



Sense and Success

Information and Network-Letter

Nr. 1

02. 11. 2005

Helmut Beck

Unternehmensentwicklung - Coaching - Training

Themen in dieser Ausgabe:

- **Editorial**
Seite 1
- **Harte Zeiten –
alle leiden**
Seite 2
- **Leadership und
Performance-
Management ...**
Seite 2
- **Literatur- und
Veranstaltungs-
hinweise**
Seite 4
- **Impressum**
Seite 4

Editorial

Verehrte Leserinnen und Leser,

herzlich willkommen zum ersten Leseerlebnis von **'Sense and Success'**!

Der Bereich ökonomischen Handelns wird schwerpunktmäßig bewertet zwischen den Polaritäten von Erfolg und Misserfolg.

Gerade angesichts von sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen steht die Suche nach den entscheidenden Wirkfaktoren im Vordergrund, die kurzfristig wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen und den Misserfolg zu vermeiden helfen.

Bei längerfristiger Betrachtung erweisen sich diese Erfolgsfaktoren jedoch keineswegs immer als nachhaltig wirksam: Werte, Einstellungen und Handlungsweisen, die kurzfristig Erfolg versprechen, machen auf Dauer oft keinen Sinn.

Damit sind wir bei der entscheidenden Frage, inwieweit und wann Erfolg wirklich Sinn macht bzw. inwieweit und wann Sinn auch mit entsprechendem Erfolg gekoppelt ist.

Die Frage ist umso virulenter, als sowohl Intensität als auch Schnelligkeit von Veränderungsprozessen immer mehr zunehmen und sich in diesem Zusammenhang die Frage nach dem Verhältnis von Sinn und Erfolg in

den Bereichen unternehmerischer Visionen, langfristiger strategischer Ausrichtung, der Mitarbeiterführung und hier vor allem der Motivation zuspitzt: Wenn sowohl in der Organisation als auch beim Individuum der Sinn sich verflüchtigt und auch nicht neu entdeckt werden kann, scheinen auch die ökonomischen Erfolge infrage gestellt.

'Sense and Success' soll ein Dialogforum sein, in dem diese und damit zusammenhängende Fragestellungen aufgegriffen und lösungsorientiert bearbeitet werden. Es begreift sich als Forum, wo Ideen aus dem Bereich der Unternehmensentwicklung, des Coachings und Trainings mit konkreten Praxiserfahrungen vermittelt und weiterentwickelt werden können, wo auch Ideen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich sich nutzbringend vernetzen lassen!

Sie als Leserinnen und Leser sind herzlich eingeladen, Ihr Feedback zu den einzelnen Beiträgen einzubringen oder auch neue Themen anzuregen!

Auf den gemeinsamen fruchtbaren Dialog freut sich



Harte Zeiten - alle leiden? Vom Gestalter zum Opfer und Zurück

Allenthalben werden Opfermentalität und das immerwährende Gejammer in Unternehmen und Organisationen von 'Führungskräften' wortreich und mit besorgten Mienen beklagt - wie herrlich produktiv, oder?

Klar, die Rahmenbedingungen werden im Moment härter - für einige MitarbeiterInnen sicher auch existentiell hart, für einige aber sicher auch existentiell keineswegs bedrohlich - Jammern auf hohem Niveau!

Wie nun damit umgehen?

Klar ist, dass die Illusion des 'Es-wird-schon-wieder!' oder des 'Weiter-so!' bei den meisten Veränderungen nicht aufrecht zu erhalten ist.

Also? Verantwortliche oder Schuldige suchen und sich selbst möglichst entlasten! Und das geht am besten, indem man sich selbst als ohnmächtig erklärt - 'unter anderen Umständen hätte man ja vielleicht noch ..., aber jetzt ..., wirklich nicht mehr!' Armes Opfer!

Und was so schön ist dabei: Das Gemeinschaftsgefühl, wenn sich Opfer treffen und zusammen klagen und jammern - so verbunden hat man sich ja schon lange nicht mehr gefühlt!

Also, was anders?

Ein erster Schritt:

Die Bewusstheit über die 'Verluste' und deren Konsequenzen: Welche meiner beruflichen und privaten Werte kann ich nicht mehr so leben wie vorher? Inwiefern ist mein Lebenssinn wirklich infrage gestellt und inwiefern nur meine 'Komfortzone', meine Bequemlichkeit, angekratzt?

Ein zweiter Schritt:

Die bewusste Entscheidung, wie ich mit dieser neuen Situation und den damit verbunden Gefühlen umgehen will: 'Love it, change it or leave it! But decide it and be happy!' Ein 'JA' zu den damit verbundenen Werteverstärkungen sagen (wie es eben zum erwachsenen Leben nun einmal gehört)!

Ein dritter Schritt:

Ein neues Ziel und eine Strategie des Umgangs mit der veränderten Situation entwerfen - auf der realistischen Grundlage der verfügbaren oder zu beschaffenden Ressourcen!

Ein vierter und ... Schritt:

Schritt für Schritt die Strategie umsetzen und das neue Ziel damit verwirklichen!

Zu einfach?

Im Grunde nicht, glaube ich ('Simple, but not easy')! Sicher - die Vielzahl der Veränderungen, deren Intensität und rasante Geschwindigkeit machen es nicht immer spielerisch einfach, aber auch lange nicht so schwierig, wie häufig behauptet!

Was noch hilft?

Eine klare, sinn-volle Vision von beruflicher wie privater Zukunft und die Bewusstheit der darin enthaltenen Werte mit Ihrer Sogkraft und von daher eine persönliche Flexibilität in den Zielen!

Leadership und Performance-Management im Change-Prozess

Die Anforderungen an Führungskräfte im Rahmen von Veränderungsprozessen sind insgesamt sehr hoch:

Von der Entscheidung über die Kommunikation bis hin zur Umsetzung sind Klarheit, Zielbewusstheit, Einfühlungsvermögen, diplomatisches Geschick und immer wieder ein 'Standing' gefordert, das Kritik und Konflikte positiv verarbeitet.

Worauf kommt es beim 'Führen in Verände-

rungsprozessen' im Hinblick auf die geforderte Performance des Mitarbeiters hauptsächlich an?

Das von mir entwickelte Modell des 'Performance-Designers'© nimmt sechs erfolgskritische Dimensionen in den Blick:



1. Kernleistungen definieren

Wenn die Frage nach dem 'Wohin führen?' bzw. 'Wobei führen?' auch nur annähernd zufrieden stellend beantwortet werden soll, müssen folgende Komponenten der erwarteten Performance klar sein:

Die erwarteten Leistungen (results) sind eindeutig festgelegt, die Aufgaben sind sauber beschrieben, die mit den Aufgaben verbundenen Prozesskomponenten (relevante Prozess-Teilnehmer, Schnittstellen etc.) sind identifiziert und Verantwortlichkeiten bzw. Befugnisse klar umrissen.

2. Einschätzung im Hinblick auf die spezifische Qualifikation des Mitarbeiters

Hier ist die Umsetzung des altbewährten Modells des 'Situativen Führens' in Anlehnung an Blanchard et. al. immer noch von großem Nutzen. Die Einschätzung der jeweiligen Qualifikation des Mitarbeiters im Hinblick auf die jeweiligen Komponenten der erwarteten Performance ist unabdingbar, um einen angemessenen und zielführenden Führungsstil vereinbaren zu können, der die notwendige und hinreichende fachliche und organisatorische Unterstützung des Mitarbeiters sicher stellt.

3. Einschätzung im Hinblick auf die spezifische Motivation des Mitarbeiters

Gerade in Veränderungsprozessen ist diese zweite Dimension im Modell des 'Situativen Führens' im wahrsten Sinne des Wortes von unschätzbarem Wert - klärt sie doch den notwendigen Bedarf an persönlicher Unterstützung für den Mitarbeiter, was seine Motivation und seine Willenskraft im Hinblick auf die geforderte Performance anbelangt.

4. Identifizierung von strukturellen und prozessualen Gaps

Problematisch sind Führungsmodelle allerdings dann, wenn sie bei den unter 2. und 3. beschriebenen Dimensionen stehen bleiben:

Der Prozess der zu erbringenden Performance wird dann nämlich quasi individualisiert - er ist gleichsam nur abhängig von der Qualifikation und Motivation des Mitarbeiters bzw. der individuellen Kompetenz der Führungskraft, die den Mitarbeiter sozusagen qua angemessenem Führungsstil 'performance-fähig' macht.

Eine nicht nur aus systemischer Sicht völlig unzureichende Sicht, die die vorhandenen Rahmenbedingungen und Steuerungsfaktoren, die in vorhandenen Strukturen und/oder Prozessdefinitionen und -abläufen wirksam sind, einfach außer acht lässt!

Strukturen und prozessuale Rahmenbedingungen müssen also vom Mitarbeiter und der Führungskraft im gemeinsamen Dialog daraufhin untersucht werden, inwiefern sie der geforderten Performance entgegenstehen oder sie fördern.

5. Entwicklung von Optionen für die Veränderung von Strukturen, Prozessen und Abläufen

Auf der Grundlage der von Führungskraft und Mitarbeiter vorgenommenen Analyse von Discrepanzen zwischen IST und SOLL (Gaps) in den performance-relevanten Dimensionen von Strukturen, Prozessen und Abläufen können nun Optionen für notwendige Veränderungen konsequent erarbeitet werden. Selbstverständlich sind diese nicht immer sofort umsetzbar, weil Kompetenzbereiche anderer Unternehmensteile oder Hierarchien berührt werden - was nicht daran hindern sollte, klare Optionen zu formulieren! Vernetztes Denken und Handeln hat hier natürlich auch deutliche Konfrontations- und Konfliktpotentiale, die aber im Hinblick auf eine vereinbarte bzw. geforderte Performance bewältigt werden müssen - ansonsten bleibt man eben immer wieder weit hinter den gesteckten Zielen zurück!

6. Festlegung von Konsequenzen für die jeweiligen Führungsaktivitäten bzw. den jeweiligen Führungsstil und die jeweiligen Mitarbeiteraktivitäten

Klar, die individuellen Beiträge, die Mitarbeiter und Führungskraft zur Erreichung der geforderten Performance und der jeweils auf dem Weg dorthin vereinbarten Ziele zu leisten haben, müssen genauso sauber definiert werden. Die vielfach existierenden Zielvereinbarungssysteme bieten hierfür meiner Erfahrung nach aber durchaus eine passable Grundlage, die natürlich genutzt werden muss.

Fazit:

Das Modell des 'Situativen Führens' bedarf einer Ergänzung durch die vorgängige Definition von Kernleistungen, die die Performance anstatt einzelner Ziele in den Vordergrund stellt. Zum anderen müssen die Dimensionen 'Struktur' und 'Prozess' neben den 'Zielen' in einem Führungsmodell angemessene Berücksichtigung finden, um die Verantwortung für das Erreichen der Performance nicht nur zu individualisieren!

Für Nachfragen zum 'Performance-Designer'© und seinem praktischen Einsatz stehe ich gerne zur Verfügung!



Helmut Beck Unternehmensentwicklung - Coaching - Training

V.i.S.d.P.:

Helmut Beck
Don-Bosco-Str. 13

96047 Bamberg

Telefon: 0951-6030700

Fax: 0951-6030701

E-Mail: info@helmut-beck.de

www.helmut-beck.de

Success means more than profit!

***Keiner ist
für das Problem,
jeder aber
für die Lösung
verantwortlich!***

Ben Furmann

Literaturtips und Veranstaltungshinweise

Interessante Literatur zum Thema 'Performance Management':

- Klaus Wittkuhn, Thomas Bartscher:
Improving Performance
Neuwied; Krißtel, 2001
- Wolfgang Jetter:
Performance Management
Stuttgart, 2004

Veranstaltungshinweis:

Vom **19.-21. Mai 2006** gestalte ich ein
Wochenende zum Thema *Life-Balancing* im
Allgäu (Nähe Bodensee).

**'Opfer oder Gestalter? - Eine sinn-
volle Balance im eigenen Leben fin-
den!'**

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte
per mail an mich!