

IPA Institutsbrief

INHALT

Das nicht Messbare messen – wie tief greifender Wandel gelingt
Seite 1 + 2

Vertrauen: Weniger Kontrolle bedeutet weniger Unsicherheit
Seite 2

Das Praxis-Interview: Novartis Pharma Deutschland
Seite 3 + 4

„Passepartout“ – die Universalmanager unter Druck
Seite 5

IPA Institut zertifiziert nach Standards des Q-Pool 100
Seite 6

Workshop: Führung für Nachwuchsführungskräfte
Seite 6

AUSGABE: UNSICHERHEIT MANAGEN

Das nicht Messbare messen – wie tief greifender Wandel gelingt

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“, heißt es – doch beständiger Wandel hinterlässt Unsicherheit. Speziell in Unternehmen führt das zu hohen Verlusten an Motivation, Ressourcen, Umsatz, Zukunftsoptionen. Ursula Vranken zeigt einen Weg zu „Sicherheit im Wandel“.

Die Weltwirtschaft wartet täglich mit neuen Horrorszenarien auf. Und in der Folge befinden sich auch die Unternehmen im Umbruch. Oft sind die letzten Reorganisationen und Fusionen noch nicht abgeschlossen, da heißt es für viele Mitarbeiter schon wieder: Nichts bleibt wie es war.

Demotivationsfaktor Unsicherheit: Kein Ziel in Sicht?



Was können Unternehmen also tun, um ihren Mitarbeitern auf der einen Seite Orientierung zu geben und sie auf der anderen Seite auf eine ungewisse Zukunft vorzubereiten. Oder um es mit dem Zukunftsforscher Matthias Horx (Der Spiegel, 12/2010) zu sagen: Was kann der Beitrag des Personalwesens sein, wenn „die lange gültige Gleichung ‚Arbeit bedeutet Sicherheit‘ unbrauchbar wird.“ Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter bei den Veränderungen mitnehmen. Mehr als je zuvor braucht es also eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter unternehmerisch mitdenken können und vor allem auch wollen. Das heißt, wir brauchen einen Organisationsentwicklungsansatz, der auf der Kultur aufsetzt und diese konstruktiv vorantreibt.

Wie kommen wir von der Ist- zur „Ziel-Kultur“?

Wir wissen aus zahlreiche Untersuchungen, dass konstruktive Kulturen die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördern und nur zufriedene Mitarbeiter das Unternehmen zum Erfolg führen.

In konstruktiven Kulturen lösen Mitarbeiter im Team Aufgaben in der Weise, dass zugleich ihre eigenen Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung, Leistung, Menschlichkeit und Motivation befriedigt werden.

Viele Change-Prozesse scheitern daran, dass in aufwendigen Projektskizzen und Masterplänen der Sollzustand ausschließlich in Form von Aufbauorganisationen und Prozessabläufen beschrieben wird. Spätestens bei der Implementierung der neuen Strukturen stellt sich die Frage, wie wir es schaffen, dass sich die Mitarbeiter mit den zugrunde liegenden neuen Werten und Verhaltensregeln identifizieren? Diese „Soll-Kultur“ kennen in der Regel nur wenige, weil sie nicht ausdrücklich und eindeutig formuliert wurde. Im Ergebnis sollen Mitarbeiter mit alten Verhaltens- und Denkweisen neue Wege beschreiten – ein suboptimales Ergebnis ist vorhersehbar.

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Willkommen in der Krise – es ist nicht unsere erste! Und wissen Sie was: Es wird nicht unsere letzte sein! Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Vertrauenskrise, Bankenkrise, Euro-Krise – was uns als Privatmenschen in der Wirtschaft und in Unternehmen bleibt, ist ein latentes, bohrendes, sich ausbreitendes Gefühl der Unsicherheit.

Das einzig Sichere an der Unsicherheit: Sie wird uns mit Sicherheit noch über Jahre begleiten. Daher haben wir uns in dieser Ausgabe der IPA Institutsbriefe mit Strategien beschäftigt, wie wir Unsicherheit in Unternehmen „managen“ können.

Wie wir sie in den Griff bekommen und so weit wie möglich sogar zum Motor von Innovation und positivem Wandel machen können.

IPA-Experte Markus Schneider hat ein Rezept: Setzen Sie auf Vertrauen, setzen Sie auf Werte – mithilfe von Spiral Dynamics (S. 2). Dr. Wolfgang Stehle, Arbeitsdirektor Novartis Deutschland, berichtet über seine Erfahrung mit dem Managen von Unsicherheit im exklusiven Interview auf S. 3 und 4.

Sehr spannend auch der Beitrag von Stephan Grünwald über eine Manager-Magazin-Studie, die sich mit der Unsicherheit der Generation der jungen Ich-kann-alles-und-passe-überall-Manager beschäftigt hat (S. 5). Wie aber kann man das anscheinend Unmessbare wie das Gefühl der Unsicherheit messen? Und wie die richtigen Schritte zur Etablierung von mehr Sicherheit im Unternehmen einleiten? Das lesen Sie in der nebenstehenden Titelstory.

Und Sie können sicher sein: Bei IPA finden Sie immer die richtigen Experten und Berater, die Ihnen zur Seite stehen.

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Fortsetzung

Das nicht Messbare messen – wie tief greifender Wandel gelingt

Wenn also neue Strukturen auch neue Verhaltensweisen erfordern, müssen diese eindeutig, als Zielbild formuliert werden. Die entsprechenden Fragen dazu lauten: „Welches Verhalten sollte im Idealfall in Ihrem Unternehmen erwartet und gefördert werden, dass dieses optimale Resultate erzielt?“ und „Wie müssen sich Mitarbeiter verhalten, um in die Organisation zu passen?“

Um diese Fragen zu beantworten, hilft der Einsatz von probaten Tools zur Messung von

unterschiedlichen Faktoren der Unternehmenskultur wie beispielsweise das *Organizational Culture Inventory® [OCI]* und das *Organizational Effectiveness Inventory® [OEI]*:

Die Zielsetzung: In einem Soll-Ist-Vergleich werden die gewünschten und gelebten Werte und Verhaltensregeln mithilfe einer Mitarbeiterbefragung herauskristallisiert. Damit schaffen wir eine Basis für tief greifende Veränderungen in Teams und Organisationen: Durch die Definition einer Soll-Kultur, also kla-

ren Verhaltenserwartungen, geben wir Mitarbeitern Sicherheit, was von Ihnen erwartet wird.

Das *Organizational Effectiveness Inventory® [OEI]* gibt uns Hinweise auf das ‚Wie‘ der Veränderung und zeigt uns Wege von der Ist- zur Zielkultur auf.

Auf Basis der umfassenden und ganzheitlichen Betrachtung der Organisation lassen sich präzise Veränderungsziele ableiten. Und wer wieder klare Ziele vor Augen hat, der gewinnt an Sicherheit. ■

„Von der Ist- zur Ziel-Kultur“: Unternehmensdiagnose mit dem OCI unterstützt Change-Prozesse in Ihrem Unternehmen.
Mehr Infos:
www.ipa-consulting.de

WERTE GEBEN ORIENTIERUNG

Vertrauen: Weniger Kontrolle bedeutet weniger Unsicherheit

Kennzahlen, Controllings, Reports und Forecasts bestimmen oft das Verhalten und das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Doch dies kann Unsicherheit nicht wirklich bekämpfen, meint Michael Schneider. Sein Lösungsansatz: Mehr Vertrauen wagen auf Basis stabiler Wertesysteme. Sein Modell dafür: Spiral Dynamics®.

Je mehr Kontrollinstanzen in den Unternehmen etabliert werden, desto kreativer werden die Mitarbeiter, um diese zu umgehen. Also müssen wir die Art und Weise, wie wir heute in Unternehmen zusammenarbeiten, neu denken. Neu in Richtung Werteorientierung. Dafür muss im ersten Schritt der Wunsch stehen, Kontrolle loszulassen und mehr Freiraum zu schaffen. Diesen gilt es jetzt, mit vertrauensvollen Beziehungen zu füllen. Voraussetzung dazu ist im zweiten Schritt echtes Interesse an den Mitarbeitern. Kontrolle und Manipulation werden ersetzt durch Vertrauen und Ehrlichkeit. Ein gesundes Vertrauen in das eigene Potenzial ermöglicht uns, ehrliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Kollegen zu pflegen.

Spiral Dynamics®: Werte sind wie Leitplanken

Je besser wir uns kennen, desto mehr Vertrauen entwickeln wir in unser eigenes Potenzial. Zu wissen, wer man selbst ist, bedeutet auch, zu wissen, welche meist unbewussten Werte uns im Alltag leiten. Eine inspirierende Hilfe dafür ist der Einsatz

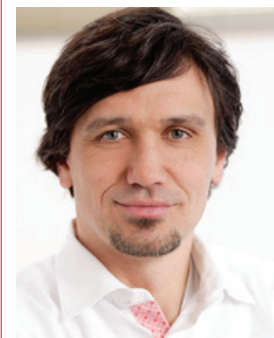


Das Modell von Spiral Dynamics® mit acht definierten Ebenen = Farben. (Korall ist noch nicht definiert.)

des Spiral-Dynamics®-Modells. Es beschreibt Wertesysteme, die Menschen während ihres Lebens durchschreiten. Damit blicken Führungskräfte in den Spiegel ihrer eigenen Persönlichkeit. Und haben gleichzeitig auch eine Möglichkeit des Zugangs zu den Wertesystemen ihrer Mitarbeiter. So kann das Spiral-Dynamics®-Modell helfen, vertrauensvolle Bezie-

hungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern aufzubauen. Stabile Beziehungen aber stemmen sich Unsicherheit und der Angst vor Wandel entgegen. Beziehungen sind nicht planbar. Jeder Versuch, Beziehungen kontrollieren zu wollen, engt den Spielraum aller Beteiligten ein und führt zu Konflikten und negativen Emotionen. Eine gute Führungskraft wird sich auf das Beziehungsmodell einlassen und selbst davon profitieren, wenn sie beispielsweise unsichere Situationen durchlebt. Denn dann bieten die Mitarbeiter wertvolle Hilfestellung an: Durch sie bekommt die Führungskraft ständig Feedback und kann Rückschlüsse auf die eigene Perspektive schließen. Somit ist sie in einer ständig begleitenden Reflexion ihrer selbst, ihrer sozialen Konstellationen, ihres Verhaltens. Und kann Entwicklungschancen für sich selbst wie für ihre Mitarbeiter besser wahrnehmen. So ergeben sich kreative Wege, Unternehmen neu zu gestalten.

Tipp: Mehr dazu unter <http://www.ipa-consulting.de/seminare-training/integrale-unternehmensentwicklung>



Markus Schneider
Ist als IPA-Experte auf die integrale Unternehmens- und Strategieentwicklung sowie auf Change Management spezialisiert.
experten@ipa-consulting.de

Die herrschende Führungskraft ist ein Modell untergehender Unternehmungen.

DAS PRAXIS-INTERVIEW: NOVARTIS PHARMA DEUTSCHLAND

■ „Umgang mit Unsicherheit kann man üben“

Unsicherheit auf einem Milliardenmarkt: Die Pharmaindustrie steht nicht nur stetig im öffentlichen Fokus, sie ist auch den Unwägbarkeiten globalisierter Märkte ausgesetzt. Im Interview erläutert Dr. Wolfgang Stehle, Personalchef Novartis Deutschland, wie die Personalentwicklung in seinem Unternehmen junge Talente darauf vorbereitet – und wie viel Unsicherheit auch gut für Firmen ist.

Herr Dr. Stehle, die Gesamtwirtschaft ist von wachsenden Herausforderungen, tief greifendem Wandel, zunehmender Komplexität bestimmt. Dabei steht die Pharmaindustrie im Zuge unterschiedlicher gesundheitspolitischer Diskussionen im öffentlichen Fokus. Wie geht Ihr Unternehmen konkret mit den Herausforderungen sozio-politischen Wandels um? Was bedeutet das für die Personalentwicklung?

Dr. Stehle: Ja es ist richtig, dass sich vieles ändert und dass die von Ihnen genannten Aspekte auch Auswirkungen auf uns haben. Doch bleiben einige Grundprinzipien für uns stets konstant: So z.B. der Auftrag, viele Menschen mit guten Medikamenten zu versorgen. Gerade in einer sich demografisch verändernden Gesellschaft wird die Bedeutung des Faktors Gesundheit eher bedeutender werden. Das Prinzip der „Patientenzentriertheit“ ist und bleibt dabei für uns ein zentrales Leitmotiv.

Gleichzeitig haben wir als Pharmaunternehmen mit zunehmend komplexeren Entscheidungsprozessen im gesundheitspolitischen Umfeld zu tun. Während unsere Pharmaberater früher hauptsächlich im direkten Kontakt mit den Ärzten standen, kommt es heute immer mehr darauf an, die verschiedenen Entscheidungsträger, wie Krankenkassen und Kliniken, zu verstehen und bei Entscheidungsprozessen zu begleiten.

Für die Personalentwicklung unserer Mitarbeiter bedeutet das, zusätzlichen Fokus zu setzen. Sodass die Pharmaberater im Außendienst nicht nur die fachlich-wissenschaft-

lichen Kenntnisse erhalten, sondern auch das gesundheitspolitische Umfeld gut kennenlernen und sich darin sicher bewegen können. Strukturell unterstützen wir diesen Prozess, indem wir den Bereich Market Access bei uns im Hause und damit auch das notwendige Know-how ausbauen.



Young Potentials: Information, Austausch, Weiterbildung

Welchen lösungsorientierten Fokus setzt das Management in Ihrem Unternehmen beispielsweise, um Führungskräfte und Mitarbeiter im Außendienst, die täglich im Kontakt mit den gesundheitspolitischen Playern sind, zu unterstützen? Wie muss sich motivierende Führung verändern oder weiterentwickeln?

Dr. Stehle: Information, Austausch und Weiterbildung sind prinzipiell gute Wege, Unsicherheiten zu begegnen oder gar nicht erst aufkommen zu lassen. Ein Beispiel will ich nennen: In unserer FLM-Akademie (First-LineManager) tauschen sich alle Führungskräfte des Außendienstes eine ganze Woche lang zu gesundheitspolitischen Themen aus, sie erhalten aktuelle Informationen zu Markt- und Produktentwicklungen und bauen ihre Führungs-Skills durch Trainingsintervalle aus.

Klar ist: Das Anforderungsprofil für Führungskräfte im Außendienst steigt kontinuierlich an. Führungskräfte müssen sich in einem komplexen Umfeld von Patienten-, Politik-, Kliniken-, Kassen-, Ärzte- und Mitarbeitererwartungen sicher bewegen. Das stellt hohe Anforderungen an soziale und kommunikative Kompetenzen. Dabei unter-

stützen wir sie durch vielfältige Fortbildungs- und Coachingangebote – sowohl „on the job“ als auch durch spezielle Trainings.

Change, Wandel, hat immer zwei Aspekte: die motivierende Aussicht auf positive Entwicklungen und die Angst vor Veränderung, die Unsicherheit und Blockade nach sich zieht. Wie erkennen Sie, wo im Unternehmen Unsicherheit „sitzt“?

Dr. Stehle: Wie in jedem anderen großen Konzern gibt es auch in unserem Unternehmen an der einen oder anderen Stelle Unsicherheit. Allerdings sind wir als Organisation als Ganzes für die Zukunft gut aufgestellt: Erstens ist unsere Pipeline mit innovativen Produkten gefüllt und wir wachsen weiterhin. Das gibt uns zweitens Grundvertrauen: Wenn wir notwendige Veränderungen aktiv gestalten, entsteht für uns



Dr. Wolfgang Stehle ist Arbeitsdirektor der Novartis Deutschland

Novartis Pharma Deutschland

Mit einem Umsatz von rund 3,04 Milliarden Euro im Jahr 2009 und einem Marktanteil von 12,2 Prozent ist Novartis die umsatzstärkste Pharmaunternehmensgruppe im deutschen Gesundheitsmarkt. Ihre vielfältigen Produkte kamen 2009 bei mehr als 30 Millionen Patienten zum Einsatz. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen mit Stand 2009 in Deutschland an 13 Standorten rund 8.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Fortsetzung

■ „Umgang mit Unsicherheit kann man üben“

und unsere Mitarbeiter eine positive Entwicklung daraus. Wir nennen das Gestalten durch Stärke. Drittens haben wir eine entsprechende Kommunikationskultur aufgesetzt. So tauschen wir uns in verschiedenen Mitarbeiterforen regelmäßig aus und erarbeiten im Dialog die Gestaltungsfelder der Zukunft. Außerdem haben wir 70 Kulturbotschafter aus allen Bereichen des Unternehmens ausgewählt, die uns regelmäßig ein Feedback zu den Stimmungen und Stimmen der Belegschaft geben. Mithilfe dieser Rückmeldungen können wir in der Geschäftsführung sehr zeitnah auf Unsicherheit oder Kritik reagieren.

Lässt sich Ihrer Meinung nach der Umgang mit Unsicherheit erlernen? Welcher Kompetenzen bedarf es dazu besonders?

Dr. Stehle: Ich bin der Ansicht: Umgang mit Unsicherheit kann man nicht lernen, aber üben. Es gibt Menschen, die eher in Chancen denken, für sie sind Veränderungen in der Regel keine Bedrohung. Andere sehen eher die Risiken und tun sich deswegen etwas schwerer, Veränderung zu adaptieren oder sich darauf einzulassen. Bei diesen kommt es darauf an, sie durch Wertschätzung und positives Vorleben im Umgang mit Unsicherheit an die Veränderung heranzuführen und zu trainieren.

Kompetenzen – oder besser gesagt – Einstellungen, die dabei hilfreich sind, sind meines Erachtens: eine positive Grundhaltung, ein realistisches Selbstbild und eine gute Vorstellung der eigenen Stärken und Schwächen. Zudem sollten Mitarbeiter und Führungskräfte über ein gerüttelt Maß an Flexibilität, Offenheit und Dynamik verfügen.

Wie viel Unsicherheit muss eine Organisation aushalten

können? Gibt es aus Ihrer Sicht nützliche Unsicherheit?

Dr. Stehle: Unsicherheit, die zu Lähmung und Angst bei Mitarbeitern führt, ist negativ. Aber wenn Unsicherheit zum Hinterfragen des Bestehenden, zu neuen Denkansätzen und der Frage führt: „Wie können wir noch besser werden?“, halte ich sie für ausgesprochen nützlich. Die Organisation muss also nützliche Unsicherheit aushalten und wach bleiben für negative (Unsicherheits-) Energie!



Unsicherheit kann auch beflügeln

Müssen Manager dann manchmal auch provozieren, um eingefahrene Wege aufzubrechen und so Unsicherheit zum Motor neuer Entwicklung zu machen?

Dr. Stehle: Ja, um das beschriebene nützliche oder gesunde Maß an Unsicherheit zu erlangen, ist es je nach Situation erforderlich, die Menschen aufzurütteln, um Innovationen zu erzeugen.

Sie führen seit vielen Jahren mit dem IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation ein Programm für junge Nachwuchsführungskräfte durch. Welche Rolle spielt dabei das Erlernen des Umgangs mit Unsicherheit? Kommt mit den Digital Natives jetzt vielleicht sogar eine Generation an Nachwuchs-FK in die Unternehmen, die ganz eigene, neue Strategien des Umgangs mit Unsicherheit haben?

Dr. Stehle: Ein wesentliches Element des „Fit für Führung“ genannten Programmes besteht darin, unsere Nachwuchskräfte auf die oben beschriebenen Herausforderungen vorzubereiten. Dabei legen wir in der Ausbildung besonderen Wert darauf, dass die Teilnehmer in die Selbstreflexion gehen, sich selbst gut kennenlernen und sich mit ihren Stärken und Schwächen annehmen können. Wir wollen ihnen damit einen Anker in sich selbst geben, der ihnen später hilft, in ruhigen und stürmischen (Führungs-) Gewässern sicher zu navigieren.

Was die Digital Natives angeht, glaube ich, dass diese ebenfalls erst den Umgang mit komplexen und offenen Führungssituationen lernen müssen. Die Tatsache, dass sie mit Internet, Handy und iPod aufwachsen, sagt noch nichts über ihre Fähigkeit zur Führung von Menschen aus.

Wie und wo haben Sie persönlich diese Fähigkeiten trainiert?

Dr. Stehle: Persönlich habe ich mich durch verschiedene berufliche Stationen auch geografisch immer wieder verändert. Mein Studium absolvierte ich u.a. in Frankreich und den USA, wo ich später auch mehrere Jahre gearbeitet habe; als Siemens-Mitarbeiter war ich zuletzt in Asien tätig. Für mich gehörten Veränderungen immer zu meiner persönlichen Entwicklungen und ich habe diese immer als positiv empfunden. Heute versuche ich durch aktives Einholen von Feedback und durch Lernen gerade auch in anderen sozialen Systemen wach für Veränderungen zu bleiben. Manchmal sind es die vermeintlich kleinen Dinge, die uns später den entscheidenden Schritt nach vorne bringen.

Herr Dr. Stehle, wir danken für das Interview. ■

„Wenn Unsicherheit zum Hinterfragen des Bestehenden und zu neuen Denkansätzen führt, halte ich sie für ausgesprochen nützlich.“

„Digital Natives müssen Führungskompetenzen ausbauen.“

MEHR FREIHEIT – MEHR UNSICHERHEIT

■ „Passepartout“ – die Universalmanager unter Druck

Die Generation der heute 40-jährigen Führungskräfte hat sich zugunsten der Flexibilität von ihren Ecken und Kanten verabschiedet. Entstanden ist ein neuer Typus des überall einsetzbaren Universalmanagers. Der Preis dafür: Unsicherheit, Austauschbarkeit, seelischer Druck. So fasst es rheingold-Geschäftsführer Stephan Grünewald in einer Studie zusammen, die sein Institut für das manager-magazin erstellt hat.

Befreit haben sich die jungen Manager nicht nur von der lebenslänglichen identifikatorischen Verwurzelung in einem Unternehmen, sondern auch von dem als starr erlebten Stil, mit eisernem Willen rigide einer persönlichen Mission oder Vision zu folgen. Den neuen und ständig wachsenden Anforderungen der globalisierten Märkte wollen sie vielmehr durch Flexibilität, Innovationsfreude und möglichst vielfältige – internationale – Branchen- und Unternehmenskenntnisse gerecht werden.

Das Ideal der Anschlussfähigkeit

In der modernen Karriere-Biografie hat der Wechsel als Ausdruck von Erfolg und Aufstieg einen sehr viel höheren Stellenwert als die Treue zu einem Unternehmen. Triebfeder der eigenen Arbeit ist weniger die Erfüllung eines unternehmerischen Lebenswerkes als das Selbstbild, ein glanzvoller und bewunderter Manager zu werden. Durch ihre Ausbildung, ihren Auftritt, die internationale Erfahrung und vor allem durch das eigene weit gespannte Netzwerk wollen junge Manager sicherstellen, dass sie „anschlussfähig“ sind.

Dadurch gleichen sich die Manager allerdings immer stärker an. Viele lesen die gleichen Bücher, sie folgen den gleichen Strategiemodellen und treffen sich bei den ewig gleichen Kongressen oder Messen. Beruflich wird die eigene Vision durch den globalen Shareholder-Value-Katechismus ersetzt. Das moderne Vokabular betriebswirtschaftlicher Parameter bietet eine scheinbar universell gültige Orientierung. Diese formalen überbetrieblichen Glaubensgrundsätze erlauben zwar

eine weltweite Verständigung, entbinden durch ihre Abstraktion aber auch vom Verständnis der eigenen Unternehmenskultur.

Der „Passepartout-Manager“

Zum Globalisierungsoffer werden dabei der eigensinnige unternehmerische Pioniergeist und die Überzeugung, Märkte durch eigene Ideen oder Visionen selber gestalten zu können. Der Markt wird zunehmend als ein globaler Fluss gesehen, in den man nur begrenzt eingreifen kann. Man kann lediglich die Fließgeschwindigkeit antizipieren und dadurch Entwicklungen ausnutzen. Von daher versucht man angestrengt, den neuesten Trends hinterherzuhetzen oder macht sich auf die Suche nach bereits erfolgreichen Patentrezepten. Mehr Kopieren als Kopieren, mehr Managen als Gestalten.



„Alles so gleich hier“

Im Zuge dieser starken Angleichung verlieren Manager ihre Originalität, ihre persönliche Handschrift. In Mode kommt die Manager-Schablone, die als „Passepartout“ in beinahe jedes Unternehmen hineinpasst.

Diese „Normierung“ macht Manager aber nicht nur flexibler, sondern auch austauschbarer: Der persönliche Flexibilitäts-gewinn wird für den modernen Manager zum Bumerang, denn er lebt ständig in der Angst, ausgewechselt zu werden.

Manager ohne Leitbild ...

Zugenommen haben bei vielen Managern latente panische Ängste vor schicksalhaften Einbrüchen. Wenn der unternehmerische Erfolg ausbleibt, fürchten sie ins Bodenlose zu fallen. Denn es gibt keine tragfähige Vision, kein festes Leitbild mehr. Angst und Druck verstärken sich noch dadurch, dass es in der eigenen Wahrnehmung keine Übergänge zwischen Sagen und Versagen, zwischen Erfolg oder Misserfolg gibt. Im digitalen Modus existieren nur hop und top. Angesichts des Anspruchs vieler Manager, die Wechselfälle des Lebens managen und kontrollieren zu können, wird dies als eine ungeheure Kränkung erlebt.

... fürchten schicksalhafte Einbrüche

Die Zunahme dieser Ängste sind auch Ausdruck des gestiegenen Drucks, der auf den modernen Managern lastet: Als Strategen sollen sie ihr Unternehmen oder ihre Abteilung führen. Als Vorgesetzte ihre Mitarbeiter motivieren. Als Moderator einen Ausgleich zwischen den Forderungen der Gewerkschaften und der Kapitalmärkte herstellen. Zudem sollen sie als Repräsentant ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit darstellen. Gleichzeitig steigen die privaten Ansprüche. Denn Beziehung oder Familie bieten nicht – wie in früheren Zeiten – einen sicheren Rückhalt für die Karriere.

Solche Gefühle der Unsicherheit und Überforderung werden oft nicht bearbeitet, sondern überkompensiert: Viele jungen Manager formulieren überzogene Perfektionsansprüche an sich und die Mitarbeiter oder überführen ihre Unsicherheit in Arbeits- oder Entscheidungswut: ein Teufelskreis. ■



Stephan Grünewald ist Geschäftsführer von rheingold, Köln, einem Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen.

Anschlussfähigkeit: die Kernkompetenz der „normierten Manager“

„Der persönliche Flexibilitäts-gewinn wird für den modernen Manager zum Bumerang, denn er lebt ständig in der Angst, ausgewechselt zu werden.“

IPA INSTITUT ZERTIFIZIERT NACH STANDARDS DES Q-POOL 100



Als neues, zertifiziertes Mitglied des Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und -berater e.V., gehört Ursula Vranken, Leiterin des Kölner IPA-Instituts, nun zu einem weiteren Netzwerk erfahrener Trainer und Berater. Qualität ist das essenzielle Anliegen des Q-Pool 100, in dem nur 100 zur qualitativen Spitze gehörenden Berater und Trainer Mitglied werden können.

Von dieser Qualität und dem Know-how der Mitglieder können Sie sich auf dem Q-Pool 100 Leadership-Kongress überzeugen: Am 12. November 2010 findet der 2. Leadership-Kongress unter dem Motto „Zukunft(er)finden“ in Frankfurt am Main statt. Im Hotel Radisson SAS vermitteln Ihnen 13 Experten in Vorträgen und Foren Ideen für eine nachhaltige unternehmerische Zukunft. Der Vormittag ist dem Thema „Zukunft“ gewidmet. So wird z. B. Wolfgang Müller, Cheftrainer der go! Akademie für Führung und Vertrieb, in seinem Forum das „Training der Zukunft – Zukunft des Trainings“ vorstellen. Unter

Themenschwerpunkt Nachhaltigkeit wird u.a. Ursula Vranken am Nachmittag in ihrem Forum die Frage erörtern, wie Personalentwicklungskonzepte aussehen müssen, damit Führungspersönlichkeiten/Talente ihre Stärken und Potenziale entfalten und einsetzen können – Titel des Forums: „Talent (P)patent? Nachhaltigkeit im Talentmanagement: Führungspersönlichkeit oder Klon-Manager“. Nutzen Sie die Gelegenheit für einen fundierten Blick in die Zukunft und reservieren Sie Ihre Karten unter q-pool@ipa-consulting.de! (Kartenpreis 249,- Euro zzgl. MwSt.)

SAVE THE DATE
2. Q-Pool 100
Leadership-Kongress
12. November 2010
Radisson SAS,
Frankfurt am Main

WORKSHOP: FÜHRUNG FÜR NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE

Sie sind Nachwuchsführungskraft und wollen Ihren Führungsstil entwickeln und mehr Selbstsicherheit in Ihrer neuen Position gewinnen? Dann entdecken Sie in unserem dreitägigen Workshop **Führung für Nachwuchsführungskräfte – Sicher von Anfang an** Ihre persönliche Führungsstärke und bauen Sie sie aus.

Der Workshop bietet Ihnen ein intensives Verhaltenstraining, in dem Sie die Grundlagen der zeitgemäßen Führung erlernen und Ihr persönliches Führungsprofil ausbilden. Ein klares Feedback hilft Ihnen, Ihr Führungsverhalten zu trainieren und mehr Sicherheit in Ihrer Führungsposition zu gewinnen.

Die Inhalte im Einzelnen:

- Führung im Wandel
- Modell der situativen Führung
- Integrale Unternehmensentwicklung & Spiral Dynamics
- Führen, Coachen und Entwickeln – wann ist was angemessen?
- Gestern Kollege, heute „Chef“ – die andere Art zu kommunizieren
- Selbstbild und Fremdbild – Feedback
- Sich und andere im Umgang mit Konflikten erleben
- Das eigene Profil entwickeln – als Persönlichkeit überzeugen
- Teams bilden – gruppendynamische Prozesse nutzen, um Ziele zu erreichen

Interesse oder Fragen? Rufen Sie uns an unter 0221 – 55 09 47 6 oder schicken Sie uns eine E-Mail an mail@ipa-consulting.de

IPA IN ENGLISH – WEBSITE, BOOKLETS AND MORE

Do you need information in English?
 Then feel free to visit our website and find more information on page
<http://www.ipa-consulting.de/e-download/>



Whether you want some general information about IPA or you are looking for specific bits about coaching – our booklets contain first answers to your questions.

We provide you with our booklets for free:

- IPA at a glance
- Booklet Coaching
- Booklet Talentmanagement
- Booklet Change Management
- Booklet Leadership

You will find a list of our booklets as well as instructions for download on the webpage linked above.

If you need further information or have any questions concerning IPA consulting, please contact us:

phone: +49 – (0)221 – 55 09 47 6
 e-mail: mail@ipa-consulting.de

IPA – your partner for people management

Impressum

Redaktion (Vi.S.d.P):
 Ursula Vranken
 IPA Institut für Personalentwicklung
 und Arbeitsorganisation
 Hans-Katzer-Str. 22
 50858 Köln
 Telefon: 0221 - 55 09 476
 Telefax: 0221 - 55 09 382
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion, Produktion:
 text-ur text- und relations
 agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonaachweise:
 S. 1: Fotolia © lassedesigner;
 S. 2: © Spiral Dynamics®; S. 3:
 Fotolia © Kzenon, © Novartis
 Deutschland GmbH; S. 4: Fotolia ©
 Yurok Aleksandrovich; S. 5: iStock ©
 pinopic, © rheingold Institut für
 qualitative Markt- und Medienanalysen
 GmbH und Co. KG; S. 6 © Q-Pool
 100; restl.: IPA und Bilddatenbanken.