

Über Führungsfehler spricht man nicht

Aber ihre Folgeschäden sind teuer



Der Referent

Dr.-Ing Dipl.-Math. Wolfgang Hinz

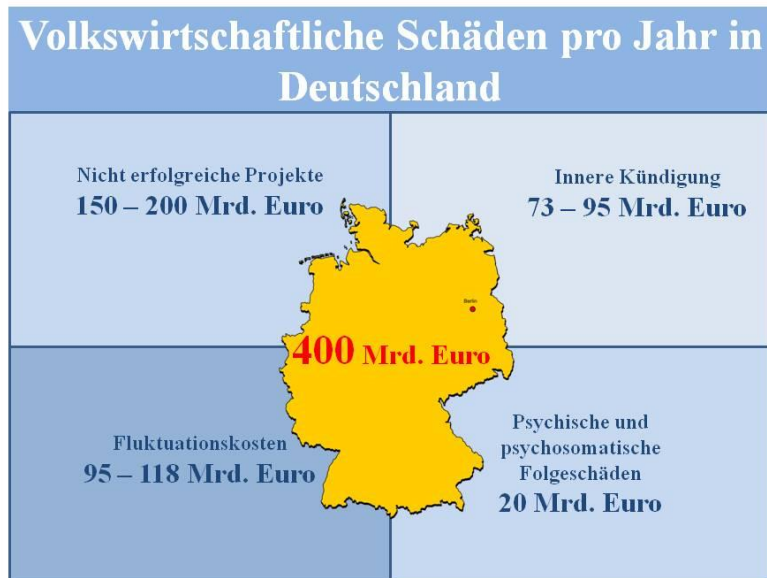


- Technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung
- über 30 Jahre Managementenerfahrung
- davon 15 Jahre im Topmanagement
- 18 Unternehmen in verschiedenen Branchen
- 10 Mandate als Krisenmanager
- davon 8 nachhaltig erfolgreich
- Buchautor – 7 Werke
- Gründer des Pbl Instituts

Folgeschäden von Führungsfehlern sind teuer



Folgeschäden von Führungsfehlern sind teuer



- für Unternehmen
- für die Betroffenen
- für die Gesellschaft

Zum Vergleich: ein Drittel höher als der deutsche Bundeshaushalt 2014

Führungsfehler

Begriff und Inhalt sind sehr wohl bekannt. Aber man spricht nur selten über sie.
In den Unternehmen werden sie verdrängt und ignoriert.

Mitarbeiter überfordern

Mitarbeiter unterfordern

Fehlende Wertschätzung

Unangemessene Kontrolle

Mitarbeiter vorziehen

Mitarbeiter zurücksetzen

Sündenböcke für eigene Fehler bestimmen

Fremde Erfolge als eigene ausgeben

Konflikte verdrängen

Entscheidungsschwäche

Entscheidungen aufschieben

Ungebührlich warten lassen

Von Mitarbeitern mehr verlangen, als man sich selbst zumutet

Mitarbeiter öffentlich kritisieren

Ungerechtfertigte Kritik

Respektloses Verhalten

Zusagen nicht einhalten

Keine Zeit für Mitarbeiter haben

Endlose Besprechungen ohne Ergebnis

Mobbing und schikanieren



Führungsfehler sind teuer

**Markus M. ist gerade Marketingleiter geworden.
Die Stabsstelle Marketing Services ist mit Rita S. besetzt.
Sie hat noch zwei Jahre bis zur Rente.**

Von Anfang an setzt der neue Marketingleiter seine Mitarbeiterin unter Druck, er möchte sie ersetzen. Sie wird immer langsamer, ihre Ergebnisse werden immer schlechter.

Als er nach sechs Monaten in einer Besprechung mit ihr merkt, dass sie versucht, die Unterhaltung aufzuzeichnen, informiert er den Personalchef, und sie wird fristlos entlassen.

Rita S. leidet derart, dass sie sich psychologisch behandeln lassen muss. Sie ist für viele Monate krankgeschrieben.

Der Marketingleiter braucht ein halbes Jahr, bis die Stelle wieder besetzt ist. Dann folgen weitere sechs Monate zur Einarbeitung. Das Ganze war nicht nur eine psychische Katastrophe für die Mitarbeiterin, sondern auch eine Belastung für das Unternehmen und für die sozialen Systeme. (Mobbing, schikanieren)

Eine zwischenmenschliche Katastrophe



Willi Wichtig ist Vertriebschef, Zach Zweifler ein junger Mitarbeiter in der Reklamationsbearbeitung. Dort laufen ja alle Fehler in der Vertriebsarbeit zusammen. Zach ist frisch von der Uni gekommen.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass Zach eine negative Meinung zu der Leistung der Verkäufer entwickelt und immer mehr zum Nörgler und Querulanten wird. Als ein Vertriebsgebiet frei wird, steckt Willi Zach kommissarisch in dieses Gebiet.

„Jetzt kann er sich beweisen“, sagt er.

Zach ist natürlich überfordert, bringt wenig Aufträge herein und steht sichtlich unter großem Stress.

Obwohl Willi die Symptome erkennt, handelt er nicht, sondern setzt das „Großmaul“ im Vertriebsmeeting weiter unter Druck. Am Montag früh erfährt er, dass sich Zach das Leben genommen hat. Er hat sich aus seiner Wohnung im sechsten Stock gestürzt, weil er dem Dauerstress nicht mehr gewachsen war.

Konstruktionsfehler in der Führungslehre



Konstruktionsfehler in der Führungslehre



Führungslehre und Literatur suggerieren uns:

- sachgerechte Anwendung stellt den Führungserfolg sicher
- motivierte Mitarbeiter

Konstruktionsfehler in der Führungslehre



Befragt man die Manager selbst:

- 99% halten sich für gute Vorgesetzte
- 95 % glauben, dass sie von ihren Mitarbeitern anerkannt werden

Soweit das Selbstbild!

Konstruktionsfehler in der Führungslehre

Die Realität sieht ganz anders aus!!!



- weniger als 20 % der Mitarbeiter sind motiviert
- 25 % haben innerlich gekündigt
- 25 % werden das Unternehmen verlassen

Konstruktionsfehler in der Führungslehre



Es gibt einen Konstruktionsfehler in der akademischen Führungslehre!!!

- Sie basiert auf dem guten und uneigennütigen Manager, der seine Entscheidungen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zum Wohle des Unternehmens trifft.
- Tatsächlich besteht die Mehrheit aus ichbezogenen Managern, die zudem noch in unterschiedlichen Persönlichkeitstypen daherkommen.

Konstruktionsfehler in der Führungslehre

Die Führungslehre und die Literatur kennen nur zwei idealisierte und entmenschlichte Funktionsträger:

- **den Manager**
- **den Mitarbeiter**

Beide gibt es in der betrieblichen Praxis nicht!!! Die Führungslehre ist mit diesem Konstruktionsfehler nicht praxisgerecht.

In der betrieblichen Praxis gibt es nur **Menschen** mit Führungsaufgaben oder mit Sachaufgaben und mit ihrem menschlichen Verhalten und ihren unterschiedlichen Interessen.

Interessenkonflikte sind in diesem Kontext ganz natürlich vorgezeichnet.

Diesen anspruchsvollen Aspekt der praktischen Führung kennt die Führungslehre gar nicht. Sie verdrängt und ignoriert ihn.

Ein Frustrationstsunami ist unterwegs



Frustrationstsunami – 3 Trends



Führungsfehler in Unternehmen nehmen dramatisch zu. In der Folge steigt der Frustrationspegel. Fluktuation, innere Kündigung und psychosomatische Krankheiten steigen rasant an.

Die **Frustrationstoleranz** nimmt in unserer Wohlstandsgesellschaft signifikant ab.

Die Menschen wehren sich immer häufiger und entschiedener **gegen Ausnutzungsversuche.**

Frustrationstsunami – 3 Trends

Die **Frustrationstoleranz** nimmt in unserer Wohlstandsgesellschaft signifikant ab.

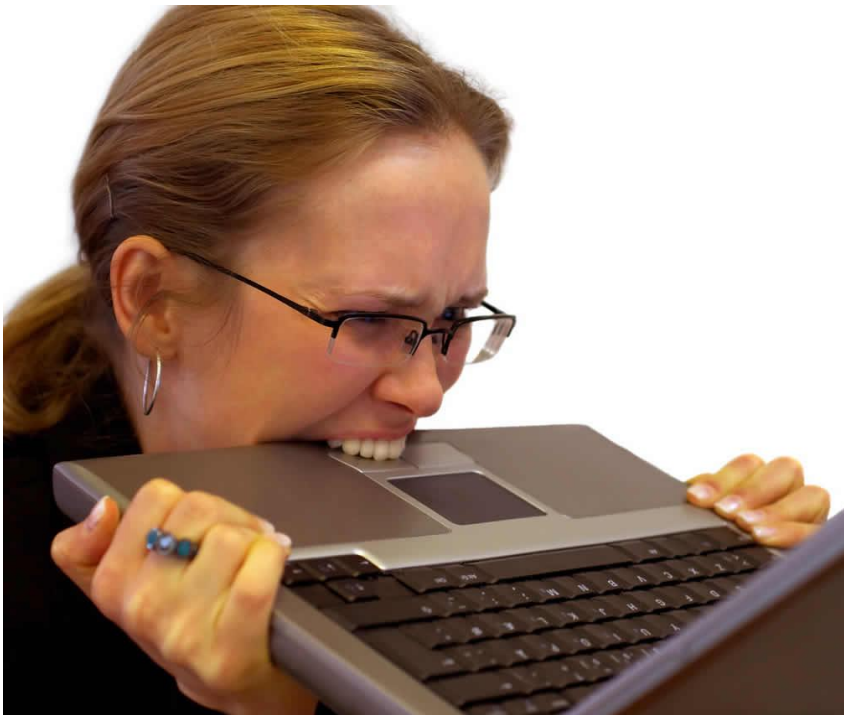
Stress und Frustration sind Folgen nicht verarbeiteter Konflikte.

Stress löst Frustration aus und Dauerstress Dauerfrustration.

Die Frustrationstoleranz bestimmt, ab welcher Schwelle das geschieht.

Null Fehlertoleranz löst sofort aus.

Die Frustrationstoleranz übernimmt eine Pufferfunktion.



Frustrationstsunami – 3 Trends

Die Menschen wehren sich immer häufiger und entschiedener **gegen Ausnutzungsversuche.**



Völlig konträr dazu: Ichbezogenes Führungsverhalten nährt sich von Ausnutzung.

Daher: Der Wirkungsgrad des ichbezogenen Führungsverhaltens schwächt sich weiter kräftig ab.

Frustrationstsunami – Fazit



Vermehrte **Führungsfehler** treffen auf verminderte **Frustrationstoleranz** und lösen eher und häufiger Frustration aus.

Dazu kommt: Menschen wehren sich immer häufiger gegen **Ausnutzung**.

Da braut sich eine ganz brisante Mischung zusammen.
Eben ein Frustrationstsunami.

Managertypen nach Führungsebenen



Die Managertypen

Aus dem psychologischen Teil des Enneagramms:

Die Grundmuster

Perfektionist

Helfer

Schauspieler

Künstler

Beobachter

Der Ambivalente

Lebenskünstler

Machtmensch

Der Friedliebende

Die Entwicklungsstufen

gestört

krank

normal

egozentrisch

entwickelt

gesund

Statistik: Häufigkeitsverteilung der Teilnehmer nach Kategorien

Grundmuster	D/F/H	Alle	%	M 2/3	%	TM	%
Machtmensch	H	40	20,0	22	18,5	18	30,5
Schauspieler	H	17	8,5	9	7,6	7	11,9
Perfektionist	D	27	13,5	15	12,6	10	16,9
Beobachter	D	26	13,0	15	12,6	10	16,9
Der Friedliebende	F	4	2,0	0	0	2	3,4
Der Ambivalente	F	50	25,0	39	32,7	5	8,5
Lebenskünstler	H	12	6,0	7	5,9	2	3,4
Künstler	D	1	0,5	0	0	1	1,7
Helfer	F	23	11,5	12	10,1	4	6,8
Summe		200	100,0	119	100,0	59	100,0

Bem.:

10 produzierende Unternehmen der Metallindustrie,

5 Dienstleister und 24 Einzelteilnehmer

58 % der Gruppe M3 gehören zu den treuen und loyalen, aber entscheidungsschwachen und konfliktscheuen Persönlichkeiten

Statistik: Häufigkeitsverteilung nach Gruppen

Schwerpunkt	Alle	M 2/3	TM
Denken	27,0 %	25,2 %	35,5 %
Fühlen	38,5 %	42,8 %	18,7 %
Handeln	34,5 %	32,0 %	45,8 %
Summe	100 %	100 %	100 %

Bem.:

- nach dieser Aufstellung haben 81 % der TM ein Defizit in der Gruppe ‚Fühlen‘
- 22 % der Persönlichkeiten in der Gruppe TM sind in ihrer Entwicklung fortgeschritten

Auswertung

Eine Analyse des beruflichen Verhaltens in den Kategorien Mitarbeiter, Führungspersönlichkeit und Topmanagement ergibt:

Jedes Grundmuster hat in der entwickelten Stufe herausragende Führungseigenschaften

Demzufolge gibt es nicht nur einen Weg zum exzellenten Führungsverhalten (E80 oder level-5-leadership bei Jim Collins), sondern deren neun

Jeder dieser neun Wege führt vom normalen sprich egozentrischen hin zum entwickelten sprich gesunden Verhalten

Sicher ist: ‚Ein Anzug für alle‘ ist die falsche Entwicklungsstrategie!!!

Qualitätsstufen im Führungsverhalten



Qualitätsstufen im Führungsverhalten

Die Führungslehre und die Literatur
kennen nur eine Qualitätsstufe:

den idealisierten und
entmenschlichten

Funktionsträger Manager

der seine Entscheidungen
uneigennützig nach
betriebswirtschaftlichen Kriterien
zum Wohle des Unternehmens trifft

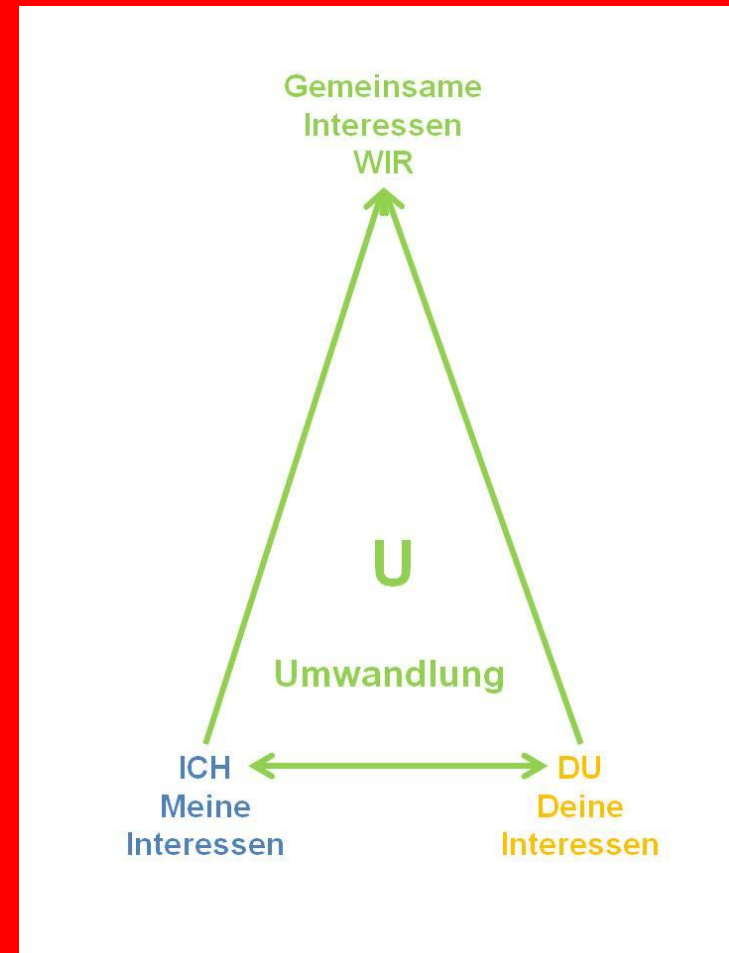
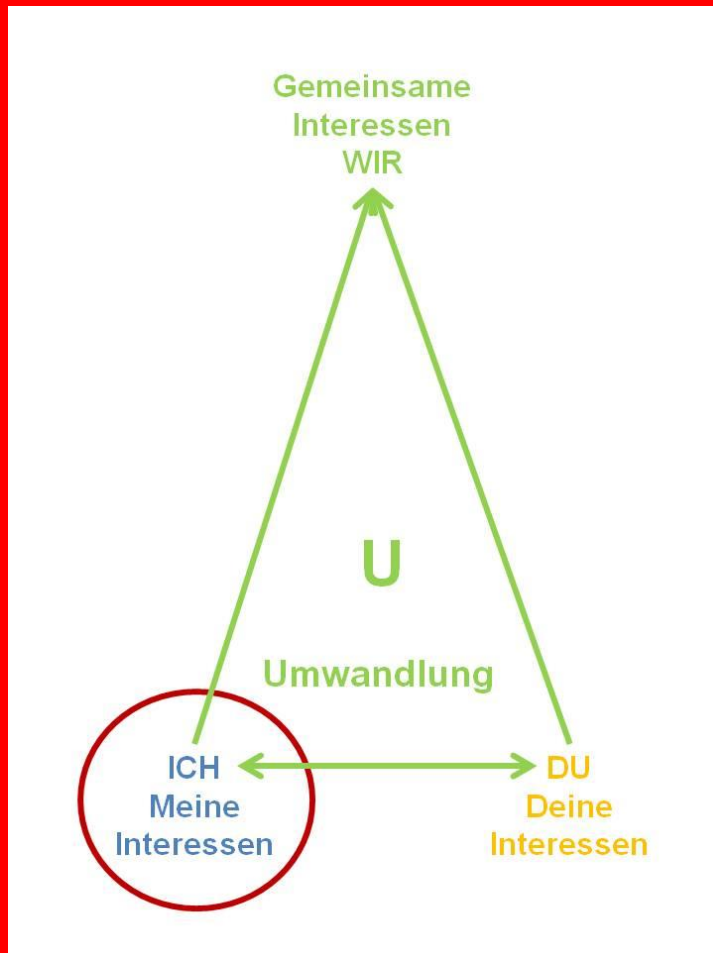
Wir kennen 3 Qualitätsstufen
im Führungsverhalten:

entwickelt (20 %)

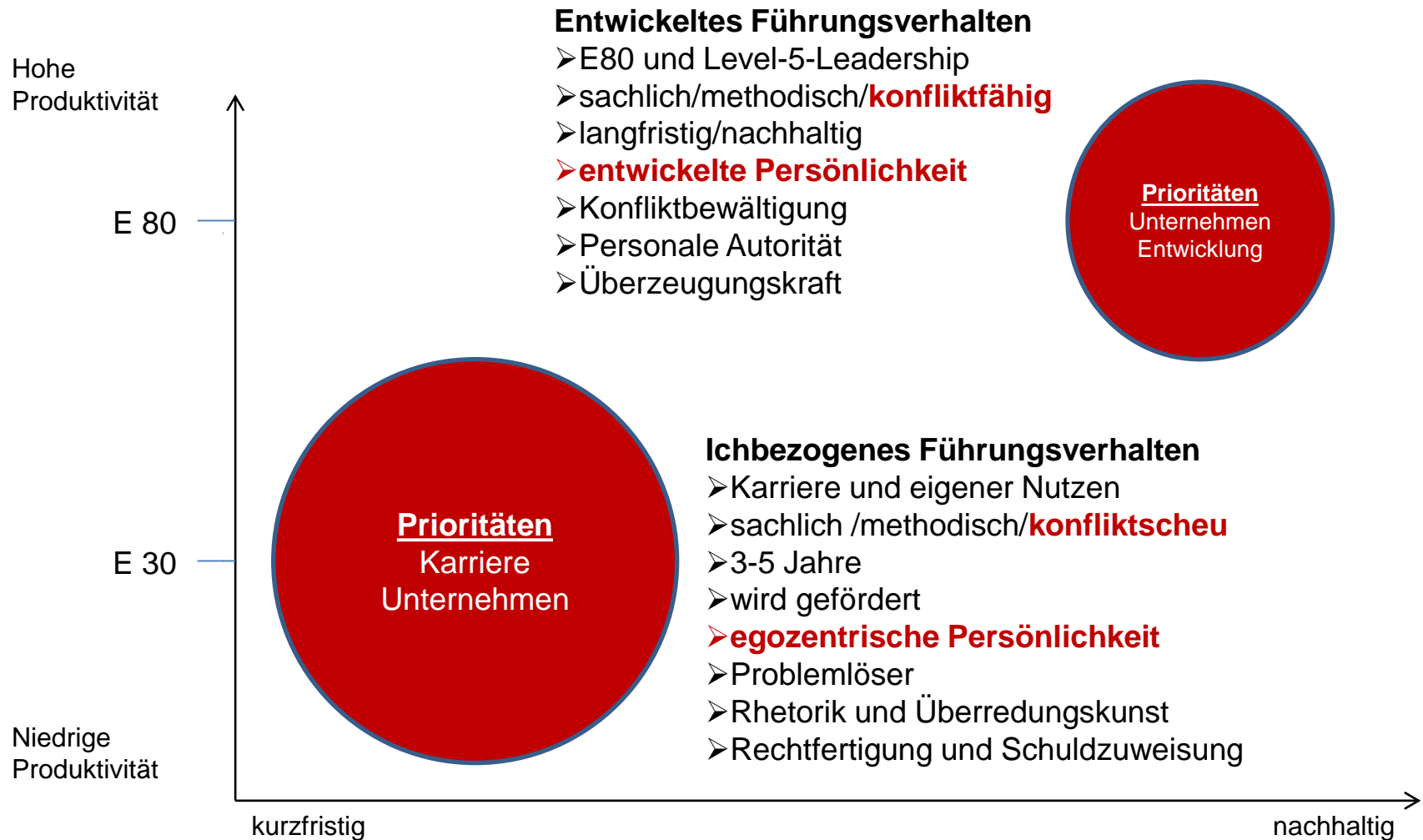
egozentrisch (70 %)

gestört (10 %)

Der Unterschied zwischen egozentrisch und entwickelt



Qualitätsstufen im Führungsverhalten



Qualitätsstufen im Führungsverhalten



Manche Menschen fangen Fische.
Andere trüben nur das Wasser.

oder

Für manche Menschen zählt das
Erreichte.
Für andere reicht das Erzählte.

**Es ist enorm wertvoll für Inhaber und
Kapitalgeber, beide Gruppen
unterscheiden zu können.**

Wertvernichter Projektmanagement



Misserfolgsquote von Projekten

Wenn heute in Ihrem Unternehmen ein Organisationsprojekt startet, wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass es schiefgeht?

über 70 %

Wer sich interessiert: Artikel ‚Tabu: Misserfolgsquote von Projekten‘ kostenlos auf unserer Website www.pbi-institut.org

Misserfolgsquote von Projekten

Warum gehen so viele Projekte schief?



Weil dem **Projektkiller Nr. 1** zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird!

Dieser Projektkiller ist auf der destruktiven Seite mit großem Abstand erfolgreicher als jeder Erfolgsfaktor auf der konstruktiven.

Misserfolgsquote von Projekten

Ein einfacher Zusammenhang

In Projekten entstehen Konflikte

Je komplexer ein Projekt ist,
desto mehr Konflikte entstehen

**Wenn die Projektverantwortlichen
diese Konflikte nicht angemessen
bewältigen, scheitern die Projekte.**

Misserfolgsquote von Projekten

konfliktscheu oder konfliktblind

Das Defizit von Projektleitern und Managern, angemessen mit Konflikten umzugehen, ist der **Top-Projektkiller!**



Misserfolgsquote von Projekten

Nun gibt es immer wieder Manager und Unternehmen, die sagen: „Wir realisieren weit mehr als der Durchschnitt. Über 80 %.“

Das stimmt!

Wir meinen nicht die, welche 100 % reklamieren. Für die gilt der Dunning-Kruger-Effekt: *Je inkompetenter jemand ist, desto mehr überschätzt er sich!*

Konfliktbewältigung



Konfliktbewältigung

Peter Perfekt ist Inhaber eines kleinen Bankhauses in Berlin.

Es existiert bereits in der 3. Generation.

Peter ist 68 Jahre alt.

Sein Sohn Willi, 39 Jahre und bei einer Großbank ausgebildet, ist seit einem Jahr Leiter des Firmenkundengeschäftes.

Generationenwechsel ist angesagt.

Die Bilanzsaison naht.

Peter verlangt von Willi, dass der sich über Ostern die eingegangenen Bilanzen anschaut. Das hat er auch immer gemacht.

Konfliktbewältigung (2)

Willi will mit seiner Familie über Ostern in Urlaub fahren. Außerdem will er dies delegieren. Das hat er während seiner Ausbildung gelernt.

Dazu müsste jemand eingestellt werden. Das will Peter nicht.

Ein handfester Generationenkonflikt: **Selbermachen gegen delegieren.**

An solchen oder ähnlichen Konflikten scheitern die meisten Generationenwechsel.

Konfliktbewältigung (3)

Wie sieht die Problemlösung aus?

Die generellen Möglichkeiten des Problemlösers sind:

1. Verdrängen oder vergessen
2. Dominieren des Anderen
3. Nachgeben gegenüber dem Anderen
4. Ausgleichen führt zu faulem Kompromiss
5. Integrieren der anderen Meinung führt zu kleinstem gemeinsamen Nenner
6. Sachlich diskutieren führt zum Verstehen und schließlich zur Problemlösung

Diese 6 Strategien der Problemlösung können den Konflikt nicht lösen!

Konfliktbewältigung (4)

Wie sieht die Konfliktlösung aus?

Es gibt viele mögliche Konfliktlösungen!!!!

Je nach der Interessenstruktur der Beteiligten.

Sie muss nicht logisch oder schlüssig sein.

Sie muss nur von den Beteiligten akzeptiert werden.

Es gibt viele dieser Standardsituationen.

Weiteres Beispiel:

Einhalten von Vereinbarungen gegen Flexibilität.

Konfliktbewältigung (5)

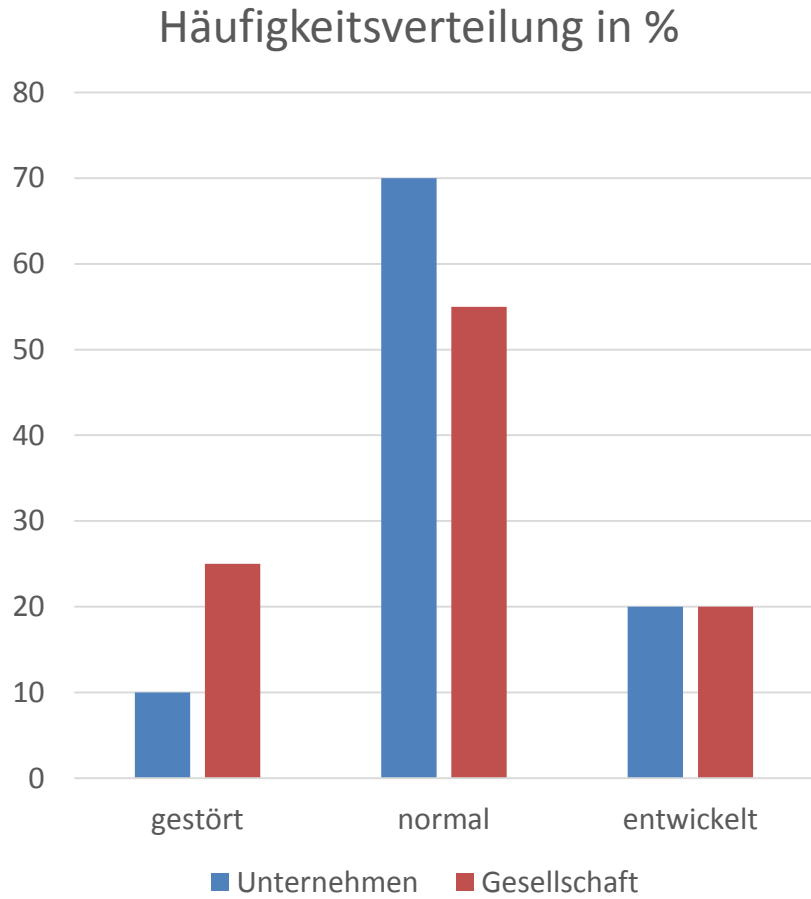
Das verkürzte Interessendiagramm

Peter Perfekt	Perfektionist	Macht alles selber, tut sich schwer mit Delegation, will die Bank an die nächste Generation weitergeben
Willi Perfekt	Imageorientiert, Wettbewerbsorientiert	Akquiriert lieber einen Neukunden, als eine Bilanz zu lesen
Patrick Perfekt	Perfektionist, ordnungsliebend	Noch in der Ausbildung, liebt Zahlen und Bilanzen

Den Fokus ändern



Den Fokus ändern!



Der Fokus der Experten

- klinische Ärzte
- akademische Psychologen

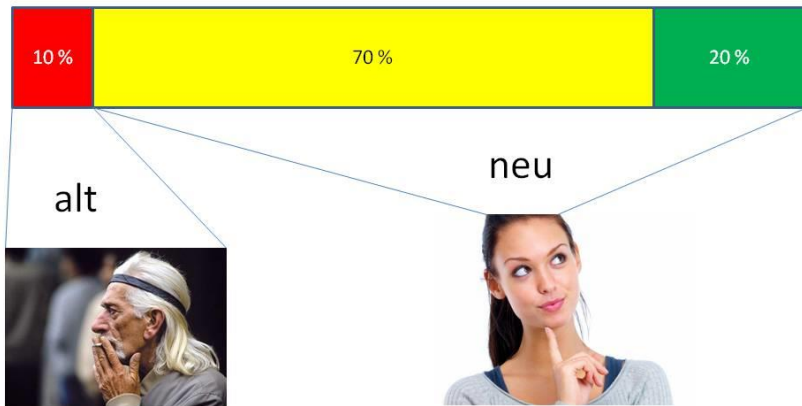
liegt auf dem gestörten

Verhalten: da rekrutieren sie
ihre Klientel.

**Aber: Dort, wo die Wertschöpfung
stattfindet und über die
Zukunftsfähigkeit entschieden
wird (normal und entwickelt),
bieten sie keine Hilfe an!!!**

Den Fokus ändern!

Den Fokus ändern



Der Fokus muss auf
normales und
entwickeltes Verhalten
und auf den
**Entwicklungsweg von
normal nach entwickelt
geändert werden!!!**

Je mehr entwickelte Persönlichkeiten
ein Unternehmen hat, desto
zukunftssicherer ist es.

Den Fokus ändern!

Hier kann man die Experten nicht gebrauchen. Es würde im Desaster enden. Die Experten interessieren sich nicht für normale oder entwickelte Persönlichkeiten. Vice versa haben diese Berührungssängste mit ihnen.



„Ich gehe nicht zum Seelenklempner. Ich bin doch nicht verrückt,“ sagen sie.

Den Fokus ändern!



GEWINNER



Diese **Fokusänderung** erzeugt eine starke Unternehmensbindung und **ist** eine **Gewinnerstrategie** für Führungspersönlichkeiten, deren Mitarbeiter und Unternehmen, für Trainer, Coaches und Personalentwickler.

Individualisierung in der Weiterentwicklung



Individualisierung in der Weiterentwicklung

Weiterbildung

Wissensbereich

Unternehmen sind gut in
Weiterbildung

Weiterentwicklung

Verhaltensbereich

Unternehmen sind
schwach in
Weiterentwicklung

Individualisierung in der Weiterentwicklung



Ein einfacher Check ermöglicht es, die nutzlosen Trainings zu erkennen.

Wendet sich der Trainer an den Teilnehmer, ohne nach Persönlichkeitstypen zu unterscheiden, dann sprechen wir von **“Ein Anzug für Alle”**.

Nützt nichts, schadet nichts und bewirkt nichts.

Individualisierung in der Weiterentwicklung

Individualisierung (**Massanzug**) bedeutet:
Angebot eines individuellen Weges zur Weiterentwicklung entsprechend dem Persönlichkeitstyp.

Der Fokus liegt auf dem Weg vom normalen zum entwickelten Verhalten.



Individualisierung in der Weiterentwicklung

gleichgültig	Ausgeglichenheit 06				Identifikation	fanatisch			
4	3	X	1	A	1	2	3	4	
maßvoll				begeistert					
selbstquälerisch	Verantwortung 07				Unbeschwertheit	leichtfertig			
4	3	2	1	A	1	X	3	4	
gewissenhaft				unbekümmert					
menschenscheu	Zurückhaltung 08				Kontaktfreude	distanzlos			
4	3	2	1	A	1	2	X	4	
unaufdringlich				umgänglich					
überspannt	Ausdrucksstärke 09				Sachbezogenheit	farblos			
4	3	2	1	X	1	2	3	4	
eindrucksvoll				sachlich					
meinungslos	Unvoreingenommenheit 10				Urteilkraft	selbstgerecht			
4	X	2	1	A	1	2	3	4	
vorurteilsfrei				urteilsfähig					
rührselig	Humanorientierung 11				Sachorientierung	dogmatisch			
4	X	2	1	A	1	2	3	4	
verständnisvoll				sachkundig					
nachgiebig	Konsensorientierung 12				Durchsetzungskraft	rücksichtslos			
4	X	2	1	A	1	2	3	4	
partnerschaftlich				führungsstark					
gefühlsduselig	Gefühlsbetonung 13				Verstandesbetonung	verklemt			
4	3	2	1	A	1	2	X	4	
natürlich				vernünftig					
flatterhaft	Flexibilität 14				Beständigkeit	stur			
4	X	2	1	A	1	2	3	4	
anpassungsfähig				zuverlässig					
haltlos	Individualität 15				Gemeinschaftssinn	unmündig			
4	3	2	1	A	1	2	X	4	
unabhängig				selbstlos					
gewalttätig	Wettbewerb 16				Kooperation	hilflos			
4	3	2	1	A	1	2	X	4	
kämpferisch				friedfertig					

Für Trainer und Teilnehmer wird das Motto “Sie müssen Ihr Verhalten ändern” abgelöst. Das Paradigma der Individualisierung macht stattdessen ein Angebot: “Sie können Dazulernen und sich so weiterentwickeln”.

Es ist eine **Erweiterung der Verhaltensbandbreite**, durch welche die Persönlichkeit signifikant besser mit den alltäglichen beruflichen und privaten Situationen umgehen kann.

Individualisierung in der Weiterentwicklung



Einige Irrwege der Personalentwicklung

- Das EGO noch weiter aufblasen
- Ein Anzug für Alle
- Mitarbeiter bespaßen
- Personalentwicklung den Psychologen überlassen

Den natürlichen Entwicklungsweg vollenden



Den natürlichen Entwicklungsweg vollenden

Die grösste Barriere ist das fehlende Wissen um diesen **natürlichen Entwicklungsweg**. Er hat vier Phasen:



Phase 1: Das Grundmuster entwickeln (100 %)

Phase 2: Das Erfolgsmuster ausbauen (50 %)

Phase 3: Die Verhaltensbandbreite erweitern (30 %)

Phase 4: Das Erfolgsmuster komplettieren (20 %)

Den natürlichen Entwicklungsweg vollenden



Ein Hamsterrad sieht von innen aus wie eine Karriereleiter.

Die meisten Persönlichkeiten verlassen in der Phase 2 oder 3 diesen natürlichen Entwicklungsweg und bleiben in ihrer Phase stecken.

Sie richten sich in ihrem Kreis der Gewohnheiten ein und haben Angst davor, diesen Kreis zu verlassen.

Diese Angst ist immer die Grundangst des Persönlichkeitstyps.

Nur 20 % schaffen es, den natürlichen Entwicklungsweg zu vollenden.

Den natürlichen Entwicklungsweg vollenden



Dennoch steht dieser Weg allen Persönlichkeiten zu jedem Zeitpunkt offen.

Ab und zu übernimmt auch das Leben selbst die Regie und übermittelt Impulse zum Weitergehen.

Beispiel: Die Krise in der Lebensmitte, in der die Persönlichkeit die Begrenzungen durch ihre Ichbezogenheit sehr stark erfährt.

Das Leben sagt dann: „Da ist noch mehr. Geh den Entwicklungsweg weiter und überwinde die Krise“.

Die entwickelte Persönlichkeit



Die entwickelte Persönlichkeit

Der Perfektionist überwindet seinen Vollkommenheitswahn und lernt mehr heitere Gelassenheit.

Der Helfer lernt auch ‚nein‘ zu sagen, Prioritäten zu setzen und sich auf sich selbst zu besinnen.

Der Selbstdarsteller lernt gesunde Selbstkritik und mehr Wahrhaftigkeit.

Der Individualist lernt Ausgeglichenheit dazu.

Der Beobachter lernt das Handeln.

Der Ambivalente lernt mehr Selbstsicherheit.

Der Lebenskünstler lernt Disziplin.

Der Machtmensch stellt seine Durchsetzungskraft in den Dienst der Gemeinschaft.

Der Harmonieorientierte entwickelt ein gesundes Selbstbewusstsein.

Wenige schaffen es, die Begrenzungen ihres Grundmusters zu überwinden und das komplementäre Verhaltensmuster dazuzulernen.

Dieser Vorgang heisst Grundmuster- oder Erfolgsmusterkomplettierung.

Sie verlernen ihr Grundmuster nicht, sondern erweitern ihre Verhaltensbandbreite an der entscheidenden Stelle: beim Komplementärmuster.

Die entwickelte Persönlichkeit

Niemand kommt als entwickelte Persönlichkeit auf die Welt.

Aber es gibt entwickelte Persönlichkeiten.

Folglich muss es auch einen Entwicklungsweg von normal nach entwickelt geben.

Kooperation - Wettbewerb



Die entwickelte Persönlichkeit



Damit ist die entwickelte Persönlichkeit kein unerreichbares Idealbild, sondern eine ganz konkrete Entwicklungsstufe für jede Persönlichkeit.

Es bringen nur nicht alle Persönlichkeiten den Willen und die Energie auf, diesen Entwicklungsweg zu vollenden.

Die entwickelte Persönlichkeit



Genauso wie Persönlichkeiten entwickeltes Verhalten lernen können, können sie auch lernen, normales und entwickeltes Verhalten zu unterscheiden.

Die meisten Persönlichkeiten sind das nur nicht gewohnt und richten ihre Aufmerksamkeit zu sehr auf die Persönlichkeitstypen.

Die entwickelte Persönlichkeit

Ihr berufliche Nutzen:

Ihre **Leistungsfähigkeit** wächst

Die **Erfolgsquote Ihrer Projekte** erhöht sich signifikant

Die **Teamzusammenarbeit** gestaltet sich reibungsloser

Die **Qualität im Führungsprozess** steigt

Die **Produktivität** erhöht sich signifikant

Ihre persönliche **Autorität** verstärkt sich

Ihre **Überzeugungskraft** nimmt zu

Ihr persönlicher Nutzen:

Sie lernen sich selbst besser kennen

Sie erhalten kräftige Impulse für Ihre **Weiterentwicklung**

Sie verstehen Ihre **Mitmenschen** besser

Sie verstehen **Beziehungen** besser

Sie finden Ihr **inneres Gleichgewicht**

**Weiterentwicklung ist jederzeit
möglich**



Weiterentwicklung ist jederzeit möglich



Entwicklung ist zu jedem Zeitpunkt möglich!

Besonders wirksam ist sie beim Erlernen des zum eigenen Grundmuster komplementären Verhalten. Dies ist keine Verhaltensveränderung, sondern ein Lernvorgang im Sinne des **Dazulernens**. Es ist eine **Erweiterung der Verhaltensbandbreite**, welche die Persönlichkeit handlungs- und leistungsfähiger macht.

Ein Psychologiestudium ist nicht notwendig!!!!

Weiterentwicklung ist jederzeit möglich



Alles, was es dazu braucht, ist ein neuer zusätzlicher Blickwinkel: Von der eigenen Nabelschau hin zu den Mitmenschen. **Das ist gelebte Wertschätzung!**

Auf diesem Weg lernt die Persönlichkeit auch, angemessen mit Interessenkonflikten umzugehen.

Sie wird sich ihrer eigenen Interessenstruktur bewusst und erkennt auch die Interessenstruktur des Gegenüber.

Weiterentwicklung ist jederzeit möglich

Der Aufwand des Dazulernens entspricht dem Erwerb des Führerscheins in Deutschland:
5 Tage.

**Je mehr entwickelte
Persönlichkeiten ein
Unternehmen hat, desto
leistungsfähiger und
zukunftssicherer ist es.**

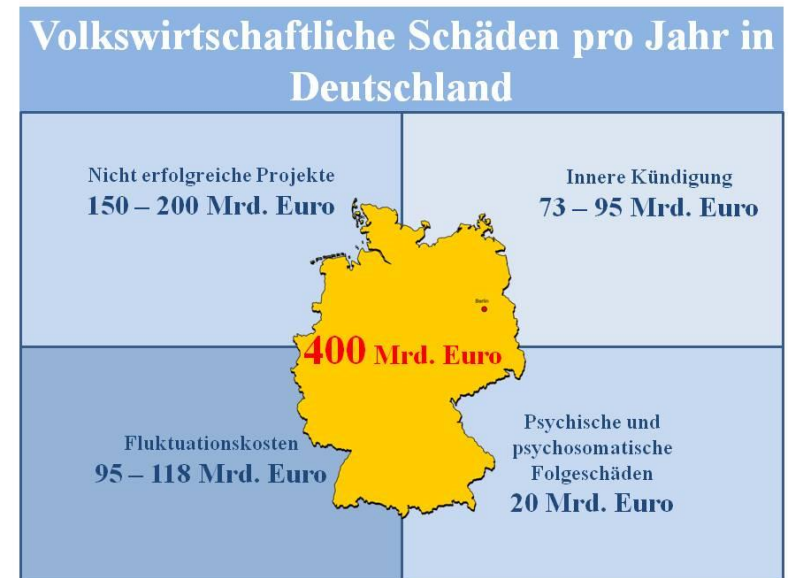


Zum Abschluss



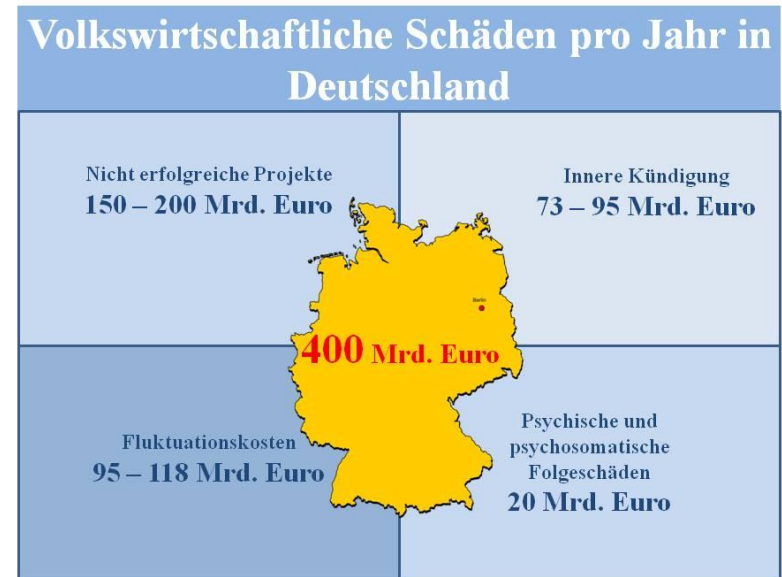
Was wir brauchen

Eine **praxisgerechte Führungslehre**, die unseren Führungspersönlichkeiten hilft, Führungsfehler und ihre teuren Folgeschäden zu vermeiden, auftretende Konflikte zu bewältigen und so Stress und Frustrationen zu reduzieren.



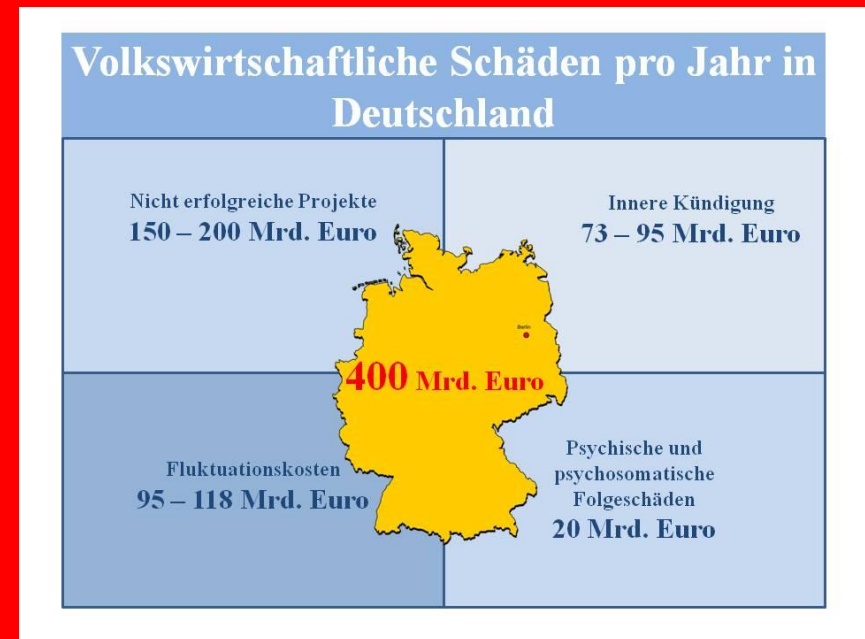
Was wir brauchen

Ein **Projektmanagement**,
das uns hilft, Werte zu
schaffen, statt sie zu
vernichten.



Was wir brauchen

Eine **Individualisierung in der Personalentwicklung**, die den Menschen im Unternehmen wirkungsame Impulse für ihre Weiterentwicklung und zur Vollendung des natürlichen Entwicklungsweges gibt. Und die auch die enttäuschten operativen Praktiker wieder überzeugt und diese für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung aktiviert.



Ein viabler Weg



Ein viabler Weg

vom Egozentrischen

Führungsverhalten

Pbl Workshop – 3 Tage

- Die eigene Interessenstruktur verstehen
- Pbl kennenlernen
- Pbl bestimmen
- Berufliches Verhalten
- Der Zusammenarbeitsnavigator
- Der Beziehungsnavigator
- Das Interessendiagramm anwenden

Vertiefungsseminar I – 1 Tag

- Erfahrungen austauschen
- Mehr Übungen zur Pbl-Bestimmung
- Interessenverhandlungen gewinnen
- Fallstudie
- Persönliche Entwicklungsziele

Vertiefungsseminar II – 1 Tag

- Erfahrungen austauschen
- Vertiefende Übungen zur Pbl-Bestimmung
- Fallstudie
- Balance im Denken, Fühlen und Handeln

zum Entwickelten

Führungsverhalten

Auf Wiedersehen

