



「#Resonanz」

**SPECIAL
»FUSION«**

In Changeprozessen
Resonanz auslösen

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Recruiting-Loop-System

LEADERSHIP

Führung im Wandel

SALES

Agile-Sales

KULTUR 4.0

Großzügigkeit in Unternehmen

Editorial ifsm News 2021	3
Führung im Wandel	4
In Changeprozessen Resonanz auslösen	10
Neues Lernen in Organisationen – ein Selbsterfahrungsbericht von ifsm	14
Agile Sales – Vertrauen nachhaltig aufbauen	16
Organisationen in Resonanz – Interview mit Josef Mikus	19
Praxisreport – 180 Grad Führungsfeedback	23
In Resonanz mit dem Bewerbermarkt – das ifsm-Recruiting-Loop-System	26
Resonanz – was uns bewegt	30
Großzügigkeit im Unternehmen – eine Form von Wertschätzung	32
Aus unseren Projekten Kurzbericht KBHT und Marienhaus-Holding	36/37
ifsm Seminare & Ausbildungen	38



Liebe Lesenden,

Viele von uns kennen den Begriff der Resonanz aus dem Bereich der Musik, in der Akustik bedeutet er, dass zwei schwingungsfähige Körper miteinander in Beziehung treten. „Zurück zu tönen“ lat. resonare ist ein menschliches Grundbedürfnis und eine Fähigkeit. Wir sind resonant mit anderen Menschen, mit der Natur, der Kunst, mit Fans auf einem Rockkonzert, der Religion etc.

Wie resonant sind wir mit den Unternehmen, in denen wir arbeiten und wie bemüht sich dieses Unternehmen, um die Resonanz mit uns als Mitarbeitende oder Führungskraft?

Wir möchten uns in der diesjährigen Ausgabe unserer News #resonanz mit diesen Themen aus verschiedenen Perspektiven auseinandersetzen und Ihnen in diesem Rahmen auch das neue Buch von Klaus Kissel und Josef Mikus zu diesem Thema vorstellen.

Bleiben Sie resonant!

Wie wichtig Resonanz d.h. in Beziehung sein mit den Mitarbeitenden und den Kunden ist, zeigt sich vor allem in Krisensituationen, die wir ja Alle im vergangenen Jahr deutlich spüren konnten.

Wie es Unternehmen gelingen kann, resonant mit den Mitarbeitenden zu sein und zu bleiben, erfahren Sie unter anderem in Beiträgen zu Fusionsprozessen zweier Unternehmen oder im Artikel zum Thema Grosszügigkeit. Die Beiträge „Führung im Wandel“ oder das Interview mit Josef Mikus geben Einblicke in die Resonanztheorie für Organisationen.

Uwe Reusche beschäftigt sich in seinem Text mit dem Thema, wie sich die Haltung zum Vertrieb wandeln muss, um weiter Resonanz und Vertrauen zum Kunden aufbauen zu können.

Junge Leute haben einen differenzierten Anspruch an ihre zukünftigen Arbeitgebenden. Daher ist es wichtig als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben oder zu werden. Viele Unternehmen haben aktuell Probleme im Recruiting und empfinden den Kampf als „War for talents“. Deshalb muss sich auch Recruiting neu ausrichten, wie Michael Herz und Uwe Reusche es in ihrem Artikel darstellen.

Viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe

wünscht Ihnen herzlichst

Angela Kissel – Leiterin der ifsm-Akademie



FÜHRUNG IM WANDEL – WIEVIEL FÜHRUNG BRAUCHT MEIN TEAM?

VON KLAUS KISSEL

Führung entsteht in der sozialen Interaktion durch Beziehung und einem Austausch von Ideen, Meinungen und Bedürfnissen. Dies war in der Urzeit so und wird auch in der Zukunft so bleiben. Das heißt im Klartext – das wirkliche Recht auf Führung musste man sich schon immer verdienen, auch Könige wurden, wenn sie dieses Prinzip nicht verstanden hatten, vom Volk nur geduldet.

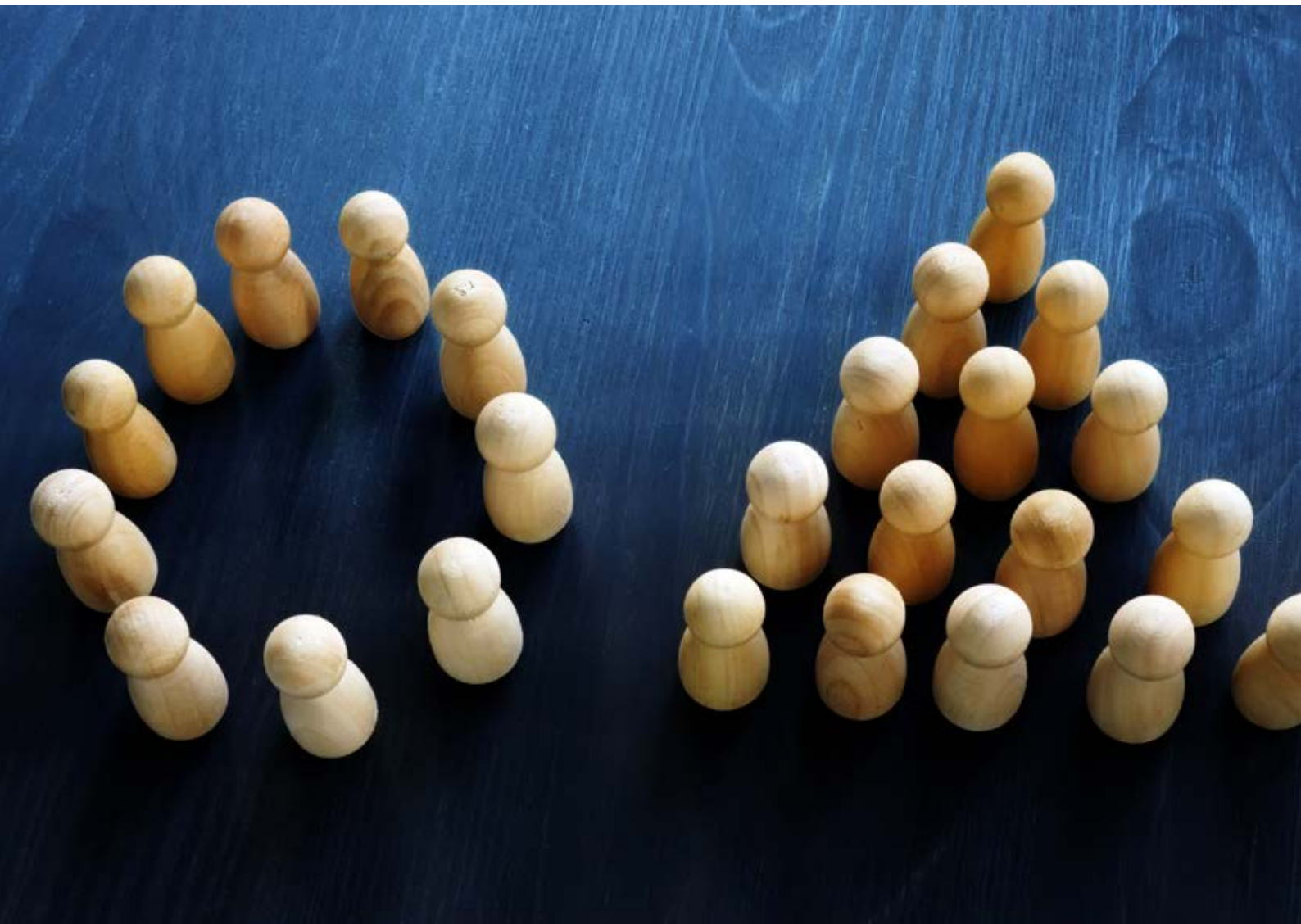
Nach dem Grundsatz: „Du kannst befehlen in die Kirche zu gehen, du kannst aber nicht befehlen zu beten!“ wurden diese Regenten vielleicht vom Volk erduldet – in dem Sinne, wie wir Führung verstehen, konnten sie jedoch auch schon in der Vergangenheit nicht führen.

Es gab aber eine Zeit in der die Menschheit dieses Prinzip von Führung noch nicht so herleitete, eine Zeit, in der Führung durch Unterdrückung gelebt wurde.

Bevor wir uns also mit der „Führung im Wandel und der Führung im 21. Jahrhundert“ beschäftigen, macht es Sinn, einen Blick in die Geschichte der Führung zu wagen. Ich lehne mich dabei an die historischen Betrachtungen von Ferderic Laloux (2015) an, verpacke dies aber bewusst in der Metapher: „Die Geschichte der Könige“ – da es in diesem Bild eindringlicher und klarer wird (vgl. Abbildung 1).



Abb. 1: Von der Hierarchie zur Heterarchie ifsm 2021



**Ein Leitspruch moderner Führung:
„Don't try to change people, change the system!“**



Der starke König

Die Geschichte von Führung beginnt in der Urzeit und da können wir sicher davon ausgehen, dass Führung sehr oft durch Gewalt und Stärke erarbeitet wurde. Gewalt bestimmte auch die Interaktion und wir können vermuten, dass Führungskräfte, die nur auf Gewalt setzten, sicher schneller wieder durch Wettbewerb und Gegengewalt vom Königsthron entfernt wurden, während die, die zusätzlich auf die Attribute (Kommunikation, Fürsorge etc.) setzten, sich länger in der Machtposition hielten.

Das Prinzip der Gewaltorganisation können wir heute noch bei den Gorillas beobachten. Diese pflegen das Prinzip des starken Königs, der das alleinige Sagen hat. Wenn es im Wald brennt und ein Gorilla den Brand entdeckt hat, macht er zunächst Meldung an den „Chef“. Erst wenn der ranghöchste Gorilla zum sofortigen Aufbruch ruft, kann die Gruppe die Flucht auch ergreifen. So konnte man feststellen, dass Gorillas viel häufiger einem Buschbrand zum Opfer fallen, als zum Beispiel Schimpansen. Diese haben das Prinzip: „Wer Gefahr wittert, darf führen!“ – So bleiben die Schimpansen flexibel und letztendlich eher am Leben.

Die Führungsattribute des starken Königs sind Entscheidungsstärke, Konsequenz und Durchsetzungskraft. Sind sie in der heutigen Zeit nicht mehr modern? Ich komme darauf zurück.

Der kluge König

In den Zeiten der Industrialisierung etablierte sich mehr und mehr der Gedanke, dass eine Führungskraft in erster Linie ein Fachexperte sein sollte. Der beste Mitarbeitende wurde Führungskraft. In einer Welt der überschaubaren Prozesse ging es darum, Menschen zu Führungskräften zu machen, die Ihre Erkenntnisse multiplizieren konnten und die gute Leistung fachkundig kontrollierten. Aus dieser Zeit stammt der Titel: „Vorarbeiter“.

„Der kluge König“ ist also eine fachliche Führungskraft, die

- anlernt, kontrolliert und
- Rücksprachen beantworten kann.

Sie kann Entscheidungen fällen und i.d.R. weiterdenken als alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einflussbereich. Sie wird geachtet aufgrund Ihres Fachwissens und des Überblicks. Kurzum ihre Führung ist definiert durch Klugheit oder Erfolg. Die Akzeptanz dieser Führungskraft schwindet, wenn die fachliche Expertise fehlt.

Die mentalen Modelle, die für diese Art von Führung sprechen, finden wir noch heute in vielen Organisationen. Man kann sogar davon ausgehen, dass die meisten Führungskräfte, die heute in Organisationen ihre Arbeit leisten, zu einem großen Teil aufgrund ihrer Leistung und fachlichen Expertise Karriere gemacht

haben. Sie haben gelernt in Lösungen zu denken: Kommt ein Problem in die Abteilung, haben sie als Führungskraft den Anspruch dieses Problem zu lösen und die Aufgaben, die damit verbunden sind, zu delegieren.

Warum macht dieses Denken, den leistungsstärksten zur Führungskraft zu machen, wenig Sinn? In Zeiten des steigenden Fachkräftemangels scheint es zum Teil absurd, die „Schlausten“ zu Führungskräften zu machen, da diese ja dann an der Basis fehlen. Deshalb arbeiten auch viele Führungskräfte noch zu einem großen Teil bei den operativen Arbeiten mit und übernehmen die Führungsrolle als eine Art „Nebenjob!“

Provokant gesagt, wäre es wohl sinnvoller, die nicht so leistungsfähigen Mitarbeiter zu Führungskräften zu machen, da diese am wenigsten an der Basis fehlen würden.

Die Führungskräfte die aufgrund von Fachwissen und Expertise Karriere gemacht haben, wundern sich heute, dass ihnen in Führungstrainings suggeriert wird, dass Ihre Expertise in vielen Situationen sogar hinderlich oder wenig motivationsfördernd ist. Sie sollen nicht mehr Aufgaben delegieren, sondern Verantwortung. Sie sollen das Team nach Lösungen suchen lassen und nicht selbst die Lösung vorgeben.

Zurecht denken sich natürlich viele Führungskräfte dabei: „Wieso, ich kann und vor allem ich will es doch selbst lösen?“

Ein Teufelskreis entsteht, denn die so oft geforderten modernen Führungsaktivitäten, die des „klugen Königs“, mögen Sie gar nicht ausfüllen:

- Sie lösen fachliche Probleme lieber selbst und direkt.
- Durch ihre fachliche Mitarbeit verhindern sie ihre Führungsrolle auszufüllen bzw. liefern sich selbst ein Alibi für unterlassene Führung.

Wichtig ist festzustellen, dass der fachliche König heute in vielen Organisationen noch nicht ausgedient hat und es Kontexte gibt, in denen das Paradigma des klugen Königs noch weiter seine Berechtigung hat.

Der gute König/die gute Königin

In den frühen 70er Jahren hatten viele Organisationen die Erkenntnis, Führung in Organisationen brauche neben der fachlichen Expertise auch eine beziehungsorientierte Komponente. Der Trend der „Gruppendynamik“ hielt Einzug in die Chefetagen. Führungskräfte sollten Synergien in Teams fördern und damit den Output steigern.

In den Folgejahren setzten sich Trends durch, die die Führungskraft als

- ersten Personalentwickler sahen oder
- gar als Coach, der den Mitarbeitenden Hilfe zur Selbsthilfe gibt.

Spätestens mit Anbruch des neuen Jahrtausends ist die Erkenntnis in den meisten Unternehmen gewachsen, dass die Führungskraft nicht nur ein Beziehungsgestalter zu den Mitarbeitenden sein sollte, sondern auch ein sehr guter Netzwerker im gesamten Unternehmen. Networking wird als überlebenswichtig angesehen, da auch das „Führen zur Seite“ immer stärker von mittleren und oberen Führungskräften gefordert wird. Mehr und mehr setzt sich in den späten 70er Jahren in vielen Unternehmen auch die Denkweise durch, dass man auch von „Königinnen“ sprechen sollte – Frauen kommen mehr und mehr in Führungspositionen – zunächst nur auf den Teamleiterbene aber zu Beginn der Jahrtausendwende auch immer mehr in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen.

So richten sich die meisten unternehmensinternen Auswahlverfahren für Führungskräfte seit dieser Zeit immer weniger an der fachlichen Qualifikation aus, sondern vielmehr an sogenannten Softskills und der Fähigkeit, sich zu vernetzen.

Fazit: Die „Schlaunen“ im Unternehmen sollten eine Karriere in der Expertenlaufbahn planen, die „Beziehungstarken“ können führen.

Der gute König/-in hat gelernt Wertschätzung zu zeigen und Kooperation im Team zu fördern. Er oder sie will nicht mitarbeiten und konzentriert sich ganz auf Führung, denkt vernetzt und kommuniziert auch im Team. Er kann vernetzt denken und kommuniziert auch im Team der Führungskräfte kooperativ.

Die Frage: „Lässt sich Coaching-on-the-Job mit der gleichzeitigen Verantwortung ‚ein König zu sein‘ verbinden?“ wird als unauflöslicher Widerspruch oftmals einfach von den Unternehmen in Kauf genommen. Sprich, dieser Widerspruch führt zu Irritationen bei den Mitarbeitenden und dazu, dass die Rolle des Coaches häufig nicht wirklich gelebt werden kann.

Die „Führungskraft als Coach“ scheint also situativ eine wichtige Führungsform zu sein – in der Geschichte der Führung ist es jedoch eine Übergangslösung zur heutigen Zeit.

König/-in unter Königen/-innen

Das Patriarchat in Unternehmen endet – diese Erkenntnis ist unumstößlich und führt zu der Klarheit, dass es in Systemen weiterhin Führung geben wird, denn auch selbstgesteuerte Systeme brauchen Führung, die Frage ist nur: Wer führt?

Mit dem Führungsverständnis „König/-in unter König-e/-innen“ ist nicht gemeint, dass in der reinen Selbstorganisation das Seelenheil für alle Organisationen liegt. Wir treffen in der neuen Welt auf eine Vielzahl an neuen Führungsrollen im Unternehmen, die jedoch alle einen gemeinsamen Nenner haben:

- Führen auf Augenhöhe und
- Förderung von Kollaboration in Teams

Warum ist das so?

Heutige Führungskräfte sehen sich zunächst einmal verschiedenen Trends mehr oder weniger ausgeliefert, die sie zum Handeln zwingen – wir unterscheiden hierbei vier maßgebliche Einflussfaktoren (vgl. Abbildung 2):



Abb. 2: Auf die Führungsebenen einwirkende Einflussfaktoren

In fast allen Unternehmen wirken diese vier Faktoren mehr oder weniger gleichzeitig auf die Führungsebene ein. Die Auswirkungen erschweren in traditionellen Unternehmen das Recruiting und die Mitarbeiterbindung. Es ist jedoch auch hier nicht so einfach, die Führung neu auszurichten, da häufig die vorhandenen Mitarbeitenden bzw. die „alten Kunden“ ein Verharren in der alten tradierten Führungswelt einfordern.

Die neue Führungshaltung muss also zunächst mit den daraus entstehenden Widersprüchen umgehen lernen. Es geht darum, eine Balance zwischen den folgenden Aspekten zu finden (vgl. Abbildung 3).

Sog aus der traditionellen Welt	Sog aus der neuen Welt
Verwaltungsgrundgedanke	Emanzipation und Befreiung der Mitarbeiter
Wettbewerb und Anreizsysteme	Kollaboration und Teamarbeit
Eigenverantwortung	Gemeinsame Verantwortung
Wissensexperten aufbauen und nutzen	Wissen teilen und dokumentieren
Delegation von Aufgaben	Delegation von Verantwortung
Eher Hierarchie	Eher Heterarchie

Viele Führungskräfte spüren die Sogwirkungen von beiden Seiten. Dies gilt vielleicht weniger für Start-up-Unternehmen mit sehr jungen Mitarbeitenden, die bereits das Unternehmen in einer Art Heterarchie aufbauen können, aber umso mehr für ein traditionelles Unternehmen, wie zum Beispiel einer Bank oder einer Verwaltung.

Wenn diese Grundlage zu den Mitarbeitenden gegeben ist, kann es bei der Erwartungskklärung mit den Mitarbeitenden sehr sinnvoll sein, die folgende 3 Perspektiven offenzulegen:

Umstiegswege zur neuen Führung

Wir können die o.g. Geschichte als Entwicklungsweg sehen, in vielen Unternehmen reift aber auch die Erkenntnis, dass aus dem Modell der 4 Könige ein situatives Führungsmodell entstehen kann. D.h. keine der 4 Königsmodelle ist der alleinige Königsweg – vielmehr macht gute Führung der Mix aus.

Grundlage guter Führung nach dem 4 Königsmodell und die Erwartungskklärung

Die Grundlage effektiver Führung ist eine geklärte und gute Beziehung zu den Mitarbeitenden. Dieser Grundsatz gilt für alle Königsmodelle – auch in der Welt des roten, starken Königs war es für den Machterhalt wichtig, eine gute Beziehung zu den „Untertanen“ zu haben. Wenn wir desweiteren weg wollen von dem Modell der Untertanen, ist eine weitere Grundlage das Führen auf Augenhöhe. Dies macht aber nicht den starken König unnötig. Auch auf dem Fußballplatz braucht es einen Schiedsrichter, der manchmal konsequent ist und in schwierigen Situationen eingreift. Der Unterschied zwischen schlechten und guten Schiedsrichtern ist jedoch die Beziehung zu den Spielern und die Begegnung auf Augenhöhe.

1. Meine innere Führungskompetenz

Wir alle tragen in uns einen der König/-innen, der besonders stark wirken möchte. Dies kommt zum einen aus unserer Lebensgeschichte, unseren Karrierewegen usw. Wir können zu der Frage: „In welcher Königsform führe ich am liebsten?“ ein Selbstbild erarbeiten und auch Feedback einfordern. Der eine ist gern die Fachfrau/-mann und löst gerne Probleme, der andere mag lieber Entscheiden und ist „charismatisch“ und wieder ein anderer liebt es, das Team zu moderieren und und und... Aus dem Feedback der Mitarbeitenden kann ich dann lernen, inwieweit ich andere „Königstugenden“ mehr oder weniger anwenden sollte. Aber Vorsicht – dies führt uns schon zur zweiten Perspektive:

2. Die Erwartungen der Mitarbeitenden/ Vorgesetzten (Umfeld)

Mein Führungsumfeld hat Erwartungen an mich als Führungskraft und dies kann bestenfalls mit meinem inneren „König“ übereinstimmen, kann diesem aber auch widersprechen. Vielleicht wünschen sich die Mitarbeitenden aufgrund der vorherigen Führungskraft eine fachliche Führung, oder mein Chef sagt: „Bei diesem Team müssen Sie, glaube ich, einmal durchgreifen...“ Wichtig ist, diese Perspektiven zu kennen und auch die Hintergründe und Erwartungen zu spiegeln – wichtig ist aber

auch, dass es fahrlässig wäre, diesen Erwartungen einfach Folge zu leisten. Denn die dritte Perspektive ist sehr wesentlich, um zu entscheiden, welcher „Führungsmix“ sinnvoll ist:

3. Der Kontext

Welcher Mix an Königen ist eigentlich erforderlich aufgrund des äußeren Kontextes. Sollte das Team insgesamt die Verantwortung übernehmen, damit alle miteinander in Kollaboration die beste Lösung erarbeiten? Oder ist der Kontext so, dass schnelles Handeln erforderlich ist und eine Entscheidung gefordert wird?

Diese Frage ist letztendlich in der Entscheidungsfindung, wie geführt werden sollte eine sehr wichtige Frage. Warum?

Angenommen ich übernehme ein Vertriebsteam welches seit Jahren sehr erfolgreich im Stil eines „blauen, schlaun Königs“ geführt wurde. Dann ist es wahrscheinlich, dass dieses Team auch von mir, diese Art von Führung erwartet. Nehmen wir aber gleichzeitig an, dass ich von Außen komme und die Firma in den nächsten Jahr neue Wege einschlagen muss und sich dies auch auf den Vertrieb auswirkt. Um Lösungen für neue Vertriebswege und Produktideen zu finden, braucht es eine hohe Expertise des Kunden. D.h. der Kontext „schreit“ quasi nach einer Führung „Königin unter Königinnen“ und wenn ich dann gleichzeitig ein

charismatischer Führer bin, der bislang immer auch eher im Patriarchat geführt hat, dann muss ich mich gegen meine innere und gegen die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden stellen. Ich müsste im Sinne des Kontextes das Team ermutigen, sich auf den Weg zum Führungsmodell „Königin unter Königinnen“ aufzumachen.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, über die Erwartungen und die 3 Perspektiven zu sprechen. So kann ein Mix an guter Führung gelingen.

DER AUTOR



Klaus Kissel // Geschäftsführer ifsm und Senior-Coach/Berater

Klaus Kissel ist einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Höhr-Grenzhausen bei Koblenz.

Der Systemische Coach sowie Personal- und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor der Bücher „Prinzip der minimalen Führung“ und „Organisationen in Resonanz“ (Windmühle-Verlag).

IFSM SEMINAR

PRINZIP DER MINIMALEN FÜHRUNG

TERMINE 2021:

Modul 1: 26.-28.05.2021 | Modul 2: 15.-17.09.2021 | Modul 3: 08.-10.12.2021

Eine neuntägige Weiterbildung für Führungskräfte, die leicht, effektiv und ergebnisorientiert führen möchten.

Unser Angebot „Das Prinzip der minimalen Führung“ richtet sich an Führungskräfte, die einen effizienten und ergebnisorientierten Führungsstil entwickeln möchten, der Selbstführungskräfte bei den Mitarbeitern entwickelt.

Die Weiterbildung besticht durch starken Praxisbezug und hohe Transferierbarkeit in den Leadershipalltag der Firmen.

Ihre Investition: 1.690,00 € netto

Anmeldung unter www.ifsm-online.com

DIE SAI(EI)TEN AUF EINANDER ABSTIMMEN – KULTURELLE VERÄNDERUNG IN FUSIONSPROJEKTEN GESTALTEN

VON TIMO GERST

Wenn sich bei einer Fusion zwei größere Organisationen zusammenschließen braucht es einen Abstimmungsprozess zwischen den unterschiedlichen Seiten und Perspektiven. Dies kann man mit dem Stimmen von Saiten einer Gitarre vergleichen, wenngleich dieser Prozess unlängst schwieriger und komplexer und leider kaum so berechenbar ist, wie bei dem Abstimmen des Musikinstrumentes.

Welche Vergleiche kann man also ziehen:

1. Wie bei der Gitarre gibt es stärkere und leichtere Seiten, die mit unterschiedlichem „Klang“ in den Prozess starten.
2. Fusionsprozesse sind zum Scheitern verurteilt, wenn einer versucht, alle Seiten auf den gleichen Klang zu bringen. Wenn man an einer „Saite“ zu stark spannt, reißt diese bekanntlich. Es geht also auch hier darum, die Sai(ei)ten gemeinsam in Schwingung zu bringen.
3. Auch wenn der Fusionsprozess aus meiner Sicht nicht stringent beeinflussbar ist, da er viel komplexer ist, braucht es dennoch wie beim „Stimmen der Saiten“ eine Steuerung, die den Klang der Sai(ei)ten beeinflusst.

Unterschiede sind normal

Wenn wir in dieser Musik-Metapher bleiben, haben alle Unternehmen ihre eigene Frequenz, in der sie Resonanz auslösen. Die Unterschiede beginnen bei der Größe, den Prozessen und Strukturen, unterschiedlichen Kulturen und Geschichten. Wir haben es somit häufig auch mit verschiedenen Werten zu tun, die beim Prozess der Fusionen nicht offensichtlich – sondern eher „nebenbei“ in den Verhandlungen schon aufeinandertreffen.

Hierzu ein Beispiel: In einer Fusion zweier Banken, die wir mitbegleitet hatten, sagte ein Vorstand am Ende der heißen Phase der Fusion: „Wir sollten alle aktiv sorgfältig mit unseren Überstunden umgehen.“

Die unterschiedlichen Kulturen der Häuser zum Thema Überstunden kann man kurz so beschreiben: In dem einen Unternehmen waren Mitarbeitende mit den meisten Überstunden die „stillen Helden“, im anderen Unternehmen war es dagegen verpönt, überhaupt Überstunden zu machen. Der Vorstand meinte mit diesem unkonkreten Satz, dass man eher keine Überstunden machen sollte, damit erkannt wird, in welchen Bereichen Engpässe entstehen. Da der Satz jedoch nicht geklärt wurde, konnten beide Seiten weiterhin die jeweilige Kultur zunächst weiterleben, da man den Satz auch als Bestätigung der jeweiligen Kultur verstehen kann. Das Missverständnis ist laut Herrn Schulz von Thun bekanntlich der Normalfall, in Fusionsprozessen gilt dies noch viel stärker, wie das Beispiel zeigt.

Neben Begrifflichkeiten treffen in Fusionen Arbeitsprozesse, Abläufe, Routinen, Software, Formulare und Selbstverständlichkeiten aller Art aufeinander. Hier ist Synchronisationsarbeit und Klarheit darüber, wie Dinge gemeint sind, im Großen wie auch im Detail gefragt. Dabei müssen die Beteiligten neugierig aufeinander sein – Gift wäre es, direkt werten zu wollen und zu klären, was richtig und was falsch ist. Es geht darum die andere Sai(ei)te zu erforschen.

Die innere Haltung zählt

Beim Gitarre spielen wird immer wieder die Haltung des Spielenden überprüft und nachjustiert. Das ist gut, später, wenn man etwas weiter ist, auch mal nervig und anstrengend. Mit der Haltung der in der Fusion Beteiligten ist es ähnlich. Wie schaue ich





Tipps & Impulse für Fusionsprozesse

- **Themen trennen:** Trennung der sozial-kulturellen von der prozessualen und betriebswirtschaftlichen Fusions-Beratung
- **Begleitung der sozial-kulturelle Ebene von Beginn an!**
- **Synchronisation:** Sicherstellen, dass alle Beteiligten das Gesagte gleichartig verstehen.
- **Einbindung der Beteiligten:** Nur Mut, denn das heißt nicht, Entscheidungen aus der Hand zu geben, sondern wichtige Veränderungsenergie zu erzeugen.
- **Iteratives Vorgehen:** nach jedem Schritt die Wirkung reflektieren und das weitere Vorgehen anpassen
- **Neugierde aufeinander:** Widerstand mit Neugierde statt mit Argumenten begegnen

auf „die Anderen“, die des anderen Hauses? Hier wird häufig Wohlwollen geäußert, insgeheim spielen aber ebenso häufig Verlust-Ängste, Sorgen und Vorbehalte eine große Rolle: „Verliere ich meinen Job?“, „Was passiert, wenn -die Anderen- besser sind als wir/als ich?“... . Diese Gedanken können Menschen in den Abteilungen und auch alle Führungskräfte betreffen.

Neben den ökonomischen wichtigen Gedanken einer Fusion geht es auf Abteilungsebene und den hierarchischen Ebenen um den Menschen. **Wir sprechen dann vom sozial-kulturellen Aspekt der Fusion.** Hier gilt es, mit Klarheit und Offenheit zu agieren und die Beteiligten in Kontakt zu bringen, denn mit den besten Teams muss weiter effektiv gearbeitet werden. Das bedeutet, manche klare (auch harte) Entscheidung zu treffen und gleichzeitig das Zusammenführen des neuen Teams zu fördern. Auf dieses Verhalten müssen die Führungskräfte und alle Mitarbeitenden vorbereitet werden, um somit die Veränderungsgeschwindigkeit hoch und die Reibungsverluste gering zu halten.

Mit welcher Haltung kann ich all diesen Anforderungen gerecht werden? Die meisten Menschen haben eine Idee davon, wie Sie in solchen Fällen behandelt werden wollen! In der Aufregung und bei den sachlich hohen Anforderungen vergessen aber manchmal die Vorstände, Führungskräfte und Projektleiter, wie dies genau geht!

Prozessbegleitung als Stimm-Gerät

Eine der effektivsten Lösungen ist es, den Fusionsprozess aktiv und von vornherein auf der sozial-kulturellen Ebene extern begleiten zu lassen. Die Erfahrung zeigt, dass hierfür am besten

die Prozessbegleitung als fester Bestandteil der Fusions-Projektstruktur platziert wird, zum Beispiel als Teilprojekt oder als Satellit der Projektleitung.

Und das gilt ab dem ersten Akkord oder anders ausgedrückt von Beginn an, um später Geld und Zeit zu sparen.

Einer der größten Versäumnisse ist es, den Veränderungsprozess damit bedienen zu wollen, dass im Nachhinein, also am Ende aller Entscheidungen sich jemand Gedanken machen soll, wie man diese Entscheidung nun am besten positiv kommuniziert.

Besser ist es, sich bereits zu Beginn die Fragen zu stellen:

- Wie lernen wir voneinander?
- Wie können wir das andere Unternehmen erforschen und „Schätze“ für den gemeinsamen zukünftigen Erfolg heben?
- Welche Widerstände wird es geben und wie gehen wir damit um?
- Wen möchten wir wann wie beteiligen?

In allen Prozessen, die wir begleiten durften, war es hochrentabel, dass die Ergebnisse aus diesen Fragen in die ersten Planungs- und Umsetzungsphasen des Fusionsprozesses miteinbezogen wurden.

In unserer Metapher gedacht: Das heißt nicht, von Anfang an auf Harmonie einzustimmen, es braucht auch hier Dissonanzen, um dann in einem gemeinsamen Prozess den Wohlklang herzustellen. D.h. Unterschiede herausarbeiten, würdigen und dann aufeinander einstimmen. Das ist die Devise im „Abstimmprozess“!

Ebenso kann dann die laufende Gesamtkommunikation empfängergerecht aufbereitet und über verschiedenste Kanäle und Formate platziert werden. Hier ist es förderlich, die Mitarbeitenden, die harte und sachliche Entscheidungen treffen müssen, durch einen „eher neutralen Blick“ eines Prozessbegleiters zu unterstützen. Das fördert das „sich einlassen“ aller Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Schritt für Schritt im praktischen Vorgehen

Der Grundsatz: Ich kann keine Gitarre stimmen, wenn ich alle Saiten parallel anschlage – gilt auch bei Fusionen. Ich nehme mir eine Sai(ei)te nach der anderen vor, um diese zu stimmen. In der Fusion ist es ein iteratives Vorgehen, zwar hilft auch hier ein Gesamtplan bzw. Grobstruktur – es gilt jedoch eher der Grundsatz: „Nicht der Plan ist wichtig, sondern der Prozess!“

Daher gilt es, nach jeder Maßnahme zu reflektieren, ob das gewünschte Ziel erreicht wurde oder welche Abweichungen es im Positiven oder Negativen gab, um daraufhin den geplanten Folgeschritt anzupassen oder sogar ganz neu zu planen.

Wenn Sie zum Beispiel in einer Kick-Off-Großgruppenkonferenz aller Mitarbeitenden erfahren, dass die Freude gegenüber den Ängsten überwiegt, können Sie die nächsten Schritte schneller oder intensiver machen. Im umgekehrten Fall reagieren Sie eher verhaltener oder müssen eine Zwischenkommunikation einbauen. Und Sie merken schon, in dieser benannten Großveranstaltung wird nicht nur verkündet, sondern es wird schon hier die

erste Beteiligung durch Dialog oder Abfragen gefördert. Dabei geht es nie darum, die Entscheidungen in Frage zu stellen, sondern deren Umsetzung zu gestalten.

Fazit

Um eine gute Resonanz im Markt und bei Mitarbeitenden zu bewirken, geht es also darum, Fusionen als einen Forschungsprozess zu begreifen. Das Beste aus 2 Welten hervorzubringen, braucht eine neugierige Haltung, dem neuen, anderen System zu begegnen und sich selbst auch in Frage stellen zu können. Ob der Begleiter der Fusion ein interner oder ein externer Unternehmensberater ist, ist aus unserer Sicht zweitrangig. Das Kulturprojekt, das sich von Beginn an um die Einstimmung der Sai(ei)ten kümmert, muss jedoch einen hohen Stellenwert im Gesamtprojekt haben.

DER AUTOR



Timo Gerst // Geschäftsführer ifsm

Timo Gerst ist seit 01/2020 einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Höhr-Grenzhäuser bei Koblenz. Er koordiniert unter anderem das internationale Teamentwicklungs- und Mediation-Netzwerk von ifsm.

SYSTEMISCHER AGILE LEARNING COACH -IFSM

TERMINE:

Modul 1: 30.09. - 01.10.2021 | Modul 2: 17.11. - 20.11.2021

Modul 3: 19.01. - 22.01.2022 | Modul 4: 10.03. - 11.03.2022

Unsere neue systemische Coachinausbildung zum Learning Agile Coach startet im September 2021. Jetzt noch Restplätze sichern – Zielgruppe: Personalentwickler, Coaches und Trainer.

Ihre Investition: 3.950,00 € netto für 12 Tage Ausbildung, umfangreiches Material, Video Coaching und Online Tutorial und Arbeiten in der Peergroup. Am Ende gibt es eine Zertifizierung durch unseren wissenschaftlichen Beirat.

Anmeldung unter www.ifsm-online.com

NEUES LERNEN IN ORGANISATIONEN

EIN SELBSTERFAHRUNGSBERICHT VON IFSM

Wir sehen folgende Anforderungen an Lernprozesse in Organisationen

Ausnahmesituationen machen häufig Entwicklungen deutlich(er), die bereits vorhanden oder angelegt waren. Das erleben wir seit Beginn der Pandemie in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen und es trifft aus unserer Erfahrung besonders auf das Lernen in Organisationen zu.

Trends wie der Wandel zur Wissensgesellschaft, die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und die wachsende Bedeutung der Kernkompetenz Lernen (zu) lernen, wurden durch die Folgen und Begleiterscheinungen der Pandemie beschleunigt und bedeutsamer.

Wir haben etwas gefunden und experimentierten!

- individuell, einfach & kurzfristig verfügbar
- weitestgehend in der Selbstverantwortung von Einzelnen und Teams
- verdauliche & schnell umsetzbare Lernportionen
- virtuell / online darstellbar
- integrierter Bestandteil der Arbeit (on-the-job)

Wir haben etwas gefunden und experimentierten!

Aus der Kooperation mit unseren Kunden sind wir auf die „Brainware“ lernOS* gestoßen, die aus unserer Sicht in besonderer Weise geeignet ist, diese Anforderungen zu erfüllen ... und wir haben sie gleich für uns (und Euch) ausprobiert. Sie stammt aus einem, noch andauernden Co-Creation Projekt, der **cogneon Akademie** Nürnberg, mit mehreren größeren Unternehmen. Es existieren bereits verfügbare Leitfäden für Einsteiger*Innen und eine Toolbox – an vielen weiteren Leitfäden wird in der Community gearbeitet. Informationen gibt es unter: <https://cogneon.github.io/lernos/>

Dieses Lernsystem erfüllt aus unserer Sicht alle oben genannten Anforderungen und 10 IFSM-Trainer*Innen haben im letzten Quartal des Jahres 2020 12 Wochen lang im Selbstversuch die beiden Lernpfade Working out loud (WOL) bzw. Getting Things done (GTD) durchgeführt.

Was sind unsere überwiegenden Erfahrungen aus dem Selbstversuch?

- Wir haben parallel zu starker beruflicher Belastung trotzdem mit und im Flow viel gelernt & umgesetzt.
- Auch wenn lernOS als Einzelne/r möglich ist – der Austausch im Circle ist wichtig für die Motivation und das Durchhalten.
- Nach dem Lernpfad ist vor dem Lernpfad – lernOS macht Lust auf Weiterlernen und das ist für lebenslanges Lernen in Organisationen eine entscheidende Motivationsquelle

Wir sehen die Notwendigkeit – wie bei allen Changeprozessen – der Gestaltung unterstützender Rahmenbedingungen und der Reflexion von Mind-Set & Kultur in Organisationen. Diese Form des selbstorganisierten Lernens ist weit mehr, als eine neue Methode, sie verändert auch Führung und Steuerung von Lernen fundamental. Die Einführung von lernOS in Organisation braucht also eine gründliche Vorbereitung.

Wie werden wir lernOS und die Grundhaltung hinter dieser Methode zukünftig mehr integrieren?

lernOS ist aus unserer Sicht und Erfahrung ein wirklich neuer Ansatz, der andere Lernformate bereichert und ergänzt. Erste praktische Anwendungen im Trainingsbereich haben wir bereits umgesetzt, z.B.

- Ergänzender (selbst-)Lernstrang in einem Entwicklungsprogramm für Potenzialträger
- Vertiefungsangebot nach Trainingsmodulen

**LernOS ist ein Organisationssystem
für den Erfolg in der digital-vernetzten
Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts**

In der Beratung hin zur Lernenden Organisation, wird lernOS u.E. künftig häufig ein wichtiger Baustein sein. In der Beratung hilfreicher Rahmen- und Einführungsbedingungen, sowie der nachhaltigen Prozessgestaltung des Changeprozesses sehen wir unsere Expertise, ... und ganz nebenbei, ... auch in der Mit-Entwicklung weiterer Lernpfade in der lernOS-Community.

Interessiert? – Wir freuen uns auf Austausch und geben gerne unsere Erfahrungen weiter.

*„lernOS ist ein offenes System für Lebenslanges Lernen und Lernende Organisationen. Die Funktionsweise von lernOS wird in offen verfügbaren Leitfäden beschrieben. lernOS kann ganz einfach als Einzelperson, im Team oder in der gesamten Organisation praktiziert werden.“ (Quelle: <https://cognition.github.io/lernos-for-you/de/>)



DER AUTOR

**Martin Rugart // Senior-Coach
und Berater - ifsm**

Spezialisiert auf Change-Projekte zur
Agilen Transformation in „IT-Fremden
Organisationseinheiten“



AGILE SALES

VERTRAUEN NACHHALTIG AUFBAUEN RESONANZ IM MARKT ERZEUGEN!

VON UWE REUSCHE

Der Begriff Vertrauen spielt im Vertrieb eine zentrale Rolle, dabei ist eine entscheidende Frage: „Wie kann man das Vertrauen des Kunden nachhaltig gewinnen, gerade im oder nach dem Erstkontakt?“.

In unserem Buch „Die B2B Sales Matrix“ hat Dr. Till Reichert den Vertrauensmechanismus im Kundenkontakt so beschrieben:

„Es geht immer um eine Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der im Vertrieb arbeitenden Person. Menschen vertrauen Menschen in unterschiedlichem Maße. Dabei gibt es drei Komponenten dieses Einschätzungsvertrauens:

- ...das **affektive Vertrauen** – die grundsätzliche Haltung von Menschen, wie sie anderen Menschen vertrauen.
- ...das **Reputationsvertrauen** – welches auf die Reputation eines Menschen fokussiert, also auf den vorauseilenden Ruf der im Vertrieb arbeitenden Person, was man gehört oder z.B. in den sozialen Medien gelesen hat (z.B. Kundenbewertungen usw).
- ...das **Erfahrungstrauen**, was erst durch den tatsächlichen Kontakt mit dieser Person entsteht. Bei einer positiven Erfahrung entsteht langfristiges Vertrauen, welches trotzdem immer wieder „genährt“ werden muss, bei negativer Erfahrung leidet die Beziehung nachhaltig.“

Vertrauensbildung ist also ein Prozess, in dem der zu gewinnende Kunde einen „Vertrauensvorschuss“ gibt. Dieser wird nun untrennbar mit den gemachten Erfahrungen verbunden, vom ersten noch unpersönlichen Moment des Kontakts bis hin zum persönlichen Kontakt. Haben Menschen gute Erfahrungen gemacht, bringen sie beim nächsten Mal mehr Vertrauen entgegen, so dass das Grundvertrauen immer mehr wächst und der Optimismus des Kunden steigt, der „richtigen“ Person sein Vertrauen gegeben zu haben. Kurz gesagt, Vertrauen wächst aus der Begegnung.

Vertrauen nur auf den persönlichen Kontakt zu reduzieren, greift aber zu kurz. Sicherlich ist eine gute Resonanz im Kontakt, eine gemeinsame Wellenlänge wichtig, aber ein Zielkunde legt mehr als nur die persönliche Beziehung in die Waagschale.

Die zu gewinnenden Kunden betrachten die Gesamtkomposition im Erstkontakt, welche Resonanz hinterlassen die gewonnen und erlebten Eindrücke. Neben der Beziehung schauen heutzutage die Kunden immer bewusster auch auf die Reputation des Unternehmens, wie das Unternehmen auf dem Markt auftritt, also die Außenwirkung. Ein Aspekt ist der Gleichklang zwischen Website, Prospekten, dem medialen Auftritt und der Persönlichkeit des Vertriebsmitarbeiters.



Ein paar Beispiele: Heutzutage kann man sich sehr schnell eine gute Übersicht über das Unternehmen verschaffen, es reicht oft ein Blick in die sozialen Medien und schon entdeckt man Erfahrungsberichte von anderen Kunden. In der heutigen Zeit sind diese Berichte Gold wert und werden manchmal von Unternehmen bei entsprechenden Agenturen eingekauft. Gerade wenn diese Erfahrungsberichte, Bewertungen und Likes von diesen Unternehmen „angeschafft“ wurden, also man überwiegend positive Formulierungen findet, hinterlassen diese trotzdem beim Leser und Zielkunden oft einen „faden Geschmack“. Das ist wie eine Weinverkostung mit einem Designerwein aus dem Labor, der im ersten Moment einen Wow-Effekt auslöst, aber im Nachgang ein un rundes Gefühl entstehen lässt.

Weitere Gesichtspunkte sind, wie dieses Unternehmen mit den eigenen Mitarbeitenden umgeht, werden z.B. faire Löhne bezahlt oder werden die Mitarbeitenden „ausgebeutet“. Seit längerem schaltet Amazon in den großen Tageszeitungen einseitige Anzeigen, um das teilweise negative Image, dass dieser Anbieter in Deutschland hat, etwas entgegenzusetzen. Der Markt der Meinungen ist hart umkämpft, auch auf Plattformen wie z.B. Twitter, Facebook und Instagram.

Legen wir nun einen weiteren Fokus der „Gesamtkomposition Vertrauen“ auf die Produktwelt des Unternehmens. Auch hier ist das Reputationsvertrauen, also der vorausseilende mediale Ruf sowie die Mundpropaganda rund um das Produkt, zentral für den Entscheidungsprozess. Hierzu gehören Einhaltung von Lieferversprechen in Bezug auf Lieferdatum, Leistungsumfang und Qualität des Produkts, die Reaktionsgeschwindigkeit sowie alles um das Reklamationsmanagement oder der Umgang mit Feedback des Kunden. Auch hier ein Beispiel: Gerade in der Corona-Zeit haben die noch andauernden, juristischen Auseinandersetzungen rund um die Betriebsschließungsversicherungen von Gastwirten mit den großen Versicherungsunternehmen zu einem starken Reputationsverlust beigetragen. Gesteigert wurde das dadurch, dass immer mehr Gerichte pro Kunde entschieden haben und immer noch entscheiden, bzw. man sich außergerichtlich einigt. Was hängen bleibt ist, „man zahlt jahrelang ein, und dann muss man sich noch um sein Recht streiten“.

Was haben diese Beispiele und die Theorie zur Vertrauensgewinnung mit dem heutigen Vertrieb und dem neuen Ansatz: „Agile Sales“ zu tun?

Richten wir den Fokus auf die Vertriebsführung an. Ob und wie Vertriebsmitarbeitende Vertrauen im Markt nachhaltig aufbauen können oder nicht, hat auch sehr stark damit zu tun, wie diese Personen selbst geführt werden. Mit wieviel Vertrauen begegnet die Führung den Mitarbeitenden im Vertrieb – ist die entscheidende Frage!

Ist das Unternehmen stark hierarchisch aufgebaut und die Führung erfolgt in erster Linie über das reine Umsatzdenken (Control & Command), kann Vertrauen nicht wachsen. In vielen Vertriebsorganisationen sind auch die Abstimmungswege zu und von den Verantwortungsträgern träge und lang – der Abstand zum Point of Sales ist viel zu weit, um den Markt noch gut zu kennen. Hier wird ein schnelles Agieren im Sinne der Kundengewinnung und Kundenzufriedenheit nur schwer möglich sein.

Viele im Vertrieb arbeitenden Menschen sehen und erleben dieses Gap zwischen Anspruch und Wirklichkeit in ihrem Vertriebsalltag

Menschen im Vertrieb bekommen sehr oft Feedback über die fehlerhaften Prozesse, schlechte Ware usw. Werden diese Defizite vom Vertrieb in das Unternehmen hineingetragen, schenkt man oft diesen meist emotionalen Worten wenig Gehör, ganz nach dem Motto „der Vertrieb halt mal wieder – sollen sich lieber um Umsatz kümmern“, der „der Vertrieb muss halt lernen, besser zu argumentieren“. Dabei sind Schnelligkeit und Kundenfokus-



sierung wesentliche Faktoren, um nachhaltig neue Kunden zu gewinnen, zu entwickeln und eben dieses Vertrauen neu aufzubauen.

Vertriebsmitarbeitende in Agile-Sales-Unternehmen werden zu Forschenden am Markt

Ein Unternehmen, was sich entscheidet, Agile Sales zu integrieren, erlaubt den Salesmanagern und Salesmanagerinnen in einer erweiterten Rolle beim Kunden aufzutreten. Sie werden zu Forscherinnen und Forschern, stellen Fragen über die eigene Reputation, über Verbesserungspotentiale oder laden gar die Kunden zu Feedback-, Ideen- und Optimierungsworkshops ein, oder entwickeln mit den Kunden und dem eigenen Produktmanagement neue Produkte für die Kunden, um die Bedarfe noch passgenauer zu decken. Dabei ist es jetzt relevant, dass diese Ideen bewertet und schnell umgesetzt werden, also gilt es, die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen und die Prozessen zu optimieren.

Dazu braucht es Kundenverantwortliche für den Gesamtprozess je Produktlinie, deren Aufgabe es ist, in agilen Teams die Prozesse vom Kunden aus gedacht zu optimieren und zu beschleunigen. Dies gilt nicht nur für die Produktwelt, sondern ebenso für die Rückmeldungen des Kunden zum Unternehmen und seinen unternehmerischen Auftritt. Jedes eingeholte Kundenfeedback ist Teil eines permanenten, iterativen Forschungsprojektes, was wiederum tief in die Organisation eingreift. Alles mit dem Ziel, das Reputationsvertrauen der Zielkunden schon vor dem persönlichen Kontakt so zu steigern, dass die Vertriebsmitarbeitenden, ob persönlich oder am Telefon, einen gesunden Nährboden für ihre Akquisition vorfinden.

Die Vertriebsführung ist somit gefordert, weg vom Controll & Command hin zu einer coachenden Führungshaltung zu kommen. Ziel ist, die Kompetenzen des Teams und der einzelnen Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter hin zu mehr eigenverantwortlichen, selbstorganisierten Denken und Handeln zu entwickeln. Das braucht nicht weniger sondern eine andere Führung.

Denkt man das alles weiter, hat das auch Auswirkungen auf die Ziel- und Bonussysteme. Im Vertrieb werden die Ziele oft auf Neugeschäft, Bestandserhaltung, Senkung der Churn Rate, etc. gelegt, also auf Individualziele. Das Optimieren der Prozesse vom Kunden her gedacht, die Steigerung des Reputationsvertrauens und deren Messung liegen stark in den Händen des Vertriebs. Wer diese Punkte in die Zielvereinbarungen integriert merkt schnell, dass ein Teamziel an dieser Stelle dienlicher ist, da die unterschiedlichen Kompetenzen des Teams besser berücksichtigt werden können. Der Umsatz alleine und der damit verbundene permanente Wettbewerbsgedanke sind nicht mehr das primäre Ziel, sondern die Steigerung des Reputationsvertrauens – und an diesem dürfen Alle mitarbeiten.

Wer glaubt, dieser Ansatz wird auf einen starken Widerstand in Vertriebsorganisationen stoßen, liegt falsch. Wir machen die Erfahrung, dass wenn im ersten Schritt die Vertriebsführungskräfte von alten Rollenbilder loslassen, sich den entstehenden Sorgen stellen und ein Verständnis über den Sinn und das „warum“ der neuen Führung erlangen, der Weg hin zu Agile Sales sich schnell öffnet.



Buchtipp:

»Die B2B-Sales-Matrix«
Strategische Akquise planen
und systematisch umsetzen
Verlag Springer Gabler

DER AUTOR



Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche ist einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Hör-Grenzhausen. Das Sales-Team bei ifsm fokussiert das Thema Agile Sales in seiner Arbeit. Dazu gehört unter anderem, Führungskräften im Vertrieb die Kompetenz zu vermitteln, die sie in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt brauchen.

ORGANISATIONEN IN RESONANZ

DAS INTERVIEW FÜHRT ANGELA KISSEL – AKADEMIELEITUNG IFSM – JANUAR 2021

Im Dezember ist das neue Buch von Klaus Kissel und Josef Mikus „Organisationen in Resonanz“ erschienen. Wir hatten Zeit ein kurzes Interview mit einem der Autoren zu dem Buch, der Bedeutung für die Organisationsberatung und den Bezug des Buches zum Thema Gemeinwohlökonomie zu führen.

„Herr Mikus Sie haben 18 Monate zusammen mit Klaus Kissel an dem Buch gearbeitet. Können Sie uns kurz erzählen, wie sie auf die Idee gekommen sind, ein Buch mit diesem Titel zu schreiben? Der Titel ist ja etwas ungewöhnlich, kennen wir ihn doch eher aus dem Kontext der Kunst oder der Musik.“

„Natürlich liegt die Assoziation vor allem zur Musik oder der Kunst nahe, wenn man an Resonanz denkt. Mehr als nur symbolisch, so wie eine Stimmgabel eine andere zur Resonanz anregen kann. Mich hat das Thema Resonanz aber schon immer sehr fasziniert. Als Jugendlicher hat mich die Amateurfunktechnik sehr interessiert. Funk- und Fernsehtechnik wie auch die heutige Computerwelt beruhen auf elektronischen Schwingkreisen, die über Resonanzen funktionieren. Später in der Physik faszinierten mich besonders die Quantenphänomene und ihre Resonanzbahnen. In der Philosophie war es dann die Vorstellung, dass unsere Subjektwerdung letztlich über die wechselseitige Anerkennung, also Resonanzen funktioniert. Da sind wir dann auch schnell bei der Psychologie und therapeutischen Beziehung, ja, bei Beziehungen und der Liebe – und, wenn die Resonanz nicht mehr „pulsiert“, im Auseinander-Gehen, im Konflikt beherrscht uns die „De-Resonanz“ und die Abwehr. Doch wirklich in Resonanz mit dem Thema Resonanz kam ich erst wieder vor ein paar Jahren, als ich das Buch des amerikanischen Physikers Steven H. Strogatz „Synchron“ las, der aufgezeigt hat, wie in allen Phänomenen unserer Umwelt, sei es beim Sinusknoten in unserem Herz oder in den Gehirnströme oder eben auch in der Resonanzen von Pflanzen mit einander alles von Resonanzsystemen durchdrungen ist und nur durch sie lebt. Ich nahm das Thema der Resonanz dann auch systematisch in meine Beratungen und Workshops mit auf. Die Umsetzung in ein Buch dauerte dann aber doch noch viel länger.“

„Sie sprechen in ihrem Buch darüber, dass gerade eine große Umwandlung in der Gesellschaft stattfindet, die die Bereitschaft zu einer starken Neuorientierung in Unternehmen fordert. Vor welchen großen Herausforderungen stehen Unternehmen Ihrer Meinung nach aktuell?“

„Aus meiner Sicht gibt es derzeit große und bedrohliche Herausforderungen. Die für mich größten sind die ökologische und die Klima-Herausforderung. Unternehmen, Konsumenten, wir alle

werden nicht einfach so weiter machen können mit noch mehr quantitativem Wachstum, noch mehr Zerstörung der Umwelt, weiterem Kurzfrist-Denken ohne die letzten Konsequenzen in Betracht zu ziehen. Dazu kommen die umwälzenden Veränderungen durch die digitalen Techniken und ebenso der Wunsch von uns nach wesentlich mehr Selbstbestimmung und Selbstentfaltung auch in den Unternehmen, letztlich vor allem der Bedarf nach mehr Sinn im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Tun. Das wird weiterhin enorme Auswirkungen auf Unternehmen und Organisationen haben. Es wird immer weniger linear geplant werden können, sondern mit den Belegschaften, mit den Kunden und den weiteren Stakeholdern wird gemeinsam neue Sinnggebung gefunden werden müssen, auch wenn das für die Verantwortlichen immer noch mühsam und schwierig sein wird und sich auch der große Erfolg nicht immer sofort einstellen wird.“

„Der Soziologie und Politikwissenschaftler Hartmut Rosa war der Erste, der den Begriff der Resonanz auf das soziale Leben übertragen hat. Sie und Klaus Kissel sind die Ersten, die versucht haben diesen Begriff auf Organisationen zu übertragen. Wann ist Ihrer Meinung nach einer Organisation in Resonanz?“

„Wahrscheinlich sind wir da gar nicht alleine die Ersten. Fritz Reheis hat auch schon veröffentlicht, wie Politik und Gesellschaft und auch Organisationen sich über Resonanzsysteme nachhaltiger aufstellen können. Allerdings ist die Frage, wann eine Organisation in Resonanz ist, schon eine wirklich herausfordernde Frage, denn es gibt aus meiner Sicht mindestens zwei Zustände von Resonanz in Organisationen:

1. Hier sehe ich einen Zustand der Resonanz in Unternehmen, wenn eine Organisation „gut funktionieren“, d.h. die Beteiligten sich laufend immer wieder neu synchronisieren, sozusagen in starker und doch auch ein bisschen statischer Resonanz miteinander agieren, also im Idealfall im „Flow“ und hoch produktiv sind. Auch wenn sie immer wieder Störungen durch die gegenseitige Resonanz beseitigen können.
2. Es gibt aber eben auch einen anderen Zustand, den Zustand, dass eine Organisation so wie bisher nicht mehr

weiter „funktionieren“ kann, weil z. B. durch die oben genannten Herausforderungen die bisherigen Reaktionsmuster nicht mehr „passen“, obsolet werden, oder weil Märkte erschöpft sind und die „alten“ Ideen nicht mehr tragen. Dann braucht es eine andere Form der Resonanz: die Resonanz auf die Veränderungen, das Aufgreifen von neuen Impulsen von außen oder auch von innen aus der Organisation selbst heraus. Es muss eine dynamische Resonanz erfolgen, eine Resonanz der Veränderung, der neuen Schwingungen, geboren wie in der Musik oft eben gerade auch aus der Disharmonie, aus der neue Harmonien entstehen können – und auch müssen, wenn diese Organisation nicht untergehen will.“

„Die Probleme der heutigen Wirtschaft werden oftmals mit den Begriffen Wettbewerbsdruck, Schnelligkeit, Kostendruck und Größenwachstum beschrieben. Kreativität und Freiraum zur Ideenfindung haben dort oft keinen Platz. Um wettbewerbsfähig zu bleiben ist dies aber überlebenswichtig. Lösungsversuche die Systematisierung und Kreativität in Deckung zu bringen gab es ja schon zu genüge. Sie sprechen in ihrem Buch darüber, dass es eine innere, gelebte Überzeugung und Haltung des gegenseitigen Vertrauens braucht und ebenso die Möglichkeit, differenzierte Fähigkeiten von allen Beteiligten einbringen zu können. Leicht gesagt! Wie können Organisationen eine solche Haltung des Vertrauens entwickeln und leben?“

„Gelebte Überzeugungen, gemeinsam entwickelte Orientierungen und gemeinsame Sinnausrichtung schaffen die Basis für das notwendige Vertrauen zueinander.

Vertrauen braucht das Zutrauen, das dem Anderen nicht nur „trauen“, sondern „es“ ihm zutrauen.

„Einer der Gewährsleute für diese Art von zutruender Resonanz in Organisationen ist Frédéric Laloux, der in seinem Buch: Reinventing Organizations eine Vielzahl von Organisationen unterschiedlicher Größen und Branchen untersucht hat, die

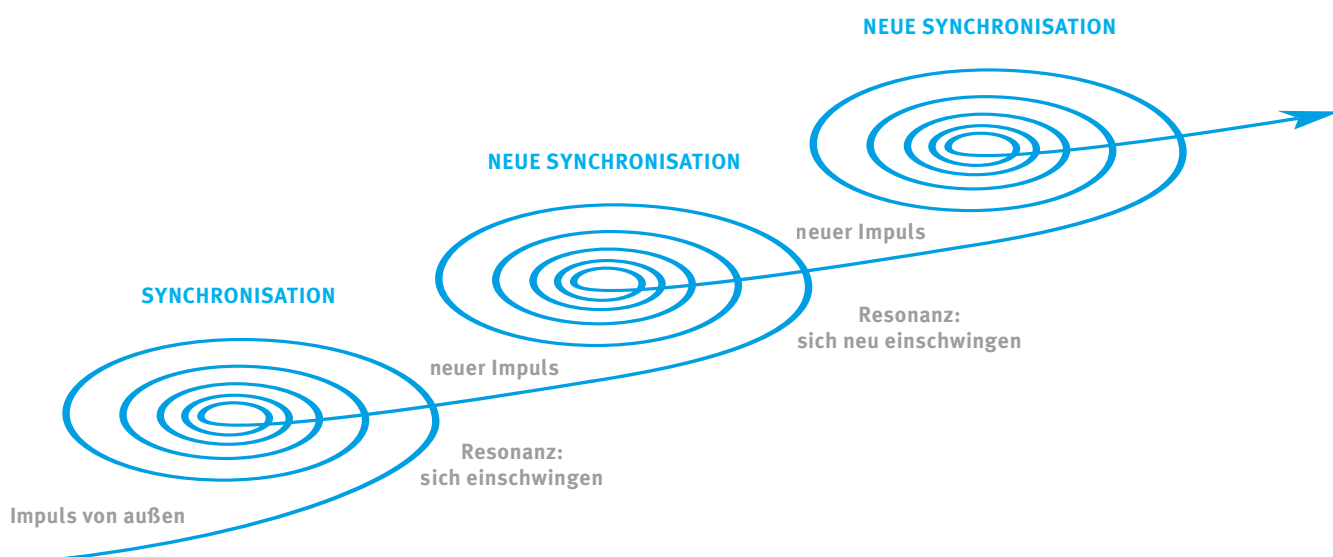
ihren Erfolg auf die innere resonante Selbstorganisation aller Mitarbeitenden gründen. Im Vorwort unseres Buches kommt daher auch eines der im Buch genannten Unternehmen zu Wort: die Heiligenfeld Kliniken aus Bad Kissingen, deren Erfolg aus eben diesen Prinzipien der gemeinsamen Kreativität, des immer wieder neu gelebten Vertrauens auf allen Ebenen und in einer flachen Hierarchie herrührt. Wir haben im Buch Methoden und Vorgehensweisen vorgestellt, die dazu den Weg ebnen helfen und Unternehmen auf diesem Weg weiter mitbegleiten können.“

„Sie haben ein Modell entwickelt, die so genannte Resonanzspirale. Können Sie uns diese kurz erläutern?“

„Die Spirale ist das Bild, das die vorhin genannten Momente einer notwendigen produktiven und effizienten Synchronisation und auch der immer wieder notwendigen Veränderung zusammenbringt.

Der mehr oder weniger enge Kreis in der Spirale ist das Symbol des produktiven Zusammenschlusses, die sich aus diesem Kreis weiter öffnende und dynamisch herauswachsende Bewegung ist das Symbol für eine Öffnung ins Neue hin, zur Weiterentwicklung in und auf einer neuen Ebene. Von Kurt Lewin ist vielen von uns das Modell von Stufen bekannt, die immer wieder vorkommen: Stabilisation und Veränderung, bei Frederic Glasl und vielen anderen gibt es ein Modell von aufeinander folgenden Ebenen. Unser Spiralenmodell ist viel offener, dynamischer und umschließt beides: Phasen des resilienten Eingeschwungen-Seins und Phasen der Öffnung und Weiterentwicklung. Beide sind wie in der unternehmerischen Erfahrungswelt meistens noch ineinander verschlungen, es gibt fast immer noch das alte, gut eingeschwungene und zugleich schon das Neue, wie eben in der Natur des Lebendigen auch.

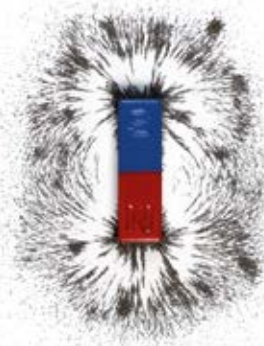
Ein Beispiel aus der Natur zeigt, wie Evolution funktioniert. Der Schmetterling entsteht aus der Raupe in einem Prozess, bei dem das bisher noch Funktionierende eine zeitlang noch und notwendigerweise erhalten bleibt, bis dann das Neue die „Führung“ übernimmt. Oftmals braucht es ein eher eruptives Herausdrehen, auch wenn Katastrophen, wie gerade auch die aktuelle Pandemie hereinbrechen und die Ungewissheit uns beherrscht. Organisationsentwicklung gestaltet sich dann in einem Prozess gemeinsa-



Klaus Kissel · Josef Mikus

ORGANISATIONEN IN RESONANZ

EIN HANDBUCH FÜR INTERNE UND EXTERNE
UNTERNEHMENSBERATER



WINDMÜHLE
GUTENBERGDRUCK

Buchtipp:

»Organisationen in Resonanz«
Ein Handbuch für interne und
externe Unternehmensberater
Verlag Windmühle

men neue Findens. Hier eignet sich anstatt Planung ein schnelles Vorantasten oder auch iteratives Vorgehen. Es ist dann aber ein gemeinsames „Tasten“ und kein einfaches Hauruck.

„Unternehmen haben ja nicht nur die wirtschaftliche Funktion der Maximierung des Shareholder-Value, sondern darüber hinaus auch einen gesellschaftlichen und ethischen Purpose. Sie selbst beschäftigen sich sehr viel mit Gemeinwohl Ökonomie. Wo in ihrer Arbeit mit der Resonanzspirale findet dies seinen Platz?“

„Die Gemeinwohlökonomie leitet ihren Anspruch aus den Grundwerten unserer Verfassung ab: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Erhalt unserer natürlichen Lebensgrundlagen und Transparenz und Mitwirkung aller. Ich bin überzeugt, dass Wirtschaften in Zukunft immer weniger ein maschinenhaftes Funktionieren nach reinen Effizienzgrundsätzen sein kann, sondern ihren Wert und ihren Sinn in mehr als nur engem materiellen Nutzen haben muss. Einer der großen Kapitalismuskritiker des 19. Jahrhunderts hat von einem Reich der Notwendigkeit und einem Reich der Freiheit gesprochen. Das klingt als könnten wir das säuberlich mitten durch uns hindurch separieren und trennen. Natürlich wird die Notwendigkeit von wirtschaftlicher Produktion immer bleiben, aber wie produziert wird, ist eine ganz andere und für die Zukunft sehr offene Frage. Produktion, die auf Freiheit und Solidarität setzt und Koopera-

tion und Orientierung am Gemeinwohl als Ideal hat -ohne das an der Stelle weiter aus zu buchstabieren- macht unser aller Leben in ganz anderer Weise lebenswert als in Bürokratien oder „eherne Gehäuse“ eingesperrt zu sein, wie Max Weber es genannt hatte. Wenn wir unsere Resonanzspirale nicht nur auf den einzelnen Betrieb anlegen, sondern auf unser gesamtes Wirtschaftssystem, muss die Wirtschaft sich aus der engen und immer enger werdenden Kosten- und Profitschleife herausdrehen und selbst viel unmittelbarer für das Gemeinwohl einstehen. Das ist mehr als nur ordentlich seine Steuern zu zahlen, sondern fängt bei der regenerativer Ressourcennutzung an und hört bei einer Kreislaufwirtschaft nicht auf. Für mich bedeutet daher Organisationsberatung mehr als immer noch besseres Funktionieren, sondern geht über den Weg zu einer neuen und umfassenderen Öffnung der nächsten Spiralschleife in Richtung der Realisierung von inneren „Gemeinwohl“ in der Organisation und ihre Einbettung in die Perspektive eines gesamtgesellschaftlichen Gemeinwohls.“

„Häufig folgen nach der Proklamation von Werten und der Entwicklung des Leitbild nur wenige der angestrebten Handlungen. Was ist Ihrer Meinung nach die häufigste Ursache dafür?“

„In dem Begriff des Proklamierens klingt ja schon durch, woran es so oft krankt. Oft werden Werte und neue Sinngehalte ernsthaft diskutiert. Aber eine tiefere Verinnerlichung ist damit

natürlich noch nicht erreicht. Es braucht in Organisationen Menschen, die den langen Atem haben, die innerlich überzeugt sind und die bereit sind, dafür zu kämpfen. Das klingt natürlich sehr idealistisch, aber wenn ich mir die großen Erzählungen unserer Kulturtraditionen vor Augen halte, gab es immer wieder solche Menschen, die den langen Atem hatten. Wir haben im Buch auf die biblische Exodus Geschichte rekurriert, auf die Resonanzsysteme, die einen katholischen Orden wie die Zisterzienser hatten so lange erfolgreich werden lassen, aber auch an überzeugte Botschafter und Initiatoren in heutige Unternehmen, wie sie La-loux beschrieben hat. Aber das reicht nicht, sondern es braucht mehr: ein Umfeld, das diese Neuausrichtungen nicht nur toleriert und akzeptiert, sondern bestärkt und verstärkt. Auch hier ist ein umfassendes Resonanzsystem von Gesellschaft, Politik und Ökonomie nötig, Systeme, die sich gegenseitig bestärken und impulsieren. Die Chaostheorie hat mit ihrem Modell des seltsamen Attraktors einen Hinweis gegeben, der uns die Angst nehmen und uns aus der Krise heraus auf die neuen Möglichkeiten zu steuern lässt – oder noch anschaulicher die Forelle, die die Turbulenzen im Fluss ausnutzt und der es gelingt gegen alle Gegen- und Beharrungskräfte elegant mit wenig Energieeinsatz flussaufwärts zu schwimmen, wie wir es auch im Buch dargelegt haben. Ja, handeln wir im Vertrauen auf unsere gegenseitigen Resonanzkräfte und brauchen wir sie weiter auf, denn Resonanzen können sich eben auch gut verstärken und aufschwingen.“

„Ihrer Meinung nach könnte dies unter anderem daran liegen, dass Begriffe der angestrebten Unternehmenswerte nicht genau präzisiert wurden und der Wirkungskontext nicht ausreichend einbezogen wurde. Wie sollte Wertearbeit Ihrer Meinung nach erfolgen, um auch daran gemessen werden zu können.“

„In der philosophischen Hermeneutik gibt es die Vorstellung der Sinnspirale, die sich immer weiter in eine Sache hineinschraubt um den tiefsten Sinn zu finden. Es geht um mehr als nur Präzision der Werte und möglicher Wirkungskontexte, sondern um ein tiefes gemeinsames Durchdringen. Im japanischen Projektmanagement spricht man von einem Mentalisierungsprozess, der durchlaufen werden muss, bevor man an die konkrete Planung und das Umsetzen der Vorhaben geht. Einen solchen Mentalisierungsprozess brauchen wir vor jeder schnellen Umsetzung – sogar in der Krise und vielleicht da besonders. Ich weiß, die meisten Manager und auch ihre Mitarbeiter sind gerade in der Krise von der Notwendigkeit des schnellen und sofortigen Handelns überzeugt – das mag manchmal gut gehen und aber mental verändert hat sich dennoch nichts, die nächste Krise steht vor der Tür. Meiner Meinung nach brauchen wir insgesamt einen solchen gesellschaftlichen Mentalisierungsprozess, dafür stehen u. a. für mich eben auch nicht nur die Werte, sondern auch die Verfahren der Gemeinwohlökonomie. Ein Beispiel sind neue Verfahren der Entscheidungsfindung wie die Konsent-Methode oder das systemische Konsensieren, wo der die Einwände oder der Widerstand der Beteiligten im Mittelpunkt steht, bearbeitet wird und so Entscheidungen nicht nur von einer völlig anderen Basis getragen werden als die so häufigen Mehrheitsentscheidungen, sondern vor allem viel kreativer und in ihrem Wirkungskontext viel durchdrungener sind – Verfahren, die auch in der politischen Willensbildung immer mehr ankommen sollten.“

„Es geht also um wirksame Balancierung aller Wertekategorien unter Einbeziehung der unterschiedlichen Funktionen der Werte, um eine ausreichende Prozessstabilität und Kontinuität zu erreichen. Bei welchem Ihrer Change-Projekte konnten Sie diese Balancierung ausreichend umsetzen?“

„In einer meiner ersten beruflichen Stationen war ich mit dem Aufbau einer Kreisvolkshochschule in Bayern betraut. Hier wurde mir das erste Mal richtig bewusst, wie sehr eine solche Bildungsarbeit auf der Basis gemeinsam erzeugter von allen damaligen Berührungsgruppen getragener Bildungswerte beruht. Später als Projektleiter eines großen und krisengeschüttelten IT-Projekts in einem bekannten Softwarehaus erlernte ich den gerade beschriebenen Mentalisierungsprozess als zentrales Momentum der Fokussierung, der Befreiung der Mitarbeiter von Versagensängsten und ihr Gewinnen eines neuen Selbstvertrauens und damit der nötigen Energie und Kreativität...Ach, und als Mitglied des wissenschaftlichen Beirats von ifsm sehe ich den permanenten Change-Prozess und die Entwicklung der Resonanzspirale aller beteiligten Mitarbeiter, Berater und Trainer... immer wieder aufs Neue und darf diesen Prozess weiter begleiten. Die Berater von ifsm setzen die Balancierung der Werte in einer Beratung von Unternehmen in den Mittelpunkt – davon richtet sich alles aus. Dieses Konzept wirkt nachhaltig und fördert Resonanz.“

„Vielen Dank für die Zeit die sie sich genommen haben Herr Mikus, jetzt habe ich noch eine persönliche Frage an Sie. Was ist Ihre größte Motivation in der Arbeit der Gemeinwohl Ökonomie?“

„In einem Satz gesagt: engagiert mit zu wirken, dass unser derzeitiges Wirtschaftssystem sich immer mehr in die genannte Richtung bewegt, sich expliziter am Gemeinwohl aller ausrichtet – und das auf allen Ebenen und mit allen Akteuren in Unternehmen, Kommunen, in der Wissenschaft. Und dies passiert dann in Resonanz mit uns allen.“

DIE AUTOREN



Josef Mikus // Senior-Coach bei ifsm und Mitglied des wissenschaftlichen Beirates von ifsm

Ausbilder in Organisationsentwicklung und Mediation am Institut



Angela Kissel // Leiterin der ifsm Akademie, Trainerin/Coach

Systemische Therapeutin

PRAXISREPORT:

180 GRAD

FÜHRUNGSKRÄTFEEDBACK

VON CLAUDIA EISINGER

In einem Praxisbericht wird geschildert, wie eine Führungskraft mit einem it-gestützten IFSM-Feedbackergebnisbericht aus einem 180 Grad Feedback umgehen kann. Unsere Trainerin Frau Claudia Eisinger begleitete die Führungskraft.

Der Tag der Klarheit!

Das Wochenende ist vorbei und heute geht für Frau Müller nicht nur der Arbeitsalltag wieder los. Um 10 Uhr hat sie in ihrem Kalender einen Eintrag „Coachinggespräch Führungskräftefeedback“. Sie ist aufgeregt, wie eine Schülerin am Tag der Zeugnisausgabe, denn sie wird heute ein Feedback von ihren Mitarbeitenden und ihrem Vorgesetzten hinsichtlich ihres Führungsverhaltens bekommen. Und das Ganze in schriftlicher Form ergänzt mit einem Einzelcoaching. In den vergangenen zwei Wochen haben ihre Mitarbeitenden und KollegInnen online eine Einschätzung abgegeben, wie sie Frau Müller wahrnehmen. Frau Müller weiß, dass sie an den Führungsleitlinien ihres Unternehmens gemessen wird, daher ist es ihr wichtig nicht total schlecht abzuschneiden. Doch sie hat einige Bedenken. Vor 5 Monaten erst hat sie die Geschäftsstelle neu übernommen und irgendwie haben sich die Mitarbeitenden mit ihrer Art der Führung noch nicht so richtig arrangiert. Sie bekommt viel „Gerede auf den Gängen“ mit. Ja, sie macht einiges ein bisschen anders als ihr Vorgänger und das scheint bei den Mitarbeitenden nicht so gut anzukommen. Von den Mitarbeitenden hat sich jedoch noch keiner offen dazu geäußert. Alles scheint in „Kaffeeküchengesprächen“ und ein bisschen an ihr, der Führungskraft, vorbei zu laufen. Dabei würde sie so gerne wissen, was die Mitarbeitenden als unterstützend wahrnehmen und was nicht. Denn Frau Müller ist überzeugt, das Team braucht zur Zeit eine andere Führung als die des Vorgängers.

Der heutige Tag scheint also wertvoll zu sein, um mal eine Einschätzung schwarz auf weiß zu bekommen. Frau Müller betritt ihr Büro. Ihre Hände sind feucht. Sie macht sich viele Gedanken und versucht die Angst, völlig versagt zu haben, wegzuschieben. Nun gilt es erstmal anzukommen und sich einen Überblick über die to do's des Tages zu verschaffen.

Das Coachinggespräch

Endlich ist es 10 Uhr und sie trifft sich mit ihrem Coach im vereinbarten Raum. Der Coach ist Frau Eisinger, eine Dame vielleicht Ende 30, die sie schon aus ihren Führungstrainings kennt. Das hilft enorm und nimmt direkt die ersten Hemmschwellen. Nach dem Smalltalk nehmen die beiden Frauen Platz und Frau Eisinger erklärt Frau Müller wie die kommenden zwei Stunden ablaufen werden. Frau Müller ist aufgeregt und neugierig.

Zunächst sprechen beide noch einmal über den Prozess. Mehrere Mitarbeitende und Kolleginnen haben ihre Bewertung abgegeben, damit das Ganze anonym bleibt. Wie der Vorgesetzte Frau Müller bewertet hat ist natürlich auch ersichtlich. Zusätzlich hat Frau Müller vor Tagen schon im IT-System eine Selbsteinschätzung abgegeben, damit ein rundes Bild entsteht. Wichtig ist, betont Frau Eisinger, dass es sich nicht um eine Leistungsbeurteilung handelt, sondern es ist eine Verhaltenseinschätzung, die jeder Mitarbeitende aus seiner subjektiven Sicht heraus erstellt hat. Diese ist nicht vergleichbar mit den Feedbacks der anderen Führungskräfte, weil jedes Team anders ist und anders wertet. Frau Müller kann also aus dem Bericht herauslesen, wo ihre Selbst- und die Fremdeinschätzung voneinander abweichen. Sie kann auch mit den Mitarbeitenden und ihrem Vorgesetzten danach für weitere Klärung im Dialog sorgen. Für eine Messung der Führungsperformance ist das Medium aber nicht geeignet und dadurch auch nicht an Boni, Karrierestufen oder Ähnliches gekoppelt. Das zu wissen, bringt Frau Müller direkt ein bisschen Erleichterung. Das Ergebnis wird deshalb auch nicht in die Personalabteilung gehen, sondern ist nur für sie gedacht.

Ungeduldig wartet sie, dass sie endlich den Bericht sehen kann. Als dieser vor ihr liegt, öffnet sie die erste Seite. Dort findet sie eine Übersicht über die einzelnen Verhaltensanker, die aus dem Führungsleitbild des Unternehmens abgeleitet wurden. Sofort



ifsm Kompetenzanalyse

schweift Frau Müllers Blick über die Balkendiagramme, auf der Suche nach den niedrigsten Werten. Als könne Frau Eisinger ihre Gedanken lesen, sagt diese mit einem Lächeln: „Ja, das ist normal, dass man erstmal selbstkritisch dorthin schauen möchte, wo man nicht so gut eingeschätzt wurde. Lassen Sie uns bitte gemeinsam alle Werte betrachten, da ist auch viel Gutes dabei. Was ist ihr erster Gesamteindruck, wenn sie den Bericht so vor

sich liegen sehen?“ Frau Müller versucht ihren Blick auf die gesamte erste Seite zu fokussieren, das ist erstmal ganz schön viel, was da in ihr Blickfeld fällt. Es gibt zu jeder Kompetenz vier verschiedenfarbige Balken im Diagramm. Sie versucht herauszufinden, welche Farbe für welche Gruppe steht. Auf den grauen Balken ist sie am Meisten gespannt, denn das ist die Einschätzung aus der Gruppe der Mitarbeitenden.

Von oben nach unten geht sie alle Items durch, dabei überlegt sie laut, was ihr auffällt an den Werten, den Abweichungen zu ihrer Selbsteinschätzung. Sie denkt auch darüber nach, woher es kommen kann, dass sie bei dem einen Item besser oder schlechter eingeschätzt wird als bei dem anderen. Welches Verhalten könnte zu dieser Einschätzung geführt haben. Die Aufregung ist verflogen und Frau Müller ist ganz im Denken und Reflektieren angekommen. Insgesamt merkt sie, dass ihr Selbstbild kritischer ist als das Fremdbild. Das ist typisch für sie und war auch schon in der Uni-Zeit so, erinnert sie sich. Ihr Vorgesetzter scheint überraschenderweise eine sehr hohe Meinung von ihr zu haben. Sein Balken liegt bei fast jeder Kompetenz über ihrer Selbsteinschätzung. Wow! Frau Müller fühlt ein wenig Stolz in sich aufsteigen und freut sich. Auch die Mitarbeitenden sind nicht so kritisch wie Frau Müller es erwartet hatte. Erleichterung macht sich breit. Trotzdem bittet Frau Eisinger sie genau hinzuschauen, welche Werte genau sie freuen, ärgern oder überraschen. Die gemeinsame Reflexion ist unglaublich wertvoll.

Der Team Workshop

Nach dem fast zweistündigen Gespräch einigen sich die beiden Frauen gemeinsam darauf, mit dem Team von Frau Müller in einen moderierten Teamworkshop zu gehen, in dem die Ergebnisse gemeinsam mit dem Team besprochen werden. Frau Müller hat viele Rückfragen an ihre MitarbeiterInnen. Sie ist unsicher, woher manche Einschätzung kommen und möchte das gerne besser greifen können. Sie möchte auch „Danke“ sagen für das offene Feedback und damit ihrerseits etwas zurückgeben. Das wird sie tun, indem sie einzelne Seiten kopieren und in dem Workshop den Mitarbeitenden zeigen wird. Diese sind sicherlich auch neugierig, was rausgekommen ist. Alles zu kopieren und auszuteilen ist zu viel, aber einen Überblick möchte sie geben, weil Transparenz für sie ein wichtiger Wert ist. Es erfordert einiges an Mut und das Überwinden mancher Hemmschwellen, denn in ihrer Generation ist sie es nicht gewohnt, so offen Feedback zu geben. Das gehörte damals, als sie Berufseinsteigerin war in die Kategorie „das tut man nicht“. Vielleicht hatte sie auch deshalb so große Sorge, als der Feedbackprozess angekündigt wurde. Aber sie versteht auch, dass eine offene Feedbackkultur ihrem Team nur helfen, kann besser zu werden. In Begleitung von ihrem Coach wird sie das Team kommende Woche zusammentrommeln und bis dahin vorbereiten, welche Fragen ihr auf der Seele brennen. Durch die externe neutrale Moderation, erhofft sie sich eine gewisse Offenheit ihrer Mitarbeitenden und ist froh, dass sie nicht selbst auch noch den Prozess und die Diskussion steuern muss.

Fazit

Viele Unternehmen haben Feedbackgespräche, in denen die Mitarbeitenden von der Führungskraft top down bewertet werden. Manche Unternehmen haben in diesem Gesprächsbögen auch die Frage „Welches Feedback möchtest Du Deiner Füh-

rungskraft gerne geben?“. Ein strukturierter 180 Grad Feedbackprozess, der sich an den eigenen Leitlinien und am Verhaltenscodex des Unternehmens ausrichtet haben aber die wenigsten Unternehmen. Was bedeutet in diesem Fall strukturiert und 180 Grad? Strukturiert bedeutet, dass ein Prozess hinterlegt ist, in dem, wie im beschriebenen Fall von Frau Müller, die Mitarbeitenden, KollegInnen und der Vorgesetzte online ein Feedback zu vorher formulierten Verhaltensankern abgeben. Diese wurden im Optimalfall gemeinsam mit dem Unternehmen entwickelt und anschließend wissenschaftlich überprüft, um Mehrdeutigkeit und Wiederholungen auszuschließen und Verständlichkeit sicherzustellen. 180 Grad bedeutet, es findet eine Selbst-, eine Mitarbeiter- und eine Vorgesetztereinschätzung statt.

Bei dem Feedback handelt es sich nicht um eine Performance-messung, **sondern es dient als Grundlage um ins Gespräch zu kommen.** Und um eine offene Feedbackkultur im Unternehmen zu etablieren. So wie Frau Müller sind viele Mitarbeitende in den Unternehmen es nicht gewohnt, ihren Führungskräften ein offenes Feedback zu geben. Früher war das nicht üblich. Die junge Generation hingegen tut sich damit oft leichter, weil es heutzutage kein „no go“ mehr ist, sondern schon in der Schule und Uni geübt wird. Mit einem solchen Feedback-Instrument können Sie in Organisationen einen Prozess in Gang setzen, um Führungskräfte zum Lernen anzuregen. Ein Werkzeug auf Basis der Ist-Stand Erhebung, um individuelle Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung einleiten zu können.

Coaching- und Trainingsmaßnahmen können viel individueller eingeleitet werden und Führungskräften helfen, sich in ihrer Führungstätigkeit zu verbessern. Durch die professionelle Begleitung erfahrener Coaches im Prozess, gelingt die Selbstreflexion und das Ableiten von Entwicklungszielen. Auch die Kommunikationskultur im Team wird gefördert. Ein kleines Instrument mit großer Wirkung, wenn Unternehmen strukturierte Feedbackprozesse einführen möchten.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Sprechen Sie uns gerne an:

info@ifsm-online.com

Hier der Link zur kostenlosen Demo-Version unserer ifsm Kompetenz-Analyse:

<https://www.ifsm-online.com/hr-tools-diagnostics/diagnostics/fuehrungsfeedback/>

DIE AUTORIN



Claudia Eisinger // Business Coach / systemischer Lehrcoach

Psychologin für Wirtschaftswissenschaften
Spezialgebiet: Leadership development
und Führungskräfte Feedback

IN RESONANZ MIT DEM BEWERBER- MARKT

– DAS IFSM-RECRUITING LOOP SYSTEM

VON UWE REUSCHE UND MICHAEL HERZ

„The war for talents“ – ein wirklich schon sehr alter Ausdruck der 1997 von Steven Hankin von McKinsey & Company geprägt wurde, wird heute immer noch sehr oft von Führungskräften und in HR Abteilungen ausgesprochen. Talente und Fachkräfte sind aus Sicht der Unternehmen heiß umkämpft, viele umwerben mit großen Anstrengungen die „zukünftige Braut oder Bräutigam“. O-Ton einer HR Führungskraft: „früher war alles anders, da hatte man als Unternehmen eine sehr große Auswahl von Bewerbern und Bewerberinnen und konnte sich nur auf die Besten der Besten konzentrieren, man war in der Pool Position.“

Der Markt hat sich grundlegend verändert!

Heute stellen so manche Bewerberinnen und Bewerber im Erstgespräch Fragen, die nicht mehr nur auf das Gehalt abzielen – und die Unternehmen machen sich im Vorfeld viele Gedanken, was man außer einem hohen Gehalt noch bieten könnte.

In all den Bemühungen steht die Frage im Raum, ist man mit den bisherigen Strategien wirklich erfolgreich? Oder anders ausgedrückt, ist man als Unternehmen in **Resonanz** mit dem Bewerbermarkt, den Fachkräften und High Potential, ist ein gemeinsames „Schwingen“ erkennbar? Ich denke es ist an der Zeit, das Recruiting etwas breiter zu betrachten, es braucht einen Ansatz, der nicht nur auf das Recruitment fokussiert, sondern diesen mit Elementen des Retention Managements verbindet. Kurz erklärt ist der Fokus von Retention, dass die intern qualifizierten und neu rekrutierten Personen möglichst langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Verbindet man beide Begriffe, entsteht eine neue Vorgehensweise, nämlich wie man mögliche Interessenten schon frühzeitig und langfristig an das Unternehmen binden kann, auch wenn diese den Weg in das Unternehmen nicht geschafft oder gar gewollt haben.

In der Regel laufen Recruiting Prozesse wie folgt ab: der aktuelle oder der strategische Bedarf an Personal wird durch eine gezielte Personalsuche von Human Resources versucht abzudecken. Anzeigen auf den diversen Plattformen, Werbungen in den Social Media Kanälen, klassisch über Printmedien oder über Emp-

fehlungen sind dabei nur einige Multikanalwege, um auf dem Markt mit den Interessenten und Zielpersonen in Kontakt zu kommen. Sind die Bewerbungsunterlagen dann eingegangen, gesichtet und ist die Auswahl getroffen, erfolgt im Prozess für die nichterwählten Personen, die Absage und meist verschwinden die Kontaktdaten auch DSGVO konform aus der Datenbank.

Eine kurze Phase der Begegnung und dann trennen sich die Wege wieder

Dieser Weg, nur für diese eine Stelle gezielt zu suchen, ist allerdings heute zu kurzfristig gedacht, denn die Folge ist, dass für jede auszuschreibende Stelle wieder neu gesucht werden muss. Ziel muss es also sein, den Kontakt und somit die Interessenten nicht zu verlieren, sondern der Frage nachzugehen, wie man die abgesagten Bewerbenden an das Unternehmen langfristig binden kann, was auch die zukünftige Suche extrem abkürzt. Doch wie? Hier setzt das Recruiting Loop System an, welches Unternehmen unterstützt, nachhaltig Talente zu finden und zu binden.

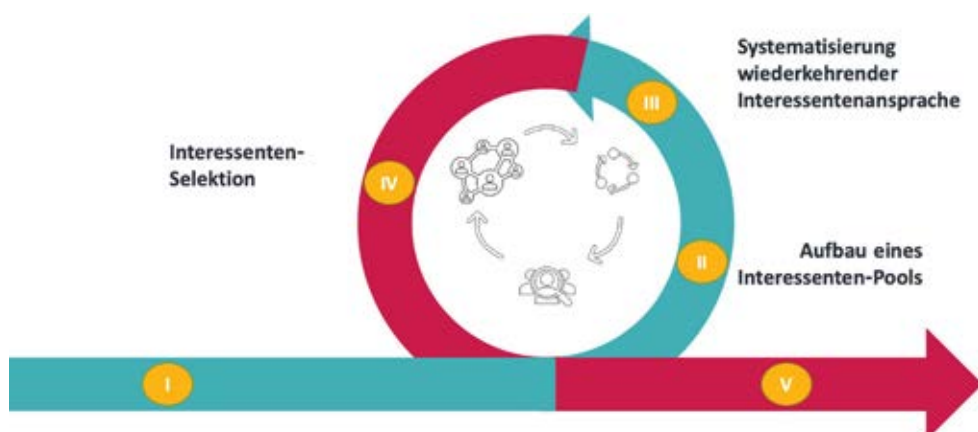
Interessentenmanagement

Die Suche der neuen „Talente“ durch eine Multikanalansprache ermöglicht eine breite Sichtbarkeit des Unternehmens. Finden die Interessenten und Neugierigen jetzt Ihre Anzeige, werden oft viele Informationen präsentiert und am Ende steht der Satz



„senden Sie uns Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen zu“. Man kann also sagen, dass nur die Personen angesprochen werden, die auf der gezielten Suche sind. Dabei verschwinden viele, zukünftige Potentialträger für das suchende Unternehmen durch die Fülle der Multikanäle aus dem Fokus, da für diese die ausgeschriebene Stelle nicht interessant ist, sie aber mit dem Wertesystem und mit der Marke des Unternehmens durchaus in Resonanz gehen würden.

Wer weiß, ob nicht der eine oder die andere Neugierige vielleicht an einer anderen Aufgabe interessiert wäre, oder zu einem späteren Zeitpunkt Interesse hätte. Es geht also nicht darum, nur den oder die Bewerberin gezielt anzusprechen, sondern die Aufmerksamkeit und die Neugierde der Gruppe der Zielpersonen so zu wecken, dass Sie einem „Link“ folgen und auf eine „Landing Page“ des Unternehmens kommen. Jetzt entsteht die Chance, einen langfristigen Kontakt aufzubauen.



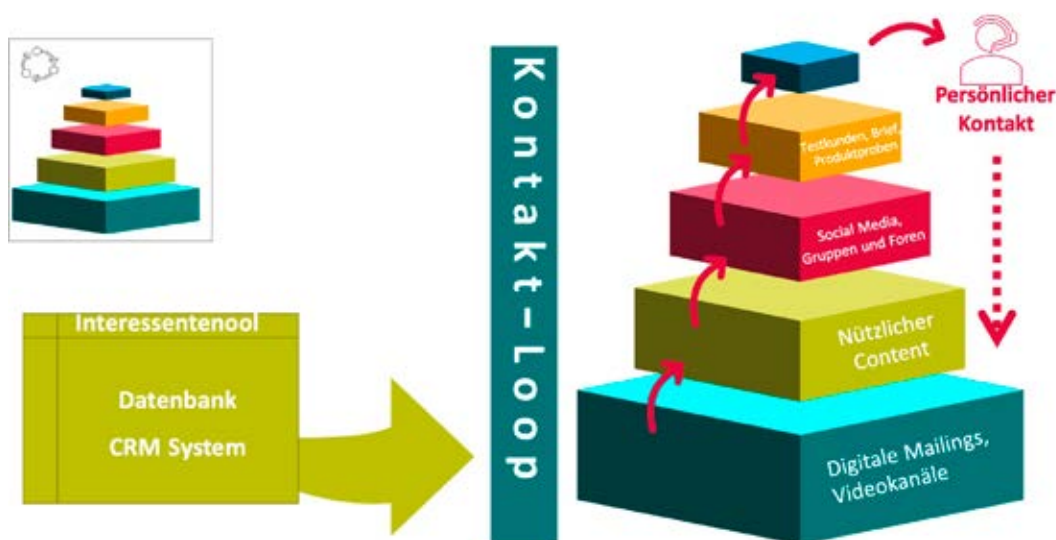
Wichtig für diese virtuelle Begegnung ist nun, dass es zu einem zielgruppenorientierten Dialog kommen muss und nicht zu einer Selbstdarstellung des Unternehmens, ganz nach dem Motto „schau her wie toll wir sind“ – was ja fast alle Unternehmen sehr gut können. Dieser Dialog sollte aus der Sicht der Zielgruppe, z.B. der Generation Y oder Z, gestaltet werden, mit dem Ziel, diese Personen nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Finden Sie heraus, was die Zielgruppen denken, was ihnen wichtig ist und laden Sie diese Personen ein, Ideen und Optimierungsvorschläge zu entwickeln, wie sie als Unternehmen besser werden könnten. Liefern Sie zielgruppenspezifischen Content, Podcast, Filme, die nicht immer etwas mit Ihrem Unternehmen zu tun haben müssen. Fragen Sie diese „Fans“, was sie interessiert und lassen Sie diesen Content individuell oder zielgruppenspezifisch diesen Personen zukommen. Bauen Sie so nach und nach einen größer werdenden Interessentenpool auf und es entsteht eine reale Chance, diese Menschen als Fans Ihres Unterneh-

mens nachhaltig zu gewinnen, um zukünftige Bedarfe für Positionen schnell zu finden.

Auch wenn die Interessenten bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt sind, ermöglicht dieser sogenannte Kontakt-Loop Ihnen, diese Personen bei Bedarf anzusprechen und für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Somit muss man nicht jedes Mal wieder auf die Suche gehen und man spart sich Kosten und Zeit.

Markenimage vs. Arbeitgeberimage

Ein zentraler Fokus bei dem Recruiting Loop System ist, die Unterschiede von Marken- und Arbeitgeberimage zu analysieren und zu bewerten. Die beste Marke in der Außenwirkung mit Hochglanzprospekten, professionellen Werbefilmen, Websitegestal-



tung verliert an Bedeutung, wenn die Arbeitgeberattraktivität als negativ bewertet wird. Gerade in den Zeiten der sozialen Medien sind Plattformen wie z.B. kununu.com erste Anlaufstationen zur Informationsgewinnung für Bewerbende. Auch wenn Unternehmer oft sagen „da schreiben ja nur die wenigen Enttäuschten“, werden die Meinungen, Erfahrungen, Gehälter usw. gelesen und brennen sich in das Gedächtnis der Bewerbenden ein.

Genauso schlimm ist, wenn Prospekte und Co. angestaubt wirken, das Arbeitgeber-Image aber grundsätzlich einen guten Ruf hat. Wie heißt es doch so schön „der erste Eindruck zählt“ – und wer mag schon in ein Restaurant essen gehen, was als gut bewertet wird, wenn auf allen Informationskanälen ein alter, verstaubter Eindruck vermittelt wird.

Das Recruiting-Loop System unterstützt Sie dabei, genau diese Punkte zu analysieren und mittels Workshops an dem Arbeitgeber- und dem Markenimage zu arbeiten. Wie weiter oben erwähnt, können Sie sogar die Interessenten einladen, Ihnen Feedback zu geben – das wird sehr ehrlich sein – und Sie können um Ideen bitten, was Sie anders machen könnten. Je mehr Interessenten aus dem Pool sich selbst aktiv einbinden, desto mehr arbeiten Sie indirekt auch an Ihrer Arbeitgeberattraktivität mit. Darüber hinaus sind die Interessenten durch Beteiligung dann auch noch mehr emotional mit Ihrem Unternehmen verbunden. Eine tragfähige Basis, um nun immer wieder und leichter die Interessenten auf offene Stellen anzusprechen. Sie erarbeiten sich ein konkretes Werkzeug zur Steigerung zur positiven Wirksamkeit als Arbeitgeber.

Zusammengefasst die häufigsten Fehler beim Recruiting – aber auch der Mehrwert des Recruiting Loop Systems auf einen Blick:

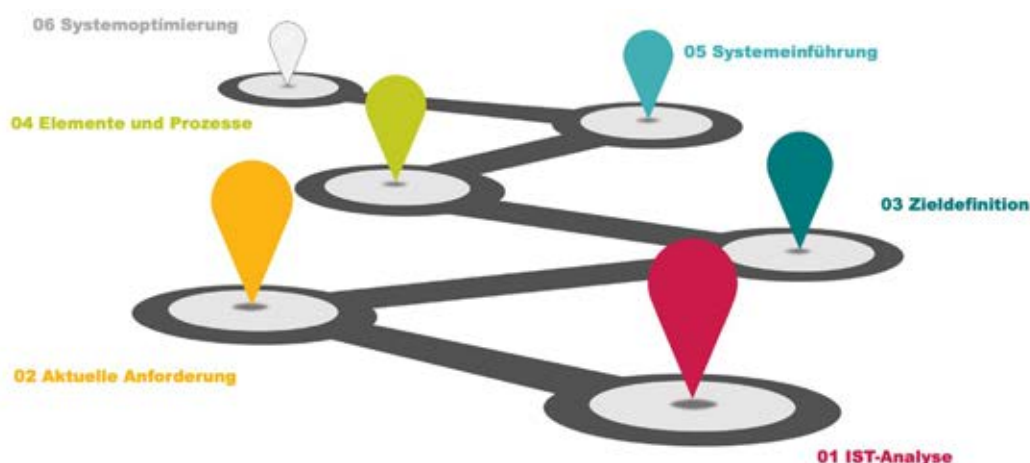
Häufige Fehler beim Recruiting:

- Kurzfristige Bewerbersuche ohne nachhaltigen Effekt
- Keine aktive Wiederholung der Ansprache von Bewerbern
- Bewerbende werden für jede offene Stelle neu gesucht
- Keine aktive IT Unterstützung und Optimierung
- Suche über externe Dienstleister schafft Distanz zu Ihrem Unternehmen
- Arbeitgeberimage unbekannt oder negativ (siehe Kununu)

- Kein aktives Interessentenmanagement in Verbindung mit Contentmanagement
- Recruiting wird als getrennter Prozess betrachtet, statt diesen mit Retention zu verbinden

Mehrwerte aus einem Recruiting Loop System

- Dauerhafte Kostenersparnis im Recruiting
- Direkte Auswirkungen auf Ihre Arbeitgeberattraktivität
- Nachhaltige Auswahl der „Besten“ durch eigenen Interessentenpool
- Erhöhung der Bekanntheit der Eigenmarke
- Aktives Fanmanagement – Fans werden zu Unternehmensberatern



Das Recruiting Loop System

Die nachhaltige Implementierung des Recruiting Loop Systems in mittelständischen Unternehmen umfasst mehrere Schritte.

In der Ist-Analyse werden die aktuellen Vorgehensweisen beim Recruiting und die Möglichkeiten der IT analysiert. In diese Analyse fließen Einschätzungen über Trends, wie z.B. gesellschaftliche und technische Veränderungen, Feedback aus den Sozialen Medien und von alten und neuen Bewerbern, wie der Unterschied von Marken- und Unternehmensimage wahrgenommen wird, mit ein. Daraus ergeben sich die aktuellen Anforderungen, z.B. an die IT Landschaft, klare Ziele und Nichtziele für das Projekt. In diesem abteilungsübergreifenden Projekt, bei dem u.a. Personal, HR, Marketing, IT beteiligt sein können, wird nach der Systemeinführung, in einem iterativen Prozess, das Recruiting Loop System immer wieder optimiert. Es fließen dann auch die Ideen aus dem Interessentenpool und den sogenannten „Fans“, die in der ersten Phase benannt wurden, mit ein.

Das Recruiting Loop System ist somit ein Gesamtsystem für Unternehmen, die auf Wachstumskurs sind, für spezielle Bereiche

immer wieder hochqualifiziertes Personal suchen, gezielt an der Arbeitgeberattraktivität arbeiten wollen oder sich einfach bei dem „war for talents“ von den Wettbewerbern gezielt absetzen wollen.

DIE AUTOREN



Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche ist einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Hör-Grenzhausen



Michael Herz // Berater ifsm

Berater für die Einführung des Recruiting-Loop-System

#RESONANZ

WAS UNS BEWEGT



#ZOOM-CO-Working-Space – Trotz Distanz – gemeinsam verbunden in der Arbeit

Isoliert arbeiten, muss das sein? Nein. Wir haben jüngst mit einer Form des virtuellen Co-Working begonnen. Dabei öffnen wir für einen halben Tag pro Woche, einen gemeinsamen ZOOM-Account und jeder der mag, kann sich einwählen. Das Mikro ist dabei ausgeschaltet, die Kamera ein und man sieht sich so auf dem zweiten Bildschirm. Wer mag, kann der Gruppe oder Einzelnen Fragen stellen oder sich mit den Betreffenden in eine working-session zurückziehen. Auf Distanz arbeiten und dennoch gemeinsam verbunden sein, macht Spaß! Probieren Sie es mit Ihrem Team, viel Freude dabei.



#Mindset-Booster-Online

Seit April 2020 bieten wir für Firmen, kleine und feine Online-Workshops, sogenannte Mindset-Booster für den beruflichen Alltagssupport während der Pandemiezeit an. Zum Beispiel: Virtuelle Führungstrainings, Workshops für gestresste Eltern im Homeschooling und Home-Office-Alltag, Impulse zur Stressbewältigung und Selbstorganisation an. Diese Online-Sessions werden wir auch über die Pandemiezeit hinaus als kleine Learning-nuggets anbieten.



#Online-Trainierenden-Ausbildungen

Unsere Lehrtrainerin für Online-Trainings, Michaela Mojzis Böhmer, war schon weit vor dem „Corona-Jahr“ sehr erfahren in den verschiedensten Online-Tools. Toll, dass wir so eine Resource an Bord hatten. Wir konnten somit unsere gesamten internen Beratenden und Trainierenden, als auch viele Kunden und deren Referierenden, im vergangenen Jahr zu Online-Trainierenden ausbilden. Danke Michi!!!



#Gemeinwohlökonomie ifsm

Das Thema Nachhaltigkeit bewegt ifsm seit dem Gründungstag. Ursprünglich wurde zu diesem Zweck unser wissenschaftlicher Beirat gegründet. Nachdem wir auch schon andere Unternehmen bei diesem Thema in der Beratung begleiten konnten, haben wir uns nun auch entschlossen, uns einem Zertifizierungsprozess zu unterziehen. Seit November 2020 sind wir in dem Beratungsprozess „Gemeinwohlökonomie“ und haben jetzt unsere GÖW-Bilanz fertiggestellt. Der Zertifizierungsprozess soll in diesem Jahr abgeschlossen werden.



#MUT_Campus_2020

Im September/Oktober 2020 führten wir unseren ersten „Online-Kongress“ mit dem Titel MUT-Campus durch. Die Teilnehmenden erhielten an 5 Abenden kurze Impulsvorträge und konnten danach, in Working-sessions mit einem ifsm-Coach, an der Umsetzung in der jeweiligen Praxis arbeiten. Ein lohnenswertes Experiment, das uns abermals zeigte, wie effektiv Online-Workshops sind.

GROSSZÜGIGKEIT

IN UNTERNEHMEN – EINE FORM VON WERTSCHÄTZUNG?

VON ANGELA KISSEL

Großzügigkeit wärmt die Herzen und knüpft Beziehungen zwischen Menschen. Verhaltens-Ökonome konnten Ende des 20. Jahrhunderts beweisen, dass dieses Verhalten tief in der Evolution des Menschen verankert ist und darauf abzielt, das Wohlbefinden Dritter zu verbessern. Im unternehmerischen Kontext wird die Basis für eine Mitarbeiterbindung und damit für eine langfristige, gewinnbringende Arbeit oftmals durch flexible Arbeitszeitmodelle, oder Mobilfunk-Verträge, Dienstfahrzeuge etc. gefördert.

Handelt es sich in diesem besonderen Kontext nicht oft um eine verführerisch-berechnende Großzügigkeit und wird zumeist mit Wertschätzung verwechselt?

Hierzu ein Beispiel: Sebastian M., Abteilungsleiter eines großen Unternehmens ist fassungslos. Der Grund dafür ist die Kündigung seiner jungen Mitarbeitenden Franziska S.

Diese hatte ihm heute eröffnet, dass sie den Job wechseln und zu einem Start Up Unternehmen gehen möchte. Für Herrn M ist diese Entscheidung nicht nachvollziehbar, weil Frau S seiner Meinung nach alle Privilegien hatte, die man sich nur vorstellen kann, einen Dienstwagen, ein Diensthandy und ein gutes Gehalt. In der neuen Firma, dem Start Up Unternehmen, wird Frau S definitiv weniger verdienen und auch keinen Dienstwagen bekommen. Auf die Frage nach dem Grund ihrer Kündigung, antwortete sie mit der Begründung, zu wenige Entfaltungsmöglichkeiten und Wertschätzung erfahren zu haben. Aus Herrn M's Sicht gibt es keine größere Wertschätzung als einen Dienstwagen und ein gutes Gehalt.

Wertschätzung wird individuell erfahren

Firmen zeigen sich oftmals großzügig durch flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office etc., und knüpfen daran hohe Erwartungen an die Mitarbeitenden.

Diese Form der Einzahlung in die Beziehung der Mitarbeitenden wird von diesen zwar dankend angenommen, im Fall von Frau S. reichte es als Wertschätzung ihrer bisherigen Leistung jedoch nicht aus. Was hat ihr gefehlt?

Schaut man sich Studien über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz an, geht es selten um das Gehalt oder andere Sozialleistungen,

sondern an erster Stelle steht die Wertschätzung und die Möglichkeit zur Wirksamkeit am Arbeitsplatz. Mitarbeitende deren Wunsch danach erfüllt wird, entwickeln ein starkes Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und übernehmen auch gerne Verantwortung.

Frau S. hat nie ein Lob von ihrem Vorgesetzten gehört oder das Gefühl bekommen, wichtig zu sein in ihrer Arbeit. Stattdessen erlebte sie Zeitdruck und Unwirksamkeit. Hinzu kam, dass Sie ihren Arbeitsplatz als einengend, ohne eigenen Entscheidungsrahmen. Micro-Management ist der vorherrschende Führungsstil von Herrn M.

Beziehungen gestalten – heißt Wertschätzung geben

Menschen, die in Beziehung miteinander treten, führen eine Art inneres Konto. Der Begriff Beziehungskonto ist ein Sinnbild und meint, dass wir Menschen innerlich speichern, wie uns andere Menschen behandeln. Jeder unserer Freunde, Bekannten, Kollegen und Partner hat sein eigenes Konto bei uns und jede Tätigkeit der anderen Person uns gegenüber wird auf unserem internen Konto verbucht. So verbuchen wir zum Beispiel Einzahlungen auf diesem Konto, wenn die jeweilige Person uns etwas Gutes getan oder etwas Freundliches zu uns gesagt hat.

Zu Abbuchungen auf dem Konto kann es kommen, wenn wir enttäuscht sind durch Handlungen oder Aussagen des anderen. Somit sorgt unser internes Beziehungskonto dafür, dass wir lieber Zeit verbringen mit den Menschen, mit welchen wir positives verbinden, anstelle mit Menschen, die uns viel Kraft kosten. Das gleiche lässt sich auch im betrieblichen Kontext beobachten.



„Dienstwagen als Instrument der Mitarbeiterbindung?“

Das Beziehungskonto von Franziska S. zu ihrem Vorgesetzten war schon seit längerer Zeit in einem negativen Saldo, denn das Problem bei den so genannten Einzahlungen ist die Währung. Zwar hat Herr M. aus seiner Sicht auf das Konto eingezahlt, in Form von Dienstwagen, Geld und Handy-Vertrag, Frau S. hätte sich aber viel lieber ein Lob und Anerkennung ihrer Arbeit und Einflussnahme auf ihren Arbeitsbereich gewünscht.

Die Währungen der Wertschätzung für Mitarbeitende

Für Mitarbeitende gibt es fünf verschiedene Währungen, die als Einzahlung erlebt werden.

1. Lob und Anerkennung

zum Beispiel: „Frau S. das Gespräch mit dem Kunden, dass Sie soeben geführt haben, war hervorragend, weil...“

2. Hilfsbereitschaft

Frau S. „Ich sehe, Sie haben viele Projekte auf dem Schreibtisch, gibt es etwas, was Sie entlasten kann?“

3. Geschenke/Zusatzleistungen

Social Events oder kleine Aufmerksamkeit – Beispiel am 6. Dezember ein kleiner Nikolaus auf dem Schreibtisch. Natürlich zählen hierzu auch das Diensthandy, der Dienstwagen oder eine Weihnachtsfeier – es muss jedoch nicht immer eine solche Größe haben.

4. Delegation

Delegation von Verantwortung: „Ich habe schon mehrfach beobachtet, wie Sie sich in neue Themen einarbeiten und Herausforderungen annehmen. Möchten Sie unser nächstes, komplexes Thema als Projektleiterin betreuen?“

5. privaten Smalltalk

Zeigen Sie auch Interesse an der Person des Mitarbeitenden z. B. mit der Frage: „Wie war denn ihr Wochenende? Wo fahren Sie in den Ferien hin? etc.“

Im Falle von Franziska S. wurde nur auf die Währung Geschenke/Zusatzleistungen eingezahlt. Sie hätte sich jedoch über neue Herausforderungen, zum Beispiel Delegation von Verantwortung, Lob und Anerkennung viel mehr gefreut und hat dies auch erwartet. An ihrem neuen Arbeitsplatz in dem Start Up Unternehmen, ist sie sich sicher, dies zu finden. Das Unternehmen ist weniger hierarchisch geprägt und gibt ihr von Anfang an das Gefühl, dass Sie sich mit ihren Fähigkeiten dort voll und ganz einbringen kann und gesehen wird.

Reflexionsfragen für Ihre Führung

- Wenn Sie nun an Ihre Mitarbeitenden denken, in welchen Währungen zahlen Sie meist auf das Beziehungskonto ein?
- Welche Art von Einzahlung fällt Ihnen leicht und welche schwerer?

- Was denken Sie, welche Währung braucht dieser oder jener Mitarbeitende besonders?
- Und wenn Sie an die letzten Wochen denken, glauben Sie, dass Ihr Kontostand bei diesem oder jenem Mitarbeitenden noch positiv ist.
- Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben und Sie der Meinung sind, es bräuchte eine Einzahlung – ist die Überlegung anzustellen:
- Was könnten Sie tun, um Ihre Zusammenarbeit weiter zu festigen?
- Kennen Sie die Währung in der eingezahlt werden sollte, oder sollten sie diese erst noch im Dialog mit dem Mitarbeitenden klären?

Das Auffüllen des Beziehungskontos ist kein Selbstläufer, man muss immer wieder bewusst damit beginnen und sich genau überlegen, welche Währungen zu den einzelnen Mitarbeitenden passen.

Wir sind soziale Wesen, die einander brauchen, nicht nur im Privatleben, sondern auch am Arbeitsplatz. Gerade die aktuelle Situation, wo so viele auf sich selbst zurückgeworfen sind, auf ihre Stimmungen, vielleicht sogar auf ihre Ängste, ist es notwendig

darauf zu achten, dass die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften nicht auseinanderbrechen. Einzahlungen auf das Mitarbeitenden-Konto werden wahrgenommen, wenn Stärken genutzt und Talente kontinuierlich weiterentwickelt werden. Motivation beginnt bei der Einbindung der Mitarbeitenden, bei der Entwicklung von Zielen und Strategien. Unausweichlich hat dies natürlich auch positive Auswirkungen auf die Arbeitsergebnisse.

DIE AUTORIN



Angela Kissel // Leiterin der ifsm Akademie, Trainerin/Coach

Systemische Therapeutin

IFSM SEMINAR

FÜHREN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Eine Weiterbildung für Führungskräfte, die auf ihre Führungsaufgaben im Unternehmenswandel vorbereitet werden wollen. Sie lernen, wie sie Betroffene zu Beteiligten machen und wie sie ihr eigenes Change-Projekt für eine erfolgreiche Umsetzung initiieren und begleiten können.

TERMIN: 06. + 07.10.2021

Ihre Investition: 1.250,00 € netto

Veranstaltungsort: ifsm Akademie in der Westerwaldstraße 4, D-56203 Höhr-Grenzhausen

Referent: Martin Rugart

Anmeldung unter www.ifsm-online.com

Die Delegation von Verantwortung sowie Lob und Anerkennung motivieren oft viel mehr als Geschenke



FÜHRUNGSKRÄFTE MIT SYSTEM ENTWICKELN

Im Rahmen eines unternehmensweiten Veränderungsprozesses haben wir, mit einem großen kirchlichem Gesundheitsunternehmen, einen Prozess für gezielte Führungskräfteentwicklung begonnen.

Die Marienhaus Unternehmensgruppe hat ca. 13.800 Mitarbeitende und betreibt in Rheinland-Pfalz, Nord-Rhein-Westfalen und dem Saarland Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, Hospize und Bildungseinrichtungen. Für eine nachhaltige Führungskräfteteausbildung haben wir in diesem Projekt, nach einer Analyse der vorhandenen Aus- und Weiterbildung, zunächst mit einer Projektgruppe Führungskompetenzen erarbeitet, die sich aus dem unternehmensweiten Leitbild der Gruppe ableiten lassen. Anhand dieser Führungskompetenzen werden nun im Jahr 2021 Führungswerkzeuge, Prozesse und die neue Aus- und Weiter-

bildung für neue Führungskräfte, Talente und vorhandene Führungskräfte konsequent ausgerichtet.

Sebastian Spottke, Mitglied der Geschäftsführung und zuständig für den Bereich Personal sagt: „Wir möchten mit diesem Prozess die Führungskultur im gesamten Unternehmen neu ausrichten und haben mit ifsm einen professionellen Partner für das Gesamtprojekt gefunden. Es ist ein langer Weg, aber wir sind sicher, dass sich dieser lohnen wird.“





BERATUNGSUNTERNEHMEN

KBHT ENTWICKELT MIT UNS LANGFRISTIGE PERSONAL- STRATEGIE

KBHT berät als eines der Top 35 Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen in Deutschland seit vielen Jahren überwiegend mittelständische Unternehmer. Im Jahr 2019 beschloss die Unternehmensführung, einen langfristigen strategischen Fokus auf das Thema Personalführung und Führungskräfteentwicklung zu legen.

Begleitet vom ifsm setzte KBHT ein Strategieprojekt in 3 Phasen auf, das nun in das dritte Jahr geht:

- 1. Jahr:** Ist-Analyse, Beratung auf der Geschäftsleitungsebene – Ausrichtung einer neuen Strategie und Restrukturierung der Führungsebene
- 2. Jahr:** Entwicklung eines Führungsleitbildes, Erarbeitung von Werkzeugen und Prozessen für gezielte Personalentwicklung, -recruiting sowie Führungscoachings anhand des Leitbildes für alle Führungskräfte
- 3. Jahr:** Evaluation der Erfolge anhand des Leitbildes und weitere Qualifikationsmaßnahmen

Herr Dr. Martin Heyes, geschäftsführender Partner bei KBHT, sagt: „Mit ifsm haben wir einen Partner gefunden, der unsere Branche kennt und sich schnell in unsere spezielle Situation einbringen konnte. Wenn man in einem erfolgreichen Unternehmen Veränderungsschritte zügig, aber auch nachhaltig, implementie-

ren will, benötigt man einen erfahrenen Partner, der Weitblick beweist, den Finger in die Wunde legt und Impulse für den Changeprozess gibt. Diese Eigenschaften schätzen wir an den Beraterinnen und Beratern von ifsm.“

Gute Personalarbeit zahlt sich aus, so ist KBHT bei KUNUNU ausgezeichnet als Top- und Open-Company, außerdem hat KBHT jüngst wieder einen Preis der Zeitschrift Focus zu einer der besten Steuerkanzleien 2020 gewonnen. „Dieser Erfolg freut uns sehr und wir sind dann auch ein wenig mit stolz, diese Kanzlei begleiten zu dürfen!“, sagt Klaus Kissel, Geschäftsführer von ifsm.



Seminare für Führungskräfte

Prinzip der minimalen Führung	Beginn Modul 1: 26.05.2021
Führen auf Distanz – online	Beginn Modul 1: 17.11.2021
Führen in Veränderungsprozessen – die Führungskraft als Changemanager	Beginn 06.10.2021
Strategisch und systemisch Führen	Beginn 13.08.2021

Seminare zur Vertriebssteigerung -Online

Taktisches Verhandeln mit dem Einkauf-Negotiation & Pricing	17.09.21
--	-----------------

Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung

Entdecke Dein Potential	Beginn 19.05.2021
Erfolgreich kommunizieren	Beginn 19.08.2021
Selbstorganisation – der Schlüssel für ein gutes Zeitmanagement	Beginn Modul 1: 14.09.2021 Beginn Modul 2: 19.10.2021 Beginn Modul 3: 23.11.2021
Wirkungsvoll präsentieren	Beginn 20.10.2021

Ausbildungen

Ausbildung zum Sales Coach	Beginn Modul 1: 13.10.2021
Ausbildung zum zertifizierten Agile-Learning Coach	Beginn Modul 1: 30.09.2021

Anmeldung und Infos für die Trainings und Sonderveranstaltungen unter:

Tel. +49 2624 - 9525 - 855 | Fax. +49 2624 - 9525 - 857 | email: info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com/ifsm-akademie

Impressum

www.ifsm-online.de

Die redaktionelle Leitung und wirtschaftliche Verantwortung übernimmt:

ifsm Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co. KG
Westerwaldstr. 4 | 56203 Höhr-Grenzhausen

Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857
info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com

Amtsgericht Montabaur HRA 22147 | USt.-IdNr. DE288413876

Persönlich haftende Gesellschafterin:

ifsm Verwaltungs GmbH | Sitz Höhr-Grenzhausen | Amtsgericht Montabaur HRB 26072
Geschäftsführer: Uwe Reusche & Klaus Kissel

Inhaltlich Verantwortliche gemäß § 10 Absatz 3 MDStV: Klaus Kissel, Uwe Reusche, Timo Gerst

Anschrift: Westerwaldstr. 4 | 56203 Höhr-Grenzhausen | Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857 | info@ifsm-online.com

Gestaltung: Pellicci Kommunikation | Wilhelmshavener Str. 55 | 10551 Berlin | Tel. +49 30 355 10 210 | info@pellicci.de

Bildnachweise: Fotolia, Adobe Stock, iStock





ifsm

Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co.KG
Westerwaldstr. 4 | D - 56203 Höhr-Grenzhausen | Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857
info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com