

Sven Lehmann

DAS STREUVERLUSTE- BLOG-BUCH TEIL 1



*Ausgewählte Beiträge aus über
3 Jahren Business-Blog und Beratungs-
Praxis zu Marketing, Management, Personal
und Coaching*

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Einleitung	2
 Marketing und Unternehmensführung	
Unternehmensleitbild - warum?	3
Was heißt hier eigentlich Strategie?	5
Prozess der Kunden-Gewinnung, warum nicht nur die Zielgruppe wichtig ist!	6
Zielgruppen nutzlos?	8
Marketing-Effekt: Schreiben für die Ewigkeit	10
Kennzahl-Anwendung vernichtet Unternehmenswerte	12
 Führung und Management	
Effizienz und Effektivität durch das Pareto Prinzip steigern	14
Effektivität und Effizienz oder vom „Kittelbrennfaktor“	16
Führungs-Regelkreis	18
Führung zwischen Weichei und Ellenbogen	19
Effektiver Umgang mit Auszeiten	21
 Personalentwicklung und -beratung	
Erfolgreiche Personalarbeit im Prozess	23
Personalentwicklung - warum?	25
Probleme der Personalentwicklung in der Pflege - Wenn Veränderungen Not tun!	28
 Coaching	
Sind Sie ok? Warum das Selbstwertgefühl so wichtig ist?	33
Konsequent handeln – Aufschieben von wichtigen Aufgaben im Alltag – was kann ich ändern?	35
Entspannung - Weg zum konzentrierten Arbeiten	36
Pygmalion-Effekt oder warum es wichtig ist, was Sie denken!	38
 Stichwortverzeichnis	 40
Impressum	41

EINLEITUNG

Es war genau im April 2005 als ich mich entschloss, ein Experiment der besonderen Art zu beginnen. Ich wusste nicht, ob ich es durchhalten oder ob es mir tatsächlich Nutzen bringen würde. Ein guter Freund riet mir dazu ein Blog zu schreiben. Ein Blog zu schreiben, um letztlich Marketing damit zu machen. Was für eine interessante Idee, wohlge-merkt: aus heutiger Sicht! Ich habe die Tragweite des Publizierens im Internet damals noch nicht abschätzen können, ich hatte damit absolut keine Erfahrung. Heute, knapp drei Jahre und 1.000 Artikel (auf dem Streuverluste-Blog) später, sieht diese Erfahrung umfangreich aus. Ziel des Streuverluste-Blog-Buches ist es, ausgewählte Beiträge, die in diesen 3 Jahren zustande gekommen sind, zusammen zu fassen und mit weiteren Erkenntnissen aus dem Bereich des Business-Bloggens und der Beratung zu garnieren. Das Buch ist für jeden frei herunter zu laden!

Ich wünsche allen Lesern viel Freude und gute Erkenntnisse mit dem Streuverluste-Blog-Buch!

EILENBURG, IM SOMMER 2008

UNTERNEHMENSLEITBILD – WARUM?

Mehr als die Hälfte des deutschen Mittelstandes verfügt nicht über ein klar definiertes Unternehmensleitbild. Die Fragen stellen sich: Welche Funktion hat ein Leitbild im Unternehmen? Welchen Sinn macht es? Wieso ist es wichtig, wenn viele Unternehmen offensichtlich auch ohne auskommen? Was ist der "Tante-Emma-Effekt"? Und warum sollten Sie Ihn nutzen?!

Die Begriffe Leitbild, Vision und Philosophie werden in der Praxis oft gleichbedeutend verwendet. Wie hängen diese Begriffe zusammen? Um in meinen Beratungen Klarheit zu schaffen, setzte ich diese Begriffe wie folgt ein

Begriff Leitbild

Das Leitbild eines Unternehmens enthält Aussagen über die eigentliche Daseinsberechtigung (Was machen wir genau?, Warum gibt es uns?, Wo wollen wir hin?) einer Unternehmung, also Visions-Aspekte. Sozusagen das "Was" & "Warum". Daneben gibt das Leitbild Auskunft über Werte, die Kultur des Unternehmens und das "Wie" zur Zielerreichung.

Funktion des Unternehmensleitbildes

Wenn Sie vom Namen ausgehen, so gibt das Wort "Unternehmensleitbild" eine bestimmte Richtung vor. Es ist eine Vorstellung, ein Leitfaden, ein Instrument zur Orientierung. Fragt sich für wen? Am Leitbild orientieren sich:

- Kunden
- Kooperations-Partner
- Lieferanten
- Wettbewerber
- Mitarbeiter
- Unternehmer

Alle die das Unternehmen wahrnehmen! Ein Leitbild wirkt nach außen und innen! Es stellt oft das ideelle Alleinstellungsmerkmal¹ dar. Das ist für Menschen, die das Unternehmen wahrnehmen sozusagen die erkennbare persönliche Komponente, neben den materiellen Alleinstellungsmerkmalen (USP).

Notwendigkeit eines Leitbildes

In einer Wirtschaft, in der die Produkte oft sehr austauschbar und von vergleichbar hoher Qualität sind, ist das Unternehmensleitbild eine elementare Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg.

¹Einzelne Stärke oder eine Kombination von Stärken, die ein Unternehmen eine gewisse alleinige Marktposition sichert.

Wann macht ein Unternehmens-Leitbild keinen Sinn?

Wenn es nicht im Leben erfüllt wird! Geschriebener Text, der folgenlos bleibt, ist sicher schön in einem goldenen Rahmen für Besucher des Unternehmens anzusehen. Ergeben sich allerdings keine Konsequenzen für die Wahrnehmenden eines Leitbildes, dann ist es eine schmückende Worthölse – die bedeutungslos bleibt!

Der "Tante-Emma-Effekt"

Unternehmen kommen selbstverständlich auch ohne ein formuliertes Leitbild aus. Wenn es genügend Menschen gibt, die die Menschen und deren Handlungsweise des Unternehmens erleben können! Tante "Emma" in ihrem Laden um die Ecke, verkörperte praktisch ihr eigenes Leitbild. Das konnten ihre Kunden leibhaftig spüren! In einer Zeit, in der die Kundenbindung eine Herausforderung für jedes erfolgreiche Unternehmen darstellt, kann der einzelne Kunde oftmals nicht diesen persönlichen Kontakt erleben. Die logische Konsequenz davon ist: das Unternehmen selbst muss Persönlichkeit ausstrahlen! Es kommt sozusagen zu einem virtuellen "Tante-Emma-Effekt"!

Wie können Sie den "Tante-Emma-Effekt" für sich nutzen?

In dem Sie sich damit befassen, das Leitbild Ihres Unternehmens bewusst zu machen und für andere wahrnehmbar darzustellen! Das ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen beendet ist, sondern einige Phasen hat. Machen Sie es zur Chefsache! Befassen Sie sich mit der Kultur Ihres Unternehmens, mit der Einzigartigkeit des Zusammenspiels aller, die Ihr Unternehmen ausmachen.

Fazit

Fragen Sie sich, ob es Ihrem Unternehmen in Zukunft besser gehen würde, wenn es wahrnehmbar Persönlichkeit ausstrahlt! Beantworten Sie sich die Frage: Könnte ich mich dadurch mehr von Mitbewerbern abgrenzen? Machen Sie sich klar: Hat ein klar kommuniziertes Leitbild für meine Kunden, Mitarbeiter und für mich als Unternehmer einen Nutzen?

WAS HEIßT HIER EIGENTLICH STRATEGIE?

Strategie – ein Wort, das hier bei den Streuverlusten häufig auftaucht. Was verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff Strategie? Welchen Nutzen bietet strategisches Vorgehen? Checkliste Strategie – so klappt es mit der Zielerreichung. Strategie bedeutet eigentlich nicht mehr und nicht weniger als „Wie genau?“. Es ist geplantes Vorgehen. Wenn ich strategisch vorgehe, dann weiß ich genau, wie ich etwas machen will. Gustav Großmann² hat diese Vorgehensweise einen Wie-Plan genannt. Die alten Griechen meinten damit mehr die Heeresführung. Heute macht es Sinn, Unternehmen strategisch auszurichten.

Unterschied zwischen Strategie und Taktik?

Strategie bezieht sich mehr auf eine überblickende Sichtweise, während die Taktik schlaues Handeln in einer gegebenen Situation darstellt. Auf Unternehmen bedeutet das, die Strategie leitet sich aus dem Leitbild eines Unternehmens ab, die Taktik ist dann das Managen im Tages- oder Wochenverlauf.

Strategie bezieht sich mehr auf eine überblickende Sichtweise, während die Taktik schlaues Handeln in einer gegebenen Situation darstellt.

Die kleine Zusammenstellung von „grobe“ strategischen Fragestellungen soll zum Weiterdenken über das Thema Strategie anregen:

Checkliste Strategie

- Kennen Sie alle (die wichtigsten) Faktoren, die die Zielerreichung beeinflussen?
- Können Sie strategische Allianzen bilden?
- Wie erreichen Sie Teilziele?
- Wer hat Wissen, das Ihnen nützt, Ihr Ziel besser und schneller zu erreichen?
- Gibt es Fallbeispiele für Ihre Situation? Wenn ja, wie haben die damaligen Beteiligten eine Lösung gefunden?
- Wer könnte noch Ideen für das Erreichen eines bestimmten Ziels haben?
- Wie viele Bücher kennen Sie zum strategischen Vorgehen?

Fazit

Strategie im Unternehmen beantwortet also die Frage nach dem genauen "Wie?". Wenn klar ist, was genau getan werden muss, dann stellt sich eben die Frage: "Wie genau machen wir das nun?"

² Gustav Großmann, geboren 2. Januar 1893 in Masuren, gestorben 29. Mai 1973, war ein deutscher Erfinder, Schriftsteller und Rationalisierungs-Fachmann, Urheber der Großmann-Methode

PROZESS DER KUNDEN-GEWINNUNG, WARUM NICHT NUR DIE ZIELGRUPPE WICHTIG IST!

Was ist alles wichtig, wenn es darum geht, auf Dauer erfolgreich Kunden zu gewinnen und zu behalten? An dieser Stelle also ein Überblick zu den notwendigen Faktoren, die die Kunden-Gewinnung beeinflussen können. Gut durchdacht, ist halb gewonnen! Prozess der Kunden-Gewinnung, warum nicht nur die Zielgruppe wichtig ist!

Als Unternehmer, Selbständiger oder Freiberufler ist es oft nicht leicht, sich auf eine bestimmte Zielgruppe zu fokussieren. Zu verlockend ist es, Erfolge auf einer ganzen Bandbreite von Tätigkeiten oder Produkten erzielen zu wollen. Doch heutige Marktverhältnisse lassen es ohne großes Werbebudget kaum zu, erfolgreich viele Kundengruppen zu gewinnen.



nen. Konzentration ist angesagt. Eine deutliche Ausrichtung auf eine genau definierte Zielgruppe ist schon mal die Eintritts-Karte zum Gewinnen der Kunden.

Welche Faktoren spielen noch eine Rolle?

Es sind eine ganze Reihe von Voraussetzungen, die es zu beachten gilt. So spielen zunächst das Leitbild eines Unternehmens und die daraus resultierende Alleinstellung (USP) sowie die Strategie (das genaue "Wie" sozusagen) eine übergeordnete Rolle. Sie geben die grobe Richtung vor! Die Eingrenzung auf eine definierte Zielgruppe ist die Feinabstimmung.

Der nächste Schritt ist das Bewusstmachen der Potenziale des Unternehmens.

Dazu zählen u. a.:

- die Erfahrung der Mitarbeiter
- bestimmte Produkt-Kenntnisse
- bestimmte Branchen-Lösungen
- ein besonderer Service usw.

und das klare Herausarbeiten des Produktnutzens:

Nehmen Sie das Beispiel einer Flasche, die Sie nur zum Wassertrinken gekauft haben, sie hat noch eine ganze Reihe von Nutzen-Vorteilen. Man kann sie z. B. zum Blumengießen nehmen.

Marketing-Strategie

Diese ganzen Erkenntnisse fließen in die Marketing- und Kommunikations(Werbe)-Strategie ein. Hier werden u.a. Vertriebskanäle festgelegt oder neu geschaffen. Fragen wie: "Wie kann der Vertrieb unterstützt werden?" oder "Welche Ausbildung oder Methoden braucht ein ggf. vorhandenes Verkäufer-Team?" werden an dieser Stelle geklärt.

Service & Erfahrungen

Nun könnte es ja gleich in die Aktion gehen, denn es ist ja alles fertig. Doch, um alles perfekt zu machen, sind noch guter Service und natürlich das umfangreiche Sammeln von Erkenntnissen und Erfahrungen nützlich.

- Welche Bedürfnisse hat die Zielgruppe, von denen wir noch nichts wussten?
- Wie können wir ein noch besserer Problemlöser für unserer Kunden sein?

Solche Fragen gilt es auch zu beantworten, denn nichts ist so beständig, wie der Wandel, und das trifft heute insbesondere für Erkenntnisse über Zielgruppen zu.

Fazit zum Prozess der Kunden-Gewinnung

Es ist natürlich auch ohne ein strukturiertes Vorgehen möglich, Kunden zu gewinnen, aber der Erfolg bleibt dann eher dem Zufall überlassen! Welches Gewicht man den einzelnen Phasen beimisst, das kommt darauf an, wie sehr Ihr Unternehmen schon strategisch arbeitet oder in welcher Phase Sie sich bei der Markt- oder Produkteinführung befinden. Auf jeden Fall steigern Sie Ihr Ergebnis, wenn Sie strategisch vorgehen.

ZIELGRUPPEN NUTZLOS?

Ein interessanten Beitrag über die Verabschiedung der Zielgruppen-Definition habe ich gerade bei Bernd gelesen. Er listet dreizehn Gründe auf, sich endlich von Zielgruppen zu verabschieden und mehr auf die Frage der notwendigen Vernetzung zu setzen. Ich teile seine Meinung nur bedingt. Zielgruppen mögen eine Annahme sein sicher, aber wenn ein Unternehmen beginnt zu arbeiten (Existenzgründer), dann ist es etwas schwierig, so ganz ohne Zielgruppen-Ausrichtung aus zu kommen.



Wenn ich allerdings die Entwicklung eines Unternehmens betrachte, so ist es aus meiner Sicht zwangsläufig notwendig, sich, quasi in einem zweiten Schritt, mit den Kunden zu vernetzen. Also nicht die Zielgruppen-Ausrichtung komplett über Bord werfen, sondern:

1. Überlegungen über Zielgruppen anstellen und dann
2. Kunden untereinander vernetzen.

Hier die 13 Gründe von Bernd, die er anführt Zielgruppen nicht mehr beachten zu müssen

Brauchen Existenzgründer Zielgruppen? Ein Existenzgründer braucht eine Vorstellung davon, für wen er den voraussichtlich optimalen Nutzen erbringt.

- Zielgruppen sind fiktiv. Netzwerke sind real.
- Zielgruppen werden definiert. Netzwerke werden entdeckt.
- Zielgruppen trifft man in Massenmedien. Netzwerke sind überall.
- Zielgruppen sind Mengen von Einzelpersonen. Netzwerke sind Gruppen Gleichgesinnter.
- Zielgruppen sind isoliert. Netzwerke sind verbunden.
- Zielgruppen sind Autisten. Netzwerke kommunizieren.
- Zu Zielgruppen schaffen Sie Kontakte. Zu Netzwerke knüpfen Sie Beziehungen.
- Zielgruppen-Werbung ist anonym. Netzwerk-Werbung ist persönlich.
- Zielgruppenwerbung kostet Geld. Netzwerk-Werbung kostet Zeit.
- Zielgruppen-Kontakte werden alle gleich behandelt. Netzwerk-Kontakte behandelt man unterschiedlich.
- Zielgruppen sind passiv. Netzwerke aktiv.
- Zielgruppen-Werbung ist Monolog. Netzwerk-Werbung ist Dialog.
- Zielgruppen-Werbung gewinnt Käufer. Netzwerk-Werbung gewinnt Käufer und Verkäufer.

Was Bernd genau unter den einzelnen Punkten versteht, das lesen Sie in seinem Artikel Ade Zielgruppen-Werbung! 13 Gründe warum Sie nicht mit Zielgruppen, sondern mit Netzwerken planen sollten (<http://berndroethlingshoefer.typepad.com/smc/2008/04/die-ziellgruppe.html>).

Zielgruppen-Definition als Etappen-Ziel?

Ich denke über das Thema Zielgruppen ein wenig anders als er und habe das auch hier und hier schon vor länger Zeit diskutiert. Ich sehe es eher als einen Prozess der Kunden-Netzwerk-Entwicklung. Meine Hypothese (z. B. definierte Zielgruppen) muss ich überprüfen und meine Erkenntnisse entsprechend anwenden. Das so entstandene Netzwerk, um das jeweilige Unternehmen oder Produkt, gilt es dann sinnvoll zu pflegen. Es steht für mich allerdings auch völlig außer Frage, dass bestehende Unternehmen heute viel verstärkter in die Netzwerke um das eigene Unternehmen und die Produkte investieren müssen.

Netzwerk-Bildung vor Zielgruppen-Ausrichtung?

Falsch verstandene Netzwerk-Bindung oder Netzwerk-Bildung kann auch an der Zielgruppe komplett vorbeigehen, wie dieses Beispiel (<http://www.sven-lehmann.de/aktuell/netzwerk-erfahrungen-von-umsatzerwartungen-und-gesichtsentgleisungen.html>) zeigt. Ich denke Zielgruppen-Ausrichtung und Netzwerk-Orientierung schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich gegenseitig! Zwei Instrumente für Unternehmer und Existenzgründer, die es zu nutzen gilt.

MARKETING-EFFEKT: SCHREIBEN FÜR DIE EWIGKEIT

Nichts ist so alt, wie die Zeitung von gestern. Vielleicht schafft sie es noch in ein Archiv und ist so für kommende Generationen zu Recherche-Zwecken oder noch für wissenschaftliche Belange interessant. Ganz ähnlich verhält es sich mit den meisten Marketing-Aktivitäten. Sie sind oft kurzfristig wirksam, bedürfen nicht selten eines größeren Aufwandes oder verpuffen sogar "unwahrgenommen". Nachhaltigkeit im Wirtschaften ist heute in der Gesellschaft ein viel diskutiertes Thema, doch genau an der Nachhaltigkeit scheitert so manche Marketing- oder Werbeaktivität. Wie schaut das mit der Nachhaltigkeit im Schreiben aus? Als Autor kann man beispielsweise ein Buch schreiben oder auch ein Blog. Haben Sie schon einmal über den "Effekt von Nachhaltigkeit" im Internet beim Schreiben eines Blogs, besser eines Business-Blogs, nachgedacht? Marketing-Effekt - Schreiben für die Ewigkeit.

Als ich mich vor Jahren mit einem guten Freund über das Bloggen unterhielt, war meine erste Frage: was nützt mir das? Wann habe ich die Investitionen in Technik, Weiterbildung und Zeit wieder rein. Kann ich über das Internet wirklich so viel Aufmerksamkeit bekommen, dass sich Kundenanfragen daraus ergeben würden?

Kurzfristig, wie kurzfristig ...

... habe ich doch gedacht! Wenn jemand daherkommt und behauptet, ich werde erfolgreich im Marketing mit dem Schreiben von Fachbeiträgen im Internet sein, so kann man dem glauben oder nicht. Vor nunmehr über drei Jahren war ich genau an dieser Schwelle, Bloggen als Quatsch zu verwerfen oder mich direkt damit auseinanderzusetzen? Ich habe mich für die Auseinandersetzung entschieden, aber nur und ausschließlich, weil ich einem guten Freund Glauben geschenkt hatte. Aus heutiger Sicht waren meine Fragen bzgl. des ROI so kurzfristig, wie man sich das klassischerweise nur vorstellen kann!

Blogger und die Blog-Sphäre

Es ist ein völliges Missverständnis, dass das Schreiben im geschäftlichen Bereich etwas mit der Notwendigkeit von "schnell, schnell, schnell", "überall der Erste sein zu müssen" oder "die geilste und schrägste Nachricht muss es sein" zu tun hat! Welchen Sinn soll es machen, mit gewachsenen Strukturen im Medienbereich zu konkurrieren? Aus meiner Sicht muss das zu Demotivation und Frust beim Blogger führen.

Nachhaltigkeit im Marketing durch Schreiben ... für die Ewigkeit

Ein wesentlicher Effekt ist für das Marketing via Blog oder eben als Autor im Internet oder als Business-Blogger scheint von vielen völlig außer Acht gelassen:

Alle Texte, Ideen, Bilder, Grafiken, Kommentare, Tackbacks, Verlinkungen, Beiträge, Artikel - einfach alles bleibt stehen! Via Perma-Verlinkung immer und ewig auffindbar, suchbar, lesbar, wahrnehmbar! Wahrnehmbar zu einem Zeitpunkt, wenn dem Leser oder dem Sucher danach düstet, diese Information oder das Angebot haben zu wollen und nicht, wenn wir meinen es dem Kunden um die Ohren hauen zu müssen!

Ist das der "Longtail" des Schreibens?

Unter den Bloggern und Business-Bloggern ist ein Begriff sehr wohl bekannt: LongTail oder auch die Theorie vom Gewinn durch eine große Anzahl von Nischenprodukten.

Wenn der Business-Blogger sich nicht als Nachrichten-Macher der besonderen Klasse versteht, sondern als Anbieter von Nischen-Lösungen durch eine Vielzahl von "Nischen-Texten" ...?!

Nicht Schnelligkeit sondern Ausdauer zählt!

Aus meiner Erfahrung als Marketing-Treibender für meine Unternehmensberatung und meine Dienstleistung als Coach sowie natürlich für einen großen Teil meiner Kunden im Marketing, kann ich eindeutig folgenden Schluss ziehen:

- Nie war es von Bedeutung in meinem Thema der Erste zu sein, der es publizierte! Nur die Art und Weise, wie ich es schrieb und wie die Gestaltung ringsherum ist, band meinen Leser, den Suchenden über eine Suchmaschine oder natürlich auch meine Kunden. Für mich steht zweifelsfrei fest:
- regelmäßiges Schreiben hat einen wesentlich höheren Effekt von Aufmerksamkeit im Marketing und auch im PR im Internet, als wenn ich versuchen würde, immer der Erste zu sein, um die tollste neue Nachricht zu verbreiten.

Fazit

Ich habe Menschen erlebt, leider keine Unternehmer, die ein großen Teil ihres Reserve-Kapitals in sinnlose Anzeigenwerbung gesteckt haben. Leider bezifferten sich die Streuverluste auf einhundert Prozent und deren Marktposition ist mehr als wackelig! Man kann durch Ausdauer und ein wenig Geschick mit viel weniger Investition wesentlich mehr Menschen und letztlich Kunden für sich interessieren, als mit den glänzendsten Hochglanz-Anzeigen! Für mich ist ein neuer Effekt im Marketing geboren: Schreiben für die Ewigkeit!

LongTail (englisch für „langer Schwanz“) ist eine Theorie, die der US- amerikanische Journalist und Chefredakteur des Wired Magazine Chris Anderson 2004 vorstellte, nach der ein Anbieter im Internet durch eine große Anzahl an Nischenprodukten Gewinn machen kann. ... Der Name leitet sich von der Ähnlichkeit der Verkaufsgrafik mit einem langen Schwanz ab. Chris Anderson zeigte diesen Effekt anhand der Verkaufstatistik des amerikanischen Musikdownloadportals Rhapsody, bei der eine große Anzahl wenig gefragter Produkte mehr Umsatz erzielte als wenige Bestseller.

Wikipedia

KENNZAHL – ANWENDUNG VERNICHTET UNTERNEHMENS-WERTE!

EVA (Economic Value Added) führt in der Anwendung dazu, dass die Unternehmens-Werte sinken! An Hand einer Studie beschreibt Fritz Kröger im Harvard Business Manager vom August 2005 einen deutlichen Rückgang des Unternehmens-Wertes bei Unternehmen, die EVA anwenden. Dabei ist das erklärte Ziel eigentlich eine Steigerung des Unternehmens-Wertes!

Führungskräfte werden nach dem EVA-Konzept entsprechend der Wert-Steigerung des Unternehmens bezahlt. Zumindest können sie mit hohen Prämien rechnen, wenn das Ergebnis stimmt. Entsprechend der Studie lagen die Kurse der Unternehmen die mit EVA rechnen im Vergleichszeitraum um 10 Prozent niedriger als bei den Unternehmen in denen EVA nicht genutzt wird.

Problem von Kennzahlen

Das grundlegende Problem von Kennzahlen oder ganzen Kennzahlen-Systemen ist hausgemacht. Unternehmens-Steuerung wird ausschließlich auf "harten" Zahlen aufgebaut. Welche Komponente der Mensch dabei spielt wird vernachlässigt. So auch bei der Anwendung von EVA.

Die Führungskräfte wollen möglichst viel Prämie (zusätzlich!) für sich erzielen. Das ist sehr normal. Mit dieser Vorgehensweise schaden sie aber dem Unternehmen langfristig. Die Führungskraft hat zwei Wege den EVA zu steigern. Erstens können die Gewinne gesteigert werden und zweitens kann weniger investiert werden. Beides führt zu einem höheren Wert. Nun, wer von Ihnen Unternehmer ist, weiß was es bedeutet den Gewinn zu steigern. Selten ist das über einen längeren Zeitraum möglich. Die Folge ist, es wird weniger investiert, das ist der leichtere Weg!

Was ist EVA?

EVA (Economic Value Added) ist eine Kennzahl, die als wesentliche Größe für die Unternehmens-Steuerung gesehen wird. Kurz gesagt setzt sich das Ergebnis aus dem erzielten Nachsteuer-Gewinn abzüglich der Kosten für das Kapital zusammen, das notwendig war, um den Gewinn zu schaffen.

Die Auswirkungen auf das Unternehmen liegen auf der Hand:

- Es gibt schnelle positive Effekte in der Unternehmens-Bewertung, die Führungskräfte erhalten entsprechend mehr Vergütung.
- Auf Dauer wird wichtiges Kapital aus den Geschäftseinheiten abgezogen. Es fehlt einfach Geld, um sich zu entwickeln. Die Umsätze gehen zurück. Der Unternehmens-Wert sinkt.
- Wenn die Umsätze zurückgehen, fällt in aller Regel auch der Aktien-Kurs. Wenn der Kurs zurückgeht, gehen die Anleger! So einfach ist das.

Langfristiges Denken und Handeln

Die Empfehlung der 90er Jahre im letzten Jahrtausend war: Denke global und handle lokal! Nun ist absolut nichts gegen vernetztes Denken und konkretes Handeln einzuwenden. Es ist nur an der Zeit, dass ein weiterer Leitgedanke in unseren Kopf kommt: Denke und handle auch langfristig! Die permanente und ausschließliche Konzentration auf kurzfristigen Erfolg (der Gewinn-Maximierung) ist langfristig zum Scheitern verurteilt.

Das Menschliche an der Geschichte

Dabei müsste man doch davon ausgehen, dass die Menschen schlau sind. Keiner käme auf die Idee, den Ast, auf dem er sitzt, abzusägen! Doch genau hier spielt uns unsere Psyche mal wieder einen Streich. Lange ist der "Verdrängungs-Effekt" bekannt. Damit ist nicht der Abwehr-Mechanismus aus der Psychoanalyse gemeint, sondern ein sozialer Lern-Effekt.

Die verborgenen Kosten der Belohnung

Nur auf die Motivation von außen zu setzen, zahlt sich nicht aus. Das hat zu keiner Zeit funktioniert. Liebe Leser, wenn Sie Eltern sind, kennen Sie vielleicht das Phänomen, dass Kinder das Interesse an einer Sache verlieren, wenn Sie dafür "bezahlt" werden.

Belohnungen
verdrängen die Motiva-
tion von Innen!

Sie belohnen ein Kind fürs Hausaufgaben-Machen. Kurzfristig haben Sie damit glorreich Erfolg. Langfristig wird das Kind nur noch gegen "Bezahlung" an den Hausaufgaben arbeiten. Die innere Motivation ist weg!

Dieser Verdrängungs-Effekt wird noch durch folgende Faktoren verstärkt:

- bei materieller Belohnung
- bei komplizierten Problemen.

Die Prämien von Führungskräften sind ausschließlich materiell. Das Führen und Steuern eines Unternehmens ist ein, wenn auch nicht immer kompliziertes, doch aber ein komplexes Problem. Die Folgen für das Unternehmen, in dem ausschließlich auf externe Motivation Wert gelegt wird, können Sie sich denken und sind entsprechend der Studie hinreichend belegt.

Fazit

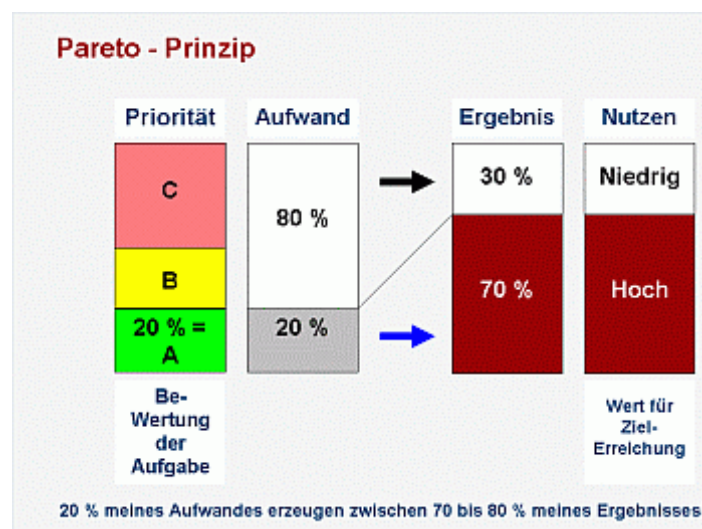
Es reicht nicht aus Unternehmen an Hand von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu beurteilen. **Die so genannten "weichen" Betriebsfaktoren sollten nicht nur bei Basel II eine wichtige Rolle im Unternehmen spielen. Diese sollten sich in der Kultur des Unternehmen widerspiegeln. Es muss ein ausgewogenes Verhältnis zwischen innerer (intrinsisch) und äußerer (extrinsisch) Motivation bestehen. Ansonsten wird sich der Mensch nur auf die Maximierung der Belohnung konzentrieren.**

EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT DURCH DAS PARETO-PRINZIP STEIGERN

Sie wissen, was zu tun ist, machen es aber nicht? Sie kommen nicht von der Stelle? Sie merken, wie Ihre Energie aufgezehrt wird, wissen aber nicht warum? Dann könnte das daran liegen, dass Sie das Pareto-Prinzip nicht kennen. Vilfredo Pareto³, fand heraus, dass eine Mehrheit der Menschen die Minderheit der materiellen Mittel und eine Minderheit der Menschen die Mehrheit der materiellen Mittel einer Gesellschaft besitzt. Dieses Prinzip scheint grundlegend Gültigkeit zu besitzen (obwohl es nur durch Beobachtung und Erfahrung beschrieben ist).

Einige Beispiele dazu:

- 20 Prozent Ihrer Kunden erzeugen Ihnen 70 – 80 Prozent Ihres Umsatzes
- 80 Prozent Ihrer Kunden erzeugen Ihnen 20 – 30 Prozent Ihres Umsatzes
- 20 Prozent Ihrer Kontakte bringen Ihnen 70 – 80 Prozent Ihres Erfolges
- 80 Prozent Ihrer Kontakte bringen Ihnen 20 – 30 Prozent Ihres Erfolges
- 20 Prozent Ihres Lagerbestandes werden zu 70 – 80 Prozent umgesetzt
- 80 Prozent Ihres Lagerbestandes werden zu 20 – 30 Prozent umgesetzt
- 20 Prozent Ihrer täglichen Aufgaben erzeugen Ihnen 70 – 80 Prozent Ihres Erfolges
- 80 Prozent Ihrer täglichen Aufgaben erzeugen Ihnen 20 – 30 Prozent Ihres Erfolges.



Das Pareto-Prinzip weißt also auf die Verhältnismäßigkeit zwischen Aufwand und Ergebnis hin. Dieses Verhältnis ist grundlegend. Es kommt darauf an, die 20 % Aufwand herauszufinden, die Ihnen das größte Ergebnis erzeugen und sich darauf zu konzentrieren!

³ ein italienischer Volkswirtschaftler (Lausanner Schule, 1848 – 1923)

Wie können Sie die wertvollen Aufgaben herausfinden?

Der Wert einer Aufgabe resultiert aus dem Nutzen des Ergebnisses für Ihre Zielerreichung. Wie weit werden gekommen sein, wenn Sie eine bestimmte Aufgabe gelöst haben? Interessant ist es, sich einmal das Wort "Auf-Gabe" näher anzusehen. Hier stecken die Worte "aufgeben" und "Gabe" drin. Mit anderen Worten zeitweise Konzentration (alles, außer die aktuelle Aufgabe, wird aufgegeben) auf das jeweilig wichtigste Vorhaben, ist die Garantie für den Erfolg. Nutzen Sie die anschließende Checkliste, um den Wert Ihrer Aufgaben zu bestimmen.

Checkliste Wichtige Aufgaben

- Was wollen Sie im Leben erreichen?
- Welche wichtigen Ziele haben Sie?
- Wie wichtig ist die Erledigung einer bestimmten Sache oder Aufgabe, wenn es um das Erreichen eines Ziels geht?
- Welche wichtigen Aufgaben haben Sie heute vor?
- Wie nahe wird Sie die Erledigung dieser Aufgaben an Ihre wichtigen Ziele bringen?
- Sind die Aufgaben, die dringend erscheinen wirklich wichtig (wertvoll)?

Fazit

Es geht auf keinen Fall ausschließlich um wirtschaftliche Wichtigkeit! Wenn Ihr Ziel darin besteht, gesund zu werden oder es zu bleiben, dann werden ganz andere Aufgaben wichtig für Sie sein. Entscheidend ist es, ein Bewusstsein für seine täglichen Aufgaben zu entwickeln. Wie wichtig letztlich die eine oder andere Aufgabe in Ihrem Leben oder Ihrer Arbeit oder in Ihrem Unternehmen wirklich ist:

EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ ODER VOM „KITTELBRENNFAKTOR“

Maacht es Sinn auf der Titanic das Büffet zu verzieren? Im sprachlichen Alltag werden die Begriffe Effektivität und Effizienz oft gleichbedeutend verwendet. Gibt es überhaupt einen wichtigen Unterschied? Bevor Sie den Artikel lesen: Nehmen Sie sich eine Minute Zeit und denken Sie über den Unterschied der Begriffe Effektivität und Effizienz nach. Wenn Sie mögen notieren Sie sich Ihre Überlegungen auf einem Zettel! Zu welcher Erkenntnis sind Sie gekommen? Sie brauchen Ihr Ergebnis weiter unten gleich noch mal.

Ein Beispiel

Stellen Sie sich bitte vor, Sie möchten heute den Rasen in Ihrem Garten mähen. Wenn Sie den ganzen Tag nur die Sonne genießen und sich im Schaukelstuhl aufhalten, dann sind Sie nicht effektiv im Sinne Ihres Ziels (den Rasen zu mähen). Sie machen (nur im Sinn Ihrer Zielerreichung) das Falsche! Wenn Sie den Rasen mit einer Nagelschere schneiden, dann sind Sie zwar effektiv (also Sie arbeiten ja an Ihrer Zielerreichung), aber leider überhaupt nicht effizient. Effizient und effektiv wären Sie dann, wenn Sie mit dem geeigneten Mittel (angemessener Rasenmäher) das Richtige (Rasen mähen) tun.

Alltag auf Arbeit

Wenn alles seinen gewohnten Gang im Unternehmen geht, dann ist das für die meisten Menschen kein Grund zur Sorge (der "Kittelbrennfaktor" ist nicht vorhanden). Doch gerade dann stellt sich der erfahrene Unternehmer die Frage: Was kann ich zur Zukunftssicherung tun? Jetzt ist Zeit und Geld da, um notwendige Veränderungen einzuleiten, die mein Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich sein lassen. Leider ist es in klein- und mittelständischen Unternehmen selten so. Der Chef arbeitet meist mit und hat den Kopf mit Alltagsproblemen voll. Notwendige Veränderungsprozesse werden im Unternehmen nicht angegangen oder verfehlen ihre Wirkung, weil sich der Unternehmer zu sehr auf den Alltag konzentriert. Sie sagen jetzt vielleicht: "Was soll das, mit diesem Alltag verdiene ich meine Brötchen!" Richtig! Ich frage Sie aber, können Sie auch in Zukunft davon leben?

Macht es z. B. viel Sinn, auf der Titanic die Kaffeetafel oder das Büffet traumhaft herzurichten (weil Sie das dort vielleicht jeden Tag tun), wenn das Schiff gerade am Sinken ist? Ich höre Sie schon ausrufen: "Auf keinen Fall!". Wie oft schauen wir aber über unseren Tellerrand hinaus? Nehmen wir uns Zeit für die Beantwortung solcher Fragen, wie:

Sehr überspitzt gesagt:
*Macht es Sinn, auf der
Titanic die Kaffeetafel
schön herzurichten?*

- Wie genau entwickelt sich der Markt oder das Marktsegment, in dem mein Unternehmen tätig ist?
- Ist das Produkt oder die Dienstleistung, von dem mein Unternehmen hauptsächlich lebt, morgen noch wettbewerbsfähig?
- Wenn wir immer weiter Rationalisieren, was könnten wir mit dem Mitarbeitern in unserem Unternehmen Neues machen?
- Für Einzelunternehmer ist die Frage der Unternehmensnachfolge wichtig. Wann ist es Zeit, daran zu denken und entsprechend zu Handeln?

Beim Autofahren ist jedem Fahrer klar, dass der mit einer vorausschauenden Fahrweise sicherer ans Ziel kommt. Bei der Führung eines Unternehmens ist das nicht immer so leicht umsetzbar. Denken Sie bitte noch einmal an den Anfang des Artikels. Was ist für Sie der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz? Lassen Sie mich das Rätsel lösen. Einfach gesagt bedeutet:

- Effektivität, das Richtige zu tun!
- Effizienz, das Richtige richtig zu tun!

Gehen Sie es ruhig noch mal durch, der Unterschied ist meist nicht sofort offensichtlich. Das Richtige zu tun beinhaltet die Beantwortung der Frage nach dem „WAS“. **Was müssen wir tun, um zum Ziel zu kommen?** Das Richtige richtig umzusetzen, setzt die Beantwortung der Frage nach dem „WIE“ voraus. **Wie können wir das tun?** Für Tätigkeiten im Alltag, die uns in Fleisch und Blut übergegangen sind, stellen sich diese Fragen nicht.

Führungskräfte und Unternehmer

Was aber tun, wenn es um die Zukunft geht? Was ist das Richtige, um sicher in der Zukunft anzukommen? Hier lauert eine psychologischen Falle. Führungsaufgaben sind Aufgaben, die unpopulär sein können. Die Führungskraft bekommt dafür in ferner Zukunft erst die Anerkennung (in Deutschland haben sie dann meistens schon das Unternehmen gewechselt oder sind nicht mehr in der Position führen zu können). Die Auswirkung ist weithin sichtbar und wesentlich zum derzeitigen Zustand der deutschen Wirtschaft bei. Die Führungskraft wird sich lieber mit Aufgaben beschäftigen, die in absehbarer Zeit zur Anerkennung seiner Person führen oder, bei großen Unternehmen, die die Aktionäre zufrieden stellen.

Was können Sie tun, um zu einer Form der strategischen Führung zu kommen und der psychologischen "Führungsfalle" zu entkommen?

- Nehmen Sie sich in regelmäßigen Abständen die Zeit, um sich selbst zu hinterfragen.
- Sprechen Sie mit jemandem über Ihr Unternehmen, der nicht Ihre Sichtweise teilt, z. B. ein Coach oder Berater.
- Sammeln Sie Ideen für die Zukunft (hier kommt es auch darauf an verrückt zu denken).
- Machen Sie sich bewusst, dass echtes Führen (Effektivität) keine sofortige Anerkennung mit sich bringt.
- Verändern Sie Ihren Blick. Die Tagesaufgaben lösen Ihre Mitarbeiter, Sie sind für den Weitblick da, nicht für die laufende Umsetzung.

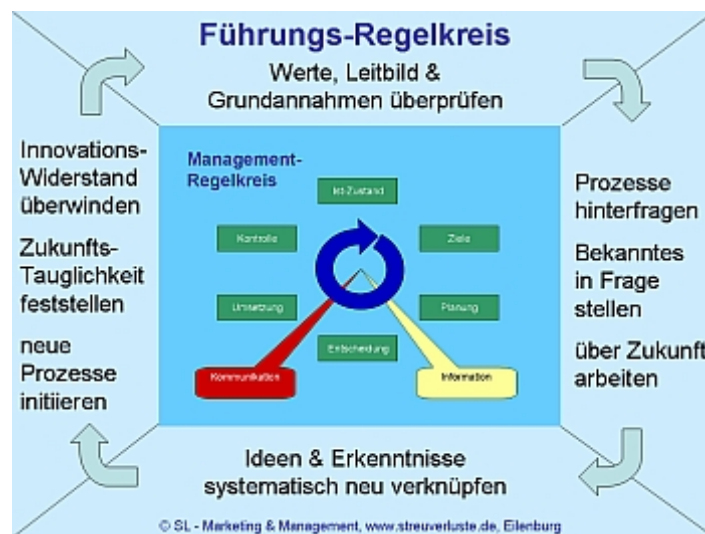
Zusammenfassung

Sein Handeln im Sinne von Effektivität und Effizienz im Alltag auszurichten, ist eine Garantie für dauerhaften Erfolg, ob unternehmerisch, beruflich oder privat. Den Mut zu haben, weit in die Zukunft zu schauen und daraus seine Schlüsse zu ziehen, zeichnet einen Menschen mit Führungsqualitäten aus.

FÜHRUNGS-REGELKREIS

Was zum Management eines bestimmten Prozesses im Unternehmen notwendig ist, habe ich schon einmal im Management-Regelkreis dargestellt. Wie schaut das aber bei der Führung eines Unternehmens aus? Weicht der Führungs-Regelkreis vom Management-Regelkreis ab? Was ist unbedingt wichtig, wenn es darum geht täglich sich und / oder ein Unternehmen zu führen?

Es gibt noch keine Definition eines Führungs-Regelkreises. Ich habe mir dazu Gedanken gemacht und bin auf folgende Formation gekommen: Wie stelle ich mir derzeit einen Führungs-Regelkreis vor? ... Etwa so ...



Was für die Führung eines Unternehmens gilt, trifft auch im kleineren Rahmen auf das eigene Leben, die Partnerschaft oder die Familie zu!

Was ist also wichtig beim Führungs-Regelkreis?

1. Werte, Leitbild & Grundannahmen überprüfen
2. Prozesse hinterfragen, Bekanntes in Frage stellen, über Zukunft arbeiten
3. Ideen & Erkenntnisse systematisch neu verknüpfen
4. Innovations-Widerstand überwinden, Zukunfts-Tauglichkeit feststellen, neue Prozesse initiieren

Wie können Sie den Führungs-Regelkreis in Ihre Arbeit oder Ihr Leben integrieren?

FÜHRUNG ZWISCHEN WEICHEI UND ELLENBOGEN

Welches grundlegende Verhalten von Führungspersönlichkeiten erhöht die Chance auf gesteigerte Effektivität und Effizienz? Gibt es "Alltagsfallen", die man kennen sollte oder kann man einfach loslegen mit der Führung? Gibt es Verhalten, das man in einer Führungsposition vermeiden sollte? Wo ist die Grenze zwischen professionellen Führen und dem dabei "Menschlich-Bleiben"? Führung zwischen "Weichei" und "Ellenbogen" - gibt es den goldenen Mittel-Weg?

Zunächst einmal Verhalten, dass Führung auf Dauer nicht möglich macht:

1. Menschen mit dem Spitznamen ansprechen.
2. Erwarten, dass die Mitarbeiter nicht dem eigenen Beispiel folgen.
3. Freund sein, nicht Führungskraft.
4. Auf Kontrolle verzichten und annehmen, die Dinge gingen schon in Ordnung.
5. Kleine Aufgaben in die "Noch-Nicht-Kategorie" verschieben.
6. Denken, Probleme lösen sich schon von allein.
7. Sich bei Mitarbeitern beklagen.

Angeregt durch diese Liste von Fallen im Führungsalltag von Interessante Zeiten, die sieben Fehler (<http://www.weblog.drlist.de/?p=1348>) beschreibt, die Führungskräfte vermeiden sollten, habe ich mir überlegt, wie schaut den erfolgversprechendes Verhalten einer Führungspersönlichkeit aus?

An jedem Tag, den ich mit ihm verheiratet bin, erkenne ich deutlicher, dass er die vielleicht wichtigste Eigenschaft eines Führers hat: ein unbeirrbares Vertrauen zu sich selbst und seinen Kräften. *Jacqueline Kennedy-Onassis über ihren Mann John F. Kennedy*

Wie soll es sein, das ideale Führungsverhalten?

Fakt ist, wer als Führungspersönlichkeit extreme Verhaltensweisen an den Tag legt, ist schnell als Weichei- oder Ellenbogen-Kandidat abgestempelt. Also, welches grundsätzliche Verhalten wäre dann angebracht?

- Führe persönlich, prozessbezogen und situativ!
- ★ Führung hat immer eine persönliche, eine auf den jeweiligen Prozess bezogene und eine situative Komponente. Wer sich selbst als Mensch nicht treu bleibt, der kann kaum andere Menschen überzeugen, geschweige motivieren. Wer die Entwicklung und auch die Notwendigkeit der Entwicklung von Mitarbeitern nicht beachtet, der wird bald wenig gute Mitarbeiter haben. Letztlich ist es auch wichtig in manchen Situationen angemessen zu führen, z. B. wenn es um das Überstehen von Krisen im Unternehmen geht.

- Führe so, wie du dich selbst auch führst!
 - ★ Es brachte schön früher keinen dauerhaften Erfolg, wenn man Wasser predigte und Wein trank. Selbst wenn es Ihnen gelingt, einen entsprechend gewünschten Führungseindruck im Alltag zu erzeugen, wird dieser spätestens in Stress-Situationen dahin sein, wenn Ihr Führungs-Stil nicht Ihrer Persönlichkeit entspricht.
- Führe mit Grundsätzen, an denen sich Mitarbeiter orientieren können!
 - ★ Persönliche Überzeugungen, Werte, Glaubenssätze und Einstellungen müssen von den Mitarbeitern erkannt werden können und Orientierung bieten. Es steht außer Frage, dass erfolgreiche Führung nur konform mit den Grundsätzen des Unternehmens einhergehen kann. Im Leitbild findet sich meist ein Teil dieser wichtigen "Philosophie".
- Führe, in dem du den Führungsregelkreis anwendest!
 - ★ Sich selbst und bestehende Prozesse regelmäßig in Frage stellen, ist grundsätzlich bei erfolgreicher Führung.
- Führe, in dem du den Managementregelkreis anwendest!
 - ★ Ein sinnvoller Prozess-Kreislauf von Zielen bis zur Kontrolle, ist das tägliche Fundament jeder Führung.
- Führe, in dem du nützliche Rituale der Mitarbeiter erkennst und verstärkst!
 - ★ Team organisieren sich zum Teil auch selbst, erkennen Sie hier nützliche Aktivitäten und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei.
- Führe, in dem du den Menschen das Gefühl vermittelst ein wichtiger und menschlicher Teil eines großen Ganzen zu sein!
 - ★ Es gibt wenig Menschen, die ehrlich gemeinte Anerkennung missachten. In Deutschland herrscht immer noch die Meinung vor: "Nicht gemeckert ist Lob genug!". Machen Sie von auch kleinen Anerkennungen den Mitarbeitern gegenüber Gebrauch und Sie werden motivierte Menschen um sich haben, die den größten Teil ihrer Arbeit gern und mit Erfolg machen.

Diese Liste von grundsätzlichen Verhaltensweisen erfolgreicher Führung ließe sich mühelos fortsetzen. Gerade Führungspersönlichkeiten sind anfällig dafür, den Bogen in die eine oder andere Richtung zu überspannen. Allerdings ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Führung kann man lernen, auch mit unterschiedlichen Voraussetzungen.

EFFEKTIVER UMGANG MIT AUSZEITEN

Paradigmen⁴ brauchen ihre Zeit, bis sie geändert werden. In Deutschland gilt derjenige als fleißig, der unablässig *sichtbar* arbeitet. Nachteile dieser Sichtweise sind erstens: Jemand der sich ausruht, macht aus der Sicht des Beobachters vielleicht etwas Nicht-Sinnvolles. Zweitens: Jemand der nicht sichtbaren Leistung produziert, geht seiner Arbeit vielleicht auch nicht nach. In Anbetracht der sicher immer schöner werden den Sommer in Mitteleuropa, scheint man das Ausruhen und Auszeiten allgemein langsam aus einem zusätzlichen Blickwinkel zu sehen. Wissenschaftler beginnen für Büroschlaf-Pausen zu plädieren. Gibt es den effektiven Umgang mit Auszeiten?

Zunächst gilt es einmal sich folgende Situation vorzustellen: Ihr Chef geht ca. 13.30 Uhr durch das Haus und bemerkt, dass ein Teil der Mitarbeiter schläft. Was wäre das für ein Bild? Sicher werden einige denken, was ist das für eine Firma? Ein Unternehmen in dem die Mitarbeiter nichts Besseres zu tun haben, als Mittags auszuruhen. Vielleicht denken aber auch einige, was für eine effektive und effiziente Organisation in diesem Unternehmen herrscht. Hier hat man erkannt, dass sich letztlich die Leistung steigern lässt, wenn man nicht am Körper des Menschen vorbei arbeitet.

Paradigmen-Wechsel

Ich denke, es wird der Tag kommen, da wir entweder über sehr viel mehr Klimaanlage in unseren Büros oder Produktionshallen verfügen oder wir tatsächlich anders mit Pausen und natürlichen Rahmenbedingungen unseres Körpers umgehen. Wer kennt das nicht manchmal? Ich nenne es immer das "Suppenkoma". Eine Zeit in der einfach nichts so recht gelingen mag. Gerade wenn es um kreative Prozesse geht, braucht man sich überhaupt nicht zu bemühen. Es würde kein oder nur wenig Sinnvolles als Ergebnis dieser Bemühungen stehen.

Erfahrungen sind schon da

Bisher sind es Unternehmer, Selbständige und Freiberufler, die diese Freiheit haben, ihre Arbeit einigermaßen so einzuteilen, dass die Herausforderungen in eine Tages-Zeit von wahrscheinlich hoher Leistungsfähigkeit fallen. Doch gestehen wir das auch den Angestellten und Arbeitern zu? Ich bin manchmal wirklich erstaunt, wenn ich mit meinem klimatisierten Auto an einer Straßenbaustelle im Sommer vorbeifahre, das Thermometer zeigt mehr als 30 Grad und die Arbeiter auf der Baustelle bringen gerade die Fahrbahndecke auf! Was würde passieren, wenn die Straßenbauarbeiter plötzlich nachts arbeiten oder erst am frühen Abend damit anfangen würden? Abgesehen davon, ob sie das wollten und ob es überhaupt möglich wäre, wären sie aber sicher nicht dieser großen Mittagshitze ausgesetzt.

⁴Ein Paradigma ist ein vorherrschendes allgemein anerkanntes Denkmuster in einem bestimmten Zeitgeist.

Einwände

Sicher könnte man hier mit dem Argument kommen, dass ja die Zulieferer und alle anderen (incl. Kunden) auch zeitversetzt arbeiten und kaufen müssten. Doch einmal ganz ehrlich: Haben Sie schon mal in Spanien oder Italien Massen von Einheimischen beim Großeinkauf in der Mittagshitze beobachtet? Viele würden sich diesen Temperatur-Gegebenheiten einfach anpassen oder zumindest dafür Verständnis haben, wenn andere eine längere Mittagspause machen würden.

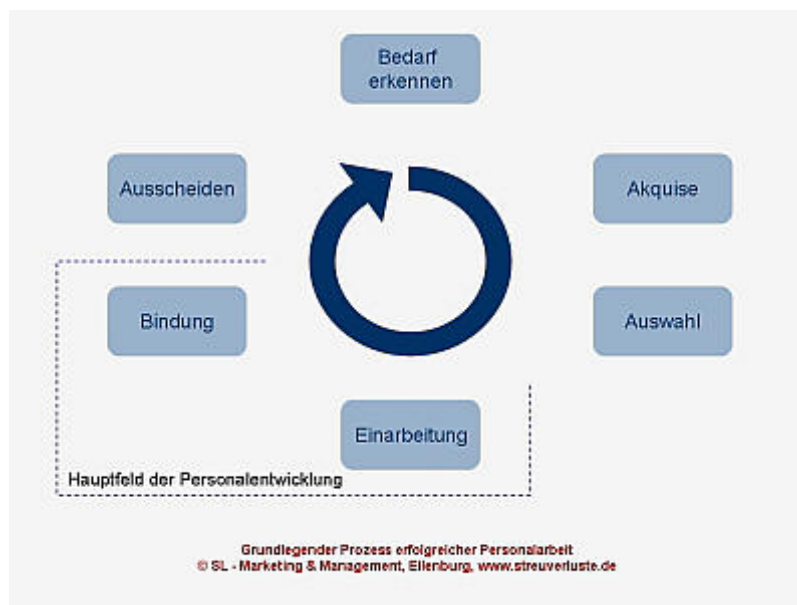
Kultur, Auszeiten & Effektivität

Ob das überhaupt mit unserer deutschen Mentalität von klarer Trennung zwischen Schaffen und Freizeit zu vereinbaren wäre, das wird sicher die Praxis zeigen. Die über ihre Zeit frei verfügen können, arbeiten ja schon so, sicher lässt sich die eine oder andere Erfahrung auch auf die Mehrheit von Leistungsträgern übertragen. Einen effektiven Umgang mit sinnvollen Pausen steigert die Leistungsfähigkeit (Effizienz), aus meiner Sicht und meinen Erfahrungen ist das unbestritten. Sicher wäre auch die Effizienz von Pausen zu erhöhen, wenn man entsprechende Techniken (Schlafen ist ja nur eine Form von Erholung) erlernt und einsetzen würde. Entspannungsübungen kennen aber leider in Deutschland meist nur diejenigen, die sie wirklich dringend brauchen.

ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT IM PROZESS

Die Prozesse von Personalentwicklung und Personalauswahl sind im unternehmerischen Alltag eng miteinander verwoben. Egal ob es dabei um die externe Suche, die interne Stellenausschreibung oder eben um Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Personals geht, immer wieder greifen Personalauswahl und Personalentwicklung ineinander ein. Wenn Sie mit einem tollen Personal-Auswahl-Prozess tolle Leute in Ihr Unternehmen holen und es versäumen sie an Ihr Unternehmen zu binden, kann das auf lange Sicht gesehen sehr teuer werden.

Prozess erfolgreiche Personalarbeit



Was kennzeichnet den erfolgreichen Prozess in der Personalarbeit?

- Der wichtige Ausgangspunkt ist natürlich, rechtzeitig den Personal-Bedarf zu erkennen.
- Dann die Fragen nach dem effizienten Beschaffen von Personal zu beantworten.
- Das Personal gezielt auszuwählen.
- Als nächster Schritt ist das Personal einzuarbeiten und zu entwickeln.
- Es folgen geeignete Maßnahmen, das Personal zu binden und
- letztlich muss jeder Mitarbeiter auch einmal aus dem Unternehmen ausscheiden.

Selbstverständlich können die einzelnen Unterpunkte des Personal-Arbeits-Prozesses anders abgegrenzt werden. Jeder einzelne Punkt enthält weitere wichtige Prozesse. Allein der Prozess der Personal-Auswahl enthält eine ganze Reihe von wichtigen Stationen, die letztlich den Erfolg der Personal-Auswahl ausmachen. Oder schauen wir uns den Prozess von Personal-Einarbeitung und Mitarbeiter-Bindung an. Letztlich ist hier das Hauptfeld der Personalentwicklung zu sehen. Ganz unterschiedliche Teil-Prozesse greifen ineinander und erzeugen so Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen der Personalentwicklung.

Fünf Faktoren für eine erfolgreiche Personalarbeit

- Die Arbeit mit Menschen, also auch mit Personal im Unternehmen, ist keine statische Angelegenheit, sondern gelingt nur, wenn Personalarbeit als immerwährender Prozess begriffen wird.
- Personalauswahl und Personalentwicklung greifen integral ineinander und stehen nicht losgelöst nebeneinander.
- Veränderungen in der Organisation (dazu zählt auch die Personal-Entwicklung) müssen vorbereitet sein und brauchen Zeit. Nützliche Effekte entstehen hier meist nicht über Nacht.
- Personalarbeit ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern eine der wesentlichen Stützen des Erfolges des Unternehmens.
- Gezielte Personalarbeit stützt, vor allem mit den Bereichen der Personal-Entwicklung, Personal-Auswahl und Mitarbeiter-Bindung, gezielt die gesamte Entwicklung der Organisation.

Verantwortliche überzeugen

Nicht selten ist es notwendig die verantwortlichen Führungskräfte von der Notwendigkeit, professionelle Personalarbeit zu betreiben, erst zu überzeugen. In der Pflege-Branche reift diese Erkenntnis auch erst langsam, aber stetig, wenn es darum den Herausforderungen der heutigen Zeit zu begegnen.

PERSONALENTWICKLUNG – WARUM?

Mittelständische oder auch kleinere Unternehmen sehen sich der größten Herausforderung gegenüber gestellt, seit der Einführung des PC in die Arbeitswelt. Der Wettbewerb bleibt ständig herausfordernd, die Margen werden in vielen Branchen immer dünner und die Personal-Kosten sind in Deutschland relativ hoch. Das ergibt ein interessantes Spannungsfeld für notwendige Effekte innerhalb der Personal-Entwicklung.

Die Personalentwicklung ist für die kleineren und mittelständischen Unternehmen genauso bedeutend wie für große Unternehmen. Sie muss sich nur "besser" rechnen!

Zwei wichtige aktuelle Studien - drei wichtige Erkenntnisse

Die Unternehmens-Vergleichsstudie TOP JOB hat zwei wesentliche Erfolgs-Faktoren für mittelständische Unternehmen herausgearbeitet. Zum einen die strikte Orientierung an so genannten harten betriebswirtschaftlichen Kriterien (wie z. B. Rentabilität & Wachstum) UND, sozusagen als absolut notwendige Voraussetzung, damit das überhaupt Sinn macht, eine Personalarbeit, die sich den folgenden Bereichen widmet:

- Vision & Führung
- Personalentwicklung
- Kultur & Kommunikation
- Entlohnungskonzepte
- Familien- und Sozialorientierung

Dabei stellen die ersten drei Punkte Elemente der klassischen Organisations- und Personal-Entwicklung dar. Entlohnungs-Systeme und Familien- sowie Sozialorientierung sind Aspekte, die mittlerweile verstärkt (teilweise wieder!) auch im Mittelstand an Bedeutung gewinnen.

Eine zweite aktuelle Studie von Ernst&Young und der F.A.Z. kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Die erfolgreichen Unternehmer setzen laut dieser Studie auf das Wissen & Können ihrer Mitarbeiter und auf eine solide Wachstumsfinanzierung. Damit ist es diesen Mittelständlern und kleineren Unternehmen gelungen, selbst gegen den allgemeinen Trend seit dem Jahr 2000 zum Teil massiv zu wachsen.

Somit sind also Strategie und Controlling, gezielte Personalarbeit und das Wissen und Können aller im Unternehmen die wichtigsten Erfolgsfaktoren! Personal-Entwicklung muss sich rechnen! Große Strukturen haben ausreichend Reserven, langfristige Effekte in der Entwicklung von Personal und Organisation abzuwarten. Auch deren Perspektive ist eine längerfristige.

Wichtige Fragen im Zusammenhang mit Personalentwicklung:

Welche Bedeutung hat die Personalentwicklung für den Mittelstand? Welche Kosten-Vorteile können Sie für Ihr Unternehmen erwarten? Sind die Effekte, die durch Personal-Entwicklung eintreten dauerhaft oder sind es Strohfeuer? Wie kann Ihr Unternehmen von der Entwicklung des Personals profitieren? Warum ist also Personalentwicklung so wichtig?

Das hat Vor- und Nachteile. Auf der einen Seite lassen sich diese Entwicklungs-Maßnahmen besser koordinieren, auf der anderen Seite ist es schwer, einen Ozean-Riesen bei voller Fahrt zu stoppen oder den Kurs zu wechseln. Hier sind also klar die kleineren Unternehmen im Vorteil, da sie wesentlich flexibler auf Markt- und Kundenanforderungen reagieren können & müssen.

Welche Effekte können Sie nun von der Personal-Entwicklung für Ihr Unternehmen erwarten?

- Durch Team-Entwicklung werden Konfliktpotenziale reduziert, die Zusammenarbeit gelingt dank kleinerer Reibungsverluste effizienter und Arbeitszufriedenheit sowie Motivation der Mitarbeiter steigen.
- Durch Coaching sind Sie in der Lage, die Potenzialentfaltung von Menschen in Schlüssel-Positionen zu beschleunigen, deren Einarbeitungszeit zu verkürzen oder sie schnell aus bestehenden Problemlagen zu führen.
- Durch Training von speziellen Kompetenzen (z. B. der zwischenmenschlichen Kommunikation oder von Führungs- & Management-Techniken) sind Sie in der Lage, Effektivität und Effizienz zu steigern und dauerhaft zu sichern.
- Die gezielte Entwicklung von Führungskräften Ihres Unternehmens sichert zu dem den dauerhaften Entwicklungs-Prozess ab.

Geheimnis des Erfolges

Wenn es ein Geheimnis des Erfolges gibt, so besteht es in der Fähigkeit, sich auf die Seite meines Gegenübers zu begeben und die Angelegenheit aus seiner Sicht zu sehen. *nach H. Ford*

Oft wird dieser Satz im Marketing für eine notwendige Grundhaltung gesehen. Denn nur so können Sie Ihren Kunden auch wirklich erreichen und der beste Problemlöser für ihn sein. Das gilt natürlich auch & besonders für Mitarbeiter und Führungskräfte (oder Inhaber)! Gegenseitiges Vertrauen und Verständnis sind letztlich die wichtigste Grundlage für den gemeinsamen Unternehmerischen Erfolg.

Ein Wort zu den Kosten – oder besser zu den Investitionen für Personal-Entwicklung

Die Bandbreite, was Personalentwicklung heute kosten kann, ist groß. Von astronomischen Honorar-Forderungen bis hin zu überschaubaren Investitionen, die rasch einen ROI bringen ist alles möglich. Ich möchte Ihnen ein Beispiel (Team-Supervision) nennen:

- Wie hoch wäre der Nutzen, wenn sich Ausfallzeiten von Mitarbeitern praktisch auf Null reduzieren und Arbeitsleistung gestiegen ist?
- Wie hoch wäre der Nutzen, wenn sich die Qualität der Arbeit zu dem noch verbessert hat?
- Wie hoch wäre der Nutzen, wenn das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit verbessert sind.
- Wie hoch wäre der Nutzen, wenn Ihre Kunden zufriedener oder sogar begeistert sind?

Wenn diese Effekte dauerhaft sind, dann sind die Kosten oder Ihre Investition in das Personal des Unternehmens schnell wieder eingespielt!

Gibt es auch mögliche Gefahren der Personal-Entwicklung?

Ja, es gibt Gefahren! Wenn Maßnahmen einfach nur mal so gemacht werden, um was für's Personal zu tun. Hier mal ein Seminar, dort mal ein Training. Ich will damit nicht sagen, dass eine solche Vorgehensweise wirkungslos sei, aber wenn die Maßnahmen nicht in einem Projekt strukturiert angegangen werden, sind die Effekte gering. Die Mitarbeiter bemerken schnell, dass dahinter keine Methode zu erkennen ist.

Fazit

Auf Dauer ist nichts so erfolgreich, wie erfolgreiche Menschen! Wenn den Mitarbeitern klar ist woran sie arbeiten und welchen Nutzen das für alle Seiten hat, dann ist Motivation die logische Konsequenz aus diesen Rahmenbedingungen. Als weitere Folge entwickelt sich eine Unternehmens-Kultur, die selbst von Ihren Kunden als herausragend wahrgenommen wird. Ein Alleinstellungsmerkmal, das kaum mit Geld zu bezahlen ist und mit "normaler" Werbung nie kommuniziert werden könnte. Dabei spielt es keine Rolle wie groß Ihr Unternehmen ist.

PROBLEME DER PERSONALENTWICKLUNG IN DER PFLEGE - WENN VERÄNDERUNGEN NOT TUN!

Stellen Sie sich vor: Ihr Arbeitstag beginnt damit, dass Sie zu Hause mit dem Gefühl von absoluter Unlust starten. Sie wissen genau, was heute auf dem Programm steht und kennen all die kleinen Dinge, die von gestern unerledigt, unausgesprochen oder einfach belastend übrig geblieben sind. Vor einigen Tagen ist auch noch eine langjährige liebenswerte Bewohnerin gestorben. Das Abschiednehmen ist vielen schwer gefallen. Sie sagen sich: Gestern bin ich mit einem Kollegen aneinander geraten, weil wir unterschiedlicher Meinung bzgl. eines Bewohners waren. Wir wurden sogar laut während unserer Meinungsverschiedenheit ...

Am Arbeitsplatz angekommen sagt man Ihnen, ein Kollege ist krank geworden und es stehen heute folgende zusätzliche Aufgaben auf dem Plan ...

So ähnlich erleben es viele Pflegekräfte jeden Tag. Nun könnte man meinen, es müsse doch die Professionalität in diesem Beruf ausreichen, mit diesen spezifischen Herausforderungen zurechtzukommen. Doch weit gefehlt!

Welche Auswirkungen hat dieses Arbeitsumfeld auf den Einzelnen?

Wenn Sie jeden Tag Ihrer Berufung folgen (und glauben Sie mir, eine Mehrheit des Personals in Pflegeeinrichtungen empfindet ihren Beruf als echte Berufung!) treffen aber immer wieder an scheinbar unüberwindliche Probleme, dann entwickelt jeder irgendwann eine Abwehrreaktion. Das liegt u. a. daran, dass in einem solchen Fall derjenige lieber seiner Berufung folgt, als sich z. B. mit den Problemen im Team auseinanderzusetzen.

Da jeder Mensch Energie braucht (auch unbewusst) Unzulänglichkeiten (oder auch nur als solche empfundene) auszugleichen, können Sie recht häufig u. a. folgende Verhaltensweisen erkennen:

- die Bereitschaft Konflikte anzusprechen oder auszutragen sinkt
- Gespräche zwischen den Kollegen beschränken sich mehr und mehr auf rein dienstliche Aspekte, persönliche Inhalte oder einfach nur ein nettes Wort für den Anderen bleiben aus
- die Arbeitsleistung sinkt langsam, aber stetig
- oft treten innere Unruhe auf (innerer Konflikt zwischen dem Anspruch der aus der Berufung resultiert und der erlebten Realität)
- Kleinigkeiten, Meinungsverschiedenheiten oder geringe Störungen im Ablauf werden überbewertet
- Bemerkungen von Vorgesetzten oder Kollegen werden immer häufiger nur auf der Beziehungsebene wahrgenommen

Den Mitarbeitern von Pflegeeinrichtungen für alte und kranke Menschen bläst ein kräftiger Wind ins Gesicht. Auf der einen Seite erlebt die Branche seit einigen Jahren massive Veränderungen auf der anderen Seite sind die Belastungen des Arbeitsalltages permanent herausfordernd. Neben schweren körperlichen Belastungen spielen die vielfältigen psychischen Beanspruchungen eine bedeutende Rolle.

Wie verändert sich das Zusammenwirken im Team unter ständiger psychischer Belastung?

Die Erlebniswelt des Einzelnen beeinflusst natürlich auch die Zusammenarbeit im Team oder allgemein die Kultur des Unternehmens. Welche Veränderungen sind in einem Team zu erkennen, das unter ständiger psychischer Anspannung steht?

- soziale Rituale (z. B. gemeinsam Kaffee zu trinken) treten in den Hintergrund
- die Team-Mitglieder haben sozusagen keine Lust über die Probleme zu sprechen
- jeder glaubt (oft unbewusst): seine Probleme sind auch die des Anderen und da es alle so erleben, seien sie unlösbar
- Probleme entstehen zunehmend in der Kommunikation und im Ablauf der Zusammenarbeit im Team
- die Bewohner bekommen diese Anspannung deutlich mit
- es kommt verstärkt zu Projektionen des eigenen Verhaltens (der Kollege hat das und das gemacht ...!)
- die Qualität der Arbeit insgesamt sinkt!
- schrittweise verlieren die Gruppen-Mitglieder das gegenseitige Vertrauen

Das alles kann letztlich dazu führen, dass das Arbeiten in dieser Abteilung oder diesem Team für Einzelne sogar demotivierend ist. Eine Folge davon sind vermehrte Fehlzeiten durch Krankheit.

Was kann können Sie tun, um diesen Problemen entgegenzuwirken?

Oft ist es erstaunlich, welche einfach zu lösenden Problematiken innerhalb eines Teams zu den o. g. Symptomen führen. Diese sind aber den Menschen in einem Team oft nicht bewusst! Das sich die Arbeitseinflüsse (z. B. psychische Belastungen in der Pflege) kaum verändern lassen bleiben nur zwei Möglichkeiten:

Was kann der Einzelne tun?

Da es dem Einzelnen ja selten bewusst ist, dass er Probleme verdrängt, ist das natürlich eine schwierige Ausgangslage. Was kann er trotzdem tun? Möglichkeiten dazu sind:

- grundsätzlich ist es immer sinnvoll mit seinen Kollegen "im Gespräch zu bleiben", hier ist es oft die Einstellung, die verändert werden muss
- zuhören und den Anderen ausreden lassen sind elementare Grundlagen für ein gutes Team-Klima
- gefühlte (innere) Konflikte sich bewusst machen (z. B. Mit der Frage: Was genau ärgert mich daran jetzt?)

Was kann für das Team getan werden?

Um nur drei Beispiele zu nennen:

- wichtig wäre das Festhalten an sinnvollen Ritualen (ein Austausch an der Kaffee-Ecke kann viel dazu beitragen, Probleme aus der Welt zu schaffen)
- Probleme im Team offen ansprechen
- Feedback von außen beachten (Bewohner, Angehörige, Vorgesetzte etc.)

Personalentwicklung ist ein relativ einfacher Prozess. Kleine Veränderungen können große Auswirkungen in Zukunft haben. Es kommt allerdings auf das Vertrauen in die Menschen an!

Fazit

Leider ist das oft Wunschdenken! Wie oft reflektieren wir selbst, was genau schief läuft und an welcher Stelle wir etwas verbessern können? Dazu sind wir eben doch zu sehr Mensch, als das uns das so einfach gelingt. Die Folgen liegen auf der Hand. Intrinsisch motivierte Menschen, die aus Berufung etwas tun, sind permanent frustriert und können nicht ihre optimale Arbeitsleistung vollbringen. Die wirtschaftlichen Auswirkungen sind offensichtlich.

COACHING VON UNTERNEHMERN VOR DEM RUHESTAND

Welchen Herausforderungen sieht sich ein Unternehmer gegenüber, der den eigenen Ruhestand organisieren möchte? Was kommt auf ihn zu? Warum ist es notwendig, zeitig über einen geeigneten Übergang oder auch die Unternehmensnachfolge nachzudenken? Was kann er tun, um den Ruhestand gut vorzubereiten? Auch die Begleitung während des Übergangs in den Ruhestand kann hilfreich sein. Optimal ist ein Unternehmer-Coaching dann, wenn es auch mit der Entwicklung des Unternehmens einhergeht, sofern das Unternehmen weiter bestehen soll.

Wie genau der Übergang eines Unternehmers in den Ruhestand erfolgen kann, hängt von einigen Faktoren ab:

- Die Persönlichkeit und die Erfahrungen des Unternehmers spielen eine große Rolle.
- Die Situation des Unternehmens und die beabsichtigte Zukunft des Unternehmens sind wichtig.
- Die Lebens-Situation des Unternehmers ist wichtig.

Vor welchen Herausforderungen steht ein Unternehmer an der Schwelle zum Ruhestand?

Grundsätzlich lässt sich feststellen: Im mittelständischen Bereich denken viele Unternehmer nicht strukturiert über die Unternehmensnachfolge nach. Das hat ebenfalls Auswirkungen auf die Organisation des Ruhestandes des Unternehmers. Wie schauen die Herausforderungen aus, denen sich ein Unternehmer vor dem Ruhestand stellen muss? Allgemein lassen sich folgende Themen beobachten:

- das Älterwerden als Hochleistungs-Mensch
- Sinn-Krisen
- Kontroll-Verlust, Macht-Verlust
- Anerkennungs-Defizit
- Loslassen können
- Gesundheit macht meist die ersten deutlichen Einschränkungen
- Ich kann nicht mehr so, wie bisher!
- Abschalten können geht nicht
- keine Kultur von Ruhe und Entspannung
- bewusster Schritt in Richtung Ruhestand (schrittweise)
- neues Rollenverständnis

Betrachten wir nur einen Bereich genauer: **Das neue Rollenverständnis in der Familie.** Bisher war der Unternehmer (oder die Unternehmerin) viel unterwegs und wenig zu Hause. Mit dem Ruhestand wird sich das zwar nicht schlagartig ändern, trotzdem wird die Zeit größer, die der Unternehmer zu Hause im Kreis seiner Familie verbringt. Vom Partner, der Familie und letztlich von der Persönlichkeit des Unternehmers wird es abhängen, wie er diese neue Rolle ausfüllen kann.

Nicht selten gilt es folgende Fragen oder Aufgaben zu lösen:

- Umgang mit Unsicherheit oder auch Angst vor der Zukunft
- Woraus beziehe ich zukünftig meine Anerkennung, die ich bisher auf Arbeit oder in meinem Unternehmen bekommen habe?
- Wie gestalte ich den inneren Wertewandel: Was ist zukünftig für mich wichtig?

Grundsätzlich stellt der Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand eine tiefe Veränderung im Leben eines Menschen dar. Bei einem Unternehmer, der seine Arbeit gern macht, dürfte dieser Schritt im Normalfall noch eine größere Herausforderung sein.

Fazit

Der oft komplexe Prozess des Übergangs vom Unternehmer in den wie auch immer gear- teten Ruhestand verläuft oft nicht reibungslos. Vorbereitung und die Entwicklung eines Bewusstseins dafür können einen Teil der Unsicherheiten reduzieren.

SIND SIE OK? WARUM DAS SELBSTWERTGEFÜHL SO WICHTIG IST?

Selbstwertgefühl ..., ein Wort, das uns im Alltag recht leicht über die Lippen kommt. Doch was ist das Selbstwertgefühl eigentlich und was genau "macht" diese so wichtige seelische Größe? Ist das für unseren Alltag wichtig? Zuerst zu der Frage wie das Selbstwertgefühl funktioniert, diese ist wirklich leichter zu beantworten, als die, was es eigentlich ist!

Stellen Sie sich vor, Ihr Selbstwertgefühl wird durch eine unregelmäßige Fläche mit einem bestimmten Flächeninhalt symbolisiert. Wenn Sie sich ok fühlen, dann hat diese Fläche einen Inhalt von 100 Prozent. Auf die Fragen "Fühlen Sie sich gut?, Ist alles in Ordnung mit Ihnen?" würden Sie überzeugt mit "Ja!" antworten. Halten wir also fest:

Wenn Ihr Selbstwertgefühl Ihren individuellen "OK-Wert" hat, dann geht es Ihnen seelisch gut! Allerdings ist das Selbstwertgefühl keine feststehende Größe! Es verhält sich vielmehr dynamisch. Wie kann man das verstehen? Dazu folgendes Beispiel:



Stellen Sie sich vor: Sie sind Gast einer Hochzeitsgesellschaft und das Fest geht seinem Höhepunkt entgegen. Auf die Frage "Sind Sie ok?" würden Sie nachdrücklich mit "Ja" antworten. Doch jetzt passiert es: Bei dem Versuch vom Rotwein zu probieren, landet er nicht im Mund, sondern für alle sichtbar auf Ihrem weißen Kostüm oder Hemd!

Würden Sie jetzt die Frage "Sind Sie ok?" innerlich immer noch überzeugt mit "Ja" beantworten? Sicher nicht! Was passiert nun? Im Normalfall werden Sie losgehen und irgendwie versuchen, den Schaden zu beseitigen. Und das ist der entscheidende Punkt! Egal, was auch passiert, das Sie persönlich als Selbstwert-Verlust interpretieren, Sie werden einiges dafür tun, damit sich Ihr OK-Wert wieder einstellt! Das verbraucht Energie – natürlich ist hier menschliche Lebensenergie gemeint.

Ihre Seele ist also immer bestrebt, Ihren momentan aktuellen Selbstwert konstant zu halten oder zu erhöhen! Bei solchen kleinen Missgeschicken ist das auch unproblematisch. Kritisch wird es, wenn das negative Erleben andauert oder sehr viel umfangreicher ist.

Was kann das Selbstwertgefühl beeinträchtigen?

Sofern wir es mit psychisch gesunden Menschen zu tun haben, können folgende beispielhafte Faktoren erheblichen Einfluss auf das Selbstwertgefühl ausüben:

- Mobbing
- Verlust des Arbeitsplatzes
- mangelnde Anerkennung allgemein
- tief greifende Probleme in der Partnerschaft
- sich selbst zu wenig zuzutrauen

Doch was ist das Selbstwertgefühl nun eigentlich?

Es ist sozusagen eine ganz besondere Einstellung sich selbst gegenüber. Eine Art "Meta"-Einstellung. Es ist die Summe von Überzeugungen mit denen Sie sich selbst bewerten, sozusagen die Zufriedenheit mit sich selbst.

Das Selbstwertgefühl hat mehrere Ebenen.

So habe ich oben das allgemeine Selbstwertgefühl beschreiben. Es ist recht dynamisch und kann leicht aus der "Bahn" geworfen werden. Hingegen das Selbstwertgefühl bezogen auf bestimmte Bereiche (z. B. auf bestimmte Fähigkeiten – ich bin ein guter "XYZ") ist wesentlich beständiger.

Was bedeutet das für unseren Alltag?

Immer dann, wenn unser Selbstwert nicht zu 100 Prozent gefühlt wird, verbrauchen wir (oft auch unbewusst) sehr viel zusätzliche Energie. Die steht uns dann im Alltag für wichtige Aufgaben nicht zur Verfügung. Wenn dieser Prozess länger andauert, kann er auch sozusagen „chronisch“ werden.

Was können Sie tun, das Selbstwertgefühl zu steigern?

Einige Möglichkeiten wären:

- Machen Sie sich klar, dass Sie ein wertvoller Mensch sind und Anerkennung verdient haben!
- Setzen Sie sich Ziele, die Sie auch erreichen können und belohnen Sie sich anschließend.
- Betreiben Sie Psychohygiene! Entscheiden Sie bewusst, was Sie an sich "Ranlassen" und was nicht!

Fazit

Achten Sie mehr auf Ihr Gefühl, welchen Wert Sie sich selbst zugestehen. Arbeiten Sie an sich und Ihrem Selbstwert-Gefühl.

KONSEQUENT HANDELN – AUFSCIEBEN VON WICHTIGEN AUFGABEN IM ALLTAG – WAS KANN ICH ÄNDERN?

Was genau hält uns vom konsequenten Handeln ab? Was ist gegen das Aufschieben von wichtigen Aufgaben zu tun? Aufschieberitis – eine unheilbare "Krankheit"? Was macht es so schwer, sich auf eine Sache zu konzentrieren? Wir leben in einer Zeit, die für Konzentration einfach nicht gemacht ist. Alles muss immer sofort geschehen. Oberfläche ist angesagt, Tiefe scheint langweilig. Menschen, die sich mit einem Thema intensiv auseinandersetzen sind für andere oft sehr anstrengend. Doch gerade darin liegt oft das Erfolgsgeheimnis!

Es dürfte eine der größten Herausforderungen der heutigen Zeit sein, sich konzentrieren zu können.

Welcher Konzentrations-Typ bin ich?

1. Es fällt mir leicht, mich auf eine Sache zu konzentrieren.
2. Ich kann mich kaum konzentrieren.
3. Wenn ich einmal einen Sinn erkannt habe, kann ich mich leicht konzentrieren.
4. Wenn ich ein klares Ziel vor Augen habe, kann ich mich konzentrieren.

Zu dem ersten Typen ist kaum etwas zu sagen, da es diesen Menschen sehr leicht fällt sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren. Der dritte und der vierte Konzentrations-Typ haben es noch relativ leicht. Sie können sich den Sinn oder das Ziel klar machen und Konzentration wird relativ leicht. Aber was macht der Typ, der sich sehr schwer konzentrieren kann?

Es gibt tatsächlich Menschen, die sich schwer konzentrieren können – was macht ein solcher Mensch?

Eine der wichtigsten Punkte: Entwickeln Sie bzgl. der für Sie wichtigen Aufgaben eine Radikalität! Definieren Sie wirklich nur die wichtigen Aufgaben als solche! Es macht keinen Sinn am Tag 20 wichtige Aufgaben zu haben. Wenn Sie an einer wichtigen Aufgabe arbeiten, dann bleiben Sie daran, bis sie erledigt ist!

Wichtig wäre für diese Menschen, an ihren Werten zu arbeiten. Der Wert Abwechslung nimmt oft einen hohen Stellenwert ein. Tragen Sie Sorge dafür, dass Sie Abwechslung anders organisieren! Wenn eine neue Idee aufkommt, dann schreiben Sie sie auf einen Zettel und legen diesen dann zur Seite, z. B mit der inneren Bemerkung, dass Sie sich jetzt konzentrieren wollen und die aktuell wichtige Aufgabe zu enden führen werden!

Eine weitere Möglichkeit ist natürlich das Erlernen von Entspannungs- und Konzentrations-Techniken, z. B.: Autogenes Training oder progressive Muskelentspannung.

Wovon hängt Konzentration ab?

Es gibt eine persönliche Komponente (Wie leicht fällt es mir, mich zu konzentrieren?).

Die aktuelle Befindlichkeit spielt eine große Rolle (Wer Kopfschmerzen hat, kann sich nun mal schwerer konzentrieren!).

Die Lebenserfahrung ist auch von Bedeutung (Es ist ein Unterschied, ob jemand schon oft hoch konzentriert war oder nicht!).

Kann ein Mensch Methoden zur Konzentration anwenden (z. B. Autogenes Training)?

ENTSPANNUNG - WEG ZUM KONZENTRIERTEN ARBEITEN

Wie schafft man es, trotz zahlreicher Störungen, an einer Aufgabe konzentriert weiter zu arbeiten? Oft klingelt das Telefon oder eine wichtige Post hat Sie gerade erreicht und Sie sind abgelenkt. Kann man konzentriertes Arbeiten lernen? Was brauche ich dazu? Entspannung - der Weg zum konzentrierten Arbeiten! Wenn Ihnen der Sägezahn-Effekt Energie raubt, müssen Sie Ihre Säge schärfen!

Entspannung und Konzentration hängen zusammen!

Ohne Entspannung geht keine Konzentration und umgekehrt. Wenn Sie völlig kopflos herumlaufen, werden Sie keinen klaren Gedanken fassen können. Für den Arbeitsalltag stellt sich nun die Frage: Gibt es Möglichkeiten, nach einer Störung rasch zur vorherigen Konzentration zurückzukehren und die Aufgabe erfolgreich zu erledigen?

1. Aufregung
2. Konzentration auf die Entspannung
3. Entspannung erleben
4. Konzentration auf die Aufgabe / Arbeit
5. konzentriertes Arbeiten



Wenn Sie noch keine Entspannungstechnik anwenden ...

... dann gibt es mehrere Möglichkeiten, um schneller wieder zum konzentrierten Arbeiten zu gelangen:

- Sie erlernen eine Technik zur Entspannung, die in den Arbeitsalltag integrierbar ist. Das ist z. B. autogenes Training oder progressive Muskelentspannung. Yoga wäre hier ungeeignet, da die Übungen oft Platz brauchen und für unwissende Beobachter mehr Fragen aufwerfen, die Sie im Nachhinein zu beantworten haben.
- Sie nutzen Entspannungs-Rituale, die Sie zur Technik ausbauen können. So spielt die Atmung bei Entspannung und Konzentration eine entscheidende Rolle. Jeder kennt den Satz: „Hohl erst mal tief Luft!“. Damit ist nichts weiter gemeint, dass Atmung (tiefe Bauchatmung!) per se zur Ruhe und Entspannung führt.
- Sie können eine 90-Sekunden-Pausen-Technik erlernen
- Sie können sich ritualisiert auf das genüssliche Trinken eines Kaffees oder Tees konzentrieren (das würde in die Richtung Meditation gehen).
- Sie können den Weg zu Ihrem Arbeitsplatz nutzen, sich zu konzentrieren.

Fazit

Der Sägezahn-Effekt kommt durch ständige Unterbrechungen von außen zustande. Der Grad der Konzentration fällt auf Null, sobald eine Störung auf Sie einwirkt (Telefon, es klingelt an der Tür, etc.). Wenn das der Fall ist, können Sie durch das Schärfen Ihrer Säge, damit ist die Arbeit an Ihrer individuellen Entspannungs-Konzentrations-Technik gemeint, schneller zu einem neuen Konzentrationszustand gelangen. Sie sparen so Zeit, Energie, Kraft und sind unter Umständen noch erfolgreicher.

PYGMALION-EFFEKT ODER WARUM ES WICHTIG IST, WAS SIE DENKEN!

Kennen Sie den Pygmalion-Effekt? Was denken Sie – ist es wichtig, was Sie den ganzen Tag denken? Welche Auswirkungen hat es, womit Sie sich gedanklich den ganzen Tag befassen? Ist es egal, ist es fremdbestimmt oder spielt es im Leben eines Menschen eine wichtige Rolle mit welchen Gedanken er sich den lieben langen Tag umgibt?

Sie werden jetzt vielleicht sagen, ich denke die Dinge, die ich denken muss. Wenn ich eine Tätigkeit mache, sind meine Gedanken dabei und nichts anderes. Wie ist das aber z. B. beim Autofahren? Was denken Sie da? Doch sicher nicht, was Sie tun müssen, um in den nächsten Gang zu kommen – oder? Es geht also mehr um die Gedanken, die uns nicht immer sofort bewusst sind. Oft geht es dabei um Einschätzungen von Menschen, Situationen und Herausforderungen.

Sie sind neu in der Firma und wollen erfolgreich sein. Vielleicht denken Sie:

- Das sind sicher alles nette Kollegen hier, die mir helfen werden, mich schnell im Unternehmen zu Recht zu finden.
- Sicher sind die Leute hier auch alle auf großen Erfolg aus und werden mich als Konkurrent betrachten und auch so behandeln.
- Mit meiner Art kann ich die Menschen hier begeistern und mitreißen – nichts leichter als das!
- Ich weiß sowieso mehr als alle hier zusammen, sie werden schon sehen, wer hier in kürze den Hut auf hat.

Egal welche Gedanken Sie auch zu den kommenden Erfolgen in diesem Unternehmen haben, Sie tun innerlich alles dafür, dass Sie die Realität so erleben, wie Sie denken (es sich sagen, vorstellen, fühlen etc.), dass es sein wird!

Das ist der Pygmalion-Effekt! Doch wer war Pygmalion?

Pygmalion war ein griechischer Bildhauer, der es mit den Frauen nicht so leicht hatte. Was macht ein Bildhauer mit solcher Art Problemen? Richtig, er schafft sich eine Frau aus Stein. Pygmalion war sehr gut in seinem Fach. Das hatte zur Folge, dass die von ihm geschaffene Frau seiner Idealvorstellung entsprach und er sich in seine Stein-Frau verliebte. Er flehte Aphrodite an, seinen sehnlichsten Wunsch zu erfüllen, sie hatte ein einsehen und hauchte der Statue Leben ein. Beide lebten fortan glücklich zusammen. Soweit die griechische Mythologie.

Was sagt uns der Pygmalion-Effekt heute?

Der Pygmalion-Effekt oder auch Rosenthal-Effekt hat auch als selbst-erfüllende Prophezeiung in die Fachliteratur Einzug gehalten. Im Kern geht es darum, dass die Erwartungshaltung eines Menschen unbewusst eine Auswirkung auf die Ergebnisse hat, z. B. bei einer Arbeit oder Tätigkeit im Allgemeinen.

Es ist sozusagen von entscheidender Bedeutung, was Sie über die Erfolgsaussichten bzgl. eines Aspektes in Ihrem Leben denken! Sie werden unbewusst viel dafür tun, dass genau das eintritt! Bitte verwechseln Sie das nicht mit bloßen positivem Denken. Es ist nicht förderlich bei einem Armbruch darüber nachzudenken, wie schön es wäre, wenn er nicht gebrochen wäre und keine weiteren Maßnahmen einzuleiten. Allerdings wäre ein Bild, wie die Knochenzellen schnell und gut wieder zusammenwachsen absolut hilfreich!

Praxis-Tipps und Fazit

Es ist also von großer Bedeutung, welche Erwartungshaltung Sie im Alltag haben. Machen Sie sich Ihre Gedanken zu wichtigen Themen und Zielen in Ihrem Leben bewusst oder bewusster. Oft bemerken wir erst, wie wir über eine Sache wirklich denken, wenn jemand bewusst nachfragt! Fragen Sie sich, ob diese Gedanken für Ihre Zielerreichung förderlich sind. Erkennen Sie auch grundsätzliche Denkmuster, wie "Ich schaffe das sowieso nicht." oder "Immer werde ich bei der Beförderung zurückgestellt." oder "Mit dem Kunden klappt das sicher nicht!". Diese Denkmuster lassen sich verändern und dabei Ihnen viel Erfolg!

STICHWORTVERZEICHNIS

Auszeiten, 21, 22
Autogenes Training, 35

Checkliste, 5, 15

Effektivität, 14, 16, 17
Effizienz, 14, 16, 17
Entspannung, 31, 36
EVA, 12

Führungs-Regelkreis, 18

Kittelbrennfaktor, 16
Konzentration, 6, 12, 15, 35, 36, 37
Konzentrations-Typ, 35
Kunden-Gewinnung, 6, 7

Leitbild, 3, 4, 18

Paradigma, 21
Pareto-Prinzip, 14
Personalarbeit, 25
Personalentwicklung, 25, 26, 28, 30, 42
Pflege, 24, 28, 29
Pflegekräfte, 28

Selbstwertgefühl, 33, 34
Strategie, 5, 6, 7, 25

Taktik, 5
Tante-Emma-Effekt, 3, 4
Team, 20, 26, 28, 29, 30

Unternehmensleitbild, 3
Unternehmer, 3, 4, 12, 16, 17

Werte, 3, 12, 18

Zielgruppe, 6, 7, 9

IMPRESSUM

SL - Marketing & Management
Sven Lehmann
Samuelisdamm 11 a
D-04838 Eilenburg

Unternehmen und Menschen entwickeln

- Unternehmensentwicklung für KMU und Existenzgründer
- Personalentwicklung und -beratung
- Coaching und Supervision

Telefon	03423 - 60 34 06
Internet	www.streuverluste.de
persönliches Blog	www.sven-lehmann.de
E-Mail	beratung@streuverluste.de

Bibliografische Angaben

Autor	Sven Lehmann
Eilenburg, Sommer 2008	

Das Streuverluste-Blog-Buch erscheint unregelmäßig. Es greift Themen auf, die in der Zeit des Bloggens aufgetaucht sind. Die Bilder sind von Sven Lehmann.