

Werkbuch für die Führungskraft

2008

Artikel für Führungskräfte aller Branchen, herausgegeben zum
Nachlesen und Schmökern, als Ergänzung und /oder Auffrischung
der in Seminaren und Coaching vermittelten Ansätze und Instrumente,
zeitgemässe Reflektionen und Impulse aus dem Jahr 2008

Viva Fialka &
Michael Fischer



THEMEN:

Kann Denken Berge versetzen?

Lösungsorientiert führen und handeln

Vom Entscheidungsdruck in den Führungsetagen

Stress oder Langeweile? Oder Stress aus Langeweile?

Das Phänomen Bore-out

Wirksam Führen-oder worauf es wirklich ankommt-

ADS bei Führungskräften

2008-er Ziele erreicht, 2009-er Ziele im Visier?

Mitarbeiterziele und Teamziele neu vereinbaren

Kann Denken Berge versetzen?

Lösungsorientiert führen und handeln

Probleme zu lösen ist eine wichtige Führungsaufgabe. Besonders effizient ist es, dies mit einer lösungsorientierten, optimistischen Einstellung und der Suche nach den enthaltenen Chancen zu tun. Dies ist keinesfalls als ein „Unter-den-Teppich-kehren-von-Problemen“ zu verstehen. Im Gegenteil: Lösungsorientiert denkende Menschen beschäftigen sich stark mit anstehenden Problemen. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass sie sich nicht länger als nötig mit möglichen Ursachen und damit mit der Vergangenheit beschäftigen, sondern eher zügig den Blick in die Zukunft und auf eine Lösung richten. Sie können auch genauso niedergeschlagen und frustriert sein wie eher problemorientierte Menschen, nur dass sie es nicht so lange bleiben oder gar darin verharren, sondern dieser Zustand irgendwann in einen konstruktiven Zustand übergeht. Die Lösungsorientierte Führungskraft wendet sich schneller als andere der Frage zu: Wie kann ich die bestehende Situation nutzen? Welche Chance steckt da drin?

Lösungsorientiertes Denken besteht im Sich-Vorstellen eines Lösungsbildes, das den Erschaffer dem erwünschten Zustand näher bringt. Frei nach Steve de Shazer, einem der Väter dieses Ansatzes: „Über Probleme reden schafft Probleme, über Lösungen reden schafft Lösungen“. Diese Art von Selbstmanagement kann auch geübt werden. Dabei helfen Erinnerungs-Gegenstände oder –zettel in der Hosentasche oder aber autogenes Training, Meditation, Imaginationen oder andere mentale Trainingsmethoden.

Dass diese Art der Selbststeuerung funktionieren kann, zeigen Beispiele wie die des Einhandweltumseglers Lehmann, der in Seenot geraten seine Körpertemperatur willentlich beeinflusst und sich im Halbschlaf regeneriert hat, um zu überleben. Oder das von Milton Erickson, der als Jugendlicher gelähmt im Schaukelstuhl saß. Als seine Eltern eines Tages vergaßen, vom Feld hereinzukommen, um ihn ein bisschen zu schaukeln, stellte er sich daraufhin das Schaukeln so intensiv vor, dass der Stuhl das Wackeln begann. Milton Erickson entwickelte angeregt durch diese Erfahrung eine Therapieform, die Hypnotherapie, die mit diesen Effekten gezielt arbeitet. Im Sport oder in der Raucherentwöhnung ist diese Form des Trainings längst etabliert. Da werden Misserfolge nicht lange analysiert, sondern schnell Bilder vom Erfolg entwickelt und als Zugpferd benutzt.

Auch Nicht-Psychologen kennen das Phänomen des „Sich-etwas-einredens“ oder des „Sich-reinsteigerns“. Wenn dieses negativ funktioniert, warum sollte man dies nicht positiv nutzen und sich in das sichere Gefühl, die Lösung zu finden, „reinsteigern“?

Ihnen als Führungskraft geht es jedoch sicher nicht nur um die eigene Lösungsorientierung, sondern auch um die Ihrer Mitarbeiter/innen. Machen Sie sich bewusst, dass Sie diese fordern und fördern können durch eine entsprechende Gesprächsführung:

Nicht	Stattdessen
Wir müssen weg von... (z.B. Verschwendung von Ressourcen)	Wir müssen hin zu... (z.B. effizientem Einsatz von Ressourcen)
Wir haben das Problem, dass ... (z.B. das Geld kostet)	Wir sollten eine Lösung finden, die ... (z.B. das Ganze finanzierbar macht)
Wir müssen aufhören, zu ... (z.B. uns gegenseitig Vorwürfe zu machen)	Wir müssen anfangen, ... (z.B. mit den Vorstellungen anderer besser umzugehen)
Wo liegt das Problem?	Was liegt an? Was ist Ihr Anliegen, Ihr Thema?
Ich habe da ein Problem.	Ich bin mit ... beschäftigt.
Warum ist das passiert?	Um was geht es da? Welche Ideen haben Sie, um das wieder hinzukriegen?
Gab's Probleme in letzter Zeit?	Was hat geklappt in letzter Zeit?
Wo liegen denn die Schwierigkeiten?	Was haben Sie denn schon alles ausprobiert?
Wir sollten nicht ...	Wir sollten ... (stattdessen?)

Hinter der Veränderung des Sprachgebrauchs ist in der Haltung zu Mitarbeiter/innen zweierlei entscheidend:

Erstens statt deren Defizite der Mitarbeiter/innen die Kompetenzen anzusprechen, zu denen sie momentan eventuell keinen Zugang haben (Führungsprinzip „Stärken stärken“). Und zweitens an deren eigenen Lösungsideen anzusetzen, statt Lösungen vorzugeben, was mit hoher Wahrscheinlichkeit eher abgewehrt wird.

Vom Entscheidungsdruck in den Führungsetagen

Fragt man Führungskräfte im Anschluss an einen bewältigten Karriereschritt, was den wesentlichen Unterschied zur vorhergehenden Stufe anbelangt, so verweisen sie auffallend häufig auf den größeren Entscheidungsdruck. Je höher die Führungsebene desto größer die Tragweite ihrer Entscheidungen, weil die Entscheidungen der Führungskraft nun einen größeren Bereich und damit eine größere Zahl an Mitarbeiter/innen tangieren und weil sie sehr viel direkter Einfluss haben auf Unternehmensentwicklung und strategische Marktpositionierung. Auch kosten die Entscheidungen in der Regel mehr Geld und erfahren intern wie extern mehr Aufmerksamkeit.

Führungskräfte beschäftigt in der Auseinandersetzung mit dem Thema Entscheidung vorrangig dreierlei:

Wie sieht es mit meiner Entscheidungsfreude aus und was ist dabei der Part des Unternehmens? Wie viel Mut ist erforderlich und wie können gleichzeitig die Folgen der Entscheidungen im Vorfeld einigermaßen eingeschätzt und Risiken einer Fehlentscheidung minimiert werden?

Diese Frage hat eindeutig eine individuelle und eine organisationale Seite: Natürlich gibt es Menschen, die sich ausgesprochen schwer tun, überhaupt Dinge auf dem Punkt zu bringen, einen Schritt zu tun, Risiko einzugehen, etwas zu einem vorläufigen Abschluss zu bringen... all das, was mit dem Treffen einer Entscheidung einhergeht. Diese hemmenden Faktoren im Coaching oder persönlichkeitsorientierten Seminar zu bearbeiten könnte eine Erleichterung für die Führungskraft darstellen.

Aber auch dem Unternehmen muss klar sein, dass es keine Entscheidung geben kann ohne Risiko, weil eine hundertprozentige Vorhersage und Berücksichtigung aller Variablen im komplexen Umfeld nicht möglich ist. Und dass das Risiko minimiert werden kann durch ein professionelles Zukunftsmanagement z.B. durch Implementierung von Beobachtungssystemen und Frühwarnsystemen, Trendanalyse- und Strategieentwicklungs-Workshops, Szenarioarbeit...

Wie weit sollte ich die Mitarbeiter/innen beteiligen? Die Frage der Partizipation ist heute ethisch keine Frage mehr, aber auch rein pragmatisch gesehen führt die Beteiligung der betroffenen Menschen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit in der Folge zur Umsetzung im Sinne des Unternehmens. Die Frage ist nur, wie viel Beteiligung in welcher Situation in welcher Form? Das Spektrum reicht vom Minimum, der bloßen Mitteilung einer bereits getroffenen Entscheidung, bis hin zur größtmöglichen Partizipation, der gemeinsamen Konsenssuche. Die Minimalform kann angebracht sein in Notsituationen oder unter Druck, die Maximalform der Partizipation ist notwendig, wenn alle verantwortlich sind, das gemeinsame Ziel zu erreichen und dazu alle im Boot sein müssen. Dazwischen gibt es stufenweise Grade der Beteiligung von der Präsentation über die Überzeugung, die Beratung oder der Befragung, die eine Führungsentscheidung oder deren Umsetzung erleichtern helfen sollen. Die professionelle Führungskraft wägt die geeignete Maßnahme sorgfältig ab und ist sich dabei klar, dass sie bei allem partizipativem Handeln immer die "letzte Verantwortung" trägt.

Was setze ich ein, Kopf oder Bauch, Kognition oder Intuition? Und was davon sind die besseren Entscheidungen? Hirnforscher konnten durch zahlreiche Studien belegen, dass Intuition eine wichtige und ernst zu nehmende Grundlage für unsere Entscheidungen darstellt, da sie die Folge von gespeichertem Erfahrungswissen ist. Sie sollte allerdings immer auch mit rationalen Faktoren kombiniert und bestätigt werden können.

Ein weiterer unbewusster Entscheidungsfaktor, nämlich der der „hypnotischen“ Wirkung des Aufmerksamkeitsfokus, hat weit reichende Konsequenzen für Führung und Selbstführung und sollte deshalb in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben: Wichtig ist bei der anstehenden Entscheidung, ob die zu erwartenden Nachteile, oder der zu erwartende Nutzen im Vordergrund stehen.

Ein interessanter Test zu dieser Hypothese:

„Stellen Sie sich vor, die US-Regierung bereitet sich auf den Ausbruch einer ungewöhnlichen Infektionskrankheit vor, von der man annimmt, dass sie 600 Menschen das Leben kosten wird, wenn man nichts unternimmt. Zur Auswahl stehen zwei Notfallprogramme: Programm A rettet 200 Menschen das Leben. Bei Programm B besteht eine Wahrscheinlichkeit von 1:3, dass alle 600 Menschen gerettet werden und damit eine Wahrscheinlichkeit von 2:3, dass niemand gerettet wird. Für welches würden Sie sich entscheiden?“

Die meisten Testpersonen der beiden Psychologen Kahnemann und Tversky von der Stanford University Kalifornien votierten für Programm A.

Eine zweite Testgruppe wurde konfrontiert mit dem gleichen Problem, nur dass die Fragestellung anders formuliert wurde:

„Würden Sie Programm A wählen, bei dem mit Sicherheit 400 Menschen sterben oder eher Programm B, bei dem eine Wahrscheinlichkeit von 1/3 besteht, dass niemand stirbt und nur eine von 2/3, dass alle sterben?“ In diesem Fall votierten die meisten Testpersonen für B.

Mathematisch gesehen waren also beide Programme gleich, der feine Unterschied bestand lediglich darin, dass im ersten Fall die Vorteile von Programm A in den Vordergrund gerückt wurden, im zweiten Fall die Nachteile.

Fazit:

Entscheidungen zu treffen ist ein komplexer individueller, kommunikativer und organisationaler Prozess, der der Unvorhersehbarkeit der Zukunft geschuldet ist. Verschiedene Szenarien mit allen möglichen Facetten durchzuspielen, dabei jeweilige Kosten und Nutzen abzuwägen kann Risiken aber um einiges reduzieren helfen. Am Ende braucht es immer den mutigen Schritt ins Restrisiko. Und ein lösungsorientiertes Verhalten auch des Umfeldes, sollte sich im Nachhinein die Entscheidung doch als Fehlentscheidung entpuppen.

Stress oder Langeweile? Oder Stress aus Langeweile?

Das Phänomen Bore-out

Hand aufs Herz, schließlich sind wir unter uns: So gestresst Sie sich manchmal fühlen, so langweilig finden Sie ihre Arbeit manchmal auch? Sie sind nervlich gestresst, aber in der Sache nicht wirklich engagiert? Sie sind manchmal auch ganz insgeheim ganz froh darüber, wenn Sie mangelnde Zeit als Argument anführen können? Sie sind nicht allein. Neben dem längst erforschten Phänomen des Burn-out ist seit einiger Zeit Psychologen und Coachs das Phänomen des Boring-out aufgefallen, zu dem es unterdessen eine ganze Reihe von Untersuchungen gibt:

In einer amerikanischen Studie mit mehr als 10 000 Arbeitnehmern gab ein Drittel aller Befragten an, bei der Arbeit unterfordert zu sein und deshalb während knapp zwei Stunden pro Tag – ohne offizielle Pausen – private Dinge am Arbeitsplatz zu erledigen. Und gemäß einer Gallup-Studie haben in Deutschland 77% aller Beschäftigten keine oder nur eine geringe emotionale Bindung zum Unternehmen. Die Umfrage sieht die Ursachen unter anderem darin, dass diese Leute keine Positionen ausfüllen, die ihnen wirklich liegen.

Im Buchladen fiel uns das Heftchen „Das Malbuch für alle, die sich im Büro langweilen“ von Claire Fay in die Hände, eine Art Schulheft mit karierten Seiten, auf denen man herummalen kann. Hier kann die Flugbahn einer Mücke gemalt werden, die den Büroschlaf stört oder es gibt eine Anleitung zum Falten einer Rechnung zu einem Vogel oder eine Seite mit der Abbildung von Erbsenschoten, die man während einer Besprechung dem Kollegen zum Erbsenzählen reichen kann... Laut Aussage des Buchhändlers erscheint es bereits in kürzester Zeit in der 3. Auflage!

Das Schwierige ist, dass das Boring-out (boring, engl. = langweilig) sich ähnlich anfühlt wie der burn-out, das Ausgebranntsein: Die Arbeit macht keinen Spaß und fällt immer schwerer, das Abschalten fällt schwer, der innere Druck wächst, auch das Gefühl, dass es so nicht weiter gehen kann. Nur ist es zuviel oder zu wenig? Und was ist zuviel, was zuwenig?

Es gibt ein paar eindeutige Symptome, die für Bore-out sprechen:

Gefühl von Unterforderung: Denken Sie z.B. manchmal, dass Sie noch mehr können, als das was Sie zurzeit tun? Werden Sie neidisch, wenn Sie mit Menschen zusammen sind, die interessante Berufe haben und schon wieder eine neue Chance erhalten haben? Merken Sie das daran, dass Sie dann dazu neigen, das abzuwerten? Haben Sie schon Seminarmarathons hinter sich, immer auf der Suche nach den gelobten (Arbeits-) Land?

Langeweile: Langweilen Sie Ihre Aufgaben und überlegen Sie manchmal was Sie jetzt am besten tun könnten? Naja, irgendwas gibt es natürlich immer zu tun! Aber weil es schöner ist, weil es einigermaßen Spaß macht und Sie dadurch was zu tun haben, machen Sie manches auch mal gründlicher als Ihrer Überzeugung nach nötig...? Listen erstellen Sie nicht nur des Überblicks willen, sondern gestalten Sie auch noch mit allen technischen Raffinessen, die Ihnen zur Verfügung stehen? Warum schließlich nicht? Desinteresse: Sind Sie wenig identifiziert mit Ihrem Unternehmen? Haben Sie ein ungutes Gefühl, wenn Sie im Urlaub oder auf einer Party die Frage nach Ihrer beruflichen Tätigkeit beantworten? Haben Sie die neuen Fachzeitschriften da liegen, aber noch nicht gelesen, ohne das jetzt sonderlich schlimm zu finden? Suchen Sie sich Fortbildungen –wenn überhaupt- eher nach dem Referenten oder dem Ort als nach dem Thema aus und gefällt Ihnen der Aspekt, mal wieder ein paar Tage weg zu sein?

Bore-out ist ein ernstzunehmendes Problem für die Betroffenen ebenso wie der Burn-out, das Ausgebranntsein. Der Bore-out ist sogar besonders fatal: In unserer Leistungsgesellschaft ist es akzeptierter wenn jemand ausgebrannt ist aufgrund jahrelangen übergroßen Engagements, freiwilliger Überstunden, unverlangter Zusatzleistungen... Jedoch gestresst und unzufrieden zu sein, weil die Arbeit nicht ausfüllt, wird schnell als Faulheit ausgelegt. Aufgrund der kulturellen Nicht-akzeptanz „muss“ beim Bore-out geradezu ein Weg gefunden werden, der die Akzeptanz nicht gefährdet. Deshalb verwundert es nicht, wenn mit den oben genannten Symptomen oftmals Strategien verknüpft sind, die nicht nur das wahre Gesicht verstecken helfen, sondern –sicher ist sicher- das Gegenteil suggerieren: Als sei man besonders engagiert und eifrig.

Wie entsteht Bore-out?

Kinder sind begeisterungsfähig, wenn man sie lässt. Nun wird dieses natürliche Bedürfnis, weiterzukommen, manchmal auch frustriert, z.B. wenn Anregungen fehlen, Menschen ihnen Angst statt Mut machen, Erfolge nicht gewürdigt oder Misserfolge nicht gut verarbeitet werden können. Im Laufe der Zeit entsteht dann das Lebensmotto „Lieber als Einäugiger unter Blinden als unter den Sehenden konkurrieren zu müssen“. So beginnt der Bore-out meist bereits mit der Berufswahl, wo die vorhandene Kraft nicht in den Erwerb einer guten Ausbildung investiert wird und setzt sich fort mit der Wahl des Arbeitgebers: Da wird der Arbeitgeber gewählt, der nicht zu anspruchsvoll ist. So ist die Entscheidung entweder für den falschen Beruf der den falschen Arbeitgeber gefallen, wobei unter falsch die Nichtpassung zur eigenen Individualität zu verstehen ist.

Doch was können Sie tun, um der Bore-Out-Falle zu entkommen?

Natürlich sollten Sie überlegen, wie sie die Arbeit interessanter gestalten können. Vielleicht haben Sie schon mal gemerkt, dass die gleiche Arbeit plötzlich wieder interessanter wird, wenn Sie einen anderen Blickwinkel einnehmen? Nur mal als Gedankenexperiment: Was glauben Sie, wie interessant Ihre Aufgabe für Sie werden könnte, wenn Sie jetzt ein Buch darüber planen würden. Wir möchten Sie damit anregen darüber nachzudenken, ob die Veränderung vielleicht gar nicht eine äußere sein muss, sondern auch eine innere sein kann: vielleicht könnte ein anderer Blick auf das Gleiche das Ganze wieder interessanter machen?

Vielleicht lohnt es sich auch mal, über mehrere Tage genau aufzuschreiben, was Sie tun und anschließend analysieren: Wie viel Zeit war effektiv für meine Kernaufgaben investierte Zeit, welche eher „Spielerei“?.

In der Midlife-Krise fragen sich viele Menschen, ob sie im richtigen Beruf gelandet sind. So eine Phase des inneren Bilanzziehens kann sinnvoll sein, die einmal getroffene Wahl zu bestätigen. Sie kann aber auch die Augen öffnen und sich als zu lösendes Problem festsetzen. Im Ernstfall bleibt nur die Überlegung, vielleicht einen anderen Job zu suchen.

Wirksam Führen -oder worauf es wirklich ankommt-

Literatur zum Thema Führung füllt viele Regalreihen in Buchhandlungen und Privatbibliotheken von Führungskräften. Und in vielen steht wirklich wichtiges und wahres. Nur fragt der Leser sich bisweilen: Worauf kommt es denn nun wirklich an?

Das Managementzentrum St. Gallen hat hierzu geforscht und die 6 wesentlichen Faktoren erfolgreicher Führung herausgearbeitet. Sie sind im Zusammenhang zu sehen und nicht gegeneinander auszutauschen. Sie bilden vielmehr in der Gesamtheit einen Satz verhaltenssteuernder Regeln für alle Führungskräfte, unabhängig von Branche oder Hierarchiestufe.

Die Grundsätze sind einfach und schwierig zugleich: Einfach in intellektueller Hinsicht, also leicht zu verstehen. Die Umsetzung jedoch, ist sie noch nicht gelernt, ist schwierig und erfordert Bewusstwerdung und Übung. Sie ersetzen bis zu einem gewissen Grad fehlendes Führungstalent und bringen vorhandenes Talent zur vollen Ausnutzung! Sie führen in allen Fällen zu beobachtbarem Verhalten und sind daher überprüfbar.

Die Grundsätze bilden die Grundlage guter Unternehmenskultur und sind somit der Kern guter, kompetenter und erfolgreicher Führung. Ohne diese Grundsätze wird keine Organisation dauerhaft erfolgreich zu führen sein.

Cut...

Resultatorientierung

These: Führung ist der Beruf des Resultate-Erzielens. Prüfstein ist das Erreichen von Zielen und Erfüllen von Aufgaben. Dieser Grundsatz wird umso zwingender zu beachten sein, umso schwieriger Resultate zu erzielen sind. Selbstverständlich ist gleichzeitig immer davon auszugehen, dass nie alle Ziele erreicht werden können. Dies anzunehmen wäre naiv. Rückschläge und Niederlagen werden von guten Führungskräften in Kauf genommen, ohne grundsätzlich an der Notwendigkeit von Zielen zu zweifeln. Überprüfen Sie: Was antworten Sie spontan, wenn Sie gefragt werden: „Was tun Sie in Ihrer Einrichtung / Firma / Organisation?“

Berichten Sie daraufhin von Ihren Tätigkeiten, Ihren Aufgaben, Ihrer Position oder aber von Ihren Resultaten?

Beitrag zum Ganzen

Der Beitrag bildet die Grundlage unternehmerischen Denkens. Die Führungskraft muss das Unternehmensziel im Auge haben und dieses in Relation setzen zu ihren persönlichen und Abteilungszielen. Der/die einzelne bleibt somit Fachmann / Fachfrau auf seinem/ihrer Gebiet und ist zugleich Teil des Ganzen. Dieser Grundsatz ermöglicht nicht nur flache Hierarchien, sondern stellt den Schlüssel für dauerhafte Motivation dar, denn nur wenn ich weiß, dass meine Mauer Teil einer Kathedrale sein wird, werde ich motiviert genug sein, Stein auf Stein zu setzen. Lohn oder Position reichen hierfür auf Dauer nicht.

Konzentration auf Weniges

Dieser Grundsatz verhindert, sich als Führungskraft zu verzetteln und die Kräfte zu zersplittern. Das Gefährliche ist, dass es in vielen Organisationen geradezu hoffähig ist, viele „Baustellen“ gleichzeitig zu haben. Sich abzugrenzen und geschickt Nein-sagen zu können, ohne andere zu verprellen, ist hier eine Kunst, die Führungskräfte beherrschen sollten. Gutes Selbstmanagement muss hier notwendigerweise mit guter kommunikativer Kompetenz einhergehen.

Nutzung von Stärken

Überprüfen Sie sich: Wenn Sie gefragt werden nach den Mitarbeiter/innen, mit denen Sie es als Führungskraft zu tun haben, von wem erzählen Sie als erstes? Welchen Zeitanteil werden wohl bei Ihrer Erzählung welche Art von Mitarbeiter/innen einnehmen?

Der vierte Grundsatz legt Führungskräften nahe, intensiv die vorhandenen Stärken von Mitarbeiter/innen zu fokussieren, damit die guten Leute nicht gehen. Schwächen müssen erkannt werden, nicht um sie um jeden Preis auszugleichen zu versuchen, sondern um Mitarbeiter/innen richtig einzusetzen.

Vertrauen

Es gibt Führungskräfte, die –nach einschlägiger Managementliteratur- alles falsch machen und trotzdem gute Resultate bei gutem Betriebsklima erzielen und Führungskräfte, die alle gängigen Managementregeln beachten, und trotzdem ein miserables Betriebsklima produzieren. Der wesentliche Faktor ist das gegenseitige Vertrauen! Vertrauen hergestellt zu haben heißt eine robuste Führungssituation hergestellt zu haben.

Vertrauen fällt nicht vom Himmel, sondern kann gezielt aufgebaut werden. Es hat mit dem Umgang mit Fehlern zu tun, mit Wertschätzung und Authentizität, mit einem transparenten Umgang mit Vertrauen und Kontrolle. Denn Misstrauen ist das Krebsgeschwür jeder Organisation!

Positiv denken

Probleme zu lösen ist eine wichtige Führungsaufgabe. Noch wichtiger - weil wirkungsvoller – ist jedoch, nach den Chancen im Problem zu suchen! Diese zu erlernende Fähigkeit steht im engen Zusammenhang mit der Fähigkeit zur Selbstmotivation.

Wichtig ist, positiv denken nicht als „unter den Teppich kehren von Problemen“ zu verstehen. Im Gegenteil: Positiv denkende Menschen beschäftigen sich stark mit anstehenden Problemen. Sie können auch niedergeschlagen und frustriert sein wie alle anderen Menschen. Der Unterschied liegt darin, dass sie es nicht lange bleiben oder gar darin verharren, sondern dieser Zustand irgendwann in einen konstruktiven Zustand übergeht, der sich fragt: Wie kann ich das bestehende Problem nutzen? Welche Chance steckt da auch drin? Positiv zu denken ist eine Frage der Persönlichkeit, kann aber bewusst gemacht und geübt werden.

ADS bei Führungskräften

Bertram V. trommelt auf der Schreibtischplatte, während er die E-mails durchsieht. Gleichzeitig führt er ein Telefonat mit der Personalabteilung, beißt sich auf die Lippe, greift zur Kaffeetasse und stellt entsetzt fest, dass das nächste Meeting in einer Minute beginnt.

Herr V. leidet unter permanenter Überforderung und Überreizung.

Der Psychiater Edward M. Hallowell beschreibt das Phänomen Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom oder ADS bei Erwachsenen. 5% seien davon betroffen, in den letzten 10 Jahren habe sich die Zahl verzehnfacht, vor allem bei Führungskräften!

Die vielen zu verarbeitenden Informationen sowie die Forderung nach zu vielen, zu schnellen oder zu gewichtigen Entscheidungen lassen Herrn V. seine Belastungsgrenze spüren.

Er fühlt sich mitunter blockiert wie sein Sohn bei der Mathearbeit vor einer Aufgabe, die er ansonsten mühelos meistert.

Er ist unruhig, leicht ablenkbar, fokussiert die unvorhersehbaren operativen Arbeiten zulasten der strategischen Aufgaben, ist zusehends gereizter, fühlt sich in Pausen gelähmt, kann sich nur schwer konzentrieren, versucht mehrere Dinge gleichzeitig zu tun, ist vergesslich geworden, hat insgeheim Schuldgefühle wegen all dem und gibt sich nach außen, als wäre alles in Ordnung, anstatt sich Hilfe zu holen, denn sonst könnte er u.U. als schwach und nicht belastbar abgetan werden.

Der Blick für das große Ganze geht allmählich verloren. Herr V. verleugnet, dass er ein Problem hat und weist gut gemeinte Beratung aggressiv zurück. Damit wirkt seine Umwelt nicht nur zerstörerisch auf ihn ein, sondern auch umgekehrt sein Verhalten auf sein Umfeld: Fehler werden häufiger, die Aufgabenerledigung weniger effektiv...

Die Abgrenzung zum Burn-out-syndrom ist nicht einfach, zumal die Symptome ähnlich sind. Grob kann man sagen, dass das ADS im Wesentlichen eine Reaktion auf eine extreme Beschleunigung und wachsende Anforderung am Arbeitsplatz ist, die bewältigt werden muss und manchmal auch nicht gleich gelingt. ADS kann damit jeden treffen, der in einem hektischen angespannten Umfeld arbeiten muss und dort großem Druck ausgesetzt ist.

Der Burn-out hingegen trifft meistens Menschen mit extrem hohen Ansprüchen an sich selbst. Es trifft Menschen, die nicht nein sagen können und einen persönlichen Gewinn aus ihrem (Über-)Engagement in Form von Anerkennung oder Ruhm ziehen. Bis sie eines Tages an ihrer Belastungsgrenze angelangt sind oder die Ausnutzung durch andere ihnen schmerzlich bewusst wird. Meist ist ihnen sogar bewusst, dass sie an der Verfestigung dieses Musters selbst mitgearbeitet haben, kommen da aber nur schwer heraus, weil in der Regel ihre Identität als besonderer High-Potential –der sie zweifellos sind- in Frage gestellt ist. Die Bearbeitung ist auch entsprechend schwieriger, weil eine neue Identität aufgebaut werden muss und die Verführungen des Arbeitsalltags, sich besonders ins Zeug zu legen, analysiert und der Umgang damit verändert werden muss.

Grob lässt sich also der Unterschied so definieren, dass beim ADS das Arbeitsumfeld eine entscheidende Rolle spielt und jeder an diesen straucheln kann, während der Burn-out nur bestimmte Persönlichkeitstypen trifft, nämlich die besonders Engagierten und Leistungsorientierten.

Maßnahmen bei ADS:

Das wichtige ist erst mal das Eingestehen! Gegenüber sich selbst und gegenüber anderen!
Schaffen Sie sich eine angstfreie Atmosphäre, in der Sie optimal arbeiten können, das ist hilfreicher als das neueste Handy mit E-mail-Funktion oder der ultimative Zeitplaner!

Machen Sie sich klar, das es nicht ums Überleben, sondern ums Gelassenheit geht, um die Dauer-Adrenalin-Ausschüttung mit der Folge von Aggression und Gereiztheit einzudämmen: Das reicht von Feng-Shui im Büro, über Mentorensysteme, Coaching, Sport und Bewegungsprogramme...

Unterteilen Sie salamimäßig große Aufgaben in Kleinere

Suchen Sie sich Leute in Ihrem Umfeld, denen Sie vertrauen und suchen Sie alle 4-5 Stunden das persönliche Gespräch mit diesen!

Lassen Sie einen Teil Ihres Schreibtisches immer leer!

Nehmen Sie sich tägliche eine ruhige Stunde ohne Termine, ohne E-Mails, ohne telefonieren oder schreiben...

Machen Sie sich jeden Abend eine kurze Liste mit 3-5 Aufgaben für den nächsten Tag

Tun Sie alles was zur Konzentration verhilft: Gute Musik, beim Telefonieren aufstehen, am Stehpult arbeiten, auf und ab gehen...

Bitten Sie eine vertraute Person, Sie zu erinnern, wenn Sie wieder ins Drudeln geraten!

Das Wichtigste: Irgeln Sie sich nicht ein! Sprechen Sie mit anderen, denen Sie vertrauen können, über Ihr Befinden und ihre Sorgen um sich selbst. Und wenn oben genannte selbsttherapeutische Maßnahmen für Sie nicht umsetzbar sind holen Sie sich professionelle Hilfe bei einem Therapeuten oder einem Coach.

2008-er Ziele erreicht, 2009-er Ziele im Visier?

Mitarbeiterziele und Teamziele neu vereinbaren

Der Jahreswechsel steht bevor, Zeit für die Führungskraft, mit sich in Klausur zu gehen, die Erreichung der Jahresziele 08 zu überprüfen und für das neue Jahr anstehende Ziele in Augenschein zu nehmen. In der Regel geht es hierbei neben dem, was sich die Führungskraft an beruflichen und persönlichen Zielen für sich selbst vorgenommen hatte, um Ziele, an deren Erreichung der jeweilige Vorgesetzte die Führungskraft messen wird. Zur Sicherstellung der Umsetzung wurden sie an den/die einzelne Mitarbeiter/in im Vier-Augen-Gespräch weitergegeben, nicht selten mit vergütungsrelevanten Folgen. Daneben gibt es häufig mit den Teams vereinbarte Jahresziele, deren Evaluation und Anpassung ansteht. Hierfür werden Teamklausurtage angesetzt, die das Jahr abschließen und Erfolge feiern helfen oder am Anfang des neuen Jahres auf neue Herausforderungen und Verantwortlichkeiten einstimmen helfen.

Mitarbeiterziele und Teamziele sollten sich dabei sinnvoll ergänzen, wodurch sich die Frage danach stellt, wann welche Art von Zielen individuell oder mit dem ganzen Team vereinbart werden sollten. Individuelle Mitarbeiterziele zu vereinbaren macht vor allem dann Sinn, wenn die Leistungserbringung eindeutig der einzelnen Person zugeordnet werden kann. Natürlich ist für jedes individuelle Ziel immer auch die Zusammenarbeit mit anderen erforderlich, jedoch sollte die Selbstinitiiierbarkeit und – steuerungsmöglichkeit deutlich gegeben sein. Wo dies schwer oder nur annäherungsweise möglich ist, weil die Zielerreichung nur in Kooperation und Abhängigkeit von anderen möglich ist oder das Ziel nur durch ein Team mit dessen Ressourcen erreicht werden kann, ist eine Vereinbarung mit dem Team wirkungsvoller.

Die Steuerung über Teamziele ist auch dann zu bevorzugen, wenn mehrere homogene Arbeitsplätze vorhanden sind. Dies könnte homogene einfache, ausführende Tätigkeiten betreffen wie Sachbearbeitungsaufgaben, Lageraufgaben, aber auch Aufgaben in der Produktion oder der Logistik.

Die **Vorteile der Zielvereinbarungen mit Mitarbeiter/innen** bestehen darin, dass auf individuelle Aspekte bezüglich der Gestaltung der Arbeitssituation gut eingegangen werden kann und an dieser ansetzend Ziele entwickelt werden können. Auch der erforderliche Kompetenzerwerb einzelner Mitarbeiterinnen kann über Zielvereinbarungen besser gesteuert werden als über Teamziele. Das individuelle Zielvereinbarungsgepräch hat auch deutlich größeren Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, was eine große Chance zur Stabilisierung, aber auch das Risiko für Missverständnisse in sich birgt, denn die Anforderung an die Dialogfähigkeit der Dialogpartner ist groß.

Die **Vorteile von Teamvereinbarungen** bestehen in der Förderung des Teamgedankens. Nur ein Team mit gemeinsamen Zielen kann ein Teamgefühl entwickeln und seine Kooperation „ziel“-gerichtet gestalten. Die Anforderung an die Führungskraft besteht in der Dialog- und Moderationsfähigkeit. Wo dies zuverlässig nicht gegeben ist, ist es allemal besser einen externen Moderator zu beauftragen, als durch unklare Moderation evtl. mehr zu verunsichern als zur Orientierung und Motivation der Mitarbeiter/innen beizutragen.