

Führungsansätze aller Art beleuchten das Thema meist von der Seite der Vorgesetzten. Dabei geht wichtige Einsicht verloren, haben wir doch alle in unserer Karriere schon Erfahrungen mit einem besonders wertgeschätzten aber auch einem besonders unangenehmen Chef gemacht. Sie erinnern sich sicher ganz genau an diese Beiden! Daher ein Gedankenexperiment zum Einstieg: Wie würden Sie reagieren?

Ganz ehrlich:

Sind SIE der Mitarbeiter, den Sie sich wünschen?

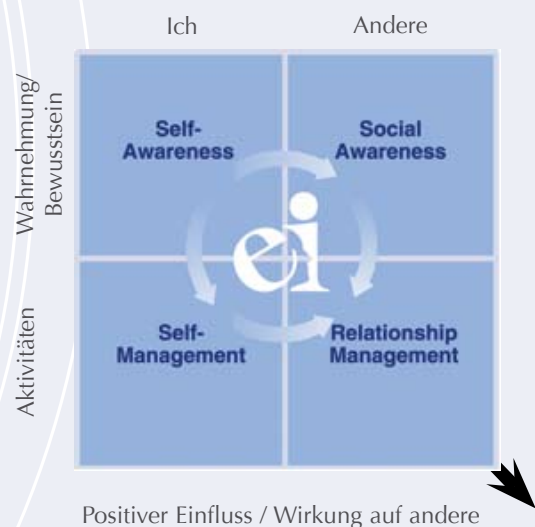
Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sind – wieder einmal – freitags spät abends und alleine im Büro, um in Ruhe vor dem Wochenende alles aufzuarbeiten, was liegengeblieben ist. Durch Zufall erreicht Sie daher in Kopie ein E-Mail. Schnell wird Ihnen klar, dass der Inhalt dieses Mails von Ihrem Vorgesetzten bis Montag früh einen enormen Arbeitsaufwand erfordert und er oder sie sehr ernstesten Konsequenzen entgegenseht, die bis zum Verlust der Position reichen können, wenn diese Leistung nicht erbracht wird - auch wenn es der Gesamtorganisation kaum schaden dürfte. Sie wissen auch, dass Ihre Führungskraft dieses Mail kaum rechtzeitig bearbeiten wird können, und dass es auch niemand anderen gibt, der da einspringen könnte. Für Sie wäre es inhaltlich machbar, wenn Sie, wieder einmal, ein Wochenende opfern.

Fest steht aber auch, dass es weder Ihre Aufgabe ist, diese Arbeit zu übernehmen, noch, dass man es in irgendeiner Weise von Ihnen erwarten würde. Vermutlich ist nicht einmal die Tatsache, dass Sie das Mail rechtzeitig gelesen haben, nachvollziehbar.

Wie würden Sie reagieren – für den besten Chef, den Sie je hatten? Und wie würden Sie reagieren für einen Vorgesetzten, den Sie eher als „gegebenes Übel“ hinnehmen müssen, als dass Sie ihn oder sie wirklich schätzen?

Was ist es, das Sie möglicherweise in einem Fall höchstens zu zähneknirschender Mindestleistung anspornt und im anderen Fall zu einem tiefen Durchatmen und Loslegen motiviert? Im Englischen findet sich dafür der schöne Begriff „discretionary energy“, jenes Quäntchen Energie, das Mitarbeiter freiwillig bereitstellen, ohne dass sie dazu verpflichtet sind oder verpflichtbar wären, dann – und nur dann – wenn sie in guten Führungsbeziehungen arbeiten. Genau dieses Stückchen an Energie ist es, um das es Führungskräften geht. Natürlich muss Performance laut

Die 4 Dimensionen von EI (Emotional Intelligence)



* Quelle: Richard Boyatzis; Daniel Goleman; Primal Leadership. Learning to Lead with Emotional Intelligence

Anforderungsprofilen definiert, ermöglicht, eingefordert, überprüft und verstärkt werden. Natürlich ist das Management in allen Regelabläufen unerlässlich, und doch ist es immer wieder die Kernfrage des Führungsthemas: Wie schaffe ich es, dieses Quäntchen freiwilliger Mehrleistung zu bekommen, dann wenn es darauf ankommt?

Was sind also die Eigenschaften Ihres „besten Chefs“? So unterschiedlich Ihre Antworten auf diese Frage sind, so schlicht ist der gemeinsame Nenner dieser Antworten: Diese Führungskräfte sind Personen mit ausgeprägter und gelebter emotionaler Intelligenz.

Fortsetzung >>



Fortsetzung >> THEMA

Emotional intelligente Führungspersönlichkeiten...

- ↪ kennen ihre Werte, Emotionen und Intuitionen und nützen dieses Wissen zur Entscheidungsfindung.
- ↪ haben ein klares Auswirkungsbewusstsein bezüglich ihrer Handlungen.
- ↪ deuten die Gefühle anderer und reagieren angemessen darauf.
- ↪ bewältigen ihre Gefühle und Impulse, ohne sich von ihnen verleiten zu lassen.
- ↪ halten Rückschläge aus und bleiben optimistisch.
- ↪ zeigen Mut, indem sie sich umgehend mit Problemen auseinandersetzen und fordern andere dabei in angemessener Weise.
- ↪ verfügen über innere Ressourcen und Erholungsstrategien und bleiben dadurch resonant, initiativ und risikobereit.

So oft das auch gesagt wurde und immer wieder gesagt werden wird, an diesem simplen Gedankenbeispiel wird es spürbar: In diesen vielen Situationen, in denen Mitarbeiter dieses freiwillige Stückchen selbstständige Mehrleistung einbringen – sie tun es für emotional intelligente, resonante Führungspersönlichkeiten – oder sie tun es eben unter anderen Umständen nicht.

Zahlreiche Studien (vgl. Richard Boyatzis; Daniel Goleman; "Primal Leadership. Learning to Lead with Emotional Intelligence"; Richard Boyatzis/Annie McKee: "Resonant Leadership") belegen dieses intuitive Wissen.

Ja, emotionale Intelligenz ist erlern- und erweiterbar – und

nein, sie ist nicht als Handwerkzeugkasten einfach abzuholen. Wiederholte Lernschleifen über Reflexion, Erfahrung und Feedback, getragen durch eine inspirierende und vertrauensvolle Lernpartnerschaft schaffen die Vertiefung der emotionalen Kompetenz – und damit die Steigerung des Wirkungsgrades und Erfolgs.

Damit ist diese Frage dann keine heikle mehr: Wie würden Ihre Mitarbeiter reagieren?

| *ARGO socials*



Matthew Strauss, Geschäftsführender Gesellschafter der ARGO budapest, wurde zum Co-Vorsitzenden des American Chamber of Commerce HR Ausschusses ernannt und referierte an der Budapester Universität für Technik und Wirtschaft zum Thema „Erfolgreiches Unternehmertum“.



Oleksandr Sakharsky, Geschäftsführender Gesellschafter der ARGO lviv, nahm an der Telekonferenz zwischen Kiew, Dnipropetrowsk und Donezk mit den ukrainischen Experten am Wirtschaftsforum Davos 2011 teil. Zur Diskussion stand das Thema des World Economic Forum 2011 - "Gemeinsame Normen für die Neue Realität."



DEBRA Austria

ARGO hat 2010 statt in Weihnachtskarten einen entsprechenden Betrag in Spenden an eine Hilfsorganisation investiert.

Dafür haben die ARGOnauten diesmal die „Schmetterlingskinder“ gewählt. Wir unterstützen DEBRA Austria schon seit einiger Zeit mit Moderationen und Beratungsleistungen und wollten auch finanziell einen kleinen Beitrag leisten:

DEBRA Austria ist eine Selbsthilfeorganisation, die sich um die Anliegen der Menschen annimmt, die unter Epidermolysis bullosa (kurz EB) leiden. EB ist eine angeborene, folgeschwere und derzeit noch nicht heilbare Hauterkrankung.

EB bewirkt, dass die Haut bei geringster mechanischer Belastung Blasen bildet oder reißt. Wunden und Schmerzen sind die Folge.

Aufgrund ihrer Seltenheit – in Österreich leben rund 500 Personen mit EB – ist kompetente medizinische Versorgung keine Selbstverständlichkeit. Wesentliches Ziel von DEBRA Austria war und ist es daher, die medizinische Versorgung



Dieter Bernold, Ronald Thoma, Dr. Rainer Riedl, Obmann DEBRA Austria, Bernhard Gattermeyer, Barbara Thoma

der Betroffenen aufzubauen und sicherzustellen. Dazu benötigt DEBRA Hilfe, denn derzeit kann das EB-Haus Austria – die österreichweit einzige Klinik – nur mit Spenden betrieben werden.

Wir freuen uns, wenn auch Sie sich darüber weiter informieren: www.debra-austria.org

Das neue ARGO cuvée...



Mit Blick auf die Feierlichkeiten in unserem Jubiläumsjahr 2011 wurde rechtzeitig ein weiterer Jahrgang unseres ARGO cuvées „erarbeitet“.

Anfang 2010 wurde in kleinem Kundenkreis nach intensiven Verkostungen, kreativen Cuvétierungsansätzen und objektiven Blindbewertungen ein Sieger gewählt:

Das ARGO cuvée 2009 folgt dem Entwurf von DI Hansjörg Tengg:

Eine Zusammensetzung von je einem Drittel Cabernet Sauvignon und Zweigelt, sowie je ein Sechstel Shiraz und Merlot ergeben ein kräftiges, fruchtiges Cuvée, dicht mit weichen Tanninen im Abgang.

Nach 12 Monaten im Barriquefass wurde nun abgefüllt. ARGO Geschäftsführer Ronald Thoma übergab die erste Magnum des ARGO cuvées 2009 an den Erfinder.

DI Hansjörg Tengg, Geschäftsführer smart technologies; Ronald Thoma

Neues von unserem Kooperationspartner procon: Integration von Managementsystemen: logischer Aufbau – praktikable Umsetzung

procon⁷

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, diese oft voneinander losgelöst entstandenen Managementsysteme wie z.B. Qualitäts-, Umwelt-, Risiko-, Informationsschutz-, Prozess- oder Arbeitssicherheitsmanagementsystem zusammenzuführen. Dies gelingt mit einem logisch aufgebauten und praktikabel umgesetzten Managementsystem, das offen für die Integration weiterer Anforderungen ist.

System für das Management

Das Managementsystem ist als Werkzeug zur strategischen und operativen Steuerung des Unternehmens zu sehen. Damit hat es ganz allgemein im Sinne des PDCA-Zyklus die Aufgabe Ziele vorzugeben, deren Umsetzung zu überwachen, die Ergebnisse zu bewerten und davon abgeleitet wieder neue Maßnahmen und Ziele zu setzen.

Diese Ziele können einerseits im Sinne der Unternehmensausrichtung aus den eigenen Visionen und Strategien abgeleitet sein, andererseits – neben den operativen Zielen – auch auf Forderungen Externer z.B. in Form von Normen und Gesetzen zurückzuführen sein.

Ein integriertes Managementsystem hat nun die Aufgabe, diese Ziele und deren Umsetzungen auf allen Unternehmensebenen schlüssig herunterzubrechen und zu unterstützen, das Unternehmensziel unter Beachtung aller Anforderungen zu erreichen.

Ein integriertes Managementsystem vereint die Anforderungen mehrerer Managementsysteme in einem Managementsystem.

3 Ebenen der Integration

Die Forderungen aus Normen und Gesetzen bedingen meist den Aufbau eines eigenen Managementsystems. Losgelöst von weiteren Forderungen ist dieser Ansatz auch verständlich. In der betrieblichen Praxis sind aber mehrere dieser Anforderungen gleichzeitig zu erfüllen. Dadurch kann es zu

3 Ebenen im integrierten Managementsystem (IMS)



Integration auf 3 Ebenen:

- 1. Ebene: gemeinsame Steuerung**
Synergien durch gemeinsame Anforderungen
- 2. Ebene: spezielle Anforderungen**
Detaillierte Umsetzung durch Systembeauftragte unter Beachtung gegenseitiger Abhängigkeiten
- 3. Ebene: Geschäftsprozesse**
Implizite Umsetzung in den einzelnen Arbeitsschritten

Überschneidungen und im Extremfall zu Widersprüchen bei der Umsetzung im Unternehmen kommen.

Es macht Sinn, diese Anforderungen gemeinsam zu betrachten und in ein stabiles Managementsystem zu integrieren. Ziel muss sein, weitere vom Unternehmen umzusetzende Anforderungen in das bestehende Managementsystem einbauen zu können.

Zur Integration von diesen einzelnen Managementsystemanforderungen in ein integriertes Managementsystem wenden wir ein Modell zur Integration in 3 Ebenen an. Diese zusammen bilden ein beliebig erweiterbares Modell zum Aufbau eines integrierten Managementsystems.

Autoren: Dr. Roman Käfer
Geschäftsführender Gesellschafter
DI Christian Haas
Geschäftsbereichsleiter Qualitätsmanagement

Nähere Infos unter: www.procon.at

Ausblick

- ARGO münchen: Am 11. Mai 2011 stellt ARGO am Austria Showcase Bildung DEUTSCHLAND 2011 der WKÖ neue Führungskonzepte vor.
- ARGO wien: Von 22. bis 23. September 2011 findet heuer die 6. ARGO talktime statt. In den nächsten Wochen erreicht Sie das Terminaviso sowie die Sammlung Ihrer Themenwünsche!



Impressum

Barbara Thoma
ARGO Personalentwicklung GmbH
Cobenzlgasse 32
1190 Wien
Tel +43-1-369 77 00
mail b.thoma@argo.at

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung!