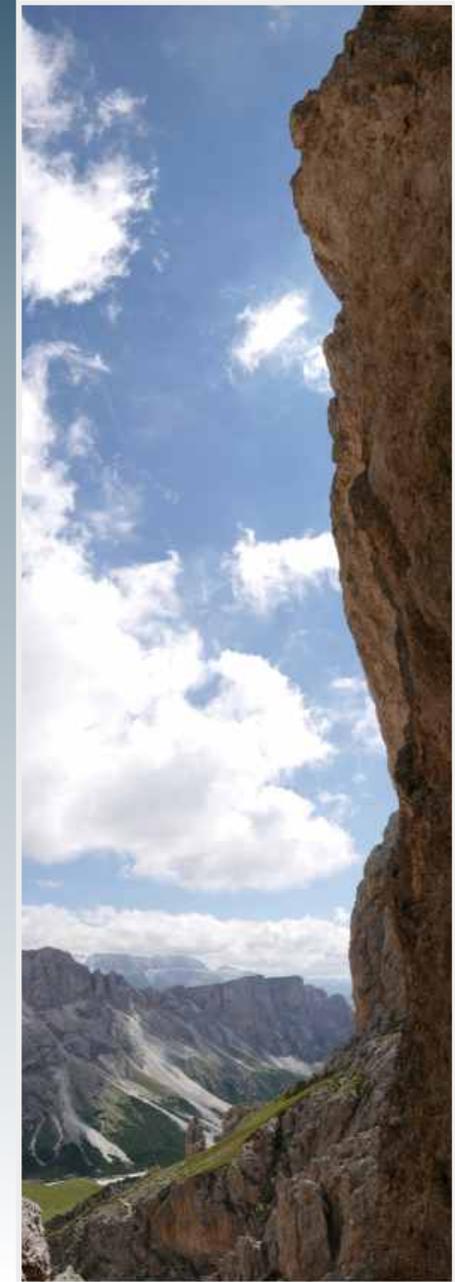


RALF GASCHE Führungsexperte & Redner Excellent Leadership



Impressum

Verantwortlich für den Inhalt:

Ralf Gasche

Haus Dürresbach

53773 Hennef

mail@gasche.com | www.ralfgasche.com

copyright © Ralf Gasche 2013

Excellent Leadership

Ihr Kontakt bei Ralf Gasche:
Andrea Dohrmann
Business Management
andrea.dohrmann@ralfgasche.com
www.ralfgasche.com

Ralf Gasche
Haus Dürresbach
53773 Hennef
Telefon +49 (0) 2242 90 90 818
Telefax +49 (0) 2242 9090 819
Email: mail@gasche.com
Web: www.ralfgasche.com

RALF GASCHÉ  Führungsexperte & Redner
Excellent Leadership





RALF GASCHÉ



Führungsexperte

Top-Speaker

Executive-Coach

Seminarleiter

Fachautor

Lehrbeauftragter

Dipl.-Verwaltungswirt

Jahrgang 1958



Excellent Leadership

Mehr als

... 30 Jahre Erfahrung im Bereich Führung

... 20-jährige Führungs- und Einsatzerfahrung als
Exekutiv-Beamter, Terrorismusfahnder und
Ausbilder/Dozent in Bundespolizei, BKA und BMI

... 13 Jahre Unternehmer, Business-Coach,
Berater, Fachautor und Speaker



RALF GASCHÉ
Speaker



Seine fesselnden Vorträge werden bestimmt durch seinen mitreißenden unerschütterlich optimistischen Stil, Humor, Leichtigkeit, hohen Unterhaltungswert und seine Gabe zur Motivation.

Ralf Gasches spannende Vorträge unterhalten, vermitteln wertvolle Inhalte und setzen gezielt Impulse.

Ob Event, Incentive, Kongress, Führungskräfte tagung, Verbandstreffen oder Kundenveranstaltung, die Vorträge sind individuell auf den Führungsalltag Ihres Unternehmens, ihr Business und ihre Themen abgestimmt.

Verstehen! Begeistern! Erfolg garantieren!



Impulsvorträge

für Unternehmen und Institutionen,
Leitungsebenen, Führungskräfte
und Mitarbeiter zu den Themen: Führung,
Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung,
Authentizität, Integrität & Mut.



Mein B

Erfolg







„Excellent Leadership - Die Kunst der Führung“
Effektiv führen - Mitarbeiter begeistern - Kunden gewinnen

„Spurwechsel“
Mutig Veränderungen angehen

„Kühlen Kopf bewahren, wenn es kracht“
Führen in Extremsituationen

„Gelassenheit im Management“
Ruhig und Souverän führen

„Du Firma, ich IT“
Die wunderbare Welt der Projektkommunikation

„Personal Benchmark“
Der Beste werden, die eigenen Grenzen sprengen



Die Menschen müssen wollen wollen,
damit sie können können.

Ralf Gasche



EXCELLENT LEADERSHIP - DIE KUNST DER FÜHRUNG

Effektiv führen - Mitarbeiter begeistern – Kunden gewinnen



EXCELLENT LEADERSHIP - DIE KUNST DER FÜHRUNG

Effektiv führen - Mitarbeiter begeistern – Kunden gewinnen

Was muss ich tun, um die Mitarbeiter für meine Ideen zu begeistern? Wie funktioniert Führung überhaupt?
Was sind die entscheidenden Eigenschaften eines respektierten und erfolgreichen Leaders?
Was macht er anders als andere?

Der Führungsexperte und Leadership-Profiler Ralf Gasche nimmt Sie mit in die Welt der komplexen Gesetzmäßigkeiten menschlichen Miteinanders und erklärt Ihnen in seiner humorvollen und spannenden Art, wie wir funktionieren und was uns wichtig ist.

Ziel ist es, Ihnen näher zu bringen, wie Sie erfolgreich führen, Ihre Mitarbeiter inspirieren und Ihre Kunden begeistern! Mit der Gasche-Leadership-Strategie kommen Sie diesem Ziel einen großen Schritt näher und erfahren, mit welchen Tools und Einstellungen Sie als Chef erfolgreich sind. Mit Hilfe des von Ralf Gasche entwickelten Führungsmodells der 7-Schritte-Strategie, ein humanistischer und integrativer Führungsansatz, der funktioniert und dessen Prinzipien leicht zu erlernen und anzuwenden sind, erfahren Sie, welche Prinzipien sich hinter erfolgreicher Führung verbergen und worauf sie wirklich aufbaut.

Welches Handwerkszeug ist erforderlich? Die Tools & Haltungen werden Sie überraschen, machen Spaß, sind konzeptionell einfach, wissenschaftlich fundiert, sehr pragmatisch und sofort anwendbar. Ralf Gasche geht es um Excellent Leadership, um erfolgreiche Führung und erfolgreiche Unternehmen. Seine Führungsstrategie verändert das Lebensgefühl der Zuhörer positiv und verhilft zu neuen – oft entspannenden – Einsichten und erzeugt eine hohe Motivation, das neue Wissen sofort anzuwenden.

Setzen Sie Ihre Möglichkeiten, Ihre Energie, Ihre Wirksamkeit und Ihre Erfolgchancen richtig ein!
Bewegen Sie Menschen mit Ihrer persönlichen Kunst der Führung. Begeisterte Mitarbeiter und zufriedene Kunden machen Unternehmen erfolgreich.



ERFOLG

Veränderung Entwicklung

Mut ACHTSAMKEIT

SPURWECHSEL

Mutig Veränderungen angehen

Veränderungen mutig anzugehen und anzunehmen, dazu fordert Ralf Gasche Sie auf. In der Formel „Change = Mut x Bewegung“ wird deutlich, was den Umgang mit Veränderungen im Kern ausmacht.

Der Anfang eines Spurwechsels ist oft das Schwierigste für uns. Er wird durch Achtsamkeit und Aufmerksamkeit geprägt. Oft auch durch Widerstand. Um damit klar zu kommen, müssen wir herausfinden, was wir selbst für uns wollen und uns danach klug ausrichten: entscheiden und mutig handeln. Schon ein kleiner Impuls kann das Leben verändern. Wenn wir das erkannt haben, erschließt sich uns fast unendliche Möglichkeiten: Jeder Spurwechsel bietet ein riesiges Entwicklungspotenzial. Breite, Tiefe und Tempo können Sie dabei selbst bestimmen.

Ralf Gasche lässt Sie an seinen tiefen und berührenden Erfahrungen seiner Spurwechsel im Leben teilhaben und vermittelt Ihnen, wie Sie es hinbekommen, auch bei gelegentlichen Enttäuschungen immer wieder aufzustehen und nicht zu resignieren. „Entdecken sie Ihre Möglichkeiten“, überwinden Sie Ihre Ängste, verstehen Sie, wie Sie selbst und Menschen funktionieren und.....

»Kaum nehmen die Menschen ihr Recht auf Selbstbestimmung so gern in Anspruch wie bei Ihrer täglichen Entscheidung für persönlichen Stillstand.«

Ralf Gasche



KÜHLEN KOPF BEWAHREN, WENN ES KRACHT
Führen in Extremsituationen

KÜHLEN KOPF BEWAHREN, WENN ES KRACHT

Führen in Extremsituationen

Lernen Sie von den Besten. Der Führungsexperte und Berater im Top-Management Ralf Gasche erklärt Ihnen als ehemaliger Fahnder des Bundeskriminalamtes (BKA), Sicherheitsexperte und Terrorismusfachmann wie Sie kühlen Kopf bewahren, wenn es kracht und eng wird.

Wie können Führungskräfte Krisen erkennen, annehmen und meistern? Wie können Sie die besten Strategien entwickeln, um außergewöhnliche berufliche und persönliche Situationen zu überstehen? Zum Beispiel gesundheitliche Probleme und Überlastung im Job. Wie kann ich lernen, in Extremsituationen die richtigen Entscheidungen zu treffen und mögliche Engpässe frühzeitig zu erkennen und abzuwenden!

Führungskräfte stehen häufig unter massivem Druck, sollen dennoch vorbildlich funktionieren und dabei ihre Mitarbeiter motivieren. Ralf Gasche zeigt, wie der Spagat gelingt: Wie strahle ich Optimismus aus, obwohl einigen Mitarbeitern gekündigt wurde, mir drängelnde Kunden und Wettbewerber im Nacken sitzen, die einem das Leben schwer machen? Wie kommuniziere ich in festgefahrenen Situationen optimal mit meinen Mitarbeitern, Vorgesetzten und meinen Kunden? Der interaktive Vortrag enthält viele Tipps und Impulse, wie Sie außergewöhnliche Situationen bewältigen, Ursachen, Wirkung und Ausmaß schnell erfassen, vermeidbare Schäden minimieren, mutig Veränderungen initiieren, Notfallpläne entwickeln und Probleme erkennen. Mit der richtigen Haltung und Herangehensweise bekommen Sie alle unternehmerischen Extremsituationen, wie Markteinbrüche, Qualitätsprobleme, Produktionsausfälle, vehemente Kundenbeschwerden, Spionage u. v. m. in den Griff.

ERFOLG
LEADERSHIP

Druck
FÜHRUNG

Krisen
EXTREME



GELASSENHEIT IM MANAGEMENT

Ruhig und souverän führen

GELASSENHEIT IM MANAGEMENT

Ruhig und souverän führen

- Glauben Sie wirklich, dass Führungserfolg nur unter Hochstress und mit großer Anstrengung erreicht werden kann?
- Leben Sie jeden Tag unter Druck und zerbrechen Sie sich den Kopf darüber, was alles schief gehen kann?
- Suchen Sie verzweifelt nach Lösungen, die Arbeitsflut zu bewältigen?

Vorschlag: Streiche „Zeitmanagement“, setze „Entscheidungsmanagement“.

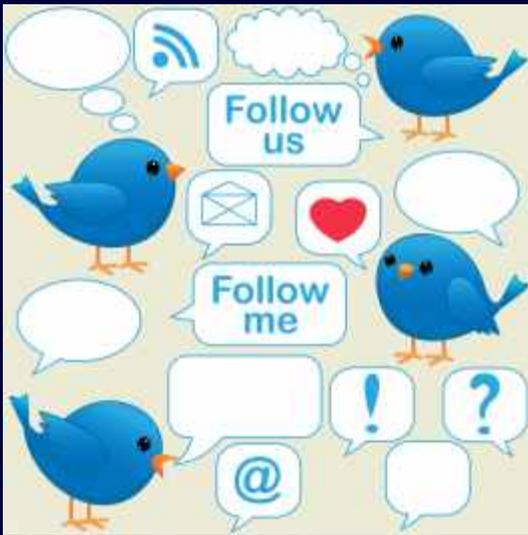
Der spannende, emotionalitätsgeladene und aufrüttelnde Vortrag lebt von provokativer Auseinandersetzung mit scheinbar unveränderlichen „Tatsachen“. Er fesselt die Zuhörer mit authentischen Erlebnissen aus Ralf Gasches Vergangenheit als BKA-Fahnder und bietet auf den Punkt jede Menge ungewöhnlicher und „Macht-man-eigentlich-nicht-Vorschläge“ zur Entwicklung funktionierender persönlicher Gelassenheitsstrategien an.

Druck
FÜHRUNG

Entscheidungen
ERFOLG

Souveränität
LEADERSHIP





DU FIRMA, ICH IT
Die wunderbare Welt der Projektkommunikation

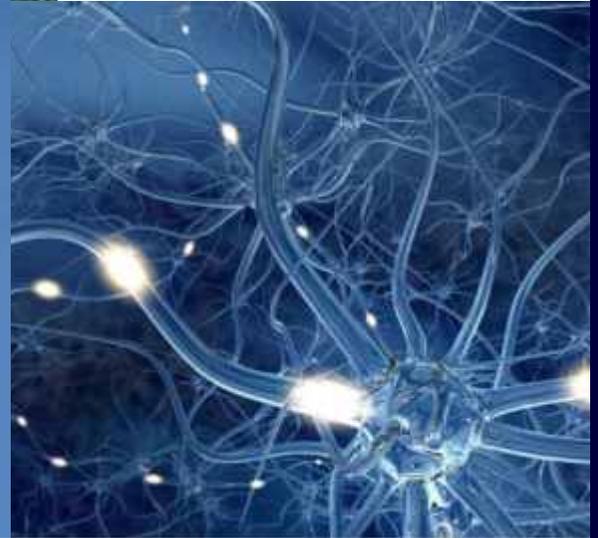
DU FIRMA, ICH IT

Die wunderbare Welt der Projektkommunikation

Als erfahrener Business-Coach im Top-Management nimmt Ralf Gasche Sie mit auf die spannende Reise in die Welt der interdisziplinären Kommunikation. Unter dem Motto „Wenn du willst, was du noch nie hattest, dann tu, was du noch nie getan hast“ bieten sich den Zuhörern interessante Hintergründe zu menschlichen Mustern und Kommunikationsstrukturen sowie wertvolle Tipps, wie man locker mit zunächst aussichtslosen Gesprächssituationen umgeht.

Achtung! Wer keinesfalls lernen will, mit Kommunikationstricks möglichst den gemeinsamen Absturz interdisziplinärer Teams in ein teures Projektgrab zu verhindern, der bleibt bitte lieber weg. Denn Ralf Gasches Vortrag enthält viele verblüffende Kommunikationstipps und zeigt Wege zu einem erfolgreichen Miteinander aller Projektbeteiligten auf.





PERSONAL BENCHMARK

Der Beste werden, die eigenen Grenzen sprengen

PERSONAL BENCHMARK

Der Beste werden, die eigenen Grenzen sprengen

Wer die Geschichte des Führungsexperten und Redners Ralf Gasche verfolgt hat, der wundert sich nicht über seinen Vortrag zu dem wohl für ihn persönlichsten und emotionalsten Thema. Sein Leben ist bei aller Kontinuität und Zielgerichtetheit geprägt von Veränderungen und Neuanfängen, Erfolgen und Punkten des Scheiterns. Situationen, die oft alles andere als planbar waren. Ob es das Ende seiner Fliegerlaufbahn betrifft oder seine Entscheidung, den Beamtenjob an den Nagel zu hängen, sein gesundheitliches „Aus“ oder die vielen Stationen großer Unsicherheit und Verzweiflung, stets war er mit Hindernissen konfrontiert, die ihn bis zum Letzten herausgefordert haben.

Heute steht der erfolgreiche Unternehmer für Widerstandsfähigkeit, enormen Mut, nicht nachlassende Bereitschaft sich zu hinterfragen und äußerst beharrliche Weiterentwicklung. In seinem berührenden und dennoch humorvollen und dynamischen Vortrag, der mit vielen persönlichen Tipps und Insidererfahrungen gespickt ist, ermutigt er seine Zuhörer, es ihm und anderen Vorbildern gleich zu tun und nie nachzulassen, der Beste zu werden, der man sein kann.

Ziele: Sich täglich neu kennen lernen, seine Herausforderungen des Lebens annehmen.

EXCELLENCE

Weiterentwicklung

FÜHRUNG

Bestleistung

Mut

GRENZEN ÜBERWINDEN





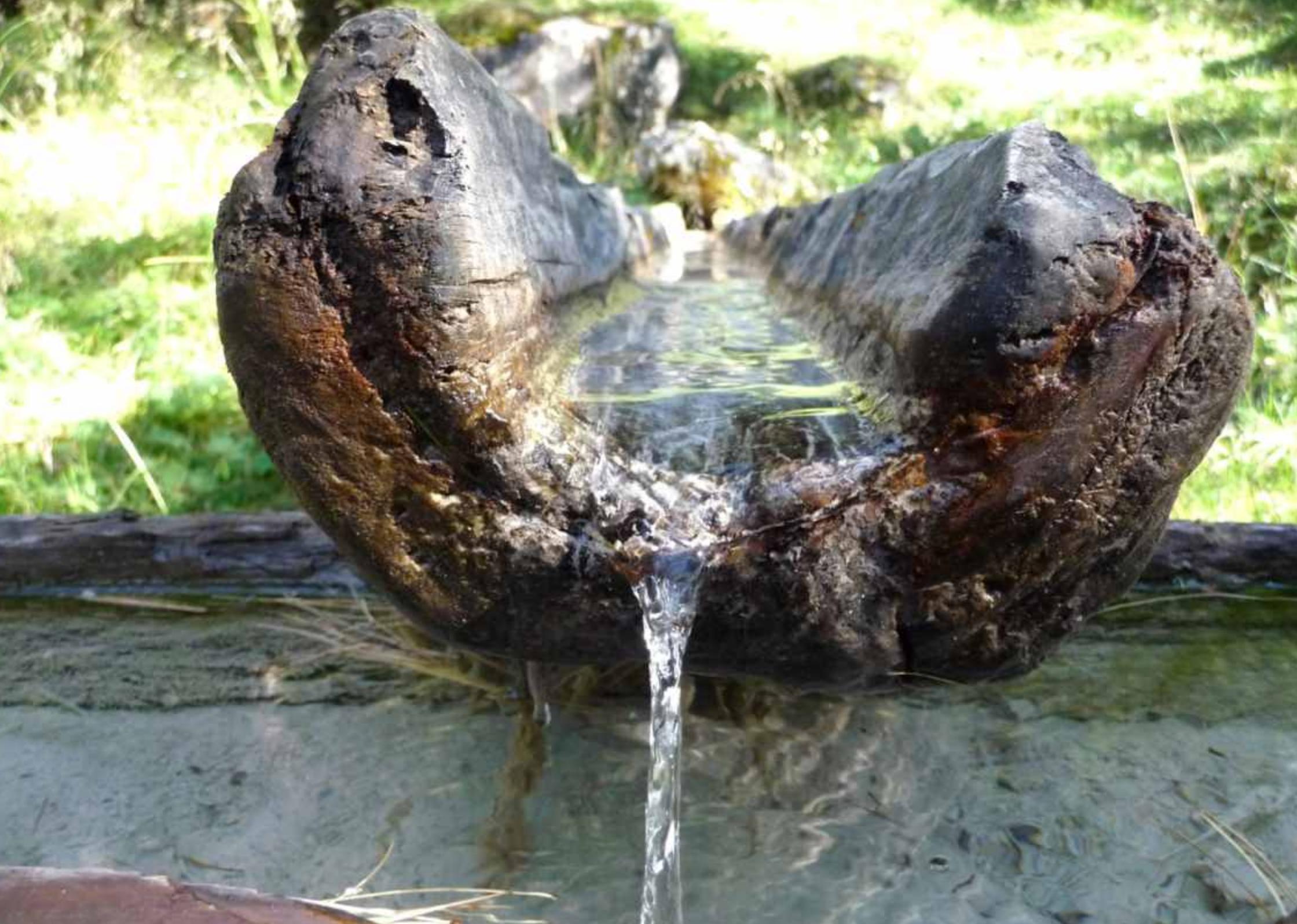


RALF GASCHÉ
Arbeitsweise



Die Arbeitsweise

von Ralf Gasche wird bestimmt durch seinen mitreißenden unerschütterlich optimistischen Stil und seine Gabe zur Motivation. Seine tiefe Überzeugung, dass der Mensch zwar in systemischen Zusammenhängen und Abhängigkeiten lebt, aber hierin schier unerschöpfliche lebensgestalterische Möglichkeiten besitzt, die oft ungenutzt in seinem Inneren lauern, führen zu seiner individuellen und konsequent ressourcen- und zielorientierten Herangehensweise.



Da für ihn die persönlichen Zielvorstellungen und Entwicklungsmöglichkeiten des Kunden stets im Vordergrund stehen, fokussiert er in seiner Arbeit vor allem auf Potenzialfreisetzung, Motivation & Spaß, Perspektivenwechsel, Differenzierung der persönlichen Wahrnehmung, mutiges Querdenken und Encouragement.



Wer ihn mit seiner höchst wertschätzenden Art erlebt hat, wird sich vor allem an seine Stilmittel Konfrontation, Provokation, Irritation und Erfolgsreflexion sowie seine Impulse zur Entwicklung von Souveränität und Gelassenheit gut erinnern können.



RALF GASCHÉ
Lehraufträge





Fresenius Hochschule, Köln



Jade Hochschule,
Wilhelmshafen / Oldenburg / Emsfleth



Hochschule Deggendorf

RALF GASCHÉ
Auszeichnungen

Ralf Gasche ist Mitglied in den folgenden Organisationen und wurde wie folgt ausgezeichnet:.



Redner / Experte Deutsches Rednerlexikon 2013

Lexikon für Redner, Speaker, Keynote-Speaker, führende Managementexperten, Unternehmerpersönlichkeiten, Politiker, Wissenschaftler, Denker, Macher, Visionäre und außergewöhnliche Persönlichkeiten.



Professional Member German Speakers Association (GSA)

Die German Speakers Association ist eine internationale Plattform für alle deutschsprachigen Trainer, Referenten, Coaches und alle weiteren Akteure im Bereich der Weiterbildung.



Professional Member Global Speakers Federation (GSF)

Die Global Speakers Federation GSF ist ein globales Netzwerk für unabhängige Rednerorganisationen., die die professionelle Redner- Gemeinschaft weltweit fördert.

RALF GASCHÉ
Referenzen



A

Adesso AG
Advance Nuclear Fuels GmbH
Allianz Real Estate Germany GmbH
Altana AG
Avena GmbH & Co. KG
AWD GmbH
Axel Springer AG

B

Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW
BFW - Berufsförderwerk Berlin-Brandenburg e.V.
bofrost* Dienstleistungs GmbH & Co. KG
Bundesagentur für Arbeit (BA)
Bundeskriminalamt (BKA)
Bundesministerium des Innern (BMI)
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft
und Verbraucherschutz (BMELV)
Bundeszentralamt für Steuern (BZSt)
buw Holding GmbH
BWFuhrparkService GmbH

C

Casa-Reha Betriebs-und Beteiligungsgesellschaft mbH
comdeluxe GmbH & Co. KG
cross X check

D

Dada Design

DB direkt GmbH

Deichmann SE

Dekra Certification GmbH

Deutsche Bank AG

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Deutsche Post AG

Deutsche Steinzeug Cremer & Breuer AG

Deutsche Telekom AG

DISV GmbH

E

Eberle-Butschkau Stiftung (Wissenschaftsförderung
der Sparkassen-Finanzgruppe e.V.)

EDEKA Minden-Hannover Stiftung & Co. KG

EMP Merchandising HGmbH

ERGO Versicherungsgruppe AG

Ernst Dehning GmbH

Erwin Müller GmbH

Euler Hermes Deutschland AG

E-velopment GmbH

F

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH

FOPPE Direkt Versand GmbH

Fraunhofer Gesellschaft

freshMOTION

F&P GmbH

G

Getränke Essmann GmbH
GELCO GmbH & Co. KG
Grünenthal GmbH
GWG GmbH

H

Hagenhoff & Graef GmbH
Hamurabi GmbH
Harting Deutschland GmbH & Co. KG
H.C.Starck GmbH
Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Haufe- Lexware Services GmbH & Co. KG
HeWo-Tec GmbH
HMS Industrial Networks GmbH
Hochschule Deggendorf
Hochschule Fresenius Köln
Hospitalvereinigung St. Marien GmbH (Cellitinnen)

I

IHK Osnabrück
INPRO Innovationsgesellschaft fortgeschrittene
Produktionssysteme in der Fahrzeugindustrie mbH
Investitionsbank Berlin
InWEnt gGmbH
IT-Dienstleistungsgesellschaft mbH Emsland

J

Jade Hochschule Wilhelmshafen/Oldenburg/Elsfleth
Jäger + Schmitter DIALOG GmbH
Janssen Holzbau GmbH
Jean D`Arcel Cosmetique
Jenoptik Robot GmbH
John Deere & Company
Jowat AG

K

Kassenärztliche Vereinigung Schleswig-Holstein
Kracht GmbH & Co KG
Kreis Lippe
Kreis Weseler Abfallgesellschaft mbH & Co. KG
Kreissparkasse Köln
KUMAtronic GmbH

L

LAB Lüftungs- und Anlagenbau GmbH
Land-Data GmbH
Landesbank Berlin AG
Landkreis Emsland
Landschaftsverband Westfalen-Lippe
Laverana GmbH

M

Malteser GmbH

MED-EL Elektromedizinische Geräte GmbH

Merz Pharma GmbH & Co. KGaA

MEWA Textil Service AG & Co. Bottrop OHG

MID GmbH

Missio - Internationales Katholisches Missionsewerk e.V.

Mobotix AG

MultiArt International GmbH

N

Nanofocus AG

Neuenhauser Maschinenbau GmbH

Nordland Papier GmbH

Novartis GmbH

O

Ostermann GmbH & Co.KG

Otto GmbH & Co. KG

P

Peek & Cloppenburg KG

POCO Service AG

Polytech GmbH

PremiumCircle Deutschland GmbH

PROTAXplus gmbH & Co. KG

Q

QMB Runtime Productions GmbH & Co. KG
qmo-it GmbH

R

readybank ag
RefuSol GmbH
Rewe Dortmund Großhandel eG
Rewe Markt GmbH
RheinEnergie AG
Rhein-Kreis Neuss Kliniken
rlc packaging group
Römheld & Moelle GmbH

S

Sander Gourmet GmbH
Schagen & Eschen GmbH
Schindler GmbH
Schüller GmbH
Seli GmbH Automatisierungstechnik
SGL Carbon GmbH
Siegwerk Druckfarben AG
Siemens Enterprise Communicatoins GmbH & Co. KG
Soennecken eG
Sparkasse Herford
Stadt Osnabrück
Stadtverwaltung Mühlheim a.d.Ruhr
Stadtwerke Osnabrück AG
Stahlbau Husen GmbH & Co KG
Steggemann Architekten

T

TechniSat Digital GmbH
Trinkgut

U

Umicore AG & Co. KG
Universität Osnabrück

V

Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co.KG

W

Wachendorff Elektronik GmbH & Co. KG
Walbusch GmbH & Co. KG
Werum Software & Systems AG
West LB
Wilhelm Wallbrecht GmbH & Co. KG
Wirtgen GmbH
Wirtschaftsförderung Landkreis Emsland

Z

Zentraler Kommunalen Entsorgungsbetrieb
Saarbrücken (ZKE)

u.v.m.

„Es ist eine gute Vorstellung, sich aufzumachen
und dorthin zu reisen, wo nur wenige hinkommen:
zu sich selbst.“

Ralf Gasche



RALF GASCHÉ
Kundenstimmen

» [...] Führung ist stets ein aktuelles Thema,
Ralf Gasche ist der ideale Mann, dies zu vermitteln.«

Wirtschaft Regional

»Der Vortrag hat mich begeistert. Professionell, authentisch, kurzweilig, brilliant.«

M. K., Meyer Werft

»Exzellente!«

A. D., Deutsche Bank AG

»Sympathisch. Souverän. Überzeugend.«

A. B., Land-Data GmbH

»Motivator! Es waren super Inhalte, super Stimmung, super Vortrag!«

n. n., IT-Dienstleistungsgesellschaft mbH Emsland

»Sehr spannend!«

H. D., TechniSat Digital GmbH

»Sympathisch und zielführend.«

S. O., Inpro GmbH

»Ein außergewöhnlicher Mensch, der mich in vielerlei Hinsicht inspiriert hat.«

Stefan Dierkes, REFUsol GmbH

»Immer wieder Impulse, neue Gedanken und Lösungen. Vielen Dank für eine tolle Zeit! «

Bernhard Scheller, Rewe Markt GmbH

»1+ - Danke!«

n. n., MEWA Textil Service AG & Co. Bottrop OHG

»Die Offenheit und Ehrlichkeit des Referenten hat mich begeistert, ebenso die Tiefe der Themen. Vielen Dank für viele wunderbare Denkanstöße.«

R. Z., Eberle-Butschkau Stiftung

»... der mit vielen Beispielen angereicherte Vortrag Gasches
hinterließ ein beeindrucktes Publikum. [...]«

Wirtschaft Regional

RALF GASCHÉ
Standorte

Standorte

Wir möchten, dass Sie sich als Besucher bei uns wohl fühlen und Inspiration mitnehmen. Eine ansprechende Atmosphäre unserer Geschäftsräume ist für uns selbstverständlich. Ralf Gasche betreut seine Kunden individuell, persönlich und zuvorkommend.







Gutshof, Haus Dürresbach

Hennef (Köln/Bonn)

Nutzen Sie bei den Besprechungen bei uns die Ruhe und die stilvolle und natürliche Umgebung, um sich auf das Wesentliche zu besinnen, Sie selbst und den Erfolg Ihres Business'.





Unser Hauptstandort befindet sich in Bonn (Hennef) im Raum Köln/Bonn. Sie finden uns im Haus Dürresbach, einem außerhalb Hennefs sehr ruhig in Waldnähe gelegenen Gutshof mit Reitanlage und Golfplatz sowie einem gehobenen Restaurant.







An den weiteren Standorten kooperieren wir mit renommierten **Business- und Wirtschafts-Clubs** und können die repräsentativen Anwesen und Räumlichkeiten für unsere geschäftlichen Verbindungen mit Ihnen vielfältig und diskret nutzen.

Köln

Rotonda Business Club
Pantaleonswall 27, 50676 Köln

Berlin

Berlin Capital Club
Mohrenstraße 30, 10117 Berlin

Düsseldorf

Wirtschaftsclub Düsseldorf
Königsallee 60c, 40212 Düsseldorf

Frankfurt

Airport Club
Frankfurt Airport Center I, Hugo-Eckener-Ring, 60549 Frankfurt

Hamburg

Business Club Hamburg
Elbchaussee 43, 22765 Hamburg

„Achtsam leben, klug entscheiden, mutig handeln.“

Ralf Gasche

RALF GASCHÉ
Presse

personalmagazin
MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

Jobware

SPIEGEL WISSEN

EV1.TV

GELD
idee

WIRTSCHAFT
RECHENKUNST

POLITIK EXPRESS

RHEINISCHE POST

Frankfurter Allgemeine
FAZ.NET

SPIEGEL
ONLINE

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

EL EMSLAND
KURIER

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

arbeitssicherheit.de
MIT SICHERHEIT ERFOLG

WDR
Radio

RP ONLINE

DIE WIRTSCHAFT

WDR 5

ONLINE
FOCUS

„Die Optimierer“ Spiegel Wissen, Januar 2009	Seite 100
„Ohne mich läuft hier nichts“ Financial Times Deutschland, 3. September 2010	Seite 101
„Neue Wege gehen“ GELDidee, April 2007	Seite 102
„Tüchtig oder süchtig“ Frankfurter Allgemeine Zeitung, April 2009	Seite 103-104
„Kühlen Kopf bewahren, wenn es kracht“ Focus Online, 30. August 2012	Seite 105
„Wenn der Vater unerreichbar scheint“ Frankfurter Allgemeine Zeitung, März 2009	Seite 106
„Ohne Führungskrise durch die Krise“ Personalmagazin, Oktober 2009	Seite 107
„Die Kunst des Führens“ www.wirtschaft-regional.net, 28. Februar 2012	Seite 108
„Zeitmanagement - jede Minute zählt“ Arbeitssicherheit Journal, März 2010	Seite 109
„Mitarbeiterführung ist mehr als nur beruflicher Kontakt“ Jobware, Oktober 2009	Seite 110
„Persönlichkeitstraining“ Die Wirtschaft, Mai 2010	Seite 111
„Weiter mit Coaching“ Rheinische Post, Oktober 2009	Seite 112



Die Optimierer

Die Wirtschaftskrise nährt Coachs: Immer mehr Menschen streben mit professioneller Hilfe nach Selbstverbesserung. Doch Experten warnen vor falschen Heilsversprechen.

VON MERLIND THEILE

Spiegel Wissen

Januar 2009

DIE OPTIMIERER

„Immer mehr Menschen streben mit professioneller Hilfe nach Selbstverbesserung.“

Ohne mich läuft hier nichts

VON NINA ANIKA KLOTZBAMBURG

Wenn es einen persönlichen Soundtrack zu jedem Lebensjahr gibt, dann wäre bei Stanley Druckenmiller zuletzt Queen in Endlosschleife gelaufen: „I want to break free“. Als einer der berühmtesten und erfolgreichsten Hedge-Fonds-Manager der USA kündigte er vor zwei Wochen an, sein milliardenschweres Unternehmen dichtzumachen zu wollen – nach 30 Jahren im Geschäft.

Nun gab es für diesen Schritt sicher auch handfeste wirtschaftliche Gründe. In einem Brief an Kunden und Mitarbeiter beschrieb der 57-Jährige allerdings, was ihn überhaupt auf den Gedanken gebracht hatte, die Brecken hinauszuschmeißen: Ein Freund habe ihn kürzlich zum Golfen in Schottland eingeladen, für drei Tage im Oktober. „Nein dank“, habe er Druckenmiller geantwortet. „Im Herbst ist die Börse schwankungsanfällig, da kann ich nicht weg.“ Darauf der Freund: „Spinnt du? Du machst diesen Job seit 30 Jahren, bist Milliardär. Und du kannst dir keine drei Tage freinehmen?“ Das war der Moment, in dem Freddie Mercury in Druckenmillers Kopf zu singen begann. Oh, how I want to break free!

Dem Mann, der für George Soros erfolgreich gegen das britische Pfund gewettet hatte, war etwas klar geworden: Sein Job war ein Gefängnis. Druckenmiller musste ja nicht nur im Oktober unbedingt jeden Tag in die Firma, sondern auch sonst. Nahezu jeden Familienurlaub, erzählte er kürzlich, habe er als Chef von Duquesne Capital Management wegen irgendeines Notfalls im Unternehmen abbrechen müssen. 30 Jahre saß Druckenmiller in Unentbehrlichkeitshaft. Im Ohne-mich-läuft-hier-nichts-Knast. Und wenn man ehrlich ist: Da sitzen die meisten von uns auch.

„Wer glaubt, dass ohne ihn eine Organisation nicht weiterexistieren kann, ist abhängig“, sagt der Bonner Psychologe und Managementberater Stefan Poppelreuter. „Dann kann auch er im Umkehrschluss nicht ohne diese Organisation sein. Das macht ihn zu einem Gefangenen seiner

Unentbehrlich im Büro sind nur die Besten – schon klar. Unfrei sind sie aber auch: nämlich dann, wenn ihr Job zum Gefängnis wird. Oder wann haben Sie sich das letzte Mal ein paar Tage freigenommen?

Arbeit.“ Auch am Wochenende, auch auf Sylt, auch wenn die kleine Tochter Geburtstag hat – die Firma braucht nicht, denkt der Jobhäftling. Er telefoniert, mailt, sagt private Termine ab. Und vermutlich merkt er dabei gar nicht, dass er in Ketten liegt: Er bekommt nämlich viel Lob, fette Boni, den Neid der Kollegen. Und in den meisten Fällen macht es auch noch richtig Spaß, wenn man im Job gebraucht wird und sich reinhängen kann.

Doch Unentbehrlichkeit ist ein Danaosgeschenk: Sieht auf den ersten Blick super aus, hat's aber in sich. Wer sich für unersetzbar hält, hat schlechtere Aufstiegschancen als andere. Ersteres zeigt er den Chefs ja ständig, dass er die Funktion, die er hat, toll ausfüllt. Warum also befördern und woanders hinsetzen? Zweites können Jobknacks oft nicht aus ihrer Zelle herausblicken: „Wer sich für unentbehrlich hält, denkt nicht mehr darüber nach, ob es vielleicht andere Organisationen gibt, wo es ihm noch besser gehen könnte“, sagt Poppelreuter. „Warum auch? Er kann da eh nicht hin, weil er hier ja nicht weggann.“

„Abstinenzunfähigkeit“ – das ist ein Begriff, den man öfter hört über Leute in der Hamsterradallee. Er stammt aus der Suchttherapie. Tatsächlich ist ja unschwer zu erraten, dass jemand, der denkt, sein Job wäre von ihm abhängig, ganz nah dran ist an der Arbeitssucht. Rund 300 000 Menschen leiden an dieser Krankheit in Deutschland, suchtegefährdet und in Teilen betroffen sind weit mehr – Männer wie Frauen,

quer durch alle Hierarchien vom Trainee bis zur Führungsetage. Für die, die es erwischt, ist das mehr als bloß lästig: „Das Gefangensein in der Berufstätigkeit kann mit massiven psychischen oder körperlichen Beeinträchtigungen einhergehen“, sagt Poppelreuter. Der berühmte Burnout etwa ist ein Klassiker, und bei vielen seiner Opfer geht es erst mal genau so los: Man steckt drin im Tunnel, die Kollegen sind total auf einen angewiesen, man kann nicht weg, man hat so viel Verantwortung. Und in Wirklichkeit rennt man bloß seine Runden im Hamsterrad.

Ralf Gasche hat das alles selbst erlebt: In seinem Job im Kriminaldienst war er scheinbar nicht zu ersetzen. Der Erste am Schreibtisch, der Letzte, der geht, Gefangen, ohne das selbst so zu sehen. Dann Herzprobleme, Burnout, Therapie. Ehe kaputt, Neustart. Heute arbeitet Gasche als Managementberater und dabei nicht selten mit Menschen, die so sind wie Stanley Druckenmiller: Leute, die sich keine drei Tage freinehmen können.

Gasche geht behutsam mit ihnen um – und macht ihnen vorsichtig klar, dass sie womöglich doch nicht die einzige tragende Säule des Betriebs sind. Dazu bringt er seine Klienten dazu, Worst-Case-Szenarien durchzuspielen. „Stellen wir uns vor: Sie fahren, Beinbruch, aus Bett gefesselt. Was würde passieren?“ Gasches Klient überlegt sich dann, wer für ihn einspringen oder

ihn ersetzen könnte. „Von da aus ist es im Idealfall nicht weit zu sagen: Schau, ein Teil deiner Aufgaben lässt sich wunderbar delegieren. Das macht eine souveräne Führungspersönlichkeit aus.“

Die unangenehme Wahrheit ist nämlich: Absolute Unentbehrlichkeit ist so eingebildet wie ein kleiner Freddie Mercury im Kopf. Jeden kann man ersetzen. „Erfolgreiche Organisationen sind immer اسپسونا“, sagt Poppelreuter. „Es kann und darf gar nicht sein, dass ein Unternehmen vom Wohl und Wehe einzelner Personen abhängt.“ Insofern dienen Unentbehrlichkeits-

Absolute Unentbehrlichkeit ist so eingebildet wie ein kleiner Freddie Mercury im Kopf

annahmen bloß der Egopflege. Oder in anderen, geschliffeneren Worten: „Unentbehrlichkeit ist ein Gefühl, das narzisstischen Grandiositätsvorstellungen geschuldet ist.“

Das würde Gasche seinen Klienten natürlich nie so hart ins Gesicht sagen. Er überlegt mit ihnen, was wichtig ist – außerhalb des Tunnels, in dem sie stecken. „Das Problem ist, dass Leute, die sich ganz und gar ihrem Job hingeben, oft vergessen, wer sie wirklich sind und was sie mögen.“ Wer jahrelang soziale Kontakte vernachlässigt und keine Zeit für Hobbys gehabt hat, weiß bei einem Freigang aus dem Jobgefängnis gar nicht, wohin mit sich und seiner Zeit. Er droht in ein Loch zu fallen – und deshalb ist die oft bemühte Work-Life-Balance keine Worthülse, sondern eminent wichtig für die Seelen aller Powermalocher. „Mit drei Wochen Urlaub ist es nicht getan, wenn jemand die restlichen 49 durcharbeitet“, sagt Poppelreuter. Ruhe- und Entspannungsphasen am Abend und an den Wochenenden sind wichtig zur Burnoutprävention.“

Gut, dass Stanley Druckenmiller auch in 30 Jahren Haft nicht vergessen hat, dass er gern Golf spielt. Das tut er nun – als freier Mann. Wenn also das nächste Mal Freddie Mercury in Ihrem Kopf singt, dann hören Sie auf ihn! Gehen Sie einfach mal ein paar Bälle schlagen, Börsenschwankungen und Wirtschaftslage hin oder her. Das könnte Ihnen nämlich ganz guttun.

Financial Times Deutschland
September 2010

OHNE MICH LÄUFT HIER NICHTS

„Unentbehrlich im Büro sind nur die Besten. Unfrei sind sie aber auch: nämlich dann, wenn ihr Job zum Gefängnis wird. Oder wann haben Sie sich das letzte Mal ein paar Tage freigenommen?“



Dilemma mit Hamster: Das abgebildete Nagetier macht einen tadellosen Job, nimmt sich aber insgesamt zu wichtig. Unser Tipp: Auf die Hamsterrad-Life-Balance achten!



Cornelia Krabbe-Steggemann und ihr Mann Manfred Steggemann führen erfolgreich ein Architekturbüro in Ahaus. Ihr Coach unterstützt sie bei der Akquisition.

Neue Wege gehen

Ein Coach liefert keine Rezepte oder Gebrauchsanweisungen. Aber er kann Menschen auf der Suche nach neuen Wegen bei der Orientierung helfen.

TEXT RONJA WILDBERGER

Cornelia Krabbe-Steggemann und ihr Mann Winfried Steggemann sind erfolgreich selbstständig. Im westfälischen Ahaus führen sie gemeinsam ein Architekturbüro mit 4 Mitarbeiterinnen. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit sind Industrie- und Gewerbebauten, Bauten im Gesundheitswesen und Projektsteuerung. Der Leitsatz ihrer Arbeit lautet „Bauen macht Spaß“ (www.steggemann.info). Für die Kunden erreichen sie dies durch die Qualität der Architektur, durch Kosten- und Termisicherheit. Cornelia Krabbe-Steggemann engagiert sich zudem noch als Kommunikationstrainerin für Fach- und Führungskräfte. „Wir sind zufrieden. Im nächsten Jahr feiern wir das 50-jährige Bestehen von STEGGEMANN-

ARCHITEKTEN. Trotzdem haben wir uns überlegt, dass wir die von uns erbrachten guten Leistungen überzeugender kommunizieren wollen“, erklärt Cornelia Krabbe-Steggemann. Gemeinsam mit ihrem Bonner Coach Ralf Gasche arbeiten sie jetzt daran. „Ein Coach ist kein Lebensberater, der vorgefertigte Lösungskonzepte verkauft“, weiß die engagierte Selbstständige. Im Coaching lernen die Klienten vielmehr, ihren Problemen auf den Grund zu gehen. Analyse und Selbstreflexion sollen zu Einsicht und Veränderung führen. „Wichtig ist, dass man Freude daran hat, sich zu verändern. Zutrauen und Sympathie zum Coach erleichtern diesen Prozess“, so Krabbe-Steggemann.

Neue Herausforderungen, Veränderungen der Lebenssituation oder wichtige Entscheidungen sind typische Anlässe für ein Coaching. Was in Unternehmenskreisen längst etabliert ist, wird auch von Privatleuten zu-

nehmend genutzt. Im Berufsleben begleiten Coaches Führungskräfte oft bei neuen Projekten, Stellenwechsel oder Beförderungen. Wer diese Form der Unterstützung im Un-

SO FINDEN SIE DEN PROFI

Google meldet für den Begriff Coaching 87.500.000 Treffer. Trotzdem kann das Internet hilfreich sein. Eine gute Auflistung von Verbänden steht auch unter www.wikipia.de/Sichwort/Coaching.

- Datenbank und anonyme Anfragen www.coach-agentur.de
- Internationaler Coachverband www.coachfederation.de
- Ralf Gasches Homepage www.gasche.com
- Datenbank und Linksammlung www.coach-datenbank.de

nehmen kennen und schätzen gelernt hat, sucht sie zunehmend auch privat. Neuorientierung nach Krankheiten oder Scheidung können genauso den Wunsch nach Impulsen auslösen wie der Eintritt ins Rentenalter.

Coach Ralf Gasche hat sich über den beruflichen Bereich hinaus auf die Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert. Zu ihm kommen Unternehmer und Führungskräfte, die vor neuen Aufgaben stehen. Doch hinter dem vermeintlichen Zielkonflikte steht oft eine andere Grundproblematik: Kommunikationsprobleme, die eigene Authentizität oder Rollenkonflikte. Damit sich seine Klienten ihren Blockaden und Ängsten stellen, konfrontiert sie Gasche in Gesprächen und Aufgaben mit ungewohnten Situationen.

„Wer sich verändern will, muss Neues ausprobieren.“ Gasche betrachtet die aktuelle Lebenssituation seiner Klienten als Resultat ihres bisherigen Handelns. Ein Coach kann Impulse geben, herauszuweisen, welche Alternativen es im Denken, Handeln und Fühlen gibt. Eine Aufgabe kann das Aushalten von Stille sein. „Wer beruflich im Dauerstress ist, für den kann es eine echte Herausforderung sein, eine Stunde das Fließen eines Flusses zu betrachten“, so der Experte. Gasche ermutigt seine Klienten, sich in angstbesetzte Situationen zu wagen. „Über die Selbstreflexion setzt dann der Veränderungswille ein“, so lautet seine Erfahrung.

Konfrontation mit sich selbst

Je größer der Gestaltungsspielraum des Menschen, desto eher lässt er sich auf tiefgreifende Veränderungen ein. Gerade Führungskräfte, Freelancer und Unternehmer nutzen ihre Spielräume und stellen sich dem Projekt „Veränderung“. Wer sich gegen eine tiefgreifende Umrwälzung entscheidet, kann zumindest lernen, sich bewusst und bestmöglich mit seiner Situation zu arrangieren. „Letztendlich kann der Coach nicht die Probleme des Klienten lösen – wohl aber die Prozesse fördern, durch die der Klient eine Lösung für sich findet“, betont auch Psychologe und Coach Christopher Rauhen. Jemand, der sich in seinem Leben gut positioniert hat, kommt auch mit weiteren Veränderungen gut zurecht. „Wer sich während seiner Berufstätigkeit stets gut erdet und sich selbst reflektiert, bereitet sich automatisch rechtzeitig auf neue Lebensabschnitte wie den Ruhestand vor“, bekräftigt Gasche.

Der Coachingmarkt entwickelt sich rasant. Ein Boom mit Folgen, denn neben



Die Klienten von Coach Ralf Gasche können sich selbst und ihr Leben hinterfragen. Er gibt federnde Impulse.

„Wer sich verändern will, muss Neues wagen, Dinge ausprobieren und das bisherige Denken, Fühlen und Handeln in Frage stellen.“

den zahlreichen interessanten Angeboten gedeihen auch dubiose Offerten. Es existieren mehrere konkurrierende Verbände und noch mehr Ausbildungen und Zertifikate. Für den Ratsuchenden eine eher unbefriedigende Situation. Wichtigste Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching sind die Motivation des Klienten und die gegenseitige Wertschätzung im Verhältnis zum Coach. Den richtigen Coach zu finden, ist aber nicht ganz einfach: „Empfehlungen sind immer eine gute Grundlage“, lautet Gasches Erfahrung. „Aber dafür muss man seine Suche nach Hilfe kommunizieren. Das fällt vielen Menschen schwer.“ Eine Hilfe können Datenbanken sein oder eine anonyme Anfrage im Internet (siehe Seite 32).

Wer sich dann auf ein Coaching einlässt, muss mit einem Prozess über einen Zeitraum von einem halben bis zu einem Jahr rechnen. Die Anzahl der Termine richtet sich nach den Bedürfnissen, in der Regel alle drei bis sechs Wochen für zwei bis vier Stunden. Der Stundensatz beginnt bei etwa 100 Euro, nach oben sind die Grenzen offen. Ein seriöser Coach wird ein kostenloses Vorgespräch und Bedenkzeit für die Entscheidung einräumen. Er legt sein Konzept, seine Arbeitsweise und seine Themengebiete offen. Wenn er auf die Probleme des Klienten nicht spezialisiert ist, kann er Kollegen empfehlen. Er sagt offen, wenn ein Coaching für den Betroffenen nicht die Lösung ist. Eine Psychotherapie etwa kann es nicht ersetzen.

COACHING-ANGEBOT CHECKEN

Psychologe Christopher Rauhen hat als Coach, Autor, Lehrbeauftragter verschiedener Universitäten und Ausbilder Coaching von vielen Seiten kennengelernt. Er kennt den Markt und die Schwierigkeit, den passenden Coach zu finden. Als Hilfe hat er sieben Regeln für die Auswahl des passenden Coaching-Angebots zusammengestellt.

angebote vergleichen „Engagieren Sie niemals den erstbesten Anbieter, auch wenn dieser überzeugend aufgetreten ist. Gerade im Vergleich mit anderen werden Vor- und Nachteile deutlich. Holen Sie mindestens drei Angebote ein.“

beschreibungen einfordern „Fragen Sie nach, wie ein Coaching ablaufen kann. Erfahrene Anbieter verfügen über zahlreiche Fallbeispiele und ein Konzept, das sie gern erläutern.“

anonyme ausschreibungen „Unter www.coaching-anfragen.de können Sie kostenlos Ausschreibungen vornehmen. Dabei bleiben Sie anonym und somit auch von unerwünschter Werbung verschont.“

kompetenzen überprüfen „Überprüfen Sie, welchen Ausbildungs- und Erfah-

runghintergrund ein Anbieter hat. Was genau befähigt ihn oder sie für ein Coaching? Lassen Sie sich Referenzen nennen und nennen Sie eventuell zu diesen Kontakt auf.“

erfahrung abfragen „Auch wenn jemand seit mehreren Jahren als Coach arbeitet, ist das noch keine Aussage über die Qualität. Möglicherweise wurde das Angebot nur nebenbei betrieben. Seien Sie kritisch und erfragen Sie, wie viele Fälle und Weiterbildungen ein Anbieter vorweisen kann.“

nicht drängen lassen „Unterscheiden Sie niemals bei Erstkontakt einen Vertrag – egal, wie solide das Angebot erscheint. Professionelle Anbieter räumen immer Bedenkzeit ein. Lassen Sie sich auf keinen Fall auf „Knebelbedingungen“ ein.“

alleskönnern misstrauen „Gute Coaches sind auf bestimmte Themen und Zielgruppen spezialisiert. Mastrauen Sie Anbietern, die sich als omnikompetent darstellen und nur sich selbst empfehlen. Professionelle Coaches haben ein Netzwerk von Kollegen, die sie in den Fällen empfehlen, die nicht durch ihre eigenen Kompetenzen abgedeckt werden können.“

Workaholics Tüchtig oder süchtig?

Von Ursula Kals



Er ist immer noch als letzter im Büro: Arbeitssüchtige kennen oft kein Maß

09. April 2009

Ralf Gasche hat gerne und viel gearbeitet. Der Diplom-Verwaltungswirt war im Kriminaldienst ein gefragter Mann. Unentbehrlich, wie es schien. Er arbeitete bis zum Umfallen, bis das Herz mit Rhythmusstörungen streikte. „Das ist sehr bedrohlich. Dabei war organisch alles in Ordnung. Der Körper gab ein Signal, etwas grundlegend zu ändern.“ Gasche hatte einen Burnout, war ausgebrannt und ist überzeugt: „Das ist nicht nur eine berufliche Geschichte. Das hat was mit dem Gesamtlebenskonzept zu tun und ist ein sehr komplexes Thema.“ Seine Krankheit: beginnende Arbeitssucht. Ohne die Arbeit drohte Leere.

Eine Sucht, die in ihrem Anfangsstadium in vielen Unternehmen nicht ungern gesehen wird. Wenn Mitarbeiter frühmorgens am Schreibtisch sitzen und abends als Letzte das Licht löschen, freut das die Führungskraft. Unbezahlte Überstunden finden Chefs in der Regel ganz prima. Die Gesellschaft auch. Workaholic ist kein Schimpfwort. „Wenn man sich auspowert, leistet man etwas, das sind ja Werte in unserer Gesellschaft“, sagt Ralf Gasche, der heute als Karrierecoach bei Bonn arbeitet.

„Abstinenzunfähig“

Natürlich gibt es in fast jedem Berufsleben Phasen, wo ein drängender Auftrag abgearbeitet werden muss, wo Kunden Schlange stehen und Überstunden zum kollegialen Verhalten gehören. Arbeitssucht meint etwas anderes. Daran erkrankten Menschen, die jedes Maß dafür verloren haben, dass das Leben außer Laptop und Konferenz auch noch Freunde, Familie, Sport und Kino zu bieten hat. Menschen, die die Kontrolle über ein gesundes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit verloren haben und deren „Work-Life-Balance“, wie das auf Neudeutsch heißt, aus dem Lot ist. Sie können nicht von der Arbeit abschalten, sind „abstinenzunfähig“.

So wie Ralf Gasche, der dann eine Auszeit nahm, sein Leben neu sortierte, einen anderen Beruf ergriff und heute unter anderem Menschen hilft, die ihre Arbeit nicht mehr loslassen können. „Sie versuchen, ein Loch in sich zu füllen, kümmern sich aber nicht um das Loch, sondern nur um das Füllen. Ich selbst habe eine Zeitlang energetisch auf Kredit gelebt und erkenne das heute bei vielen Managern. Viele sind an der Grenze“, sagt der Unternehmensberater.

„Die Leute klammern sich an ihren Job“

In wirtschaftlichen Krisenzeiten fallen Arbeitssüchtige weniger auf. „Die Leute klammern sich an ihren Job. Das ist verständlich“, sagt die Münchener Karriereexpertin Madeleine Leitner. Mit dem Druck steigt die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Das ist ein Motivator, um viel Energie in den Beruf zu stecken. „Ich muss meine Unverzichtbarkeit vorführen, meinen Präsentismus. Wenn jemand entlassen wird, dann nicht ich. Denn ich bin der Leistungsträger. Es kommt zu einer erhöhten Selbstausbeutungsbereitschaft“, erklärt Stefan Poppelreuter. Jeder siebte Arbeitnehmer ist potentiell gefährdet, sagt der Bonner Diplompsychologe, der beim Beratungsunternehmen Impuls, einem Tochterunternehmen von TÜV-Rheinland, arbeitet und als einer der ersten in Deutschland das Thema wissenschaftlich untersucht hat. In seinen Gesprächen spielte Überforderung

immer eine Rolle.

Schwere Fälle, die das „Vollbild“ repräsentieren und von denen es bis zu 300 000 in Deutschland geben soll, sind jene, die schon von Kindesbeinen an vermittelt bekommen haben: Liebe gibt es nur gegen Leistung. Sie sind von ihren Eltern nicht um ihrer selbst willen geliebt worden. Lebendig und wertgeschätzt fühlen sich diese Getriebenen nur, wenn sie etwas leisten, wenn sie als narzisstisch Gestörte den Wunsch nach der eigenen Grandiosität ausleben. „Niemand kommt auf die Idee, zwölf Stunden lang Zementsäcke zu schleppen, aber das Gehirn wird betrachtet, als könne es im Dauerbetrieb sein“, wundert sich Poppelreuter immer wieder über Menschen, die die Grenzen ihrer Belastbarkeit nicht ausloten können.

Führungskräfte, Hausfrauen, Studenten

Die Zeiten sind danach. „Durch die Globalisierung kommt es zu Entlassungen. Die Leute, die übrig bleiben, werden wie die Zitronen ausgequetscht. Das gibt eine Welle von Burnout“, sagt die Wirtschaftspsychologin Madeleine Leitner. Diese Krankheitsdiagnose werde von Arbeitgebern eher akzeptiert als etwa eine Depression, „denn das war ja jemand, der Einsatz gezeit hat“. Wenn auch zu viel. Sie sieht das weniger als Arbeitssucht, sondern als Ergebnis von jahrelangem Arbeitsdruck. Ein Hauptsymptom sind Konzentrationsstörungen. Die Betroffenen sind ständig über ihre Grenzen gegangen und können elementare Dinge nicht mehr. So wie der IT-Berater, „ein niveauvoller, intelligenter Mann“, der in die Praxis von Madeleine Leiter kam. Er war ständig unterwegs, hatte sich jahrelang übernommen und war durch seine Arbeit „total verheizt worden“. Der Arbeitgeber hatte unrealistische Ziele gesetzt. Leitner spricht von einer „Mission Impossible“, der viele Arbeitnehmer ausgesetzt sind. Die ihnen zugeteilte Arbeit ist nicht zu bewältigen, schon gar nicht in der bezahlten Zeit. „Es gibt eine Reisegeschwindigkeit beim Auto und eine Höchstgeschwindigkeit, wenn man die ständig fährt, hat man Verschleißerscheinungen“, warnt Leitner.

Gefährdet sind Männer wie Frauen. Darunter keineswegs nur Führungskräfte, sondern auch Selbständige, Menschen aus sozialen Berufen, Hausfrauen, Studenten und Rentner, die im rastlosen Ruhestand ihrer „Tätigkeitssucht“ erliegen.

Weniger arbeiten, mehr leisten

Und wie kommt man raus aus der Sucht? Wer feststellt, dass er regelmäßig die Wochenenden im Büro oder daheim vor dem Firmenlaptop verbringt und erlebt, dass seine sozialen Kontakte bedenklich geschrumpft sind, dass seine Partnerschaft leidet, der sollte innehalten. Wenn dieser Leidensdruck entsteht, ist es höchste Zeit, die Arbeit zu reduzieren. Abstinenz, wie man es Alkoholikern rät, kann nicht das Ziel sein. Aber der eisern eingehaltene Vorsatz, um 18 Uhr den Heimweg anzutreten. Es ist absurd: Wer sechs Stunden konzentriert arbeitet, leistet mitunter das Gleiche wie derjenige, der sich zehn Stunden in ein Problem vergrübelt, obgleich er am nächsten Morgen ausgeschlafen nach einer halben Stunde ein achtbares Ergebnis hätte. „Arbeitszeit und Arbeitsoutput stehen in keinem linearen Verhältnis zueinander, und schon gar nicht in einem exponentiellen, wie manche Arbeitstüchtige eigenen Angaben zufolge manchmal glauben“, sagt Poppelreuter.

Diese Erkenntnis haben Arbeitssüchtige nicht: Sie ziehen perfektionistisch alle Aufgaben an sich, sind unfähig, zu delegieren, trauen anderen nichts zu. Die Tragik: Eigentlich trauen sie sich und ihren Fähigkeiten nicht recht über den Weg. Gelingt es, die Stundenzahl herunterzufahren, Freiräume zu pflegen, Sport und Stadtbummel wieder zu genießen, ist das ein Schritt zur Heilung. Schafft das jemand nicht, ruft er kurz vor der Theatervorstellung an „Schatz, es wird heute wieder spät, geh allein in die Oper“, dann ist es Zeit für gezieltere Hilfe und dazu, sich mit sich selbst zu verabreden.

„Gesund egoistisch sein“

„Das Stichwort lautet Abgrenzung, und dazu gehört, gesund egoistisch zu sein.

Missbrauchsfallen sind überall aufgestellt. Es geht um Selbstsorge“, sagt Rolf Gasche.

„Gefährdet sind Menschen, die nicht früh genug ein klares Nein sagen. Die nicht achtsam mit sich umgehen und nicht wissen: Wie fühlt es sich an, wenn ich an meiner Grenze bin?“

Der 51-Jährige hat sein Leben umgestellt. Er treibt regelmäßig Sport, meditiert und achtet als Selbständiger darauf, „zeitliche Löcher“ zu haben. „Selbstliebe ist die Basis für alles.

Daran krankt die Businesswelt. Man opfert sich bitte schön auf für sein Unternehmen.“

Mancher holt sich die Motivation für den Ausstieg über eine der rund 40 Selbsthilfegruppen

Anonymer Arbeitssüchtiger, die ähnlich wie die Anonymen Alkoholiker in der Gruppe Wege

aus der Sucht suchen. „Für Führungskräfte ist das meist keine geeignete Form“, sagt der

Psychologe Poppelreuter. Die seien oft kognitiv ausgerichtet und profitierten mehr vom

Einzelcoaching. Ist die Arbeitssucht weit fortgeschritten, hilft nur noch eine stationäre

Betreuung. Es gibt eine wachsende Zahl Kliniken, die darauf eingestellt sind,

Arbeitssüchtige zu therapieren. Denn demjenigen, der im Hamsterrad strampelt, das Rad

einfach wegnehmen, das funktioniert nicht. Da muss schon eine Rollenanalyse her.

Mancher Arbeitssüchtige verordnet sich diszipliniert Sport. Und übertreibt es auch darin

wieder. Anstatt entspannt durch den Wald zu joggen, muss es die straffe Vorbereitung auf

den Marathon sein. Stefan Poppelreuter schüttelt darüber den Kopf: „Das zeigt die

neurotische Grundstruktur. Gesund ist das nicht.“

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: dpa

Führungskräfte



Kühlen Kopf bewahren, wenn es kracht

So können Führungskräfte Krisen erkennen und meistern

Donnerstag, 30.08.2012, 10:02

Optimismus ausstrahlen, obwohl einigen Mitarbeitern gekündigt wurde, drängelnde Kunden und Wettbewerber, die einem das Leben schwer machen: Führungskräfte stehen häufig unter massivem Druck, sollen dennoch vorbildlich funktionieren und dabei ihre Mitarbeiter motivieren. Das Seminar „Erfolgreich führen – auch wenn es eng wird!“ der Haufe Akademie zeigt, wie der Spagat gelingt.

An zwei Tagen lernen die teilnehmenden Führungskräfte, außergewöhnliche Situationen zu bewältigen, indem sie Ursache, Wirkung und Ausmaß schnell erfassen und so vermeidbare Schäden minimieren. Sie bekommen Methoden an die Hand, mit denen sie Probleme in der Organisation erkennen, Veränderungen initiieren und Notfallpläne entwickeln. Und sie erfahren, wie sie unternehmerische Extremsituationen, zum Beispiel Markteinbrüche, Qualitätsprobleme, Produktionsausfälle, vehemente Kundenbeschwerden und Spionage, in den Griff bekommen. Die Teilnehmer setzen sich damit auseinander, wie sie mit Kündigungswellen und krankheitsbedingten Ausfällen umgehen und wie sie in festgefahrenen Situationen optimal mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten kommunizieren können. Außerdem vermittelt das Seminar Strategien, um außergewöhnliche persönliche Situationen wie gesundheitliche Problemen oder Überlastung im Job besser zu meistern.

Die Teilnehmer können nach dem Seminar in Extremsituationen richtige Entscheidungen treffen und mögliche Engpässe und Krisen in ihrem Arbeitsbereich frühzeitig erkennen und abwenden. In Lerndialogen, Einzel- und Kleingruppenarbeiten, Rollenspielen und Teamübungen vertiefen die Teilnehmer ihr neues Wissen. Der Referent Ralf Gasche ist Berater im Top-Management mit Schwerpunkten in Führung und Veränderungsmanagement. Gasche ist ehemaliger Beamter des Bundeskriminalamtes (BKA) und Sicherheitsexperte mit umfangreicher Ausbildung und Ermittlungserfahrung, er hat langjährige Führungserfahrung bei der Bundespolizei und beim BKA.

Focus Online
August 2012

Erfolgsdruck

Wenn der Vater unerreichbar scheint



08. März 2009

Grundsätzlich ist ein erfolgreicher Vater eher günstig für die Karriere des Sohnes. Die Frankfurter Psychologin Felicitas von Elverfeldt zählt Gründe dafür auf: Die Spielregeln der Welt der Erfolgreichen sind vertraut, Netzwerke gegeben, Internationalität wird aktiv gefördert, im Idealfall erscheint der Vater als Mentor. Madeleine Leitner, die als Wirtschaftscoach in München arbeitet, bestätigt: „Söhne erfolgreicher Väter setzen natürlich auf einem bestimmten Niveau auf, weil die Väter ihnen erklären, wie die Arbeitswelt funktioniert.“ So weit, so schön.

Was aber, wenn der Vater unerreichbar in seinem Erfolg ist? Was, wenn der Sohn nie gelernt hat, sich mit vollem Einsatz für Ziele zu engagieren? Wenn er mit Neid und Vorurteilen kämpft?

Söhne, die nie aus dem Windschatten des Vaters treten konnten, dürfte jeder präsent haben, bis hin zum Nachwuchs der „Buddenbrooks“ oder einem Autor wie Klaus Mann, der illusionslos schrieb: „Man beurteilt mich als den Sohn“, sich dieser „bittersten Problematik des eigenen Lebens“ aber souverän stellte. Von Elverfeldt nennt die Söhne von Franz Josef Strauß. Söhne klassischer, sich an ihre Macht klammernder Patriarchen haben es schwer, neben dem Erfolgsvater zu bestehen. „Das ist ein Kampf von Titanen. So ein Vater ist ein Schicksal“, sagt Leitner.

Jetzt kommt ein junges Alphatier

„Da muss eine gründliche Klärung her, besonders bei der Übergabe des Betriebs. Ein Unternehmer ist ein Alphatier. Jetzt kommt ein junges Alphatier und beansprucht Raum“, sagt Ralf Gasche, der in Bonn Mentoring für die Söhne von Führungskräften anbietet. Manchmal führt er vermittelnde Dreiergespräche und hört von Söhnen, die mit 40 noch

gewaltig unter Druck. „Ein Sohn sollte auch Signale von seinem Vater empfangen, dass Männer mehr sein können als Arbeitstiere und Kämpfer“, sagt von Elverfeldt. Gasche bestätigt: „Ein Sohn muss in innerem Frieden und Anerkennung mit seinem Vater leben, um selbst der beste Mann werden zu können, der er werden kann.“

Vom Bäcker zum Banker

Und was ist mit den wenig erfolgreichen Vätern? „Da fehlt oft der Sparringspartner“, sagt von Elverfeldt. Es gibt Söhne, die den geliebten Vater nicht übertrumpfen möchten, ihm nicht indirekt zeigen wollen, dass er etwas falsch gemacht hat. Und es gibt Väter, die kein Verständnis für Karriereambitionen haben. So wie der Vater, dessen Sohn vom Bäcker zum Banker umsattelte und der ihn beschimpfte: „Banker wird doch nur jemand, der nichts mit seinen Händen anfangen kann und handwerklich unbegabt ist.“

So eine Ausgangssituation bereitet den Boden für Aufsteiger. „Das sind die gefährlichsten Typen überhaupt“, sagt Karriereberaterin Leitner. Sie bewegen sich in hohen Gehaltsklassen und haben vor allem einen Antrieb, um Karriere zu machen: Sie wollen dem Milieu ihrer Kindheit entkommen und setzen eine immense Energie ein, das zu erreichen. „Zum Abi bekommen die Freunde einen Golf geschenkt, und er bekommt 100 Euro in die Hand gedrückt. Die innerlich gefühlte Erniedrigung oder Unterlegenheit wird zu einer enormen Triebfeder, die Berge versetzt“, sagt von Elverfeldt und nennt das Beispiel Barack Obama, „ein positives Beispiel“, wie sie betont. Es gibt imponierende Biographien. Sie hat zum Beispiel den ebenso intelligenten wie ambitionierten Sohn eines Schichtarbeiters gecoacht, der darunter litt, einen geringen Wortschatz und keine Fremdsprachenkenntnisse zu haben. Er hat es zum Bereichsleiter eines börsennotierten Konzerns gebracht, unter anderem auch, weil er täglich zehn „Vokabeln“ aus dem Fremdwörterbuch gelernt hat.

Andere Aufsteiger aber kennen keine Grenzen mehr, weder ihre eigenen noch andere. In Topetagen vermutet von Elverfeldt „sechzig Prozent solcher Aufsteiger“. Madeleine Leitner ergänzt: „Das sind Männer mit brennendem Ehrgeiz. Die arbeiten bis zum Umfallen, gehen über Leichen. Die narzisstische Kränkung in der Kindheit führt dazu, dass sie ihren Größenwahn pflegen müssen. Die Väter wirken auf diese Söhne eher abschreckend, weil sie nichts aus sich gemacht haben. Oder es sind Söhne – das sieht man oft bei Migranten –, die stellvertretend für ihren Vater Erfolg um jeden Preis haben möchten.“

In der Rolle des personifizierten Versagers

Seit Beginn der Wirtschaftskrise ist die Psychologin noch mit einer anderen Klientel befasst, nämlich 30- bis 40-jährigen Männern, Söhnen von Notaren, Managern und erfolgsbetonten Vätern, die aber keinen Abschluss gemacht, „sondern nur gefeiert haben“. Jetzt versuchen die Väter, Druck zu machen. Dabei hätten sie in den prägenden Jahren durch Abwesenheit gegänzt. „Ihre wirkliche Welt ist die Geschäftswelt. Kinder sind dort nicht wichtig, das war der Job der Frau.“ Manche dieser vernachlässigten Söhne gefallen sich gar in der Rolle des personifizierten Versagers, weil sie auf diese Weise den Vater bloß blamierten, beobachtet Leitner.

Das Wichtigste, so betont von Elverfeldt, sei ein gesundes Selbstwertgefühl. Das mache Söhne glücklich und aus ihnen später gute Chefs. Und dieses Vertrauen verdanken die Söhne all jenen Vätern, die ihnen liebevoll vermittelten: „Sohn, du kriegst das hin!“ Dabei spielt es keine Rolle, ob der Vater Müllmann oder Ingenieur ist. Entscheidender als der – äußere – berufliche Erfolg ist seine Fähigkeit, dem Sohn das gute Gefühl zu vermitteln, ein wertvoller Mensch zu sein, ihn zu fordern und zu fördern, ihn realistisch einzuschätzen und „ein Grundvertrauen in seine Fähigkeitenpotentiale zu haben, verbunden mit einer hohen Leistungsmotivation“. Der Vater von Heinz Heck hat das überzeugend hinbekommen. Sein Sohn ist Professor, Buchautor und spricht mit liebevollem Respekt über den Vater, der als Fünfzehnjähriger in russische Gefangenschaft geriet, Zimmermann und über den zweiten Bildungsweg Bauingenieur wurde.

„Er hat uns nie das Gefühl gegeben, wir müssten dankbar sein, aber gesagt: Geht zur Schule, schafft was. Weihnachten hat er uns drei Kindern ein selbstgemachtes Buch geschenkt und darin seine Tom-Sawyer-Geschichte aufgeschrieben. Ich finde meinen Vater extrem erfolgreich. Andererseits weiß ich, er ist echt stolz auf mich, wobei ich nicht das Titelgedöns meine, das sieht er eher unaufgeregt.“ Solche Söhne lernen, nicht eine schlechte Kopie oder gar Antikopie ihres Vaters zu werden. „Sie lernen, das Gute der Biographie mitzunehmen und zu erweitern. Das ist meine Coachingempfehlung für Söhne“, sagt von Elverfeldt. Und was ist mit all jenen Söhnen, die ohne männliche Bezugsperson aufwachsen? Dann muss Ersatz her. Das kann der Bruder der alleinerziehenden Mutter sein, ein Großvater, ein Trainer, jemand, der die Rolle des männlichen Gegenübers übernimmt. Wenigstens ein bisschen. Ralf Gasche sagt: „Es geht um einen wohlmeinenden Zeugen, der einen Anker bietet, der sagt: Ich verstehe dich, du bist super, so wie du bist.“

FÜHRUNG
Welche Kompetenzen
in der Praxis zählen s. 34

ENTGELTABRECHNUNG
Wie Sie Schwächen im
Prozess aufdecken s. 42

ARBEITSVERTRÄGE
Wann Wettbewerbsklauseln
rechtlich zulässig sind s. 72

10/2009 | 11,20 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

Personalarbeit 2020

Wie sich Praktiker den Herausforderungen stellen wollen s. 12

Spezial:
So stärken Sie Ihre
Arbeitgebermarke
in der Krise
s. 33



Personalmagazin

Oktober 2009

OHNE FÜHRUNGSKRISE DURCH DIE KRISE

„Das genaue Hingucken allein vermag bereits viele Gründe für Führungskrisen zu eliminieren.“

Wirtschaft Regional

Februar 2012

ERFOLG FOLGT, WENN MAN SICH FOLGT

„Managementberater und Top-Coach Ralf Gasche referierte vor 200 begeisterten Mitgliedern der emsländischen Unternehmensnetzwerke über die Kunst der Führung.“

WIRTSCHAFT REGIONAL

<http://www.wirtschaft-regional.net/2012/02/erfolg-folgt-damit-sich-selbst-folgt/>

Februar 28, 2012

Meppen. Managementberater und Top-Coach Ralf Gasche referierte vor 200 begeisterten Mitgliedern der emsländischen Unternehmensnetzwerke im Lingener IT-Zentrum über die „Kunst des Führens“. Als Berater und Coach namhafter Großunternehmen und erfolgreicher Unternehmer machte sich Gasche in den vergangenen Jahren deutschlandweit einen Namen. Auf Einladung der Emsland GmbH und der IT-Dienstleistungsgesellschaft bmH teilte er nun sein Wissen mit Mitgliedern der EMS-IT-Netzwerke, des MEMA-Netzwerkes, des Kontaktforums für Jungunternehmer und des Netzwerks emsländischer Unternehmerinnen.



Kernbotschaft des Abends war: Der Erfolg folgt dem, der sich selbst folgt. Dazu müsse man sich selbst jedoch gut kennen, sagte Gasche. Aber bereits hier lauerten erste Missverständnisse, denn ein Gegenüber nehme jemanden ganz anders wahr, als dieser sich selbst. Gasche gab dem Publikum wirksame und schnell umsetzbare Tipps, zeigte auf, wie man sich innerhalb von drei Minuten entspannen kann.

Im Fokus stehe immer der einzelne Mensch als Führungsfigur, betonte Gasche. Unter dem Motto „Führen für sich selbst entdecken“ verwies er darauf, dass nicht das Gesagte entscheidend sei, sondern das, was gezeigt werde. Nur zu 7% werde vom Gesprächspartner das Gesagte aufgenommen, zu 38% wie es gesagt werde und zu 55%, mit welcher Körpersprache etwas mitgeteilt werde. Durch die Körperhaltung seien Rückschlüsse auf den inneren Zustand des Gegenübers möglich; dieser Sachverhalt könne für eigene Zwecke genutzt werden. Um die eigene Körperhaltung und damit die Körpersprache ins Positive zu wandeln, reiche es aus, einen Stift für rund 30 Sekunden quer zwischen die Zähne zu nehmen. Allein diese kurze Zeit genüge, um einem Ausstoß von Glückshormonen herbei zu führen, erläuterte Gasche seine Lieblingsübung.

Der mit vielen weiteren Beispielen angereicherte Vortrag Gasches überzeugte das Publikum. Die durchweg positiven Reaktionen auf den Vortrag bereits in der Pause veranlassten den Moderator der Veranstaltung, MEMA-Netzwerkmanager Jürgen Vogler, spontan, weitere Veranstaltungen mit Gasche in Aussicht zu stellen.

Bild (v. l.): Veranstalterin Heidi Ricke (Emsland GmbH), Moderator Jürgen Vogler (MEMA-Netzwerkmanager), Top-Coach und Managementberater Ralf Gasche sowie Veranstalter Michael Schnaider (it.emsland) (Foto: Emsland GmbH)



Zeitmanagement: Jede Minute zählt

Der Druck nimmt zu. Quantitativ wie qualitativ steigen in vielen Betrieben die Anforderungen an die Mitarbeiter. Ohne effizientes Zeitmanagement und gute Organisation der eigenen Aufgaben stützen Arbeitssicherheitsexperten wie auch ihre Kollegen schnell unter Stress.

Männer müssen Zeitmanagement nicht lernen. Es liegt ihnen im Blut. Männer können das schon von Natur aus. So konzentrieren sich stets nur auf eine Sache und beschließen die Meiste auf die Wesentliche. Multitasking, also mehrere Dinge nebeneinander zu erledigen, ist eben nicht ihre Sache. So sagt ebenfalls der Volkssatz:

„We aber sämtliche Sterbefälle ausschließen, wenn mehrere täglich das Fehlen fest, das E-Mail-Postfach fünfzig Mal am Tag einen Eingang bestätigt? Wenn der überrausche Müll immer jede gebrauchte Datei mit einem Klick im Korb gelöscht oder die Kollegen nebeneinander lachen, oder sich umarmen? Wie kann man sich in diesem Umfeld auf das Wesentliche konzentrieren?“

„Wer seine Arbeit strukturiert, ergreift sich Zeit an einige praktische Regeln hält, erledigt mit Sicherheit sehr große Tätigkeiten. Langfristig führt sich schließlich als Aulen durch Zeit. Man lernt die Dinge, mit einem möglichst geringen Zeitaufwand den wichtigsten, Druck zu übertragen. So funktioniert das.“

„mehrer Tag einfacher, sich wieder in die Materie einzufinden. Das spart Zeit.“

Nur haben wissenschaftliche Studien zum Beispiel des psychologischen Instituts der Utah-Universität in Salt Lake City andere Angaben. Männer wie Frauen sind in ihrer Arbeitorganisation gleich strukturiert und gut trainiert, eben nicht alle auf einmal schlafend zu werden. Niemand kann mehrere Dinge gleichzeitig erledigt, ohne nicht auch häufiger Fehler zu begehen. Unfern des berühmten Muffinsatzes, gibt es auch keinen Zeitgewinn. Ein schnellerer Hänger (mit Währungs) müssen wieder akzeptiert werden.

Effizienter arbeiten in zehn Schritten

Die Ordnung und Wertschöpfender Prozess ermöglicht, dass 80 % des Erfolges mit 20 % der Ursachen zu erzielen sind. Um die Arbeit effizienter zu organisieren, bedarf es demnach häufig nur einiger kleiner Veränderungen.

1. Schriftlich klar räumen
„Wie konzentriert seiner Arbeit nachgehen möchte, braucht einen subjektiven Schreibplan“, sagt Gaste. Wenn Sie in diesem Moment Zeitung lesen und im Sie herum liegen auf dem Schreibtisch noch fünf Zeitschriften oder größere Papiermüllberge, dann begreifen Sie schon den ersten Fehler. Das Ganze ist nicht nicht das Chaos. „Umgebung ordnet Zeit“, weiß Herr Grembach, Office-Coach in Bonn mit mehrjähriger Erfahrung im Aufklärerrecht Arbeitssicherheit.

„Jeder Ordner erhält eine farbige aussagekräftige Beschriftung. Alle Unordnungen bezeichnen die wichtigsten Bereiche, damit alles mit dem Ordnungssystem umgehen kann.“

„Den meisten Menschen wurde während ihrer Ausbildung nie beigebracht, wie man effektiv arbeitet, was insbesondere für die Angestellten der Fall ist. Selbst Führungskräfte haben häufig keine Ahnung, was sie alles organisieren oder ihre Arbeit an besten abschließen können“, meint Katharina Dieck, Geschäftsführerin des Instituts für Beratung und Training in der Fläche „My Place at Work“, welches im Campus Verlag für die Experten ist. „Sie können verlorene kompetente technische Ressourcen verwandeln, einen raffinierten Werteverkäufer schreiben oder einen Vertrag abschließen, aber sie sind nicht in der Lage, ihre Woche effektiv durchzuorganisieren oder mit“

„Der Mensch nimmt in jeder Sekunde drei Millionen Entscheidungen auf. Nur vierzig gehören ins Wachbewusstsein“, sagt Herr Gaste. „Zeitmanagement“ und Business-Coach im dreizehnten Bereich. Gaste orientiert sich seit vielen Jahren. Managet bei ihrer Zeitplanung. Jeder aufgenommene Reiz beeinflusst das Handeln – oftmals auch unbewusst. Jeder leidet von der eigenen Zeitmangel ab. Die logische Konsequenz ist: Je weniger äußere Impulse die Arbeit bestimmen, desto besser.“

„Bischoff ist: „Wir dem Feierabend sollte die Schreibtischschere komplett leer gemacht werden.“ Unklarheiten, die unkonkreten Tag meinetwegen wieder herauszukommen, erhalten einen bestimmten Platz – in Form eines Abgabepfades, einer Markierung oder einer kleinen Marke. Es geht nicht darum, die Papiere irgendwo schnell wegzupacken, sondern sie zu ordnen. Diese Ordnung erfordert zwar Disziplin, entschärft aber Stress. Es ist so angenehm.“

Info

So organisieren Sie Ihren Arbeitsplatz

Der Schreibtisch hat einen typischen Platzweg und die Ablage soll im Uhr. Die meisten Anwender haben ein effektives und effizientes System, um wichtige und unwichtige Informationen schnell abzurufen und zu verarbeiten. Ziel ist es, im Büro nicht unruhig herum zu laufen. Grembach: „Der Anwender sollte seine Arbeitsfläche über die eingehenden Informationen ordnen können.“ Der Tisch sollte Akzeptanz für die folgenden Bestandteile haben:

Eingang: Jeder wichtige kommt diese Ablage, dort werden die Informationen und Aufgaben. Grembach: „Dieses Fach ist die erste Linie. Im Grunde ist es nur zu sammeln und sollte ein 60 cm hoher Regal sein.“

Ausgang: Vorgänge, die sich nicht befehlen, sind fertig und werden abgelegt. Sie lassen die Informationen wieder selbst in die Aufgaben wieder oder die Mitarbeiter das der Poststelle des Hauses.

schreiben. Sie sammeln die wichtigsten Informationen, die Sie für die nächsten 24 Stunden benötigen, ab.“

Lesen: In dieses Fach können Briefchen und Notizen, die Sie in einem anderen Teil des Raumes benötigen. Dann befindet sich in diesem Fach noch einige wichtige Informationen.

Papier: Hier sammeln Sie schnell die neue DNA + Sie, auf der Sie die wichtigen Notizen sammeln.

Ablage: Ein kleinerer Teil des Regals über Sie im Ordner liegt abgelegt.

Darüber hinaus können Grembach genauso wie Gaste für ein Dreieckssystem, in dem wichtige Unterlagen horizontal sortiert abgelegt werden.

Au Office-Coach empfiehlt, sie haben für Ablagen, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, die horizontale Wandablage. „Für jeden Monat ein 1. bis zum letzten Tag, ebenso wie die Ab-“

„Aber nicht könnte sich als Ordnungssystem eine Hangenemotor annehmen. Gaste orientiert sich im Ordnungssystem: 200 Millimeter 800 Papier in Hauptbereiche, welches herausgeworfen. Und wenn Wochen oder zehn Tage später weiß jemand mehr, was sich was ergibt, bekommt“

2. Zeitschere minimieren
Benötigte jeder Blanche schreiben, so haben Unterlagen ergeben. (bis zu 20mal am Tag in elektronisches Postfach. „Wie zu häufig“, sagt Herr Grembach. Die Experten geben den Tipp: „Normalerweise genügt es, nur fünf Mal täglich Mail abzurufen.“ Denn jedes Mal, wenn der Nutzer das Postfach öffnen öffnet, unterbreicht er seine eigentliche Tätigkeit. Eine unnötige Ablenkung vom Wesentlichen. „Wer sich selbst kritisch beobachtet, stellt schnell fest, dass er im allem ungeduldet Arbeiter umgeben ist. In dem Maßstab zu sehen über 100 in (wenn man zu sehen)“, meint Grembach. Das Mittel hilft aber nicht weiter. Man zu selbst Zeit“

Gleiche gilt für die Kommunikation mit Kollegen. Soziale Kontakte im Betrieb sind wichtig, sie tragen wesentlich zum eigenen Wohlbefinden bei. Man sollte aber auf persönliche Art und Weise auch einmal Nein sagen können. Über eine Sache wichtig ist, bezieht sich mit einem Kaffee oder einem Plausch mit Kollegen. So lassen sich effizientes Zeitmanagement und soziale Kontakte miteinander verbinden. Geste: Pausen einlegen sind ebenfalls wichtig.

Arbeitssicherheit Journal

März 2010

ZEITMANAGEMENT - JEDE MINUTE ZÄHLT

„Der Druck nimmt zu. Quantitativ wie qualitativ steigen in vielen Betrieben die Anforderungen an die Mitarbeiter.“



Mitarbeiterführung ist mehr als nur beruflicher Kontakt

Ein Mitarbeiter ist nur so gut, wie sein Vorgesetzter ihn sein lässt. Wer seine Mitarbeiter zu höheren Leistungen anspornen will, sollte ihnen vermitteln, dass er sie als Persönlichkeiten wahrnimmt. Und er sollte auch informelle Zeit mit den Mitarbeitern verbringen. Denn nur wer ein Interesse an dem Menschen hinter der beruflichen Rolle zeigt, vermittelt ihnen echte Wertschätzung.

Rund um die Welt arbeiten Manager noch länger und übernehmen noch mehr Verantwortung, um den Auswirkungen der Wirtschaftskrise entgegenzusteuern, ermittelte eine Studie von McKinsey aus dem Juli 2009. Der Stresslevel hat sich laut Studie zwar weiter erhöht, aber die Befragten gaben auch an, dass sie damit zurechtkommen. Vielmehr finden sie ihre Arbeit sogar interessanter und wichtiger als früher und 95 Prozent sagen, sie seien zufriedener mit ihrer Führungs-Leistung. Weniger beeindruckt sind sie allerdings von der **Arbeitsqualität ihrer unterstellten Mitarbeiter**.

Aber ist es nicht so, dass ein Mitarbeiter nur so gut sein kann, wie ihn seine Führungskraft auch sein lässt? "Grundsätzlich ja", bestätigt Business-Coach Ralf Gasche: "Ich kann Menschen nur zu einem Ziel führen, wenn ich dieses selbst vor Augen habe. Wenn ich zum Beispiel die Farben Rot und Grün nicht erkennen kann, kann ich meinen Mitarbeitern nicht vermitteln, wie diese aussehen." Für ihn liegt das Geheimnis der Führung darin, den Einzelnen wahrzunehmen und Demotivation zu vermeiden. Denn er geht von der These aus, dass **Menschen grundsätzlich motiviert** sind. Eine Führungskraft muss lernen, dies zu erkennen und den Mitarbeitern den Raum lassen, den sie brauchen, um sich zu entfalten. Dabei ist Wertschätzung das A und O. "Untersuchungen haben gezeigt, dass 68 Prozent der Kunden eine Geschäftsbeziehung beenden, wenn sie sich nicht wertgeschätzt fühlen", so Ralf Gasche. "Sieht man einen Mitarbeiter als Kunden seiner Führungskraft an, kann daraus gefolgert werden, dass er sich im Unternehmen nicht wohlfühlt, wenn er keine Wertschätzung erhält. Oder er spricht eine innere Kündigung aus, denn für jeden ist es sehr frustrierend, wenn er Leistung zeigt und Ideen einbringt, aber nie ein positives Feedback erhält."

Wertschätzung und Sicherheit vermitteln

Auch die McKinsey-Studie empfiehlt, dass Führungskräfte der Motivation ihrer Mitarbeiter eine höhere Priorität einräumen sollten. Denn das trage auch zur eigenen Zufriedenheit bei: Über die Hälfte der Führungskräfte, die mit ihrer Leistung zufrieden oder sogar sehr zufrieden sind, geben an, dass sie **zusätzliche Zeit für Mitarbeitermotivation** aufwenden.

Dennoch könnten sie laut den Experten von McKinsey dabei noch effektiver vorgehen. Meist motivieren sie, indem sie über die Unternehmenswerte oder die finanzielle Entwicklung reden. Gehe es im Gespräch mit den Mitarbeitern nur um das "big picture", während diese mit neuen Verantwortlichkeiten und Unsicherheiten ringen, sei dies wenig zielführend, um diese zu motivieren, so die McKinsey-Experten. Viel wichtiger sei es, informelle Zeit mit den Mitarbeitern zu verbringen, um ihnen Wertschätzung und Sicherheit zu vermitteln. Aber das machen nur 62 Prozent der befragten Führungskräfte. Weitaus weniger zeigen sogar ein **echtes Interesse an dem Leben der Mitarbeiter** außerhalb der Arbeitszeit. Das sind laut Umfrage lediglich magere 27 Prozent.

Unterstützung bei privaten Fragen

Ein Fazit aus diesen Erkenntnissen könnte sein: Manager sollten sich mehr für ihre Mitarbeiter und deren private Belange interessieren, sie sollten ihnen in einem schwierigeren und unsicheren Umfeld helfen, in ihrer Tätigkeit einen Sinn zu finden - dann kann ein Unternehmen die Krise auch erfolgreicher bewältigen. Einige Unternehmen haben inzwischen erkannt, wie wichtig ist, dass die Mitarbeiter auch Unterstützung in persönlichen Angelegenheiten erhalten, und bieten etwa einen psychologischen Beratungsdienst an. Zum Beispiel Großunternehmen wie Merck und Kraft Foods. Siemens beschäftigt sogar rund 40 betriebseigene Sozialberater. Kleinere Unternehmen haben meist keine eigenen Psychologen, sondern nutzen so genannte Employee-Assistance-Programme, die über eine Hotline Kontakt zu externen Psychologen und Sozialberatern bieten. Ganz nach dem Motto: **Betriebliche Sozialarbeit** ist kein Liebesdienst, sondern eine Investition in die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Manager müssen Vorbilder sein

Bei akuten Unsicherheiten und Problemen der Mitarbeiter können solche Dienste viel bewirken. Aber

die eigentliche Führungsarbeit der Manager können sie nicht ersetzen. Denn Mitarbeiter legen nun mal viel Wert auf ein adäquates Verhalten ihrer Führungskräfte. Das bestätigt eine Studie des Beratungsunternehmens Krauthammer: Dieses hatte Angestellte in Europa befragt, welches Verhalten sie sich von ihren Managern wünschen und welches sie tatsächlich erleben. Und kam zu dem Ergebnis, dass gerade in unsicheren Zeiten eine Vorbildfunktion der Manager dringend nötig und gewünscht ist. Die Folgerungen der Studienautoren: "Erscheint mir eine Tätigkeit sinnvoll? Bin ich bereit, mich dafür einzusetzen? Kann ich die Aufgabe ausfüllen? Wie die Antworten der Mitarbeiter auf diese Fragen ausfallen, hängt davon ab, wie sie geführt werden." Laut Studie verhalten sich aber nur 33 Prozent der Führungskräfte beispielhaft und geben **Orientierung**.

Orientierung zu geben ist auch für Management-Coach Ralf Gasche ein besonders wichtiger Punkt in der Mitarbeiterführung. Denn nur mit Wertschätzung und Wahrnehmung würden Mitarbeiter zwar anerkannt, aber nicht die benötigte Klarheit bekommen, wo die Reise hingehen soll. Diesen schmalen Grat zwischen Wertschätzung und Orientierung zu treffen, ist schwierig. In seinen Führungskräftecoachings stellt Gasche häufig fest, dass das Problem bei vielen Führungskräften zunächst intra-, dann interpersonalen Art ist. Das heißt, da ist jemand mit sich selbst nicht ganz im Reinen und kann daher auch nicht die benötigten Signale an die Mitarbeiter senden, sagt er und ergänzt: "**Nur wer sich selbst führen kann**, kann seinen Mitarbeitern gegenüber geradlinig und sinnstiftend sein."

Von Christiane Siemann

Jobware
Oktober 2009



Mai 2010 · A 12041

DIE WIRTSCHAFT

Ihr Wirtschaftsmagazin von der Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg

Tourismus in der Region:

COLOGNE BONN BUSINESS

Internationales Standortmarketing
Cologne Bonn Business
Gemeinsam stark für die Region

Sachzuwendungen und Geschenke
Motivationsförderung erleichtert

Lohnende Ziele!

**Gesundheit • Business
Sport • Aktiv • Kultur
Stadt •**

**Stark für den Aufschwung
Wirtschaftliche Risiken absichern**

Herrn
Ralf Gabeche
Durrebach 1
53773 Hennet
-89Z-

IHK Bonn, Postfach 1820, 53008 Bonn
12041 PVST
Deutsche Post
1100081149701#0510

Die Wirtschaft

Mai 2010

PERSÖNLICHKEITSTRAINING

„Wenn drei Leute das gleiche Pferd drei Schritte rückwärts führen, sehe ich drei verschiedene Führungsstile.“

Weiter mit Coaching

Beruflicher Erfolg ist nicht planbar, aber mitunter optimierbar. Viele suchen sich Begleitung durch einen Business-Coach.

VON SIMONE FISCHER

Das Telefon bleibt nicht still, das Meeting beginnt in zwei Minuten, an der Tür wartet bereits ein Mitarbeiter, der noch mal eben eine kleine Info für das weitere Vorgehen braucht, auf dem Weg in den Besprechungsraum noch schnell eine wichtige Nachfrage zu einem Auftrag. Alltag für Markus Kottwitz. Er leitet die IT-Abteilung eines mittelständischen Versandhauses im niedersächsischen Lingen und ist bestens organisiert. Er reagiert gelassen, freundlich, souverän.

Das war nicht immer so. Der gelernte Stahlbauschlossler aus dem Ruhrgebiet, war zehn Jahre bei der Bundeswehr in der Logistik, im Datenschutz und der Datenverarbeitung tätig, holte sein Fachabitur nach und qualifizierte sich zum Bürokaufmann und Fachkaufmann für Organisation. Dann kamen die Auslandseinsätze: Somalia, Kambodscha und schließlich Kroatien. „Das war eine Zeit, die mich stark geprägt hat“, sagt er. Der heute 42-Jährige erinnert sich noch lebhaft an die grausigen Kriegsschauplätze und Erlebnisse, die ihn dazu bewegten, seine Tätigkeit als Zeitsoldat vorzeitig zu beenden und ein Studium als Wirtschaftsinformtiker aufzunehmen. Nachdem er 2000 den Job im norddeutschen Versandhaus antrat, merkte er, wie zwei Welten aufeinander prallen. „Ich war es gewohnt, dass alles genau organisiert, militärisiert und indoktriniert ist. In meinem neuen Umfeld erfährte ich so viel Kreativität, Familienzu-



Auch wenn einem die Arbeit über den Kopf wächst, kann ein Business-Coach sinnvoll sein.

FOTO: WIKO IMAGES

gehörigkeit, eine gewisse Lockerheit, was ja einerseits überaus angenehm ist, aber andererseits war mir dieses „Das kriegen wir schon hin“, einfach fremd“, erzählt er.

An seiner Kompetenz zweifelte keiner, aber die verschiedenen Weltverständnisse führten im täglichen Umgang miteinander zu Kommunikationsproblemen. „Man hat sich angenähert, aber es kam immer wieder vor, dass Ziel-

konflikte emotional ausgefochten wurden. Ich fing an, die Dinge persönlich zu nehmen“, weiß er. Entscheidend sei es, die Balance zwischen der Sache an sich und der persönlichen Ebene zu finden, so Kottwitz. Und die hat er inzwischen für sich gefunden. Ausgangspunkt war ein Gespräch mit seinem Chef, der nicht nur an seine fachliche Kompetenzen gläubte, sondern auch an seine Führungsstärke.

Die richtige Wahl

Wer auf der Suche nach einem für ihn geeigneten Coach ist, sollte sich auf sein Gefühl verlassen und niemandem engagieren, wenn die persönliche Beziehung nicht stimmt. „Wichtig ist, dass man sich bei seinem Coach vertrauensvoll und gut aufgehoben fühlt“, sagt Christopher Rauhen, Vorsitzender des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC). Der Experte rät, verschiedene Angebote und gegebenenfalls auch Coaches zu vergleichen. „Professionelle

Er empfahl ihm einen Business-Coach. „Ich war zuerst abgeneigt und hielt gar nichts davon. Aber nach der ersten Sitzung wusste ich, das ist es für mich“, berichtet er. Seit August 2008 trifft sich Kottwitz einmal pro Monat mit seinem Coach Ralf Gasche. Seitdem geht es auch im Team still bergauf. Der englische Begriff Coach bedeutet Trainer. Ähnlich einem Trainer, der im Sport die mentalen Fähigkeiten und Fertigkeiten seiner Sportler stärkt, wirkt ein Business-Coach. Er ist neutraler Gesprächspartner und Interaktionspartner zugleich, indem er seinem Klienten Perspektiven zu individuellen beruflichen Weiterentwicklung eröffnet. Aber ist Erfolg trainierbar?

„Ja“, sagt Gasche klar. Seine Definition lautet: „Erfolg ist, wenn man sich selbst folgt“. Was zunächst so leicht klingt, erfordert allerdings auch ein hohes Maß an Selbstreflexion, denn dahinter stecken grundsätzliche Fragen wie wer bin ich denn, was brauche und möchte ich eigentlich, um danach auch selbstbewusst leben zu können? „Professionelle

Coaching setzt an der Persönlichkeit an. Es gilt, mit dem Klienten herauszuarbeiten, ob er mit sich und seinem Job kongruent ist, oder ob er zum Beispiel einem Familienmitglied oder dem Partner zuteufel nur dieser Tätigkeit nachgeht. Oft beäugen alte Strukturen auf“, weiß Gasche. Christopher Rauhen, Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC) in Frankfurt am Main, erklärt: „Es gibt immer wieder Probleme, die auf einer Sachebene scheinbar gelöst sind, dann aber regelmäßig in einer neuen Variante wieder auftauchen, was die produktive Arbeit deutlich behindert. Dahinter verborgen sich häufig Beziehungsprobleme“. Aufgabe eines Coaches sei es, mit dem Klienten diese Ebene zu erreichen und gemeinsam mit ihm Deutungsmuster und Analyseelemente herauszuarbeiten. Es geht um die Verbesserung der eigenen Wahrnehmung, des Gelernten und Erlebten. Insbesondere Führungskräfte nutzen die Möglichkeit des Business-Coachings.

Beruf & Karriere
Oktober 2009



„Geht doch - Frauen gegen den Fachkräftemangel“
Osnabrücker Zeitung, 19. September 2013



„Arbeit? Arbeit!“
WDR Radio, 11. August 2013



„Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch!“
WDR 5 Radio, 30. September 2013



„Der Talk: Ralf Gasche - Die Kunst der Führung“
ev1. TV, 24. Februar 2012

RALF GASCHÉ
Veröffentlichungen

„Die persönliche Akquisitionsstrategie“
Coaching Tools 1, 2004

„Erarbeiten eines eigenen Konzepts zur Selbstvermarktung und Kundengewinnung –
ausgerichtet an den Stärken und der individuellen Persönlichkeit des Coaches.“



„Spurensicherung“
Coaching Tools 2, 2007

in: „Gemeinsames Betrachten, Untersuchen und Analysieren des Umfeldes, der
Wohnung und des Arbeitsplatzes des Klienten mit dem Ziel, selbstblockierenden
Verhaltensweisen und Denkmustern auf die Spur zu kommen.“



„Coaching - ein modernes Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung“
„Ob ein klar abgestecktes berufliches Ziel im Fokus steht oder die persönliche
Weiterentwicklung mit privatem Schwerpunkt – Coaching bereitet neue Wege zum Erfolg.“



RALF GASCHÉ
Kontakt

RALF GASCHE ▶ Führungsexperte & Redner
Excellent Leadership

Haus Dürresbach

53773 Hennef

T: +49 (0)2242-9090818

F: +49 (0)2242-9090819

mail@ralfgasche.com

www.ralfgasche.com

Ihr Kontakt bei Ralf Gasche:



Andrea Dohrmann

Business Management

andrea.dohrmann@ralfgasche.com

