



Liebe Leserinnen und Leser,

die Aschewolke hält uns immer wieder in Schach. Vielleicht hat es Sie auch schon getroffen? Ein verspäteter Urlaubsantritt? Kostbare Urlaubstage am Flughafen...?

Wir lassen uns von dem bisschen Qualm nicht aufhalten. Unsere

Seminare erreichen Sie bequem mit dem Auto oder der Bahn.

Wir freuen uns schon auf Sie in Nürnberg, Berlin, München, Frankfurt, Köln, Stuttgart...

Sonnige Grüße  
Ihre

Cathrina Pflug

## Lesen Sie heute:

Die Tränen des Erfolgs  
Dr. Gudrun Wilhelm

Gerechtigkeit durch Ungleichheit  
Dr. Burkhard Radtke

Seminarthemen im Sommer

Impressum

Im Folgenden finden Sie aktuelle Informationen sowie Beiträge unserer NAA-Trainer/Innen und Experten. Die NAA bietet Ihnen hochwertige Seminare an, die Sie jeweils über den entsprechenden Link finden.

### An Niederlagen wachsen...



Klaus P. sitzt in seinem Büro und grübelt. Das Telefon schweigt. Kein Anrufer, der um einen Vortrag bittet, kein Vorstand, der nach einem persönlichen Termin fragt, keine Einladung zur Eröffnung des neuen Werkes in Asien. Noch vor einem Jahr war alles anders: Als Leiter des Gesundheitsdienstes eines weltweiten Großunternehmens war er ständig unterwegs, leitete strategische Projekte und berichtete regelmäßig dem Vorstand. Seine Karriere war beispielhaft: In vier Jahren vom jungen Werksarzt zum Medizinischen Leiter aufgestiegen hatte er seither viel bewegt. Bis zu dem Punkt, als ihm ein Wirtschaftswissenschaftler vorgesetzt wird, mit dem Auftrag, die medizinische Abteilung zu verschlanken und kosteneffizienter zu gestalten. Seither steht Klaus P. auf dem Abstellgleis, organisiert das innerbetriebliche Sportturnier. „Ausgebremst“ fühlt sich Klaus P. mit Mitte Vierzig. So als habe er ausgedient, sitzt er im Büro und ... grübelt.

Dass es im Leben nicht ständig bergauf geht, dass es so etwas wie Zukunftssicherheit nicht gibt und dass langfristige berufliche Pläne selten aufgehen, erfahren sogar Überflieger irgendwann. Wer an Niederlagen zerbricht, besitzt ein falsches Verständnis von dem, was das innere Wesen des Erfolges ist. Erfolg ist wie eine Frucht: Materieller Wohlstand, ein einflussreicher Posten oder öffentliche Anerkennung sind davon die Schale.

Das Innere des Erfolges ist ein weiches Herz ohne Bitterkeit. Allein von diesem Fruchtfleisch zehrt ein Mensch in Zeiten von gebrochenem Stolz, Scham, Zukunftsängsten und finanzieller Dürre. Ein beruflicher Rückschlag lässt das Innere schmerzlich reifen: Das Überhebliche wird überführt. Die Identität, die geliebene Macht gegeben hat, zerfällt.

Möglicherweise erkennt Klaus P., dass Erfolg nicht nur die Fähigkeit beinhaltet, Ziele zu erreichen, sondern ebenfalls der Fähigkeit bedarf, mit Widrigkeiten konstruktiv umzugehen und dazu – wenn nötig – Hilfe in Anspruch zu nehmen. Er wird seine Vorstellung von Erfolg um den Aspekt der Niederlagen erweitern müssen, wenn er vor sich selbst bestehen will.

Zwischenmenschlich ist es ein Neustart: Mit verändertem Blick auf sich und die Anderen lässt sich von vergangenen Zielen verabschieden. Durch den Mut, sich zu „outen“, bleibt das alte Ego zurück. Eine sanft gereifte Persönlichkeit entsteht. Die Süße der Demut tritt hervor.

Wird es ihm gelingen, sich dieser Situation unterzuordnen, die er aktiv nicht mehr beeinflussen kann, und wird er über seine persönliche Betroffenheit hinaus wachsen? Wieder im Führungskräftecasino zu erscheinen, wäre ein erstes äußeres Zeichen dafür. Wenn nicht, bleibt Bitterkeit zurück und das Gefühl, versagt zu haben. Lektionen in Herzensbildung werden schon immer in Tränen bezahlt.

[mehr von Gudrun Wilhelm](#)

### Wenn ich das bekäme, was ich verdiene...



Wir alle kennen das unangenehme Gefühl, das sich einstellt, wenn uns bewusst wird, dass wir für das, was wir tun, zu wenig bekommen. Wir empfinden es als unfair, wenn wir feststellen, dass unser Kollege oder Vorgesetzter für das, was er leistet, im Verhältnis mehr erhält als wir für das, was wir leisten. Und diese Ungerechtigkeitsgefühle können sich negativ auf uns und das Unternehmen auswirken.

Menschen vergleichen sich laufend mit ihren Mitmenschen. Im Arbeitsumfeld vergleichen sich Menschen vor allem in zwei Hinsichten: „Input“ und „Output“. Als Input zählt all das, was in den Augen des Mitarbeiters von ihm an Werten oder Beiträgen in das Unternehmen eingebracht wird, z.B. die Einsatzbereitschaft, die Kompetenz, die Flexibilität oder die Erfahrung. Der Output bezeichnet das, was der Mitarbeiter für seinen Einsatz aus dem Unternehmen herausbekommt. Zu ihm zählen neben der Vergütung auch Anerkennung, Lob, das Ausmaß an Eigenverantwortung und Prestigefaktoren wie der Parkplatz nahe der Eingangstür.

Ein Gerechtigkeitsgefühl stellt sich ein, wenn ein Mitarbeiter zu dem Schluss kommt, dass sein Verhältnis von Input und Output dem seiner Kollegen und Vorgesetzten entspricht. Auch wenn ein Mitarbeiter der Meinung ist, der Output seines Vorgesetzten überträfe z.B. aufgrund des Gehalts den seinigen, kann er dies als gerecht empfinden. Dies gelingt dann, wenn der Mitarbeiter auch den Input seines Chefs als deutlich größer empfindet: Sein Chef muss mehr arbeiten, ist stärkeren emotionalen Belastungen ausgesetzt und bringt mehr Know-how ein.

Wenn nun aber ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass seine Input-Output-Bilanz ungünstiger ist als die seines Vorgesetzten oder Kollegen, stellt sich ein Ungerechtigkeitsgefühl ein. Da dieses Gefühl unangenehm ist, versucht der Mitarbeiter nun, bewusst oder unbewusst Gerechtigkeit wieder herzustellen. Am leichtesten ist es, den eigenen Input zu reduzieren. Indem der Mitarbeiter seine eigenen Leistungen mindert, z.B. indem er langsamer arbeitet, kann er seine Input-Output-Bilanz verbessern und das unangenehme Gerechtigkeitsgefühl auflösen.

Um solchen negativen Entwicklung entgegenwirken zu können, steht die Führung zunächst vor der Aufgabe, eine die verborgene Leistungszurückhaltung aufzudecken. Exzellente Erfolge erzielen hierbei Mitarbeiterbefragungen, welche mit geschickten Fragestellungen helfen zu ermitteln, bei wie vielen Mitarbeitern, an welchen Stellen und in welchem Ausmaß Ungerechtigkeitsgefühle vorliegen. Bei einem konkreten Verdacht ist in einem zweiten Schritt ein Mitarbeitergespräch mit dem Betroffenen zu führen. Das Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter bietet die Chance, das Problem zu beheben, sei es weil die Führungskraft das Bild von Input-Output-Bilanzen korrigieren kann, oder sei es, weil die Führungskraft die Einschätzung des Mitarbeiters teilt und Maßnahmen ergreift, welche seine Input-Output-Bilanz verbessern.

Um Ungerechtigkeitsgefühlen vorzubeugen, sollten Unternehmen und ihre Führungskräfte sehr großen Wert darauf legen, dass die mit einem höheren Output bedachten Führungskräfte erkennbar mehr Leistung erbringen als die jeweils untergeordneten Ebenen. Immer wieder kommt es in Unternehmen zu wenig rühmlichen Spekulationen darüber, wie der vielfach abwesende Vorgesetzte seine Arbeitszeit füllt. Ganz gleich, ob diese Spekulationen zutreffen oder sich mangelnder Transparenz verdanken. Sie sind schädlich.

Schließlich ergeben sich wichtige Konsequenzen für die Vergütung im Unternehmen. Es ist vorteilhaft eine transparente Gehaltsstruktur zu schaffen. Es sollte für jeden ersichtlich sein, dass ein klarer Zusammenhang zwischen der Höhe der Vergütung und dem Umfang der erbrachten Leistungen besteht. Denn um Gerechtigkeit herzustellen, ist es erforderlich, Mitarbeiter ungleich zu behandeln – in Abhängigkeit von ihrer Leistung. Ein leistungsorientiertes Anreizsystem, das die unternehmensrelevanten Beiträge entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet und honoriert, leistet einen erheblichen Beitrag für das Gerechtigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern: Wer mehr leistet, der erhält mehr, wer weniger leistet, erhält weniger. Korrekt justierte Anreizsysteme tragen damit nicht nur direkt, sondern mittels ihres Gerechtigkeitsbeitrags auch indirekt zur Leistungssteigerung bei.

Dr. Burkhard Radtke ist Trainer, Berater und Coach für Mitarbeiterführung, Kommunikation und Kundendialog. Er lehrt an fünf Fachhochschulen Personalentwicklung, Unternehmensethik und Rhetorik.

## Seminarthemen im Sommer

Trainer/In	Seminarthema	Datum	Ort
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining I	14. - 15. Juni	Nürnberg
Matthias Pöhm	Rhetorik für Führungskräfte	21. - 23. Juni	Köln
Manfred Just	Selbst- und Zeitmanagement	22. - 23. Juni	Nürnberg
Matthias Pöhm	Sicher- und schlagfertig sprechen und reagieren	24. - 25. Juni	Köln
Rolf H. Ruhleder	Brillante Rhetorik und Körpersprache	28. - 30. Juni	Timmendorfer Strand
Tom Schmitt	Führen von Teams	28. - 30. Juni	Berlin
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement I	28. - 29. Juni	Rottach-Egern/Tegernsee
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement II	30. Juni - 01. Juli	Rottach-Egern/Tegernsee
Gudrun Wilhelm	Mit Persönlichkeit überzeugen	05. - 07. Juli	München
Elke Theobald	Online Marketing	08. - 09. Juli	Frankfurt am Main
Gudrun Wilhelm	Emotionale Intelligenz und Sozialkompetenz	08. - 09. Juli	München
Sabine Lanius	Strategien und Methoden gewinnender Gesprächsführung	12. - 13. Juli	Frankfurt am Main
Ralf-M. Lütters u. Bernd Weber	Gehirngerechtes Marketing	12. - 14. Juli	Nürnberg
Ralph-E. Hartleben	Marketing-Strategie	12. - 14. Juli	Nürnberg

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann rufen Sie uns an. Unter der Telefonnummer 0911 919769-0 sind wir gerne für sie da. Weitere Seminare aus unserem aktuellen Katalog finden Sie auch unter [www.naa.de](http://www.naa.de)

## IMPRESSUM

Herausgeber: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für  
Absatzwirtschaft GmbH

Anschrift: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für  
Absatzwirtschaft GmbH

Erlenstegenstraße 7 | 90491 Nürnberg

Telefon ++49.911.919769-0 | Fax ++49.911.919769-20

E-Mail: [service@naa.de](mailto:service@naa.de) | Internet: [www.naa.de](http://www.naa.de)

Handelsregister Nürnberg HRB 11584

V.i.S.d.P.: Dietmar Fischer

Bankverbindung: Postbank Nürnberg | Kto-Nr. 68384-855 |  
BLZ 760 100 85

Steuerangaben: USt.-IdNr.: DE 157417032 | Steuer-Nr.:  
24113300406

Gestaltung, Inhalt, Layout:

NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH

Disclaimer: "Für die technische und konzeptionelle Erstellung des PDF-Newsletter sowie die redaktionellen Inhalte ist die Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft verantwortlich. Wir weisen darauf hin, dass es sich bei Links, die auf fremde Internet-Angebote hinweisen, um unverbindliche Empfehlungen handelt. Die NAA GmbH vermittelt über die Links lediglich den Zugang zu diesen Angeboten; sie hat keinen Einfluss auf deren Inhalte und macht sich diese Inhalte auch nicht zu eigen."

Copyright © 2009 NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft