



Peter Buchenau · Claus Walter

Chefsache Menschlichkeit

So gelingt humane Digitalisierung



EBOOK INSIDE

 Springer Gabler

Chefsache Menschlichkeit

Peter Buchenau · Claus Walter

Chefsache Menschlichkeit

So gelingt humane Digitalisierung

 Springer Gabler

Peter Buchenau
The Right Way GmbH
Waldbrunn, Deutschland

Claus Walter
CforC GmbH
Wetzikon, Schweiz

ISBN 978-3-658-14661-0

ISBN 978-3-658-14662-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-14662-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: fotolia.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort unseres Bergführers

In den Bergen führt die Menschlichkeit

Als Bergführer betrachte ich das Führen von Menschen aus einer ganz eigenen Perspektive. Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Fast immer liegt ein großer Teil der Verantwortung für Leib und Leben derer, die sich vertrauensvoll unter meine Leitung begeben haben, bei mir. Ohne ein hohes Maß an Menschlichkeit und sozialer Kompetenz ist das schlicht nicht machbar. Insbesondere dann, wenn die Meinungen auseinandergehen, Konflikte gut und schnell zu lösen sind.

Seit 14 Jahren bin ich nun als Bergführer tätig und stelle fest, dass sich die körperliche Verfassung meiner Tourenkunden zunehmend verschlechtert. Es fehlt ihnen hauptsächlich an Kondition und an der erforderlichen Beweglichkeit, um im Berggelände unterwegs zu sein. Viele überfordern sich mit der Schwierigkeit der Tour, dann braucht es oftmals ein strenges Wort, um sicher und mit der angemessenen Vorsicht weiter zu kommen.

Woher kommt das? Da wollen Kunden den Berg X besteigen, weil der gerade „in“ ist, damit sie ihrem Umfeld beweisen können, wie „toll“ und unerschrocken sie sind. Denn auch dort wie häufig im Beruf gilt: je höher, schneller und weiter, desto besser. Kein Wunder, dass manche da permanent am Limit laufen.

Bergführer Georg Leithner.
(Quelle: Georg Leithner)



Gerade dieses Spannungsfeld macht es für mich als Bergführer oft schwierig die passende Ansage zu machen. Wer unter großer Spannung steht, „zerreißt“ schnell, hält manchmal erschreckend wenig aus. Und doch ist es unbedingt nötig, die Betroffenen mit der Realität zu konfrontieren, das gebietet schon die Wahrung der Sicherheit aller Beteiligten.

Deshalb wünsche ich mir eine gesunde Rückbesinnung auf mehr Menschlichkeit, man könnte auch sagen mehr Begegnung von Mensch zu Mensch. Auf ein Miteinander, bei dem Spaß, Freude und tolle Erlebnisse in der Natur wieder im Vordergrund stehen. Ganz besonders dort kommt der Mensch wieder zu sich selbst. Hier kann er seine ganzen emotionalen Belastungen abwerfen und wieder Kraft für den Alltag tanken. Oben in den Bergen kann jeder selbst erfahren, was wirklich zählt und was die wahren Werte sind.

Bergsteigen ist für mich eine Art Lebensschule, die jeden Menschen wieder mit seiner eigenen Persönlichkeit und Eigenverantwortung in Berührung bringt!

Berg Heil

Georg Leithner

(www.berg-handwerk.at)

Vorwort

Wir wollen Sie gerne **begeistern, beleben, bewegen und bereichern**. **Wie schaffen wir es**, damit Sie auch Lebens-Erfolge erzielen können?

Das haben wir, Peter Buchenau und Claus Walter, uns gefragt und Erfahrungen und Erkenntnisse von ganz vielen Seiten einzigartig und mit neuen Blickwinkeln für Sie zusammengestellt, von denen Sie als Mensch, Führungskraft und Vorbild profitieren können.

Unser Ansatz ist es: Spiegeln Sie sich selbst, bringen Sie sich mit Freude voran und entwickeln für sich „Aha-“ und „Wow-Effekte“. Ganz nach dem Motto „das habe ich noch nie so gehört . . . ist ja spannend“ und nutzen Sie das sofort für sich und Ihre Aufgaben als Führungskraft.

Wir sind begeisterte Berggänger und verwenden als roten Faden in diesem Buch daher die einzelnen Stufen einer Bergwanderung oder Bergbesteigung. Gleichzeitig übernehmen wir die Rolle der Bergführer, um die Leserinnen und Leser sicher ans Ziel, in diesem Fall auf einen Berggipfel, zu bringen. Wir gehen mit Ihnen drei erlebnisreiche und ereignisreiche natürliche Stufen:

1. Der Start am Berg
2. Der Aufstieg vom Tal bis zum **Basislager**
3. Die **Vorbereitungen im Basislager zum Gipfelsturm** und
4. Die **Gipfelbesteigung** und danach die Besteigung weiterer (Abb. 1).

Sie kennen wahrscheinlich die positiven Gefühle, wenn Sie von einer Bergtour, Reise oder einem Abenteuerurlaub zurückgekehrt sind:

Sie sind danach begeisternd in Ihrer **Präsenz** dank Charisma, stark im **Auftritt** sowie kraftvoll ausstrahlend mit spürbaren nachhallenden **Wirkungen**. Sie sind wieder näher bei sich als Mensch angekommen und spüren sich wieder.

Dies ist der Wunsch einer jeden Führungskraft – gestärkt in der Persönlichkeit und dem Wesenskern wahrgenommen zu werden. Das erleichtert eine freie Werteorientierung hin zur Menschlichkeit und persönlichen Entfaltung. Präsenz und Wirkung sind dabei nur ein äußeres Ergebnis.

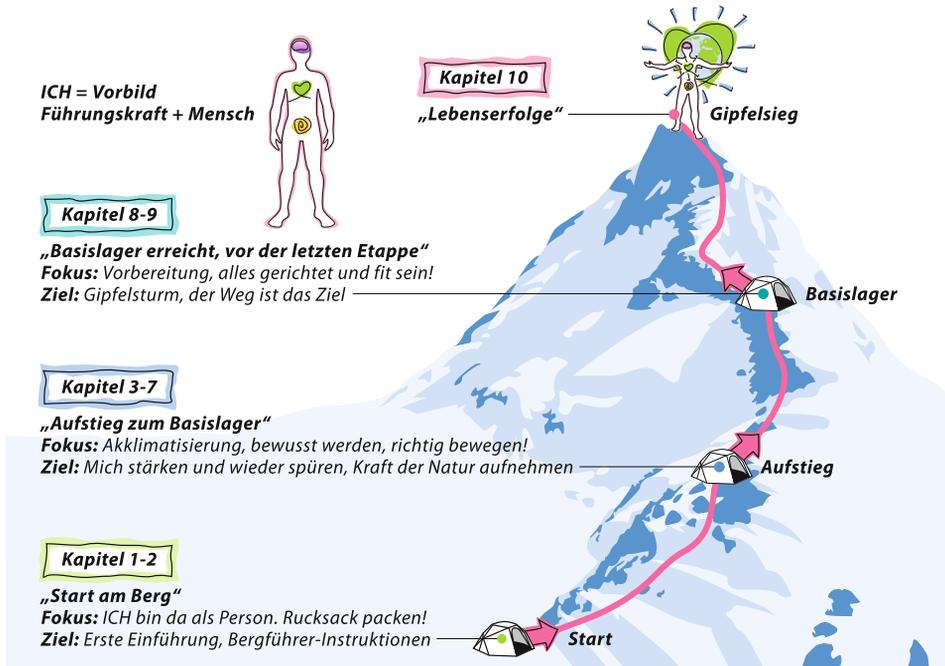


Abb. 1 Der Weg ist das Ziel zu Ihrem erfolgreichen Gipfel. (Quelle: C for C GmbH, Wetzikon, Schweiz)

Wir gehen neue Wege mit Ihnen und wollen Sie mit heutigem Wissen bereichern in Ihrer persönlichen Menschlichkeit. Wir haben in erfrischender Art und Weise Spannendes und sofort Anwendbares für Sie zusammengetragen.

Viel Freude beim Sich-begeistern-lassen wünschen Ihnen

Peter Buchenau und Claus Walter

Wenn Dir jemand einen Stein in den Weg legt.
Stehe darauf und genieße die Aussicht (Unbekannt)!

Mit Steinen,
die dir in den Weg gelegt werden,
kannst du auch was Schönes bauen (Johann Wolfgang von Goethe).

Inhaltsverzeichnis

1	Wie wirkt Menschlichkeit?	1
1.1	Der Mensch als Mittelpunkt	1
1.2	Die Erfolgsfaktoren für Führungskräfte	3
	Literatur	15
2	Zusammenhänge: Ich – Mensch, Führungskraft, Vorbild	17
2.1	Zukunftsanforderungen: 6. Kondratieff-Zyklus Psychosoziale Gesundheit	18
2.2	Schlüssel-Wirkung Vorbild sein („Der Fisch stinkt vom Kopf“)	21
2.3	Schlüssel-Wirkung Kommunikation	22
2.4	Schlüssel-Wirkung Handlungen	23
2.5	Neue Schlüssel-Wirkungen in der Führung	25
2.6	Mensch mit Herz? CHO (Chief Heart Officer) – die neue Führungskraft	28
	Literatur	30
3	Mein Auftritt: Wer bin ich? Wer will ich sein?	31
3.1	Wahrnehmung: Was steht dahinter?	31
3.2	Auftritt: Wie werde ich wahrgenommen?	32
3.3	Warum wirke ich so?	34
	Literatur	35
4	Meine Wirkung – Ich wirke wie ich bin	37
4.1	Wirkkräfte: Alles ist Energie	41
4.2	Wechselwirkungen: Alles ist mit allem verbunden	41
4.3	Meine Wirkungen: Wie im Innen so im Außen	43
4.4	Authentische Wirkungen	45
4.5	Wirkungen mit Menschen: Erlebnisse, Konflikte, Begegnungen	46
	Literatur	47

5	Meine Resonanz – Ich ziehe an so wie ich bin	49
5.1	Die Bedeutung und Wirkung des Herzens und der Herz-Resonanz	49
5.2	Herz-Magnet: Anziehung und Ausstrahlung meines Herzens	51
5.3	Charisma: Welche Strahlkraft habe ich? Und wie verändere ich sie?	52
5.4	Spiegelungen und Projektionen	54
5.5	Herzlichkeit ist Führungsstärke	56
	Literatur	59
6	Meine Präsenz – Ich bin präsent und in Einklang	61
6.1	Der Inhalt meines Lebensrucksacks	61
6.2	Präsenz und Wirkung stärken: Lebensrucksack leeren (Mut)	63
6.3	Präsenz: Aktivierte Intuition, freie Gefühls- und Gedankenwelt	64
6.4	Achtsamkeit verankern	65
	Literatur	71
7	Der Herz-Kompass – aktivieren und ausrichten	73
7.1	Der Herz-Kompass: Wie „funktioniert“ er?	73
7.2	Den Herz-Kompass nutzen: Wo will ich hin?	75
7.3	Der Herz-Kompass = Spiegel für die Menschlichkeit	76
8	Die Fitmacher – „Quick Wins“	79
8.1	Konfliktlösung: Führung-Mitarbeiter	80
8.2	Konfliktlösung: Mitarbeiter-Mitarbeiter aus Sicht Führungskraft	82
8.3	Ablehnung einer Führungskraft, eines Mitarbeiters im Team	83
8.4	TEAM: Das Wir – Ausrichtung der Wirkungen	84
8.5	Change-Prozesse – Gemeinsame Lösungsarbeit	86
8.6	Entfaltung (Mitarbeiter) – Gestaltung (mit Teams)	88
8.7	Arbeitswelt als Auslöser psychischer Erkrankungen	89
	Literatur	92
9	Digitalisierung – Einfluss auf die Menschlichkeit	93
9.1	Zwei Parallelwelten: Informatik und Energetik	94
9.2	Auswirkungen auf den Menschen	97
9.3	Ich – Chef – Vorbild: Hin zu Persönlichkeitsentwicklung	103
9.4	Evolution: Menschlichkeit 5.0	104
	Literatur	106
10	Die Performer-Methode – Eine kleine Einführung	107
10.1	Purpose und Visionsarbeit: Menschlichkeit stiftet Sinn – die Vision bestimmt den Weg	108
10.2	Empowerment – Was Menschen befähigt	110
10.3	Relationship – Wer kann helfen?	112
10.4	Flexibilität – Umgang mit Veränderungen	114

10.5	Optimismus und Motivation – Jetzt erst recht!	115
10.6	Respect – Das Umfeld wertschätzen	120
10.7	Magnetismus – Mit Begeisterung Menschen bewegen	122
10.8	Energy – Physische und mentale Stärke trainieren	123
10.9	Resultat – Am Ziel den Erfolg feiern	126
11	Fazit	129
	Literatur	130
	Über den Initiator der Chefsache-Reihe und die Autoren	131

Unsere Bergtour

Ich trete vor die Hütte. Es ist absolut ruhig und nur ein kalter Wind streicht über meine Wange. Ich schaue nach oben: Wow, so einen Sternenhimmel habe ich noch nie gesehen. Ich rufe zu Georg, unserem Bergführer: „Siehst Du den Sternenhimmel, das ist ja unwahrscheinlich.“ Georg strahlt auch und freut sich mit uns. Er sagt: „Ja, hier oben ist alles anders.“ Wir ziehen unsere Rucksäcke an und drücken unsere Schultern gegen die Rucksackträger. Es kommt eine tiefe Freude, Glück und Zufriedenheit in mir hoch. Das Kribbeln im Bauch, weil ich noch nie diese Tour und auf diesen Gipfel gegangen bin, beruhige ich damit, dass wir ja Georg dabeihaben, der sich hier auskennt. Wir sind ja auch gut vorbereitet worden von Georg. Ich schalte meine Stirnlampe ein und ziehe meine Handschuhe an. „Sind alle da. Habt ihr alles? Ich gehe voraus.“ „Juhu, auf geht’s!“ ruft Georg. Am Horizont ist ein leichtes erstes sanftes orangefarbenes Licht zu sehen. Wir laufen los. Ich konzentriere mich auf meinen Schritt und setze meine Füße Stein um Stein im Scheinwerferlicht meiner Lampe sicher auf den Boden. Unsere Lichterkette entfernt sich weg von der Hütte in den strahlend werdenden Tag hinein. Nachdem wir losgegangen sind, ist nichts wichtiger als wir selbst als Mensch mit unserem Körper. Die Gedanken können wir abschalten und nur auf unseren Atem und unsere Gefühle achten.

Jetzt sind wir unterwegs . . .

1.1 Der Mensch als Mittelpunkt

Ein Kunde teilte uns in einem Coaching die Betrachtung von ihm und seinem Unternehmen zum Thema Mensch im Unternehmen mit.

Hierzu zeigte er zwei Varianten auf:

Variante A: „Der Mensch als Mittel(punkt).“

Variante B: „Der Mensch als Mittelpunkt.“

Betrachte ich die Variante A, so fallen mir einige gewichtige Punkte ein, welche heute oft anzutreffen sind:

- Der Mensch ist keine „Excel-Tabelle“ und kein Computer.
- Manche Führungskräfte verlangen vom Kopf her Dinge von einer Person, die vom Gefühl her nicht gehen oder gegen sie als Mensch arbeiten
- Es wird Druck aufgesetzt oder ausgeübt auf die Mitarbeitenden, um oft nur kurzfristige Profit- und Umsatzziele – nicht nachhaltige unternehmerische Ziele – zu erreichen

Mit Betrachtung der Variante B ergeben sich neue Blickwinkel, die wir in diesem Buch ausführlich aufzeigen werden:

- Der Mensch ist ein Bestandteil der Natur. Das hat sich noch nicht geändert und wird sich auch nicht ändern.
- Die Natur hat ihre eigenen energetischen Gesetze (Abschn. 4.5) und der Mensch als Bestandteil der Natur unterliegt auch diesen Gesetzen.
- So wie ich möchte wie man mit mir als Mensch umgeht, so sollte ich auch mit den anderen umgehen.

Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender des Verbands „Die Führungskräfte“, hat dies in einem Interview auch auf den Punkt gebracht:

„Wenn wir sagen, dass bei Führung **der Mensch im Mittelpunkt steht**, muss genau dort, nämlich beim Menschen Führung stattfinden, sichtbar werden und Wirkung entfalten. Wir führen also nicht ‚die Arbeitnehmer‘, sondern mehr als früher ‚den einzelnen Mitarbeiter‘, der in seiner Individualität wahrgenommen und wertgeschätzt werden will.“

Weiter führt er aus: „... individualisierte Führung wird umso schwieriger, je flexibler unsere Organisationen und die Arbeitswelt an sich werden. Trotzdem muss ich jedem Mitarbeiter das Gefühl geben, dass ich ihn persönlich wahrnehme und schätze. Führung wird dadurch aufwändiger und individualisierter“ (Tödtmann 2016).

Dazu habe ich doch keine Zeit, so zu führen, würden viele Führungskräfte sagen. Hier ist eine wichtige Umkehr notwendig. Dies bestätigt auch Ulrich Goldschmidt, Vorsitzender des Verbands Die Führungskräfte VDK: „Nach unserer Studie wenden nur vier Prozent der Führungskräfte mehr als 80 % ihrer Arbeitszeit für Führung auf. Knapp 80 % der Führungskräfte sagen aber, dass sie sich gerade mal in der Hälfte ihrer Arbeitszeit um Führung kümmern können.“ (Tödtmann und Goldschmidt 2016)

Letzen Endes ist es ganz einfach. Jeder Mensch möchte gerne, dass menschlich mit ihm umgegangen wird. Dann fühlt er sich ernst und angenommen und ist bereit sich einzubringen.

1.2 Die Erfolgsfaktoren für Führungskräfte

Marlon Brando sagte: „Wer seinem eigenen Weg folgt, kann von niemandem anders überholt werden.“

Das ist aus dem Blickwinkel der einzelnen Person ein spannendes Zitat. Wichtig dabei ist, dass dieser Weg Sinn macht. Die Sinnhaftigkeit des Tuns im Dreiklang mit dem eigenen Wissen, Fähigkeiten und Gaben steht. Zudem sollte es nicht vom Ego (nur auf den eigenen Vorteil gerichtetes Handeln, Selbstsucht, Eigennutz) bestimmt sein, sondern von dem, wozu man sich innerlich berufen fühlt (besonders befähigt, geeignet zu sein) auch in einer Gemeinschaft, z. B. sich innerhalb eines Unternehmens einzubringen. Dies entspricht der Ausrichtung des persönlichen Herz-Kompasses (siehe Abschn. 7.1.).

Nun kommen ja noch die Mitarbeitenden hinzu, deren einzelner Herz-Kompass zum Unternehmenskompass zusammengefügt werden sollte. Der einzelne Mensch ist ja ein Gemeinschaftswesen und braucht auch die Gemeinschaft und seinen Beitrag in der Gemeinschaft, um sich in seiner Sinnhaftigkeit vollends bestätigt zu fühlen. Oder anders gesagt, in der Gemeinschaft kann sich die einzelne Person entfalten und mitgestalten.

Hierzu sagte einst Henry Ford: „Zusammenkunft ist ein Anfang. Zusammenhalt ist ein Fortschritt. Zusammenarbeit ist der Erfolg.“

Zusammenfassend haben wir nun einige Bausteine, die Erfolgsfaktoren für Führungskräfte darstellen, unter dem Führungsstil gesundheitsförderliches Führen in einem Flow-Chart zusammengestellt.

Der Blickwinkel richtet sich dabei immer parallel auf die Führungskraft und die Mitarbeitenden. Jede Führungskraft ist ja auch Mitarbeitender, einfach nur in einer anderen Hierarchieebene.

Jeder Mensch möchte sich gerne in Gemeinschaften der Berufswelt oder seines Lebensumfeldes (Wohnen, Sozialbereich, Verein etc.) einbringen. Dieses Einbringen sollte mit viel Sinnhaftigkeit zu tun haben. Oftmals arbeiten Menschen in irgendeinem Job und entfalten sich mit Sinnhaftigkeit in einem Engagement im privaten Umfeld, um einen persönlichen Ausgleich herzustellen. Wird die **Entfaltung** durch Nutzung aller Kompetenzen der Mitarbeitenden auch im beruflichen Umfeld genutzt, kann zur optimalen Ziel- und Erfolgserreichung eine hohe Produktivität erreicht werden. Ziele und Erfolge werden somit im gemeinsamen Handeln und Tun erreicht und es kann **Gestaltung** stattfinden (siehe Abb. 1.1).

Freiraum bedeutet keine Einengung, sondern den Mitarbeitenden Möglichkeit zu lassen sich vollumfänglich einzubringen.

Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender des Verbands „Die Führungskräfte“ sagt: „Führung im besten Sinne findet dort statt, wo die Führungskraft ein Arbeitsumfeld schafft, in dem die Mitarbeiter ihre optimale Leistung erbringen können und wollen. Dazu gehört es insbesondere, ein motivierendes Klima im Betrieb oder in der Abteilung zu schaffen, Freiräume für die Mitarbeiter zu kreieren und diese auch zu schützen“ (Tödtmann 2016)