

24. Newsletter der Plaut Management Training

Stand: 10. Mai 2013

Unsere Themen:

- >>> 1. Sich um Mitarbeiter zu kümmern lohnt sich
- >>> 2. Führung – Der Schlüssel zu einem guten Miteinander
- >>> 3. Aktuelle Seminarangebote
- >>> 4. Neues Seminarangebot – Kommunikationsaufgaben für Juristen

Sehr geehrte Damen und Herren,

in Deutschland sind die Weichen richtig gestellt. Das ist für uns alle sehr positiv. Auch in 2013 zeigen die Zeichen auf Erfolg. Alle Indikatoren zeigen nach oben und auch die leichten Einbrüche in einigen Bereichen geben nicht wirklich Anlass zur Sorge. Das ist ein wunderbarer Aufbruch in eine gute und erfolgreiche Zukunft!

Weiterbildung spielt dabei eine sehr zentrale Rolle. Demographischer Wandel und Fachkräftemangel, mehr Ausbildungsplätze als Azubis sorgen dafür, dass wir uns gezielter und mit langfristiger Orientierung um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern, die sich schon für unser Unternehmen entschieden haben. Was können wir tun, damit diese Personen möglichst lange bei uns bleiben und möglichst lange leistungsfähig bleiben?

Wir wollen in diesem Newsletter ein aus unserer Sicht zentrales Thema aufgreifen. Es ist weder neu noch etwas Besonderes! Dennoch können viele Unternehmen davon profitieren.

1. Sich um Mitarbeiter zu kümmern lohnt sich

Was Personaler schon immer wussten: Orientierung an Mitarbeitern zahlt sich aus. Das Wissen darum ist die eine Seite – die andere, die Umsetzung im eigenen Unternehmen. Mal fehlt das Geld, mal die Zeit, teilweise die Argumente und Überzeugungskraft, um die Entscheider zu gewinnen. Es ist keinesfalls ein einfaches Unterfangen, die richtigen Ansätze zu finden, den entsprechenden Zeitpunkt zu wählen oder geeignete Maßnahmen aufzubauen. Diese Komplexität verlangt nach intensivem unternehmensweitem Austausch und gemeinsamer Lösungsfindung. „**Betroffene zu Beteiligten machen**“ lautet das Leitmotiv.

Bei allen Versuchen, sich dem Thema zu nähern, muss der Mitarbeiter im Fokus stehen. Mit einigen Kernfragen können Sie die Situation analysieren. Empfehlenswert: zunächst grob, und erst später detailliert. Die Indikatoren richten sich dabei nach den ohnehin vorhandenen Daten (z.B. aus Mitarbeiterbefragungen):

- Wie ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter?
- Was zeichnet die Unternehmenskultur aus?
- Welche Qualifizierung haben die Führungskräfte?
- Welche gravierenden Impulse aus der Belegschaft gab es in den letzten drei Jahren?

- Wie ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens?
- Wie stark steht das Unternehmen im Wettbewerb?
- Was prognostizieren Sie für die kommenden 3 - 5 Jahre?
- Welchen Stellenwert haben die Mitarbeiter in den Augen der Geschäftsführung und der Führungskräfte der 2. und 3. Ebene?
- Wie ist die Auslastung im Unternehmen?
- Wie ist die bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit?
- Wie hoch ist die zeitliche Arbeitsbelastung der Mitarbeiter?
- Wie ist die Stimmung im Unternehmen (z.B. Beobachtung in Meetings)?
- Gab es in den letzten 3 Jahren massive Veränderungen ggf. auch Entlassungen / Stellenkürzungen / Standortverlagerungen?

Keinesfalls ergeben diese Fragen bereits ein vollständiges Bild. Ergänzen Sie daher jene, die aus Ihrer Sicht noch ergänzt werden müssen.

Wenn nun die Fakten erhoben sind, stellt sich die Frage: Was kann man tun?

Keinesfalls etwas, was nur Kosmetik wäre! Nur wenn die Top-Etage ihr OK gibt, sollten Sie nach Maßnahmen suchen.

Schauen Sie sich nun zunächst Ihr Weiterbildungsprogramm an, und finden Sie Maßnahmen heraus, die den neuen Zielen bereits dienen oder durch Veränderungen/Ergänzungen einen Nutzen liefern.

Entscheiden Sie sich unbedingt für Maßnahmen, die sehr schnell eine umfassende Wirkung haben. Ihr Management soll sehr zügig Erfolge erkennen und für weitere Aktivitäten positiv gestimmt werden. Dies unterstreicht die Bedeutung, primär die Führungskräfte in die Maßnahmen einzubinden.

Die Kernbotschaften der Maßnahmen können z.B. folgende sein:

- In unserem Unternehmen ist kein Mitarbeiter wichtiger als ein anderer. Sie haben allerdings unterschiedliche Rollen.
- Das Unternehmensziel ist es, Kunden zu gewinnen, zufriedenzustellen und langfristig zu binden.
- Durch die arbeitsteilige Organisation muss jeder Mitarbeiter als Teil des Prozesses seinen Beitrag dazu leisten.

Gerne nutze ich an dieser Stelle die Metapher der Kette, deren Qualität sich durch das schwächste Glied definiert.

In der Realität hat dieses Verständnis leider Seltenheitswert. Bestimmte Gruppen, Mitarbeiter oder Bereiche betrachten sich als wichtiger als andere, und leider gibt es auch Mitarbeiter, die dies sogar noch sagen. Bei den Maßnahmen werden Sie sehr schnell über Werte diskutieren, an denen viele Aspekte festgemacht werden können. Denken wir z.B. an Wertschätzung, Zuverlässigkeit, Offenheit, Vertrauen, Loyalität. Wie sieht es damit bei den Mitarbeitern Ihres Unternehmens aus?

Unser Appell an Sie: starten Sie diesen Prozess. Machen Sie die Analyse und klären Sie Ursachen und Konsequenzen. Klären Sie die Verantwortlichen im Unternehmen auf, und arbeiten Sie gemeinsam mit ihnen Maßnahmen aus, die dann konsequent verfolgt werden. Den Start kann ein Workshop bilden, in dem einige Key Player offen über den Fragenkatalog diskutieren. Wenn es anonym sein soll, bietet sich der Fragebogen als Lösung an.

Bei diesen Themen unterstützen wir Sie gerne von der ersten Idee über die Umsetzung bis zur Transferevaluierung.

Wir haben das Angebot der Plaut Management Training deutlich erweitert und wollen damit die Bedeutung der Weiterbildung in den Unternehmen unterstreichen. Unser Ziel: Ihnen ein umfassendes Angebot zu bieten.

2. Führung - Der Schlüssel zu einem guten Miteinander

Der Stellenwert von Führung hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Wir erkennen immer mehr, dass die Leistungsfähigkeit und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend vom Verhalten der direkten Führungskraft abhängt.

In vielen Unternehmen beobachte ich einen viel stärker Aufgaben-orientierten Führungsstil. Die Orientierung an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird reduziert. Vermutlich liegt es an der Komplexität der Aufgaben und an der Fülle der Aufgaben die eine Führungskraft zu erledigen hat. Das kann eine Erklärung sein, aber keine Entschuldigung. Im Modell das „Managerial Grid“ (Führungsgitter) haben Robert Blake und Jane Mouton diesen Zusammenhang schon sehr früh aufgezeigt. Nach ihrer Einschätzung ist der Führungsstil, der schwerpunktmäßig nach der Erfüllung von Vorgaben strebt, kein guter Weg.

Ich nenne diesen Führungsstil "Führen nach Zahlen“.

Es handelt sich um eine Reduktion der unternehmerischen Belange auf Kennzahlen, die in regelmäßigen Abständen beobachtet werden und deren Abweichungen dann zu Reaktionen der Führungskräfte führen. Die Zahl mag richtig sein, dennoch ergibt sich ein unvollständiges Bild. Um eine zufriedene und leistungsfähige Steuerung der Belegschaft zu haben, muss auch die menschliche Seite im Führungsalltag eine Rolle spielen. Daher favorisierten Blake und Mouton den Führungsstil, der beide Seiten berücksichtigt: Die teamorientierte Führung.

Ein wichtiges Element, um diesen Führungsstil zu unterstützen, sind regelmäßige Mitarbeitergespräche und Beurteilungen. Diese Themen werden neu entdeckt und forciert umgesetzt. Dabei ist die Verantwortung der jeweiligen Führungskraft in diesen Gesprächen sehr hoch. Geht es doch darum, Fremdbild und Selbstbild für den Mitarbeiter so zu besprechen, dass am Ende die Möglichkeit zu einem Konsens und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entsteht. Für die Führungskraft ist daher die Vorbereitung solcher Gespräche von essenzieller Bedeutung. Das Formblatt, welches als Basis für das Gespräch dient, muss zentrale Punkte der Arbeitsleitung, Arbeitsqualität, Kundenorientierung und Persönlichkeitskriterien enthalten. Die genaue Ausgestaltung hingegen spielt eine untergeordnete Rolle. Sie muss allerdings zu einer möglichst hohen Akzeptanz bei allen Führungskräften und Mitarbeitern führen.

Wir unterstützen Sie gerne beim Aufbau der Formulare, der Schulung der Führungskräfte und der Betreuung.

3. Aktuelle Seminarangebote

- **Unsere Partner:**

Haufe Akademie, Freiburg

Management Circle, Eschborn

ASB Management Zentrum Heidelberg

Controller Zentrum St. Gallen (CZSG)

- **Effektives Reporting**

Controller und ihre Kenntnisse sind heute sehr gefragt. Von ihren Berichten hängen wichtige Entscheidungen ab. Das Spannungsfeld bleibt aber wie bisher:

Die einen haben viel zu berichten, die anderen wollen Informationen möglichst absolut kurz. Dieses Dilemma muss bei Reports im Unternehmen täglich gelöst werden. Das Seminar verfolgt zwei Zielrichtungen:

1. Reports erstellen, die von den Empfängern wirklich gelesen werden.
2. Den Zeitaufwand für den Ersteller reduzieren.

Die Teilnehmer sollen dafür sensibilisiert werden, dass ein wirklich guter Report nur im engen Dialog mit den Empfängern entstehen kann. Ansonsten besteht immer das Risiko, dass die Empfänger nicht zufrieden sind und die Ersteller sich stets als "Gehetzte" empfinden, weil immer neue Wünsche / Ansprüche gestellt werden. Zentrale Aspekte für ein gutes Reporting werden ebenso besprochen wie das Pro und Contra der vielfältigen grafischen Darstellungen.

- **Qualifizierung von Projektleitern (wählen Sie die Module nach Bedarf)**

Mit dem umfassenden Angebot für Projektleiter wollen wir einen Beitrag leisten, um die Zielgruppe bei ihrer speziellen Aufgabe zu unterstützen. Soft- und Hard-Facts werden angeboten und die Steuerung von Projekten als „ganzheitlicher Ansatz“ verdeutlicht. Inhalte zu Zeitmanagement, Führung und Kommunikation runden das Angebot ab.

- **Managementtraining für Teamleiter** (offenes Seminar bei Management Circle)

Teamarbeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor für nahezu alle Unternehmen. Denn ein Team kann mehr erreichen als die Summe der einzelnen. Durch gegenseitige Inspiration, schnellere Arbeitsabläufe und die Verkündung von Expertenwissen entstehen zahlreiche Synergieeffekte. Das zweitägige Seminar greift alle wichtigen Fakten für eine gute Teamführung auf und versetzt die Teilnehmer in die Lage unmittelbar Änderungen zu erreichen.

16.-17.10.2013 in Frankfurt; 05.-06.11.2013 in Berlin, 02.-03.12.2013 in München,

- **Kommunikation – in verschiedenen Formen und für versch. Zielgruppen**

Das Thema ist weiterhin „in“ und wird es nach unserer Einschätzung auch bleiben. Komplexe Strukturen erfordern Spezialisten, schnelle Ergebnisse benötigen eine eindeutige Verständigung. Der Schlüssel zum Erfolg: Kommunikation.

Es gibt einige Grundprinzipien, um die Kommunikation zu verbessern, und sicherlich kennt die jeder. Aber: Halten wir uns auch immer daran?

- Betrachten wir einige der Punkte:
 - zielorientiert und zielstrebig
 - empfängerorientiert
 - strukturiert und klar
 - einfach und präzise

Folgende Seminare bieten wir Ihnen z.B. hierzu an:

- Persönliches Kommunikationstraining – Rhetorik, Präsentation, Moderation
- Stimme und Sprache wirkungsvoll einsetzen
- Erfolgreich argumentieren und verhandeln
- Kommunikation im Projekt
- Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

4. Neues Seminarangebot – Kommunikationsaufgaben für Juristen

In der Kommunikation sind Juristen schon wegen der Tätigkeiten grundsätzlich stark gefragt. Der Zeitgeist verändert die Kommunikation deutlich und wir müssen immer wieder überprüfen, ob die angewendeten Methoden und Techniken noch passen. Das Programm ist modular aufgebaut und so kann sich jeder exakt das herausuchen, was er benötigt. Als betriebsinterne Maßnahme werden die Inhalte gemeinsam mit dem Kunden exakt auf den Bedarf abgestimmt.

Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen & viel Erfolg. Bei Fragen und weiterem Informationsbedarf stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.

Rufen Sie uns an! Gerne erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen individuelle Lösungen.

Nur was exakt passt, findet die nötige Akzeptanz!

Wir freuen uns sehr auf Ihre Fragen und Anregungen.

Mit freundlichen Grüßen



Plaut Business Consulting GmbH
Max-von-Eyth-Straße 3
85737 Ismaning

Heinz-Josef Botthof
Dipl.-Volkswirt, CBPP, Organisator MdO
Leiter Seminare & Coaching

Tel.: +49 89 96280-400
Mobil: +49 176 300 66 359
Fax: +49 89 96280-111
E-mail: Heinz.Botthof@plaut.com
<http://www.plaut.com>

