

Setzen Sie neue Potenziale frei

Innovativ Führen

Vermeiden Sie Kündigungen

Nur in den Arbeitsrechtskanzleien blüht das Geschäft zurzeit:

- Personalchefs geben sich dort die Klinke in die Hand.
- Die Kündigungsrecht-Seminare sind voll besetzt.

Das ist kein gutes Zeichen, denn es macht deutlich, dass sich viele Unternehmen in der aktuellen Krise auf Entlassungen vorbereiten.

Kämpfen Sie gegen Kündigungen

Seit Dezember steigen die Arbeitslosenzahlen deutlich. Die ersten Entlassungswellen betrafen die Leiharbeitnehmer. Doch je länger die Krise dauert, desto mehr sind auch die Stammarbeitsplätze gefährdet.

Kommen betriebsbedingte Entlassungen also geradezu **schicksalhaft** auf uns zu? Nein, das muss nicht sein.

- Auch in wirtschaftlichen Schwächephasen schaffen es **innovative Unternehmen**, neue Ertragschancen zu nutzen.
- Aber selbst wenn die Erträge

zurückgehen, sind betriebsbedingte Kündigungen nicht unausweichlich. Personalkosten können auch „intelligent“ – also ohne betriebsbedingte Kündigungen und die damit verbundene Schwächung der Unternehmen – gesenkt werden.

Gerade in der aktuellen Krise sind betriebsbedingte Entlassungen meist Gift für die Unternehmen und die Wirtschaft als Ganzes. Sie sind wie eine Operation am offenen Herzen und nur dann unternehmerisch verantwortlich, wenn es überhaupt keine andere Möglichkeit gibt, das Überleben des Unternehmens zu sichern.

Bereiten Sie sich vor

Gutes **Krisenmanagement** beginnt, bevor die Krise voll ausbricht. Stellen Sie sich daher so früh als möglich darauf ein, dass auch Ihre Geschäftsführung Ihnen Kündigungspläne auf den Tisch legt, die Ihr Team betreffen.

Sollte es dazu kommen, müssen Sie **sofort ...**

- **Argumente** parat haben, die gegen Entlassungen sprechen und

Fortsetzung auf Seite 2 >>

Aus dem Inhalt

Einfach sicher motivieren Sie können Ihren Chef überzeugen	3
Aus meiner Führungspraxis Meistern Sie die Krise!	4
Einfach sicher motivieren Fallen Sie nicht in autoritäre Muster zurück	5
Effektives Selbstmanagement 5 Tipps für Ihre Selbst-PR	6

Kontakt und Internet-Archiv:
www.coaching-gwi.de
Alle Checklisten und Informationen!

Ihre Zugangsdaten:
Benutzername: **coaching**
Passwort April 2009: **kompetenz**



Stehen Sie zu Fehlern!

Liebe Führungskollegen,

wir alle stehen derzeit unter einem enormen Druck: In vielen Branchen brechen die Absatzmärkte weg. Wo immer es geht, sollen wir Kosten einsparen. Unsere Mitarbeiter sind verunsichert und fürchten um ihren Arbeitsplatz.

Es dürfte kaum einen unter uns geben, der in den gegenwärtigen Transformationsprozessen und unter diesem Druck fehlerfrei agiert. Mal ehrlich: Wie verhalten Sie sich in einem solchen Fall? Boris von der Linde, Berater bei der Kienbaum Management Consultants, gibt Ihnen auf Seite 5 wertvolle Tipps.

Mehr Gleichmut wünscht Ihnen

Dr. P. Hamilton

Dr. Patrick Hamilton
Herausgeber „Coaching“

Dr. Patrick Hamilton ist unter anderem als Coach bei Lufthansa Systems in Frankfurt tätig. Er berät dort Führungskräfte beim Aufbau starker Teams und begleitet die Einarbeitung von Mitarbeitern in neue Arbeitsmethoden und Technologien.

Innovativ Führen

» Fortsetzung von Seite 1

- Alternativlösungen ins Gespräch bringen können.

Weisen Sie auf die negativen Folgen hin

Betriebsbedingte Entlassungen schwächen die Kräfte, die zur Bewältigung der Krise benötigt werden: Sie ...

- sind enorm aufwendig. Denken Sie nur an die oftmals hohen Abfindungs- und Verfahrenskosten. Außerdem dauern sie lange und binden Kräfte. Möglicherweise zieht die Konjunktur auch kurz nach Abschluss der Verfahren wieder an.
- vernichten die bisherigen Investitionen in das Humankapital des Unternehmens.

Hinzu kommt, dass die Angst nicht nur die unmittelbar Betroffenen, sondern auch die anderen Mitarbeiter lähmt. Oftmals wird das Arbeitsklima frostig: Wer Angst um seinen Arbeitsplatz hat, misstraut Kollegen und Vorgesetzten, und die Bereitschaft zu vertrauensvoller Teamarbeit schwindet. Stattdessen kocht die Gerüchteküche.

Fehler zu vermeiden ist bei den meisten nun die Devise. Dadurch gehen aber Kreativität und Risikobereitschaft – was Voraussetzung für Spitzenleistungen ist – verloren.

Gleichzeitig schwinden das Vertrauen in das Management und die emotionale Bindung der Beschäftigten an die Firma. Denn: Wer keine Solidarität bei seinen Vorgesetzten erlebt, verliert die Identifikation mit seinem Unternehmen.

Argumentieren Sie ökonomisch

Entlassungen schwächen die Ausgangsposition für den nächsten Aufschwung und können zu Wettbewerbsnachteilen führen:

- Entlassene Fachkräfte wandern ab – im schlimmsten Fall zum stärksten Mitbewerber.
- Die Wiedereinstellung von Perso-

nal kostet Zeit und wird schwieriger – schließlich wird sich der Engpass bei den Fachkräften verschärfen.

- Die **Regeneration** des Leistungsklimas geschieht nicht auf Knopfdruck, sondern dauert Jahre.

Erfahrungsgemäß wirken Vertrauenskrisen auch noch nach. So ...

- haben betriebsbedingte Kündigungen oftmals noch lange nach der Krise negativen Einfluss auf das **Recruitingverfahren**.
- **vermindert** eine Krisenbewältigung auf Kosten des Personals nachweisbar die **Unternehmensattraktivität**. Diese ist aber wichtig, wenn leistungsstarke und fachlich kompetente Fach- und Führungskräfte angeworben werden sollen.

Mein Rat

Versuchen Sie die aktuelle Krise gemeinsam mit Ihren Beschäftigten zu meistern und die Arbeitsplätze zu erhalten. Sie gewinnen so die „Poleposition“ beim kommenden Aufschwung.

Agieren Sie zum Wohle der gesamten Wirtschaft

Wer betriebsbedingt kündigt, sägt an dem Ast, auf dem er sitzt. Unternehmer, die dagegen über den Tellerrand hinausblicken, behalten auch die Auswirkungen ihres Handelns auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Auge: Aufgrund der noch länger anhaltenden Exportschwäche ist nämlich die Stabilisierung des **privaten Konsums** wichtig, um die Folgen der Rezession zu mildern.

Die Bundesregierung hat mit ihren Konjunkturpaketen über 20 Milliarden Euro bereitgestellt, die die **Liquidität** der Konsumenten stärken. Nun sind die Unternehmen gefordert, damit es nicht zum „Angstsparen“ kommt.

Jeder gesicherte Arbeitsplatz vermindert die Angst vor der Zukunft, die Ursache für das „Angstsparen“ ist. Umgekehrt: Nachrichten über Massenentlassungen ...

Übersicht:

Diese Alternativen gibt es

► **Kurzarbeit:** Diese Beschäftigungsform wurde durch das Konjunkturpaket II **erheblich attraktiver** gestaltet:

- Die Arbeitgeber werden bei den **Sozialversicherungsbeiträgen** um 50 % – oder sogar 100 % – entlastet, wenn die Kurzarbeit zur Weiterqualifizierung genutzt wird.
- Die **Bezugsdauer** ist verlängert und das Verfahren vereinfacht worden.

► **Flexibles langfristiges Zeitmanagement:** **Lebenszeitkonten**, die auch ins Minus gehen können.

► **Nutzung von Urlaubspolstern:** Unter Umständen lassen sich Zeiträume der aktuellen Krisen mit dem Urlaubsanspruch (auch im Vorgriff) verrechnen.

► **Arbeitszeitreduzierung** mit teilweisem oder ohne Lohnausgleich

► **Verschiebungen** bereits vereinbarter Erhöhungen der Tariflöhne

► **Kürzung** von Sozialleistungen oder von Vergütungsbestandteilen

► **betriebliche Bündnisse** mit einem Mix aus den oben genannten Maßnahmen

► **Personalaustausch** zwischen Unternehmen derselben Branchen: So ist beispielsweise eine **Arbeitnehmerüberlassung** ohne Lizenz durch die Bundesagentur für Arbeit erlaubt.

- schüren die **Unsicherheit**,
- **schränken** die **Konsumbereitschaft** massiv ein und
- bringen die **Abwärtsspirale** erst richtig in Schwung.



Der Autor: Meinhard Knoche ist Vorstandsmitglied des Münchner ifo-Instituts.

Richtig Kommunizieren

Sie können Ihren Chef überzeugen

Psychologische „Tricks“ für den Führungsalltag erfreuen sich schon seit Jahren einer großen Beliebtheit: Wenn Sie beispielsweise – um den voran stehenden Beitrag aufzugreifen – Ihren Vorgesetzten von betriebsbedingten Kündigungen abbringen möchten, können Sie folgende **Instrumente** einsetzen. Sie alle haben empirisch nachweisbar Wirkung auf andere und beeinflussen den Verhandlungserfolg positiv.

Erzeugen Sie Sympathie

Über 80 % aller Fernsehzuschauer würden von Günter Jauch einen Gebrauchtwagen kaufen. Warum? Er wirkt auf die Befragten sympathisch. So erzielen auch Sie diesen Erfolg.

1. Streuen Sie Komplimente.

Die Wirksamkeit von Komplimenten ist immer wieder überraschend - selbst wenn wir meinen, dass diese nicht unbedingt aufrichtig sind. Die Forschung belegt aber, dass das Gefühl von Wertschätzung und Anerkennung bei den meisten Menschen in jedem Fall ankommt:

- Insbesondere Menschen mit geringerem Selbstwertgefühl oder einem erhöhten Anerkennungsmotiv reagieren auf Komplimente positiv.
- Wirksam kann dies aber auch bei Menschen sein, die ein hohes Statusstreben haben – vorausgesetzt Sie sind als Komplimentgeber akzeptiert.

Übung

Denken Sie sich einmal 2 bis 3 Komplimente aus, die Sie bei Ihrem schwierigsten Verhandlungspartner einsetzen könnten. Sprechen Sie diese in Ihrer nächsten Zusammenkunft bewusst aus und achten Sie auf die Mimik, Gestik und Körpersprache Ihres Gegenübers. Mit Sicherheit werden Sie irgendeine Reaktion feststellen – auch wenn er auf den ersten Blick sein „Pokergesicht“ behält.

2. Erzeugen Sie Ähnlichkeit.

Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, warum Jauch in entsprechenden Umfragen der „beliebteste Schwiegersohn“ ist? Der Grund: Er ist so wie Sie und ich: nicht abgehoben, keine auffällige Kleidung – eher in seinem Auftreten so wie der Durchschnitt gestrickt.

Was sagt uns das für unsere Strategie des Überzeugens?

- Betonen Sie **gemeinsame Erfolge** in der Vergangenheit.
- Suchen Sie nach **Ähnlichkeiten** (Ausbildung, Werdegang, gemeinsame Vorgesetzte etc.).

Je mehr Sie bei Ihrem Gegenüber das „Gefühl des Bekannten“ erzeugen, umso mehr wird er Ihrem Anliegen gegenüber **aufgeschlossen** sein.

Mein Rat

Alt, aber bewährt ist immer noch der Gesprächseinstieg über **gemeinsame Hobbys vor dem Beginn einer Besprechung, Verhandlung oder eines kritischen Mitarbeitergesprächs. Versuchen Sie es, es wirkt!**

Ähnlichkeit erzielen Sie auch durch Ihre **(Körper-)Sprache**. Versuchen Sie daher immer eine ähnliche Haltung wie Ihr Gegenüber einzunehmen:

- Wenn dieser sich nach vorne **beugt**, folgen Sie – nachdem Sie innerlich bis 3 gezählt haben.
- Oder legen Sie grübelnd den Zeigefinger **Richtung Ohr**, wenn dies auch Ihr Gegenüber tut.

Sie denken, dass ist irgendwie lächerlich? Viele Untersuchungen zeigen eine **klare Beeinflussbarkeit** durch solche Methoden, ohne dass Ihr Gegenüber es merkt.

Das Gleiche gilt übrigens für die Sprache: Bestimmt haben Sie auch schon einmal die **Distanz gespürt**, wenn ...

- Sie einem eher bedächtigen Zeitgenossen mit einer **schnellen Sprechweise** entgegengetreten sind oder
- eine dominante Persönlichkeit mit einer detailreichen Rede auf Ihre Ausführungen reagiert hat.

3. Erhöhen Sie die Kontaktrate.

Je öfter sich 2 Personen treffen, desto höher ist ihr Gefühl der Gemeinsamkeit und der Sympathie. Dieser Grundsatz gilt allerdings nicht, wenn der Kontakt vorrangig auf Negativerlebnissen besteht.

Gewiefte Verhandler erhöhen deshalb den Kontakt je näher der Gesprächstermin kommt.

Mein Rat

Hilfreich ist es, wenn Sie den Gesprächsanlass mit einem **Kompliment zusätzlich absichern** („Ich weiß, dass wir uns Donnerstag treffen, ich hätte vorab gerne noch ein paar Informationen zu einem anderen Thema, in dem ich auf Ihre Expertise angewiesen bin.“).

Möglichkeiten für einen Anruf oder eine E-Mail sollten sich immer finden lassen. Das Ergebnis wird Sie verblüffen, da Sie mit dieser Vorgehensweise fast immer beim Gegenüber **punkten** können.

Werden Sie selbst wachsamer

Sollten Sie noch etwas vorsichtig bei solchen Techniken sein, dann achten Sie doch einmal darauf, ob andere diese anwenden: Sie werden merken, dass man Sie des Öfteren zu **manipulieren versucht**. Mit den jetzigen Kenntnissen haben Sie wenigstens die Möglichkeiten, die Strategie zu erkennen und sich bewusst gegen diese zu stellen. Denn: Entdecken ist die halbe Miete. Strategien einsetzen bringt Sie in die aktive Position.

Der Autor: Peter Krumbach-Mollenhauer ist Diplompsychologe und Geschäftsführer der hr-horizonte GmbH in Hamburg.

Meistern Sie die Krise!

Dass in vielen Unternehmen derzeit Krisenstimmung herrscht ist kein Geheimnis. Aber haben Sie sich schon einmal überlegt, wodurch Sie vielleicht selbst diese Stimmung in Ihrem Arbeitsumfeld **anheizen**? Vertrauen und Teamgeist sind jedoch gerade jetzt die beiden entscheidenden Schlüsselfaktoren – und eben nicht nur wirtschaftliche Zahlen und Prognosen!

Vertrauen ist jetzt gefragt

In der Übersicht finden Sie Managementfehler, die – gerade in Phasen wie der aktuellen – den beiden **Schlüsselfaktoren** Vertrauen und Teamgeist entgegenwirken.

Dabei gehe ich prinzipiell davon aus, dass Sie Ihre Aufgabe als Führungskraft/Teamleiter vor allem in Folgendem sehen:

- Zukunft gestalten
- Entscheidungen treffen
- Aufgaben delegieren
- Arbeitsabläufe und -ergebnisse kontrollieren
- Kosten überwachen
- Mitarbeiter führen

Zugegeben: Auf den 1. Blick klingt das alles nach viel Kontrolle! Wenn in Ihrem Bereich eine Atmosphäre der ...

- Angespanntheit,
- Angst oder
- Aggressivität

... herrscht, werden Sie auch für viel Kontrolle **sorgen müssen!**

Wenn Sie sich dagegen aktiv um **Entspannung** in Ihrem Team bemühen, wird nicht nur die Stimmung besser, sondern auch die Arbeitswilligkeit, die Qualität sowie die Leidens- und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter.

Gehen Sie die Liste auf der rechten Seite Punkt für Punkt durch und fragen Sie sich, wie Sie agieren. Mein Ziel ist es, Sie bei allen aktuellen Schwierigkeiten in Ihrem

beruflichen Umfeld dazu zu ermutigen, Ihre wesentlichen Aufgaben nicht aus dem Auge zu verlieren: die Zukunft (nach der Krise) zu gestalten – und zwar mit hochmotivierten, gut ausgebildeten Mitarbeitern!

Mut zur vertrauensvollen Führung wünscht Ihnen in dieser Zeit



Dr. Patrick Hamilton
Herausgeber „Coaching“

Übersicht: Diese Fehler sollten Sie jetzt unbedingt vermeiden

Fehler	Grund
Zahlen getrieben handeln	Wenn Sie nur mittels Zahlen, Daten und Fakten Ihre Arbeit erledigen, die weichen Faktoren aber übersehen, so folgen Sie Managementlehren, die längst überholt sind. Sie vergessen nämlich, dass Ihre Mitarbeiter Orientierung brauchen.
nur Druck machen	Druck erzeugt Abwehr und treibt viele Menschen in den Rückzug. Solange Sie nicht ausreichend Wertschätzung zeigen, wird die Leistung vieler Mitarbeiter deutlich geringer ausfallen, als dies möglich wäre.
drohen	Mit Drohen erreichen Sie nichts, außer Denkblockaden und bestenfalls Dienst nach Vorschrift. Das ist in Krisenzeiten eine der schlechtesten aller Lösungen, denn gerade in Krisenzeiten müssen Teams zusammenstehen .
treiben statt zuhören	In Zeiten wie diesen brauchen Ihre Mitarbeiter Ihre Aufmerksamkeit – auch individuell! Nehmen Sie sich die Zeit, sonst greift der amerikanische Satz: „Speed kills“.
Weiterbildungen streichen	Viele Unternehmen stoppen gerade jetzt die Weiterbildung, um so Geld zu sparen. Welch ein fataler Fehler, denn wo werden Sie mit Ihrer Mannschaft nach der Krise stehen?
sich immer wieder für andere Lösungswege entscheiden	Glaubwürdigkeit hat etwas mit Stetigkeit zu tun. Daher müssen Ihre Aussagen und Handlungen für Ihre Mitarbeiter zuverlässig und berechenbar sein. Kurz gesagt: Sie müssen sich auf Ihr Wort verlassen können .
nur kurzfristig denken	Ohne Zweifel: Krisenintervention hat seine Berechtigung. Sie reicht aber nicht aus, um die Zukunft zu gestalten! Vergessen Sie nicht: Es gibt eine Zeit nach der Krise. Bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiter auch darauf vor.

Einfach sicher motivieren

Fallen Sie nicht in autoritäre Muster zurück

Unter dem Druck der Wirtschaftskrise finden derzeit in vielen Unternehmen Transformationsprozesse (Restrukturierungen und strategische Neupositionierungen) statt. Diese können sich - wenn sie konsequent durchgeführt werden - mittelfristig als „Jungbrunnen“ erweisen. Nicht immer läuft jedoch „alles nach Plan“. Dazu gehört auch, dass Ihnen in Ihrer Funktion als Führungskraft Fehler unterlaufen.

Wie Sie dann am besten mit einer solchen Situation umgehen, erfahren Sie von Boris von der Linde, Berater bei der Kienbaum Management Consultants und Autor zahlreicher Fachbücher zu den Themen Führung und Managementdiagnostik.

Coaching: Welche Führungs- und Prozessfehler können bei einem Transformationsprozess auftreten?

Boris von der Linde: Ein wesentliche Führungsfehler ist der Rückfall in autoritäre Führungsmuster. Dazu zählen beispielsweise ...

- einsame Entscheidungen und
- die Vernachlässigung „weicher“ Faktoren der Personalarbeit, wie beispielsweise die Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter.

Eine Folge davon ist dann häufig, dass sich die Führungskraft von ihren Mitarbeitern und den Problemen, die sich im „Operativen“ ergeben, distanziert. Zum anderen werden insbesondere die Top-Mitarbeiter, die keinerlei Perspektive sehen, kündigen oder schlicht in die Lustlosigkeit getrieben.

Daneben können aber auch Prozessfehler auftreten, wie beispielsweise mangelnde oder falsche Informationspolitik. Die Folge hier: Es entsteht Unsicherheit. Übrigens werden halbherzige oder fehlende Informationen seitens der Führungskräfte häufig gerade mit den Worten begründet, „man wolle die

Mitarbeiter nicht verunsichern“. Wie paradox!

Ein dritter wesentlicher Führungsfehler sind halbherzige Entscheidungen: Anstatt die Chance auf Verbesserung von bislang mangelhaft implementierten Prozessen, ungünstigen Unit-Zuschnitten oder unsauberen Führungsstrukturen zu nutzen, versuchen manche Führungskräfte in Vermeidungshaltung die Krise an sich vorbeiziehen zu lassen.

Coaching: Was erwarten Mitarbeiter, wenn Führungskräfte einen Fehler verursacht haben?

Boris von der Linde: Mitarbeiter erwarten bei operativen Fehlern Transparenz, Offenheit und Souveränität.

Führungskräfte, die eigene Fehler verschweigen - sie gar abwälzen -, werden schnell an Autorität verlieren. Sie müssen offen dazu stehen, d. h. auch zugeben können, dass Fehler passiert sind und sich gegebenenfalls bei den Betroffenen auch dafür entschuldigen. Dies mag natürlich in Zeiten eines gestörten Führungsverhältnisses schwer sein.

Mitarbeiter erwarten auch, dass nicht typischerweise nach dem „Schuldigen“ gesucht wird. Die klassische Frage „Wer war das...?“ kennen wir alle.

Gerade Letzteres ist aber eine in der Krise sehr häufig aufkommende Fehlerkultur, die vor allem durch „Management by fear“ ausgelöst wird. Hier kommt es darauf an, wie von „ganz oben“ mit Fehlern umgegangen wird. Kommt von dort die Kultur des „Schuldigen“, wird sich das bis in den letzten Winkel des Unternehmens fortsetzen.

Coaching: Wie vertritt eine Führungskraft eigene/fremde Fehler vor dem eigenen Vorgesetzten?

Boris von der Linde: Die Mitarbeiter erwarten auch hier, dass die Verantwortung für Fehler nicht auf die Schwächeren abgeschoben wird. Stattdessen sollten die Führungskräfte sich bei eigenen Fehlern dazu bekennen und bei Fehlern von Mitarbeitern diese decken.

Häufig erhoffen sich aber schwache Führungskräfte dadurch Entlastung, dass sie andere in die Verantwortung nehmen - nach dem Motto: „Mitarbeiter XY war's“. Das erweist sich aber regelmäßig als Trugschluss. Denn letztlich sind Führungskräfte „immer“ verantwortlich für das, was in ihrem Bereich passiert.

Beim Vorgesetzten (der Führungskraft) mag so der Eindruck entstehen, dass sein Mitarbeiter den eigenen Bereich nicht im Griff hat und gleichzeitig die Schuld bei Schwächeren sucht. Da ist es besser, „mannhaft“ die Schuld auf sich zu nehmen.

Coaching: Vor welchem Hintergrund kann sich Fehlermanagement auch karrierefördernd auswirken?

Boris von der Linde: Das kann nur indirekt der Fall sein, indem beispielsweise der Eindruck entsteht, eine Führungskraft hätte den Laden „im Griff“.

Bezogen auf die Mitarbeiter löst ein ehrliches und verantwortungsbewusstes Fehlermanagement ein höheres Commitment aus und damit möglicherweise eine bessere Performance im Team.

Übung

Ihr Vorgesetzter kündigt Ihnen und Ihrem Bereich „schwere Einschnitte“ in den kommenden Wochen an. Wie verhalten Sie sich?

Effektives Selbstmanagement

5 Tipps für Ihre Selbst-PR

Wer sich in der Wahrnehmung seiner Mitmenschen durchsetzen will, muss eine überzeugende Selbst-PR besitzen. Dabei genügt es nicht, ...

- vor dem Badezimmerspiegel ein gewinnendes Lächeln zu üben oder
- unsere Gegenüber durch positive Selbstdarstellung zu überwältigen.

Selbst-PR ist mehr, als sich gut zu verkaufen: Selbst-PR setzt bei der Persönlichkeit an – bei dem, was uns ausmacht und antreibt.

Lernen Sie von den Erfolgreichen

Die Muster der Selbst-PR, die zu beruflichem Erfolg führen, sind überraschend einheitlich. Dies haben mir die Gespräche gezeigt, die ich für meine Untersuchung mit 12 Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Sport geführt habe.

Nutzen Sie die Macht der Emotionen

Die Entscheidung, ob Sie wahrgenommen werden, liegt nicht an Äußerlichem, sondern an den Emotionen, die Sie ausdrücken. Dabei gilt: Menschen, die ...

- (positive oder negative) Gefühle auslösen, werden gesehen und finden Beachtung.
- mit ihren Botschaften beim Gegenüber keine Emotionen auslösen, werden auch nicht wahrgenommen.

Vorschau Mai 2009

Richtig kommunizieren

Wie Sie unter Zeitdruck führen

Parallelen erkennen

So entscheiden Sie schnell und sicher

Innovativ Führen

Diesen Nutzen bringt Ihnen Web 2.0

Praxis-Fall

Diese Erfahrung macht die Schweizer Nationalrätin Pascale Bruderer nach eigenem Bekunden regelmäßig, wenn sie Menschen überzeugen und für etwas gewinnen will: „Ich glaube, die Leute sind bereit, sich dort mit der Politik auseinanderzusetzen, wo sie sich emotional angesprochen fühlen.“

Emotionen haben aber noch eine weitere hilfreiche Eigenschaft: Sie stecken an. Wenn Sie offen und fröhlich auf andere Menschen zugehen, ...

- wirken Sie gewinnender und
- werden Sie sympathischer und attraktiver eingeschätzt.

Gleichzeitig versetzen Sie Ihr Gegenüber in eine gute Stimmung – und diese positiven Schwingungen färben wiederum auf Sie selbst ab.

Schnell-Check: So zeigen Sie Gefühle

	Okay
▶ Sie sind sich Ihrer eigenen Gefühle bewusst und wissen, in welchen Situationen Sie auf welche Art emotional reagieren.	✓
▶ Sie zeigen Gefühle, wenn Ihnen etwas besonders am Herzen liegt.	✓
▶ Sie haben keine Angst, als „zu emotional“ wahrgenommen zu werden.	✓
▶ Sie haben es sich angewöhnt, das Wertvolle in Menschen zu sehen.	✓
▶ Sie konzentrieren sich auf die positiven Aspekte des Beisammenseins.	✓
▶ Sie lächeln gerne, sind fröhlich und zeigen Lebensfreude.	✓

Bauen Sie starke Netzwerke

Netzwerke haben etwas Magisches: Sie versprechen uns Erfolg und Reichtum – und dies ganz ohne schweißtreibende Anstrengung, sondern mit einem Sektglas in der Hand und einem Lächeln auf den Lippen.

Verbannen Sie solche Vorstellungen ins Reich der Mythen: Networking erfordert Fingerspitzengefühl, Durchhaltewillen und Können.

Setzen Sie sich aber auch nicht unter Druck: Networking ist nämlich kein Wettstreit um die lukrativsten Kontakte. Es ist vielmehr eine bereichernde Beziehungspflege.

- ▶ Vertiefen Sie wenige, dafür bereichernde Kontakte.
- ▶ Interessieren Sie sich für die Menschen in Ihrem Umfeld.
- ▶ Lernen Sie deren Wünsche und Bedürfnisse kennen und fragen Sie sich regelmäßig: Was kann ich dazu beitragen, diese Wünsche zu erfüllen?
- ▶ Geben Sie Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen großzügig weiter, dann wird auch etwas zu Ihnen zurückfließen.
- ▶ Fangen Sie sofort an. So steht Ihr Netzwerk, bevor Sie es brauchen.

Üben Sie den gekonnten Auftritt

Wenn wir beachtet werden wollen, müssen wir Interesse wecken. Dies gelingt am besten, wenn wir ...

- persönliche Erfahrungen ins Gespräch einbringen und
- unsere Erlebnisse in spannende Geschichten verpacken, die unterhalten und mitreißen.

Der Unterhaltungsaspekt gehört zur Rhetorik also dazu. Er darf jedoch nicht zum Selbstzweck werden.

- ▶ Setzen Sie auf wohldosiertes „Infotainment“ - eine Mischung aus fundierter Information und Entertainment.

Effektives Selbstmanagement

- ▶ Werden Sie sich über Ihre **zentralen Botschaften** klar und setzen Sie gezielt Symbole ein, um diese deutlich zu machen.
- ▶ Reden Sie dabei in der „Ich“-Form und vermeiden Sie das unpersönliche „man“.
- ▶ Kreieren Sie Ihr **persönliches Markenzeichen**, um sich in Erinnerung zu halten.

Mein Rat

Rhetorisch gelingt „Infotainment“, wenn Sie auf dem betreffenden Gebiet kompetent sind, einfach und anschaulich formulieren und Ihre Aussagen mit Beispielen und Anekdoten untermauern.

Kultivieren Sie Ihren Siegeswillen

„Ich habe nie eine Sekunde daran gezweifelt, dass es klappen wird. Es gab keinen Plan B. Nur ein Ziel. Und den Willen, dieses Ziel zu erreichen.“ Diese Aussage des Basler Schriftstellers Claude Cueni bringt auf den Punkt, was allen Persönlichkeiten, die ich befragt habe, gemein ist: die **absolute Gewissheit**, dass sie es schaffen werden.

- ▶ Sie können also vielleicht den gewählten Weg oder die Mittel zur Zielerreichung bezweifeln.
- ▶ Was Sie jedoch **nie bezweifeln** dürfen ist die eigene Fähigkeit, Ihr Ziel zu erreichen.

Diese positive **mentale Einstellung** ist ein wesentlicher Baustein des persönlichen Erfolgs.

Daneben bestimmt aber auch die **Art und Weise**, wie Sie über ein geplantes Unterfangen denken, zu einem wesentlichen Teil, ob Sie erfolgreich sein werden oder nicht.

- ▶ Beobachten Sie sich während der Arbeit und in Ihrer Freizeit. Erkennen Sie, wofür Ihr Herz schlägt, was Ihnen besondere Freude bereitet und Sie mit Stolz erfüllt.
- ▶ Entwickeln Sie **sinnstiftende Visionen** und Ziele. Verfolgen Sie diese mit Leidenschaft.

- ▶ Denken Sie angesichts einer Herausforderung nicht ans Versagen und die vernichtenden Konsequenzen. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf Ihren Erfolg und das **gute Gefühl**, die Herausforderung gemeistert zu haben.
- ▶ Überlegen Sie, was Ihnen in **früheren Situationen** zum Erfolg verholfen hat. Versuchen Sie, dies auf die aktuelle Situation zu übertragen.

Scheitern Sie schöner

Scheitern wird in unserer Gesellschaft mit Versagen gleichgesetzt: Anstatt stolz zu sein auf unseren Mut etwas gewagt zu haben, schämen wir uns für unsere vermeintlichen Fehler.

Dabei ist nicht derjenige, der scheitert, ein Verlierer, sondern der, der es gar nicht erst versucht.

Erfolgreich zu sein heißt laut Trendforscher Matthias Horx in erster Linie, mit dem Scheitern und der Angst, scheitern zu können, konstruktiv umzugehen: „Die größte Devise in meinem Leben heißt: **schöner scheitern**. Sie scheitern permanent – und Weisheit heißt, dass Sie versuchen, mit diesem Scheitern produktiv umzugehen.“

- ▶ Erkennen Sie, dass Scheitern zu einer erfolgreichen Erwerbsbiographie **dazugehört** und dass es im beruflichen Wettbewerb um die Sache und nicht um Sie als Person geht.
- ▶ **Begründen** Sie Erfolg mit Ihrem Wissen und Können – Misserfolg dagegen mit Zufall oder äußeren Umständen.
- ▶ Beobachten Sie Ihr Denken: **Decken** Sie negative Gedanken und Grübeleien auf.
- ▶ **Schützen** Sie sich vor destruktiver Kritik, die **keine Lernchance** bietet.

Die Autorin: Die Trainerin und Coach Dr. Petra Wüst ist eine der wenigen ausgewiesenen Expertinnen auf dem Gebiet des Self Branding im deutschsprachigen Raum.



Literatur-Tipp

Im Buch „Gezielt einmalig. 22 Tipps für eine überzeugende Selbst-PR“ finden Sie die 12 Gespräche, die die Autorin mit den unterschiedlichsten Persönlichkeiten – von René C. Jäggi über Matthias Horx bis hin zu Gabriele Pauli oder Claude Cueni – geführt hat.



Lösung zur Übung auf Seite 5:

Boris von der Linde empfiehlt Ihnen folgende Vorgehensweise: Versuchen Sie – außer bei „harten“ Managemententscheidungen (z. B. Jobabbau), Ihre Mitarbeiter verstärkt einzubeziehen und ein „aus der Not geborenes Team“ zu bilden. Dies kann zum einen durch die intensive Einbindung der Mitarbeiter in mögliche Lösungen oder Aktionen geschehen. Zum anderen hilft es auch, Optimismus und Zuversicht zu verbreiten. Letzteres setzt jedoch bei Ihnen innere Sicherheit und Verantwortungsbewusstsein voraus.

IMPRESSUM

Coaching – So erreichen Sie sicher das Beste – für sich und für Ihr Team
 GWI Gesellschaft für Wirtschaftsinformation GmbH & Co. OHG,
 Römerstraße 4, 86438 Kissing
 Tel.: 08233 23-7850
 Internet: www.coaching-gwi.de
 Abonentenservice: service@gwi.de
 Geschäftsführer: Werner Pehland, Dr. Heinz Weinheimer
 Herausgeber: Dr. Patrick Hamilton
 Chefredaktion: Dr. Jutta Gröschl (V.i.S.d.P.)
 Redaktion: Renomierte Fachautoren
 Objektleitung: Claudia Feringo
 Satz: Medien-Print and More, Mayschoß
 Alle Angaben in „Coaching“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.
 Erscheinungsweise: monatlich
 ISSN 1861-6941

Von den Erfahrungen anderer profitieren

Wirtschaftskrise: So reagieren aktuell die US-Manager

Unter dem Druck der globalen Weltwirtschaftskrise bemühen sich die US-amerikanischen Führungskräfte, aus Ihren bisherigen Fehlern zu lernen und neue Strategien zu verfolgen.

In der Februar-Ausgabe haben wir beschrieben, wie britische Führungskräfte versuchen, die Auswirkungen der Krise so gering wie möglich zu halten. Die Gegenstrategien – ob in Europa oder den USA – unterscheiden sich oftmals nur geringfügig. Inzwischen sind in den USA noch weitere Trends zu finden, die wir Ihnen in diesem Beitrag gerne vorstellen möchten:

1. Investieren

In vielen Unternehmen zeichnet sich aktuell die Tendenz ab, die Unternehmensreserven – aber auch geliehenes Geld – für ...

- Investitionen in Bereichen zu verwenden, die wenig bis kaum von der Krise betroffen sind.
- den Kauf von attraktiven Immobilien, wichtigen Sachwerten oder Handelsrechten einzusetzen.

Vorteil: Mit Weitsicht und ein bisschen Glück ersteht die Unternehmensleitung wahre „Schnäppchen“. Dies gilt insbesondere, wenn das Gut zum Kaufzeitpunkt deutlich unterbewertet war.

Die Bereiche, in die investiert wurde, gewinnen unter Umständen allein dadurch schon an Wert, dass Analysten und Kreditgeber die Zielsetzung der Investition als richtig und zukunftsweisend einschätzen.

Nachteil: Es ist nicht absehbar, ob sich die Investition tatsächlich und auf Dauer rechnet. Darüberhinaus dürfen die Folgekosten (z. B. Unterhaltungskosten, Kreditzinsen) nicht außer Acht gelassen werden.

2. Die Qualität senken

Da die Nachfrage nach den eigenen Produkten sinkt, versuchen einige Unternehmensverantwortliche die Waren/Dienstleistungen zu deutlich günstigeren Preisen anzubieten. Im Gegenzug sinken die Qualität, die Funktionalität des Produkts und/oder der Kundenservice.

Vorteil: Die Verbraucher sind eher bereit, Geld für das günstigere Produkt auszugeben. Manche von ihnen nutzen dennoch das Angebot, zusätzlich Ausstattungsmerkmale zu kaufen.

Die Unternehmensleitung identifiziert insgesamt auf diese Weise einen neuen Absatzmarkt, den sie in prosperierenden Zeiten vollkommen außer Acht gelassen hat.

Nachteil: Bietet ein Unternehmen deutlich günstigere Produkte an, besteht die Gefahr, dass ...

- sein Ansehen bei den Kunden dauerhaft sinkt und
- die Mitarbeiter weniger Engagement bei der Produktion zeigen.

Außerdem können Produkte oder Dienstleistungen ohne zusätzliche Ausstattungsmerkmale auch einen negativen psychologischen Aspekt auslösen: Die Kunden empfinden die aktuelle Wirtschaftssituation aufgrund der vermehrten „Billig-Angebote“ bedrohlich real. Infolgedessen geben sie ihr Geld nur noch für das unbedingt Notwendige aus.

3. Staatliche Unterstützung annehmen

Auch wenn es prinzipiell dem unternehmerischen Geist widerstrebt, kann es in bestimmten Situationen durchaus hilfreich/rettend sein, staatliche Unterstützung anzunehmen.

Vorteil: Mithilfe der staatliche Förderung können ein Unternehmen und einzelne Geschäftsbereiche so neustrukturiert werden, dass sie sofort profitabel arbeiten, wenn die Produktnachfrage wieder steigt.

Außerdem kann dadurch die Beschäftigung der Mitarbeiter für eine längere Zeit gesichert werden.

Nachteil: Oftmals werden mithilfe von staatlichen Fördermaßnahmen unattraktive Produkte und/oder ineffiziente Prozesse künstlich am Leben gehalten.

Meine Empfehlung

Auch diesen Beitrag finden Sie wieder im englischsprachigen Original im Downloadbereich auf www.coaching-gwi.de.

Der Autor: Richard Croft lebt in London und verfügt über 19 Jahre Beratungserfahrung bei britischen, amerikanischen und japanischen Unternehmen.

