

Auszug aus dem entstehendem Buch:

Als einprägsames Handwerkszeug für Führungskräfte und werdende Führungskräfte.

Ziel ist immer die Weiterentwicklung zu fördern?

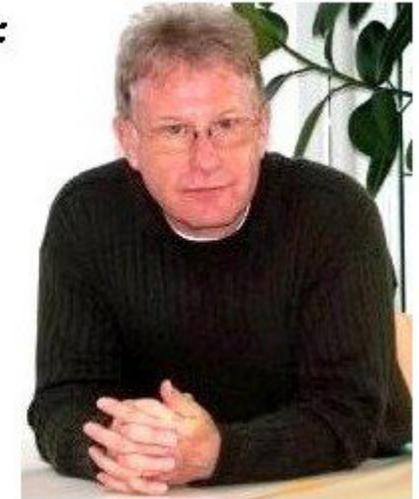
Es gilt ständig Geschäftsbeziehungen mit Kunden und Geschäftspartnern zu verbessern und zu erhalten? Hierbei sind immer Menschen im Spiel. Folglich ist Umgang im Geschäftsleben ganz wesentlich.

Das haben schon einmal diese Herren gesagt, sollten wir uns das nicht mal wieder ins Bewusstsein rufen und eventuell auch so Handeln ?

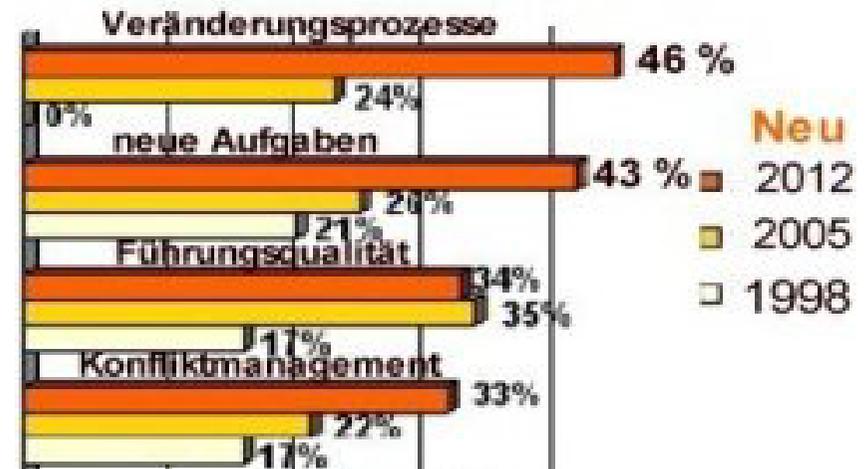
- Man kann den Menschen nichts beibringen. Man kann ihnen aber helfen, es in sich selbst zu entdecken. (Galileo Galilei)
- Die Schwierigkeit ist nicht, neue Ideen zu finden, sondern den alten zu entkommen ! (John Maynard Keynes)
- ERFOLG besteht darin, dass man genau die Fähigkeit hat, die im Moment gefragt ist . (Henry Ford)

Erfolg ist selten Zufall:
(S.Wüst)

„Herr Wüst ist durch seine Berufs- und Lebenserfahrung ein wirklicher Helfer um Realitäten zu erkennen und daraus die richtigen, neuen Wege anzugehen.“



210 befragte Personalmanager



Gliederung

Einige Vorbemerkungen

Wie ist die **Dt. Wirtschaft erfolgreich** geworden? In Deutschland wurden Technologien entwickelt, wie: Computer, Fax, Fernsehapparat, Wankelmotor uvm. Was wird hier noch als Marktführer produziert?

Grundlagen für erfolgreiche Führung

1. **Denken und Verstand** sind unterschiedlich angelegt, sie sind jedoch die Basis unseres Wirkens.
2. **Erfolg**, was ist das für mich?
3. **Kommunikation und Information** ist die Voraussetzung für unser Wirken. Respekt ermöglicht leichter eine gute **Zusammenarbeit**. Formen der Kommunikation und Präsentation.
4. **Vom Team zum Hochleistungsteam** Ein sehr gutes Team vervielfältigt die Chancen.
5. **Zeitmanagement** Ist individuell, jedoch unbedingt in einer Art notwendig und gibt Struktur.
6. **Organisation und Spielregeln** erleichtern die Zusammenarbeit.
7. **Konfliktmanagement** Probleme müssen gelöst werden, sonst wird es teuer.
8. **Verhandeln** über Verständnis und gemeinsamem WIN/WIN
9. **Situative Führung** ist ein von der Situation und Aufgabe beeinflusster Führungsstil.

Die Geschäftspartnerschaft - Spitzenleistung mit Augenmaß und Nachhaltigkeit

10. **Verkauf optimieren**, ohne Kunden kein Unternehmen.
11. **Einkauf optimieren**, hier liegt die Chance in der Geschäftspartnerschaft.
12. **Controlling optimieren** Information ist sehr wichtig, zu viel ist verwirrend, also die richtigen Daten sind?
13. **Netzwerk Unternehmen** alles hat Konsequenzen.
14. **Netzwerk Markt** Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, Medien usw.
15. **Problemlösungstechniken** und deren Anwendung.
16. **Entscheidungstechniken** und deren Umsetzung.
17. **Die neue Geschäftsbeziehung** kundenorientiert, respektvoll, Mitarbeiter - Geschäftspartnerschaften.

Mit Schön- oder Wegreden löst man keine Aufgaben. Gute Führung ist wichtig.

Wir reden von Industrie 4.0 und haben dabei 3.0 übersprungen, wobei wir 2.0 gar nicht erreicht haben. Menschen und Wege müssen im Einklang sein sonst geht so etwas nicht.

Kapitel 0 - Einige Vorbemerkungen:

Thema ist ständig „gute LEISTUNGEN abrufen und Wachstum ermöglichen:

Um das **Thema Leistung** zu verdeutlichen, machen wir doch einmal folgende Rechnung auf :

Skala sei 1 bis 10, also / wollen 1 – 10 / wissen 1 – 10

WOLLEN	X	WISSEN	= Leistung	Kommentar
7	X	8	= 56	will x Wissen gut = 56 (guter Wert)
9	X	5	= 45	will sehr x Wissen im Mittel = 45 (unter Schnitt)
4	X	9	= 36	Wollen unter Schnitt x Wissen sehr gut = (rel. schlecht)

Was kann man daraus folgern ?

Wissen und Können sollten unbedingt mit WOLLEN (auch guter Motivation) einhergehen, um so zu einer überdurchschnittlichen Leistung zu gelangen. Training und Schulung sind ständig notwendig. Dies gilt für die eigenen Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte. Führungskräfte sollten Leitbilder, keine Reizbilder sein.

Es gilt im Leben das Primat des Handelns :

Do it – tue es / Try it – probiere es / Fix it – lege es fest



Selbstmanagement ist die Technik, sich selbst so zu führen und zu organisieren, dass man Erfolg hat



Techniken, müssen verständlich und passend sein. Ihre Anwendung macht Entscheidungen, und Handlungen nachvollziehbar.

Daher gilt es neue Maßstäbe/Wege zu entwickeln.

Gehen Sie mal eine neue Aufgabe aus 3 verschiedenen Perspektiven an, die Sie z.B. nach Farben benennen: blau (**rational**), gelb (**kommunikativ**), grün (**kreativ**). Das befreit Sie aus dem üblichen Schwarz-Weiß-Denken.

Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch. (George Bernhard Shaw, Irland, Nobelpreis Literatur 1925)

Querdenken trainieren.

Eine Erkenntnis besteht darin, den gleichen Gegenstand nicht wie alle anderen zu betrachten, sich auch mal etwas anderes dabei zu denken.

Gut verarbeitete Enttäuschungen sind neue Erkenntnisse auf dem Weg zum Erfolg! Die tolle Idee überzeugt nicht, ein Experiment misslingt, ein Konzept funktioniert nicht, ein Manuskript wird abgelehnt. Geben Sie nicht enttäuscht auf oder sogar anderen die Schuld! Bewerten Sie Ihr Scheitern nüchtern und suchen Sie nach mindestens 3 plausiblen Gründen dafür.

Eine gute Geschäftsbeziehung, was kann/soll das sein?

Ein Unternehmen ist ein vernetztes Gebilde alles hat seine Konsequenzen. Es herrscht immer das Gesetz von **Aktion und Reaktion**.

Nur wer mit günstigen **Kosten**, guter **Qualität**, gutem **Service**, kundenorientierte Produkte/Leistungen liefern kann, wird zu den Besten gehören. Hierzu benötigt man gutes und motiviertes Personal.

Die Qualität der Mitarbeiter, vor allem der Führungskräfte und der Umgang in der Organisation bestimmen Erfolge ganz wesentlich. Wenn ich von anderen mehr erwarte, muss ich auch bereit sein mehr zu geben, oder?

Bewerten sie daher mit Augenmaß und legen danach realisierbare Ziele fest. Alles hat Konsequenzen, folglich sind auch immer die Konsequenzen zu beachten.

Was ist der größte Nutzen/Chance ?

Was ist das größte Risiko ?

Ehrlichkeit und Respekt sind die geforderten und zu lebenden Tugenden. Sie sind die Voraussetzung für Berechenbarkeit und Vertrauen. Die Menschen haben zunehmend besseren Zugang zu Informationen, werden jedoch leider auch von Meinungsmachern, zu denen ich leider auch bestimmte Medien zähle, manipuliert.

Befreien sie sich von Störenfrieden. Hier sind auch **fanatische „Champions“** gemeint, die nur den kurzfristigen Erfolg suchen. Wer nur meint in einem „schlechten Unternehmen“ zu arbeiten, kann sich doch eine andere Arbeitsstätte suchen. Er vermiest nur das Arbeitsklima, oder?

Zweidrittel des Unternehmenserfolges sind durch die Mitarbeiter beeinflusst. Etwa 80 % der Mitarbeiter machen Ihre Motivation vom Verhalten ihres Vorgesetzten abhängig.

Werte leben. „Es ist besser, hohe Grundsätze zu haben, die man befolgt, als noch höhere, die man außer Acht lässt.“ (Albert Schweitzer, Deutschland, Friedensnobelpreis 1952)

Wir erleben drei Revolutionen zur gleichen Zeit :

1. Von der Industrie hin zur **Wissensgesellschaft**.
Daher ist Bildung ganz wichtig?
2. Durch die **Globalisierung** der Weltwirtschaft gibt es keine Hausmärkte mehr?
3. Den kommenden Siegeszug eines **menschenwürdigen Kapitalismus**?

Zahlen sind verführerisch, jedoch nicht der einzige Maßstab. Ein Unternehmen kann nicht nur von kurzfristigen Erfolgen leben.

Kunden sind das Kapital – Mitarbeiter sind das Eigenkapital.

- 80 % der Mitarbeiter motiviert/demotiviert die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten.
- Unternehmen verlieren fast 90 Arbeitstage pro Jahr, durch schlechte Führungsfolgen.
- Fehler die vertuscht werden, führen zu immensen Folgeschäden.
- Positive Verstärkung ist besser als Verbote oder Übertreibung (zu viel loben).

Wer Gewinnstreben und Zukunftsfähigkeit verbindet wird siegen.

Was ist besser: Problem- oder Lösungskultur ?

Probleme und Fehler sind bei der Zusammenarbeit von Menschen immer möglich. In einigen Unternehmen fällt jedoch auf, dass zu oft „über“ Probleme gesprochen wird. Der Kollege ist schon wieder krank, den man dringend braucht. Die IT-Abteilung schafft es nicht, eine reibungslose Computernutzung sicherzustellen uam. Handeln statt Klagen, das ist die bessere Lösung? Fehler die gemacht sind müssen sofort bearbeitet werden. Fehler die unbearbeitet sich fortsetzen, führen zu immensen Folgekosten. Daher ist hier ein kooperativer Umgang miteinander ganz wichtig. Es gilt Lösungen zu finden, keinen Schuldigen an den Pranger zu stellen. Solche „Opfer, Verfolger, Retter Dramas“ bringen nichts, glauben Sie mir.



Ein längerfristig orientiertes Unternehmen erzielt auch morgen noch Gewinne!

Erhaltung und Sicherung des Unternehmens und damit der Arbeitsplätze ist sinnvoll. Ein „Aktienhopper“ ist daran nicht interessiert, er spekuliert auf Prognosen und Gewinnmaximierungen. Familienunternehmen nutzen diese Quelle der Kapitalzufuhr weniger. Die meisten Menschen sind in diesen Firmen beschäftigt und bauen auf seriöse, längerfristige Lösungsansätze.

Führen in Zeiten von schnellem Wandel bedeutet:

Potenziale fördern, neuen Ideen aufgeschlossen begegnen und Veränderungen mitgestalten. Gute Führung bedeutet aktive Gestaltung von notwendigen Veränderungsprozessen. Hört sich doch ganz einfach an? Respekt und Kommunikation sind gefordert. Die Führungskraft sollte selbst ein optimaler Teamplayer und nicht nur selbst der beste Sachbearbeiter sein. sein.

Empfehlung :

Finden Sie also Ihren persönlichen, mitarbeiterorientierten Stil, der Ihrer Persönlichkeit entspricht und der Sie authentisch macht. Nur dann sind Sie als Führungskraft überzeugend. Respekt, Ehrlichkeit und Berechenbarkeit sind Tugenden die hierbei gefordert sind. Nicht Tricksen und nicht Manipulieren.

Fit für den Wandel ?

Es gilt sich und **Mitarbeiter** laufend zu verbessern, dadurch ständige Weiter-Qualifikation, und langfristig auch über mehr Verantwortung motivieren. So ergibt sich eine andere Einstellung zu sich und zur Arbeit.

Langfristig hat der Erfolg, dem es gelingt seine Mitarbeiter und die Kunden zu begeistern.

Ab 51 % beginnt schon Erfolg, tröstlich, oder?

Kapitel 1

Denken und Verstand sind unterschiedlich angelegt, sie sind jedoch die Basis unseres Wirkens.

Täglich überrollt uns eine Flut von Informationen: Zeitungen und Zeitschriften, Broschüren, Fernsehen, Radio, Internet, Postsendungen, Bürokratie, Hinweise, Hinweis-, Gebots- und Verbotsschilder im täglichen Verkehrsaufkommen. Sind wir nicht in unseren Gedanken und Erwartungen sowie in unseren zum Teil selbst auferlegten Vorschriften und Handlungsweisen gefangen und behindert? Wer ist sich noch bewusst, wo, wie, wann und welche Anträge und Vorschriften es zu beachten gilt? Wer kann noch ohne Hilfe selbst seine Steuererklärung erledigen? Wer findet sich in diesem überbordenden Informationsdschungel noch zurecht?

Wir denken angesichts dieser Informationsflut oft zu kompliziert und verfallen schnell in gewohnte Strickmuster. Dabei wäre oft schon ein einfaches Nachdenken sehr hilfreich, die Konzentration auf das Wesentliche: Was ist für mich der größte Nutzen, was ist für mich die beste Chance? Was ist das größte Risiko?

**Denken, Gedanken werden zu Erwartungen,
diese werden dann zur vermeintlichen Realität?**

Sie kommen zur Arbeit und ärgern sich über Situationen, Kollegen, Chefs. Im schlimmsten Fall hört der Ärger gar nicht auf. Wir diskutieren und ärgern uns gemeinsam mit unseren Kollegen über Entscheidungen aus den Chefetagen. Wir befinden uns immer sofort in dem Drama. Wir bauen „eine sich selbst erfüllende Voraussage auf“ und genau das hält uns nun gefangen. Unsere Probleme mit anderen Menschen – in Arbeitsbeziehungen oder auch in privaten Beziehungen haben oft mit unseren unerledigten Gefühlen zu tun.

Kennen Sie Fritz? Natürlich. Fritz lebt in Ihrem Kopf und bewahrt Sie vor allem Übel dieser Welt? Immer, wenn Sie etwas Neues lernen oder Sie sich mal anstrengen müssen, ist Fritz zur Stelle: „Lass das sein!“ rät er Ihnen. Und wenn Sie mal vor einer spannenden Herausforderung stehen, erklärt Ihnen Fritz gerne: „Das schaffst du sowieso nicht!“ Mit solchen Ratschlägen will er Sie „beschützen“. Fritz ist nämlich furchtbar ängstlich und faul. Und wer hindert Sie daran, fremde Menschen anzusprechen, endlich mal aufzuräumen oder mit dem Rauchen aufzuhören? Richtig: Fritz!

Wenn ich Ihnen folgende Aufgabe stelle :

Sie haben ein Einzelwettkampfturnier zu leiten, mit 121 Teilnehmern und wollen es im KO-System (Wer verliert scheidet aus), austragen. Wie viele Einzelspiele müssen Sie einplanen (mit Freilosen u.ä.m.) ?

Fangen Sie nun an zu denken oder schon zu rechnen ?

Wie gehen Sie vor ? Haben Sie ein Konzept ?

Ich sage Ihnen wir denken zu kompliziert und verfallen oft sofort in Strickmuster.

Wenn bei 121 Teilnehmern 1ner übrig bleiben soll, wie viele müssen dann ausscheiden ? Das ist doch die eigentliche Frage ? Um 120 ausscheiden zu lassen - im Ko System – müssen doch 120 Spiele ausgetragen werden, oder ? Schon haben Sie die Lösung. Wohhhh.

Glauben sie natürlich nicht?

Nehmen wir mal ein **Feld mit 8 Teilnehmern** : Nach dieser „Regel“ - 7 Spiele - Viertelfinale (4 Spiele) dann Halbfinale (2 Spiele) und Finale (1 Spiel) = 7 Spiele

Anregungen:

Beachtet man, dass ein Gehirn unterschiedliche Regionen, Strukturen und Trainingszustände hat, so wird die Individualität eines Menschen noch deutlicher. Im Großhirn ist unser Wissen gelagert und im limbischen System sind die spontanen Reaktionen beheimatet (Angst, Flucht usw.).

Empfehlenswert ist immer Schrittweise vorzugehen.

Hau-Ruck-Methoden funktionieren in der Regel nicht. Unterschätzen sie nicht Gewohnheiten, und überschätzen sie sich selbst nicht. Wichtig ist ein klares Ziel auch eindeutig zu verfolgen. Dies kann in Teilschritten und Teilabschnitten erfolgen, und sollte dann auch kontrolliert fortgeführt werden.

Partner suchen (optional).

In der heutigen Zeit ist es notwendig in Netzwerken zu denken und zu arbeiten.

Sehen Sie eine Panne auch als Chance.

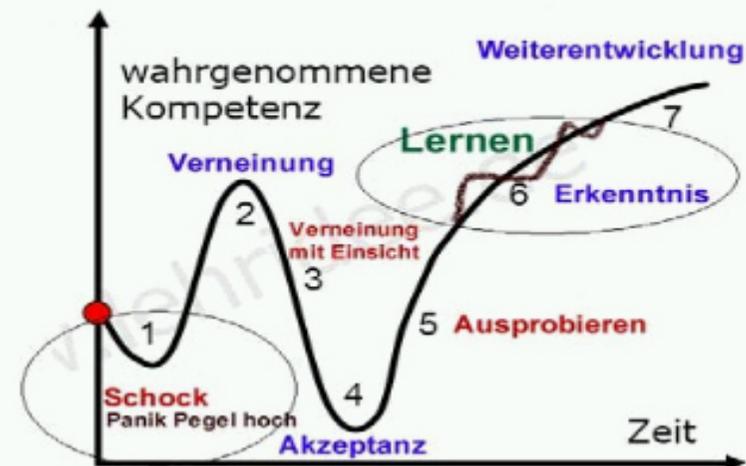
Gleichgültig, ob es ein falsch gelieferter Artikel ist, ein verpasster Termin, die Aufdeckung von Ungereimtheiten, ausgewachsene Skandale o.a.m.: Flucht, Ausreden, Kopf in den Sand sind keine Lösung.

Die Richtung müssen Sie einfach verändern, und zwar um 180 Grad. Gehen Sie auf das Problem/Herausforderung zu, statt wegzulaufen. In Firmen der Spitzenklasse gilt der Grundsatz: Jedes auftauchende Problem ist eine Möglichkeit, dennoch Kompetenz zu beweisen. Bei den meisten größeren Skandalen erregte sich die Öffentlichkeit nicht so sehr über den ursprünglichen Fehler, sondern über das Verhalten danach bzw. versuchte Vertuschungen.



siehe „0180...“ / Ist das Kundenfreundlich?

Die Veränderungskurve



Kapitel 2

Erfolg, was ist das für mich?

Erfolgreiche Menschen

- setzen sich Ziele,
- lieben Ihre Aufgaben und erfüllen diese mit Leidenschaft,
- tragen Verantwortung für Ihr Handeln,
- lieben sich selbst und andere Menschen,
- sehen Probleme als Chancen,
- nutzen Misserfolge für die persönliche Weiterentwicklung,
- gestalten Ihr Leben aktiv,
- Wollen und Handeln ist ihre Maxime.



Copyright S,Wüst

www.wuest-weiterbildung.com

Unser Gehirn braucht Ziele !

Es ist ein komplexes System aus Gedanken, Entscheidungen, Emotionen, und Ängste, das insgesamt in Zusammenarbeit mit dem Unterbewusstsein das gesamte Leben steuert, es ist der Antriebsmotor. Das Unterbewusstsein möchte die Gedanken umsetzen. Das ist das Kern-Problem. Wer denkt das ist aber schlecht (Sch...), der empfindet den Vorgang dann auch so.

Unser Gehirn (insbesondere das Unterbewusstsein) ist das Navigationssystem unseres Lebens. Wenn es falsche Ziele hat, „läuft“ es in die falsche Richtung.

Beispiel : Ich WILL einschlafen – na dann WILL mal – OK – aber einschlafen werden wir wohl nicht.

Es ist leicht zu sagen „Positives Denken ist wichtig“ und „Konzentrieren Sie sich immer auf konstruktive Gedanken“, doch die Umsetzung geht nicht von alleine. Wir müssen ständig daran arbeiten und uns zum richtigen Denken erziehen.

Ziele daher motivierend und positiv formulieren (durchaus optimistisch sein).

Wichtig ist es den „Fluss des eigenen Lebens“ finden. In diesem Fall geschieht Vieles von selbst und man ist überrascht wie gut es läuft. Es geht immer eine Tür auf. Ziele sollten jedoch auch mit den persönlichen Werten im Einklang stehen.

Ich selbst mochte es immer morgens einmal durch den gesamten Betrieb zu gehen, mir ein Bild zu machen und ansprechbar zu sein. So erfahre ich oft frühzeitig von Problemen und Engpässen. Ferner ist ein „realisierbarer“ Chef auch eher akzeptiert.

Lustig ist dabei, dass meine Sekretärin an meinem „Schritthall“ kurz vor dem Eintreffen im Büro glaubte zu erkennen, wie meine derzeitige Stimmung ist. Wenn sie meinte, ich wäre etwas gereizt, hielt sie mir beim Eintreten ein Glas mit Süßigkeiten hin, und lächelte freundlich dazu.

Lange Zeit habe ich diesen Anlass nicht gekannt. Erst nach Rückfrage wurde mir diese Annahme erläutert. Es stimmte natürlich nicht. Meine Laune ist in der Regel gut. Nur einmal gehe ich zwei Stufen und manchmal nehme ich nur eine Stufe. Da die Idee mit den Süßigkeiten aber so toll ist, habe ich gebeten, dies immer zu machen, wenn ich morgens ins Büro komme. Da mussten alle lachen. Sie merken hier – freundlich sein und liebevoll sein, hilft wirklich und nur durch Fragen kann die Realität ermittelt werden. Gedanken und Meinungen sind immer „fragwürdig“.

Führung ist eine umfassende Aufgabe – für Unternehmen und Menschen

Man kann nicht einfach einen Teil wie einen losgelösten Baustein betrachten. Das kann zu immensen Folgeproblemen werden. Auch Kosten sind betroffen. Man muss immer analysieren welche Konsequenzen damit verbunden sind. Eine Analyse erfordert Erfahrung und Wissen über Zusammenhänge.

Was erwartet mich als Führungskraft?

Zeitmanagement als gelebte Wirklichkeit umsetzen!

Rituale erleichtern oftmals Abläufe.

Konfliktfähigkeit / unbedingt Lösungsorientiert.

Planungs-/Lösungs- und Entscheidungstechnik.

Kommunizieren und Repräsentieren.

Emotionale Intelligenz/Soziale Kompetenz kultivieren.

Die Wege zum Erfolg durch Ziele und Teilziele (schriftlich!)
Entscheidungen nachvollziehbar machen, so können Fehler reduziert und Erfolge wiederholt werden.

Zehn gute Botschaften:

Man muss nicht bleiben, der man gerade ist.

Man braucht nicht im Durchschnitt zu bleiben.

Man muss es nicht hinnehmen von anderen niedergedrückt zu werden.

Man muss sich weiterentwickeln wollen.

Man muss sich als Gewinner betrachten können.

Man muss sich engagieren.

Man muss WOLLEN (Wer will, findet Wege, wer nicht will, findet Gründe).

Man muss eine Verpflichtung mit sich selbst eingehen.

Man muss sich real beschriebene Ziele setzen (bis in einem Monat).

Man muss an sich glauben.

Kapitel 3

Kommunikation und Information

Thesen:

- **Ohne Kommunikation ist keine erfolgreiche Führung möglich!**
- **Kommunikation mit Respekt und Offenheit ist ganz wichtig!**



Zuhören, hinsehen und fragen das ist die Grundvoraussetzung.

Die richtige **Kommunikation** ist eine wichtige Voraussetzung.

Die Bewertung, besser „Verwertung“ von **DENKEN, GEDANKEN und MEINUNGEN.**

Die verschiedenen **Konfliktmöglichkeiten** im Auge behalten und beachten. Das **Sender/ Empfänger**-Verhalten und der eigne „**Ich-Zustand**“ (Emotionen).

Sehr viel beruht auf Verständnis, auf guter Kommunikation und auf Respekt.



Die eigene Sichtweise ist wichtig – Realität ist prüfbar:

Nicht auf Meinungen oder Gedanken setzen. Zuhören, hinsehen, fragen – Realität ist überprüfbar. Respekt ist wichtig, (Meine Insel/Deine Insel = die andere Sichtweise respektieren). Positive Einstellung ist günstiger (Glas ist halb voll ist besser, als halb leer). Nicht alles ist „Mist“, besser eine „Herausforderung“, dies fokussiert unser Denken anders. Den Geist „auf fragend einstellen“, an Stelle von ärgern oder „Sch...“ denken. Vorne liegt die Zukunft.

Den „Emotionalen Zustand“ des Gegenübers beachten:

Die **Wahl der Worte** ist entscheidend. Worte können verletzen oder Duck erzeugen. Verbote erzeugen oft nur Widerspruch (Rasen betreten verboten). Positives formulieren ist besser (Gehwege benutzen), fokussiert auf den Gehweg.

Menschen haben Meinungen, Gedanken, Sympathie und „Vorurteile“. Menschen sind unterschiedlich. Es zählt nicht nur eine „Meinung“. Es gilt die gemeinsame Suche nach dem besten Argument. Wo befindet sich geistig das Gegenüber (freudig, schmollend, gereizt, u.a.m.). Angepasst reagieren: Eine sachliche Argumentation, in respektvoller Weise funktioniert fast immer.

Ungut ist ein „Opfer, Verfolger, Retter Drama“ (Rechtfertigungen). Hier ist es wichtig zu stoppen und den Konflikt nicht eskalieren zu lassen. An einem anderen Tag, mit einer anderen Sichtweise, kann es besser gehen. Aussitzen funktioniert in der Regel nicht, es sei denn andere lösen das Problem. Dabei stellt sich jedoch die Frage: Ist dies noch eine Führung oder?

Schlagwörter sind das Problem, nicht die Lösung:

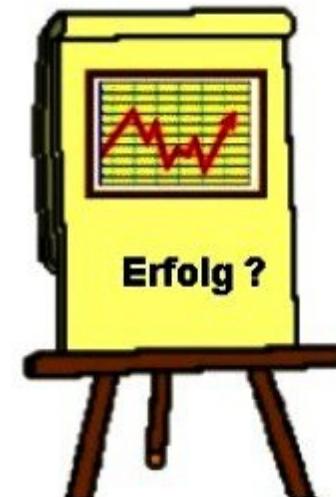
- „**De-zentralisierung**“ zentralisiert nur anders,
- „**Er-mächtigung**“ entmachtet und
- „**Er-messen**“, würdigt oft das Falsche
- „**Re-Strukturierung**“, löst ständig etwas auf.

So wird Rationalisierung für Manager das, was Aderlass für mittelalterliche Ärzte war: das Allheilmittel. Und wie erfassen wir den Erfolg? Wie können wir einen Euro-Wert für zufriedene Kunden ermitteln?

**Gutes Personal
und**

**sehr gute
Führungskräfte**

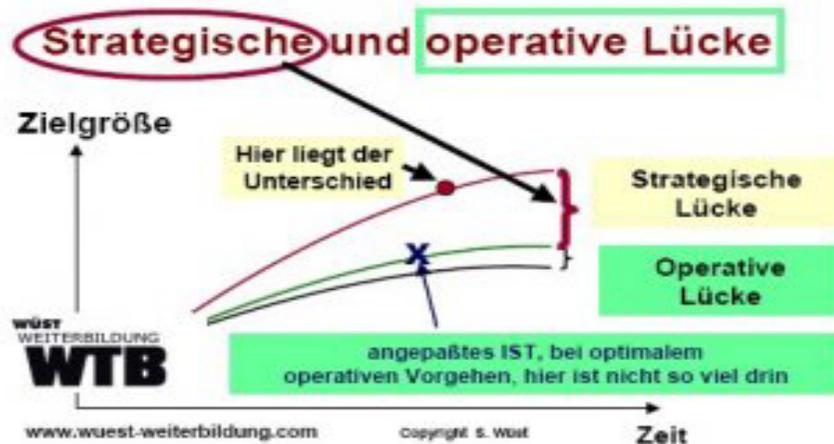
**Guter Vertrieb –
innen und außen**



Organisationen haben eine Seele – Wörter wie De-(Zentralisierung) oder Re-(Strukturierung) töten diese Seele!

Wenn man ein neues Programm/Produkt einführen möchte, dann darf man unter gar keinen Umständen nur seinen gewählten Namen einbringen. Man muss das Programm/Produkt verdeutlichen und dazu muss man kommunizieren über Werbung und Marketing. Es sollte zu einer Marke werden können.

Sie sehen, nicht die Techniken sind problematisch, sondern die geistlose Anwendung. Wo immer Helden das Ruder übernahmen und Firmen retteten, da flogen Sie auch wieder in Ungnade. Die Fachpresse zeigt eine erstaunliche Flexibilität. Jede Ausgabe ist ein neues Spiel und „Was kümmert mich meine Rede von letzter Woche?“



Wenn das Pferd tot ist, gilt es abzusteigen. Nicht mit anderem Futter oder Besserwissern das tote Pferd als scheinot erklären. Es ist ein natürlicher Vorgang, Teil des Lebens. Aber Firmen? Alles was geht, selbst wenn es lebenserhaltende Maschinen und Intensivmedizin bedeutet, wird versucht.

Die Menschen könnten sich stattdessen neuen, anderen Aufgaben widmen. Es wird in Zukunft nur wenige lebenslange Arbeitsplätze geben. Menschen müssen sich weiterentwickeln und sich für Neues öffnen.

Wir sollten Manager hervorbringen und nicht so tun, als ob wir sie aus Hörsälen schon fertig bekommen. („learning by doing“ ist angesagt)! Ist es nicht besser, wenn gereifte, erfahrene und gute Manager einen jungen aufstrebenden „Manager“ begleiten und coachen (Mentoring)? Müssen wir immer die gleichen Fehler wiederholen?

Unternehmen und Organisationen haben eine Seele und brauchen dauernde Pflege, nicht sporadische Heilungen!

Zu oft greifen Manager in Unternehmens Systeme ein, indem sie etwas Radikales tun, in der Hoffnung damit eine Heilung herbeizuführen. Oftmals, in dem sie etwas herauschneiden und dann überlassen sie das schmutzige Ergebnis ihrer Arbeit den Krankenpflegern der Geschäftswelt (fragwürdigen Beratern). Ein Unternehmen ist ein vernetztes Gebilde. Alles hat Konsequenzen. Gefragt sind Führungsqualitäten auf der Basis gegenseitigen Respekts und mit Bereichserfahrung.

Zwei **Führungs-Stile** beherrschen die Szene: Den einen kann man „**Boss-Stil**“ nennen, in dem der Manager alles selbst weiß, kontrolliert und nur er entscheidet. Daran ist schon mal die Schokoladenfabrik um Stollwerk/Imhoff gescheitert. Dr. Imhoff war ein genialer Macher, nur als er älter wurde und das Unternehmen groß, konnte er es nicht mehr so autoritär, erfolgreich weiterführen.

In der nächsten Wirtschaftsepoche wurde der autoritäre Führungsstil schrittweise ersetzt durch einen „**quasi professionellen Stil**“, wo jeder, der etwas über Management wusste, alles managen konnte, unabhängig davon, wie wenig Erfahrung er hatte. Hier zählten nur noch Titel. Das war natürlich auch kein Königsweg. Es kam zum amerikanischen hin und weg. Es wurden Firmen zerschlagen und ihrer eigentlichen Substanz beraubt. Finanzgesellschaften sorgten für schnellen Profit und eine Zerschlagung der Betriebe. **Die Macht der Kaufleute hat das Schaffen der Ingenieure zerstört.** Es wurde an Hand von Zahlen regiert. Führung, Kommunikation und Fachwissen war nicht gefragt.

Es gibt noch einen weiteren interessanten Führungsstil, den sogenannten „**Handwerks-Stil**“. Dabei geht es um Inspiration, um Führungsqualitäten auf der Basis gegenseitigen Respekts, geteilter Erfahrung und tiefem Verständnis der Materie. Handwerks-Stil-Manager sind so „tief einbezogen“, dass sie jederzeit erkennen, wann sie nicht eingreifen müssen.

Vielleicht sind Frauen sogar besser als Männer? Der „Situative Führungsstil“ einer Frau ist umfassender und berücksichtigt besser den Menschen. Problem ist oft nur die Akzeptanz einer Frau an sich.

Eine kleine Geschichte vom Leben

Es war eines Tages im Frühling, als eine Frau vor ihrem Haus drei alte Männer stehen sah. Sie hatten lange weiße Bärte und sahen aus, als wären sie schon weit herumgekommen. Obwohl sie die Männer nicht kannte, folgte sie ihrem Impuls, sie zu fragen, ob sie vielleicht hungrig seien und mit hinein kommen wollten. Da antwortete der eine von ihnen: „Sie sind sehr freundlich, aber es kann nur einer von uns mit Ihnen gehen.

Sein Name ist **Reichtum**“ und deutete dabei auf den Alten, der rechts von ihm stand. Dann wies er auf den, der links von ihm stand und sagte: „Sein Name ist **Erfolg**. Und mein Name ist **Liebe**. Ihr müsst euch überlegen, wen von uns ihr ins Haus bitten wollt.“ Die Frau ging ins Haus zurück und erzählte ihrem Mann, was sie gerade draußen erlebt hatte. Ihr Mann war hoch erfreut und sagte: „Toll, lass uns doch Reichtum einladen“. Seine Frau aber widersprach: „Nein, ich denke wir sollten lieber Erfolg einladen.“ Die Tochter aber sagte: „Wäre es nicht schöner, wir würden Liebe einladen?“ „Sie hat Recht“, sagte der Mann. „Geh hinaus und lade Liebe als unseren Gast ein“. Auch die Frau nickte und ging zu den Männern. Draußen sprach sie: „Wer von euch ist Liebe? Bitte kommen Sie rein und seien Sie unser Gast“. **Liebe machte sich auf und ihm folgten die beiden anderen.** Überrascht fragte die Frau Reichtum und Erfolg: „Ich habe nur Liebe eingeladen. Warum wollt Ihr nun auch mitkommen?“

Die alten Männer antworteten im Chor: „Wenn Sie Reichtum oder Erfolg eingeladen hätten, wären die beiden anderen draußen geblieben. Da Sie aber Liebe eingeladen haben, gehen die anderen dorthin, wohin die Liebe geht.“

Das Wissen der Menschheit verdoppelt sich momentan innerhalb von zwei Jahren.

Ist das nicht dramatisch? Märkte verändern sich in rasantem Tempo. Die Globalisierung bringt unterschiedliche Kulturen zusammen, und dies nicht nur im Urlaub. Es werden so unterschiedliche Lebensauffassungen vermischt und unterschiedliche Religionen kommen zusammen.

Die Folge ist, verschiedene Auffassungen des Zusammenlebens, auch zwischen Mann und Frau gilt es „zu Leben“. Hier sind die Konflikte schon vorbestimmt. Es ist nun unsere Aufgabe, zu lernen, mit dieser neuen Situation respektvoll umzugehen.

Deutschland ist eine „Service Wüste“ geworden.

Nein - Deutschland ist ein „Service Wunderland“ - bis auf schlagen lassen wir uns fast alles gefallen. Wir akzeptieren Bedienungsanleitungen von 50 Seiten zum Betrieb eines elektr. Gerätes. Abgefasst in einem grauenhaften Deutsch., übersetzt aus einer asiatischen Sprache, von einem Dolmetscher ohne Technikverständnis.

Wir haben Mobiltelefone mit Funktionen, die viele Menschen nicht mal benötigen. Mit einer Tastatur und Beschriftung, die eine Lupe erforderlich macht.

Was die Sprache wirklich mitteilt!

Es gibt Leute, die verstecken Informationen zwischen den Zeilen. Dies ist jedoch eine höchst fragwürdige Geschichte, die ich erst gar nicht beispielhaft durchspielen möchte.

Ein einziges Wort kann jedoch schon unangenehme Empfindungen auslösen. Wenn sie z.B. hören: „Nun **entscheiden** sie sich doch endlich mal“, so ruft bei vielen Menschen das Wort „Entscheidung“ bereits unguete Gefühle hervor. Wenn man nun dagegen sagt: „Hier haben sie einige **Optionen**, suchen sie sich bitte mal eine gut passende für sie heraus“, so fühlt man sich doch besser, oder?

Eine interessante Übung:

Denken Sie sich einmal einige **Komplimente** aus, die Sie bei Ihrem schwierigsten Verhandlungspartner einsetzen könnten. Sprechen Sie diese in Ihrer nächsten Zusammenkunft bewusst aus und achten Sie auf die Gestik, Mimik und Körpersprache Ihres Gegenübers. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden Sie eine Reaktion feststellen – auch wenn er auf den ersten Blick sein „Pokergesicht“ versucht zu behalten.

Usw.