

Inhaltsübersicht

- **Einführung: Führen als Vorbild - Selbstführung als Strategie**
- **Persönliche Vision und Balance in den eigenen Zielen
(Unternehmensziele, persönliche Ziele im Beruf, private Ziele)**
- **Methoden der Selbstmotivation (Wertrealisation, Einstellungsveränderung,
Verhaltensanforderungen)**
- **Selbst- und Fremdwahrnehmung**
- **Selbstorganisation**
- **Fazit**

„Erkenne Dich selbst“

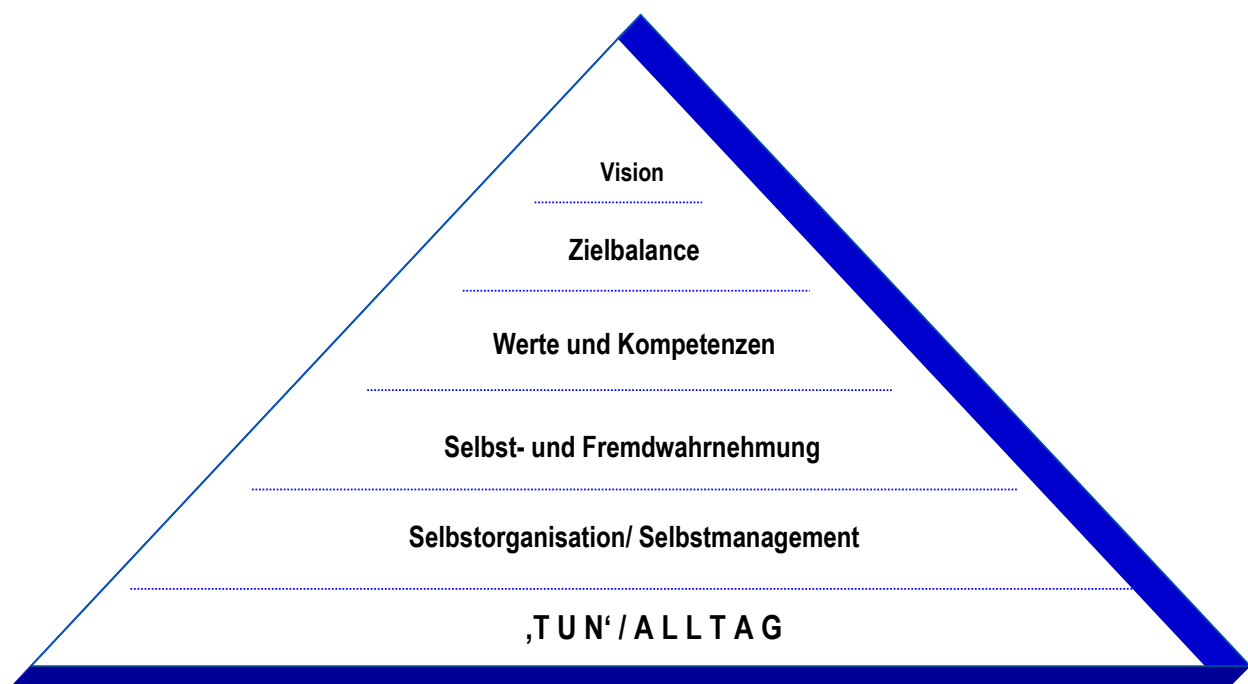
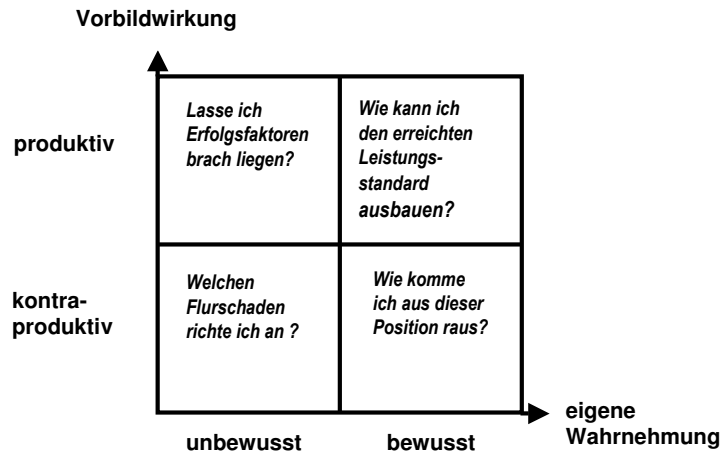


(Das Orakel von Delphi, ‚Nosce te ipsum‘)

**"Sage mir, wie Du Dich selbst führst
und ich sage Dir, wie Du Deine
Organisation führst"**

(sagte das Spieglein an der Wand...)





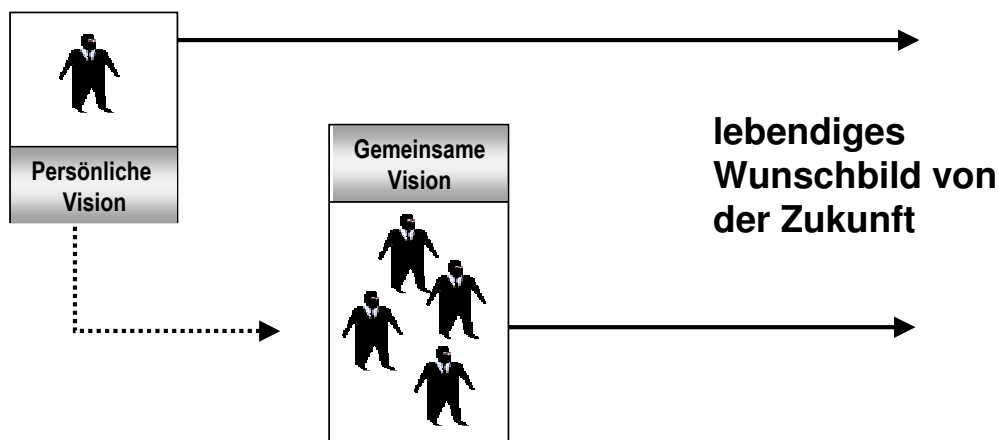
Die Vision (= sehen) ist das lebendige Wunschbild von der Zukunft, das sich der Unternehmer, die Führungskraft, das Führungsteam über sein Unternehmen / seine Rolle / seinen Verantwortungsbereich / sein Leben vor Augen führt.



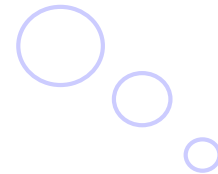
Visionen dienen dazu,

- ➡ Selbstzufriedenheit abzubauen,
- ➡ Aufbruchstimmung zu erzeugen,
- ➡ neue Horizonte zu erschließen,
- ➡ unterschiedliche Zielvorstellungen aufeinander abzustimmen und
- ➡ verkrustete Strukturen und Denkweisen aufzubrechen.

In Anlehnung an: Lipton, M. (2003), S. 17



Quelle: Unveröffentlichte studentische Forschungsarbeit

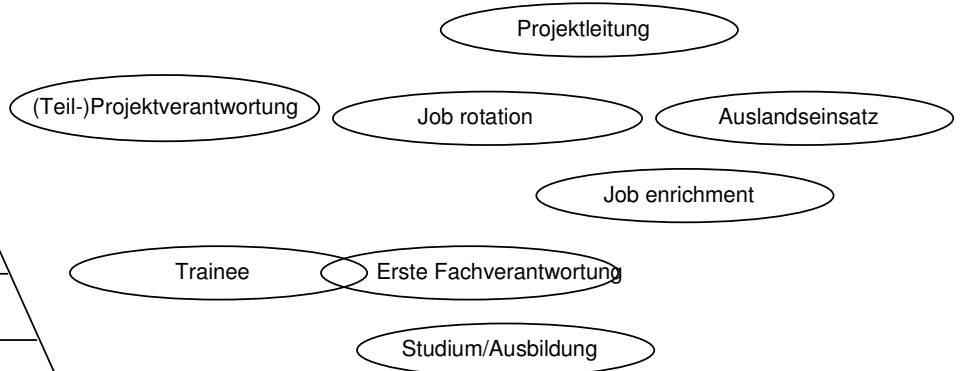


Die Linienlaufbahn
(Schorneinsteinkarriere)

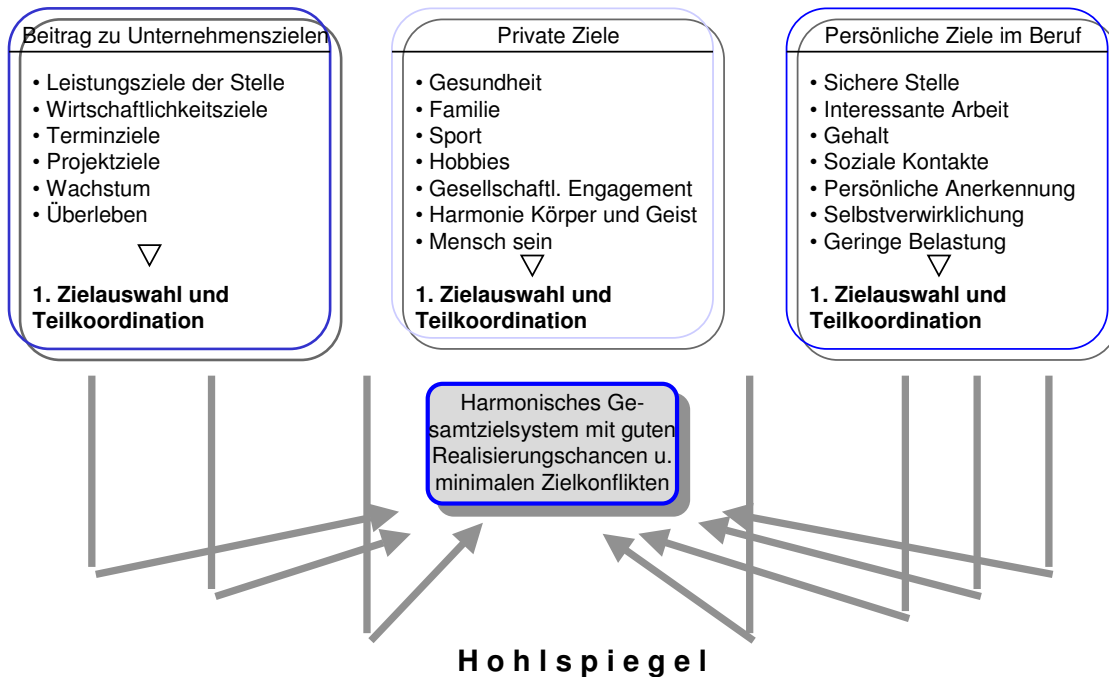


Leitbild: "Aufstieg"
www.changehousedede

Die horizontale Laufbahn



Leitbild: "Employability"



Gruppenarbeit: Koordination der Zielebenen

Gruppenarbeit:

- Bestimmen Sie für sich selbst je ein bis zwei Ziele auf den Ebenen:
 - Ziele des Unternehmens, in dem ich arbeite
 - persönliche Ziele im Beruf
 - private Ziele
 und tauschen Sie sich darüber in Ihrer Gruppe aus!
- Identifizieren und erörtern Sie Zielharmonien und mögliche Zielkonflikte, die Sie heute erleben bzw. die Sie für Ihre berufliche und persönliche Zukunft sehen!
- Erarbeiten Sie für sich Ihre persönliche Lebensvision!

Hinweis: Sie wollen zu Ihrem 65. Geburtstag anstatt einer langatmigen Rede ein glaubwürdiges Statement mit max. drei Sätzen zu sich selbst (beruflich, privat, persönlich) abgeben...

Meine Vision

Datum:
.....

Unternehmensziele

www.changehousede

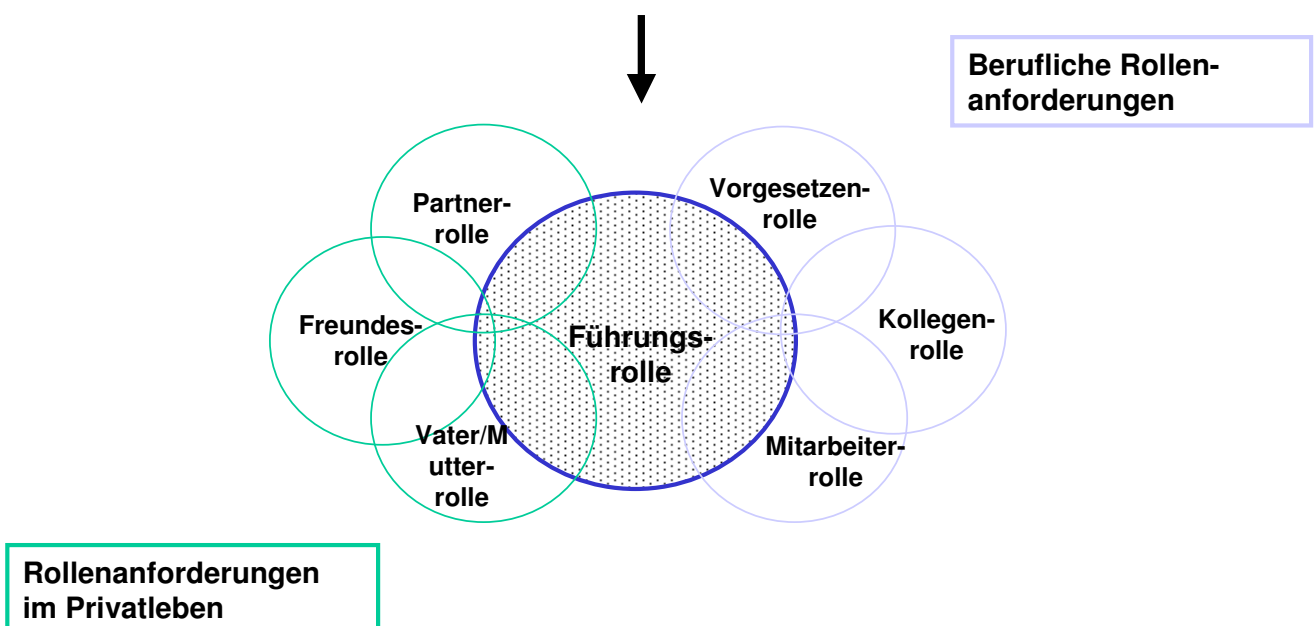
Private Ziele

Professor Dr. Klaus Eckrich; Führung der eigenen Person

Persönliche Ziele im Beruf

Folie 13

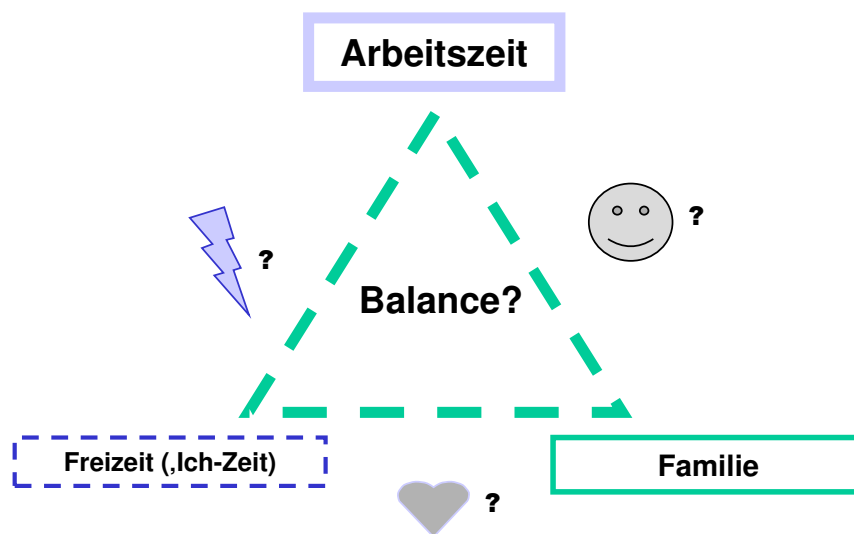
Rollenvielfalt der Führungskraft



Welche Situationen erleben Manager konfliktär?

- Forderungen und Einstellungen des Lebenspartners, der Familie
 - Mobilitätsbereitschaft - Familie
 - Soziale Akzeptanz des eigenen Handelns (z. B. Umweltorientierung, Werteorientierung) im Freundeskreis
- Die Arbeitswelt ist durch Effizienz, Leistung, Rationalität usw. strukturiert, denn Familienleben wird eher dem Begriff "Gefühl" zugeordnet
- Wenn die Arbeitswelt des Managers auch im starken Maße das private Erleben bestimmt, werde im Familienleben Gefühle negiert

Balance und Spannungsfelder der Managerrolle

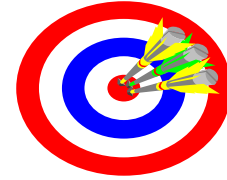


...überprüfen: Stimmen meine Vorstellungen aus der Vergangenheit?

...Geld ist wichtig, aber nicht alles

...Optionen gewinnen

... schafft Zufriedenheit auf solider Basis



...vorbeugen gegen Unzufriedenheit

...erleichtert Absprache und Kommunikation mit Lebenspartner

...unterstützt bei Entscheidungen in Konfliktsituationen

...„zwingt“ mich, Entscheidungen zu treffen

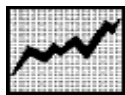
...hilft bei Entscheidungen, die nicht rückgängig gemacht werden können

...Zeit ist ein kostbares Gut

Ziele - Ausdruck persönlichen Wollens

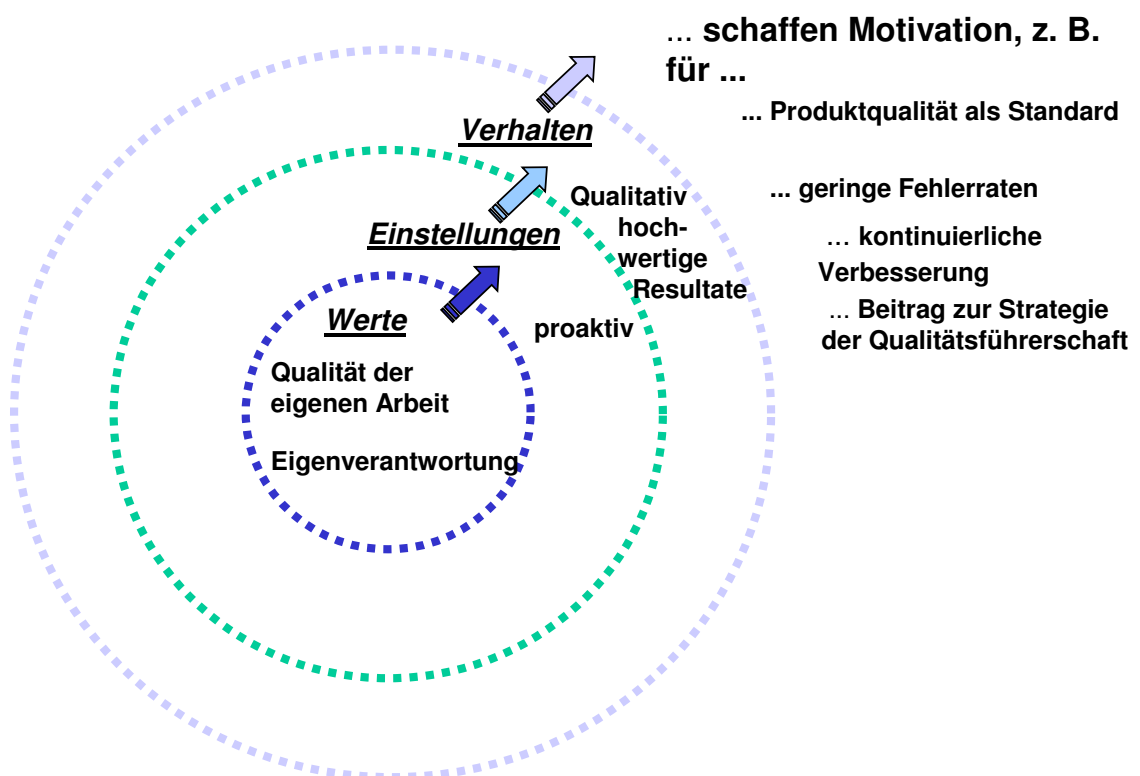
Ein goldenes Wort der ‚alten Römer‘:

Ducunt fata volentem, nolentem trahunt



**Den Willigen führt das Schicksal,
den Unwilligen zerrt es dahin!**





Gruppen zu 3 Personen

Einigen Sie sich auf 1 Gruppenmitglied, das bereit ist, eine Rangfolge seiner persönlichen, für seine berufliche Entwicklung relevanten Werte aufzustellen.

Die beiden anderen unterstützen dieses Gruppenmitglied bei der folgenden Aufgabenstellung.

- 1) Nennen Sie die 4 - 6 Werte, auf deren Realisation Sie im Beruf besonderen Wert legen. Stellen Sie eine persönliche Werterangfolge auf (auf Flip).
- 2) Nennen Sie die 4 - 6 Werte, von denen Sie vermuten, dass sie in Ihrem Unternehmen besonders zählen (auf Flip).
- 3) Stellen Sie Übereinstimmungen und Abweichungen der Soll-Wertvorstellungen (Ergebnis der Frage 1) und der realisierten Wertvorstellungen im Unternehmen (Ergebnis der Frage 2) und interpretieren Sie das Ergebnis!

Einstellungen - versteckte Erfolgsfaktoren im Managementalltag

↑ **Einstellungen bezeichnen die Grundhaltungen des Menschen zu bestimmten Dingen/ in bestimmten Situationen.**

↑ **Sie beantworten die Frage, wie stehe ich zu den Dingen?**

Beispiele und typische Einstellungsvariablen von Menschen im Berufsalltag:

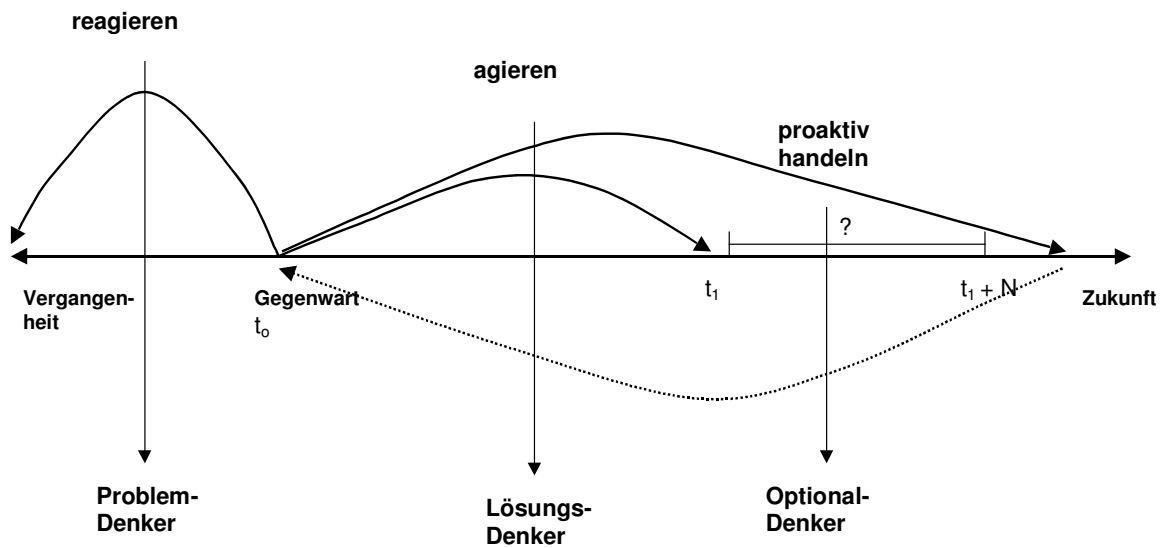
↑ **reaktiv - aktiv - proaktiv**

↑ **positiv - negativ**

↑ **Offenheit für ... z. B. ... Innovationen, ...Veränderungen, ... Neues, ... Unbekanntes etc.**

↑ **Bereitschaft ... z. B. ... zur Zusammenarbeit, ... Kritik entgegen zu nehmen etc.**

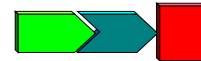
↑ **usw.**



Gruppenarbeit: Einstellungen zur Verbesserung der Erfolgchancen

Gruppen zu 4 - 5 Personen

- 1) Beschreiben Sie typische Einstellungen, die Sie in Ihrem beruflichen Umfeld erkennen. Inwiefern halten Sie diese für erfolgsfördernd (+) oder erfolgshemmend bzw. anpassungsbedürftig (∇).
- 2) Welchen Charme haben für Sie die Denkmuster
 ‚Problemdenker‘ (reaktive Einstellung)
 ‚Lösungsdenker‘ (aktive Einstellung)
 ‚Optionaldenker‘ (proaktive Einstellung)?
- 3) Wie schätzen Sie die aktuelle prozentuale Verteilung der drei Denkmuster bei Ihnen selbst ein und inwiefern sehen Sie ggf. Anpassungsbedarf?



„Managen“: Eigenverantwortlich handeln, sich kümmern, Machen (lassen), Dinge (mit Hilfe von anderen) zum Laufen bringen bzw. am Laufen halten, verbessern

Systeme, Prozesse, Funktionen gestalten

Instrumente: Ziele setzen, planen, kontrollieren, Problemlösetechniken einsetzen



„Führen“: Wege aufzeigen, vorausgehen, inspirieren

Einfluss auf Menschen (deren Verhalten, Einstellungen und Werte) nehmen

Instrumente: Richtung geben, z. B. durch Ziele und Visionen, Kontakt und Gespräch, Symbole verwenden, auf Gefühle ansprechen etc.

Was Manager auszeichnet und womit sie sich schwer tun

Was Manager auszeichnet...

- Aktionsorientiert
- Geschäftssinn
- Entscheidungsqualität
- Ergebnisse
- Funktionspezifische, ‚technische‘ Fertigkeiten
- Interlektuelle ‚Pferdestärken‘
- Arbeit organisieren
- Probleme lösen
- Ethik und Werte
- Integrität und Vertrauen

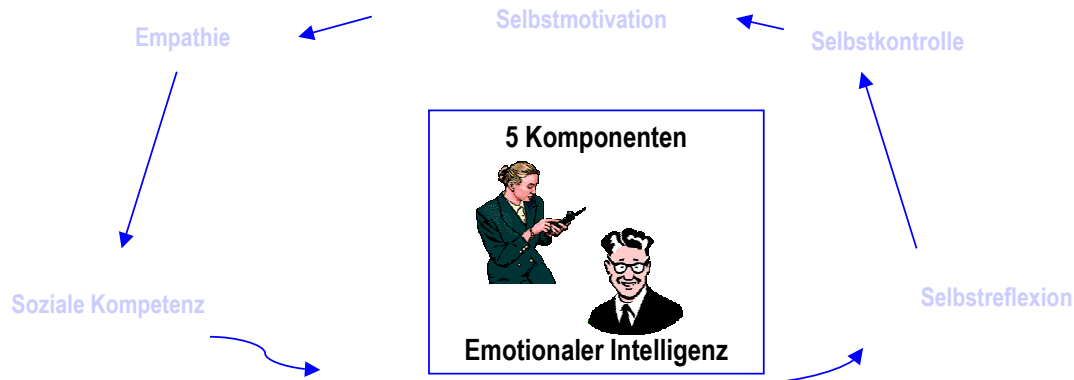


Womit Manager sich schwer tun...

- Teamgeist erzeugen
- Informieren
- Andere motivieren
- Verhandeln
- Über den Tellerrand blicken
- Strategisch denken und handeln
- Mit Unsicherheit und Widersprüchen umgehen
- Mitarbeiter entwickeln
- Personalmanagement



Quelle: In Anlehnung an Lombardo und Eichinger, 1997



Verhaltens- und Kompetenzanforderungen der Management-Praxis

SOFT SKILLS SIND WICHTIG

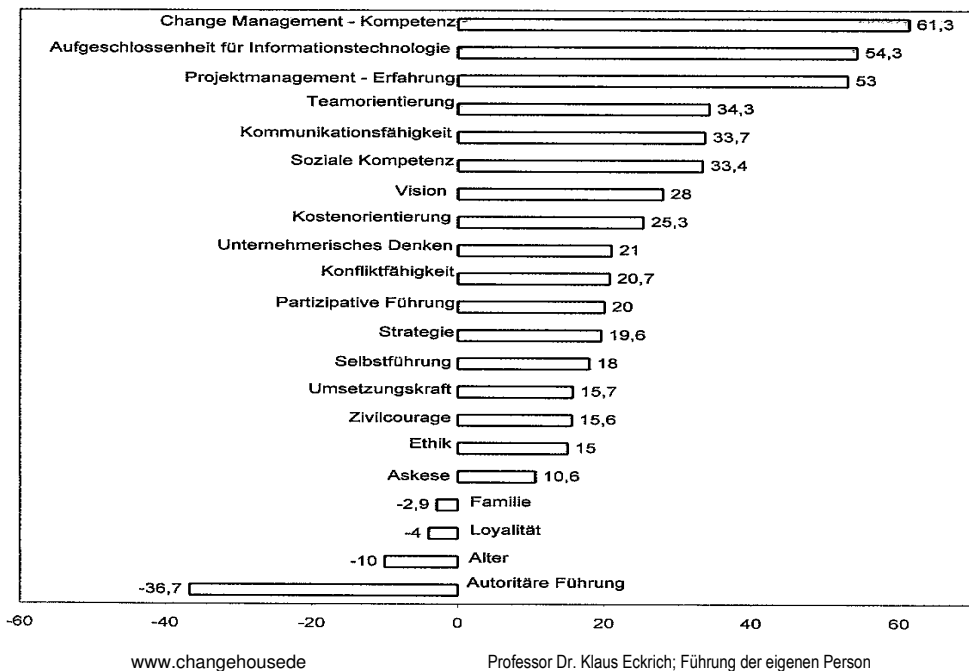
Top 10 der nachgefragten Bewerbermerkmale

Hochschulstudium	7 075
Flexibilität	6 214
Engagement	4 510
Belastbarkeit/Stressresistenz	4 258
Eigeninitiative	2 594
Teamgeist	2 580
Organisationstalent	1 480
Verhandlungssicherheit	1 364
Selbstständigkeit	1 306
Auslandserfahrung	182

Basis: 50 691 Stellenangebote auf unternehmenseigenen Internet-Seiten, Stand: 15.4.2000

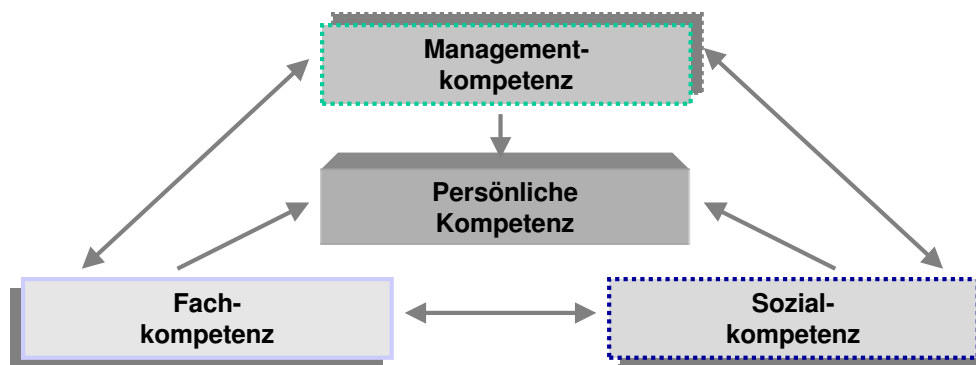
Quelle: Worldwidejobs.de

Veränderungen 2000 gegenüber 1993 in Prozent (N = 600 Manager):



Quelle: Studie der Höselbarth
Personalberatung, in:
Wirtschaftswoche,
Nr. 6, 3.2.2000, S.162

Kernkompetenzen für den Führungserfolg

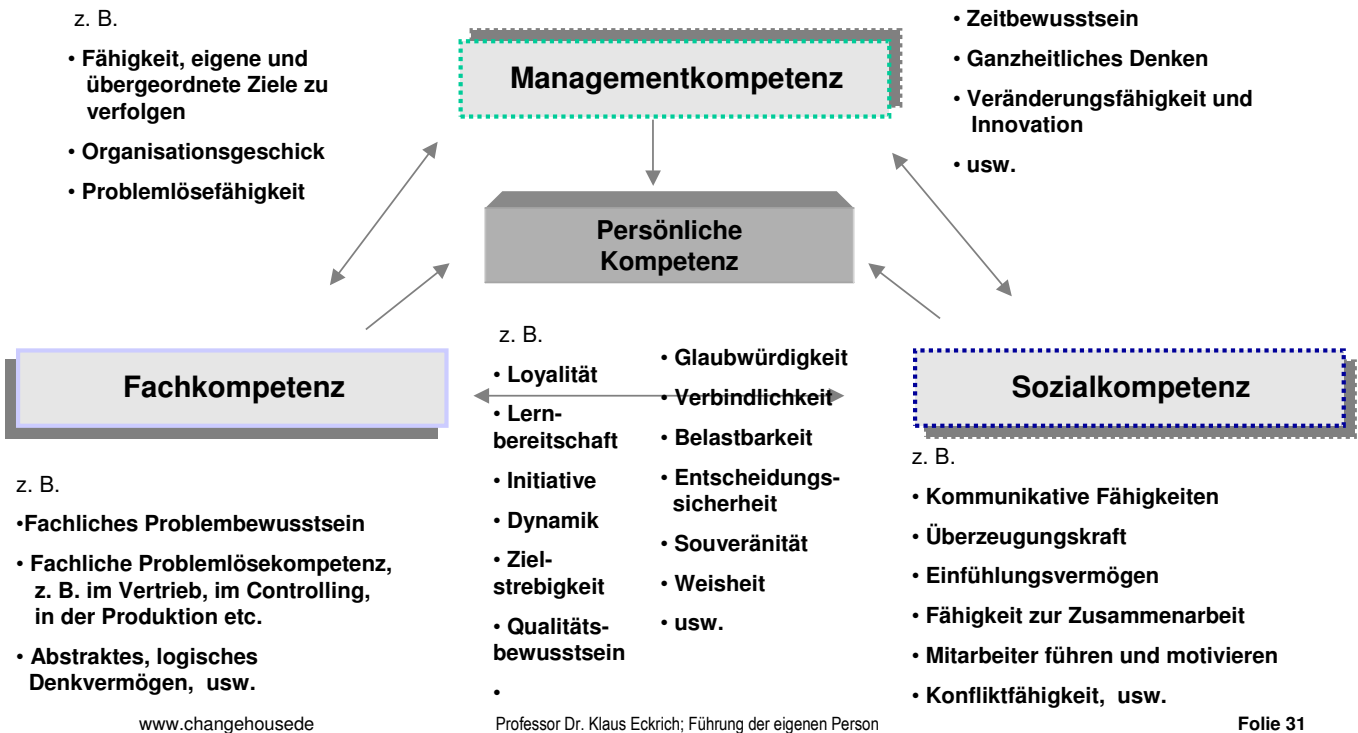


Fachkompetenz
Kompetenz in der Lösung von
Sach-/Fachaufgaben

Sozialkompetenz
Kompetenz im Umgang mit Menschen

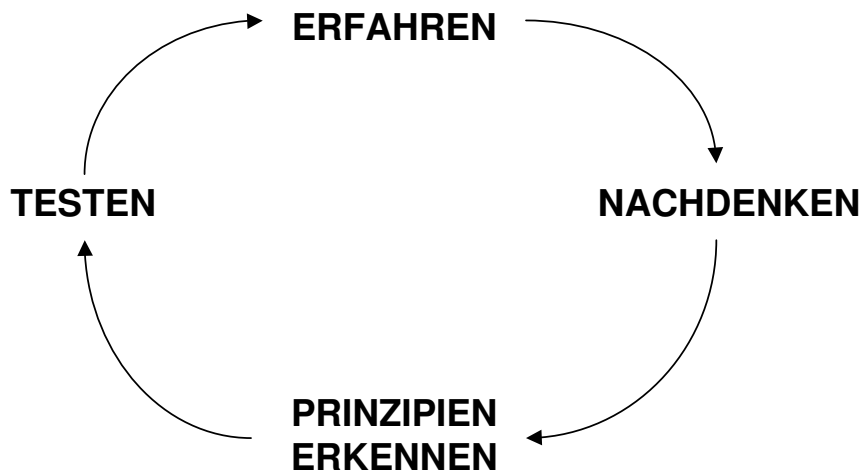
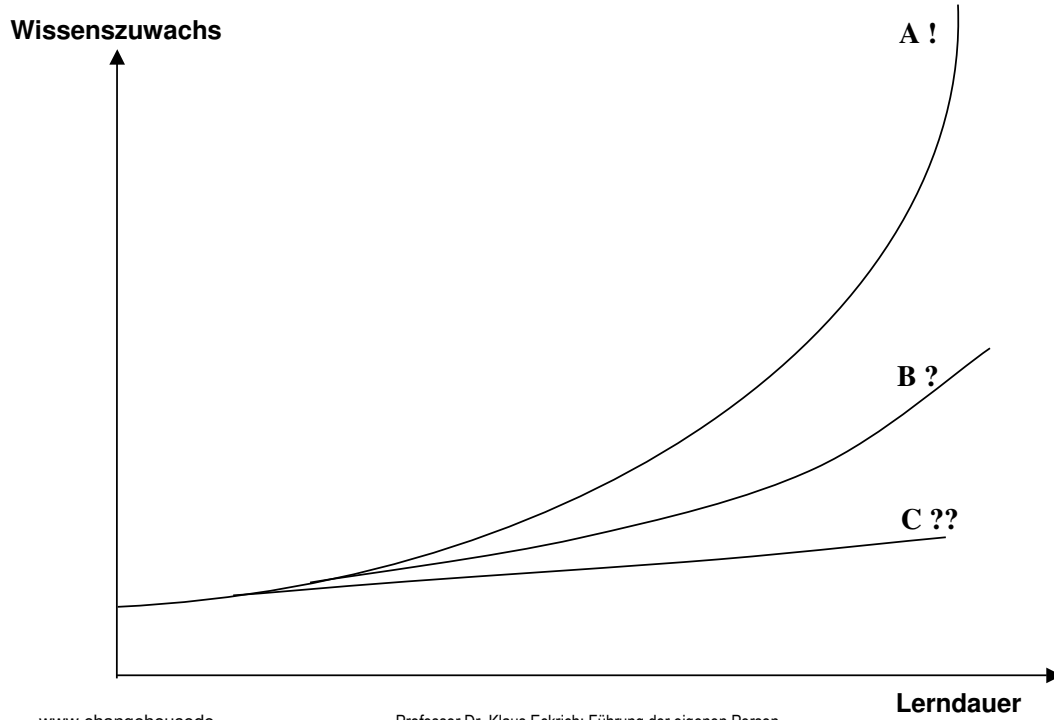
Managementkompetenz
Kompetenz im Gestalten von Systemen,
Prozessen, Funktionen

persönliche Kompetenz
Kompetenz, sich selbst besser zu kennen,
zu steuern und zu entwickeln

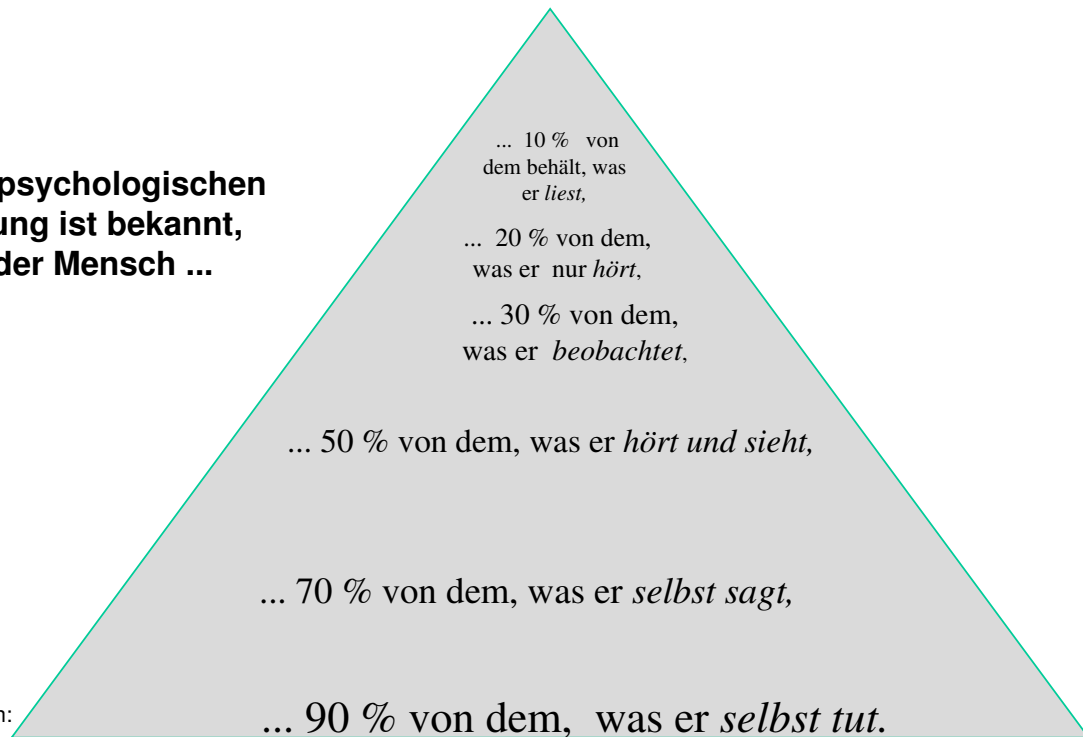


Gruppen zu 4 - 5 Personen

- 1) Welche Verhaltens- und Kompetenz-Anforderungen stellt Ihr Unternehmen an ie?
- 2) Welches sind die Ihrer Meinung nach wichtigsten Kompetenzen für Ihren zukünftigen Erfolg im Unternehmen?
- 3) In wiefern erfüllen Sie die Anforderungen bereits heute, inwiefern sehen Sie Kompetenzlücken, die Sie zukünftig schließen möchten?



Aus der psychologischen
Forschung ist bekannt,
dass der Mensch ...



Quelle: Spinola, R., in:
Weiterbildung 4/88

Beispiel: Die Typenlehre des Hippokrates

Der Sanguiniker ...

ist der meist fröhliche, extravertierte Alleinunterhalter

Der Choleriker ...

ist ein ehrgeiziger, optimistischer Macher

Der Melancholiker...

Ist der tiefgründige, gewissenhafte Detailarbeiter

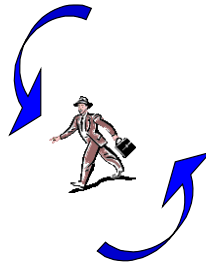


Der Phlegmatiker ...

Ist ein stiller, zufriedener und einfühlsamer Genießer

Übersicht:

- 360 ° Feedback - Was ist das?
- Was wird zurückgemeldet?
- Wie funktioniert das Verfahren?
- Mein Ergebnis
- Welche Entwicklung kann ich verfolgen?

**360°-Feedback...**

... ist ein Verfahren, mit dem Sie sich Rückmeldungen aus Ihrem Umfeld zu spezifischen Fähigkeiten einholen;

... liefert Ihnen Informationen über Kompetenzen, die für Ihren beruflichen Erfolg wichtig sind und über 'Problembereiche, die die berufliche Entwicklung hemmen könnten';

... holen Sie über Fragebögen von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern und Partnern ein.

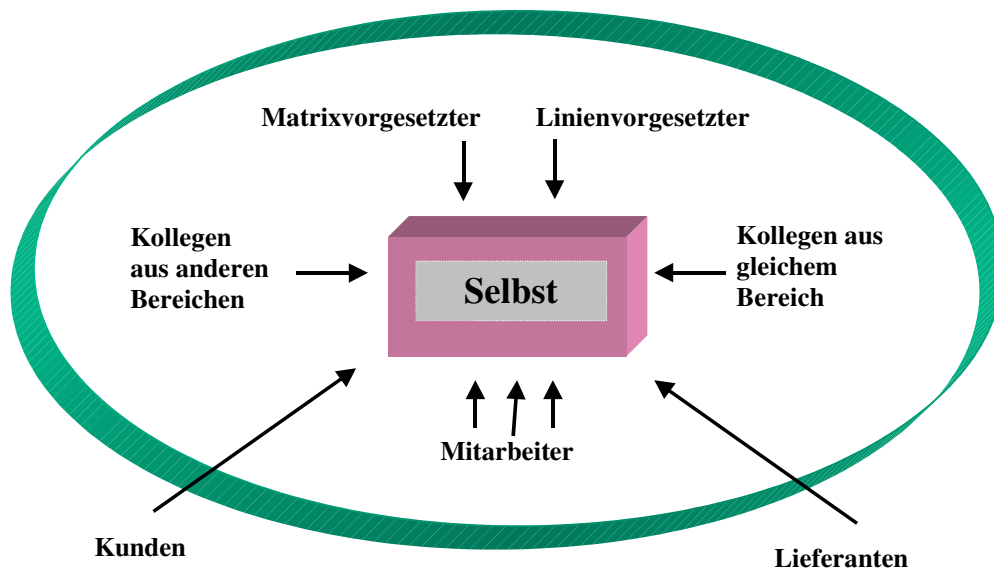
Ziele: 360°-Feedback ermöglicht Ihnen...

... konkrete Informationen über Ihr wahrgenommenes Verhalten zu bekommen,

... das Bild über Ihre Stärken und Schwächen weiter zu differenzieren,

... Ansatzpunkte über mögliche Veränderungen zu erkennen

... Chancen für Ihre weitere Entwicklung zu erkennen und Entwicklung einzuleiten, zielgerichtet weiterzuführen oder zu intensivieren.

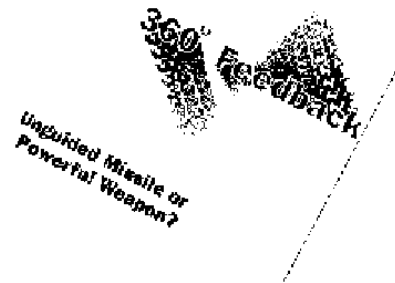
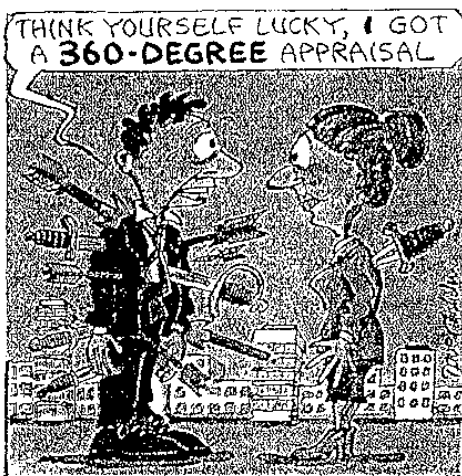


Bitte überlegen Sie:

"Welche Personen, mit denen ich zu tun habe, sind für meine Arbeitsbeziehung besonders wichtig?"

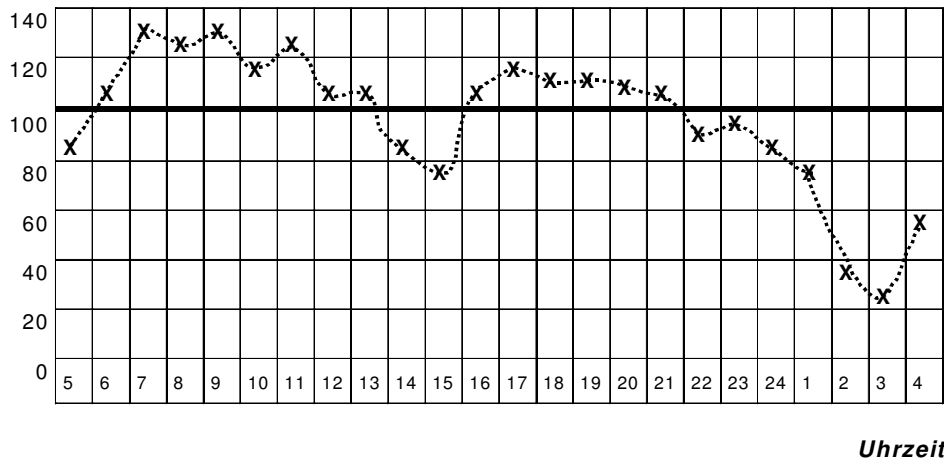
"Von welchen Personen wäre ein Feedback hilfreich?" ↓ Wählen Sie bitte **5 - 8 Personen** aus.

360°-Feedback - Sichtweisen der Praxis



Auf den Biorhythmus achten

Leistungsfähigkeit
in %



Tageszeitliche Schwankungen der individuellen Leistungsfähigkeit

Literatur

Dahmen-Breiner, M. Dobat, R.: „Beruf kontra Familie“. Berlin. 1993.

Frei, H.: Fabelhaftes Coaching. „Tiegeschichten für Manager“, München. 2003.

Handy, L., Holton, V. and Wilson, A.: „The Ashridge Management Index 1997“. Berkhamsted/GB. 1997.

Kälin, K.; Müri, P. : „Sich und andere führen“. Thun. 1989.

Schein, Edgar: „Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung“. 5. Auflage. 1998.

Seiwert, Lothar J.: „Life-Leadership“. Campus Verlag. 2001.

Streich, Richard K.: „Managerleben im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie“. München. 1994.

Walther, Petra: „Starker Auftritt“, aus „manager Seminare“, Heft 31999, S. 35 ff.