



ZUKUNFTSFÄHIGE ORGANISATIONEN

Entwicklungsmodell für Menschen,
Teams und Organisationen



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**
*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

EDITORIAL

Es scheint, als sei die Welt verrückt geworden: Nach zwei Jahren Corona Pandemie beginnt der Krieg in der Ukraine, es droht eine Gasknappheit im kommenden Winter, wir haben eine Rekord-Inflation. All dies war bis Anfang 2020 nicht wirklich vorstellbar oder zumindest sehr weit weg. Jetzt sind wir mittendrin.

Gleichzeitig sind wir als Unternehmer*innen, Führungskräfte und Personaler*innen täglich gefragt, neue Mitarbeiter*innen auf einem gefühlt leergefegten Markt zu gewinnen und durch starkes Employer Branding, eine wirksame Kultur, sinnstiftende Aufgaben, flexible und moderne Arbeitsbedingungen und wertschätzende Führung an unser Unternehmen zu binden und zu motivieren.

Um in all diesen Turbulenzen und Herausforderungen nicht den Kopf zu verlieren, ist es wichtig systematisch und strukturiert an der Zukunftsfähigkeit des eigenen Teams, des Unternehmens, der Wirtschaft und unserer Gesellschaft weiterzuarbeiten. Das tun wir mit dem Energie durch Entwicklung Team nun im zwölften Jahr und haben auf Basis der unzählbar vielen Projekte, die wir seitdem bearbeiten durften, das "Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen®" entwickelt, welches wir Ihnen in diesem Magazin vorstellen möchten. Gewinnen Sie Inspiration und Impulse für Ihr Team und Ihr Unternehmen und erfahren Sie in den verschiedenen Case-Studies und Interviews, wie andere Organisationen mit ihren Herausforderungen erfolgreich umgegangen sind. Gleichzeitig stellen wir Ihnen in diesem Magazin auch unser Team sowie unsere langjährigen Kooperationspartner vor, die unser Angebot ergänzen und abrunden.

Viel Vergnügen bei der
Lektüre wünscht Ihnen



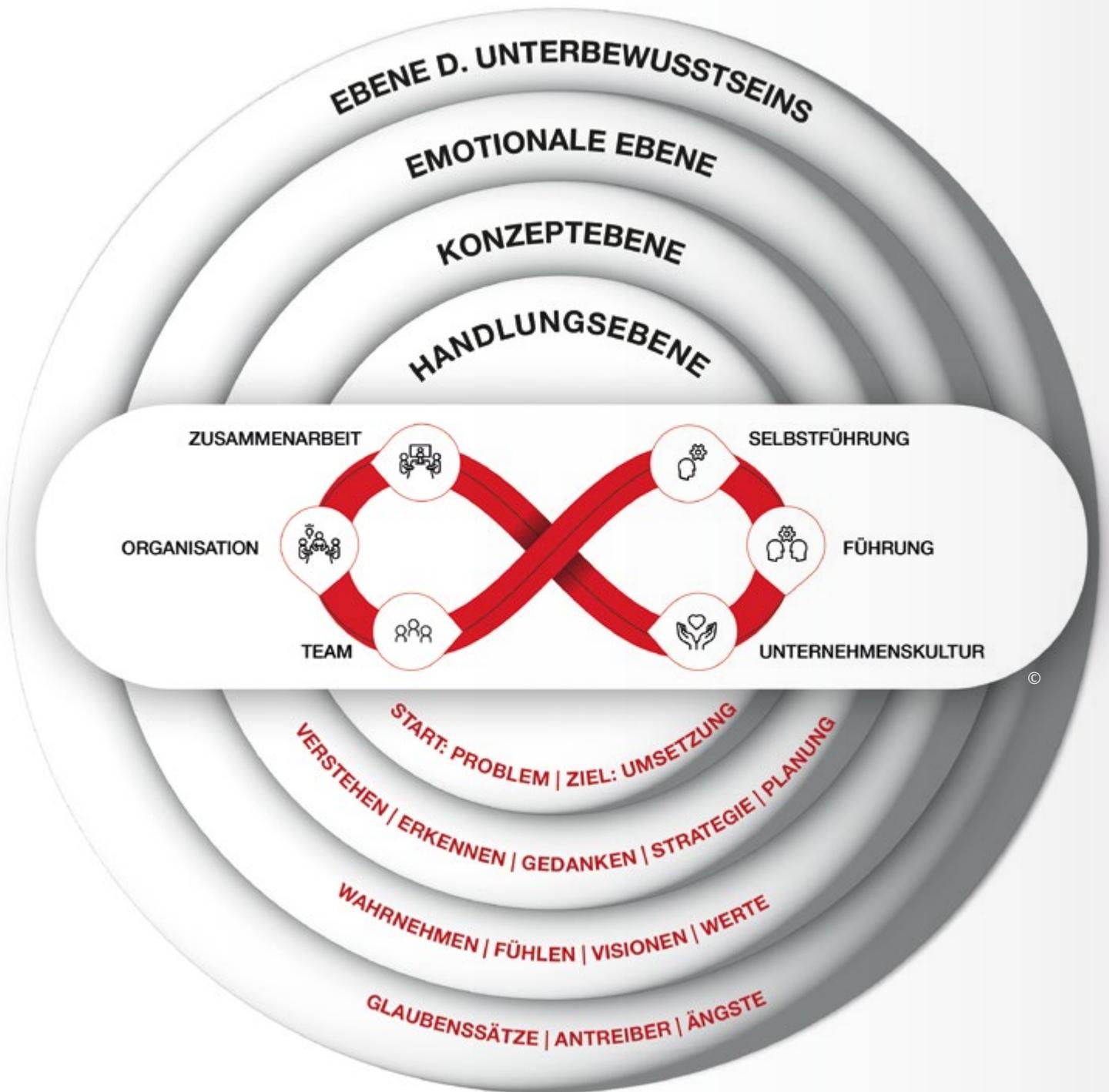
Victoria Beckers

*Inhaberin Energie durch Entwicklung
Expertin für zukunftsfähige
Führungs- und Unternehmenskultur*



INHALT

Editorial	Seite 2
Check-In Reflexionsfragen	Seite 5
01 Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen® Eine gesamtheitliche Begleitung durch transformative Prozesse (Victoria Beckers).....	Seite 6
02 Das Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen® in der Praxis Praktische Tipps für die zukunftsfähige Entwicklung Ihres Unternehmens (Victoria Beckers).....	Seite 11
03 Organisation: Das Brauhaus ohne Verwaltungsleitung Case Study des Brauhaus Faust zu Miltenberg (Victoria Beckers).....	Seite 14
04 Organisation: Zukunftsfähige Organisationen brauchen eine smarte Digitalstrategie Von den Notwendigkeiten und Chancen der Entwicklung (Oliver Stiefenhofer).....	Seite 18
Das Team von Energie durch Entwicklung stellt sich vor	Seite 22
05 Selbstführung: Erfolgreicher Umgang mit Veränderungen Das Akzeptanzmodell (Peter Schreuder).....	Seite 26
06 Selbstführung: Als Führungskraft stark sein Interview mit Petra Basler zu ihrem Coaching zur Selbstführung (Victoria Beckers)	Seite 30
07 Führung: Durch Coaching-Kompetenzen Führungskraft entfalten Interview mit Friederike Heitz zur Coaching Ausbildung für Führungskräfte und Personaler*innen von Energie durch Entwicklung (Simone Schwarz).....	Seite 35
08 Führung: Mitarbeiterbindung durch wirksame Führung Von Selbst-Bewusstsein, Empathie und großen Träumen. Interview mit Ralf Tiedtke (Victoria Beckers).....	Seite 39
09 Unternehmenskultur: Inspirierende Unternehmenskultur als wirksamer Erfolgsfaktor Interview mit Victoria Beckers über die Bedeutung einer wertschätzenden und authentischen Unternehmenskultur (Simone Schwarz)	Seite 43
10 Zusammenarbeit: Hybride Zusammenarbeit im Team nachhaltig und wirkungsvoll gestalten Mit den richtigen Absprachen die Balance zwischen synchroner und asynchroner Zusammenarbeit finden (Victoria Beckers)	Seite 46
Check-Out Reflexionsfragen	Seite 50
Impressum.....	Seite 51



ENTWICKLUNGSMODELL FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE ORGANISATIONEN® VON ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

CHECK-IN

In diesem Magazin stellen wir Ihnen unser **"Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen[®]"** vor. Die Frage, die dem Modell zugrunde liegt, lautet:

Wie kann Zukunftsfähigkeit für Organisationen und Unternehmen, für Teams und deren Zusammenarbeit, für Führung und Selbstführung und letztlich auch für die Unternehmenskultur so gestaltet, implementiert und gelebt werden, damit sie erfolgreich ist? Welche Entwicklung braucht es dafür?

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und zahlreiche neue Impulse und Anregungen für die Entwicklung Ihrer eigenen Zukunftsfähigkeit und die Ihres Unternehmens.

Was sind Ihre spontanen Gedanken, wenn Sie sich mit der Entwicklung Ihres Teams und/oder Unternehmens beschäftigen?

Welches Wirkungsfeld interessiert Sie besonders?

- Die Entwicklung der Organisation, des Unternehmens
- Die Entwicklung des Teams
- Die Entwicklung Ihrer Selbstführung
- Die Entwicklung von Führung
- Die Entwicklung der Unternehmenskultur
- Die Entwicklung der Zusammenarbeit

In welchem Bereich liegt, Ihrer Meinung nach, Ihr größter Handlungsbedarf?

Was ist Ihnen dabei besonders wichtig?

Was möchten Sie gerne für sich noch erfahren oder vertiefen?

ENTWICKLUNGSMODELL FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE ORGANISATIONEN®

Wie eine Vertrauenskultur als Basis für hybride Zusammenarbeit entwickelt und etabliert werden kann

Victoria Beckers

Wie lässt sich eine Organisation, ein Unternehmen zukunftsfähig gestalten? Diese wichtige Frage rückte, nicht zuletzt durch die Corona Pandemie der letzten zwei Jahre, verstärkt in den Fokus. Die Antwort darauf lautet: Zukunftsfähigkeit kann nur durch eine permanente Anpassung und Entwicklung stattfinden. Aber wie können Organisationen und Unternehmen diesen Zustand der permanenten Entwicklung auf gesunde Art und Weise erreichen?

Um diese Kernfrage gezielter beantworten zu können, haben wir bei Energie durch Entwicklung, auf Basis unserer langjährigen Erfahrung in unserer Beratungspraxis, ein eigenes Denk- und Arbeitsmodell entwickelt: Das "Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen®". Zur Visualisierung des Modells haben wir eine liegende Acht gewählt, die perfekt die Balance und Ausgewogenheit der einzelnen Elemente und deren wechselseitigen Beziehungen symbolisiert. Durch die Darstellung wird erkennbar, wie sich die einzelnen Wirkungsfelder durch die verschiedenen Ebenen hindurch ausbalancieren und sich gegenseitig bedingen.

„Nicht die stärkste Spezies überlebt und nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die sich am besten dem Wandel anpassen kann.“

Charles Darwin

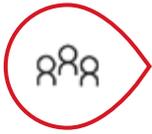
Die sechs Wirkungsfelder

Das Modell ist zwar in seiner Darstellung einfach zu erfassen, beinhaltet aber komplexe Aussagen und Möglichkeiten der Arbeit damit. Die einzelnen Wirkungsfelder sind durch die liegende Acht miteinander verbunden - ohne sichtbaren Anfang und ohne sichtbares Ende, da sie sich wechselseitig bedingen und ergänzen. Jedes Feld kann zwar auch für sich alleine stehen, ist aber trotzdem eingebettet im Ganzen.



ORGANISATION

Die Organisation als solche ist ein "handfestes" Wirkungsfeld, denn sie bildet die Basis, das Skelett aller Prozesse und Strukturen. Hier findet die Organisationsstruktur, der Aufbau der Arbeitsprozesse statt, genauso wie die Beschreibung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Sie ist die Schnittstelle zu den "weichen" Prozessen, weshalb klar definierte Prozesse die Grundlage von gut funktionierenden Balancen der einzelnen Wirkungsfelder sind. Die Organisation als Ganzes bietet außerdem die Möglichkeiten für eine Kompetenzentwicklung und sollte diese auch unterstützen und fördern.



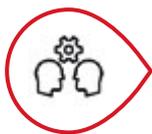
TEAM

Teams, als kleine Einheiten einer Organisation, müssen sich regelmäßig dynamischen Entwicklungen anpassen. Zum einen durch sich verändernde äußere Rahmenbedingungen, zum anderen aber auch durch interne Veränderungen, wenn sich beispielsweise die Zusammensetzung verändert, neue Teammitglieder dazukommen oder andere das Team verlassen. Da gilt es, sich kontinuierlich zusammen weiterzuentwickeln – das gelingt durch eine gemeinsame Fehler- und Lernkultur, durch den konstruktiven Umgang mit Konflikten und auch auf der Beziehungsebene. Gleichzeitig interagieren Teams kontinuierlich mit anderen Teams der Organisation, was die Komplexität der Zusammenarbeit zusätzlich erhöht.



SELBSTFÜHRUNG

Um heute und in Zukunft erfolgreich in Organisationen agieren zu können, müssen Mitarbeitende in der Lage sein, sich selbst gut organisieren zu können, Verantwortung für sich und ihr Handeln zu übernehmen und sich selbst zu motivieren. Mitarbeitende benötigen dafür eine gute Selbstreflexionsfähigkeit sowie ein gesundes Maß an Resilienz, um auch mit Herausforderungen souverän umgehen zu können. Eine gute Selbstführungscompetenz ist gleichzeitig die Grundlage einer guten Führung.



FÜHRUNG

Führung umfasst einerseits die Begleitung und Entwicklung von Mitarbeitenden und Teams, um ideale Rahmenbedingungen für ihre Bestleistung zu schaffen. Andererseits ist auch eine gute Kommunikationsfähigkeit gefordert, um alle Mitarbeitenden abzuholen und, um Themen und Strategien so zu vermitteln, dass diese erfolgreich implementiert und umgesetzt werden können. In einer sich schnell und stark verändernden Welt erfordert das ein hohes Maß an Führungskompetenz.



UNTERNEHMENSKULTUR

Die Unternehmenskultur umfasst alle sichtbaren und unsichtbaren Elemente, die das Zusammenleben und die Zusammenarbeit im Unternehmen ausmachen. Sie drückt die Identität und das Selbstverständnis des Unternehmens aus. Sie bereitet den Boden für eine konstruktive Zusammenarbeit

und wirkt anziehend oder abstoßend auf bestehende und zukünftige Mitarbeitende sowie auch auf Partner und Kunden. Die Kultur einer Organisation wird im Rahmen eines Leitbildes beschrieben, aber vor allem in der täglichen Zusammenarbeit gelebt.



ZUSAMMENARBEIT

Die Unternehmenskultur wirkt sich auf die Zusammenarbeit aus, die das Herzstück jeder Organisation bildet. Denn die Aufgaben in einem Unternehmen kann niemand im Alleingang bewältigen, stattdessen braucht es immer die erfolgreiche (hybride) Zusammenarbeit aller. Gemeinsam in der Co-Kreation entsteht so die nötige Wertschöpfung. Die Basis für eine gute Zusammenarbeit ist dabei die Kommunikation. Ob analog, hybrid oder virtuell: alle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse werden durch Kommunikation effektiv und effizient mit Leben gefüllt – und wirken sich ihrerseits wieder auf die Organisation aus.

Die vier Wirkungsebenen

Die sechs Wirkungsfelder stehen jedoch nicht für sich alleine, sondern befinden sich in Beziehung und im Wechselspiel mit den jeweiligen Wirkungsebenen. Erst dadurch entfaltet unser Denk- und Arbeitsmodell seine ganze Kraft. Die Wirkungsebenen stehen für unterschiedliche Aspekte, durch die die Gesamtbetrachtung einer Organisation und eines Unternehmens erst vollständig wird.

Das Wechselspiel zwischen Wirkungsfeld und Wirkungsebene bedingt und beeinflusst sich gegenseitig. Würde man nur einzelne Felder oder Ebenen betrachten, könnte man nicht die Komplexität einer Organisation oder eines Unternehmens erfassen. Das ganze Potential des Denk- und Arbeitsmodells entfaltet sich somit, wenn wir die sechs Wirkungsfelder auch in der Tiefe, in den vier Wirkungsebenen betrachten.

UMSETZUNGSEBENE

Jegliche Kommunikation oder Handlung kommt zunächst auf der Umsetzungsebene zum Tragen. Wie beim bekannten Eisbergmodell, befindet sich die Umsetzungsebene oberhalb der "Wasseroberfläche", im bewussten, uns sichtbaren Bereich und repräsentiert damit alle Kommunikation und

Handlung. Alles was wir sagen oder verschweigen, alles was wir tun oder lassen, zieht Konsequenzen nach sich. Daher zeigen sich auf der Umsetzungsebene sowohl die Probleme einer Organisation als auch deren Erfolge. Die Umsetzungsebene ist dadurch die greifbarste und manifeste Ebene einer Organisation, weil sie für alle Beteiligten sichtbar und erlebbar ist.

KOGNITIVE EBENE

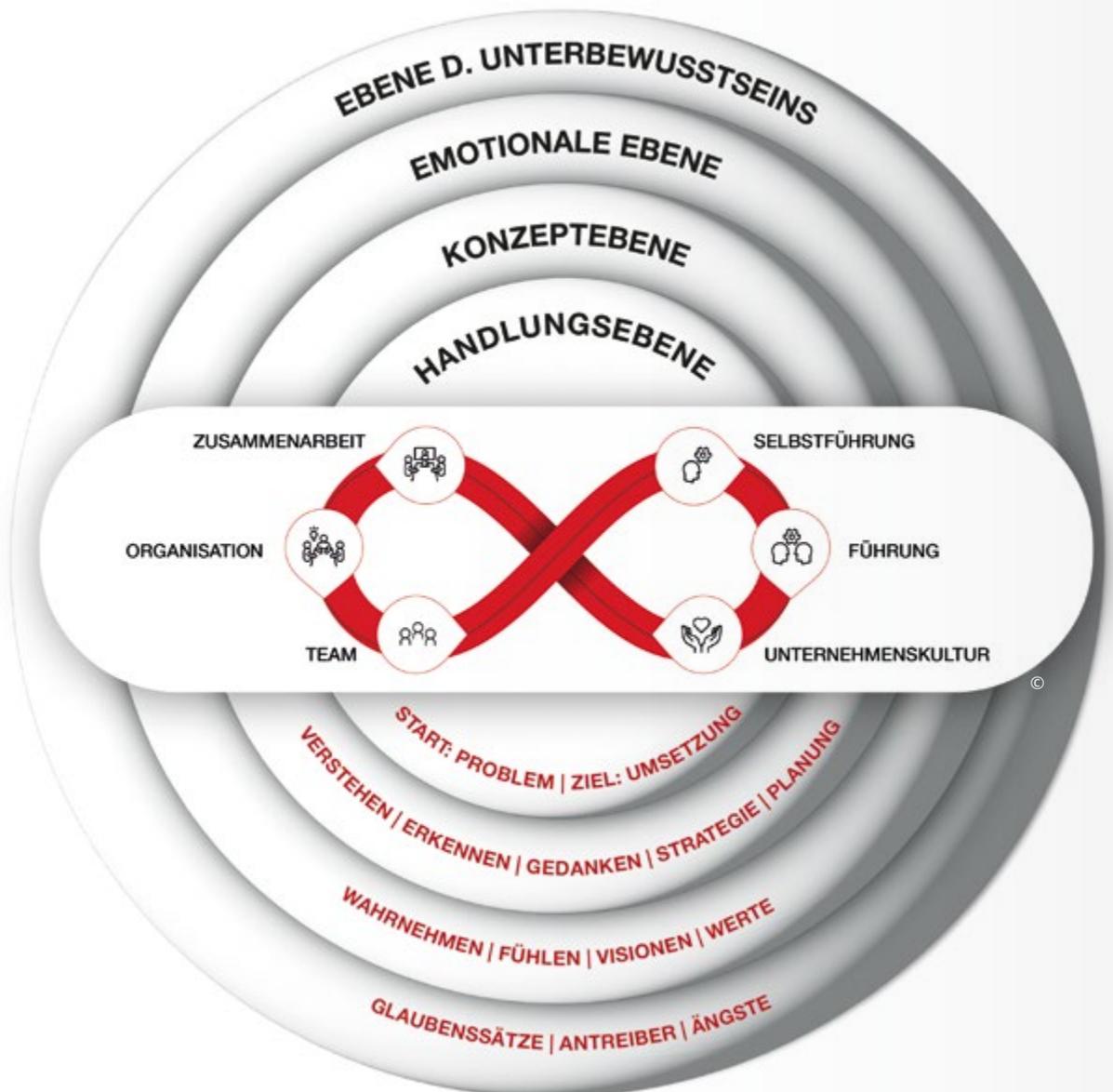
Auf der kognitiven Ebene findet die Reflexion, die Analyse, das Festlegen von Strategien und die Planung von Umsetzungen statt. Es geht um das Erkennen und Verstehen von Mustern und Zusammenhängen, um daraus bestmögliche Entscheidungen treffen zu können – die dann entsprechend auf der Umsetzungsebene ausgeführt werden.

„Man kann ein System nur verstehen, wenn man es verändert.“

Otto Scharmer, Theory U

EMOTIONALE EBENE

Die emotionale Ebene bestimmt letztendlich, wie Zusammenarbeit, Kooperation und Führung funktionieren. Eine starke Motivation und der Antrieb, für eine gemeinsame Vision zu arbeiten und sich für gemeinsame Werte einzusetzen, sollte die Triebfeder einer guten Kommunikation und Führungskompetenz sein. Auf der emotionalen Ebene findet viel Kommunikation statt – bewusst, aber



auch unbewusst. Hier wird bestimmt, ob Mitarbeitende motiviert sind, ob sie sich in der Organisation, im Unternehmen und auch im Team wohlfühlen und sich dadurch auch dem Unternehmen verbunden fühlen. Findet Kommunikation nicht wertschätzend und kompetent statt, steigt die Wahrscheinlichkeit einer Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden und in der Folge einer hohen Fluktuation. Deshalb sollte man immer wieder überprüfen, ob die Kommunikation gut läuft oder ob es Verbesserungspotential gibt.

EBENE DES UNBEWUSSTEN

Während wir Gefühle auf der emotionalen Ebene meist bewusst wahrnehmen, sie vielleicht nur nicht immer gut benennen oder beschreiben können, finden wir auf der Ebene des Unbewussten unsere inneren Glaubenssätze, Antreiber, Ängste und Intuition, die unser Fühlen, Denken und Handeln mittelbar und unmittelbar beeinflussen. Da sie uns nicht bewusst sind, können wir sie auf der kognitiven Ebene auch nicht beeinflussen. Sie wirken besonders stark in stressigen Situationen, was zu sogenannten irrationalen Handlungen führen kann – ein wichtiger Grund, auch diese Ebene in die Arbeit einzubeziehen.

Das Zusammenspiel zwischen dem Einzelnen und dem Ganzen

Um eine Organisation oder ein Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen, braucht es ganzheitliche Lösungen. Nur diese sind erfolgreich. Es braucht das Bewusstsein, das eine Veränderung an einer Stelle des Systems auch Einfluss auf andere Stellen im System hat. Das gilt im Speziellen auch für Entwicklungs- und Changeprozesse. Diese scheitern häufig daran, dass die unterschiedlichen Wechselwirkungen und die daraus resultierenden Ergebnisse nicht berücksichtigt werden. So wird oft nur an einer einzigen Schraube gedreht, dabei sollten Entwicklungs- und Changeprozesse in Organisationen und Unternehmen unbedingt ganzheitlich betrachtet und begleitet und die jeweiligen Themen von der richtigen Stelle aus angegangen werden, um einen fundierten und nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten.

Wenn es beispielsweise in der Zusammenarbeit nicht rund läuft, ist es wichtig, auch auf das Thema Führung zu schauen, denn nicht immer zeigt

sich die Ursache im Symptom selbst – in einer systemisch-ganzheitlich betrachteten Organisation zeigen sich oft Auswirkungen, deren Ursache aber woanders zu finden ist.

Unser "Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen[®]" ermöglicht eine schnelle und effiziente Analyse darüber, an welcher Stelle in der Organisation oder im Unternehmen angesetzt werden sollte. Dadurch stellen wir sicher, dass nicht (nur) das Symptom betrachtet, sondern an der Ursache gearbeitet wird. Es gelingt uns damit, tiefer zu gehen und alle Elemente und Ebenen in Betracht zu ziehen, um Menschen und Teams in Organisationen und Unternehmen zu stärken und bestmöglich fit zu machen für jetzt und für die Zukunft.

Wir unterstützen Sie, Ihr Unternehmen und Ihr Team gerne. Nehmen Sie hier Kontakt zu uns auf.



Was nehmen Sie für sich, Ihr Unternehmen oder Ihr Team aus diesem Artikel mit?

Welcher Aspekt beschäftigt Sie am meisten, was möchten Sie noch vertiefen?

Gibt es in Ihrem Unternehmen "Symptome", die Sie gerne einmal intensiver betrachten möchten - welche sind das?

Haben Sie eine Idee, welche Wirkungsfelder oder Wirkungsebenen in Ihrem Unternehmen besondere Beachtung verdient haben?



VICTORIA
BECKERS

Victoria Beckers ist seit über 15 Jahren leidenschaftliche Organisations- und Kulturentwicklerin. Als Gestalterin und Wegbereiterin für Veränderungsprozesse und Transformation liebt sie die Arbeit mit und für Menschen und das Entwickeln von Klarheit, Struktur und Energie. Dabei bringt sie sowohl ihre kreative Intuition und ihr gutes Gespür als auch ihre mehr als zehnjährige unternehmerische Erfahrung, ihren klaren Fokus und ihr strukturiertes Denken in die Entwicklung neuer Lösungen ein.

Ergänzt wird Victorias Profil durch über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, davon 7 Jahre als HR Director EMEA in einem japanischen IT-Unternehmen.

DAS ENTWICKLUNGSMODELL FÜR ZUKUNFTS- FÄHIGE ORGANISATIONEN® IN DER PRAXIS

Praktische Ansätze für die zukunftsfähige Entwicklung Ihres Unternehmens

Victoria Beckers

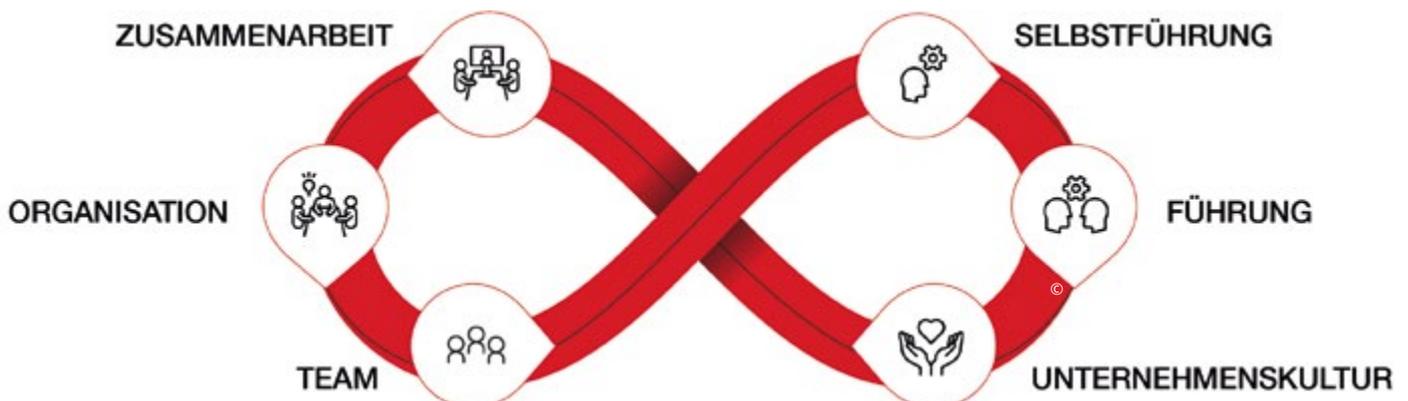


„Wir wissen gar nicht, wo wir anfangen sollen!“. Das ist ein Satz, den wir oft in Gesprächen mit unseren Kunden hören. Wenn wir zu einem Kunden gerufen werden, ist leider die Gesamtsituation häufig bereits sehr verfahren, schwelende Konflikte eskaliert und die Frustration der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen hoch.

Diese Situationen sind meist nicht von heute auf morgen so entstanden, sondern haben sich über Jahre eingeschlichen. Sicherlich merkt man bereits früh, dass etwas aus dem Ruder läuft. Eine Missstimmung in einem Team, ein langjähriger Kunde, der plötzlich unzufrieden ist und sich beschwert, Mitarbeiter*innen, die überraschend kündigen. Am Anfang denken wir häufig noch, dass es ein Zufall ist, dass es halt auch zum Unternehmens-Leben dazugehört. Wo gehobelt wird, da fallen eben auch mal Späne. Doch irgendwann lassen sich die Zeichen nicht mehr wegnorieren. Es braucht konkrete Maßnahmen, um mit den Missständen umzugehen, das Ruder wieder zum Guten herumzureißen, Handlungsfähigkeit wieder herzustellen. Häufig werden wir in solchen Situationen hinzugerufen, um unsere Kunden dabei zu unterstützen, die entstandenen Verwicklungen zu entwickeln und wieder für neue Energie, Klarheit und Motivation zu sorgen.

Bereits seit über 11 Jahren tun wir dies nun und haben in der Zwischenzeit zahlreiche Kunden bei der Entwicklung von Zukunftsfähigkeit unterstützen dürfen. Auch wenn unsere Kunden unterschiedlich groß und in unterschiedlichen Branchen tätig sind, sowie unterschiedlich lange am Markt agieren, so haben sie doch eine Gemeinsamkeit: in ihnen und für sie arbeiten Menschen. Daher kann es keinen Entwicklungsprozess geben, ohne die Menschen, ihre Emotionen, ihre Leistungen, ihre Kommunikation und Arbeitsweise und die zwischenmenschlichen Dynamiken, die sie erzeugen, in den Mittelpunkt zu rücken.

Unser Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen® bietet uns hierfür die ideale Struktur und Orientierung – sowohl für die Analyse als auch die Entwicklung der Organisation selbst.



In einem ersten Analyse-Workshop kann gemeinsam herausgearbeitet werden, wo das Unternehmen je Wirkungsfeld steht. Was sind die Stärken und Schwächen je Wirkungsfeld? Was sind Chancen und Risiken? Das gibt eine gute Orientierung und vor allem häufig eine Entlastung für die beteiligten Personen. Das strukturierte Herausarbeiten und klare Benennen der Schmerzpunkte wird häufig bereits als Erleichterung erlebt. Themen und Problemfelder werden so greifbar, besprechbar, bearbeitbar.

In der gemeinsamen Erarbeitung des Status Quo und durch die Gespräche, die daraus entstehen, lassen sich häufig auch die Wirkungszusammenhänge erkennen. Wo liegt wirklich die Ursache für die Verstrickungen? Und was ist lediglich ein Symptom der Ursache? Häufig haben insbesondere Führungskräfte den Impuls dort anzusetzen, wo es am lautesten schreit. Häufig sind dies aber lediglich Symptome, die Ursache für die Frustration und die Konflikte liegt meist an einer anderen Stelle.

Insbesondere in den letzten Jahren haben wir häufig herausgefunden, dass Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten nicht geklärt sind. Das führt zu impliziten Erwartungen der Führungskräfte, die sie meist nicht kommunizieren und die somit durch die Mitarbeiter*innen auch nicht er-

füllt werden können. Das Ergebnis sind frustrierte Mitarbeiter*innen und frustrierte Führungskräfte. Und im schlimmsten Fall frustrierte Kunden, die nicht die Dienstleistung oder den Service bekommen, den sie erwarten. Durch eine gemeinsame Erarbeitung der Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortungen kann einerseits Klarheit für alle Beteiligten geschaffen werden. Gleichzeitig können aber auch Missstände in Prozessen aufgedeckt, Schnittstellen effizienter und effektiver definiert und die Spielregeln für Zusammenarbeit klarer formuliert und vereinbart werden. Dies führt einerseits zu einer großen Effizienz- und Produktivitätssteigerung. Andererseits aber vor allem zu mehr Motivation und Zufriedenheit bei allen Beteiligten. Denn nur wer weiß, was von ihm erwartet wird, kann diese Erwartungen auch erfüllen. Und nur wer weiß, wofür er zuständig ist, kann auch die Verantwortung für sich und sein Tun übernehmen.

Dies ist nur eines von vielen Beispielen, wie wir konkret mit unserem Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen® in der Praxis arbeiten. Die Einsatzmöglichkeiten sind mannigfaltig. Dabei geht es nie um das Modell selbst, sondern immer und allem voran um die Handlungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit unsere Kunden, um die Menschen und ihre Herausforderungen in der Führung und Zusammenarbeit in Organisationen.



Was hat Sie in diesem Artikel besonders angesprochen?

Haben Sie ähnliche Erfahrungen in Ihrem Team oder Unternehmen gemacht? Welche genau?

Gibt es ein bestimmtes Wirkungsfeld oder einen bestimmten Bereich in Ihrem Team oder Unternehmen, der, Ihrer Meinung nach, das größte Entwicklungspotential hat, wo Sie gerne intensiver hinschauen möchten?

Welche Impulse und Anregungen nehmen Sie für sich, Ihr Team, Ihr Unternehmen mit?

DAS BRAUHAUS OHNE VERWALTUNGSLEITUNG

Case Study des Brauhaus Faust zu Miltenberg

Victoria Beckers



ORGANISATION

Was passiert, wenn nach einer Umstrukturierung das Team von nun an lieber ohne Chef arbeiten will? Wenn die Voraussetzungen passen: Warum nicht? Beim Brauhaus Faust zumindest funktioniert die Verwaltung auch ohne die Cheffunktion – und inzwischen sogar richtig gut!

DAS WER UND WAS?

Wie kam es überhaupt dazu?

Das Brauhaus Faust blickt auf eine langjährige und erfolgreiche Geschichte zurück – einige Kundenbeziehungen bestehen bereits mehr als 100 Jahre! Im Jahr 1654 wurde das Brauhaus in Miltenberg unter dem Namen Löwenbrauerei gegründet und gilt heute als die älteste Brauerei in der Rhein-Main-Region.

1875 trat der Brauer und Küfermeister Johann Adalbert Faust ins Unternehmen ein und kaufte später die Gesellschafteranteile auf. Seine Söhne und Enkel haben das Unternehmen fortgeführt. 1993 wurde die Brauerei umbenannt in Brauhaus Faust und inzwischen ist es die vierte Generation der Familie Faust, die für den Erfolg der mehr als 350 Jahre alten Brauerei sorgt.

Die meisten der rund 60 Mitarbeiter*innen sind dem Familienunternehmen bereits viele Jahre lang treu gewesen. Zuletzt kam es in der Verwaltung jedoch in kürzerer Zeit, auch wegen Corona, zu mehreren Personalwechseln – und danach lief es nicht mehr so rund wie zuvor. Zudem hatte der Verwaltungsleiter Andreas Blümel den Wunsch entwickelt, sich im Rahmen einer Digitalisierungs-

initiative, in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung AYB (siehe Artikel Seite 18), stärker auf IT und Digitalisierung zu konzentrieren und sich zunehmend in diese Richtung zu entwickeln.

Plötzlich stand das Brauhaus vor der Frage, wie es in der Verwaltung weitergehen sollte – an dieser Stelle sind wir von Energie durch Entwicklung als Berater hinzugezogen worden.

DAS WIE?

Wie sollte es im Brauhaus weitergehen?

Unsere Hauptaufgabe als Berater und Coaches bestand darin, Klarheit und Struktur in die Verwaltung zurückzubringen. In den ersten Projektphasen analysierten wir die Aufgaben, Prozesse und Zuständigkeiten rund um die Verwaltung. Dabei konnten wir einige sehr ineffizient organisierte Strukturen entdecken. Diese zu verbessern, war durchaus eine Herausforderung, vor allem wegen der teilweise sehr verzahnten

„Der Prozess hat sehr viel positive Energie freigesetzt. Es macht viel mehr Spaß! Die Augenhöhe ist nun vorhanden und es wächst zusammen.“

Prozesse. Es ist aber gelungen, wichtige "verzettelte" Prozesse zu "entzetteln" und die Aufgabenbereiche sowie Zuständigkeiten deutlich effizienter zu gestalten.

Durch das Umstrukturieren wurde überraschend viel Energie freigesetzt: „Es geht was vorwärts, Prozesse gehen schneller, was früher zäh war, ist jetzt leichter und klarer“ und „Gut, dass Zuständigkeiten und Ansprechpartner klar sind. Die Struktur macht viel mehr Sinn“, lauteten die Aussagen in einem der Workshops.

Wie der Plan plötzlich anzupassen war

Für den nächsten Schritt war ursprünglich geplant, eine neue Verwaltungsleitung zu finden. Zum Erstaunen aller Beteiligten waren die Verwaltungsmitarbeiter*innen des Brauhauses nach den ersten Schritten davon überzeugt, dass es künftig auch ohne Verwaltungsleiter*in ginge. Oder wie einer der Befragten sagte:

„Wir sprechen nicht mehr nur über Probleme, sondern wir suchen Lösungen. Jeder einzelne sucht Lösungen und setzt diese gemeinsam mit den anderen um.“

„Jeder hat für seinen Bereich jetzt den Hut auf, hat den Hut gerne auf und möchte für seinen Bereich gute Lösungen erarbeiten“.

Also ging es im nächsten Schritt darum, die Verwaltungsmitarbeiter*innen zu unterstützen, sich in Eigenregie und ohne Funktionsträger zu organisieren. Manche Prozesse ließen sich – teilweise auch krankheitsbedingt – in der Pandemiezeit nicht so schnell umsetzen wie gewünscht, so dass Verwaltung und Geschäftsführung lernten, Aufgaben gezielter zu priorisieren, genauer und zielgruppenorientierter in die Organisation zu kommunizieren und sich zudem ein wenig in Toleranz zu üben. Die Verwaltungskräfte wiederum verstanden, dass sie als interne Dienstleister den Gesamtzweck nicht außer Acht lassen konnten und entwickelten für viele Situationen das nötige Improvisationstalent.

Methoden wie Daily oder Bi-Daily Standups sowie Retrospektiven halfen dabei, sich untereinander besser auszutauschen und Lösungen zu entwickeln. Vor allem die Retros halfen, "den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus" zu behalten.

DAS WOW!

Wow! Ein klares Ergebnis

Die Mühe der Umstrukturierung hat sich bereits bezahlt gemacht, auch wenn es bis zum Erreichen des Zielzustandes sicherlich noch ein paar Monate dauert. Einige Änderungen können aus personellen Gründen erst im Nachgang eingeleitet werden, aber im Ergebnis zeigt sich jetzt schon, dass Prioritäten von Aufgaben und Prozesse im Team besser miteinander abgestimmt über die Bühne gehen.

Auch die Geschäftsführung sieht die Entwicklung in positivem Licht: „Es war ein tolles Arbeiten und jede und jeder Einzelne hat sich dabei vollumfänglich und offen eingebracht“, lobt Brauhaus-Geschäftsführer Johannes Faust die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung – „das war außergewöhnlich und hat selbst unsere erfahrene Beraterin beeindruckt!“.

„Es ist phänomenal, dass das kleine Team alles so gut hinbekommt. Es ist ein Feuer entfacht worden und fühlt sich energetisch wirklich super an!“

Das stimmt: auch für das Team von Energie durch Entwicklung war das Umstrukturieren der Verwaltung im Brauhaus Faust ein beeindruckender Beleg dafür, dass es manchmal reicht, an einigen Stellschrauben etwas zu verändern – damit die Organisation effizienter läuft und das Team zufriedener und mit mehr Spaß bei der Arbeit ist.



Was können Sie für sich, Ihr Unternehmen oder Ihr Team aus dieser Case-Study mitnehmen?

Gibt es auch in Ihrem Unternehmen oder Team diese kleinen Stellschrauben, die, wenn man ein wenig an ihnen "dreht", eventuell viel zum Positiven verändern könnten?

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, ob es Stellen, Aufgaben, Positionen in Ihrem Unternehmen oder Team gibt, die z.B. eigenverantwortlich gestaltet werden könnten?

Gibt es etwas, das Sie zurückhält beim Gedanken, (noch) mehr Gestaltungsfreiheiten innerhalb des Unternehmens und/oder des Teams zuzulassen?



JOHANNES FAUST

ist seit 1996 Geschäftsführender Gesellschafter des Traditionsunternehmens und leitet es nun in vierter Generation.





ZUKUNFTSFÄHIGE ORGANISATIONEN BRAUCHEN EINE SMARTE DIGITALSTRATEGIE

Von den Notwendigkeiten und Chancen der Entwicklung

Oliver Stiefenhofer



ORGANISATION

Die Welt für Unternehmen verändert sich immer schneller. Das erfordert schnellere Reaktion, mehr Flexibilität und noch stärkere Kundenzentrierung. Im Gegensatz zu Konzernen bedeutet das für KMUs, schnellstmöglich die erforderlichen Organisationsstrukturen für die Zukunft zu schaffen und sich selbständig zu transformieren.

Dabei spielen Faktoren wie kollektives Bewusstsein, also Dinge wie Mindset und Werte aller Mitarbeitenden, über digitale Technologien bis hin zu neuen Organisationsstrukturen eine zentrale Rolle. „Total wichtig. Aber warten wir mal was die anderen machen und dann schauen wir weiter“, hört man hierzu gerne aus den Reihen der Geschäftsführung. Kann man machen. Doch das Risiko ist hoch, dabei überholt zu werden. Der Schritt nach vorne dagegen ist ein Muss und den muss dabei keiner allein gehen.

Organisationen, die sich also für unterschiedlichste Herausforderungen einer nicht planbaren Zukunft wappnen wollen, müssen sich dynamisch und zukunftsfähig aufstellen. Doch trifft man in KMUs nur vereinzelt auf Experten, die sich auf neue Organisationsstrukturen und Digitalisierung spezialisiert haben. Damit lässt sich eine ganzheitliche Transformation kaum realisieren. Darum lohnt es sich früh, Experten ins Boot zu holen, die Schritt für Schritt die Transformation begleiten – von der Analyse über die Digitalstrategie bis zur Übergabe des Staffeltabes an die für die Zukunft bestens fit gemachte Organisation.

Zahlreiche positive Entwicklungen als Kettenreaktion einer digitalen Transformation

Folgende drei Erkenntnisse verdeutlichen die Notwendigkeiten und Chancen, um in Zukunft weiter zu den erfolgreichen Unternehmen am Markt zu zählen:

1. „Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden,“ sagte einst Knut Bleicher †, Ehrenpräsident der Gesellschaft für Integriertes Management.

Somit steht fest, an modernsten digitalen Technologien und Organisationsformen gibt es heute kein Vorbeikommen mehr.

Ob der Ansatz dabei ein agiler oder der eines integral evolutionären Ökosystems ist – der sich durch vertrauensvolle Selbstführung sowie ganzheitliches und sinnhaftes Handeln auszeichnet – entscheidet sich im Laufe des Transformationsprozesses. Entscheidend ist die Offenheit und Entschlossenheit des Managements, sich verändern zu wollen. Diesen Weg mit etablierten Methoden, Expertenteams und einer durchgängigen Kommunikationsbegleitung zu gehen sind kritische Erfolgsfaktoren.

2. Es ist durchaus verständlich, Altes bewahren zu wollen. Noch dazu, wenn es in anderen Zeiten erfolgreich war. Doch wer die Möglichkeiten der Digitalisierung und die Chancen für neue Wertschöpfung ignoriert, dem droht der Verlust von Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität.

Es ist nachgewiesen, dass eine digitale Transformation innerhalb der Organisation – gleich einer Kettenreaktion – mehrere positive Entwicklungen anstößt.

Dazu zählen u.a.

- » Höhere Produktivität durch zufriedenerere und kreativere Mitarbeiter*innen
- » Mehr Effizienz und Schnelligkeit durch beschleunigte und vereinfachte Prozesse
- » Kostensenkungen durch Eliminierung unnötiger Abläufe
- » Bessere Arbeitsbedingungen durch vereinfachte interne Kommunikation
- » Aufbruchsstimmung durch höhere Akzeptanz und Verständnis von Innovationen
- » Mehr Diversität, da unterschiedlichste Menschen zu Teamplayern werden

All das macht Ihre Organisation nachhaltig zukunftskompetent, dynamisch, agil und wettbewerbsfähig. Denn Sie denken nicht nur an den Umsatz des nächsten Quartals. Sie denken an die Zukunft Ihres Unternehmens und an die Menschen, die dahinterstehen.

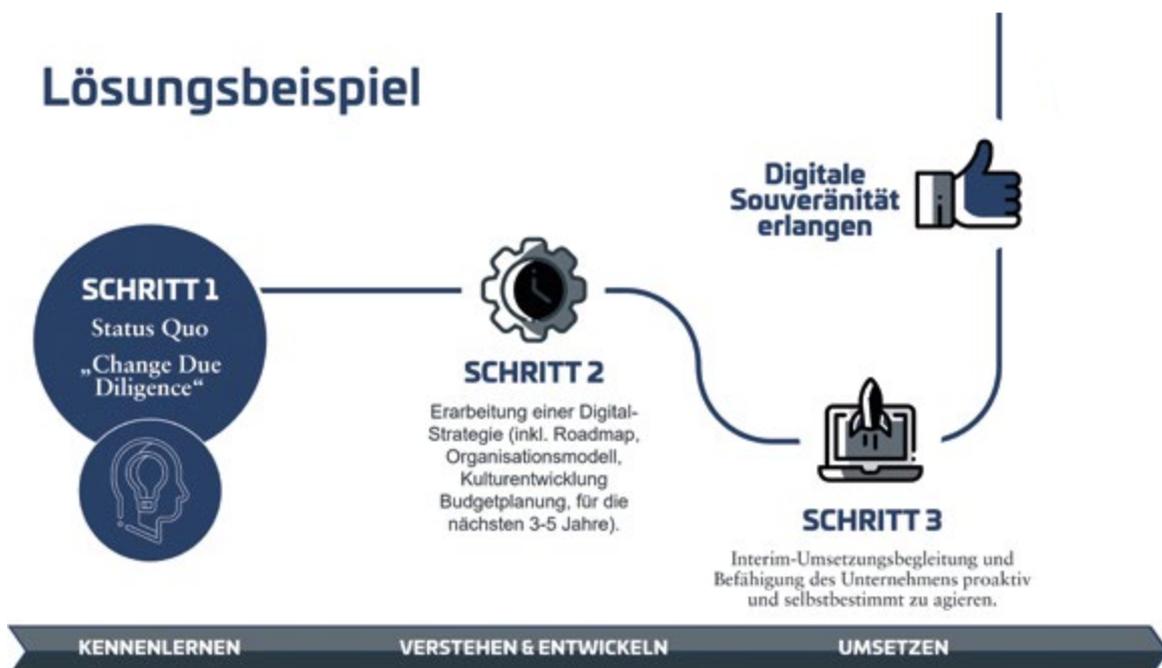
3. Die Frage nach dynamischen und innovativen Strukturen gewinnt für jegliche Art von Organisationen an zentraler Bedeutung. Dazu kommen neue Formen der Lösungsfindung. Außerdem stehen

für junge Generationen Sinnstiftung und Werte an erster Stelle. Daraus resultiert die Erwartung, dass in einer vernetzten Welt vernetzte Systeme, die für alle Beteiligten Sinn stiften, in der Lage sein sollten, angemessene Lösungen zu erzeugen.

Eine Entwicklung von Organisationen in diesem Sinne heiße daher, dass deren Strukturen grundlegend neu gedacht und gestaltet werden müssten, um neuen Raum für die dynamische Entfaltung von Kultur und Führung in Organisationen zu schaffen.

Gesellschaftliche Dynamiken, in denen Werte wie Vertrauen, Verantwortung, Authentizität, aber auch Achtsamkeit und Empathie, eine neue Spitzenposition einnehmen, gilt es in Organisationen als zukunftsweisendes Gestaltungsmerkmal zu berücksichtigen. Wenn dazu der Sinn von Aufgaben und Prozessen stimmig ist, führt das Zusammenspiel motivierter Teams und digitalisierter Prozesse zu maximaler Wertschöpfung. Das A und O ist an dieser Stelle, die Menschen von Anfang durch die Transformation mitzunehmen.

»» *Das Fazit: Statt abzuwarten, gilt es jetzt den optimalen Mehrwert für eine zukunftsfähige Organisation herauszuholen, mit Hilfe einer smarten Strategie.*



Der einfache Weg einer erfolgreichen digitalen Transformation

Die drei wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der Notwendigkeiten und Chancen der Entwicklung einer digitalen Strategie hier noch einmal in Kurzform für Sie zusammengefasst:

1. Die Offenheit und Entschlossenheit, sich verändern zu wollen ist die Grundlage aller erfolgreicher Transformation.
2. Nachweislich bringt diese Entschlossenheit und die tatsächliche Umsetzung der Transformation viele weitere positive Effekte mit sich.
3. Dabei entsteht dann eine maximale Wertschöpfung, wenn alle Mitarbeitenden von Anfang an in die Entwicklung miteinbezogen werden.

Wie steht es um die digitale Strategie in Ihrem Unternehmen?

Wo gibt es noch Handlungsbedarf?

Was nehmen Sie aus diesem Artikel mit, was Sie gerne umsetzen möchten?



OLIVER STIEFENHOFER

Founder & CEO AYB

AYB – About Your Business ist langjähriger Kooperationspartner von Energie durch Entwicklung. Gemeinsam haben wir schon viele Kunden erfolgreich auf ihrem Weg in die Zukunftsfähigkeit begleitet. AYB sorgt nicht nur für den digitalen Wandel in Unternehmen, sondern unterstützt und begleitet diese auch dabei, diesen Wandel auch langfristig und nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern.



ABOUT
YOUR
BUSINESS



ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG WIR STELLEN UNS VOR

*Unser Team setzt sich aus erfahrenen und hoch kompetenten Berater*innen und Organisationsentwickler*innen rund um die Gründerin und Inhaberin Victoria Beckers zusammen. Wir sind Ihr Partner für Ihren Unternehmenserfolg.*

Das sind die Gesichter hinter Energie durch Entwicklung, die mit Begeisterung, Erfahrung und Leidenschaft die Entwicklung Ihrer Zukunftsfähigkeit, die Ihres Teams und Ihres Unternehmens vorantreiben.



VICTORIA BECKERS

**Inhaberin und Expertin für zukunftsfähige
Führungs- und Unternehmenskultur**



Victoria Beckers ist seit über 15 Jahren leidenschaftliche Organisations- und Kulturentwicklerin. Als Gestalterin und Wegbereiterin für Veränderungsprozesse und Transformation liebt sie die Arbeit mit und für Menschen und das Entwickeln von Klarheit, Struktur und Energie. Dabei bringt sie sowohl ihre kreative Intuition und ihr gutes Gespür als auch ihre mehr als zehnjährige unternehmerische Erfahrung, ihren klaren Fokus und ihr strukturiertes Denken in die Entwicklung neuer Lösungen ein.



PETRA BASLER

**Expertin für Führung, Veränderungsmanagement,
Resilienz und persönliche Entwicklung**



Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat Petra Basler in mehr als 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coachingarbeit bilden. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin auf die Bereiche Führung, Veränderungsmanagement, Resilienz und persönliche Entwicklung spezialisiert. Als Expertin sowohl für Einzel- als auch für Teamcoaching hat sie mehrere Jahre das Vorstandsteam des ICF Coachingverbandes begleitet. Petra unterstützt mit Leidenschaft Führungskräfte dabei, ihre persönlichen Ziele zu erreichen.



KATHARINA BUCHGEISTER

Expertin für (Selbst-)Führung und lebendige Zusammenarbeit

Als systemische Prozessbegleiterin, Coach und Facilitatorin für zukunftsfähige Formen der Zusammenarbeit begleitet Katharina Buchgeister Menschen bei der Entfaltung ihres ganzheitlichen Potentials. Energierich, achtsam und partizipativ verbindet sie Menschen auch über räumliche Grenzen hinaus und bringt sie in lebendige Interaktion und co-kreative Gestaltung. Für eine nachhaltige und eco-zentrierte Entwicklung von Teams und Organisationen.



PETER SCHREUDER

Experte für schwierige Balanceakte & Lösungen in den Bereichen Führung und Leadership

Peter Schreuder ist der Überzeugung, dass Personal- und Organisationsentwicklung zusammen betrachtet werden müssen, damit nachhaltige Veränderungen stattfinden können. Seine positive Grundhaltung und Leistungsorientierung ohne Verbissenheit erleichtert es zügig, kreative, pragmatische und effiziente Lösungen zu entwickeln.

Dabei zeichnet sich sein Wirken durch einen vertrauensvollen und respektvollen Umgang, gepaart mit Kompetenz, Offenheit und Humor aus. Peter Schreuder's Motto: Nur wer liebt, was er tut, erreicht Höchstleistungen!



BIRGIT GOSEJACOB

Expertin für kreative Lösungsfindungen, lebendige Kollaboration und mutige Veränderungen

Wer nicht verändert werden will, muss selbst verändern. Dazu braucht es neue Ideen und Entwicklungen. Dabei unterstützt Birgit Gosejacob als Facilitator, indem sie Raum und Struktur für Kreativität, Effizienz und ein offenes, vertrauensvolles Miteinander, auch über Distanzen hinweg, schafft.

Um in die Umsetzung zu kommen, braucht es Pioniergeist, Mut, Handlungsspielraum, Mitstreiter und Power – dabei unterstützt Birgit als Coach und Prozessbegleiterin.





BETTINA FELKEL

**Head of Administration und
Expertin für (Selbst-)Führung und Organisation**



Bettina Felkel unterstützt mit großer Freude Menschen und Organisationen dabei, Entwicklung und Transformation voranzutreiben und damit auch den Erfolg des Unternehmens.

Dass wir alle die Summe unserer Erfahrungen sind und Teil von unterschiedlichen Systemen, die wiederum Einfluss auf unser Denken und Handeln haben, begründet ihren Ansatz einer ganzheitlichen, systemischen Herangehensweise. Klarheit und Wertschätzung sind für Bettina dabei wichtige Komponenten. Ihre Leidenschaft ist es, herauszufinden, welche Stärken bereits vorhanden sind und wie man diese am besten einsetzt, ohne sich selbst dabei aus den Augen zu verlieren.



SIMONE SCHWARZ

**Head of Marketing & Communications und Expertin
für Kommunikation & Persönliche Entwicklung**



Einen neuen Blick auf Situationen und Herausforderungen bekommen, der vorher nicht möglich erschien und Veränderungen und (Weiter)Entwicklung erarbeiten, begreifen und leben können. Dafür einen Raum zu schaffen und diesen zu halten, ist die Grundlage der Coachingarbeit von Simone Schwarz. Genauso wie bei Energie durch Entwicklung, sind für sie dabei auch im Coaching die Themen Kommunikation und Persönliche Entwicklung ihre Leidenschaft. Als systemischer Business Coach (ICA) bedient sie sich dafür wirksamer Tools und Methoden, ihr ist aber vor allem wichtig, dass sich Ihre Klientinnen und Klienten in der gemeinsamen Arbeit wohlfühlen und dadurch den geschaffenen Raum für sich bestmöglich nutzen können.



ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Für Sie. Ihr Team. Ihr Unternehmen.





ERFOLGREICHER UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN

Das Akzeptanzmodell

Peter Schreuder



SELBSTFÜHRUNG

Veränderungen verunsichern uns und Verunsicherungen gehen in der Regel immer, ob bewusst oder unbewusst, mit Angstgefühlen einher. Die meisten Menschen wünschen sich ein stabiles und überschaubares Umfeld. Eine Umorganisation verändert dieses Umfeld. In Organisationen und Unternehmen werden Umorganisationen von Arbeitsprozessen, von Zusammenarbeit oder sonstigen transformativen Prozessen aber oft gerade deshalb durchgeführt, weil die Führung oder weitere einflussreiche Personen mit der alten Situation unzufrieden sind.

Die alte, nicht zufriedenstellende Situation soll damit möglichst schnell zum Besseren verändert werden. In der Eile gerät dabei aber oft aus dem Blick, dass nur eine von den Mitarbeiter*innen akzeptierte und von ihnen mitgetragene Umorganisation erfolgreich sein kann.

Wenn in Unternehmen viele Änderungen der Ablauf- und Aufbauorganisation in kurzen Abständen durchgeführt werden, werden die Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen und Teams dabei oft nicht berücksichtigt. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiter*innen und Teams die Veränderungen dann oft als undurchsichtig und unverständlich erleben; die getroffenen Entscheidungen sind nicht nachvollziehbar und dadurch nicht annehmbar. Folgerichtig leisten die Mitarbeitenden dann Widerstand - je nach Situation offen oder verdeckt.

Widerstand sind alle Handlungen, Einstellungen oder Empfindungen von Menschen, die eigene Ziele oder von außen an sie herangetragene Anforderungen bremsen oder blockieren (Zuschlag, 1987). Widerstände können gegen die Ziele einer Umorganisation, gegen die Mittel zur Zielerreichung, gegen Einzelpersonen oder auch gegen das zugrunde liegende Menschenbild gerichtet sein.

Es stellt sich die Frage, wie wir auf der individuellen Ebene mit negativen Veränderungen umgehen?

Wenn wir von einer uns betreffenden Veränderung, die von uns als negativ empfunden wird, erfahren, versuchen wir in der Regel diese Veränderung zunächst einmal zu ignorieren. Da das aber in den allerwenigsten Fällen funktioniert, spekulieren wir als nächstes, wie das Ungewollte verschwinden könnte. Über sogenannte "wenn ..., dann ..." Verhandlungen, meist mit einer äußeren, übergeordneten Instanz, versuchen wir, die Veränderung hinfällig werden zu lassen. Da das aber in den allermeisten Fällen keine Wirkung erzielt, beginnen wir uns zu ärgern.

Ein Beispiel, das Ihnen vielleicht bekannt vorkommt:

Phase 1

- 1|** Wir haben es sehr eilig, zu einem wichtigen Termin zu kommen und fahren auf ein nicht angekündigtes Stau-Ende zu. Die erste, kurze Reaktion ist dann normalerweise: „Das kann doch jetzt nicht sein“, also die Negation des Faktes.
- 2|** Sofort im Anschluss formt sich dann in unseren Gedanken der Satz: „Wenn sich der Stau jetzt auflöst, dann wird alles gut“ oder „lieber Gott lasse bitte den Stau verschwinden, dann werde ich“

dir dankbar sein und etwas spenden.“ Faktisch tut sich aber leider nichts, was das Problem beseitigen würde.

3| Jetzt werden wir ärgerlich, beginnen auf unserem Lenkrad zu trommeln und versuchen per Kraft unserer Gedanken, die Idioten vor uns zum schnelleren Handeln und damit zur Beseitigung unseres Zeitproblems zu animieren.

Sie werden nicht überrascht sein, dass dies auch nicht zum Erfolg führt.

Wir kommen also zu spät und vollkommen verspannt zu unserem Termin, der dadurch eventuell nicht so gut verläuft wie erwartet.

Phase 2

Nun beginnt die nächste Phase, in der wir beginnen, über die Zeit negative Gefühle als Folge der stressig empfunden Situationen zu entwickeln. Sobald wir Stress empfinden, sendet unser Gehirn Informationen an unsere Muskulatur, die sich daraufhin anspannt. Bleibt die Stresssituation länger bestehen, bleibt auch die muskuläre Anspannung bestehen. In der Folge können sich Schmerzen entwickeln und durch die permanenten Verspannungen sowie den daraus resultierenden Fehlhaltungen sogar organisch manifestierte Symptome. Psychische Verspannungen können sich auch in Form von Kopfschmerzen, Migräne, Überforderungs- oder Überlastungsgefühlen, Kränkungs-erleben, Niedergeschlagenheit, Schlafstörungen, Ängsten, Schwindel, Herzrasen oder Magen-/Darmproblemen ausdrücken.

Gerade im beruflichen Kontext lassen sich Auswirkungen wie Hilflosigkeitserleben, beispielsweise bei geringem Einfluss auf die Arbeitsgestaltung, Unzufriedenheit, Insuffizienzerleben wie das fehlende Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit, Schuldgefühle, Selbstwertverlust oder Rückzugsverhalten feststellen.

Leider neigen die meisten von uns dazu, diesen negativen Gefühlen mit einer sogenannten "Weg-von-Strategie" zu begegnen. Wir formulieren dann zum Beispiel: „Ich will keine Schmerzen mehr haben“ oder „Ich will nicht krank sein“. Oder manchmal auch abstrakt: „ich will endlich wieder glücklich

sein“. Milton Erickson (M. H. Erickson, E. L. Rossi, 1995–1998), der Begründer der Hypnotherapie, stellte fest, dass durch Verwendung sprachlicher Ausdrücke wie Konjunktive „wie, wäre, müsste, sollte“ und Wörter wie „nicht, keine, immer, nie, man, eigentlich, mehr und weniger“ das eigentlich angestrebte Ziel deutlich verfehlt wird. Im Gegenteil, häufig wird dadurch das, was wir gerade vermeiden wollen, vom Unbewussten als Ziel festgelegt.

Zwei Beispiele dazu:

1| Sie dürfen jetzt nicht an einen rosa Elefanten denken! – An was denken Sie wohl gerade?

2| Sie möchte aufhören zu rauchen und setzen sich als Ziel, „Ich werde nicht mehr rauchen.“ Tatsächlich werden Sie vielleicht für eine kurze Zeit rauchfrei sein – und dann aber wieder anfangen, weil Sie vielleicht bei der Arbeit viel Stress hatten oder privat eine schwierige Situation. Die Gründe finden sich dann oft in den äußeren Umständen. Sprachlich drückt sich unsere innere Haltung in Formulierungen wie, „Ich muss ja“ oder „Es wäre schön, wenn ich im Lotto gewinnen würde, dann wäre ich glücklich und alle Probleme wären verschwunden“ aus.

Wie wir unbewusst auf die Formulierung "DU MUSST" reagieren, wissen wir dadurch, wie unsere innere Reaktion auf die Forderung von unseren Eltern ausfiel als wir noch Kinder waren.

Diejenigen von uns, die eher die Lebensstrategie "Weg-von" für sich beanspruchen, fühlen sich häufig ohnmächtig und als Opfer der Umstände. Das Leben erscheint sinnfrei und sie flüchten sich häufig in den Widerstand gegen jede Form von Veränderung. Sie sind dann **gegen** etwas, selten für etwas und reagieren wütend und zornig auf Veränderungen, suchen Ablenkung in sinngebenden Beschäftigungen wie beispielsweise Engagement in Ehrenämtern, leider aber auch in Beschäftigungen wie stundenlangem Fernsehschauen, im Glücksspiel oder auch im Alkohol.

Was können wir "dagegen" tun?

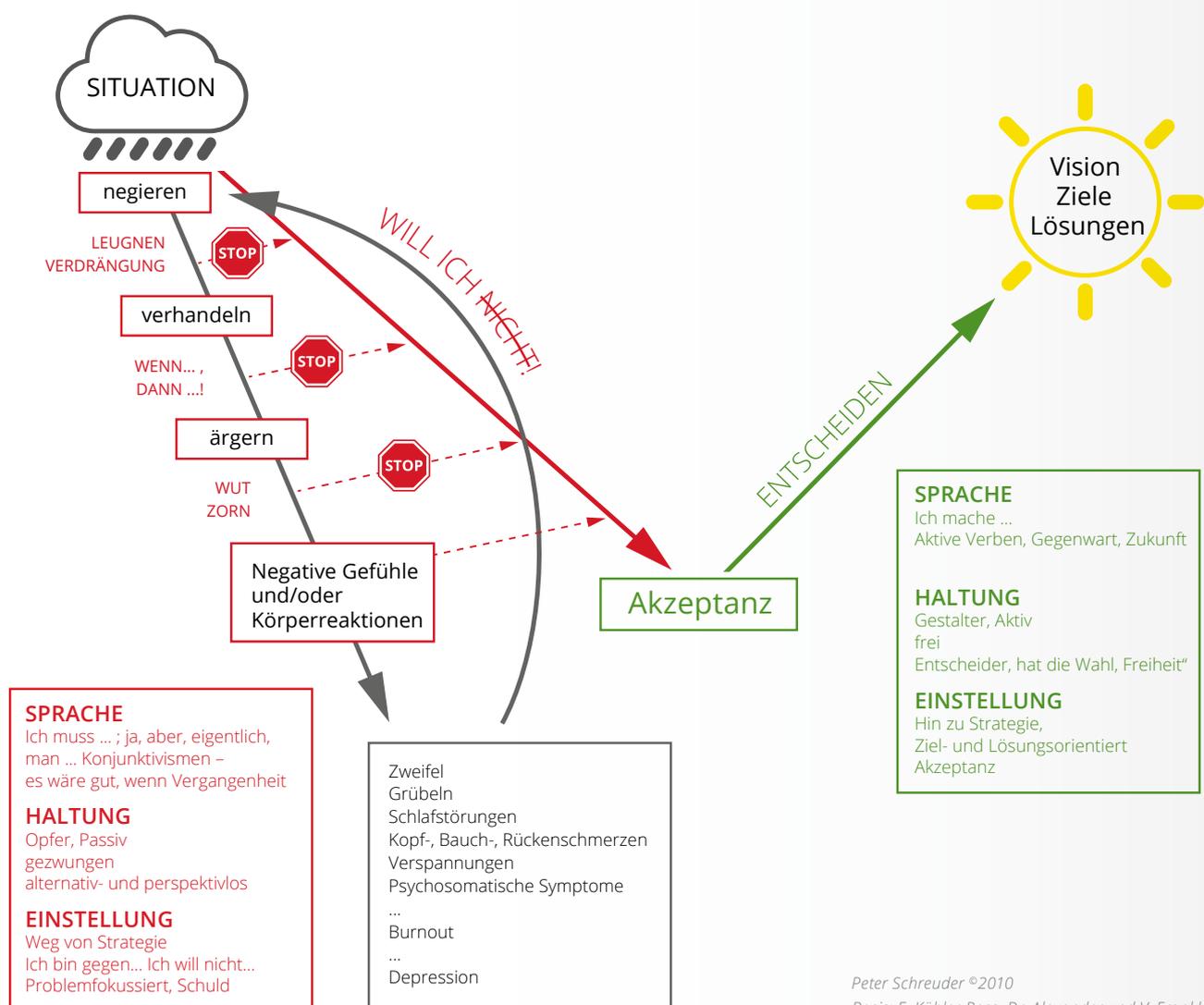
Der Neurologe und Psychiater Viktor F. Frankl beschreibt das so: unser Grundbedürfnis und auch unser Verlangen ist es, unser Leben sinnvoll zu gestalten und zu erfahren, wobei Sinn und Wer-

te, Freiheit und Verantwortung, Leiden und Tod, Schuld und Angst nicht nur lebensgeschichtlich bedingt sind, sondern als Herausforderung begriffen werden und zum Leben dazugehören. Damit wir mit den Herausforderungen und Veränderungen unseres Lebens umgehen können, ist daher die **grundsätzliche Akzeptanz von dem was ist**, also unserer erlebten Realität, die Grundvoraussetzung dafür, um gestalterisch auf Veränderungen reagieren zu können und Visionen und Ziele zu formulieren sowie Lösungen zu finden. Wir entwickeln dadurch eine **"Hin-Zu-Strategie"**, die unsere Haltung beschreibt und unsere Einstellung auf der unbewussten Ebene beeinflusst. Sprachlich verwenden wir dafür aktive Verben und for-

mulieren ziel- und lösungsorientiert. Wir übernehmen Verantwortung, reflektieren unser Verhalten und treffen Entscheidungen. Wir gestalten unser Leben aktiv und nehmen uns dadurch aus der Opferrolle und aus der Passivität. Wir werden Gestalter unseres Lebens, auch im beruflichen Kontext.

DAS AKZEPTANZMODELL

Typisches Reaktionsmuster in negativ bewerteten Situationen und Veränderungsprozessen

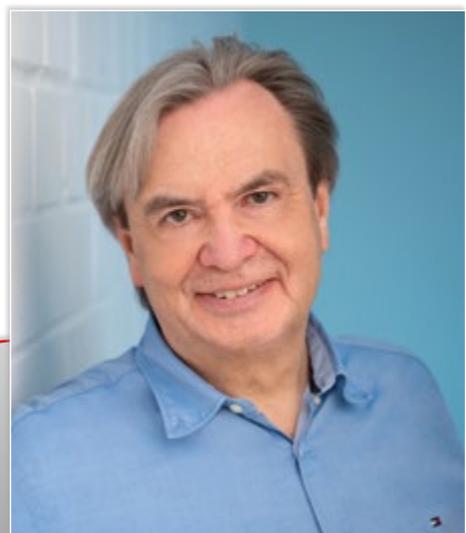


Wenn Sie an Veränderungen im beruflichen oder privaten Kontext und Ihre Reaktion darauf denken, haben Sie eher eine "weg von" oder eine "hin zu"- Haltung?

Gibt es bestimmte Ereignisse oder Herausforderungen, die diese Haltung bei Ihnen besonders triggern?

Welche Anregungen nehmen Sie aus diesem Artikel mit, wie Sie in Zukunft gestalterischer, positiver oder erfolgreicher mit Ereignissen umgehen können, die Sie eigentlich als eher negativ einstufen würden?

Platz für weitere Gedanken:



PETER
SCHREUDER

Peter Schreuder ist der Überzeugung, dass Personal- und Organisationsentwicklung zusammen betrachtet werden müssen, damit nachhaltige Veränderungen stattfinden können. Seine positive Grundhaltung ohne Verbissenheit erleichtert es zügig, kreative, pragmatische und effiziente Lösungen zu entwickeln. Dabei zeichnet sich sein Wirken durch einen vertrauensvollen und respektvollen Umgang, gepaart mit Kompetenz, Offenheit und Humor aus.

ALS FÜHRUNGSKRAFT STARK SEIN

Interview mit Petra Basler zu ihrem Coaching zur Selbstführung

Victoria Beckers



SELBSTFÜHRUNG

Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat Petra Basler in mehr als 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coachingarbeit bilden. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin auf die Bereiche Führung, Veränderungsmanagement, Resilienz und persönliche Entwicklung spezialisiert. Als Expertin sowohl für Einzel- als auch für Teamcoaching unterstützt sie Führungskräfte dabei, ihre persönlichen Ziele zu erreichen.

Um täglich Top-Ergebnisse liefern zu können, müssen Menschen in diesen Positionen in der Lage sein, permanent Bestleistungen abzurufen. Diese Herausforderungen sind nur dann kontinuierlich zu leisten, wenn sie ihre Führungspersönlichkeit und Managementkompetenzen in einem sehr hohen Maß entwickelt haben, so dass dadurch größtmögliche Wirkung erzeugt werden kann.

Dabei ist Selbstführung eine der zentralen Kernkompetenzen, die Führungskräfte der heutigen Zeit brauchen, um erfolgreich zu sein. Selbstführung bedeutet, sich über die eigenen Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst zu sein und diese aktiv steuern zu können. Nur so kann es gelingen, aus eingefahrenen und unreflektierten Automatismen ausubrechen, erfolgreich Ziele zu erreichen und Zusammenarbeit effektiv zu gestalten.

Im Interview berichtet Petra Basler von ihren Erfahrungen und gibt viele praktische Tipps und Hinweise zum Thema Selbstführung.

Liebe Petra, in Deinem Coaching fokussierst Du Dich stark auf Selbstführung und Resilienz – was fasziniert Dich dabei?

Selbstführung und Resilienz ist etwas, das mich persönlich umtreibt. In meinen ersten Berufs-

jahren habe ich im Konzernumfeld einer Großbank gearbeitet und erlebt, welche Auswirkungen es auf Teams hat, wenn Führungskräfte zu einer Selbstführung nicht in der Lage sind, wenn sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht adäquat führen.

Was sind denn die Auswirkungen?

Zum einen wirkten viele Entscheidungen auf das Team sehr intransparent, was natürlich das Verständnis für die gestellten Aufgaben nicht gerade erhöht. Häufig waren die Führungskräfte auch nicht in der Lage, die Menschen nach ihren tatsächlichen Talenten und Fähigkeiten einzusetzen. Das macht es natürlich schwer, vorgegebene Ergebnisse zu erreichen.

Wie bist Du damit umgegangen?

Ganz einfach: Ich bin gegangen. Nachdem ich ungewollt gelernt hatte, wie es überhaupt nicht geht, wollte ich lernen, wie es besser geht. Und das mit dem festen Wunsch, in diesem Bereich für Verbesserungen zu sorgen und für Mitarbeitende etwas mehr Leichtigkeit reinzubringen.

Also habe ich zunächst eine Trainerausbildung absolviert und anschließend verschiedene Coaching-Ausbildungen draufgesattelt. Seit 20 Jahren bin ich nun zertifiziert nach den hohen Standards der

International Coaching Federation (ICF). Seitdem coache ich Führungskräfte unter anderem darin, wie sie ihre Rolle als Führungskraft besser umsetzen und so mit ihrem Team "mehr PS auf die Straße bringen". Mein Fokus liegt dabei auf Einzelcoachings, vor allem zu Themen, die bei Energie durch Entwicklung in Workshops erarbeitet wurden.

Wie ist dabei Deine Vorgehensweise?

Ich habe für mich ein eigenes Coaching-Konzept entwickelt, das ich M.U.T. genannt habe und das sich an das Wachstum in der Natur anlehnt.

Das M steht dabei für Motivation, übertragen auf ein Samenkorn, das im Boden schlummert, wäre das das inhärente Ziel zu keimen und zu werden. Das U meint die Umsetzung, also die Phase, wenn das Samenkorn die Erde durchbricht. Und das T steht für die Tatkraft, wenn die Pflanze weiterwächst, wenn sie ihre größte Wirksamkeit entfaltet, Früchte bildet und zur Reife bringt, bevor nach dem Winter ein neuer Wachstumszyklus beginnt.

Das klingt sehr berührend ...

Ja, denn es hat schließlich auch viel mit unserem Inneren zu tun. In unserer VUKA-Welt der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität sind wir als Menschen stärker denn je gefordert. Daher ist vor allem die Frage, wie ich es schaffe, in der heutigen Welt stark und widerstandsfähig zu sein, ohne zu zerbrechen und im Idealfall sogar noch zu wachsen.

Ist das für Führungskräfte besonders herausfordernd?

Aus meiner Erfahrung ist es gerade für Führungskräfte schwer, denn sie brauchen viel innere Kraft, um mit diesen Themen umzugehen. Damals in der Bank habe ich keine gute Führung erlebt, es gab Führungskräfte, die haben ihre schlechte Laune an ihren Mitarbeiter*innen ausgelassen. Führung heißt aber, mit gutem Beispiel voranzugehen, für Klarheit und Energie zu sorgen. Deshalb ist im neuen "Entwicklungsmodell zukunftsfähiger Organisationen[®]" der Faktor Selbstführung als Metakompetenz enthalten.

Was ist Selbstführung denn genau?

Das ist eine richtig gute Frage. Der eine denkt dabei an gutes Zeitmanagement, dass Dinge diszipliniert und pünktlich erledigt werden, aber das ist zu kurz gegriffen. Der andere versteht darunter

eine gewisse Härte sich selbst gegenüber, dass man sich an die Kandare nehmen kann. Genau das meint es aber auch nicht.

Aus meiner Sicht gehören vor allem zwei Komponenten zu einer guten Selbstführung: Das ist zum einen eine gute Selbstwahrnehmung, also die Frage, wo stehe ich, wie geht es mir. Und zum anderen ist es eine gute Selbststeuerung: Statt zu entgleisen und herumzubrüllen, braucht es hier eine gute Verbindung zu sich selbst, um auch in Stresssituationen ruhig und gelassen zu reagieren. Daher arbeiten wir zuerst an der Selbstwahrnehmung, bevor es in die Phase der Selbststeuerung geht.

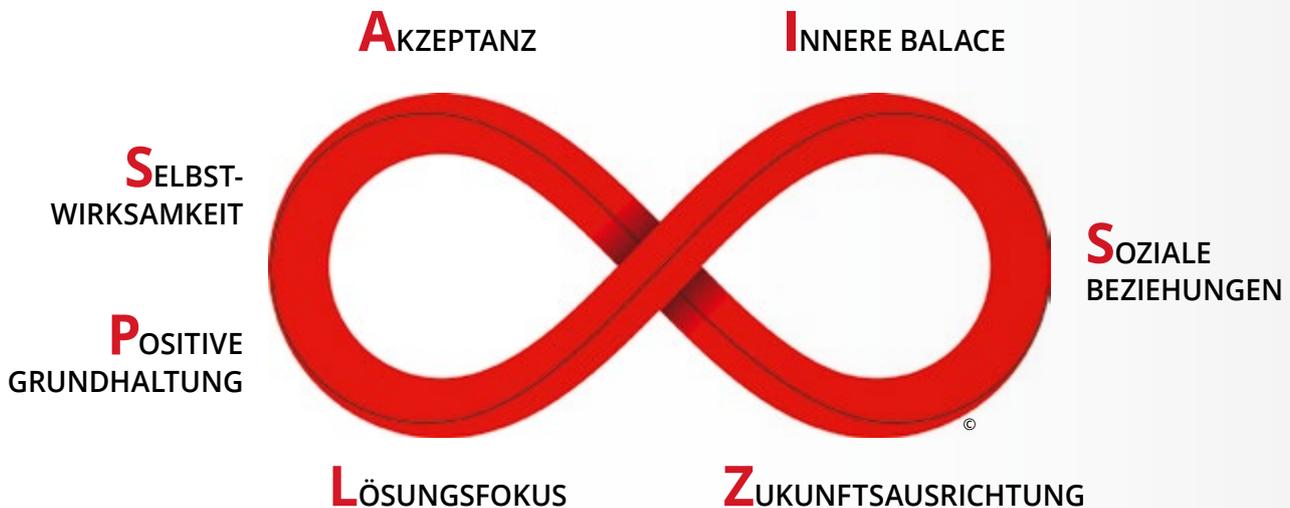
Wie gehst Du dabei vor? Was machst Du, wenn ein Klient sagt, er hat Schwierigkeiten mit Mitarbeitern, er aber gleichzeitig ein Problem hat, wie beispielsweise eine fehlende Selbstbeherrschung, die er selbst nicht wahrnimmt?

Es ist tatsächlich so, dass es häufig einen Unterschied gibt zwischen Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung: Wir nehmen uns oft ganz anders wahr als unser Umfeld uns erlebt. Es gehört auch Mut dazu, sich solche Eingeständnisse zu machen und sich selbst offen zu analysieren.

Hier kommt uns unsere Zusammenarbeit im Energie durch Entwicklung Team zugute, denn durch die Kolleginnen und Kollegen haben wir die Möglichkeit, auch in Gruppencoachings mit Teams zu arbeiten. So haben wir dann auch die Gelegenheit, die Führungskräfte in Interaktion mit ihren Teams zu erleben und so eine noch spezifischere Analyse vornehmen zu können.

Ansonsten läuft ein Coaching eher über Analysen und Zielvereinbarungen. Wenn ein Klient beispielsweise sagt, das Team folgt ihm nicht, da ist kein Durchkommen mehr, dann würden solche konkreten Situationen durch Gespräche genauer reflektiert, um daran die Ziele auszurichten.

Wichtig sind auch die sieben Wirkungsfelder der Selbstführung, die in unserem Energie durch Entwicklung Selbstführungs-Modell dargelegt sind. Wie im "Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen[®]" (s. Seite 4) sind auch in unserem Selbstführungs-Modell verschiedene Faktoren vorhanden, die sich wechselseitig beeinflussen. Im konkreten Fall würde man nun schauen, welche Punkte relevant sind.



Hättest Du da ein Beispiel aus der Praxis?

Ja, gerne. Vor einiger Zeit hatte ich eine Klientin, die ihren Job überaus ernst genommen hat, die sich jahrelang keine Pause und schon gar keinen ungestörten Urlaub gegönnt hat – bis sie an einen Punkt kam, wo sie spürte, dass ihr die Kraft und die Energie verloren gehen. Ihr berufliches Umfeld war hochkomplex geworden, mit sehr vielen Change-Prozessen, sie fühlte sich unter Druck, 24/7 erreichbar zu sein. Gleichzeitig war die Unternehmenskultur geprägt von der Angst etwas zu sagen; niemand traute sich, aus der Deckung herauszukommen.

Im Coaching hatten wir als Ziel festgelegt, einen vernünftigeren Umgang mit der eigenen Arbeitszeit anzustreben, einen Urlaub, der 24/7 Urlaub ist, und vor allem auch eine Stärkung der eigenen Position, so dass es der Klientin möglich wäre, eigene Ecken und Kanten zu zeigen. Aus dem Modell haben wir zusätzlich noch drei Aspekte als relevant bestimmt und anhand dieser Punkte den weiteren Prozess entwickelt.

Welche drei Punkte waren das in diesem Fall?

Erstens die Akzeptanz, also den inneren Widerstand aufzugeben und die Fähigkeit zu entwickeln, mit den Dingen klarzukommen, auf die man keinen

Einfluss hat. Akzeptanz heißt dabei aber nicht, mit allem einverstanden sein zu müssen, es geht dabei nur um einen abgeklärteren Umgang damit, denn: Wenn eine Person zu stark im inneren Widerstand ist, kann sie nicht richtig "durchatmen" und ist damit auch nicht richtig handlungsfähig.

Das klingt einleuchtend. Was war der zweite Punkt?

Der zweite Punkt war die positive Grundhaltung, also quasi die innere Einstellung oder das Mindset. Meiner Klientin war deutlich geworden, dass ihr auch deshalb das Delegieren schwerfiel, weil sie nicht genug Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter*innen hatte. Also haben wir hinterfragt, welcher innere Antreiber dahintersteckt, und in diesem Fall wurde schnell klar, dass es ein Hang zum Perfektionismus war. Im Coachingprozess ging es nun darum, das Vertrauen in die Mitarbeiter*innen aufzubauen, um gelöster mit dem Delegieren umgehen zu können.

Wobei es nicht nur um Vertrauen ging, sondern auch um Mut: Endlich einmal loslassen und eine Person als Vertretung bestimmen, die – ohne dass man sich einmischt! – wichtige Aufgaben übernimmt, auch wenn man selbst nicht da ist.

Und der dritte Punkt? Worum ging es dabei?

In diesem Punkt ging es um die innere Balance: Auch wenn es eine Binsenweisheit ist, aber jeder Mensch setzt sich zusammen aus Körper, Geist und Seele. Damit das alles in Balance bleibt, braucht es guten Schlaf und gute Ernährung, regelmäßig Bewegung oder Sport und vor allem auch hin und wieder erholsame Auszeiten. Diese Dinge, um das eigene Selbst zu stärken, sind aus meiner Sicht unverhandelbar!

Also bekam meine Klientin die regelmäßige Hausaufgabe, diese Faktoren zu stärken und sich vor allem bewusst um kleinere und auch größere Auszeiten zu kümmern. Und wenn es nur ein Kaffee ist mit dem Blick ins Grüne und dabei die Gedanken schweifen lassen. Meine Klientin hat dann entdeckt, wie gut es ihr tut, mit eigenen Händen etwas zu erschaffen und so hat sie angefangen mit Handarbeiten, was ihr nach einigen Anläufen am Ende sehr schöne Erfolgserlebnisse bereitet hat.

Also führte das Coaching zu einem Erfolg?

Ja, im Ergebnis hat es die Klientin geschafft, sich im Beruf mehr Freiräume zu schaffen. Dafür brauchte es ein klares Standing, was durchaus herausfordernd für sie war. Diese selbst erarbeiteten Freiräume hat sie genutzt, um sich endlich einen störungsfreien Urlaub zu gönnen. Zurück im Alltag hat sie den Freiraum aber auch genutzt, um mehr Zeit für sich zu haben, zu kulturellen Veranstaltungen zu gehen, neue Impulse und neue Ideen zu bekommen – und damit auch frische Energie. Um auf das Bild des Samenkorns zurückzukommen: Sie hat es geschafft, aus sich heraus etwas Neues zu entwickeln, es zum Wachsen zu bringen und am Ende die Ernte einzufahren.

Wie lange dauert eine solche Zusammenarbeit?

Wie lange dauert es, bis sich Erfolge einstellen?

Das ist ganz unterschiedlich und abhängig vom Ziel. Es gibt insgesamt drei Komponenten, die hier eine Rolle spielen: A) das Denken oder das Mindset, B) das Verhalten und C) die Kommunikation. In den ersten Gesprächen schauen wir alles an und die Klientin oder der Klient sagt, was sich verändern soll. Im Lauf der nächsten Wochen konzentrieren wir uns auf einzelne Aspekte. Ich gebe auch immer kleine Hausaufgaben mit auf den Weg, zum Beispiel etwas zu verändern in der Art, wie ich mich präsentiere. Unser Gehirn ist wie ein Muskel, es braucht ein Training, damit sich bestimmte Fä-

higkeiten entwickeln und nur durch das Üben und Trainieren kommt es zu einer Veränderung. In der Regel dauert ein Coachingprozess daher rund ein halbes Jahr.

Was ist aber, wenn ein Coachee doch wieder in alte Muster verfällt?

Auch das kommt vor, dass Coachees hin und wieder in alte Muster zurückfallen. Das ist ein typischer Fall dieses Prozesses. Wenn unser Gehirn ein bestimmtes Verhaltensmuster nicht oft genug eingeübt hat, kann es sein, dass ein altes Verhaltensmuster wieder zum Vorschein kommt. Als Coach ist daher meine Aufgabe, nicht nur nach Abschluss der Zusammenarbeit für weitere Rückfragen zur Seite zu stehen, sondern auch während des Prozesses dafür zu sorgen, an den Entwicklungsschritten dranzubleiben. In der Regel schaut man, welche Gedanken, welche Bedürfnisse, welche Antreiber hinter einem Rückfall steckten, dann kann man es beim nächsten Mal gezielt anders machen.

Vielen Dank für das Interview, gäbe es zum Schluss noch etwas zu sagen?

Vielleicht als kurzes Fazit: Es ist wichtig zu erkennen, was alles in einem drinsteckt, das ist als ob sich ein Nebel lichtet und frische Sonnenstrahlen zum Vorschein kommen. Oder wie eine andere Klientin einmal gesagt hat, sie habe "die Gewinnerin in sich" wiederentdeckt. Ich versuche meinen Klientinnen und Klienten die Fähigkeit mitzugeben, mit schwierigen Situationen wieder besser umzugehen. Und wenn ich dann einige Zeit nach dem Abschluss höre, wie sie wieder neue Energie gespürt haben und ins Machen gekommen sind – dann geht mir selbst auch ein Stück weit das Herz auf!

Danke schön!



Wünsche Sie sich eine Stärkung Ihrer Selbstführung und Resilienz? Dann nehmen Sie gerne mit [Petra Basler](#) Kontakt auf.

Was sind die interessantesten Impulse, die Sie aus diesem Artikel für sich selbst mitnehmen? Hier ist Platz für Ihre Gedanken:

Wie steht es um Ihre Selbstführung? Gibt es Aspekte, auf die Sie einmal genauer schauen möchten? Welche sind das und warum?

Wie schätzen Sie selbst die Wirksamkeit und Stärke Ihrer Selbstführung ein?

Welche Themen und Herausforderungen beschäftigen Sie in ihrer Rolle als Führungskraft am häufigsten, welche haben den größten Einfluss auf Ihre Selbstführung?



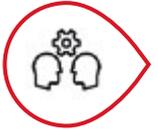
PETRA
BASLER

Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat sie in 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coachingarbeit bilden. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin auf die Bereiche Führung, Veränderungsmanagement und persönliche Entwicklung spezialisiert. Als Expertin sowohl für Einzel- als auch für Teamcoaching hat Petra Basler mehrere Jahre das Vorstandsteam des ICF Coachingverbandes begleitet.

DURCH COACHING-KOMPETENZEN FÜHRUNGSKRAFT ENTFALTEN

Interview mit Friederike Heitz zur Coaching Ausbildung für Führungskräfte und Personaler*innen von Energie durch Entwicklung

Simone Schwarz



FÜHRUNG

Liebe Friederike, du bist Director HR bei der Meyer & Meyer Holding SE & Co. KG und verantwortest somit ein Team. Das bedeutet ja auch immer, die unterschiedlichsten Menschen und Charaktere unter einen Hut zu bringen und für die gemeinsamen Ziele und Visionen zu begeistern. Aber auch, auf individuelle Bedürfnisse und individuelle Charaktere einzugehen, damit das Team harmonisch zusammenarbeitet. Was ist dabei, ganz allgemein, Deine Erfahrung oder auch Herausforderung für Dich?

Also die Erfahrung und die Herausforderung gleichermaßen ist ja, dass es mitnichten so ist, wie sich das vielleicht der blauäugige Personalentwickler vorstellt, dass man ein harmonisches und geschlossenes Team vorfindet, sondern die Individuen leben sich natürlich auch im Arbeitsleben aus. Und meine Erfahrung ist, dass Teams immer heterogen sind. Zumindest in meiner Berufserfahrung bin ich nur auf heterogene Teams gestoßen. Und von daher ist es immer die Herausforderung als Führungskraft, erstmal ein Team zu formen und ein Team dann auch dazu zu bringen, gemeinsam sein Bestes zu geben. Das ist eine ständige Herausforderung, die nie zu Ende ist.

Und dabei spielt ja Kommunikation, auch in schwierigen Situationen, eine große Rolle, stellst Du das auch fest?

Ja, Kommunikation ist alles. Kommunikation ist aus meiner Sicht die Voraussetzung für ein Zusammenarbeiten und vor allem für ein gutes Zusammenarbeiten. Wir haben ja in der Coaching Ausbildung wunderbar gelernt: Man kann nicht nicht kommunizieren (Paul Watzlawick), das ist ganz klar. Insbesondere das, was nicht gesagt wird, kann schwerwiegend sein.

Du hast es gerade schon erwähnt, Du hast, im ersten Jahrgang, an der akkreditierten Coaching Ausbildung für Führungskräfte und

*Personaler*innen von Energie durch Entwicklung teilgenommen und diese auch erfolgreich abgeschlossen. Herzlichen Glückwunsch! Was hat Dich dazu bewogen, eine Coaching Ausbildung zu machen?*

Ich habe mir, als ich zwischen zwei Jobs war, überlegt, was ich in meinem Betätigungsfeld als Führungskraft im Personalbereich zusätzlich für mich tun kann, wo ich mich noch fortbilden möchte. In mir schwelte es immer, dass ich mich als Juristin und da mit einem ausgeprägten Fokus auf Wirtschaftsrecht, immer "minderbemittelt" gefühlt habe gegenüber anderen Personalleiter*innen oder Personaldirektor*innen, weil ich eben Personal nicht von der Pike auf gelernt habe. Als Jurist sagt man dazu "ich habe da keinen Schein für". Und von daher war das für mich eine gute Gelegenheit, zum Thema Personalentwicklung und Personalführung eine fundierte Ausbildung zu erfahren, die mich auch persönlich weiterbringt. Insofern war es natürlich eine berufliche, aber auch persönliche Entscheidung.

*Warum hast Du genau diese Ausbildung, bei Energie durch Entwicklung, gewählt? Du warst ja Teilnehmerin des ersten Jahrgangs und hattest somit noch keine Erfahrungswerte von früheren Teilnehmer*innen.*

Es war vor allem die Aufteilung der Ausbildung, die mich angesprochen hat und die ich als extrem hilfreich empfand: "Ich als Mensch - Ich als Coach". Es erfordert natürlich erstmal eine gewisse Offenheit von der Persönlichkeit, die so eine Ausbildung macht, und ebenso den Willen für ein große Portion Selbstreflexion, aber auch Spaß an der Selbstreflexion. Das ist übrigens ein Aspekt über den ich mich sehr gefreut habe, dass wir da in unserem Teilnehmerkreis auf sehr fruchtbaren Boden gestoßen sind und alle sehr offen waren. Mich auch mit mir selbst zu beschäftigen, mich selbst zu hinterfragen und mich sozusagen als bestes Fallbeispiel zu be-

trachten und auch meine Entwicklung erleben zu dürfen, das war genau das, was ich mir erhofft hatte. Im zweiten Teil ging es dann ja konkret um mich als Coach und darum, Methoden und Tools auch ganz intensiv zu üben und einzusetzen und damit einen fassbaren Praxisbezug herzustellen.

Was hast Du Dir von der Coaching Ausbildung erwartet, was hast Du Dir gewünscht? Hattest Du überhaupt eine Vorstellung davon, was Dich erwarten wird?

Also die Erwartung ist schon voll getroffen worden: dass man sich eben auch mit den sogenannten "Soft Skills" beschäftigt, um zu schauen, was eine gute Führungskraft ausmacht, aber auch einen Tool-Koffer an die Hand bekommt, der eben nicht nur auf die üblichen "Hard Facts" ausgelegt ist, sondern mich auch persönlich weiterbringt und mir die Reflexion und Bearbeitung von Fragen wie etwa „wie gehe ich mit bestimmten Gesprächssituationen um?“, „wie lasse ich mich auf Menschen ein?“ ermöglicht. Auch deshalb habe ich speziell diese Ausbildung gewählt, um mich auch mit mir selbst und meinem Führungsstil auseinanderzusetzen, mich selbst zu hinterfragen und eben auch, um mich persönlich und in meiner Führungsrolle weiterzuentwickeln.

Was hast Du als größte Herausforderung empfunden? Zum einen im ersten Teil der Ausbildung, in dem es hauptsächlich um Dich, um Deine Glaubenssätze und Werte ging, aber auch im zweiten Teil, in dem die Theorie, die Methoden und Tools im Coaching, das Handwerkszeug sozusagen, im Vordergrund standen?

Die Theorie, also die reine "Wissensanhäufung", fand ich gar nicht so schlimm. Das war zwar aufwendig, aber ich muss sagen, dass das intellektuell alles verkraftbar war. Aber was wirklich eine Herausforderung für mich darstellte, war, mich vor mir selbst quasi "nackig" zu machen, mich zu hinterfragen, mich selbst zu reflektieren und auch von den anderen Teilnehmer*innen reflektiert zu werden. Das war spannend, aber das ist auch anstrengend. Ich habe diesen Satz "ich bin bis zum Kotzen selbstreflektiert" gepflegt. Das ist etwas, das ich natürlich auch über die Ausbildung hinaus in mein tägliches Leben mitnehme. Und die Herausforderung, dass das nicht irgendwann auch am Selbstbewusstsein nagt, das war schon ein sehr spannendes Thema.

Was hat Dich bezüglich der Ausbildung am meisten überrascht?

Wie viel Spaß das macht! Auf der einen Seite, weil ich gesehen habe, wie es mich persönlich formt und beeinflusst, aber auch, wie viel Spaß es macht, zu sehen, wie sich andere Menschen durch ein Rüstzeug, das man an die Hand kriegt, öffnen. Zu sehen, wie man wirklich Leuten helfen kann und was es diesen auch bringt. Das hat mich schon überrascht und erstaunt. Und erstaunt mich auch noch immer.

Du hast die Coaching Ausbildung mit Erfolg abgeschlossen, kannst Du sagen, welchen Nutzen Dir diese Ausbildung im Allgemeinen und auch speziell bei deiner täglichen Arbeit bringt? Kannst Du da etwas feststellen?

Auf jeden Fall. Ich stelle vor allen Dingen in mir selbst eine Veränderung fest. Dieses achtsame und reflektierte Hinterfragen der eigenen Handlungen, der Gedanken und auch des persönlichen Führungsstils, ist wichtig. Aber auch, es für mich anzunehmen und zu bemerken, wie ich bei anderen Menschen ankomme, an welcher Stelle ich eventuell verunsichere usw. Und mich dann aber auch ganz bewusst zu fragen: wie kann ich das ändern? Ich habe für mich einen Mechanismus kreiert, zu sagen, okay, das muss ich so akzeptieren, aber was ziehe ich für Schlüsse daraus, was möchte ich ändern und wie gehe ich anders auf Menschen zu? Ich habe an mir festgestellt, dass ich dieses Bewusstsein nun in der Praxis mehr nutze und ich merke auch, dass das gut ankommt. Etwas, das ich in der täglichen Arbeit auch mehr wahrnehme, ist, mir der Bedeutung bewusst(er) zu sein, den einzelnen Menschen mit seinen Sorgen und Nöten noch mehr wahrzunehmen und daraufhin dann auch Handlungsstrategien im operativen Bereich und im strategischen Bereich zu entwickeln.

Nimmst Du wahr, dass sich dadurch auch in Deiner Kommunikation mit Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit Deinem Team etwas verändert hat?

Ja, unbedingt. Ich bin achtsamer und auch etwas zurückhaltender geworden. Ich bin ja ein Mensch, der Wortspiele liebt, den Umgang mit Sprache. Ich bin wahrscheinlich auch relativ (wort)gewaltig. Obwohl ich damit gar keine böse Absicht verfolge, bemerke ich, dass ich andere damit zum Teil überfordere. Ich bemühe mich jetzt, auch das deutlich restriktiver und reduzierter zu handhaben und achtsamer auf andere einzugehen.

Kannst Du feststellen, dass dadurch andere Reaktionen vom Gegenüber kommen?

Ja, das wird sehr positiv aufgenommen. Vor allen Dingen habe ich für mich nun eine Erklärung, wenn es manchmal irgendwo hakt. Dass ich dann verbal und kommunikativ andere Wege beschreiten muss, vielleicht mehr und ruhiger erläutern muss, mir mehr Zeit nehmen muss und nicht voraussetzen darf, dass mein Gegenüber gerade dasselbe Ohr hinhält, wie mein Sprachrohr gedacht hat. Das haben wir in der Ausbildung ja auch gelernt: nicht immer kommt etwas so an, wie man es selbst gemeint hat. Und, dass in der Kommunikation natürlich auch sehr viel auf der Beziehungsebene mit-schwingt. Wenn man das im Kopf hat, dann kommt das Gemeinte beim Gegenüber auch richtig an.

Hat diese Ausbildung, bewusst oder unbewusst, auch allgemein Auswirkung auf Deine Führung, auf Deinen Führungsstil und auch darauf, wie Du mit Situationen umgehst?

Sie hat Auswirkung, indem ich beispielsweise im Zwischenmenschlichen deutlich reflektierter vorgehe. Mein grundsätzlicher Führungsstil und Führungsanspruch hat sich nicht geändert, aber wie ich ihn umsetze. Mit mehr Achtsamkeit und auch mit anderen Strategien und Herangehensweisen und auch mit etwas mehr Geduld. Wir haben gelernt, es braucht auch Zeit. Ich achte mehr darauf, meine Ungeduld nicht auf meine Mitarbeiter*innen und auf mein Team zu projizieren, sie bewusster abzuholen und gemeinsame Ziele besser zu transportieren. Alle mitzunehmen ist ganz wichtig. Und das würde ich schon auch auf die Ausbildung zurückführen. Nur wer versteht, kann auch dann entsprechend in seinem Umfeld handeln und agieren.

Was war Deine Erkenntnisperle der Ausbildung, was war am hilfreichsten?

Die größte Erkenntnisperle ist wirklich die Sache mit der Selbstreflexion und die Learnings, die man für sich selbst mitnimmt, für das tägliche Doing. Manchmal sind es nur kleine Dinge, aber diese dann umzusetzen, das ist unglaublich entwicklungsfördernd. Diese Erkenntnis hilft mir persönlich zum Teil auch ganz physisch, in dem ich anders konditioniert bin auf das, was in mir vorgeht und das auch entsprechend zu verarbeiten vermag. Und dann geht es natürlich meiner Umwelt auch besser, wenn es mir besser geht.

Wenn Du zum Abschluss Deine Erfahrung der Coaching Ausbildung im Gesamten mit einem Satz zusammenfassen solltest, ich weiß, das ist ganz schön schwierig, welchen Satz würdest Du wählen?

Es wäre tatsächlich mein Satz: Ich bin bis zum Kotzen selbstreflektiert. Das ist das eine und das andere ist dieses "Ich als Coach". Ich habe nun eine Toolbox an der Hand, ein Werkzeugkasten an Techniken und Methoden, den ich jetzt "in der Schublade" habe und jederzeit nutzen kann.

Das ist ein schönes Fazit.

Vielen Dank für das Gespräch, Friederike.



FRIEDERIKE HEITZ

Friederike Heitz verantwortet derzeit als Director HR und Syndikusrechtsanwältin den Personalbereich der Meyer & Meyer Logistik-Gruppe nachdem sie in unterschiedlichsten Branchen sowohl die Personal- wie auch die Rechtsbereiche geleitet hat. Ursprünglich als General Legal Counsel in international agierenden Unternehmensgruppen tätig, hat die Volljuristin und Bankkauffrau zusätzlich ihre Leidenschaft für Personalbelange entdeckt und sieht den Fokus ihrer Arbeit darin, die wirtschaftliche Bedeutung der Entwicklung der „Human Resources“ auf Unternehmerebene zu verankern und die operative Umsetzung zu verantworten. Wichtig ist ihr hierbei den Zusammenhang von strategisch-struktureller HR- Arbeit und wirtschaftlichem Erfolg im Unternehmen zu vermitteln. Die Zertifizierung als systemischer Business Coach (ICA) stellt für sie eine logische Fortentwicklung der dazu notwendigen Kompetenzen dar.

Welche Anregungen und Impulse nehmen Sie aus diesem Interview für Ihre eigene Führung mit?

Wie steht es um die Kommunikation in und mit Ihrem Team, mit Ihren Kolleginnen und Kollegen?

An welchen Stellen dürfen Sie eventuell noch etwas genauer hinschauen? Wo würden Sie sich Verbesserung wünschen und warum?

#EDECOACH

*Wenn wir von guter Kommunikation sprechen, bedarf es auch einer guten Führung in schwierigen und/oder herausfordernden Situationen. Diese können beispielsweise stattfinden, wenn Sie als Führungskraft Mitarbeiter*innen und Teammitglieder durch Entwicklungsprozesse begleiten oder in Ihrer internen Rolle als Coach agieren.*

Unsere umfassende, akkreditierte Weiterbildung für Führungskräfte "Die Führungskraft als Coach - Next Level Leadership für hybrides Führen" setzt genau da an und unterstützt Sie dabei, Ihre Führungskompetenz zu schärfen und zusätzlich Coaching-Kompetenz zu erlangen. Auf unserer Website finden Sie alle nötigen Informationen.



Der Start des neuen Ausbildungsjahrgangs 2022/23 ist im Oktober 2022, die Anmeldung ist noch möglich. Seien Sie unbedingt dabei!



MITARBEITERBINDUNG DURCH WIRKSAME FÜHRUNG

Von Selbst-Bewusstsein, Empathie und großen Träumen.

Victoria Beckers



FÜHRUNG

Interview mit Ralf Tiedtke, geschäftsführender Gesellschafter der designfunktion Berlin GmbH und leidenschaftliche Führungskraft seit über 30 Jahren.

Lieber Ralf, lass uns direkt ins Thema springen! Was bedeutet Führung für Dich?

Ich will jetzt nicht sagen, dass ich ein Problem mit dem Begriff an sich habe, ich kann mich mit diesem Begriff schon anfreunden, aber ich finde, er verrät nicht das, um was es wirklich geht. Führung ist ein komplexes Thema und beinhaltet für mich verschiedene Aspekte. Ich glaube, du musst Dich als Führungskraft vor allem selbst führen können und Dir Deiner selbst bewusst sein. Empathie spielt eine große Rolle. Und ein weiteres ganz großes Thema ist das Vertrauen in die eigenen Mitarbeitenden. Du kannst nur anderen vertrauen, wenn man sich selbst auch vertraut.

Da sprichst Du direkt viele große Themen an. Selbstführung, Empathie, Vertrauen. Alles Aspekte, die vor allem auch mit der eigenen Persönlichkeit als Führungskraft zu tun haben, mit der inneren Haltung und dem eigenen Menschenbild. Kann man diese Aspekte aus Deiner Sicht entwickeln oder bringt man diese mit?

Natürlich kann man sich in Sachen Führung weiterentwickeln, gar keine Frage. Aber ich bin überzeugt, dass gewisse Eigenschaften schon in Dir angelegt sein müssen. Also das Talent. Ein Beispiel: Jeder kann Musik machen. Jeder kann irgendwie singen. Man kann viele, viele Stunden auf der Gitarre oder dem Klavier üben, aber damit die Musik wirklich rhythmisch, harmonisch und musika-

lisch wird, Gänsehaut hervorruft und den Hörer mitreißt, dafür braucht es auch Talent. Das gilt auch für Führung.

Für eine gute Führung braucht es aus meiner Sicht zwingend die Bereitschaft, sich selbst zu erkennen und zu spüren. Man muss Lust auf Führung haben und Freude an der Arbeit mit Menschen. Führung bedeutet für mich, nicht aus der Machtposition heraus zu agieren, sondern stark aus dem Wunsch, andere zu befähigen. Das finde ich bei designfunktion sehr schön, dass dieses Thema in unserer Vision enthalten ist. Empowerment, also Befähigen. Menschen zum Wachsen zu führen, aus sich heraus. Ihr nennt euch ja auch Energie durch Entwicklung.

Ja, Befähigung ist uns in der Tat auch bei Energie durch Entwicklung sehr wichtig. Als altes Montessori-Kind prägt mich der berühmte Satz "hilf mir, es selbst zu tun" bis heute! Was ist Dir bei Führung noch wichtig?

Führung hat aus meiner Sicht die Aufgabe, den Menschen die Freude zu zeigen, zu begeistern, zu inspirieren. Und darüber hinaus, wenn Probleme entstehen und Menschen den Blick für die Lösung nicht mehr finden, sie zu unterstützen, diesen Blick wieder zu öffnen.

Manche nennen das Purpose. Ich finde es einfach wichtig, Menschen einen Nordstern zu geben, sie zu inspirieren, ihnen zu sagen „das ist es, wofür wir da sind!“. Das geht meiner Erfahrung nach nicht über Zahlen, damit kann ich nicht jeden begeistern. Ich bin selbst ein Zahlenmensch und

liebe es auch zu wachsen, also auch zahlenmäßig zu wachsen, das gebe ich gerne zu. Wenn ich meinem Team sage „gut, dass wir 5 Millionen Euro Umsatz geschafft haben, aber wir können auch 10 Millionen schaffen.“ Dann kommen Fragen wie „Muss das sein? Hat er nicht genug?“ Wie gesagt, mit Zahlen allein kann man nicht jeden abholen, vielmehr kann man nur begeistern, indem man Menschen findet, die sagen „Ich habe Lust, besser zu werden, exzellenter zu werden, mich mit neuen Dingen auseinandersetzen.“ Mutig sein, Neues ausprobieren und akzeptieren, dass wir auch mal scheitern können. All das gehört ein Stück weit dazu.

Da stimme ich Dir völlig zu. Du hast gerade schon das große Wort Vertrauen angesprochen. Was ist hier Deine Sichtweise?

Wir müssen als Führungskräfte akzeptieren, dass wir, selbst, wenn wir mit dem berühmten Vertrauensvorschuss arbeiten, nicht erwarten können, dass unsere Mitarbeiter*innen uns automatisch auch vertrauen. Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. Arbeit kann man kaufen. Aber Vertrauen ist ein Geschenk.

Wie meinst Du das?

Wenn ich von meinen Mitarbeiter*innen mehr will, wenn ich wirklich will, dass die und der Einzelne aus sich herauskommt und sich in das Unternehmen einbringt, dann geht es ja über die eigentliche Erledigung ihrer und seiner Arbeit hinaus. Kreativität, Ideen einbringen, über den berühmten Tellerand schauen - das kann ich nicht kaufen. Ich kann meine Mitarbeiter*innen dafür nur begeistern. Und Rahmenbedingungen schaffen, dass die Leute sagen „Ich habe eine große Lust, das macht mir Freude. Und ich will mehr hineingeben, auch meine Ideen.“ Vertrauen, Kreativität, Ideen usw. kann man nicht kaufen. Die werden einem geschenkt.

Wie hat sich für Dich Dein Blick auf das Thema Führung in den letzten Jahren verändert? Du wirst ja wahrscheinlich mit 20 noch eine andere Perspektive darauf gehabt haben als jetzt, oder?

Ja, das ist faszinierend. Ich habe sehr früh, schon mit 19 Jahren, erste Führungsverantwortung übernommen, direkt nach meiner ersten Ausbildung, parallel zum Studium. Ich habe in einem Produktionsbetrieb gearbeitet und hatte dann für einen bestimmten Produktionsbereich erste Verantwortung und damit auch eine erste personelle Verantwortung. Mein Ansatz war immer, Verantwortung

zu übernehmen. Das habe ich auch ein Stück weit von meinen Eltern gelernt, dass man Verantwortung übernehmen soll.

Am Anfang habe ich natürlich gedacht, dass meine Mitarbeiter*innen genau so denken müssen wie ich und die Dinge genau so tun müssen wie ich. Aber irgendwie fehlte der Spaß bei der Arbeit. Ich fragte mich, warum die Mitarbeiter*innen nicht so engagiert sind wie ich. Das habe ich damals nicht so ganz verstanden, das gebe ich zu. Dann habe ich vielleicht schnell gesagt „die sind ein bisschen doof“. Aber das hat sich definitiv verändert, weil ich mich dann irgendwann sehr intensiv, wirklich auch inhaltlich, mit dem Thema Führung auseinandergesetzt, gelesen habe, mich viel unterhalten habe.

Ich habe im Leben aber immer das Glück gehabt, dass ich auf starke Persönlichkeiten gestoßen bin, die mir geholfen haben, mich weiterzuentwickeln. Und an denen habe ich mich auch orientiert. Ich habe immer eine Orientierung zu Menschen gesucht, von denen ich was lernen kann, die mich begeistern, die mich inspirieren. So wie Du. Und ich wollte das immer - und das war mir schon damals bewusst - irgendwann auch etwas zurückzugeben. Also an Menschen, die Lust haben, von mir zu lernen oder mir zuzuhören oder mich auch zu fragen.

Du beschäftigst Dich ja auch viel mit Arbeitswelten. Nicht nur mit Deinem eigenen Team, sondern auch für Deine Kunden. Was ist denn Deine Beobachtung, wie sich die Anforderungen an Führung verändert haben?

Die Frage klingt so, als ob sich Führung erst jetzt verändern muss. Aber eigentlich ist der Anspruch immer ähnlich gewesen. Jetzt wird es einem nur bewusster, dass das, was vor 30/40 Jahren im Bereich Management gelehrt wurde, vielleicht nicht ganz richtig war. Und hier hat uns die Neurobiologie bewiesen, dass wir uns jederzeit weiterentwickeln können.

Nur viele Unternehmen haben dies erst jetzt erkannt, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, die oder der vielleicht fachlich gut ist, nicht unbedingt eine gute Führungskraft sein muss, dass das eine mit dem anderen nichts zu tun hat. Ich komme aus dem Sport. Und wenn man das mit Fußball vergleicht, da ist auch nicht jeder Top Trainer ein guter Fußballer gewesen. Es gibt Ausnahmen, gar keine Frage. Es geht in der Führung nicht

immer nur um fachliche Themen, sondern es geht um den Zugang zu Menschen.

*Wir haben jetzt fast philosophisch über Führung gesprochen. Lass uns das Ganze doch noch einmal ganz konkret runterbrechen auf gezielte Aktionen. Ich weiß ja, dass Du in Deinen Vorstellungsgesprächen Deine Mitarbeiter*innen jeweils sehr inspiriert und überzeugt hast. Ich habe viele Rückmeldungen aus Deinem Team bekommen, dass immer das Vorstellungsgespräch mit Dir der Auslöser war, warum sie ins Unternehmen gekommen sind. Und Führung beginnt ja in der Tat schon im Recruiting Prozess. Was ist denn Dein Geheimnis für gute Vorstellungsgespräche?*

Na also, ich weiß nicht, ob es so ein großes Geheimnis ist. Was bei mir eher weniger passiert, sind die klassischen Standardfragen. Ich würde niemals die Fragen nach Stärken und Schwächen stellen. Ich habe mir stattdessen selbst die Frage gestellt, was ist wichtig? Ich frage die Menschen nach ihren Träumen. Ich frage sie nicht nach Zielen. Nein, das ist was anderes. Sondern nach ihren Träumen und natürlich auch nach ihren Erwartungen an mich, an das Unternehmen oder überhaupt an einen Arbeitgeber. Wohin wollen sie sich selbst weiterentwickeln, unabhängig, ob sie zu designfunktion kommen oder nicht? Und was bewegt sie? Es geht mir darum, den Menschen kennenzulernen. Nur so kann ich herausfinden, ob er auch in seinem kulturellen Mindset in unser Unternehmen passt. Das ist mir sehr, sehr wichtig. Es hilft mir nicht, vielleicht eine*n fachlich gute*n Mitarbeiter*in zu gewinnen, wenn sie oder er nicht ins Team passt.

*Das sind tolle Fragen. Hast Du noch weitere konkrete Tipps für Gespräche mit Mitarbeiter*innen?*

Ein paar Ideen habe ich, in der Tat. Zunächst einmal finde ich, dass man nicht belanglose Standardfragen stellen sollte. Mitarbeiter*innen spüren, ob ein echtes Interesse vorhanden ist. Nur das ist eine Basis für eine gute Beziehung. Daher muss ich mir als Führungskraft vor allem und zunächst die Frage stellen, ob ich wirklich daran interessiert bin, dass meine Mitarbeiter*innen ihr inneres Potenzial entdecken und voll entfalten. Geht es mir um Feedback, um Feedback in beide Richtungen? Feedback im Sinne von „Ich finde deine Entwicklung wunderbar“, aber auch zu sagen, wenn an der einen oder anderen Stelle Dinge noch nicht gut laufen. Und ich glaube, eine Klarheit und eine Ehrlichkeit, reinzubringen, das ist vielleicht das Geheimnis. Und das ist für mich Authentizität und Empathie.

Menschen spüren das. Versteh mich nicht falsch, ich bin nicht gegen Fragebögen und Check-Listen. Das ist für die Vorbereitung sicherlich gut und hilfreich, aber ohne die richtige innere Haltung fehlt einfach das Gefühl im Gespräch. Und Menschen spüren, ob du das Gespräch ernst nimmst, ihnen tatsächlich zuhörst und ein aufrichtiges Interesse an ihnen hast, oder doch nur ein Formular abspulst.



RALF
TIEDTKE

Ralf Tiedtke verantwortet als geschäftsführender Gesellschafter die [designfunktion Berlin GmbH](#) und ist mit Leidenschaft Führungskraft. In seiner Führungsrolle ist es ihm wichtig, stets einen wertschätzenden Umgang zu pflegen, der Inspiration Raum zu geben und immer wieder mutig neue Wege zu gehen, auch, wenn diese anfangs unbequem sein können. Seine Neugierde gegenüber Menschen und sein Wille, die Unternehmensvision immer weiterzuentwickeln und zu verfolgen, sind zwei wichtige Aspekte seines Verständnisses einer guten Führung.

Welche Impulse und Anregungen nehmen Sie aus diesem Interview für Ihre eigene Führung mit?

Wie ist Ihr eigenes Führungsverständnis?

Hat sich Ihr Führungsverständnis und die Umsetzung dessen in den letzten Jahren weiterentwickelt? Haben Sie eine "Vision", was Sie für sich selbst und in Ihrer Führung nach außen gerne erreichen möchten?

Wie schätzen Sie die Wahrnehmung Ihrer Führung durch Ihre Mitarbeiter*innen oder Ihr Teams ein?

Möchten Sie daran etwas verändern und wenn ja, was genau und warum?

#EDECOACH

Wenn Sie sich Unterstützung zur Stärkung Ihrer Führungskompetenz wünschen und im Umgang mit schwierigen Situationen mit Mitarbeiter*innen, Kolleginnen und Kollegen oder Ihrem Team (noch) souveräner werden möchten, dann legen wir Ihnen unsere akkreditierte Weiterbildung für Führungskräfte und Personaler*innen "Die Führungskraft als Coach – Next Level Leadership für hybrides Führen" ans Herz.



*Umfassende Infos
dazu finden Sie hier:*



*Wenn Sie sich bestimmte Themen genauer
anschauen möchten und sich ein Einzel-
coaching für Führungskräfte wünschen,
nehmen Sie gerne hier Kontakt mit uns auf.*

INSPIRIERENDE UNTERNEHMENSKULTUR ALS WIRKSAMER ERFOLGSFAKTOR

Interview mit Victoria Beckers über die Bedeutung einer wertschätzenden und authentischen Unternehmenskultur

Simone Schwarz



UNTERNEHMENSKULTUR

*Wenn die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und Vorgesetzten nicht funktioniert, wenn man sich nicht richtig wahrgenommen fühlt, dann leidet die Produktivität. Und wenn sich diese Stimmung quer durch das Unternehmen zieht, stellt sich schnell die Frage, wie das Unternehmen künftig weitere Erfolge erzielen will. Aus diesem Grund kann eine gute Unternehmenskultur durchaus zum Erfolgsfaktor werden, wie das Interview mit Victoria Beckers zeigt.*

Liebe Victoria, im Energie durch Entwicklung Team hast Du Dich unter anderem auf den Bereich der zukunftsfähigen Unternehmenskultur spezialisiert – wie ist es dazu gekommen?

Am Anfang meines Berufslebens habe ich in einem großen Konzern gearbeitet und die Unternehmenskultur dort als Angst auslösend erlebt. Misstrauen und Druck waren an der Tagesordnung und ich habe schlimme Situationen erlebt, auf die ich hier gar nicht näher eingehen will. Jedenfalls war der Umgang mit Change und der Umgang mit Mitarbeiter*innen absolut unterirdisch und ich habe mir aufgrund dieser prägenden Erlebnisse damals geschworen, für eine bessere Unternehmenskultur einzutreten.

Nun bin ich im zwölften Jahr mit Energie durch Entwicklung dabei, meine Mission zu erfüllen, um in mittelständischen Unternehmen und anderen Organisationen die Kultur und Qualität in der Zusammenarbeit erfolgreich weiterzuentwickeln. Vor allem die Bereiche Unternehmenskultur und Führungskultur sind für mich ein echtes Herzensthema geworden.

Ist die moderne Arbeitswelt denn, Deiner Meinung nach, reif für diesen Change?

Der Zeitpunkt ist eigentlich längst überfällig. Das zeigt allein schon der Titel vieler Personalabteilun-

gen (Human Resources), das im Grunde genommen dafürsteht, wie sehr der Mensch als reine Ressource, als Humanproduktionsfaktor betrachtet wird. Wir reden so häufig von Kennzahlen, von KPI und ROI und so weiter – aber diese Kennzahlen oder die Shareholder Effizienz kann nicht alles sein, wenn der Mensch dabei auf der Strecke bleibt.

Aus meiner Sicht müsste diese Haltung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sinnvoll adaptiert und modernisiert werden. Wie sehr die Zeit dafür reif ist, zeigen ja auch die Strömungen in der Welt des "New Work". Oder denken wir an die Theorie U oder Holokratie: auch das sind ganz neue und sehr innovative Ansätze, wie Unternehmen oder Teams sich weiterentwickeln können – indem sie den Menschen wieder stärker in den Mittelpunkt stellen, indem sie menschlicher werden. Einen ersten Schritt in diese neue Welt haben wir ja durch Corona erlebt.

War das Home-Office in der Corona-Zeit sozusagen ein Türöffner?

Ja, das könnte man so sagen. Unternehmen mussten ganz plötzlich ihre Teams nach Hause schicken, damit waren die Arbeitszeiten weniger kontrollierbar und trotzdem sind die notwendigen Arbeitsergebnisse erreicht worden – das war eine ganz ungeahnte Erfahrung, damit wurde eine Tür auf-

gestoßen in eine andere Art und Weise der Zusammenarbeit. Und auch in der Öffentlichkeit wird das Thema jetzt breiter diskutiert. Corona ist damit zum Katalysator für eine Transformation geworden oder sogar für eine Evolution, denn hier wird etwas unwiederbringlich auf die nächste Ebene gebracht.

Kommt Unternehmenskultur auf eine neue Ebene?

Ja, in vielen Unternehmen entwickelt sich gerade eine Unternehmenskultur mit mehr Wertschätzung und Respekt sowie einem Wertekanon, der den Mitarbeitenden starken Halt geben kann. Die Arbeit an der Unternehmenskultur, ihre Weiterentwicklung war noch nie so wichtig wie jetzt. Wer als Unternehmen jetzt nicht diese Aufgabe in Angriff nimmt, setzt seine Zukunftsfähigkeit aufs Spiel.

Wie kannst Du Unternehmen bei dieser Aufgabe unterstützen?

Mit meinem Fokus auf Unternehmenskultur kann ich mit unserem Team von Energie durch Entwicklung bei dieser Thematik unterstützend wirken, indem wir frische Impulse und Methoden von außen in Unternehmen hineinragen. Das von uns entwickelte "Entwicklungsmodell für zukunftsfähige Organisationen®" trägt dazu bei, die verschiedenen Aspekte und Faktoren in einem Unternehmen in ihrer Wechselwirkung zu analysieren und geeignete Schritte einzuleiten, um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

Was sind denn erfahrungsgemäß die wichtigsten Aspekte?

Fast immer geht es um Werte und die Frage, welche Werte wichtig sind und wie die Mitarbeiter*innen diese Werte erleben, es geht vor allem auch um den Umgang untereinander. Und manchmal geht es um kleine Aspekte, beispielsweise die Frage, wie die Büros gestaltet sind, ob sie eine gute Arbeitsatmosphäre bieten. Manchmal dient auch ein rituelles Verbrennen als Symbol für einen Neuanfang. Das hängt immer individuell vom Unternehmen ab.

Über solche internen Fragen hinaus geht es aber auch um den Umgang mit den beteiligten Parteien außerhalb, also die Frage, wie wir mit Partnerinnen und Partnern, Bewerberinnen und Bewerbern, Kundinnen und Kunden und mit der Öffentlichkeit umgehen. In einer zunehmend vernetzten Welt steht kein Unternehmen für sich. Und auch das bildet einen gewichtigen Faktor für die Unternehmenskultur, wie sie geprägt und gelebt werden sollte.

Und Dein persönliches Anliegen dabei?

Wie ich am Anfang schon gesagt habe, startete meine eigene berufliche Entwicklung mit einer Unternehmenskultur des Grauens und seitdem mache ich mich stark als Vorreiterin für eine gute Unternehmenskultur der Freude, die es angenehm macht, die es leicht macht, täglich miteinander zu arbeiten. Und dafür setze ich mich jeden Tag ein.

Vielen Dank für das Interview, Victoria!



Wenn Sie auf Ihre persönliche Erfahrung mit (wahrscheinlich) unterschiedlichen Unternehmenskulturen schauen, was war dabei positiv und was eher nicht nachahmenswert?

Gibt es in Ihrem aktuellen Unternehmen Aspekte der Unternehmenskultur, von denen Sie sich eine Verbesserung, eine Veränderung wünschen würden? Welche sind das?

Wie könnte diese Veränderung aussehen?

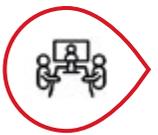
Welchen Beitrag könnten Sie selbst dafür einbringen?



HYBRIDE ZUSAMMENARBEIT IM TEAM NACHHALTIG UND WIRKUNGSVOLL GESTALTEN

Mit den richtigen Absprachen die Balance zwischen synchroner und asynchroner Zusammenarbeit finden.

Victoria Beckers



ZUSAMMENARBEIT

Immer dann, wenn Menschen zusammenkommen, um gemeinsam zu arbeiten, treffen unterschiedliche Persönlichkeiten, Wertvorstellungen, Arbeitsweisen, Erfahrungen, Kompetenzen und Motivationen aufeinander, um eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen. Dieses Aufeinandertreffen offen, konstruktiv und produktiv zu gestalten war schon in der analogen Welt nicht immer leicht.

Wir erinnern uns an Bernd Stromberg, der uns vor einigen Jahren in der gleichnamigen Fernsehserie mit in seinen Alltag bei der Capitol Versicherung AG genommen hat. Wenngleich die Serie als Comedy den klassischen Büroalltag parodiert hat, steckt leider doch deutlich mehr Wahrheit drin, als man zugeben möchte. War es schon, wie bei Stromberg, nicht immer einfach, analog zusammenzuarbeiten, stellt sich nun die Frage, wie die Zusammenarbeit gelingen kann, wenn zusätzlich nicht mehr alle Protagonisten „greifbar“ vor Ort sind, sondern auch teilweise mobil arbeiten? Wie kann man hybride Zusammenarbeit im Team nachhaltig und wirkungsvoll gestalten?

Wenn im Herbst 2022 eins sicher ist, dann, dass nicht nur die gegenwärtige Arbeitsrealität, sondern auch die zukünftige hybrid sein wird. Ein 100%iges Zurückkehren zum Büro wird es flächendeckend nicht mehr geben und es macht in den meisten Fällen auch gar keinen Sinn. In Zeiten von massivem Fachkräftemangel, Energiekrisen, einer anhaltenden Pandemie und dem Wunsch vieler Mitarbeiter*innen nach flexibleren Arbeitsbedingungen, ist das mobile Arbeiten sicherlich eine wunderbare Lösung.

Damit diese aber auch langfristig gut gelingen kann, ist es wichtig, dass Teams gute Absprachen

über ihre Zusammenarbeit treffen. Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass es wichtig ist, diese Absprachen explizit zu treffen und zu verhandeln. Zum Beispiel wie mit Erreichbarkeiten umgegangen wird, wann welcher Kommunikationskanal genutzt werden soll und für welche Tätigkeiten das Büro doch der bessere Arbeitsort ist.



Hilfreiche Tipps einer erfolgreichen hybriden Zusammenarbeit finden Sie zusätzlich hier

Die Herausforderung: Jede Abteilung, jedes Team ist individuell in seinen Bedürfnissen und Arbeitsweisen. Ein Marketingteam hat andere Anforderungen an Kommunikation und Abstimmung als eine Buchhaltung. Das heißt, jedes Team muss seinen eigenen Weg finden. Wie kann dieser individuelle Prozess gelingen, so dass es dennoch eine Abstimmung und Transparenz im Gesamtunternehmen gibt?

Wir haben hierfür den Entwicklungs-Pfad hybride Zusammenarbeit entwickelt und bereits erfolgreich bei einigen unserer Kunden durchgeführt. Erfolgreiche hybride Zusammenarbeit ist kein klassisches Top-Down Konzept und auch nicht nur

eine Frage der guten Mitarbeiterführung. Damit erfolgreiche hybride Zusammenarbeit gelingen kann, müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Beitrag zu hybrider Zusammenarbeit verstehen und Eigenverantwortungs- und Selbstorganisationskompetenz entwickeln.

Entwicklungs-Pfad: Definition der Spielregeln der hybriden Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Teams.

Im Rahmen der Bearbeitung des Entwicklungs-Pfads erarbeiten sich die Teams, entlang eines vordefinierten Blended-Learning-Prozesses, gemeinsam und selbstorganisiert die individuellen Spielregeln und die konkrete Umsetzung des hybriden Zusammenarbeitens innerhalb ihres Teams. Diese werden im Anschluss in einer vorbereiteten Team-Canvas dokumentiert, so dass dem Team am Ende des Lern-Pfads ein praktisches Tool zur Verfügung steht, das als Leitfaden für hybride Zusammenarbeit genutzt werden kann. Dies ist für jedes Team in der Organisation gleichermaßen wirkungsvoll, unabhängig der Größe, des Reifegrads und der Erfahrungswerte mit hybrider Zusammenarbeit. Angelehnt an Lernmodelle wie Working out Loud und lernOS findet die Bearbeitung der einzelnen Etappen innerhalb des Teams statt. Die Entwicklungsschritte werden dabei transparent diskutiert.

- » Das Büro als Ort für Kollaboration und persönliche Kontakte
- » Team-Kultur in einem hybriden Arbeitsmodell
- » Mobiles Arbeiten - der Ort für konzentrierte Einzelarbeit
- » Team-Retrospektiven für nachhaltige Team-Hygiene und -Entwicklung

So werden alle Mitarbeiter*innen miteingebunden und schaffen die bestmöglichen Formen hybrider Zusammenarbeit entlang der unterschiedlichen Anforderungen für jedes einzelne Team. Die Durchführung des Entwicklungs-Pfads wirkt gleichzeitig auch stark teamentwickelnd. Über die Team-Canvas kann eine große Transparenz über die verschiedenen teamindividuellen Spielregel-Sets geschaffen werden, was wiederum die Zusammenarbeit zwischen den Teams erleichtert.

Die Etappen-Themen des Entwicklungs-Pfads hybride Zusammenarbeit

- » Hybride Zusammenarbeit – was ist das? Eine Einführung
- » So gelingt die Abstimmung im Team
- » Gemeinsame Zeiten sowie Erreichbarkeiten im Team festlegen
- » Hybride-Meetings erfolgreich gestalten
- » Kanäle für hybride Kommunikation definieren
- » Technische Ausstattung für gelingende hybride Zusammenarbeit

Sie möchten mehr über unseren Entwicklungs-Pfad erfahren? Dann kontaktieren Sie uns gerne!



Wir bieten Ihnen übrigens auch Entwicklungs-Pfade zu den Themen:

- » **Selbstführung und Resilienz**
- » **Ich und meine Rolle als Führungskraft**
- » **Hybride Teamführung – Wirksame Zusammenarbeit fördern**
- » **Zukunftsfähige Mitarbeiter*innen-Führung – Die/den Einzelne/n entwickeln**

Weitere Themen sind in Arbeit! Sprechen Sie uns gerne an!

Welche Anregungen nehmen Sie aus diesem Artikel mit?

Wie steht es in Ihrem Team und Unternehmen um die hybride Zusammenarbeit? Was klappt schon gut und wo wünschen Sie sich noch Verbesserung?

Was ist für Sie und Ihr Team die größte Herausforderung bei der hybriden Zusammenarbeit?

Welche Entwicklung würden Sie sich wünschen, was wäre für Sie die ideale Form einer hybriden Zusammenarbeit?

Platz für Ihre Gedanken:

Der Frage, wie hybride Zusammenarbeit erfolgreich gelingen kann, haben wir die ganze Ausgabe unseres letzten MAGAZINs gewidmet! Sie finden darin viele nützliche Impulse, Tipps und Anregungen.

Das MAGAZIN Ausgabe 1-2022 können Sie sich hier kostenlos herunterladen:





CHECK-OUT

Welche Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf, nachdem Sie das MAGAZIN gelesen haben?
Was möchten Sie für sich notieren?

Haben Sie neue Erkenntnisse gewinnen können? Was hat Sie besonders angesprochen?

Wo möchten Sie nochmal genauer hinschauen? Welche Bereiche Ihres Teams und/oder Unternehmens haben noch Entwicklungspotential im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit?



*Haben Sie noch Fragen oder Anmerkungen?
Dann nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf!
Wir freuen uns auf Sie und unterstützen Sie,
Ihr Team und Unternehmen gerne.*

IMPRESSUM

Ausgabe 2-2022

Erscheinungsdatum September 2022

**Herausgeberin und gesamtverantwortliche Redaktion,
im Sinne des Presserechts**

Victoria Beckers (Inh.)

Energie durch Entwicklung

Hufeisen 13

D-41352 Korschenbroich

+49 (0)21 61 937 28 20

info@energie-durch-entwicklung.com

Redaktion

Simone Schwarz

Autor*innen & Gesprächspartner*innen

Victoria Beckers

Petra Basler

Peter Schreuder

Simone Schwarz

Friederike Heitz

Oliver Stiefenhofer

Ralf Tiedtke

Druck

Johann Lüttgen GmbH & Co. KG

Max-Reger-Straße 59

41179 Mönchengladbach

Kontakt

Simone Schwarz

schwarz@energie-durch-entwicklung.com

Website

www.energie-durch-entwicklung.com

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Experten für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur

Wir unterstützen mittelständische Unternehmen in kritischen Situationen, Veränderungsprozessen und bei der Entwicklung zukunftsfähiger Formen der Zusammenarbeit.



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Telefon +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

Ausgabe 2-2022
ISSN 2567-5664 (Online)