

**September
2009**

www.fuehrungsmanager.de

Information

Inhalt:

1.
Die Besten halten!
([mehr Information](#))

2.
Karrierepfade bis zum
Chef!
([mehr Information](#))

3.
Wem helfen
Prognosen?
([mehr Information](#))

[START me - Archiv](#)

Feed-back:

Uns interessiert Ihre
Meinung!

Schreiben Sie uns hier:

([Feed-back](#))

Über uns:

Steigende Komplexität,
hoher Wettbewerbsdruck
und schnelle
Veränderungen lassen das
Führen und Managen in
Unternehmen zu einer
hohen Kunst werden.

Soft Skills - persönliche
Kompetenzen - sind dabei
heute entscheidender
denn je; und, der Wille

Sehr geehrte Damen und Herren,

wenn auch Sie bald in die Budgetplanung für das nächste Jahr einsteigen, haben wir einen Vorschlag: Mit intelligenter Verschwendung richten Sie das Augenmerk auf effektiven Mitteleinsatz und nicht auf effizienten!

Angenommen, Ihre Mitarbeiter sind oft auf Geschäftsreise von München nach Hamburg unterwegs. Wenn diese nun zu Fuß nach Hamburg gehen müssen, dann hilft es nichts, diesen Beschluss besonders effizient auszuführen (schneller gehen, strapazierfähige Schuhe anschaffen, Kondition „tanken“...). Soll sagen: Wer das Falsche optimiert, hat ein grundlegendes Problem.

Besser wir überlegen, was effektiv ist und dann gestalten wir den Weg üppig aus: Lassen Sie Ihre besten Führungskräfte doch einmal wieder fliegen inkl. privater Nutzung der angesammelten Meilen, und beobachten deren Engagement und Einsatzbereitschaft für Ihre Firma, sowie den erzielten Deckungsbeitrag.

Die Holländer haben den Unterschied von Effektivität und Effizienz schon lange verstanden: Ein Strauß Rosen mag nicht sehr effizient sein, aber überaus effektiv...

Hier nun einige Anregungen über diesen kleinen, aber feinen Unterschied nachzudenken (in unserem Geschäft heißt übrigens Effektivität: Fördere Deine besten Mitarbeiter und mache sie kompetenter, verhandlungssicherer, konfliktfähiger, motivierter etc.)

Viel Spaß beim Lesen wünschen



Prof. Christoph Ewert ___ Ronald Endler

Die Besten halten!

Das Thema Mitarbeiterbindung steht bei vielen Unternehmen derzeit offenbar nicht an oberster Stelle der Agenda – die Wirtschaftskrise bindet die Ressourcen auf „wichtigere“ Schauplätze der Unternehmensführung.
Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen sehen das allerdings anders.

Laut einer Umfrage bei 600 Firmen in Europa, durchgeführt von StepStone und Dr. Geke & Associates, kam heraus, dass die Identifizierung, Entwicklung, Motivation und Bindung der Leistungsträger im Unternehmen als eine der wichtigsten Herausforderungen angesehen wird. Weitere Studien zeigen übrigens ähnliche Ergebnisse.

Top-Performer werden immer abgeworben

Abonnement

Diesen Newsletter
können Sie:

[Drucken als pdf](#)

Per E-Mail mit
"SUBSCRIBE"
bestellen.

Per E-Mail an Freunde
empfehlen mit
"START me -
Newsletter"

Per E-Mail mit
"UNSUBSCRIBE"
abbestellen.

Er erscheint
unregelmäßig ca. 3 - 5
mal pro Jahr mit
Themen und Tipps rund
um das Führen von
Menschen und das
Managen von
Unternehmen.

News regional

Für welche Region
interessieren Sie sich
besonders?

[Überblick](#)
Der Führungsmanager

[Göttingen](#)
Einstieg ab 26.02.2009

[Karlsruhe](#)
Einstieg ab 27.02.2009

[Köln](#)
Einstieg ab 12.03.2009

[München](#)

[Nürnberg](#)
Einstieg ab 19.03.2009

Humor:

perfekter werden zu wollen, stetig an sich zu arbeiten, nie locker zu lassen.

Unser Konzept "Der Führungsmanager" stellt hierzu eine innovative, hochwirksame Möglichkeit dar, Führungskräfte effizienter, motivierter und erfolgsorientierter zu machen.

[\(mehr Information\)](#)

Ihre Ansprechpartner:

zakk Training GmbH

Prof. Christoph Ewert
TEL:
+49-(0)721-83093940

Ronald Endler
TEL:
+49-(0)9187-921450

[\(mehr Information\)](#)

Die 12 Trainingsmodule des Programms Der Führungsmanager :

1. Die Führungspersönlichkeit
2. Unternehmerisch handeln
3. Erfolgreiche Mitarbeiterführung
4. Kosten & Rendite

Der Irrglaube, dass die Fluktuation aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage derzeit gering sei, kann fatale Folgen haben. Speziell größere Firmen nutzen in dieser Zeit die Gelegenheit, gute Mitarbeiter aus dem Mittelstand abzuwerben. Denn Spitzenkräfte werden gesucht wie die Nadel im Heuhaufen! Es spricht sich in vielen Branchen schnell herum, wer die wirklichen Leistungsträger sind – egal ob in Vertrieb, Produktion, Logistik oder Controlling.

„Top-Performer werden gerade jetzt von Headhuntern angesprochen“ sagt auch U. Bodahl von der Beratungsfirma Deloitte Deutschland. Doch nicht allein aus diesem Grund ist es für Firmen unklug, sich in Sachen Mitarbeiterbindung zurückzulehnen. Speziell die qualifizierten Mitarbeiter verfolgen äußerst aufmerksam, wie sich das Unternehmen in der Krise seiner Belegschaft gegenüber verhält. Sind sie von dem Verhalten des Arbeitgebers nicht überzeugt, wechseln sie möglicherweise das Unternehmen, sobald die Krise vorbei ist.

Sie wollen spannende Aufgaben

Fragen Sie einmal Ihre Top-Leister, was sie vom Unternehmen erwarten. Hier die Top-Antworten aus einer Befragung von Führungskräften:

- Sie sind nur zu halten, wenn sie spannende Aufgaben erledigen dürfen (73 %)
- Sie schätzen eine gute Arbeitsatmosphäre (64%)
- Sie erwarten, dass ihre Leistungsfähigkeit gewürdigt wird und gute Entwicklungsmöglichkeiten gegeben sind (57%)
- Sie wollen Arbeit und Privatleben in Balance bringen (57%)
- Sie erwarten eine leistungsbezogene Vergütung (51%)
- Sie streben ein hohes Gehalt an (42%)

Fazit: Top-Performer wollen ehrliche Wertschätzung und keine „billigen“ Incentives. Die klassischen Maßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit wie Gehaltserhöhungen oder einmalige Zuwendungen verlieren an Schlagkraft. Leistungsträger erwarten eine relative Besserstellung gegenüber ihren Kollegen. Sichtbar wird das durch exzellente Arbeitsumgebung, individuelle Arbeitszeitmodelle und umfangreiche Schulungsangebote.

[\(nach oben\)](#) oder [\(nächster\)](#)

Karrierepfade bis zum Chef!

Analysiert man die Karrierewege von Firmenchefs, dann zeigt sich eine verblüffende Erkenntnis: Jede Laufbahn verläuft anders, der Weg zum Chef gehorcht in den meisten Fällen individuell sehr unterschiedlichen Meilensteinen. Doch bei aller Individualität gibt es eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen, ohne die kein Manager zum Chef eines Unternehmens wird.

Zwei Megatrends dominieren das Anforderungsprofil an den zukünftigen Leithammel:

- Kurzfristiges Shareholder-value-Denken verliert zugunsten den Bemühungen hin zu nachhaltiger Wertsteigerung des Unternehmens.
- Die Globalisierung wird an Intensität weiter zunehmen

Deshalb werden Kompetenzen in Richtung Kundenorientierung, den „wahren“ shareholders, immer wichtiger. Und Internationalität gewinnt sowohl in Ausbildung als auch im Beruf an Bedeutung – persönliche Erfahrungen mit den Kulturen in ausländischen Märkten sind heute unabdingbar.

Bei aller Begeisterung für die daraus erwachsende Notwendigkeit der kommunikativen Kompetenzen darf nicht vergessen werden, dass fundiertes Fachwissen immer wichtiger wird. Denn anders als

Fingerzeige für die Krise

Phase1:
Leichte Wolken am Horizont

Am Empfang steht kein frischer Strauss Blumen mehr.

Für Besprechungen rückt die Verwalterin des Konferenzraumes keine Kekse mehr heraus.

Zum Geburtstag der Unternehmensgründer stößt die Belegschaft mit Prosecco an, beim letzten Male war's noch Champagner.

Für den Betriebsausflug wird nicht – wie im Vorjahr – ein Jet gechartert, um alle Mitarbeiter nach Mallorca zu fliegen. Stattdessen gibt es eine Fahrradtour durch den Stadtpark.

Ein Kollege wird zum Controller ernannt.

Phase2:
Mehr Wolken, auch nahe

Erste Zeitungsabos werden gekündigt, für die verbleibenden Umlauflisten angelegt.

In der breach-volleyball / snowboard / canyoninggruppe werden Gerüchte über eine Betriebsratsinitiative laut.

Visitenkarten werden nicht nachgedruckt – zu teuer.

Statt einzeln verpackter Milchdöschen gibt es große Kondensmilchbüchsen im Kühlschrank der Pantry.

An der Pinwand hängen Rundschreiben des Controllers. Sie beginnen mit dem Satz: „Da Ihr meine Mails nicht mehr quittieren wollt, muss ich auf diesem Wege“.

5. Gewinner - Teams
 6. Verhandlungen gewinnen
 7. Motivation für Höchstleistungen
 8. Reden vor Publikum
 9. Kundenorientierung
 10. Konflikte meistern
 11. Arbeit und Projekte
 12. Umgang mit Veränderungen
- [\(mehr Information\)](#)

noch vor 20 Jahren erwächst die Stellung des Geschäftsführers nicht mehr in erster Linie aus seiner hierarchischen Position. Der Chef von heute muss täglich um Akzeptanz kämpfen und seine Leute motivieren, nur intensives Know-how bringt ihm den nötigen Respekt.

Das Profil zukünftiger Chefs

Die Frage lautet: Welche Kompetenzen sollte eine Führungskraft mit 30 Jahren bereits erworben haben, um den Aufstieg nach ganz oben zu schaffen? Dabei kommt es im Einzelfall nicht auf die Summe der Bausteine an, sondern darauf, dass mit jeder neuen Funktion auch die Verantwortung wächst. Denn eines scheint sicher: Nur in der Verknüpfung von Theorie und Praxis, sprich der Aneignung von Fähigkeiten plus der konkreten Umsetzung im Arbeitsalltag, kann ein Mitarbeiter den Mut zu Veränderung und Innovation unter Beweis stellen. Dieser Effekt ist der wahre Grund, warum Personaler, Experten und Vorgesetzte das Hohelied von früher operativer Verantwortung und Auslandserfahrung singen: haarige Personalgespräche, Budgethoheit, der Kampf um Innovationen und Marktanteile – hier wird am ehesten klar, wer wirklich Einsatz zeigt, wenn's schwierig wird.

Die wahren Hürden auf dem Weg zum Chef sind persönliche Fähigkeiten, wie die Liste aus einer Umfrage des „Manager Magazins“ zeigt:



Kann man diese Fähigkeiten lernen? Eine gewisse Basis muss schon in der Kindheit und Jugend gelegt werden. Man kann nicht mit Anfang 30 plötzlich beschließen, führungsstark zu werden. Anders gesagt: Klassensprecher, Kapitän beim Fußball oder auch Organisator einer Examenslerngruppe wäre sicher nicht verkehrt. Der Rest kommt ganz preußisch-diszipliniert durch üben, üben, üben.

[\(nach oben\)](#) oder [\(nächster\)](#)

Wem helfen Prognosen?

Vor 150 Jahren war man sich in der Fachwelt einig, das größte Zukunftsproblem in Großstädten werde der Pferdemist sein! In den 70ern prophezeite der Club of Rome panisch das weltweite Ende der Ressourcen, in den 80ern sagten die Forstwissenschaftler den Tod des deutschen Waldes voraus und aktuell blickt kein Volk der Welt so pessimistisch in die Zukunft wie wir Deutschen – wem helfen diese Prognosen?

Prognosen sind extrem schwierig – besonders, wenn sie die Zukunft betreffen. Eine Erkenntnis, die wir gerne ausblenden. Praktisch alle „seriösen“ Zukunftsszenarien, die jemals entwickelt wurden, haben sich als katastrophale Fehleinschätzungen erwiesen. Diese Erkenntnis stammt von dem Physiker und Kabarettist Vince Ebert, der mit seinem Programm „Denken lohnt sich“ auf Tour ist.

Ein wesentlicher Grund für die Fehleranfälligkeit von Prognosen ist

Phase3: Dauerndes Unwetter

Grundsätzlich keine Flug - Dienstreisen mehr.

Alle Extras mit denen früher neue Mitarbeiter geködert werden sollten, entfallen – auch für die Alteingesessenen. Also: keine Hemdenbügeldienste, keine kostenlose Pizza, keine Massagen mehr im Büro.

Nach Kundenbesuchen werden die nicht verzehrten Kekse wieder in die Dose einsortiert.

Am Kopierer wird ein Zähler installiert, daneben hängt eine Liste, in die sich jeder eintragen muss, wie viele Kopien er wofür gefertigt hat.

Die Chefs arbeiten nicht nur Sonntags, sondern auch an Sonnabenden.

An der Pinnwand hängen Plakate von der Gewerkschaft.

Der Controller kündigt.

Die studentischen Aushilfskräfte am Empfang wechseln immer öfter.

Phase4: Vor dem Untergang

Der Empfang wird aufgelöst, die Zentralnummer der Telefonanlage wird auf die Teamassistentin umgestellt, der Reihe nach wechselnd.

Dienstreisen nur noch per Zug zweite Klasse, Übernachtungen am besten privat, im Hotel nur noch mit Genehmigung der Geschäftsleitung.

Ein mittleres Management wird installiert, die Betroffenen verlangen eine „angemessene“ Zulage zum Gehalt, Optionen auf

Impressum:

zakk Training GmbH
Erlenstegenstr. 7
90491 Nürnberg

E-Mail:
[zakk Training GmbH](mailto:zakk@zakk-training.de)

INTERNET:
fuehrungsmanager.de

TEL:
+49-(0)9187-921450

FAX:
+49-(0)180-548-20251494

Geschäftsführer:
Ronald Endler

Handelsregister:
HRB Nürnberg 19743

die Chaostheorie! Bekanntermaßen vermutet man beim System „Wetter“, dass selbst ein einziger Flügelschlag eines Schmetterlings im Amazonasgebiet katastrophale Auswirkungen auf das Wetter in den Beneluxstaaten haben kann. Kabarettist Ebert vermutet deshalb, dass derzeit mehrere Forscherteams aus Holland, Luxemburg und Belgien im Amazonasdelta unterwegs sind, um dieses Insekt dingfest zu machen.

Das Orakel von Delphi

Warum also hören wir trotzdem vollkommen gebannt zu, wenn wieder mal ein „ausgewiesener Experte“ mit düsterer Mine über den Zusammenbruch der Marktwirtschaft, den Kollaps des Weltklimas oder gar über das Ende der gesamten Menschheit schwadroniert? Vielleicht haben diese Prognosen für uns den gleichen Stellenwert wie damals bei den alten Griechen das Orakel von Delphi.

Auch da ging es nicht unbedingt darum, dass alles genau so eingetroffen ist. Viel wichtiger war das Ritual. Man besuchte das Orakel und fragte: „Und? Wie siehst du das?“ und das Orakel dachte lange nach und gab den Menschen dann eine kryptische Lebensweisheit mit auf den Weg: „In der niedrigen Hütte geht der kluge Mann gebückt“.

Solch ritualisierte Aussagen könnte man problemlos auf die heutige Zeit übertragen. Statt langatmig über drohende Rezessionen oder Inflationen zu referieren, könnten die Chefs der großen Wirtschaftsforschungsinstitute einmal im Monat ihre Erkenntnisse verkünden: „Wenn du wissen willst, wie die Konjunktur heute ist, dann schau heute in die Zeitung. Wenn du wissen willst, wie die Konjunktur im nächsten Jahr wird, schau im nächsten Jahr in die Zeitung...“

[\(nach oben\)](#)

Haftungshinweis

zakk Training GmbH übernimmt keine Haftung oder Garantie für die Inhalte externer Links; für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Unternehmensanteile
lehnen sie ab.

Die Geschäftsleitung
verordnet Feierabend
für alle um 20.00 Uhr,
weil dann fest
abgeschlossen wird.
Niemand hat mehr
einen Generalschlüssel,
um dann noch
hinauszukommen.

Immer öfter müssen
Projektbesprechungen
wegen
Betriebsversammlungen
verschoben werden.

Der kaputte Kopierer
und andere defekte
Bürogeräte werden
nicht mehr ersetzt.

Die Putzkolonne kommt
nur noch einmal die
Woche.

Phase 5:
Unter Wasser

Die Putzkolonne kommt
gar nicht mehr.

Auch die Chefs tauchen
nicht mehr auf.

Von Tag zu Tag gibt es
weniger Büromöbel, die
Kollegen schleppen sie
Stück für Stück nach
Hause.

Die Heizung ist
abgestellt.

Auf der Homepage des
eigenen Unternehmens
steht nur noch:
„Tschüss, tut uns leid
...“