ISSN 1437-4269 14,80 EUR . 20,70 CHF

SCHEELEN® AG
Institut für Managementberatung und Diagnostik

EXECUTIVE

Excellence

DAS MAGAZIN FÜR LEADERSHIP, MANAGEMENT UND PERSÖNLICHE SPITZENLEISTUNG

SONDERAUSGABE: ZUKUNFTSTRENDS

Zukunftsmärkte: So verstehen Sie sie schneller als der Wettbewerb
PERO MICIC
Seite 1 – 2

Zukunftsstrategie Mentorship: Vom Wissen der Besten profitieren
BRIAN TRACY
Seite 3

Die Zukunft wertvoll gestalten: Die 10 Regeln der ©lean leader
ANDREAS BUHR
Seite 4 – 5

Megatrend Mensch®: Ganzheitliche Mitarbeiterentwicklung als Zukunftsaufgabe
FRANK M. SCHEELEN
Seite 6 – 8

Erfolgreiche Unternehmer von morgen: Exzellenz ist der Weg
CAY VON FOURNIER
Seite 9 – 10

Das richtige Unternehmensdesign für verrückte Zeiten
TOM PETERS
Seite 11 – 12

Das Prinzip Eigenverantwortung stärken
RAINER SKAZEL
Seite 13

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn wir nicht über die ferne Zukunft nachdenken, werden wir das in naher Zukunft bereuen. Denn die Zukunft ist nicht „morgen“, die Zukunft beginnt heute! Heute legen wir in den Unternehmen die Weichen für die künftigen Entwicklungen, Märkte, Marketingmodelle, Erfolge. Daher haben wir für diese erste Sonderausgabe von Executive Excellence ausgewiesene Experten gebeten, ihre Gedanken zur künftigen Gestaltung der Businesswelt mit uns zu teilen.

„Megatrend Mensch®“ – Menschen mit ihren einzigartigen Fähigkeiten, Ideen, Kompetenzen und Geistesblitzen sind in Zukunft noch stärker als heute der Schlüssel zu unternehmerischem und nachhaltigem Erfolg, dessen ist sich Frank M. Scheelen, Vorstand der Scheelen® AG sicher. In diese Richtung denkt auch Andreas Buhr, Topreferent und Erfolgscoach, der in seinem Fachbeitrag die Rückkehr der wichtigen „alten“ Werte in die Führungskultur in Unternehmen prophezeit. Sein Konzept: ©lean leadership, herausragende Führung, die zu Wertschöpfung und Wertschätzung führt.

„Wir brauchen Zukunftsmodelle, die nicht alles grau und schwarz ausmalen, sondern lohnende Ziele formulieren. (...) Die einzelnen Menschen sollen in ihrer Phantasie angeregt werden, auch kleine Änderungen vorzunehmen.“

Hans-Peter Dürr,
Träger des Alternativen Nobelpreises

Hier schließt sich der Arzt, Unternehmer und Erfolgsbuchautor Dr. Dr. Cay von Fournier mit seinem hervorragenden Beitrag über die fünf Grundsätze exzellenter Führung an.
Sehr konkret schlägt der bekannte US-amerikanische Leadership- und Vertriebsberater Brian Tracy vor, Mentorship als strategisches (Selbst-)Führungsmodell mit Zukunft zu nutzen. Managementvisionär Tom Peters setzt sich mit dem richtigen Unternehmensdesign für verrückte Zeiten – und wie sonst sollte man die Zukunft besser und offener beschreiben können – auseinander. Dr. Pero Micic als einer der führenden Experten für Zukunftsmanagement schließlich fokussiert auf die Zukunftsmärkte und fragt, wie man diese früh erkennen und entwickeln kann – denn das Schicksal Ihres Unternehmens können Sie gestalten.

Dazu geben Ihnen die hervorragenden Autoren dieser Sonderausgabe von Executive Exellence viele Ideen und Impulse.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Inspiration bei der Lektüre,

Franz-Joseph Busse

Prof. Dr. Franz-Joseph Busse
Vorsitzender des Aufsichtsrates der Scheelen® AG

Impressum

Executive Excellence
(ISSN 8756-2308) is published monthly by Executive Excellence Publishing, 1344 East 1120 South, Provo, Utah 84606

Deutsche Ausgabe | Sonderausgabe
Herausgeber
Frank M. Scheelen
SCHEELEN® AG
Institut für Managementberatung und Diagnostik
Klettgaustraße 21
D-79761 Waldshut-Tiengen
Telefon: +49(0) 7741 . 96 94-0
Fax: +49(0) 7741 . 96 94-20
E-Mail: info@scheelen-institut.de
Web: www.scheelen-institut.de

Redaktion, Design, Gestaltung, Produktion:
text-ur text- und relations agentur
Dr. Gierke
Schanzenstraße 23, 51063 Köln
Telefon: +49(0) 221 . 95 64 90 570
E-Mail: redaktion@text-ur.de
Web: www.text-ur.de

Druck: Druckerei Wagner, Mindelheim

Bezugsmöglichkeiten und Kundenservice über die SCHEELEN® AG

Bildnachweise dieser Ausgabe:
S. 9: Fotolia, © imageteam | S. 11, rechts: © Allison Shirreffs | S. 11, 12: Fotolia, © shockfactor | Einhefter Cover: Fotolia, © Amir Kaljikovic | Einhefter innen rechts: Fotolia, © Andy Dean, © Kzenon | alle sonstigen: Abb. der jeweiligen Autoren: © dort | rechtefreie Bildarchive

Hinweise:
Der Fachbeitrag von Tom Peters, S. 11f, ist in anderer Form urspr. erschienen in: Re-imagine!, Gabal, Offenbach, 2007; abgedruckt in Executive Excellence, Ausgabe 58, o.J., S. 4f.
Der Fachbeitrag von Brian Tracy, S. 3, ist in einer ausführl. Form in engl. Sprache erschienen in Executive Excellence 1/2008. Mit frdl. Genehmigung von Executive Excellence. Übersetzung: Maria G. Poarch, Reichartshausen

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion.

Executive Excellence
(Deutsche Ausgabe)
ISSN 1437-4269

Zukunftsmärkte: So verstehen Sie sie schneller als der Wettbewerb

Von PERO MICIC

Zukunftsmärkte jetzt zu erkennen ist entscheidend für das Fortbestehen und Wachsen Ihres Unternehmens. Ein Zukunftsmarkt ist ein Produkt, das einen Wunsch erfüllt oder ein Problem löst, das in Zukunft neu entsteht oder das sehr viel mehr Umsatz erzielen wird als heute. Ein Zukunftsmarkt definiert sich über die begründete Vermutung der Bereitschaft von Zielgruppen, für dieses Produkt – womit auch eine Dienstleistung gemeint sein kann – tatsächlich Geld zu bezahlen. Aus einem bereits erkennbaren Trend oder einer Zukunftstechnologie lässt sich ein Zukunftsmarkt ableiten – wenn man denn weiß, wie!

Die Musikindustrie verlor binnen weniger Jahre Umsätze in dramatischer Höhe, weil sie den ganz offensichtlichen Wandel zur elektronischen Speicherung von Musik in seiner Geschwindigkeit unterschätzt hatte. Dabei war der kommende Zukunftsmarkt MP3 und Co. keineswegs neu oder überraschend: Es gab schon 1949 den ersten Musik spielenden Computer.

Die Skihersteller konnten sich anfänglich den Sinn eines Snowboards nicht vorstellen, obwohl es bereits um 1900 erste Beispiele gab.
Ein bekannter Produzent von Fernsehern unterschätzte das Tempo, mit dem die Flachbildschirme die eigenen Produktionsanlagen obsolet machen konnten.

Der richtige Zeitpunkt

Fälle wie diese finden sich täglich in den Medien. Andererseits kennt man unzählige Fälle von Unternehmen, die zu früh auf Zukunftsmärkte setzten und damit Milliarden verloren und Tausende Menschen in die Arbeitslosigkeit schickten. Es gibt weit mehr Flops als Erfolge. Es wird immer so bleiben, dass Menschen die Zukunft falsch einschätzen. Das liegt schlicht daran, dass das tatsächlich Passierende nur eine von unendlich vielen möglichen Zukünften war.

Ist es geschäftlich wirklich sinnvoll, über die nächsten ein bis drei Jahre hinaus zu denken? Heute über die Zukunftsmärkte des Jahres 2020 nachzudenken? Fragt man ein beliebiges Publikum, welcher Anteil des Unternehmenserfolges von langfristigen Weichenstellungen abhängt, bekommt man interessanterweise immer ungefähr die gleiche Antwort: 70 Prozent. Einer Untersuchung von Hamel und Prahalad zufolge verwenden leitende Manager nicht mehr als 2,4 Prozent ihrer Zeit für die Arbeit an ihrer Vision und ihren Zukunftsmärkten. Das sind rund 5,5 bis 6,0 Arbeitstage. Das ist nicht etwa zu wenig, es reicht in der Regel! Das Verhältnis von Zeitaufwand zum Nutzen macht deutlich, welcher starke Hebel in einem bewussten Zukunftsmanagement liegt.

Landkarte für die Arbeit an Ihren Zukunftsmärkten

Die Qualität des Zukunftsmanagements, also der Einschätzung von Zu-

kunftsmärkten, bestimmt maßgeblich, ob ein Unternehmen prosperiert oder zugrunde geht.

Die drei Zukunftsfragen

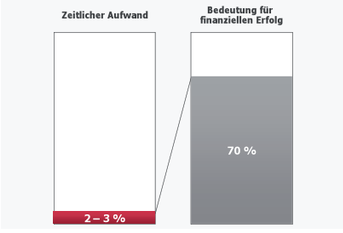
Unternehmen sind langfristig erfolgreich, wenn sie mit professionellem Zukunftsmanagement sicherstellen, dass sie heute und noch mehr in Zukunft in Zukunftsmärkten tätig sind. Oft reicht schon systematisches Vordenken. Stellen Sie sich drei Fragen:

1. Sind Ihre heutigen Märkte Zukunftsmärkte? Sind Zweifel angebracht, müssen Sie heute mit dem nötigen Wandel beginnen. Zu häufig wartet man und macht die kommende Krise damit umso schärfer und bedrohlicher.

2. Was sind die kommenden Zukunftsmärkte? Die in Ihrem Geschäft langfristig entstehenden Zukunftsmärkte müssen Ihnen gut bekannt und bewertet sein, damit Sie die Erfolg versprechenden darunter systematisch erschließen können. Wer heute Produkte aus Kunststoff und Metall herstellt, sollte sich jetzt schon mit additive fabrication, einfach gesagt mit „3D-Druckern" befassen. Wer im Konferenzgeschäft ist, muss sich besser früher als später mit Telepräsenztechnologien auseinandersetzen.

Micic: „Bedrohungen zu Chancen machen"

3. Was sind die zerstörenden Zukunftsmärkte? Die meist außerhalb Ihres Geschäfts entstehenden, aber möglicherweise für Sie bedrohlichen Zukunftsmärkte müssen Ihnen gut bekannt und bewertet sein, damit Sie sich bewusst auf diese Herausforderung vorbereiten können. Als ein bekannter Hersteller von Rasierapparaten nach Zukunftsmärkten Ausschau hielt, entdeckte er den Zukunftsfaktor „Photonik" und stellte fest, dass der Klingenrasierer zukünftig durch einen Laserrasierer abgelöst werden könnte. Er fand sogar ein Unternehmen, das an genau dieser „Bedrohung" arbeitete, und kaufte es. So wurde die Bedrohung zur Chance und der Einstieg in einen Zukunftsmarkt war geschafft.



Die Bedeutung des Zukunftsmanagements

Zukunftsmärkte erkennen

Für die Früherkennung eines Zukunftsmarktes ist es wesentlich, auf die Kombination zweier Arten von Zukunftsfaktoren zu achten:

1. Zukunftsfaktoren in Natur, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik, die in der Zukunft den Bedarf der Endkunden und Ihrer direkten Kunden verändern. Beispiele sind Klimawandel, Feminisierung, Entrepreneurisierung, Flexibilisierung, Globalisierung.

2. Zukunftsfaktoren in Technologie und Wissenschaft, die in Zukunft die Prozesse und Methoden sowie die Produkte, Leistungen und Lösungen verändern. Beispiele sind Nanotechnologien, Dematerialisierung, Informatisierung, Mikrosystemtechnik, Robotik oder die Neurotechnologien.

In der Kombination gesellschaftlicher und technologischer Zukunftsfaktoren entstehen Gedanken an Zukunftsprodukte wie der Roboteranzug für Querschnittgelähmte, das Akkudisplay, gedruckte Ersatzherzen oder Gedankensteuerungen für Computer.

Um die Identifikation von Zukunftsmärkten nicht nur der Zufälligkeit der Idee zu überlassen, können Sie die zahlreichen bekannten analytischen und kreativen Methoden zur Früherkenung einsetzen.

Marktpotenziale analysieren

Neben dem Zukunftsprodukt braucht ein Zukunftsmarkt zumindest eine grobe Vorstellung vom Geschäftsmodell, also Antworten auf Fragen nach der Art der Produktion, des Vertriebs oder der Beschaffung. Zu wirklichen Zukunftsmärkten werden die ersten Konzepte jedoch erst dann, wenn es genügend gute Argumente für das zukünftige Marktpotenzial gibt. Es erstaunt immer wieder, wie selten solche Argumente bewusst systematisch erarbeitet und abgewogen werden.

Die Früherkennung von Zukunftsmärkten ist der wichtigste Ansatzpunkt, denn ohne dass ein Zukunftsmarkt auf Ihrem Radarschirm auftaucht, können Sie ihn weder ignorieren noch erschließen. Unternehmer und Manager, die sich bewusst einige Stunden und Tage aus dem Tagesgeschäft herausziehen und systematisch wie kreativ Zukunftsmärkte vordenken, berichten auffällig oft, dass sie Spaß und Erfüllung dabei empfinden, sich endlich mal wieder mit ihrer unternehmerischen Kernaufgabe beschäftigt zu haben.

TIPP: Zukunftsthemen

Websites wie www.shapingtomorrow.com, www.sciencehorizons.co.uk oder www.FutureManagementGroup.com präsentieren das wichtigste Zukunftswissen.

Dr. Pero Micic gilt international als ein führender Experte für Zukunftsmanagement. Der Vorstand der FutureManagementGroup AG ist Topberater, Fachbuchautor, Dozent an renommierten Universitäten und Akademien, Gründungsmitglied der Association of Professional Futurists in den USA, Vorsitzender des Beirats der European Futurists Conference und Vorsitzender der Konferenz „Internationales Trend- und Zukunftsmanagement".

Zukunftsstrategie Mentorship

Wie junge Talente vom Wissen der Besten profitieren

Von BRIAN TRACY

Talentmanagement ist eine der wichtigsten Aufgaben von Unternehmen, die ihre Zukunft angesichts des sich verstärkenden Facharbeitermangels und des demografischen Wandels sichern wollen. Dazu gehört auch, die Frage zu lösen, wie das Wissen der Best Performers möglichst umfassend und reibungslos an die jungen Nachwuchskräfte übergeben werden kann. Eine Zukunftslösung kann hier das Einrichten von Mentorship-Programmen sein, bei denen erfahrene Mitarbeiter ihre Kompetenz und ihr Erfahrungswissen an die High Potentials weitergeben und diese mit Tipps und ihren guten Netzwerken unterstützen.
Sich einen Mentor zu suchen, ist auch außerhalb der Firmenmauern eine hervorragende Möglicheit für engagierte Menschen, vom Wissen, der Erfahrung und den Netzwerken der interessantesten und besten Köpfe aus Wirtschaft, Politik und Kultur zu lernen und zu profitieren, beschreibt Topberater Brian Tracy.

Indem Sie sich an Menschen wenden, die Ihnen etwas voraus haben, und Sie offen für deren Input und Führung sind, sparen Sie viel Zeit und Geld. Nämlich das, was es gekostet hätte, wenn Sie es selbst hätten lernen müssen. Genau das ist die Essenz einer Mentorenbeziehung. Der schnellste Weg voran zu schreiten ist, die besten Experten in Ihrem Beresich genau unter die Lupe zu nehmen, sie zu studieren und genau das tun, was sie auch tun. Sie sollten Ihre Mentoren respektieren, sie als Vorbild ansehen (können). Wenn Sie so sein wollen, wie sie, sollten Sie sich anleiten lassen, was Ihren Charakter, Ihre Persönlichkeit und spezifische Ideen betrifft, damit Sie Ihre Ziele schneller und besser erreichen können. Wenn Sie sich einen Mentor suchen, dann achten Sie auf zwei Dinge: Charakter und Kompetenz.

Der Charakter ist bei Weitem das Wichtigste. Suchen Sie sich einen Mentor, den Sie achten und respektieren – eine Person, die überdurchschnittlich intelligent und integer ist, ein gutes Urteilsvermögen hat und weise ist. Je mehr Sie sich mit Männern und Frauen umgeben, die in der Entwicklung ihres Charakters vorangeschritten sind, desto mehr Verhaltensweisen werden Sie von ihnen übernehmen. Sie werden so wie sie.

Kompetenz bedeutet, dass die Person sehr gut ist in dem, was sie oder er tut – sie hat das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, mit denen Sie schneller vorankommen. Wie sehr ein Mentor Einfluss auf Ihr Leben hat, hängt von zwei zusätzlichen Faktoren ab: Der erste: Wie offen sind Sie gegenüber Ihrem Mentor, um dazu zu lernen. Wenn Sie sich anleiten lassen, konzentrieren Sie sich als erstes darauf wahrzunehmen, was diese Person Sie lehrt. Danach passen Sie das Erlernte an Ihre Bedürfnisse und Anforderungen an. Der zweite Faktor, der den Einfluss eines Mentors bestimmt, ist seine/ihre Bereitschaft, Sie beim Erreichen Ihrer Ziele zu unterstützen. Je stärker eine Person in Ihr Leben emotional involviert ist, desto mehr lassen Sie sich von ihr beeinflussen. Wenn Sie sich einen Mentor suchen, sollten Sie darauf achten, dass er/sie tatsächlich ein persönliches Interesse an Ihnen hat und er/sie wirklich will, dass Sie in Ihren Bestrebungen erfolgreich sind.

Tracy: Wesentlich: „Charakter und Kompetenz."

Deshalb sollten Sie empfänglich für die Inspirationen, Ideen und Anleitungen sein und darauf achten, dass der Mentor ein aufrichtiges Interesse an Ihrem Erfolg hat.

Brian Tracy ist Leadership- und Vertriebsberater, Top-Speaker und Autor von 42 Büchern, einschließlich „The Way To Wealth" und, gemeinsam mit Frank M. Scheelen, „Speak to Win".

Die Zukunft wertvoll gestalten: Die zehn Regeln der ©lean leader

Von ANDREAS BUHR

Wer Unternehmen und Teams führt, muss sein Führungsverhalten immer wieder kritisch auf den Prüfstand stellen. Denn nicht durch die ihm zugewiesene Macht kann er die Menschen in seinem Verantwortungsbereich begeistern und beflügeln, sondern nur durch persönliche Autorität und vorgelebte Werte. ©lean leader wissen, Ihre Mitarbeiter werteorientiert zum Erfolg zu führen. Denn wenn Erfolgsstreben gleichzeitig zu Sinn führt, dann führen Werte zu Wert.

Nur wer sich als Führungskraft selbst führen kann, kann andere führen. Doch was in der Theorie so augenfällig ist, scheint in der Realität in Vergessenheit geraten zu sein. Betrachten wir beispielhaft das Scheitern der Gierkultur und die – konsequenten – Milliardenflops der letzten Zeit, dann wird klar: Wer als Führungskraft glaubt, dass er mit unsauberen Mitteln, auf Basis unredlicher Werte, langfristig vorankommt, wird scheitern.

Herausragende Führung also ist wichtiger denn je! Und das Modell dafür nenne ich ©lean leadership, also: saubere und wesentliche Führung. Das ist mehr als nur ein gutes Management, eine saubere „Verwaltung" der Führungstätigkeiten. Es bedeutet Respekt und Integrität gegenüber Mitarbeitern. Es bedeutet Menschenführung nach den Prinzipien der Wesentlichkeit. Reduziert auf das Essenzielle, auf Authentizität, Wert- und Nachhaltigkeit. Um diesen Kern geht es in herausragender Führung von Menschen. Und zwar auf allen vier Ebenen: Selbstführung, Führung im Dialog (eins-zu-eins), Teamführung, Unternehmensführung. Dazu im Folgenden zehn methodische Überlegungen, die ©lean leader herausragend machen:

1. Regel: Das Wesen der Dinge ist immer einfach

Auf das Wesentliche reduzieren ist ein harter Prozess, denn dazu müssen Sie sich von vielen Theorien der Führung und auch von vielem, was Sie von Ihren wesentlichen Aufgaben abhält, verabschieden. Arbeiten Sie mehr am, weniger im Unternehmen.

Zu viel Ballast herumtragen, sich auf verschiedenen Märkten verzetteln, versuchen, es jedem potenziellen Kunden recht zu machen, das Festhalten an Dingen, die nicht Kerngeschäft sind: Das macht verwechselbar. Das stellt in Frage. Das vernichtet Sinn. Und es führt weg vom wesentlichsten Führungsleitsatz, den es gibt. Er lautet: Das Richtige zur richtigen Zeit, am richtigen Ort richtig und oft und konsequent tun.

2. Regel: Als Vorbild authentisch sein

Als Führungskraft müssen Sie immer ein Vorbild sein – denn Sie werden durch Ihr Vorbild führen. Dazu müssen Sie authentisch sein, eine Übereinstimmung zwischen Ihren Worten und Ihren Taten, Ihren Werten und Ihren Wirkungen leben. Wer Wasser predigt und Wein trinkt, verliert seine Glaubwürdigkeit und Autorität. Wer aber die Worte der Werte stets mit Leben füllt, wird nicht nur als konsequent und zuverlässig empfunden, er wird auch das innere Glück und die Kraft genießen, die ihm diese Werte für seine Arbeit geben. Solche Werte müssen – schlicht gesagt – moralische Werte im Sinne des Gemeinwohls sein. Und dieses umfasst immer auch Ihr jeweiliges Unternehmen.

3. Regel: Klarheit über Ziele bringt nachhaltigen Erfolg

Klarheit über Ziele – und zwar für alle Beteiligten, das ist eine hohe Anforderung an die Führung. Ein hoher Wert. Führung allerdings beruht auf Werten. Was „das Richtige" ist, kann immer nur aus einem übergeordneten Wert abgeleitet werden. Solche Werte sind immer emotionale Motoren, sie sind immer grundlegend und wesentlich. Sie finden und einsetzen kann nur die ethisch und moralisch legitimierte Führungspersönlichkeit, die

- auf der ersten Ebene der Führung als Vorbild handelt,
- auf der Ebene der direkten Mitarbeiterführung authentisch und menschenorientiert Entscheidungen fällt,
- auf der Team-Ebene dafür sorgt, dass 2 plus 2 immer 5 sind und
- das Große und Ganze der Unternehmensführung im Auge behält.

4. Regel: Mut zur Entscheidung haben und handeln

Entscheidungen erfordern Mut, da mögliche negative Konsequenzen drohen. Doch nur so können Sie das Glück herausragender Führung erreichen: Glück ist eine Überwindungsprämie für Sorgen und für Ungewissheit. Erfolg ist eine Überwindungsprämie für vermeintlich „richtige Entscheidungen". Sich zu Ent-Scheiden heißt ja immer auch, sich von etwas zu trennen. Ob getroffene Entscheidungen „richtig" waren, stellt sich erst im Nachhinein heraus. Oft müssen hier auf einer unzureichenden Wissensbasis Schlüsse gezogen und Risiken abgewogen werden. Da scheiden sich auch die Geister: in die eher aktiven Gestalter und in die tendenziell passiven „Opfer". Ein ©lean leader aber hat die richtigen Motive für „richtige Entscheidungen" – und diese gründen auf seinem Verantwortungsbewusstsein für das Wohlergehen vieler. Also kann er auch handeln! Wer weiß, was er tut (und warum), kann tun, was er will!

5. Regel: Der Mensch im Zentrum des Handelns

Gemeinsam ist authentischen Führungspersönlichkeiten, dass sie Menschen als individuelle, einmalige und einzigartige Persönlichkeiten in ihrem So-Sein wahrnehmen, respektieren und akzeptieren. Sie sehen andere nicht nur oder nicht in erster Linie als Träger einer Funktion oder einer auszuübenden Tätigkeit. Sie sehen sie nicht als Mittel zum Zweck. Positiv ausgedrückt: Führungspersönlichkeiten sehen zuallererst den Menschen im Mitarbeiter. Der Grundsatz lautet: „Ich will dem Mitarbeiter helfen, mehr zu tun als das, wozu er sich selbst imstande sieht." Entscheidend ist, dass Resultate erzielt werden, dass Ergebnisse zustande kommen. Dabei macht strikte Ergebnisorientierung Führung nach ©lean leadership wirksam im Sinne des Unternehmens.

6. Regel: Führung ist immer mehr als Management

Natürlich ist es auch eine Aufgabe innerhalb der ©lean leadership, Arbeitsabläufe und Prozesse zu optimieren. Das ist Management. Eine herausragende Führungskraft aber leistet mehr. Sie geht ihren Mitarbeitern voran, führt sie, weist ihnen einen Weg – den Weg gehen aber müssen diese selbst. Eine herausragende Führungskraft stattet die Mitarbeiter mit den dazu notwendigen Kompetenzen aus. Mit Hilfe ihrer sozialen und emotionalen Energien und Kompetenzen eröffnet sie den Menschen einen Raum, in dem diese eigenverantwortlich ihre Fähigkeiten entfalten und entwickeln können: Die herausragende Führungskraft sucht die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Jobs, entwickelt Talente und hat Vertrauen in die Selbststeuerungskräfte der Menschen.

7. Regel: ©lean leadership schafft den Rahmen für Leistung

Authentizität, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit: Wer über diese Eigenschaften verfügt, dem wird von den anderen Menschen Autorität verliehen. Seit Erich Fromm wissen wir, dass sich die Differenz zwischen „Autorität haben" und „Autorität sein" aus den Worten „haben" und „sein" herleitet, die auf zwei verschiedene Existenzweisen hindeuten: Wer Autorität hat, dem ist sie per Dekret verliehen worden. Eine Führungskraft mit Autorität hingegen ist dies aufgrund ihrer Wesensmerkmale. ©lean leadership heißt also: Menschen entwickeln, andere erfolgreich machen, Leistung ermöglichen. Zur Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter, zu Ihrer Zufriedenheit – und zur Zufriedenheit Ihres Unternehmens.

8. Regel: Mit dem Wow!-Faktor Ergebnisse erzielen

Überragende Ergebnisse erzielen Sie dann, wenn das Feuer der Leidenschaft Sie antreibt, die Fakten der (Arbeits-)Umgebung stimmen und Sie die Fähigkeiten zur Leistung haben. Wenn diese 3 F (Feuer, Fakten, Fähigkeiten) zusammenkommen, erzielen Sie Herausragendes mit Leichtigkeit. Das ist Ihr Wow!-Faktor – und den können Sie auch in Ihrem Unternehmen einführen, Ihren Teams ermöglichen. Motivation ist dann keine Frage mehr!

9. Regel: Gewinnorientierung – mit Sinn und Verstand

Der gesellschaftliche Auftrag von Unternehmen liegt im Angebot von Waren und Leistungen, die das Leben der Menschen verbessern. Gewinnstreben ist eine natürliche Folge dieses Auftrages – wenn es mit Sinn und Verstand statt mit Gier und Gewalt geschieht. Es muss einen Sinn haben, dann führt Wertschätzung zu Wertschöpfung.

10. Regel: Vernetzen: die Weisheit der Vielen

Keiner gewinnt allein, daher setzen ©lean leader in Zukunft noch stärker auf die Weisheit der Vielen. Sie arbeiten und denken in vernetzten Strukturen und bedienen sich dafür der modernen Technologien wie auch ihrer ausgeprägten sozialen Kompetenzen.

Von Wertschätzung zu Wertschöpfung

Es ist uns allen möglich, als authentische Persönlichkeiten und damit als Autorität anerkannt zu werden – und zwar dann, wenn sich unsere Werte, Überzeugungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen in Übereinstimmung befinden. Wer seiner Mannschaft Sinn bietet, Vertrauen schenkt, Kompetenzen auf Mitarbeiterseite aufbaut, Anreize – auch ökonomische – schafft, darf auch fordern: Loyalität, Motivation, Einsatzbereitschaft.

©lean leadership ist eine wesentliche, entscheidende Kompetenz für vertriebsintelligentes Handeln, für mehr Umsatz, für bessere Ergebnisse! Für eine wertvolle Zukunft! Unsere Zukunft!

Andreas Buhr, „die Umsatz-Maschine", ist einer der bekanntesten Speaker im Bereich Führung und Vertrieb. Der Experte für VertriebsIntelligenz® und ©lean leadership ist Vollblutunternehmer und erfolgreicher Trainer, Buchautor, Referent und Inhaber der go! Akademie für Führung und Vertrieb.

Megatrend Mensch®: Ganzheitliche Mitarbeiterentwicklung als strategische Zukunftsaufgabe

Strategische Wettbewerbsvorteile durch ganzheitliche Mitarbeiterentwicklung und Employer Branding

Von FRANK M. SCHEELEN

Megatrend Mensch®: Wovon hängt der Erfolg Ihres Unternehmens in Zukunft ab? Von Ihren Produkten, Ihren Dienstleistungen, den Innovationen, den „optimierten Entwicklungs- und Produktionsprozessen"? Ja, das auch. Ganz sicher aber geht es nicht ohne motivierte Menschen, ohne die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen, strategisch wichtigen Kompetenzen. Es geht nicht ohne loyale Mitarbeiter, die sich voll und ganz und aus innerer Überzeugung dafür einsetzen, übereinstimmend Ihre Unternehmensziele und ihre eigenen Ziele zu verwirklichen.
Bedenken Sie: Wenn es Ihnen gelingt, begeisterte und kreative Mitarbeiter zu gewinnen und an Ihr Unternehmen zu binden, besitzen Sie gegenüber der Konkurrenz einen unschätzbaren Vorteil. Denn engagierte Menschen, die für das Unternehmen nicht nur wegen des guten Gehalts arbeiten, sondern auch wegen der Werte, die es repräsentiert, sind der große Engpassfaktor der Zukunft.

Transition: die Veränderung zum Besseren

Das bedeutet: Wenn Sie Menschen suchen, deren Qualifikationen und Kompetenzen punktgenau auf Ihre Unternehmensziele ausgerichtet sind, wird Mitarbeiterentwicklung zur strategischen Aufgabe der Unternehmensführung. Dabei gilt: Es geht weniger um Mit-Arbeiter, sondern um Menschen, die gemeinsam mit Ihnen am Unternehmenserfolg arbeiten, also Zukunft aktiv gestalten wollen. Die Herausforderungen der Zukunft erfordern Veränderungsprozesse, die Sie nur mit Menschen bewältigen, die Lust auf Veränderung, die Spaß am Change haben. Denn Change Management zielt nicht nur auf Change, also simpel auf Veränderung, sondern auf Transition, also auf den Übergang zum Besseren!

Employer Branding: Attraktivität nach außen kommunizieren

Weil gute und motivierte High Potentials heiß begehrt und umkämpft sind, sollten Sie als Unternehmer nicht nur prüfen, was der Mitarbeiter für Sie, für Ihr Unternehmen tun kann. Ihre Bereitschaft, die Frage auch umgekehrt zu stellen, entscheidet maßgeblich darüber, ob Sie im „war for talents" – im Kampf um die besten Nachwuchskräfte – bestehen können.
„Was kann ich tun, damit mein Unternehmen attraktiv für High Performer ist?" – diese Frage werden Sie in Zukunft aufgrund der demografischen Entwicklung noch viel stärker als heute schon mit vielen guten Strategien beantworten müssen. Eine hervorragende Antwort auf diese Frage bietet das Employer Branding, mit dem Sie sich zu einer „Arbeitgeber-Marke" entwickeln, die eine Sogwirkung auf die besten Köpfe, die engagierten und kompetenten Führungskräfte und Mitarbeiter ausübt.
Dabei umfasst Employer Branding einen breiten Bereich von klassischem Marketing mit Fokus auf den Arbeitgeberqualitäten über Personalsuche, Personalmarketing, Personalauswahl und Personalintegration und -entwicklung, Coaching bis hin zum Outplacement.
Die Personalmarketingstrategie muss also immer als ganzheitliches Konzept betrachtet werden. Und dann ist die Kommunikation nach außen als strahlende Arbeitgeber-Marke auch glaubwürdig und echt.

Unternehmensinterne und -externe Strategiekompetenz aufbauen

Strategische und ganzheitliche Mitarbeiterentwicklung, die den Menschen in den Fokus rückt und zugleich das Image des Unternehmens stärkt, sodass es für potenzielle Führungskräfte und Mitarbeiter an Attraktivität gewinnt – das erfordert von Ihnen, über den Tellerrand des operativen Geschäfts hinauszuschauen, das große Ganze im Blickfeld zu behalten. Es erfordert strategischen Weitblick, strategisches Richtungs- und Ganzheitsdenken.

Die meisten Unternehmen werden in Zukunft noch stärker darauf angewiesen sein, diese strategischen Fähigkeiten mit so wenig Kosten- und Zeitaufwand wie möglich zu entwickeln. Dazu stehen Ihnen zwei Möglichkeiten offen:

1. Sie entwickeln unternehmensintern strategische Kompetenz, etwa indem Sie selbst sich zum Strategiecoach oder zum Leiter einer Strategiestabsstelle entwickeln.

2. Sie profitieren von externer Unterstützung, holen zum Beispiel eine Personalberatung oder einen externen Berater ins Haus. Wenn Sie sich für die zweite Möglichkeit entscheiden – oder einen Mix aus unternehmensinterner und unternehmensexterner Strategiekompetenz wollen –, hat dies den Vorteil, dass der externe Berater als unbeteiligter Beobachter einen unbefangenen und unverstellten Blick auf Ihr Unternehmen, auf Prozesse, Teambuilding und Optimierungspotenziale werfen kann. Zudem ist er darauf spezialisiert, sich schnell einen Überblick über die Strukturen in Ihrer Organisation zu verschaffen und kann so strategisch relevante Zukunftsströmungen im Bereich der Mitarbeiterentwicklung erkennen. Nicht zuletzt kann er das neueste strategische Fachwissen der Personalentwicklung optimierend in Ihr Unternehmen tragen. Denn noch werden viele Unternehmen ihren eigenen Ansprüchen als Arbeitgeber-Marke nicht gerecht, weil sie einfach nicht ganzheitlich-strategisch hinschauen. Vielleicht, weil sie intern nicht so hinschauen können!

Einen ganzheitlichen Ansatz der Mitarbeiterentwicklung verfolgen

So setzt in vielen Unternehmen die Mitarbeiterentwicklung viel zu weit unten an – und zwar nicht das Training, sondern die Strategie betreffend! Das Topmanagement verlässt sich darauf, dass etwa ein Abteilungsleiter schon wissen wird, welche Mitarbeiter seine Abteilung braucht. Es bleibt dann ihm überlassen, ein Stellenprofil zu entwerfen und auf Bewerbersuche zu gehen.
Besser aber ist es, die Frage zu stellen, was der neue Mitarbeiter beherrschen und können muss, um optimal zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen – nicht nur der Abteilungsziele. Notwendig ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Entwicklung der gesamten Unternehmung ins Blickfeld rückt. „Ganzheitlich" – was heißt das in diesem Zusammenhang? Alle Beteiligten ziehen an einem Strang und streben die Anbindung der Mitarbeiterentwicklung an die langfristige Strategie und die Zielsetzung des Unternehmens an.
„Ganzheitlichkeit" bedeutet zudem, die Einstellung neuer Mitarbeiter, aber auch deren Aus- und Weiterbildung in einen Zusammenhang zu stellen mit der Vision des Unternehmens, mit seinen Werten, unternehmerischen Grundsätzen, Strategien und Zielen.
Der ganzheitliche Ansatz berücksichtigt „den Menschen im Mitarbeiter". Es genügt nicht, den besten Mitarbeiter für die vakante Stelle zu finden. Mensch und Stelle müssen zusammenpassen – der Mitarbeiter sollte die Position definieren können als Möglichkeit, nicht nur seine Fachkompetenzen optimal einzusetzen, sondern zudem seine sozialen und emotionalen Fertigkeiten: „Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein!"

Führungspyramide by Nimsky, SCHEELEN® AG

Die Bedeutung der Vision beachten

Die Pyramide veranschaulicht, was mit der Mitarbeitersuche und -auswahl „aus einem Guss" gemeint ist: Sie müssen sich zunächst einmal über Ihre Vision im Klaren sein und wissen, wie Ihr Unternehmen in der Zukunft ausschauen soll, und daraus Ihren unternehmerischen Zweck – Ihre Mission – ableiten. Die Vision drückt aus, wofür ein Unternehmen steht, sie beschreibt das Warum und Weshalb der Existenz eines Unternehmens, sie begründet seinen Sinn und seine Daseinsberechtigung.

Daraus ergeben sich die Werte, die wiederum den Weg und die Art und Weise bestimmen, wie Ziele erreicht werden und wie sich Führungskräfte und Mitarbeiter in konkreten Situationen verhalten sollten. Die Werte sind ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der richtigen Mitarbeiter, aber auch für einen potenziellen Bewerber für das Unternehmen: Wenn Ihre Werte und die des Bewerbers zusammenpassen, kann zusammenwachsen, was zusammengehört.
Sie sehen: Die Mitarbeitersuche fängt keineswegs mit der Erstellung des Jobprofils an, sondern vielmehr mit der grundsätzlichen Frage nach dem Sinn und Zweck Ihres unternehmerischen Denkens und Handelns. Die Kette von der Vision zum kompetenten Mitarbeiter hat aber noch weitere Glieder: Aus Vision, Mission und Werten können die handfesten unternehmerischen Grundsätze und die Unternehmensstrategie deduziert werden – und daraus wiederum die Unternehmensziele.
Es gilt: Strategische Planung ohne Vision ist weitgehend wertlos – aber eine Vision ohne umsetzungsorientierte Strategie ebenso.

Quelle: INSIGHTS MDI® GmbH

Vision und Strategie gehören zusammen wie die zwei Seiten einer Medaille. Jetzt erst sind wir auf der unteren Ebene der Pyramide angelangt – auf der Kompetenz- und Verhaltensebene, die für die Erstellung des Jobprofils elementare Bedeutung hat. Wer sich jetzt – nach dem Prozess der Festlegung von Vision, Werten, Strategie und Zielen – damit beschäftigt, kann ziemlich sicher sein, dass sich selbst in den nicht ganz so wichtigen Qualifikationen und Kompetenzen, die in der Stellenbeschreibung stehen, die Vision und die grundlegenden Werte des Unternehmens widerspiegeln.

Employer Branding: den Menschen in den Mittelpunkt rücken

Megatrend Mensch® – ganzheitliche Mitarbeiterentwicklung bedeutet auch, den Prozess auch aus der

Perspektive des Bewerbers zu sehen. Denn Ihnen ist daran gelegen, dass der motivierte High Potential auf Ihr Unternehmen aufmerksam wird und sich aktiv für Sie entscheidet.
Erste Pluspunkte sammeln Sie durch den ganzheitlichen Ansatz der kompetenzorientierten Mitarbeiterentwicklung: Denn mit hoher Wahrscheinlichkeit wird sich ein neuer Mitarbeiter bei Ihnen wohlfühlen, weil das dargestellte Auswahlverfahren von vornherein darauf angelegt ist, zu einer hohen Übereinstimmung zwischen den Mitarbeiterpräferenzen und denen Ihres Unternehmens zu gelangen. Mit anderen Worten: Ein Mitarbeiter, der nicht über die Kompetenzen verfügt, die Ihr Unternehmen braucht, und der nicht die Werteorientierung hat, die bei Ihnen gelebt wird, wird sich bei Ihnen gar nicht erst bewerben.

Scheelen: „Mitarbeiter sind Markenbotschafter!"

Gerade für hoch qualifizierte Mitarbeiter sind nicht allein die wirtschaftlichen Kennzahlen von Bedeutung, sondern vielmehr die „inneren Werte" eines Unternehmens. Kommen dann noch ein positives Arbeitsklima, interessante Herausforderungen, gute Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und vor allem ein mitarbeiterorientierter Führungsstil hinzu, sind gute Voraussetzungen für eine gedeihliche Zusammenarbeit gegeben.

Attraktivität durch Einzigartigkeit und Authentizität erzielen

High Potentials können sich oft aussuchen, wo und für wen sie sich engagieren wollen. Darum ist es wichtig, dass Sie sich bei dieser Zielgruppe als Arbeitgeber-Marke (Employer Brand) etablieren, Ihren Bekanntheitsgrad erhöhen, ein positives Image aufbauen und den Status der „Einzigartigkeit" erreichen. Es ist eine strategische Aufgabe wie das Produktmarketing – und daran orientieren sich alle Maßnahmen und Prozesse, die sich um den Weg Ihrer Mitarbeiter hin zu Ihrem Unternehmen und durch den Karrierepfad des Unternehmens ranken. Ja, selbst wenn ein Mitarbeiter Ihr Unternehmen verlässt, wird er noch positives Marketing für Sie machen, wenn Sie gegenseitig die richtigen, passenden Partner waren. Eine der wichtigsten Maßnahmen dazu ist, auf die Glaubwürdigkeit in Ihren Aussagen zu achten, um Vertrauen aufzubauen.
Die Bewerber nehmen Sie als authentischen und vertrauenswürdigen Arbeitgeber wahr, wenn es zwischen Ihrer Außendarstellung – also dem, was Sie nach außen kommunizieren – und Ihrem Handeln und Tun ein Höchstmaß an Übereinstimmung gibt.

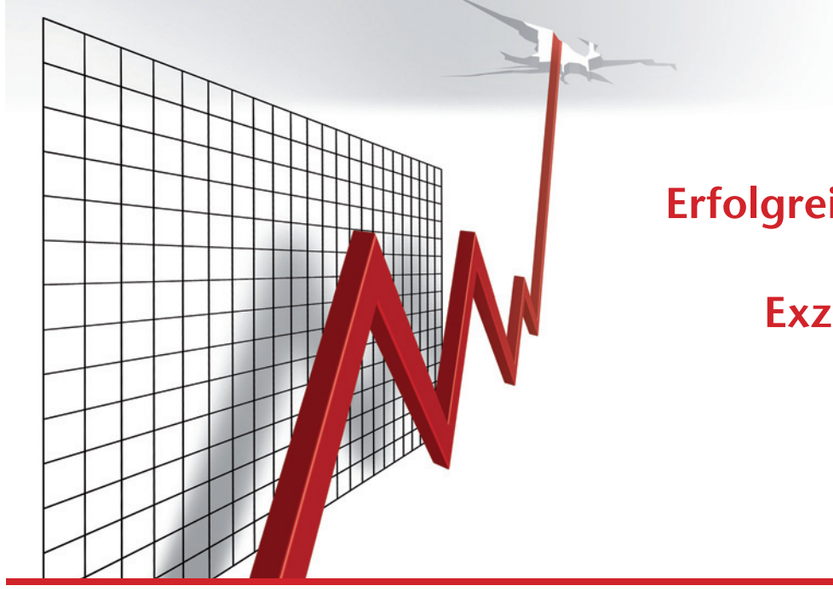
Mitarbeiter zu Markenbotschaftern entwickeln

Beachten Sie dabei, dass Ihre Mitarbeiter einen entscheidenden Anteil daran haben, wie Sie „außen" wahrgenommen werden. Der Nutzen einer positiven Bewertung oder gar einer Empfehlung an einen Freund oder Bekannten nach dem Motto: „Bei uns im Unternehmen ist eine Stelle frei, wäre das nichts für dich? Ich glaube, ihr passt wunderbar zusammen, weil …", ist für Sie enorm.
Darum: Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern! Denn die „High Potentials da draußen" müssen von Ihrer Einzigartigkeit und Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber erst einmal Kenntnis nehmen können. Neben Ihren Mitarbeitern unterstützen Sie dabei Dienstleister wie Unternehmensberater, Personalmarketing-, Werbe- oder PR-Agenturen.
Das Fundament Ihres Erfolges bei den High Potentials aber ist und bleibt eine gute Unternehmensführung. Wer eine eindeutige Führungsphilosophie und einen klaren Führungsstil als Imagefaktoren bekannt machen will, muss erst einmal darüber verfügen. Das ist IHR Ansatz!

Megatrend Mensch®: reflektieren Sie Ihr Menschenbild

In der Wahrnehmung der High Performer zeigt sich die Qualität eines guten Arbeitgebers darin, wie die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern umgehen. Sie achten sehr darauf, ob das Menschenbild der zukünftigen Chefs personalorientiert und humanistisch geprägt ist oder funktionalistisch und utilitaristisch. Und sie prüfen, ob sie als wertvolle Menschen und eigenständige Persönlichkeiten behandelt und ob ihnen neben Aufgaben auch Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung übertragen werden. Sie fragen sich: „Bin ich dort nur ein Rädchen im Getriebe, das gefälligst zu funktionieren hat – oder werde ich als Mensch in meinem So-Sein akzeptiert?"
Die Konsequenz: Wer High Potentials gewinnen und an das Unternehmen binden will, sollte das Führen von Menschen als Kernpunkt einer Führungsarbeit betrachten, der es um Glaubwürdigkeit und Authentizität geht. Authentisches Führen, Führen von Mensch zu Mensch unterstützt Sie dabei, loyale Mitarbeiter in Ihr Unternehmen zu ziehen.
Gesunder Menschenverstand, Fairness, Ehrlichkeit, Akzeptanz und Toleranz und ein inspirierender Führungsstil – das sind die Schlüsselkompetenzen, die die High Potentials an ihren Führungskräften schätzen.
Und das sind die Kompetenzen, die SIE erwerben sollten, wollen Sie Spitzenleute von Ihrem Unternehmen überzeugen und sie motivieren, sich für die Erreichung Ihrer Unternehmensziele zu engagieren. Denken Sie daran: Dem Menschen, nicht Systemen oder Automatismen, gehört die Zukunft – eben: Megatrend Mensch®!

Frank M. Scheelen, der Experte für Zukunftsbusiness und Beziehungsmanagement, ist erfolgreicher Unternehmer, bekannter Bestsellerautor und visionärer Speaker. „Megatrend Mensch® – Wachstum mit Kompetenz" ist das Leitbild seiner ganzheitlichen Unternehmensberatung, der es um die Entwicklung aller menschlichen Potenziale und Kompetenzen geht.



Erfolgreiche Unternehmer von morgen: Exzellenz ist der Weg

Von CAY VON FOURNIER

Wer den Wettbewerb im 21. Jahrhundert gewinnt, wird jetzt entschieden. Unternehmen haben heute ganz andere Herausforderungen zu bewältigen als noch vor 10 oder 15 Jahren: Unser Bewusstsein und unsere Kreativität, eine positive Einstellung und die Art unseres Denkens, das Engagement und die Konsequenz bei der Umsetzung sind schon heute die entscheidenden Erfolgsgrundlagen. Dabei ist der Weg zur Spitze keine gerade Linie. Krisen, Stagnation und Misserfolge gehören zum erfolgreichen Wachsen dazu. Leider vernachlässigen viele Unternehmen mit Blick auf den schnellen Umsatz diese Stabilisierungsphasen – sie müssen den Weg der Exzellenz noch lernen. Denn Exzellenz ist kein Ziel, es ist der Weg!

5 Grundsätze exzellenter Führung

Exzellenz im Unternehmen bedeutet,

- sich mehr engagieren und mehr kümmern …
- mehr riskieren …
- leidenschaftlicher und klüger entscheiden …
- mehr erwarten und mutiger sein …
- mehr umsetzen und schneller sein …

als alle anderen. Fünf Grundsätze weisen dabei den Weg zu exzellenter Führung:

1. Exzellente Unternehmen haben begeisterte Kunden

Um im harten Wettbewerb erfolgreich sein zu können, muss sich das gesamte Unternehmen auf das wichtigste Ziel besinnen: die nachhaltige Begeisterung der Kunden. Für zufriedene Unternehmen, die sich mit zufriedenen Kunden zufriedengeben, wird es mittelfristig gefährlich, weil der Wettbewerb dann in erster Linie über den Preis ausgetragen werden muss. Erst begeisterte Kunden sind bereit, mehr Geld für Produkte und Dienstleistungen auszugeben. Begeisterung ist heute sehr viel wert.

Von Fournier: „Exzellenz ist ohne Kompetenz nicht möglich."

Von der Marke zur Wertegemeinschaft

Mittelständler müssen sich entscheiden zwischen „Billigmarke" und „Luxusprodukt", zwischen „toter Mitte" und einer Unterscheidbarkeit durch Service, Emotionen, Herzlichkeit, Erlebnisse, Innovationen und individueller Ansprache. Im 21. Jahrhundert kaufen Kunden nicht nur Marken, sondern sie treten einer Wertegemeinschaft bei. Wollen Mittelständler also ein profitables Preissystem gestalten, müssen sie überlegen, wie sie

Die drei Ebenen der Kundenbegeisterung

Kundenbegeisterung lässt sich am Beispiel einer Torte erklären.
Eine Torte besteht aus dem Tortenboden und den verschiedenen Schichten, der Sahnehaube und den Streuseln.
Den Tortenboden mit den verschiedenen Schichten bildet die Basisleistung: Der Kunde erhält ein gutes Produkt auf der Basis eines guten Preis-/Leistungsverhältnisses. Er ist zufrieden.
Schwieriger wird es bei der Sahnehaube: Hier gelingt es dem Unternehmen, sich zu differenzieren. Damit wird nicht nur ein höherer Preis akzeptiert, auch Design, Technik und Innovation bilden ein Plus für den Kunden. Die dritte Schicht bilden die Streusel, die die Torte außergewöhnlich machen.
Der Kunde fühlt sich dem Unternehmen emotional verbunden, er identifiziert sich mit dem Unternehmen in überdurchschnittlichem Maße und trägt seine Begeisterung weiter.

zur Marke werden, die zu einer Wertegemeinschaft für ihre Kunden wird. Auch wenn sich dies nach umfassenden Marketingstrategien anhört, so ist doch ein Punkt der wichtigste: die Mitarbeiter! Diese erst machen ein Unternehmen zur Marke und bestimmen, wie das Unternehmen wahrgenommen wird.

2. Exzellente Unternehmen: exzellente Mitarbeiter

„Klug investieren" heißt heute, in Menschen zu investieren – in Mitarbeiter und in Kunden. Dabei geht es nicht nur um die wichtige Investition in Wissen und Kompetenz, sondern die noch entscheidendere in Bewusstsein und Emotionen. Exzellenz ohne Leidenschaft ist wie ein Auto ohne Motor. Exzellente Unternehmen investieren überdurchschnittlich viel in die Gewinnung und Entwicklung von exzellenten Mitarbeitern.

In Menschen investieren!

In der Bilanz werden Maschinen auf der Investitionsseite verbucht und die Mitarbeiter auf der Kostenseite. Das mag für Zeiten, in denen die größten Produktivitätsschübe noch aus Massenfertigung und Rationalisierung entstanden sind, zutreffend gewesen sein. Damals waren Maschinen tatsächlich eine gute Investition für ein Unternehmen. In der heutigen Zeit aber, in der Erfolg vor allem von den Menschen abhängt, gehören Maschinen auf die Kostenseite. Die Förderung von Menschen hingegen als wichtige Elemente im Organismus Unternehmen, ist eine Investition in den Unternehmenserfolg der Zukunft.
In diesem Zusammenhang ist dem Thema „Führen" besondere Bedeutung beizumessen. Unternehmensziele sind nur zu erreichen, wenn ein entsprechender Führungsstil praktiziert wird. Der gute Unternehmer führt gewöhnliche Menschen zu einer außergewöhnlichen Leistung.

Die drei Stufen zur Mitarbeiterbegeisterung

1. Stufe: Das körperliche (materielle) Wohlbefinden.
Die Rahmenbedingungen im Unternehmen müssen stimmen, denn nur wer sich körperlich wohlfühlt, kann auch eine gesunde Motivation entfalten und zufrieden mit seiner Arbeit sein. Kleine Unternehmen haben den Vorteil, individueller sein zu können, wogegen größere Unternehmen meist eine bessere Bezahlung anbieten können. All diese Faktoren haben eine kritische Größe, die nicht unterschritten werden darf.

2. Stufe: Das geistige (emotionale) Wohlbefinden.
Zur Motivation kommt es, wenn auch das geistige und emotionale Umfeld stimmt und die Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre eigene Arbeit mitgestalten zu können.

3. Stufe: Auf der dritten Stufe entsteht das seelische Wohlbefinden, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Dies führt zur Begeisterung und zu dem oft geforderten Zustand, dass sich Mitarbeiter als Mitunternehmer verstehen.
Dieser Zustand kann nicht eingefordert, sondern lediglich entwickelt werden.

3. Exzellente Unternehmen stellen sich dem Wandel

Es ist schwer, ein exzellentes Unternehmen zu werden, aber noch schwerer ist es, eines zu bleiben. Daher muss gerade die Fähigkeit zum Wandel ein fester Bestandteil jeder Unternehmenskultur sein. Es ist heute kein großes Problem mehr, neue Dinge in unsere Köpfe zu bekommen. Das viel größere Problem ist, die alten Dinge aus unseren Köpfen herauszubringen.

4. Exzellente Unternehmen haben viele Kompetenzen

Exzellenz ohne Kompetenz ist nicht möglich. Daher müssen Unternehmer in die eigene Kompetenz und die ihrer Mitarbeiter investieren. Es geht aber nicht nur um die fachliche Kompetenz. Kreative und soziale Kompetenz sind heute ebenso unabdingbare Voraussetzungen für langfristigen Erfolg.

Viele Unternehmen sind sich ihrer Fähigkeiten bewusst. Untersuchungen belegen, dass weniger als 30 Prozent der mittelständischen Unternehmen ihre Kernkompetenzen und Technologien spontan benennen können.
Über schriftlich formulierte strategische Vorstellungen verfügen die wenigsten Unternehmen. Die Entscheidungen über den Einstieg in Produkte, Dienstleistungen oder Technologien werden daher oft intuitiv gefällt, ohne eine systematische Analyse aller verfügbaren Informationen. Damit wächst die Gefahr, die Übersicht zu verlieren.

5. Exzellente Unternehmen führen konsequent

Alles Wissen und alle Ideen nützen wenig, wenn sie nicht umgesetzt werden. Exzellente Unternehmen sind daher vor allem auch umsetzungsstarke Unternehmen. Sie eignen sich Führungswerkzeuge an, nützen sie und gehen konsequent ihren Weg damit. Wenn Strategien nur in Theorien und Marketing nur in Ideen enden, sind es nichts mehr als gute Absichten und bleiben wirkungslos.

Konsequenz leitet sich vom lateinischen Wort „consequentia" ab und bedeutet „folgen" oder auch „mit Folge" (cum sequentia). Im übertragenen Sinne bedeutet es die Folgerichtigkeit des Denkens und Handelns.
Impliziert ist die Forderung, unser Handeln an den von uns aufgestellten Regeln und Aussagen auszurichten. Erst wenn wir auch meinen, was wir sagen, und tun, was wir meinen, schaffen wir Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Dr. Dr. Cay von Fournier ist Arzt und Unternehmer. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des 1985 gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare sowie seine inspirierenden Bücher.

Zukunftsmanagement: Das richtige Unternehmensdesign für verrückte Zeiten

Von TOM PETERS

Managementguru Tom Peters setzt sich in seinem Beitrag mit den Tugenden echter Leader in turbulenten Zeiten auseinander.
Und die Zukunft wird noch turbulenter als das Heute! Zukunftsmanagement heißt damit auch, für „verrückte Zeiten" zu trainieren und sich die Regeln hervorragender Leader anzueignen.

Wenn sich Leader durch unsichere Zeiten und andere Unwägbarkeiten kämpfen müssen, ist voller Einsatz bei hohem Risiko gefragt. Hier sind meine 20 besten Einsichten für erfolgreiche Leader.

1. Visionäre Leader sind wichtig, großartige die Basis

Für nachhaltige Excellence braucht es fähige Leader, die ihre Mitarbeiter zusammenhalten und zu Höchstleistungen führen. Vision und Strategie sind natürlich wichtig. Aber gewinnen können Leader nur durch überlegene Logistik: das Richtige zur richtigen Zeit mit den richtigen Leuten an der richtigen Stelle.

2. Ab und zu funktioniert Persönlichkeitskult

Es gibt Zeiten echter Herausforderung, in denen nur visionäre Leader die Arbeit erledigen können. Von Zeit zu Zeit brauchen wir einen charismatischen Leader, der eine faszinierende Vision anbietet und einen neuen Ansatz symbolisiert.

3. Leadership ist vielschichtig, aber Leader wachsen daran

Es gibt keine allgemeingültige Herangehensweise an die Leadership. Die Situation entscheidet. Leader dürfen nicht allein tatsachenbasierte Entscheidungen treffen, vielmehr müssen sie aus all den sich widersprechenden Signalen einen Sinn destillieren.

4. Leader fördern Talent, sie vereinheitlichen nicht

Teamarbeit bedeutet nicht, alle Mitarbeiter gleichzuschalten. Erfolgreiche Teams bestehen aus schrulligen Persönlichkeiten, die sich aneinander reiben, die aber – mit der spirituellen Hilfe eines begabten Leaders – lernen, wie sie ihren individuellen Charakter bewahren und dennoch ein erfolgreiches Teammitglied werden können.

5. Leadership ist die Kunst der Intuition

Je schwerer die Entscheidungen und je verrückter die Zeiten, desto mehr müssen die Leader ihrer Intuition vertrauen. Das grundlegende Regelwerk und die Konkurrenz verändern sich ständig. Also müssen sich die Leader ständig neu erfinden.

6. Leadership ist eine Leistung

In den letzten Jahren kam es auf Ideen an – heute zählen Leistung und Ergebnisse. In Leadershipkursen lernen wir, die Arbeit zu organisieren und zu delegieren und nicht, alles selbst zu machen.

7. Leader bauen auf die Kraft der Beziehungen

In schwierigen Zeiten zählen die richtigen Beziehungen. Die Zukunft gehört den Leadern, die ein Dutzend Aufgaben gleichzeitig jonglieren können. Und wer kann das am besten? Die Frauen! Das wichtigste unerschlossene Leadership-talent ruht in den Frauen.

Peters: „Leader haben grenzenlosen Enthusiasmus."

8. Leader lieben die Technik der Vernetzung

Vernetzen Sie Verbindungen. Heutzutage wird dadurch verkauft, dass ein gewaltiges Netz auf jeder Ebene und Funktion aufgebaut, erhalten und mobilisiert wird.

9. Leader vertrauen dem Vertrauen

Wir schreien nach etwas oder jemanden, auf das wir uns verlassen oder dem wir vertrauen können. Wir vertrauen Leadern, die die schwierigen Geschäfte erledigen und jeden

„Future Management: Leadership ist die Kunst der Intuition.“

Morgen mit neuer Vitalität die nächste Aufgabe angehen und ihre Versprechen halten – auch oder gerade in schwierigen Zeiten.

10. Leader schaffen Leader

Leader erschaffen keine Anhänger, sondern sie schaffen weitere Leader: Sie leiten andere dazu an, ihr eigenes Schicksal zu gestalten.

11. Leader unterstützen Andersdenkende

Erfolgreiche Leader drehen sich nicht im Kreis. Sie erwerben neue Denkrichtungen, indem sie neue Denker anwerben.
In Zeiten des Wandels müssen sie über einen Pool verschiedener Perspektiven verfügen können.

12. Leader machen Fehler und lachen darüber

Niemand macht alles richtig. Winston Churchill sagte: „Erfolg ist die Fähigkeit, von Scheitern zu Scheitern zu gehen, ohne den Enthusiasmus zu verlieren.“ Um wilde Zeiten zu überleben, müssen Leader über Fehler lachen können.

13. Leader haben Geschmack

Das Unternehmensdesign ist das Betriebssystem der Seele und Geschmack ist ein wichtiger Teil des Designs. Das Design muss in verrückten Zeiten konstanter Neubewertung unterworfen sein.

14. Leader müssen konsequent sein

Um Gewinne zu erzielen, Qualität zu liefern und Kunden zufriedenzustellen, müssen Leader konsequent sein. Aber diese Unbeirrbarkeit kann auch verwundbar machen.

15. Leader zeigen Leidenschaft

Leadership ist vor allem eine Frage der kreativen Energie. Leader dramatisieren, explodieren, leuchten und haben grenzenlosen Enthusiasmus. Der Leader muss die Energiequelle für alle sein.

16. Leader organisieren die Gemeinschaft

Leader müssen die Mitarbeit ihrer Kunden, Lieferanten und Teams gewinnen. Von Leadern wird nicht erwartet, dass sie auf alles eine Antwort wissen – aber, dass sie Menschen rekrutieren, die Antworten haben.

17. Leader erzählen großartige Geschichten

Das Erzählen von Geschichten ist ein Schlüssel zur Leadership. Geschichten erinnern uns daran, was sein könnte. Gute Geschichten sind persönlich, leidenschaftlich und sinnvoll.

18. Leader sind exzellente Redner und Zuhörer

Leader müssen dasselbe Mantra immer wieder wiederholen, bis es einsickert. Leader müssen unermüdliche Redner und Kommunikatoren sein. Aber Leader hören auch auf das, was der Markt, der Kunde und das Team zu sagen haben. Zuhören zeigt Respekt und schafft Verbundenheit.

19. Leader werden nicht Beute des Erfolges

Oft denken Leader, dass sie alleine für ihren Erfolg verantwortlich seien. Gute Leader hingegen glauben nicht einmal ihren eigenen Presseberichten. Und sie lassen es nicht zu, dass sie selbst und ihre Mitarbeiter selbstzufrieden werden!

20. Leader wissen, wann sie gehen sollten

Oft machen Leader ihre eigene gute Arbeit zunichte, wenn sie ihr „Verfallsdatum“ überschreiten. Gute Leader wählen für ihren Rückzug den richtigen Zeitpunkt.
Dieser ist meist dann gekommen, wenn sich alles im Kreis dreht und immer wieder dieselben Probleme auftauchen.

Tom Peters ist Vorsitzender der Tom Peters Company, Bestsellerautor, Vortragsredner und Managementguru, der mit Re-imagine! (Gabal-Verlag) eines der ungewöhnlichsten Businessbücher vorgelegt hat, dem auch dieser Artikel in gekürzter Version entstammt.

„Das Prinzip Eigenverantwortung stärken“

Interview mit RAINER SKAZEL zur strategischen Zukunftsorientierung von Unternehmen

Zukunftstrends erkennen und visionäre Ideen entwickeln, ist das eine – doch welche Zukunftsfragen treiben momentan die Unternehmen tatsächlich um? Executive Excellence macht den Praxistest und befragt Rainer Skazel, als General Manager bei der Scheelen® AG verantwortlich für Managementberatung auch unter Einsatz der Tools INSIGHTS MDI® und ASSESS by Scheelen®, nach den Vertriebs- und Beratungserfahrungen direkt „an der Kundenfront“.

Herr Skazel, welche sind Ihrer Meinung nach die Zukunftstrends im Bereich der unternehmerischen Managementberatung?
„Fit for future“ – also strategische Zukunftsorientierung steht meiner Erfahrung nach als Zielsetzung hinter gut 60 Prozent aller Aufträge, mit denen Managementberatungen betraut werden. Für personalorientierte Beratungsunternehmen sind solche Zukunftsthemen im Wesentlichen mit der demografischen Herausforderung der Unternehmen verbunden. Denn hier sind Umdenken und Change Management erforderlich:

1. Personalmarketingstrategien, die sich vornehmlich an Jüngere wenden: out!
2. Personalentwicklung betreiben, die „ältere“ Mitarbeiter als nicht mehr entwicklungsfähig ansieht und von weiteren Karriereplanungen ausschließt: out!
3. Sozialverträgliche Frühverrentung als probates Mittel des Personalabbaus nutzen: out!

Entscheidend sind also nicht nur professionelles Talentmanagement, sondern auch die gezielte Förderung der erfahrenen Mitarbeiter sowie die Entwicklung der generationsübergreifenden Zusammenarbeit in der gelebten Unternehmenskultur. Das sind Grundlagen der exzellenten Unternehmens- und Mitarbeiterführung in Zukunft.

Exzellente Unternehmens- und Mitarbeiterführung – beruht diese nicht eigentlich immer auf den „alten Werten“? Oder sind die alten Werte auf dem Weg, die neuen Werte der Zukunft zu werden?
Ohja! Ein Zukunftstrend nach den oft doch dramatischen Führungsfehlern, die die 2008 beginnende Wirtschaftskrise offengelegt hat, ist quasi „back to the future“ das Aufleben der klassischen Werte. Die zeigen sich beispielsweise im Führen durch Vorbild, sowohl in fachlicher, als auch in menschlicher Hinsicht. Unternehmer und Führungskräfte müssen „Fachleute im Umgang mit Menschen“ sein, daher sind die Fähigkeiten zur Kommunikation und zum Aufbau eines guten Beziehungsmanagements unabdingbar! Die gute oder weniger gute Beziehung zu Mitarbeitern, zu Kunden, zu Banken, zu Arbeitnehmervertretern bleibt dem Markt in Zeiten des Social Networkings nicht verborgen. Über kurz oder lang werden Unternehmen hier noch stärker von Kunden und umworbenen hoch qualifizierten Mitarbeitern bewertet werden – wo in einer „up oder down“-Liste ein Unternehmen erscheint, wird ernorme Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg haben.
Zweitens ist das Thema „Eigenverantwortung“ künftig für verantwortliche Führungspositionen hoch anzusiedeln. Hier wird das Prinzip „Ursache und Wirkung“ greifen: „persönliche Haftung“ nicht nur im Erfolgsfall reklamieren, sondern auch einstehen, wenn strategische Entscheidungen Verluste bringen.

Können, Kompetenzen, Werte, Einstellungen, Verhalten – viele Faktoren bestimmen den Erfolg des „Schlüsselfaktors Mitarbeiter“. Welche in Zukunft am stärksten?
Der wesentliche Aspekt ist, dass man einen Mensch immer im Kontext mit den Herausforderungen und Aufgaben seines Jobs betrachtet, um so den Wohlfühlfaktor in Position und Jobdescription, also seiner Aufgabe, zu gewährleisten. Passen diese zu der fachlichen Expertise des Mitarbeiters, werden die werteorientierten motivatorischen Motive des Mitarbeiters innerhalb der Stelle „belohnt“, stehen seine Verhaltenspräferenzen und Potenziale im Einklang mit der Aufgabe, sind alle Faktoren für eine Topperformance gegeben!

Die Definition der unternehmensstrategisch notwendigen Erfolgsfaktoren – abgebildet beispielsweise in ASSESS-Kompetenzmodellen – im Abgleich mit den Potenzialen der Mitarbeiter und daraus abzuleitende Entwicklungsmaßnahmen mit Kompetenz- und Entwicklungsanalysen sind elementare Aufgaben strategischen Personalmanagements.

Skazel: „Kompetenzen und Werte für Topperformance“

Ein Beispiel: Unter dem herrschenden Informations- und Globalisierungsdruck erhalten Kompetenzen wie Innovationskraft, Veränderungsbereitschaft, kontinuierliches Lernen, kulturelles Verständnis oder Beziehungsmanagement künftig noch wesentlich höhere Bedeutung. Sie werden zu Schlüsselkompetenzen, die über probate Tools wie beispielsweise ASSESS sehr gut dokumentiert und dargestellt werden können. So bietet es als Navigator dem Unternehmen eine wichtige Entscheidungshilfe, indem es Mitarbeiter und Organisation im aktuellen wie im künftigen Status dokumentiert, Handlungsfelder definiert und gleichzeitig Wege zur strategischen Zielerreichung aufzeigt.
Denn eines bleibt auch in Zukunft wahr: Hinter allen unternehmerischen Zielen in allen Bereichen stehen Menschen, sie sind das Fundament jedes Unternehmenserfolges!

SCHEELEN® AG
Institut für Managementberatung und Diagnostik

SCHEELEN® AG

Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum

Menschen mit ihren einzigartigen Fähigkeiten, Ideen und Kompetenzen sind der entscheidende Schlüsselfaktor unternehmerischen Wachstums. Führen Sie Ihr Unternehmen mit uns als Spezialisten für Unternehmens- und Personalentwicklung zur Spitzenleistung:

- Unternehmerische Managementberatung
- Workshops, Trainings, Coachings, Vorträge
- Inhouse-Veranstaltungen zu allen Themen der exzellenten Unternehmens- und Mitarbeiterführung
- Umfassendes Medienangebot für die berufliche und persönliche Weiterbildung
- Deutscher Exklusivvertrieb weltweit renommierter Kompetenzdiagnose- und Entwicklungstools wie INSIGHTS MDI® sowie ASSESS Performance®- und Kompetenz-Analyse®
- Ein erfahrenes Team: 17 Experten, 10 Trainer, 500 Netzwerkpartner

Kompetenz im weltweiten Einsatz. Seit mehr als 15 Jahren.

www.scheelen-institut.de

SCHEELEN® AG
Klettgaustraße 21
79761 Waldshut-Tiengen
Tel.: 07741 . 96 94-0
Fax: 07741 . 96 94-20
info@scheelen-institut.de

Weitere wertvolle Impulse für die Zukunft Ihres Unternehmens und Ihre persönliche Entwicklung

Frank M. Scheelen und Brian Tracy: Speak to Win. Ausgezeichnete Führungskräfte müssen auch ausgezeichnete Kommunikatoren sein.

Brian Tracy: In flight plan verrät der Topberater seine gesammelten Erfolgsgeheimnisse.

Megatrend Mensch®: Wachstum mit Kompetenz … das Booklet als Geschenk für Sie.

LESEN SIE MEHR AUF DEN INNENSEITEN!

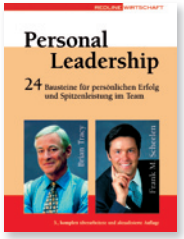
PROFITIEREN SIE VON GEBALLTEM WISSEN ...

Speak to Win, Scheelen/Tracy
ISBN 978-3-89749-851-8
GABAL Verlag
29,90 €

Managementkompetenz. Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer: Butler/Scheelen
Bildungsverlag der Scheelen® AG
49,90 €

Flight Plan, Brian Tracy
ISBN 3-897-49911-8
GABAL Verlag
29,90 €

Thinking Big, Brian Tracy
Buch + CD-Set: 2 CDs
Bildungsverlag der Scheelen® AG
89,00 €



Personal Leadership, Scheelen/Tracy
Buch + CD
Bildungsverlag der Scheelen® AG
89,00 €

Booklet: Megatrend Mensch®. Wachstum mit Kompetenz, Frank Scheelen
Dieses Booklet erhalten Sie als unser Geschenk bei Bestellung mit rückseitigem Formular!

Jahresabo Executive Excellence
Executive Excellence ist das Magazin für Leadership, Management und persönliche Spitzenleistung. Hier schreiben die weltbesten Managementvordenker, Speaker und Unternehmenspraktiker.
Dt. Ausgabe, 4mal jährl. im Abonnement, ISSN 1437-4269,
Einzelpreis: 29 €,
Jahresabonnementpreis: D: 98 €, AU: 102 €, CH: 180 CHF

... UND NUTZEN SIE IHREN INFORMATIONSVORSPRUNG

www.frank-scheelen.com

Vortrag: Megatrend Mensch®
Der Mensch ist in Zukunft der Schlüssel unternehmerischen Erfolges: Produkte werden austauschbarer, Mitarbeiter mit ihren einzigartigen Fähigkeiten (Kompetenzen), Ideen und Emotionen ein immer wichtiger werdender Erfolgsfaktor. Wie Sie mit den richtigen Mitarbeitern Ihr Unternehmen in die Zukunft führen, beschreibt Frank M. Scheelen in seinem inspirierenden Vortrag.
Wollen Sie Frank M. Scheelen als Key-Note-Speaker und Referent erleben? Dann wenden Sie das Blatt!

Seminar: Personal Leadership
Finden Sie den Schlüssel zu Ihrer persönlichen Spitzenleistung und Führungsqualität. Herausragende Führung beruht auf anerkannten Erfolgsprinzipien. Werden Sie die beste Führungskraft, die Sie werden können – auch zu Ihrem persönlichen Glück. Dieses Seminar setzt Ihre Handlungsenergie frei.
Beginnen Sie mit einer positiven Entscheidung auf der nächsten Seite.

Seminar: Speak to Win
Überzeugende Rhetorik, professionelle Präsentation, begeisternder Vortrag – wie Sie zu einem Speaker werden, der das Publikum in seinen Bann zieht, zeigt Ihnen dieses anwendungsorientierte Seminar, das schon für sich selbst spricht.
Mehr Informationen? Einfach umseitig ankreuzen!

Weitere Informationen INSIGHTS MDI® und ASSESS by Scheelen®
Kompetente, loyale und begeisterte Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen! Diese Mitarbeiter für die wirklich passenden Positionen zu finden, ihre Fähigkeiten gezielt zu entwickeln, als Unternehmen gemeinsam mit Ihnen zu wachsen – dabei unterstützt Sie die Scheelen® AG mit den bekannten umfassenden, weltweit eingesetzten Persönlichkeits-Tools INSIGHTS MDI® und ASSESS by Scheelen®.
Auf der nächsten Seite erhalten Sie mehr „access to ASSESS“.

INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH

Infotermin: ganzheitliche Unternehmensberatung
Sie wollen Ihr Unternehmen gut aufgestellt in die unternehmerische Zukunft führen und suchen einen Businesspartner, der Sie mit ganzheitlicher beraterischer Kompetenz unterstützt? Dann vertrauen Sie der Scheelen® AG, denn sie realisiert unter dem Motto „Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum“ seit vielen Jahren individuelle Beratungen und Weiterbildungsprogramme zur Potenzialentwicklung und zur Förderung von Kompetenzen.
Sichern Sie sich umseitig Ihren individuellen, kostenfreien Infotermin!

Sichern Sie sich Ihr besonderes Geschenkangebot jetzt mit umseitigem Formular!

Alle Produkte unter: www.bildungsverlag.com

BESTELLUNG:

Artikel	Preis je Exemplar	Stück	Gesamt
Buch: Speak to Win, Scheelen/Tracy	29,90 €		
Buch: Managementkompetenz. Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer, Butler/Scheelen	49,90 €		
Buch + CD: Personal Leadership, Scheelen/Tracy	89,00 €		
Buch: Flight Plan, Tracy	29,90 €		
Buch + CD-Set: Thinking Big, Tracy	89,00 €		
Jahresabo Executive Excellence	D: 98 €, AU: 102 €, CH: 180 CHF		
Booklet: Megatrend Mensch®, Scheelen	kostenlos		

Gesamtpreis:

☐ Lieferung per Rechnung (ab Bestellwert 50,00 €)

☐ Lieferung per Kontoabbuchung (abzgl. 2% Skonto) von

Bank/Sitz _____

Bankleitzahl _____ Kontonummer _____

☐ Lieferung per Kreditkarte (Mastercard, VISA, DINERS)

Nr. _____ gültig bis: _____

☐ **Vortrag: Megatrend Mensch®:**
Ja, ich habe Interesse – bitte kontaktieren Sie mich

☐ **Seminar: Personal Leadership:**
Ja, ich habe Interesse – bitte kontaktieren Sie mich

☐ **Seminar: Speak to Win:**
Ja, ich habe Interesse – bitte kontaktieren Sie mich

☐ **Weitere Informationen INSIGHTS MDI® und ASSESS by Scheelen®:**
Ja, ich habe Interesse – bitte kontaktieren Sie mich

☐ **Infotermin: ganzheitliche Unternehmensberatung:**
Ja, ich habe Interesse – bitte kontaktieren Sie mich

RECHNUNGSADRESSE:

Firma (ggf.) _____

Vorname _____

Name _____

Straße/Nr. _____

PLZ _____

Ort _____

Telefon _____

E-Mail _____

Datum/Unterschrift _____

LIEFERADRESSE:

Firma (ggf.) _____

Vorname _____

Name _____

Straße/Nr. _____

PLZ _____

Ort _____

Telefon _____

E-Mail _____

Datum/Unterschrift _____

Die vollständigen AGB finden Sie auf http://www.bildungsverlag.com/index1.html