

## „Man muss uns halt machen lassen“

In der Praxis besteht weitestgehend Konsens, dass sich das Bild von Führung von direktiv und autoritär hin zu einem eher partizipativen Führungsverhalten längst verändert hat. Führung im klassischen Sinne des Organisierens, Kontrollierens und Sanktionierens ist weitestgehend perdu und trifft auf kein Verständnis bei gut qualifizierten und verantwortungsbereiten Menschen.

Seit einiger Zeit diskutieren wir daher in der Beratung unserer Kunden die Fragen: Welche Rolle und funktionale Bedeutung hat künftig ein Vorgesetzter? Die Antworten weisen auf ein neues



Verständnis, das in der Konsequenz Führung im klassischen Sinne überflüssig macht und dass die Rolle des Vorgesetzten die eines „Ermöglicers“ sein wird.

Er ermöglicht selbstbestimmtes Handeln, ist Koordinationsstelle zwischen Arbeitsteams, delegiert Ziele und Ergebnisverantwortung an Teams, sorgt für Transparenz der Unternehmensziele und deren Zusammenhang mit Arbeitszielen, ermutigt Mitarbeiter, ihre Ressourcen zu erkennen und eigeninitiiert in die Arbeit einzubringen.

Das fordert insbesondere langjährig erfahrene Führungskräfte auf zwei Ebenen:

- Sie müssen loslassen können von ihrem Selbstverständnis des „Vorgesetzten“ und
- bereit sein zur Weiterentwicklung ihrer sozialen und personalen Kompetenzen.

„Wir wissen selbst, was zu tun ist, und wenn wir's nicht wissen, fragen wir einen, der's wissen könnte“ war die lakonische Bemerkung eines Maschineneinrichters auf die Frage zu der Rolle des Vorgesetzten. „Man muss uns halt machen lassen und vertrauen“ ergänzt dessen Kollege aus der AV.

In der Tat: Mitarbeiter wissen am besten, wie es geht!

Interessiert an Führung durch Selbstführung? **Kennziffer: 15301**

## Warum Selbstführung nicht mehr wegzudenken ist

Eine Command- und Controlkultur passen schon lange nicht mehr in eine auf Erfolg gepolte Organisation. Anspruchsvolle Ziele können leichter mit anspruchsvollen Menschen erreicht werden als mit „gehorsamen“ Pflichterfüllern. Diese scheitern spätestens dann, wenn von ihnen eigenständiges, initiatives und leistungsverantwortliches Handeln sowie Ergebnisverantwortung erwartet werden. In flachen Hierarchien und schwierigen Projekten sind das dann die Benchmarks, an denen erfolgreiche sich von weniger erfolgreichen Arbeitsgruppen unterscheiden lassen.

Es liegt auch nicht nur daran, dass Aufgaben erst im Kontext mit anderen effektiv gelöst werden können oder neben der Vernetzung die Dynamik und Intransparenz von Situationen eigenständiges Verhalten erfordern. Eigenständigkeit ist auch ein Grundbedürfnis. Menschen wollen Regie und Kontrolle über ihr Tun übernehmen und nicht fremdgesteuert ihren Aufgaben nachgehen. Sie sind mit ihren Ressourcen die wertbeständigsten „fighter against the enemies“ wie Steve Jobs mal die Rolle der Mitarbeiter martialisch veranschaulichte.

Deswegen: Ohne Mitarbeiter, die ihr persönliches „Strickmuster“ gut kennen, es zur erfüllenden Maximierung ihres Potentials abrufen und es zu einer gelingenden Selbstentwicklung einsetzen, verlieren Firmen ihre Zukunftsfähigkeit.

Interesse an selbstführungsfähigen Mitarbeitern? **Kennziffer: 15302**

*Ich bin der Meinung, dass*

erfolgreiche Unternehmen sich durch eine Vertrauens- und zugleich auch eine Leistungskultur auszeichnen. Denn, erst dann, wenn ein vorbehaltloser und an Ergebnissen orientierter Umgang miteinander den einzelnen Mitarbeiter in seiner Fachlichkeit und Persönlichkeit ernst nimmt, bringt dieser sich mit großer Begeisterung und Leistungsbereitschaft in seinen Job ein.



**Walter Braun**


Zwar sind Förder- und Schulungsmaßnahmen notwendige Bedingungen für eine leistungsstarke Unternehmung, sie reichen aber bei weitem nicht aus. So nutzen Managementschulungen, Moderationstrainings, Kommunikationsseminar etc. nur soweit, wie sie für die konkreten Arbeitsanforderungen auch eine Rolle spielen und selbst dann gehen ihre Effekte unter, wenn die zu ihrer Umsetzung erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale, Überzeugungen und Einstellungen nicht gegeben sind. Und auch das ist nicht genug: Dazu müssen noch eine fördernde und erlaubende Führungskultur kommen.

So wirkt z. B. das Trainieren partizipativer Entscheidungstechniken nur dann, wenn der Vorgesetzte auch eine innere Bereitschaft zum Dialog und zum Meinungsaustausch mit seinen Mitarbeitern hat und nicht einem Rollenbild anhängt, wonach er qua Amt es sowieso besser wissen muss.

In einem Projekt, in dem die Mitarbeiterbindung eines von mehreren Zielen war, ließ sich das Management nicht davon abbringen, sichtbar und in vielen öffentlichen Auftritten von seinem großvolumigen Investment in eine bis dahin in der Firmengeschichte nie da gewesene Schulungsoffensive zu reden, anstatt erst einmal mit vertrauensbildenden Maßnahmen wie etwa den Aufbau eines wertschätzenden Umgang untereinander und einer Fehler toleranten Leistungskultur für die Akzeptanz der Schulungen zu sorgen.

Zunächst produzierte das Management daher sunk costs, die erst dann weniger wurden, als die Verantwortlichen begriffen, dass sie erst den „Boden für ihre Offensive bereiten“ mussten, indem sie Gelegenheit zur Reflektion und wo erforderlich zur Veränderung des Selbstbildes schaffen.

Ihr



Walter Braun

## Kleiner Tipp zur Arbeitsorganisation

Wer feststellt, sein Arbeitsverhalten am Schreibtisch könnte zügiger und effizienter sein, sollte einmal überprüfen, inwieweit seine Psyche unbewusst von optischen Dingen abgelenkt wird. Arbeitspsychologen in Japan fanden nämlich heraus, dass sogenannte Distraktoren unbewusst die Aufmerksamkeit auf sich ziehen und die Arbeitskonzentration stören.



Distraktoren sind nichts anderes als Dinge, die einen funktionalen oder emotionalen Wert haben und im Sichtbereich des Arbeitenden liegen. So haben z. B. herumliegende Handys, wertige Füllhalter, emotional anrührende Bilder etc. genau diesen Effekt.

Also: den naheliegenden Arbeitsbereich entrümpeln und emotional anrührende Bilder etc. dort platzieren, wo man zur Entspannung hinschaut oder hingeht. Das kann ein weiter entferntes Sideboard sein, ein Nebenraum, der Eingangsbereich oder wo auch immer. Probieren Sie es doch einmal aus.

**Kennziffer: 15303**

## Warum ein Gründer noch lange keine Unternehmer ist

Es war ein richtig hartes Brett: ein von seiner Idee total begeisterter und hoch kompetenter Spezialist für die Programmierung von Analysealgorithmen wollte sich selbständig machen und den big data Markt „rocken“.

So weit, so gut! Jeder echte Unternehmer ist überzeugt von seiner Idee und geht mit überdurchschnittlichem Biss an die Realisierung derselben. Was ihn aber zum echten Unternehmer macht, sind darüber hinaus gehende Attribute. Er ist bereit, sich auch mit eher lästigen Dingen wie Organisieren von Arbeitsabläufen oder dem Akquirieren von Kunden zu beschäftigen. Überhaupt, ein Businesskonzept mit Zielen, Strategien und Maßnahmen seinem Tun zugrunde zu legen. Und das genau war das Problem bei dem berstend motivierten IT-Nerd: Die geringe Bereitschaft, mit dem inneren Schweinehund klar zu kommen und sich mit schnödem „Managen“ zu befassen. Lieber nobelpreisverdächtige Eleganz seiner Idee erringen, als elegante Programmoberflächen realisieren. Lieber statistisch revolutionäre Schwarmanalysen betreiben, als mit potenziellen Kunden reden. Lieber der nächsten Produktidee Raum verschaffen, als sich mit ungeliebten Marktzielen beschäftigen. Lieber ... .

Nach mehrmonatiger Erfolglosigkeit und Sturheit bzw. Verweigerung, sich allen unternehmerischen Anforderungen zu stellen, musste er seinen „Traum“, als Unternehmer der Welt gegenüber aufzutreten, aufgeben. Heute entwickelt er konzerngebunden Apps für Zahlungs- und Buchungssysteme.

Schade, wenn Einstellungen eine unternehmerische Selbstständigkeit verhindern. Wer sich beruflich selbst verwirklichen möchte, sollte dringend unternehmerischen Anforderungen wie „Markt machen“, „Managementziele priorisieren“ u. ä. eine höhere Priorität einräumen, als seiner Produktidee – oder sich frühzeitig dazu Rat einholen.

Interessiert? **Kennziffer: 15304**



## Fehler vermeiden heißt, sie sich bewusst machen!

Positiv, als Annäherungsziele formulierte Absichten bündeln sicherlich die notwendigen Energien zur Umsetzung der zielführenden Maßnahmen. Nun gibt es aber in sicherheitssensiblen Unternehmen wie etwa Krankenhäusern, Kernkraftwerke, Chemieunternehmen etc. Situationen, in denen Fehler verheerend wären. Außerdem: Wer macht schon gerne Fehler! Das bewusste Vermeiden von Fehlern dient also nicht nur dem Erfüllen hoher Qualitätsstandards, sondern auch der Psychohygiene. Daher lohnt es sich auch psychologisch

- zu definieren, was auf keinen Fall passieren darf,
- aufmerksam auch auf kleine Ergebnisabweichungen zu achten (ein Crash ist meist die Summe von nicht weiter beachteten Kleinigkeiten),

- vorweg festzulegen, wie mit gegebenenfalls auftretenden Abweichungen bzw. Fehlern umzugehen ist.

Der CEO eines Anlagenbauers wollte die aversive Fehlerkultur seines Unternehmens enttabuisieren. Und beauftragte seine Consultants. Im Tandem mit einem internen Lernbegleiter sensibilisierten sie die Meisterebene in der Produktion in moderierten Workshops, um genau ein solches, fehleraffines Bewusstsein und gelebte Achtsamkeit zur Risikominimierung zu erzielen.

Die Workshop-Agenda:

- Was muss warum fehlerfrei funktionieren?
- Welche Fehler könnten mit welchen Konsequenzen auftreten?
- Wie könnten diese sich ankündigen?
- Wie können wir sie verhindern?

Die Meister entwickelten sich in dieser Struktur eine Art Frühwarnsystem, auf das sie mit adäquaten Handlungsstrategien reagieren und einen möglichen Fehlergau vermeiden können.

Subjektiv gestiegen ist bei allen Teilnehmern bis heute auch das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Ein gerade für Entscheider und Leistungsträger wichtiges Erfolgsmerkmal.

Interessiert an der Erhöhung der Fehler-/ Risikosensibilität Ihrer Leistungsträger? **Kennziffer: 15305**



### Schmunzelecke\*



„Zunächst brauche ich dringend ein Darlehen über 5.000 €. Ich habe ihrer Agentin, Frau M. gesagt, dass ich dann alles bei ihr machen will ...“.

(\* aus: Schweizer Mobiliar Versicherung, schriftliche Äußerungen von Versicherungsnehmern)



## Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2015

*Sebastian Purps-Pardigol*

**Führen mit Hirn.** Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern. Mit einem Vorwort von Gerhard Hüther.

Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015, 232 Seiten, € 34,00, ISBN 978-3-593-50339-4

Zugegeben: Ich war schon etwas skeptisch bei dem Titel. Wieder einer, der alten Wein in neuen Schläuchen verkaufen will?

Diese Skepsis verwandelte sich aber schon nach den ersten paar Seiten in neugieriges Lesen und in ein anerkennendes Ja. Ja, das Buch bringt endlich an zahllosen Praxisbeispielen auf den Punkt, was Neurowissenschaftler und Psychologen immer lauter empfehlen: Wer mit seinem Unternehmen Erfolg haben möchte, dem muss es gelingen, seine wichtigste Ressource, den Menschen, als hauptsächlichen Träger des Unternehmens zu verstehen.

Damit dies nicht zu einer üblichen Floskel verkommt, zeigt der Autor anhand neurowissenschaftlicher Forschungsbefunde und an vielen gelebten Praxisbeispielen von großen und kleinen Unternehmen, dass es zu einem Alleinstellungsmerkmal wird, wenn Chefs auf der Basis von Aufmerksamkeit sich und den Mitarbeitern gegenüber verstehen, dass Menschen Zugehörigkeit erleben und sich in die Gestaltung des Unternehmens einbringen möchten, insbesondere aber das Gefühl haben müssen, dass man an sie glaubt, ihre Erfahrungen wichtig sind und sie darüber hinaus die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben und einen achtsamen Umgang miteinander erwarten.

Auf der Basis dieser sieben neuro-

psychologisch belegbaren Befunde lassen sich die Erfolge dieser sehr unterschiedlichen Firmen im Vergleich mit weniger erfolgreichen begründen.

Ein ausgesprochen inspirierendes Führungsbuch, das die Brücke zwischen Herz und Verstand, Wissenschaft und Praxis sowie Vernunft und Leidenschaft schlägt.



*Christoph Richter*

**Say, Keynes und Co.** Das Basiswissen zur Makroökonomie für Fach- und Führungskräfte. Mit 63 Bildern, 15 Tabellen und zahlreichen Wiederholungs- und Vertiefungsaufgaben mit Lösungen. Reihe: Die Betriebswirtschaft - Studium + Praxis, Band 27. expert verlag, Rennigen 2015, 200 Seiten, € 29,80, ISBN 978-3-8169-3056-3

Wer sich ein Grundverständnis über volkswirtschaftliche Zusammenhänge verschaffen will, um die Abhängigkeiten zwischen Konjunktur und Unternehmensergebnissen zu verstehen, sollte zu diesem praxisbezogenen Basisbuch der Makroökonomie greifen. Dabei erfährt man auch gleich etwas über den Richtungsstreit zwischen den Keynesianern, die in stimulierender Nachfrage ihre Modelle ansiedeln, und den Neoklassikern, nach denen jedes Angebot seine Nachfrage im sich selbstregulierenden Markt findet.

In Teil A des Buches werden volkswirtschaftliche Themenfelder wie Bruttoinlandsprodukt, Arbeitslosigkeit, Inflation, Globalisierung inklusive Finanzkrise vorgestellt. Teil B behandelt die Sektoren und Märkte einer Volkswirtschaft wie etwa Güter-, Arbeits-, Finanzmarkt inklusive der Zusammenhänge der Märkte und in Teil C werden konkrete wirt-

schaftspolitische Maßnahmen wie etwa im Bereich der Fiskalpolitik abgeleitet. Alle Kapitel enthalten Wiederholungs- und Vertiefungsfragen und bieten damit auch die Gelegenheit, sich Faktenwissen durch selbstgesteuertes Lernen anzueignen.



*Burkhard Radtke*

**Führend führen.** 9 Prinzipien für exzellentes Leadership. Haufe Gruppe, Freiburg/München 2015, 259 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-648-07282-0

Der Autor führt mit einer interessanten These, wonach der Sinn der Führung darin liegt, Mitarbeiter zur Selbstmotivation zu befähigen in sein Buch ein. Damit die Führungskraft ihre Mitarbeiter zur Selbstmotivation anregen kann, ist es erforderlich, sich ein fundiertes Verständnis über psychologische Aspekte des Denkens, der Sprache und der Emotionen zu verschaffen und dieses Verständnis in der Praxis konkret anzuwenden.

Exzellente Führung zeichnet sich dabei durch eine authentische Grundhaltung, offene Kommunikation und nachvollziehbare Handlungsweise aus. Diesen Dimensionen zugeordnet beschreibt der Autor stilsicher, anschaulich und mit zum Teil cartoonhaftem Schmunzeln die Prinzipien „Sinn durch Orientierung“, „Autorität durch Integrität“, „Vertrauen durch Zutrauen“, „Einvernehmen durch Verstehen“, „Macht durch Freiheit“, „Überzeugung durch Akzeptanz“, „Motivieren durch Kritik“, „Gerechtigkeit durch Ungleichheit“ und „Veränderung durch Unzufriedenheit“.

Diese Prinzipien verankert er am Ende eines jeden Kapitels mit gezielten Fragen zur Selbstreflexion und zum Transfer in die persönliche Arbeitssituation.

*Mathias Hofmann, Susanne Recknagel, Louisa Reisert, Friederike Michel (Hrsg.)*

**Stress-Kompass.** Strategisches Stress-Management für Ihr Unternehmen aufbauen – Konzepte und Umsetzung.  
managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2015, 368 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-95891-004-1

Mit Stress und seinen Auswirkungen wie Arbeitsausfälle, psychosomatische Erkrankungen oder Burn out ist nahezu jedes Unternehmen konfrontiert. Das Phänomen Stress ist auch kein temporäres, sondern eine dauerhafte Begleiterscheinung leistungsbezogener Organisationen. Vor diesem Hintergrund bauen die Autoren, alles Beraterinnen und Berater mit NLP-Hintergrund, ein Modell des strategischen Stressmanagements auf, mit dem der Nutzer wie mit einem Kompass Orientierung über die eigene Position und Wege für den Umgang mit Belastungen finden kann.

Alle vorgestellten Konzepte und Instrumente resultieren aus der Beratungserfahrung der Autoren und sind direkt in die Praxis übertragbar.

So entstanden 20 Praxistools, die 5 Kapiteln zuzuordnen sind. Kapitel 1 beschäftigt sich mit den Grundlagen des Stress- und Change-Management und Kapitel 2 mit Großgruppenformaten wie etwa Zukunftskonferenz, ChangeCentive. Kapitel 3 beschreibt Trainingskonzepte für Führungskräfte, die als Krisenpilot Stresserlebnisse direkt beeinflussen können. Kapitel 4 stellt Stresstrainings und Konzepte für Mitarbeiter vor. Kapitel 5 thematisiert Stress im Zusammenhang mit Teams und Teamentwicklung. Kapitel 6 schließlich richtet den Schwerpunkt an Trainings von Multiplikatoren aus, die als Stress-Lotsen eine strategische

Bedeutung für eine nachhaltig wirkende Umsetzung des Stressmanagements haben.

Ein gelungenes Werk, das sehr anschauliche Impulse für ein konzeptives Vorgehen und Anwenden von Methoden gibt.



*Ralf Aulich, Silvio Baltrusch, Sven Kaiser*

**Der ECM-Effect.** Rohstoff Wissen richtig nutzen. Ideen und Anregungen für mehr Effizienz im Umgang mit Informationen durch Einsatz von Software für Enterprise Content Management (ECM).  
OPTIMAL SYSTEMS GmbH, Berlin 2012, 257 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-86870-358-0

Auf Knopfdruck, unternehmensweit und zu jeder Zeit auf einer einheitlichen Plattform alle Informationen und Prozesse miteinander zu vernetzen und verfügbar zu haben, ist der Anspruch einer leistungsfähigen IT-Systemlandschaft im Unternehmen.

Die Autoren geben dazu einen generellen Überblick über die Welt des ECM und stellen an vielen Praxisbeispielen sehr anschaulich das Erfassen, Verwalten, Verteilen, Archivieren und Bereitstellen von Dokumenten und Prozessen vor.

Was das Buch so lesenswert macht, ist die Fokussierung auf die Praxis und die dabei jeweils zu erwartenden Vorteile und zu beachtenden Bedingungen. Damit rückt das Wissensmanagement in die Prozess- und Inhaltsperspektive und raus aus der reinen Technikperspektive.



*Gunter Dueck*

**Schwarmdumm.** So blöd sind wir nur gemeinsam.  
Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015, 324 Seiten, € 24,99,

ISBN 978-3-593-50217-5

Pointiert und mit teilweise satirischer Bissigkeit deckt Dueck die Anomalien des Denkens und Handelns von Menschen auf, wenn sie im Team oder in Arbeitsgruppen zusammen handeln. Er zeigt wie ambitionierte Ziele in ihr Gegenteil münden, wie Opportunismus und standardisiertes Tagesgeschäft Leistung verhindern oder auch, dass wir in der Gruppe das Machbare und Naheliegende bevorzugen.

Mit sarkastischem Unterton und durchschimmernder Hoffnungslosigkeit führt er den Leser mit vielen Beispielen durch 12 Kapitel, um das Wesen der „Schwarmdummheit“ nachvollziehbar und begründet darzulegen. Dabei bleibt er allerdings nicht nur als mahnender Querdenker im Allgemeinen stecken, sondern zeigt den Irrsinn des Fixierens auf eindimensionale Gewinnziele, der Auslastungsmaximierung von Mitarbeitern und der tayloristischen Digitalisierung von Geschäftsprozessen.

Die Komplexität schwarmdummen Handels zeigt allerdings auch, dass es keine Patentrezepte und Lösungen geben kann. Der Autor bemüht als Ausweg aus dem Dilemma das Bild der Freiwilligkeit. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter freiwillig, ohne Zwang, mit großer Begeisterung der Arbeit nachgehen würden, könnten sie Formen der Zusammenarbeit finden, die nicht durch Opportunisten, Trickser und Egoisten geprägt sind.

Das ist sicherlich keine Utopie, sondern kann im Kleinen zu einer stärkeren Selbstreflexion und Beantwortung der Frage „Wie können wir der Schwarmdummheit entkommen?“ führen.



*Helen Macdonald*

**H wie Habicht.**

Allegria, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2015, 2. Auflage, 412 Seiten, € 20,00, ISBN 978-3-7934-2298-3

Wenn ein Sachbuch mit literarischer Sprachgewalt und biografischer Durchmischung das Thema Selbstfindung behandelt, gehört es zu den Glücksfällen dieses mittlerweile unüberschaubaren Genres.

In dem Buch lässt Macdonald ihre Leser teilhaben, wie sie mit der Hingabe an die Naturgewalt der Jagdvögel ihre Trauer und Leere nach dem Tod ihres Vaters aufarbeiten konnte.

Schon als Kind faszinierten die Autorin Greif- und Raubvögel. Als sie mit 40 Jahren mit dem überraschenden Herztod ihres Vaters konfrontiert wurde, verlor sie jeden Lebensmut und stürzte in eine unheilvolle Leere. Nach mehreren Therapieversuchen entschloss sie sich, einen jungen Habicht zu zähmen, „um frei von Trauer und taub gegenüber den Verletzungen des Lebens zu sein“. In eindrücklicher Rückschau und mit Einflechtungen von White's Buch Goshawk über die Falknerei beschreibt sie, wie sie den Weg ins Leben wieder zurückfand und ihre Angst vorm Scheitern überwand.

Macdonald erzählt nicht die eigentlich esoterisch daherkommenden und sich ähnelnden Selbstfindungsgeschichten einer gehobenen Bildungsschicht, sondern mit sprachmächtigen Bildern von der Sprachlosigkeit ihrer Gefühle und der Kargheit und Leere ihrer Sinnkrise. Vor allem aber zeigt sie, wie mit leidenschaftlicher Besessenheit, Versuch und Irrtum, Unverzagtheit und unbändigem Willen nicht nur ein äußerst zähmungsresistenter Habicht wieder auf die Faust zurückfliegt, sondern wie auch ein de-

saströses und Sinn beraubtes Leben wieder gelingen kann.

412 Seiten, die fesseln, begeistern und ein Wochenende wie im Flug vergehen lassen.



*Doris Brenner, Frank Brenner*

**Punkten Sie mit Ihren Stärken.** Erfolgreiches Selbstmarketing im Job.

Haufe Gruppe, Freiburg 2015, 2. Auflage, 196 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-648-07321-6

Wer in seinem Leben Erfolg haben möchte, ist nicht nur auf Erfahrung, Expertise und Fähigkeiten angewiesen. Er muss all dies auch so auf die Bahn bringen, dass sie ein anderer wahrnimmt und versteht. Diese Erkenntnis ist nicht besonders neu. Neu ist aber, was die Autoren daraus machen. Sie führen den Leser wie in einem Coachingprozess schrittweise an seine Potenziale heran, machen diese transparent und setzen Impulse, wie er seine Talente noch besser nutzen kann.

Mit den sechs Kapiteln „Gut sein allein genügt nicht“, „Die große Qualifikationsanalyse: Wer sind und was können Sie?“, „Persönliche Planung: Wo wollen Sie hin?“, „Selbstmarketing: Sie sind gut! Doch wie erfahren es andere?“, „Berufliche Möglichkeiten: Wie geht es weiter?“ und „Der Abschlusstest“ nehmen sie den Leser an die Hand und lassen ihn erkennen, wo seine Stärken liegen, wofür er brennt und was an Gestaltungspotenzial in ihm liegt.

Mit Übungen, Tests, Checklisten und Visualisierungen helfen sie, die Fähigkeiten praxisbezogen zu erkennen und einem wirkungsvollen Selbstmarketing zugrunde zu legen. Zahlreiche Übungen, Selbsttests und Checklisten stehen darüber hinaus zum Downlo-

ad auf der Website des Verlags zur Verfügung.

Wer sich ins rechte Licht rücken möchte und zum Selbstcoaching bereit ist, sollte dieses Buch nicht aus der Hand legen.



*Martin Kregel*

**Stoppt die Welt, ich will aussteigen!** Kuriose Abenteuer einer Weltreise. (Arschtritt inklusive). Eazybookz Travel, Berlin 2015, 343 Seiten, € 19,99, ISBN 978-3-941193-22-2

Gut geschriebene Sachbücher zum Thema Selbstmanagement gibt es sicherlich viele. Dieses ist aber nicht nur gut geschrieben, sondern auch lebendig illustriert, spannend erzählt, erlebnisbezogen authentisch und mit stimungsvollen Reisebildern bestückt.

In Form eines Reisetagebuches beschreibt der Autor seine Gedanken, Ängste und Gefühle beim Aussteigen aus seinem Alltag der Sicherheit und des Erfolges. Seine Reise in 20 Länder und über 76.000 km ist gleichzeitig eine Reise zum Ich. Er lässt teilhaben an seiner Lust und seinem Frust bei seinem Ausstieg. Er zeigt, wie Ängste und Ungewissheit sich abwechseln mit Zuversicht und Hoffnung. Er schildert und illustriert Höhen und Tiefen und macht deutlich, dass Erfolg erst am Ende der Komfortzone erreichbar wird.

So ist diese spannend geschriebene Weltreise kein Reisebericht, sondern ein anschaulich illustrierter Leitfaden für ein gelingendes und authentisches Leben. Im Unterschied zu Chaka-Ratgebern werden sensibel die Hürden und Widerstände im Innersten eines Menschen sichtbar und Strategien zum Durchbrechen der Alltagsroutine nachvollziehbar.

Ein stimulierendes Buch zum Verändern des Status Quo. Nichts für Hasenfüße!



*Fredmund Malik*

**Navigieren in Zeiten des Umbruchs.** Die Welt neu denken und gestalten.

Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015, 161 Seiten, € 22,00, ISBN 978-3-593-50453-7

Malik, bekannt für vorausschauende Entwürfe eines künftigen Managements, hat einen dicken Inhaltsbrocken in dünne Scheiben zerlegt. Es geht nicht mehr und nicht weniger um ein völlig neues Verständnis für eine völlig neue Welt.

In seinem Modell der Transformation 21 beschreibt er die Zeichen der Zeit und was sie für die Zukunft bedeuten: Radikale Umbrüche nämlich. Wachsende Komplexität, Ungewissheiten und Unsicherheiten sind die sichtbaren Signale dafür. Und genau auf dieser Basis entwickelt er eine mutmachende Perspektive für eine neue und bisher noch unbekanntere Welt. Er begründet in seinen Kapiteln warum neues Denken erforderlich ist, beschreibt die große Transformation aus der Sicht von 1997 bis in die Zukunft, skizziert die Grundgesetze des Wandels, identifiziert die Treiber der Transformation, beschreibt Komplexität als Rohstoff der neuen Welt und warum Systeme außer Kontrolle geraten und kommt in den Kapiteln 7, 8 und 9 zu Lösungen für die Gestaltung einer komplexen Welt. Im Nachwort plädiert er für ein Leadership, das die heldenhaften Taten Einzelner zu den Akten legt und vom Kollektiv ausgeht. Leadership besteht dabei darin, Instrumente und Ressourcen für das Nutzen von Komplexität verfügbar zu machen.

Ein Büchlein, das es in sich hat und einen inspirierenden Bogen für eine noch unbekanntere Welt spannt und Mut für radikale Umbrüche macht.

*Diana Dreeßen*

**Steh auf und nimm dein Leben in die Hand.** Kurskorrektur für Anfänger und Fortgeschrittene. dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, München 2015, 215 Seiten, € 14,90, ISBN 978-3-423-26094-7

Irgendwie spürt jeder, dass er sich eigentlich ändern müsste. Und das „Eigentlich“ ist das Problem. Denn aus der Komfortzone brechen Menschen nur im äußersten Notfall aus. Der Einzelne bleibt lieber beim Alten und vertraut dem Prinzip „die Hoffnung stirbt zuletzt“.

Die Autorin hält sich nicht lange mit psychologischen Analysen der Macht der Gewohnheit auf, sondern steigt ein in die Gründe, die für das Loslassen und Verändern sprechen. Dabei zeigt sie, dass es gar nicht so schwer ist, ausgetretene Pfade zu verlassen und sich in neue Realitäten hinein zu entwickeln.

Schritt für Schritt und an vielen Beispielen ihrer Coachingpraxis verdeutlicht die Autorin, dass es gar nicht einmal viel Überwindung braucht, mit alten Denk- und Verhaltensmustern aufzuräumen. Sie hilft herauszufinden, was glücklich macht, wie aus Träumen Ziele werden, mit welchen Hürden bei ihrer Umsetzung zu rechnen sind und wie man sie überwinden kann. Dazu gehören so Basics wie etwa beweglich bleiben, an sich selbst glauben, von den Besten lernen oder auch Chancen erkennen.

Auch für den ersten Schritt, nämlich jetzt zu beginnen, gibt sie zahlreiche Impulse. Der anschauliche Schreibstil und die fallbezogene Beschreibung motivieren zum Ausprobieren und verhindern das Theoretisieren der Selbstveränderung.



### Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Ist Coaching auch für erfahrene Führungskräfte nützlich? Heft 3/15, 22. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2015, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Die Beiträge des aktuellen Heftes widmen sich einer nicht ganz neuen, aber immer wichtiger werdenden Frage, ob nämlich Coaching Sinn und Funktion für die Weiterentwicklung erfahrener Führungskräfte haben kann. Mit welchen Hürden dabei zu rechnen ist und mit welchen Formaten Coaching für ältere Mitarbeiter geeignet ist, zeigen die Praxisbeiträge der Autoren.

#### Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Ist Coaching auch für erfahrene Führungskräfte nützlich?

#### Hauptbeiträge:

- *Brock, M.*: Coaching für erfahrene ältere Führungskräfte.
- *Lärm, U.*: „Abschied und Bleiben“. Life-Coaching älterer Führungskräfte.
- *Müller, J. et al.*: Karrierecoaching Peer to Peer. Narrationen und kollegiale Beratung – eine Synergie im Workshop-Format.
- *Lewkowicz, E.-M., West-Leuer, B.*: Coaching in multinationalen Unternehmen – was ist anders?
- *Wenhart, C.*: Coach the brand!? Eine Bestandsaufnahme zum themenspezifischen Coaching in der Markenberatung.

#### Praxisberichte:

*Williams, B. et al.*: Prozess- und Inhaltsberatung in Bildungskontexten.

#### Diskurs:

- *Kreuser, K.*: Ungleiche Schwestern. Kompetenzen von Coaching und Mediation.



## Betriebsjuwelen aus Unternehmersicht

Das Fünfjahresjubiläum unseres regelmäßigen Unternehmertreffs im vergangenen Juli stand unter dem Motto „Was trägt zum nachhaltigen Erfolg jenseits gängiger Kongressempfehlungen bei?“



Gerade Unternehmer mit ihrem ausgeprägten Ego und ihrer sprichwörtlichen Beharrlichkeit lassen sich kaum in Zeitgeist gedrechselte Erfolgsformen quetschen. Sie leben ihr Ich und ihre Ziele aus ihrer Authentizität und ihren Überzeugungen - nicht aus dem Befolgen mehr oder weniger bekannter Managementtheorien. So wundert es

nicht, dass nach anfänglichem Gezeter über Erfolgsfaktoren sich im Kern und von der je individuellen Hülle befreit herauschälte, dass vier Klarheiten gegeben sein müssen, wenn der Betrieb führungsbezogen zukunftsfähig bleiben soll:

Klarheit über

- Aufgaben,
- persönliche Verantwortung eines jeden einzelnen Mitarbeiters für diese,
- die unikate Rolle der Menschen im Betrieb,
- gemeinsame Ziele.

Der spannende Punkt der Diskussion war die unikate Rolle jedes einzelnen Mitarbeiters, denn alle anderen Faktoren lassen sich ziemlich präzise definieren. Das Bewusstsein für die unikate Rolle aber wird erst geprägt, wenn im Betrieb eine Vertrauens-, Informations- und Wertekultur offensiv praktiziert wird.

Wie dies erfolgen kann, beschrieben die Unternehmer am Beispiel mit dem Umgang mit Fehlern: Fehler werden unaufgeregt als typisch menschlicher Faktor erlebt, indem sie von allen vorbehaltlos als unbeabsichtigt aufgetreten betrachtet und als bester Impulsgeber auf dem Weg zur Qualitätsexzellenz behandelt werden. Das gehe dann von anerkennenden Reaktionen beim sofortigen Melden der Fehler über gemeinsames Beraten über Fehler vermeidende Aktivitäten, bis zum „Erfolge feiern“, wenn sie dann nicht mehr auftreten.

Übrigens galt unisono die Meinung: Lernkulturen und flexible Leistungskulturen entstehen eher aus arbeitsbezogenem „Nachdenken“ und erst in zweiter Linie aus groß angelegten Weiterbildungsoffensiven.

Eine allemal diskussionswürdige Feststellung!

Interessiert? **Kennziffer: 15306**

## Kultur - das A und Ω der Veränderung

Unsichtbar, still und leise regelt die Kultur eines Betriebs dessen Wirklichkeit.

Es sind die impliziten Normen, die darüber entscheiden, ob eine Arbeitskultur fehleraversiv oder -freundlich ist, ob Schuldzuweisungen oder achtsamer Umgang miteinander auf der Tagesordnung stehen, ob flexibel oder starr auf veränderte Bedingungen reagiert wird, ob Mitarbeiter voneinander lernen oder jeder sich abschottet.

Wenn es also um die Zukunft von Unternehmen geht, liegt der Schlüssel weniger in neuen Techniken, Prozessabläufen oder PE-Offensiven. Eine Kulturanalyse ist die Methode der Wahl. Mit ihr lassen sich die Voraussetzungen für Richtung, Dynamik und Stärke der Unternehmensentwicklung identifizieren und praxistaugliche Interventionskonzepte definieren. Diese wiederum sind die Basis für einzelne aber konzeptiv angelegte Anpassungs- oder Veränderungsmaßnahmen.

So leitete etwa ein Krankenhaus der Vollversorgung Veränderungen in ihren medizinischen Kernprozessen der Unfallchirurgie ein, indem es die impliziten Rollenbilder von Medizern und Pflegern mit einem Culture screening sichtbar machte, diesem teambildende Aktivitäten folgen ließ, die Zusammensetzung der interdisziplinären Teams nach psychologischen Eignungskriterien betrieb und die kollegiale Fallberatung einführte. Der Rahmen all dieser Maßnahmen war durch die Kulturanalyse gewissermaßen als Steuerungscockpit definiert und diente gleichzeitig als Keimzelle der inhaltlichen Veränderungen.

Interessiert an kulturverändernden Verbesserungen? **Kennziffer: 15307**