



Persönliche Weiterentwicklung

Kommunikation, Konflikte, Entlastung, Präsentation und
Karriere

Praktikable Tipps, Hinweise, Vorgehensweisen und Strategien
für

Fach- & Führungskräfte, Entscheider und Unternehmer

[Coaching | Training | Moderation]

www.meister-training.de ♦ info@meister-training.de ♦ Fon: +49 (0) 57 31 - 9 81 60 - 80 / -81



Vorwort

Liebe Leser,

kennen Sie auch den Ausspruch „**Viele Probleme sind hausgemacht**“?

Klingt ein wenig altbacken, ist aber leider immer noch in zu vielen Unternehmen die Hauptursache für Störungen im Betriebsablauf und damit auch verantwortlich für deutlich weniger Produktivität und unternehmerischen Erfolg.

Muss das wirklich sein?

Meiner Meinung nach **nein**.

Denn es gibt viele Möglichkeiten, präventiv zu handeln, und damit schon im Ansatz mögliche kritische Situationen zu vermeiden.

Mein eBook soll Ihnen praxisnahe Hilfestellungen dazu geben, wie Sie in und mit Ihrem Team, als Entscheider oder auch als Unternehmer noch wirkungsvoller mit Kunden, Kollegen, Dienstleistern und Lieferanten umgehen können. Unterteilt in die Themenbereiche Kommunikation, Konflikte, Entlastung, Präsentation und Karriere warten auf Sie vielfältige interessante Informationen, wie Sie Ihren Geschäfts- und / oder Berufsalltag noch produktiver gestalten können.

Viel Freude beim Lesen und ganz viel Erfolg in der Umsetzung wünscht Ihnen / Euch Ihr / euer

Wolfgang Natzke

Inhaltsverzeichnis

Themenblock 01 - [Kommunikation]

Begriffsklärung des Wortes: Kommunikationstraining	7
Verantwortungsbereitschaft beim Mitarbeiter - wie geht das?	9
Innere Kündigung - was kostet sie?	11
Innere Kündigung - welche Zeichen gibt es?	12
Innere Kündigung - welche Trigger gibt es?	14
Innere Kündigung - gibt es Notausgänge?	16
Veränderung mit Entwicklungsfähigkeit	18
Die Hot Dog Story	19
Drei Faktoren für eine gelungene Schichtübergabe	20

Themenblock 02 - [Konflikte]

Konflikte - Sind sie nur schädlich?	21
Konflikte - Typische Konflikte auf der Meisterebene	22
Konflikte - Erläuterungen zu „Soziale Konflikte“	23
Konflikte - Maschinenausfall	24
Konflikte - Struktur	28
Konflikte - Krankenstand	29
Konflikte - Innere Konflikte 1	32
Konflikte - Innere Konflikte 2	33
Konflikte - Innere Konflikte 3	34
Konfliktlösung in 4-Stufen	35
Konfliktlösung in 4-Stufen - Stolpersteine	37
Die Steine auf dem Weg nutzen	38
Sind Sie ein Umsetzungszwerg?	39

Themenblock 03 - [Entlastung]

Authentizität - was bringt´s mir?	42
Entscheidungskompetenz - ja bitte!	44
Professioneller Umgang mit Kritik	46
Die Rückdelegationsfalle - Teil 1	48
Die Rückdelegationsfalle - Teil 2	51
E-Mail - Kommunikationsterror pur?	54
Positiver Stress	56

Inhaltsverzeichnis (2)

Themenblock 04 - [Präsentation]

Präsentation - Sinn & Zweck	58
Zehn gute Tipps, damit Ihre Präsentation perfekt wird	60
Kennen Sie die 10-20-30 - Regel?	62
Haben Sie bei Präsentationen den längeren Atem	63
Präsentation - Die Körper-Sprache	64
Die INITIAL-Zündung für Ihre Präsentation	65
Präsentation - Ihre Investition	66

Themenblock 05 - [Karriere]

Situative Mitarbeiterführung will gelernt sein	68
Was beinhaltet eine ausgeprägte Führungskompetenz?	69
Es ist noch kein Industriemeister vom Himmel gefallen!	70
Eine kompetente Mitarbeiterführung können Sie erlernen	71
Meisterkurse - für wen eignen sie sich?	72
Führungskompetenz als Karriereleiter für Industriemeister	73
Fakten im Change Management	74
Engagement erfordert Motivation	75
Erfolg-versprechender Motivationskontext	76
Effektive Mitarbeiterbindung - Teil 1	77
Ich muss meine Mitarbeiter motivieren, damit ...	79
Fragen erfolgreicher Führungskräfte	80
Leiharbeiter im Interview: „Wo bleibt der Klebeeffekt?“	81
Der Mensch macht´s!	83
Die TOP10 Führungstipps	84
Verbindlichkeit - ein Joker in der Führungsarbeit?	85
Ständiger Termindruck erhöht das Risiko eines Herzinfarktes	87
Ein Sorgenlöser?	88
Führung 2.0 - Führungsansprüche im Wandel	89

Impressum und Kontaktdaten

Kontakt

jobperform®

[der Mensch macht's!]

Inhaber: Dipl.-Ing. Wolfgang Natzke

Oberloh 57a

D32457 Porta Westfalica

Fon 0 57 31 / 981 60-80/-81

Fax 0 57 31 / 981 60-83

info@job-perform.com

www.job-perform.com

www.meister-training.de

www.argumentieren-lernen.de

Quellen

Bilder: Fotograf Dieter Obermeyer

Externe Informationsanbieter sind direkt unter den jeweiligen Artikeln gekennzeichnet.

Haftungsausschluss

jobperform® haftet nicht für die ununterbrochene Verfügbarkeit dieses eBooks und behält sich auch vor, trotz Anfrage ohne Begründung eine Versendung des eBooks nicht durchzuführen. Alle Informationen sind freibleibend und unverbindlich.

jobperform® behält es sich ausdrücklich vor, Teile der Seiten oder das gesamte Angebot ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung und / oder die Lieferung zeitweise auszusetzen oder endgültig einzustellen.

jobperform® übernimmt keine Haftung für die Aktualität, Rechtsgültigkeit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

Haftungsansprüche gegen jobperform®, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Dieses eBook darf kostenlos weitergegeben und versendet werden. Nicht erlaubt ist der Auszug von Kopien sowie die Verwendung von Bestandteilen dieses eBooks für die eigene, kommerzielle Verwendung.



Themenblock 01

[Kommunikation]

Begriffsklärung des Wortes: Kommunikationstraining	7
Verantwortungsbereitschaft beim Mitarbeiter - wie geht das?	9
Innere Kündigung - was kostet sie?	11
Innere Kündigung - welche Zeichen gibt es?	12
Innere Kündigung - welche Trigger gibt es?	14
Innere Kündigung - gibt es Notausgänge?	16
Veränderung mit Entwicklungsfähigkeit	18
Die Hot Dog Story	19
Drei Faktoren für eine gelungene Schichtübergabe	20

Begriffsklärung des Wortes: Kommunikationstraining

Das Wort Kommunikationstraining besteht aus zwei Wörtern. Kommunikation und Training.

Kommunikation kommt vom lateinischen „communicare“ und bedeutet „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen“. Kommunikation beschreibt damit eine Handlung zwischen mindestens zwei Menschen, die bewusst oder unbewusst Informationen austauschen.

Der Begriff Training ist ein aus dem englischen übernommener Ausdruck für „Übung, Proben, Schulung, Lehrgang, Weiter- oder Fortbildung“. Durch Training können Informationen (Reize) beim Menschen besser verarbeitet werden und dieser kann sein Verhalten verändern.

Zusammengefasst bedeutet es: Kommunikation können Sie trainieren! Und das hilft Ihnen in allen Lebenslagen. Denn schon Paul Watzlawick brachte es auf den Punkt:

„Man kann nicht nicht kommunizieren!“

Kommunikationstraining - Kommunikation trainieren

In einem guten Kommunikationstraining wird darauf geachtet, wie Sie Ihre individuellen Kommunikationsfähigkeiten weiterentwickeln können. Kommunikationsmodelle besagen, dass eine Nachricht von einem Sender über einen Kanal (Sinneswahrnehmung) zu einem Empfänger gelangt.

Je nach Reaktion (Feedback) des Empfängers auf die Nachricht wird das Gespräch weitergeführt oder unterbrochen. Oft wird erst bei Missverständnissen und anderen kommunikativen Problemen erkannt, wie groß die Bedeutung der Kommunikation ist. Und genau an diesem neuralgischen Punkt setzen Kommunikationstrainings an!

Trainingsinhalte beim Kommunikationstraining können sein:

- Was kann ich an meiner Sprache, bzw. an meinem Ausdruck verbessern?
- Kann ich aktiv und zielorientiert zuhören?
- Verhalte ich mich empathisch?
- Kann ich nonverbale Signale richtig deuten und diese in Bezug zum Gesagten bringen?
- Kann ich auch unter Stress, in Konflikten und in Verhandlungen richtig argumentieren?
- Männer und Frauen kommunizieren unterschiedlich - Wie unterscheiden sie sich?

Begriffsklärung des Wortes: Kommunikationstraining (2)

Merkmale für ein gutes Kommunikationstraining

- In einem Kommunikationstraining ist es entscheidend, wie viele Teilnehmer ein Training besuchen
- Handelt es sich um einen kleinen Kreis, in dem Sie gut lernen können oder ist das Seminar „überfüllt“?
- In der Fülle der preiswerten „Schnäppchen-Angebote“ von Kommunikationstrainings ist es wichtig, auf Qualität zu achten.
- Haben die Anbieter ein fundiertes Wissen im Bereich Kommunikation und sind sie seriös?
- Können die Anbieter Referenzen und gute Bewertungen vorweisen?
- Ist der Referent lediglich ein Theoretiker oder ein Mann der Praxis?
- Merken Sie im Nachhinein eine Verbesserung Ihrer Kenntnisse?
- Geben Sie den Anbietern ein positives oder negatives Feedback!

Nun ist spannend zu sehen:

- Wie reagieren die Anbieter auf Kritik, ändern sie etwas an dem Kommunikationstraining?
- Ist es möglich später - nach dem Training - noch mal den Kontakt aufzunehmen?

Verantwortungsbereitschaft beim Mitarbeiter - wie geht das?

Haben Sie auch Mitarbeiter, die sich lieber jede Kleinigkeit von Ihnen als Industriemeister absegnen lassen, bevor sie selbst die Verantwortung übernehmen? Eine von Ihnen vielleicht angestrebte Entlastung, durch Übernahme von Verantwortung über den jeweiligen Arbeitsplatz des Mitarbeiters hinaus - völlige Fehlanzeige! Was ist also zu tun?

Mit den alten Waffen wie die Ausübung von Druck und/oder Autoritätsgehabe können Sie nicht wirklich punkten, wenn Sie Eigenverantwortung bei Ihren Mitarbeitern entwickeln wollen. Durch strikte Anweisungen bieten Sie Mitarbeitern sogar die Chance, die Verantwortlichkeit, falls etwas in die Hose geht, auf Sie abzuwälzen. Ja - wie denn sonst?

Über die Bande spielen - der weitaus erfolgreichere Weg - nicht nur beim Billard

Durch passende offene Fragestellungen - Fragen die eben nicht nur mit einem simplen Ja oder Nein zu beantworten sind - können Sie das Verantwortungsgefühl bei vielen Ihrer Mitarbeiter auf indirekte Art und Weise steuern. Es müssen dabei individuelle, auf den jeweiligen Mitarbeiter abgestimmte Fragen sein, die ihn selbst zum Denken und konsequentem Handeln motivieren.

Ein Beispiel:

„Wie, Herr Schlämmer, würden Sie die Aufgabe Durchlaufoptimierung in der Galvanik lösen, wenn Sie völlig frei Hand hätten?“

Haben Sie bessere, eine smartere Idee, als die bisherigen konventionellen Ansätze?

Durch eine derartige Fragestellung können Sie die Delegation von Verantwortung durchaus charmant vorbereiten.

Struktur durch die 5-W-Fragen

Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, die Vorbereitung zur Bereitschaft von Eigenverantwortung strukturiert vorzubereiten.

Folgende Fragen **beantworten SIE** Ihren Mitarbeitern, in dem Sie eindeutige Aussagen treffen und klare Vorgaben machen:

- **Was**-Frage:
Was muss getan werden?
- **Wann**-Frage:
Bis wann muss etwas getan werden?
- **Warum**-Frage:
Warum muss oder sollte etwas getan werden?

Verantwortungsbereitschaft beim Mitarbeiter (2)

Die folgenden Fragen **beantworten Ihre Mitarbeiter**:

- **Wie-Frage:**
Wie soll die Aufgabe ausgeführt werden?
- **Womit-Frage:**
Welche Mittel werden benötigt, um die Aufgabe erfolgreich auszuführen?

Ergänzende Hinweise:

Fragen 1-2

In der Regel erhalten Mitarbeiter auf die Was- und Wann-Frage für sie sehr klare und befriedigende Angaben.

Frage 3

Die Angaben zur Warum-Frage wird häufig nicht so ganz befriedigend für Ihre Mitarbeiter ausfallen. Hier müssen Sie als Führungskraft eine ebenso klare und deutliche Aussage machen und den unternehmerisch übergeordneten Zusammenhang, in den die Aufgabe integriert ist, verdeutlichen. Damit fällt es Mitarbeitern häufig viel leichter, ihre Verantwortung für das große Ganze deutlicher zu erkennen.

Frage 4

Die Wie-Frage lassen Sie Ihre Mitarbeiter selbst beantworten. Denn wenn ein Mensch einen eigenen Lösungsweg erarbeiten darf, übernimmt er damit automatisch auch Verantwortung für das Resultat.

Frage 5

Das gilt auch für die Womit-Frage. Ihre Mitarbeiter können in der Regel sehr gut selbst einschätzen, welche Mittel und Ressourcen sie benötigen, um ein vereinbartes Resultat zu erzielen.

Achten Sie bitte unbedingt darauf, dass Ihre Mitarbeiter auch mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet sind, um die gewünschte Verantwortung übernehmen zu können. Durch diese Vorgehensweise stärken Sie die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter und behalten die Hauptregie doch in Ihrer Hand.

Innere Kündigung - was kostet sie?

Neulich bin ich beim lesen einer Studie sehr nachdenklich geworden.

Das erschreckende Resultat der Gallup-Studie 2010 lautete, jeder fünfte Arbeitnehmer hat bereits innerlich gekündigt.

Das ist nicht nur unter führungstechnischen Aspekten niederschmetternd, sondern kostet allein deutsche Unternehmen rund 3,7 Milliarden Euro pro Jahr.

Dabei vollzieht sich der Entschluss eines Arbeitnehmers, sein Engagement und seine Leistungsbereitschaft zu reduzieren in der Regel in aller Stille, da er seinen Job behalten will.

Die eigentliche Dramatik steckt dabei im Verlauf der Inneren Kündigung. Sie wird meist in kleinen Schritten vollzogen und ist dabei für Betroffene und Führungskräfte nicht immer eindeutig wahrnehmbar. Einst begeisterte und engagierte Mitarbeiter reduzieren sich auf Mitläufer, die den Feierabend und das Wochenende nicht erwarten können.

Derartig Betroffene, die sich innerlich eine immer größer werdende Distanz zu Ihrem Arbeitsumfeld aufgebaut haben, sind im Lauf der Zeit führungstechnisch „anspruchloser“ und damit „bequemer“ geworden. Ihre Bereitschaft zur konstruktive Kritik und dem Willen zu Veränderungen in Prozessen weicht einer Widerspruchslosigkeit in der jeweils praktizierten Unternehmenskultur.

Der Prozess der inneren Kündigung steht dabei in unmittelbarem Zusammenhang mit der persönlichen Mitarbeiterzufriedenheit. Hinter der Zufriedenheit eines Arbeitnehmers verbergen sich immer individuelle Erwartungen und Wertevorstellungen an das aktuelle Arbeitsumfeld. Bei Missachtung oder langfristiger Nichterfüllung kommt es zum Bruch mit dem Unternehmen.

Eine weitere bittere Erkenntnis der Studie war, dass häufig die direkte Führungskraft der Initiator für eine innere Kündigung war.

Innere Kündigung - welche Zeichen gibt es?

In meinem letzten Beitrag ging es um die monetären Kosten, die „innere Kündigungen“ deutschen Unternehmen verursachen.

Heute soll es um „Signale“ gehen, die auf eine eventuelle innere Kündigung hinweisen können.

Nur nochmals zur Erinnerung:

„Eine innere Kündigung beinhaltet den Entschluss eines Arbeitnehmers, seine Leistungsbereitschaft sowie seinen Arbeitseinsatz stillschweigend und bewusst herunterzufahren. Dabei vollzieht sich dieser Entschluss möglichst unauffällig, um einen Arbeitsplatzverlust zu verhindern.“

Es besteht dabei , wie schon erwähnt, ein starker Abhängigkeit zwischen der inneren Kündigung und der Mitarbeiterzufriedenheit.

Eine extreme Form von Frustration, also deutlichem Mangel an Arbeitszufriedenheit, ist dabei die innere Kündigung eines Arbeitnehmers – ca. 18 Prozent aller Arbeitnehmer sind gegenwärtig bereits derartig frustriert.

Die Problematik liegt im Verlauf dieses Prozesses, da er sich langsam und schleichend vollzieht. Dies wiederum hat zur Folge, dass er häufig weder vom Vorgesetzten noch vom Betroffenen selbst in aller Konsequenz und Bewusstheit wahrgenommen wird.

Erst eine vom Vorgesetzten wahrgenommene Leistungsreduktion führt zu bekannten Konsequenzen, wie etwa einem Kritikgespräch. Die praktizierten Konsequenzen treiben den Betroffenen häufig noch schneller im eigentlichen Prozess voran.

Innere Kündigung - welche Zeichen gibt es? (2)

Auf welche „Warnsignale“ können / müssen Sie als Führungskraft achten?

- Kontinuierliche Reduktion der Arbeitsleistung - bis zum absoluten Minimum
- Vorhandene Entscheidungsspielräume werden nicht ausgeschöpft
- Kritische Reflexionen werden immer seltener - Tendenz zum Ja-Sager
- Einst vorhandene Eigeninitiative bröckelt immer mehr
- Engagement und Leidenschaft nehmen ab
- Karrierewille stirbt ab
- Kommunikationsbereitschaft lässt nach
- Unkommentiertes Akzeptieren & Ausführen von Anweisungen
- Peinliche Einhaltung der vorgeschriebenen Arbeitszeiten
- Zunehmende Passivität im Team
- Der Privatier wird zunehmend kultiviert
- Tendenz zu Null Eigeninitiative
- Kritik & Sanktionen zeigen wenig bis keine Wirkung
- Keine Bereitschaft zur Leistung von Überstunden bei verstandener Notwendigkeit
- Wenig bis keine Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung

Die oben aufgeführte Liste der möglichen Warnsignale will und kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

Wenn sie dabei behilflich ist, Sie in Ihrer Wahrnehmung zu unterstützen und zu entlasten, dann hat sie ihren Zweck mehr als erfüllt.

Innere Kündigung - welche Trigger gibt es?

In meinem letzten Beitrag ging es um die möglichen Zeichen, die auf eine innere Kündigung hinweisen können. Diesmal soll es um „Auslöser“ – Trigger – gehen, die den Prozess einer inneren Kündigung beim Mitarbeiter anstoßen können.

Nur nochmals zur Erinnerung:

„Der Prozess der inneren Kündigung vollzieht sich innerlich und unsichtbar.“

Die Frage, die sich die betroffene Führungskraft nun stellt, lautet:

„Wie konnte es dazu kommen und, erschwerend, was hätte ich dagegen tun können und müssen?“

Wenn ein Mitarbeiter seinen Job nicht mehr mit dem gewohnten Engagement verfolgt und die Arbeitsleistung immer schwächer wird, so hat das immer Ursachen.

Häufig liegt die Ursache im Unternehmen selbst oder zumindest in der jeweiligen Abteilung oder Gruppe. Das bedeutet, es existiert eine reelle Chance für SIE, etwas dagegen zu unternehmen.

SIE können präventive Maßnahmen praktizieren, indem SIE die folgenden TOP-Ursachen kennen und vermeiden lernen.

- Dem Mitarbeiter mangelt es an kontinuierlichem kommunikativem Austausch.
- Er fühlt sich von allen Führungsebenen unzureichend oder falsch informiert.
- Anweisungen und Entscheidungen sind für ihn nicht transparent.
- Bei Delegationen fühlt er eine große Kluft zwischen Verantwortung und erteilten Kompetenzen.
- Er ist der festen Überzeugung, dass er für seine Leistung zu selten Anerkennung erfährt.
- Er sieht keine Chance zu positiven Veränderungen hin.
- Er fühlt sich chronisch unter- und / oder überfordert.
- Er empfindet seine Aufgabenstellung als schwammig.
- Er leidet unter der seiner Meinung nach hinderlichen Bürokratisierung und Formalisierung.
- Er sieht keine Sinnhaftigkeit in seiner Tätigkeit.
- Er wurde durch Nichterfüllung von beruflichen Erwartungen oder Versprechungen mehrfach enttäuscht.
- Er empfindet permanenten Zeitdruck.
- Er fühlt sich als Mobbingopfer und sich selbst überlassen.
- Er empfindet die Verantwortlichkeiten als unübersichtlich.

Innere Kündigung - welche Trigger gibt es? (2)

SIE können das Ruder herumzureißen und einer inneren Kündigung den Nährboden nehmen - wenn SIE können und wollen!

Denn es gibt für SIE **drei Optionen**:

- **Ignorieren**
- **Weglaufen**
- **ÄNDERN** - Ich wünsche IHNEN ein Spiegelbild, auf das SIE stolz sein können!

Das bedeutet per se, die Bereitschaft zur Arbeit am System und mit jedem Mitarbeiter.

Ich wünsche IHNEN die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die Sie nicht verändern können;
ich wünsche IHNEN den Mut, Dinge zu ändern, die Sie verändern können;
und ich wünsche IHNEN die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.

Innere Kündigung - gibt es Notausgänge?

In diesem Beitrag geht es als Abschluss zum Thema „Innere Kündigung“ um mögliche Vermeidungsstrategien bzw. Auswege aus der inneren Kündigung.

Letztendlich sind die Gründe für eine Innere Kündigung sehr individuell und ihr Ursprung auf verschiedensten Ebenen zu finden. Daher scheiden Lösungen von der Stange - sogenannte Standardlösungen - im Vorfeld generell aus, vielmehr gilt es, einen individuellen Fluchtweg für den Betroffenen zu finden. Diese Fluchtmöglichkeit muss aber zwingend an den persönlichen Ursachen anknüpfen, da ansonsten die Wirksamkeit eher zweifelhaft ist.

Ich habe nachfolgend ein paar Ansätze zusammengetragen, wobei diese lediglich als Inspiration zu verstehen sind.

Dauerhaft Betroffenen empfehle ich wohlwollend professionelle Hilfe, wie z.B. durch einen Coach oder Psychologen, in Anspruch zu nehmen.

Notausgänge für die inneren Kündigung:

- **Profiling-Instrumente effektiv nutzen**

Durch konsequente Anwendung unterschiedlichster Profiling-Instrumente kann seitens des verantwortlichen Personalmanagements ein Maximum an Übereinstimmung zwischen den Unternehmenszielen und den Zielen des jeweiligen Mitarbeiters ermittelt werden. Die Suche nach völliger Übereinstimmung ist eher aussichtslos - präventive Konfliktvermeidung kann auf diese Weise jedoch in vielen Fällen erfolgversprechend umgesetzt werden.

- **Sinnhaftigkeit - ein Angebot für Suchende**

Den Wert Sinnhaftigkeit im Tun verfolgt meiner Erfahrung nach die Mehrheit der Mitarbeiter. Wenn jetzt aber die Ausrichtung oder Vision des Unternehmens weder erkennbar oder noch schlimmer für unrealistisch gehalten wird, sind Mitarbeiter geneigt ihr Engagement nach unten zu korrigieren - man richtet es sich eben ein.

Hier schafft ein transparentes und konkretes Zukunftsbild motivierende Abhilfe. Eine durch eine Vision verbundene Mannschaft lässt Mitarbeiter zu Fans werden.

Dieser Ansatz findet eine so wunderschöne Beschreibung in dem bekannten Zitat von Antoine de Saint-Exupéry:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Darüber hinaus schaffen Visionen Gemeinschaft und Identität für das Tun.

Innere Kündigung - gibt es Notausgänge? (2)

- **Karriere-Endstationen - was dann?**

Wie sieht der typische Verlauf bei einem Mitarbeiter aus, der es bisher gewohnt war die Karriereleiter aufzusteigen und nun am „Anschlag“ angelangt ist?

Häufig ist ein verstärktes Engagement zu beobachten, da er diese Wahrheit für sich nicht zulässt. Erst ab dem Zustand der Bewusstheit, dass der vertraute Aufstieg für ihn beendet ist, endet häufig im Prozess der Inneren Kündigung.

Ein möglicher Ausweg liegt in der Erweiterung der bisherigen Tätigkeiten des Mitarbeiters, die motivierend wirken kann, wenn im Vorfeld die dafür nötigen Fähigkeiten überprüft wurden

Damit bin ich am Ende meiner kleinen Reihe zum Thema „Innere Kündigung“ angelangt. Längst ist nicht alles dazu gesagt - wenn aber meine Zeilen einen Beitrag zur Sensibilisierung, Findung von Auswegen oder gar zur Prävention geleistet haben, dann waren sie nicht sinnlos.

Veränderung mit Entwicklungsfähigkeit

Das einzig Beständige in dieser Welt ist die Veränderung. Diese Erkenntnis erfordert eine immer schneller Adaption von Prozessen und Verhaltensweisen, um am Markt als Unternehmen zu über-leben.

Veränderungen bedeuten aber immer auch zugleich den Verlust von Sicherheit - ein Wert, der mit zunehmendem Lebensalter immer mehr an Bedeutung gewinnt.

In diesem Spannungsfeld laborieren aber auch vermehrt junge Führungskräfte, die mit den Ängsten und Bedenken der „Alten“ wenig am Hut haben. Veränderungen beinhalten für sie in der Regel einen hohen Wow- und Fun-Faktor.

Eine Annäherung beider Parteien - der „Fun-Generation“ und der „Bedenkenträger“ - ist im Sinne eines Unternehmenserfolges aber angesagt. Eine nette Anekdote, die sich dieser Thematik unaufdringlich nachdenklich machend widmet, ist mir inhaltlich noch grob gegenwärtig. Hier ist sie, sie stammt von Samuel Langhorne Clemens - besser bekannt unter seinem Pseudonym Mark Twain.

Mark Twain war ja ein sehr vielseitiger Patchworker, in seiner Eigenschaft als Zeitungsredakteur war er auch für die Ratgeberseite dieser Zeitung zuständig. In diesem Zusammenhang soll ihm einmal eine Siebzehnjährige geschrieben haben, sie verstehe sich mit ihrem Vater nicht, weil dieser rückständig und ohne jegliches Verständnis für das Moderne sei.

Mark Twain soll folgendes darauf geantwortet haben:

„Ich kann Sie sehr gut verstehen. Als ich siebzehn Jahre alt war, zeigte mein Vater ebenfalls keinerlei Bildung. Haben Sie Geduld mit alten Leuten! Die entwickeln sich einfach langsamer. Zehn Jahre später, als ich siebenundzwanzig war, konnte ich mich schon vernünftig mit ihm unterhalten. Heute bin ich siebenunddreißig, und, ob Sie es glauben oder nicht, ich kann ihn fragen, wenn ich keinen Rat mehr weiß. Es ist wirklich verblüffend, was der alte Herr dazugelernt hat.“

(Quelle : Kalenderanekdote)

Nutzen Sie die Twainsche Ironie zu Ihren Gunsten.

Die Hot Dog Story

Ich erinnere mich gern an folgende Geschichte, die mir ein Teilnehmer einmal in einem Workshop erzählte.

Da war einmal ein Mann, der an einer New Yorker Straßenecke Hot Dogs verkaufte. Er konnte nicht mehr gut hören, deshalb hatte er kein Radio. Auch mit den Augen hatte er Probleme, deshalb las er keine Zeitung und sah kein Fernsehen. Er verkaufte eben einfach nur Hot Dogs.

Er stellte auf der Straße Reklameschilder auf, die verkündeten, wie gut seine Hot Dogs waren. Er stand vor seinem Hot Dog Stand und rief: „Kaufen Sie einen wirklich guten Hot Dog, meine Herrschaften!“ Und die Leute kauften. Er erhöhte seine Würstchen- und Brötchenbestellungen. Er kaufte einen größeren Stand für sein florierendes Geschäft. Schließlich stellte er seinen studierenden Sohn aushilfsweise in den Semesterferien zur Entlastung ein.

Dann geschah aber folgendes.

Der Sohn sagte: „Vater, hast Du nicht Radio gehört? Hast Du keine Zeitung gelesen oder Fernsehen gesehen? Wir befinden uns in einer Rezession. Die Lage in Europa ist furchtbar. Die Lage in unserem Land sogar noch schlimmer.“

Woraufhin der Vater überlegte: Nun, mein Sohn studiert. Er hört Radio, liest Zeitung und sieht Nachrichten. Er muss es also wissen. Daraufhin reduzierte der Vater die Würstchen- und Brötchenbestellungen wieder, baute seine Reklameschilder ab und machte sich auch nicht länger die Mühe, seine Hot Dogs lautstark anzupreisen. Und fast über Nacht sanken seine Verkaufszahlen drastisch.

„Du hast recht gehabt, mein Junge“, sagte der Vater zu seinem Sohn, „wir sind ganz sicher mitten in einer Rezession.“

Sorgen behindern uns in unserer Fähigkeit, „vernünftig“ zu denken und zu handeln. Sie blockieren unser Handlungsvermögen und verstärken den Schmerz um ein Vielfaches. Es ist eine Tatsache, dass 75% des Schmerzes, den man in angespanntem Zustand empfindet, verschwinden, sobald man sich entspannt hat.

Sorgen gleichen einem Luftballon. Er bläht sich immer weiter hart auf, bis zu dem Zeitpunkt, indem er platzt. Dann - puff!!! - verflüchtigt sich die Spannung in ein Nichts.

Wenn die Mehrzahl Ihrer Sorgen aus Ihrer täglichen Arbeit, Ihrem Job, Ihre Stellung resultieren, dann haben Sie immer die Option über eine Veränderung nachzudenken.

Wir leisten gern bei Bedarf Hilfestellung.

Drei Faktoren für eine gelungene Schichtübergabe

Soll eine Schichtübergabe „gelingen“, gibt es **drei entscheidende Faktoren**, um dies zu gewährleisten. Sie werden erkennen, dass die Qualität der Schichtübergabe eine große Auswirkung auf den Arbeitsprozess, die Arbeitsoptimierung und damit letztendlich auf die Produktivität hat.

Hierfür gibt es **drei grundlegende Tipps**:

- **Die Informationsweitergabe muss sorgsam geplant sein.**

Das Informationsnetz einer Schichtübergabe ist mit dem „Stille Post“-Prinzip vergleichbar. Menge und Inhalte der Informationen verändern sich und werden von den einzelnen Mitarbeitern entweder vergessen oder neu interpretiert. Die Gedächtnisleistung des Gehirns wird dabei oftmals überschätzt. Eine gelungene Schichtübergabe ist nur dann gewährleistet, wenn allen Prozessbeteiligten klar ist, dass sie nicht am Anfang der Informationskette stehen, sondern mitten drin. Von großer Bedeutung sind Strukturen bei der Schichtübergabe. Hilfreich können Formulare, Skizzen, Pläne und Zeichnungen sein.

- **Von großer Bedeutung sind auch die allgemeinen Umstände, wie das Betriebsklima und die Kooperation der Mitarbeiter untereinander.**

Wer nach einer langen Nachtschicht noch die nachfolgende Schicht strukturiert informieren möchte, braucht für die Schichtübergabe eine Menge Konzentration. Besonders kurz vor dem Ende einer Schicht lässt die Konzentration nach. Doch auch schichtübergreifendes Konkurrenzdenken kann bei der Schichtübergabe erheblichen Schaden anrichten. Herrschen Spannungen zwischen den Arbeitsgruppen, werden nur sparsame Informationen ausgetauscht. Um derartige Probleme zu vermeiden, ist ein Hineinversetzen in das jeweilige Gegenüber (Empathie) eine wichtige Voraussetzung. Aktives Zuhören und einfache Fragen und Antworten helfen Ihnen als Industriemeister, Ihre Mitarbeiter zu unterstützen.

- **Eine erfolgreiche Schichtübergabe braucht Struktur und Organisation.**

Wichtige Rahmenbedingungen sind die Definition eines gemeinsamen Übergabezeitpunktes sowie eines fest geregelten Übergabezeitraums. Hilfreich bei der Schichtübergabe ist eine ruhige Umgebung, die frei von Störungen wie Telefonaten oder anderen Kollegen ist.



Themenblock 02

[Konflikte]

Konflikte - Sind sie nur schädlich?	21
Konflikte - Typische Konflikte auf der Meisterebene	22
Konflikte - Erläuterungen zu „Soziale Konflikte“	23
Konflikte - Maschinenausfall	24
Konflikte - Struktur	28
Konflikte - Krankenstand	29
Konflikte - Innere Konflikte 1	32
Konflikte - Innere Konflikte 2	33
Konflikte - Innere Konflikte 3	34
Konfliktlösung in 4-Stufen	35
Konfliktlösung in 4-Stufen - Stolpersteine	37
Die Steine auf dem Weg nutzen	38
Sind Sie ein Umsetzungszwerg?	39

Konflikte - sind sie nur schädlich?

Nach überwiegender Meinung sind Konflikte nach wie vor eher schädlicher Natur, da sie bestehende Ordnungssysteme beeinflussen und damit die Leistungsbereitschaft der direkt und/oder indirekt Beteiligten beeinträchtigen, was in der Regel zu betrieblichen Störungen führt.

Diese durchweg negative Darstellung ist jedoch extrem einseitig, denn in Konflikten stecken sehr wohl auch positive Aspekte.

Wie aber können Konflikte die Leistung positiv beeinflussen?

Es gibt vor allem **drei Aspekte** die auch betriebswirtschaftlich von Interesse sind:

- die **Klärung** von existierenden Problemen,
- das **Überwinden** von festgefahrenen Situationen und verkrusteter Strukturen und
- das **Aufspüren** neuer Ungereimtheiten und Problemlösungen.

Konfliktvermeidung - NEIN danke!

Es darf also in IHREM Arbeitsalltag nicht darum gehen, Konflikte zu vermeiden. Gerade bei der Implementierung neuer Arbeitsformen oder Arbeitsabläufe werden häufig Konflikte offenbar, die bisher lediglich „getarnt“ vorhanden waren.

Exakt hier liegt das ruhende Potential, das es zu erschließen gilt. Es liegt nun an IHNEN, die Konflikte derart zu managen, damit ein unternehmerischer Nutzen entstehen kann!

Konflikte - Typische Konflikte auf der Meisterebene

Ein Industriemeister - das Beef im Burger?

Vielleicht besteht der größte Konflikt eines Industriemeister darin, dass er sich permanent in einer Sandwichposition befindet, d.h. er entspricht dem Beef im Burger.

Daraus resultieren für den Industriemeister häufig Konflikte durch die Zielvorgaben der Geschäftsleitung, den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen seiner zahlreichen Mitarbeiter sowie den umfangreichen operativen und strategischen Herausforderungen des Tagesgeschäfts.

Dazu zählen u.a. die Erfüllung der strengen Qualitätsanforderungen bei gleichzeitig einzuhaltenden Zeitvorgaben - der Zielkonflikt ist somit ständiger Begleiter.

Konflikte im Tagesgeschäft

In einer losen Artikelreihe möchte ich das Thema Konflikt systematisch aufbereiten und durch Beispiele aus der Industrie-Praxis nachvollziehbar und damit für SIE lösbar gestalten.

Soziale Konflikte

„Soziale Konflikte sind ...

- Spannungssituationen,
- in denen zwei oder mehr Parteien,
- die voneinander abhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen,
- scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne
- zu verwirklichen und
- sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.“

Soweit der theoretische Ansatz (gem. Rüttinger), WELCHE Konflikte WO und WIE entstehen und WODURCH lösbar sind, wird Gegenstand der folgenden Beiträge sein.

Konflikte - Erläuterungen zu „Soziale Konflikte“

„Soziale Konflikte“ und deren Indikatoren

Im letzten Artikel habe ich mich auf die Definition von „Sozialen Konflikte“ gem. Rüttinger bezogen. Es erscheint mir nötig, dazu noch Erläuterungen abzugeben, damit für die noch folgenden Beiträge eine gemeinsame Verständnis-Plattform und ein einheitliche „Sprache“ geschaffen wird.

Folgende Indikatoren waren Merkmale eines sozialen Konfliktes:

- **„Spannungssituation“**
Es geht dabei um IHRE persönliche Wahrnehmung, bzw. das Wahrnehmen der Konfliktparteien einer stressigen, feindseligen oder angstbesetzten Beziehung zwischen den Protagonisten. Dabei besteht häufig das Problem, dass der Konflikt eher auf die beteiligten Personen bezogen wird und weniger auf die „Konfliktsache“ selbst.
- **„zwei oder mehrere Personen“**
Ein sozialer Konflikt bedingt mindestens zwei autark handelnde Parteien (Einzelpersonen / Gruppen / Interessenvertreter).
- **„Gegenseitige Abhängigkeit“**
Die Konfliktbeteiligten sind bezüglich einer Konfliktlösung voneinander abhängig, dass impliziert, das Verhalten und die Zielerreichung der einen Partei bedingt Konsequenzen für die Durchführung und die Zielerreichung der anderen Partei.
- **„mit Nachdruck versuchen“**
Die Konfliktbeteiligten müssen ein definitives Interesse an der Umsetzung ihres Handlungsplanes sowie ihrer Ziele dokumentieren und dies durch ihr Verhalten verdeutlichen.
- **„scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne“**
Dies soll dokumentieren, das sich der „soziale Konflikt“ auf der Erlebensebene ereignet. Die Konfliktparteien nehmen den Konflikt als solchen wahr, dabei geht es nicht um von außen angelegte Maßstäbe.
- **„Verwirklichen“**
Dabei kann die Verwirklichung sehr unterschiedliche Formen annehmen (aggressiv, passiver und/oder aktiver Widerstand, argumentieren, Cliquesbildung, etc.). Relevant dabei ist, dass ein Verhalten gezeigt wird, um die individuellen Interessen durchzusetzen und damit die Ziele des anderen zu behindern.
- **„ihrer Gegnerschaft bewusst zu sein“**
Bei zufälliger und unbeabsichtigter Behinderung fehlt der Situation der Aspekt des Konfliktes (Wahrnehmung des „Gegners“). Auch hierbei ist die subjektive Wahrnehmung von entscheidender Bedeutung, das beinhaltet, auch ein unbeabsichtigtes Verhalten kann als beabsichtigt interpretiert werden.

Konflikte - Maschinenausfall

Mit diesem Beitrag ist es endlich soweit – das **1. Fallbeispiel** für einen Konflikt aus der betrieblichen Praxis eines Industriemeisters.

Jedes Fallbeispiel soll nach folgender Struktur bearbeitet werden:

- 1. Situation**
Kurze Situationsbeschreibung der zu erörternden Problematik.
- 2. Problem(e) / Fragestellung(en)**
Ihr mögliches Spannungsfeld.
- 3. Hard Skills Lösungsansatz**
Im beruflichen Alltag wird häufig von den sogenannten „Hard Skills“ („harte Faktoren“) gesprochen. Damit sind in den Fallbeispielen Ihre Handlungsmöglichkeiten gemeint, die aus Ihrer Fachkompetenz, inklusive der Schul- und Berufsausbildung und ggf. eines Studiums resultieren.
- 4. Soft Skills Lösungsansatz**
Hard Skills werden durch die sogenannten Soft Skills („weiche Faktoren“), also die persönlichen Fähigkeiten, komplettiert.
Zusammen bilden sie **Ihre berufliche Handlungskompetenz**.
- 5. Konsequenz(en) für Sie**
Es werden Ihre möglichen Notwendigkeiten vorgestellt.

Situation

Eine Maschine in der Produktion fällt unvorhersehbar aus.

Problem(e) / Fragestellung(en)

- Die Zielvorgabe bezüglich der zeitlich erforderlichen Produktionsmenge in der vom Kunden geforderten Qualität ist gefährdet.
- Abteilungsübergreifende Abstimmungsproblematik („Gerangel“ um Prioritäten).
- Zielerreichung im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen gestaltet sich problematisch.

Konflikte - Maschinenausfall (2)

Hard Skills Lösungsansatz

- Wenn möglich, erfolgt eine Umverteilung der Aufträge auf andere abteilungsinterne Maschinen , ggf. auch unter der Prämisse einer Qualitätsabweichung in beiden Richtungen.
- Wenn möglich, Nutzung der Ressourcen anderen Abteilungen (nach Rücksprache).
- Mehrarbeit durch Überstunden mit eigenen oder „Fremdarbeiten“ („Gutstunden“ auf dem Stundenkonto).
- Outsourcing – Auslagerung an ein kompetentes Drittunternehmen.

Oben genannte Punkte **lösen** das Problem!

Kritische Fragestellung:

- Wie motiviert sind Ihre Mitarbeiter, beim nächsten Maschinenausfall für Mehrarbeit?
- Wie stellt sich die Kooperationsbereitschaft der anderen relevanten Führungskräfte zukünftig für Sie dar?

Mögliches Fazit:

Offensichtlich liegt mehr Erfolgspotential in der Kooperation mit den Beteiligten - d.h. in der Zwischenmenschlichkeit (der Mensch macht's - als formale Ebene).

Soft Skills Lösungsansatz

Sie haben also zwei Probleme zu lösen:

- Wie verhalten SIE sich gegenüber IHREN Mitarbeitern?
- Wie verhalten SIE sich gegenüber IHREN Führungskollegen in den anderen Abteilungen?

Konflikte - Maschinenausfall (3)

Konsequenz(en) für Sie

Grundsätzlich gilt:

- Mitarbeitermotivation ist sowohl gefragt als auch erforderlich. Motivation (von lat. motus, „Bewegung“) bezeichnet dabei das Maß an Bereitschaft sich für etwas einzusetzen – eben sich dafür zu bewegen. Problematik: Ein Mensch kann keinen anderen Menschen bewegen – in Bewegung bringen – wenn dieser sich nicht bewegen will.
- Es existieren sehr viele Motivations-Theorien (Inhalts- und Prozessmodelle), Managementmethoden, die ein Führungsverhalten vorgeben (Management by Konzepte; z.B. Management by Objectives „Führung durch Zielvereinbarung“), und nicht zuletzt die Empfehlung von Führungsstilen (der situative Führungsstils gilt als motivationsorientiert).

Wie aber kann die **praktische Umsetzung** erfolgen?

- Die Kernfragen in der Auseinandersetzung mit Führungstechniken lauten:
 - Wie motiviere ich mich?
 - Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?

Häufig setzt Motivation bei der Erkennung und Befriedigung von Bedürfnissen (z.B. Entgelthöhe) an. Leider lässt sich damit **keine Nachhaltigkeit** erzielen.

Führung durch Sinngebung dagegen **orientiert** sich an **Werten** ; an dem, was Ihnen und Ihren Mitarbeitern im Berufsleben wirklich wichtig ist.

Fakt ist, es gibt kein langfristig wirkendes Patentrezept. Es wirkt nur die **individuelle Auseinandersetzung**.

- Das „Prioritätsgerangel“ kann z.B. durch konsequent verordnete Anwendung des Eisenhower-Prinzips erfolgen. Der amerikanische General und spätere Präsident Eisenhower gab einem einfachen Prinzip den Namen, mit dem anstehenden Aufgaben eine Priorität zugeordnet werden kann.- Wichtigkeit kommt **vor** Dringlichkeit (ggf. Nutzung einer ABC-Analyse)
 - **Wichtigkeit** bedeutet **unternehmerischer Arbeitserfolg**
 - **Dringlichkeit** ist reine **Terminsache**
- Die betriebswirtschaftlichen Zahlen müssen bei sämtlichen unternehmerischen Entscheidungen im Vordergrund stehen. Letztlich bedeutet das aber auch, die Motivation der Mitarbeiter sicher zu stellen. Daher müssen Sie ihre Situation gegenüber der Geschäftsleitung plausibel darstellen können.

Konflikte - Struktur

Damit SIE Konflikte zielgerichtet nutzen können, ist es zunächst wichtig, sie zu identifizieren, gemäß dem Motto: „Gefahr erkannt - Gefahr gebannt“.

Konflikt Typologie

Wenn es Ihnen möglich ist, einen erkannten Konflikt einer Typologie zuzuordnen, so fällt es Ihnen in der Regel leichter, auch die wirkliche Ursache des Konfliktes zu ergründen.

Das bedeutet konkret für Sie die Chance, keine ausschließliche Symptombehandlung zu betreiben, sondern vielmehr die ursprünglichen den Konflikt auslösenden Ursachen zu erkennen und damit so umzugehen, dass sie zukünftig weniger oder nicht mehr zu Konflikten führen können.

Welche Möglichkeiten gibt es, Konflikte zu strukturieren?

Generell können Konflikte nach diversen Gesichtspunkten strukturiert werden, von denen ich drei in den folgenden Artikeln näher beschreiben werde:

- Handelt es sich um einen inneren oder um einen äußeren Konflikt?
- Innere und zwischenmenschliche Konflikte
- Welche Reichweite hat der Konflikt?
- Wie viele Beteiligte in welcher hierarchischen Funktion sind in den Konflikt involviert?
- Auf welcher Ebene existiert der Konflikt?
- Geht es dabei tatsächlich um die beteiligten Personen oder um eine andere Thematik?
- Beziehungskonflikt vs. Sachkonflikt
- Um welches Thema dreht es sich beim Konflikt?
- Konfliktarten
- Wie stellt sich der Konflikt dar?
- Erscheinungsformen
- Welche Konsequenzen folgen ggf. aus dem Konflikt?
- Destruktive und Konstruktive Formen

Konflikte - Krankenstand

Hier das 2. Fallbeispiel für einen Konflikt aus der betrieblichen Praxis eines Industriemeisters.

Situation

Der Krankenstand in Ihrer Abteilung überschreitet langfristig die 6% Marke.

Problem(e) / Fragestellung(en)

- Veränderte Arbeitsbedingungen
z.B. starke körperliche Beanspruchung, klimatische Beanspruchung, Lärm, ...
- Führungsdefizite
z.B. Mangel an Klarheit, Unverbindlichkeit, Autorität, Transparenz, ...
- Intragruppen-Konflikt (Konflikte innerhalb einer Gruppe)
- Intergruppen-Konflikt (Konflikte zwischen Gruppen)

Hard Skills Lösungsansatz

- Outsourcing – Auslagerung an ein kompetentes Drittunternehmen.
- Investition in Betriebsmittel (Handhabungstechnik)
- Investition in Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit
- Investition in Ergonomie und Prävention

Oben genannte Punkte lösen das Problem **ohne Berücksichtigung** des Miteinanders in jeglicher Form.

Kritische Fragestellung / Anmerkung(en):

- Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wird damit zum **entscheidenden** Erfolgsfaktor!

Mögliches Fazit:

der Mensch macht´s – extrem beim Krankenstand

Soft Skills Lösungsansatz

Sie sollten also zwei mögliche „Baustellen“ sondieren:

- Kritische Reflexion Ihres aktuellen Führungsverhaltens
- Analyse der gegenwärtigen gruppenspezifischen Prozesse

Konflikte - Krankenstand (2)

Handlungsempfehlungen für Sie

- Streben SIE stets die einfachste (nicht leichteste!) mögliche Lösung eines Problems (KISS-Prinzip) an
- Folgen Sie einfachen Führungsgrundsätzen
 - Es kommt bei IHRER Führung nur auf Resultate an
Dokumentieren SIE ein **konsequentes** und **transparentes** Muster im Denken und Handeln in Bezug auf Resultate (Ziele)
 - Leisten SIE einen Beitrag zum Ganzen durch
 - ganzheitliches Denken
 - unternehmerisches Denken
 - flache hierarchiearme Organisation
 - Motivation (Eigen- und Fremdmotivation)
 - Strikte Konzentration und Beschränkung auf das für IHREN Erfolg Wesentliche
 - Selbst- & Zeitmanagement
 - Führen durch partnerschaftliche Zielvereinbarungen
 - Steigerung der Produktivität
 - Vorhandene Potentiale nutzen
Setzen SIE ihre Mitarbeiter möglichst gemäß ihrer Stärken ein
 - Vertrauen der Anfang von Allem
Erarbeiten SIE sich das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, durch
 - möglichst viele Win-win-Situationen
 - Charakterliche Integrität - SIE müssen meinen, was SIE sagen und auch danach handeln
 - Denken SIE in Lösungen und nicht in Problemen
Geben SIE stets ihr Bestes, denken SIE motiviert konstruktiv und befreien SIE sich wenn möglich von Abhängigkeiten

Konflikte - Krankenstand (3)

Die menschliche Arbeitsleistung hängt nicht allein von den materiellen äußeren Arbeitsbedingungen ab, sondern in hohem Maße auch von den **immateriellen psychischen Arbeitsbedingungen**.

- Analyse der Gruppenprozesse
 - Überprüfen SIE die Gruppenrangordnung – der Rangplatz ist abhängig von der Leistung und/oder der Beliebtheit
Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:
 - Wer ist die informelle Führungskraft?
 - Wer ist der Vertreter?
 - Gibt es Außenseiter?
 - Existiert ein Isolierter?
 - Droht eine Cliquenbildung?
 - Beschreiben SIE die verschiedenen sozialen Rollen (erwartete Verhaltensweisen in einer bestimmten Position) in ihrer zu führenden Gruppe/Gruppen
 - Werden die sozialen Normen eingehalten? Bilden sich neue Normen aus?
 - Haben Gruppenwerte noch ihren Bestand?
 - Sind die Gruppenrollen sinnvoll besetzt?
 - Wie lässt sich die Gruppenleistung im Vergleich darstellen?
 - SIE sollten in jedem Fall die informellen Gruppenstrukturen kennen und nutzen

Konflikte - Innere Konflikte 1

In meinem letzten Artikel ging es mir konkret um die Chance für SIE, bei einem Konflikt keine ausschließliche Symptombehandlung zu betreiben, sondern vielmehr die ursprünglichen den Konflikt auslösende(n) Ursache(n) zu erkennen und somit Potential zur aktiven Konfliktbewältigung zu schaffen.

Konflikte können zwischen mehreren Menschen (zwischenmenschliche oder sozialen Konflikte) bestehen, oder aber eine Person birgt den Konflikt „in sich selbst“ (inneren oder intrapersoneller Konflikt).

Innere Konflikte (Intrapersonelle Konflikte)

Innere Konflikte werden häufig in **drei Typen** eingeordnet:

- „Annäherungs-Annäherungs-Konflikt“
- „Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt“
- „Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt“

Der „Annäherungs-Annäherungs-Konflikt“

Stellen Sie sich folgende betriebliche Situation vor:

Sie müssen sich aufgrund einer Vorgesetzten-Anordnung zwischen zwei Handlungsvarianten entscheiden, wobei beide Varianten für SIE persönlich positiv besetzt und realisierbar sind.

Problem:

Egal für welche Variante Sie sich entscheiden, die zweite Variante ist damit ausgeschlossen. Solange also kein(e) Argument(e) eine der beiden Handlungsalternativen attraktiver gestaltet, werden SIE den Konflikt nicht rational lösen können. Häufig wird daher dem Zufall z.B. durch würfeln, Münzen werfen, etc. die Entscheidung überlassen.

„**Tipp**“ (am Beispiel Münze werfen) :

Werfen Sie die Münze. Und nun achten Sie ganz genau auf Ihr Gefühl, wenn Sie die Münze aufdecken:

- Sie freuen sich über die „Entscheidung der Münze“?
- Sie sind enttäuscht?

Wenn Sie eins der beiden Gefühle (mehr oder weniger stark) empfinden, dann hat sich Ihr Unterbewusstsein offensichtlich längst schon entschieden, es war Ihnen nur noch nicht bewusst.

Konflikte - Innere Konflikte 2

Vielleicht haben Sie folgende Situation auch schon selbst mehrfach er- und/oder durchlebt:

Sie hatten eine extrem wichtige Terminaufgabe persönlich zu bearbeiten, die bis Freitagnachmittag zwingend zu erledigen war, haben dies aber wegen des „tobenden Tagesgeschäftes“ nicht geschafft.

Nun müssen Sie entweder Ihrem Vorgesetzten gegenüber verantworten, was sicher nicht angenehm wird, oder aber Sie müssen erheblich länger im Unternehmen bleiben.

Wahrscheinlich ist auch das Wochenende mit der Familie gefährdet, womit noch ganz andere Nachteile für Sie verbunden wären.

Innere Konflikte (Intrapersonelle Konflikte)

Welche Alternative Sie auch wählen, Sie haben in beiden Fällen mit unangenehmen Konsequenzen zu rechnen.

Dies ist ein typisches Beispiel für die absolut frustrierende Form eines **Vermeidungs-Vermeidungs-Konfliktes** auch **Aversions-Aversions-Konflikt** genannt.

Ganz allgemein gesagt, besteht folgende Problematik:

Sie müssen sich zwischen zwei Varianten entscheiden, die beide für Sie negativ besetzt sind, die Sie beide nur allzu gern vermeiden möchten.

Häufig handelt es sich bei dieser Konfliktform um gegensätzliche Verpflichtungen aus Ihrer Position heraus („Der Industriemeister - das Beef im Burger?“).

Von einem Dilemma kann dann gesprochen werden, wenn die Situation unvermeidbar ist. Sie haben keine Chance „dem Übel“ auszuweichen.

Konflikte - Innere Konflikte 3

Kennen Sie folgende Situation aus Ihrer Führungspraxis?

Einem gutem Mitarbeiter von Ihnen hat sich die Möglichkeit geboten, sich innerbetrieblich zu verbessern und Vorarbeiter in einer anderen Abteilung zu werden. Das dortige Aufgabenfeld ist für ihn sehr interessant, aber die Kollegen in der Abteilung haben keinen guten Ruf.

Die Handlungsalternative für Ihren Mitarbeiter wäre, er bleibt bei Ihnen in der Abteilung, in der er sich sehr wohlfühlt und seine Kollegen schätzt. Die Konsequenz daraus wäre, dass er weder eine berufliche Herausforderung noch die damit verbundene Lohnerhöhung bekommen würde.

Innere Konflikte (Intrapersonelle Konflikte)

Ihr Mitarbeiter muss sich zwischen zwei Möglichkeiten entscheiden, wobei jede für sich betrachtet sowohl Vorteile als auch Nachteile beinhaltet. Welche Entscheidung er auch immer treffen wird, sie wird positive und negative Konsequenzen bewirken.

Dies ist die typische Problematik für die letzte Form eines inneren Konfliktes, dem **Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt**. Zu den jetzt vorgestellten drei Arten von inneren Konflikten werden noch zwei Annahmen getroffen.

- Je größer die persönliche Distanz zum Ziel, desto geringer wird die Anziehungskraft oder die Tendenz zur Vermeidung sein.

Beispiel:

Jemand, den Sie wertschätzen, hat für Sie schon im Vorfeld Dinge abgeklärt, die eine mögliche Handlungsalternative ist. Diese Variante rückt damit näher, also erscheint Ihnen diese Möglichkeit positiver als die zweite Handlungsvariante. Damit wird die Wahrscheinlichkeit größer, dass Sie dafür für die erste Alternative entscheiden.

- Distanziert man sich von einer Handlungsvariante, dann nimmt die Anziehungskraft langsamer ab als die Tendenz zur Vermeidung. Das bedeutet, die positiven Konsequenzen wirken länger, als die negativen, dies gilt vor allem für „Annäherungs-Vermeidungs-Konflikte“.

Beispiel (Anwendung der Annahme auf das obige Eingangsbeispiel):

Die positiven Konsequenzen, die mit der Vorarbeiterposition verknüpft sind (interessanter Arbeitsplatz, Gehaltserhöhung, Stuserhöhung) wirken stärker als die neuen Kollegen, je sicherer für ihn ist, dass er die angebotene Position tatsächlich bekommen kann.

Konfliktlösung in 4 Stufen

Auch für den Industriemeister kommt die Zeit der Konflikte und Meinungsverschiedenheiten mit seinen Mitarbeitern oder Vorgesetzten. Es sind in der Regel stark emotional geführte Gespräche, wobei die Ursachen häufig in Missverständnissen, Überforderung, Zeitdruck, Intoleranz und natürlich auch in scheinbar konträren Meinungen und/oder Glaubensgrundsätzen liegen können.

Konflikte sind in der Zusammenarbeit von Menschen jedoch Normalität und sorgen für die Weiterentwicklung eines Unternehmens. Sie können unter gewissen Voraussetzungen sogar die „Quelle“ für einen geschäftlichen Erfolg sein. Daher ist ein professioneller Umgang mit Konflikten und den zu erarbeitenden Lösungsansätzen sowohl sinnvoll, als auch notwendig.

Es gibt viele Konfliktlösungsstrategien, wobei die von dem international anerkannten Konfliktforscher und Mediator Dr. Marshall B. Rosenberg sehr leicht erlernbar ist. Bei dem von Rosenberg entwickelten 4-Stufen-Modell geht es nicht darum, seine eigenen Interessen mit aller Macht durchzusetzen, sondern der Gesprächspartner hat die freie Wahl, dem Konfliktpartner einen Wunsch zu erfüllen oder nicht. Er unterstellt dabei, dass die meisten Menschen gern einem anderen Menschen einen Wunsch erfüllen - wenn es in ihrer Macht steht und – wenn der Wunsch als ehrliche Bitte geäußert wird.

Konfliktlösung nach dem Vier-Stufen-Modell

Es geht bei diesem Ansatz zur Konfliktlösung darum, durch eine empathische (einfühlende) Sprache Konflikte „friedlich“ zu lösen und dabei gleichzeitig die Beziehung zum „Konfliktpartner“ lebendiger zu gestalten. Die Methode hat durchaus eine größere Erfolgchance, als die uns mehr vertraute „gewalttätige“ Sprache, da sie bei allen Menschen eher Abwehr und Widerstand hervorruft.

Nun zu den zu durchlaufenden **vier Stufen**:

Stufe 1:

Objektive **Beschreibung des Sachverhalts**

Stufe 2:

Wahrnehmung und ehrliche Formulierung der eigenen **Gefühle**

Stufe 3:

Darstellung der **eigenen Bedürfnisse**, des eigenen Wertesystems, also dem Grund, weshalb der Konflikt entstanden ist

Stufe 4:

Konkrete **Bitte** aussprechen

Konfliktlösung in 4 Stufen (2)

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter von Ihnen räumt sein Werkzeug nicht weg.

Was sagen Sie Ihrem Mitarbeiter?

- „Sie sind so was von schlampig, nie räumen Sie Ihr Werkzeug weg.“

oder

- „Ihr Werkzeug liegt am Arbeitsplatz herum. Ich ärgere mich sehr darüber, weil die Abteilung dadurch unordentlich wirkt. Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie Ihr Werkzeug wegräumen, wenn Sie es nicht mehr benötigen.“

Welche Ansprache erzielt wohl mehr zielführende Wirkung beim Mitarbeiter?

Lassen Sie uns die zweite Aussage doch einmal gemäß der vier Phasen analysieren.

Stufe 1 - Sachverhalt: Das Werkzeug liegt herum

Stufe 2 - Gefühl: Ärger

Stufe 3 - Bedürfnisse: Sie wollen, dass die Abteilung ordentlich und aufgeräumt ist

Stufe 4 - Bitte: Nicht benötigtes Werkzeug wegräumen

Um die möglichen Stolpersteine bei dieser Konfliktlösungsstrategie geht es im nächsten Beitrag.

Konfliktlösung in 4 Stufen - Stolpersteine

Im Gespräch mit Mitarbeitern sind wir uns häufig nicht bewusst, welche unerwartete Wirkung unsere Worte auf den Gesprächspartner haben können, was besonders für spontane Gespräche gilt. **Gerade im hektischen betrieblichen Tagesgeschäft wird Sprache als vertrauter unreflektierten Prozess genutzt.** Die Verwunderung ist immens, wenn die Gesprächssituation unvorhersehbar eskaliert, obwohl wir es im eigentlichen Sinne „nur wohlwollend gemeint“ haben. Wir haben schlichtweg ignoriert, dass auch durch die gewählte Sprache Gewalt auf den Gesprächspartner ausgeübt werden kann, was als verbale und nonverbale Konsequenz Ablehnung und Widerstand bewirkt.

Das im letzten Beitrag beschriebene 4-Stufenmodell nach Rosenberg unterstützt Sie dabei, Ihrem Gesprächspartner das Gefühl zu geben, weder bewertet noch abgewertet zu werden. Es genügt - eine einfache Bitte - wohl begründet und in ehrlicher Absicht zu formulieren.

Mögliche Stolpersteine

- Wer eine Bitte äußert, muss Klarheit darüber haben, dass er dem andern die Option zugesteht, dass der Bitte NICHT entsprochen wird. Das erfordert Akzeptanz, ansonsten wäre es keine Bitte, sondern eher ein Appell, der seinerseits verbale Gewalt ausüben würde.
- Die tiefe innere Überzeugung, dass „gewaltfreie Kommunikation“ generell schon funktioniert, nur eben nicht bei dem Menschen, mit dem Sie gerade in einen Konflikt verwickelt sind. Auch wenn Sie schon alle Register zur Konfliktklärung gezogen haben, zweifeln Sie nicht, sondern wagen Sie einen Versuch - es lohnt!

Vermeiden Sie ...

- Kritik: „Ihr Standpunkt ist falsch, das müssen Sie so sehen ...“
- Wertungen: „Sie sind ...“
- Interpretationen: „Sie machen das, weil ...“
- Sanktionen: „Wenn Sie nicht ..., dann ...“
- Statusdenken: „Sie müssen doch einsehen, dass ich als Meister ...“

Der Weg

Trainieren Sie sich darin,

- vermehrt auf die Gefühle des Gesprächspartners zu achten,
- stärker die Bedürfnisse des Gesprächspartners herauszufinden,
- Interpretationen von Fakten zu trennen,
- häufiger zu bitten, anstatt zu fordern.

Die Steine auf dem Weg nutzen

Ich möchte Ihnen eine Geschichte zum Thema Konflikte weitergeben, die mir in vielen meiner Konfliktsituationen behilflich war:

Ein Priester, ein Rabbi und ein Mönch sitzen unweit vom Strand in einem Boot. Sie unterhalten sich. Die Zeit vergeht und der Rabbi beschließt an Land zu gehen. Er steigt aus dem Boot und läuft über das Wasser zum Strand.

Der Priester staunt nicht schlecht. Nach kurzer Zeit folgt der Mönch dem Rabbi. Er steigt aus dem Boot, läuft über das Wasser an Land.

Der Priester ist fassungslos, lässt sich aber nicht beirren und denkt :
„Das bekomme ich doch wohl allemal hin.“ Er reckt sich empor, steigt aus dem Boot und ... fällt ins Wasser.

Die beiden am Strand sehen staunen zu und nachdem sie sich vom Lachen erholt haben ruft ihm der Rabbi zu:

„Hey, auf die Steine musst du schon treten“

Was hat mir diese Geschichte mitgeteilt?

Bewahre deinen Humor, besonders in Konfliktsituationen und besinne dich auf das, was in dieser konkreten Situation - im Hier und Jetzt, also im Augenblick - wirklich relevant ist.

Die „Steine“, die den Weg zum Ufer erst ermöglichen, vergessen wir mitunter - sowohl zu suchen als uns auch an sie zu erinnern. Die Steine können in unterschiedlicher Form vorliegen. Manchmal ist es der Ton, der die Musik macht, manchmal die Ehrlichkeit und Offenheit, manchmal der Umfang an Zeit, die wir uns nehmen und häufig genug die richtige Methode, die uns zum Ufer kommen lässt.

In der Ruhe und dem Bewahren der Übersicht liegt viel Kraft.

Sind Sie ein Umsetzungszwerg?

Kennen Sie auch dieses Phänomen? Sie haben eine wirklich tollen Einfall, entwickeln die Idee weiter und konkretisieren die erforderlichen Maßnahmen - lediglich die Umsetzung bleibt mal wieder auf der Strecke. Die bittere Erkenntnis - Sie gehören zu der großen Gruppe der Umsetzungszwerg.

Vielen Menschen mangelt es aus den unterschiedlichsten Gründen an der nötigen Initiative und Ausdauer um ihre „gute Idee“ Realität werden zu lassen. Dabei spiegeln Initiative und Ausdauer die persönliche Bereitschaft und Fähigkeit wieder,

- Aktionen und Prozesse durch initiatives Handeln selbstbestimmt anzustoßen und
- Maßnahmen einzuleiten, Aufgaben zu bearbeiten und Projekte durchzuführen auch gegen Widerstände und
- beides über einen längeren Zeitraum hinweg bis zur Generierung von Resultaten durchzustehen.

Initiative und Ausdauer bilden dabei individuelle Kompetenzen, die im Sinne von Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften stark durch Ihre mentalen Einstellungen geprägt sind. Genau das macht ein Training dieser Kompetenzen so anspruchsvoll. Mit ein paar erlernbaren Arbeitstechniken und Kommunikationsregeln ist es eben nicht getan, da hier das kontinuierlich gewachsene Resultat von Erziehung, Ausbildung und viele Jahre Lebens- und Berufserfahrung sowie individuelles Temperament gegenüberstehen.

Auf der rein mentalen Ebene geht es primär um Ihre Einstellung zu Stagnation vs. Veränderung, Risikobereitschaft und Ihre „inneren Filter“ (Metaprogramme), die bestimmen, wie Sie die Welt sehen. Wenn Sie Kenntnis über Ihre „inneren Filter“ haben, können Sie diese verändern. Ihre Metaprogramm können dabei kontextabhängig sein, d.h. zum Beispiel, im familiären Umfeld tendieren Sie zu einem WIR, während Sie im beruflichen Kontext zum ICH neigen. Jedes Metaprogramm hat im entsprechenden Kontext seinen Vorteil - keines ist besser oder schlechter.

Auf der Ebene der Methoden und Techniken bieten sich bewährte Vorgehensweisen wie z.B. aus dem Projektmanagement die Technik der Meilensteine an, um Ihre Eigeninitiative und Ausdauer zu fördern. Damit können Sie sich und/oder andere durch sinnvoll festgelegte Zwischenschritte und zwischenzeitlichen Erfolgserlebnissen auch über eine „längere Durststrecke“ hinweg motivieren. Weiterhin können Sie Verträge - auch mit sich selbst - gestalten, die Sie in Entscheidungssituationen unterstützen.

Sind Sie ein Umsetzungszwerg? (2)

Was bringen Ihnen Initiative und Ausdauer?

- Sie können angestrebte Veränderungen i.d.R. schneller anstoßen und umsetzen, wenn Sie die dafür notwendigen Maßnahmen selbst in die Hand nehmen.
- Sie machen sich durch Ihre gelebte Initiative und Proaktivität unabhängig(er) von Fremdentscheidungen, unvollständigen Informationen oder Verzögerungen.
- Sie umschiffen das Gefühl der Demotivation, das sich aus dem Gefühl der Hilflosigkeit und Ausgeliefertheit gegenüber Fremdbestimmung oft einstellt.
- Sie erhalten Wertschätzung und Anerkennung, weil Sie sich „durchbeißen“ und „am Ball bleiben“, bis das angestrebte Resultat erreicht ist. Das wird von Ihren Mitmenschen mit Respekt verfolgt.
- Sie sind weniger (negativ) gestresst, weil Sie in einem wachsenden Ausmaß selbst entscheiden, was Sie tun bzw. wann Sie es tun. Ihre Aktion macht Sie zu einem „Initiator“, „Macher“ oder „Vorläufer“ anstatt zu einem von Reaktion getriebenen „Mit- oder Hinterherläufer“.
- Sie erreichen Ihre gesetzten Ziele durch ausgeprägte Ausdauer mit größerer Wahrscheinlichkeit.

Sind das nicht Argumente, für die es sich lohnt Veränderungen anzugehen?

Ergreifen Sie die Initiative durch proaktives Handeln und stellen Sie die Weichen auf Erfolg.

Ein flankierende Coaching zur Förderung Ihrer Eigeninitiative und der persönlichen Ausdauer versetzt Sie mehr und mehr in die Bereitschaft und Lage, kurz- und mittelfristig Abstriche in anderen Bereichen in Kauf zu nehmen, während Sie größere und langfristige Ziele anstreben.



Themenblock 03

[Entlastung]

Authentizität - was bringt's mir?	42
Entscheidungskompetenz - ja bitte!	44
Professioneller Umgang mit Kritik	46
Die Rückdelegationsfalle - Teil 1	48
Die Rückdelegationsfalle - Teil 2	51
E-Mail - Kommunikationsterror pur?	54
Positiver Stress	56

Authentizität - was bringt`s mir

Wenn ich Mitarbeiter in Seminaren frage, welche Eigenschaften sie sich von ihrer Führungskraft wünschen, so fehlt ein Eigenschaft ganz selten, auch wenn sie häufig anders benannt wird - Authentizität.

Auch in vielen Führungskräfte Seminaren fällt das Wort Authentizität. Doch was ist eigentlich damit gemeint? Was bringt sie Ihnen? Und wie können Sie sie umsetzen?

Wenn ich über einen Nutzen argumentieren darf, so besteht der signifikante Vorteil eines authentisch wirkenden Menschen darin, dass er eine souveräne charismatische Ausstrahlung hat - und das in jeder Situation. Ein Mensch, der in Harmonie mit seinen Werten lebt und auch noch danach handelt, wirkt auf die Mehrheit der Menschen wie „aus einem Guss“. Das liegt daran, dass er für uns transparent und damit einschätzbar wird.

Je mehr von dem, was wir wahrnehmen, zu der Person passt, desto „echter“ - eben authentischer - wirkt diese Person auf uns.

Platter formuliert bedeutet Authentizität: „**Ich bin wie ich bin!**“

Wie können SIE im Job authentischer wirken?

Hier ein paar Anregungen, wie Sie Ihre Authentizität noch steigern können:

- **Stärken** - Seien Sie sich Ihre Qualitäten bewusst
Wenn Sie Ihre Stärken leben, werden Sie von Ihrer Umwelt positiv wahrgenommen, da Sie authentisch wirken.
- **Selbstwert** - Genießen Sie Ihren Wert
Wenn Sie sich selbst wertschätzen, so steigt Ihr Selbstbewusstsein, was wiederum zu mehr Authentizität führt.
- **Defizite** - Stehen Sie zu Ihren Defiziten
Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken und akzeptieren Sie Ihre Defizite - sie sind Bestandteil Ihrer Persönlichkeit. Schwächen machen Menschen doch auch liebenswert, weil sie eben menschlich sind.
Eine Schwäche einzugestehen zeugt doch von Stärke - oder?
- **Persönliche Einstellung** - Haben Sie Klarheit
Ihre Einstellung prägt Ihr Verhalten und Handeln nachhaltig. Verschaffen Sie sich Klarheit darüber, bei welchen Aspekten Sie eine eher zustimmende, bei welchen hingegen Sie eine eher ablehnende Einstellung haben.

Authentizität - was bringt´s mir (2)

- **Gedanken** - Ihr Unterbewusstsein hat Macht
Ihre Gedanken/Gefühle beeinflussen Ihre Worte. Das Unterbewusstsein Ihres Gesprächspartners wird eine Unstimmigkeit zwischen Ihrem „Gesagten“ und der „Körpersprache“ wahrnehmen. Ihre Körpersprache passt dann einfach nicht zum Gesagten.
- **Mimik & Gestik** - Lernen Sie Körpersprache
Je mehr Ihre Körpersprache - und häufig sind es kleine Bewegungen, die kaum wahrnehmbar sind - in der Mimik und in der Gestik Ihre Worte unterstreichen, desto authentischer wirken Sie.
- **Ausstrahlung** - Achten Sie auf Ihre Work-Life-Balance
Streben Sie nach einer Ausgeglichenheit zwischen Job und Freizeit - entfliehen Sie aus dem „Job-Hamsterrad“. Menschen spüren in welche Zustand Sie sich befinden. Zeigen Sie, dass es Ihnen gut geht.
- **Augenblick** - Entdecken Sie Lebensfreude neu
Leben Sie im Hier und Jetzt! Den Augenblick bewusst wahrzunehmen, präsent zu sein, macht authentisch. Sich selbst gegenüber und auch im Umgang mit anderen Menschen.
- **Identität** - Wer sind Sie?
Haben Sie Antworten auf die Fragen: „Wer bin ich und was ist mir wirklich wichtig?“ Wenn Sie das tun, wofür Sie stehen, wird Ihre Authentizität überwältigend sein.
- **Verhalten / Versprechen** - Tun Sie Dinge, hinter denen Sie stehen
Niemanden betrügt man so gut wie sich selbst! Authentisches Verhalten bedeutet aber auch, ehrlich zu sein - in erster Linie sich selbst gegenüber. Denn wenn Sie sich selbst gegenüber nicht ehrlich sind, werden Sie nur noch chaotisch wirken.

UND

- Halten Sie unbedingt gegebene Versprechen - ansonsten werden Sie auf Dauer unglaubwürdig. Und dann hat das mit Authentizität nicht mehr viel zu tun.

(Quelle: zehn.de)

Die Berücksichtigung der obigen Anregungen wird zu mehr Authentizität führen - eben Schritt für Schritt.

Entscheidungskompetenz - ja bitte!

Als Industriemeister müssen Sie im Tagesgeschäft häufig Entscheidungen treffen - ein Merkmal für eine Führungskraft. Entscheidungen, die Ihre Karriere beeinflussen aber auch Ihre Mitarbeiter mittelbar oder unmittelbar betreffen.

Wie so häufig kommt es darauf an, WIE Sie eine Entscheidung herbeiführen - und WIE Sie sie dann an die „Mannschaft“ kommunizieren. Nur wenn Sie aufrichtig überzeugt sind, können Sie auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begeistern.

Entscheidungskompetenz ist deshalb von großer Bedeutung für Sie, daher...

- **haben Sie Mut zum UNperfektionismus**

Erheben Sie nicht den Anspruch der 100%-tigen Informiertheit, was i.d.R. zu einer zeitlichen Verschleppung von notwendigen Entscheidungen führt. Bei Perfektion ist keine Steigerung mehr möglich. Das bedeutet - Stagnation! Wollen Sie das?

Veränderungsansatz:

Lassen Sie die längst gemachte Erkenntnis zu, dass der Tag, an dem Sie alle Informationen vorliegen haben, nie kommen wird!

Daher legen Sie einen für sich akzeptablen Info-Status fest. Dabei kann Sie ein persönlich knapp Zeitlimit unterstützen, indem es verhindert, dass Sie sich mit unwesentlichen Aspekten beschäftigen.

- **trennen Sie sich von der Absicherungsmentalität**

Um eine Fehlentscheidung zu vermeiden holen Sie sich möglichst viele „Experten“ ins Boot. Dadurch werden Entscheidungen verlagert, nach allen erdenklichen Konsequenzen untersucht und nach allen Seiten hin abgesichert - aber nie getroffen.

Veränderungsansatz:

Es liegt in der Natur der Sache, dass eine Entscheidung auch das Restrisiko einer Fehlentscheidung beinhaltet. Sie können nicht alles 3-fach absichern. Betreiben Sie besser die Risikoanalyse: „Welchen Konsequenzen hat es, wenn Sie falsch oder gar nicht entscheiden?“. Häufig ist die Verschleppung einer Entscheidung weitaus schlimmer, als eine Fehlentscheidung.

- **akzeptieren Sie mögliche Fehlentscheidungen**

Um keine Fehlentscheidung zu treffen entscheiden Sie lieber gar nicht - getreu dem Motto: „Wenn ich nichts mache, mache ich schließlich auch keine Fehler.“

Veränderungsansatz:

Eine Führungskraft die eine Fehlentscheidung trifft, ist grundsätzlich besser, als eine entscheidungsunfähige Führungskraft. Wer sich entwickelt macht Fehler - verinnerlichen Sie das bitte.

Denken Sie über die Frage nach: „Was kann mir „worst case“ passieren?“

Entscheidungskompetenz - ja bitte! (2)

- **haben Sie den Mut eine getroffene Entscheidung zu revidieren**

Ist Ihre Entscheidung getroffen, so beharren Sie nicht auf ihr und verteidigen sie mit allen Mitteln - besonders nicht, wenn sie falsch war.

Veränderungsansatz:

Besitzen sie die Souveränität, sich gegen eine (Ihre) getroffene Entscheidung zu stellen, wenn Sie zu der Erkenntnis gelangen, dass sie falsch ist. Stehen Sie zu der Revidierung und kommunizieren Sie das offen gegenüber Ihren Mitarbeitern.

Folgende Fragestellung kann hilfreich sein: Wie würden Sie die Entscheidung bewerten, wenn sie ein anderer - z.B. Ihr Vorgesetzter - getroffen hätte? Für den Fall, dass Sie eine Korrektur der Entscheidung für sinnvoll erachten, zögern Sie nicht mit der Revidierung der Entscheidung.

Professioneller Umgang mit Kritik

Der Umgang mit Kritik ist für die meisten von uns eine wirkliche Herausforderung. Kritik schmerzt dann besonders stark, wenn der Kritisierte sich in seiner gesamten Person in Frage gestellt fühlt. In der Regel können wir umso schlechter mit Kritik umgehen, je weniger wir uns selbst Fehler verzeihen können und umso geringer unser augenblickliches Selbstwertgefühl ist.

Was ist schlimmer, als kritisiert zu werden?
Unprofessioneller Umgang mit Kritik!

Letztendlich entscheiden Sie ja darüber,

- wie ernst Sie die Kritik und
- die Person des Kritikers nehmen und
- welche Stellenwert die Kritik für Sie hat.

Wenn Sie jetzt einmal Ihre bisherige Verhaltensweise bei Kritik reflektieren, zu welcher der drei archaischen Verhaltensweisen tendieren Sie eher?

- **Flucht** - schneller, unkontrollierter Rückzug mit flankierendem Beleidigt sein
- **Kampf** - gedankliche Einleitung eines rhetorischen Gegenangriffes
- **Totstellen** - völlige Ignoranz der Kritik

Sind diese Verhaltensansätze empfehlenswert?

„**Wer sich über Kritik ärgert, gibt zu, dass sie verdient war.**“ - Tacitus

Welcher Umgang ist vorteilhaft für Sie?

Mit Kritik „richtig“ umgehen zu können ist eine wichtige Fähigkeit für Ihr seelisches Wohlbefinden, Ihren beruflichen Erfolg und für Ihre sozialen Beziehungen. In vielen Fällen lohnt es sich, wenn Sie Ihrem Kritiker genau zuhören.

Der professionelle Umgang mit Kritik ist erlernbar - auch für Sie!

Worauf sollten Sie achten wenn Sie zukünftig kritisiert werden und welcher vorteilhafte Umgang ist anzustreben?

Die TOP10 der Tipps zum Umgang mit Kritik:

- **Kritik begrüßen** - Kritik ist immer eine Chance
Wenn Sie Kritik als „Präsent“ bewerten, ist sie weniger verletzend, sondern bietet die Chance zu wachsen.
(Geschenke können auch zurückgewiesen werden - siehe die letzten drei Tipps!)

Professioneller Umgang mit Kritik (2)

- **Feedback fordern** - Öfter mal nachfrage
Bitten Sie Menschen, die Ihnen wichtig sind, häufiger um Feedback.
- **„Danke“ sagen** - Feedback wertschätzen
Bedanken Sie sich bei Ihrem Gesprächspartner, zum Beispiel mit den Worten „Vielen Dank für Ihre Rückmeldung! Jetzt weiß ich, wie ...“
- **Aktiv zuhören** - Den Kritiker ernst nehmen
Fassen Sie das, was bei Ihnen auf zwei Ebene ankommt - Gefühl und Inhalt - zu einer Frage zusammen.
- **Konkrete Aussagen fordern** - Nach konkreten Beispielen fragen
Bitte Sie Ihren Gesprächspartner, konkret zu werden.
(„Was genau oder wann genau habe ich ...“)
- **Positiv übersetzen** - Auf Pauschalkritik bitte reagieren
Kritik entlädt sich häufig pauschal (immer, nie, jedes Mal, ...).
Das ungerechtfertigte Attacke ermutigt zu einem Gegenschlag - Vorsicht!
Dieses Verhalten bestärkt Ihren Kritiker eher in seinem Standpunkt.
- **Zukunft im Blick** - Nach vorne schauen
Die Mehrheit der Kritiker schaut in die Vergangenheit - da ist nichts mehr zu ändern.
Bieten Sie den Blick nach vorne und ermitteln Sie, was sich Ihr Gesprächspartner wünscht.
- **Kritik zurückweisen** - Gegendarstellung liefern
Wenn Sie sich dafür entscheiden die Kritik aus guten Gründen nicht anzunehmen, fassen Sie das bisher Gesagte zusammen und legen Sie Ihren Standpunkt dar.
- **Gegenschlag** - Gekonnt kontern
Auf „gemeine“ öffentlich geäußerte Kritik können Sie pointiert bei weniger Sachlichkeit mit einem „Augenzwinkern“ reagieren.
Das bringt Sympathie und die Chance im „kleinen Kreis“ die Meinungsverschiedenheit zu klären.
- **Verunsichern** - Den Kritiker in die Defensive drängen
Falls Sie kein schlagfertiges Argument parat haben, probieren Sie einmal folgenden Satz aus:
„Ihre Aussage ist hochgradig interessant. Sie verraten mehr über sich selbst, als es Ihnen bewusst ist.“
Bei Nachfragen des Kritikers platzieren Sie folgenden Satz:
„Reflektieren Sie bitte einmal das, was Sie gerade zu mir gesagt haben.“
Das zeigt Wirkung - garantiert!

(Quelle: zehn.de)

Wenn Sie kritisiert werden, erinnern Sie sich bitte daran, dass die Kritik die Meinung des Kritikers ist, d.h. er will klarmachen „Das ist seine Sicht. Sie können es auch anders sehen“. Jedes Ding hat mindestens 2 Seiten. Welche ist die Richtige? Gibt es überhaupt eine richtige Seite? Der andere hat das Recht auf seine Sicht, Sie aber auch.

Die Berücksichtigung der obigen Kritiktipps sollte zu mehr Souveränität im Umgang mit Kritik führen - Schritt für Schritt.

Die Rückdelegationsfalle - Teil 1

Delegation ist noch immer ein „billiges“ und probates Mittel zur Mitarbeiterentwicklung. Bei der Delegation von Aufgaben durch die jeweilige Führungskraft ist unbedingt darauf zu achten, dass die übertragene Verantwortung und die gewährte Kompetenz in einem gesunden Proporz zueinander stehen. Ansonsten sind Baustellen vorprogrammiert. Das Delegationsprinzip funktioniert in der Regel auch recht gut, bis zu dem Augenblick, wo der Mitarbeiter die ihm übertragene Aufgabe nicht erledigen will.

Das formuliert er jedoch nicht so, weil er genau weiß, dass er damit bei Ihnen keine Chance hat - zu Recht. Also murmelt er etwas wie „Wie haben Sie sich das ...?“ , „Wie soll ich das denn ...?“ oder etwas, indem das Wort „Problem, Unwägbarkeit oder Unsicherheit“ auftaucht.

Wie reagieren Sie darauf? Wenn Sie sagen, „Lassen Sie mal sehen!“ oder „Zeigen Sie mal her!“ schnappt die Rückdelegationsfalle gnadenlos zu!

Diese Form der kalten Rückdelegation beherrschen manche Mitarbeiter geradezu meisterhaft. Sie vermitteln Ihnen den Zustand völliger persönlicher Überforderung und Hilflosigkeit und appellieren an Ihr gutes Herz. Gleichzeitig geben Sie Ihnen das Gefühl von wahrer Kompetenz und menschlicher Größe.

Und - schon wieder kalt erwischt!

Letztendlich erledigen Sie die ursprünglich delegierte Aufgabe selbst - das kann es nicht sein - oder?

Die Rückdelegationsquote liegt bei manchen Industriemeistern locker bei 50% und mehr. Das bedeutet im Klartext, dass jede zweite delegierte Aufgabe in Teilen oder in Gänze zurückkommt. Wenn Sie gern den Job Ihrer Mitarbeiter miterledigen wollen und über ein endloses Zeitkontingent verfügen, dann machen Sie das auch so. Auf Dauer verlieren Sie damit jedoch jeden Respekt der Mannschaft als Führungskraft.

Schützen Sie sich vor Rückdelegation!

Hier ein paar Anregungen, wie Sie Ihre Rückdelegationsquote deutlich senken können:

- **Sie sind verhindert? Dann suchen Sie Vertretung!**

Kommt Ihnen die Story bekannt vor?

„Herr Schröder, Sie sind seit einer Woche mit dem ... säumig! Ich brauche Ihren spätestens morgen!“ - „Das geht nicht. Ich habe eben eine dringende Anfrage von einem A-Kunden auf dem Tisch. Sie sagen doch immer, dass der Kunde bei uns König ist!“ - „Stimmt - dann muss ich mich halt selber drum kümmern!“

Gefoppt! Rückdelegiert! Dummdödel!

Die Rückdelegationsfalle - Teil 1 (2)

Wie geht's besser?

Lassen Sie die Verantwortung bitte da, wo sie hingehört - beim Delegationsnehmer. Er kann gern unterdelegieren.

In unserem Fall könnte das so aussehen:

„Gut - Sie bearbeiten die A-Kundenanfrage. Aber der ... liegt mir trotzdem morgen, spätestens 09.30 Uhr , vor. Entweder Sie machen Überstunden oder Sie delegieren das an einen kompetenten Kollegen. Egal, was der Stellvertreter mir vorlegt: Verantwortlich bleiben Sie.“ - Der Nachsatz ist der dabei wirklich relevante Part.

Ihr Mitarbeiter wird vermutlich still fluchen - das ist akzeptabel. Wichtig ist, er wird die übertragene Aufgabe selbst erledigen oder korrekt delegieren. Jedenfalls wird die Aufgabe dann erledigt - und zwar nicht von Ihnen! Das ist das entscheidende.

- **Was geht mich Ihr CC an?**

Eine besonders subtile Form der Rückdelegation steckt im CC bei E-Mails. Die auf CC gesetzte Führungskraft übernimmt Verantwortung für den Inhalt der Mail. Lerneffekt der Mitarbeiter - wir brauchen unsere Probleme gar nicht selbst zu lösen! Wir brauchen nur Herrn X (Sie) auf CC zu setzen und die Welt ist rund - der „Leitungs-Dödel“ (wieder Sie) wird's schon richten. Das ist der ganz sichere Weg zur innerbetrieblichen Lachnummer zu werden.

Was können Sie tun?

Kommunizieren Sie gegenüber Ihrer Mannschaft deutlich, dass Sie generell keine CC-Mails lesen. Sie erwarten eine direkte Ansprache, auch bei E-Mails.

- **Sie sind Leiter? Dann leiten Sie bitte auch!**

Zur Verdeutlichung mal wieder ne Story.

Sie: „Warum wurde dieser zugesagte Termin nicht eingehalten?“ Delegationsnehmer: „Es gab ein Problem mit ...“ - „Wer ist dafür zuständig?“ - „Der Hr. Müller. Aber der Hr. Müller kann nichts dafür, weil die Fr. Schröder ihm die ... erst verspätet geliefert hat.“ - „Und wie soll das jetzt weitergehen?“ – „Vielleicht könnten Sie mal mit dem Hr. Müller sprechen - und der Fr. Schröder.“

Wenn Sie jetzt dem absolut verständlichen Instinkt folgen das „Buschfeuer“ zu löschen, dann folgen Sie einem Reflex. Führungsarbeit bedeutet aber nicht Reflexen zu folgen. Was wäre das Resultat, wenn Sie jedem Reflex folgen würden?

Die Rückdelegationsfalle - Teil 1 (3)

Wie geht's anders?

Kommunizieren Sie an den Delegationsnehmer folgendes unmissverständlich:

„Sie sind mein ... und tragen die Verantwortung für Wenn Sie diese Verantwortung nicht ausfüllen können oder wollen, dann habe ich einen Fehler gemacht und den falschen ... benannt. Diese Fehlentscheidung kann und werde ich korrigieren.“

„Zugesagte Termine sind absolut verbindlich. Die werden weder diskutiert, noch überzogen, die werden gehalten.“

Ihr Ziel ist es, dass der Delegationsnehmer seine Verantwortung nicht lediglich ausfüllt sondern als Privileg versteht und wertschätzt.

(Quelle: zehn.de)

Die Berücksichtigung der obigen Tipps wird langfristig zu einer abnehmenden Rückdelegationsquote bei Ihnen führen - Step by Step.

Die Rückdelegationsfalle - Teil 2

Wer mag ihn nicht - den netten, hilfsbereiten Vorgesetzten, der unablässig für ein gutes Betriebsklima sorgt? Sie erleichtern den Job doch ungemein - vor allem den eigenen. Sie sind offen für Anliegen, Bitten oder soziale Hilfestellungen jeglicher Art. Sie opfern sich noch selbstlos auf, wenn andere schon längst das Handtuch geworfen hätten. Solche Vorgesetzte liebt jeder. Sie sind, gar keine Frage, mit einer ungeheuren Sozialkompetenz ausgestattet - aber auch ungeheuer blöd.

Wer als Vorgesetzter seine Hilfe seine Mitarbeitern allzu bereitwillig entgegenbringt, zahlt dafür einen sehr hohen Preis. Irgendwann kommt das Gefühl hoch, der Depp der Abteilung zu sein und dabei auch noch deren Job mitzumachen.

Sie kennen folgende Gesprächssituation?

Ein Mitarbeiter von Ihnen kommt in Ihr Büro und sagt: „Chef, haben Sie mal eine Minute Zeit für mich? Wir haben da folgendes Problem...“

Bingo - schon haben Sie das Problem an der Backe und müssen sich selbst um die Lösung kümmern. Richtig blöd gelaufen - oder?

Sie haben sich unbewusst von der Führungskraft zur Fachkraft degradiert. Für die eigentliche Führungsarbeit bleibt damit immer weniger Zeit, je mehr Aufgaben anderer Sie als Führungskraft erledigen.

Schützen Sie sich vor Rückdelegation!

Hier ein paar Anregungen, wie Sie Ihre Rückdelegationsquote deutlich senken können:

- **„Halbfertiges“ geht sofort zurück**

Kommt Ihnen die Story bekannt vor?

„Herr Kowalski, wo bleibt Ihr Budgetbedarf fürs nächste Jahr?“ - „Ist gleich fertig, hier ist er schon.“ - „Dann zeigen Sie mal her.“ - „Hier, schauen Sie. Wir erfüllen damit alle gesetzten Anforderungen. Das einzige, was noch fehlt, ist die Kalkulation für ... und die daraus resultierende Berücksichtigung der erforderlichen Neueinstellungen für“ – „Was? Warum ist das noch nicht berücksichtigt? Aber wo Sie gerade hier sind: Setzen Sie sich hin. Gehen wir's mal gemeinsam durch.“

Eigentor! Angeschmiert! Rückdelegiert!

Die Rückdelegationsfalle - Teil 2 (2)

Wie geht's besser?

Wenn Sie mal Ihren „gesunden Menschenverstand“ befragen, wozu rät er Ihnen? Richtig - ein „Einlauf“ beim Mitarbeiter ist fällig.

In unserem Fall könnte das so aussehen:

„Herr Kowalski - ich habe unmissverständlich einen kompletten Budgetbedarf angefordert und Sie liefern mir Halbfertiges? Ich erwarte die Komplettbearbeitung meines Auftrages bis ... Mal sehen, wie Sie reagieren, wenn in Ihrer Leistungszulage auch mal etwas unvollkommen ist.“

Das Gesagte müssen Sie dabei schon etwas lauter artikulieren, damit es der Mitarbeiter auch wirklich ernst nimmt.

- **Mitarbeiterentwicklung ist angesagt**

Mit machen delegierten Aufgaben ist der Mitarbeiter schlichtweg überfordert. Einer der Hauptgründe für kalte Rückdelegationen: Die Mitarbeiter sind oft weniger gerissen als überfordert.

Was ist also zu tun?

Zwei mögliche Ansätze:

Erstens: Delegieren Sie „Neuland-Aufgaben“ nur an jene Mitarbeitern, die nicht untergehen, wenn Sie ins kalte Wasser geworfen werden. Die sind in der Regel jedoch rar gesät.

Für den Rest gilt: Erst fördern, dann fordern. Erst qualifizieren, dann delegieren.

Wenn Sie jemandem eine Aufgabe geben, sorgen Sie unbedingt dafür, dass er auch die dafür nötige Kompetenz hat.

Mentoring, Training, Externes Coaching, ... - wie Sie das hinbekommen, ist egal.

Aber tun Sie es. Mitarbeiterentwicklung gehört zur Führungsaufgabe.

- **„Wer das Problem hat, hat die Lösung“ – der Coaching-Ansatz**

Sie allen kennen den legendären Satz der Crew von Apollo 13:

„Houston, we've had a problem“

In welchem Kontext vollzieht sich die Rückdelegation am häufigsten?

Richtig - im Problemfall!

„Chef, wir haben da ein Problem.“ - „Zeigen Sie mal her, so kompliziert kann das doch gar nicht sein.“

Rückdelegation in Reinkultur.

Wie können Sie vorgehen?

Wie wärs mit folgendem Ansatz: „Herr ... Sie haben ein Problem? Okay – welche Lösungen können Sie mir anbieten?“ Peng, dass sitzt!

Als ich als Projektleiter in den USA war, hing an vielen Büros folgender Spruch:

„if you're not part of the solution, you're part of the problem“

Ich habe diesen Spruch folgendermaßen modifiziert:

„Bringen Sie mir eine Lösung oder ein Problem?“

Die Rückdelegationsfalle - Teil 2 (3)

Für ganz ausgebuffte Führungskräfte: „Selbstverständlich dürfen Sie jederzeit gern mit einem Problem zu mir kommen - wenn Sie mir gleichzeitig drei gute Lösungsoptionen mitbringen.“

Wer ohne Lösungen kommt, wird rigoros weggeschickt. Das führt bei konsequenter Anwendung zu einer enormen Entlastung - warum soll der Mitarbeiter überhaupt zu Ihnen kommen, wenn er selbst gute Lösungsansätze entwickeln kann?

Das mach doch stolz - oder?

- **Chef, der hat mir in die Hose geschissen**

Mal wieder ne Story für die Klarheit?

Sie: „Warum habe ich den Report ... noch nicht auf dem Tisch?“ Delegationsnehmer: „Der hängt noch in Abteilung X.“ Sie: „Ja und? Wieso ist der noch nicht da?“

Delegationsnehmer: „Weil es für diesen speziellen Ablauf keine etablierten Prozesse zwischen X und unserer Abteilung gibt. Vielleicht sollten Sie darüber mal mit dem zuständigen Abteilungsleiter von X reden.“

Was sich hier vielleicht logisch anhört, ist absolut inakzeptabel.

Wie geht's anders?

Erstens: Arbeitsprozesse zwischen Abteilungen laufen niemals zwischen Abteilungen ab, sondern stets zwischen zwei Mitarbeitern zweier Abteilungen.

Zweitens: Falls die Beteiligten nicht den „Arsch in der Hose haben“, auch nötigenfalls einen neuen Prozess untereinander zu definieren, dann ist ein klärendes Gespräch angesagt. Erst wenn die Beteiligten es nicht hinbekommen, dürfen Sie intervenieren.

(Quelle: zehn.de)

Die Berücksichtigung der obigen Tipps wird langfristig zu einer abnehmenden Rückdelegationsquote bei Ihnen führen - Step by Step.

E-Mail - Kommunikationsterror pur?

Wenn ich in einem Führungskräfteseminar auf das Thema „Zeitdiebe“ zu sprechen kommen, dann belegt die E-Mail erfahrungsgemäß immer eine Top-Position. Da werden von Führungskräften in Schlüsselpositionen nicht selten Eingänge von 50 bis 150 E-Mails pro Tag genannt. Häufig ist der Inhalt der E-Mail dabei eher prosaisch als übersichtlich und informativ. Es handelt sich um Dokumente mit vielen Weiterleitungen und/oder schier endlosen Anhängen. Viele Führungskräfte haben schlichtweg einen Horror davor, längere Zeit nicht am Arbeitsplatz zu sein - einfach der E-Mailflut wegen.

Das ursprüngliche Idee war, eine Simplifizierung von Telefonat, Fax oder Brief zu schaffen. Wurden wir vor der E-Mail als Kommunikationsmittel auch schon mit sooooo vielen Informationen überwältigt?

Die Erzeugung des inneren Leidensdrucks erfolgt dabei ganz subtil: Sobald unser E-Mail-Client (Mozilla Thunderbird, Microsoft Outlook & Co.) den Eingang einer E-Mail vermeldet, sehen wir uns wegen der vermeidlich persönlichen Ansprache genötigt, diese umgehend zu „checken“ - und damit unsere Arbeit zu unterbrechen. Das nervt auf Dauer!

Dabei sollte mit der „elektronischen Entlastung“ sehr sorgsam umgegangen werden: Nicht jede eingehende E-Mail muss sofort beantwortet und nicht jeder potenzielle Adressat aus „Sicherheitsdenken“ über „CC“ oder „BCC“ ins Boot geholt werden. Die konsequente Anwendung von KISS wird von jedem Leser sehr wohlwollend wahrgenommen.

E-Mail ist nur eine mögliche Kommunikationsform - wo aber haben wir kommunizieren gelernt?

Die Lösung - Wandel in der E-Mail Kultur

Die zentrale Frage lautet daher: Wie muss die E-Mail genutzt werden, damit eine „Win-Win-Situation“ für alle Beteiligten entsteht? Da wir auch im „betrieblichen Tagesgeschäft“ von der Kommunikation leben - überleben - ist ein erfolversprechender Ansatz angesagt. Eine Tatsache darf bei allen Aktivitäten und Bestrebungen nicht aus den Augen verloren werden: Keine E-Mail ersetzt das persönliche Gespräch! Wer sich hinter elektronischer Post menschlich verbarrikadiert, wird als Führungskraft und Kollege an Akzeptanz verlieren. In der E-Mail liegt - bei vernünftiger Nutzung - viel Potential. Sie kann sich als ein extrem „rücksichtsvolles Kommunikationsmittel“ entpuppen, denn jedes Telefonat oder persönliche Gespräch unterbricht die aktuelle Arbeit des Kommunikationspartners. Elektronische Post erhebt diesen Anspruch dagegen nicht - sie kann auch später gesichtet und bearbeitet werden.

E-Mail - Kommunikationsterror pur? (2)

Die Crux dabei ist, sich eben nicht unter Druck setzen zu lassen, jede Mail unverzüglich beantworten zu wollen. Was wäre das Kommunikationsmittel bei hoher Priorität? Richtig, ein Telefonat - oder? Ein durchaus „lebbarer Ansatz“ ist, das E-Mail Konto nur zu bestimmten Zeiten zu checken um es dann konsequent und konzentriert abzuarbeiten. Das erspart das visuelle kleben am Posteingang. Dieser Zeitvorteil impliziert, dass der Absender Verständnis für eine verzögerte Antwort hat. Eine gelebte E-Mail Kultur kann durchaus einen vereinbarten Zeitraum - z.B. einen Tag - für die Beantwortung vorsehen. Bei längerer Abwesenheit kann der Abwesenheitsassistent gute Dienste leisten.

Ein ebenso leidiges Thema ist die wählbare Wichtigkeit einer E-Mail. Für viele Zeitgenossen existiert ausschließlich die Stufe „hoch“.

Warum wird diese Funktionalität immer wieder gern verwendet?

- Der Absender ist auf seine Tätigkeit fokussiert und zieht nicht in Erwägung, dass seine Kollegen auch wichtige Dinge zu bearbeiten haben
- Das Zeitmanagement des Absenders ist suboptimal, da es für ihn „auf den letzten Drücker“ optimiert ist
- Der Absender hat keine Kenntnis darüber, wie die Priorität zu wechseln ist

Nutzen Sie eine aussagekräftige Betreffzeile. Um was genau geht es - was ist relevant? Dokumentieren Sie in den ersten Zeilen, was Sie wollen und wer auf die Mail reagieren soll. So kann jeder Leser der Mail - das gilt besonders für mehrfach weitergeleitete Mails - sehr schnell entscheiden, ob er überhaupt reagieren muss, die Nachricht später bearbeitet oder strukturiert ablegt.

Beim Versenden von E-Mails wird die Möglichkeit des „CC's“ und „BCC's“ manchmal einfach „hirnlos“ genutzt. Die Vermutung liegt nahe, dass viele der Befürchtung unterliegen, jemanden mit ihrer ach so wichtigen Information zu übersehen. Und dann gibt es da noch die „konsequenten Absicherer“ - damit sich hinterher keiner beschweren kann und/oder übergangen fühlt. Häufig reicht auch eine Info beim nächsten Meeting. Wägen Sie daher sehr sorgfältig ab, wer auf „CC“ oder „BCC“ gesetzt werden muss. Bei häufiger „Belästigung“ hilft mitunter ein deutlicher Hinweis beim Adressaten weiter.

Lesen Sie gern möglichst viel E-Mailtext? Alle sind für kurze und gut strukturierte Informationen dankbar - **Keep-It-Short-and-Simple** (KISS) ist die Maxime.

E-Mails werden nur dann als ein stressfreies und entlastendes Kommunikationsmittel empfunden, wenn es verantwortungs-bewusst zum Einsatz kommt. In vielen Unternehmen wird die gegenwärtig praktizierte Handhabung mit E-Mails thematisiert und eine gemeinsame E-Mail Kultur entwickelt - die von allen Beteiligten gelebt werden muss.

Wir sind dabei gern behilflich.

Positiver Stress

Gerade für den Industriemeister dürfte das Wort Stress von nicht unerheblicher Bedeutung sein. Was unter anderem daran liegen mag, dass er neben seinen zahlreichen operativen Aufgaben eine größere Anzahl von Mitarbeitern führt, als viele leitende Angestellte.

Die meisten von uns kennen ihn in irgendeiner Form: S T R E S S

Stress wurde als Wort von einer Jury zu den „Wörtern des 20. Jahrhunderts“ gewählt – wobei es diesen sicherlich auch schon weitaus vorher gab. Frage Sie einmal eine Führungskraft nach den Faktoren, die Sie am meisten belastet. Stress und seit geraumer Zeit auch das Burn-out-Syndrom stehen sicher ganz weit oben auf der Liste.

Burn-out und Stress gilt als typisches Leiden einer modernen Leistungsgesellschaft. Da gewinnt „Just in time“ eine ganz neue Bedeutung - sei einfach jederzeit erreichbar und abrufbar.

Und so manchen Zeitgenossen überkommt sogar das beklemmende Gefühl, irgendetwas zu verpassen, wenn er sich nicht auch noch die Freizeit „zuplant“.

Dies sind typische Formen von negativen Stress - „Dis-Stress“ genannt.
Die andere Seite der Medaille Stress

Ein vielleicht weniger bekannte Form von Stressor ist der positive - „Eu-Stress“.
Der Eu-Stress wirkt sich im Gegensatz zum Dis-Stress positiv auf die Person bzw. ihre Leistungsfähigkeit aus. Der Präfix „Eu“ kommt hierbei von „Euphemismus“, was soviel wie „Worte guter Vorbedeutung“ bedeutet.

Eu-Stress wirkt auf den Betroffenen eher beflügelnd, da er das intensive Gefühl hat, gebraucht zu werden und sein Können gefordert und gefragt ist.

Eu-Stress ist somit im Job nützlich und der Karriere förderlich. Denn wer die Karriereleiter emporsteigen möchte, der sollte unbedingt immer sein Bestes geben und ausgelastet sein, wobei ihm der Job auch aufrichtige Freude bereiten sollte.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel beflügelnden Eu-Stress.



Themenblock 04

[Präsentation]

Präsentation - Sinn & Zweck	58
Zehn gute Tipps, damit Ihre Präsentation perfekt wird	60
Kennen Sie die 10-20-30 - Regel?	62
Haben Sie bei Präsentationen den längeren Atem	63
Präsentation - Die Körper-Sprache	64
Die INITIAL-Zündung für Ihre Präsentation	65
Präsentation - Ihre Investition	66

Präsentation - Sinn & Zweck

Präsentation - Irrige (Vor-)Urteile oder bittere Realität?

- „Eine Präsentation ist eigentlich nichts anderes, als ein laut vorgelesener Aufsatz vor Publikum, zu dem häufig ein paar Bilder gezeigt werden.“
- „Wer seine kostbare Arbeitszeit mit Grafik- und Präsentationsprogrammen für einen Vortrag verplempert, ist offensichtlich in seinen eigentlichen Aufgaben unterfordert und/oder unausgelastet.“

Fakt ist, dass die Menge der für Entscheidungen relevante Informationen im beruflichen wie im privaten Umfeld kontinuierlich wächst. Inzwischen werden Informationen neben den Klassikern (Kapital - Arbeit - Boden) als vierter Produktionsfaktor gehandhabt.

Präsentation - Wozu also der Aufwand?

Fakt ist weiterhin, dass wesentliche Informationen deshalb so wichtig sind, da sie für das Überleben eines Unternehmens im globalen Wettbewerb zwangsläufig eine hohe Priorität einnehmen müssen.

Die häufig praktizierte „punktuelle Informationshäufung“ bei diversen Mitarbeitern im Unternehmen ist unproduktiv und risikoreich - daher gilt:

Kommunikation ist der Schmierstoff in der Prozesskette einer Organisation.

In vielen Unternehmen, die wir begleiten, beklagen die Mitarbeiter einen Mangel an Information durch praktizierte Über-Information. Jeder, der über ein betriebliches E-Mail Konto verfügt, kennt das Phänomen: Sie stehen permanent mit im Verteiler - das „Kopie an alle - Phänomen“! Wer resigniert nicht mitunter vor den Mengen an Informationen, die auf dem Monitor oder Schreibtisch landen?

Zusätzlich wird die Zeit immer knapper!

Unser Umfeld ist mittlerweile von extrem komplexer Struktur. Bei jeder zu treffenden Entscheidung gilt es, viele Aspekte zu bedenken. Und diese Entscheidungen müssen in der Regel sehr schnell getroffen werden. Wir bekommen definitiv keine Zeit - erst recht nicht für das Lesen umfangreicher Dokumente. Diese Tatsache führt dazu, dass die meisten schriftlichen Kommunikationsansätze zu einem geradezu perversen Instrument zwischenmenschlicher Austausches degradiert werden.

Präsentation - Sinn & Zweck (2)

Ausführliche geistige Ergüsse in schriftlicher Form sind für den Absender die kommunikative Keule an Schuldzuweisung schlechthin („Ich habe alles umfassend schriftlich dokumentiert!“) und generiert damit beim Adressaten ein „ungutes Rechtfertigungsgefühl“ („Was ich den ganzen Tag alles wichtiges zu lesen hätte, wenn ...“).

Aus diesem gelebten Dilemma heraus verwundert's nicht, dass die Fähigkeit zur Kommunikation bei Führungskräften wie Industriemeistern und Fachleuten aller Art immer häufiger gesucht und mittlerweile vorausgesetzt wird.

Zehn gute Tipps, damit Ihre Präsentation perfekt wird

Präsentationen finden Sie heute überall. In der Schule und dem Studium sind sie bereits unverzichtbar geworden und auch in der Welt der Unternehmen werden neue Informationen und Entscheidungen immer häufiger mit Hilfe einer Präsentation vorgestellt. Hier habe ich zehn Tipps für Sie, die Ihnen helfen sollen, aus Ihrer Präsentation das Beste heraus zu holen.

Diese zehn Punkte sollten Sie für eine gelungene Präsentation beachten:

- **Ohne gute Zutaten kann aus Ihrem „Präsentations-Menü“ nichts werden.**
Gute Informationen und Materialien sind das alles entscheidende Kriterium für eine gelungene Präsentation. Wenn Sie keinen Mehrwert bieten können oder Ihre Informationen nicht passend zurechtgelegt sind, kann die Präsentation nur nach hinten losgehen!
- **Fesseln Sie Ihre Zuhörer!**
Das Publikum soll nicht nur auf die Folien an der Wand schauen, sondern soll Ihnen zuhören. Die Präsentation ist nur ein zusätzliches Tool für Ihren mündlichen Vortrag.
- **Weniger ist oftmals mehr.**
Kennen Sie Präsentationen, in denen der Referent scheinbar jeden Kniff seiner PowerPoint-Ausgabe zu kennen scheint und, scheinbar magisch, die Buchstaben einfliegen oder vom Bildschirm-Himmel regnen? Effektiv sind derartige Spielereien nicht. Die Effekte verzögern mitunter das Weiterklicken und die Aufmerksamkeit der Zuhörer ist bei den fallenden und sich bewegenden Buchstaben und nicht beim Referenten.
- **Sparen Sie ebenfalls an der Textmenge.**
Einer Faustregel zufolge reichen fünf Wörter pro Zeile und fünf Zeilen pro Folie. Alle weiteren Informationen, können Sie sich als Notizen in Ihrer Präsentationsansicht notieren.
- **Ebenfalls sparsam sollten Sie mit Zahlen sein.**
Je mehr Zahlen Sie veröffentlichen, desto verwirrter sind mitunter Ihre Zuhörer. Auch, wenn PowerPoint und Co. inzwischen gut mit Zahlen und deren visueller Darstellung hantieren können, vermeiden Sie es besser. Ein gutes Handout zum Schluss mit allen notwendigen Zahlen ist viel praktischer.
- **Lesen Sie niemals die Folien vor!**
Referenten, die ihre Folien laut vorlesen, haben den Sinn einer Präsentation nicht verstanden. Wer nur seine eigenen Folien vorliest, hat als Referent vor Publikum nichts zu suchen. Lesen kann jeder alleine. Zusätzlich wirkt eine Präsentation automatisch deutlich langweiliger. Die Präsentation soll Ihre Worte untermauern und nicht umgekehrt.

Zehn gute Tipps, damit Ihre Präsentation perfekt wird (2)

- **Richtiges Timing ist wichtig.**
Lassen Sie den Zuhörern einen Moment Zeit zum Lesen, wenn Sie eine neue Folie präsentieren. Starten Sie mit einer leichten Verzögerung und holen Sie so die Zuhörer ins Boot.
- **Gestalten Sie Ihre Präsentationen ansprechend.**
Natürlich wollen Sie Inhalte vermitteln, doch warum gestalten Sie die Folien nicht auch farblich etwas ansprechend? Achten Sie dabei aber auch weiterhin darauf, dass die Farbauswahl und -intensität im Rahmen bleibt.
- **Durch Bilder und Grafiken wird Ihre Präsentation noch ansprechender.**
Doch achten Sie auch hierbei darauf, dass Ihre Präsentation nicht zu bunt oder bildlastig wird.
- **Erst nach der Präsentation die Handouts verteilen!**
Wer schon während der Präsentation ein Handout bekommt, ist versucht, bereits die ganze Präsentation zu lesen. Damit sind nicht nur etwaige Überraschungseffekte weg, sondern ganz einfach auch häufig die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer.

(Quelle: zehn.de)

Wenn Sie diese zehn einfachen Tipps bei Ihrer nächsten Präsentation berücksichtigen, wird Ihr Vortrag mit großer Sicherheit erfolgreich.

Kennen Sie die 10-20-30 - Regel?

Die Traum-Maße einer Frau kennt jeder. Doch die 10-20-30 – Regel wird Ihnen vielleicht noch nicht untergekommen sein. Deswegen möchte ich Ihnen diese kurze, aber doch prägnante - und wie ich finde - sehr hilfreiche Regel vorstellen.

Wie gestalte ich eine ansprechende Präsentation?

Stephan List hat in seinem Weblog einen spannenden Vergleich aufgestellt: Das Einschalten des Video-Beamers ist für den Zuhörer genau das Gleiche, wie für den Pawlow'schen Hund das Glöckchen.

„Tatsächlich reicht mitunter schon das bloße Einschalten des Projektors, um das Auditorium in einen tranceähnlichen Entspannungszustand zu versetzen“, schreibt der Coach und Trainer in seinem Weblog.

Damit das aber nicht jedem Referenten so passiert, gibt Stephan List dem Redner mit der 10-20-30 - Regel eine grobe Faustformel an die Hand.

Demnach sollte eine PowerPoint-Präsentation

- nicht mehr als **10** Folien umfassen
- keine **20** Minuten lang sein
- und der Text eine Schriftgröße von **30** pt. aufweisen.

So bleibt dem Referenten, rein rechnerisch, eine Zeit von zwei Minuten pro Folie, was, meiner Meinung nach, auch ausreichend ist. Längere Erklärungen zu einzelnen Themen können, im Nachhinein, bei Rückfragen erläutert werden.

Eine Präsentation soll gelegentlich nur einen ersten Überblick geben und prägnant über ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder die Ergebnisse einer Untersuchung informieren.

Haben Sie bei Präsentationen den längeren Atem

An dieser Stelle möchte ich Ihnen zeigen, wie Sie bei Präsentationen den längeren Atem haben.

Auf die richtige Atmung kommt es an!

Ihre Präsentation kann - sowohl inhaltlich als auch optisch - exzellent sein, wenn Sie Ihre Folien nicht genauso gut dem Publikum herüberbringen können, haben Sie ein Problem. Machen Sie an den richtigen Textstellen Pausen und atmen Sie ruhig.

Verschiedene Atmungsmuster verraten, wie wir atmen und wie groß unsere Nervosität ist:

Bei der Ruheatmung erfolgt die Einatmung durch das Anspannen des Zwerchfelles, welches quer zwischen Brusthöhle und Bauchhöhle liegt und nach oben eine Kuppel bildet. Durch das Anspannen flacht die Kuppel ab und das Lungenvolumen vergrößert sich, so dass Luft in die Lunge strömen kann. Dabei hebt sich die Bauchdecke. Das Verhältnis von Aus- und Einatemzeit bei der Ruheatmung ist annähernd gleich. Die Atemfrequenz ist niedrig. Die Wirkung dieser Atmung auf den Gesamtorganismus ist spannungsmindernd und daher beruhigend. Wichtig ist daher für jeden, dass diese Atemvariante ausgebildet ist. Sie kann bei Bedarf auch gezielt gegen Nervosität eingesetzt werden.

Drei einfache Tipps für die richtige Atmung vor einer Präsentation:

- Bekommen Sie ein Gespür für Ihre Atmung. Stellen Sie sich hin und halten Sie die Füße geschlossen. Atmen Sie ganz normal und versuchen Sie, dabei ruhig stehen zu bleiben. Nach kurzer Zeit werden Sie merken, wie der Körper im Atemrhythmus mitschwankt. Beeinflussen Sie den Atem nicht, sondern beobachten Sie ihn nur.
- Stellen Sie sich wieder bequem hin. Dieses Mal stellen Sie die Beine aber schulterbreit auseinander. Legen Sie eine Hand zur Kontrolle auf den Bauch und stellen Sie sich eine Tasse Kaffee oder etwas anderes, für Sie angenehm Duftendes, vor: Frischer Tee oder einen Strauß Blumen zum Beispiel. Während Sie so tun, als würden Sie daran riechen, atmen Sie automatisch in den Bauch.
- Gähnen Sie einmal so richtig ausgiebig! Und zwar so, wie Sie es vor Kollegen oder Familie niemals tun sollten: Mit offenem Mund und lauten Gähn-Geräuschen. Denn das Gähnen gehört zu den ältesten Übungen der Stimmerziehung. Die Vorteile dabei sind die Weitung des Rachen- und Mundraumes, die Befeuchtung der Stimmlippen sowie die Senkung des Kehlkopfes in die Tiefstellung.

Präsentation - Die Körper-Sprache

Eine Sprache ohne sprachliche Barrieren?

Wer in einem international aufgestellten Unternehmen arbeitet, spricht mit Sicherheit mehrere Sprachen. Doch beherrschen Sie auch die Körper-Sprache?

Jeder von uns spricht Sie - jeden Tag. Doch setzen wir unsere Mimik und Gestik ganz bewusst ein, um unsere gesprochenen Worte zu unterstützen?

Was Sie an der Körpersprache erkennen können

Bei einem Besuch in einem Unternehmen entfiel mir der Name des Inhabers. Bereits während der Fahrt im Auto grübelte ich die ganze Zeit, wie der Inhaber hieß. Es wollte mir aber partout nicht einfallen. Im Unternehmen angekommen, merkte ich schnell, wer der Chef war, ohne dass sich dieser kleidungstechnisch von seinen Angestellten abhob. Ganz ohne Worte konnte ich also denjenigen sofort erkennen, der in dem Unternehmen die Entscheidungen traf.

Oftmals vertrauen wir bei Begegnungen dem ersten Eindruck. Schnell stecken wir Menschen in Schubladen, sortieren vor, ob uns dieser Mensch liegt oder nicht, ob wir ihn sympathisch finden oder uns eher abgestoßen fühlen. Dabei enthält dieser erste Eindruck oftmals viel mehr Informationen, als wir glauben wollen. Wie können uns Menschen beeindrucken, die verträumt in den Himmel schauen oder die, auf eine ganz gewisse Art, die Zeitschrift in der Bahn umblättern? Unsere kleinen feinen Antennen nehmen unterbewusst viel mehr wahr.

Welche Körperhaltungen sagen was über uns aus?

Verschränkte Arme - das weiß jeder - setzen nicht gerade einen offenen Gesprächspartner voraus, ganz im Gegenteil. Doch wie sieht es eigentlich mit den Beinen aus? Wenn die Beine leicht geöffnet sind, signalisiert uns das, dass unser Gegenüber entspannt ist. Geschlossene und eng beieinander stehende Beine zeugen von Anspannung. Und auch unsere Füße verraten eine ganze Menge über unsere Gefühlslage. Parallel stehende Füße „stehen“ für Souveränität, während das Stehen auf dem Ballen oder den Fersen als Unruhe und Verspannung verstanden werden.

Das Fenster unserer Seele sind die Augen. Sind sie konstant und eindringlich, dann deutet das auf ein bewusstes provokantes Verhalten hin. Sie haben ihr Gegenüber praktisch im Fokus und lassen ihn nicht mehr los. Umherschweifende Augen zeigen ein mangelndes Interesse und eine geistige Abwesenheit. Aus den Comics wissen wir: Wer nach oben schaut, der sucht nach Lösungen oder versucht, sich an etwas zu erinnern.

Die INITIAL-Zündung für Ihre Präsentation

Sie müssen eine Präsentation halten und wissen nicht, wie Sie einsteigen sollen? Ihnen fehlt der richtige Einstieg, das gewisse Etwas?

In diesem Beitrag zeige ich Ihnen die INITIAL-Zündung - im doppelten Sinn des Wortes.

Mit der INITIAL-Methode den optimalen Einstieg finden

Sind Sie eher der interaktive Typ und binden Sie Ihr Publikum direkt von Anfang an ein? Starten Sie mit einer rhetorischen Frage oder einer ähnlichen Frage und lassen Sie Ihre Zuhörer darüber nachdenken!

Sie können auch nachrichtlich starten und ein aktuelles Beispiel aus der Tageszeitung oder den Nachrichten nehmen, wie zum Beispiel: „Laut Bericht des Allensbacher Institutes, nimmt die Zahl der Menschen über 60 Jahren in den kommenden zwei Jahrzehnten deutlich zu...“.

Überraschen Sie Ihre Zuhörer mit gewagten Aussagen oder bewussten Fälschungen. Natürlich müssen Sie diese im Folgenden schnell wieder richtig stellen. Aber für eine Überraschung sorgt eine gewagte Aussage, zum Einstieg Ihrer Präsentation, allemal.

Oder sind Sie eher der provokante Referent, der seine Zuhörer gerne erst einmal gegen sich aufbringt? Hiermit ist weder pöbeln noch anstacheln gemeint, sondern viel eher das Überhöhen einer These bis ins Extreme oder Absurde. Beispiel: „Deutschland wird nie wieder so einen guten Bundeskanzler bekommen, wie Gerhard Schröder.“

Vergleiche, Bilder oder Analogien können Ihnen bei Ihrer Präsentation ebenfalls hilfreich sein, um gut in das Thema einzusteigen.

Persönliche Geschichten begeistern Zuhörer am meisten. Verknüpfen Sie Ihr Thema doch mit einer persönlichen Geschichte - natürlich nur, sofern das möglich ist.

Mit einem guten Witz kommen Sie bei Ihren Zuhörern gut an. Humor zahlt sich oftmals aus. Sie sind kein Komiker, es geht nur um einen guten Witz zum Start Ihrer Präsentation. Übertreiben Sie es nicht!

Präsentation - Ihre Investition

Präsentationskompetenz - Eine Schlüsselqualifikation der Führungskraft?

Weniger das Streben nach Perfektionismus jedem alles detailgetreu zu erläutern, sondern vielmehr die Kompetenz, bei geringem Zeitaufwand das jeweils Relevante derart aufzubereiten, dass die Präsentation zu einem schnellen und präzisen Resultat führt, ist mehr denn je gefragt - und über-lebensnotwendig geworden. Unter welchen gegebenen Rahmenbedingungen ist das anzustrebende Ziel realisierbar?

Ihre Investition in Präsentation rechnet sich - immer!

Im Endeffekt verfolgt jede Präsentation vor allem ein Ziel:

Der Zuhörer soll bei körperlicher Anwesenheit und geistiger Aufmerksamkeit mit mentaler Begeisterung Inhalte unterschiedlichster Art „kaufen“.

Daher müssen diese Inhalte auf das Wesentliche reduziert und zielgruppengerecht komprimiert formuliert werden.

Ein häufiger Trugschluss bei einer Präsentation liegt darin, dass die Zuhörer bereitwillig Zeit investieren, wenn Sie dafür mehr oder bessere Inhalte vermittelt bekommen. Ein profunder Präsentationsinhalt sowie sachlich korrekte Ansätze zur Lösung, sind lediglich elementare Voraussetzung, aber eben auch nicht mehr - und erst recht keine Legitimation für praktizierte Langatmigkeit und Langeweile.

Entscheidend ist die Art, **WIE** die, für die Information oder die Herbeiführung einer Entscheidung, relevanten Inhalte aufbereitet und visualisiert werden.

Präsentationen leben von

- dem Referenten, der präsentiert und
- von dem Produkt, das er anbietet.

Präsentation ist die Quintessenz aus Informationskompetenz, effektivem Arbeiten, Kommunikationsfähigkeit und Kreativität. Die Inhalte Ihrer nächsten Präsentation sollten daher leicht erfassbar, praxisnah, amüsant, spannend -- und vor allem KURZ sein.

Ihr persönliches „Return on Präsentation-Investment“ kann sich so darstellen:

- SIE als Person „prägen sich ein“
- SIE werden ermuntert, Ihre Präsentation vor einem anderen oder relevanteren Publikum zu wiederholen
- IHRE Karrierechancen steigen
- IHR Lösungsansatz wird von den Entscheidern akzeptiert
- ...

Jede Präsentation ist eine Herausforderung - SIE müssen IHR Publikum davon überzeugen, dass es lohnt, IHNEN zuzuhören.



Themenblock 05

[Karriere]

Situative Mitarbeiterführung will gelernt sein	68
Was beinhaltet eine ausgeprägte Führungskompetenz?	69
Es ist noch kein Industriemeister vom Himmel gefallen!	70
Eine kompetente Mitarbeiterführung können Sie erlernen	71
Meisterkurse - für wen eignen sie sich?	72
Führungskompetenz als Karriereleiter für Industriemeister	73
Fakten im Change Management	74
Engagement erfordert Motivation	75
Erfolg-versprechender Motivationskontext	76
Effektive Mitarbeiterbindung - Teil 1	77
Ich muss meine Mitarbeiter motivieren, damit ...	79
Fragen erfolgreicher Führungskräfte	80
Leiharbeiter im Interview: „Wo bleibt der Klebeeffekt?“	81
Der Mensch macht's!	83
Die TOP10 Führungstipps	84
Verbindlichkeit - ein Joker in der Führungsarbeit?	85
Ständiger Termindruck erhöht das Risiko eines Herzinfarktes	87
Ein Sorgenlöser?	88
Führung 2.0 - Führungsansprüche im Wandel	89

Situative Mitarbeiterführung will gelernt sein

Nachhaltige Mitarbeiterführung ist ein Begriff, der in der heutigen Unternehmenswelt immer häufiger verwendet wird.

Die Mitarbeiterführung soll souverän und authentisch vom Chef ausgeführt werden, und zugleich sollen die geführten Mitarbeiter zufrieden und produktiv sein.

Wie lässt sich also eine gelungene Mitarbeiterführung umsetzen?

Mitarbeiterführung mit Herz und Hirn

Mitarbeiterführung und Personalführung beinhalten die produktive Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte in die jeweiligen Aufgaben und Ziele Ihres Unternehmens. Damit ist die Mitarbeiterführung ein Teil der Unternehmensführung. Kennen Sie bereits die Vielfalt in der Mitarbeiterführung?

Zugegeben, die Führung Ihrer Mitarbeiter ist immer zu einem großen Teil abhängig von der Größe und anderen Eigenschaften Ihres Unternehmens. Und dennoch gibt es ein paar firmen- und auch branchenübergreifende Systeme und Strukturen, die absolut verschiedene Führungsstile erfordern.

Wie motivieren Sie eigentlich Ihre Mitarbeiter?

Haben Sie eine familienfreundliche Betriebsstruktur, die auch einmal Auszeiten zulässt oder sogar die Kinder in betriebseigene Kindergärten auf das Firmengelände holt?

Oder läuft ihre Mitarbeitermotivation über finanzielle Anreizsysteme, beispielsweise eine Bonuszahlung im Erfolgsfall?

Welche Form der Mitarbeiterführung ist die „passende“ für Ihr Unternehmen?

Sie sehen schon an diesem kleinen Beispiel, dass es eine Vielzahl an verschiedenen Formen der Mitarbeiterführung gibt. Über den Aspekt der Mitarbeitermotivation hinaus, ist auch der jeweilige Führungsstil entscheidend. Sind Sie eher der dominante Typ Mensch, der Entscheidungen alleine fällt und diese gegebenenfalls auch selbstständig durchboxt? Oder sind Sie als Verantwortlicher bei der Mitarbeiterführung eher der Teamplayer, der Entscheidungen gern im Team bespricht?

Beide Varianten - und die vielen Mischformen dazwischen - haben im entsprechenden Kontext ihre Berechtigung.

Welche Art der Mitarbeiterführung für Sie persönlich die angemessene ist, um zu einem nachhaltigen Erfolg für beide Parteien zu gelangen, erarbeiten wir gern mit Ihnen interaktiv in unseren Workshops und Seminaren.

Was beinhaltet eine ausgeprägte Führungskompetenz?

In bestimmten und gegebenen Situationen ist jeder Mensch in der Lage, eine gewisse Führungskompetenz zu entwickeln und auch vorzuleben. Ein jeder von uns hat mit Sicherheit ein Interessengebiet, mit der er oder sie sich gerne beschäftigt und Ahnung davon hat. Ein schüchterer Webprogrammierer könnte also Laien durch sein Themengebiet ebenso führen, wie eine zurückgezogene Arzthelferin - theoretisch zumindest...

Führungskompetenz beinhaltet eine Vielzahl von Anforderungen und Eigenschaften

Führungskompetenz entsteht bei uns Menschen nicht automatisch. Einigen Menschen fällt es allerdings leichter, andere zu führen und Richtungen vorzugeben, andere bleiben lieber im Hintergrund und führen selbst nicht aktiv. Ohne Zweifel können wir also behaupten, dass die Führung von Menschen somit einigen mehr liegt als anderen.

Führungskompetenz lässt sich aber auch erlernen. Besonders für Menschen in Führungsposition, wie z.B. Industriemeister. Durch spezielle Seminare und Coachings können Führungskompetenzen und die bereits häufig erwähnten Soft-Skills verbessert werden. Im Folgenden zeige ich Ihnen, wie Sie Ihre Schlüsselkompetenzen steigern können.

Kompetent Führen - Wie optimieren Sie Ihre Führungskompetenz?

Bei der Führungskompetenz gibt es drei gravierende Führungsfehler, die Sie unbedingt vermeiden müssen:

- Entscheiden Sie eindeutig und klar. Eine zu geringe Entscheidungsfreude ist für Ihre Zukunft niemals gut. Schlimmstenfalls zögern Sie wichtige Entscheidungen unnötig hinaus!
- Verteilen Sie Ihre Aufgaben konsequent. Als Führungskraft haben Sie die Befugnis, Aufgaben zu verteilen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Aufgaben! Auch Ihr Tag hat nur 24 Stunden. Zeit ist eben ein demokratisches Gut.
- Arbeiten Sie an Ihrer Kontinuität. Zwar kann auch eine große Flexibilität eine Stärke sein, um sich beispielsweise auf neue Umstände oder Aufgaben einstellen zu können. Eine zu große Flexibilität können Ihre Mitarbeiter allerdings auch als Schwäche verstehen, wenn die Gründe Ihres Handels nicht nachvollziehbar sind. Dann können Sie schlimmstenfalls als unberechenbar gelten!

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter daher rechtzeitig über Veränderungen und Kurskorrekturen.

Gern helfen wir Ihnen dabei, Ihre Führungskompetenz oder die Ihrer Meister noch besser zu gestalten.

Es ist noch kein Industriemeister vom Himmel gefallen

Ein Industriemeister. Da ist er! Er fällt vom Himmel. Lass uns schneller laufen, sonst passiert ihm noch etwas, oder jemand anders findet ihn! Das wäre der perfekte Industriemeister für uns.

- Er ist motiviert
- Er arbeitet professionell
- Er kommuniziert erfolgreich
- Er trifft schnell gute Entscheidungen
- Er übernimmt Verantwortung
- Er ist Führungskompetent
- Er hat die Soft Skills drauf
- Und nicht zu vergessen, die Fachkompetenz.

Aber gibt es ihn wirklich? Den Industriemeister, der alles von Anfang an kann? Natürlich nicht!

Ein Industriemeister - Was ist das?

Ein Industriemeister ist eine qualifizierte, technische Führungskraft. Sein Handlungsschwerpunkt liegt in der Führung von Arbeitsgruppen oder Abteilungen in Industriebetrieben. Notwendig dazu ist eine erfolgreiche Abschlussprüfung in einem Ausbildungsberuf, passend zum Fachbereich und langjährige Berufserfahrung. Erst dann kann er zur Industriemeisterprüfung zugelassen werden.

Einem Industriemeister ist es nicht gestattet, einen eigenen Betrieb zu eröffnen und Mitarbeiter auszubilden.

Der Industriemeister und seine Aufgaben

Nicht jeder, der seinen Meister erfolgreich hinter sich gebracht hat, ist gut auf seine Zukunft vorbereitet. Die Fachkompetenz ist zwar erlernt, doch der Umgang mit Mitarbeitern und die reibungslose Kommunikation zur Chefetage ist ihnen noch unbekannt.

Er muss kommunizieren, motivieren und Entscheidungen treffen können. Und das auch, wenn Probleme auftreten. Mitarbeiter sollen zufrieden und leistungsorientiert sein. Doch wie lässt sich das erreichen? Mit Motivation, einer freundlichen Atmosphäre, oder durch Anreize? Den richtigen Führungsstil gibt es nicht. Je nach Situation sollte dieser zielführend sein. Auch der häufig negativ besetzte autoritäre Führungsstil hat im entsprechenden Kontext seine absolute Legitimation. Einen kooperativen Stil praktizieren zu wollen erfordert viel Engagement und einen langen Atem.

Führungskompetenz als Resultat von Lebens- und Berufserfahrung, lässt sich aber auch gut erlernen.

Auch Sie können ein richtig guter Industriemeister sein!

Eine kompetente Mitarbeiterführung können Sie erlernen

Die Mitarbeiterführung hat nicht nur etwas mit der eigenen Persönlichkeit zu tun. Eine gute Führung wird häufig mit charismatischen Führungspersönlichkeiten in Verbindung gebracht. Doch das muss so nicht sein, denn auch Vorgesetzte sind nur ganz normale Menschen. Können wir uns also vom Image der „idealen Führungskraft“ gänzlich verabschieden?

Mitarbeiterführung - Mit Gefühl zum Ziel

Mitarbeiterführung kann so schwer sein. Haben Sie endlich Führungsverantwortung erreicht und denken Sie, nun geht der Rest wie von selbst? Schnell weicht die anfängliche Freude und wird ersetzt durch Ernüchterung und vielleicht sogar gelegentlicher Hilflosigkeit. Viele Menschen mit Personalverantwortlichkeit realisieren bald, dass die meisten Mitarbeiter lediglich ihre eigenen Interessen verfolgen. Immer wieder gibt es Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Mitarbeitern oder ganzen Gruppierungen innerhalb eines Unternehmens.

In diesem Fall benötigen Sie eine ausbalancierte Mitarbeiterführung, bei der Sie mit dem optimalen Mix zwischen Autorität und Mitgefühl Ihre Mitarbeiter dazu bringen, als Team zusammen zu arbeiten. Denn nur so kann ein Team zu einem Hochleistungsteam zusammenwachsen und optimal arbeiten, um für den Kunden bestmögliche Ergebnisse bei exzellenter Ressourcen-Nutzung zu erreichen. Hier ist Ihr Händchen als Teamchef gefragt.

Wie sieht eine souveräne Mitarbeiterführung aus?

Für eine optimale Mitarbeiterführung gibt es kein Patentrezept. Jeder Personalverantwortliche muss für sich und seine Mitarbeiter eine individuelle Lösung erarbeiten. Generell raten Experten zu einer gewissen Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter.

Denn erst wenn die Mitarbeiter aufrichtig gelobt werden und Anerkennung von Ihnen und den Kollegen bekommen, fühlen sie sich als vollwertige Team-Mitglieder. Anschließend sind die Mitarbeiter motivierter und Sie können als Team-Chef Ihre Gruppe auf ein gemeinsames (Unternehmens)-Ziel ausrichten.

Benötigen Sie weitere Informationen oder haben Sie Interesse an einem Workshop oder Seminar über effektive Mitarbeiterführung, dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf.

Meisterkurse - für wen eignen sie sich?

Meisterkurse sind nicht für Schüler, Studenten oder Auszubildende gedacht, sondern für Meister.

Wie es das Wort schon vermuten lässt, sind jene Menschen gemeint, die nach der Ausbildung eine Weiterbildung in den gewerblich-technischen Berufen gemacht haben und diese durch eine erfolgreich abgelegte Meisterprüfung beendet haben.

Mit der Bescheinigung wird demjenigen ein gutes praktisches und theoretisches Wissen in dem Beruf attestiert. Von nun an kann er einen eigenen Betrieb führen und auch Mitarbeiter ausbilden.

Ein Industriemeister wird nicht geschult in der Führung eines Betriebes. Er lernt vordergründig theoretische Inhalte und ist lediglich berechtigt Mitarbeiter im Sinne des Industriebetriebs zu führen. Daher ist es für Industriemeister wichtig noch einen Meisterkurs hinterher zu belegen, um die nötigen Kenntnisse im Umgang mit Mitarbeitern zu erlernen.

Meisterkurse für Industriemeister

Meisterkurse sind wichtig, denn ein Industriemeister nimmt eine besondere Stellung ein. Sein Aufgabenschwerpunkt liegt in der fachlichen, organisatorischen und personellen Führung von Arbeitsgruppen oder Abteilungen in Industriebetrieben. Um seine Arbeit effizienter ausführen zu können, braucht er praktische Übungen und Projektaufgaben, die er in einem Meisterkurs erlernen kann.

In vielen Berufen ist eine Abschlussprüfung ausreichend, um einen Betrieb zu eröffnen. Doch Industriemeister haben keine Befugnis zur Ausbildung von Mitarbeitern und dürfen sich nicht Meisterbetrieb nennen. Oft gibt es Alternativen, wie weiterreichende Qualifikationen, um einen Betrieb eigenständig zu führen.

Mit Meisterkursen zur Führungskompetenz!

Investieren Sie in Meisterkurse, die die Führungskompetenz Ihrer Industriemeister durch einen Meisterlehrgang oder eine Meister Weiterbildung stärken!

Führungskompetenz als Karriereleiter für Industriemeister

Ohne die „richtige“ Führungskompetenz in der Mitarbeiterführung, im Speziellen den weichen Faktoren (Soft Skills), so zeigt unsere Erfahrung, ist die Karriereleiter für Industriemeister deutlich kürzer!

Warum?

Ein Maximum an Fachwissen ohne die relevante Führungskompetenz ist aktuell selten eine Garantie für die angestrebte berufliche Karriere. Die in einer Meisterausbildung, einem Meisterkurs oder Meisterlehrgang erworbene Fachkompetenz ist nach wie vor wichtig - genügt aber heute bei weitem den durch die Unternehmen gestellten Ansprüchen nicht mehr.

Der Ruf der Unternehmen nach Führungskompetenz die über die in Meisterkursen vermittelten Kenntnisse hinausgehen wird auch für Industriemeister daher immer lauter.

Unternehmen erwarten Führungskompetenz

Im Wesentlichen geht es bei der erwarteten Führungskompetenz der Industriemeister darum, die zwischenmenschlichen Kontakte im betrieblichen Spannungsfeld professionell zu gestalten. Dabei sind neben der Fachkompetenz eine Vielzahl persönlicher Eigenschaften (Werte), Normen, Kenntnisse und Fähigkeiten notwendig.

Wobei die Fähigkeit eines Industriemeisters in seinem beruflichen Umfeld zu kommunizieren und zu motivieren von besonderer Bedeutung als Führungskompetenzen von den Unternehmen bewertet werden.

Führungskompetenzen sind trainierbar

Wie nicht anders erwartet sind einige Elemente der Führungskompetenz häufig das Resultat von Lebens- und Berufserfahrung, wobei sich allerdings vieles durch eine praxisorientierte Meister Weiterbildung erfolgreich in das „Tagesgeschäft“ transportieren lässt.

Das wiederum bedeutet - Ihre Karriere als Industriemeister ist durchaus planbar!

Fakten im Change-Management

Die Welt des Industriemeisters ist von großer Dynamik und Herausforderung geprägt. Permanent befindet er sich im Spannungsfeld zwischen der Befriedigung der „heruntergebrochenen“ Unternehmensziele und den individuellen Ansprüchen seiner Mitarbeiter.

Im Rahmen des starken Wettbewerbs kann es sich kein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen leisten, die eigenen Prozesse nicht kontinuierlich zu überprüfen und an den sich schnell verändernden Markt zu adaptieren. Dabei ist strategisches Verhalten angesagt.

Um diesem Anspruch zu genügen, muss der Industriemeister sich immer häufiger mit Change Management - oder auch Veränderungsmanagement - genannt beschäftigen. Die Aufgabe besteht darin, Veränderungsprozesse jeglicher Art im Unternehmen erfolgreich zu begleiten. Das es dazu einer eigenen Form eines Managements bedarf, liegt an der eingangs erwähnten schnelllebigen Businesswelt. Auch im Privatleben bleiben wir von globaler „Schnelligkeit“ nicht verschont.

Im Job sind die Auswirkungen aber deshalb gravierender, weil sie dort gleich eine Vielzahl von Menschen betreffen - eben die Mitarbeiter.

Neue, beim Wettbewerb etablierte Prozesse, stagnierende oder rückläufige Absatzzahlen, neue Produktionsmethoden oder neue gesetzliche Vorschriften sind nur ein paar Beispiele, für externe und interne Trigger, die die Notwendigkeit von Veränderungen anstoßen können. Die Rasanz, mit der Unternehmen - und damit zwangsläufig auch die Mitarbeiter - genötigt werden, auf derartige Ereignisse zu reagieren, nimmt stetig zu. Damit wird ein Unternehmen, das seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten will, permanent vor die große Herausforderung gestellt, die betriebsinternen Prozesse und Abläufe zeitnah zu verändern.

Im Klartext bedeutet das, sie müssen effizienter und effektiver gestaltet werden, um schneller und kostengünstiger zu produzieren - nur so kann die Wettbewerbsfähigkeit temporär gesichert werden.

Notwendige Veränderungen dieser Art haben jedoch unmittelbaren Einfluss auf die Mitarbeiter der Industriemeister, da sie direkt von den sich ändernden Prozessen und Abläufen betroffen sind.

Die Chance im Wandel

Der unternehmerisch notwendige Wandel bietet allen Beteiligten eine große Chance. Nur wenn der neue Prozess von den betroffenen Mitarbeitern supportet und „gelebt“ wird, ist er langfristig von Erfolg gekrönt. Die eigentliche Chance liegt in der möglichen Win-win-Situation für die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Dabei ist der Industriemeister wirklich gefordert, die Implementierung des Veränderungsprozesses mit Hilfe von motivierten Mitarbeitern „zu meistern“. Das ist die große Herausforderung eines in jeder Hinsicht gelungenen Veränderungsmanagements.

Engagement erfordert Motivation

Kennen Sie das auch?

Für Dinge oder Menschen, die mir am Herzen liegen, engagiere ich mich auch leidenschaftlich. Manchmal schieße ich dabei aber auch über das Ziel hinaus, indem ich mich derart extrem engagiere, dass etwas anders oder jemand anderes vernachlässigt wird.

Was ist eigentlich Engagement?

Engagement stammt aus dem französischen und bedeutet soviel wie Einsatz oder Verpflichtung. Es bedeutet intensiven persönlichen Einsatz, der von Anstrengung geprägt ist.

Woran liegt das, wenn Menschen sich besonders engagieren?

Eine Umfrage aus dem Jahre 2009 kann bei der Beantwortung der Frage behilflich sein. Es wurden 3.400 Menschen aus Deutschland befragt, die folgende Motive nach Priorität geordnet nannten:

- **Bei den Führungskräften:**
 1. Persönliche Freiräume & eigenverantwortliches Handeln; aktive Einbindung bei Entscheidungen
 2. Ein Zufriedenheitsgefühl
 3. Eine herausfordernde Tätigkeit

- **Bei den MitarbeiterInnen:**
 1. Ein Zufriedenheitsgefühl
 2. Das Arbeitsklima, d.h. Freude und eine gute Stimmung am Arbeitsplatz
 3. Einen gesicherten Arbeitsplatz

Der eigentliche Kick bestand darin, dass sich bereits nach ca. 500 Auswertungen die gegebenen Antworten wiederholten.

Die wirklich relevante Frage lautet:

Welche Konsequenzen können und wollen SIE als Führungskraft nun aus diesen Umfrageresultaten ziehen?

Erfolg-versprechender Motivationskontext

Es fasziniert mich doch immer wieder zu beobachten, zu welchen Aktivitäten und damit häufig einhergehender Anstrengungen Menschen in ihrer Freizeit ohne jeglichen Druck fähig sind. Auch die Übernahme von arbeitsintensiven Ämtern und Diensten in Vereinen, Organisationen, Parteien und anderer ehrenamtlicher Tätigkeiten stellen offenbar keine Hürde dar – manchmal sogar bis zur Selbstaufopferung und Bedrohung der eigenen Familiensituation.

Die eigentlich interessante Frage ist aber für mich:

„Was hindert Menschen, solch phantastisches Engagement so selten in ihrem Job zu entwickeln?“

Die folgende mögliche Antwort erscheint mir manches mal schon zu simpel zu sein. Der Mehrheit der Menschen ist es eben offenbar weniger wichtig, ob es richtig ist, sondern viel mehr was es ihnen nützt und/oder ob es befriedigend für sie ist.

Wenn ich mich an meine aktive Zeit als Arbeitnehmer zurück erinnere, so haben mir einige direkte Führungskräfte meine tief empfundene Freude am Job aktiv nachhaltig verdorben. Reinhard K. Sprenger hat das so treffend in folgende Worte gefasst:

„Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte!“

Daraus folgt doch, dass nur diejenige Führungskraft wirkliche Mit-Arbeiter hat, die es versteht, die jeweils passende kontextbezogene Rahmenbedingung zu schaffen. Solche Mitarbeiter sind hochgradig motiviert und voller Begeisterung für ihre jeweilige Tätigkeit. Es sind eben Fans - die wiederum Fans machen. Wo das nicht zutrifft, gilt es zu klären, ob dieser Mitarbeiter in dieser Position und/oder an der richtigen Aufgabe beteiligt ist. Eventuell sind es auch einfach ungeklärte Konflikte im täglichen Arbeitsumfeld oder gelegentlich ist es eben auch nur nicht der passende Mitarbeiter.

Zur Führung gehört auch die Übernahme von Verantwortung und die Fähigkeit Entscheidungen treffen zu können. Daher dürfen sich Führungskräfte der Sicherstellung der Leistungserbringung sowie der Forderung & Förderung aller ihrer Mitarbeiter nicht entziehen.

Durchaus motivierende Rahmenbedingungen sind:

- Verständlich kommunizierte, klare Unternehmensziele
- daraus abgeleitete, klare Teilzielaufgaben für die jeweilige Führungskraft
- Gefördertes aktives Mitwirken an der Ausarbeitung von Team- und Abteilungszielen
- Klarheit über Erwartungen der beteiligten Teams
- Berücksichtigung der Werte mit sich daraus ergebenden verbindlichen Regeln
- Effektive Feldbackgespräche auf partnerschaftlicher Ebene
- ...

Mein Leitspruch als Führungskraft war:

„Mache DEINE Mitarbeiter erfolgreich und DU wirst selbst erfolgreich sein!“

Effektive Mitarbeiterbindung - Teil 1

Viele Führungskräfte „vergraulen“ unbeabsichtigt, aber dennoch effektiv ihre persönlichen Leistungsträger, weil sie Geld irrtümlicherweise immer noch für den Bindungsfaktor schlechthin halten - welch ein folgenreicher Irrtum.

Das stimmt mich immer traurig und nachdenklich zugleich! Warum?

Weil diese Führungskräfte die wahren Bindungsfaktoren offenbar nicht kennen, wobei die meisten davon nicht einen Cent kosten.

„Wer ein WARUM zu leben hat, erträgt fast jedes WIE.“ (Friedrich Nietzsche)

Folgendes selbst praktizierte Beispiel macht deutlich, worum es mir geht:

Ein Mitarbeiter von mir in der Kundendienstabteilung reparierte Bürostühle. Jeden Arbeitstag schaut er zu Arbeitsbeginn in seinen PC um die aktuellen Aufträge abzurufen - Zahlen, Daten und Fakten. Jeden Tag dieselbe Prozedur - kein Wunder, dass gelegentlich dringende Kundenaufträge tagelang geschoben wurden. Auf entsprechende Nachfragen meinerseits reagierte er mit einem „Alles der Reihe nach, auch ich habe nur zwei Hände.“

Was konnte ich tun? Wie den Mitarbeiter motivieren?

Ich hatte folgende Idee. Ich bat einen Außendienstmitarbeiter eben diesen Mitarbeiter zu einem demnächst anstehenden Kundenbesuch mitzunehmen.

Die erste Reaktion des Kunden war folgende: „Gott sei Dank sind Sie mitgekommen! Wir haben ein paar Probleme mit ...“. Als er und der Außendienstler wieder im Unternehmen waren suchte ich ihn auf, um mir vom Kundenbesuch berichten zu lassen. Mein Mitarbeiter schilderte spontan folgendes Gefühl: „Herr Natzke, die brauchen mich ja wirklich! Ohne mich kommen die nicht voran.“ Sie ahnen es schon, die Bearbeitungszeiten der Kundenaufträge halbierten sich nahezu. Warum?

Nun, weil mein Mitarbeiter den Sinn seiner täglichen Arbeit erkannt, nein, hautnah erlebt hat. Wobei das nur die kurzfristige Wirkung war. Langfristig hatte ich einen treuen und loyalen Mitarbeiter gewonnen. Eine Bilderbuch Win-win-Situation war entstanden.

Lassen auch Sie Ihre Leistungsträger den Sinn ihrer Arbeit erleben. Weil Sinnhaftigkeit wirkungsvoller bindet als vieles andere.

Effektive Mitarbeiterbindung - Teil 1 (2)

Management by „Walking around“

Viele Mitarbeiter kündigten wegen der „mangelnden Betreuung durch Vorgesetzte“ - ein weiterer trauriger Fakt.

Wann sehen Sie ihre Führungskraft? Eine häufige Antwort auf diese Frage lautet:
„Nur dann, wenn sie was von uns will - oder etwas in die Hose gegangen ist.“

Zeigen Sie Präsenz! Und damit meine ich nicht, dass Sie permanent Ihren Mitarbeitern zur Verfügung stehen – schließlich haben Sie auch ein paar Dinge zu erledigen. Nein - ich rede davon, im relevanten Augenblick dem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, dass er den Mittelpunkt Ihres Denkens und Handelns bildet.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Mal angenommen, eine Mitarbeiterin sucht Sie auf, obwohl Sie in wenigen Minuten zu einem dringenden Meeting müssen. Wie würden Sie darauf reagieren? Der Regelfall wird sein: „Frau ... , ich habe gerade keine Zeit für Sie, weil ich gleich in ein wichtiges Meeting muss.“

Wie würden Sie sich fühlen? Kalt abserviert - oder? Wie würde Ihnen diese Antwort gefallen – bei identischer Ausgangssituation: „Hallo Frau ... , es geht gerade etwas hektisch zu, Sie kennen das ja auch. Ein wichtiges Meeting wartet auf mich, aber die nächsten fünf Minuten widme ich mich nur Ihnen!“

Wow - das hinterlässt Wirkung. Ihre Mitarbeiterin registriert Ihren Zeitdruck sehr wohl und noch viel mehr, dass Sie sich unter diesem Druck auch noch Zeit für Sie nehmen. Sie fühlt sich wichtig - ein wirklich gutes Gefühl.

Wenn Sie nur fünf Minuten Zeit pro LeistungsträgerIn jeden Tag investieren, so kann in der Regel erst gar kein Leistungsdruck entstehen, der ein größeres Zeitfenster von Ihnen erfordert.

Wer diese Zeit nicht investieren kann oder will, verdient keine „High Potentials“.

Ich muss meine Mitarbeiter motivieren, damit ...

Solche oder ähnlich lautende Antworten bekomme ich häufiger in meinen Führungskräfte-seminaren auf die Frage „Was ist eine typische Führungsaufgabe für Sie?“.

Eine derartige Antwort verrät mir viel über die Einstellung und das Verständnis dieser Führungskraft zum Thema Führung. Im Augenblick der Antwort ist mir klar, diese „arme Socke“ wird per se enorme Ressourcen benötigen und vermutlich nichts anderes bewirken, als dass die von ihm geführten Mitarbeiter sein Frustrationspotential gegen unendlich schnellen lassen.

Wenn aber Motivation den Anspruch zur Durchführung und/oder Unterlassung von Handlungen beinhaltet, ist dies definitiv kein Erfolg versprechender Ansatz.

„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“ (Ralph Waldo Emerson)

So verstanden, kann eine Führungskraft beim Mitarbeiter „Motivation initiieren“, indem sie zum Beispiel ...

- partnerschaftlich Ziele vereinbart,
- den betrieblichen Kontext bewusst gestaltet,
- realistische Entwicklungsmöglichkeiten für den einzelnen Mitarbeiter aufzeigt und
- ein zeitnahes und ehrliches Feedback über die erzielten Resultate verständlich an den jeweiligen Mitarbeiter kommuniziert.

Bei Erfüllung dieser Voraussetzungen, entstehen im Mitarbeiter exakt die Gründe, aus denen er handeln will - die Motivation (intrinsische Motivation).

Alles akademischer Blödsinn?

Nein, durchaus nicht, denn wer als Führungskraft nur „motivieren will“, setzt den Hebel an der falschen Stelle an und kann seine Mitarbeiter niemals nachhaltig erfolgreich führen.

Die in bekannten Motivationssendungen kommunizierten Aufrufe zum „Tschaka, du schaffst es“ und anderen Parolen dieser Güte halte ich für extrem unseriös, da sie i.d.R. eher demotivierend wirken. Das liegt daran, dass sie den unterschweligen Vorwurf der Abwesenheit von tatsächlicher Leistungsbereitschaft unterstellen. Das wiederum bildet eine solide Grundlage für weitere Scharmützel mit dem Mitarbeiter, d.h. es kommt wenig Langeweile auf.

Ich möchte Sie auffordern sich anderen Fragestellungen zu öffnen, als diesen:

- Welche Motivatoren muss ich einsetzen?
- Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?

Fragen erfolgreicher Führungskräfte

In dem Kapitel „Ich muss meine Mitarbeiter motivieren, damit ...“ hatte ich zu Fragestellungen aufgerufen, die anders lauten als:

- **Welche Motivatoren muss ich einsetzen?**
- **Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?**

Der Sinn war, zu Fragestellungen zu kommen, die erfolgversprechender zur Motivation ihrer Mitarbeiter führen.

Aus den zahlreichen „Motivations-Fragestellungen“, die mich über meine sozialen Netzwerke erreichten, biete ich Ihnen folgende an:

- Welchen Beitrag kann ich leisten, um z.B. Blockaden aus dem Weg zu räumen, damit sich meine Mitarbeiter für ihre Aufgaben selbst motivieren?
- Welchen betrieblichen und persönlichen Kontext kann ich schaffen, damit meine Mitarbeiter eigenmotiviert arbeiten?
- Welchen Motiven folgen meine Mitarbeiter und welche Reize kann ich bewusst setzen, um diese Motive zu aktivieren?
- Was ist meinen Mitarbeitern wirklich wichtig?

Diese und ähnliche Fragen sind typische Fragestellungen erfolgreicher Führungskräfte, die „nicht nur motivieren“ wollen!

Auf den ersten Eindruck hin erscheinen die obigen Fragestellungen vermutlich sehr ähnlich. Ihre aus der jeweiligen Fragestellung heraus entwickelten Antworten werden jedoch schnell verdeutlichen, dass die scheinbar so ähnlichen Fragen durchaus zu anderen Resultaten bzw. nötigen Handlungen führen.

Dieses Führungsverständnis beinhaltet die Auslösung zielorientierter Impulse sowie die ehrliche Bereitschaft die auf dem Weg zum Ziel auftretenden „Baustellen“ bearbeiten zu wollen. Mit dieser inneren Einstellung signalisieren Sie mit hoher Authentizität, ich nehme jeden meiner Mitarbeiter ernst und fördert dessen Eigenverantwortlichkeit.

Das ist eine wunderbare „Win-Win-Situation“, nicht nur für jeden Einzelnen sondern auch für die Abteilung und das Unternehmen.

Leiharbeiter im Interview: „Wo bleibt der Klebeeffekt?“

Leiharbeiter werden für immer mehr Firmen in Deutschland attraktiv. Kostengünstig und flexibel werden Leiharbeiter vor allem im produzierenden Gewerbe eingesetzt. Was einst als Prestige-Projekt und Schwerpunktthema der rot-grünen Bundesregierung in der Agenda 2010 formuliert wurde, sieht in der Umsetzung allerdings nicht mehr ganz so rosig aus. Zwar verringerte sich die Zahl der Langzeitarbeitslosen seit 2003 deutlich, jedoch verdoppelte sich die Anzahl der Leiharbeiter in der selben Zeit von 333.000 auf über 680.000 alleine bis Ende 2006.

Leiharbeiter leben nahe am Existenzminimum

Sind Leiharbeiter Menschen zweiter Klasse? Fast könnte der Ottonormalverbraucher das glauben. Für oftmals nur die Hälfte des Stundenlohns arbeiten Leiharbeiter zusammen mit Vollzeitbeschäftigten. Gleicher Lohn für gleiche Arbeit? - Von diesem Wunsch kann auch Leiharbeiter Jens T. nur träumen. Ohne Ausbildung sah der junge Mann keine andere Chance, als sich bei einer Leiharbeitsfirma zu bewerben.

Was war Ihre Motivation in die Leiharbeit zu gehen?

„Da ich nicht untätig zuhause rumsitzen wollte und Geld brauchte, blieb mir nichts anderes übrig, als mich bei Leiharbeitsfirmen zu bewerben. Ich wurde auch sofort eingestellt und bekam einen ziemlich weit entfernten Einsatzort zugeteilt.“

In welchen Branchen haben Sie gearbeitet?

„Meistens wurde ich in kunststoffverarbeitenden Unternehmen eingesetzt. Ich wurde oft in sehr schlechten Firmen beschäftigt. Leiharbeiter werden ja meist in Unternehmen eingesetzt, wo Drecksarbeiten anstehen.“

Welche Erfahrungen haben Sie als Leiharbeiter noch in Unternehmen gemacht?

„Die Arbeitgeber waren meist total arrogant den Leiharbeitern gegenüber. Es gab auch einige Unternehmen, wo man an ölverschmierten und stinkenden Maschinen acht oder neun Stunden ohne Pause arbeiten musste. Wenn man kurz Pause machen wollte und jemand von den Vorgesetzten das gesehen hat, bekam man direkt eine Menge Ärger und es wurde mit der sofortigen Entlassung gedroht.“

Leiharbeiter im Interview: „Wo bleibt der Klebeffekt?“ (2)

Welche Vorteile sehen Sie persönlich als Leiharbeiter?

„Der Vorteil bei Leihfirmen ist eben, dass man dann nach kurzer Zeit eine neue Stelle zugewiesen bekommt. Ob diese dann aber besser ist als die vorherige ist fraglich. Das Arbeitsklima unter den Leiharbeitern war meist recht gut. Wir teilten das gleiche Leid.“

Wo sehen Sie die größten Nachteile der Leiharbeiter?

„Von den anderen Angestellten wurde man nie als „voll“ genommen. Man hat die gleiche Arbeit gemacht, aber - wenn überhaupt - nur die Hälfte der Lohns bekommen. Teilweise wird man von den Unternehmen total ausgenutzt und dann wieder gekündigt.“

Welche Konsequenzen ziehen Sie aus Ihrer Zeit als Leiharbeiter?

„Ich würde nie freiwillig wieder zu einer Leihfirma gehen, aber wenn man vor dem finanziellen Aus steht und sonst keine Möglichkeit hat, etwas Geld zu verdienen, bleibt einem nichts anderes übrig. Nur leider haben zurzeit selbst die Leihfirmen keine Arbeit.“

Jens T.'s Geschichte ist nur eine von über 680.000 ähnlich gelagerter Schicksale.

Der Mensch macht´s!

Gerade für den Industriemeister kommt es auf die Menschen - seine Mitarbeiter - an.

Produkte und Dienstleistungen erfahren einen Großteil ihrer Wertschöpfung an der Basis durch die Mitarbeiter an der Basis. Ebenso werden jene Produkte und Dienstleistungen wiederum beim Kunden in der Regel von dessen Mitarbeiter an der Basis benötigt und eingesetzt.

Offensichtlich ist es extrem relevant, was jeder einzelne Mitarbeiter an der Basis tatsächlich tagtäglich tut.

Es sind Fragen, wie „Tut er das Richtige?“ oder „Führt er diese richtigen Tätigkeiten auch richtig durch?“, die es zu beantworten gilt.

Das Handeln und Verhalten der Mitarbeiter an der Basis wird maßgeblich durch Ihre Führungskultur als Industriemeister bestimmt. Führung bedeutet dabei, Menschen auf ein Ziel hin zu führen. Dieses „Ziel“ wird immer häufiger als die kostengünstige Generierung eines vom Kunden wahrgenommenem Nutzen verstanden. Sollte Ihnen das gut gelingen, ernten Sie als logische Konsequenz messbaren Erfolg.

Erfolg ist, wenn erfolgt, was Sie wollen!

Die Kombination macht´s

Durch eine Bündelung von Fachkompetenz und Führungskompetenz können Sie den Erfolg steigern. Ihre Mitarbeiter an der Basis verfügen über die notwendige Fachkompetenz welche sich durch die korrekte Durchführung der Tätigkeiten bemerkbar macht. Ihre Führungskompetenz dokumentiert sich darin, dass von Ihren Mitarbeitern das Richtige getan wird.

Die überaus spannende Frage lautet nun, wie ist Ihre Führung zu gestalten, damit kontinuierlich von allen Mitarbeiter das Richtige richtig getan wird?

Vor einigen Tagen habe ich eine Reportage gesehen, die das Managerseminar Dirigieren & Führen vorstellte, indem sich die Teilnehmer im dirigieren eines Orchesters übten. Ein grandioser Ansatz, denn Ihre Aufgabenstellung ist durchaus mit einer Orchesterführung vergleichbar. Genau wie Sie, verfügt der Dirigent über eine Vielzahl von „Experten“. Jeder dieser „Experten“ ist ein Virtuose auf seinem Instrument und ein Könnler auf seinem Gebiet. Das allein reicht jedoch nicht für ein erfolgreiches Konzert. Hierfür ist es erforderlich, dass ein gemeinsames Stück in gemeinsamer Inszenierung gespielt wird. Gelingt es dem Dirigenten in einer begrenzten Zeit nicht, diesen Konsens herzustellen, alle Beteiligten für das aufzuführende Stück zu gewinnen und gemeinsam das angestrebte Ziel durch Professionalität aller „Experten“ zu erreichen, werden die Kunden - das Publikum - enttäuscht sein und in Zukunft andere Aufführungen besuchen. Langfristig wird sich das Orchester auflösen, da den Kosten keine Umsätze gegenüberstehen.

Die TOP 10 Führungstipps

Unsere Fachkompetenz erwerben wir in einer umfangreichen und häufig aufgestockten Aus- und Weiterbildung. Der Begriff um das lebenslange Lernen hat längst Einzug in unseren Sprachgebrauch und in unsere Erkenntnis der Notwendigkeit gehalten. Nur an einer qualifiziert erlernten Führungs-Ausbildung mangelt es Führungskräften in Deutschland noch immer! Warum ist das so? Mitarbeiterführung ist doch kein Mysterium oder Voodoo, sondern ein erlernbares Handwerk.

Die frohe Botschaft lautet daher: Führung ist erlernbar - auch für Sie. Worauf sollten Sie achten um Ihre Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren damit gemeinsam die gewünschten Ziele erreichbar werden?

Hier ist sie - die TOP10 der Führungstipps:

- **Vertrauen schenken** - Positive Erwartungshaltung
Trauen Sie Ihren Mitarbeiter Gutes zu - vertrauen Sie
- **Vereinbarungen treffen** - Mitarbeiter einbeziehen
Finden Sie ein Ziel, dass dem Unternehmen und dem Mitarbeiter dient
- **Ergebnis zählt** - Das „Wie“ klärt der Mitarbeiter
Ihre Mitarbeiter wissen, welche Mittel und Ressourcen sie benötigen, um das Vereinbarte zu erreichen
- **Stärken im Blick** - Schwächen akzeptieren
Konzentrieren Sie sich auf die Stärken Ihrer Mitarbeiter - akzeptieren Sie Schwächen, die im Arbeitsergebnis nicht hinderlich sind
- **Prioritäten setzen** - Klarheit vermitteln
Schaffen Sie Klarheit bei Ihren Mitarbeitern, was Pflicht und Kür ist
- **Positiv denken** - Phantasie beflügelt
Prüfen Sie Ihre Einstellung zu Aufgaben, denn sie beeinflusst die Ihrer Mitarbeiter nachhaltig
- **Wechselwirkungen sehen** - Was ist mein Anteil daran?
Modifizieren Sie bei „Mitarbeiterproblemen“ Ihre eigenes Verhalten
- **Job-Gestaltung** – Blick für Talente
Prüfen Sie, ob durch Umgestaltung des Jobs oder anderen Mitarbeiterereinsatz ein besseres Resultat möglich ist
- **Herausfordern** - Abwechslung für die Mitarbeiter
Bieten Sie Herausforderungen gegen lähmende Langeweile an
- **Offenheit** - Kein Theater spielen
Schaffen Sie sich Zeit für Wesentliches, indem Sie so offen und ehrlich wie möglich zu Ihren Mitarbeitern sind

(Quelle: zehn.de)

Die Berücksichtigung der obigen Führungstipps sollte Ihnen deutlich mehr Nähe und Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitern verschaffen – Schritt für Schritt.

Verbindlichkeit - ein Joker in der Führungsarbeit?

In der Ausbildung wird den angehenden Industriemeistern viel Information über „Zusammenarbeit im Betrieb“, „Personalführung“ und „Personalentwicklung“ vermittelt - ich habe es ja selbst lange genug als Dozent mit viel Freude und Engagement praktiziert. Trotz allem Praxisbezug und vielen Übungen bleibt doch viel Unsicherheit bei den Teilnehmern bestehen, wie jetzt „gute Führungsarbeit“ für sie persönlich zu gestalten ist.

Ein Indiz für gute Führung ist sicherlich, wenn Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen und einschätzen können, woran sie mit Ihnen sind.

Daher ist so wichtig, dass Ihre persönlichen Führungsrichtlinien eindeutig, transparent und vor allem verbindlich sind. Damit sorgen Sie auch bei „Künstlern“ und „jungen Kreativen“ unter Ihren Mitarbeitern für Klarheit und Orientierung.

„**Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern**“ - dieser Ausspruch wird ja dem ersten deutschen Bundeskanzler Konrad Adenauer zugeordnet. Die Äußerung oder noch schlimmer das Leben dieses Ausspruchs ist in der Mitarbeiterführung grundsätzlich möglich - aber tödlich.

Für welche Werte und Normen wollen Sie sich in Ihrer Führungsstil „breit machen“?

Nehmen Sie sich am Feierabend oder noch besser am Wochenende Zeit und legen Sie für sich selbst fest, welche Führungsmaxime für Sie wesentlich sind. Sorgen Sie für Struktur in Ihrem Führungsverhalten.

Beispiel: Mein Führungsstil soll durch folgende Kriterien geprägt sein:

- Respekt gegenüber allen meinen Mitarbeitern
- Aufbau von Vertrauen
- Informationen sind in erster Linie eine Bringschuld
- Maximum an Ehrlichkeit
- Fähigkeit zur Kommunikation
- Loyalität
- Bereitschaft zum Konflikt
- Fähigkeit zur Delegation
- ...

Verbindlichkeit - ein Joker in der Führungsarbeit? (2)

Egal, was Sie für sich persönlich auf Ihre Liste gesetzt haben, verschaffen Sie sich Klarheit darüber, was das für Ihre Führungsarbeit bedeutet.

- Ein ist klar, Sie sind das Vorbild - alle Regeln gelten damit auch für Sie. Wenn Sie sich nicht 1 zu 1 an die Regeln halten, können Sie sie auch gleich in „Rundablage“ entsorgen. Wenn Regeln lediglich Makulatur sind, wird sich keiner daran halten. Wer etwas von Mitarbeitern verlangt, muss es selbst vorleben wollen und können.
- Kommunizieren Sie die „Spielregeln“ an Ihre Mitarbeiter. Dabei können Sie sie als „Leitbild“ vorschlagen oder mithilfe Ihrer Mitarbeiter weiter entwickeln. Wesentlich ist dabei, dass alle Mitarbeiter - in allen Schichten - über die „Spielregeln“ für sie verständlich informiert sind. Es empfiehlt sich eine schriftliche Fixierung und eine Unterzeichnung von allen Mitarbeitern - das schafft Verbindlichkeit.
- Machen Sie deutlich, wenn eine Regelverletzung droht, getreu dem Motto: bis hierhin und nicht weiter. Machen Mitarbeitern ist nicht bewusst, dass sie im Begriff sind, eine „Spielregel“ zu verletzen.
- Wenn Regeln verletzt werden ist eines erforderlich - Konsequenz im Handeln. Ermahnen Sie, führen Sie ein Kritikgespräch, mahnen Sie ab oder kündigen Sie in letzter Konsequenz. Machen Sie sich vorab über mögliche Sanktionen ausreichend Gedanken. Angedrohte Sanktionen, die nicht durchgeführt werden sind mehr als flüchtig - nämlich überflüssig. Wenn Sie die Verletzung einer Regel einmal nicht sanktionieren, müssen Sie sehr plausibel erklären, warum gerade hier und jetzt keine Konsequenzen erfolgen.
- Regeln können auch durch einen „Leitungsträger“ oder einen „Liebling“ verletzt werden. Halten Sie die Disziplin ohne Ansehen der Person aufrecht. Es ist inakzeptabel, dass manche Mitarbeiter Regeln einhalten müssen, die andere nicht beachten brauchen. Das torpediert die Moral und die Motivation Ihrer Mitarbeiter.

Tipp: Schaffen Sie deshalb mit Ihren Führungskollegen in zentralen Punkten Einigkeit über ein gemeinsames Führungsverständnis.

Ihre Mitarbeiter möchten sich grundsätzlich darauf verlassen können, dass nicht augenblicklich ein Verhalten akzeptiert oder sogar anerkannt wird, wofür sie zukünftig gerügt oder abgemahnt werden.

Konkret bedeutet das: Mitarbeiter wünschen sich eine „straighte“ und vor allem gerechte Führungskraft.

Das erfordert vor allem: **„Was heute gilt, muss auch morgen gelten!“**

Ständiger Termindruck erhöht das Risiko eines Herzinfarktes

Haben Sie drei Minuten, um sich diesen Beitrag durchzulesen oder gehören Sie zu der Vielzahl an Menschen, die ständig unter Termindruck stehen? Eine Studie der schwedischen Karolinska Institutes aus dem Jahr 2004 kommt zu dem Schluss, dass Termindruck das Risiko deutlich erhöht, einen Herzinfarkt zu erleiden. Selbst wenn der stressige Abgabetermin schnell abgearbeitet wurde, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit um das Sechsfache, am nächsten Tag einen Herzinfarkt zu bekommen.

Termindruck vermindern durch umsichtige Organisation

Termindruck kommt in den besten Firmen vor. Kennen Sie das Gefühl? Die Präsentation muss noch unbedingt vor dem Meeting am nächsten Morgen überarbeitet werden, der Artikel für die Mitarbeiterzeitung noch redigiert werden oder Einladungen am besten noch am selben Abend in den Druck gegeben werden? Dann gibt es auch bei Ihnen ein großes Problem: Termindruck.

Wer kennt Termindruck besser als die Post? Jeder möchte seine Briefe und Pakete schnellstmöglich verschicken und natürlich auch bekommen. Vor vier Jahren - also fast zum selben Zeitpunkt wie die Studie - hatte die Deutsche Post eine Werbung, die unsere Gesellschaft und den damit verbundenen Termindruck exzellent wiedergibt.

Mit Termindruck umgehen - drei gute Tipps

Dass es vereinzelt zu Termindruck kommen kann, vielleicht aufgrund von Lieferengpässen oder Maschinenausfallzeiten lässt sich nicht vermeiden. Doch regelmäßiger Termindruck macht auf Dauer unzufrieden und vor allem krank.

Wichtig ist eine umfangreiche Organisation Ihres Arbeitsablaufes.

- Planen Sie genug Pufferzeit ein, um eventuellen Schwierigkeiten und Verzögerungen frühzeitig entgegenwirken zu können.
- Ein optimales Werkzeug zum Verwalten Ihrer Termine und zur Verhinderung von Termindruck ist der Einsatz von Kalendern und Notizzetteln.
- Schaffen Sie sich und Ihren Mitarbeitern eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Etwas Druck ist in Ordnung, zu viel Druck definitiv nicht.

Mindern Sie Ihren Termindruck durch eine umsichtige und vorausschauende Planung.

Ein Sorgenlöser?

Dauernd machen wir uns große Sorgen um die Zukunft. Früher war das entschieden anders: Als Kind haben wir sorglos in den Tag hineingelebt und hatten keinerlei Gespür dafür, dass im Leben auch mal was richtig schief gehen könnte.

Mittlerweile verfügen wir aber über die gesicherte Erkenntnis: Vieles kann durchaus schief gehen!

Das nagt tagein tagaus an uns - es nervt richtig!

Doch die Lösung für das Desaster ist so einfach wie genial. Es ist der ultimative Lösungsansatz, mit dem Sie Ihre Sorgen in den Griff bekommen und mit dem gar nichts schief geht.

Fokussieren Sie sich ausschließlich auf den heutigen Tag und erledigen Sie nur das, was Sie heute erledigen müssen!

Ihr Aufgabe besteht nicht darin, heute das zu tun, was Sie morgen tun müssen oder alle Eventualitäten von übermorgen abzuwägen. Vielmehr werden Sie morgen und übermorgen das tun, wozu Sie das Heute gebracht hat.

Sie werden also niemals Ihr ganzes Leben und all Ihre Probleme auf einmal bewältigen müssen, denn Tage kommen hintereinander.

Nur Mut - leben Sie für den gegenwärtigen Tag!

Führung 2.0 - Führungsansprüche im Wandel

Der gängige Anspruch an eine Führungskraft, wie z. B. den Industriemeister, lautet:
Effektive Umsetzung der „heruntergebrochenen“ Unternehmensziele.

Das war so und wird vermutlich auch so weiterhin Bestand haben.

ABER, was zu einer **radikalen Veränderung** der Unternehmenskultur und damit des Führungsanspruches führen wird, ist der nicht wegzudiskutierende massive Einfluss des WEB 2.0.

Ich rede hier nicht von einem vorübergehenden Hype, sondern vielmehr von einem ernstzunehmendem Wandel in der Kommunikationsstruktur, dem sich kein global denkendes Unternehmen verschließen darf - jedenfalls nicht, wenn die Existenzsicherung des Unternehmens ein vordergründiges Ziel ist.

Es ist mittlerweile lächerlich simpel geworden, eigene Communities zu bilden und dazu häufig gratis, die relevanten Texte sowie erläuternde Grafik schnell zu publizieren.

Bisher, so die gängige Praxis, „hört“ die Mehrzahl der Führungskräfte lediglich einmal im Jahr von den Mitarbeitern - beim Mitarbeiterjahresgespräch. Fakt ist aber, dass immer mehr Unternehmen die unterschiedlichsten Möglichkeiten des WEB 2.0 zur betriebsinternen Kommunikation nutzen. Soziale Netzwerke, Wikis und Microblogging werden zielgerichtet genutzt, um z. B. Prozesse unterschiedlichster Art zu realisieren und zu optimieren.

Im simpelsten Fall ist es ein Social Plugin, wie der „Gefällt mir“-Button von Facebook, mit dem ein innerbetriebliches Feedback realisiert wird.

Mit den Möglichkeiten des WEB 2.0 werden die „kommunikativen Karten“ in Unternehmen neu gemischt und verteilt - das gilt auch für den Industriemeister. Vielen Mitarbeitern ist die zeitnahe und umfassende Information - auch vom Management her - sowie eine mögliche Einflussnahme zunehmend wichtiger geworden.

Dies erfordert vom Industriemeister einen sicheren Umgang mit den neuen Medien aber auch das nötige Gefühl und Gespür, wann und in welchem Kontext die Mitarbeiter beteiligt werden können oder müssen.