

DER AZ-CHEF-CHECK / 02

Standortbestimmung

Haben Sie das Zeug zum Chef? Schlummern in Ihnen Potenziale, die aus Ihnen eine gute Führungskraft machen können? In einer dreiteiligen Serie bietet die AZ Hilfe sowohl bei der Standortbestimmung als auch bei der Entdeckung der Entwicklungsbereiche.

Starten Sie durch und werden Sie zum Selbstverbesserer. Konkretisieren Sie Ihre Maßnahmen für Ihre Führungsarbeit und diskutieren Sie diese mit anderen Lesern und Profis. Dazu melden Sie sich am besten gleich an unter www.selbstverbesserer.de. Weiterführende Informationen zum Thema finden Sie auch noch unter www.synk-group.com.



Frank Kübler, Geschäftsführer der Synk Group.

Der Autor der Serie, Frank Kübler, ist Chef und Mitinhaber der Coachingfirma Synk Group, die Führungskräfte und Mitarbeiter im operativen Alltag effektiv unterstützt.

Gleichgewicht verleiht Schwung

Sich und die Mitarbeiter in Balance zu halten, ist eine wichtige Führungsaufgabe

Der Mensch unterliegt verschiedenen biologischen Rhythmen und Schwingungen. Diese Schwingungen sind wichtig für unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden. Stress, Reizüberflutung, zu seltene Pausen, unregelmäßige Essens- und Schlafzeiten bringen die natürlichen Schwingungen aus dem Gleichgewicht. Die Folgen können Schlafstörungen, Burn-out, körperliche Krankheiten (Fehlzeiten in der Firma), hohe Fehlerquoten und Unfälle sein.

Die Zeitforscher Gunther Hildebrandt und Maximilian Moser geben in „Psychologie Heute“ Tipps, um richtig „in Schwingung“ zu bleiben:

- Vermeidung von Zeitnoxe (eine noxe ist ein krankmachender Umstand),
- bei Stress die nötigen entspannenden Pausen einbauen,
- Phasen der Müdigkeit nicht kaschieren, etwa durch Aufputschmittel,
- Reizüberflutung vermeiden,
- Störungen des Schlafrythmus verhindern,
- unregelmäßige Lebensweisen vermeiden.

Achten Sie als Führungskraft auf die Balance zwischen Anspannung und Entspannung

im Tagesverlauf für sich und Ihre Mitarbeiter. Einige grundlegende Tipps:

- Wichtig sind regelmäßiger Schlaf und gleich bleibende, gleichmäßig über den Tag verteilte Essenszeiten.
- Zur rechten Zeit Pausen einbauen. Faustregel: In einem Zeitraum von 90 Minuten sollten 75 Minuten konzentrierten Arbeitens, aber auch etwa 15 Minuten des Loslassens, Entspannens, Nachsinnens Platz finden (guten Gewissens).
- Über den Tag verteilt immer wieder für einige Minuten bewusst das Fließen des Atems wahrnehmen und Atemübungen durchführen.
- Den eigenen Rhythmus als Morgenmensch oder Abendmensch kennenlernen und respektieren.

Eine häufig anzutreffende Fehleinschätzung von Führungskräften zum Balance-Prinzip ist die Meinung, dass eine einmalige Ansprache dieses Themas und die Vereinbarung eines Maßnahmenplans hierzu ausreichen würden. Doch es bedarf einer hohen Eigenmotivation und eines festen Willens, „in Balance“ zu bleiben. Dies bedeutet, dass zu gesundheitsorientierten Maßnahmen – genau wie bei anderen Aufgaben auch – sowohl eine regelmäßige Selbstreflexion als Führungskraft als auch ein Platz auf der Agenda von Teamsitzungen gehören.

Die innere Zwickmühle

Das Selbstbild von Führungskräften liegt oft zwischen einzigartig und rollenkonform

Ein kohärentes Selbstbild bildet die Basis für Selbstverantwortung und Selbstmanagement in der Führung. Ein Selbstbild bezeichnet alle Aspekte der Ich-Identität, so wie man sich selbst sieht und beschreibt. Dabei hat das

Selbstbild eine schwierige Aufgabe. Denn es vermittelt zwischen der persönlichen Identität und der sozialen Identität. Die persönliche Identität ist das, was uns aufgrund unserer Lebensgeschichte (Biografie) ausmacht, und die soziale Identität bezieht sich auf die Rollenerwartungen an uns aus der sozialen Umwelt.

Auf der einen Seite heißt es, „sei einzigartig“, und auf der anderen Seite, „sei rollenkon-

form“. In dieser Zwickmühle steckt das Selbstbild bei Führungskräften. Das Selbstbild beeinflusst dabei auch das Selbstwertgefühl und das Selbstvertrauen.

Kohärent meint in diesem Sinne eine positive Lebenseinstellung in Form eines dauerhaften Gefühls der Zuversicht, sich selbst und die Umwelt zu verstehen, Herausforderungen mit eigenen Mitteln bewältigen zu können und dass das ei-

gene Tun Sinn und Bedeutung hat.

Drei Ressourcen sind dafür notwendig:

Gefühl der Verstehbarkeit: Ich bin fähig, alle Informationen zu einer Situation geordnet und strukturiert verarbeiten und bewerten zu können.

Gefühl von Bewältigbarkeit: Ich bin überzeugt, dass ich geeignete Ressourcen zur Verfügung habe, um allen Anforderungen zu begegnen.

Gefühl von Sinnhaftigkeit: Ich empfinde das Ausmaß meines Tuns als emotional sinnvoll. Die gestellten Herausforderungen sind es wert, dass ich Energie investiere und mich verpflichtet fühle.

Standardrezepte für die Entwicklung eines kohärenten Selbstbildes als Führungskraft gibt es nicht, durchaus aber Prinzipien, deren Beachtung und individuelle Umsetzung sich positiv auswirken.



Eine gute Führungskraft achtet auf die Mitarbeiter, gibt Rückmeldungen und Anerkennung und fördert sie in ihrer beruflichen Entwicklung.

Achtsamkeit und soziales Verhalten zählen

Ein kohärentes Selbstbild kann unter anderem durch soziales Verhalten und Interaktionen mit der Umwelt erworben und entwickelt werden. Eine Führungskraft bleibe nur durch Sensibilität, Offenheit und Selbstbewusstsein handlungsfähig und nicht aufgrund von Autorität oder Überzeugungen, behauptet etwa der Ex-Manager und Dirigent Christian Gansch in seinem aktuellen Buch „Wer auftritt, muss spielen“.

Im Unternehmensalltag gilt: Eine gute Führungskraft achtet auf die Mitarbeiter, gibt Rückmeldungen und Anerkennung, fördert sie in ihrer beruflichen Entwicklung, kritisiert Verhalten oder Ereignisse, nicht Personen; stellt Leistung und nicht Defizite in den Mittelpunkt, unterstützt Prozesse mit Informationen, organisiert den Austausch untereinander, setzt Ziele und Anforderungen, Regeln und Grenzen, gibt Spielräume, räumt Hindernisse aus dem Weg.

Eine Führungskraft fördert ein kohärentes Selbstbild der Mitarbeiter immer, wenn sie Vorbildfunktion ausübt, also erwünschtes Verhalten selbst zeigt und nicht erwünschtes Verhalten unterlässt, sie individuell auf die besonderen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht und den Mitarbeitern „intellektuelle Anregungen“ gibt, die stets aus der Diskussion übergeordneter Ziele, weiterführender Ideen und Konzepte bestehen.

Persönliche Potenziale erkennen

Wer seine Stärken genannt bekommt und sie einsetzt, arbeitet motivierter

Der amerikanische Psychologe Martin E. P. Seligmann hat in seinen Forschungen zur erlernten Hilflosigkeit und zum Optimismus/Pessimismus herausgefunden, dass es im Arbeitsleben eine eindeutige, klare Beziehung zwischen positiven Emotionen und hoher Produktivität, geringer Fluktuation und hoher Loyalität gibt. Wenn Führungskraft und Mitarbeiter ihre per-

sönlichen Stärken im Unternehmen einbringen dürfen und können, ist deren emotionale Lage stabiler und positiver.

So gibt Seligmann den Tipp: Reservieren Sie für sich und Ihre Mitarbeiter einen Zeitpuffer pro Woche als „Stärkenzeit“ für Aufgaben außerhalb der Routine, um persönliche Stärken im Dienste der Firmenziele hervorzuheben. Zwölf zentrale Fragen helfen, dabei weiterzukommen.

1. Was genau wird von mir erwartet?
2. Welche Rahmenbedingungen benötige ich, um meine Aufgabe erfüllen zu können?

3. Welche Möglichkeiten habe ich in dieser Aufgabe, jeden Tag das zu tun, was ich besonders gut kann?

4. Wo und von wem bekomme ich Anerkennung für meine geleistete Arbeit?

5. Wann und wo erhalte ich Wertschätzung anderer im beruflichen Arbeitsumfeld?

6. Wer kann mir bei meiner Weiterentwicklung im beruflichen Umfeld in Bezug auf meine Aufgabe helfen?

7. Wo und wie kann ich meine Erfahrung und meine Meinung in Bezug auf meine Aufgabe einbringen?

8. Wie kann ich mir von Vor-

gesetzten und Kollegen das Gefühl abholen, dass ich und meine Arbeit wichtig für die gesamte Organisation sind?

9. Wie kann ich sicherstellen, dass meine Kollegen und ich die gestellte Aufgabe qualitativ hochwertig erledigen?

10. Wer gehört zu meinem Bekannten- und Freundeskreis im Unternehmen?

11. Wer kann mit mir über meine persönliche und aufgabenbezogene Entwicklung sprechen?

12. Welche Möglichkeiten habe ich, um mich, auf meine Aufgabe bezogen, weiter zu qualifizieren?

NÄHER AM MÖGLICHEN

Buchhaltungsfachkraft

Qualifikation zum Allround-Buchhalter. Tagesstudium in München // Start: 15. September 2009
Vormittagsstudium in München // Start: 03. November 2009
Abendstudium in München // Start: 04. November 2009

INFOABEND // Di. // 16.06.2009 // 18.00 Uhr
Akademie Handel, Brienner Str. 47, München

Geprüfte/-r Handelsfachwirt/-in

Führungskraft im Handel mit IHK-Abschluss. Frühaufsteher-, Intensiv-, und Abendstudium in München. Start: September 2009

INFOABEND // Mi. // 17.06.2009 // 19.00 Uhr
Akademie Handel, Brienner Str. 47, München

Geprüfte/-r Betriebswirt/-in

Qualifizieren Sie sich für Aufgaben im Unternehmensmanagement, mit IHK-Abschluss. Intervallstudium in München. Start: 15. September 2009

INFOABEND // Do. // 18.06.2009 // 19.00 Uhr
Akademie Handel, Brienner Str. 47, München

Brienner Straße 47, 80333 München, Fon 0 89/5 51 45 - 0
www.akademie-handel.de

Stellenangebote allgemein

Was für einen die Krise, ist für uns der Aufschwung!
Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir engagierte Mitarbeiter/innen für **Promotiontätigkeiten (Messen und Veranstaltungen), Standwerbung, Telefonmarketing.**

Arbeitszeit nach Vereinbarung, PKW nicht erforderlich!
Ihr Profil: Gepflegtes und sicheres Auftreten, selbständige Arbeitsweise.
Wir bieten: Attraktives Einkommen! (wöchentl. Abrechnung) oder 400,-€-Basis.
Haben wir Ihr Interesse geweckt, dann rufen Sie uns an unter 089/54 78 93 45 od. kommen Sie einfach vorbei bei Prima Werbung Haidenauplatz 2 (Nähe Ostbahnhof), Bus 54 oder 100

In eine sichere Zukunft - Mit einem interessanten Beruf

Fahrlehrer/in - Ausbildung

Sind Sie 21 Jahre alt? Haben Sie 3 Jahre Fahrpraxis? Dann können Sie Fahrer werden. (10 Monate Ausbildung)

Martin-Luther-Str. 22, 81539 München
internet: www.vv-verkehrsinstitut.de
eMail: info@vm-verkehrsinstitut.de
☎ 089-6924409 13.00-18.30 Uhr

Lohnender Nebenverdienst

Die Abendzeitung sucht motorisierte Zeitungsvendekäufer, die ab 18.00 Uhr in den Gaststätten die AZ zum Verkauf anbieten. Näheres erfahren Sie unter AVB-Tel. (0 89) 44 76 94 46, ab 17.00 Uhr.

eccos GmbH
Wir suchen für einen unserer Kunden aus der Textilbranche in München Servicekräfte zum Regalbefüllen auf 400,-€-Basis. AZ: Mo-Sa 11-20 Uhr. Und eine/n Mitarbeiter/in für die Telefonzentrale in Teilzeit. AZ: Mo-Sa im Schichtwechsel 8:30 -14:30 und 14:30 - 20:30 Uhr. Bewerbungst. von Mo-Fr. 8 - 12 Uhr unt. 0 20 64/82 82 70

Hotelfachmann/-frau

mit Erfahrung zum 01. Juli 2009 für die Rezeption gesucht. Englisch- u. PC-Kenntnisse sind erforderlich. Ihre vollständige Bewerbung mit Lichtbild senden Sie bitte an: **Hotel Atlantic**, Rosenheimer Landstr. 90, 85521 Ottobrunn, z.Hd. Frau Jürke, ☎ 089/60 85 290

Erfolgreiches Maklerunternehmen

sucht engagierte, sympathische Mitarbeiter (m/w), gerne auch branchenfremd. Wir bieten interessante berufliche Perspektiven bei flexibler Zeiteinteilung, HB/NB. Fr. Carvajal ☎ 089/74 14 50 39

Selbständige, nette Verkäufer/-in, für 2 Tage (Teilzeit) die Woche, für Sex-Laden in München-Altstadt ab sofort oder später gesucht. Englisch-Kenntnisse erforderlich ☎ 089/22 48 84

Rüstiger Rentner auf 400,- Basis zur Terrassenreinigung und Blumenpflege ab 7 Uhr gesucht. **Café Guglhupf, Kaufingerstr. 5** ☎ 089/351 20 10

Deutschspr. Reinigungskraft m/w auf € 400,- Basis für Boutique in Mü.-Zentrum, ab sofort gesucht. ☎ 0172/89 39 201 ab 11.00 Uhr

2. Standb. f. Steuerfachleute ☎ 09632/922 91 20 Mo-Fr 8-18 Uhr www.steuerverbund.de

Junge Anwaltsgehilfin für Kanzlei/ Stadtmitte zum baldigen Eintritt gesucht. ☎ 0171/44 08 259

Schankhilfe und Aufsicht gesucht Spielothek, Bayerstr. 33 **Bitte erst ab 18.00 Uhr vorstellen!!!**

TAXIFAHREN

Voll/-Teilzeit ☎ 089/16 10 05

Eigener Chef als Webmaster! Ohne Vorkenntnisse, auch nebenberuflich! www.erfolg-als-webmaster.de, ☎ 089/381571911

Aushilfen für Tankstelle auf 400 € Basis, Wo.-Ende f. Nachtsch. ☎ 089/71 99 84 95

Autovermietung su. Fahrzeugpfleger/in gerne Rentner m. FS III ☎ 089/520 57 02 14

Sie suchen Personal?

Dann sind Sie mit einer Anzeige im **Stellenmarkt der Abendzeitung** genau richtig beraten!

Informieren Sie sich bei unseren Ansprechpartnern unter:

Tel. 089/2377-777
Fax 089/2377-409