir auf. Anstatt: In Wahrheit ist der Kollege faul und deshalb bin ich ärgerlich.“ Wenn ich nun den Ärger nicht durch Gedanken oder Handlungen verstärke, verglüht er, wie übrigens jedes andere Gefühl auch, nach sehr kurzer Zeit - das ist eine physiologische Tatsache.

Durch regelmäßige Übungen stärken wir die Fähigkeit, diese Metaposition einzunehmen, erleben uns als selbstwirksam, werden ruhiger und gelassener. Der Clou dabei ist, durch Loslassen und Akzeptieren nicht in einer passiven Haltung zu verharren, sondern gerade dadurch aktiv und wirksam zu werden. Bekanntlich kann man nicht die anderen, sondern allenfalls sich selbst ändern.

In der westlichen Welt wurde das jahrtausendealte, originär buddhistische Konzept der Aufmerksamkeit, durch den vietnamesischen Mönch Thich Nhat Hanh aufbereitet. Dieser definiert Achtsamkeit als „die Fähigkeit, in jedem Augenblick unseres täglichen Lebens wirklich präsent zu sein“ [Thich, 1998]. Der Achtsamkeitsgedanke fand auch Einlass in die auch heute weit verbreitete Gesprächspsychotherapie nach Karl Rogers. Die Methode des aktiven Zuhörens ist heute aus den Kommunikationstrainings für Führungskräfte nicht mehr wegzudenken. Und dennoch beherrschen viele Vorgesetzte diese nicht.

Interessant an diesem Punkt ist, dass diese Erkenntnisse auch auf die »organisationale Persönlichkeit« eines Unternehmens übertragbar sind. Vielleicht haben Sie es ja schon immer gewusst, aber nie zu sagen gewagt: Unser Unternehmen oder unsere Organisation ist einfach nicht mehr das, was sie einmal war, sie wirkt wie ausgebrannt! Sie sind vielleicht ungläubig oder erstaunt. Aber ja, jedes Unternehmen kann in einen organisationalen Burnout-Strudel geraten. Die Gefährlichkeit dabei beruht auf der Tatsache, dass viele Führungskräfte die Schwächung durch das beginnende Organisations-Burn-Out schlicht leugnen. Denn unsere heroische Sozialisierung der Führungskräfte lässt Schwäche oder gar Versagen nicht wirklich zu. Genau die aber müsste man sich eingestehen, wenn man auch nur in Erwägung ziehen wollte, dass die eigene Organisation vom »OBO-Virus« erfasst sein könnte.

Vor dem Hintergrund der sich massiv wandelnden wirtschaftlichen Verhältnisse und dem immer spürbar werdenden demographischen Anpassungsdruck werden wir in jüngerer Zeit häufig gefragt, wie sich feststellen lässt in welchem Ausmaß der OBO-Virus von einem Unternehmen bereits Besitz ergriffen hat. Um dem Übel auf die Spur zu kommen können Sie den folgenden Schnell-Check zur Früherkennung von Burn-Out-Symptomen in Unternehmen nutzen. Sie wissen ja: Vorsorge ist besser als Nachsorge.

Fortsetzung auf nächster Seite »

"Lass das Gestern nie zu viel vom heutigen Tag verbrauchen."

Walter A. Heiby

LEWAN ASSOCIATES

1	**Starkes Wachstum in der Vergangenheit und sehr ambitionierte Wachstumsziele für die Gegenwart, aber der Profit sinkt!**	**Nein**	**Mitte**	**Ja**
1.1	*Ihr Unternehmen gilt in Ihrer Branche als besonders innovativ?*			
1.2	*Die bereinigten Umsätze sind stark gestiegen, die Eigenkapitalrendite und der Free Cash flow aber sind gesunken?*			
1.3	*Die Break-Even-Schwelle des Umsatzes ist in den letzten Jahren angestiegen?*			
1.4	*Die kurzfristigen Forderungen haben ab-, die kurzfristigen Verbindlichkeiten deutlich zugenommen?*			
1.5	*Es gibt vielversprechende Expansionspläne?*			
1.6	*Die Mitarbeiter sind von ihrem Unternehmen überzeugt und begeistert?*			
1.7	*Das Working Capital wächst, die Liquidität 2. Grades sinkt?*			
2	**Es herrscht eine Zweiklassengesellschaft [Ober- und Unterdeck] in der Organisation.**	**Nein**	**Mitte**	**Ja**
2.1	*Hat sich das Top-Management im Branchenvergleich herausragend incentiviert?*			
2.2	*Wird im »Flurfunk« über ungerechte oder unfaire Selbstbedienung der Unternehmensspitze geredet?*			
2.3	*Gibt es Anzeichen für Sozialzynismus der operativen Ebene?*			
2.4	*Gab es strittige Diskussionen über Kosteneinsparungen vor dem Hintergrund von Luxus-Incentives auf oberen Ebenen?*			
2.5	*Sehen die Mitarbeiter die Führungsspitze als Vorbild und als Persönlichkeit, für die sie gerne arbeiten?*			
2.6	*Waren die Ausschüttungen an die Führung in den letzten Jahren deutlich steigend?*			
2.7	*Gibt es ein gerechtes Incentivesystem, das mit den Beschäftigten fair vereinbart wurde?*			
3	**Autokratisches Führungsverhalten wird top-down vorgelebt.**	**Nein**	**Mitte**	**Ja**
3.1	*Nach Meinung der Vorgesetzten sollen sich die Mitarbeiter nur nicht zu sicher fühlen, letztlich ist jeder ersetzbar?*			
3.2	*Aus der Sicht des Managements ist die Arbeitnehmervertretung eher ein Problem?*			
3.3	*In letzter Zeit ist vermehrt Personalverlust zu registrieren?*			
3.4	*Ist das persönliche Verhalten der Chefs Tagesgespräch der Mitarbeiter?*			
3.5	*Es gibt Internet-Blogs von frustrierten Mitarbeitern?*			
3.6	*In der operativen Ebene wächst der Zweifel an der Führungsstärke der Vorgesetzen bzw. des Top-Managements?*			
3.7	*Das Tagesgeschäft läuft trotz und nicht wegen des Managements?*			

Wenn Sie von den 42 Fragen mehr als 50% in den hellorangen Feldern ankreuzen, müssen Sie sich über ein Organisations-Burn-Out Ihres Unternehmens keine Gedanken machen. Andernfalls müssen Sie handeln – sofort!

4	**Der interne Wettbewerb der Mitarbeiter und mittleren Führungskräfte steigt, die Wettbewerbsfähigkeit im Markt sinkt!**	**Nein**	**Mitte**	**Ja**
4.1	*Die Erfolgsquote der Angebote nimmt ab, die Reklamationsquote der Kunden steigt?*			
4.2	*Der Anteil der Neukunden geht zurück, auch die Cross-Selling-Umsätze sinken ab?*			
4.3	*Die Bereitschaft der Leistungsträger ist hoch die Schwankungen des Arbeitsvolumens auszugleichen?*			
4.4	*Die Bereitschaft der Mitarbeiter ist ausgeprägt, in einem neuen Team mitarbeiten zu wollen?*			
4.5	*Gibt es eine im Branchenvergleich auffällige hohe Fluktuations- und Krankenquote oder gar Absentismus?*			
4.6	*Wird die Sauberkeit und Ordnung in den einzelnen Büros und in der Produktion in letzter Zeit vernachlässigt?*			
4.7	*Wenn Sie einen Fehler machen, müssen Sie dann mit harten Konsequenzen rechnen?*			
5	**Endlose Reorganisationen haben die interne Stabilität erschüttert.**	**Nein**	**Mitte**	**Ja**
5.1	*Es gab in den letzten Jahren eine Reihe von zweifelhaften Reorganisationsprojekten?*			
5.2	*Es werden relativ häufig interne Projekte gestartet, die allerdings nicht ordentlich beendet werden?*			
5.3	*Die internen Organisationsprojekte kosten viel Zeit, so dass man kaum zur eigentlichen Aufgabe kommt?*			
5.4	*Die personellen Konsequenzen der Organisationsprojekte waren immer gut nachvollziehbar?*			
5.5	*In der aktuellen Situation läuft eine Reihe von Reorganisationen, deren Ergebnis abgewartet werden muss?*			
5.6	*Die Produktivität je Vollzeitmitarbeiter ist messbar zurückgegangen?*			
5.7	*Jede neue Führung hat auch neue Organisationsmaßnahmen eingeleitet?*			
6	**Die Kommunikation ist kommunikationsfeindlich!**	**Nein**	**Mitte**	**Ja**
6.1	*Gibt es starke Unterschiede zwischen der vertikalen und horizontalen Kommunikationskultur?*			
6.2	*Zunehmend werden den Beschäftigten wirklich wichtige Neuigkeiten über interne Rundmails mitgeteilt?*			
6.3	*Mit den Kunden wird möglichst nur noch über das Internet kommuniziert; man ist für die Kunden nicht wirklich erreichbar?*			
6.4	*Argumentieren die Führungskräfte bevorzugt mit Fakten und Erfahrungen der Vergangenheit?*			
6.5	*Die Schwemme der E-Mails wächst Ihnen langsam über den Kopf?*			
6.6	*Die Mitarbeiter an den »Kundenschnittstellen« wirken auf ihre Umwelt gut gelaunt und empfängerorientiert?*			
6.7	*Sie können sich mit konstruktiver Kritik vertrauensvoll an Ihren direkten Vorgesetzten wenden?*			

Achtsamkeit – Turbofaktor in Personalführung und Business Coaching …

Wie Sie sich das Leben als Vorgesetzter leichter machen

Achtsamkeit ist eine wesentliche aber in unserem digitalen Wissenszeitalter eine eher wenig kultivierte menschliche Fähigkeit. Mit Achtsamkeit können Sie mehr innere Ruhe und Gelassenheit erleben, sind präsenter und gegenwärtiger, verbessern Ihre Selbstregulationsfähigkeit und sind offener für neue Erfahrungen. Sie können sich von Vorstellungen und Ideen, wie etwas oder jemand zu sein hat, lösen und sich und die Welt genauer und umfassender, vorurteilsfreier wahrnehmen. Wenn Sie Achtsamkeit üben.

Dies verdeutlicht den großen Wert der Achtsamkeit in der Personalführung und im Business Coaching, geht es hier doch immer auch um die Stärkung der Fähigkeit zur Selbstreflexion, die Verbesserung der Selbstwahrnehmung und die Weiterentwicklung der professionellen Persönlichkeit. Insbesondere hinsichtlich der Problemstellungen die sich im Zusammenhang mit der Work-Life-Balance und dem Stressmanagement bis hin zum Burnout ergeben, ist die Schulung der Achtsamkeit von entscheidender Bedeutung.

Gerade im betrieblichen Konfliktmanagement ist der Achtsamkeitsansatz hilfreich. Wer als Coach und Vorgesetzter darin geübt ist, seine Gedanken und Emotionen aus einer Metaperspektive und mit Gelassenheit zu betrachten, dem gelingt es leichter, seinen Standpunkt zu relativieren und einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Wer nicht auf seinem Standpunkt beharrt, sondern die Bedürfnisse und die Motivstruktur hinter dem eigenen Verhalten und dem der Konfliktpartner erkennt, kann nachhaltiger lösungsorientiert agieren.

Trainieren Sie Ihre Achtsamkeit einfach und ohne großen Aufwand. Nutzen Sie »Mikropausen« bzw. »Mikrochecks«.

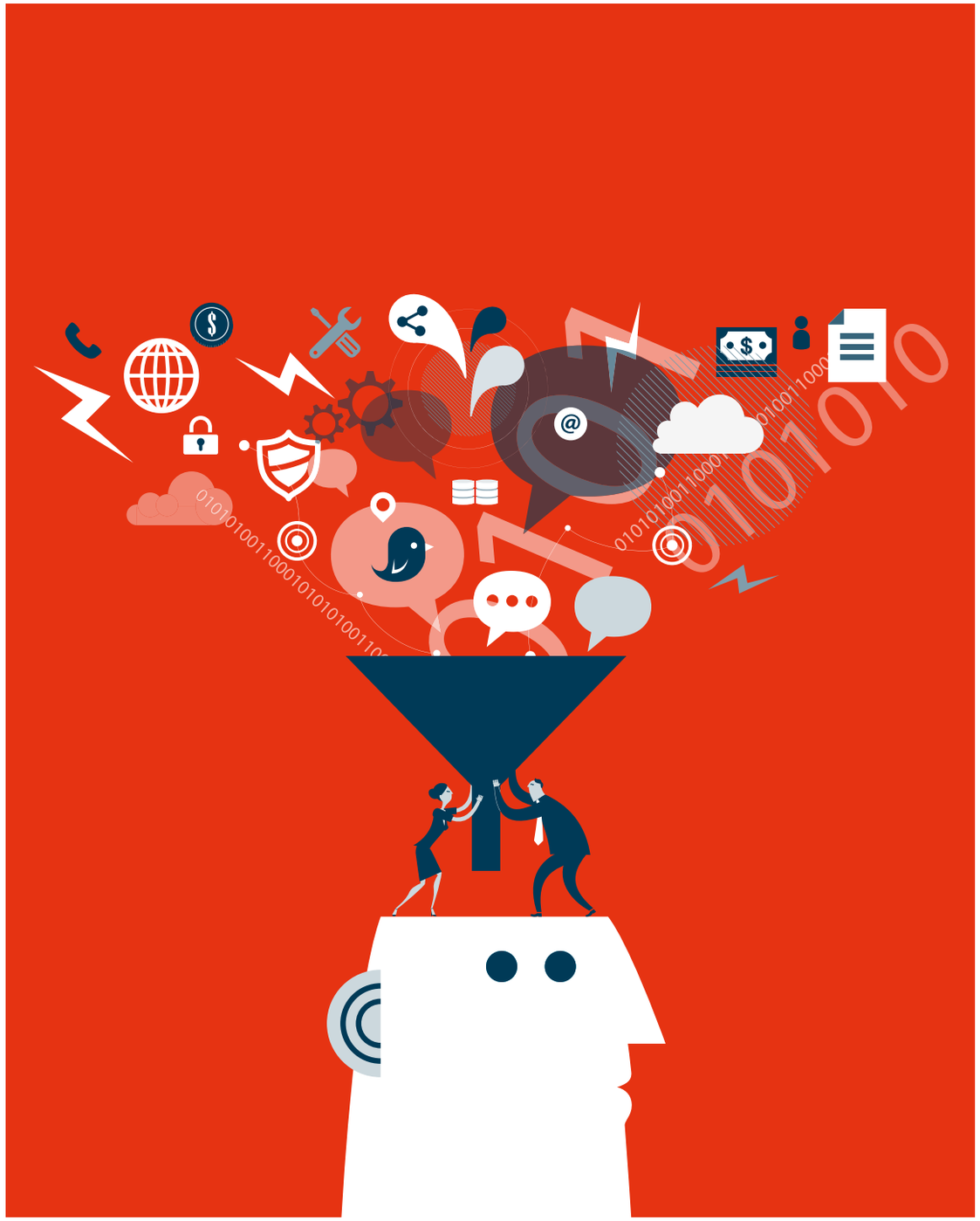
Mikropausen und Mikrochecks	*Regelmäßige kurze Pausen im Sekundenbereich, in welchen Sie eine ruhige, tiefe Atmung praktizieren und durch einen kurzen Bodyscan Ihre Köperwahrnehmung bewusst trainieren. Ebenfalls hat sich die Arbeit mit Visualisierung, Meditation und Atemtechniken in der Praxis bestens bewährt. Bei regelmäßiger Übung werden Sie nach zwei bis sechs Wochen zuverlässig eine Veränderung im Alltag wahrnehmen. Sie werden sich selbstwirksamer und ruhiger erleben.*
Praxisübung für Mikropausen	*Eine jede neue Situation können Sie als Anregung für eine kleine Mikropause nutzen. Hierbei halten Sie kurz inne, lassen die Schultern fallen und nutzen ein paar tiefe Atemzüge, um zur Ruhe zu kommen. Das dauert nur wenige Sekunden. Innerhalb dieser Zeit bestimmen Sie Ihren inneren Stresspegel. Wie hoch steht der Pegel jetzt? Können Sie damit so weitermachen oder müssen Sie erst für eine Senkung der inneren Anstrengung sorgen? Hören Sie auf Ihre Intuition!*
Veränderung unterstützen versus »nicht verändern wollen«	*Hier ist ein großes Vertrauen des Vorgesetzten und Coaches in die Ressourcen des Mitarbeiters bzw. Klienten gefordert. Das konsequente Loslassen eigener Bewertungen und Interessen kostet Sicherheit. Ihre Gelassenheit und innere Autonomie als Vorgesetzter/Coach wird sich auf Dauer erhöhen.*
Ergebnisoffenheit versus Zielorientierung	*Die Machbarkeit bestimmter Verhaltensziele rückt in den Hintergrund, zugunsten einer achtsamen, kreativen Lösungssuche.*
Anfängergeist versus Diagnostik	*In der Haltung von Neugier und Interesse gegenüber jedem Mitarbeiter bzw. Klienten wird die Einordnung und Zuordnung des Mitarbeiter bzw. Klienten sowie dessen Themenstellung ebenso zweitranging wie Ihre »Expertenrolle« als Vorgesetzter bzw. Coach.*
Bescheidene Gelassenheit versus Eitelkeit	*Wohlwollendes Annehmen und wertfreie Akzeptanz wirken auch entlastend für den Vorgesetzten bzw. Coach selbst - liebevolles Schmunzeln über sich selbst ist der Gewinn. Der Preis ist die Reflektion eigener, narzisstisch geprägter Selbstanteile. Das fällt dort besonders schwer, wo bisher das Charisma, die »Einzigartigkeit, die Genialität des Vorgesetzten bzw. Coaches« bisher ein erfolgreiches Konzept war.*

Fortsetzung auf nächster Seite »

Zunehmend mehr Menschen – auch Unternehmenseigner, Manager, Fach- und Führungskräfte verspüren das tiefe Bedürfnis, aktiv der beruflichen und privaten »Beschleunigung« ihres Lebens entgegenzusteuern, wieder langsamer zu werden oder sogar zur Langsamkeit zurückzukehren. Umgangssprachlich benennen wir dieses Verhalten »Entschleunigung«. Sie alle wollen wieder mehr Ruhe und Gelassenheit verspüren.

Aber und gerade in einer zunehmend komplexen Unternehmenswelt wollen sie auch das Steuerrad in der Hand behalten! Einschlägige Studien in diesem Zusammenhang bestätigen eine umfassend positive und weitreichende Wirkung des Achtsamkeitsansatzes, u. a. bei Stress, Angst und Burnout. Allein schon vor diesem Hintergrund spricht vieles dafür, wenn Sie in Ihrer täglichen Führungsarbeit und im Coaching dem Primat der Achtsamkeit mehr Obacht schenken.

Wir sind uns bewusst und wissen es aus zahlreichen Beratungsprojekten, dass es – insbesondere für Führungskräfte – eine große Herausforderung ist, diesem Konzept in seiner Vielschichtigkeit fundiert gerecht zu werden und es im Tagesgeschäft nicht einfach als ein weiteres »Managementtool im persönlichen Werkzeugkasten« zu trivialisieren. Die Versuchung ist sicherlich groß. Aber das wäre bei weitem zu kurz gesprungen! ■

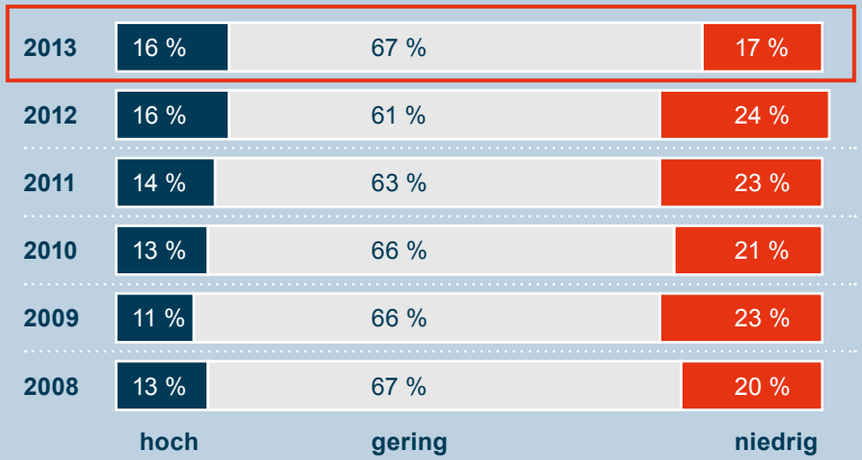


Null Bock? Wider der sinkenden Arbeitszufriedenheit …

Jeder sechste Beschäftigte hat innerlich gekündigt

Bei 17 Prozent der Beschäftigten in Deutschland ist eine geringe Arbeitszufriedenheit festzustellen. Sie finden das Betriebsklima schlecht, können sich mit ihrer Arbeit nicht identifizieren und gehen gegenüber ihrem Unternehmen auf Distanz. Damit hat sich gegenüber den Vorjahren im Jahr 2013 in Bezug auf die mangelnde emotionale Bindung von deutschen Arbeitnehmern an ihren eigenen Arbeitsplatz nur eine leichte Verbesserung, aber keine grundlegende Wende ergeben. Das Gallup-Institut stellt in seiner seit 2001 jährlich durchgeführten Arbeitnehmerbefragung einen Trend fest, der wirklich als beunruhigend zu bezeichnen ist: Die Identifikation mit der eigenen Arbeit ist erschreckend gering. Gallup bezeichnet diese Beschäftigten als »unengagiert bis hin zur inneren Kündigung«.

Gallup Engagement Index 2008 – 2013 [Deutschland]
Emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsmarkt



Als Hauptverursacher dieses Trends hat das Gallup-Institut nicht zum ersten Mal das Management der Unternehmen ausfindig gemacht: Viele Beschäftigte haben das Gefühl, dass ihre zentralen Bedürfnisse und Erwartungen von ihren direkten Vorgesetzten teilweise oder völlig ignoriert werden. Das hat finanzielle Folgen. Gallup errechnet jährliche Kosten durch Fehltage, Fluktuation und schlechte Produktivität in Höhe von über 110 Milliarden Euro und empfiehlt den Unternehmensleitungen, hinsichtlich ihrer Beschäftigten gegenüber an Stelle von Verschleißstrategien mehr auf die Pflege der Humanressourcen zu setzen.

Q12 – Schnellcheck: Überprüfen Sie selbst, wie es in Ihrem Unternehmen um die 12 Qualitätsaspekte bestellt ist

Aspekte zum Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld, die die Bindung an einen Arbeitgeber definieren:	*Jeder Beschäftigte …*
	☐ *weiß, was von ihm erwartet wird.*
	☐ *hat Materialien und Arbeitsmittel ausreichend zur Verfügung.*
	☐ *kann tun, was er am besten kann.*
	☐ *erhält wertschätzende Anerkennung.*
	☐ *wird als Mensch gesehen.*
	☐ *erhält Unterstützung.*
	☐ *weiß, dass seine Meinung wirklich zählt.*
	☐ *kennt die Unternehmensziele und kann sich mit diesen identifizieren.*
	☐ *sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren.*
	☐ *hat einen guten Freund im Unternehmen.*
	☐ *sieht einen Fortschritt.*
	☐ *kann lernen und sich entwickeln.*

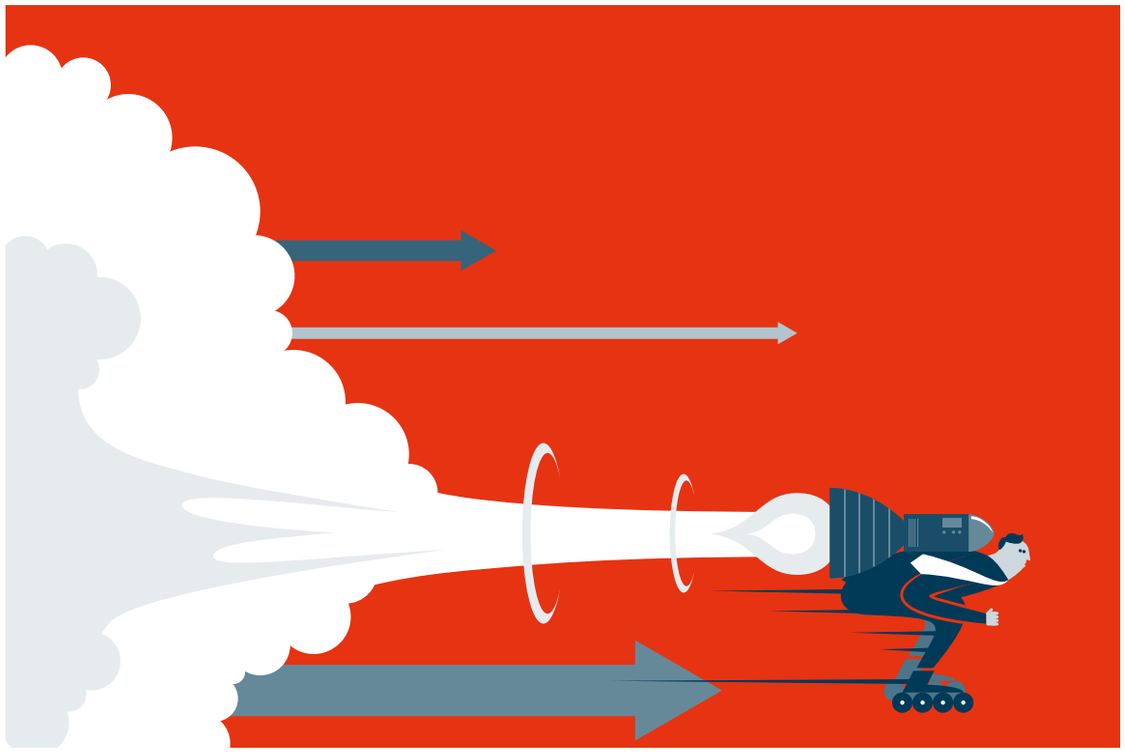
Fortsetzung auf nächster Seite »

Wir wissen, dass neun von zehn Angestellten in Deutschland [91 Prozent] mit ihrer Arbeit, die sie ausführen, zufrieden sind. Für die Mehrheit der Beschäftigten [53 Prozent] steht die Vergütung in einem adäquaten Verhältnis zu ihrer Leistung. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass die Gründe für eine mangelnde emotionale Bindung sicher nicht in den Rahmenbedingungen der Beschäftigungsverhältnisse liegen. Die Führungskräfte sind diejenigen, die in der Verantwortung stehen, da sie es sind, die das Arbeitsumfeld durch ihr Führungsverhalten prägen und gestalten. Nicht einmal die Finanzkrise trug dazu bei, dass sich Beschäftigte aus Sorge um ihren Arbeitsplatz »stärker« für ihr Unternehmen einsetzten. Der Blick auf die vergangenen Jahre zeigt uns deutlich, dass weder eine Verschlechterung noch eine Verbesserung der Konjunktur zu nennenswerten Verschiebungen zwischen den drei Bindungsgruppen geführt hat. Demzufolge sind die Ursachen für den relativ geringen Anteil emotional hoch gebundener Arbeitnehmer in den Unternehmen eher hausgemacht und lassen sich auf Defizite in der Personalführung zurückführen. Dies wird uns leider immer wieder durch diesbezügliche Beratungsanlässe bestätigt.

Begeistert oder bocklos: Die Motivation von Mitarbeitern hat einen deutlichen Einfluss auf ihre Leistung. Aber kann sie von außen beeinflusst werden? Und wenn ja, wie? Und: Sind Sie als Führungskraft zuständig für die Mitarbeitermotivation oder nicht? Geld motiviert bekanntlich nicht – angeblich. Trotzdem bekommen Banker und Manager gewaltige Boni, um sie zu noch größeren Leistungen anzutreiben. Wer nicht von sich aus will, der ist sowieso fehl am Platz, sagt man. Doch zugleich zeigen uns Studien immer wieder, dass sich Führungskräfte nicht auf die Eigenmotivation ihrer Mitarbeiter verlassen können, wenn es um Leistungskennzahlen geht. Gerade anspruchsvolle, kreative Tätigkeiten sind durch äußere Anreize nicht zu pushen. Wir wissen, gute Ideen kommen nicht durch Belohnungen. Und dennoch erleben Führungskräfte immer wieder, wie sehr die Ergebnisse von der Stimmung im Team abhängig sind. Was also stimmt?

Und so wirft das Thema Mitarbeitermotivation immer wieder Fragen auf, insbesondere die, welche Rolle Sie als Führungskraft dabei spielen. Seit Jahren wissen Personalexperten und Managementberater, dass sich Motivation von außen kaum beeinflussen lässt und daher [eigentlich] keine Führungsaufgabe sein kann. Motivation kann nur intrinsisch sein, die meisten Beschäftigten wollen doch von selbst aktiv sein. Vorgesetzte können allenfalls versuchen, sie nicht zu demotivieren?

Und wie steht es um die Motivation der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen? Wie entscheidend ist sie für die Leistungsfähigkeit Ihrer Wertschöpfungskette? Können sie diese überhaupt beeinflussen, und wenn ja, wie? Und fühlen Sie und Ihre Führungskollegen sich überhaupt dafür zuständig oder nicht? Was tut man gegen ein flächendeckendes Motivationsdefizit? Denken Sie gerade über Motivationsseminare nach? Vielleicht lassen Sie einmal mit einer qualifizierten Mitarbeiterbefragung aktiv zuhören und ihre Gemengelage aufbereiten. ■



Warum das Warum so wichtig ist …
Wie Sie Mitarbeiter Tag für Tag für engagierte Leistung gewinnen

Die Frage danach, wie schaffen wir ein hohes Engagement-Level in unserer Firma, bewegt alle Führungskräfte täglich immer wieder. Wie bringe ich meine Mitarbeiter dazu, sich langfristig zu engagieren? Hat man sich ehemals die Beantwortung der Frage leicht gemacht, in dem man auf die Optimierung der Arbeitsbedingungen abhob, wurde den Managementexperten rasch klar, dass auch die sozialen Beziehungen und das Verhalten in der Personalführung die Motivstrukturen der Beschäftigten beeinflussen. In der Folge hat man sich dann fast kopflos in die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit gestürzt. Mit dem Ergebnis, dass sich nicht wirklich etwas zum Besseren veränderte.

Es verwirrt Führungskräfte schon sehr, wenn Sie erkennen bzw. erfahren müssen, dass zufriedene Beschäftigte nicht unbedingt die Garanten bzw. Leistungsträger sind. Kein Wunder, sie haben sich wahrscheinlich nicht wirklich um die langfristige Einstellung der Beschäftigten bemüht. Sie haben das »Employee Engagement« nicht justieren können.

Eigentlich geht es darum, die emotionale Verbundenheit der Beschäftigten mit ihrer Firma herzustellen. Sie müssen sie gewinnen, sich mit Haut und Haaren einzubringen. Sie können diese Einstellung mit drei einfachen Fragen abprüfen:

- » ***Sind Sie von unserer Firma wirklich so überzeugt, dass Sie uns als Arbeitgeber ohne Bedenken weiterempfehlen können?***
- » ***Sind Sie tatsächlich bereit, sich maximal ohne „Wenn“ und „Aber“ für unsere Firma einzusetzen?***
- » ***Wollen Sie auch zukünftig in unserer Firma tätig sein?***

Im Sinne eines Best Practice Ansatzes ist das Engagement-Konzept nicht nur im Zusammenhang mit der Leistungsbereitschaft der Belegschaftsmitglieder hilfreich. Es unterstützt insbesondere auch die Faktoren geringe Fehlzeiten und niedrige Fluktuationsabsichten positiv. Kurz gesagt: Es ist ein anzustrebender Zustand. Und dafür muss man einiges tun.

Hier nun stellt sich die Frage, wie wir die Haltung der Mitarbeiter, vor der fast unüberschaubaren Anzahl an Beeinflussungsfaktoren hinsichtlich des Engagement eines Beschäftigten – gut 60 bestätigt uns die Forschung – steuern können. Zum Glück haben sich schlaue Köpfe hierzu viele Gedanken gemacht und heraus gefunden, dass sich aus allen wissenschaftlichen Studien eine Anzahl von Kern-Motivatoren herausgeschält hat: Eine herausfordernde Tätigkeit, angemessene berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, der Wohlfühlfaktor im Team, die Qualität der direkten Personalführung, das Verhalten des Top-Managements, Klarheit und Nachvollziehbarkeit der Unternehmensstrategie, die Zufriedenheit mit der Arbeitsaufgabe, Fairness in der Bezahlung sowie die Passung der individuellen Ziele mit den Unternehmenszielen. Wenn Sie als Führungskraft nun diesen kleinen gemeinsamen Nenner des Engagements Ihrer Mitarbeiter täglich berücksichtigen, dann sollte Ihnen die Realisierung Ihres Engagement-Konzeptes gelingen.

Fortsetzung auf nächster Seite »

1. Identität klären und kommunizieren	*Klären Sie die Frage „Wofür stehen wir?“ nachhaltig. Kommunizieren Sie ihre Identität aktiv, kontinuierlich und überzeugend. Das hat übrigens nichts mit Esoterik zu tun. Ganz im Gegenteil. Wir wissen aus zahlreichen Beratungsprojekten, dass den Beschäftigten die DNA des Unternehmens nicht mehr geläufig ist. Mit der Folge: Zunehmende Entfremdung und sinkende Verbundenheit.*
2. Transformales Führungsverhalten praktizieren	*Mit dem richtigen Führungsverhalten lassen sich Potenziale heben und maximale Führungseffizienz bewirken. Gewinnen Sie Anerkennung als Vorbild und die Identifikation Ihrer Mitarbeiter. Vermitteln Sie eine überzeugende Vision. Stimulieren Sie Ihre Mitarbeiter intellektuell durch die Möglichkeit neue Blickwinkel einzubringen und neue Denkweisen zu fördern. Berücksichtigen Sie die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters.*
3. Führungskräfte sensibilisieren	*Sensibilisieren Sie alle Führungskräfte hinsichtlich eines engagementförderlichen oder -abträglichen Verhaltens. Sorgen Sie dafür, dass Zynismus im Führungskreis ein absolutes »no go« ist! Führungskräfte, die wie der „Antiheld Stromberg“ operieren sind für jede Organisation untragbar. Führungsqualität bleibt der wohl wichtigste Hebel im Engagement-Management.*
4. Führungssysteme und -instrumente hinterfragen	*Hinterfragen Sie laufend alle eingesetzten Führungssysteme und -instrumente sowie alle praktizieren Personalpraktiken Ihrer Firma hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Engagement der Beschäftigten. Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, wie Sie mit der Verliererproblematik im Rahmen von Personalentwicklung umgehen?*
5. Gutes tun und darüber reden	*Sorgen Sie dafür, dass das Unternehmen sowie seine Produkte und Dienstleistungen eine gute Presse haben. Nichts ist abträglicher für ein nachhaltiges Engagement der Belegschaft als eine wiederkehrend schlechte Presse. Stellen Sie sich mal die Frage, wie viele Ihrer Beschäftigten sich im Privaten nicht trauen zu erzählen, wo sie arbeiten.*
6. Intensive Kommunikation des Top-Managements mit allen Beschäftigten gewährleisten	*Unabhängig von der Phase der Unternehmensentwicklung ist die laufende und uneingeschränkte Kommunikation des Top-Managements mit der Belegschaft ein absolutes MUSS. Erst recht in besonders schwierigen Situationen. Machen Sie Betroffene zu Beteiligten, geben Sie Ihnen die Möglichkeit selber Vorschläge für die Lösung vorliegender Probleme u. a. einzubringen. Und pflegen Sie den persönlichen Kontakt vor Ort.*

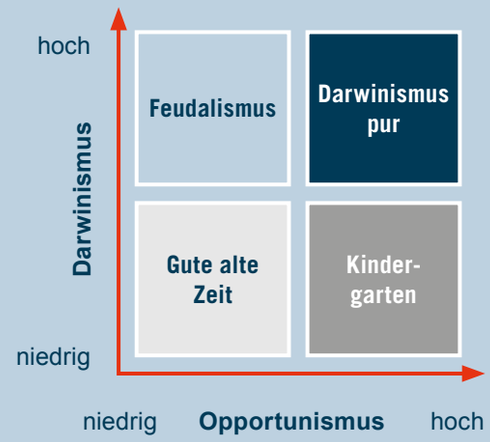
Erfolgreich Spitzenkräfte aussuchen – gewusst wie …

Orientierungshilfe bei der Kandidatenansprache und -auswahl

Potenzielle Kandidaten sind nicht alle gleich. Nicht alle sind nur an Geld interessiert, aber auch nicht alle nur daran alles für den zukünftigen Arbeitgeber zu geben. Aber auch Unternehmen sind nicht alle gleich, aber immer sehr daran interessiert, im Wettbewerb zu bestehen. Es gibt heute kaum noch eine Garantie auf Stammplätze [siehe FC Bayern München] – auf beiden Seiten. Über die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die immer stärker wahrnehmbaren Auswirkungen der demografischen Entwicklung müssen wir uns an dieser Stelle nicht weiter auslassen. Die Unternehmen befinden sich in einem verstärkten und weiter zunehmenden internationalen Wettbewerb. Die Marktradikalität entwickelt sich immer mehr zu einem dominanten Prinzip: Unternehmen sind darwinistischer geprägt und Beschäftigte verhalten sich in den Firmen zunehmend opportunistischer.

Wir alle kennen die durch die Sozialisierung der Menschen in ihrer Zeit geprägten und durch die Forschung als Muster benannten, sogenannten »Generationsprinzipien«. Sicherlich, sie gelten nicht immer, nicht für jeden und ganz bestimmt nicht verbindlich für einen Jahrgang. Aber die Arbeitswelt lässt sich heute gut in einer Matrix aus darwinistischer Organisations- und opportunistischer Mitarbeiterhaltung darstellen. Insbesondere bietet uns diese Matrix heute noch die Möglichkeit, das eigene Unternehmen einzunorden: In welcher der Matrixzellen passt es am besten? Insbesondere welche Unternehmenskultur wird wirklich gelebt – und nach außen kommuniziert?

Darwiportunismus-Matrix
Nach Prof. Christian Scholz, Universität des Saarlandes



Da haben wir die gute alte Zeit, in der die Arbeitswelt noch heil war und durch Loyalität und Sicherheit gekennzeichnet schien. Auf der anderen Seite den Kindergarten, in dem alle Beschäftigten den Ton angeben. Im Feudalismus stellen die Mitarbeiter die eigenen Interessen hinter die des Unternehmens zurück. Und im Darwinismus pur treffen die Interessen der Beschäftigten und des Unternehmens unmittelbar aufeinander, allerdings nur solange dies den Beteiligten nutzt.

Die unternehmensseitige Ansprachestrategie des Arbeitsmarktes sollte sich über eine Verortung der eigenen Unternehmensrealität in der Darwiportunismus-Matrix ausrichten, denn als Unternehmen sollte man schon möglichst genau wissen welche Generationenkonzepte seitens potenzieller Kandidaten zu erwarten sind.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Derzeit tangiert uns in der Personalsuche und -auswahl nachhaltig die Generationenprinzipien der Generation Y. Ja, sie verstärken sich zunehmend. In der kommenden Generation Z werden diese Prinzipien ganz extrem ausfallen. Darauf sollten Unternehmens- und Personalführungen vorbereitet sein. Insbesondere wird die Bindungsbereitschaft weiter abnehmen. Darüber hinaus werden die Unternehmen kandidatenseitig eine weitergehende Reduzierung der Bereitschaft zur Verzahnung von Beruf und Privatleben zulassen müssen. Die Führungskräfte werden es lernen müssen, die aus Sicht der Mitarbeiter stringente Trennung konsequent zu respektieren.
Und die Führungskräfte sollten sich darüber im Klaren sein, dass diese persönliche Haltung der potenziellen Mitarbeiter gewisse Risiken für das Unternehmen bedeuten: Voraussichtlich werden sich die Mitarbeiter schlimmstenfalls nicht richtig auf das Unternehmen einlassen wollen. Sie zeigen allenfalls vordergründig Aktionismus und sie entwickeln keinerlei Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Aber warum sollten sie auch: Sind denn die Unternehmen loyal zu ihren Beschäftigten?

Hier gibt es für Führungskräfte und Geschäftsführungen viele Nüsse zu knacken.

Die aktuellen Generationskonzepte

Merkmal	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Jahrgang	*ab 1950*	*ab 1965*	*ab 1980*	*ab 1995*
Grundhaltung	*Idealismus*	*Skeptizismus*	*Optimismus*	*Realismus*
Hauptmerkmal	*Selbsterfüllung*	*Perspektivlosigkeit*	*Leistungs-Bereitschaft*	*Flatterhaftigkeit*
Bezug	*Lokale Gemeinschaft*	*Lokale Gemeinschaft*	*Internationale Gesellschaft*	*Globale Gesellschaft*
Rolle	*Kollektivismus*	*Individualismus*	*Kollektivismus*	*Individualismus*
Aktivitätsniveau	*mittel*	*niedrig*	*mittel*	*hoch*
Informiertheit	*mittel*	*wenig*	*mittel*	*stark*
Qualifikation	*lernen für das Unternehmen*	*wenig lernen*	*bezahltes Lernen*	*für sich lernen*
Ausrichtung	*Nur Beruf!*	*Privat – trotz Beruf!*	*Beruf, verbunden mit Privat!*	*Privat und Beruf getrennt!*

Setzen wir einmal voraus, dass aufgeweckte Geschäftsführungen um diese Dinge wissen. Um wie viel mehr ist man dann erstaunt, wenn festzustellen bleibt, dass »Personalauswahl immer noch Chefsache« ist und dass bei Bewerbern leistungshemmende Besonderheiten mittels »gesunder Instinkte« großer Menschenkenner ermittelt werden. Es bleibt so auch nur schwer erklärbar, warum viele Unternehmer den Einsatz professioneller eignungsdiagnostischen Testungen abweisen. Häufig wird moniert, dass sei Zeit- und Geldverschwendung. Das sind doch Auswahlmethoden von Konzernen, der Landespolizeibehörden oder gar der Bundeswehr. Wenn Sie sich aber einmal die Frage beantworten, welche Ihrer persönlichen Hoffnungsträger vorzeitig das Handtuch warfen, in kaum nachvollziehbare Krisen stürzten oder Sie diese gar wegen zunehmender Konflikte aus Ihrer Firma entfernen mussten, dann dämmert wahrscheinlich auch bei Ihnen eine gewisse Enttäuschung. Manches wäre Ihnen sicherlich erspart geblieben, hätten Sie anfangs richtig darauf geschaut bzw. darauf schauen lassen. ■

Führung immer wieder neu im Blick … Kleine Signale erkennen

Wie Sie als Führungsprofi mit Aufmerksamkeit in der Personalführung punkten

Aufmerksamkeit und Achtsamkeit sind aktuell ein populäres Thema. Während sich dies zumeist auf das Erleben von Individuen bezieht, ist das Thema in der Mitarbeiterführung noch nicht wirklich angekommen. Hier werden nach wie vor mehr oder weniger gute Rezepte für die so genannte moderne Führung vermittelt. Allerdings darf man festhalten, dass sich seit den Zeiten von Laotse bis heute an den Grundprinzipien der Führung nicht viel verändert hat. Unstrittig ist die Tatsache, dass effektive Führung einer der Hauptfaktoren für den Unternehmenserfolg ist. Neben den technischen, den organisatorischen und ökonomischen Gestaltungsaspekten, ist der Faktor Mensch der entscheidende Aspekt. Führung war und ist noch immer die »zielorientierte Beeinflussung« der zugewiesenen Mitarbeiter. Und die sich daraus ergebenden Aufgaben sind ebenso alt wie notwendig.

Was sich aber sicherlich geändert hat, sind die Rahmenbedingungen unter denen Mitarbeiterführung heute stattfindet:

- » ***Mitarbeiter sind mündiger und selbstbewusster.***
- » ***Mitarbeiter sind kompetenter [Experten].***
- » ***Gesetze und Tarifverträge geben Mitarbeitern umfassendere Rechte.***
- » ***Der globale Wettbewerb fordert Mitarbeiter mehr denn je.***

Was sich auch geändert hat, sind die Wertvorstellungen der Unternehmen in Bezug auf das Menschenbild. Diese Thematik weist allerdings eine recht breite Streuung auf. Teilweise finden sich noch Unternehmen, die, wie in alten Zeiten, recht grob mit den Mitarbeitern umgehen. Hier ist der Mitarbeiter Mittel zum Zweck. Die Bedeutung und Wichtigkeit des Faktors Mensch hat im Laufe der Geschichte jedoch eher zu- als abgenommen.

Allein mit moderner Technik, guten Produkten, durchdachter Organisation und cleverem ökonomischen Handeln ist der Erfolg noch lange nicht gesichert. Kluge Unternehmen betrachten Mitarbeiter als Teil des Gesamtsystems, ohne die kein nachhaltiger Unternehmenserfolg entsteht. Diese Unternehmen zeigen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit für die Situation in der Führung stattfindet.

Nun haben Führungskräfte eine Fülle an Aufgaben zu erledigen. Für das Thema Mitarbeiterführung bleibt häufig nicht genügend Zeit übrig. Da wird auch schon einmal über gewisse Probleme, die von Mitarbeitern aufgeworfen werden, hinweggegangen. Aber auch die ständige Beobachtung und Kontrolle über den Zustand des sozialen Systems unterbleibt häufig. Während durch Wartungspläne die technische Umgebung ständig selbst bis ins Kleinste kontrolliert und dokumentiert wird, nimmt man den Status quo, in dem sich die Mitarbeiter befinden einfach als gegeben hin. Hinsichtlich der ergonomischen und technischen Kennzahlen ist man im Detail informiert. Macht man sich dann Gedanken um den Zustand des sozialen Systems, sind die Fragen eher noch einfach formuliert:

Fortsetzung auf nächster Seite »

"Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, wir sehen sie so, wie wir sind."

Anais Nin [Juana Edelmira Antolina Nin y Castellons]

Folgende Aspekte sind den meisten Führungskräften nicht so gegenwärtig, wie es im Prinzip sein müsste:

- ***In welchem Zustand befindet sich das allgemeine Klima im Arbeitsteam?***
- ***Welche Mitarbeiter verstehen sich gut und zwischen welchen Mitarbeitern besteht Konfliktpotenzial?***
- ***Wie ist es um die Qualifikation meiner Mitarbeiter bestellt?***
- ***Welche Mitarbeiter sind unterfordert, welche sind überfordert?***
- ***Welche Mitarbeiter haben das Potenzial in Zukunft als Führungskräfte zu fungieren?***
- ***Welche Mitarbeiter streben nach einem betrieblichen Aufstieg?***
- ***Wie ist es um die Motivationsstruktur der einzelnen Mitarbeiter bestellt?***
- ***Welche Mitarbeiter haben innerlich gekündigt, welche ziehen voll und ganz mit?***
- ***Wie ist es um die Gesundheit der Mitarbeiter bestellt?***
- ***Welche Mitarbeiter kommen zur Arbeit, obwohl sie körperlich angeschlagen sind?***
- ***Welche Mitarbeiter sind abwanderungswillig?***
- ***Auf welche Mitarbeiter kann man bauen?***
- ***Wie stehen die Mitarbeiter zu der eigenen Führungskraft?***
- ***Wie loyal stehen die Mitarbeiter zum Unternehmen?***

Diese und weitere Fragen können viele Führungskräften nicht oder nur unzureichend beantworten. Das Top-Management beschreibt dann gerne mit blumigen Worten. Wenn die Führung auf die Beachtung dieser Phänomene allerdings ebenso viel Aufmerksamkeit legen würde, wie auf die Beachtung des technischen und organisatorischen Systems, hätte diese weit bessere Chancen die Teams effektiver zu führen. Nur ein System, was gut erkannt ist, kann auch optimal gesteuert werden. Dies gilt auch für das zwischenmenschliche Miteinander.

Aufmerksamkeit und Achtsamkeit üben bedeutet, auch kleinste Signale der Elemente eines Systems zu kennen. Ebenso wichtig ist es, die Veränderungen der einzelnen Bestandteile zu erkennen. Gerade hierin liegen erhebliche Defizite in der Führung, wie uns einschlägige Beratungsprojekte immer wieder bestätigen.

Häufig wird erst reagiert, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. »Symptombehandlung« geht in Führungsfragen in der Regel vor Prävention.

Fortsetzung auf nächster Seite »

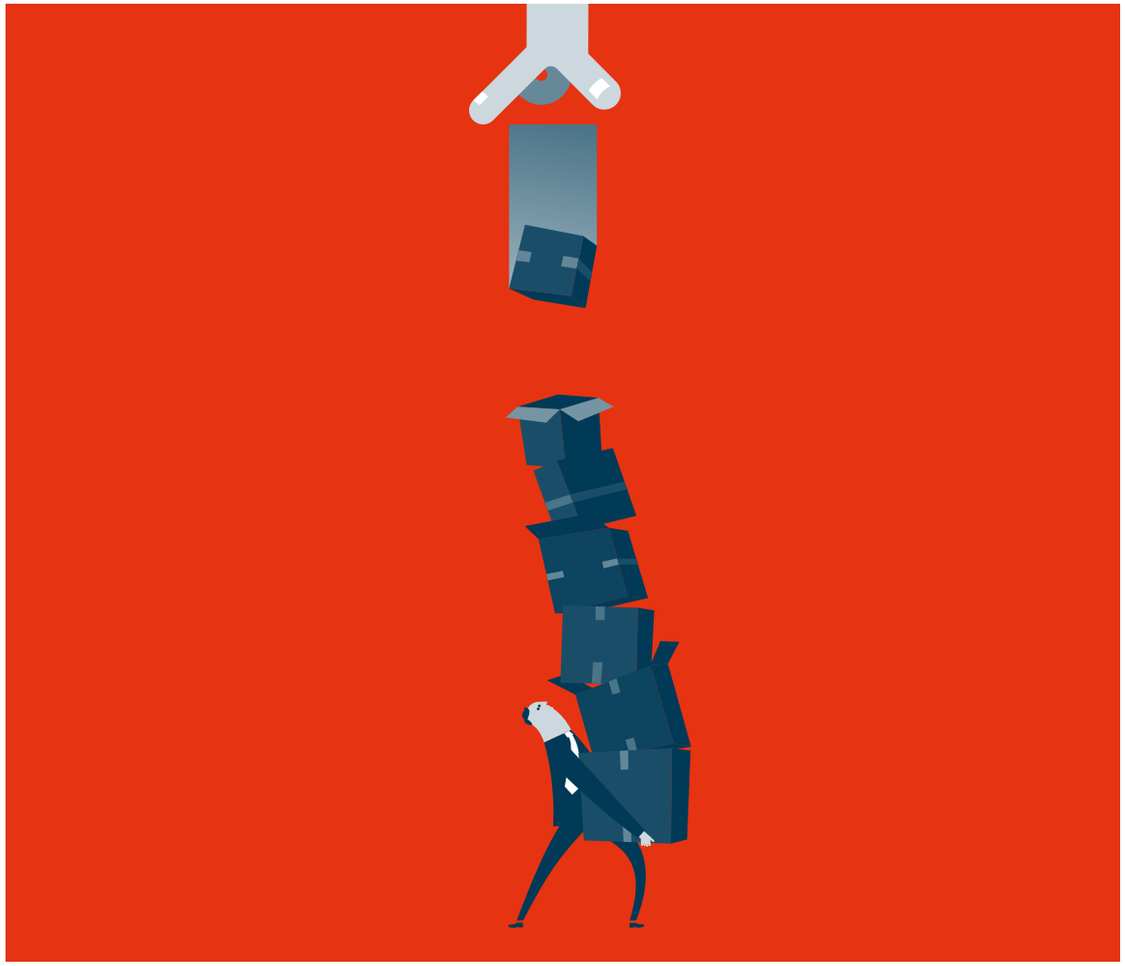
Selbstverständlich sind Prozessbeschreibungen erstellt, nach denen sich Mitarbeiter zu richten haben. Die Aufmerksamkeit und somit auch der Kontrollaufwand für die entsprechende Umsetzung werden häufig reduziert. Die gängige Ausrede: »Keine Zeit«. Dies ist nicht sehr intelligent, wie der notwendige Reparaturaufwand, der anschließend sowohl Zeit als auch Mittel für die ausgebliebene Prävention um ein Vielfaches aufzeigt. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Neben den tatsächlichen administrativen Belastungen und den fachlich-sachlichen Herausforderungen, besteht einer der Gründe für diese Defizite in der mangelhaften Sensibilität der Führungskräfte für sich selbst und für andere Menschen. Viele Führungskräfte powern sich selbst aus und erwarten dies wie selbstverständlich auch von ihren Mitarbeitern. Die aktuell grassierende Burn-Out-Problematik weist unter anderem darauf hin. Wenn dann der stets tatkräftige und allzeit aktive Manager das Maß allen Engagements in einem Unternehmen ist … „das Leben ist halt kein Ponyhof“ …, dann darf man sich über die negativen Folgen im Belegschaftskörper nicht wundern.

Aufmerksamkeit und Achtsamkeit sind keine Erscheinung nur von Gutmenschen. Es geht nicht um den so genannten kollektiven Freizeitpark. Es geht vielmehr um eine ausgewogene Work-Life-Balance. Das Ausnutzen der vorhandenen Ressourcen bis ins Letzte führt nicht zu einer nachhaltigen Sicherung des Unternehmens. Gerade in Hochleistungssystemen, wie zum Beispiel in der Raumfahrt oder in der Formel 1, schenkt man den Details und auch den kleinsten Veränderungen allerhöchste Aufmerksamkeit.

"Nur die Freiheit, Fehler zu machen, schenkt die Freiheit, die Wahrheit zu finden."

Insofern sind »Aufmerksamkeit« und »Achtsamkeit« hervorragende und notwendige Aspekte einer Hochleistungsorganisation. Sie dienen dazu, die einzelnen Elemente der Technik, der Organisation, der Finanzen und insbesondere die des sozialen Gefüges in ihrem aktuellen Zustand zu erkennen und zu beschreiben. Dadurch wird es nachhaltig möglich, die gesamte Unternehmung zu steuern, auszurichten und erfolgreich in die Zukunft zu führen. ■



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 im Raum Düsseldorf

Termine: **27. + 28. Juni 2014 / 20. + 21. August 2014**
weitere Termine auf Anfrage

Teilnahmegebühr: 777,00 Euro zzgl. Mehrwertsteuer

Die Chef-Falle
» Führungs- statt Fachkräftemangel

Jörg Knoblauch, *Campus-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2013, 212 Seiten, 26,99 EUR, ISBN: 9783593399416*

Schreibt ein Unternehmen schlechte Zahlen, heißt es häufig, dass das Personal seinen Aufgaben nicht gewachsen sei. Doch der Autor demonstriert, warum vielmehr die Chefs schuld an der Misere sind: Sind schlechte Führungskräfte am Werk, ziehen sie gute Mitarbeiter aufs Mittelmaß hinab. Schlimmstenfalls kündigt gutes Personal seinen schlechten Chefs. Der Autor zeigt Chefs, wie Sie von Ihren Mitarbeitern lernen können und sich Ihren Führungsanspruch täglich neu verdienen. Denn wenn die Chefs sich nicht ändern, werden ihre Mitarbeiter sie bestrafen!

Fazit: Sehr empfehlenswert.

Die Toolbox für Manager
» Werkzeugkiste für Wirksamkeit

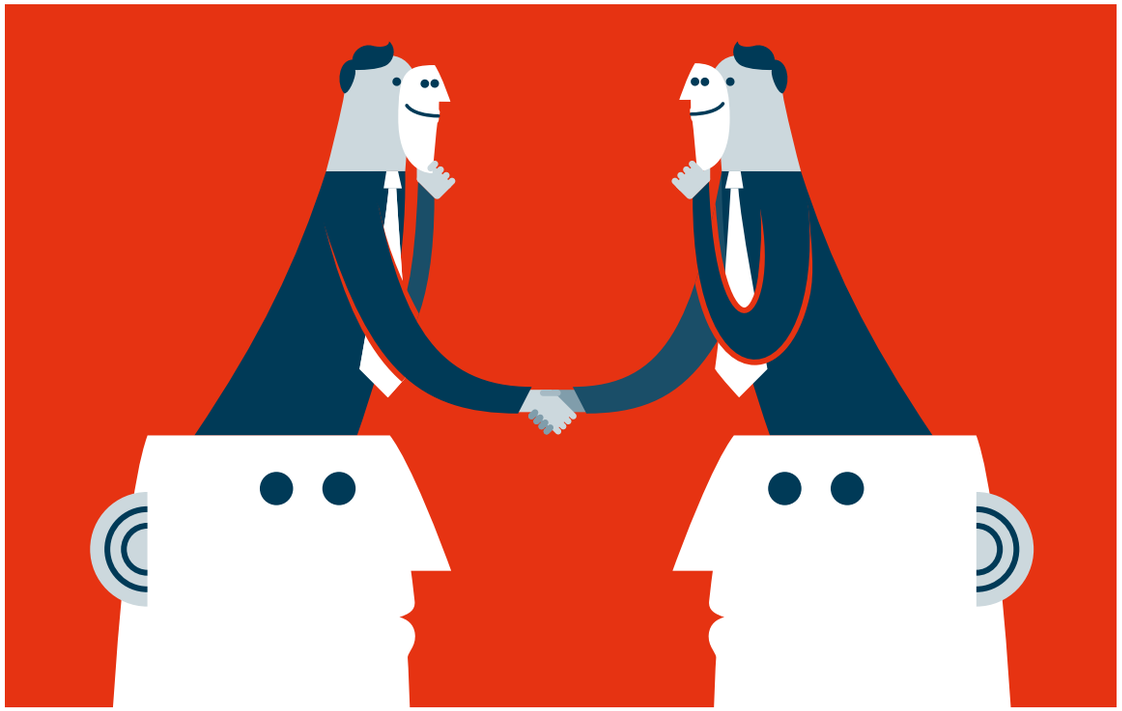
Dr. Roman Stöger, *Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, 400 Seiten, 49,95 EUR, ISBN: 978-3-7910-3280-1*

Ein wirklicher Management-Arbeitskoffer. Kein Wunder, ist der Autor doch einer der wichtigen Köpfe bei Malik in St. Gallen. Wie nirgends sonst wird dort Management als Handwerk gelehrt. Professionalität ist das Zauberwort, allem Gerede von Charisma und Bauchgefühl im Management wird dort eine Absage erteilt. Stattdessen geht es um »richtiges« und »wirksames« Management, das sich an den Resultaten messen lässt - am Erfolg bei den Kunden. Sie erfahren in diesem Buch ganz exakt und bis ins Detail, was Manager tun müssen, um ihr Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen und zu halten.

Fazit: Sehr zur Beachtung empfohlen.

Zum gutem Schluss ein Selbsttest:
Wie glaubwürdig sind Sie?

Wie leicht fällt es Menschen Ihnen zu vertrauen? Strahlen Sie Glaubwürdigkeit aus? Erzeugen Sie bei anderen eher ein Gefühl des Misstrauens? Der folgende Test gibt Antworten. Lesen Sie die einzelnen Aussagenpaare aufmerksam durch und markieren Sie die Zahl, die am ehesten für Sie zutrifft: »1« bedeutet, dass Sie sich mit der Aussage ganz links identifizieren, »5« heißt, dass die rechte Aussage für Sie am besten passt.



Ich greife manchmal zu Notlügen oder verdrehe die Wahrheit in meinem Sinne.	5	4	3	2	1	*Ich bin gegenüber anderen immer ehrlich.*
Das, was ich denke, stimmt nicht immer mit dem überein, was ich sage. Auch mein Handeln deckt sich nicht immer mit meinen Werten.	5	4	3	2	1	*Ich sage und tue, was ich wirklich denke und fühle. Mein Handeln stimmt mit meinen Worten und Werten überein.*
Ich bin mir über meine Werte nicht ganz im Klaren. Es fällt mir schwer, mich für etwas einzusetzen, wenn die anderen meine Meinung nicht teilen.	5	4	3	2	1	*Ich bin mir über meine Werte im Klaren und trete auch mutig dafür ein.*
Ich habe Probleme damit zuzugeben, dass ein anderer Recht haben könnte.	5	4	3	2	1	*Ich bin offen für die Meinungen und Ideen anderer und auch bereit, etwas noch einmal zu überdenken.*
Es ist schwer für mich, mir Ziele zu setzen und sie auch zu verwirklichen.	5	4	3	2	1	*Ich kann die Versprechen, die ich mir oder anderen gebe, auch halten.*
Andere Menschen sind mir nicht besonders wichtig – abgesehen von denen, die mir sehr nahe stehen. Ich denke nicht viel über Dinge nach, die nicht direkt mit mir und meinem Leben zu tun haben.	5	4	3	2	1	*Andere Menschen und ihr Wohlergehen liegen mir sehr am Herzen.*
Ich überlege nicht groß, warum ich etwas mache. Ich habe bisher nicht versucht, meine Absichten und Motive zu hinterfragen oder zu verbessern.	5	4	3	2	1	*Ich bin mir meiner Motive bewusst und arbeite daran, immer das Richtige aus den richtigen Gründen zu machen.*
Beim Umgang mit anderen konzentriere ich mich darauf, das zu bekommen, was ich will.	5	4	3	2	1	*Ich suche nach Lösungen, die ein Gewinn für alle Beteiligten sind.*
Mein Verhalten deutet nicht unbedingt darauf hin, dass ich um das Wohlergehen der anderen bemüht bin.	5	4	3	2	1	*Mein Verhalten zeigt deutlich, dass ich mich wirklich um das Wohl der anderen bemühe.*
Tief in meinem Inneren glaube ich: Wenn ein anderer etwas bekommt, bedeutet das zugleich, dass ich es nicht bekommen kann.	5	4	3	2	1	*Ich bin ehrlich davon überzeugt, dass es immer mehr als genug für alle gibt.*

Ich habe das Gefühl, dass ich meine Talente in meinem derzeitigen Job nicht voll ausspielen kann.	5	4	3	2	1	*Bei meiner Arbeit kann ich meine Talente sehr gut einbringen und so schöne Erfolge erzielen.*
Bisweilen fehlen mir das nötige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten, um meine Arbeit wirklich effektiv zu erledigen.	5	4	3	2	1	*Ich habe mir das Wissen und die Fähigkeiten angeeignet, die ich brauche, um einen wirklich guten Job zu machen.*
Ich nehme mir nur selten Zeit, mein Wissen und meine Fähigkeiten in den verschiedenen Bereichen meines Lebens weiter zu verbessern.	5	4	3	2	1	*Ich baue mein Wissen und meine Fähigkeiten in allen wichtigen Lebensbereichen konsequent aus.*
Ich bin mir nicht sicher, wo meine Stärken liegen. Deshalb konzentriere ich mich mehr darauf, meine Schwächen zu kompensieren.	5	4	3	2	1	*Ich kenne meine Stärken sehr genau und konzentriere mich voll und ganz darauf, sie effektiv einzusetzen.*
Ich weiß nicht sehr viel darüber, wie man Vertrauen aufbaut.	5	4	3	2	1	*Ich weiß einiges darüber, wie man Vertrauen aufbaut, ausweitet oder wiederherstellt. Und ich tue mein Möglichstes, dieses Wissen in allen Lebensbereichen umzusetzen.*
Ich kann bisher keine besonders guten Ergebnisse und Erfolge vorweisen. Mein Lebenslauf ist nicht gerade beeindruckend.	5	4	3	2	1	*Ich kann bereits Erfolge vorweisen und anderen glaubhaft vermitteln, dass ich Ihre Erwartungen erfüllen werden.*
Ich bemühe mich, genau das zu tun, was man mir gesagt hat.	5	4	3	2	1	*Ich konzentriere meine Anstrengungen darauf, Ergebnisse zu liefern und mich nicht mit unwichtigen Aktivitäten zu verzetteln.*
Ich tue mich schwer damit, meine bisherigen Leistungen ins rechte Licht zu rücken. Entweder sage ich gar nichts oder viel zu viel, so dass ich die anderen damit vor den Kopf stoße.	5	4	3	2	1	*Ich spreche offen und angemessen mit anderen über meine bisherigen Leistungen und wecke so Vertrauen in meine Fähigkeiten.*
Oft bringe ich das, was ich angefangen habe, nicht zu Ende.	5	4	3	2	1	*Bis auf wenige Ausnahmen bringe ich alles zu Ende, was ich angefangen habe.*
Wie ich meine Ergebnisse erziele, ist mir nicht so wichtig – mir kommt es nur darauf an, dass ich etwas erreiche.	5	4	3	2	1	*Ich erreiche meine Ergebnisse immer auf eine Art und Weise, die Vertrauen schafft.*

Auswertung des Selbsttests

Zählen Sie die Zahlen zusammen, die Sie markiert haben.

» 90 – 100 Punkte

Ihre persönliche Glaubwürdigkeit ist wirklich groß. Sie zeigen sowohl Charakter als auch Kompetenz. Bestimmt wissen Sie auch, was Ihnen im Leben wichtig ist und richten Ihr Handeln danach aus. Das Wohlergehen anderer liegt Ihnen am Herzen. Zudem sind Sie sich Ihrer Talente und Fähigkeiten bewusst. Sie arbeiten kontinuierlich daran, Ihre Stärken auszubauen und nutzen Sie effektiv, um gute Ergebnisse zu erzielen. Daher strahlen Sie viel Zuversicht aus und andere neigen dazu, Ihnen zu vertrauen.

» 70 - 90 Punkte

Bei Ihnen könnten kleinere Glaubwürdigkeitsmängel bestehen. Diese zeigen sich daran, dass es Ihnen etwas an Selbstvertrauen mangelt oder dass andere Ihnen nicht auf Anhieb Ihr Vertrauen schenken.

» unter 70 Punkte

Sie haben wahrscheinlich ein größeres Glaubwürdigkeitsproblem. Überlegen Sie, in welchen Punkten Sie sich verbessern können.

Online Magazin

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

Um das Online Magazin zu abonnieren, senden Sie bitte einfach eine E-Mail mit dem Betreff „Magazin Abo“ und Ihrer E-Mail Signatur an magazin@lewanassociates.de

Impressum LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN

Herausgeber: LEWAN ASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH, Geschäftsführer Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Neumannstraße 8, 40235 Düsseldorf, Telefon 0211 61089-390, Telefax 0211 61089-391, magazin@lewanassociates.de
Internet: www.lewanassociates.de

Redaktion: Dimitri N. Lewan, Redaktion/Projektmanagement: Sonja Schlechta, sschlechta@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