

# Personalmanagement und Führung in komplexen Zeiten

**INVESTMENT IN PEOPLE** | Das hat sich *Marc Hanow*, Beratungsexperte für wirksames Unternehmens- und Persönlichkeitsdesign und Inhaber der FaroConsult, Freising, zum Ziel gesetzt. Es geht ihm in erster Linie um Orientierungshilfe für Menschen und Unternehmen, die auf ihrem momentanen Kurs Unterstützung brauchen, um festzustellen, wo sie sich befinden, wohin sie sich entwickeln möchten und mit welchen Ressourcen sie das umsetzen können. Die BRAUWELT sprach mit Diplom-Braumeister Marc Hanow darüber, wie das in der Praxis aussieht und welche Motivationen dahinter stehen.

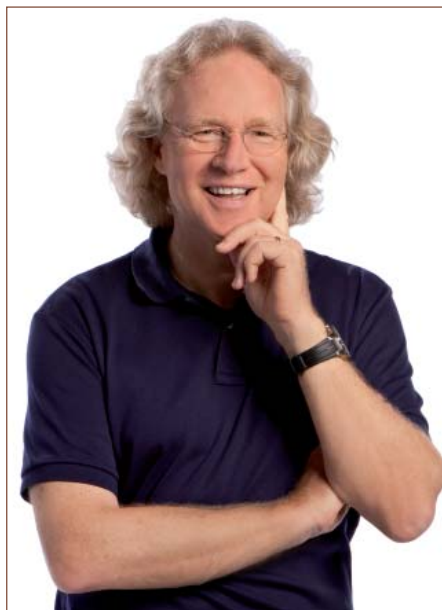
**DER LEUCHTTURM** im Logo von FaroConsult steht für Orientierung, Standfestigkeit, Klarheit, Ruhe und Weitsichtigkeit. Er gibt mit dem italienisch-spanischen „faro“ (Leuchtturm) die Grundausrichtung vor. FaroConsult bedeutet direkt übersetzt also „Leuchtturm-Beratung“ und symbolisiert in dieser Wortkombination den Wert einer guten Beratung als Orientierungshilfe für Menschen und Unternehmen, die auf ihrem momentanen Kurs Unterstützung brauchen können „beim Feststellen, wo sie sich befinden, wohin sie segeln möchten und mit welchen Ressourcen sie das umsetzen können“. Mit dem Leitsatz „investment in people“ als Bestandteil des Logos drückt Hanow aus, dass er mit Begeisterung, Leidenschaft und Professionalität seine Ressourcen wie Zeit, Energie, Wissen, Erfahrung und Erkenntnisse, Engagement und Geld in die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Menschen gerne investiert.

## Der Mensch im Mittelpunkt

Geleitet von seinem Unternehmensclaim „Investment in People“ erfüllt FaroConsult die Nachfrage nach Orientierung, Klarheit, Optimierung, Weiterentwicklung, Neuausrichtung und innovativer Veränderung im Bereich Führung und Management mit der komplementären Betrachtung von Mensch und Unternehmen. Dabei wird der ganzheitliche und systemische Ansatz in den

Verantwortungsfeldern Mensch, Beruf, Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt konsequent verfolgt.

Der Mensch steht im Mittelpunkt, weil die „menschliche Komponente“ (auch die Komponente „Mensch(lich)keit“) stets einer der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Performance und das Image eines Unternehmens und die darin arbeitenden Menschen sowie der gelebten Unternehmenskultur ist.



Marc Hanow: „Führen heißt, Sog erzeugen – keinen Druck!“

In der Komponente Mensch liegt nach Hanows Ansicht nach wie vor das größte Entwicklungspotenzial für Unternehmen und die Gesellschaft und damit das größte Entwicklungspotenzial hinsichtlich Profitabilität für das Unternehmen. Max Frisch sagte hierzu einmal sinngemäß: „Vielleicht werden noch immer „Mitarbeiter“ gesucht; kommen werden aber Menschen.“

## Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter

Durch die Investition eines Unternehmens in die individuelle optimierte Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter, in die Potenzialentwicklung, profitiert das Unternehmen durch eigen motivierte, begeisterte „Mit-Unternehmer“, die unter optimierten und machbaren Rahmenbedingungen gerne Höchstleistungen erbringen. Damit kann das Unternehmen seine Ziele erreichen – wenn nicht gar übertreffen.

Durch geringe Fluktuation der Belegschaft erzielt das Unternehmen Nachhaltigkeit, Konstanz, bessere Planbarkeit und spart Kosten, berücksichtigt man, wie viel eine Neueinstellung inklusive Einarbeitungszeit zunächst kostet.

Eine konsequente Investition in die Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeiter vergrößert die Chance, überdurchschnittliche und nachhaltige Leistungen zu erreichen, wesentlich. Der Nutzen lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- hoher Know-how-Transfer;
- größere Sicherheit im Umgang mit Menschen (Kollegen, Chefs, Kunden, Familie usw.);
- Kompetenzsteigerung in Management, Führung, Selbstmanagement;
- Sicherheit und Kompetenz hinsichtlich des Schlüsselfaktors Kommunikation;
- Erwerb neuer (Er)-Kenntnisse über Aufgaben und Werkzeuge sowie Managementgrundsätze;
- hoher Praxisbezug durch individuelle Praxisbeispiele;

- persönliche Erfolge der Klienten im Zuge ihrer Karriere- sowie Persönlichkeitsentwicklung;
- höhere Integrität und Authentizität;
- verbesserte Wahrnehmung, Achtsamkeit, Selbstreflexion und Eigenmotivation.

Und dies alles wird erreicht vor dem Hintergrund einer Welt, die immer komplexer, schneller und globaler wird und die dadurch immer mehr Menschen überfordert.

### Wichtige Grundbedürfnisse der Mitarbeiter

Zwei Grundbedürfnisse jedes Menschen, die auch in der Maslow'schen Bedürfnispyramide enthalten sind, werden angesprochen: Zugehörigkeit und Entwicklungsmöglichkeit.

Die Zugehörigkeit ist mit der Identifikation zum Unternehmen eng verbunden, diese stellt einen wichtigen intrinsischer Motivationsfaktor dar.

Die Entwicklungsmöglichkeit muss in einem möglichst ausgewogenen Verhältnis zwischen Herausforderungen und notwendigen Weiterbildungsmöglichkeiten zur Erweiterung der Fähigkeiten stehen.

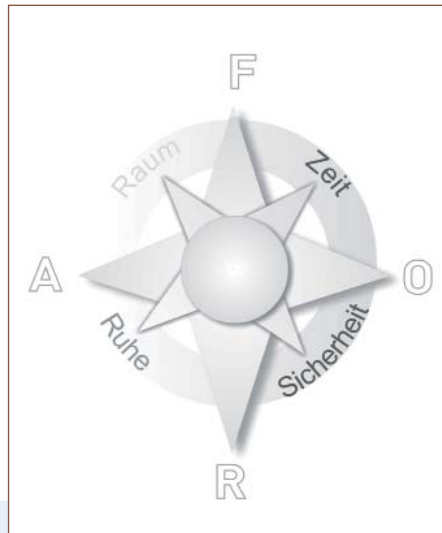
Überwiegen die Herausforderungen dauerhaft, entsteht zunächst Unwohlsein, dann Angst und schlimmstenfalls Panik, was zu Handlungsunfähigkeit oder dem berühmterbüchtigten „Burnout“ und damit einhergehender Depression führen kann.

Überwiegt der Fähigkeiten- und Wissenszuwachs dauerhaft, ohne dass er durch neue Herausforderungen eingesetzt werden kann, entsteht Unterforderung, dann Langeweile (Bore-out) bis zur Apathie. Das ist gut bei dauerarbeitslosen Menschen, die gerne wieder arbeiten wollen, aber nicht können, festzustellen.

Bei optimaler Ausgewogenheit kann sich der von dem Psychologie-Professor *Mihály Csikszentmihályi* (ehemals Universität von Chigaco) entdeckte „Flow“ einstellen, der für die Menschen im Unternehmen und das Unternehmen selbst gleichermaßen positive Auswirkungen hinsichtlich Motivation und Leistungsperformance hat.

### Erfolgreich geführte Unternehmen

Als Beispiele für derzeit optimal geführte Unternehmen mit sichtbaren Erfolgen können laut Hanow u. a. der FC-Bayern, das Red Bull Formel 1-Team, die dm-Märkte, Hipp sowie Unternehmen der Otto Group gelten. Ihnen ist gemeinsam:



### Der Faro-Werte-Kompass®

- hohe Investitionsbereitschaft in die Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter;
- Begeisterung der Mannschaft durch hohe Wertschätzung und Werte-Übereinstimmung der Individuen und des Teams mit den Werten des Unternehmens;
- eine klare Vision, Philosophie, Mission und Zielsetzung, für die alle einstehen;
- hohe Reflexionsfähigkeit und Selbsterkenntnis, erbrachte Leistungen immer wieder neu zu definieren und zu optimieren;
- Schaffung von Rahmenbedingungen, die die Grundbedürfnisse der Menschen bedienen (Weiterentwicklung durch Wachstumsperspektiven, Zugehörigkeit durch selbstgewählte Identifikation mit dem Unternehmen);
- Anwendung wirksamer Management-Methoden

Die Erfolge dieser Unternehmen sind publik, nachvollziehbar, glaubhaft und alle unterliegen einem ungeheuren Wettbewerbsdruck – nicht anders als alle Wirtschaftsunternehmen in der Getränkebranche.

### Investitionen und keine Kosten

Es ist, so Hanows Erfahrung, möglich, auf diesen Feldern Erfolge zu erzielen, einfach ist es aber nicht. Es erfordert hohe Investitionen in Zeit, Finanzmittel und weitere Ressourcen. Doch es sind Investitionen und keine Kosten! Die eingesetzten Mittel können profitabel sein. Ein ROI wird erreicht. Das meint auch der amerikanische Ökonom *Gary Hamel*. Er wird im Münchner Merkur vom 10. Oktober 2011 zitiert: „Unternehmen vernachlässigen das Potenzial ihrer Mitarbeiter. Sie wollen nur, dass ein Mitarbeiter

funktioniert.“ Aber er ist, so Hamel, auch kreativ, und das müsse ein gutes Unternehmen nutzen. Die Vernachlässigung der Mitarbeiter „ist Gift für ein Unternehmen“.

### Wert-Schöpfung durch Wert-Schätzung

Wer nachhaltig erfolgreich sein will im globalen Wettbewerb, muss begeistern, berühren und bewegen können und „Sog erzeugen und keinen Druck“. Nicht Standpunkte, sondern Beweggründe bringen Innovationen, Kreativität, Fortschritt und Erfolg.

Um das im Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, ist oft eine externe Betrachtung durch Beratung von Nutzen, die hilft, den Tunnelblick abzuschalten, der durch das intensive Tagesgeschäft und aktuelle Marktzwänge bestimmt wird.

Die Beratung geschieht bei Hanow unter den Rahmenbedingungen eines Wertekonzeptes (Faro-Werte-Kompass®), das eine Wachstumsatmosphäre schafft für die kreative Reflexion und gegebenenfalls kreative Neuausrichtung des Unternehmens oder von Teilbereichen. Das kann in immer komplexer werdenden Märkten mit immer komplexeren Herausforderungen sinnvoll sein. Die Werte im Faro-Werte-Kompass® im Einzelnen:

- F: Freiheit, Flexibilität, Freiraum;
- A: Achtsamkeit, Anerkennung, Authentizität;
- R: Respekt, Resilienz, Reflexion, Responsibility;
- O: Orientierung, Optionen, Optimierung.

Zu den Rahmenbedingungen zählen Raum, Zeit, Ruhe und Sicherheit (Vertrauen).

Diesen Prozess bezeichnet man bei FaroConsult als „Unternehmens- und Persönlichkeits-Design“. Es gibt kein allgemeingültiges, sondern nur ein jeweils individuelles, einzigartiges Konzept für jedes Unternehmen.

Besondere Multiplikatoren sind die Führungskräfte und Manager, auf die sich auch die Arbeit und Dienstleistung von FaroConsult fokussiert, mit dem Ziel der „Individualisierung von Management“.

In der Zusammenarbeit mit den Unternehmen und ihren Führungskräften geben die Berater, Coaches und Trainer von FaroConsult vor allen Dingen Impulse. Sie spiegeln, provozieren, regen an, verhelfen zur „beSINNung“ und zur kreativen individuellen Lösungsfindung. Dabei erheben sie keinen Anspruch auf Allwissenheit oder

Vollkommenheit. In allen bisherigen Projekten konnte so gemeinsam nachhaltige Impulse und Denkanstöße gegeben werden, die zu Verbesserungen und Veränderungen geführt haben.

### ■ Weitere Beratungsfelder

Bei vielen Führungskräften spielt das Thema Work-Life-Balance eine Rolle. So werden in den Beratungen und Coachings u. a. auch behandelt:

- „Mythos Management“;
- Individualisieren von Management;
- Kommunikation;
- Konfliktmanagement;
- Leadership Design (Development) (alles rund um das Thema Führung);
- Change Management;
- Persönlichkeitsentwicklung;
- Timemanagement/Time Design;
- Team Building;
- Organisationsentwicklung;
- Prinzip Verantwortung;
- Wissens- und Informationsmanagement;
- lebenslanges Lernen.

### ■ Vorgehensweise bei Beratungen

Zunächst werden drei Fragen geklärt.

Was machen wir? Was soll verändert werden? Die Klärung der gewünschten bzw. SINNVoll notwendigen vier Stufen der Veränderungsdynamik lauten in aufsteigender Reihenfolge:

- Erkenntnis (Ist-Analyse mit Bewusstsein des aktuellen Zustandes, bei dem die Grundlage für Stabilisierung oder Veränderung festgestellt wird);
- Balance (Bewahrung und Stabilisierung des aktuellen Zustandes durch die Vermeidung von Veränderung, ggf. durch gezieltes Nachregeln, Bestehendes kommunizieren, nutzen und zelebrieren, u. U. mit kleinen Anpassungen);
- Verbesserung (Veränderungen 1. Ordnung, bei denen Kontinuität in kleinen Schritten zu einer evolutionären Veränderung führt, die über lange Zeiträume viel verändern kann, d. h. Bestehendes richtig oder besser tun);
- Wandel (Veränderung 2. Ordnung, bei denen Dinge nicht mehr durch neue Ansätze abgelöst oder neu erfunden werden. Es sind die großen, radikalen Veränderungen).

Die zweite Frage lautet: Für „wen“ machen wir es, „wer“ ist die Zielgruppe bzw. der Leistungsempfänger (Individuum/Einzelpersonen, Gruppe, Organisation, Netzwerk)?

Und drittens wird nach dem Ablauf gefragt (vorhandene und angewendete Denkmodelle, Methodik, Interventionen, Arbeitsweise, Qualifikationen, Kompetenzbereiche, etc. beim Consultingprozess).

Nach Klärung dieser Fragen ergibt sich folgender Beratungsprozessablauf:

Ausgangssituation (Ist-Analyse)	> Ziel (Definition Sollzustand)	> Weg (Konzeption)	> Ergebnis (Umsetzung)
------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------	---------------------------

Der Schlüssel für die Wirksamkeit von Beratung und Coaching liegt, so Hanow, in der Möglichkeit und Fähigkeit des Beraters, für die komplexen Themen und Anforderungen der Klienten flexibel die individuelle Intervention, Methodik, Unterstützung oder Begleitung zu finden und zu geben. Seine Kompetenzen bezieht er durch Aus- und Weiterbildungen u. a. in den Bereichen Kommunikationswissenschaft, Focusing und klientenzentrierte Gesprächsführung, Art and Science of neuro-linguistic programming (NLP), Systemik, Bionik, Kybernetik, positive Psychologie nach See-

ligmann sowie aktuelle Management- und Führungsmodelle, Theorien und Praktiken. Selbst erworbene praktische Erfahrungen als Führungskraft und Manager, selbstständiger Unternehmer, zertifizierter Coach und Trainer sowie als Mensch ermöglichen es ihm, ein kompetenter Beratungs- und

Gesprächspartner zu sein. Dieses Wissen weiterzugeben und „mitzuteilen“ ist Teil seiner Mission und

persönlicher Erfüllung. Er ist spezialisiert auf Einzelberatung bzw. -coaching. Hierbei werden branchenübergreifende Kenntnisse sowie Erfahrungen aus Musik und Sport eingebracht. Querdenken erweist sich hier als hilfreich.

### ■ Was ist Coaching?

Coaching ist eine maßgeschneiderte Problemlösung oder Themenbehandlung im Spannungsdreieck zwischen, Beruf(ung), Organisation (Unternehmen) und Privatleben.

Daraus ergeben sich sieben Anwendungsbereiche, die entweder zwischen den genannten Spannungsfeldern oder direkt in ihnen liegen. Im BusinessCoaching findet in der Praxis häufig eine Überschneidung der einzelnen Felder statt.

Es werden Maßnahmen erarbeitet, die der Klient später selbstverantwortlich in seinem relevanten Bereich testet, um in der Realität zu sehen, ob und inwieweit die Maßnahmen zu eigener Verhaltensänderung und damit zu anderen Reaktionen seines Umfeldes führen. Daraus ergeben sich u. a. folgende Arbeitsbereiche: Persönlichkeits-Coaching, Karriere-Coaching, Führungs-Coaching, Jobskills-Coaching, Strategie-Coaching, Privat-Coaching.

### ■ Rollenverteilung

Der Klient (Coachee) ist Experte in seinem Thema und seiner beruflichen Fachwelt, Inhaber seiner Ressourcen und Lösungen, formuliert das Ziel und erarbeitet Lösungen selbst (aktiver Part).

Der Coach ist Experte des Prozesses und der Coaching-Struktur sowie der Unterstützer bei der eigenverantwortlichen Lösung von Themen und Problemen durch den Klienten, die in den o. g. Bereichen oder zwischen ihnen auftreten. Der Coach hilft u. a., Optionen zu finden, Ressourcen freizuschäufeln, Denkmuster zu erweitern, Denkblockaden zu lösen, Horizonte zu erweitern, Impulse zu geben. Der Coach ist also auch Trainer, Berater, Begleiter,

### Führung

In der Linguistik finden sich im täglichen Sprachgebrauch vielfältige Wörter rund um „Führung“, die die zentrale Bedeutung des Themas für nahezu jede Lebenssituation zeigen, z. B.:

- „Wie führt sich der denn auf?“
- „Wohin wird das noch führen?“
- „Welches Leben möchtest Du gerne führen?“
- „...und führe mich nicht in Versuchung!“
- „Das führt doch zu nichts!“

Die Bedeutsamkeit liegt in den drei Perspektiven der Führung:

- in der Selbstführung;
- in der Führung anderer Menschen;
- in der Führung durch andere Menschen.

Jeder Mensch ist damit konfrontiert – bewusst oder unbewusst, gewollt oder ungewollt. Sei es in der Familie bei der Kindererziehung oder dem Umgang mit dem Partner, sei es im Beruf, im Unternehmen oder sei es in der Freizeit in Vereinen etc. – überall werden wir geführt oder führen andere und uns selber. Und gerade in der Selbstführung liegt oft der herausforderndste Teil der Führung, einer der zentralen Ansatzpunkte.

## Management

Managen kommt von „manus agere“ (lateinisch) und bedeutet „jemanden an die Hand nehmen und mit ihm dahin (in die Richtung oder an den Ort) zu gehen, wo er momentan alleine noch nicht in der Lage ist oder sich nicht hin traut!“ Daher ist eine der wichtigsten Managementaufgaben, wenn nicht gar die wichtigste, die richtige Personalauswahl und die individuell richtige Personalentwicklung.

„Management ist zwar erlernbares Handwerk, der wertschätzende, wirksame und erfolgreiche Umgang mit Menschen allerdings ist hohe Kunst, sowohl in beruflicher als auch in privater Führung“ (MH).

Inspirator, Mentor, Impulsgeber – je nach Auftrag und gemeinsam gefundener Zielsetzung.

### Nutzen

Es werden maximale Umsetzungserfolge erreicht durch Lernen und selbst tun. Die Themen und Probleme, an denen gearbeitet wird, betreffen weniger Leistungssteigerungen, sondern mehr die Erarbeitung neuer Verhaltensmuster, die wiederum zu Reaktionen in der Umwelt und zu Erfolgen führen, z. B.:

- Verbesserung der sozialen sowie der Management- und Führungskompetenzen;
- Auflösen unangemessener Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen;
- Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden;
- Umgang mit persönlichen Themen, Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung, Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen.

### Ablauf

Das Erstgespräch dient dem Kennenlernen und Vertrauensaufbau. Es geht um die Beantwortung der Fragen:

- Welche Ziele werden angestrebt?
- Wollen wir miteinander arbeiten?
- Können wir miteinander arbeiten?
- Sollen wir miteinander arbeiten?
- Dürfen wir miteinander arbeiten?

Es folgt eine bilaterale Vereinbarung, die Schaffung eines gemeinsamen Systems mit Sinn, Ziel und Vertrag (mündlich oder schriftlich).

Wichtig sind Offenheit und Vertrauen, wenn einmal etwas nicht weitergeht, sowie ein offener Austausch zwischen Klient und Coach. Die Gespräche finden auf gleicher Augenhöhe, zwischen zwei Experten, statt.

Bei Coachings mit Langzeitbegleitung (6 - 12 Monate), die zu den erfolgreichsten und nachhaltigsten gehören, werden individuelle Sessionsintervalle abgestimmt (im Normalfall circa vier Wochen).

Die Zeiträume zwischen den Sessions werden zur Integration der gemachten Coaching-Erfahrungen und Erkenntnisse in den beruflichen und gegebenenfalls den privaten Alltag genutzt. Bei jeder Folgesession geht es um Reflexion der im Alltag gemachten Erfahrungen sowie um neuen Input anhand aktueller Themen oder Trainingsinformationen.

Es werden verschiedene Denkmodelle verwendet, auf deren Basis sich Methoden entwickelt haben mit passenden individuell abgestimmten Interventionen.

Das Abschlussgespräch bringt Feedback, Reflexion und den formellen Abschluss bzw. die Planung möglicher Folgesessions nach Bedarf oder Ablauf eines bestimmten Zeitraumes.

Ein After-Coaching – Angebot bringt einen weiterführenden Kontakt zwischen Coach und Klient, welcher im Bedarfsfall wieder auf die Unterstützung eines Coachings zurückgreifen kann.

### Auf dem Weg in eine Wissensgesellschaft

Laut Hanow befindet sich die Gesellschaft auf dem Weg aus der Produktions- in die Wissensgesellschaft. Dies gilt es bei der Förderung der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Hier dürfte die individuelle Förderung der Mitarbeiter gegenüber den klassischen und teilweise standardisierten Seminaren immer mehr an Bedeutung gewinnen. Das Gießkannensystem funktioniert nicht mehr. Insgesamt werden die Bereiche Führung und Management in der Ausbildung der Führungskräfte vernachlässigt. Die hohen Anforderungen an die Führungskräfte, der Kostendruck in den Betrieben und die oft sehr dünne Personaldecke fordern immer bessere Mitarbeiter, die sich durch lebenslanges Lernen auf dem jeweiligen neuesten Stand des Wissens bringen müssen. Es geht darum, sich an die Umwelt, die sich immer schneller ändert, kontinuierlich anzupassen, und das unter der individuellen Prämisse „Was will, muss und kann ich verändern?“.

uh