LEWAN ASSOCIATES

MAGAZIN

Ausgabe 23

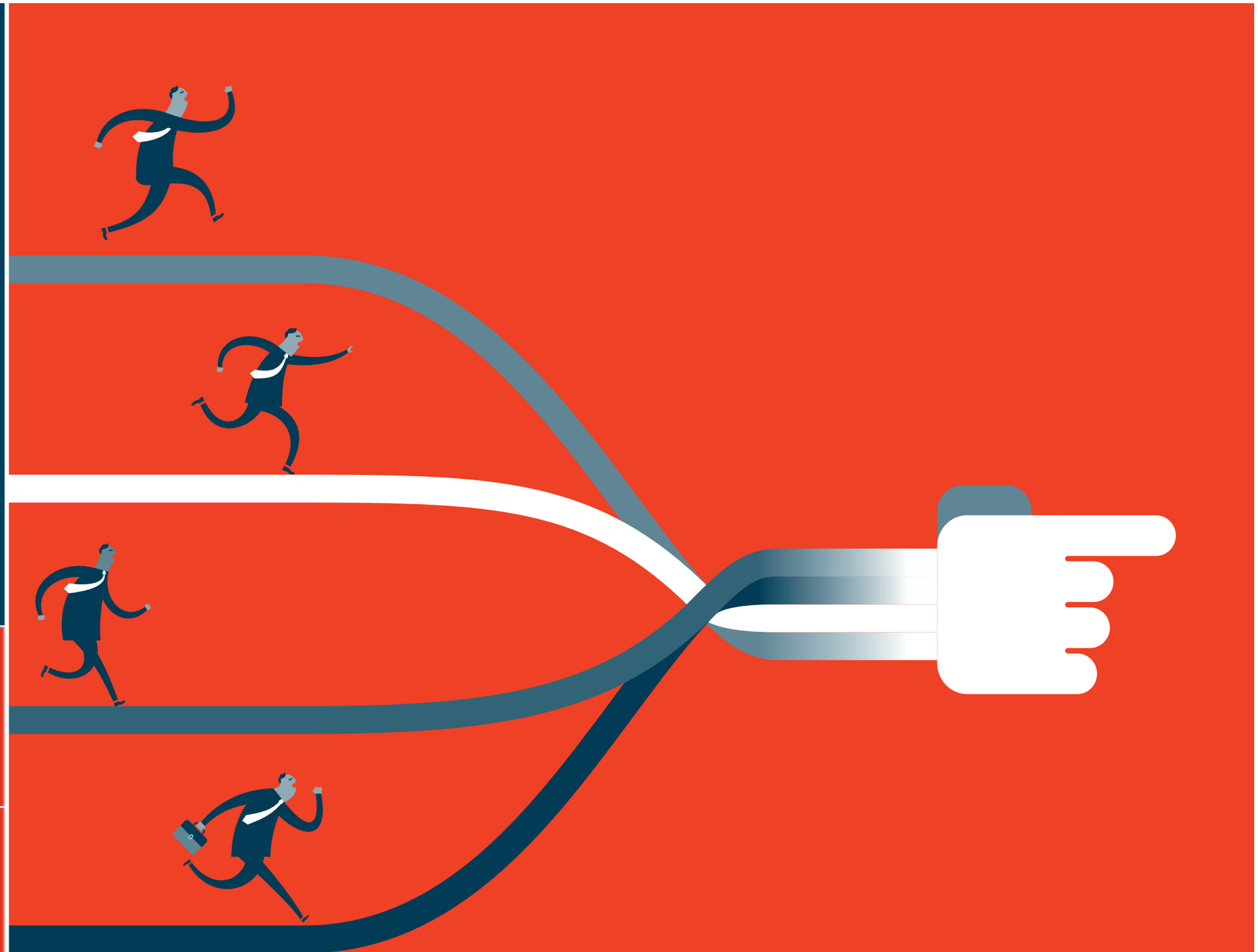
Kompetenzdefizite auf der ersten Führungsebene …

Warum der Leistungsschub nach Veränderungsprojekten ausbleibt .... Seite **9**

Welche Arbeit passt zu mir? …

Ein Selbsttest ..... Seite **12**

Veranstaltungen – Bücher – Empfehlungen ..... Seite **16**



RÜCKKEHR ZUR KONSEQUENZ.

Wie Sie als Chef aus dem Schonprogramm Führung herauskommen Seite 7

Liebe Leserinnen und Leser,

Dimitri N. Lewan
Geschäftsführender Gesellschafter

vorbei sind die Zeiten, in denen auf eine Stellenausschreibung Heerscharen qualifizierten Bewerbern den Unternehmen ihre Bewerbungen präsentierten. Aussagen wie „… und mit der Demographie haben wir hier keinerlei Probleme …“ sind eine Seltenheit geworden. Die Suche nach gut aus- und weitergebildeten Fach- und Führungskräften, insbesondere Ingenieuren und technischen Fachkräften, die sich beruflich auf dem neuesten Stand halten, ist heute eine Unternehmerpflicht mit höchster Priorität. Vor diesem Hintergrund sind viele Unternehmen dazu gezwungen, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu hinterfragen. Wer sich heute darauf verlässt, dass ein anständiges Gehalt schon die Besten ins eigene Unternehmen lockt, der hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt.

Sicherlich kümmern sich Unternehmen um ihre Produkte sowie um ihre Marke. Aber nur wenige entwickeln sich selbst zu einer Marke im Sinne von »Employer Branding«, wie die Fachleute dies nennen. Bei diesem wichtigen Thema geht es nicht nur um die Produkte, Märkte und wirtschaftliche Möglichkeiten eines Unternehmens. Es geht u. a. auch um die Qualität der Führungsmannschaft – was leider häufig sträflich vernachlässigt wird.

Wir haben durch unsere Beratungsarbeit Unternehmen und Manager kennengelernt, die nicht alle einen Sinn darin sehen wollten, neben der Definition und Kommunikation der eigenen Stärken als Arbeitgeber auch die Klasse ihrer Führungskräfte zu prüfen und zielgerichtet zu verbessern. Auch wenn viele insgeheim noch denken: „Die Bewerber wollen doch etwas von uns, nicht umgekehrt“ werden diese nicht umhin kommen ihre Einstellung rasch zu ändern, wenn sie nicht das Nachsehen haben wollen. Denn erst durch die Auseinandersetzung mit dem Wesen des eigenen Unternehmens und seiner Führungskräfte finden viele Firmenchefs heraus, welche Mitarbeiter am besten zu ihnen passen und welche ihrer Führungskräfte der gezielten Gewinnung bzw. Einbindung dieser Menschen unter Umständen im Wege stehen, z. B. durch ihre Schonhaltung in der Personalführung.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Auf den folgenden Seiten haben wir uns mit einigen Themen der Personalführung und der Managementkompetenz, die unseres Erachtens nach immer noch zu wenig beachtet werden, befasst und diese für Sie aufbereitet:

- » ***Die Personalführung durchchecken …***
- » ***Rückkehr zur Konsequenz …***
- » ***Kompetenzdefizite auf der ersten Führungsebene …***
- » ***Welche Arbeit passt zu mir [Ein Selbsttest] …***
- » ***Präzision entscheidet …***
- » ***Kündigung ist out! New.Placement ist IN!***

Wir wünschen Ihnen zahlreiche Anregungen und wir freuen uns sehr auf den Dialog mit Ihnen!

Wir danken Ihnen für das uns in 2013 erneut geschenkte Vertrauen. Schließen Sie das Jahr gut ab und starten Sie relaxed in das Kommende, für das wir Ihnen Harmonie, beste Gesundheit und den angestrebten Erfolg sowie das dafür stets notwendige Quäntchen Fortune wünschen.

Mit den besten Grüßen

Dimitri N. Lewan

» ***Hinweis in eigener Sache:***

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

Die Telefon- und Faxnummern bleiben unverändert.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Die Personalführung durchchecken …

Wie Sie sich einen schnellen Überblick über die Führungssituation im Unternehmen verschaffen

Der Erfolg Ihres Unternehmens hängt bekanntlich maßgeblich von den Beschäftigten ab. Doch durch den drohenden Mangel an Fach- und Führungskräften verschärft sich der Wettbewerb um gutes Personal enorm. Wie kann es Ihnen vor diesem Hintergrund gelingen, gute Mitarbeiter zu finden, zu gewinnen, zu fördern und langfristig an Ihr Unternehmen zu binden? Strategische und insbesondere eine mitarbeiterorienierte Personalarbeit sind hierbei der zentrale Schlüssel. Hier setzt der Inqa-Check »Personalführung« an. Er ermöglicht es Unternehmen, Geschäftsführungen und ihren Führungskräften, die Qualität ihrer Personalarbeit und Personalführung zu überprüfen und zeigt individuelle Handlungsbedarfe auf. Gleichzeitig gibt der Inqa-Check gezielte Anregungen für eine praxisgerechte, motivierende und demografische Personalführung. Anhand des Checks können Unternehmen außerdem ihre Attraktivität als Arbeitgeber analysieren und ihr Personalmarketing gezielt verbessern. Insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen bietet der Inqa-Check zielgerichtete Unterstützung. Entwickelt wurde der Inqa-Check »Personalführung« von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem Partnernetzwerk der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Initiative „Neue Qualität der Arbeit“. Eine kostenlose Kurzversion des Inqa-Checks können Sie hier testen: ***www.inqa-check-personalfuehrung.de.***

Wie sich mittelmäßige Führung auf Unternehmen auswirkt

Mitarbeiterfluktuation, nachlassendes Engagement, Produktivitätseinbußen und geringer Gewinn.

Ausweislich einer Studie der Development Dimensions International [DDI], in Zusammenarbeit mit HR.com und dem Institute for Human Resources, sind das die häufigsten Folgen einer nur mittelmäßigen Führung. Am unmittelbarsten wirkt sich eine derartige Führung auf die Leistung der Mitarbeiter aus. Mehr als 60 Prozent der an der Studie teilnehmenden Unternehmen sagen aus, dass durch mangelhaftes Management die Produktivität und das Engagement der Mitarbeiter sinken. Eine schwache operative Führungsebene führt zudem zu einer weit erhöhten Wechselbereitschaft bei Führungskräften und Teammitgliedern. Dass ihr Unternehmen auf Grund schwacher Führung sogar weniger rentabel arbeite, sagen mehr als 25 Prozent der weltweit befragten Human Resources Manager. Die Studie förderte bei den HRM auch die Gründe zu Tage, die schwerpunktmäßig für schlechte Führung verantwortlich sind: Als Hauptgrund nennen über die Hälfte [56 Prozent] einen Mangel an zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Ein Drittel ist der Meinung, dass es den Führungskräften zudem an strategischen Fähigkeiten mangelt. Das kann auch an einer fehlenden bzw. mangelhaften Führungskräfteentwicklung liegen: Weniger als 20 Prozent der Teilnehmer sind der Meinung, dass die Qualität dieses Thema in ihrem Unternehmen hoch bzw. sehr hoch ist. Und wie steht es bei Ihnen? ■

"Jeder Manager ist für seine Führungsleistung selbst verantwortlich. Auf jeder Etage." [§ 1 Kommunikationsverordnung für Manager]

Wer sich Manager nennt, muss das Selbstverständnis eines Sachbearbeiters mit der Rolle der Führungskraft getauscht haben. Er hat als Manager das Denken und Handeln anderer zu aktivieren und zu qualifizieren. Seine Hauptaufgabe ist es, die Qualifikation und Produktivität einzelner und ganzer Teams zu steigern und auf hohem Niveau zu halten. Mit seinen Mitarbeitern denkt er über Strategien, Konzeptionen und Erfolgsmaßnahmen nach und begleitet ihr zielgerichtetes Tun aufmerksam.

High Potentials mit Flausen im Kopf …

Wer auf andere herabschaut, wird früh mit dem harten Boden Bekannschaft machen

Die Sechzehnjährige hatte während ihres schulischen Werdegangs auf dem Gymnasium zweimal ein Klasse übersprungen und sie würde mit 17 ihre allgemeine Hochschulreife erreichen. In Physik und Mathematik war sie eine Klasse für sich und multilingual aufgewachsen. Sie wollte keinen kaufmännischen Beruf, sondern Maschinenbauingenieur werden. Und weil Berufsausbildung und Studium ja doppelt zählen, bewarb sie sich bei einem führenden 1st-Tier-Supplier der Automobilindustrie um einen Ausbildungsplatz. Und das mit der Begründung: „Für meine zukünftige Karriere scheinen Sie mir der am besten geeignete Partner zu sein:“ Die Absage des Unternehmens wurde nicht begründet.

Sicherlich werden Sie über diese [wahre] Geschichte lächeln, eventuell auch stöhnen und zustimmen: „Kenn ich auch. Diese Youngster bilden sich wer weiß was ein, stellen Forderungen ohne Maß und vergessen völlig, dass sie erst einmal liefern müssen.“ Wir hören derartige Vorwürfe immer wieder von Personalern unserer Kunden. Wenn man sich schon berufsmäßig mit dem Scheitern von jungen Talenten auseinandersetzen muss erkennt man, dass in mehr als 90 Prozent der Fälle die High Potentials auf Grund von Selbstüberschätzung scheitern. Konkret bedeutet das, dass sie ihre Aufgaben nicht so erfüllen, wie es laut Stellenbeschreibung nötig wäre. Manchmal besser, aber in vielen Fällen schlechter. Nicht auf den Punkt ist auch daneben!

Wir rätseln ebenso wie unsere Kunden über die Gründe, für das grassierende Große-Klappe-nichts-dahinter-Phänomen. Vielleicht wird man so, wenn man zu schnell und mit guten Noten durch das Abitur und das Studium rauscht, überall den roten Teppich ausgerollt bekommt, beste Praktikaangebote und von allen Seiten nur Lob erhält. Dann traut man sich möglicherweise zu viel zu und geht mit überzogenen Erwartungen in den Job bzw. Auswahlverfahren.

Sicherlich, vor dem Hintergrund der Demografieprobleme in den Unternehmen hat man die Berufseinsteiger auf das Königsschild gehoben. Das sie aber die Vorschusslorbeeren erst noch verdienen müssen, blenden manche von ihnen einfach aus. Auch haben wir erkannt, dass sich Führungskräfte oft mit negativer Kritik – ein ehrliches Feedback vom Chef – an den Hoffnungsträgern schwer tun. Es fehlt häufig am konstruktiven Zurechtstutzen überzogener Vorstellungen durch die Vorgesetzten.

Stellt sich nur die Frage: „Wie kommt es denn zu der vielbeklagten Selbstüberschätzung junger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?“ Fragen sich die Einstellenden und/oder Vorgesetzten selbstkritisch was sie wohlmöglich falsch gemacht haben? Irgendwie haben sie wohl eignungsdiagnostisch nicht richtig hingesehen und offenbar ein falsches Feedback an die Hoffnungsträger gegeben.

Von Führungskräften müssen wir erwarten können, dass sie Stärken und Schwächen ihrer Beschäftigten einschätzen können und diese klar kommunizieren. Feedback ist eine zentrale Führungsaufgabe. Unterbleibt ein kritisches Feedback, leistet der Vorgesetzte Vorschub zur Selbstüberschätzung von Mitarbeitern. Und das muss man den Führungskräften kommunizieren.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Viele Linienmanager benutzen häufig den Begriff »High Potentials« ohne allerdings zu sagen, was sie darunter verstehen. Der Begriff ist in der Wirtschaft leider auch nicht objektiv definiert. Ist das nun jemand mit einer guten Ausbildung oder einem guten Diplom? Ist das eine gewinnende Persönlichkeit oder jemand, der auch für andere Aufgaben im Betrieb in Frage käme, also ein Generalist? In den wenigsten Unternehmen werden diese Unterschei-dungen getroffen. Deshalb liegt auch selten ein valides Fremdbild vor, mit dem man das Selbstbild des High Potentials abgleichen könnte.

Ein und dieselbe Diplom-Kauffrau wird von einem Unternehmen gehätschelt und von einem anderen Betrieb einfach als Durchschnittsabsolventin behandelt. Das kann durchaus die Eigenwahrnehmung vernebeln. Wenn dann das Selbstbild mit einem völlig anderen Fremdbild kollidiert, dann ist häufig viel Nacharbeit notwendig. Vor allem, wenn das Fremdbild auch noch uneinheitlich ist. Wie soll sich der junge Mitarbeiter denn dann orientieren?

Hier gibt es nur eine Lösung: Rohdiamanten sind zum Schleifen da! Und das bedeutet, dass sich eine qualifizierte Führungskraft mit dem jungen Menschen wertschätzend und geduldig, aber auch offen und ohne falschen Zungenschlag ins Benehmen setzen muss, um ihm zu helfen, sich seine Flausen aus dem Kopf zu schlagen.

Dem jungen Menschen muss geholfen werden:

» ***Ehrlich zu sich selbst zu sein, realistisch auf seine eigenen Fähigkeiten zu gucken, um sich selbstkritisch zu fragen: „Wie durchsetzungsstark und wie selbstentwicklungsfähig bin ich eigentlich?“***

Die Organisation muss sich darüber klar werden:

» ***Haben wir den Mitarbeiter eignungsdiagnostisch richtig betrachtet? Denn um Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten einzusetzen, bedarf es des genauen Hinschauens.***

Wir kennen die Probleme aus zahlreichen Potenzialanalysen, Assessment Centern und Nachwuchsfördergruppen. Junge Menschen überschätzen sich gern, nicht nur bei ihren Gehaltsvorstellungen. Wir wollen an dieser Stelle aber auch eine Lanze für den Nachwuchs brechen: Viele Unternehmen wecken heute sehr hohe Erwartungen. Sie werben und kämpfen – teils buhlen – sie um die zukünftigen Potenzialträger in einer noch nie dar gewesen Art und Weise. Wie sollen die jungen Leute da ihre Performance richtig und realistisch einschätzen? Überdies tun sich viele Vorgesetzte mit kritischen Feedbackgesprächen eher schwer, sie trauen sich häufig nicht erkannte Defizite zu benennen, weil sie befürchten, die Talente dadurch zu vergrämen. Ein Teufelskreis der durchbrochen werden muss. ■

"Wer anderen Änderungen empfiehlt oder verschreibt, muss selbst zur Änderung fähig sein." [§ 2 Kommunikationsverordnung für Manager]

Wer heute eine neue Vertriebsstruktur, eine neues Fertigungsverfahren bzw. Führungskultur oder eine neue Organisation einführen will, tut gut daran, das notwendige Umfeld zu schaffen, damit die Mitarbeiter auch wollen, was sie sollen.

In diesem Umfeld spielt der initiierende Manager die entscheidende Rolle. Er muss vorleben, was er genau meint und was er von anderen verlangt bzw. erwartet. "Kästchenmalen" reicht da nicht mehr. Unbequem, aber vorleben beweist unter anderem auch soziale Kompetenz und Souveränität. Nicht häufig in unserer Zeit, deshalb entsprechend überzeugend.

Rückkehr zur Konsequenz …
Wie Sie als Chef aus dem Schonprogramm Führung herauskommen

Vertrauen, Kooperation, Partizipation – bekannter- und anerkanntermaßen alles wichtige Führungsinstrumente. Aber Führungskräfte, die sie mit der Gießkanne ausschütten und im gleichen Atemzug Kontrolle, Kritik und Sanktionen [positive wie negative] als No-Go betrachten, machen einen kardinalen Führungsfehler: Sie verleiten mache Mitarbeiter dazu, ihnen auf der Nase herumzutanzen oder sich in eine Alimentationsschonhaltung zu begeben [First me and then the company!].

„Das Leben ist kein Kindergeburtstag“ und vor diese Erkenntnis kann es nur heißen: Schluss mit dem Schmusekurs. Nachstehend möchten wir Ihnen 8 Prinzipien der konsequenten Führung vorstellen. Mit der Beachtung dieser Prinzipien bzw. der daraus für Ihre Tagespraxis u. U. resultierenden Handlungsalternativen werden Sie als Chef aus dem Schonprogramm herauskommen. ■

Unbequeme Wahrheiten	Anmerkungen	Konsequenzen für Ihren Führungsalltag
Führungsbedürftige Mitarbeiter verdienen kein Lob, sondern Kontrolle – deshalb ist es ungerecht, wenn alle Mitarbeiter gleich behandelt werden.	*Mitarbeiter lassen sich in eigenverantwortliche sowie stark führungsbedürftige Mitarbeiter unterscheiden. Es ist ein Irrglauben, alle sind gleichermaßen leistungsbereit. Werden alle gleich behandelt, irritiert das die Verantwortungsbewussten und verstärkt das verantwortungslose Verhalten der anderen.*	Führungskräfte sollten wieder mehr differenzieren. Es gilt, **Mitarbeitertypen zu identifizieren**. Eigenverantwortliche Mitarbeiter sind mit Vertrauen, langer Leine und interessanten Aufgaben zu betrauen. Stark Führungsbedürftige sollten vor allem mit Routinetätigkeiten versorgt, an der kurzen Leine gehalten und kontrolliert werden.
Die harten Hunde haben die stärksten Rudel – warum Mitarbeiter froh sind, wenn ihr Chef weiß, was er will.	*Führungskräfte sind sich ihrer Ziele und Werte oft selbst nicht sicher und können deswegen auch ihren Mitarbeitern keine Orientierung geben.*	Es gilt, früh die eigene Werte, Ziele und Karrierepfade zu bestimmen und regelmäßig anzupassen. **Auch sollte man für sich definieren, worin der eigene Führungsjob besteht.** Das fördert die Gefolgschaft der Mitarbeiter, deren Erwartung an den Chef ist: Zeig mir, wo es langgeht!
Nachsichtige Chefs beweisen nicht Größe, sondern verschwenden Geld – warum undisziplinierte Mitarbeiter ein Recht auf Sanktionen haben.	*Wenn Mitarbeiter einen Fehler machen, machen viele Führungskräfte ihrerseits den Fehler, nicht darauf zu reagieren, weil sie Sanktionen mit Bestrafung gleichsetzen.*	Mitarbeiter dürfen Fehler machen. Aber nicht stets denselben. Sanktionen bedeuten nichts anderes, als von einem Mitarbeiter die Ergebnisse einzufordern, die man von ihm erwartet bzw. die zu seinen Aufgaben gehören. Wer hier nachsichtig ist, schadet dem Mitarbeiter, der in seiner Entwicklung auf der Stelle tritt – und sich selbst. **Wenn ein Mitarbeiter wiederholt, trotz kritischem Feedback, die verlangten Ergebnisse nicht bringt, muss eine Führungskraft die Beziehung aufkündigen.**

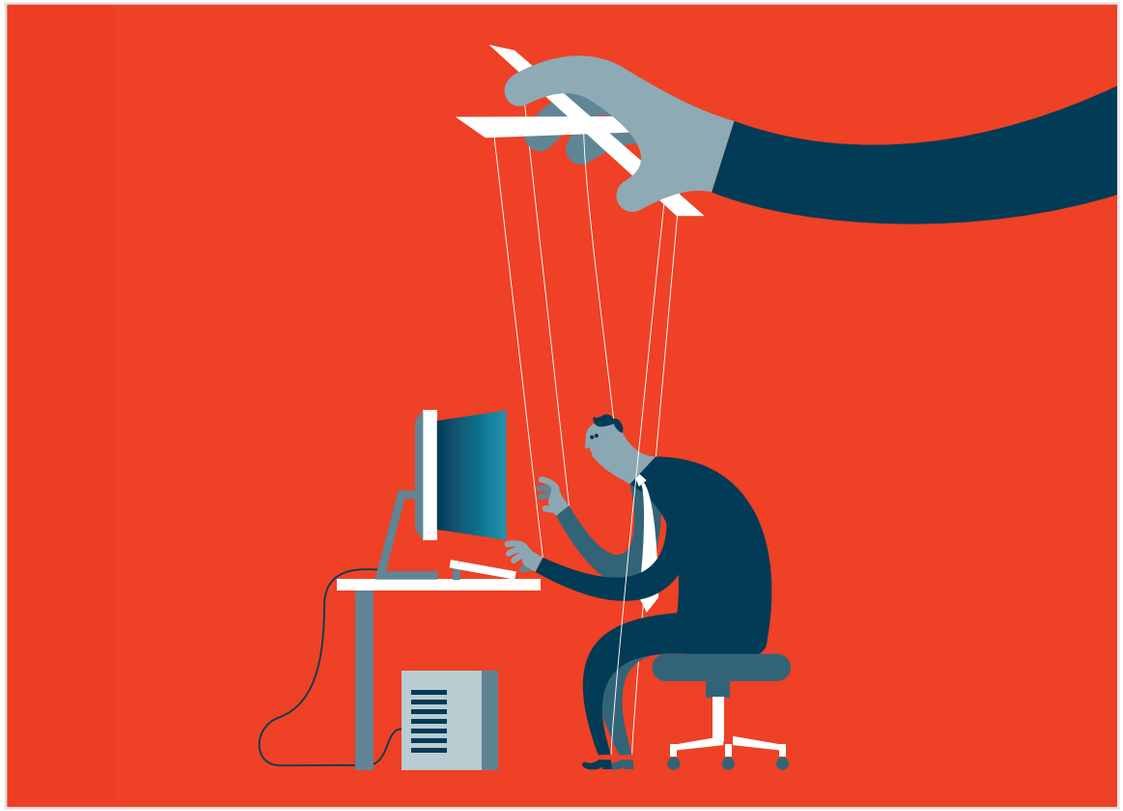
Unbequeme Wahrheiten	Anmerkungen	Konsequenzen für Ihren Führungsalltag
Inkonsequente Chefs verdienen kein Vertrauen, sondern Entmachtung – warum der Kuschelkurs Krieg statt Frieden bringt.	*Wenn Konflikte nicht offen angesprochen und ausgetragen werden, gerät der Businessalltag zum Guerillakrieg: Anschläge aus dem Hinterhalt mit unlauteren Mitteln sind die Folge.*	Wehret den Anfängen: **Konflikte sind schnell anzusprechen, so bleiben sie auf der Sachebene und bieten gute Lösungschancen.** Wer seinen Mitarbeitern frühzeitig Rückmeldung gibt, handelt zudem fair: Es gibt ihnen die Chance, sich weiter zu entwickeln.
Von hoch qualifizierten Mitarbeitern ohne Eigenantrieb muss man sich trennen – warum unmotivierte High Potentials die schlechtesten Mitarbeiter sind.	*High Potentials in den Unternehmen fordern oft viel, vergessen dabei aber zuweilen, welche Erwartungen man an ihre Leistungen hat. Das kommt teuer, denn bei unproduktiven High Potentials ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis das schlechteste überhaupt.*	Führungskräfte sollten gerade bei High Potentials sehr genau fragen, ob diese Mitarbeiter die Leistung erbringen, die sie bringen sollen. **Zu warnen ist insbesondere davor, sich mit „hochdekorierten“ Mitarbeitern zu schmücken, ohne ausreichende Leistung von diesen zu erhalten.**
Wessen besten Mitarbeiter nach drei Jahren nicht kündigen, der ist ein schlechter Chef – warum Mitarbeiterloyalität ein Mythos ist.	*Innerhalb von drei Jahren entscheiden Mitarbeiter, auf welchem Leistungsniveau sie dauerhaft in einer Organisation arbeiten werden. Oft lautet die Entscheidung: Es darf etwas ruhiger sind. Und der Chef schaut weg, weil es unbequem für ihn ist, den Mitarbeiter zu mehr Leistung anzuhalten. Umgekehrt sind viele Chefs beleidigt, wenn Top-Mitarbeiter zur Konkurrenz überlaufen.*	**Gute Führungskräfte behalten Leistung und Arbeitseinstellung ihrer Mitarbeiter stets im Auge.** Wenn es daran mangelt, dann erinnern sie den betreffenden Mitarbeiter freundlich an den Tauschhandel „Leistung gegen Entgelt“. Sie akzeptieren aber auch, dass gute Mitarbeiter sich weiterentwickeln wollen und ein Chef seinen Job dann gut macht, wenn er alles dafür tut, dass diese Mitarbeiter ihren Weg machen. Auch, wenn das zum Verlust dieser Mitarbeiter führt.
Die besten Chefs stellen sich nicht vor ihre Mitarbeiter, sondern hinter sie – warum es nichts nützt, Mitarbeiter vor den Folgen ihres Handels zu schützen.	*Mitarbeiter sind auch nur Menschen. Sie machen Fehler. Manche stehen allerdings nicht dazu und versuchen sich aus der Verantwortung zu drücken. Chefs, die sich vor Ihre Mitarbeiter stellen, fördern diese Haltung und signalisieren dem Mitarbeiter: Ich traue dir nichts zu.*	**Mitarbeiter** haben nun mal Verantwortung und **sind zuweilen zur Übernahme von Verantwortung zu erziehen.** Unbequem für die Führungskraft, aber überlebenswichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Hilfestellung des Chefs: Er fragt seinen Mitarbeiter, was er konkret braucht, z.B. um selbst in die Auseinandersetzung mit einem Kunden zu gehen.
Chefs von schwachen Mitarbeitern sind selbst schwach – warum inkonsequente Chefs von ihren Teams abhängig sind.	*Vielen Teams ist Harmonie wichtiger als die Ergebnisse. Der Chef lässt es nicht zu, dass einzelne Mitarbeiter Stärke zeigen. So entstehen wechselseitige Abhängigkeiten, die jegliche Entwicklung verhindern und leistungsstarke Mitarbeiter abschrecken.*	Echte Solidarität im Team bedeutet: **Es gibt ein gemeinsames Ziel, jeder gibt sein Bestes und fordert das auch von seinen Kollegen.** Gemeinsame Freizeitaktivitäten sind kein Indikator für ein funktionierendes Team.

Abschließend noch ein paar eiserne Grundsätze für Ihre Umsetzung:

- *Werden Sie sich Ihres Führungsauftrages bewusst*
- *Ignorieren Sie kein einziges Mal Fehltritte*
- *Zu viel Nachsicht führt zur Konflikteskalation*
- *Bereiten Sie sich auf Unheil vor: Mitarbeiter senken probeweise ihr Engagement*
- *Mitarbeiter an ihre Pflichten erinnern ist Chefsache*
- *Sie müssen Verantwortung einfordern, Sie sind der Chef*
- *Vertrauen ist gut, bei manchen ist Kontrolle aber besser*

Eine Garantie

Wenn Sie die zuvor aufgeführten Hinweise beherzigen und im täglichen Führungsalltag berücksichtigen dürfen Sie davon überzeugt sein, dass im Falle einer Organisationsuntersuchung – wir führten eine derartige bezüglich des hohen Grades von innerlich gekündigten Mitarbeitern im Produktionsbereich eines Sondermaschinen- und Anlagenbauer im Jahre 2010 durch – Aussagen wie nachfolgend bei Ihnen nicht mehr getätigt werden: „Ich erledige meine tägliche Routinearbeit, rege mich nicht mehr auf über das, was im Betrieb geschieht, erscheine pünktlich zur Arbeit und gehe vor allem pünktlich nach Hause und widme mich meiner Familie und meinem Hobby.“ ■



Kompetenzdefizite auf der ersten Führungsebene …

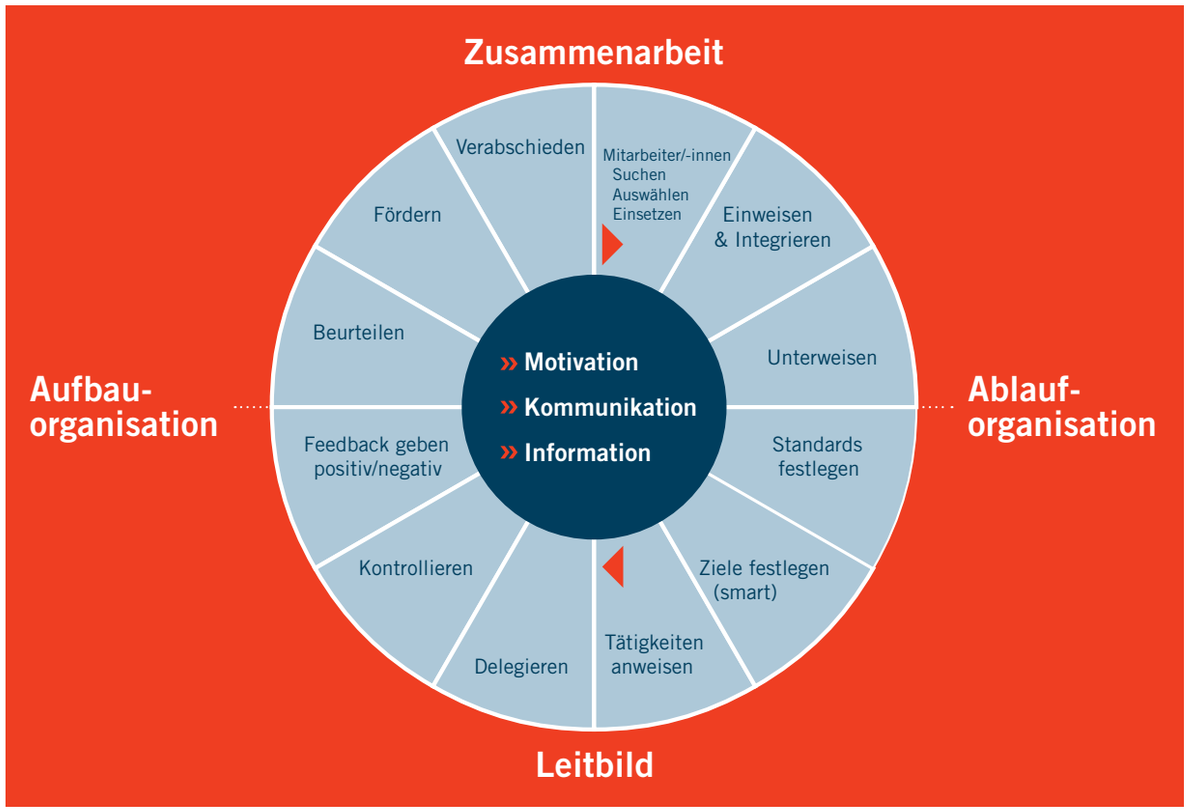
Warum der Leistungsschub nach Veränderungsprojekten ausbleibt

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Organisation umgebaut, doch der erhoffte Leistungsschub und die Verwirklichung der »neuen Unternehmenskultur« blieben aus. Stellt sich die Frage: „Warum?“ Die Antwort vorweg: Die Erfahrung zeigt, dass es häufig die oberen Führungskräfte sind, die zeitgemäße und mitarbeiterorientierte Führungskonzepte nicht umsetzen können … oder wollen.

Wir wissen, dass die größte Chance für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in den meisten Fällen in der Ebene unterhalb der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes liegt. Hier finden wir auch die größte Kluft. Gegenseitige Zuweisung von Inkompetenz, Willkür und fehlende Wertschätzung kennzeichnen häufig die Arbeitsbeziehungen dieser Ebene. Ein potenter Produktionsmanager eines mittelständischen Automobilzulieferers auf der zweiten Ebene drückte es kürzlich so aus: “Ich werde das Gefühl nicht los, dass man mich stündlich austauschen könnte.“ Wir kennen auch andere Aussagen wie: “Mein Geschäftsführer bittet mich auch um provozierende Statements, um mich anschließend mit seiner »praktischen Intelligenz« vorzuführen.“ Das öffentliche und persönliche Desavouierungen in vielen Unternehmen auf der oberen und obersten Führungsebene an der Tagesordnung sind, kennen wir aus eigener Anschauung.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Führungskreis



Inkompetent ist immer nur der andere

Als Entmystifizierer behaupten wir, dass sich in den vergangenen 50 Jahren auf der oberen Führungsebene in puncto persönlicher Kompetenz nicht wirklich viel entwickelt hat. Und bei vielen scheint zuzutreffen, dass sich ihre Neurose proportional zur Karriereentwicklung ausweitet. Die zeitgemäßen Entwicklungen im Managementbereich und in der Managementdiagnostik, auch die modernen Entwicklungen im anglo-amerikanischen Raum, scheinen an dieser Ebene fast spurlos vorbeigegangen zu sein.

Management-Audits als heilendes Hilfsmittel

Mit dem zuvor beschriebenen Phänomen geht die Einstellung und Haltung zur bewussten Entwicklung von potenziellen Führungskräften im Besonderen und der Führungscrew im Allgemeinen einher. Diesem Punkt wird häufig keine hohe Bedeutung beigemessen. Was oben fasziniert, sind Management-Audits. Hier werden Führungskräfte und solche die es werden sollen auf den Prüfstand gestellt – in der Regel von externen Experten. In den eigenen Reihen scheint eine entsprechende Kompetenz für die eignungsdiagnostische Testung, Selektion und Einschätzung von Führungspotenzial eher nicht ausreichend vorhanden zu sein. Das macht den Betroffenen in der Regel Angst und diszipliniert – von Management Development keine Spur.

Viele reden von Change Management, Veränderungs- und Transformationsprozessen. Wie wollen Sie solche Prozesse und Veränderungen zielführend in Gang bekommen oder bewilligen, wenn sich die Schlüsselführungskräfte nicht als eine mutige und selbstvertrauende Mannschaft darstellen? Mit Resignation, Rückzug und Angst in der oberen Führungsmannschaft lassen sich solche Prozesse nicht bewältigen.

Wahre Management- und Leadership-Kompetenz heißt:

- » ***Menschen zu ihrer Kraft und Kompetenz zu führen***
- » ***Menschen für die Ziele zu begeistern***
- » ***Menschen zu begeistern »Unternehmer im Unternehmen« werden zu können***

und nicht Angsthasen zu dressieren, denen das Blut in den Adern gefriert, wenn der Geschäftsführer ruft. ■

"Die Verbesserung von Shareholder Value geht nur mit den Mitarbeitern und nicht gegen sie." [§ 3 Kommunikationsverordnung für Manager]

Wer zukünftig Erfolge langfristig erleben will, muss sie zusammen mit seinen Mitarbeitern erwirtschaften, mehr noch als bisher. Nicht Reduktions-, sondern Investitionsmanagement im Mitarbeiterbereich ist die Strategie der Zukunft, denn Lean Management darf nicht zu Magersucht führen.

Arbeitsplatzsicherung und eine motivierende Führungskultur, in der Engagement und Identifikation wachsen können, sind Voraussetzungen für Leistungszuwachs; Selbstverständlichkeiten, die auch ohne ein neues Schlagwort ernstgenommen werden müssen.

LEWAN ASSOCIATES

Welche Arbeit passt zu mir? ...
Ein Selbsttest

Sie sind schon länger berufstätig und fragen sich aber, ob Sie die richtige Arbeit gefunden haben? Oder Ihre Kinder beendigen bald die Schule bzw. das Studium? Hier erfahren Sie, für welche Arbeit Sie gemacht wurden. Und so geht's: Beantworten Sie die Fragen so spontan und ehrlich wie möglich. Überlegen Sie nicht lange, sondern kreuzen Sie sofort an, in welcher Antwort Sie sich am ehesten wiederfinden.

Der folgende Test von Nadine Oberhuber verrät Ihnen verblüffenderweise mit nur vier Fragen, was Ihr Denken prägt, woraus Sie Energie ziehen, nach welchen Kriterien Sie entscheiden und was Ihre Antreiber im Leben sind. Notieren Sie anschließend die Buchstaben hinter den Antworten. Daraus ergibt sich einer von 16 Persönlichkeitstypen, die zu einem der vier Grundcharaktere Sie gehören. **Welcher Beruf demnach zu Ihnen passt, erfahren Sie in der Auswertung [siehe Seite 17].** ■

1 **Sie haben ein schweres Problem, dass Ihnen zu schaffen macht. Was tun Sie?**	**E**	*Ist doch klar: Ich rede mit möglichst vielen Freunden darüber. Schließlich rede ich gern und viel, auch wenn manches davon noch unausgegoren ist.*
	I	*Das mache ich mit mir selbst aus, was sonst? Andere können mir schließlich meine Probleme nicht abnehmen.*
2 **Sie müssen eine knifflige Aufgabe unter Zeitdruck erledigen. Wie gehen Sie vor?**	**P**	*Ich habe schon Schlimmeres gemeistert und erinnere mich, wie ich es damals geschafft habe. Am besten versuche ich es mit den bekannten Methoden oder ein paar Routinearbeiten und lege gleich los.*
	T	*Moment, das will gut überlegt sein. Ich überlege zuerst, welche Tragweite das Ganze hat und erstelle dann ein Gesamtkonzept. Vielleicht ist hier ja ein völlig neuer Zugang gefragt. Hektik ist außerdem nie ein guter Berater.*
3 **Denken Sie an einen Arbeitskollegen, mit dem Sie häufig aneinandergeraten. Sie müssten endlich mal Klartext mit ihm reden.**	**L**	*Der Typ ist schwierig, keine Frage. Aber das lässt sich ganz sachlich lösen: Ich spreche einfach aus, was mich stört. Wir wollen ja schließlich beide, dass sich etwas ändert. Ob ich dafür große Kompromisse machen werde, weiß ich aber nicht.*
	F	*Im Grunde tut er mir leid, er bemüht sich ja. Und solange er sich keine dramatischen Ausrutscher leistet, muss ich ihm auch nicht wirklich eins mit dem Holzhammer reinwürgen, oder? Vielleicht äußere ich meine Kritik erst durch die Blume. Mal sehen, ob er sich dann bessert. Ein Moment, das will gut überlegt sein.*
4 **Freitagnachmittag, Sie sind noch in der Firma. Ein Freund ruft an und will Sie zum gemeinsamen Wochenende animieren. Was denken Sie?**	**G**	*Erst die Arbeit, dann das Vergnügen! Ich muss hier noch einiges wegarbeiten, dann reden wir weiter. Mir ist immer wohler, wenn ich meinen Wochenplan erledigt habe und einen aufgeräumten Schreibtisch hinterlasse. Und wohin soll es überhaupt gehen? Vielleicht konkretisiert er das erst mal.*
	S	*Super, da bin ich dabei! Da geht die Restarbeit gleich doppelt so schnell von der Hand. Eigentlich hatte ich etwas anderes vor, aber ich bin da flexibel. Ich plane gerne um und fange auch gern neue Dinge an. Hauptsache in Bewegung bleiben – der Weg ist das Ziel.*

Präzision entscheidet …
Wie Sie als Mittelständler mit einfachen Mitteln ein beliebter Arbeitgeber werden

Stellenausschreibung, gleich ob in Print- oder Online-Medien von Großunternehmen fallen auf. Aber was potenziellen Mitarbeitern und Beschäftigten heute sehr wichtig ist, kann insbesondere der Mittelstand bieten. Und sogar noch mehr. Familiäre Arbeitsatmosphäre, kombiniert mit Selbstverwirklichungs- und Aufstiegschancen, frühzeitige Verantwortungsübernahme sowie ein dynamisches Arbeitsumfeld machen es deutlich: Der Mittelstand hat als Arbeitgeber häufig mehr zu bieten, als die Großen.

Hinter jedem guten Chef steckt eine Strategie – auch wenn sie häufig nicht so tituliert wird. Bei Mitarbeitern sind wirtschaftlich erfolgreiche Arbeitgeber beliebt, die sehr wohl wissen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen. Die guten mittelständischen Unternehmen sind durchaus selbstkritisch. Sie wissen insbesondere wie entscheidend die Wirksamkeit der Motivation und der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter für ihren Erfolg ist. Arbeitgeberrankings werden deshalb immer wichtiger und beliebter. So befragt man die Belegschaft, zeigt auf, ob sich Investitionen in Personalmaßnahmen auszahlen, liefert Bestandsaufnahmen, vergleicht diese in Benchmarks mit anderen Unternehmen und offenbart, in welchen Bereichen noch Verbesserungspotenziale gehoben werden können. Erst mit einer glaubwürdigen Personalstrategie machen sich die Besten mittels Employer Branding dann auf sich aufmerksam.

Wir sind eine Familie

Aus Studien des Familienministeriums ist uns bekannt, dass das Thema Familienfreundlichkeit für 90 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren bei der Wahl des Arbeitgebers ebenso wichtig ist wie die Entgelthöhe. Mehr als drei Viertel der jungen Beschäftigten würden für mehr Familienfreundlichkeit das Unternehmen wechseln – und sie tun es zunehmend mehr. Eine familienbewusste Personalpolitik ist ein entscheidender Faktor bei dem kluge Mittelständler mit einfachen Mitteln bestens punkten können. Damit heben sie sich von vielen Großunternehmen ab. Ein weiterer Faktor sind gezielte Wiedereinstiegsprogramme – gemeint sind solche und nicht die, die man nur so nennt – nach der Elternzeit. Ebenso gehört heute für Generation Y Arbeiten im Homeoffice selbstverständlich in den Kanon der Erwartungen. Intelligente Mittelständler bieten heute flexible Arbeitszeitmodelle ebenso an wie die Möglichkeit bis zu ganzjährigen Sabbaticals. Somit gelingt es diesen Unternehmern gut und langfristig die Mitarbeiter emotional mit der Firma zu verbinden.

Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung punkten Sie überproportional, wenn Sie sich um altersgerechte Beschäftigungsmodelle bemühen. Dies ergänzt durch ein konzeptionell und kompetent aufgestelltes sowie professionell eingeführtes Betriebliches Gesundheitsmanagement, Komma entfernen; anstelle Punkt. Beachten Sie bitte, dass Ihr Angebot individueller und bedarfsgerechter Lösungen, die Felder der sozialen, psychischen und physischen Gesundheit berücksichtigt. Nur so können Sie sich auszeichnen. Aber hüten Sie sich vor »situationsgetriebenen Schnellschüssen« wie der Einführung konzeptionsloser Krankenrückkehrgespräche oder der Rückenschule für alle Beschäftigten bzw. dem berühmten Apfelkorb. Alles muss sich wie in einer [personalwirtschaftlichen] Komposition zusammenfügen, aus einem Guss sein.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Ziele kennen, Prioritäten »richtig« setzen

Damit Erfüllung in der täglichen Arbeit erreicht werden kann, sind berufliche Ziele sehr wichtig. Vorausschauende Mittelständler führen deshalb regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche – mit jedem Beschäftigten. Diese sollen motiviert und inspiriert arbeiten und deshalb berücksichtigen kluge Unternehmer aber auch die privaten Interessen. Dazu gehört beispielsweise das bereits erwähnte Sabbatjahr, teilweise bezahlt, aber immer mit anschließender Jobgarantie. So aufgestellt signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern „Ihr seid uns wichtig, wir brauchen euch und wollen euch langfristig halten.“ Wir wissen aus vielen mittelständischen Firmen, dass diese Signale ankommen und dass die Mitarbeiter mit hoher Identifikation reagieren, nämlich mit Stolz und Verbundenheit mit der Firma.

Spannende, möglichst ganzheitliche Aufgaben

Die meisten Beschäftigten möchten sich weiterentwickeln. Die bei den meisten Mittelständlern vorhandene flache Organisation bedeutet häufig gleichberechtigtes Arbeiten und ein großes und ganzheitliches Tätigkeitsfeld. Die lange Zeit fälschlicherweise raumgreifende Denke, mittelständische Unternehmen ließen keine Karrierelaufbahnen zu, wird von zahlreichen, gewitzten Mittelständlern widerlegt. Diese ermöglichen horizontale Entwicklungsmöglichkeiten oder Karriere im Projektmanagement. Darüber hinaus bieten sie internationale Einsätze an. Gute mittelständische Arbeitgeber sind wirtschaftlich erfolgreich – und das übrigens weltweit.

Resümee

Verantwortungsvolle Mittelständler machen mit ihren Qualitäten immer mehr als »best choice« Arbeitgeber den Stich bei potenziellen Mitarbeitern. Denn diese und auch die Beschäftigten hinterfragen die tatsächlichen Arbeitgeberqualitäten des möglichen neuen Arbeitgebers immer stärker, informieren sich direkt oder im Internet und tauschen sich diesbezüglich über die Social Networks aus.

Nachhaltige Werte, insbesondere in der Personalpolitik, werden für potenzielle Bewerber zu immer relevanteren Kriterien die für oder gegen eine Bewerbung bei Ihnen sprechen. Abschließend noch ein Wermutstropfen: Seien Sie besonders vorsichtig mit einem aufgesetzten »Werte-Kultur-Management«. Die Erfahrung zeigt, dass in den meisten Unternehmen die angestrebte Wertewelt in der Praxis tagtäglich konterkariert wird. Hier sollte sich der Mittelständler eher gemäß der Binsenweisheit „Schuster, bleib bei deinem Leisten“ aufstellen. ■

Kündigung ist out!
New.Placement ist IN! …
Aus der Krise eine Chance machen

Kennen Sie den Film »Up in the Air« mit George Clooney? Er spielt einen Outplacement-Berater, der von Firmen angeheuert wird, um Mitarbeiter zu entlassen. Sicherlich ist Ihre Frage berechtigt, wie viel das mit dem Berufsalltag eines Outplacement- bzw. Personalberaters zu tun. Der Film ist selbstverständlich – im Sinne von Unterhaltungskunst – eine Überspitzung, die nicht mit der Realität verwechselt werden darf. Die Aufgabe eines Personalberaters im Out-/New-Placementprozess besteht unseres Erachtens darin, Menschen, die freigestellt wurden bzw. werden sollen, in eine neue Funktion zu bringen.

Freisetzungen von Fach- und Führungskräften auf allen Ebenen sind keine Seltenheit mehr, dafür gibt es verschiedene Gründe. Ein Unternehmen verändert sich, stellt den Bereich A ein – dann braucht es auch den Vertriebsleiter A nicht mehr. Es kann passieren, dass ein Chef sich mit einer Führungskraft nicht versteht. Oder ein Manager ist den neuen Anforderungen an seine Position nicht gewachsen. In solchen Fällen ist es oft sinnvoller, man trennt sich.

In der Bezeichnung Outplacement schwingt historisch bedingt eine starke Kümmererfunktion für Verunglückte mit. Outplacement-Beratung kommt aus den USA, wo es ursprünglich darum ging, Soldaten nach zehn und mehr Jahren Kriegsdienst wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Natürlich muss man den Schock Freisetzung und der möglichen Anstellungslosigkeit erst einmal verarbeiten, aber uns geht es nicht vordringlich um psychotherapeutisches Aufbauen, sondern um die Zukunft unserer Klienten.

Unsere New.Placement-Beratung ist eine professionelle Begleitung in Veränderungs- und Trennungsprozessen der von Anstellungslosigkeit bedrohten Beschäftigten. Gemeinsam wird eine neue berufliche Zukunftsperspektive erarbeitet mit dem klaren Ziel der Verhinderung von Arbeitslosigkeit.

Aus der Krise eine Chance machen bedeutet, die Vermeidung eines Karriereknicks oder auch der Arbeitslosigkeit durch intensive Individualbetreuung, die Erarbeitung eines möglichen Karriereschubs für die betroffene Fach- oder Führungskraft. Für das Unternehmen bedeutet dies eine Vermeidung kostenintensiver Arbeitsgerichtsprozesse und externer Imageschädigung.

Für die Unternehmen und deren Mitarbeiter bedeutet das in der Regel:

1. ***Die Vermeidung aufreibender Eskalation***
2. ***Kostensparende Verkürzung von Restlaufzeiten der Anstellungsverträge***
3. ***Mögliche Förderung der New.Placement-Maßnahme durch die Bundesagentur für Arbeit***
4. ***Imagepflege und -verbesserung intern und extern***
5. ***Vertrauensbildung und Motivationsschub bei den verbleibenden Beschäftigten***
6. ***Beste Chancen auf Kontinuität bzw. Verbesserung des Berufsweges für die betroffenen Mitarbeiter***
7. ***Die klare Dokumentation der sozialen Verantwortung und Unternehmenskultur***
8. ***Zeichen setzen für zukunftsorientiertes und kostenbewusstes Personalmanagement***
9. ***Aktiv Entlastung des Managements und des HR-Bereiches***
10. ***Mögliche Fokussierung der Unternehmensorganisation auf die geplanten Veränderungsstrukturen***

Menschen in schwierigen Veränderungsprozessen zu begleiten und gemeinsam neue Wege und Perspektiven zu erarbeiten, gehört zu unserer Profession, die wir mit Begeisterung wahrnehmen. ■

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: **30. + 31. Januar 2014,**
ab März 2014 zweimonatlich, Termine auf Anfrage

Teilnahmegebühr: 777,00 Euro zzgl. Mehrwertsteuer

Welche Arbeit passt zu mir? ...
Auswertung des Selbsttest

Ein vierstelliger Buchstabencode verrät Ihnen, welcher Typ Sie sind; vom »Aktionist« bis »Rationalist«.

Der Aktionist

EPLS [Macher]
EPFS [Entertainer]
IPLS [Handwerker]

Der Aktionist ist ein praktisch denkender Mensch, der die Dinge anpackt. Er ist bodenständig und spontan, kann also auch mit wenig Planung auskommen. Er lebt im Hier und Jetzt. Für ihn sind auch Bewegung und sportliche Betätigung wichtig. Zu seinen guten Eigenschaften gehören: Er ist optimistisch und anpassungsfähig. Dafür kann er aber auch sehr ungeduldig sein und legt sich ungern fest.

Typische Berufe: *Pilot, Sanitäter, Sportler, Schauspieler, Designer, Dekorateur, Künstler, Koch, Förster, Techniker, Berufe mit Kindern, aber auch Unternehmer*

Der Traditionalist

EPLG [Direktor]
EPFG [Gastgeber]
IPLG [Inspektor]
IPFG [Fürsorger]

Er geht die Dinge auch praktisch an, braucht aber die Planung. Regeln, Ordnung und Sicherheit sind ihm in seinem Arbeitsumfeld wichtig. Er liebt überdies Routinearbeiten und erledigt sie auch gern – am liebsten sofort. Oft ist er im beruflichen Umfeld von Recht und Gesetz zu finden. Oder er bekleidet eine leitende Position. Traditionalisten sind verlässlich, gewissenhaft und gut organisiert. Sie neigen aber dazu, überkritisch zu sein, ziemlich unflexibel und engstirnig.

Typische Berufe: *Anwalt, Richter, Polizist, Soldat, Bankkaufmann, Unternehmer, Berater, Zahnarzt, Verwalter, Buchhalter, Bibliothekar, Pflegekraft, Sekretär, Caterer, Stewardess, Erzieher*

Der Idealist

ETFS [Komiker]
ETFG [Lehrer]
ITFS [Träumer]
ITFG [Psychologe]

Der Idealist ist ein echter Sinnsucher. Außerdem ist er ziemlich harmoniebedürftig. Er hat eine romantische Vorstellung von der Welt und beruft sich gerne auf seine Intuition. Stets ist er auf der Suche nach Höherem und deshalb nicht geschaffen für „niedere Arbeiten“ und die trivialen Dinge im Leben. Obwohl er ein Kämpfer ist, möchte er niemandem dabei auf die Füße treten. Denn am liebsten kämpft er für Gerechtigkeit. Der Idealist ist mitfühlend, freundlich und loyal, kann aber andere mit seiner emotionalen Art und seiner Überempfindlichkeit nerven. Sie halten ihn manchmal für realitätsfern.

Typische Berufe: *Arzt, Pfarrer, Erzieher, Sozialarbeiter, soziale Berufe allgemein, Journalist, Schauspieler, Autor, Psychologe, Politiker, Lehrer, Musiker*

Der Rationalist

ETLS [Erfinder]
ETLG [Kommandeur]
ITLS [Denker]
ITLG [Wissenschaftler]

„Wissen ist Macht“, das könnte der Leitspruch des Rationalisten sein. Er sucht ständig nach neuem Wissen und probiert Neues aus. Komplexe Herausforderungen sind für ihn dazu da, die eigenen Grenzen auszutesten. Zum Erfinder und Ermittler taugt er daher besonders gut. Wenn er Geschäftsmann ist, dann gleich einer mit Weltherrschaftsanspruch. Rationalisten erfreuen ihre Arbeitgeber und Kollegen dadurch, dass sie innovativ, wissbegierig und kompetent sind. Deshalb sollte man sie lieber nicht in Großraumbüros stecken.

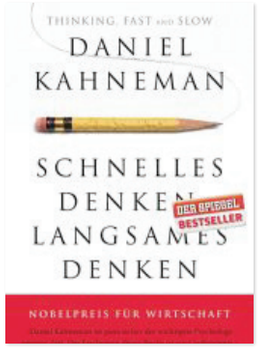
Typische Berufe: *Architekt, Autor, Anwalt, Banker, Berater, Biologe, Ermittler, Forscher, Berufe beim Militär, Programmierer, Vertreter, Journalist, Ingenieur, Unternehmer, Verkäufer*

Feel the Change!
Den Wandel emotional leben und steuern

Klaus Doppler & Bert Voigt, *Campus-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2012, 248 Seiten, 39,99 EUR, ISBN: 9783593416441*

In den meisten Change-Projekten, die in Unternehmen stattfinden, werden die psychologischen und gruppendynamischen Aspekte zu wenig berücksichtigt. Der Grund dafür: Bei allen Beteiligten sind Emotionen im Spiel, nicht nur bei den Beschäftigten, sondern auch bei denjenigen, die diese Projekte verantworten. Und diese können nicht vermeiden, dass sich ihre eigenen Emotionen einen Weg bahnen, wenn sie sich ernsthaft mit den Emotionen anderer auseinandersetzen. Die Autoren beschäftigen sich mit der Macht der Gefühle aus beiden Perspektiven. Sie geben Werkzeuge und Konzepte für die Praxis an die Hand. Ein sehr praxisorientiertes Buch, das auf einer umfassenden Erfahrung fußt.

Fazit: Sehr empfehlenswert.



Schnelles Denken, langsames Denken
Der Bauch denkt nicht nach

Daniel Kahneman, *Siedler Verlag, Frankfurt am Main 2012, 624 Seiten, 26,99 EUR, ISBN: 9783886808861*

Akribisch und leichtfüßig zerpflückt Nobelpreisträger Daniel Kahneman den Mythos von verantwortungsvollen, kompetenten Entscheidern. Tatsächlich führt ein fehleranfälliges und faules Gehirn Regie. Dies ist eine Warnung: Wer dieses Buch liest und seinen Autor ernst nimmt, muss sein Leben ändern. Oder wenigstens die Art, es zu führen. Das gilt insbesondere für Manager und Unternehmer, die täglich wichtige Entscheidungen fällen müssen. Der Autor erzählt jargonfrei, detailreich, aber anschaulich, mit vielen persönlichen Anekdoten von psychologischen Experimenten, Gedankenspielen und Statistiken, die Verblüffendes über die Unzuverlässigkeit unserer Intuitionen ans Licht gebracht haben, über Selbstüberschätzungen, die unterschätzte Bedeutung des Zufalls und darüber, wie kurze negative Erfahrungen unsere Erinnerung nachhaltig trüben, wenn sie sich nur zum richtigen, also falschen Zeitpunkt ereignen - also am Ende von Erlebnissen. Ausgezeichnet mit dem Los Angeles Times Book Prize - Current Interest 2012.

Fazit: Pflichtlektüre für Führungskräfte!

Zum guten Schluss

Ein Strom, der von seiner Quelle hoch in den Bergen schon viele Landschaften durchquert hatte, erreichte eines Tages auch die Sandflächen der Wüste. Bis hierhin war es ihm gelungen, jedes Hindernis zu überwinden. So warf er sich mit Macht gegen die Sanddünen, musste aber bald einsehen, dass, so sehr er sich zwar bemühte, sein Wasser hof fnungslos im Sand versickerten.

Tief in ihm aber war die Überzeugung, dass es seine Bestimmung sei, die Wüste zu durchqueren. Er war schon ganz verzweifelt, als er eine Stimme vernahm, die aus der Wüste selbst zu kommen schien: "Der Wind überquert die Wüste und das kann auch der Strom." Der Strom meinte, dass er ja alles versucht habe, der Wind könne es nur, weil er fliegen könne. "Wenn du dich hineinstürzt, kannst du es nicht schaf fen, du musst dich vom Wind tragen lassen, dich dem Wind anvertrauen und dich von ihm aufsaugen lassen."

Diesen Gedanken konnte der Strom nicht gut heißen. Er wollte seine Identität nicht verlieren. Würde er sie je wiedererlangen? Der Sand erklärte ihm, dass der Wind die Aufgabe habe, den Strom mitzunehmen und über die Wüste zu tragen. Danach ließe er ihn wieder fallen und daraus bildete sich erneut ein Strom. Der Strom fragte: "Kann ich nicht der gleiche Strom bleiben, der ich bin?" "Das ist unmöglich", antwortete die Stimme, "Dein Wesentliches wird fortgetragen und bildet erneut einen Strom. Du wirst wieder so heißen wie vorher, da du nicht weißt, welcher Teil von dir der wesentliche ist." Auf diese Worte regte sich etwas tief in seinem Inneren. So ließ er sich vom Wind über die Wüste tragen, fiel als Regen wieder zur Erde und bildete sich neu.

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 info@lewanassociates.de

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: 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