

# Ein Frustrationstsunami kündigt sich an



# 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

# Misserfolgsquote von Projekten



# 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](http://www.pbi-institut.org)

# Misserfolgsquote von Projekten (2)

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 (3)

## 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 (4)

## konfliktscheu oder konfliktblind

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



# Misserfolgsquote von Projekten (5)

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!*



# Fixpunkte im Führungsverhalten



# Fixpunkte im Führungsverhalten

Zwei Anleihen:

1. **Fixpunkte** sind Attraktoren in dynamischen Systemen
2. Aus dem psychologischen Teil des Enneagramms

## Die Grundmuster

Perfektionist

Helfer

Schauspieler

Künstler

Beobachter

Der Ambivalente

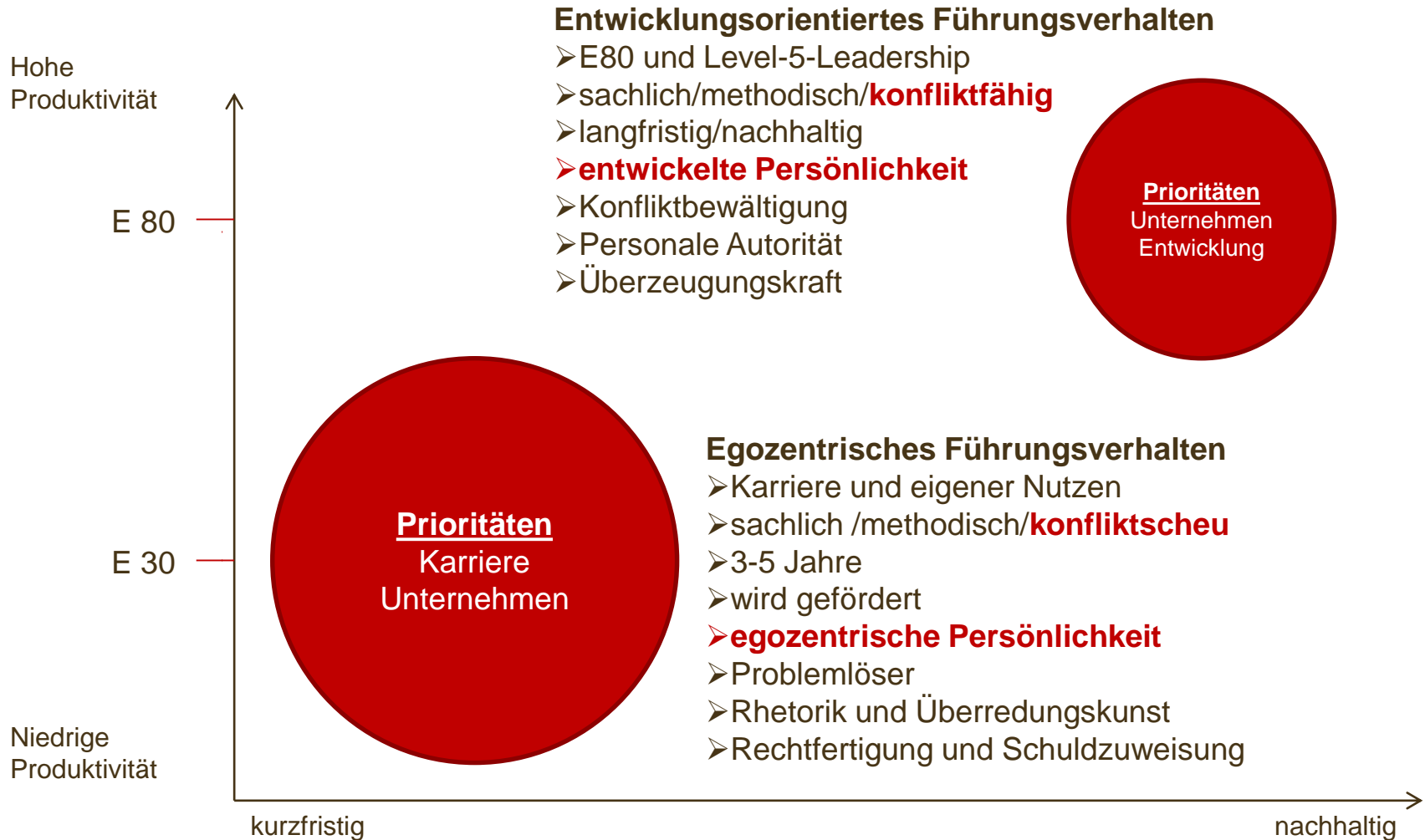
Lebenskünstler

Machtmensch

Der Friedliebende



# Fixpunkte im Führungsverhalten



# Statistik



## 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
<b>Summe</b>		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

# Statistik

**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!!!**

# Stress und Frustration





# Stress und Frustration

**Stress ist ein individuelles Phänomen.** Es ist nicht einer Situation zugeordnet, sondern einer Person. Üblicherweise wird es heute häufig mit Arbeitsbelastung verwechselt.

Grundsätzlich versucht jedes Individuum, Stress zu vermeiden. Gelingt dies nicht, **steigt der Frustrationspegel.**

Dann setzen die Abwehrmechanismen ein. Versagen diese, entsteht für die Person **Dauerstress und Dauerfrustration.**

# Stress und Frustration (2)

Wenn sich dieser Zustand über eine längere Periode von mehreren Wochen oder sogar Monaten hinzieht, dann bildet die **Dauerfrustration** den Nährboden für gestörtes Verhalten oder psychosomatische Störungen. Beispiele dazu sind Erschöpfungszustände, die man heute nicht immer berechtigt dem **Burnout** zuschreibt.

# Stress und Frustration (3)

John Kotter liefert uns den **Schlüssel** zur Beurteilung der Situation.

Er zeigt auf, dass durch die enorm gestiegene soziale Komplexität in den Unternehmen das Konfliktpotenzial und in der Folge auch der für die Konfliktlösungen notwendige Aufwand bei einer Führungspersönlichkeit erheblich vergrößert ist.

Er zeigt auf, dass die Konsequenz von nicht befriedigend gelösten Konflikten **bürokratischer Kleinkrieg, Engstirnigkeit und destruktive Machtkämpfe** sind.

In der Folge dann Produktivitätsminderung, Erhöhung der Kosten, gebremste Innovation und **Mitarbeiterfrustration.**

# Pressestimmen



# Pressestimmen

**Schlechte Führung**, wenig Karrierechancen, hoher Leistungsdruck: Jeder zweite Arbeitnehmer würde gern den Arbeitsplatz wechseln. *SZ 25. Apr 13*

Jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland hat innerlich gekündigt, fand kürzlich das Beratungsunternehmen Gallup heraus. *SZ 25. Apr 13*

Keine Perspektive zu haben ist ein Motivationskiller. *Schlechte Führung* ebenso. *SZ 25. Apr 13*

Stattdessen bekommen immer mehr Angestellte psychosomatische Probleme wie Boreout oder Burnout. *SZ*

Wenn Arbeit krank macht: Immer mehr Menschen geraten in die Burnout-Falle. Sie fühlen sich im Job gestresst, überfordert und nicht geschätzt. *Focus Magazin Nr. 24*

Die Digitalisierung verstärkt auch die bürokratischen Zwänge. *Focus Magazin Nr. 24*

Laut Stressreport 2012, für den die Bundesanstalt für Arbeit bundesweit mehr als 17500 Arbeitnehmer befragte, klagen 52 Prozent der Beschäftigten über Termin- und Leistungsdruck, 43 Prozent sind davon überzeugt, ihr Arbeitsstress habe in den letzten Jahren zugenommen.

Für Arbeitsministerin Ursula von der Leyen sind die **59 Millionen Krankentage**, die Arbeitnehmer im Jahr 2011 wegen psychischer Belastung anhäuferten, mehr als nur ein Alarmsignal. Die Burnout-Epidemie kostet Unternehmen und Sozialversicherungen Milliarden.

Es erwische jetzt die Fachkräfte und Experten, die ihre Arbeit immer gern und gut gemacht hätten. *Focus Magazin Nr. 24*

# Pressestimmen (2)

*Handelsblatt 29. Juni 2013*

Schlechte Chefs lassen ihre Leute ausbrennen

Der Burnout gilt immer noch als typische Managerkrankheit. Eine Legende! Tatsächlich leiden nicht Chefs, sondern Untergebene.

Ulrich Hegerl, Direktor der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie an der Universität Leipzig, vermutet, dass 80 Prozent der angeblich Ausgebrannten an einer **Depression** leiden.

Die Ergebnisse unserer systematischen Auswertung zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen den psychosozialen Arbeitsbedingungen und dem Ausbruch von Burnout, depressiven Beschwerden bis hin zu einer schweren Depression.

Insbesondere die Kombination von hohen Arbeitsanforderungen und niedrigem Tätigkeitspielraum gefährdet die mentale Gesundheit.

Eine Lektion für gute Chefs lautet: Lerne Deine Mitarbeiter gut kennen. Interessiere Dich für sie – nicht nur für ihre Arbeitsergebnisse.

Nach wie vor wird in vielen deutschen Unternehmen noch der direktive Führungsstil angewendet. Egomane und Narzisten werden als Leader vorgezogen.

**Erfahrungsgemäß sind viele fachlich sehr kompetent, jedoch für eine Führungsposition nicht geeignet.**

**900.000 Österreicher von psychosozialen Erkrankungen betroffen. Burnout, ein Wirtschaftsfaktor.... 10 Milliarden Euro Schaden 2012 im Vergleich zu 4,8 Milliarden 2007. Wiener Zeitung vom 11. Juli 2013**

# Pressestimmen (3)

Medien und unsere Gesellschaft bekämpfen Symptome, ohne an die Ursachen zu gehen:

**Führungsfehler!**

# Führungsfehler





# Führungsfehler

Begriff und Inhalt sind sehr wohl bekannt. Aber man spricht nur selten über sie.  
Im Repertoire eines Egozentrischen Managers kommen sie nicht vor.

**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



# Führungsfehler (2)

**Nun sind Führungsfehler trotz gutem Willen nicht immer zu vermeiden. Wo liegen also die Unterschiede?**

Zunächst in der Häufigkeit: **Problemlöser machen mehr Führungsfehler.**

Führungsfehler sind **Motivationskiller** und führen zu Konflikten.

Konfliktlöser können diese Konflikte bewältigen. Dann und nur dann wird ihnen auch der vorausgegangene Führungsfehler verziehen. Dem Problemlöser nicht.

# Führungsfehler (3)

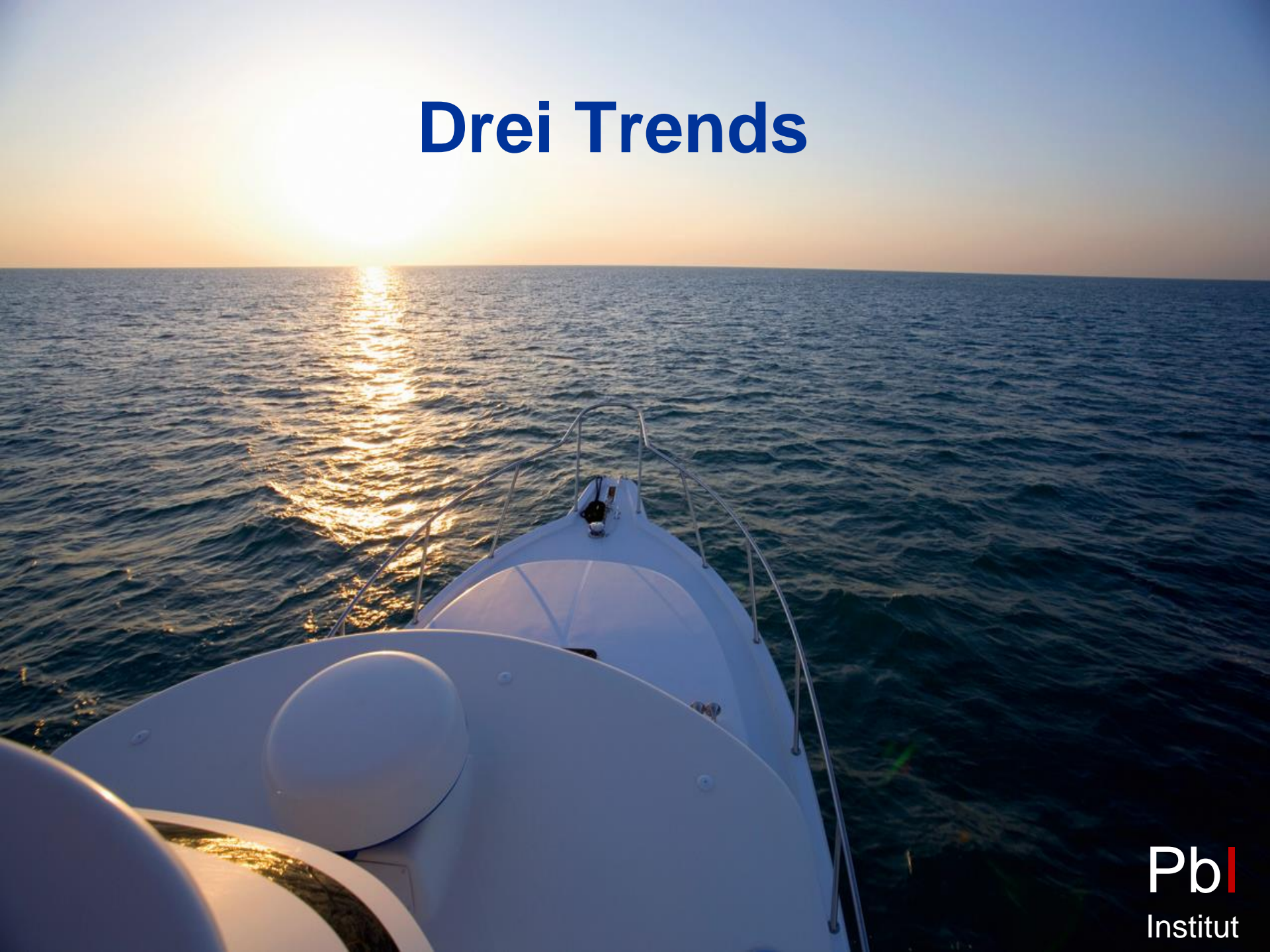
## Was sind die Folgen?

Fluktuation, innere Kündigung,  
Fehlzeiten durch psychosomatische Störungen  
**für die Unternehmen**

Psychosomatische Erschöpfungszustände,  
Burnout, Depressionen **für die Betroffenen**

Kosten in Milliardenhöhe **für die Sozialversicherungen**

# Drei Trends



# Drei Trends

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

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

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

- TIT FOR TAT (*Das Prinzip Gegenseitig*)
- Es wäre naiv zu glauben, dass Menschen, die Sanktionen von Politikern oder gar Diktatoren in Kauf nehmen, vor Managersanktionen zurückschrecken werden.

# Drei Trends (2)

## **Kerstin Bund in ZEIT Online**

Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum wir alle von diesem Wandel profitieren.

Für manche Personalchefs sind wir ein Alptraum: Sie halten uns für selbstverliebt und grössenwahnsinnig. Es heisst, wir seien schlecht darin, uns selbst zu hinterfragen, aber gross darin, uns selbst zu überschätzen. Wir könnten nichts so richtig (außer schneller simsens als die Alten). Schon in der Schule hätten wir für mäßige Leistungen viel zu gute Noten bekommen und für alles andere eine Urkunde (auch wenn wir beim Fussballturnier nur auf der Ersatzbank saßen). (**Fremdbild**)

Wir sind nicht die ‚Generation Weichei‘. Wir suchen Sinn, Selbstverwirklichung und fordern Zeit für Familie und Freunde. Wir fordern eine neue Berufswelt. (**Selbstbild**)

Wir, die **Generation Y** (why?), zwischen 1980 und 1995 geboren.

# Drei Trends (3)

**Fazit: Die soziale Komplexität nimmt rasant zu.**

Meine Einschätzung:

Wir sind mitten in einem evolutionären Schritt.

Der lang angekündigte Paradigmenwechsel findet statt.

**Ein Frustrationstsunami wird die Gesellschaft erschüttern.**

Die weißen Ritter des kleinen Attraktors (Entwicklungsorientiertes Führungsverhalten) sind richtig positioniert.

Die schwarzen Ritter des großen Attraktors (Egozentrisches Führungsverhalten) müssen sich wohl Sorgen machen. Wenn Sie nicht gegensteuern, werden sie vom Frustrationstsunami überrollt.

# Die Auswirkungen





# Die Auswirkungen

- **weniger als 20 % der Mitarbeiter sind hochmotiviert**  
nach TOWERS PERRIN 2007:  
36 % haben innerlich gekündigt oder sind auf dem Absprung  
nach GALLUP 2013:  
50 % haben innerlich gekündigt oder sind auf dem Absprung
- **weniger als 30 % der Projekte werden erfolgreich abgeschlossen**
- **nur 40 % der Verkäufer können ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschließen**



**Wie lange können wir uns diese gigantische Verschwendung noch leisten?**

# Entwicklung



# Entwicklung

Wenn wir uns die Vor- und Nachteile der beiden Attraktoren vor Augen halten, dann liegt es auf der Hand, dass der kleine Attraktor wesentliche Vorzüge vor dem großen aufweist.

## **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!!!!**

# Entwicklung (2)

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.

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.**

# 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

# Das Interessendiagramm



# Das Interessendiagramm

**Ein multidimensionaler vorbeugender und auch aktueller Konfliktbewältigungs-Ansatz**

**Machtprofil**

**Interessenprofil**

**Interessensynopse**

# DAS MACHTPROFIL

Name	Funktion	Verbindung zum Vorhaben	Einfluss	U/W
David Denk	Inhaber			
Peter Denk	Sohn und Mitinhaber			
Peter Perfekt	Freund von David			
Willi Wichtig	ex Allein GF, extern			
Tobias Treu	Vertriebs GF			
Bodo Boss	Kaufm. Leiter			
Max Mächtig	Bankmanager, extern			

## Einfluss

G = Gering, nur indirekter Einfluss

B = Beitragend, nur indirekter Einfluss

M = Mitentscheidend, zusammen mit anderen

E = Entscheidend, Alleinentscheider

## U/W

U! Unterstützung erwartet

W! Widerstand erwartet

# DAS MACHTPROFIL

Name	Funktion	Verbindung zum Vorhaben	Einfluss	U/W
David Denk	Inhaber	Eigenständigkeit erhalten		
Peter Denk	Sohn und Mitinhaber	Nur keine Verantwortung		
Peter Perfekt	Freund von David	Will helfen, Krise zu bereinigen		
Willi Wichtig	ex Allein GF, extern	Verantw. für Schieflage, bewusst herbeigeführt für Übernahme		
Tobias Treu	Vertriebs GF	Will neue Stellung sichern		
Bodo Boss	Kaufm. Leiter	Will Karriere machen		
Max Mächtig	Bankmanager, extern	Unterstützt Willi Wichtig Krise kommt ihm gelegen		

## Einfluss

G = Gering, nur indirekter Einfluss

B = Beitragend, nur indirekter Einfluss

M = Mitentscheidend, zusammen mit anderen

E = Entscheidend, Alleinentscheider

## U/W

U! Unterstützung erwartet

W! Widerstand erwartet

# DAS MACHTPROFIL

Name	Funktion	Verbindung zum Vorhaben	Einfluss	U/W
David Denk	Inhaber	Eigenständigkeit erhalten	M	U!
Peter Denk	Sohn und Mitinhaber	Nur keine Verantwortung	B	
Peter Perfekt	Freund von David	Will helfen, Krise zu bereinigen	B	
Willi Wichtig	ex Allein GF, extern	Verantw. für Schieflage, bewusst herbeigeführt für Übernahme	M	W!
Tobias Treu	Vertriebs GF	Will neue Stellung sichern	B	
Bodo Boss	Kaufm. Leiter	Will Karriere machen	B	
Max Mächtig	Bankmanager, extern	Unterstützt Willi Wichtig Krise kommt ihm gelegen	B	W!

## Einfluss

G = Gering, nur indirekter Einfluss

B = Beitragend, nur indirekter Einfluss

M = Mitentscheidend, zusammen mit anderen


E = Entscheidend, Alleinentscheider

## U/W

U! Unterstützung erwartet

W! Widerstand erwartet

# DAS INTERESSENPROFIL

<b><u>Name:</u></b> David Denk	<b><u>Funktion:</u></b> Inhaber	<b><u>Grundmuster:</u></b> FÜNF	<b><u>U/W</u></b>
<b><u>Vordergruendige Interessen</u></b>	Erhalt des Unternehmens für seine Familie		
<b><u>Tiefere relevante Interessenstruktur</u></b>	David versucht, die Informationen und Ereignisse in einen plausiblen Gesamtzusammenhang zu stellen, um sich und sein Unternehmen vor realen und eingebildeten Gefahren zu schützen.		
<b><u>Stressausloeser</u></b>	David gerät unter Druck, wenn er zu stark in die Situation einbezogen wird. Das ist hier sicherlich der Fall. David steht unter grossem Stress, kann sich dem aber nicht entziehen.		



U!

# Beispiel INTERESSENSYNOPSE

**Name:** D. Denk **U/W:** U  
**Einfluss:** M **Muster:** FÜNF  
**Relevante Interessen:**  
Will sich und seiner Familie das Unternehmen erhalten. Versucht, Informationen in einen Gesamtzusammenhang zu stellen.

**Name:** T. Treu **U/W:**  
**Einfluss:** B **Muster:** SECHS  
**Relevante Interessen:**  
Will seine neue Stellung als GF absichern. Ist daher Allem und Jedem gegenüber miss-trauisch. Info Zuträger und Entscheidungsschwach.

**Name:** B. Boss **U/W:**  
**Einfluss:** B **Muster:** ACHT  
**Relevante Interessen:**  
Will Situation für eigene Karriere nutzen. Nur jetzt nicht festlegen und an negativen Ereignissen schuld sein.

**Name:** P. Denk **U/W:**  
**Einfluss:** B **Muster:** VIER  
**Relevante Interessen:**  
Vermeidet Verantwortungsübernahme, will aber alles wissen und überall einbezogen werden.

**Projekt:** Maschinenbau GmbH  
**Beschreibung:**  
Turnaround,  
Kreditlinien sichern, der Familie Denk das Unternehmen erhalten

**Name:** P. Perfekt **U/W:**  
**Einfluss:** B **Muster:** EINS  
**Relevante Interessen:**  
Wieder mitmischen (nach 10 Jahren). David mit Rat und Tat zur Seite stehen, gefragt oder auch ungefragt.

W!

**Name:** W. Wichtig **U/W:** W  
**Einfluss:** M **Muster:** DREI  
**Relevante Interessen:**  
Zusammen mit Banken das Unternehmen übernehmen. Rache für die ungerechtfertigte Entlassung.

**Name:** M. Mächtig **U/W:** W  
**Einfluss:** M **Muster:** ACHT  
**Relevante Interessen:**  
Druck auf die Denk-Familie erhöhen. Firmenübernahme unterstützen, Schulden von W. Wichtig absichern, Neugeschäft machen.

W!

# Relevanz

- Der Einsatz dieser 3 Arbeitsmittel hat sich auch bei der **Bewältigung von existenzbedrohenden Schieflagen** - also in besonders schwierigen Unternehmenssituationen - bewährt
- Es konnten dabei signifikant überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt werden

# Zum Abschluss

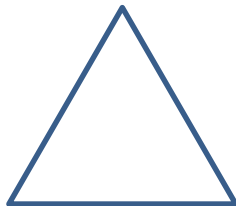


# Zum Abschluss

Im Jahre 1882 schrieb der Engländer Edwin A. Abbott ein kleines Büchlein mit dem Titel „Flatland“, übersetzt Flachland.

Die Einwohner von Flachland kennen nur 2 Dimensionen, Länge und Breite. Die Idee einer dritten Dimension Höhe ist ihnen fremd.

Erzählungen über eine dritte Dimension, wie wir sie in Raumland finden, glauben die Flachländer nicht, werden ärgerlich und aggressiv und sperren den Lügner sogar ein.



# Zum Abschluss (2)

Ähnlich wie die Flachländer kennen die Egozentrischen Manager auch nur zwei Dimensionen: sachlich und methodisch.

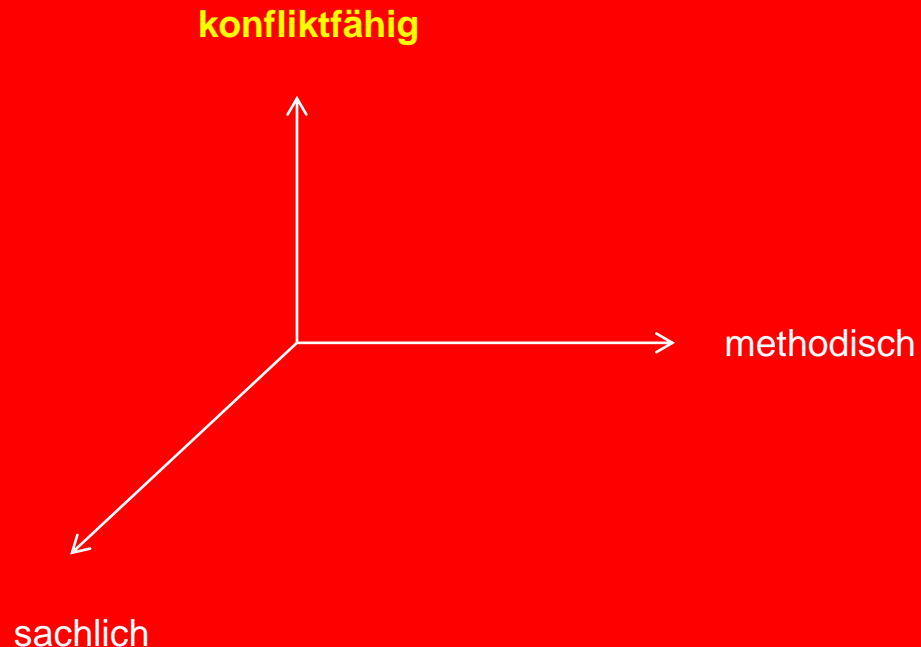
Die dritte Dimension – **konfliktfähig** – ist ihnen fremd und suspekt.

Sie sind tief im flachländischen Management verwurzelt.

Ähnlich wie die Hohepriester in Flachland die Bewohner vor der Idee der dritten Dimension beschützen, tun dies auch die Protagonisten des Egozentrischen Führungsverhaltens.

# Zum Abschluss (3)

Den interessierten Managern des flachländischen Führungsverhaltens zeigen wir gern das **Führungsverhalten in Raumland**. Nach 130 Jahren Flachland ist es an der Zeit, dass wir im Management den Mut aufbringen, Raumland zu entdecken.



# Zum Abschluss (4)

## Die Irrwege

Flachland

Erde als Scheibe

Das geozentrische  
Weltbild

**Das Egozentrische  
Führungsverhalten**

## Die Entwicklung

Raumland

Erde kugelähnlich

Das heliozentrische  
Weltbild

**Das Entwicklungs-  
orientierte Führungs-  
verhalten**

*rock the human world*

# Fazit

Im Führungsverhalten ist die betriebliche Praxis überwiegend\* ganz weit weg vom Soll.

Mit katastrophalen Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und Sozialversicherungen.

**Wer nicht gegensteuert, der wird vom Frustrationstsunami überrollt.**

\* bezieht sich auf den großen Attraktor



# Ein Weg



# Ein 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 Entwicklungsorientierten**

**Führungsverhalten**

**Auf Wiedersehen**

