

Become the change you wish to see.
Mahatma Gandhi



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Veränderung macht Freude. Pläne in die Tat umzusetzen und mitzuerleben, wie die eigenen Gedanken Wirklichkeit werden, beflügelt die Lebensgeister.

Veränderung macht Angst. Was wir nicht selbst bewirken und was wir nicht selbst in der Hand haben, lässt uns die Risiken deutlicher sehen und die Gefahren höher einschätzen.

Wichtig ist vor allem das Tempo. So lange die Fähigkeit, Veränderungen zu verarbeiten – auch die, die wir selbst herbei führen –, die Geschwindigkeit der Veränderung übersteigt, fühlen wir uns wohl.

Und so gilt es, einerseits Veränderungen zu bewirken und sie andererseits unter Kontrolle zu behalten.

Mit herzlichen Grüßen

*Petra Sonne-Neubacher &
Marc Neubacher*

Unternehmensführung

Das macht nur Unruhe

Dass sich in Unternehmen hier und da etwas ändert, ist kein Geheimnis. Bei der inzwischen erreichten Frequenz müsste man im Grunde sogar extra darauf hinweisen, wenn einmal etwas eine Weile gleich bleiben soll oder sich in einem Bereich gerade einmal nichts ändert.

Nun sind die betroffenen Mitarbeiter zwar nicht bei jeder Veränderung Feuer und Flamme, aber in Summe kann man sagen, man habe sich daran gewöhnt, dass nichts bleibt, wie es war. Trotzdem ist die Tendenz ungebrochen, anstehende Veränderungen so spät wie möglich bekannt zu geben, so als würde es dann „weniger schlimm“. Gern fallen dann Formulierungen wie „Da sagen wir mal nichts. Das macht nur Unruhe!“

Nur wird dabei leider vergessen, dass Veränderungen – und gerade die großen – ihre Schatten voraus werfen, auch wenn man sie nicht offiziell bekannt gibt. Allein die gestiegene Aktivität in den betroffenen Funktionen ist meist Zeichen genug. Und der „Graue Markt“ und die „Buschtrommeln“ sind ohnehin noch schneller als ihr Ruf. *Das macht Unruhe.*

Das soll natürlich nun nicht bedeuten, immer gleich jedem alles im Detail zu erzählen. Aber eine Ankündigung der Art „Wir arbeiten gerade an einem großen Projekt. Die Details dürfen wir aus rechtlichen Gründen noch nicht verraten, aber wir werden Sie über alles so weit wie möglich auf dem Laufenden halten.“ führt dazu,

dass sich die Mitarbeiter ernst genommen fühlen und dass sie wissen, dass man sie nicht nur einfach vergessen hat. Wenn man dann allerdings etwas bekannt zu geben hat, dann am besten auch direkt heraus damit. So lassen sich das Gefühl, als Teil des Unternehmens wahrgenommen zu werden, und damit die Motivation am ehesten erhalten.

Personalführung

Standhaft

Flexibilität gilt als eine *der* Eigenschaften, die Führungskräfte heute mitbringen sollen. Kaum eine Stellenanzeige, die ohne sie auskommt. Wirklich interessant wird es, wenn man sich einmal damit beschäftigt, was ein Unternehmen eigentlich damit genau bezweckt, wenn es dergestalt „biegbares“ (nichts Anderes meint das Wort flexibel im Ursprung) Führungspersonal benötigt.

Gemeint ist natürlich zunächst die praktische Eigenschaft, sich heute an die eine Stelle setzen zu lassen und morgen ohne Murren und Knurren an eine ganz andere. Unterschiedlichste Projekte zielführend zu bearbeiten und dafür auch kurzfristig nach Kuala Lumpur umzuziehen, wenn die Firmenraison das erfordert.

Gemeint ist auch, dass man willig und getreu dem gern zitierten Motto „Beständig ist allein der Wandel“ eine noch nicht abgeschlossene Aufgabe liegen lässt und dafür mit Energie und Einsatzfreude die nächste beginnt – viele Male in Folge, ohne müde zu werden.

Nun wird ab und an untersucht, was es ist, das Unternehmen über viele Jahre hinweg erfolgreich macht. Und dort findet sich Flexibilität in der Form, dass man nicht starr am Gewohnten festhält, sondern sich an beispielsweise technologische oder gesellschaftliche Veränderungen anpasst. Aber dort findet sich auch noch etwas Anderes. Nämlich die Fähigkeit, auch einmal einem Trend *nicht* gleich zu folgen, sondern abzuwarten oder sogar ganz beim Bewährten zu bleiben.

Bei Veränderungen kommt es offenbar nicht nur darauf an, sich auf sie einlassen zu können, sondern auch auf die gezielte Wahl der eigenen Aktion. Das kann durchaus bedeuten, gegen den Strom zu schwimmen und „Rückgrat“ zu beweisen.

Prozessoptimierung

The Untouchables

Gleich bleiben und dabei besser werden, ist ein Widerspruch in sich. Schwierig wird es dann, wenn der Auftrag zur Verbesserung mit unausgesprochenen Erwartungen daran verbunden ist, was alles *nicht* in Frage gestellt werden darf.

Wenn, um nur mal ein Beispiel herauszugreifen, ständig überqualifizierte Mitarbeiter eingestellt werden, weil der Chef sich gern mit ihnen schmückt, die Betreffenden aber schon in den ersten Wochen nach einer Beförderung fragen und bald versetzt werden oder das Unternehmen wieder verlassen, dann aber wegen der ständig auftretenden Fehler der Einarbeitungsprozess optimiert werden soll, darf man sich nicht wundern, wenn das Ergebnis hinter den Erwartungen zurück bleibt. Die Ursache des Problems liegt außerhalb der möglichen Veränderungen.

Es kann sich also lohnen, zu Beginn eines Projektes einmal zu sammeln (und damit laut auszusprechen), welche Grenzen dem Veränderungspro-

zess bewusst und unbewusst gesetzt werden.

Kommunikation & Coaching

Disclaimer

In nahezu jedem Buch zu Themen der persönlichen Veränderung kommen Übungen vor, und diese Übungen werden zumeist begleitet von dem eindringlichen Hinweis, dass das Buch nichts nütze, wenn man die Übungen nicht wirklich durchführe. Und in der Tat: Zwar kennt man dann die Inhalte, aber in etwa so, als ob einem jemand erklärt hat, wie man einen Salto macht. Das kann man durchlesen, so oft man will, beim ersten Mal wird doch bestenfalls ein Purzelbaum daraus.

Trotzdem scheinen die Hemmungen, diese Übungen wirklich mitzumachen, geradezu riesig zu sein. Woran mag das liegen?

Man könnte ja vermuten, die Ursache sei die eine oder andere Form von Faulheit. Kein Stift dabei und Aufstehen und Holen viel zu anstrengend. Jetzt so intensiv nachdenken muss auch grad nicht sein. Oder so.

Aber es gibt eine Vermutung, die noch viel näher liegt, und vielleicht kann der eine oder andere Leser sie sogar für sich selbst nachvollziehen: Wir wollen uns zwar verändern. Aber das soll leicht gehen und ohne Anstrengung. Und nun haben wir dieses Buch gekauft in der Hoffnung, dass uns das Lesen kluger Gedanken und weiser Ratschläge direkt verändert, ohne dass wir selbst etwas dazu tun müssen. Tatsache ist, dass es diesen Effekt sogar gibt. Dass einen eine Erkenntnis so trifft, dass einem ein Licht aufgeht. Nur heißt nicht einmal das, dass wir unsere Erkenntnis anschließend in die Tat umsetzen können. Sich zu verändern meint eben auch, sein Verhalten zu ändern und dieses neue Verhalten zu üben.

Das aber liegt in unserer Verantwortung, und nichts Anderes wollen uns

diese Disclaimer sagen: Lesen allein genügt nicht. Nur wollen wir just das meist gar nicht wissen.

Zitat

Wer ständig glücklich sein möchte, muss sich oft verändern.

Konfuzius

Anregungen

Sachbuch

Pero Mičić

30 Minuten für Zukunftsforschung und Zukunftsmanagement

Viele Veränderungen im Unternehmen geschehen aufgrund von äußeren Veränderungen. Damit reagiert man, anstatt selbst aktiv zu werden. Hier wird das gegenteilige Vorgehen vorgestellt, nämlich Methoden, mit denen sich relevante zukünftige Entwicklungen vorhersehen lassen. Und der Text regt zum Nachdenken und Nachsinnen darüber an, wo sich wohl überall bereits die Anzeichen der Zukunft verbergen mögen.

Buchtipp

Nick Hornby
Juliet, Naked

Tucker Crowe ist Rockmusiker – und vor einer Ewigkeit von der Bildfläche verschwunden. Duncan und Annie sind ein Paar – noch. Dann schreibt Annie eine (nicht besonders positive) Rezension zu einer erstaunlicherweise aufgetauchten Neuaufnahme einiger Stücke, und Duncan, ein Erz-Fan von Tucker, kann es nicht fassen. Annie aber findet eines Abends eine E-Mail von eben jenem Tucker in ihrem Posteingang, und das und die weiteren Ereignisse verändern für die drei Hauptfiguren einiges. Man könnte auch sagen, ihr Leben.

Filmtipp

Coline Serreau
Drei Männer und ein Baby

Drei Junggesellen in einer Wohngemeinschaft in Paris – ein herrlich freizügiges Leben. Bis eines Tages ein „Päckchen“ bei Ihnen abgegeben wird, das sich als kleines Mädchen entpuppt. In der Woche bis zur versprochenen „Abholung“ bringt Marie einiges an Veränderungen mit sich und dazu für den Zuschauer gute Lacher und anrührende Szenen.

Musiktip

The Scorpions
Wind of Change

Die Hymne der deutschen Rockband ist für viele wohl für immer verbunden mit dem Fall der Mauer. Im Jahr 2000 begannen *The Scorpions* und die *Berliner Philharmoniker* ein gemeinsames Projekt, in dessen Verlauf das Album „Moment of Glory“ entstand – sicher für die Fans beider „Bands“ zunächst ein ungewohntes Hörerlebnis.

http://www.youtube.com/watch?v=rMUX_4B-Hr4&feature=related

Termine

Informationen zu den einzelnen Seminaren und Veranstaltungen erreichen Sie über unsere Terminübersicht:

<http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/termine/>

Lean Sigma

In dem eintägigen Training lernen die Teilnehmer die wichtigsten Methoden aus dem Lean-Sigma-Werkzeugkasten kennen und können sie direkt an einem praktischen Beispiel ausprobieren.

Six Sigma Green Belt

Dieser Kurs bietet in 2 x 4 Trainingstagen die Ausbildung zum Green Belt in der DMAIC-Methode (Define, Measure, Analyse, Improve, Control).



Alle Werkzeuge und die Auswertungen in Minitab werden anhand eines praktischen Übungsbeispiels – der Catapult Exercise – gelernt und erprobt.

Akademie Beuron



Die Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik ist eine Initiative der Erzabtei St. Martin, der Klause St. Benedikt und der PSN Wirtschaftsberatung. Die Grundidee besteht in der Förderung unternehmerischer Grundwerte und ethischen Verhaltens auf der Basis philosophischer und christlicher Ethik.

Weitere Informationen und aktuelle Termine und Themen unter: www.akademie-beuron.de

2. Beuroner Akademiewoche

Im Rahmen der Akademiewochen bieten wir jeweils verschiedene Tageskurse an, die einzeln oder in Folge besucht werden können. Die Inhalte spannen einen weiten Bogen von christlicher und philosophischer Ethik über wirtschaftliche und psychologische Themen bis hin zu konkreten Rechtsfragen.

Die 2. Akademiewoche beginnt am 6. Oktober. Dann stehen unter anderem Themen wie „Strukturbedingtes Burnout – Ursachen und Abhilfen“, „Corporate Governance“ und zwei Tage „Pilgern auf dem Jakobsweg für Unternehmer und Führungskräfte“ auf dem Programm.

Kloster Beuron, 6.-13.10.2011

20. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne-Neubacher.

Das geplante Thema für 2011 lautet:

Die Einsamkeit an der Spitze – Ethik in Entscheidung und Verantwortung

Beuron, 18.-20.11.2011

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.9.2011.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter

<http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Dr. Marc Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main
www.psn-wirtschaftsberatung.de

© PSN Wirtschaftsberatung GbR – Gern dürfen Sie aus unseren Texten zitieren, wenn Sie dabei die Quelle angeben. Danke

Alle Angaben ohne Gewähr.