

INHALT

Compliance – Seite 2

Workshops zur Strategieentwicklung – Seite 5

NLP-Treue-Aktion:
50% Rabatt! – Seite 7

Positiv denken: erst
recht in der Krise –
Seite 7

Wie Führungskräfte die
Sozialkompetenz ihrer
MitarbeiterInnen fördern
können – Seite 8.

Neu im Team:
Wir begrüßen Berit Sie-
vers – Seite 10

Impressum
Herausgeber:
Stöger & Partner
DENKEN UND HAN-
DELN FÜR MORGEN
Poinger Str. 44
85570 Markt Schwaben
Tel. 08121-41420
Fax 08121-3815
buero@stoegerpartner.de

Der Management Letter
erscheint viermal jährlich
und informiert Sie über
Themen & Trends in
Weiterbildung und
Personalentwicklung.

Redaktion:
Susanne Dranz
Tel. 089-99300937
news@stoegerpartner.de

Liebe Leserin, lieber Leser,

seit nunmehr 15 Jahren bildet Stöger & Partner Menschen in **Neurolinguistischem Programmieren** (NLP) aus. NLP ist immer noch DAS Veränderungs-Tool – so Mona Vogl. Erfahren Sie mehr über unsere Treue-Aktion - **50 % Rabatt!!!** - auf Seite 6.

Die Zeiten des „just do it“ sind vorbei, sagen namhafte Compliance-Fachleute: Unternehmen gehen heute ein enormes Risiko ein, wenn sie sich nicht darauf konzentrieren, die Dinge richtig zu tun: Welche Gesetznormen müssen erfüllt, welche Standards gehalten werden? Unser Kooperationspartner Roland Berner erklärt auf Seite 2, was **Compliance-Programme** im Unternehmen leisten können.

Gerade in der Krise ist es wichtig, strategisches Denken im Unternehmen nicht allein der obersten Etage zu überlassen, meint Berit Sievers, seit 2009 neu bei uns im Team. Lesen Sie mehr über **Strategieworkshops** in ihrem Artikel ab Seite 5. Ihr Profil finden Sie auf Seite 10 – Willkommen, Berit!

Positives Denken in der Krise: Unmöglich? - Aktueller denn je, denkt Gabi Stöger. Auf Seite 6 erinnert sie an einen Klassiker der Management-Literatur.

Training allein genügt nicht: Hans Stöger gibt Führungskräften Tipps, wie sie die **Sozialkompetenz ihrer Mitarbeiter** steigern können. Mehr dazu auf Seite 8.

In unserem letzten Letter stellten wir Ihnen unsere neue Online-Akademie vor. Das Angebot hat sich seither nochmals erweitert. Neu im Programm sind unsere **Trainer-Ausbildungen im Blended-Learning-Format**. Schauen Sie doch mal rein auf http://www.stoegerpartner.eu/content/index.cfm/content_id:690...

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen auch diesmal wieder



Susanne Dranz

Redaktion des Management-Letter von Stöger & Partner

P.S.: Möchten Sie unseren Management Letter weiterempfehlen? Gibt es in Ihrem Bekannten- oder Kollegenkreis jemanden, der den Management Letter gerne lesen würde? Dann teilen Sie uns den entsprechenden Namen und die Mail-Adresse einfach per Mail mit: mailto:buero@stoegerpartner.de.

Vielen Dank!

Compliance

Modeerscheinung oder wichtiges Instrument der Unternehmensführung?

Von Roland Berner

Das Telefon von Heiner Müller*, Vertriebschef für die Märkte in Middle East, klingelt um 7:30. Der Anrufer ist ein Staatsanwalt, der einen Verdacht hat, dass in der Vertriebsorganisation „Middle East“ Gelder über einen lokalen Mittelsmann an Beamte der Ausschreibungsbehörde geflossen sein sollen. Nach dem Telefonat ruft Herr Müller seinen Compliance Beauftragten in sein Büro...

Eine Compliance Programm unterstützt jeden Mitarbeiter im Unternehmen

Heiner Müller arbeitet in einem internationalen Unternehmen. Ein Unternehmen ist aber kein abstraktes Gebilde, es ist ein lebender sozialer Organismus aus Menschen. Genauso wie es eine Straßenverkehrsordnung gibt, so gibt es auch eine „Verkehrsordnung“, die Mitarbeiter und Führungskräfte innerhalb des Unternehmens kennen müssen und zu befolgen haben. Jeder Fahrschüler lernt „Rechts vor Links“ und „stehenbleiben bei Rot“.

„Der Begriff Compliance oder auch Regelüberwachung bezeichnet die Gesamtheit aller zumutbaren Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationsmitglieder und seiner Mitarbeiter im Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote begründen.“ So steht es bei Wikipedia.

Eine Compliance Programm vermittelt den Mitarbeitern und Führungskräften die gesetzlichen und internen Vorgaben. Ansonsten können diese nicht wissen, was sie befolgen sollen. Schulung und kontinuierliches Training der Mitarbeiter über die internen Regularien ist ein Element einer funktionierenden Compliance Organisation.

Das Unternehmen braucht interne Kontrollen um sicher-zustellen, dass die Mitarbeiter und auch die Führungskräfte die Regeln einhalten. Ein

Compliance Programm sorgt dafür, dass im Unternehmen ein internes Kontrollsystem etabliert ist, das Regelverstöße verhindert, aber den Ablauf der Geschäftsprozesse nicht zu sehr mit Bürokratie behindert. Eine delikate Balance ist hier notwendig.

Compliance Programm: Eine Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle

Vertrauen in ein Unternehmen wird als Wirtschaftsfaktor immer wichtiger. Es geht nicht nur um Vertrauen zwischen Unternehmen und deren Kunden, es geht auch um Vertrauen der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens, und es geht auch um Vertrauen von Unternehmen untereinander in der gesamten Wertschöpfungskette.

Vertrauen ist der „Schmierstoff“ in sozialen Systemen. Der Einzelne kann nicht mehr die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge überblicken. Deswegen vertrauen wir darauf, dass unsere Erwartungen erfüllt werden, obwohl wir keinerlei Gewissheit haben. Wir bestellen ein Auto und vertrauen darauf, dass in kritischen Situationen die Bremsen funktionieren und der Airbag aufgeht.

Vertrauensbildung funktioniert im Wesentlichen über zwei Faktoren:

1. Transparenz schaffen: „sei offen und lasse den anderen in Deine Abläufe und Prozesse sehen, wenn er es will“. Das ist zum Beispiel das Prinzip der Gläsernen Manufaktur von VW in Dresden. Oder das Prinzip „Track & Trace“ von UPS oder DHL
2. Kommunikation „Versprich nur, was Du erfüllen kannst. Wenn aber etwas nicht so funktioniert wie gedacht, dann bitte proaktiv auf den Kunden zu gehen und nicht reaktiv“. Ein Negativbeispiel ist der Milchpulverskandal in China.

Totales Misstrauen lähmt jede Organisation und die Kosten für Kontrolle wären exorbitant hoch. Kein Staat, kein Unternehmen, keine Beziehung kann sich im Grunde genommen allzu viel Kontrolle leisten.

Der Markt zwingt Unternehmen, schneller zu werden. Das gelingt nicht, wenn man nur schneller rennt, sondern wenn man Bürokratie und Kontrollsysteme zurückfährt, soweit sinnvoll, ohne ins naive Vertrauen abzurutschen. Es ist eine Balance.

Dafür brauchen die Unternehmen Führungskräfte, die es mit Vertrauen ernst meinen und eine entsprechende Kultur der Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle managen können. Und das macht ein gutes Compliance Programm aus. Hier kommt der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Integrität des Managements und Compliance Programm zum Vorschein.

Persönliche Haftungsrisiken aus nationalen und internationalen Gesetzen

Ein Exkurs in die Welt der Gesetze zeigt beeindruckend die persönlichen – und nicht abstrakten! - Haftungsrisiken von Führungskräften:

§ 17 Publizitätsgesetz: *Unrichtige Darstellung*

„Mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer als gesetzlicher Vertreter eines Unternehmens [...] die Verhältnisse des Unternehmens im Jahresabschluss oder Lagebericht unrichtig wiedergibt oder verschleiert.“

§ 331 HGB: *Unrichtige Darstellung*

„Mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer als Mitglied des vertretungsberechtigten Organs oder des Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft die Verhältnisse der Kapitalgesellschaft [...] unrichtig wiedergibt oder verschleiert.“

§ 93 Aktiengesetz: *Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder*

„Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. [...] Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet. Ist streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, so trifft sie die Beweislast.“

Aber ist es nicht selbstverständlich, dass in Unternehmen die geltenden gesetzlichen Regelungen eingehalten werden?

Und wozu bedarf es dann eines eigenen Compliance Programms?

Die Unternehmen waren immer verpflichtet, die Regularien einzuhalten. Die Gesetze beschreiben die Sichtweise der „Regulierer“, während „Compliance“ die Sichtweise der „Regulierten“ widerspiegelt.

Die Dichte an gesetzlichen Regelungen für Unternehmen hat zugenommen. Und das ist neu! Die Regelungen kommen nicht nur aus Deutschland, sondern vermehrt von der EU und den USA (Beispiel „Foreign Corrupt Practices Act“: Die US-Börsenaufsicht SEC verfolgt auch Unternehmen, die außerhalb der USA Korruption begehen, sofern sie am US-amerikanischen Aktienmarkt gelistet sind.

Compliance Programme werden zur Zeit im Licht der Korruption und Kartellbildung gesehen. Aber Compliance umfasst das gesamte Wertschöpfungssystem des Unternehmens, vom Einkauf über die Personalprozesse und den Vertrieb bis hin zum Export. Die Manager sehen sich mehr und mehr umzingelt von Haftungs-, Schadensersatzregularien, sowie von Gesellschaftsrecht, Bilanzrecht, Geldwäschegesetz, Kreditwesengesetz, Antidiskriminierungsrecht, Umweltrecht, sogar dem Sozialversicherungsgesetz, Verordnungen für Arbeitssicherheit, die deutschen Unternehmen – egal ob DAX oder Mittelstand – sind international sehr verzahnt. Daher müssen die jeweils nationalen und supranationalen Regelungen beachtet werden. Es wird jetzt viel klarer formuliert, welche Haftungsrisiken und Prüfungspflichten die Vorstände und Geschäftsführer haben.

Die persönliche Haftung von Vorständen, Leitenden Angestellten und Geschäftsführern ist konkreter. So zum Beispiel gilt seit dem 1. November 2008 das „Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG)“. Das MoMiG ist die umfassendste Reform seit Bestehen des GmbH-Gesetzes.

Die Strafverfolgungsbehörden werden schärfer und machen auch vor namhaften



Vorstandsvorsitzenden nicht halt. Auch die Medien tragen zur allgemeinen Bewusstseinsbildung bei. Deshalb kommt auch unser Vertriebschef Heiner Müller ins Schwitzen.

Mit Compliance Programmen bringen nun die Unternehmen die Systeme zur Befolgung der Regularien in eine systematische Ordnung. Sie schaffen Transparenz und investieren intensiv in die interne Kommunikation sowie Training.

Compliance Programme sind massgeschneidert

Mittelständische Unternehmen befürchten, einen riesigen Verwaltungsaufwand zu erzeugen, um die eigenen Regeln zu formulieren und für ihre Einhaltung zu sorgen. Mittelständische Unternehmen sind gekennzeichnet durch flache Hierarchien, eine ausgeprägte Kultur des Zusammenhalts und konsequente Kundenorientierung. Sie haben begonnen, ihre Geschäftsprozesse zu dokumentieren und weiter zu optimieren. Somit können diese Unternehmen sich „Module“ aus einem Compliance Programm herausuchen, die zu der jeweiligen Situation oder zu den jeweiligen Risiken des Unternehmens passen.

Denn, von der Risikohaftigkeit des Geschäftes macht es einen Unterschied, ob das Unternehmen Baudienstleistungen im arabischen Raum anbietet – so wie das Unternehmen von Heiner Müller - oder ob es Kosmetik-Produkte über den Einzelhandel in Deutschland vertreibt. Oder ob das Unternehmen überwiegend Geschäfte mit Behörden betreibt oder ausschließlich Geschäfte mit Privatkunden tätigt. Komplexität des Produktes, Branche und Kundenstruktur geben also Hinweise auf die Risikohaftigkeit des Geschäftes.

Somit ist ein gut funktionierendes Compliance Programm für das jeweilige Unternehmen zugeschnitten – wie ein Maßanzug - und verursacht damit keine „unnötigen“ Verwaltungskosten. Es bietet ein „Mehr“ an Sicherheit für die Mitarbeiter, Führungskräfte und für das Management.

Compliance Programme sind teuer, könnte man denken. Ein US-Staatsanwalt hält dagegen: „If you think compliance is expensive, try it with non-compliance“.

Compliance Programm und Arbeitnehmer-Organisationen gehen Hand in Hand

Compliance Programme geben den Mitarbeitern und Führungskräften die Gewissheit, sich in einem Rahmen zu bewegen, der sicher ist. Es wird also verhindert, dass Mitarbeiter aus Versehen, durch Unwissenheit, in den illegalen Bereich rutschen. Das sehen auch die Arbeitnehmer-Organisationen ein. Die Betriebsräte sitzen mit am Tisch, – und das ist auch gut so – wenn ein Compliance Programm in einem Unternehmen etabliert oder weiterentwickelt werden soll.

Fazit

Wenn der Staatsanwalt vor der Türe steht, ist es schon zu spät und es wird noch teurer für das Unternehmen – ganz zu schweigen vom Schaden der Reputation im Markt. Der Unternehmer, die Führungskräfte und die Mitarbeiter können ruhiger schlafen, wenn sie wissen, das Unternehmen hat alles Angemessene getan, um Compliance-Krisen zu vermeiden. Dazu gehört auch ein aktives Risikomanagement, in dem sich die Führungsspitze regelmäßig mit den Risiken beschäftigt und mit den Mitarbeitern die risikominimierenden Maßnahmen gemeinsam diskutiert. Auch hier gilt wie bei der eigenen Gesundheit: Prävention ist besser als Operieren.

Und was ist aus der Geschichte mit Heiner Müller geworden? Der Compliance Beauftragte von Heiner Müller erläutert, dass der Mittelsmann, den der Staatsanwalt im Visier hat, schon vor sechs Monaten über eine routine due dilligence - eine Routine-Kontrolle - überprüft wurde. Die hatte ergeben, dass seine Referenzen und sein Leistungsversprechen nicht den unternehmensinternen Anforderungen entsprechen: Der Mittelsmann wurde gekündigt, Zahlungen wurden keine geleistet. Der Compliance Beauftragte zeigte Heiner Müller die komplette Dokumentation der due dilligence und der Kündigung. Heiner Müller war erleichtert und rief zusammen mit seinem Compliance Beauftragten den Staatsanwalt zurück....



Strategie-Entwicklung

Augen zu und durch?

Von Berit Susan Sievers

Wir wissen nicht, was morgen kommt. Diese Erkenntnis ist nicht neu, aber zur Zeit täglich neu zu erleben: Alteingesessene Firmen, deren Marken jedem bekannt und auf's Engste mit den Attributen „solide“ und „beständig“ verbunden sind, gehen plötzlich insolvent: Schiesser. Rosenthal. Märklin.

Plötzlich? Nun, wie gesagt, niemand weiß sicher, was morgen kommt. Und dennoch kann ausgerechnet der Versuch, die unbekannte Zukunft vorwegzudenken, den entscheidenden Wettbewerbsvorteil, das entscheidende Puzzlestück ausmachen, um zu überleben - als Unternehmen, als Projekt, als Abteilung oder einfach als Individuum auf dem weiteren Berufsweg.

Strategie – reine Chefsache?

Strategie meint, bewusst die Zukunft in den Fokus seiner Planungen und Handlungen zu rücken.

Es ist ein weit verbreitetes Vorurteil zu meinen, man selbst hätte keinerlei strategischen Spielraum. Der CEO hat vorgegeben, dass globale Expansion die künftige Unternehmensstrategie ist? Oder dass der Schwerpunkt auf neue Vertriebskanäle (über Partner, über's Internet) gelegt wird? Oder dass bestehende Kundensegmente weiter aufzusplitten sind?

Es mag sein, dass Sie als einfacher Mitarbeiter und oft selbst als Führungskraft diese Entscheidungen nicht selbst treffen können. Aber was hindert Sie, die Umsetzung in Ihrer Abteilung, Ihrem Projekt, Ihrem Aufgabengebiet an dieser Strategie auszurichten und diese Ausrichtung selbst wiederum strategisch anzugehen?

Schritt für Schritt zur Strategie

Der CEO macht auch nichts anderes, als die relevanten Umwelten (z.B. Konkurrenten, potentielle Kundengruppen, erkennbare Kundenbedürfnisse,

mögliche Allianzen, Regeln der Branche) sowie internen Faktoren (Stärken, Schwächen, Kernkompetenzen) zu analysieren. Das können Sie auch! Handeln Sie ebenso strategisch wie Ihr CEO. Finden Sie heraus, welche Faktoren (Wettbewerber, Nachbarabteilungen, Schlüsselpersonen, Ressourcen) für Ihre Strategie relevant sind. Investieren Sie

- in die Analyse der Ist-Situation,
- in den Entwurf einer möglichen Zukunft (Es ist so vieles möglich! Werden Sie kreativ! Think big!),
- in den kritischen Realitäts-Check,
- in die konkrete Ziel-Formulierung und
- in notwendige Veränderungen (hinsichtlich der Organisation, Abläufe, Ressourcen etc.).

Ihr Unternehmen ist Ihr Projekt, Ihre Abteilung, Ihre Karriere.

Geplante Architektur

Im Großen angelegte Strategieentwicklung, auf Unternehmensebene, braucht Zeit: ein halbes Jahr sollte eingeplant werden für eine ganze Reihe intensiver Workshops, die aufeinander aufbauen und alle relevanten Schritte behandeln.

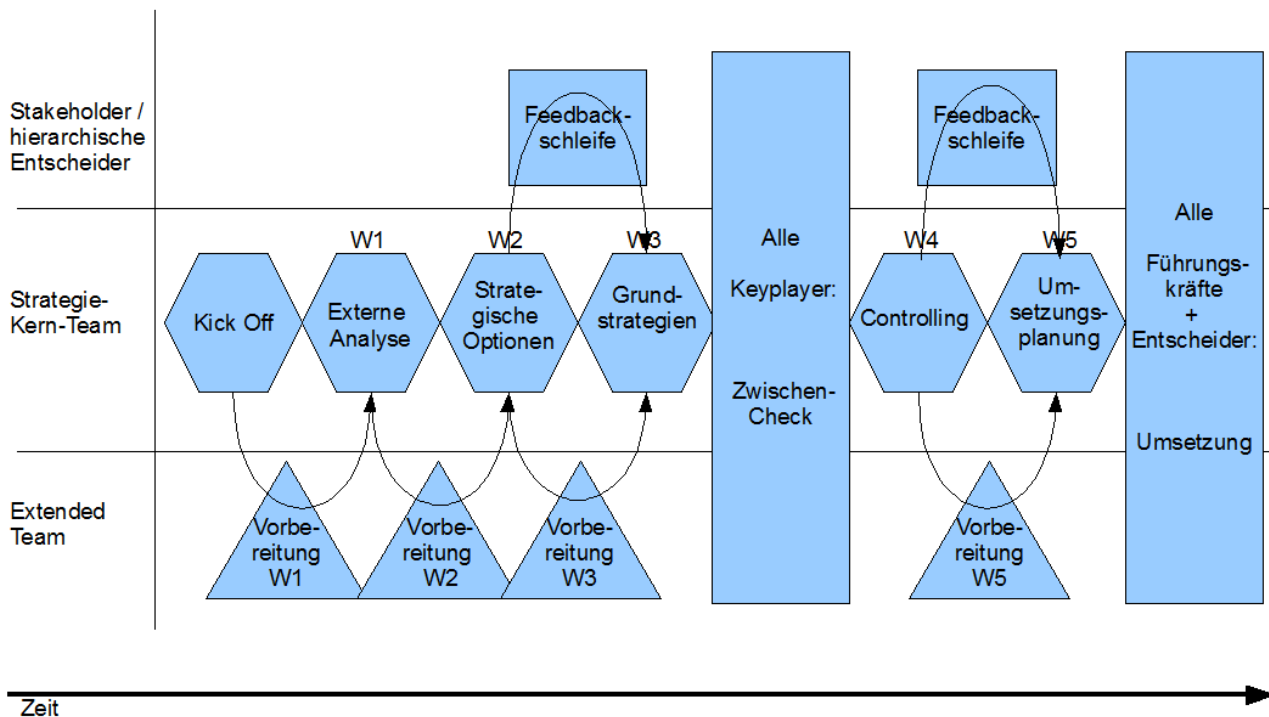
Für eine wirkungsvolle Architektur müssen zudem die richtigen Personen im Unternehmen eingebunden werden:

- die hierarchischen Entscheider (Stakeholder) erteilen den Auftrag zur Strategieentwicklung und treffen letztlich die Entscheidungen;
- das mit der Strategieentwicklung beauftragte Kern-Projektteam entwickelt die Entscheidungsvorlagen;
- wichtige Keyplayer des Unternehmens werden über das erweiterte Projektteam in den Prozess eingebunden.

Eine beispielhafte Prozessarchitektur zur Strategieentwicklung könnte wie folgt aussehen (vgl. R. Nagel, Lust auf Strategie, Klett, Cotta, Stuttgart 2007, S. 23).



Abb.1: Beispielhafte Architektur Strategieentwicklung nach Dr. Reinhart Nagel



1

Lebendige Entwicklung

Unternehmensstrategien können auch evolutionär entstehen: verschiedene Menschen betreiben an verschiedenen Stellen des Unternehmens durch ihr Denken und Handeln faktische Strategieentwicklung. Indem sie wach sind und aufmerksam. Und ihre Entdeckungen den relevanten Entscheidern vortragen. So zum Beispiel 1992 das Pfizer-Labor, das die Nebenwirkungen des neuen Herzmittels nicht als Störfaktor sah, sondern als Chance begriff – die Geburt von Viagra!

Und überprüfen Sie gerade in turbulenten Krisenzeiten den einmal eingeschlagenen Weg. Sie haben viel Zeit und Geld in die Strategieentwicklung gesteckt? Haben Workshops durchgeführt und sich extern beraten lassen? Haben analysiert, geplant und mit der Umsetzung begonnen? Sehr gut, das ist die Basis. Und nun vermeiden Sie bitte den gefährlichen Fehler des „Augen zu und durch“, sondern behalten Sie die möglicherweise ungewollten Nebenwirkungen Ihrer Handlungen

im Blick. Und korrigieren Sie gegebenenfalls Ihren Kurs. Denken Sie daran: niemand weiß sicher, was morgen kommt. Aber in der ungewollten Nebenwirkung kann auch die Chancen-Chance liegen.

Zum Weiterlesen

- Lust auf Strategie, Reinhart Nagel, Klett-Cotta, Stuttgart 2007
- Systemische Strategieentwicklung, Reinhart Nagel, Rudolf Wimmer, Klett-Cotta, Stuttgart 2002
- Was ist Strategie?, Michael E. Porter, Harvard Business Manager, April 2008
- Strategy Safari, Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Henry Mintzberg, Redline Wirtschaftsverlag, 2005

Treue-Aktion: 50 % Rabatt!

15 Jahre NLP-
Ausbildung bei
Stöger & Partner

NLP ist und bleibt
das Veränderungs-
stool!

Von Mona Vogl



Es ist immer noch etwas besonderes, wenn ab und an eine Postkarte in meinem Briefkasten liegt, neben all den Rechnungen und der Werbung. Denn dann weiß ich, ein Mensch hat einen großen Schritt getan und sich verändert! Mit all meinen NLP-Teilnehmern habe ich die Absprache, daß sie mir eine Postkarte schicken, wenn sie ein Veränderungsziel erreicht haben: Eine berufliche Neuorientierung, einen Karrieresprung, den Schritt ins Unternehmertum oder ganz privat: Buch, Haus, Kind, Partner, große Reise, gelungener Coachingerfolg.

Für mich heißt das: NLP hat wieder eine gewünschte Veränderung ermöglicht. Die vielfältigen Werkzeuge haben einem Menschen geholfen, sich zu entwickeln. Powervolle High Performance Strategien haben neues Verhalten ermöglicht, alte einschränkende Beliefs wurden über Bord geworfen, Werte bewußt gemacht, Vision kreiert. Das alles bietet uns nur NLP in einer leicht erlernbaren und angenehmen Form! Probieren Sie es aus und verändern Sie sich proaktiv! Und was bei uns selbst hilft, kann man guten Gewissens auch anderen anbieten! NLP ist und bleibt ein solider und nützlicher Handwerkskoffer für alle Coaches.

In diesem Sinne: Keep changing!

**15-Jahre -Treueaktion:
Wir gewähren Ihnen 50% Rabatt auf jedes
Stöger-NLP-Seminar, das vom 1-15. März
2009 online gebucht wird!!!**

www.stoegerpartner.de

Positiv denken - gerade in der Krise

Von Gabi Stöger

Letztes Jahr feierte das Buch über „Die Macht des Glaubens“ von Claude M. Bristol sein 60jähriges Erscheinen. Damit dürfte es in unserer schnelllebigen Zeit nun wirklich zum „alten Eisen“ gehören. Immerhin gibt es bestimmt mehrere tausend Managementbücher jüngerer Datums; wozu sich um so verstaubte Botschaften kümmern?

Wenn die Botschaften sich allerdings so ganz grundsätzlich darauf beziehen, wie wir aufgrund unseres Denkens unsere Wirklichkeit strukturieren, wie wir unsere Realität selbst erschaffen, dann bleibt ein solches Buch immer aktuell.

Die Kernaussage von Bristol: Jedes großartige Ding hat seinen Ursprung in einem Gedanken; der Glaube daran ist der Motor, der die Realisierung des Gedankens vorantreibt.

Der Glaube an uns selbst und unseren Platz in der Welt – für Bristol gibt es keinen wichtigeren Einflussfaktor auf die eigene, persönliche Zukunft. Dinge, von denen wir felsenfest überzeugt sind, Zielvorstellungen, die wir klar vor uns sehen, sind quasi das Basismaterial, mit dem unser Unbewusstes unsere Wirklichkeit selektiert und uns über die Intuition informiert, was wir tun, wohin wir gehen und wen wir treffen sollen.

Nun gut, könnte man einwenden, positives Denken, schön und gut, aber ist nicht zur Zeit der Wind im Rahmen der Wirtschaftskrise viel härter und braucht klare Strategien?

Gewiss braucht es jetzt klare Strategien, aber nur solche, an die ich auch felsenfest glaube und nicht halbherzig Schritte in die eine und dann in die andere Richtung mache.

Glaube ich, dass die Krise eine Chance für mich ist, und ich gestärkt aus ihr hervorgehen werde oder kommen meine alten Selbstzweifel wieder, dass ich mit einer solch herausfordernden Situation nicht fertig werde?



Gerade in schwierigen Zeiten brauchen wir den Glauben an uns selbst. Hilfreich ist es hier, sich mehrmals täglich kurz an besondere Erfolgssituationen in unserem Leben zu erinnern.

„Ich erreiche, was ich mir vorgenommen habe“, ist wohl eine der powervollsten Selbstsuggestionen, die wir durch die positiven Erfolgsbilder in uns installieren können.

Zum Weiterlesen

Claude M. Bristol, *The Magic of Believing*, Paperback, ISBN: 978-0671745219.

Auf deutsch derzeit nur antiquarisch.

Wie als Führungskraft die Sozialkompetenz der Mitarbeiter fördern?

Von Hans Stöger

Seit einigen Jahren führe ich für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines großen deutschen Unternehmens ein stark nachgefragtes Seminar zum Thema Sozialkompetenz durch.

In einem dreitägigen Basis- und einem anschließenden Aufbaukurs geht es darum, sich mit der eigenen Sozialkompetenz - am Arbeitsplatz und überhaupt – kritisch auseinander zusetzen, das eigene sozialkompetente Verhalten in Rollenspielen zu reflektieren und gewünschtes Verhalten zu üben.

Allerdings mache ich oft zu Beginn des Aufbau-moduls die Erfahrung, dass sich die Mitarbeiterinnen bei ihren sozialkompetenten Verbesserungsbemühungen von ihren Führungskräften allein gelassen fühlen. Dort herrscht oft Ratlosigkeit, wenn es um sowas wie Sozialkompetenz geht. Viele genieren sich, weil sie das dem Privatbereich des Mitarbeiters zuordnen; und dort einzudringen hätten sie ja nicht das Recht.

Das stimmt schon: Die Führungskraft soll sich nicht, schon gar nicht ungebeten, in das Privatle-

ben des Mitarbeiters einmischen; natürlich haben sie sehr wohl die Pflicht, sich in das Arbeitsverhalten einzumischen, wenn da was im Argen liegt – auch, was den Kontakt mit anderen betrifft.

Doch wenn Führungskräfte das tun, begegnen sie „nicht-sozialkompetentem“ Verhalten oft mit Appellen wie: „Sie müssen teamfähiger werden“ – womit in der Regel der Betroffene nicht viel anfangen kann – allenfalls fühlt er sich angegriffen und schaltet auf Gegenwehr. Diese wiederholten Feedbacks von MitarbeiterInnen bringen mich auf die Idee, eine „Handreichung“ für all die Führungskräfte zu schreiben, die die Sozialkompetenz ihrer MitarbeiterInnen über das Verweisen auf entsprechende Seminare hinaus selbst fördern wollen.

Dazu sollte sich die Führungskraft als erstes mit der Frage auseinandersetzen: kann man überhaupt Menschen ändern?

Nach der

ersten Erkenntnis: Menschen kann man nicht ändern, sie können sich nur selbst ändern!

stellen sie nun die Frage richtigerweise anders: können sich Menschen ändern? Und die Antwort: nicht leicht! bringt sie dann zur

zweiten Erkenntnis: Nur mit einer Strategie der kleinen Schritte besteht eine Chance, dass Menschen sich (tatsächlich) ändern!

Und dann braucht's noch eine dritte Erkenntnis: Wenn die Einsicht (des Mitarbeiters) in die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung fehlt, schlagen Veränderungsversuche in aller Regel fehl!

In diesem Fall gilt es, dies rechtzeitig zu erkennen und damit angemessen umzugehen.

Auf der Basis dieser drei grundsätzlichen Erkenntnisse leitet sich nun folgende Vorgehensweise für „coachende“ Führungskräfte ab:

- I. Phase: Die Bereitschaft des MA zum Überdenken des eigenen Verhaltens herstellen



- II. Phase: Ihn zur Entschlossenheit gewinnen, die Verhaltensänderung zu probieren und durchzuhalten

Und das ist die konkrete, empfehlenswerte Vorgehensweise:

- Feedback zu einer ganz konkreten, wiederkehrenden Verhaltensweise des Mitarbeiters geben, mit dessen Wirkung auf andere die Führungskraft nicht zufrieden ist – nach den Regeln des Feedback-Gebens: wahrgenommenes Verhalten und Wirkung auf mich möglichst konkret und wertfrei beschreiben!
- Formulierung der gewünschten Wirkung des Verhaltens des MA in diesem Kontext (Feedback-Geben Schritt 3!)
- Einigung auf eine dazu passende, andere Verhaltensweise des Mitarbeiters in einem bestimmten Kontext.
- Gemeinsame Reflexion von Fortschritten oder Rückschlägen in einem weiteren Gespräch, einige Tage später
- Herausarbeiten der Ursachen für die ev. Rückfälle ins alte Verhalten; Einbau von „Sicherungen“ dagegen; eventuell Hilfsangebote der FK
- Würdigung des Veränderungserfolgs des MA in einem abschließenden Gespräch

Dazu braucht's allerdings, neben den Grunderkenntnissen (s.o.), eine weitere wesentliche Voraussetzung: ein relativ hohes Maß an Sozialkompetenz bei der Führungskraft selbst. Und zwar sowohl

auf der Ebene der persönlichen Haltung:

- a) Unbedingte Wertschätzung sich selbst und dem Mitarbeiter gegenüber
- b) Bereitschaft zur Anerkennung
- c) Bereitschaft zu Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz
- d) Fokussierung auf Möglichkeiten und Stärken statt auf Grenzen und Schwächen
- e) Bereitschaft zur Geduld bei Veränderungsprozessen

als auch auf der Verhaltensebene:

- a) Exakt beobachten und wahrnehmen können (sich selbst und andere!)
- b) Das Beobachtete ansprechen und besprechbar machen können
- c) Einen Dialog (statt zwei Monologe!) in Gang bringen können
- d) Die richtigen Fragen stellen – und warten können (Pausen!)
- e) Offen kommunizieren und
- f) Gut zuhören können

Zur Vermeidung: erfahrungsgemäß sind dies die häufigsten Fehler:

- Aus einem Vorsichtsdanken heraus um den berühmten heißen Brei herumreden und im Feedback unklar bleiben
- Die eigenen Wünsche als Appelle an den MA zum Ausdruck bringen
- Warum- und Suggestiv- Fragen
- Ja, aber – Antworten
- Rat-Schläge
- Aussagen von abwesenden Dritten (zur Unterstützung der eigenen Position) ins Gespräch einbringen
- Und natürlich ganz schlimm: Drohungen!

Abschließend ein Überblick über die wesentlichen Teil-Kompetenzen der Sozialkompetenz am Arbeitsplatz – und welche Verhaltensweise/n jeweils gefragt sind:

- Kommunikations-Kompetenz – Offenheit und Ehrlichkeit, Einfühlungsvermögen und Zuhören können
- Kundenorientierung – „Ich bin zuständig!“
- Teamfähigkeit – Weitergabe von Wissen; Hilfsbereitschaft
- Kritikfähigkeit – Kritik annehmen und sachlich ansprechen können
- Konfliktfähigkeit – Konsensbereitschaft
- Veränderungsbereitschaft – Offen sein für Veränderungen.

Neu im Team: Berit Susan Sievers



Ich bin seit 2000 tätig im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, davon viele Jahre in einem US amerikanischen Software Konzern als Verantwortliche für Organization & Talent Development für verschiedene internationale Geschäftsbereiche.

Schwerpunkte waren Performance Management, Talent-Management, Nachfolgeplanung, Organizational Change & Kulturwandel, Führungskräfteberatung, Workshop- und Konfliktmoderationen, Potentialanalysen, 360°-Feedback

Meine absolvierten Ausbildungen

- Volljuristin (1. & 2. Staatsexamen)
- Systemische Beratung (Coaching), Hernstein Institut
- Beratung im Wandel (systemische Organisationsentwicklung), Management Zentrum Witten
- Moderator of Business & Communication (Moderation), Stöger & Partner

Meine berufliche Laufbahn

2000 - 2001

WBB PDi Germany, Personal- und Organisationsentwicklung

2001 - 2003

ORACLE Germany, Junior Consultant HR Management & Professional Development: Assessment Center, Potentialanalysen, Curriculum Soft

Skill Trainings Deutschland, eLearning "Fit in Personalfragen"

2003 - 2005

ORACLE Germany, Consultant HR Management & Professional Development: 360°-Feedback, Change-Workshops, Programme zu interkultureller Kompetenz und Innovation

2005-2009

ORACLE EMEA, Senior Consultant HR Organization & Talent Development: Businesspartner für Vertriebs- und Marketingsorganisationen in EMEA, Talent Management, Nachfolgeplanung, softwaregestütztes Performance Management, Workshops

seit 2009 Stöger & Partner

Meine Beratungs- und Trainingsschwerpunkte

- Strategische Personalentwicklung, inkl. Talent Management & Nachfolgeplanung
- Systemische Organisationsentwicklung, Kulturwandel
- Workshops zu Strategie, Innovation, Teambuilding, Prozessoptimierung
- eLearning, Blended Learning
- Führungsinstrumente
- Coaching und Supervision

Meine Beratungserfahrungen liegen vorwiegend in folgenden Branchen

- Informationstechnologie
- Unternehmensberatung
- Versandhandel
- Banken
- Schulen

Meine sonstigen Tätigkeiten

Ich führe auch Coachings durch, für Führungskräfte wie für Privatpersonen, insbesondere zur Standortbestimmung und Karriereplanung.