

Ausgabe 2/2014

Zukunft gestalten

Das Magazin für Unternehmer
und Führungskräfte



Im Fokus:

**Führungskompetenz
Personaleignungsdiagnostik
Führungskräfteentwicklung**



Wenn die Chemie stimmt.

von Ricarda Freese und
Bernd Kollmann



Von Führungskräften und Bossen.

von Lars Heemeier

Zurück zur Einfachheit.

von Stefan Mellenthin und
Andrea Mettenberger



Kommunikation trifft Wirkung.

von Andrea Mettenberger,
Barbara Kurz und
Irene Kellner-Langanky



Wertschätzung – Motivation und Verantwortung.

von Stefan Mellenthin

„Führen ist die Kunst, den Schlüssel zu finden, der die Schatztruhe des Mitarbeiters aufschließt.“

Pater Anselm Grün

In unserer zweiten Ausgabe „Zukunft gestalten“ haben wir die Themen Unternehmensführung und Kommunikation in den Mittelpunkt gestellt.

Sicherlich auch deswegen, weil wir gerade dabei sind, unsere Seminarreihe „Zurück zur Einfachheit“ im Frühjahr 2015 auf der Wannenkopfhütte in Oberstdorf zu planen.

Wie verwoben und verbunden die Themen Unternehmensführung, Personalführung und Kommunikation sind, ist uns nicht erst seit heute klar. Doch wo fangen wir an, wo hören wir auf? Diese Bereiche haben so viele Facetten und Blickwinkel, dass es kein Richtig und Falsch gibt.

Ein grundlegender Erfolgsfaktor ist sicherlich das Zitat, das wir von Anselm Grün übernommen haben.

Doch wie gelingt es uns, den Schlüssel zu finden, der die Schatztruhe des Mitarbei-

ters aufschließt? Noch dazu mit all den Eindrücken, Erfahrungen, Regeln und Vorgaben, denen wir täglich ausgesetzt sind? Wie machen das die „Anderen“? Wie kann ich selbst meine Werte, meinen Charakter und mein Wirken so einbringen, dass ich mit meiner eigenen und inneren Motivation die gesteckten Ziele erreiche? Und was muss ich tun, damit meine Mitarbeiter und ich gemeinsam an einem Strang ziehen?

Einige Antworten dazu finden Sie in den nachfolgenden Artikeln. Nutzen Sie diese, um Ihre eigene Strategiebox anzureichern. Wir wünschen Ihnen dabei einige inspirierende Momente!

Sie haben Fragen – natürlich können Sie uns gerne kontaktieren!

Ihr Zukunft-gestalten-Team



Wenn die Chemie stimmt.

Ein anderer Blick auf die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung

von Ricarda Freese und Bernd Kollmann

Als im März 2014 der neue **Engagement-Index des Gallup Instituts** veröffentlicht wurde, konnte man die unterschiedlichsten Reaktionen beobachten: Die Pessimisten waren entsetzt über die 17 % der deutschen Arbeitnehmer, die sich nicht emotional an ihren Arbeitgeber gebunden fühlten und innerlich bereits gekündigt hatten. Sie sahen sich aufs Neue bestätigt, dass es nicht gut bestellt sei um die Führungskultur in deutschen Unternehmen. Die Abgeklärten wussten zu berichten, dass man eigentlich schon eine positive Tendenz erkennen könne; die Zahl sei schließlich mal höher gewesen. Die Ignoranten meinten schulterzuckend, dass es immer schon und in jedem Unternehmen Probleme zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gegeben habe. Das sei alles völlig normal.

„Employer-Branding wird nicht durch die Marketing-Abteilung geschaffen.“

Bernd Kollmann

Bei genauerem Nachfragen waren sich aber alle in einem Punkt einig: Die Schuld liege bei den Führungskräften, wenn nicht sogar bei der Unternehmensleitung. Die seien es jedenfalls, die den Mitarbeitern nicht genug Anerkennung entgegenbrächten, Druck ausübten, keine Verantwortung abgäben, keinen Widerspruch duldeten, Entscheidungen nicht begründeten.

Die Argumente sind nachvollziehbar und schon lange bekannt. Anscheinend mangelt es in Deutschlands Führungsetagen, trotz eines Überangebots an Managementseminaren zur Mitarbeiterführung, an der notwendigen Kompetenz. Dies ist oft das Resultat einer Fehlbesetzung der Führungskraft selbst, die vielleicht nur aus politischen Gründen die Position innehat, oder aus Sympathie, oder weil sie fachlich herausragend ist. Unternehmer und Führungskräfte müssen hier besser werden – nicht zuletzt, weil sie vielleicht selbst erkannt haben, dass sie mit einer schlechten Führungskultur ihrem Unternehmen wirtschaftlichen Schaden zufügen.

Bei einem zweiten Blick auf die Gallup-Studie fällt allerdings noch eine Zahl auf: 16 % der Beschäftigten weisen eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber auf und sind be-

reit, sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen. Es gibt offenbar viele Fälle, bei denen die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern funktionieren. Im Gegensatz zu den nicht funktionierenden Beziehungen könnte man meinen, dass hier die Führungskräfte viel loben, Leistungen anerkennen, den Mitarbeitern genug Raum für das Erbringen der Leistung bereitstellen, Verantwortung

Passt der Deckel zum Topf?

abgeben, Einsprüche der Mitarbeiter ernst nehmen, Entscheidungen transparent machen. Hier ließen sich also die großen Vorbilder der Führungskultur vermuten.

Hier lohnt sich eine genauere Betrachtung dieser guten Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehungen. Eine Grundvoraussetzung ist sicherlich, dass beide sich gut verstehen, d. h. jeder kennt die Erwartungen des anderen und ist in der Lage, diesen Erwartungen auch zu entsprechen. So kann z. B. ein autoritärer Führungsstil

sehr wohl zum Erfolg führen, wenn er auf einen Mitarbeiter angewendet wird, der Orientierung braucht und sie dabei findet. Auch gibt es Menschen, denen man mit zu viel Lob und Anerkennung zu nahe tritt





und die hervorragend damit zurechtkommen, wenn ihre Führungskraft damit sparsam umgeht.

Natürlich soll den Führungskräften hier kein Freibrief erteilt werden – die grundlegenden Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen müssen sie schon beherrschen. Aber – um das alte Bild mit den Töpfen und den Deckeln zu bemühen – es gibt passendere und unpassendere Kombinationen, die idealerweise noch vor der Einstellung eines Mitarbeiters erkannt werden sollten.

„Ein Bewerber sollte nie in einem sozialen Vakuum betrachtet werden. Wichtig ist die Interaktion mit dem bestehenden Stenumfeld, damit zwischen Führungskraft und künftigem Mitarbeiter eine zufriedenstellende und erfolgreiche Zusammenarbeit möglich ist.“

Ricarda Freese

Was also einen zufriedenen Mitarbeiter bzw. den für eine Stelle am besten geeigneten Bewerber ausmacht, ist: Je höher die Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Führungskraft und denen des Mitarbeiters bzw. Bewerbers, desto zufriedener und engagierter bzw. besser geeignet ist er für die jeweilige Position.

Das ist nicht immer einfach und erfordert oft auch großes Fingerspitzengefühl. Es gibt Positionen, für die Führungskräfte keine große Auswahl an Kandidaten haben. Die Auflagen, die K.-o.-Kriterien, die fachlichen Anforderungen oder die Besonderheiten im Betriebsklima machen es schwierig, einen Kandidaten zu finden, bei dem es eine hohe Übereinstimmung der gegenseitigen Erwartungen gibt.

Im folgenden **Beispiel** sollte ein Bereichsleiter eines mittelständischen deutschen Unternehmens eine Stellvertretung für sich suchen. Die Auflage war, dass diese aus den eigenen Reihen kommen und eine vielversprechende Nachwuchsführungskraft sein müsse. Ein abgeschlossenes Ingenieurstudium und mindestens acht Jahre Betriebszugehörig-

keit waren ebenfalls Voraussetzung. Darüber hinaus sollte er oder sie möglichst schnell viele wichtige operative Tätigkeiten der Führungskraft übernehmen. Es gab nicht viele Kandidaten, die sich auf die firmeninterne Ausschreibung meldeten. Von insgesamt acht Kandidaten wurde für die drei bestgeeigneten ein Eignungsprofil erstellt. Bei allen gab es den einen oder anderen Punkt, der nicht gut mit den Werten des von der Führungskraft zuvor definierten Stellenprofils übereinstimmte, weshalb letztlich der beste der drei Kandidaten ermittelt und durch ein Coaching auf die Aufgabe vorbereitet werden musste.

Beim Vergleich der jeweiligen Werte wurde insbesondere darauf geachtet, dass, wenn die Werte schon nicht gut übereinstimmten, sie sich doch aber ergänzen sollten. Dies war bei den Eigenschaften „Umsetzungskompetenz“ und „methodische Kompetenz“ der Fall. Der Wert für die Umsetzungskompetenz im Stellenprofil lag nur im mittleren Bereich, daher wäre es günstig, wenn der Kandidat aufgrund der ihn erwartenden operativen Aufgaben hier eine höhere Qualifikation zeigte. Der Wert für die methodische Kompetenz im Stellenprofil lag hoch, ebenso wie der entsprechende Wert im Profil des Kandida-

Gute Eignungsprofile betrachten sowohl die Sicht auf die Führungskraft, auf die Stelle und auf den Kandidaten.

ten. Diese Symmetrie sprach für ein Einvernehmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in Fragen der Strategie und Planung, vorausgesetzt, beide würden eine genaue Festlegung von Zuständigkeitsbereichen miteinander vereinbaren.

Für den autoritären Führungsstil lag der Wert im Stellenprofil jedoch übertrieben hoch, was sicher daher rührte, dass die Führungskraft zuvor Offizier in der Armee gewesen war. Dieser Stil hatte schon zu großem Unmut in der Abteilung geführt. Dementsprechend lag der Wert für die soziale Kompe-

tenz im Defizit. Hier müsste sein Stellvertreter mächtig einwirken, also einen hohen Wert in sozialer Kompetenz aufweisen. Das barg Konfliktpotenzial, denn es war damit zu rechnen, dass die Führungskraft mit Verdruss auf die weichere, kollegiale Art seines zukünftigen Stellvertreters reagieren würde. Und obwohl diese Möglichkeit mit der Führungskraft im Vorfeld besprochen und für annehmbar befunden wurde, trat dieser Konflikt ein halbes Jahr spä-

Der Mitarbeiter ist heute der ganze Stolz der Führungskraft

ter auf, sodass die Beziehung eine Belastungsprobe erfuhr. Beide mussten im Rahmen eines Coachings noch mal an die Erwartungen des anderen erinnert werden. Heute ist dieser Mitarbeiter der ganze Stolz seines Vorgesetzten. Als Gespann machen beide einen sehr guten Job.

Dieses Beispiel zeigt, dass wir einen Kandidaten oder Stelleninhaber nicht in einem sozialen Vakuum betrachten sollten. Es ist vor allem die Interaktion mit dem bestehenden Stenumfeld, die wesentlich ist: also wie gut ein potenzieller Mitarbeiter mit dem bereits existierenden Betriebsklima oder Führungsverhalten zurechtkommt.

Dieses Beispiel zeigt auch, dass trotz einiger Defizite auf beiden Seiten eine sehr zufriedenstellende und wirtschaftlich erfolgreiche Zusammenarbeit möglich

ist, die eben auch einen engagierten und emotional gebundenen Mitarbeiter zulässt.

Wenn nun 16 % der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber aufweisen und bereit sind, sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen, ist immer auch ein gegenseitiges Einvernehmen über die Erwartungen an den jeweils anderen dabei. Das heißt also: Bei 16 % der Beschäftigten in Deutschland stimmt die Chemie zwischen ihnen und ihrer Führungskraft.

Wie findet man aber nun einen Kandidaten, der gut zur eigenen Führungskraft passt? Die Antwort darauf können Eignungsdiagnostik-Instrumente liefern. Die Auswahl ist groß. Jedoch bieten nur wenige Lösungen, wie beispielsweise PERSOscreen, die dreidimensionale Sicht auf die Führungskraft, auf die Stelle und auf den Kandidaten. Darauf aber kommt es an! Erst wenn die Anforderungen und die Überzeugungen der einen Seite mit den Überzeugungen und Bedürfnissen der anderen Seite zueinander in Bezug gesetzt werden, führt dies zu einem aussagekräftigen Ergebnis, das über das bloße Bauchgefühl hinausgeht und im Falle einer guten Übereinstimmung zum Erfolg führt.

Bernd Kollmann ist selbstständiger Kommunikationstrainer und Coach und setzt seit vielen Jahren Eignungsdiagnostik-Systeme ein.

Meistens wird er gerufen, wenn das Führungskräfte-Mitarbeiter-Verhältnis bereits ernsthaft gestört ist. Dabei könnten viele Situationen gerettet werden, wenn eine Krise früh genug erkannt würde. Er ist Headcoach für PERSOscreen und weiß, an welchen Schrauben gedreht werden muss, damit wieder eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich ist.

bernd.kollmann@persoscreen.de
bk@berndkollmann.de
www.berndkollmann.de



Ricarda Freese ist Beraterin im SCHRANER Erfolgslabor und hat sich intensiv mit dem Einsatz von Eignungsdiagnostik-Systemen in Unternehmen auseinandergesetzt.

Ihr ist die Sicht auf die Führungskraft bzw. auf die Anforderungen der Stelle in der öffentlichen Diskussion bisher deutlich zu kurz gekommen. Für Personalberater und HR-Spezialisten ist sie die richtige Ansprechpartnerin, wenn es um die Einführung und Anwendung von PERSOscreen geht.

ricarda.freese@persoscreen.de
www.persoscreen.de



Von Führungskräften und Bossen.

Warum ich „Boss sein“ trainieren kann.

von Lars Heemeier

Sind Sie ein Boss? Fühlen Sie sich wie ein Boss? Oder bevorzugen Sie die Bezeichnung Führungskraft, Geschäftsleitung, Geschäftsführung?

Allesamt Begriffe, die den sachlichen Aspekt Ihrer Arbeit neutral und treffend beschreiben. Der Aspekt von Entscheidungsbefugnis und Macht wird eher euphemistisch verhüllt. Fakt bleibt: In einer bestimmten Position und Funktion sind Sie der Boss. Ob Sie wollen oder nicht. Sie haben das Sagen. Aber was ist eigentlich ein Boss? Was macht einen guten – oder einen schlechten – Boss aus? Kann man „Boss sein“ lernen? Die gute Nachricht vorweg:

Ja, man kann!

Für mich ist ein Boss ein Mensch, der für sich und für sein Unternehmen die Verantwortung trägt, Entscheidungen trifft und dadurch viel bewegen kann. Und der sich dessen bewusst ist. Bosse tragen Ver-

antwortung für Ergebnisse, für Ressourcen, für Werte, für Menschen, für Familien – und nicht zuletzt für die Gesellschaft, in der wir alle leben.

Wer sich als Boss sieht und sich auch so fühlt, weiß, dass man Verantwortung und den steten Wandel der Zeit am besten mit kontinuierlicher Entwicklung begleitet. Mit Selbstentwicklung.

Beruf oder Berufung?

Boss zu sein ist weniger ein Beruf als eine Berufung. Die Anforderungen an einen Boss sind komplex. Hinzu kommen in immer rasanterer Geschwindigkeit Veränderungen des Umfeldes und des Marktes. Das macht es erforderlich, die eigenen Strategien kontinuierlich und regelmäßig anzupassen. Sie quasi zu einem konstanten Begleiter für das Unternehmen zu machen. Und für Menschen. Denn in einem sich stetig verändernden Umfeld gilt es, die betei-

ligten Menschen immer wieder für die Sache zu gewinnen. Hier stellt sich die Frage: Was macht einen guten Boss aus?

1. Klarheit

Wer klarsieht, kann ein guter Boss sein. Ein guter Boss kennt seine Ziele, seine Wünsche, seine Zukunftsvision und tritt authentisch und echt für diese ein. Selbst wenn das bedeutet, immer wieder Schwierigkeiten zu überwinden, sich und andere wiederholt zu überzeugen, neue Bedingungen zu schaffen und auch mal Ecken und Kanten zu zeigen.

Ein guter Boss sieht sein Umfeld klar. Wer oder was in meinem unmittelbaren geschäftlichen Umfeld steht zu mir, hinter mir und der Sache? Wer trägt zum Erreichen der Ziele bei? Was fördert oder verhindert den Erfolg? Welche Begrenzungen sind zu beachten? Bei mir selbst, in meinem Umfeld? Spielen Sie wirklich die zentrale Rolle in Ihrem unternehmerischen Wirken? Das Bewusstsein darüber, was ist – und was sein soll – ist immer der erste Schritt.

2. Menschenkenntnis und Menschen entwickeln können

Menschliche Beziehungen, wahrnehmbares Verhalten, Motivatoren und somit auch die entstehenden Ergebnisse folgen bestimmten Prinzipien – sagen Psychologen. Prüfen Sie doch beispielsweise einmal für sich, um wie viel mehr Sie Ihr Gegenüber von einer Aufgabe überzeugen, wenn Sie das kleine Wörtchen „weil ... und eine kurze Begründung“ hinter Ihre Aufforderung setzen.

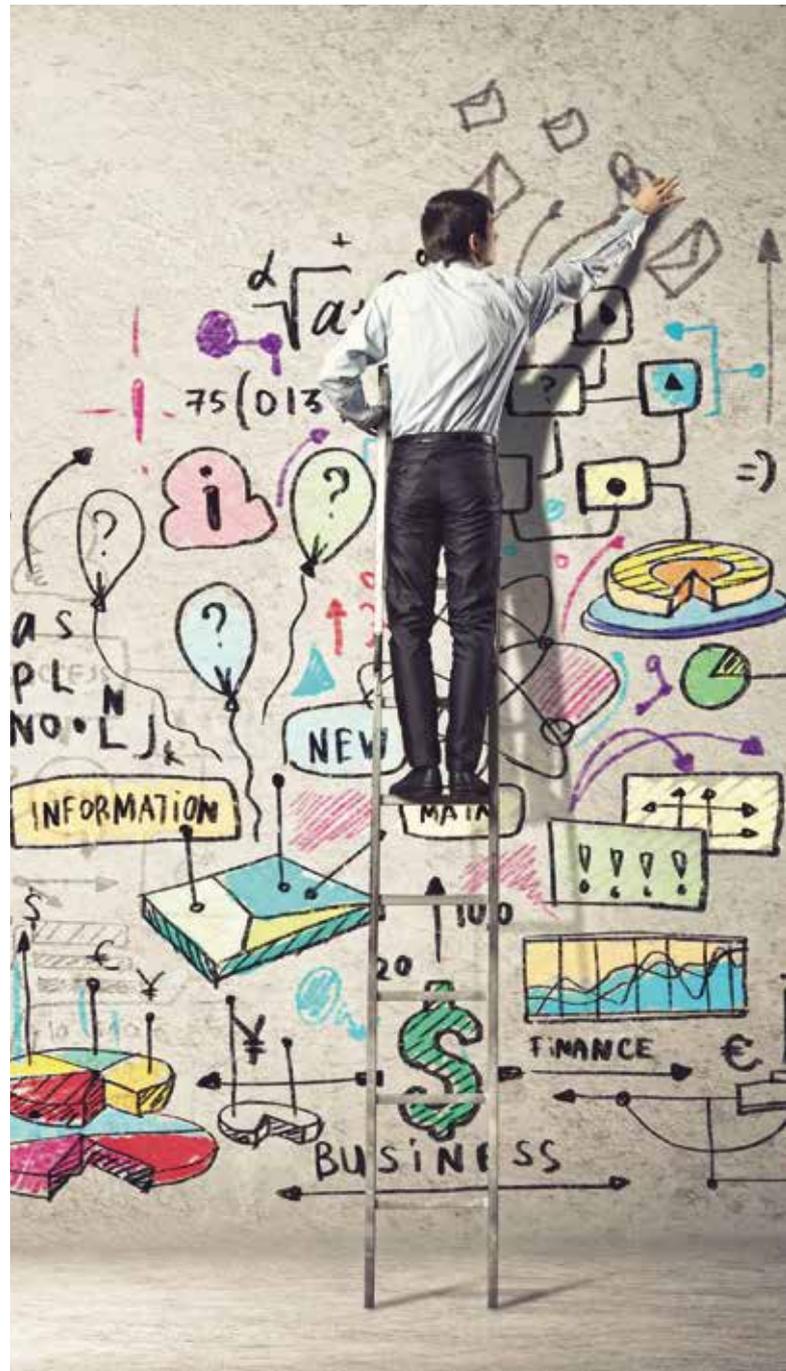
„Feedback ist ein Geschenk, an dem wir wachsen können.“

Lars Heemeier

Die Zusammenarbeit, sprich: das gemeinsame Arbeiten an Zielen, kann so viel einfacher sein. Es kommt also darauf an, sich und sein Umfeld empathisch, das heißt empfangergerecht zu behandeln.

3. Wissen um die eigene Wirkung

Welcher Verhaltens-Typ bin ich? Wie kommen mein Auftreten, mein Verhalten, meine Formulierung bei Partnern, Kunden, Mitarbeitern – vor allem oder gerade bei „konträren“ Typen – an? Kennen Sie Ihre Wirkung auf andere?



Was tut ein Boss?

Zum einen ist da die strategische Komponente, sich mit den richtigen Produkten, Herstellungsmethoden und Vertriebswegen auf profitable Marktchancen zu fokussieren. Das ist eine notwendige Komponente unternehmerischer Entwicklung – das fachliche Umfeld. Zum anderen ist da die menschliche Komponente, die zum Gelingen der Unternehmung beiträgt. Ich spreche von Menschen, die all das umsetzen und Realität werden lassen – das menschliche Umfeld. Der kompetente, empathische und wirksame Umgang mit Menschen – die sogenannte Sozialkompetenz – ist ebenso notwendig, um nachhaltig unternehmerisch erfolgreich zu sein. Hier setzt train-the-boss® an.

„Es genügt nicht, dass man zur Sache spricht.
Man muss zu den Menschen sprechen.“

Stanislaw Jerzy Lec

train-the-boss®

Wie eingangs erwähnt, lässt sich „Boss sein“ trainieren. Was möchten Sie für sich entwickeln? Worum geht es Ihnen? Vielleicht um Fragen wie ...

- Wie kann ich mich und meine persönliche Strahlkraft entwickeln, um mein Umfeld für meine unternehmerischen Ziele zu mobilisieren? Wie begeistere ich Menschen?
- Welche Wirkung erziele ich? Wie passe ich meine Führung, meine Art zu denken und zu kommunizieren meinem System an? Wie generiere ich ein „mehr“ für alle Beteiligten? Die Antwort hängt immer vom System und von der Situation ab. Insofern geht es darum, auf individuelle Fragen persönliche Antworten zu entwickeln. Was brauchen Sie?
- Impulse zu Führung & Kommunikation
- Feedback auf Augenhöhe
- Austausch mit Gleichgesinnten
- Klarheit über die eigene Rolle
- konkrete Maßnahmen

train-the-boss® gibt Ihnen genau die Antworten, die Sie brauchen und die zu Ihnen passen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass erfolgreiche Bosse an ihrer Unternehmung arbeiten – und an den beteiligten Menschen. Diese und sich selbst kontinuierlich zu fördern und zu fordern, ist die Aufgabe, die es zu meistern gilt. Vor allem, was die eigene Persönlichkeit betrifft.



Lars Heemeier ist selbstständiger Coach, Trainer und Berater für Führung, Vertrieb und Kommunikation. Er greift zurück auf jahrelange praktische Erfahrungen in verschiedenen Positionen in Management und Vertrieb. In Seminaren und Coachings mit Unternehmen und Einzelpersonen kombiniert er berufliche und persönliche Erfahrung praxisorientiert. Immer stehen die Person und deren Aufgaben und Ziele im Fokus.

info@train-the-boss.de
www.train-the-boss.de

Die nächsten Seminare train-the-boss®
finden am 1. / 2. Februar 2015
und am 8. / 9. Februar 2015
in exklusivem Rahmen in Düsseldorf statt.
Anmeldung über www.train-the-boss.de.



Zurück zur Einfachheit.

von Stefan Mellenthin und Andrea Mettenberger

Grundwerte wie Wertschätzung, Ehrlichkeit, Vertrauen, Authentizität und Zuverlässigkeit sind heute aus der Führungskultur nicht mehr wegzudenken.

Aber auch weitere Führungseigenschaften wie ein mitreißender Glaube an Ideen und Visionen, eine grundsätzlich positive Einstellung oder eine treffsichere Intuition sollten im 21. Jahrhundert zu den Grundwerten und Grundeigenschaften einer Führungskraft gehören.

Nun haben all diese Eigenschaften aber auch ihre Kehrseite. Mitarbeiter sind angetan von Führungskräften, die auch ohne ausreichende Informationen von etwas überzeugt sein können, die etwas

für wahr und richtig halten, das sie selbst nicht wissen können und müssen. Denn diese Attribute zeugen von Kreativität und Mut. So kann es passieren, dass hier und da Erfolgsideen über das Ziel hinausschießen. Bei näherem Betrachten führt dies dann sogar zu einer eingeschränkten Kritikkultur im Unternehmen. Charismatische Führungskräfte können mit Ideen begeistern. Und dies auch auf lange Sicht. Dass diese Ideen unter Umständen nicht in wirtschaftliche Erfolge umzumünzen sind, wird dabei leicht übersehen.

„Wer die Natur liebt und sich eine Pause vom Alltag gönnen möchte ist bei uns hier oben auf der urigen Berghütte genau richtig. Lass Deine Sorgen im Tal, genieße die idyllische Bergwelt und erlebe gesellige Stunden in der gemütlichen Wannenkopfhütte bei Oberstdorf im Allgäu.“

Nachzulesen auf der Homepage der Wannenkopfhütte

Haben Sie sich schon einmal Gedanken über Ihre Führungskultur gemacht? Über Ihre Werte und eigenen Moralvorstellungen? Oder sind dies Themen, die Sie zwar ständig beschäftigen, aber denen er die Zeit und der Alltagsstress Sie aber abhalten? Wenn Sie jetzt innerlich nicken, können wir Sie beruhigen. Damit sind Sie nicht alleine.

Da es vielen Führungskräften so geht, möchten wir Sie motivieren und ermutigen, eine andere oder neue Sichtweise auf Ihr eigenes Führungsverhalten zu entwickeln.

Dazu laden wir Sie ein – überprüfen Sie Ihre Denkmuster bei einem dreitägigen Seminar mitten in der idyllischen Bergwelt. Lernen Sie dabei auch das Führungsverhalten der anderen Teilnehmer kennen und betrachten Sie dieses „unter der Lupe“. Nehmen Sie Tipps aus dem Austausch mit Kollegen und Kolle-

„Moral, Ethik, Tugenden, Werte – auf dieser Basis wird heute das Führungsgerüst in erfolgreichen Unternehmen aufgebaut.“

Stefan Mellenthin

ginnen mit. Überprüfen Sie Ihr eigenes Führungsverhalten, machen Sie sich Gedanken über Ihre Führungskultur, über Ihre Werte und Moralvorstellungen – und haben Sie den Mut, auch die Kehrseiten zu betrachten und selbstkritisch zu hinterfragen.



Mit Impulsvorträgen bringen wir Sie auf den Weg, durch Workshops und Brainstormings machen Sie sich selbst fit für den Gipfelsturm.

Gemeinsam werden wir Ihr Ziel erreichen: Ihr Führungsverhalten wird sich ändern – Ihr Denken und Handeln werden für Ihre Mitarbeiter transparenter und somit nachvollziehbarer. Das Ergebnis ist eine neue Qualität in Ihrer Führung.

Kommen wir zurück zu unserem Ausgangspunkt: „Wer die Natur liebt und sich eine Pause vom Führungsalltag gönnen möchte“..., der ist bei unserem Seminar „Zurück zur Einfachheit“ genau richtig.

Lassen Sie Ihre Sorgen im Tal, erleben Sie spannende und richtungsweisende Stunden in einem ganz besonderen Teilnehmerkreis. Lassen Sie uns den aktuellen Führungsalltag aus einer neuen – vielleicht einfacheren – Brille betrachten. Was wir Ihnen jetzt schon garantieren können, sind ein offener Austausch und ein ehrliches Feedback.

Weitere Informationen und Videotrailer zum Seminarerlebnis finden Sie unter <http://www.führungskultur.de>.



Ihre Trainer:

Stefan Mellenthin, Unternehmensberater aus Gomaringen, hat ein Ziel: eine neue Führungskultur in den Unternehmen zu etablieren. Menschlich, flexibel – und mit viel Handlungsfreiraum für die Mitarbeiter und Transparenz bei den Entscheidungen.

sme@mellenthin.eu
www.mellenthin.eu

Andrea Mettenberger, Trainerin und Coach aus Reutlingen, fördert und motiviert ihre Coachees ihren eigenen Auftritt und ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Hier folgt sie treu ihrem Motto: Gemeinsam erfolgreich sein.

a.mettenberger@markante-konzepte.de
www.markante-konzepte.de

Termine und Preise:

16. – 18. März 2015

15. – 17. April 2015

Ihre Investition für diesen exklusiven Workshop beträgt € 970,- inkl. 2 Übernachtungen auf der Wannenkopfhütte und Vollpension. Anfahrtskosten sind selbst zu tragen.

Kommunikation trifft Wirkung.

von Andrea Mettenberger, Barbara Kurz, Irene Kellner-Langanky

Wir kommunizieren immer und überall. Wir kommunizieren durch Worte, durch Gesten, durch Mimik. Die Frage, die sich dabei stellt: Versteht mein Gegenüber auch genau das, was ich sage oder wie ich etwas meine?

Manche Menschen überlegen sehr lange, bevor sie etwas sagen. Andere Menschen plappern einfach drauflos. Wiederum andere wissen, wie sie etwas sagen müssen, damit der andere sie auch versteht. Bei manchen Menschen hat man das Gefühl, dass sie uns im Gespräch oder bei ihren Erzählungen auf eine Reise mitnehmen. Sie unterhalten uns auf spannende Weise. Ihnen hören wir gerne zu. Dann gibt es diejenigen, die uns eher langweilen – z. B. mit trockenen Zahlen, Daten, Fakten oder inhaltlastigen PowerPoint-Folien.

Treffen allerdings zwei Menschen aufeinander, die beide in der gleichen Art kommunizieren, dann funktioniert die Kommunikation meist reibungslos. Da wird in gegenseitigem Verständnis über Analysen, Hintergrundfakten und Bilanzzahlen gefachsimpelt. Da werden die Vor- und Nachteile der geplanten nächsten Investition akribisch aufgelistet. Genau die beiden schlagen allerdings die Hände über dem Kopf

zusammen, wenn sich wiederum andere über Visionen freuen, Luftschlöser kreieren oder spontanen Ideen, ohne zu überlegen, nachgehen. Sie können nicht verstehen, dass man ohne Risikoabwägung in Aktion tritt.

Warum ist das so? Die einfache Antwort liegt darin begründet, dass wir unterschiedliche Persönlichkeiten sind. Jeder mit seinem individuellen Charakter, seinen individuellen Werten und individuellem Verständnis. Genau dies spiegelt sich dann auch in unserer Kommunikation wider.

Wenn wir allerdings erkennen, wie unser Gegenüber kommuniziert, wie wir seine Reaktionen – z. B. Handlungen, Körpersprache, Kleidung – richtig einschätzen können, dann können wir unsere Kommunikation darauf abstimmen. Dann gelingt es uns, so zu kommunizieren, dass das, wie wir etwas sagen oder meinen, auch genauso beim anderen ankommt. Manchen von uns gelingt dies sofort, andere sind hier-

zu geschult und haben gelernt, wie sie sich auf den anderen einzustellen haben.



Im Allgemeinen kann man vier Grundtypen unterscheiden:

Typ 1: handelt entschieden, kommuniziert direkt, hat immer ein Ziel vor Augen, entscheidet schnell, ist wortgewandt und sehr durchsetzungsfähig.

Typ 2: begeistert andere, nutzt kreative und emotionale Vokabeln, ergreift die Initiative, spricht viel und ist sehr mitteilksam.

Typ 3: ist sehr hilfsbereit, hat ein großes Gespür und Verständnis für andere Menschen, ist gewissenhaft und bedacht in seiner Kommunikation.

Typ 4: erkennt und konkretisiert Probleme, geht den Dingen auf den Grund, kennt die Fakten und Hintergründe, kommuniziert formell und überlegen.

Wenn wir unsere Menschenkenntnis optimieren, dadurch Menschen besser verstehen, gelingt es uns sehr schnell, viele Missverständnisse – vor allem in der Kommunikation – zu vermeiden. Oft schleichen sich auch gewisse Muster in die Art unserer Kommunikation ein, die wir selbst nicht wahrnehmen.

Kennen Sie Ihre Muster und Ihren Kommunikationsstil? Möchten Sie Ihre Kommunikationsweise und Wirkung auf andere entdecken und optimieren, um dadurch im Beruf oder Alltag erfolgreicher zu sein?



Weitere Informationen, Trainings und Workshops zu diesem Thema erhalten Sie beim „verRückte Impulse“-Trainer-Trio. verRückte Impulse ist eine Kooperation von drei Trainerinnen.

Hier wird inspiriert, ver-Rückt und gefördert. Dabei geht es darum, Sichtweisen zu verändern, Kraft, Energie und Mut für die persönliche Weiterentwicklung zu gewinnen.

verRückte Impulse
Andrea Mettenberger,
Barbara Kurz,
Irene Kellner-Langanky GbR

info@verrueckte-impulse.de
www.verrueckte-impulse.de

Wertschätzung – Motivation und Verantwortung.

von Stefan Mellenthin



Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Ihnen mit Wertschätzung zu begegnen, ist elementarer Bestandteil der Führungskultur. Doch wie wirkt sich Wertschätzung bei den Mitarbeitern aus? Warum führt Wertschätzung zu Motivation und zur Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen?

An welchen Rädchen kann ich als Führungskraft drehen, um den Begriff Wertschätzung in meinem Unternehmen mit Leben zu erfüllen?

Wertschätzung per Definition

Wertschätzung ist die positive Bewertung einer Person als Ganzes, aber auch ihrer Gedanken, ihrer Arbeit oder ihres Verhaltens – unabhängig von Glauben, Kultur oder Herkunft. Sie gründet auf einer inneren wertschätzenden allgemeinen Haltung anderen Menschen gegenüber. Wertschätzung ist oft verbunden mit Respekt, Achtung, Wohlwollen und Anerkennung und drückt sich in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit aus. (Wikipedia – woher auch sonst!?)

Nun wissen wir also, was Wertschätzung ist und wie sich Wertschätzung äußert. Die Frage ist, wie kann ich Wertschätzung als motivierendes Element in meinen Führungsalltag einbauen?

Geben und Nehmen

„Geben ist seliger denn nehmen.“ – heißt es schon im Neuen Testament. Dass geben (zu können) glücklicher machen könnte, als vorzugsweise nehmen (zu müssen), ist auch ohne Religion oder Wissenschaft recht offensichtlich. Wie sieht das allerdings im Kontext von Arbeitsalltag und Wirtschaftsleben aus? Da wird die Betrachtung und Beschäftigung durchaus spannend.

„Wir sollten versuchen, den größten Wert unseres Handelns zu finden.“

Stephen Hawking

Kriegen wir nicht ständig gepredigt, dass die Eigenutzenmaximierung eine der beiden Säulen unserer Wirtschaft wäre? Und sind nicht diejenigen erfolgreicher, die ihr Ego aufblasen und es vornean stellen?

„Geben ist seliger denn nehmen“ – dieser kleine Satz in Bezug gestellt zu „werteorientierte Führung“ ist es schon wert, mal kurz darüber nachzudenken.

Vertrauen und Offenheit

Vertrauen ermöglicht erst das Einlassen auf Menschen und Situationen. Vertrauen wird z. B. durch Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit geschaffen und

drückt sich schlussendlich im Handeln des Einzelnen im Hier und Jetzt aus, beeinflusst in seiner Wirkung aber auch die Zukunft.

Offenheit bedeutet die Bereitschaft zur Kommunikation. Offen zu sein für Lob und sachliche Kritik. Offenheit bedeutet aber auch, veränderungsbereit für Entwicklungen in Familie, Unternehmen, Verein oder Freundeskreis zu sein. „Offen für Neues sein“ heißt auch, „Offenheit in der Kommunikation“ zu wahren und zu pflegen.



Einfühlungsvermögen zeigen

Lernen, Entwicklung und Fortschritt brauchen vor allem die emotionale Beteiligung der Führungskraft. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, wofür Sie stehen und wo Sie Ihr Team hinführen wollen.

Dabei dürfen Sie die Ängste, Sorgen und Wünsche Ihrer Mitarbeiter nicht übersehen, denn hier ist Ihr Einfühlungsvermögen gefragt. Ihr Einsatz für gemeinsame Ziele und Ihre Empathie signalisieren: Hier darf gelebt werden. Das löst mögliche Spannungen und befeuert ganz wesentlich die positive Energie im Team.

Kontrolle abgeben – und vertrauen!

Wertschätzung und Verständnis werden zu Worthülsen, wenn Sie Ihren Mitarbeitern nicht wirklich vertrauen. Durch Loslassen und gleichzeitiges Fördern, durch die Abgabe von Kontrolle und die Übertragung von Verantwortung zeigen Sie Vertrauen in die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter.



Widerstände erkennen und ernst nehmen

Als Führungskraft tun Sie gut daran, offene oder unbewusste Widerstände im Team rechtzeitig wahrzunehmen. Achten Sie schon auf leise Signale und reagieren Sie, bevor diese Signale unüberhörbar sind.

Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Kultur, die Fehler erlaubt und zu Lernfeldern macht. Mit einer gründlichen Überprüfung der einzelnen Arbeitsschritte entwickeln Sie und Ihre Mitarbeiter so möglicherweise die tragfähigeren Lösungen – und verstärken ein Klima des Vertrauens und der Entwicklung.

Den Wert eines Menschen zu schätzen, heißt, ihn zu kennen und ihn so zu akzeptieren, wie er ist – natürlich, authentisch, menschlich.

Stefan Mellenthin

Wertschätzendes Handeln – auch kleine Dinge zeigen Wirkung

Haben Sie schon mal über schriftliches Lob nachgedacht? Ein mündliches Lob wird von jedem gerne gehört. Seine stärkste Wirkung erzielt es in dem Moment, in dem es ausgesprochen wird. Danach lässt die Wirkung recht schnell wieder nach. Diese Wertzeit kann verlängert werden – fassen Sie Ihr Lob schriftlich ab und übergeben Sie es Ihrem Mitarbeiter in einem persönlichen Gespräch.

>>Zielgruppe? Alle Mitarbeiter – alle!<<

Trotz Smartphone, Social Media und aller anderen verfügbaren Kontaktmöglichkeiten hat sie noch nicht ausgedient – die Visitenkarte. Gerade im Erstkontakt immer noch sehr beliebt und mit großer Wertschätzung überreicht und entgegengenommen. Die Visitenkarte in der Tasche verbindet und identifiziert den Mitarbeiter mit SEINEM Unternehmen. Sie erhöht den Stolz auf und die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Und von der Kostenseite betrachtet ist die Visitenkarte keine große Investition.

>>Zielgruppe? Alle Mitarbeiter – alle!<<

Mitarbeiter, die mitgestalten können, deren Ideen wahrgenommen werden (wir reden hier nicht zwangsläufig von umgesetzt), sind motiviert! Mitarbeiter, die tagaus, tagein und immer wieder das Verbesserungspotenzial vor Augen haben, durch das Zeit und Geld gespart und Qualität verbessert werden kann, sind Gold wert. Sollte nicht genau bei diesen Mitarbeitern einmal nachgefragt werden? Etablieren Sie eine Ideenwand in Ihrem Unternehmen und nehmen Sie die Ideen Ihrer Mitarbeiter wahr und ernst!

>>Zielgruppe? Alle Mitarbeiter – alle!<<

Dies sind nur wenige Impulse und Gedanken – ich bin mir sicher, Ihnen wird noch einiges mehr einfallen, wenn Sie sich Gedanken über wertschätzendes Handeln machen!

Ich träume von einem Unternehmen...

*Ich träume von einem Unternehmen,
in dem einer dem anderen hilft,
in dem jeder weiß, dass er gebraucht wird,
und weiß, dass er wichtig ist.*

*Ich träume von einem Unternehmen,
in dem Platz ist für alle, für die Starken und
für die Schwachen, für die Jugendlichen und
für die Älteren,
und auch für die, die momentan nichts leisten
können, die vielleicht müde sind und resignie-
ren.*

*Ich träume von einem Unternehmen,
in dem jeder mit jedem redet,
in dem Konflikte fair ausgetragen werden, in
dem Mutlose ein offenes Ohr finden, und in
dem Einsame Freunde finden, in dem es kei-
nen gibt, der nicht verstanden wird, in dem
sich jeder freut dazuzugehören.*

*Ich träume von einem Unternehmen,
in dem die Werte und die Führungskultur so
vermittelt werden, dass es den Menschen hilft
zu leben und zu arbeiten, in dem Mitarbei-
ter so begeistert sind, dass sie anderen davon
erzählen,
in dem Mitarbeiter an den gemeinsamen
Erfolg glauben, weil sie das gemeinsame Ziel
mitgestalten konnten.*

*Ich glaube an diesen Traum!
Herzliche Grüße,
Ihr Stefan Mellenthin*



Stefan Mellenthin ist Unternehmensberater aus Gomaringen. Als Spezialist für die Bereiche Vertrieb und Marketing berät er Unternehmen und Unternehmer im Bereich der Außenwirkung des Unternehmens. Da auch die Mitarbeiter zur Außenwirkung beitragen, gehört für ihn speziell das Thema Mitarbeiterführung zum Kernbereich seiner Arbeit. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit ist die Zukunftsgestaltung und die Wertevorstellung innerhalb von Unternehmen.

Stefan Mellenthin wurde 1971 in Gelsenkirchen geboren, ist verheiratet und Vater von drei Söhnen im Alter von 1 bis 10 Jahren.

mellenthin | die Unternehmensberatung
www.mellenthin-unternehmensberatung.de

Zukunft gestalten

Das Magazin für Unternehmer und Führungskräfte

Redaktion: Stefan Mellenthin | Andrea Mettenberger | Norbert Glaab

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Für den Inhalt der Veröffentlichung sind die jeweiligen Autoren verantwortlich. Obwohl dieses Magazin mit der größtmöglichen Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit und sachliche Richtigkeit. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Redaktion ist ausgeschlossen.

Herausgeber
Stefan Mellenthin

Gestaltung und Realisation
mellenthin | die Unternehmensberatung

Bildnachweise
bernd-bosolo@pixelio.de, istock, sergey_niven@thinkstock.com, shutter_M@thinkstock.com, kurhau, tsung-lin-wu, olly, magdal3na alle @fotolia.de, wannenkopfhuette.de, Stefan Mellenthin, Lars Heemeier, Andrea Mettenberger, Barbara Kurz, Irene Kellner-Langanky, Ricarda Freese und Bernd Kollmann

Adresse der Redaktion
mellenthin | die Unternehmensberatung
Liststraße 48 | 72810 Gomaringen
Telefon: 07072 1263046
redaktion@mellenthin-unternehmensberatung.de