



Themen in dieser Ausgabe:

- Zielvereinbarungen
- Thema Profiling
- Wer führt, der fördert!
- Mitarbeitergespräche
- Innere Kündigung

Führen durch Zielvereinbarung — moderner denn je

Ziele sind Führungsgrößen. Unternehmen, die konsequent durch Zielvereinbarungen führen, haben es auch in konjunkturell schwierigen Zeiten leichter, ihre Ziele zu erreichen. Diese Erfahrung macht CMI bei Kunden, die den Zielvereinbarungsprozess in den letzten Jahren eingeführt haben. Klassische Führungsstile hängen vom Klima und den führenden



Personen ab. Die Erziehung der Mitarbeiter, der Bildungsgrad und die den Deutschen nachgesagte Hörigkeit gegenüber Vorgesetzten sowie die Erfolge der Patriarchen in der Vergangenheit scheinen diesem Führungsstil recht zu geben.

Eine breite Basis gut ausgebildeter, motivierter Mitarbeiter mit Selbstbewusstsein und Stolz für das Geleistete ist in diesen Führungskulturen selten.

In schwierigen Zeiten müssen alle am gleichen Strick ziehen, dies ist eine alte Weisheit. Hier ist ein System gefragt, das dieses „gemeinsame Ziehen“ unterstützt. Kennt jeder das Gesamtziel und seinen Part, der notwendig ist um es zu erreichen,

dann ist auch in schwierigen Zeiten durch die Kreativität der Mitarbeiter und das motivierte und gemeinsame Wollen das Einzel- und Gemeinschaftsziel zu erreichen der bessere Weg. Prämien, die bei Erfolg variabel bezahlt werden, sind nur ein Teil der Motivation und finanzieren sich durch die Erreichung der höheren Latte selbst!

Ziele sind konkrete Abmachungen schriftlicher Art, verbunden mit „Zahlen und Zeiten“. Der Mitarbeiter muss sich mit den gemeinsam mit dem Vorgesetzten vereinbarten Zielen identifizieren können.

„Vereinbart“ bedeutet **nicht** „vorgegeben“ oder „zu akzeptieren“, sondern in Zielvereinbarungsgesprächen diese aufgrund der heruntergebrochenen Gesamtziele zu erarbeiten. Diese einleuchtenden Dinge sind nicht selbstverständlich und kommen nicht von der Stange. Sie müssen sehr sorgsam mit dem Unternehmen

„Ziele sind konkrete Abmachungen schriftlicher Art, verbunden mit ‚Zahlen und Zeiten‘.“

(Fortsetzung auf Seite 2)



Kontakt

CMI Ossig GmbH
Anke Schumann, M.A.
Am Kümmerling 21-25
D- 55294 Bodenheim
Tel.: 06135-951481
Fax: 06135-1825
e-Mail:
aschumann@cmigmbh.de

Vereinfachtes Direktmarketing

Voicemailing ist eine neue Form des Direkt-Marketings: durch die Integration von Telefon und Computer lassen sich automatisch und ohne Personalaufwand Anzeigen an eine beliebig lange Liste von Kunden oder Vertriebsmitarbeitern versenden. Durch den vorher frei definierbaren Anrufzeitraum können Kunden auch abends erreicht werden, was sonst nur mit hohen Personalkosten möglich ist. Ermöglichen kann dies die neue Rundruf-Software VoiceMailer der Firma DSS.

Insbesondere Direktvertriebsfirmen können Vorteile aus dieser Software ziehen und eine schnelle und einfache Kommunikation gewährleisten. Die Vertriebsberater können über neue Produkte oder Trainings informiert werden oder die Kunden über Sonderangebote und Promotion-Aktionen.

Für Fragen rund um den VoiceMailer stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

- Anke Schumann
Research

Zielvereinbarungen — moderner denn je

(Fortsetzung von Seite 1)

erarbeitet und in einer Implementierungsphase für jeden Mitarbeiter verständlich vermittelt und eingeführt werden.

Je klarer dabei die Ziele formuliert sind, um so genauer weiß der Mitarbeiter, was von ihm erwartet wird und woran er gemessen wird. Selbst gefundene (erarbeitete) Ziele sind stärker und werden, weil selbst gewollt, positiv besetzt. Der Mitarbeiter darf aber nicht mit einer Zielflut überhäuft werden, sondern kann sich grundsätzlich nur auf eine überschaubare Anzahl von Zielen konzentrieren. Die Zielkontrolle ist ein weiterer sensibler Bereich, den der qualifizierte Vorgesetzte im Rahmen des ganzen Prozesses beherrschen muss.

CMI bietet mit dem Produkt *Unternehmensindividuelle, zukunftsorientierte Zielvereinbarung* eine solche, auf die Kultur und Belange des Unternehmens zugeschnittene Lösung an, die durch erfahrene Berater erarbeitet, trainiert und eingeführt wird.

Zusammen mit der Personalentwicklung wird hier ein Prozess in Gang gesetzt, der die Qualifizierung der Mitarbeiter und ihre Leistungssteigerung zum Ziel hat. Bei Einbeziehung eines funktionierenden Beurteilungssystems geben die Ergebnisse auch bei zukünftigen Stellenbesetzungen eine neue Qualität für die Beurteilung von fähigen Nachwuchskräften.

„Unternehmen, die konsequent durch Zielvereinbarungen führen, haben es auch in konjunkturell schwierigen Zeiten leichter, ihre Ziele zu erreichen.“

Der Erfolg wird sich schnell und spürbar durch den Wertewandel einstellen.

Denken Sie daran:
Menschen ohne Ziele

machen Hochsprung ohne Latte.

- Dipl.-Kfm. Axel Nothwang
Geschäftsführer

Stichwort Profiling - was steckt dahinter?

CMI stellt Ihnen ein interessantes Tool zur gezielten Mitarbeiterauswahl vor

In vielen Unternehmen, die Tools für Personalentwicklung und Management Development bzw. spezielle Auswahlverfahren für Neueinstellungen verwenden, sind auch eine Reihe von Testverfahren zur Potentialanalyse im Einsatz. Meist haben diese Verfahren dort ihren Sinn, wo es ausschließlich um die Eignung einer Einzelperson geht.

Aber kann man sich heute noch einzig darauf beschränken, oder muss nicht auch das Umfeld in die Überlegungen mit einbezogen werden? Ist es nicht unbedingt erforderlich, zu sehen, welche Gemeinsamkeiten die Erfolgreichen eines Unternehmens haben, um zu entscheiden, ob ein interner oder externer Kandidat oder Kandidatin in diese Erfolgskultur passt oder in sie hinein entwickelt werden kann?

„Es stellt sich heraus, dass in einem Unternehmen mit einer bestimmten, firmenspezifischen Erfolgskultur spezielle humanpotentielle Faktoren wie zufällig zusammentreffen.“

Die Beantwortung dieser Frage setzt die Entwicklung eines internen, kulturellen Erfolgsbenchmarkings voraus, an dem interne oder externe KandidatInnen gemessen werden können. Dieses Verfahren hat sich in den USA unter der Bezeichnung **PROFILING** durchgesetzt. Dabei wird zunächst aus einer vorab definierten Gruppe ein Gesamtprofil erstellt, das sich aus den Einzelprofilen der ausgewählten Personen zusammensetzt. Jede Person, die an diesem Verfah-

ren teilnimmt, erhält ihr eigenes Profil zur Kenntnis. Das Neue an diesem Verfahren jedoch ist die Verknüpfung der Einzelprofile zu einem Gesamtprofil. Es stellt sich dabei heraus, dass in einem Unternehmen mit einer bestimmten, firmenspezifischen Erfolgskultur innerhalb einer Branche spezielle humanpotentielle Faktoren wie zufällig zusammentreffen. In der Realität jedoch sind diese Faktoren sowohl in der Rückschau als auch in ihrer zukunftsorientierten Wirkung nicht zufällig: vielmehr bestimmt ihr Zusammenwirken den Kurs des Unternehmens.

Ist es demnach nicht naheliegend, diese interne Benchmark zu bestimmen und interne oder externe Kandidat/innen an ihr zu messen? **Profiling** kann dies liefern und unterstützt dabei nicht nur die richtige Personalauswahl, sondern sichert auch den Fortbestand und die Weiterentwicklung der Erfolgskultur eines Unternehmens. Anwendungsbereiche sind insbesondere alle Ebenen der Führungskräfte, sowie der gesamte Vertriebsbereich eines Unternehmens. **Profiling** gibt Auskunft darüber, welche Personengruppe firmenspezifisch förderungswürdig erscheint und wie man sie ermittelt. **Profiling** ist ein modernes und kostengünstiges Tool, das wir Ihnen gern unverbindlich vorstellen.



- Dr. Karl-Heinz Ossig
Executive Representative

Mitarbeitergespräche - ein leidiges Thema?

„Ich habe einfach keine Zeit. Ich kann Mitarbeitergespräche nicht dauernd führen.“ Diese Behauptung ist gleichbedeutend mit der Aussage „Ich kann meiner Führungsaufgabe nicht gerecht werden.“

Tatsächlich kosten Gespräche Zeit (kurzfristig), aber sie sparen auch Zeit (langfristig), indem sie zu Verhaltensänderungen führen, Beziehungen stabilisieren, Mitarbeiter motivieren und Arbeitsziele klar definieren. Je besser die Gesprächsführung, desto mehr gesparte Zeit. Als Faustregel gilt: Was die Führungskraft als Gesprächspartner nicht leistet, muss ein Krisenmanager hinterher doppelt und dreifach ausbügeln.

Trotz aller verfeinerter (Führungs-)Technik ist ein möglichst reibungsloses Miteinander zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern für den Erfolg eines Unternehmens wichtiger denn je.

Sei es ein Mitarbeitergespräch zum Thema Zielvereinbarung oder ein Feedback nach erfolgter (oder auch weniger erfolgreicher) Zielerreichung, sei es ein Gespräch, welches der Motivation, der Kritik oder auch der Konfliktbewältigung dient . . . sich in andere hineinzudenken und aktiv zuzuhören sind mit die wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte im Gespräch mit ihren Mitarbeitern.

Führungskräfte sollen authentisch bleiben, Fragen stellen (wer fragt, der führt), Vertrauen erwecken, selbstkritisch und aufmerksam sein sowie Distanz wahren können... Etlichen Führungskräften fehlt es jedoch in den entscheidenden Momenten im Gespräch an Übersicht, Einfühlungsvermögen oder auch an den „rechten Worten.“ Doch kommunikative Fähigkeiten

„Sich in andere hineinzudenken und aktiv zuzuhören sind mit die wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte im Gespräch mit ihren Mitarbeitern.“

lassen sich trainieren. Worauf es ankommt ist, in kritischen Situationen Souveränität auszustrahlen. Aus diesem Grund bietet **CMI** Seminare für Führungskräfte an, in denen eben diese Kommunikationstechniken vermittelt und trainiert werden.

Denn es gibt einige Grundfaktoren, die im Gespräch zu mehr Souveränität verhelfen können:

- POSITIVE EINSTELLUNG
- GESPRÄCHSVORBEREITUNG
- BLICKKONTAKT
- STIMMPRÄSENZ
Ausdruck verleiht man sich und seiner Stimme durch das Sprechtempo und die Stimmlage.
- GERADLINIG VORGEHEN/ TATSACHEN DEUTLICH MACHEN
- RUHE BEWAHREN
Nicht durch Killerphrasen provozieren lassen.
- FRAGETECHNIKEN EINSETZEN/ ICH-BOTSCHAFTEN SENDEN

Miteinander reden ist von zentraler Bedeutung für Führungskräfte. Weder ihre fachlichen Kompetenzen noch ihre Position schützen sie vor Missverständnissen, Unklarheiten und verfehltem Gesprächsaufbau. Ihre Aufgaben in Teams und hierarchisch strukturierten Unternehmen verlangen, dass sie auf der Grundlage sachlicher und menschlicher Klarheit ihre Kontakte und Beziehungen effektiv gestalten, auch und gerade bei konfliktgeladenen Themen.

Also: „Lerne zu gewinnen ohne zu siegen!“

- Dr. habil. Steffi Jentsch
Personalentwicklung



Wer führt, der fördert!

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur und nur wer diese fördert, wird am Markt Erfolg haben. Wer aber steht hinter dieser firmeneigenen „Kultur“? Menschen, die durch ihre Qualität des gemeinsamen Handelns dem Unternehmen die positiven Impulse geben, um qualitativ Erfolg zu haben.

Der Entwicklungsstand der gewachsenen Kultur eines Unternehmens lässt sich mit wissenschaftlichen Instrumenten zuverlässig ermitteln. Diese „Ist-Analyse“, die auch mit Ergebnissen anderer Unternehmen zu vergleichen ist, kann genutzt werden, um passende Konzepte für die Förderung einzelner Kulturbereiche im Unternehmen zu entwerfen. Die Frage ist, wie kommunizieren die Mitarbeiter untereinander, wie gelingt es ihnen, Teams zu fördern, wie informieren sie Beteiligte und wie nehmen sie zum Beispiel Konflikte wahr.

Menschen lernen am erfolgreichsten mit anderen, mit

denen sie gemeinschaftlich auf der Grundlage vereinbarter Werte verbunden sind. Führende sollten vorbildliche Mitglieder dieser Lerngemeinschaft sein. Ihre wichtigste Aufgabe besteht darin, die Begabungen von Mitarbeitern zu entdecken und anhand tätigkeitsbezogener, situativer Anforderungsprofile zu fördern.

Führende müssen viel von den Lebensbedingungen von Menschen verstehen. Dies kann nur gelingen, wenn sie ihre eigene Persönlichkeit entwickelt haben und ihre Stärken und Schwächen kennen, damit sie authentisch und emotional kompetent handeln. Wenn daraus realistische Visionen entstehen und diese die Orientierungspunkte für gemeinsames Handeln sind, werden bei allen positive Energien freigesetzt für außergewöhnliche Erfolge.

- Heidi Wegener
Personalberaterin

CMI OSSIG GMBH

Am Kümmerling 21-25
D-55294 Bodenheim

Telefon: 0 61 35-95 14 80
Fax: 0 61 35-18 25
E-Mail: info@cmigmbh.de
<http://www.cmigmbh.de>



Partner für Ihren Vorsprung

Unzufriedene Arbeitnehmer senken Produktivität: innere Kündigung kostet Millionen

Nur 16 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind zufrieden an ihrem Arbeitsplatz. Diese Zahl ist in den USA deutlich höher – hier sind mit 30 Prozent fast doppelt so viele engagiert bei der Sache. Die durch Arbeitsunzufriedenheit und hohe Fluktuationsraten verursachten jährlichen Kosten für die Wirtschaft liegen laut einer Studie der Gallup GmbH vom September 2001 bei rund € 226,5 Mrd.

Ursachen für fehlendes Engagement liegen vor allem in schlechtem Management – in den Bereichen der Umfrage, in denen die Entwicklung des Mitarbeiters oder Feedback durch den Vorgesetzten angesprochen wurden, waren die Ergebnisse besonders niedrig. Deutlich mehr Befragte gaben an, dass sie wissen, was von ihnen bei der Arbeit erwartet wird und dass sie die notwendigen Arbeitsmaterialien zur Verfügung

haben. Dagegen hat nur ein Viertel der 2.009 in Deutschland befragten Arbeitnehmer das Gefühl, sein Vorgesetzter habe Interesse und Respekt ihm gegenüber. Unbefriedigende Arbeitsbedingungen aber führen zu Frustration und Passivität oder sogar aktiver Unproduktivität.

Ohne regelmäßige Rückmeldung über die Leistungen sinkt die Motivation drastisch und somit auch die Arbeitsleistung. Der überwiegende Teil der Kommunikation durch Vorgesetzte ist jedoch immer noch mehr auf die Korrektur von Fehlern ausgerichtet als auf Motivation und Lob.

Diese Ergebnisse zeigen die Notwendigkeit, die Ansichten und Bedürfnisse der Mitarbeiter mittels einer Befragung zu erheben. Gleichzeitig ist es wichtig, das

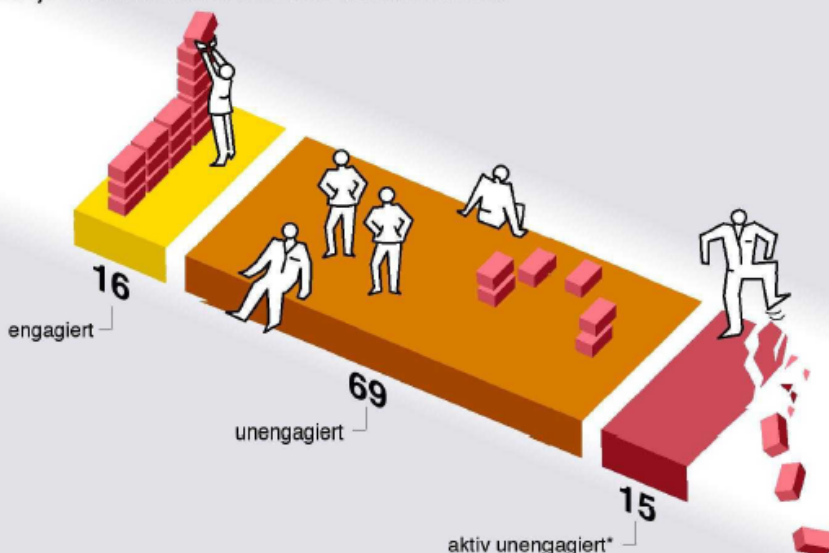
Management entsprechend auszubilden, um motivierend und positiv wirken zu können. **CMI** bietet hierzu ein Leistungspaket an, das neben der Mitarbeiterbefragung auch Kommunikations- und Konflikttraining sowie die Vereinheitlichung der jährlichen Mitarbeitergespräche umfasst.

Dadurch können Führungsfehler präventiv vermieden werden. Erst wenn der Vorgesetzte sich als Dienstleister für seine Mitarbeiter versteht, kann er auch aktiv auf sie einwirken. Aufgrund dessen können langfristig erhebliche Einsparungen erzielt werden, denn bei höherem Engagement der Mitarbeiter steigt die Produktivität und sinkt die Fluktuation. Gerne informieren wir Sie ausführlich darüber, wie **CMI** vorgeht und wie Sie davon profitieren können.

- Anke Schumann
Research

Am Arbeitsplatz: „Innere Kündigung“ kostet Millionen

Von je 100 Mitarbeitern in deutschen Unternehmen sind



Quelle: Gallup

*arbeiten teilweise aktiv gegen die Interessen des Unternehmens