

STARK FÜHREN

DAS MAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



Die Vorweihnachtszeit clever nutzen

Zum Jahresabschluss die Teameffizienz steigern

2017 motiviert durchstarten

EDITORIAL

Herzlich willkommen zur ersten Ausgabe des FührungskräfteMagazins

STARK FÜHREN!

Viermal im Jahr können Sie sich nun auf neue Impulse zu effizienter Führung, dem Aufbau von Hochleistungsteams und wirkungs-vollem Projektmanagement freuen. Die Tipps und Tricks sollen Ihnen helfen, Ihren Führungsalltag erfolgreicher zu gestalten. Kurzum: Es erwarten Sie Impulse zum Durchstarten.

Mein Anspruch



Seit Jahren gehe ich regelmäßig auf Konferenzen. Ich liebe den Inspirationskick und den Austausch mit Kollegen. Dabei habe ich eins festgestellt: dass immer öfter die wirklich spannenden Themen in der ersten Session vor dem eigentlichen Programm präsentiert werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Early Bird“. Meistens handelt es sich um Themen, die noch den Charakter des Geheimtipps haben. Und das ist auch mein Anspruch an dieses Magazin. Neben einer gehörigen Portion Wissen, soll aber auch der Schmunzelfaktor nicht zu kurz kommen. Denn wer sagt, dass Lesen nicht auch Spaß

machen darf? Oft sind es gerade die unkonventionellen Wege, die ein Umdenken bewirken. Glauben Sie mir, da habe ich mit meinem Projekt-Voodoo®-Buch viel Erfahrung sammeln dürfen. Aber überzeugen Sie sich am besten selbst ...

Der Schwerpunkt der ersten Ausgabe liegt auf dem Jahreswechsel – einer Zeit, in der es hilfreich ist, die Erfolge wie auch die Themen, die weniger gut gelaufen sind, zu sammeln und zu veredeln.

Daneben finden Sie handfeste Tipps, wie Sie mit den vielen Weihnachtsfeiern umgehen und auch noch im letzten Moment das passende Geschenk finden. Denn – es ist kaum verwunderlich – auch dieses Jahr findet Weihnachten bereits wieder am 24. Dezember statt.

Ich wünsche Ihnen viel Inspiration durch die erste Ausgabe von STARK FÜHREN und einen Jahresausklang voller Stolz auf die Erfolge, die Sie und Ihr Team erzielt haben.

Ihre Bianca Fuhrmann

PS: Lassen Sie mich wissen, wie Ihnen die erste Magazinausgabe gefallen hat. Auch über Anregungen und Themenwünsche freue ich mich.

Tel.: 0221 - 371 380 04

info@bianca-fuhrmann.de

www.bianca-fuhrmann.de

FOKUS DER AUSGABE

Die Vorweihnachtszeit clever nutzen, zum Jahresabschluss die Teameffizienz steigern und 2017 motiviert durchstarten

Das vierte Quartal neigt sich dem Ende zu und es wird Zeit, die positiven wie negativen Erfahrungen des Jahres aufzubereiten. Manche Dinge wollen wir für die Zukunft veredeln, andere am besten in den geistigen Müllschlucker stecken.

Ach, und dann ist da noch so etwas wie Weihnachten, das wie jedes Jahr plötzlich und unerwartet vor der Tür steht. Weihnachtsfeiern und Geschenke sind Dinge, die uns in nicht unerheblichen Maßen Stress bereiten können – aber Hilfe naht.

Ausblick:

Im Heft 2/2017 wird der Schwerpunkt auf der Mitarbeitermotivation liegen. Was funktioniert, was nicht und was sind die wirkungsvollen Alternativen?

IMPRESSUM

Copyright: © Bianca Fuhrmann, Brühl, 2016

Text und Illustrationen: Bianca Fuhrmann

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.

Die Artikel „Vorweihnachtsstress – ohne mich!“, „Drei von vier Socken verfehlen das Ziel – fröhliche Weihnachten!“ und „Teameffizienz-Gewinn dank „runder Ablage“ sind zuvor im Portal Business-Netz.com erschienen.

Projekt-Voodoo® ist eine Marke von Bianca Fuhrmann.

Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung von Bianca Fuhrmann.

Firmensitz

Bianca Fuhrmann
Dipl.-Ing. (FH),
Systemischer Business Coach (SHB)

Bianca Fuhrmann Consulting
Lövenicher Str. 4
50321 Brühl

Coaching- und Beratungsräume

Bianca Fuhrmann Consulting
Kranhaus Eins
Rheinauhafen
Im Zollhafen 18
50678 Köln

Tel.: 0221 - 371 380 04
info@bianca-fuhrmann.de
www.bianca-fuhrmann.de

INHALT

- 2 **Editorial**
- 3 **Fokus der Ausgabe und Impressum**
- 4 **Inhaltsverzeichnis**
- 5 **Vorweihnachtsstress – ohne mich!**
Das KISS-Prinzip für eine clevere Vorweihnachtszeit
- 8 **Drei von vier Socken verfehlen das Ziel – fröhliche Weihnachten!**
Unkonventionelle Methoden aus dem Projektmanagement lösen den Engpass
- 10 **Teameffizienz-Gewinn dank „runder Ablage“**
Zum Jahresabschluss wirkungsvoll die Teameffizienz steigern
- 12 **2017 motiviert durchstarten**
Der persönliche Jahresrückblick
- 13 **Gastbeitrag**
Verhaltensfallen lauern überall:
Vier Merkmale machen aus Managern Business-Diplomaten
- 16 **Buchtip, Interview und Verlosung**
Bau Dir Deine Zukunft: Ein Anstiftungs- und Umsetzungsbuch für ein großartiges Leben
- 19 **Vortragstipp**
Hochleistungsteams ... und der Führungsalltag läuft fast von allein!
- 20 **Über Bianca Fuhrmann**
Beratung und Coaching für Führungskräfte
- 21 **Buchtip**
Projekt-Voodoo® – der Ratgeber für die Tücken des Projektalltags

Vorweihnachtsstress – ohne mich!

Das KISS-Prinzip für eine clevere Vorweihnachtszeit



Die Vorweihnachtszeit ist schon eine verrückte Zeit. Eigentlich sollten wir uns freuen, dass bald Weihnachten ist und die Zeit zwischen den Jahren stillzustehen scheint. Aber das Gegenteil ist oft der Fall. Hektik, Stress und Arbeitsmarathons bestimmen diese drei Wochen. Erst recht, wenn Sie Führungskraft sind. Dann werden Sie mit Verpflichtungen einfach überhäuft. Eine Weihnachtsfeier jagt die andere. Die Geschenke für unsere Lieben, aber auch für wichtige Geschäftspartner oder Kollegen müssen besorgt werden. Meetings werden auf den Weihnachtsmarkt ausgelagert oder finden dort ihren obligatorischen Jahresausklang. Ganz zu schweigen von den geschäftlichen Dingen wie dem Jahresabschluss, der Mitarbeiterjahresbeurteilung oder der Budgetplanung für das kommende Jahr, die noch finalisiert werden muss. Mir geht es seit Jahren auch so. Bereits ab Mitte November sind bei mir alle Termine für Weihnachtsmarktbesuche vergeben. Danach geht dann nichts mehr. Das ist schon alles irgendwie seltsam.

Aber dieses Jahr wird alles smarter – das verspreche ich Ihnen, wenn Sie sich die folgenden Tipps zu Herzen nehmen.

Das KISS-Prinzip für die Vorweihnachtszeit

KISS ist ein viel beachtetes Prinzip, das gerne im Management, im Marketing oder in der Software-Entwicklung angewendet wird. Hinter KISS verbirgt sich ein Akronym von „Keep it short and simple“, was frei übersetzt bedeutet, Komplexität zu vermeiden und Vereinfachung zu suchen, denn kompliziert wird es von allein.

Einige kennen KISS auch als Kommunikationsformel, nach der man sich „einfach“ ausdrücken soll, also ohne Fremdwörter und verschachtelte Sätze.

Ich benutze statt des Wortes SHORT lieber das Wort SMART, was so viel wie schlau oder clever bedeutet. Und genau das sollte unser Vorsatz in der Vorweihnachtszeit sein:

**„Keep it simple and smart!“
„Mach es einfach und schlau!“**

Und was bedeutet das nun in der Praxis? Das ist ganz einfach. Werden Sie wieder Herr Ihrer Zeit und führen Sie diejenigen, die über Sie verfügen wollen.

Ok, einfach – oder? Nicht wirklich, deshalb stelle ich Ihnen einen fünfstufigen Plan zur Verfügung.

Schritt Nr. 1:

Was muss ich beruflich noch tun und wie viel Zeit bleibt mir für sonstige Dinge?

Erstellen Sie eine Liste und fragen Sie sich dabei, was Sie eigentlich in den verbleibenden drei Wochen beruflich noch alles tun müssen und wie viel Zeit Sie dafür veranschlagen sollten. Schlagen Sie am besten jeweils den Faktor 1,25 an Zeit drauf, der durch Verzögerungen und Sonderwünsche fast immer zu Buche schlägt. Die Erfahrung zeigt, dass gerade in der Zeit zum Jahresende hin wegen der vielen Verpflichtungen und zusätzlichen Aufgaben erhöht Überstunden anfallen. Am Ende ziehen Sie Bilanz und ermitteln die Zeit pro Tag, die Ihnen neben dem Job noch zur Verfügung steht. Und dabei fällt einem meistens auf, dass die fraglichen Wochen sowieso schon über-voll sind.

Schritt Nr. 2:

Was will ich während der Vorweihnachtszeit noch nebenbei tun?

Listen Sie alle Dinge inklusive der Zeitaufwände auf, die Sie in den nächsten drei Wochen tun wollen, wie beispielsweise Geschenke kaufen, Urlaub planen, Weihnachtsmarktbesuche mit Menschen und Kollegen, die Sie wirklich mögen.

Schritt Nr. 3:

Welchen Verpflichtungen muss ich vor Weihnachten noch nachgehen?

Machen Sie eine Liste mit allen Verpflichtungen, die Ihnen aufs Auge gedrückt wurden und wahrscheinlich noch werden, inklusive der Zeitaufwände. Verteilen Sie diese Verpflichtungen auf die entsprechenden bzw. bereits abgestimmten Tage.

Schritt Nr. 4:

Das Prinzip „Keep it simple and smart“ anwenden

Atmen Sie tief durch und erholen Sie sich von dem Schock, dass die Vorweihnachtszeit eigentlich einen 48-Stunden-Tag benötigt, und wenden Sie nun das KISS-Prinzip an.

Das heißt: Jetzt ist der Moment gekommen, in dem Sie **klare Ja- oder Nein-Entscheidungen für sich selber fällen müssen**. Spitzen Sie den Rotstift und werden Sie wieder Herr Ihrer Zeit. Gehen Sie dabei wie folgt vor:

SIMPLE:

Streichen Sie rigoros all die Dinge von der Verpflichtungsliste, die Ihnen Stress verursachen oder die pure Zeit- oder Nervendiebe sind.

SMART:

Vereinfachen Sie und entzerren Sie die Zeit.

Kurz: Seien Sie clever und überlegen Sie sich, welche der Verpflichtungen Sie zwar wahrnehmen müssen, aber nicht so, wie es sonst üblich ist, und vor allem nicht jetzt. Listen Sie Alternativen auf und entscheiden Sie sich für den Weg, der für Sie am einfachsten ist.

6

Es ist beispielsweise üblich, vor Weihnachten noch eine Abteilungsweihnachtsfeier zu arrangieren. Wie wäre es, wenn Sie stattdessen im Januar eine Neujaarsfeier machen?

Auch ist es üblich, Weihnachtskarten an alle Geschäftskontakte zu versenden. Aber ist diese Aktion, die übrigens immer richtig viel Zeit und Nerven in Anspruch nimmt, sinnvoll? Eigentlich nicht, denn Ihre Geschäftspartner werden zu Weihnachten eh mit Karten überhäuft, sodass Sie sich schon besonders anstrengen müssen, wenn Sie mit Ihren Grüßen aus der Masse hervorstechen wollen. Warum verschicken Sie also nicht im Januar Neujahrsgrüße? Bingo, und wieder jede Menge Zeit gespart. Und außerdem ist Ihnen auf diese Weise im Januar auch die volle Aufmerksamkeit für Ihre Karte gewiss.

Oder Geschenke: Überlegen Sie sich genau, welchen Partnern Sie wirklich etwas Individuelles schenken wollen und wem Sie einfach mit einem Gutschein eine Freude machen können. Und schon wieder haben Sie Zeit gespart.

Schritt Nr. 5:

Umsetzen und sich von der allgemeinen Hektik nicht anstecken lassen

Nun kommt der härteste Schritt: Bleiben Sie Ihrem Vorhaben treu. Werden Sie nicht weich und halten Sie sich an Ihre erarbeitete „Smart-und-Simple-Vorgehensweise“. Sie brauchen kein schlechtes Gewissen zu haben, dass Sie manche Dinge erst im Januar erledigen. Wenn Sie dies bei Ihren Kollegen und Mitarbeitern gut begründen können, freuen auch diese sich über die gewonnene Zeit. Und ein besseres Geschenk als Zeit können Sie vor Weihnachten einem Kollegen kaum machen.

Der Zauber einer entspannten Vorweihnachtszeit liegt in der klaren

Ja-/Nein-Entscheidung in Bezug auf die eigene Zeit und die eigenen Wünsche sowie im Vereinfachen der Dinge.

Drei von vier Socken verfehlen das Ziel – fröhliche Weihnachten!

Unkonventionelle Methoden aus dem
Projektmanagement lösen den Engpass



Schenken wäre so einfach, müsste man an Weihnachten nicht terminlich eine Punktlandung hinbekommen. Und dann verhält es sich wie im Projektmanagement, denn statistisch gesehen erreichen drei von vier Projekten die Zielerfüllung nicht. Im Klartext: Sie brauchen mehr Budget, der Zeitplan gerät aus dem Ruder oder Unvorhergesehenes, wie beispielsweise ein neuer Kundenwunsch, lässt jeglichen Erfolg dahinschmelzen.

So ähnlich ist es auch beim Schenken. **Drei von vier Socken sind Notlösungen, um den Termin 24. Dezember noch zu halten.** Dann stecken in der ersten Socke vielleicht Pralinen, in der zweiten Parfüm und in der dritten irgendein Gutschein, den man schnell noch im Internet besorgt hat.

Die gute Nachricht: **Die vierte Socke trifft voll und ganz den Geschmack des Empfängers.** Wir haben das Geschenk mit genügend Puffer besorgt oder gestaltet, uns Gedanken gemacht, wie wir das Ziel

erfüllen: also ein Geschenk finden, das dem Empfänger wirklich gefällt und dabei den Budgetrahmen nicht überstrapaziert.

Kurzum: Wir haben an alles gedacht, was benötigt wird. Hier stimmt einfach alles!

Und nun? Tja, Projektmanagement wäre so einfach, müsste man nicht täglich mit dem Unvorhersehbaren rechnen. Im Klartext: In ein paar Tagen ist Weihnachten und dann scheinen oft nur noch Wunder oder Hexerei zu helfen. Im Projekt würde man jetzt eine **Risikobetrachtung** machen und alle Beteiligten zur Krisensitzung einladen.

Na gut. Wenn Sie nicht gemeinschaftlich etwas verschenken wollen, dann brauchen Sie einen anderen, einen schnellen und treffsicheren Weg. Versuchen Sie es doch mal mit der **Weihnachts-Projekt-Voodoo®-Methode**.

Ja, Sie haben richtig gelesen.

Zeichnen Sie auf ein Blatt Papier eine **Voodoo-Puppe**. Wie? Das ist ganz einfach: Voodoo-Puppen sehen in etwa so aus wie **Lebkuchenmänner**. Sie können sich auch einfach davon ein paar besorgen. Denn die haben den Vorteil, dass sie nach der Anwendung auch noch vorzüglich schmecken.

Nun nehmen Sie sich ein paar **Nadeln**, piksen in die entsprechenden Stellen und stellen sich folgende Fragen:

Herz:

Mit welchem Geschenk erobere ich das Herz des Beschenkten?

Bauch:

Welches Geschenk beschert mir ein gutes Bauchgefühl?

Kopf:

Was muss ich für das Geschenk noch alles erledigen und zeitlich planen?

Füße:

Wie besorge ich das Geschenk innerhalb des gegebenen Zeitrahmens?

Hände:

Wie muss das Geschenk gestaltet sein, damit mir das Budget nicht durch die Hände rießelt?

Pro Geschenk empfehle ich Ihnen eine eigene Weihnachts-Projekt-Voodoo®-Puppe. Am besten ist es, wenn Sie sich für die fünf Fragen in etwa 15 Minuten Zeit nehmen und diese kurz und knackig beantworten. Denn wir wollen ja keine Doktorarbeit machen, sondern die richtigen Geschenke finden. Und nach erfolgreicher Ideenfindung müssen Sie nur noch den entwickelten Plan umsetzen. Bingo.

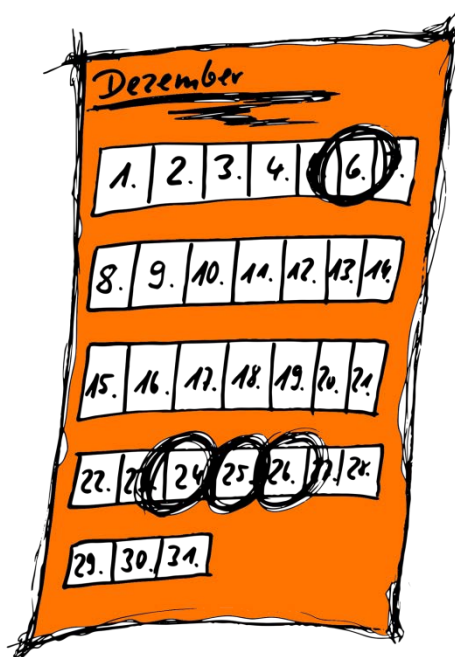
Mit dieser Vorgehensweise schaffen Sie eine Trefferquote weit über dem Verhältnis von drei zu vier.

Und falls es mit dem Geschenk zu Weihnachten doch nicht geklappt hat, denn hätte ich noch einen weiteren Tipp für Sie:

Erzählen Sie doch einfach dem Beschenkten, wie Sie versucht haben, mit einer Voodoo-Puppe sein Geschenk zu ermitteln. Ich garantiere Ihnen, diese Geschichte wird bestimmt ein freudiges Schmunzeln auf das Gesicht des Beschenkten zaubern ... und verzaubert werden ist doch das, was sich jeder an Weihnachten wünscht.

Teameffizienz-Gewinn dank „runder Ablage“

Zum Jahresabschluss wirkungsvoll
die Teameffizienz steigern



Kennen Sie das auch? Gerade kurz vor Jahresschluss wird von vielen Führungskräften noch verlangt, dass sie zeigen, wie effizient sie ihr Team und dessen Aufgaben managen können. Sie sollen beweisen, dass sie unnötige Themen erkennen und streichen sowie die Zeit sinnvoller nutzen können. Und dabei sollen sie die „faulen“ Themen am besten noch zwischen zwei Weihnachtsfeiern erkennen und korrigieren. Vielen geht da nur noch eins durch den Kopf: „Na klar, es ist ja nicht so, als hätte man nicht das ganze Jahr schon versucht, Effizienzpotenziale zu finden.“

Aber tatsächlich könnte der Zeitpunkt nicht besser sein, denn gegen Ende des Jahres haben wir einen unweigerlichen Drang, Dinge abzuschließen und aufzuräumen. Glauben Sie nicht? Dann schauen Sie sich mal in Ihrem Team um. Die meisten Mitarbeiter räu-

men ihre Schreibtische auf und polieren noch mal die ein oder anderen Dokumente und oft auch Projekte. Schließlich wollen wir die Themen abschließen oder zumindest so hinterlassen, dass wir im „nächsten“ Jahr, also gedanklich in der fernen Zukunft, mit ruhigem Gewissen wiederkommen können.

Und genau diesen Tatendrang sollten Sie nutzen, indem Sie noch vor Weihnachten einen kleinen, aber feinen Workshop mit Ihrem Team durchführen. Ich kombiniere diesen Workshop auch gerne mit einer Team-Weihnachtsfeier, denn nach dem „Aufräumen“ macht das Feiern erst so richtig Spaß.

Der Mülleimer-Workshop zur Aufdeckung der Effizienzpotenziale

Für diesen Mini-Workshop brauchen Sie:

- Ihr Team
- zwei Stunden Zeit
- einen Raum, in dem Sie mit Ihrem Team ungestört diskutieren können
- eine mit Papier bespannte Moderationswand
- einen Stapel Moderationskarten
- Stifte zum Beschreiben der Moderationskarten
- Pinnadeln zum Anstecken der Moderationskarten
- Klebepunkte (drei pro Mitarbeiter)

In die Mitte der Moderationswand zeichnen Sie einen schönen großen Mülleimer.

Nun verteilen Sie an alle Mitarbeiter Moderationskarten sowie Stifte und stellen folgende zwei Fragen:

Welche Themen und Aufgaben, die wir heute machen, sind absolut überflüssig?

Bei welchen Themen können wir einen Effizienzgewinn schaffen, indem wir diese anders angehen?

Geben Sie anschließend Ihrem Team für jede Frage zehn Minuten Zeit, also insgesamt 20 Minuten. In dieser Zeit soll jeder für sich, Sie inbegriffen, zu beiden Fragen Themen und Aufgaben notieren. Während dieser Reflexionsphase soll kein Austausch stattfinden, sodass jeder in Ruhe seine Karten schreiben kann. Anschließend pinnt jeder seine Karten nach folgendem Prinzip an die Moderationswand:

- Die überflüssigen Themen kommen in die „runde Ablage“, sprich Mülleimer.
- Die Effizienzsteigerungsthemen kommen daneben.

Anschließend darf jeder seine Karten vorstellen und begründen, warum er diese in oder neben den Mülleimer geheftet hat. Lassen Sie dabei eine lebendige Diskussion zu und versuchen Sie, gemeinsam die Themen zu identifizieren, die Ihnen und dem Team quasi einen Sofortgewinn an Zeit bringen, indem Sie diese Themen streichen, abmanagen oder zukünftig anders angehen.

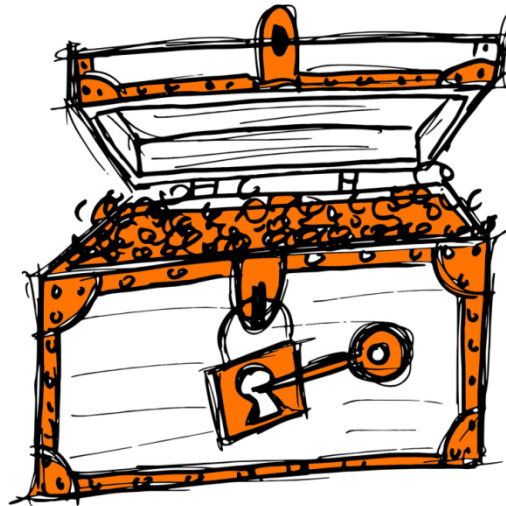
Wenn die Diskussion zu hitzig wird, dann verteilen Sie einfach an jeden Mitarbeiter drei Klebepunkte. Anschließend darf jeder Teilnehmer seine Klebepunkte an die Themen verteilen, von denen er glaubt, dass man mit ihnen den größten Gewinn erzielen könnte. Zählen Sie anschließend die Klebepunkte aus. Die Themen mit der höchsten Punktzahl sollten den größten Hebel haben und folglich im Team tiefer gehend betrachtet werden. Schauen Sie sich gemeinsam die drei am höchsten bewerteten Themen an und definieren Sie gleich noch im Workshop die nächsten Schritte:

- Wer nimmt sich des Themas an?
- Was müssen wir tun, um es streichen oder optimieren zu können?
- Wen müssen wir darüber noch informieren?
- Muss noch jemand mitentscheiden?

Glauben Sie mir, in so einem Mini-Workshop füllt sich der Mülleimer meistens recht schnell und wir sind freimütiger, wenn es daran geht, Dinge zu streichen. Zudem haben wir vor Weihnachten oft eine besonders positive Stimmung – nutzen Sie diese.

2017 motiviert durchstarten

Der persönliche Jahresrückblick



Die Adventszeit ist die schönste Zeit des Jahres: Endlich hat man mal Zeit, innezuhalten und die langen Abende zu genießen. Wären da nicht noch der Jahresabschluss, die Mitarbeiterbewertungen, der obligatorische Lessons-Learned-Workshop mit Erhebung des Verbesserungspotenzials für 2016 ... ach, und natürlich noch die vielen, vielen Weihnachtsfeiern.

STOPP! Mit dem Jahreswechsel beginnt nur ein weiteres neues Jahr. Zwischen den Jahren wird das Rad nicht neu erfunden und in den allerwenigsten Fällen ist im neuen Jahr alles anders. Es wird Zeit, die nahenden Festtage nicht als Bedrohung und Stressfaktor zu sehen, sondern das ins Zentrum zu rücken, was sie uns bieten können – eine tolle Gelegenheit, endlich mal abzuschalten und wirklich die Zeit mit unseren Lieben zu genießen. Also lassen Sie Arbeit mal Arbeit sein und genießen Sie den Tag, Ihren Urlaub und die schöne freie Zeit zwischen den Jahren.

Der persönliche Jahresrückblick zur Tea-Time

Meine Empfehlung: Gönnen Sie sich **täglich 10 Minuten** lang bei einer guten Tasse Tee und Weih-

nachtsgebäck einen Jahresrückblick und überlegen Sie sich, **was Ihnen dieses Jahr alles so richtig gut gelungen ist**. Füllen Sie so Ihre ganz persönliche Schatztruhe mit Ihren Leistungen im Management, in der Mitarbeiterführung, im Jonglieren mit den vielen fachlichen Themen, die in Ihrer Verantwortung liegen, und mit den Themen, die Ihnen sonst noch besonders gut gelungen sind.

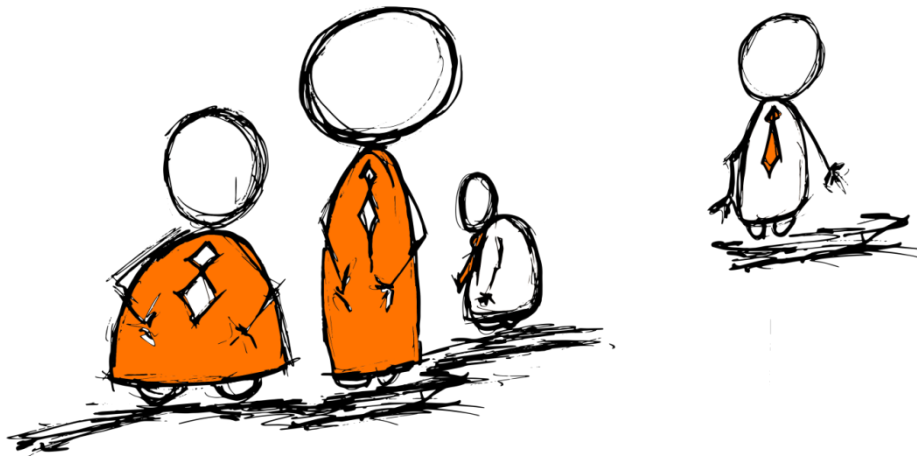
Ihre Schatztruhe: gefüllt mit guten Gefühlen, Stolz und Anerkennung

Eine ganz persönliche Schatztruhe sollte jeder haben. Immer wenn es einem nicht so gut geht, schenkt uns unsere Schatztruhe ein Lächeln, sobald man einen Blick hineinwirft. Gerade wir Führungskräfte werden seltener gelobt und bekommen weniger Anerkennung für unsere guten Taten. Und dann hilft es, wenn wir selbst für uns sorgen und uns quasi selber auf die Schulter klopfen.

*Und wenn Sie noch eins draufsetzen wollen, dann sagen Sie einfach zu sich selbst:
„Das hast du wirklich gut gemacht!“*

Verhaltensfallen lauern überall:

Vier Merkmale machen aus Managern Business-Diplomaten



Text, Fotorechte, Autorenporträt und Buchcover: Wulf-Hinnerk Vauk

Das Goldene Kalb, um das alle tanzen, inmitten von Heuschreckendebatten, Weltwirtschaftskrisen und globalem Wettbewerbsdruck, heißt Profit und Gewinnmaximierung. Auf der Strecke zu Rekordumsätzen und DAX-Indizes bleibt nicht selten der Mensch, der Mitarbeiter, der zur „Ressource“, zum Humankapital erklärt wird. Doch seelenlos nach Zombieart sind in Wahrheit diejenigen, die sich vor Moral, Anstand, Respekt, sozialem Gewissen und Verantwortung für Menschen, Waren, Rohstoffe, Unternehmen, Kunden und Mitarbeiter drücken.

Seelenlos und nicht wertschätzend mit Menschen umzugehen, ist nicht nur ein bekanntes Phänomen im Business-Alltag, sondern offensichtlich so etwas wie Common Sense, wenn ich das Kartenspiel „Plan Social“ der französischen Firma Airplay richtig deute. Bei dieser selbst gewählten und zweckfreien Freizeitbeschäftigung müssen die Spieler möglichst viele Menschen entlassen. Für Schwangere, Behinderte

und Gewerkschaftler gibt es Sonderpunkte. Wer die meisten Mitarbeiter gefeuert hat, ist Sieger und darf die Produktion in Frankreich dichtmachen und z. B. nach China verlagern. Die Erfinder dieses Spiels würde ich genauso zur Spezies der „Business-Zombies“ zählen wie die Politiker, Führungspersonlichkeiten und Manager, deren Führungsstil ohne moralischen Anspruch und ohne Werte auskommt.

Manager sinken in Beliebtheitskala

Der derzeit gelebte Führungsstil zeigt gesellschaftlich bereits Wirkung: Waren in der Vergangenheit die Manager bei Beliebtheitsumfragen noch auf den vorderen Rängen platziert, befinden sie sich aktuell im Mittelfeld, mit der Tendenz, ins untere Drittel abzurutschen. Bei einer vom Hamburger Marktforschungsinstitut Harris Interactive durchgeführten Umfrage aus dem Jahr 2009 waren sich 81 Prozent

von 2.000 Befragten darin einig: „Manager sind unmoralisch.“

Das ist die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite kommt neben dem Shareholder-Value verstärkt der Stakeholder-Value in den Blick, der nicht ausschließlich auf den Wert eines Unternehmens fokussiert ist, sondern auch die Interessen der Kunden, Lieferanten und den Staat miteinbezieht. Laut Wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>) kann „Stake“ mit Einsatz, Anteil oder Anspruch übersetzt werden, „holder“ mit Eigentümer oder Besitzer. Der Stakeholder ist damit jemand, dessen Einsatz auf dem Spiel steht und der daher ein Interesse an Wohl und Wehe dieses Einsatzes hat. Im übertragenen Sinne wird „Stakeholder“ heutzutage nicht nur für Personen verwendet, die tatsächlich einen Einsatz geleistet haben, sondern für alle, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes haben; beispielsweise auch Kunden oder Mitarbeiter.

To-do-Liste für Unternehmen

Gibt es also einen Wandel im Denken und Handeln in der Wirtschaft? Und was muss passieren, damit der Stakeholder-Gedanke und damit ein anderer, besserer Führungsstil in den Führungsetagen greift?

1. Börsennotierte Unternehmen sollten langfristig denken.

Noch immer ist das Denken in den Unternehmen von den Analysten und von kurzfristigen Entscheidungen geprägt oder sogar davon getrieben.

2. Manager sollten bei Fehlentscheidungen nicht länger einfach abtauchen dürfen.

Rechenschaftsberichte oder Konsequenzen mit weitreichenden Folgen für die Führungskraft selbst oder für Familienangehörige gibt es derzeit nicht. Fehlentscheidungen werden oft mit dem Mantel der konjunkturellen Schwierigkeit umhüllt und als gegeben dargestellt. 1,2 Milliarden Gewinn zu machen, aber dennoch 11.000 Stellen abzubauen, dadurch geraten Konzerne unter keinen wirklichen Legitimationsdruck.

3. Universitäten, Fachhochschulen sowie staatliche und private Business-Schulen sollten statt „Sozialau-

tismus“ moralische Kompetenz in ihren Lehrplan aufnehmen.

Laut dem Wirtschaftsethiker Prof. Dr. Bernd Noll von der Hochschule Pforzheim ist das Menschenbild, das in Business-Schools und Universitäten vermittelt wird, das des egoistischen Homo oeconomicus. Der Moralpsychologe Professor Dr. Georg Lind von der Universität Konstanz glaubt, dass das klassische Wirtschaftsstudium die Fähigkeit, moralisch kompetent zu denken, aufgrund seiner Struktur untergräbt: „Es ist derart mit Fakten- und Statistikwissen überhäuft, dass die Gelegenheiten, das eigenständige Nachdenken und Diskutieren zu trainieren, zu kurz kommen.“ (Zitiert nach Sylvia Jumpertz, in: manager-Seminare Heft 158 (Mai 2011), S. 26 f.)

4. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter muss sich ändern: Mitarbeiter sind keine Ressourcen, sondern die Seele des Unternehmens.

Noch mehr als durch die Ausbildung an den Universitäten werden angehende Manager und Führungskräfte durch die soziale Situation in den Unternehmen geprägt. Herrscht hier der Grundsatz „Der Zweck heiligt die Mittel“, dann ist dies bestimmend für das Handeln. Im Ergebnis hat man Führungskräfte mit einer Ellbogenmentalität, die eine sozialautistische Karriere aufs Business-Parkett legen.

5. Starre Mitarbeitergespräche sollten einem ergebnisoffenen Dialog weichen.

Echte Gespräche finden in vielen Unternehmen nicht statt. Man diskutiert mit den Mitarbeitern erst dann, wenn die Entscheidungen bereits getroffen wurden und/oder das Ergebnis der Diskussion schon im Vorhinein feststeht. Andererseits wird ein unmittelbares Feedback an die Vorgesetzten nicht selten durch die hierarchischen Strukturen verhindert, die eine Kommunikation von unten nach oben nicht zulassen. Für die Führungskräfte bedeutet dies aber auch, dass es ihnen an einem echten Korrektiv fehlt. Selbst Berater und Coaches dringen nicht immer bis zu den wirklichen Entscheidern vor.

Business-Diplomaten sind die Manager 3.0

Aber wer hat das Rüstzeug, den Mumm, diese fünf Punkte auch im Business-Alltag um- und durchzusetzen? Das haben Manager und Führungskräfte, die

diplomatische Eigenschaften und Wertvorstellungen mitbringen – wobei nicht jeder ein geborener Diplomat wie Kardinal Richelieu ist. Aber das diplomatische Handwerkszeug lässt sich erlernen und trainieren.

Vier Merkmale machen aus Managern Business-Diplomaten:

1. das Feeling fürs richtige Timing,
2. ein guter Kommunikationsstil,
3. der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitern,
4. die richtige Intuition/das richtige Bauchgefühl,

welches sich umsichtig und ausdauernd im Verhalten widerspiegelt.

Das sind Fähigkeiten, die Menschen von klein auf von ihrem sozialen Umfeld lernen. Sie prägen den Charakter eines jeden und machen seine innere Haltung aus.

Insbesondere Manager sind dann angehalten, diese sogenannten Soft Skills im Unternehmen nicht nur zu zeigen, sondern sie als Vorbilder vorzuleben, sie zu verkörpern. Solche Manager sind das wohl wirkungsvollste Gegengift gegen seelenlose Business-Zombies.

Wulf-Hinnerk Vauk



ist Diplombetriebswirt, Autor, Berater und Coach. Seine Karriere startete in der Hotellerie, er war Butler, Dozent an einer Hotelfachschule, Club-Manager, Inhaber eines Gourmet-Restaurants und Verwaltungschef bei E.ON.

2010 gründete er das Unternehmen Vauk Business Diplomatie und entwickelte das Seminar-Modul „SWITCH – umschalten auf Charakter“ für Manager und Führungskräfte. Er lehrt am Rheinischen FührungsColleg und ist Mitglied des Arbeitskreises Unternehmensprotokoll (AKUP).

Buchveröffentlichung mit A. Hoffmann: „Kekse für Putins Hund. Wahre und lehrreiche Geschichten aus der Welt der Business Diplomatie“ (Shaker Media Verlag)

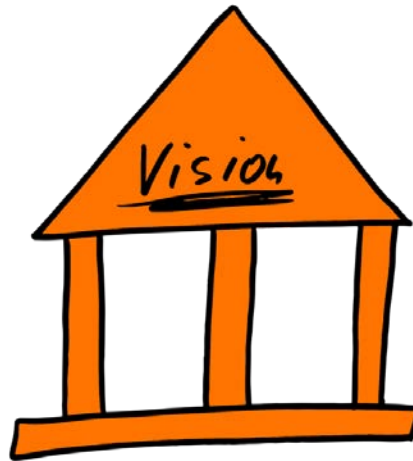


Weitere Informationen unter:

www.vaukbusiness.com

Bau Dir Deine Zukunft

Ein Anstiftungs- und Umsetzungsbuch
für ein großartiges Leben



Fotorechte, Autorenporträt und Buchcover: Silvia Ziolkowski

Zwischen den Feiertagen, wenn es entspannter wird und man zur Ruhe kommt, möchte man am liebsten ein gutes Buch lesen. Ein solches kann ich Ihnen empfehlen.

Frau Ziolkowski ist Zukunftsentwicklerin und stellt in ihrem Buch anhand der Metapher des Hausbaus eine einfache Methode dar, wie man eine eigene Vision von einer guten Zukunft entwickeln kann. Sie nennt diese das Zukunftshaus. Neben vielen Tipps runden Interviewpartner die Sicht auf die einzelnen Visionsschritte ab.

In Kapitel 12, in dem es um das Thema „Renovieren gehört zur Veränderung“ geht, wurde ich selbst von Frau Ziolkowski interviewt.

Mein besonderer Tipp: „Trauen Sie sich, Ihren Kurs zu ändern, um dem Ziel näher zu kommen. Wer gelernt hat, dass Kurskorrekturen das Normalste der Welt sind, wird Möglichkeiten sehen, von denen er bisher noch nicht geträumt hat.“

Interview

Frau Ziolkowski, warum ist es gerade für Führungskräfte so wichtig, dass sie eine Zukunftsvision für sich selber und ihr Team haben?

Eine Führungskraft, die selbst eine Vision hat, ist angezündet von der Idee, diese Vision auch zu verwirklichen. Das merken die Mitarbeiter vor allem an der Haltung und Überzeugung der Führungskraft. Wir folgen gerne Menschen, die wissen, wo es langgeht, und die Sicherheit und Klarheit durch ihren Weitblick herstellen.

Die Vision unterstützt uns dabei, unseren eigenen Lebenssinn in einen größeren Zusammenhang zu bringen. Das große Bild oder „Big Picture“, wie eine Vision auch gerne genannt wird, ist der Leitstern am Himmel, nach dem wir uns immer und immer wieder ausrichten können. Die Vision gibt uns die Richtung und Orientierung vor und treibt uns an. Sie hilft dagegen, sich zu verzetteln und zu verzagen. Mit einer

Vision stattet wir unsere Aufgabe hier auf der Welt und im Unternehmen mit ein wenig Magie und ganz viel Energie aus. Sie ist unser Warum im Leben. In der Vision steckt der Beitrag, den jedes Unternehmen, Team und jeder Mensch leisten mag, mit drin.

Was kann die Führungskraft tun, damit ihr Visionsfunke auf das Team über-springt?

Am besten, indem die Führungskraft das Team auf die Visionsreise mitnimmt. Gemeinsam mit den Mitarbeitern über die Zukunft nachzudenken, stärkt den Zusammenhalt im Team und motiviert. Auch aktuelle Studien zur Mitarbeitermotivation zeigen, dass nicht Anerkennung die höchste Motivationskraft bei Mitarbeitern ist, sondern Selbstentwicklung, sinnvolle Ziele und Arbeitsressourcen. Wenn man also gemeinsam am Zukunftsbild der Abteilung/des Unternehmens arbeitet, hat man die stärkste Motivation angezapft. Eine gemeinsame Vision festigt den Zusammenhalt im Team und gibt ehrgeizigen Plänen den richtigen Nährboden.

Damit aus dem Funken ein Funkenregen wird, bedarf es der Verankerung der Vision im Alltag über klare Kommunikation, Vorleben und kongruentes Handeln.

Ich werde oft gefragt, ob die eigene Vision zwingend die des Unternehmens wider-spiegeln muss. Was ist da Ihre Meinung?

Viel wichtiger ist für mich die Frage, was von der persönlichen Vision sich in der Unternehmensvision wiederfindet. Gibt es Punkte, hinter denen ich zu 100 % stehe, kann ich davon etwas für mich und mein Team ableiten, was auch zu mir und meinen Plänen passt?

Noch eine Frage, die hier wichtig sein kann, ist: Wieso habe ich mir ursprünglich dieses Unternehmen ausgesucht? Was daran hat mir gefallen? Warum wollte ich genau für diese Organisation arbeiten? Oft stellt man dann fest, dass die Ideale, die große Idee der Firma/des Gründers uns gefallen haben und wir mit-helfen wollten, diese Vision mit unserem Beitrag zum Fliegen zu bringen.

Wenn ich als Führungskraft feststelle, dass meine persönliche Vision sich weit von der Unternehmens-

vision wegentwickelt hat, dann wird es Zeit, darüber nachzudenken, ob man in diesem Umfeld noch richtig ist. Denn dann wird es schwer, sich selbst und sein Team für die gemeinsame Sache zu motivieren.

Welche Tipps möchten Sie den Lesern von STARK FÜHREN gerne mit in die Feiertage und ins neue Jahr geben?

Das Jahresende eignet sich besonders für drei Dinge:

1. Um Resümee zu ziehen.
2. Um nach vorne zu schauen.
3. Um zu „bremsen“!

Machen Sie verrückte Dinge, zu denen Sie sonst keine Zeit haben. Leeren Sie Ihren vollen Speicher. In unserer schnell getakteten Zeit ist es wichtig, bewusst in den „Offline-Modus“ zu gehen, um Energie zu tanken. So schaffen Sie wieder Raum für neue, inspirierende Gedanken.

Über das Buch



Dieses Anstiftungs- und Umsetzungsbuch lädt Sie ein, sich ausführlich und sehr fokussiert mit den Themen Vision und Zukunft zu befassen. Es geht um Ihr eigenes „Warum?“ und ein neues Lebenszuhaus, in dem Sie künftig wohnen wollen und werden. Das Fundament bilden Ihre Einstellungen und Überzeugungen: „Seien Sie beseelt genug, um an Ihre Vision

zu glauben, und bekloppt genug, um die Gegenwart zu ändern, damit sie wahr wird.“

Das Buch nimmt dem schillernden Begriff Vision den Schrecken und stellt eine wirkungsvolle Methode der Lebensplanung vor: das Zukunftshaus®. Dabei geht es um ein einfaches, sehr klares Konzept. Dreizehn Interviews unterstreichen, dass dieser Ansatz funktioniert. Sie zeigen, dass Lebenswege selten gerade sind, und machen Ihnen Mut, Ihre eigenen Wege zu finden – und zu beschreiten.

Die Interviewpartner: Sabine Asgodom, Mike Fischer, Bianca Fuhrmann, Dieter Härthe, Antje Heimsoeth, Dr. Christoph Heinen, Wiestaw Kramski, Svea Kuschel, Stephan Landsiedel, Christine Lassen, Matthias H. Lehner, Andreas Nau, Anke Wirnsperger

Gebundene Ausgabe, 243 Seiten
ISBN-13: 978-3658126711
Springer Gabler (2016)
€ 17,99

Die Autorin

Silvia Ziolkowski



gilt als Expertin für Visionsentwicklung. Die Zukunftsentwicklerin vermittelt wirkungsvolle Prinzipien, die sich leicht anwenden lassen. Sie ist Entwicklerin des Future Zooming®-Ansatzes, der Methodik des Zukunftshauses® und des Smile Collectors®, eines Online-Tools für Stimmungsmanagement.

Die Unternehmerin und Autorin begleitet Menschen und Firmen dabei, ihre Zukunft nachhaltig zu gestalten. In mehreren Büchern sowie in zahlreichen Publikationen sind ihre praxisorientierten und sehr effektiven Strategien nachzulesen.

Mit ihrer langjährigen Erfahrung als Ex-Vorstand eines IT-Hauses, Inhaberin des Beratungsunternehmens ArtVia net.consult und Coach steht sie vor allem Unternehmerinnen und Unternehmern als Sparringspartner zur Seite. Sie engagiert sich im Ehrenamt als Karrierementor und ist Autorin und Herausgeberin der Podcast-Serie „Visionäre inspirieren“.

www.silvia-ziolkowski.de

Verlosung

Machen Sie mit bei unserer Verlosung und gewinnen Sie **eins von zwei Exemplaren** des Buches „Bau Dir Deine Zukunft“ mit persönlicher Widmung der Autorin.

Schreiben Sie mir, was Ihr Erfolgsrezept ist, um Ihrer Vision treu zu bleiben. Senden Sie Ihre E-Mail an info@bianca-fuhrmann.de mit der Betreffzeile: Zukunftshaus

Jeder Kommentar mit gültiger E-Mail-Adresse nimmt an der Verlosung teil.

**Einsendeschluss ist
Freitag, der 16. Dezember 2016, 24 Uhr.**

Den Gewinner lösen wir am Folgetag aus. Dieser erhält per E-Mail eine Benachrichtigung. Bitte melden Sie sich innerhalb von 48 Stunden und schicken uns dann Ihre Kontaktdaten zu. Sollten wir keine Antwort erhalten, verfällt der Gewinn und es wird neu ausgelost. (Tipp: Prüfen Sie am 17. Dezember auch Ihren Spam-Ordner.)

Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Für den Versand des Buches entstehen Ihnen keine Zusatzkosten.

Teilnehmen können Leser aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

Hochleistungsteams

... und der Führungsalltag läuft fast von allein!



Wie formt man erfolgreich High-Performer-Teams?

Wäre es nicht klasse, wenn Führung ganz nebenbei laufen würde? Wenn Ihr Team von sich aus das Richtige macht und stets hoch motiviert Themen zum Erfolg führt? Utopie? Lassen Sie sich überraschen!

Der Vortrag zeigt, wie Sie ein Umfeld schaffen, das Hochleistungsteams, sowohl in Projekten wie auch in Abteilungen, fördert. Sie lernen die Erfolgsfaktoren kennen, die einen starken Teamgeist entfalten, und

entdecken Wege, wie Sie Ihr Team zur Höchstleistung entwickeln können.

Die einstündige Aufzeichnung vom 10. März 2016, von den Investment & Business Days, Frankfurt University of Applied Sciences, finden Sie auf meiner Homepage:

<http://www.bianca-fuhrmann.de/ib-days/hochleistungsteams/>

ÜBER BIANCA FUHRMANN

Bianca Fuhrmann, die Führungskräfteentwicklerin

Beratung und Coaching für Führungskräfte



Bianca Fuhrmann, Ingenieurin, Systemischer Business Coach (SHB), Vortragsrednerin und Buchautorin, berät und coacht Führungskräfte zu Fragen der effizienten Mitarbeiterführung, zum Aufbau von Hochleistungsteams und im Projektmanagement. Mit ihrem ganzheitlichen Ansatz entwickelt sie Men-

schen, gestaltet wertschätzende Führungskulturen und sorgt so für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum.

Für Fuhrmann stehen der Mensch mit seinen Wünschen und Bedürfnissen, der Realitäts-Check sowie die Umsetzbarkeit im Mittelpunkt. Ihr Motto lautet: „Der Erfolgsfaktor Nummer eins ist der Mensch.“

Fuhrmann ist seit über acht Jahren erfolgreich als selbstständige Führungskräfte- und Unternehmensberaterin sowie Systemischer Business Coach im Markt etabliert. Zuvor war sie über ein Jahrzehnt als Führungskraft und Projektleiterin mit Kostenstellen- und Personalverantwortung in Konzernen und im Mittelstand tätig.

Projekt-Voodoo®

Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrenere Projekte in Erfolge verwandeln



Wenn Projekte zu scheitern drohen, scheinen nur noch Wunder oder Hexerei zu helfen: Keiner weiß mehr, wo es langgeht, immer mehr Meetings bringen immer weniger Ergebnisse, das Team ist zerstritten und die Deadline bedrohlich nah. Es herrscht Stillstand und die Projekte mutieren langsam, aber sicher zu Zombie-Projekten. Nur wer die typischen Schwachstellen im Projekt kennt, kann gegen diese angehen. Projekt-Voodoo® ist der Krisen- und Konfliktmanagement-Ratgeber für Führungskräfte und Projektleiter, wenn es gilt, Projekte, die ins Stocken geraten sind, schnellstmöglich wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Webseite zum Buch:

www.bianca-fuhrmann.de/projekt-voodoo-das-buch/

Über das Buch

Projekt-Voodoo® bietet konzentrierte Methodenkompetenz in den folgenden Bereichen:

- Krisen-, Risiko- und Konfliktmanagement für Projekte, Teams und Vorhaben, die sich in kritischen Situationen befinden
- Prävention gegen Konflikten und Krisen
- Führungsmethoden für Projektleiter und Führungskräfte
- Erläuterung warum der Faktor Mensch DER entscheidende Erfolgsfaktor ist
- psychologisches Hintergrundwissen, einfach und anschaulich erklärt
- praxiserprobte Methoden zu den Themen Delegation, Entscheidungen fällen, Konfliktgespräche führen, SWOT, Meetings moderieren, Problemlösungsfindung ...

Projekt-Voodoo® von Bianca Fuhrmann, mit Illustrationen der Autorin
256 Seiten, 2-farbig, 15,6 x 23 cm, gebunden
€ 29,90 (D)/€ 30,80 (A)

ISBN 978-3-86936-515-2, GABAL Verlag
(deutsche Ausgabe, 2013)

ISBN 978-80-265-0222-7, BizBooks-Verlag
(tschechische Ausgabe, 2014)

*Jeden Tag
ein bisschen mehr
Weihnachten!*

Das wünscht Ihnen Bianca Fuhrmann.

