

#Macht

**Führst du noch im System
oder schon am System?**

**Machtmissbrauch verhindern,
Grenzen respektieren**

Ohnmacht in Organisationen?

Macht und Mikropolitik

**Selbstermächtigung:
Der Weg zu einem
selbstbestimmten Leben**

**Compassionate Leadership:
Die Macht mitfühlender Führung**

**Praxisbericht
Leadership Learning Journeys
bei moccamedia**

**Eliten:
Macht und Verantwortung**



05

Editorial ifsmNews 2025

06

Führst du noch im System
– oder schon am System?

10

Praxisbericht Alzchem Group

12

Machtmissbrauch verhindern,
Grenzen respektieren

16

Authentic Leadership: Führen mit Klarheit,
Identität und Wirksamkeit

24

Ohnmacht in Organisationen?

28

Die Macht des Kunden im Sales –
Prozess und der Umgang damit



erwartet.

32

Macht und Mikropolitik

36

20 Jahre - wie die Zeit vergeht - ein bewegender Rück- und Ausblick

40

Praxisbericht - Leadership Learning Journeys bei moccamedia

48

Selbstermächtigung – Der Weg zu einem selbstbestimmten Leben in Souveränität und Verbundenheit

58

Rückblick auf den 1. Systemischen Kongress: Führen in Resonanz

63

Eliten: Macht und Verantwortung



Hier gibt's was auf die Ohren.

Wir freuen uns sehr, dass es unsere ifsmNews nach über 10 Jahren nicht nur zu lesen, sondern auch zu hören gibt. Denn vielleicht gehörst auch du zu den Menschen, die gerne Podcasts hören - ob unterwegs oder zu Hause. Und genau deswegen haben all unsere diesjährigen Autor:innen ihre Artikel für dich eingelesen, damit du sie dir ganz entspannt anhören kannst.

editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Macht – ein Wort, das bei jedem von uns unterschiedliche Assoziationen und Emotionen hervorruft. Manche verbinden damit Einfluss und Verantwortung, andere denken an Kontrolle oder gar Missbrauch. Doch Macht ist letztlich nichts anderes als die Fähigkeit, auf vielfältige Weise Einfluss zu nehmen und Wirkung zu erzielen – sei es durch Worte, Entscheidungen oder Handlungen.

Und genau deshalb ist es so entscheidend, sich der eigenen Macht bewusst zu sein und sie reflektiert zu nutzen.

In dieser Ausgabe unserer ifsmNews beleuchten wir verschiedene Perspektiven auf Macht: Wo entfaltet sie sich? Wie kann sie genutzt – oder auch missbraucht – werden? Und was bedeutet es, wenn wir beginnen, Macht aktiv zu gestalten?

Angela Kissel schreibt in „**Führst du noch im System – oder schon am System?**“, wie Führungskräfte aus reaktiven Mustern ausbrechen und aktiv Gestaltungsspielräume nutzen können. Mario Becker zeigt in „**Machtmissbrauch in Organisationen**“, wie klare Strukturen und offene Kommunikation helfen, ein sicheres und respektvolles Arbeitsumfeld zu schaffen.

Doch Macht ist nicht nur eine Frage der Hierarchie – sie beginnt bei uns selbst. Gisa Garmer beschreibt in „**Selbstermächtigung – Der Weg zu einem selbstbestimmten Leben**“, wie wir unseren Handlungsspielraum erkennen und Verantwortung für unser eigenes Tun übernehmen. Dass Einfluss auch subtil und oft unbemerkt wirkt, erklärt Theresa Hause in „**Macht und Mikropolitik**“ – und wie wir mikropolitische Dynamiken bewusst steuern können.

Wie moderne Führung wirksam gestaltet werden kann, zeigt darüber hinaus der **Praxisbericht** über die „**Leadership Learning Journeys bei moccamedia**“. Er gibt Einblicke in einen Entwicklungsprozess, der Führungskräfte vernetzt, stärkt und den Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg fördert.

Mit dieser Ausgabe laden wir dich dazu ein, deinen eigenen Einfluss zu reflektieren: Wo kannst du aktiv gestalten? Wo kannst du Verantwortung übernehmen? Und wie kannst du bewusster mit Macht umgehen?

Wir wünschen dir eine inspirierende und erkenntnisreiche Zeit beim Stöbern in unserer ifsmNews.

Sabrina Arnold

Geschäftsführerin & Gründerin a.l.c. by ifsm





Führst du noch im System oder schon am System?

VON ANGELA KISSEL

*Leitung Akademie ifsm,
Trainerin & Coach*



Macht ist kein statischer Zustand – sie bewegt sich. Sie entsteht in Beziehungen, verändert sich mit jeder Entscheidung, mit jeder Interaktion. Doch viele Führungskräfte erleben Macht nicht als Gestaltungskraft, sondern als Last. Sie stehen unter Druck, müssen Erwartungen erfüllen und handeln oft innerhalb enger Strukturen.

Führen im System bedeutet Anpassung, Mitlaufen, „Getriebensein“ und Interaktion mit Einzelnen. Führen am System bedeutet Einfluss geben und Einfluss haben, Rahmen setzen und mit dem Team interagieren bzw. einen Rahmen für Interaktion im Team schaffen.

Dieser Artikel zeigt dir, wie du als Führungskraft deinen Handlungsspielraum erkennen und nutzen kannst – und wie aus Belastung echte Wirksamkeit im Team entstehen kann. Vielleicht kennst du das auch: Du bist Führungskraft, du trägst Verantwortung. Und doch gibt es Momente, in denen du das Gefühl hast, nur noch auf Dinge zu reagieren, statt sie zu steuern. Du bist ständig im Austausch mit Vorgesetzten, triffst Entscheidungen, die du selbst nicht beeinflusst hast, und versuchst, dein Team mit ins Boot zu holen – ohne selbst festen Boden unter den Füßen zu haben.

Eine systemische Deutung der Machtfrage für das Middlemanagement

© KI generiert - stockadobe.com

Sophie und das Wechselspiel der Macht

Sophie sitzt in ihrem Büro, die Hände um eine Kaffeetasse gelegt. Der Tag war lang.

Am Vormittag wurden seitens der Geschäftsführung neue Ziele definiert: „Es besteht ein Bedarf an mehr Effizienz. Das Budget wird insgesamt für das kommende Jahr gekürzt, wir glauben dennoch, dass in Ihrem Team eine höhere Produktivität erreicht werden kann.“ Sophie verteidigte das Team, versuchte auszuloten, ob es nicht doch mehr Ressourcen geben könnte, und ging am Ende als gefühlte Verliererin aus dem Raum. Sophie legte großen Wert auf Transparenz und informierte das Team am Nachmittag über die neuen Anforderungen, was bei den Teammitgliedern auf Unverständnis und Frustration stieß. Sie forderten Sophie auf, die neuen Ziele zu hinterfragen. Sophie reagierte auf die Kritik mit einer Mischung aus Verteidigung, Verständnis und der Übernahme einer Opferrolle.

In beiden Situationen, dem Gespräch mit dem Vorgesetzten sowie dem Team, fühlte sich Sophie „machtlos“ und lediglich reagierend.

Die systemische Organisationsforschung zeigt: Macht ist keine feste Größe, sondern relational – sie existiert in Beziehungen, in Erwartungen, in der Struktur des Systems selbst (Luhmann, 2000).

Führungskräfte erleben diese Dynamik oft als Spannung zwischen zwei Rollen:

1. **Die Führungskraft im System** – getrieben von Anforderungen, Erwartungen und Rahmenbedingungen.
2. **Die Führungskraft am System** – die erkennt, dass sie das System selbst mitgestalten kann.

Die typischen Muster des Führens im System

Der erste Impuls einer Führungskraft in Sophies Situation ist oft: Reagieren.

- Im Meeting mit der Geschäftsleitung verteidigte sie ihr Team: „Wir brauchen mehr Ressourcen, sonst sind die Ziele nicht erreichbar.“
- Im Gespräch mit den Mitarbeitenden versuchte sie, die Entscheidung zu erklären, aber auch Verständnis zu zeigen: „Ich verstehe eure Sorgen, mir gefällt das auch nicht.“

Was passierte? Sie fühlte sich zwischen den Erwartungen beider Seiten hin- und hergerissen. Die Folgen sind oft:

- reaktive Macht – Führungskräfte nehmen sich selbst als Getriebene wahr.
- mangelnde Gestaltungsspielräume – Entscheidungen scheinen von außen bestimmt zu sein.
- hohe Belastung – weil Verantwortung übernommen wird/ werden muss, ohne echten Einfluss zu spüren.

Vielen Führungskräften – gerade auf den unteren Führungsebenen – geht es wie Sophie, sie verteidigen die Strukturen, anstatt sie zu hinterfragen. Sie war in einem reaktiven Führungsmodus, in dem das System bestimmt, was sie tun und nicht umgekehrt.

Die Folgen sind, dass sich das Team ebenso als Opfer und machtlos fühlt. Das verringert die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen.

Warum fällt es uns oft so schwer, uns aus diesen Mustern zu lösen?

Neben den offensichtlichen äußeren Faktoren – wie Hierarchien, Erwartungen oder Ressourcen – gibt es eine oft übersehene innere Dynamik: **den menschlichen Wunsch nach Bindung und Sicherheit.**

Aus der Bindungstheorie (Bowlby, 1969; Ainsworth, 1978) wissen wir, dass Menschen von Natur aus Bindung suchen – zu anderen Menschen, aber auch zu Gruppen, Strukturen und Routinen.

Bindung schafft Sicherheit. Menschen orientieren sich an bestehenden Systemen, weil sie Vorhersehbarkeit und Zugehörigkeit bieten.

Führung ist auch emotionale Einbettung. Wer führt, ist nicht nur Entscheider:in, sondern auch Teil eines Beziehungsgeflechts.

Veränderung bedeutet Risiko. Wer am System arbeitet, verändert Strukturen – und setzt damit auch Beziehungen aufs Spiel.

Das erklärt, warum viele Führungskräfte unbewusst in einem inneren Dilemma stecken. Einerseits sehen sie, dass das System Anpassung erzwingt. Sie erkennen, dass sie oft nur reagieren, statt wirklich zu steuern. Andererseits halten sie sich selbst (oft unbewusst) im System gefangen, denn am System zu arbeiten bedeutet, Bindungen infrage zu stellen, Gewohnheiten zu durchbrechen und sich der Unsicherheit des Neuen auszusetzen.

Sicherheit versus Klarheit – Was Führungskräfte sich fragen sollten

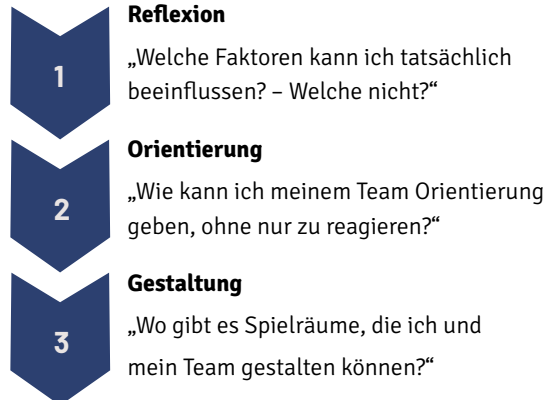
- „Halte ich an bestimmten Strukturen fest, weil sie mir Sicherheit geben – oder weil sie wirklich sinnvoll sind?“
- „Vermeide ich bestimmte Entscheidungen, weil ich Angst habe, Bindungen oder Loyalität zu gefährden?“
- „Wie kann ich Klarheit schaffen, ohne Verbindungen zu verlieren?“

Denn wahre Führung bedeutet nicht, sich im System zu verlieren – sondern bewusst zu gestalten, auch wenn es bedeutet, Unsicherheit auszuhalten. Sicherheit entsteht nicht aus Anpassung, sondern aus Klarheit – doch Klarheit allein reicht nicht aus. Die Frage ist nicht nur, ob wir Sicherheit suchen – sondern ob wir bereit sind, Verantwortung für das System zu übernehmen.

Sophie erkannte: Sie hat die Wahl. Sie konnte weiterhin im System funktionieren, reagieren und vermitteln – oder sie konnte ihren eigenen Einflussraum aktiv nutzen.

Führen am System: Klarheit statt Reaktion

Nach einem Moment der Reflexion stellte Sophie sich eine andere Frage:



Sie entschied sich, das Teammeeting so zu beginnen: „Gestern war es für uns alle kein befriedigendes Teammeeting. Ihr habt eure Unzufriedenheit mit der Forderung des Managements und mit mir gezeigt. Ich war unzufrieden mit mir und habe mich über eure Kritik geärgert. Das sollte heute anders sein: Ich werde euch heute die Rahmenbedingungen nennen, die wir das kommende Jahr zur Verfügung haben, und an denen wir zurzeit nichts ändern können. Ich werde mich nicht mehr über euren Ärger ärgern, denn er ist verständlich. – Aber schließlich muss und möchte ich euch helfen, mit diesen Rahmenbedingungen, die schwer sind, einen neuen Handlungsrahmen für unser Tun aufzubauen.“

Ich erwarte von euch und von mir, dass wir Lösungen für diese Herausforderung finden, und ich bin sicher, dass wir das gestalten können.“

Mit dieser Einleitung zeigte Sophie, dass sie nicht mehr Getriebene ist – sondern Gestalterin. Sie entschied sich für:

- **Transparente Kommunikation**
Auch über ihr inneres System und die Gefühle des Teams
- **Klare Rahmenbedingungen**
Grenzen und Möglichkeiten aufzeigen
- **Lösungsfokus**
Eine lösungsfokussierte Kommunikation in Meetings

Es ist die Haltung der Führungskraft, die sich darauf konzentriert, eine gemeinsame Reflexionsebene im Team über die einfache Fragestellung zu schaffen: „Was müssen wir tun, um mit dieser Situation gut umgehen zu können?“. Die Herausforderung wird in das Team delegiert und gemeinsam an Lösungen gearbeitet.



In hektischen Zeiten des Personalmangels gerät man leicht in die Rolle des Getriebenen oder der Getriebenen, hier gilt es die Stellschrauben, die man in jeder Situation drehen kann, wieder zu finden, und sich zu fragen: Wie werde ich wieder Gestalter:in?

Macht im Sinne dieses Führungsbeispiels heißt: Einflussnahme nutzen, um „Einflussgabe zu geben“.

Wenn du das nächste Mal spürst, dass eine Entscheidung oder eine Führungsaufgabe schwer auf dir lastet, frage dich:

- Arbeite ich gerade im System – oder am System?
- Reagiere ich – oder gestalte ich den Rahmen für mein Team?
- Setze ich auf Kontrolle und Autorität oder auf Klarheit und Delegation?
- Was kann ich tun, um von der getriebenen zur handelnden Führungskraft zu werden, und welche Fragen sollte ich dem Team stellen?

Denn der Unterschied zwischen Macht, die belastet – und Macht, die wirkt, liegt nicht in der Hierarchie, sondern in der Art, wie wir sie gestalten.

Quellen:

- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. VS Verlag.
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Scharmer, O. (2018): *The essentials of Theory U: Core principles and applications*. Berrett-Koehler.
- Bowlby, J. (1969): *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. Basic Books.
- Ainsworth, M. D. S. (1978): *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Lawrence Erlbaum.

Praxisbericht

Alzchem

KARIN DANNER

*Leiterin Bereich Personal
der Alzchem Group*



Alzchem ist ein weltweit agierendes Spezialchemie-Unternehmen mit 1.730 Mitarbeitenden und Hauptsitz im oberbayerischen Trostberg. In unseren Geschäftsfeldern gehören wir zu den Marktführern und bieten ein breites Produktspektrum: von Spezialdüngern für die Landwirtschaft über Pharmarohstoffe bis hin zu Nahrungsergänzungsmitteln, u.a. Kreatin.

alzchem
group





Lerngruppen sorgen für nachhaltiges und zugleich leicht zugängliches Lernen.

Wir starteten mit den Team- und Abteilungsleitungen aus allen Bereichen, darunter Produktion, Marketing, Vertrieb und Personal. 2024 entwickelten wir zusätzlich eine angepasste Learning Journey für die Bereichsleitungen. Hier stehen Themen wie Entrepreneurship, Führen in komplexen Situationen und Strukturen und der Umgang mit Dilemmata im Mittelpunkt. Unser Ziel: Eine einheitliche, durchdachte Strategie, die sich nahtlos in die Leadership Learning Journey der Team- und Abteilungsleitungen einfügt.

Von Anfang an wurden die Erwartungen und Ideen unserer gesamten Führungsmannschaft inklusive der Vorstände und Teilnehmer in die Management Learning Journey integriert.

Als Teilnehmerin dieser Journey konnte ich meine Erfahrung als Bereichsleiterin weiter vertiefen und durch neue Impulse und Perspektiven bereichern. Der systemisch-multidimensionale Ansatz und die Arbeit in Lerngruppen haben unser Führungsteam enger zusammenwachsen lassen – ein entscheidender Erfolgsfaktor für Alzchem.

Auch nach Abschluss des Programms begleiten wir uns weiterhin durch kollegiale Beratung, reflektieren Best Practices und tragen aktiv zur Stärkung unseres Employer Brandings bei. Das zeigt sich nicht nur in besseren Bewertungen interner Umfragen, sondern auch in unserer steigenden Attraktivität für qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber aus unterschiedlichsten Fachbereichen.

Unsere Reise geht weiter – mit kontinuierlicher Weiterentwicklung, den innovativen, systemisch-multidimensionalen Lernformaten und einer Führungskultur, die Menschen begeistert und nachhaltig erfolgreich macht.

Unsere Zukunft ist nachhaltig und innovationsgetrieben. Um weiterhin erfolgreich zu sein, setzen wir nicht nur auf Forschung und neue Produktfelder, sondern auch auf eine gezielte Entwicklung unserer Führungskräfte. Denn unsere Vision, Werte und unser Leitbild sollen nicht nur Worte auf dem Papier sein, sondern im täglichen Miteinander mit Mitarbeitenden, Kunden sowie potenziellen Talenten erlebbar werden.

Wir sind stolz auf unser starkes Führungsteam – wissen aber auch, dass kontinuierliche Reflexion, Training und neue Lernmethoden essenziell sind, um Exzellenz zu erreichen. Seit 2022 unterstützt uns ifsm mit der Methode des „Systemisch-multidimensionalen Lernens“ – einer Leadership Learning Journey mit starkem Praxisbezug. Die Inhalte sind speziell auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten und werden in mehreren Modulen, sowohl online als auch in Präsenz, vermittelt. Video-Tutorials, Podcasts, Reflexionsaufgaben und selbstgesteuerte



Machtmissbrauch verhindern, Grenzen respektieren

**Impulse für Organisationen zur
Schaffung einer sicheren Arbeitskultur
im Umgang mit grenzverletzendem und
grenzüberschreitendem Verhalten**

Eine provokante Frage vorweg:

Hattest du auch zunächst den Impuls, diesen Artikel schnell zu überspringen und zu einem Artikel mit einem „weniger anstrengenden“ Thema zu wechseln? Wenn ja, lass mich dir versichern, dass du dich damit in bester Gesellschaft befindest!

MARIO BECKER

Geschäftsführer ifsm





Warum wirkt das Thema so abschreckend?

Vielleicht liegt es daran, dass die Begriffe grenzverletzendes und übergriffiges Verhalten „irgendwie schwammig“ definiert sind – oder stark tabuisiert „darüber spricht man nicht“... Vielleicht liegt es auch daran, dass sie mit sexualisierter Gewalt (dem so genannten sexuellen Missbrauch) in Verbindung gebracht werden, die immer eine Straftat darstellt. In diesem Artikel geht es ausdrücklich nicht um diese strafrechtlich relevanten Aspekte, sondern um grenzverletzendes und übergriffiges Verhalten.

Was genau ist mit diesen Begriffen gemeint?

Unter **Grenzverletzung** versteht man ein (ggf. unbeabsichtigtes) Verhalten, das von der betroffenen Person als unangemessen empfunden wird. Dabei werden individuelle physische und/oder psychische Grenzen überschritten – z.B. verbal, durch Blicke oder Berührungen. Entscheidend ist dabei nicht die Einschätzung der Person, die die Grenzverletzung begeht, sondern das subjektive Erleben der betroffenen Person. Ausgehend von der Annahme, dass hinter einer Grenzverletzung häufig ein unbeabsichtigtes Verhalten steht, ist es wichtig, das grenzverletzende Verhalten seitens der erlebenden Person klar zu benennen und auf Seiten der Person, die die Grenzverletzung (unbewusst) begangen hat, das Verhalten zu korrigieren.

Wo liegt nun der Unterschied zwischen einem grenzverletzenden und einem übergriffigen Verhalten?

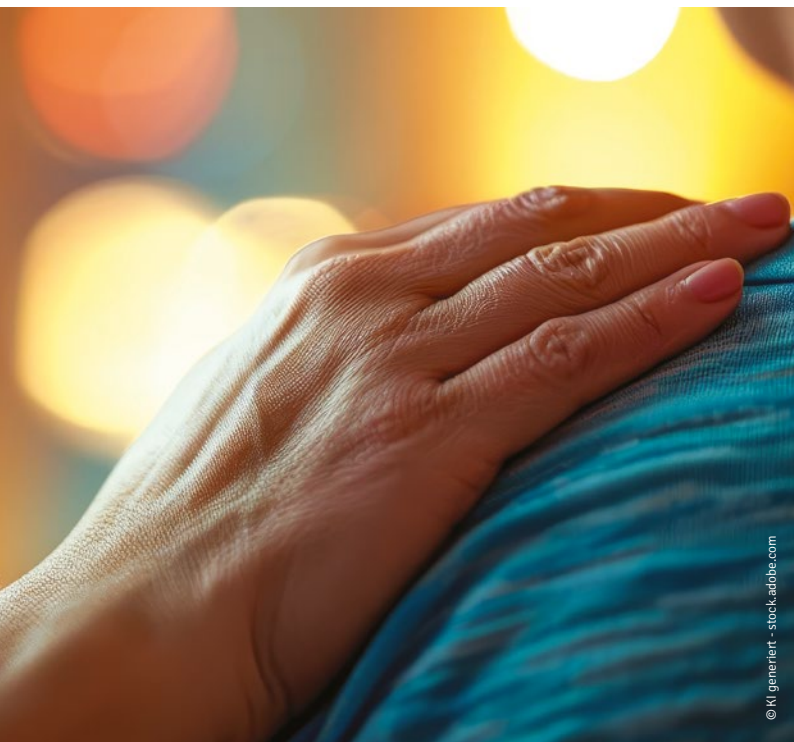
Bei **übergriffigem Verhalten** hingegen weiß die Person, die es zeigt, sehr deutlich, dass ihre Äußerungen / ihre Berührungen vom Gegenüber nicht gewollt und akzeptiert werden. Dieses Verhalten ist weder zufällig noch unbeabsichtigt, und sowohl die Rückmeldungen des Opfers als auch die des Umfeldes werden ignoriert, bagatellisiert und die Handlung schließlich trotzdem ausgeführt („Stellt euch nicht alle so an...“, „Das habe ich schon immer so gemacht...“). Auch die bewusste Wiederholung von grenzverletzendem Verhalten stellt übergriffiges Verhalten dar.

Das folgende Beispiel verdeutlicht den Unterschied noch einmal: Person A teilt Person B mit, dass sie es vorzieht, nicht jedes Mal zur Begrüßung umarmt zu werden. Sie empfindet also die Nähe dieser Umarmung als grenzverletzend und teilt dies mit. Würde sich Person B nun z.B. entschuldigen und ihr zukünftiges Verhalten achtsam an die gegebene Rückmeldung anpassen, wäre die Situation vermutlich geklärt. Ganz anders wäre die Reaktion bei übergriffigem Verhalten: „Stell dich nicht so an, das ist doch ganz harmlos und normal unter Kollegen und Kolleginnen. Komm mal her und lass dich umarmen...!“ – Hier wird die zuvor klar gesetzte Grenze wissentlich und willentlich ignoriert, die Person zeigt weder Empathie noch eine Einsicht und es findet keine Verhaltensänderung statt. Dies ist eindeutig übergriffiges Verhalten.

Die berechtigte Frage: Warum ist das Thema im Kontext von Organisationen relevant?

Insbesondere in Organisationen mit starren, stark hierarchischen Strukturen und ausgeprägten Abhängigkeitsverhältnissen kann ein starkes Machtgefälle entstehen. Dies kann das Risiko für grenzverletzendes und übergriffiges Verhalten z.B. zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden deutlich erhöhen. Insbesondere, wenn Kontrollmechanismen und Rechenschaftspflichten für Personen in Machtpositionen fehlen oder unzureichend sind, kann dies zu einem Gefühl der Unantastbarkeit führen und ethisch angemessenes Verhalten untergraben.

Darüber hinaus können eine (von „oben“) gelebte Organisationskultur und unklare Normen Grenzverletzungen stillschweigend dulden oder sogar (unbeabsichtigt) fördern. Betroffene können aus Angst vor negativen Konsequenzen für ihre berufliche Situation schweigen, was Machtmissbrauch weiter begünstigen und eine Kultur des Schweigens schaffen kann.



Es ist wichtig zu betonen, dass diese Probleme natürlich nicht auf alle Organisationen zutreffen oder übertragbar sind. Viele Organisationen haben ein sehr professionelles und positives Klima in Bezug auf diese Thematik und einen respekt- und vertrauensvollen Umgang miteinander etabliert. Sie fördern aktiv eine wertschätzende Organisationskultur, die Grenzverletzungen entgegenwirkt und ein Bewusstsein für die Verantwortung von Machtpositionen in einem Arbeitsumfeld schafft, in dem Respekt, Integrität und professionelles Verhalten die Norm sind.

Welche Maßnahmen haben sich als erfolgreich erwiesen? – Von der Sensibilisierung über die Kommunikation zur Handlungsfähigkeit

Sensibilisierung

Untersuchungen zeigen, dass Präventionstrainings eine sehr wirksame Methode sind, um grenzverletzendes oder übergriffiges Verhalten am Arbeitsplatz zu verhindern und gemeinsam getragene Verhaltensstandards zu etablieren und zu kommunizieren. Dies führt zu einer Enttabuisierung des Themas und zeigt wirksame Wege auf, wie ein Klima der Achtsamkeit und Prävention in der Organisation geschaffen werden kann. Dabei sollen die Trainings ausdrücklich nicht nur die Führungskräfte, sondern wirklich alle Menschen im Unternehmen gleichermaßen erreichen.

Gesprächstechniken und -kultur

Die Schulungen vermitteln effektive und bewährte Gesprächstechniken und Verhaltensweisen, um eine positive Gesprächskultur und Achtsamkeit zu fördern. Das Erkennen und vor allem das aktive Benennen von inakzeptablem Verhalten sowie das Führen eines konstruktiven Dialogs tragen aktiv dazu bei, potenziell grenzverletzendes oder übergriffiges Verhalten bzw. Übergriffe zu verhindern.

Neutrale Vertrauenspersonen einsetzen

Bewährt hat sich der Einsatz von neutralen Vertrauenspersonen – sogenannten Ombudspersonen im Unternehmen. Diese werden durch Fort- und Weiterbildung für ihre Aufgabe qualifiziert. Sie stehen den Mitarbeitenden mit einem offenen Ohr zur Verfügung und fungieren als erste Anlaufstelle für die Menschen innerhalb der Organisation, die Unterstützung und Beratung zu diesem Thema wünschen. Ein wichtiger Grundsatz dabei ist, dass die Inhalte der Gespräche nicht ohne ausdrückliche Zustimmung der Betroffenen weitergegeben werden dürfen und die Vertrauenspersonen somit wirklich eine leicht erreichbare, unabhängige und „sichere“ Anlaufstelle für Menschen mit Fragen, Gesprächsbedarf, Sorgen oder dem Wunsch nach Unterstützung sind.

Schlussfolgerung

Das Thema Sensibilisierung für grenzverletzendes und übergriffiges Verhalten sollte fest in der Unternehmenskultur verankert werden. Durch die Integration in bestehende PE-Instrumente wie Führungskräfteentwicklung, Compliance-Trainings und Kulturentwicklung sowie den Einsatz von neutralen Vertrauenspersonen kann ein nachhaltiger Beitrag zur Prävention von Machtmissbrauch geleistet werden, um gemeinsam einen sicheren Arbeitsplatz in einem von Respekt und Achtsamkeit geprägten Umfeld zu schaffen.



Führen unter *Druck*

Mit Empathie führen und psychische Beanspruchungen am Arbeitsplatz erkennen und entgegenwirken

In dieser praxisorientierten Weiterbildung lernen Führungskräfte, psychische Belastungen am Arbeitsplatz frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Durch die Reflexion eigener Stressoren und Ressourcen entwickeln sie effektive Strategien, um sowohl sich selbst als auch ihre Mitarbeitenden in herausfordernden Situationen zu unterstützen. Das Seminar vermittelt fundierte Kenntnisse über Stressmodelle, wie das Transaktionale Stressmodell von Lazarus, und bietet praktische Übungen zur Gesprächsführung mit betroffenen Mitarbeitenden. Zudem werden Techniken zur Förderung einer offenen Kommunikationskultur erarbeitet, die das Wohlbefinden im Team steigern. Durch den Austausch über bewährte Praktiken im betrieblichen Gesundheitsmanagement gewinnen die Teilnehmenden wertvolle Einblicke, um ihre Führungskompetenzen im Umgang mit psychischen Beanspruchungen zu erweitern.

18.09.2025 – Akademie Höhr-Grenzhausen
+ 4 stündiger Online-Impuls – (Termin noch offen)

Einzelpreis: 1.150,- € netto





Be a leader.
Be authentic.

Authentic leadership

Führen mit Klarheit, Identität und Wirksamkeit



SABRINA ARNOLD

*Geschäftsführerin ifsm &
Gründerin a.l.c. by ifsm*

Stell dir eine Marionette vor, an deren Fäden immer wieder unrythmisch gezogen wird – diese Fäden stehen für Erwartungen, Aufgaben, sich ständig verändernde Rahmenbedingungen und dem eigenen Anspruch an sich selbst. Immer wieder versucht die Marionette Balance und Halt zu finden, doch dann spürt sie schon das nächste Ziehen an einem der Fäden. **Genau das erleben viele Führungskräfte zunehmend** – sie fühlen sich wie diese Marionette: Statt bewusst und möglichst selbstbestimmt zu agieren, finden sie sich wieder in einen Funktionsmodus, in dem sie nur noch auf die ziehenden Fäden reagieren.

Klingt das für dich vertraut? Dann bist du definitiv nicht allein. Doch genau darüber wird oft nicht gesprochen, obwohl es so viele betrifft.

Denn vielen Führungskräften fällt es zunehmend schwer, (schwierige) Entscheidungen aktiv zu treffen, eine klare Haltung einzunehmen, um sich mit dieser bewusst zu positionieren und aktiv in Konflikte zu gehen – seien es eigene oder solche im Team –, um sie zu gestalten, anstatt in der unsicheren Hoffnung zu schwelgen, dass sie sich von selbst lösen. Und dann sind da noch diese ganzen Veränderungsprozesse, die eine aktive und mutige Führung erfordern, doch stattdessen wächst auch hier die Unsicherheit. Bei all dem dann noch regelmäßig die Zeit zur Selbstreflexion zu finden, um zur Ruhe zu kommen und sich bewusst auszurichten – das schaffen die wenigsten. Und all das in Summe lässt logischerweise Selbstzweifel wachsen, steigert den empfundenen Druck, der auf einem lastet, und dann – wen wundert es – zeigen sich die ersten Stresssymptome: ganz vorne mit dabei das Zähneknirschen, körperliche Verspannungen, zunehmende Gereiztheit, der Verlust von Empathie, das

Gedankenkarussell oder auch die Gedankenleere, innere Unruhe bis in die Nacht hinein sowie diese schönen Selbstgespräche, mit denen wir versuchen, Situationen aus der Vergangenheit nochmals durchzuspielen und zu verändern („Am liebsten hätte ich gesagt/getan...“ – als wenn das funktionieren würde).

Genau hier setzt authentische Führung an, die zunehmend an Bedeutung gewinnt – was wir auch daran erkennen können, dass immer mehr auf diesem Feld geforscht wird.

Denn Mitarbeitende erwarten heute mehr als nur eine gute Gehaltszahlung, einen sicheren Arbeitsplatz oder Karrieremöglichkeiten – sie suchen Sinn, Werte, Transparenz und eine vertrauensvolle Führung. Sie wollen mit Menschen zusammenarbeiten, die greifbar und glaubwürdig sind, die Haltung zeigen und Orientierung geben.

Doch nicht nur die Mitarbeitenden, **sondern auch die Führungskräfte selbst befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel**. Denn viele von ihnen wollen nicht nur verwalten und ausführen. Sie wollen gemeinsam mit ihrem Team Einfluss nehmen und gestalten, bewusst in den Dialog mit ihren Mitarbeitenden treten, sie fördern und entwickeln und mit ihnen transparente, vertrauensvolle Beziehungen leben, die den Rahmen für Wachstum und gemeinsamen Erfolg bilden – und sich dabei ebenso in den organisationalen Rahmenbedingungen behaupten. Gleichzeitig haben sie auch die bereits oben aufgeführten Erwartungen an ihre eigene Führungskraft, die auch die Mitarbeitenden an sie haben. Denn schließlich sind die meisten Führungskräfte gleichzeitig auch in der Rolle der Mitarbeitenden und haben selbst eine Führungskraft, mit der sie zusammenarbeiten.



Aber was bedeutet authentische Führung denn nun konkret?

Besonders in den letzten Jahren habe ich in Diskussionen und in meiner Arbeit mit Führungskräften wahrgenommen, dass das Wort „Authentizität“ zunehmend im Führungs-Grundwortschatz aufgenommen wurde. Es scheint fast schon, als sei Authentizität zu einem Modewort geworden. Dies birgt aus meiner Sicht das Risiko, dass Authentizität zu einem bloßen Schlagwort verkommt – ohne wahren Gehalt. Das wäre nicht nur sehr bedauerlich, sondern auch wenig zielführend. Noch problematischer ist es aus meiner Sicht, wenn Authentizität als Freibrief für ein Verhalten nach dem Motto „Ich mache, was ich will“ verstanden wird – als müssten alle nun mit meinen Eigenarten und meinem Führungsstil leben, ob es ihnen gefällt oder nicht. Dabei geht es genau darum nicht.

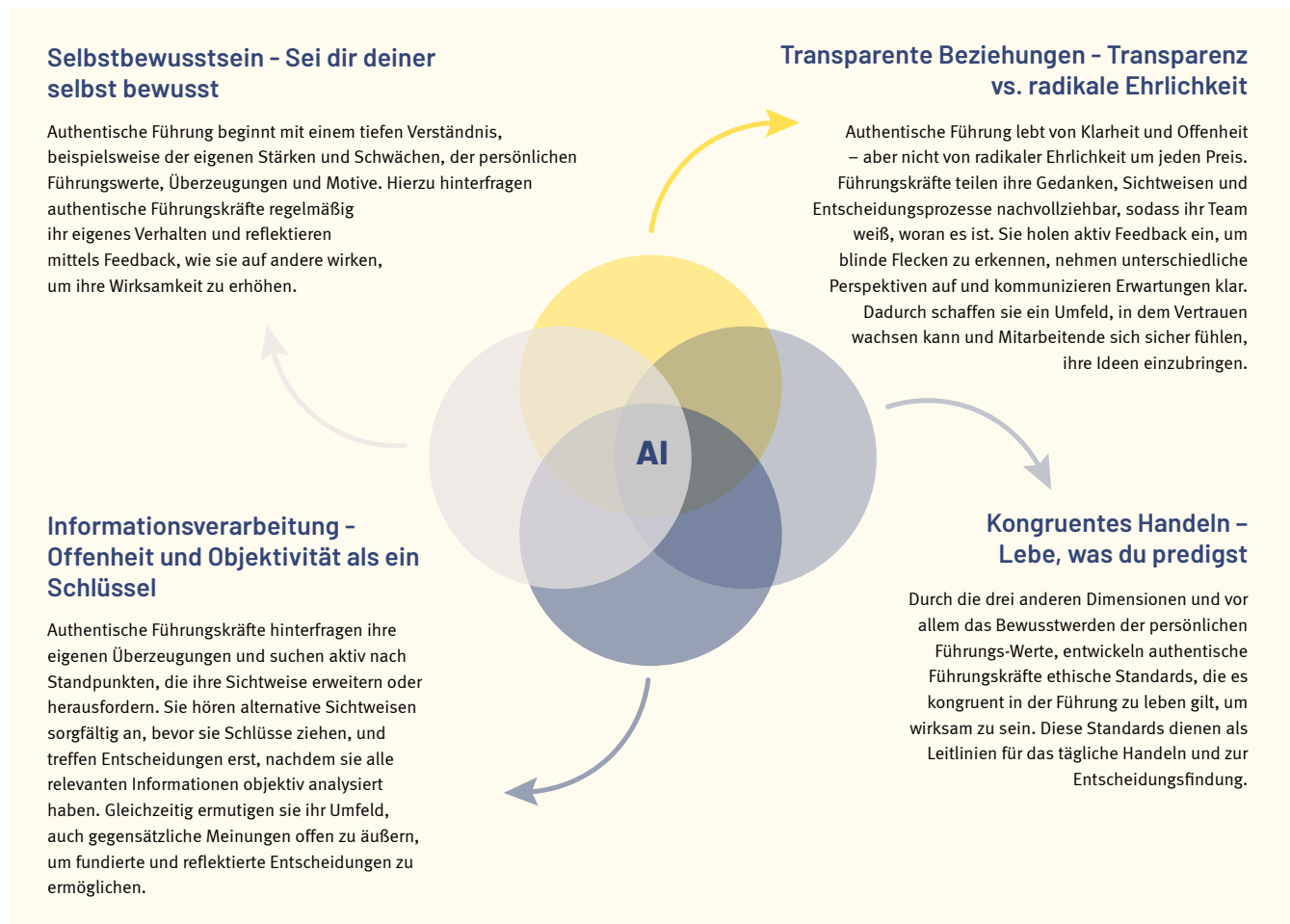
Ich unterscheide daher zwischen zwei Arten von Authentizität: Ego-Authentizität und Wirksamkeits-Authentizität.

Wirksamkeits-Authentizität

Wenn wir von Authentizität sprechen, denken viele an „einfach ich selbst sein“. Doch authentische Führung geht weit darüber hinaus. Wirksamkeits-Authentizität ist eine bewusste Haltung und ein Selbstverständnis in der Führung. Eine Führungskraft agiert authentisch, wenn sie sich selbst gut kennt, ihre Werte in ihrer Rolle reflektiert und ihr Verhalten an diesen ausrichtet. Sie trifft Entscheidungen bewusst und ethisch fundiert, führt situativ und lebt transparente und vertrauensvolle Beziehungen – ohne dabei die organisationalen Ziele aus den Augen zu verlieren.

Klingt anspruchsvoll? Ist es auch. Denn authentisch zu führen bedeutet, **ehrlich mit sich selbst zu sein, Verantwortung zu übernehmen und aktiv zu gestalten, statt nur zu reagieren**. Es geht nicht darum, sich zu verbiegen oder eine Rolle zu spielen, sondern darum, **authentisch zu sein und zugleich die eigene Wirkung zu steuern**.

Lass uns daher hier einen Blick auf die vier Dimensionen authentischer Führung werfen, mit denen du dein authentisches ICH der Führung - so wie ich es nenne - leben kannst:



Fußnote: AI = Dein authentisches ICH der Führung.





Authentische Führung ist übrigens kein einmal erreichter Zustand, sondern eine bewusste Entscheidung, die immer wieder getroffen werden muss.

Ist Authentizität von Führungskräften immer förderlich, werde ich häufig gefragt? Grundsätzlich sei gesagt: Wenn sie selbstreflektiert ist und an ethischen Standards ausgerichtet wird, hat sie immer einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitenden, das Umfeld und die Führungskraft selbst – wie auch Studien belegen. Denn, und das ist mir an dieser Stelle enorm wichtig: **Authentische Führung verfolgt immer eine wohlwollende Haltung, stellt die eigenen Bedürfnisse nicht über die anderer und dient nicht der ausschließlichen Befriedigung des eigenen Egos.**

Und wenn wir schon mal bei Ego sind – dann lass uns nun über die sogenannte Ego-Authentizität sprechen.

Ego-Authentizität – Missverstandene Authentizität

Ego-Authentizität, so wie ich sie nenne, ist eine **verzerrte Form der Authentizität**, bei der Führungskräfte ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche über die ihrer Mitarbeitenden und der Organisation stellen und ein rein impulsgetriebenes Verhalten zeigen. Ego-Authentizität kennzeichnet sich durch Selbstzentrierung – und schnell wird sich da der Freibrief für „Ich mache, was ich will“ und „So bin ich eben, damit müsst ihr leben“ geschnappt. Diese verzerrte Form der Authentizität zeigt sich in unterschiedlichen Facetten beispielsweise dadurch, dass Führungskräfte stur auf ihren Meinungen und Überzeugungen beharren, kaum andere Perspektiven zulassen oder gar einfordern. Darüber hinaus fehlt es ihnen häufig an gelebter Empathie, sodass sie wenig Verständnis für die Perspektiven und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden haben und auch hier nach dem Prinzip „Meine Wahrheit ist die einzige Wahrheit“ handeln. Nicht verwunderlich, dass auch Entscheidungen oft impulsiv und ohne Berücksichtigung langfristiger Konsequenzen getroffen werden

– nur um den momentanen Bedürfnissen der Führungskraft gerecht zu werden. Dir dämmert es vielleicht bereits, wozu diese Ego-Authentizität auf der Ebene der Mitarbeitenden, des Teams und der Organisation führen kann – Zunehmende Unsicherheit, Vertrauensverlust und Konflikte sind vorprogrammiert und darüber hinaus kann diese Form der Führung ein hohes Risiko für die gesamte Organisation darstellen.

Bei all diesen Ausführungen mag es fast so klingen, als würde ego-authentisches Handeln aus einer rein negativen Absicht der Führungskraft resultieren. Das muss jedoch nicht so sein.

Führungskräfte übernehmen oft unbewusst Muster – sei es durch Kollegen und Kolleginnen auf Führungsebenen oder eigene Vorgesetzte, die Dominanz und Kontrolle als Erfolgskonzept vorleben oder in der Vergangenheit vorgelebt haben. Auch selbst erlebte Enttäuschungen, die Misstrauen gesät haben, können Ego-Authentizität fördern. Hinzu kommt der ständige Druck, Ergebnisse zu liefern und alle Bälle der Erwartungen gleichzeitig in der Luft zu jonglieren, um sie zu erfüllen – wer dauerhaft in

diesem Zustand agiert, gerät schnell in den Funktionsmodus, trifft impulsive Entscheidungen und verliert den Blick für das große Ganze.

Gleichzeitig gibt es innere Mechanismen, die authentische Führung erschweren. People-Pleasing führt dazu, dass manche es allen recht machen wollen, während andere aus Angst vor Konflikten den „Teppich der Harmonie“ ausrollen – in der Hoffnung, dass sich Probleme von selbst lösen. Das Imposter-Syndrom, also die Angst, nicht gut genug zu sein oder als unfähig entlarvt zu werden, kann zu Perfektionismus und Selbstzweifeln führen. Und die Angst vor Verletzlichkeit hält viele davon ab, auch Emotionen zu zeigen oder Persönliches zu teilen. Vielleicht erkennst du dich in manchen Punkten wieder – und falls ja, sei dir sicher: **Du bist damit nicht allein.** Vielen Führungskräften geht es sehr ähnlich. Es gilt, sich verantwortungsvoll mit diesen inneren Mechanismen auseinanderzusetzen, um einen bewussten Umgang damit zu entwickeln und authentische Führung zu ermöglichen. Das kann zugleich sehr fordernd aber auch unglaublich befreiend sein.



Aber was bringt authentische Führung, denn nun wirklich?

Um dir diese Frage zu beantworten, habe ich für dich **vier Vorteile authentischer Führung** herausgepickt. Diese dürfen dir ein erstes Gefühl dafür geben, welche Auswirkungen dieses Selbstverständnis der Führung hat, wenn es bewusst gelebt wird.

■ Steigende Arbeitszufriedenheit und höheres Engagement

Mitarbeitende, die ihre Führungskraft als authentisch wahrnehmen, sind zufriedener und engagierter. Denn wenn Führungskräfte aufrichtig und werteorientiert handeln, entsteht eine Vertrauensbasis, die motiviert. Sie fühlen sich gesehen, ernst genommen und sind bereit, in die Selbstverantwortung zu gehen.

■ Sicherheit und Raum für mutige Ideen

Authentische Führungskräfte kommunizieren so transparent wie möglich, hören aktiv zu und ermöglichen einen echten Austausch. In diesem Umfeld fühlen sich Teams sicher, neue mutige Wege zu gehen und Ideen einzubringen, weiterzuentwickeln und umzusetzen.

■ Geringere Fluktuation und stärkere Bindung

Fast schon als Begleiterscheinung verringert sich durch wahrgenommene authentische Führung die Fluktuation. Denn wer sich mit seiner Führungskraft identifiziert und sich wertgeschätzt fühlt, bleibt länger und entwickelt eine stärkere Bindung – in Zeiten des aktuellen Wandels essenziell. Dadurch sinken nicht nur die Kosten für Recruiting und Einarbeitung, sondern es bleiben den Teams und Unternehmen auch wichtiges Wissen und Erfahrungen erhalten.

■ Mehr Gesundheit und emotionale Stabilität

Eine wichtige Basis, um überhaupt wirksam sein zu können. Sowohl Führungskräfte, die authentisch führen, als auch Mitarbeitende, die authentisch geführt werden und ihre Führungskraft als Vorbild erleben, zeigen weniger Stress- und Burnout-Symptome. Statt permanentem Druck und inneren Konflikten empfinden sie Klarheit und emotionale Stabilität.

Aus meiner Sicht sind dies schon Gründe genug, sich intensiver mit authentischer Führung auseinanderzusetzen – und sich selbst die Frage zu stellen: „**Welche Führungskraft möchte ich sein, um authentisch und wirksam im Innen und Außen zu sein?**“ Für dich, deine Mitarbeitenden und deine Organisation. Denn ganz ehrlich: Wir brauchen mehr mutige und authentische Führungskräfte, die losgehen und einen echten Unterschied machen.

Und genau diesen Raum eröffne ich **einmal im Jahr im Authentic Leadership Circle**. Der a.l.c. ist unser **Premiumformat für Führungskräfte**, die sich nicht länger wie die zu Beginn beschriebene Marionette fühlen möchten – und daher bewusst die Entscheidung treffen, mehr und mehr authentisch zu führen: klar, mutig und im Einklang mit sich selbst.



Quellen:

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005): Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000): The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005): Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008): Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Franken-Bartholdt, L., Frömmer, D., Wegge, J., & Strobel, A. (2018): Authentische Führung: Entwicklung und Validierung einer modifizierten deutschen Fassung des Authentic Leadership Inventory von Neider und Schriesheim (2011). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 62(3), 142-160.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011): The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.



— by ifsm —

Der a.l.c. ist genau das Richtige für dich, wenn du...

... bereit bist, deine eigenen (Verhaltens-) Muster auf den Prüfstand zu stellen, um zu entscheiden, ob du diese weiter bedienen möchtest oder nicht.

... dir bewusst Zeit nehmen möchtest, um dein authentisches ICH der Führung zu definieren, welches du zukünftig leben möchtest.

... noch mehr Klarheit und Sicherheit in deiner Kommunikation und deinem Handeln gewinnen möchtest, um deine Wirksamkeit zu steigern.

... ausgeglichener sein und wieder mehr Leichtigkeit in deinem Tun erleben möchtest.

... bereit bist, in die Veränderung zu gehen, denn diese wird definitiv bereits während der gesamten Laufzeit des a.l.c. und darüber hinaus stattfinden.

Du möchtest ein wenig **a.l.c.-Luft schnuppern** und einen ersten Einblick erhalten? Dann schau dir dieses Video an:



Hier kommst du direkt zur Landingpage, auf der du **Stimmen von Teilnehmenden** aus dem a.l.c. findest – sowie weitere Informationen:



Du hast Fragen oder kannst es kaum erwarten, dabei zu sein? Dann melde dich jederzeit bei mir und wir finden gemeinsam heraus, ob der a.l.c. das Richtige für dich ist (sabrina.arnold@ifsm-online.com).





Ohnmacht *in Organisationen?*

© Mirko Raatz - stock.adobe.com

PROF. DR. CATHRIN EIREINER

*Arbeits- & Organisationspsychologin
und Mitglied Wissenschaftlicher
Beirat ifsm*



MARTIN RUGART

*Trainer, Coach und Mitglied
Wissenschaftlicher Beirat ifsm*



Wie hilfreich sind Modelle und Erklärungen des individuellen Umgangs mit (scheinbar?) unendlicher Wahlfreiheit bei gleichzeitiger Verunsicherung und Zukunftsangst für die aktuelle Organisationsentwicklung?

In diesem Artikel versuchen wir darauf eine Antwort – ausgehend von Beobachtungen aus unseren Arbeitsfeldern: Studierende / Hochschule bzw. Führungskräfte / Unternehmen.

„Lost in choice and crisis?“ titelte ein Beitrag des ifsm-Kongresses im November 2024, der die Gleichzeitigkeit immer höher ambitionierter Lebens- und Berufsentwürfe, einem steigenden (Selbst-)Anspruch an Individualität (Gesellschaft der Singularitäten) und dem Erleben globaler und unerwartet auftretender Krisen Pandemie, Kriege, ...) thematisierte. Beim individuellen Umgang mit dieser Situation erleben wir dabei **vier grundsätzliche Verhaltensweisen**, die das Resultat emotionaler und mentaler Prozesse sind:

1. **Cherry picking** der individuell besten (Aus-)Wahl
2. **Cocooning** in (noch) überschaubare Themen, Zirkel, Blasen, ...
3. **Frustration** über die Optionen, die „alle“ andere haben – sie nicht
4. **Überforderung** durch die Menge sich bietender Optionen

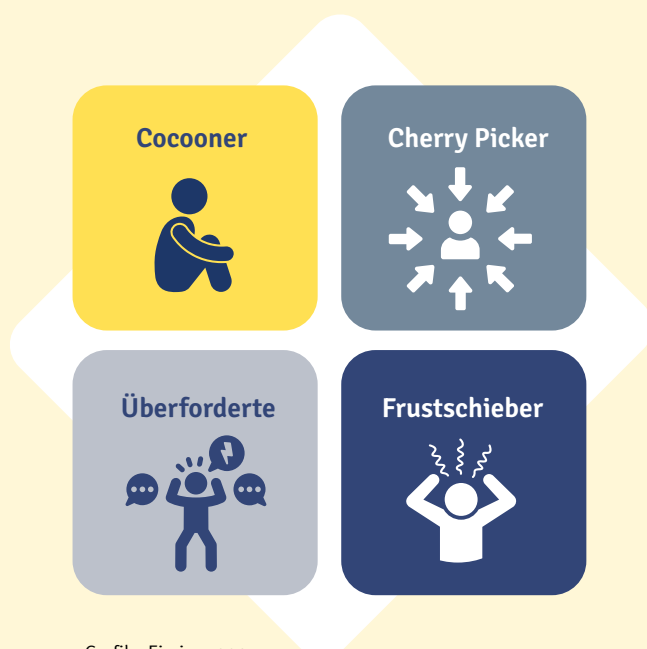
Die beiden erstgenannten Coping-Strategien entspringen dabei einem Gefühl eher hoher – die beiden letztgenannten einem Gefühl eher geringer Selbstwirksamkeit. Oder etwas salopp formuliert der Selbsteinschätzung, ob ich die Umstände oder diese mich dominieren.

Alle vier Bewältigungsstrategien nutzen dem Individuum subjektiv – haben jedoch gleichzeitig **organisational eher kritisch zu bewertende Folgen**:

1. Kurze Verweildauer in, abnehmende Bindung an die Organisation der Cherry Picker
2. Geringe Bereitschaft, Verantwortung – auch Führung - zu übernehmen und an Veränderungen gestaltend mitzuwirken der Cocooner
3. Erlernte Hilflosigkeit, Innere Kündigung, Neid-Debatten, Sabotage der Frustrierten
4. Prokrastination (Aufschieberitis), (temporäre) Ausfälle z.B. durch Stress und Burn-Out der Überforderten

Wir kennen und nutzen seit Jahren Erklärungs- und Lösungsansätze für Situationen, in denen – meist durch von außen auftretende Veränderung - das Individuum (vorübergehend) in eine subjektive Überforderung gerät: Unterschiedliche Change-Kurven (z.B. Kübler-Ross), das Modell der erlernten Hilflosigkeit (z.B. Seligman), (Wieder-)Gewinnung von Selbstwirksamkeit (z.B. Bandura) – bis hin zur Kurzformel des „Change-it, love-it or leave-it“.

Wir fragen uns, ob aus Sicht der Organisationsentwicklung, diese Modelle 1:1 übertragbar sind und greifen diese Gedanken auf: Damit könnten Individuum fokussierte Modelle als gedankliche Rahmen auch für das Verständnis von Dynamiken auf organisationaler Ebene herangezogen werden. Dies würde uns erlauben, diese Konzepte und darin bestehende Überlegungen zu nutzen, um das vorherrschende Gefühl der Ohnmacht in Organisationen zu erklären. Dies würde zu der Annahme führen, dass auch Organisationen dabei unterschiedliche Coping-Strategien entwickeln.



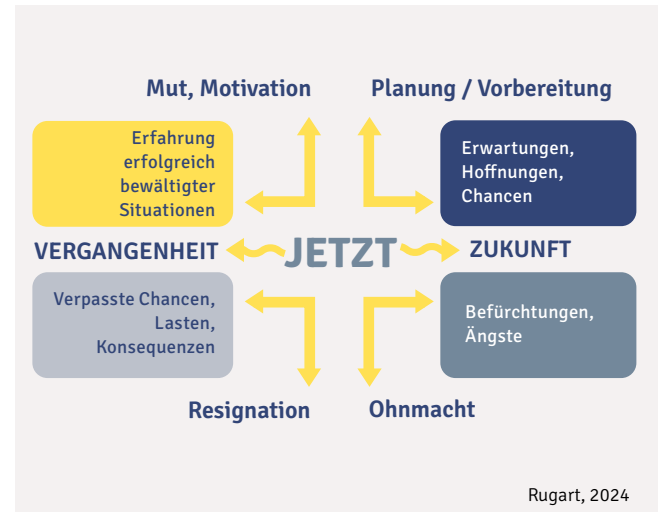
Einen möglichen ersten Zugang sehen wir in der Antwort auf die Frage, welche Tradition und Kultur eine Organisation im Umgang mit Veränderungen in der Vergangenheit entwickelt hat und welche vorherrschenden Emotionen und Verhaltensweisen diese im Hier und Jetzt überwiegend hervorbringen.

- **Vergangenheitsorientierung** und Fokus auf Erfolge erzeugt eher ein kollektives Gefühl von Mut und Motivation – der Fokus auf verpasste Chancen eher Resignation.
- **Zukunftsorientierung** und Fokus auf Chancen lassen Organisationen Planen und sich Vorbereiten – Ohnmacht entsteht beim Fokus auf Befürchtungen.

Aber nicht nur die Tradition und Vergangenheit bildet Copingstrategien in Organisationen heraus.

Im Kontext multipler Krisen verändert sich die Dynamik in Organisationen grundlegend. Krisen erzeugen oft erhöhte Unsicherheit, Überforderung und Kontrollverlust. Die Konzepte der erlernten Hilflosigkeit und der Selbstwirksamkeit müssen daher angepasst und differenzierter angewandt werden.

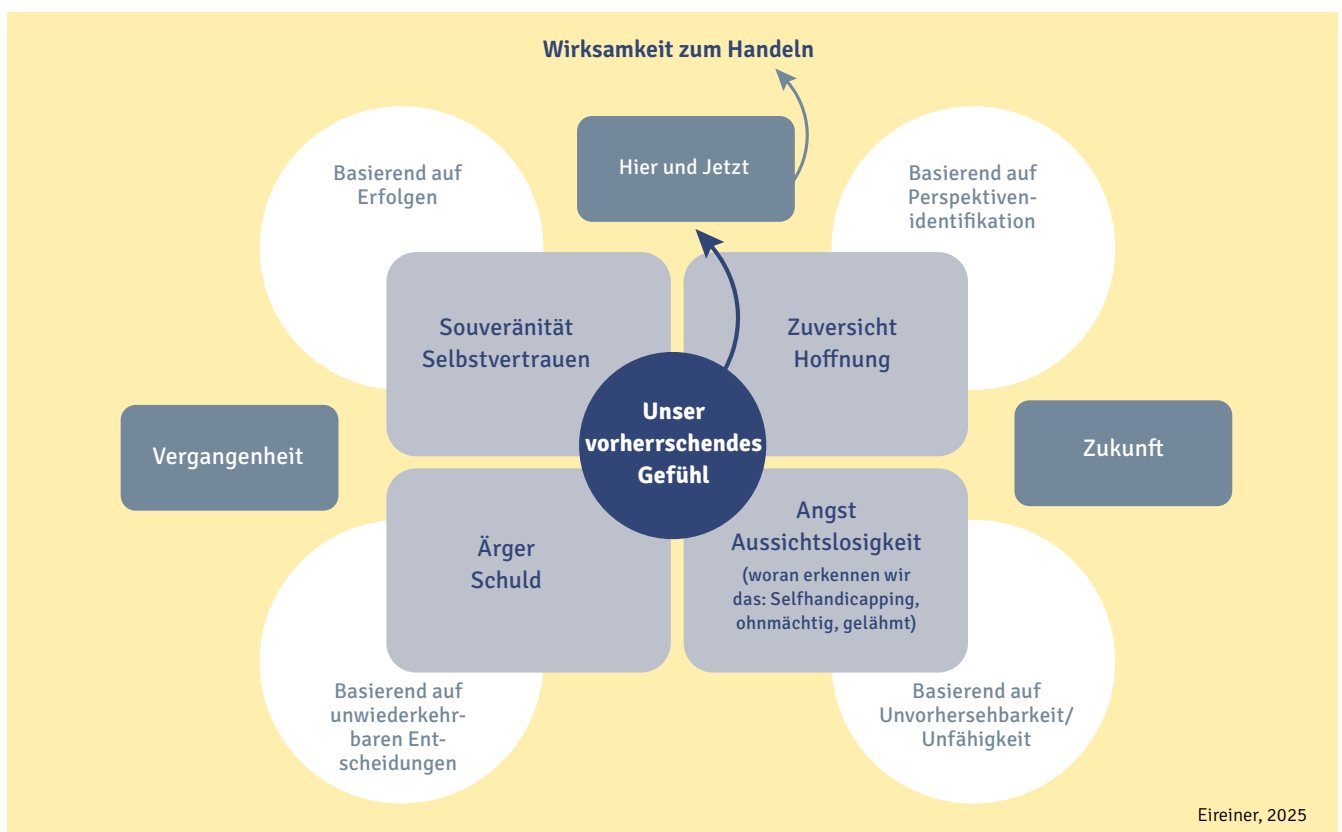
Häufige, unkontrollierbare und überlappende Krisen (z.B. Pandemie, wirtschaftliche Rezession, Klimakrise) verstärken das Gefühl, ohnehin nichts ändern zu können und verstärken kollektive Hilflosigkeit und führen zu einem emotionalen Erschöpfungszustand (Burnout, Resignation), da Mitarbeitende und Führungskräfte in kurzer Zeit ständig mit neuen Problemen konfrontiert sind. Diese Ohnmacht führt zu einer Krisenmüdigkeit (Crisis Fatigue) und es entsteht ein kollektives Gefühl der Ohnmacht. Zudem werden in Krisen Handlungs-



möglichkeiten oft enger oder eingeschränkter - Mitarbeitende könnten daran zweifeln, überhaupt Einfluss nehmen zu können. Da Zukunft unberechenbar wirkt, wird das Gefühl von Selbstwirksamkeit erschwert, da Erfolge schwer planbar oder sichtbar sind.

Somit gibt es tradierte oder aktuelle Kräfte, die zu kollektiven emotionalen und mentalen Zuständen in Organisationen führen können.

Stellen wir nun den kollektiven emotionalen und mentalen Zustand in den Mittelpunkt unserer weiteren Überlegungen so lassen sich **vier grundsätzliche Gefühlswelten in Organisationen definieren:**



Wir schlagen diese Matrix zunächst als Analysefeld vor, um das aktuell vorherrschende Organisationsgefühl zu reflektieren und zu lokalisieren sowie zu erforschen und zu verstehen, auf welcher Basis es kollektiv erzeugt wird. Organisationen, die sich emotional in den oberen beiden Feldern befinden, erleben sich handlungsstark und agierend – in der Regel aus eigener Kraft und mit wenig Bedarf an (externer) Beratung bzw. wissen sehr genau, wie sie externe Unterstützung einsetzen wollen. Organisationen in der unteren Hälfte suchen hingegen häufig (unsere) Unterstützung, auch um Verantwortung zu externalisieren.

Wir glauben, dass diese Organisationen auf Basis der gemeinsamen Reflexion dieser kollektiven Emotionen und dem Verständnis, woher diese kommen bzw. wie diese entstehen, die Motivation und Handlungswillen zurückgewinnen können. **Erste Ansatzpunkte können dafür sein:**

- Anerkennen, Würdigen und Verstehen der Emotion
- Ergänzung der Erinnerungen, z.B. um Ausnahmen vom Scheitern, gute Entscheidungen
- Ergänzung der Prognose, z.B. durch Solidarität, Werte
- Erste Schritte erarbeiten, wie wir mit dieser Emotionslage wieder mehr ins Handeln kommen.

Das ist aus unserer Sicht anders (und mehr) als das etwas plumpe „Man muss nur wollen“ oder der oft beschworene „Wechsel des Mindsets“.

Wie aber nun von der Reflexion, Analyse und Erkenntnis zur Veränderung? An dieser Stelle finden wir es spannend, die Individuum bezogenen Modelle der Erlernten Hilflosigkeit und der Selbstwirksamkeit auf das Kollektiv anzuwenden.

Die Kombination der Konzepte der erlernten Hilflosigkeit und der Selbstwirksamkeit bietet eine kraftvolle Perspektive auf Veränderungsprozesse in Organisationen. Wenn Organisationen verstehen, was zu Passivität führt und gleichzeitig den Glauben an die Machbarkeit stärken, können sie Veränderungsprozesse viel erfolgreicher gestalten.

Um die **Hilflosigkeit** in einem Kollektiv zu reduzieren, könnten vier Dinge helfen:

1. **Priorisierung und Klarheit:** In Krisenzeiten sollten Führungskräfte besonders transparent sein und Unsicherheiten offen benennen. Klare und einfache Botschaften helfen, Orientierung zu geben.
2. **Kontrolle zurückgewinnen:** Auch kleine Möglichkeiten der Einflussnahme sollten sichtbar gemacht werden, um aus der Passivität herauszuführen.
3. **Emotionale Entlastung:** Organisationen sollten Räume für Austausch, Reflexion und Verarbeitung von Belastungen schaffen (z.B. offene Gespräche, psychologische Unterstützung).
4. **Grenzen anerkennen:** Rahmenbedingungen als solche akzeptieren, statt an ihnen zu leiden, individuelle Belastungsgrenzen (be-)achten, Selbst- und Teamfürsorge

Spirale der erlernten Hilflosigkeit



Um gleichzeitig die **Selbstwirksamkeit** einer Organisation positiv zu beeinflussen, könnten folgende Maßnahmen hilfreich sein:

1. **Kurzfristige Erfolgserlebnisse schaffen (Micro-Wins):** Statt langfristiger großer Ziele, die in Krisenzeiten unsicher sind, sollten kurzfristig erreichbare Ziele gesetzt werden. Diese erzeugen das Gefühl der Machbarkeit.
2. **Flexibilität und Agilität fördern:** Selbstwirksamkeit entsteht in Krisen auch aus der Erfahrung, schnell und flexibel auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können. Agiles Vorgehen hilft, rasch Erfolgserlebnisse zu erzeugen.
3. **Ressourcenorientierung:** Statt Defizite zu betonen, sollten die vorhandenen Stärken und **Ressourcen** der Organisation und der Mitarbeitenden hervorgehoben werden („Was funktioniert trotz der Krise?“).
4. **Zusammenhalt und kollektive Selbstwirksamkeit stärken:** Gerade in Krisen wird soziale Unterstützung essenziell. Die Botschaft „**Gemeinsam** schaffen wir es“ sollte gestärkt und glaubhaft vermittelt werden.

Am Ende bedarf es einer Anpassung traditioneller Kerngedanken der Organisationen:

- **Von großen Visionen zu realistischen Zielen:** Statt weit entfernte Visionen zu betonen, sollten konkrete, erreichbare Ziele und kurzfristige Verbesserungen im Fokus stehen.
- **Von individueller zu kollektiver Selbstwirksamkeit:** Gerade in Krisen zählt der Teamzusammenhalt, gegenseitige Unterstützung und das kollektive Gefühl, gemeinsam etwas bewirken zu können.
- **Akzeptanz der Krise und Fokus auf Stärken:** Anerkennen, dass nicht alles kontrollierbar ist, dafür bewusst auf die Faktoren fokussieren, die dennoch beeinflussbar bleiben.



© KI generiert - stock.adobe.com

Die Macht des Kunden im Sales-Prozess *und der Umgang damit*

UWE REUSCHE

Geschäftsführer ifsm



In Zeiten der Digitalisierung und einer zunehmend vernetzten Welt hat sich die Machtverteilung im Verkaufsprozess stark zugunsten der Kunden verschoben. Während Unternehmen und Vertriebsmanager und -managerinnen früher oft die Kontrolle über Informationen, Angebote und Kaufentscheidungen innehatten, sind heute gut informierte, anspruchsvolle und selbstbewusste Kunden die treibende Kraft. Doch wie kannst du als Sales-Manager und -Managerin mit dieser neuen Machtverteilung umgehen, insbesondere im B2B-Umfeld und im komplexen Vertrieb?

Die veränderte Rolle des Kunden

Moderne Kunden sind bestens informiert, vergleichen Angebote in Echtzeit, lesen Bewertungen und tauschen sich in sozialen Netzwerken, in Branchennetzwerken oder sogar in speziellen, funktionsbezogenen Netzwerken (wie z.B. HR, IT, Ingenieurwesen) aus. Die Transparenz der Märkte hat zugenommen – auch durch KI-Analysen, was bedeutet, dass Kunden mehr Alternativen haben und ihre Kaufentscheidungen auf einer breiten Informationsbasis treffen. Im B2B-Bereich und im komplexen Vertrieb bedeutet das für dich:

- **Längere Entscheidungsprozesse:** Kaufentscheidungen werden oft von mehreren Stakeholdern getroffen und erfordern eine komplexere und tiefere Überzeugungsarbeit.
- **Hohe Anforderungen an die Beratung:** Deine informierten Kunden erwarten maßgeschneiderte tailor-made Lösungen, die auf ihre spezifischen Herausforderungen eingehen.
- **Wachsende Einflusskraft durch Netzwerke:** Empfehlungsmarketing und Referenzen spielen eine immer größere Rolle.
- **Stärkere Konkurrenz:** Mehr Konkurrenz bedeutet mehr Wettbewerb, wodurch du dich klar differenzieren musst.

7 Strategien für Unternehmen sowie Sales-Manager und Sales-Managerinnen

Um dich in dieser neuen Realität erfolgreich zu positionieren, solltest du gezielt auf die veränderte Kundenmacht reagieren:

01 Kundenorientierung als Kernstrategie

Du musst den Kunden und seine Bedürfnisse genau kennen. Besonders im B2B-Bereich erwarten deine Kunden nicht einfach ein Produkt, sondern eine Lösung für ihre spezifischen Herausforderungen. Du bist wie ein Lotse oder eine Lotsin, welche:r deine Gesprächspartner und -partnerinnen durch unbekanntes Gewässer begleitet. Stelle gezielte Fragen, um die Geschäftsprozesse deines Kunden zu verstehen. Ein Beispiel: Wenn du Software für das Lieferkettenmanagement verkaufst, dann frage nach aktuellen Engpässen, Compliance-Anforderungen oder Effizienzproblemen.

02 Datengetriebene Entscheidungsfindung

Durch die Nutzung von CRM-Systemen, Datenanalysen und KI-Technologien kannst du deine Kunden besser verstehen und

personalisierte Angebote erstellen. Nutze Predictive Analytics, um eine ganzheitliche Sicht auf die Kunden zu generieren und um über Trends Bedarfe frühzeitig zu erkennen und proaktiv auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Beispiel: Ein Kunde hat sich wiederholt für ein bestimmtes Produkt interessiert, aber noch nicht gekauft? Nutze diese Information in Verbindung mit den Trends, die auf ihn Einfluss haben, um ihn gezielt mit zusätzlichen Insights oder einem maßgeschneiderten Angebot anzusprechen.

03 Aufbau von Vertrauen und Authentizität

Auch die menschliche Komponente spielt eine große Rolle, denn gerade im komplexen Vertrieb ist Vertrauen ein entscheidender Faktor. Authentische Kommunikation und Transparenz sind hier der Schlüssel. Sei ehrlich über die Vor- und Nachteile deines Produkts. Wenn du beispielsweise eine teurere, aber langfristig kosteneffizientere Lösung anbietest, dann erkläre deinem Kunden klar die Total Cost of Ownership (TCO), anstatt nur den initialen Preis zu betonen.

04 Selbstbewusstsein im Vertrieb entwickeln

Es ist entscheidend, dass du als Sales-Manager und -Managerin selbstbewusst auftrittst. Die Kunden haben zwar viel Macht, aber du bringst Expertise, Erfahrung und wertvolle Lösungen mit. Sei dir deiner eigenen Stärken bewusst und präsentiere deine Produkte oder Dienstleistungen mit Überzeugung. Nur wenn du selbst an dein Angebot glaubst, wirst du auch andere davon überzeugen können.

05 Hervorragender Kundenservice und After-Sales-Betreuung

Im B2B-Sales ist der Verkaufsprozess oft nur der Anfang der Geschäftsbeziehung. Investiere in exzellenten Kundenservice und stelle sicher, dass dein Kunde auch nach dem Kauf optimal betreut wird. Beispiel: Falls du ein komplexes Software-Tool verkaufst, kannst du eine Onboarding-Schulung oder regelmäßige Webinare anbieten, um die Nutzung zu optimieren.

06 Macht hat auch Vorteile

Die Macht des Kunden mag wie eine Herausforderung erscheinen, doch sie bietet auch Chancen. Ein informierter Kunde ist oft auch ein besserer Kunde, der genau weiß, was er braucht. Dadurch kannst du zielgerichteter argumentieren und bessere Lösungen präsentieren. Zudem kannst du durch exzellenten Service und Expertise deine eigene Position stärken und langfristige Geschäftsbeziehungen aufbauen.

07 Eigene Machtposition durch SWOT-Analyse verstehen

Um deine eigene Macht im Sales-Prozess besser zu verstehen, solltest du regelmäßig eine SWOT-Analyse durchführen:

- **Strengths (Stärken):** Was kannst du besonders gut? Welche einzigartigen Vorteile bietet dein Produkt oder deine Dienstleistung?
- **Weaknesses (Schwächen):** Wo gibt es Verbesserungspotenzial? Gibt es Bereiche, in denen die Konkurrenz besser ist?
- **Opportunities (Chancen):** Welche Markttrends oder Kundenbedürfnisse kannst du nutzen?
- **Threats (Bedrohungen):** Welche Herausforderungen bestehen durch Konkurrenz, Preisdruck oder veränderte Kundenanforderungen?

Indem du deine eigene Position reflektierst, kannst du gezielt an deinen Schwächen arbeiten und deine Stärken weiter ausbauen.



Konkrete Handlungstipps für den Kundenkontakt

1. **Nutze Storytelling:** Anstatt nur technische Details oder Features zu präsentieren, erzähle eine Geschichte. Beispiel: „Ein Kunde aus der Automobilbranche hatte ein ähnliches Problem wie Sie und konnte durch unsere Lösung die Lieferzeiten um 30 % reduzieren.“
2. **Verstehe die individuellen Pain Points:** Stelle gezielte Fragen, um die Herausforderungen deines Kunden zu identifizieren. Beispiel: „Wo genau liegt Ihr größtes Problem in der aktuellen Lieferkette?“
3. **Biete maßgeschneiderte Lösungen:** Zeige deinem Kunden, dass du ihn verstehst, indem du individuelle Angebote machst. Beispiel: „Basierend auf Ihren Anforderungen empfehle ich Ihnen die erweiterte Serviceoption, um Ihren Workflow zu optimieren.“
4. **Baue eine langfristige Beziehung auf:** Verfolge den Kundenstatus auch nach dem Kauf. Beispiel: „Ich wollte nur kurz nachhören, ob unser Produkt Ihre Erwartungen erfüllt – gibt es etwas, wobei ich Ihnen noch helfen kann?“
5. **Reagiere schnell und kompetent:** Gerade im komplexen Vertrieb sind schnelle Antworten entscheidend. Nutze Automatisierungen, aber stelle sicher, dass der persönliche Kontakt nicht verloren geht.
6. **Erstelle eine Relationship Map:** Identifiziere die relevanten Personen, die Entscheidungen treffen, ihren Einfluss auf den Prozess und ihre Einstellung zu deinem Unternehmen. Dies hilft dir, gezielte Kommunikationsstrategien für die wichtigsten Stakeholder zu entwickeln und zu eruieren, wo die Machtzentren im Kundensystem sind. Danach kannst du eine für dich und euch stimmige Vorgehensstrategie entwickeln.
7. **Nutze die Macht deines Unternehmens:** Welche einzigartigen Wettbewerbsvorteile hast du? Eine starke Marke, technologische Innovation oder ein hervorragender Kundenservice? Setze diese gezielt als Argumentationsbasis im Sales-Prozess ein.
8. **Deine Macht im Machtspiel verstehen:** Wie kannst du dein Verhandlungsgeschick nutzen, um das Gleichgewicht im Entscheidungsprozess zu beeinflussen? Strategische Partnerschaften, Referenzen und branchenspezifisches Know-how sind oft entscheidende Faktoren.
9. **Optimiere deine Social-Media-Präsenz und -Strategie:** Nutze LinkedIn, Twitter oder spezialisierte Branchenplattformen, um dich als Thought Leader zu positionieren. Eine starke Social-Media-Strategie kann deine Sichtbarkeit erhöhen und neue Kundenbeziehungen aufbauen.

Fazit

Die Machtverschiebung im Sales-Prozess erfordert ein Umdenken in der Vertriebsstrategie. Für den zukünftigen Vertrieb musst du agiler, kundenorientierter und digitaler werden, um in einer von Kunden bestimmten Welt erfolgreich

zu sein. Wer es schafft, diese Herausforderungen als Chancen zu begreifen, wird nicht nur Umsatz steigern, sondern auch nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern.



Herzlichen Glückwunsch an die neuen zertifizierten Sales Coaches!

Mit viel Engagement und Begeisterung haben die Teilnehmenden die drei praxisnahen Module sowie die begleitenden Online-Sessions erfolgreich absolviert. Sie haben wertvolle Kenntnisse im Sales Coaching, in der Kundenbetreuung und im Einsatz effektiver Coaching-Methoden erworben. Dabei haben sie gelernt, Verkaufsgespräche professionell zu begleiten, Vertriebsteams zu Höchstleistungen zu führen und ihre eigene Entwicklung als Coach voranzutreiben.

Ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung war der Lerntransferbericht, den die Teilnehmenden erstellten und der von Prof. Dr. Kreutle, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des ifsm, begutachtet wurde. Nach bestandener Abschlussprüfung wurden am 15. Februar 2025 feierlich die Zertifikate überreicht. Die frisch zertifizierten Sales Coaches sind nun bestens gerüstet, um Vertriebsstrategien gezielt zu optimieren und Verkaufsteams mit wirkungsvollen Coaching-Ansätzen zu begleiten. Mit ihrem Wissen und ihrer Expertise tragen sie dazu bei, im Vertrieb echte Veränderungen zu bewirken.



**Jetzt für die nächste Runde der
Sales Coach Ausbildung anmelden!**

Die nächste Ausbildungsreihe startet bald
– wieder in drei Modulen:

Modul 1: 12.–15.11.2025

Modul 2: 14.–17.01.2026

Modul 3: 18.–21.02.2026

Deine Investition:

4.675,- € netto





Macht

und Mikropolitik

THERESA HAUSE

*Trainerin & Coach für Persönlichkeits-
und Führungskompetenz ifsm*





**„Macht ist weder
gut noch böse
– sie ist, was wir
daraus machen.“**

© KI generiert - stock.adobe.com

Was verbindest du mit Macht und Mikropolitik? Beide Begriffe lösen in uns meist negative Assoziationen aus, obwohl sie grundsätzlich nur die Möglichkeit der persönlichen Einflussnahme bezeichnen. Destruktive

Erfahrungen durch den Missbrauch von Macht oder politischem Agieren, bewirken jedoch, dass wir ihnen gegenüber tendenziell eine ablehnende Haltung entwickelt haben. Öffnen wir uns jedoch für eine wertneutrale Beobachtung, so können wir erleben, dass Macht und Mikropolitik nicht nur in gesellschaftlichen und unternehmerischen Kontexten, sondern auch in unserem Privatleben und familiären Umfeld eine wichtige Rolle spielen.

Es ist normal, dass jeder von uns mikropolitische Taktiken nutzt. Entscheidend ist jedoch, inwiefern wir bewusst und bedacht damit umgehen und zu welcher Zielerreichung sie uns dienen.

„Macht existiert nur in Beziehungen.“

Max Weber definiert Macht wie folgt: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen“ (Weber 1972, S. 28). Macht zeigt sich demnach als soziale Beziehung. Trotz der formellen Macht der Führungskraft haben somit auch Mitarbeitende die Möglichkeit, Macht auszuüben (Wunderer 2003, S. 290). Einen orientierenden Ansatz ermöglichen die sechs verschiedenen Quellen der Macht von French und Raven (1959):

- Macht durch (finanzielle oder immaterielle) *Belohnung*
- Macht durch *Bestrafung* (Androhung oder Durchsetzung negativer Maßnahmen)
- Macht durch *Legitimation* (Strukturen, Normen und Werte der Organisation, die einer Person das Recht der Machtausübung zusprechen)
- Macht durch *Identifikation* (eine Person identifiziert sich mit einer Organisation, Gruppe oder anderen Person und versucht dieser ähnlich zu sein und zu gefallen, wodurch dem Identifikationsobjekt Macht verliehen wird)
- Macht durch *Expertentum* (der Machtinhaber besitzt Informationen auf einem speziellen Wissensgebiet und erlangt durch diese personell gebundene Sachkenntnis einen Informationsvorteil)
- Macht durch *Information* (entsteht durch Kontrolle, Zurückhalten oder Weitergeben jeglicher Art von Informationen).

„Mikropolitik ist nicht die Ausnahme – sie ist die Regel.“

Folgen wir der Begriffsdefinition von Oswald Neuberger, so ist Mikropolitik ein Arsenal von (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Folglich gibt es auch in Unternehmen immer politische Arenen, in denen Mitarbeitende nach Macht und Einfluss streben, um individuelle oder kollektive Ziele zu erreichen. Dies können einmalig erreichbare Ziele (beispielsweise eine Gehaltserhöhung) oder auch langfristige Ziele, die die Aneignung von Machtressourcen beinhalten (beispielsweise zukünftig in zentrale Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden) sein.

„Je höher die Ebene, desto politischer häufig das Spiel.“

In meiner langjährigen Beratungstätigkeit von Unternehmen stelle ich fest, dass der Stellenwert mikropolitischen Agierens oft mit der Höhe der Hierarchieebene steigt. Besonders unerfahrene Führungspersonen können sich dadurch verunsichert und möglicherweise demotiviert fühlen. Darüber hinaus lassen sich weitere Merkmale in Unternehmen beobachten, die mikropolitischen Verhalten begünstigen. „Wo Unsicherheit herrscht, wächst das Machtspiel.“ Eine Studie von Sackmann et al. (2002) zeigt auf, dass mikropolitische Taktiken mit größerer Wahrscheinlichkeit in heterogenen Gruppen auftritt. In solchen Gruppen finden sich oft Mehr- und Minderheiten mit dazugehörigen Machtunterschieden. Blickle (2002, S. 169) betont des Weiteren, dass mikropolitische Aktivitäten häufiger auftreten, wenn die organisationalen Rahmenbedingungen von strategischer Intransparenz, Wettbewerb, Positionskämpfen oder zu starker Unsicherheit in Change Prozessen geprägt sind. Auch ein Führungsvakuum führt zu vermehrtem Auftreten mikropolitischen Aktivitäten. Dieses kann durch persönliche Defizite, fehlende Sichtbarkeit oder Entscheidungsschwäche der Führungsperson ausgelöst werden. Meiner Beobachtung nach führt ein Führungsvakuum am prägnantesten zu destruktiver Mikropolitik und kann gleichzeitig durch adäquate Maßnahmen sehr wirksam beeinflusst werden. „Mikropolitik kann man bekämpfen – oder klug nutzen.“ Unterstützende Angebote hierfür sind beispielsweise:

- Aufklärende Führungstrainings zum Erkennen und zum konstruktiven Umgang mit Mikropolitik, um negative Dynamiken (wie Instrumentalisierung, Mobbing oder Staffing) zu schwächen.
- Etablierung von systematischen Führungsfeedbacks, um ein Führungsvakuum frühzeitig zu erkennen und besprechbar zu machen.
- Coaching von Führungspersonen, um Auswirkungen persönlicher Defizite und Unsicherheit zu vermeiden.

„Konflikte sind unvermeidlich – die Frage ist, wie man sie nutzt.“

Zwischen Teams und ihren Führungskräften können, durch unterschiedliche Perspektiven und das in der hierarchischen Beziehung angelegte Konfliktpotenzial, immer wieder Differenzen entstehen. Die Führungsaufgabe impliziert die Zuteilung von Aufgaben und Ressourcen, das Kontrollieren von Arbeitsprozessen und die Beurteilung der Mitarbeitenden. Problematisch wird es, wenn die Führungsperson selbst zum Konfliktgegenstand wird (Regnet 2007, S. 69). Ein solcher Konflikt kann neue, produktive Strukturen hervorbringen oder im Extremfall, wenn sich das gesamte Team gegen die Führungskraft

stellt, den Arbeitsprozess behindern und mit einer Versetzung oder einem Rücktritt der Führungsperson enden (ebd., S. 70). Im letztgenannten Szenario kommt es häufig zur Anwendung mikropolitischen Taktiken von Mitarbeitenden, wobei auch die Vermeidungsstrategie von übergeordneten Führungspersonen, Konflikte zu lange zu umgehen, ein wesentlicher Faktor sein kann.

„Mikropolitik wird dort toxisch, wo Transparenz fehlt.“

Zur Verringerung destruktiver Mikropolitik lohnt es sich, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der kollegiale Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen möglich ist und gleichzeitig eine gesunde Führungssouveränität gelebt werden kann. Grundsätzlich sollten Führungspersonen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Führungsleistung ausgewählt und Beförderungen durch persönliche Beziehungen oder aufgrund mikropolitischen Agierens vermieden werden. Für Personen in höheren Hierarchieebenen sollte es im besten Fall selbstverständlich sein, transparent und konsequent zu entscheiden sowie Interessenskonflikte frühzeitig zu erkennen und sie (ggf. mit Hilfe externer Unterstützung) zu beheben.

Ich würde mich sehr freuen, wenn dich diese inhaltlichen Impulse zum Nachdenken anregen:

- Welchen Stellenwert hat mikropolitisches Agieren in eurem Unternehmen und warum?
- Welche mikropolitischen Taktiken begegnen dir im Führungsalltag?
- Welche mikropolitischen Taktiken nutzt du selbst?

Und dazu ein weiterführender Dialog zwischen uns entsteht.

Literaturnachweise

Blickle, G. (2002) *Mikropolitik- eine ethische Analyse*. In: Zeitschrift für Personalforschung 16 (2), 169-186.

French, J. R, Raven, B. H. (1959) *The Basis of Social Power*. In: Cartwright, D. (ed.) *Studies in Social Power*, Institute for Social Research, Ann Arbor, pp. 150 – 167.

Neuberger, O. (2006) *Mikropolitik und Moral in Organisationen*, 2nd edn., Lucius und Lucius, Stuttgart.

Regnet, E. (2007) *Konflikt und Kooperation. Konflikt-handhabung in Führungssituation, Praxis der Personalpsychologie Human Resource Management kompakt*, Band 14, Hogrefe Verlag GmbH und Co.KG, Göttingen.

Sackmann, S., Bissels, S., Bissels, T. (2002) *Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften*. In: Die Betriebswirtschaft 62 (1), 43–58.

Weber, M. (1972) *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5th edn., Mohr Siebeck, Tübingen.

Wunderer, R. (2003) *Führung*. In: Auhagen, A. E., Bierhoff, H. W. (eds.) *Angewandte Sozialpsychologie: Das Praxishandbuch*, Beltz Verlag, Weinheim et al., pp. 279-301.



Prinzip der minimalen Führung

In dieser praxisnahen Weiterbildung lernen Führungskräfte, einen effizienten und auf Ergebnisse ausgerichteten Führungsstil zu entwickeln, der Selbstständigkeit und Agilität im Team fördert. Inspiriert von Klaus Kissels Ansatz zu minimaler Führung, erarbeiten sie Techniken, um Mitarbeiter sinnvoll zu delegieren, stärker einzubinden und zu motivieren. Dies steigert nicht nur die Effektivität ihrer Führungsrolle, sondern schafft auch Raum für strategische Aufgaben. Zusätzlich verbessern die Teilnehmenden durch gezieltes Training ihre Kommunikationsfähigkeiten und erhalten wertvolles Feedback, um ihre Führungskompetenzen weiter zu schärfen.

 **Jetzt anmelden!**

Modul 1: 05.– 07.11.2025

Modul 2: 27.– 29.01.2026

Modul 3: 06.– 08.05.2026

Einzelpreis:

4.050,- € netto





20 Jahre,

wie die Zeit vergeht.

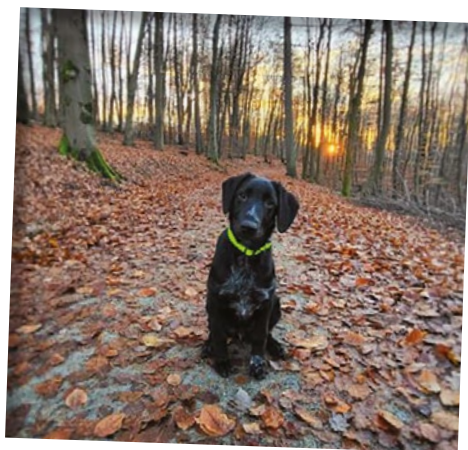
Ein bewegender Rück- und Ausblick

Am 01.01.2005, also vor 20 Jahren, begann unsere Reise. Im Jahr 2004 hatten wir, Klaus Kissel und Uwe Reusche, die Idee, ein gemeinsames Unternehmen zu gründen. Wir haben uns bei einem Kunden kennen und schätzen gelernt und sofort viele neue Ideen entwickelt, wie organisationales und menschliches Lernen möglich wird. Am 01.01.2005 starteten wir mit der Gründung von ifsm - eine Reise voller wertvoller Begegnungen, toller Projekte, Herausforderungen und spannender Entwicklungen. Was damals als kleine Idee begann, hat sich dank der Menschen rund um ifsm, euch als unseren Kunden, den Trainerinnen und Trainern, Beraterinnen und Beratern sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem erfolgreichen Unternehmen entwickelt.









Ein Blick zurück

Als wir ifsm gründeten, stand die Frage im Mittelpunkt, wie wir unsere Arbeit so gestalten können, dass organisationales und menschliches Lernen für unsere Kunden nachhaltig gestaltet werden kann.

Die ersten Jahre waren geprägt von Wachstum, neuen Erfahrungen und auch einigen Herausforderungen. Doch mit Engagement, Fachwissen und einer klaren Vision konnten wir uns am Markt etablieren und stetig weiterentwickeln.

Wandel und Fortschritt

In zwei Jahrzehnten hat sich viel verändert - sowohl in unserer Branche als auch bei ifsm. Wir haben neue Lernmethoden entwickelt und integriert, unser Dienstleistungsangebot erweitert und unsere Prozesse kontinuierlich optimiert, um stets den besten Service bieten zu können. 2005 zu zweit mit einer Assistentin gestartet, sind wir mittlerweile 5 Gesellschafter:innen, 8 Assistentinnen - die uns mit Herz, Hand und Kopf begleiten - und 45 Trainer:innen und Berater:innen.

Trotz aller Veränderungen ist eines gleich geblieben: unser Anspruch an Qualität, Innovation, Vertrauen und eine partnerschaftliche, wertorientierte Zusammenarbeit. **Unser Motto „Menschen bewegen - Zukunft gestalten“ ist nach wie vor unser Leitsatz.**

Was die Zukunft bringt

Auch nach 20 Jahren blicken wir voller Tatendrang in die Zukunft. Die Anforderungen in unserer Branche entwickeln sich ständig weiter und wir freuen uns darauf, gemeinsam mit unserem Team und euch als Kunden neue Wege zu gehen. Unser Ziel bleibt es, innovative, nachhaltige und praxisorientierte Lösungen anzubieten, die du in deinem Alltag und bei deiner unternehmerischen Herausforderungen in einer sich immer schneller verändernden Welt unterstützen.

Ein herzliches Dankeschön

Ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ifsm, dem Team und euch als unsere Kunden, wäre dieser Erfolg nicht möglich gewesen. Ihr und euer Vertrauen, eure Treue und euer wertvolles Feedback haben uns motiviert und angetrieben. Dafür bedanken wir uns von ganzem Herzen!

Wir, das ifsm-Team - freuen uns darauf, euch auch in Zukunft zur Seite zu stehen und euch mit unserer Kompetenz rund ums Lernen zu begleiten.



**20 Jahre ifsm im Film
- schaut rein!**



Praxisbericht Leadership Learning Journeys bei moccamedia

SABRINA ARNOLD

Geschäftsführerin ifsm &
Gründerin a.l.c. by ifsm



Führung gezielt weiterentwickeln – und damit die Zukunft gestalten

Die moccamedia GmbH ist ein unabhängiges, inhabergeführtes Mediaunternehmen mit Sitz in Trier. Seit über 30 Jahren stehen die „moccas“ – wie sich alle hier wirkenden Menschen selbst nennen – für kreative, passgenaue Medialösungen im regionalen Handelsmarketing. In mehr als 30 Ländern sorgt moccamedia mit präzise geplanten Mediamanövern® dafür, dass lokale Verkaufsstellen gezielt Nachfrage und Umsatz steigern. Kein Wunder, dass das Unternehmen zu den 500 wachstumsstärksten Firmen und zu den TOP 100 der innovativsten Mittelständlern in Deutschland zählt.

2023 startete unsere Zusammenarbeit mit einer klaren Vision: Geschäftsführer Patrick Becker und Personalentwicklungsleiterin Helena Erhard suchten einen Partner, um die Führungskultur von moccamedia strategisch weiterzuentwickeln – und wir waren sofort an Bord.

Was hat zu der Entscheidung geführt, beginnend in 2023 gezielt in die Entwicklung eurer Führungskräfte zu investieren? Welches Ziel habt ihr damit verfolgt?

„Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren in einem kompetitiven Marktumfeld sehr gut entwickelt und ist auch personell stark gewachsen. Wir haben in der Konsequenz die Organisationsstruktur sukzessive angepasst, notwendige Führungsebenen etabliert und die Positionen überwiegend inhouse besetzt. So haben wir ein Team zusammengestellt, das hoch motiviert, aber hinsichtlich der Führungserfahrung heterogen war. Corona hat dann zusätzlich Druck auf das System ausgeübt, uns in hybride Führungssituationen gezwungen und den Austausch zwischen den Abteilungen und Teams teilweise deutlich eingeschränkt. Dieser Situation sind wir 2023 mit der Leadership Learning Journey entschieden entgegengetreten. Wir wollten die Führungsebene methodisch stärken, Silos aufbrechen und den abteilungsübergreifenden Austausch anregen, um wesentliche Voraussetzungen zu schaffen, auf diesem gestärkten Fundament die Zukunft aufzubauen.“

Patrick Becker, Geschäftsführer



Was war dir als Leitung der Personalentwicklung bei der Konzeption und Umsetzung der Leadership Learning Journeys wichtig?

„Mir war wichtig, dass wir kein Konzept von der Stange 1:1 umsetzen, sondern eine praxisorientierte Entwicklungsmaßnahme konzipieren, die zu moccamedia passt und nachhaltig ist. D.h. die Teilnehmenden sollten sich über die Präsenzveranstaltungen hinaus vernetzen und in Peergroups immer wieder zusammenkommen, um den abteilungsübergreifenden Austausch zu fördern und sich auf der Ebene der Führungskräfte als Peers und Sparringspartner zu erleben.“

Helena Erhard, Leiterin Personalentwicklung



Von individuellen Bedarfen zum gemeinsamen Weg

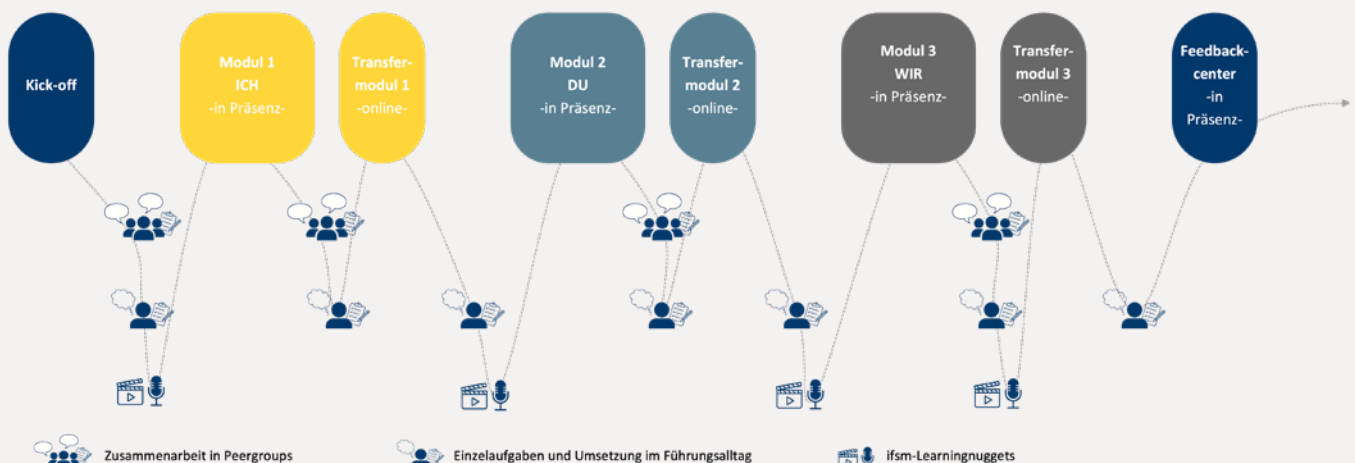
Um die Leadership Learning Journeys gezielt auf die Bedürfnisse der Abteilungs- und Teamleitungen auszurichten, haben wir im Vorfeld mit einzelnen von ihnen persönliche 1:1-Interviews geführt. Dabei stand im Fokus, welche Themen ihnen besonders wichtig sind, in welchen Führungssituationen sie regelmäßig auf Herausforderungen stoßen, wie sie die Zusammenarbeit im Führungsteam aktuell erleben und welche Stärken die moccas auf Führungsebene bereits auszeichnen.

Ein zentrales Bedürfnis, das sich in den Gesprächen immer wieder zeigte, war der Wunsch nach einem gemeinsamen Führungsleitbild. Dies griffen Geschäftsführung und Personalentwicklung unmittelbar auf. Noch vor dem eigentlichen Start der Journeys wurde ein erster Entwurf des angestrebten Führungsleitbildes mit acht klaren Prinzipien entwickelt, das fortan als Orientierungshilfe diente und fester Bestandteil der Journeys wurde.

Das Leitbild – später als „**mocca-Kompass**“ benannt – definiert bewusst das **WAS**: „Was wird von mir als Führungskraft bei moccamedia erwartet?“. Damit erhielten die Führungskräfte im **WIE** – also „Wie kann ich diese Erwartungen konkret umsetzen und dabei authentisch bleiben?“ – größtmögliche Freiheit. In den ersten Phasen wurde der mocca-Kompass immer wieder gemeinsam geprüft, zum Beispiel auf Verständlichkeit, weiterentwickelt und schließlich gemeinsam verabschiedet.

Basierend auf dem mocca-Kompass und den aus den Interviews abgeleiteten Zielen entwickelten wir die **mocca Leadership Learning Journeys mit einem multidimensionalen Ansatz**, um nachhaltige Entwicklung auf mehreren Ebenen zu ermöglichen. Neben klassischen kognitiven Impulsen spielten vor allem emotionale Erfahrungen, soziale Interaktion und praxisnahe Anwendung eine zentrale Rolle. So wurde Lernen nicht nur verständlich, sondern auch erlebbar und spürbar.

Auf dem folgenden Bild erhältst du einen Überblick über den groben Aufbau der beiden Leadership Learning Journeys, für die wir eine Gesamtdauer von jeweils neun Monaten gewählt haben:





Kick-off: Der Startschuss für die Leadership Learning Journey

Beim jeweiligen gemeinsamen Kick-off wurde zunächst der Rahmen für die Journey abgesteckt. Patrick Becker nahm die Teilnehmenden mit auf die Reise, indem er die Intention und Zielsetzung der Leadership Learning Journeys verdeutlichte. Anschließend erhielten alle eine Einführung in die **gemeinsame Kollaborationsplattform** – den zentralen digitalen Hub für die gesamte Journey. Hier konnten die Teilnehmenden jederzeit auf alle Materialien zugreifen, Fragen stellen, sich austauschen und ihre Erfolge teilen.

Dann ging es direkt in die persönliche Reflexion: Die Teilnehmenden definierten ihre individuellen **Lernziele** für die Journey und formierten sich in **Peergroups**. Diese begleiteten sie über die gesamte Dauer hinweg – unter anderem als Raum für kollegiale Fallberatung, gemeinsame Aufgabenbearbeitung und gegenseitige Unterstützung bei der Zielerreichung.



Die Struktur: Drei Praxismodule mit gezieltem Transfer

Die anschließende Leadership Learning Journey bestand aus drei Praxismodulen, die jeweils durch ein Online-Transfermodul ergänzt wurden:

- **Modul 1 – ICH: Meine eigene Rolle als Führungskraft**
Im Mittelpunkt stand unter anderem der mocca-Kompass – das gemeinsame Leitbild – sowie die Reflexion des eigenen Führungsstils und der situative Führungsansatz. Eine zentrale Frage lautete: „Warum sollten andere Lust haben, sich von mir führen zu lassen – und was könnte sie aktuell noch davon abhalten?“
- **Modul 2 – DU: Führen meiner Mitarbeitenden im 1:1**
Die Teilnehmenden lernten zudem, klar und wirksam zu delegieren, Mitarbeitende gezielt weiterzuentwickeln, Konflikte mutig anzugehen und Selbstverantwortung zu fördern – sowohl bei sich selbst als auch bei ihren Mitarbeitenden.
- **Modul 3 – WIR: Mein Team und ich**
Der Fokus lag hier unter anderem auf Teamdynamiken: Wie beeinflussen sie die Zusammenarbeit, und was bedeutet das für mein eigenes Führungsverhalten? Dazu kamen Themen wie „Veränderungen bewusst begleiten“, „Vertrauen aufbauen“ sowie eine starke „Kommunikations- und Feedbackkultur etablieren“.





Lernen durch Erleben: Präsenzmodule, Learning Nuggets & Selbstreflexion

Die Präsenzmodule waren gezielt auf **Anwendung, Erprobung und Selbsterfahrung** ausgerichtet. Damit die wertvolle Zeit für interaktive Übungen, Reflexion und Feedback genutzt werden konnte, erhielten die Teilnehmenden das notwendige Theoriewissen bereits häufig vorab – in Form von **Learning Nuggets**. Diese kurzen, gezielt ausgewählten Selbstlernformate waren, z. B. ein **ifsm-Podcast** oder ein **kompaktes Lernvideo**.

In den Modulen selbst wurden Modelle und Tools durch **Erfahrungslernen** greifbar gemacht. Es ging nicht darum, Methoden oder Tools blind anzuwenden, sondern sie als **individuelles Führungswerkzeug** zu verstehen und zu erleben. Denn Führung bedeutet, das eigene Verhalten bewusst und situativ immer wieder neu zu wählen – so, dass es zur eigenen Person passt.

Transfermodule: Umsetzung im Alltag begleiten

In den **Online-Transfermodulen** reflektierten die Teilnehmenden ihre Umsetzungserfahrungen. Wo gab es Fortschritte? Wo gab es Hürden? Wo war gezielte Unterstützung hilfreich? Zudem wurde jeweils ein spezifisches Thema vertieft, bevor es wieder in die Praxis ging. Denn **Veränderung passiert nicht nur nach der Journey, sondern bereits währenddessen**.

Das Finale: Feedbackcenter und nachhaltige Entwicklung

Zum Abschluss der Journeys fand das jeweilige **Feedbackcenter** statt. Die Teilnehmenden reflektierten ihre Lernziele, erhielten wertvolles Feedback zur eigenen Entwicklung und definierten ihren persönlichen **Fahrplan für die Zukunft**. Doch nicht nur die individuelle Entwicklung stand im Fokus: Als Führungsteam wurde gemeinsam bilanziert, wie sich die Zusammenarbeit verändert hat und welche konkreten Auswirkungen dies auf den Arbeitsalltag bei moccamedia hat.

Da das Ende einer Leadership Learning Journey gleichzeitig immer **der Startschuss für das nächste Kapitel** ist, entschieden die Führungskräfte gemeinsam, wie sie ihre Entwicklung weiter vorantreiben. Zum Beispiel:

- **Kollegiale Fallberatungen fortführen,**
- **gemeinsame Projekte initiieren,**
- **regelmäßige Offsites etablieren,** um sich bewusst aus dem Führungsalltag herauszunehmen und langfristig an der mocca-Führungskultur zu arbeiten.

Auch Patrick Becker und Helena Erhard waren zum Abschluss des Feedbackcenters dabei – nicht nur, um die Erfolge mit den Teilnehmenden zu feiern, sondern auch, um **konkrete Bedarfe** zu identifizieren: Wo wird noch Unterstützung benötigt? Welche strukturellen oder organisatorischen Anpassungen könnten helfen, die neue Führungskultur weiter zu verankern?

Führung braucht Rückenwind

Eines ist klar: **Ohne den Rückhalt der Geschäftsführung und Personalentwicklung bleibt Führungskräfteentwicklung oft nur ein Konzept auf dem Papier.** Die Leadership Learning Journeys bei moccamedia zeigen, wie kraftvoll Entwicklung sein kann, wenn sie strategisch unterstützt und aktiv gelebt wird.

Lassen wir an dieser Stelle **Helena Erhard, Leiterin der Personalentwicklung**, zu Wort kommen: **Welche Veränderungen hat sie bei den Teilnehmenden – und bei moccamedia insgesamt – durch die Leadership Learning Journeys wahrgenommen?**



„Die Journey hat zu einem echten Aufschwung auf der Führungsebene geführt, da die Führungskräfte es als große Wertschätzung empfunden haben, Zeit und Raum zu erhalten, um sich in der Führungsrolle weiterzubilden bzw. weiterzuentwickeln. Die größte Veränderung sehe ich im abteilungsübergreifenden Austausch zwischen den Führungskräften, der nun stattfindet und der damit einhergehenden Möglichkeit, dass Themen bei mocca vorangebracht werden. Zudem sind sich die Führungskräfte ihrer Führungsverantwortung bewusst geworden und haben nun Tools und Methoden an der Hand, die sie in ihren Teams und Abteilungen wirksam einsetzen können. Der modulare Aufbau der Journey und Mix zwischen Präsenz- und Onlineveranstaltungen, Austausch in Peergroups, kollegiale Beratungen sowie Knowledge Nuggets in Video-, Podcast- und Textform hat die Journey dabei zu einem echten Erfolg werden lassen.“

Am besten aber können die Teilnehmenden selbst beschreiben, was die Journey für sie bedeutet hat. – Hier ein paar Gedanken von Einzelnen:



Steve Kolb - Teamleiter

„Die Journey war ein echter Augenöffner. Von der persönlichen Einschätzung und Steigerung der eigenen Fähigkeiten bis hin zur Gesamtentwicklung als Team über die gemeinsame Arbeit während der Journey.“



Katrin Firsching - Abteilungsleiterin

„Obwohl ich schon mehrere Führungskräfte-Trainings gemacht habe, fand ich die Arbeit mit ifsm sehr bereichernd.

Auf der einen Seite hat mir das Setup mit den verschiedenen Modulen sehr gut gefallen inkl. der Varianten aus Präsenzmodulen, eigener Vorbereitung sowie kurzen Online-Modulen. Auf der anderen Seite war die Varianz an Trainer:innen mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten und Stilen sehr inspirierend – gerade bei den unterschiedlichen Stilen konnte ich viel mitnehmen.

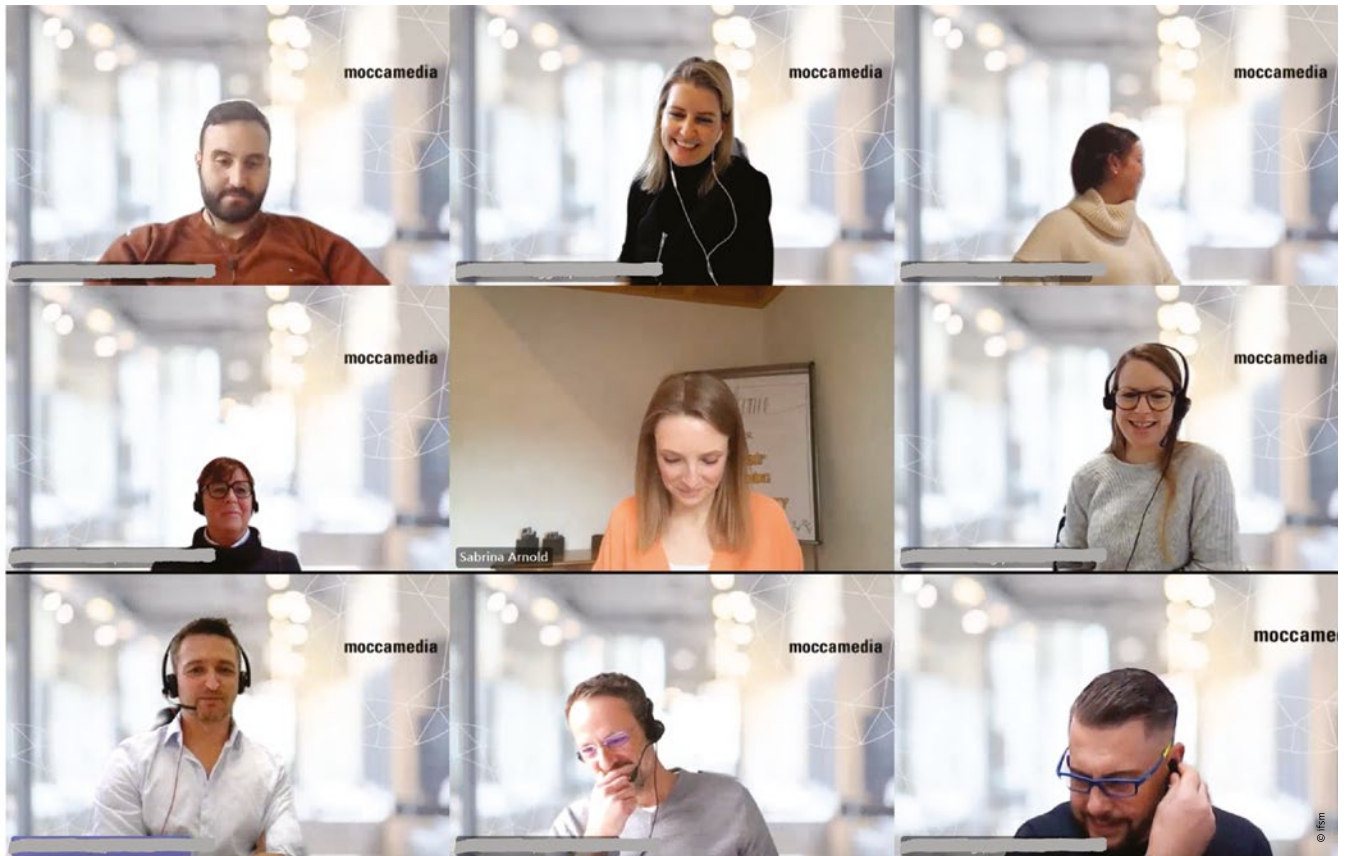
Sehr gut hat mir auch gefallen, dass neben der Vermittlung von Tools & Techniken viel Platz für die Reflexion der eigenen Führungspersönlichkeit sowie des Teams gelassen wurde und viel Platz für eigene Fallbeispiele (statt gestellter vorgegebener Beispiele).

Die LLJ hat es geschafft, uns als Führungsteam näher zusammenzubringen und uns überhaupt erst als „Team“ zu fühlen. Dabei half neben den Modulen v.a. auch das Setup der Peergroups inkl. kollegiale Fallberatung, die auch unabhängig von den Modulen bei Problemen helfen.“



Lena Weyrich - Teamleiterin

„Für mich war die Journey sehr besonders aufgrund der enormen Expertise und Souveränität der Referenten. Ihr Erfahrungsschatz hat mir eine neue Sicht und ein besseres Verständnis von Führung gegeben. Dabei haben sie stets Ansätze gefunden, die auf verschiedenste Bereiche und Situationen anwendbar sind. Für mich hat die Journey Leitplanken geschaffen, um mich in meiner Rolle als Führungskraft weiterzuentwickeln.“



Die Reise geht weiter: Entwicklung als gelebter Prozess

Wie Helena Erhard bereits beschrieben hat, haben die Leadership Learning Journeys einen echten Aufschwung ausgelöst – und genau diesen gilt es nun weiter voranzutreiben. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen nicht nur von den einzelnen Führungskräften und Teams genutzt werden, sondern auch auf organisationaler Ebene Wirkung entfalten.

Deshalb wurden bereits während der Journeys weitere Kapitel aufgeschlagen und zentrale Entwicklungen angestoßen. Gemeinsam haben wir die **Karrierelevel** – für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte – überarbeitet, neu definiert und dabei den Grundstein für ein **Fachkarrierelevel** gelegt. Passend dazu entstanden **Rollenprofile**, die als dynamischer Rahmen die wesentlichen Aspekte, Anforderungen und Verantwortlichkeiten jeder Rolle abbilden. Diese sind natürlich eng mit dem moccamedia-Kompass verknüpft.

Ein entscheidender **Erfolgsfaktor** in diesem Prozess war auch hier die **konsequente Einbindung unterschiedlicher Perspektiven**. Heterogene Gruppen aus Führungskräften und Mitarbeitenden arbeiteten gemeinsam an der Gestaltung der Rollenprofile mit, hinterfragten Inhalte kritisch und stellten somit sicher, dass die Profile verständlich sind und alle wesentlichen Aspekte abbilden. Erst nach diesem iterativen Prozess wurden sie final verabschiedet. Die Rollenprofile werden nun zunächst in ausgewählten Pilotteams eingeführt und in der Praxis erprobt, bevor sie flächendeckend bei moccamedia ausgerollt werden.

Und die Entwicklung geht weiter. Ein nächster wichtiger Schritt ist die **Überarbeitung der Gehaltsbänder** – ein anspruchsvoller und sensibler Prozess, dem sich moccamedia jedoch mit großer Verantwortung stellt.

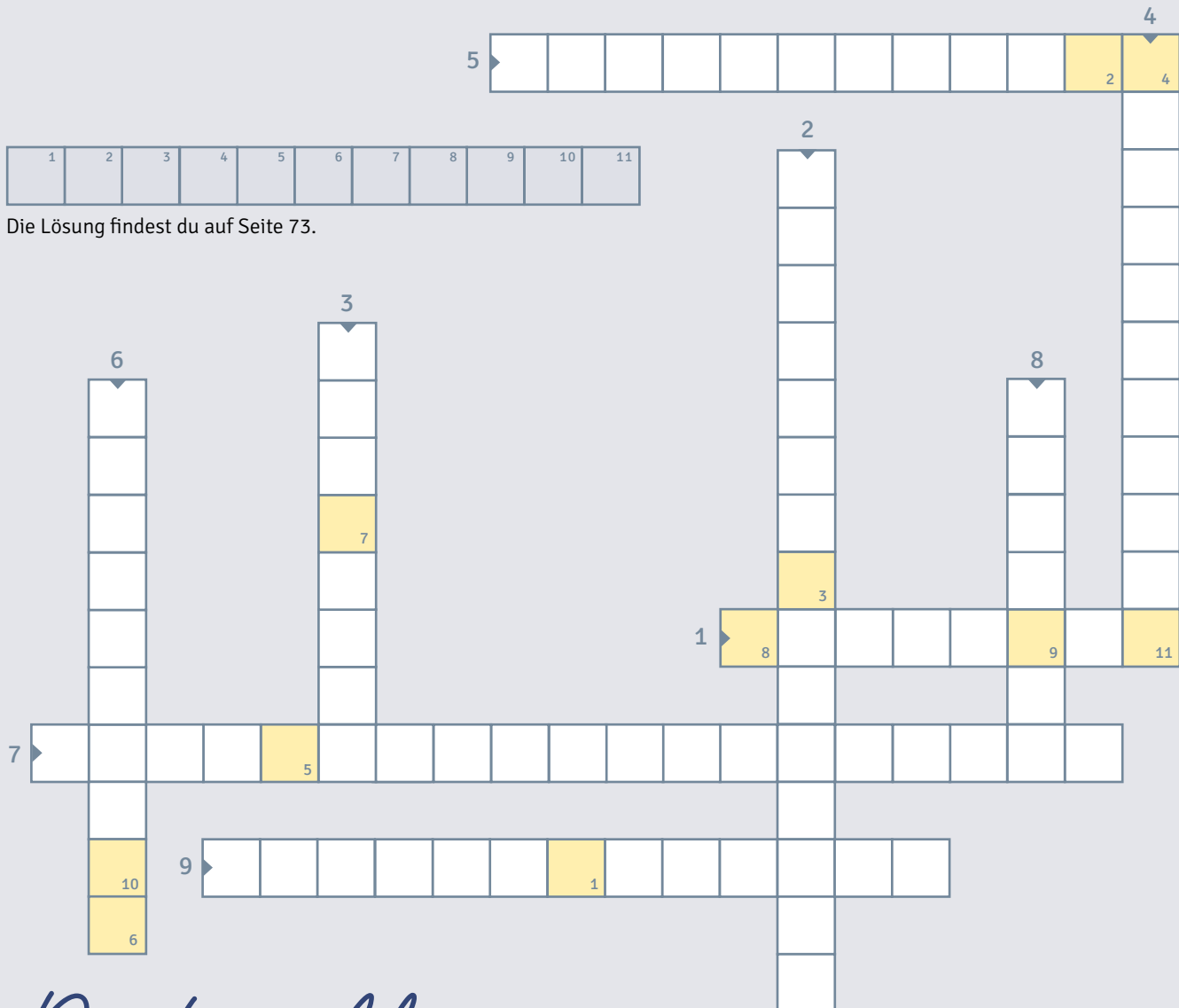
Natürlich sind auch zukünftig weitere Kapitel geplant, denn Unternehmens- und Führungsentwicklung ist keine einmalige Aktion, sondern ein **kontinuierlicher, bewusster und mutiger Prozess**. Genau das lebt moccamedia gerade vor.

Ein herzliches **Dankeschön** daher an dieser Stelle für die bisherige Zusammenarbeit – sei es im Rahmen der Leadership Learning Journeys oder der weiterführenden Beratungs- und Begleitprozesse. Für mich war diese Zusammenarbeit stets geprägt von **Zielorientierung, Vertrauen und einem klaren Fokus auf das Wesentliche: die Menschen bei moccamedia – die moccas –, die eine Unternehmenskultur geschaffen haben, die in ihrer Art einzigartig ist.**

Für alle, die neugierig sind und mehr über die moccas erfahren möchten – hier geht's direkt zur Homepage von moccamedia



Kreuzworträtsel



Die Lösung findest du auf Seite 73.

Rätselfragen

1. Welcher Begriff fehlt hier: Führung „am System“ bedeutet, laut Angela Kissel, ... statt Reaktion.
2. Wie nennt man ein Verhalten, das von einer betroffenen Person als unangemessen empfunden wird, oft unbeabsichtigt ist und Grenzen überschreitet? (Artikel von Mario Becker)
3. Prof. Dr. Cathrin Eireiner und Martin Rugart berichten uns in ihrem Artikel von „... in Organisationen“.
4. Welcher Begriff beschreibt die gestiegene Entscheidungs- und Einflusskraft der Kunden im modernen Verkaufsprozess? (Artikel von Uwe Reusche)
5. Welcher Begriff beschreibt das informelle Ringen um Einfluss und Ressourcen in Unternehmen? (Artikel von Theresa Hause)
6. Welches Unternehmen hat sich gemeinsam mit ifsm auf eine Learning Journey zur strategischen Führungskräfteentwicklung begeben?
7. Was bedeutet es, laut Gisa Garmer, die Kontrolle über das eigene Leben zu übernehmen und bewusst zu gestalten?
8. Welche drei zentralen Dimensionen zeichnen mitfühlende Führung aus? (Wahrnehmen, Verstehen und...)
9. Eliten, in Christine Wills Artikel, haben Macht - und im besten Falle auch ...? Welches Wort für umsichtiges Handeln suchen wir?

Hinweis: Umlaute bitte ausschreiben, Z.B. ä = ae



Selbstermächtigung

Der Weg zu einem selbstbestimmten Leben in Souveränität und Verbundenheit

Der Begriff der Macht erzeugt meist ambivalente Gefühle. Es werden damit oft Dominanz und Machtmissbrauch assoziiert.

Doch Macht ist zuallererst Gestaltungskraft. Wer in der Selbstermächtigung den Aspekt des Machens erkennt, im Gegensatz zum „mit sich machen lassen“, „ohnmächtig“ oder gar „Opfer sein“, dem wird Macht wahrscheinlich – gerade in Bezug auf den Umgang mit sich selbst – sympathischer!

Während die „Macht aus purem Egoismus“ abzulehnen ist, soll es hier um die „Macht in Verbundenheit mit anderen“ gehen.

Souveräne Selbstermächtigung bedeutet, die Kontrolle über das eigene Leben zu übernehmen und dieses bewusst zu gestalten, indem andere und ihre Interessen mitberücksichtigt werden. Sie befähigt Menschen dazu, ihr Potenzial zu entfalten, Herausforderungen zu meistern und ihr Leben und Wirken aktiv und fortlaufend zu gestalten, anstatt nur auf äußere Umstände zu reagieren.

Doch was, wenn das Erkennen dieser Zusammenhänge und die Notwendigkeit aktiver Selbstermächtigung zwar inhaltlich verstanden wurde, aber der Betreffende in der Umsetzung feststeckt?

Dazu im Folgenden einige Hintergründe, mögliche Ursachen für Blockaden sowie praktische Strategien und Voraussetzungen zur konsequenten und wirkungsvollen Anwendung.

GISA GARMER

Trainerin & Coach ifsm





Die Grundlagen der Selbsttermächtigung

01 Selbstbewusstsein

Der erste Schritt zur Selbsttermächtigung ist das Bewusstsein über sich selbst. Der Begriff macht schon deutlich, dass hier das klare Wissen um das eigene Sein gemeint ist. Selbstbewusstsein wird oft mit (vorgespielter) Selbstsicherheit verwechselt. Es geht jedoch um das nüchtern-realistische Erkennen der eigenen Stärken, Schwächen und Werte. Dazu gehört eine ehrliche Selbstbeobachtung im Abgleich mit Wahrnehmungen von außen. Nur wer sich selbst in den verschiedenen Facetten seines Verhaltens und den zugrundeliegenden Glaubenssätzen kennt, kann daraus Schlüsse für den Prozess der Selbsttermächtigung ziehen, sich Entwicklungsziele setzen und damit letztlich für sich selbst einstehen.

Praxis-Tipps:

- Notiere schriftlich, wie du dich selbst einschätzt und woran du das festmachst. Beschreibe zunächst deine Stärken und

dann (wohlwollend!) auch deine Schwächen. Gib jeweils Beispielsituationen an, in denen das deutlich wird. Schreibe auch die daraus resultierenden zugrundeliegenden Werte auf, z.B. Zuverlässigkeit, Vertrauen etc.; auch solche, die vielleicht nicht ganz so schmeichelhaft sind, z.B. die Bequemlichkeit.

- Hol dir Rückmeldung von einer, oder besser noch, mehreren, dir wohlgesonnenen Person(en) und frage sie, wie sie dich sehen und einschätzen. Bitte sie um aufrichtige Antworten und besprich mit ihnen nach den ersten Rückmeldungen die Ergebnisse und Beispielsituationen, die du selbst gefunden hast. Schreibe auch diese Wahrnehmungen auf.
- Schau dir die Ergebnisse mit etwas zeitlichem Abstand an und ergänze ggf. Punkte. Frage gerne nochmals jemand anderen. Überlege, inwieweit das aktuelle Bild von dir dem entspricht, wie du gerne sein möchtest. Definiere, falls gewünscht, ein neues Selbstbild von dir. Das kann auch eine komplette Vision von dir und deinem Leben sein, das du als farbiges Vision Board kreierst und an einer Stelle aufhängst, wo du es täglich siehst. Wichtig ist, dass du dann auch durch entsprechende Entwicklungsschritte ins Handeln kommst, also selbstwirksam wirst.

02 Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit beschreibt den Glauben daran, dass man in der Lage ist, Herausforderungen zu bewältigen und die eigene Situation zu verändern. Wer sich als wirksam erlebt, entwickelt ein stärkeres Gefühl von Kontrolle und Zuversicht. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit größer, die eigenen Ziele zu erreichen.

Praxis-Tipps:

- Eine schöne spielerische und humorvolle Art, den Glauben in die eigene Selbstwirksamkeit zu festigen ist es, sich bei ganz banalen Alltagstätigkeiten, z.B. Kaffee holen, diese zunächst bewusst als Vorhaben zu benennen und nach erfolgter Vollendung die Arme hochzureißen, ein deutliches Freuden-Yeah auszusprechen und sich ehrlich darüber zu freuen, dass das Beabsichtigte erreicht wurde. Abgesehen davon, dass unser Gehirn besser in guter Stimmung lernt, fördert die bewusste Selbstbelohnung die neuronalen Verknüpfungen zwischen der erledigten Aufgabe und dem positiven Gefühl. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass du Herausforderungen zukünftig mit mehr Motivation und Freude angehst.
- Benenne passend zum neuen Bild von dir selbst verschiedene realistische „Power-Ziele“, die du jeweils einzeln nacheinander für vier bis sechs Monate in den Fokus nimmst. Wenn dein neues Selbstbild beispielsweise das von einer souveränen Person ist, die gelassen mit allen Herausforderungen des Lebens umgeht, könnte ein Powerziel sein, unerwartet angetragene Aufgaben von Kollegen oder Chef nicht reflexhaft anzunehmen, sondern diese zunächst zu hinterfragen und sich Bedenkzeit auszubitten.

- Setze dir passend zum aktuellen Powerziel kleine, erreichbare Unterziele und dokumentiere deine Erfahrungen und Fortschritte. Im Fall „Souveränität“ könnte ein Unterziel sein, für Situationen wie die o.g. einen ersten Reaktionssatz parat zu haben, z.B.: „Das kommt jetzt überraschend; gib mir einen kurzen Moment, um mich zu orientieren, ob das geht!“ Und feiere schon den Erfolg, dass du dieses veränderte und bewusst gewählte Verhalten umgesetzt hast. Das steigert das Vertrauen in die eigene Fähigkeit.

03 Eigenverantwortung

Selbstermächtigung bedeutet auch, Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen. Das heißt, sich nicht als Opfer äußerer Umstände zu sehen, sondern bewusst Entscheidungen zu treffen und für deren Konsequenzen einzustehen.

Praxis-Tipps:

- Beobachte deine Gedanken und ersetze Opferhaltungen durch selbstermächtigende Perspektiven. Statt „Ich kann das nicht“, ergänze den Satz um ein zusätzliches Wort und sage: „Ich kann das NOCH nicht“ oder „Ich finde einen Weg, das zu lernen.“
- Wenn du einen Fehler machst, vermeide Selbstverurteilungen und ersetze „Ich bin schuld“ durch „Ich bin verantwortlich für (...). Ich lerne daraus, beim nächsten Mal (...)“.
- Dokumentiere auch diese Erfahrungen und Sätze, damit sich die neue innere Haltung in deinem System etabliert.



Mögliche Blockaden auf dem Weg zur Selbstermächtigung

01 Negative Glaubenssätze

Viele Menschen tragen unbewusste Überzeugungen mit sich, die ihre Selbstermächtigung untergraben. Meist haben sie sie unkritisch aus ihrer Umgebung übernommen und sie wirken wie ein unerwünschtes „Fremdprogramm“ innerhalb der eigenen Denkstrukturen. Gedanken wie „Ich bin nicht gut genug“ oder „Ich werde sowieso scheitern“ verhindern die Entfaltung der eigenen Potenziale.

Praxis-Tipps:

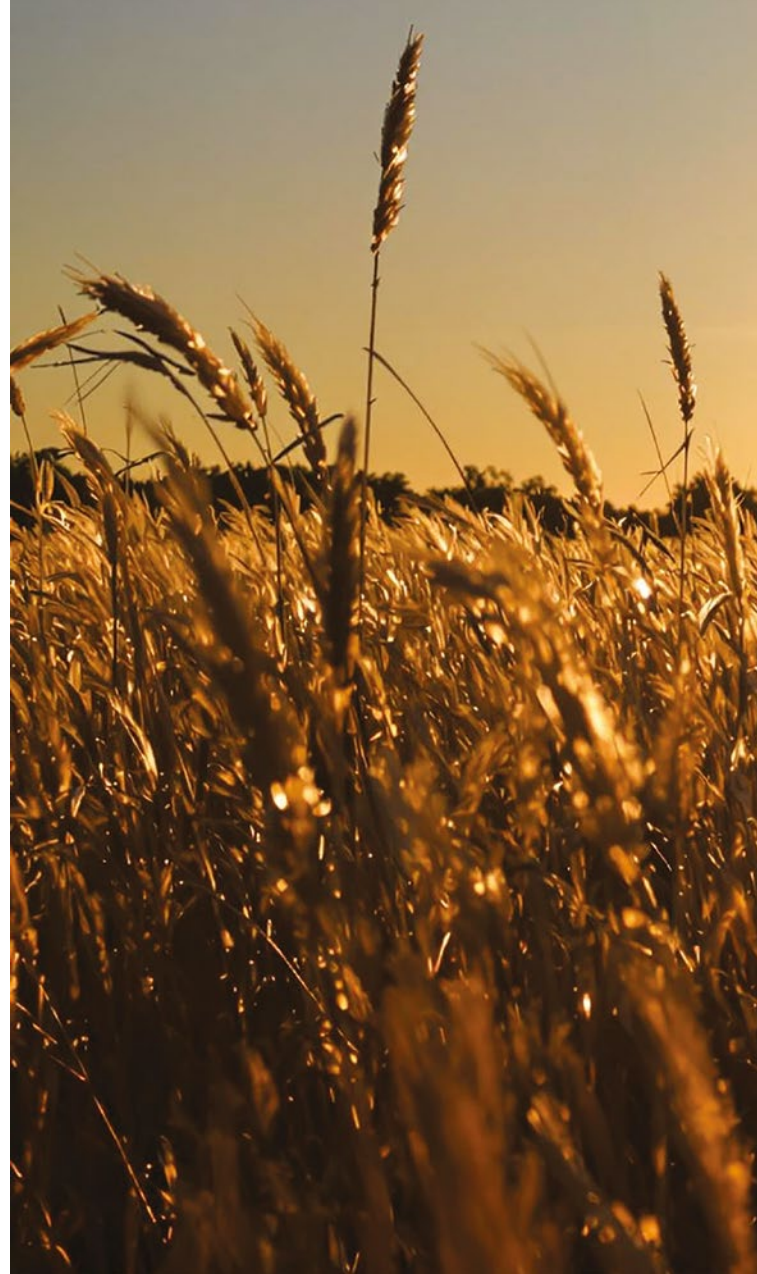
- Mache dir bewusst, dass du nicht deine Gedanken bist. Hilfreich kann das neue Mantra sein: „Gedanken sind nur Vorschläge“. Je bewusster du in Einzelsituationen deine Gedankenmuster reflektierst, desto schneller kannst du dich entscheiden, ihnen nicht zu folgen, sondern stattdessen konstruktiven Gedanken.
- Notiere deine negativen Glaubenssätze und hinterfrage sie kritisch: Wo kommen sie her? Sind sie hilfreich für deine Ziele? Ersetze sie durch positive, realistische Affirmationen.
- Ein schönes Ritual ist es, das Blatt mit den alten Glaubenssätzen in einer kleinen feuerfesten Schale zu verbrennen und sie somit aus deinem Leben zu verabschieden. Das Blatt mit den neuen Affirmationen hängst du am besten an einem Ort auf, wo du es jeden Tag wieder siehst.

02 Äußere Einflüsse

Selbstermächtigung hat Grenzen; natürlich kann niemand alles nach Wunsch beeinflussen. Gesellschaftlicher Druck, manipulative Beziehungen oder restriktive Strukturen können Individuen daran hindern, selbstbestimmt zu handeln.

Praxis-Tipps:

- Umgib dich, wo es machbar ist, mit unterstützenden Menschen und reduziere den Einfluss von Personen oder Medien, die dich kleinhalten. Dabei kann die gezielte Etablierung neuer Gewohnheiten (Habits) hilfreich sein.
- Hol dir Unterstützung – privat oder durch einen Coach – um ungute Strukturen oder Beziehungen zu beenden oder – falls das nicht möglich ist – zu lernen, wie du konsequent Grenzen setzt.
- Mach dir bewusst, welche Muster oder Konventionen hinter den unguten äußeren Einflüssen stecken und entwickle deine eigene starke innere Haltung. Ein hilfreiches persönliches Mantra kann dabei folgender Satz sein: „Mein Kern ist unversehr“.



03 Mangelnde Klarheit

Wer nicht weiß, was er will, fällt leicht in Passivität oder Ablenkung. Unklare Ziele führen dazu, dass keine bewussten Entscheidungen getroffen werden.

Praxis-Tipps:

Beantworte dir folgende Fragen schriftlich:

- Wie ernst nehme ich das Geschenk meiner Existenz?
- Wer will ich am Ende meines Lebens gewesen sein?
- Was ist mein Warum/mein „Purpose“/heiliger Zweck, dem ich meine Energie, meine Werte und Ziele widme?

04 Mangelnder Zugang zu den eigenen Gefühlen

Nachweislich spielen Gefühle eine immense Rolle für Motivation, Fokussierung und Energie. Dennoch ist es nach wie vor wenig üblich, über Gefühle zu sprechen.



Praxis-Tipps:

Beantworte dir folgende Fragen schriftlich:

- In welchen Situationen nehme ich bislang bewusst meine Gefühle wahr?
- Wo und wie kann ich das als neues Ritual etablieren?
- Mit wem (in meinem Privatleben oder beruflich) fange ich an, mich auf welche Weise über Gefühle auszutauschen?
- Inwiefern spüre ich, dass das Wahrnehmen meiner Gefühle mich weiterbringt?
- Wo bzw. in welchen Situationen kann ich das noch hilfreich nutzen?

Weiter oben wurde bereits empfohlen, schriftlich bzw. visuell die Version des Selbstbildes anzufertigen, in das man sich hineinentwickeln möchte, dessen Eigenschaften dann auf „Power-Ziele“ zu verteilen, die dann in kleinere Einzelschritte heruntergebrochen werden. Hierzu dürfen auch Gefühle zählen, die zum neuen Erleben gewünscht werden. Alles sollte schriftlich niedergelegt und auch die entsprechenden Erlebnisse und Fortschritte dokumentiert werden.

Die Methode des schriftlichen Dokumentierens von Erfahrungen und Emotionen, entweder frei oder auch angeleitet durch gezielte methodische Schreibimpulse, wird *Journaling* genannt. Die positiven Auswirkungen dieser Selbstreflexionsmethode in Bezug auf Klarheit, Zielorientierung, Produktivität, aber auch Kreativität, Gefühlsregulation und Stressreduktion sind wissenschaftlich erwiesen.

Durch die Aufgabe der Verschriftlichung wird der Schreibende gezwungen, sich klar auszudrücken, nicht nur bei der Nachverfolgung der Ergebnisse, sondern auch was die Beschreibung von Empfindungen und inneren Prozessen angeht. Das konsequente Durchdenken und Formulieren führt so Schritt für Schritt zu ehrlicher Selbstreflexion und gezielter Weiterentwicklung.

Handlungslähmung und Prokrastination durch frühe Bindungstraumatisierung

Bei allen beschriebenen hilfreichen Möglichkeiten zur eigengesteuerten Abhilfe darf nicht übersehen werden, dass frühe Traumata, insbesondere Bindungstraumata, die Fähigkeit zur Selbstermächtigung beeinträchtigen können. Wer in der Kindheit Unsicherheit, Zurückweisung oder Vernachlässigung erfahren hat, entwickelt oft unbewusste Schutzmechanismen, die zu Prokrastination, Selbstzweifeln oder Handlungsunfähigkeit führen, die im Extremfall therapiebedürftig sein können. Auch hier kann beispielsweise ein erfahrener Coach oder eine erfahrene Therapeutin dabei unterstützen, zu differenzieren, welche Vorgehensweise angebracht ist, um tiefliegende Muster zu erkennen und zu transformieren. Ein Ansatz ist das sogenannte „Lebensthemen-Coaching“, in dem mittels Achtsamkeitsphasen bewusst die körperlichen und emotionalen Reaktionen auf bestimmte Lebensthemen-Sätze in den Fokus genommen werden.

Quintessenz

Generell ist die Praxis von Achtsamkeit, Meditation und Selbstmitgefühl in Kombination mit gezielter schriftlicher Selbstreflexion empfehlenswert, um sich als wirksam zu erleben, Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen und damit ein erfülltes, selbstbestimmtes Leben zu führen.

Praxis-Tipps:

Folgende Fragen bieten sich für den abendlichen Tagesrückblick an:

- Was habe ich heute gut gemacht?
- Was möchte ich morgen anders machen?
- Wofür bin ich dankbar?

Voraussetzungen für eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung

Eine gesunde, mit der Umwelt einvernehmliche Selbstermächtigung darf nicht verwechselt werden mit einem Freibrief zum „Me-First“.

Es braucht ein gutes Maß an Frustrationskompetenz für Situationen, in denen nicht alles klappt, wie gedacht, oder in denen andere (beteiligte) Menschen berechnete Meinungen, Vorstellungen oder Bedürfnisse haben, die es dann abzustimmen gilt, statt sich dominant durchzusetzen.

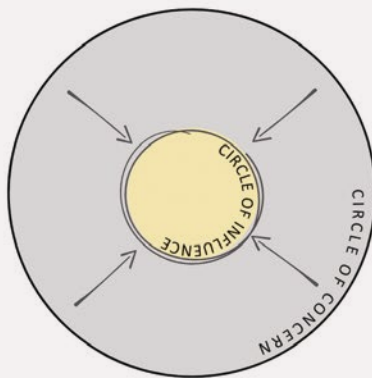
Ebenso notwendig sind die Zumutung und die Disziplin. Damit ist gemeint, sich selbst etwas zuzumuten; z.B. Anstrengung, Dranbleiben und Leistungserbringung. Wichtig ist auch die Fähigkeit, eigene Gedanken in Frage zu stellen, abzuwägen und zu erkennen, wenn man Fehler gemacht hat bzw. auf Irrwege geraten ist. Wie passend, dass die Zumutung auch den Mut enthält. Denn den braucht es, um ehrlich in den Spiegel zu blicken!

Dazu gehört auch die Fähigkeit, Gefühle wahrzunehmen und in ihrer Relevanz anzuerkennen; bei sich selbst wie bei anderen. Besonders relevant in Zeiten immer schneller stattfindender Veränderungen ist die Unsicherheitstoleranz. Es gilt auszuhalten, dass nicht alles klar und eindeutig ist, sondern sich ständig verändert. Für das, was heute passend ist, kann es morgen schon wieder bessere Lösungen geben. Darüber kann man verzweifeln oder mit einer konstruktiven Haltung rangehen, nach dem Motto „Wow, dann habe ich ja auch wieder neue Möglichkeiten!“

Dabei helfen feste persönliche Werte (s.o.) als Fundament und Orientierung. Ein schönes Bild dazu ist das vom Schilfrohr; es ist unten fest im Boden verankert und kann sich oben flexibel im Wind bewegen.



Circle of Influence

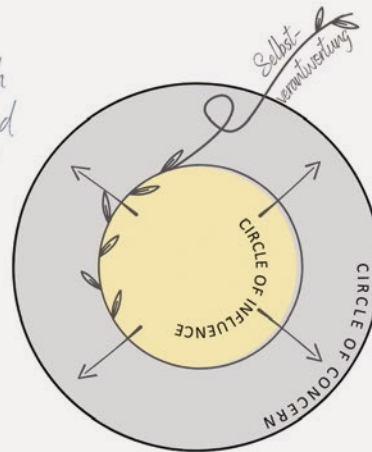


CIRCLE OF CONCERN

Dinge, die außerhalb meines Einflussvermögens liegen, die mich (meist negativ) beschäftigen, mich ärgern, mir Sorgen bereiten und meine Aufmerksamkeit ziehen.

Wie kann ich loslassen/akzeptieren, wo ich keinen Einfluss habe? Was gilt es zu tun?

Worauf lenke ich meinen Fokus und mein Handeln?



CIRCLE OF INFLUENCE

Dinge, auf die ich direkt Einfluss nehmen kann und die ich (mit-)gestalten kann.

Wie kann ich meinen Einflussbereich vergrößern und noch stärker nutzen?

Somit gehört gesunde Selbstermächtigung als integratives Element zu einem demokratischen und sozialen Miteinander. Es geht darum, dass der Einzelne verbesserungswürdige Dinge für sich bzw. in Interaktion mit anderen auf souveräne Art verändert bzw. mitbeeinflusst.

Hilfreich hierfür ist das Konzept des *Circle of Influence* nach Stephen Covey.

Der äußere Kreis meint alles, was Menschen in ihrem (Er-)Leben betrifft (*Circle of Concern*), was sie aber nicht beeinflussen können, z.B. die globale Wirtschaftslage, internationale Konflikte, weltweite Pandemien etc.

Der innere Kreis (*Circle of Influence*) bezieht sich auf Dinge, die der Einzelne durch sein Mitwirken beeinflussen kann, z.B. die Arbeitsplatzkultur im Unternehmen, lokale Umweltschutzmaßnahmen oder Gemeinschaftsprojekte in der Nachbarschaft.

Besonders in den Bereichen des persönlichen Verhaltens sind die Möglichkeiten der Selbstermächtigung groß. Hier sind zu nennen die eigenen Reaktionen auf Ereignisse, persönliche und *Skill*-Entwicklung, tägliche Routinen und Gewohnheiten, Zeitmanagement und Prioritätensetzung, die Wahl des Freundeskreises, die persönlichen Finanzen und Budgetplanung etc.

Je besser eine Person erkennt, welche Dinge außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegen und sie (meist negativ) beschäftigen, ärgern, Sorgen bereiten und Aufmerksamkeit

entziehen, desto leichter fällt es, die Energie auf lohnenswerte Handlungsansätze zu richten.

Durch Konzentration von Denken und Handeln auf die Bereiche, die individuell beeinfluss- oder kontrollierbar sind, lassen sich Effektivität und Zufriedenheit steigern, wodurch Selbstvertrauen, Souveränität und Lebensfreude genährt werden.

Unterstützende Medien und Literatur:

Kathleen Adams (1990): „Journal to the Self: Twenty-Two Paths to Personal Growth“, New York

Deepak Chopra: Meditationskurs „Der Weg zur Selbstermächtigung“, www.deepakchopramediation.de

Stephen Covey (2005): „Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“, Offenbach

Astrid Dobmeier, Carina Rothenbücher: „Der kleine Guide zur Selbstreflexion“, www.deselfie.de

Ben Furman (2019): „Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben“, Dortmund

Verena König: Podcast #118 „Die heilsame Kraft der Eigenverantwortung“, Podcast #336 „Wozu Selbstregulation? Die Kraft der Selbstwirksamkeit“ u.a., www.verenakoenig.de

Karin Kuschik (2022): „50 Sätze, die das Leben leichter machen“, Hamburg

Sandra Teml, Martin Wall (2023): „Ent-Eltert euch! Wie wir die emotionale Abhängigkeit von unseren Eltern überwinden und endlich uns selbst leben“, München

Brianna Wiest (2020): „101 Essays, die dein Leben verändern werden“, München

Weiblich. Stark. Erfolgreich.

Dein Business

Women Retreat

by ifsm



Ein Retreat für Frauen, die im Business ihren authentischen Weg gehen wollen und wissen, dass ihr Erfolg nicht nur von Strategie, sondern vor allem von ihrer inneren Haltung und ihrer eigenen Persönlichkeit abhängt.

Wer begleitet dich?



Angela Kessel

*Trainerin & Coach
Female Empowerment,
Personal Farb-
& Stilberaterin ifsm*



Lisa Bastian

*Trainerin & Coach
Female Empowerment
Achtsamkeitstrainerin
ifsm*



© Jamik Hammes Fotografie

Wann & Wo?

17.10.2025 - 19.10.2025

Freitag, 17.10.25 von 14-18 Uhr

Samstag, 18.10.25 von 9:30-18 Uhr

Sonntag, 19.10.25 von 9-12 Uhr



conference offices in Koblenz

Preis: 980 Euro zzgl. MwSt.

Anmeldung:



Ob in Meetings, beim Netzwerken oder im Austausch mit Kollegen
– als Frau in der Arbeitswelt begegnen dir immer wieder Fragen wie:

- Wie kann ich klar und selbstbewusst auftreten, ohne mich zu verstellen?
- Wie beeinflusst mein Bindungsverhalten meine Kommunikation und Wirkung?
- Wie kann ich meine Weiblichkeit als Stärke nutzen, ohne mich anzupassen?
- Welche Kleidung unterstreicht meine Persönlichkeit und macht mich sichtbar?
- Wie finde ich eine Balance zwischen beruflichem Anspruch und innerer Ruhe?

Genau darum geht es in diesem **zweitägigen Retreat** – um **dich**, deine Wirkung und dein persönliches Wachstum.

Was dich erwartet?

In einer inspirierenden Umgebung, gemeinsam mit Frauen, die ähnliche Fragen bewegen, wirst du ...

- deine Kommunikation und dein Auftreten bewusst reflektieren und gezielt weiterentwickeln.
- verstehen, wie dein Bindungsverhalten sich auf deine beruflichen Beziehungen auswirkt – und wie du es bewusst nutzen kannst.
- lernen, wie du Kleidung, Farben und Stil als Ausdruck deiner Persönlichkeit einsetzen kannst.
- durch Yoga und Achtsamkeit innere Klarheit und Gelassenheit finden.
- Raum haben, dich mit dir und deiner inneren Weisheit zu verbinden.
- das Prinzip der weiblichen und männlichen Energie verstehen und für dich und deinen Alltag nutzen können.
- dich mit anderen Frauen austauschen, die ähnliche Herausforderungen erleben – und gemeinsam wachsen.

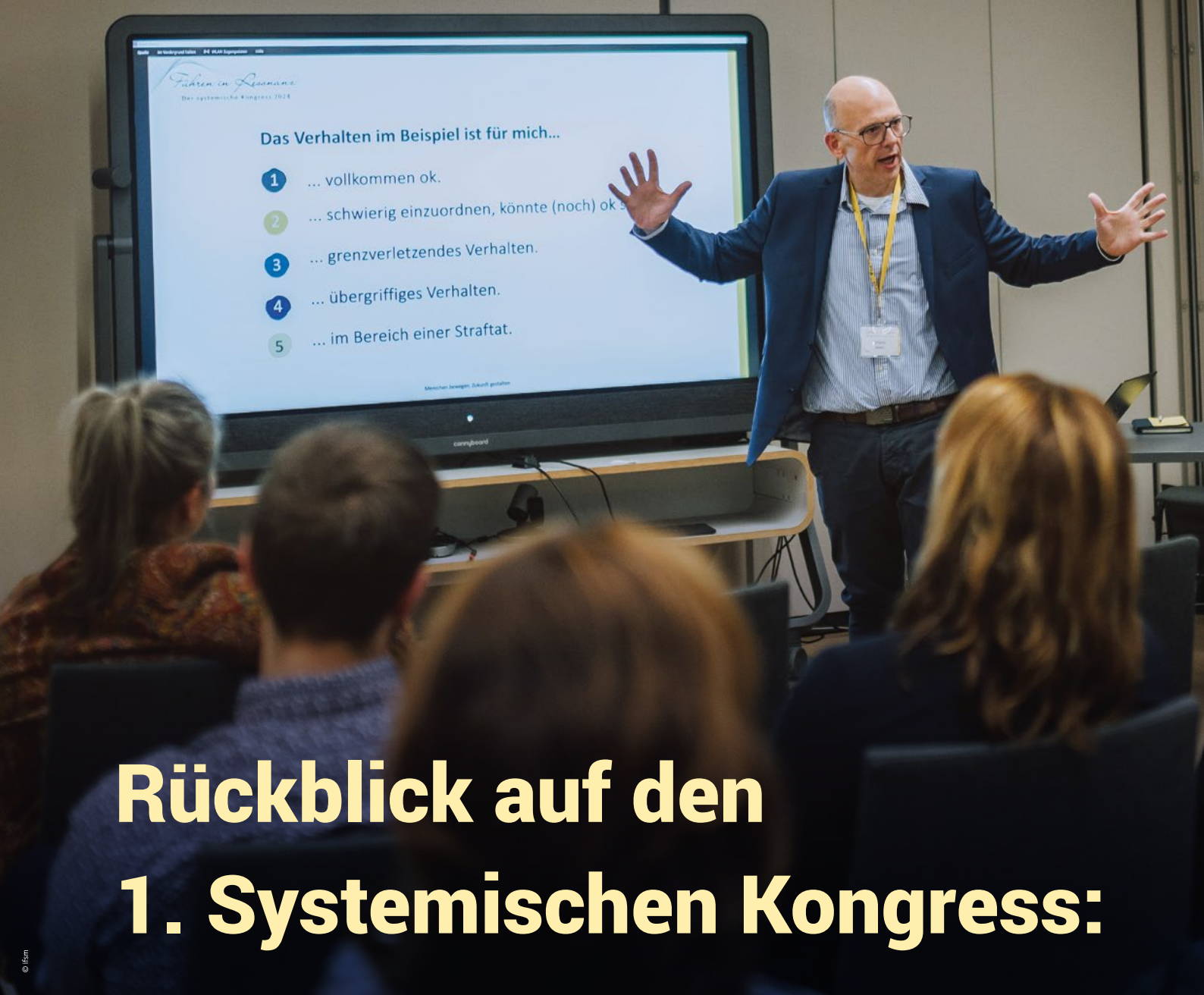
Mehr als ein Seminar – es ist eine Erfahrung, die dich stärkt

Dieses Retreat ist kein klassischer Workshop. Es ist eine Auszeit, um dich selbst besser kennenzulernen, deine Stärken und deine Präsenz neu zu erleben.

Es geht nicht darum, noch perfekter zu funktionieren oder von außen auferlegte Erwartungen zu erfüllen. Vielmehr bekommst du den **Raum, deine eigene, authentische Kraft zu entdecken und bewusst einzusetzen auf eine Weise, die sich für dich stimmig anfühlt.**

Am Ende dieser zwei Tage wirst du mit mehr Klarheit, Selbstbewusstsein und innerer Ruhe nach Hause gehen – mit wertvollen Impulsen sowie inspirierenden Begegnungen mit unterschiedlichen Frauen.

Wenn du spürst, dass das für dich gerade genau richtig ist – dann sei dabei, es gibt nur eine begrenzte Anzahl an Plätzen.



Rückblick auf den 1. Systemischen Kongress:





Seit 20 Jahren bringen wir bei unseren Kongressen Menschen zusammen, die Führung und Personalentwicklung neu denken und gestalten wollen. Während der „Corona-Pause“ wagten wir den Schritt ins Digitale mit dem „ONLINE_Mut-Campus“ – ein spannendes Experiment, das allerdings, ehrlich gesagt, nicht den Anklang fand, den wir uns erhofft hatten.

Umso mehr hat es uns gefreut, dass wir unseren ersten systemischen Kongress nach Corona - Führen in Resonanz - mit so vielen Menschen gestalten durften! Am 7. und 8. November 2024 versammelten sich im malerischen Seehotel Maria Laach insgesamt 74 Personalentwickler:innen und Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Gemeinsam haben wir Führen in Resonanz erlebbar gemacht – mit inspirierenden Vorträgen, interaktiven Workshops und ganz viel Raum für Austausch.





Highlights des Kongresses:

- Dr. Daniela Blickhan, Leiterin des Inntal Instituts und Vorsitzende des deutschsprachigen Dachverbands für **Positive Psychologie** DACH-PP e.V., brachte uns in ihrer Keynote die Welt der Positiven Psychologie näher und zeigte, wie wichtig diese Erkenntnisse für ein Führen in Resonanz in heutigen Organisationen sind.
- Michaela Obertscheider, Kabarettistin aus Österreich, brachte uns gleichfalls zum Lachen und zur Reflexion, wenn es um den Umgang mit uns selbst – und unseren Fehlern – geht. Sie sorgte für **humorvolle Aha-Momente** in ihren Workshops zur Fehlerkultur und ihrem Impulsvortrag über Resilienz und Persönlichkeit.
- Prof. Dr. Cathrin Eireiner, Professorin für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim, sprach über die sogenannte „Generation Erschöpfung“ und erklärte, warum sie eigentlich die „**Generation Zukunft**“ ist – und was das für die Führung von Nachwuchskräften bedeutet.

Doch das war noch nicht alles: Insgesamt boten über 15 renommierte Referent:innen in den intensiven und erkenntnisreichen 1,5 Tagen den Teilnehmenden nicht nur fachlichen Input. Denn der Kongress war vor allem eines: eine Plattform für echte Begegnungen, inspirierende Gespräche und neue Impulse, die weit über die Veranstaltung hinaus nachwirken.

Feedback unserer Kongress-Teilnehmenden:

„Ich konnte wichtige Impulse sofort im beruflichen Kontext umsetzen. Die Inhalte der Vorträge und Workshops waren sehr praxisorientiert und haben mir wichtige Impulse für meine Führungsrolle gegeben.“

(Claudia Häfner - Marienhaus Gruppe)

”

„Die Teilnahme am Kongress war eine schöne Erfahrung, mit interessanten Vorträgen und interaktiven Workshops. Die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Expert:innen war sehr bereichernd. Vielen Dank an das ifsm-Team.“

(Eva Ernst - Lohmann & Rauscher GmbH & Co.KG)

”

„Danke für zwei Tage voller wertvoller und inspirierender Inhalte und die Möglichkeit zur Vernetzung mit Gleichgesinnten!“

(Janet - DiGiTAXperts Consulting GmbH)

”

„Ein hochklassiger Führungskongress – unbedingt zu empfehlen!“

(Carmen Meier - AOK Rheinland-Pfalz / Saarland - Die Gesundheitskasse)

”





© Schindlerhof

2. ifsm Kongress 2026

Systemisch Führen

„Die Kraft zu entscheiden!“



© Schindlerhof

Tauche ein in zwei Tage voller neuer Impulse, lebendiger Workshops und inspirierender Begegnungen.

Zwölf top Referenten, eine bekannte Jazzmusikerin und circa 80 Teilnehmende, Führungskräfte und Mitarbeitende aus den Bereichen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung bearbeiten das Thema: „Entscheidungen treffen“.

 **Ort: Schindlerhof, Nürnberg**
Datum: 5. & 6. November 2026

 Jetzt vormerken & Newsletter abonnieren!

Verpasse keine Infos zum Kongress!
Einfach QR-Code scannen:





und Verantwortung

Was wir aus Hartmanns Elitetheorie für unser Führungsverhalten lernen können.



CHRISTINE WILL

Team Marketing &
ifsm Toolentwicklung

Wer von Macht spricht, kann von Eliten nicht schweigen. „Elite“ – den einen zergeht der Begriff auf der Zunge, erhaben mutet er an, erstrebenswert erscheint es, im Dunstkreis von Eliten zu verkehren. Die anderen haben schwer an ihm zu schlucken, haften dem Begriff doch Arroganz und Abgehobenheit an, kennen wir doch Machtmissbrauch in seinen schillerndsten Auswüchsen zur Genüge.

Ich möchte nun mit Dir in die Welt der Eliten eintauchen und mit der Theorie des Soziologen und Eliteforschers Michael Hartmann einen kritischen Blick auf Eliten werfen. Schauen wir dann im nächsten Schritt, was du daraus für dich und deinen Führungsalltag mitnehmen kannst. Und zwar unabhängig davon, wie nah oder fern wir Eliten stehen und wie groß unser eigener Einfluss ist.

Teil 1: Was sind eigentlich Eliten?

*Eliten*¹ „das sind jene Personen, die qua Amt oder – wie vor allem in der Wirtschaft – qua Eigentum in der Lage sind, gesellschaftliche Entwicklungen maßgeblich zu beeinflussen. Der zentrale Maßstab für die Zugehörigkeit zu einer Elite ist daher die Macht, über die eine Person verfügt“ (Hartmann, 2018, S. 33). Großes Vermögen allein reicht also nicht aus, um zur Elite zu gehören. Wir stellen uns Lottomillionäre oder reiche Privatiers vor, die über viel Kapital, aber wenig Einfluss verfügen können. Personen, die zu einer Elite zählen, können weitreichende Entscheidungen treffen, die für große soziale Gruppen oder für die gesamte Gesellschaft bedeutende Veränderungen bewirken. Der Kern dessen, was Eliten ausmacht, ist also ihre Möglichkeit, bedeutenden Einfluss zu nehmen.

Und diese Macht ist nicht neutral. Sie ist geprägt durch die weitgehend homogene soziale Herkunft und Lebenssituation dieser exklusiven Netzwerke (denn, nun ja, Eliten zeichnen sich eben nicht dadurch aus, dass sie Personen unterschiedlichster sozialer Schichten vereinen) – und das hat weitreichende Konsequenzen.

Die Blase der Macht: Distanz und Homogenität

„Hartmann argumentiert seit Jahren, dass „die Eliten in ihrer großen Mehrheit [...] so weit von der breiten Bevölkerung entfernt [sind], dass sie zunehmend Schwierigkeiten haben, deren Probleme zu erkennen und die Folgen ihrer Entscheidungen für die Bevölkerung zu verstehen“ (Hartmann, 2018, S. 9). Stellen wir uns Eliten als eine Blase vor, in der sich ein exklusiv rekrutierter Personenkreis mit ähnlicher Perspektive auf relevante Lebensbereiche befindet, der – und das ist uns wichtig – gerade auch Fragen sozialer Ungleichheit „von oben“, aus seiner Blase heraus, sieht und beurteilt (vgl. Hartmann, 2018, S. 11).

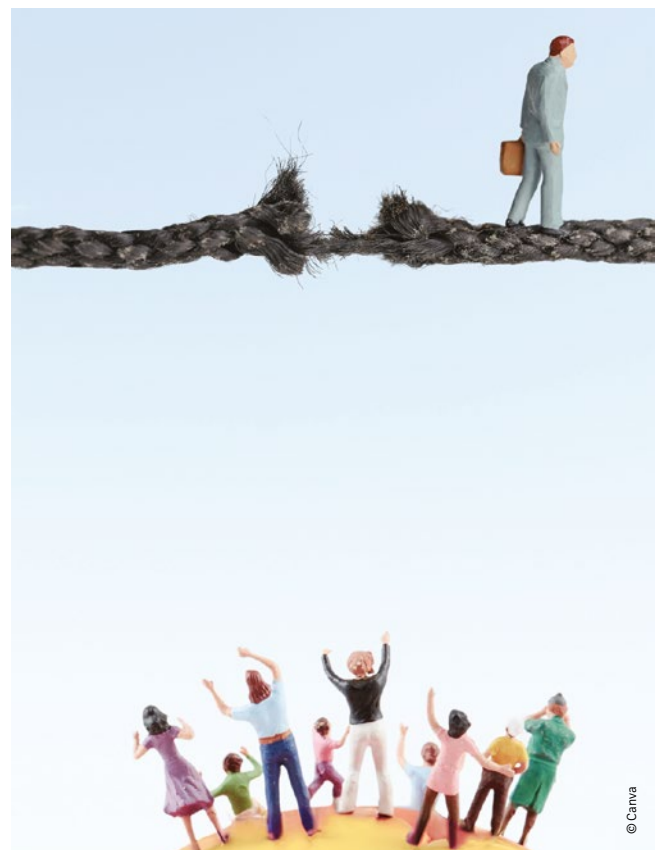
Die Konsequenzen sind dramatisch: Entscheidungen, die scheinbar im Interesse aller getroffen werden, erwachsen aus einer Perspektive – der Perspektive der Eliten. Auch solche, die nach bestem Wissen und Gewissen getroffen werden. Nur entsteht diese Perspektive zwangsläufig aus der eben genannten „Blase“ heraus, die in erheblicher Entfernung über der gesellschaftlichen Basis schwebt. „Was sie von denen in erster Linie unterscheidet, ist ihr Blick auf die gesellschaftliche Wirklichkeit, das Resultat der realen Distanz zwischen ihnen und der Normalbevölkerung“ (Hartmann, 2018, S. 16). Es besteht die Gefahr, die Stimmung im Land zu verkennen. Mit der Folge, dass

sich viele Menschen nicht wahrgenommen und nicht verstanden fühlen. Finanzskandale, Steuerhinterziehung und anderer Machtmissbrauch werden dann natürlich besonders schmerzhaft wahrgenommen, wenn sie gerade von denjenigen – „denen da oben“ – begangen werden, die sich selbst als moralische Instanz inszeniert haben (vgl. Hartmann, 2018, S. 18).

Gefahr der Entfremdung: Was passiert, wenn Eliten versagen?

Diese über Jahre gewachsene Dynamik nutzen rechts-populistische Akteure gezielt aus. Sie inszenieren sich „als ‚die Vertreter des Volkes‘ gegen die Eliten ‚da oben‘,“ (Hartmann, 2018, S. 28) und profitieren von einem „diffusen Unbehagen“ und der „Politikverdrossenheit der Bevölkerung“ (vgl. Hartmann, 2018, S. 29ff.). Sie stellen die Dinge simpel dar: „Wir“ auf der einen Seite und „die da oben“ auf der anderen. Die Welt wird in Gut und Böse geteilt, und aus Personen, die sich bislang zum Teil als nicht dazugehörig fühlten, entsteht ein starkes – machtvolleres – „Wir“.

Hartmanns Appell – wohlgerneht 2018 und auch Jahre zuvor – war eindeutig: Will man die Demokratie nicht gefährden, so müsse man in machtvollen Positionen „eindeutig auf die ‚soziale Karte‘ setzen“ (Hartmann, 2018, S. 231). Eliten wirft er vor, neoliberale Politik zu betreiben, die sich u. a. durch Wettbewerbsdenken, Markt- und Wirtschaftsorientierung auszeichne und Fragen der sozialen Gerechtigkeit in fataler Weise vernachlässige.



¹ Hartmann spricht nie von „der“ Elite. Für ihn existiert der Begriff nur im Plural und umfasst verschiedene politische, wirtschaftliche, militärische, kulturelle, akademische oder mediale Eliten, die alle in Distanz zu den Lebensrealitäten der breiten Bevölkerung stehen, sich aber auch untereinander im Ausmaß ihrer gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten unterscheiden.

Teil 2: Was Führungskräfte daraus lernen können

Elite! Macht! Versagen! Das von Hartmann beschriebene Versagen der Eliten folgt einer schlüssigen Logik. Doch muss Macht zwangsläufig ins Negative führen? Ich glaube: Nein.

Verantwortung als Geschenk

Verantwortung ist auch ein Geschenk. Sie ermöglicht es, durch Entscheidungen Positives zu bewirken – sowohl innerhalb eines Netzwerks als auch darüber hinaus. Wer Einfluss hat, trägt die Chance in sich, nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und zwischenmenschliche Verbesserungen voranzutreiben.

Der Schlüssel liegt darin, Perspektiven zu wechseln. Das gilt für Eliten – aber auch in anderen Kontexten, insbesondere für Menschen in Führungspositionen. Wie fühlt sich eine Entscheidung aus der Sicht der Mitarbeitenden oder der Kunden an? Verantwortung heißt, den eigenen Blick zu schärfen, Empathie zu zeigen und bewusst Gutes zu bewirken. Es ist das Privileg, die eigenen Werte lebendig werden zu lassen – und das ist eine Aufgabe, die Sinn schenkt.

Von der Theorie in die Praxis

Es ist das eine, Hartmanns Theorie zu kennen und zu verstehen. Die spannendere Frage ist: Was machst du daraus? Welche Gedanken teilst du? Was siehst du anders? Und vor allem: Was bedeutet das für dich als Führungskraft?

Theorien sind keine Wahrheiten, aber sie eröffnen neue Blickwinkel. Sie fordern uns heraus, über unsere eigenen Selbstverständlichkeiten nachzudenken. Wenn du magst, lass uns gemeinsam eine Brücke von der Theorie zu deiner Führungspraxis schlagen.

Machtgefälle in Unternehmen

Machtgefälle gibt es nicht nur in Politik und Wirtschaft, sondern auch in Unternehmen. Und wo Hierarchien bestehen, gibt es oft einen eingeschränkten Blickwinkel. Die meisten Menschen neigen dazu, „nach oben“ zu blicken (vgl. Fratzscher, 2023). Da fällt uns auf, wer mehr hat: mehr Geld, mehr Macht, bessere Netzwerke. Oder wir schauen zur Seite – zu den Personen, die uns in Stellung und Einstellung ähneln und uns in der Regel in dem, was wir tun und denken, bestätigen. Wer aber nur nach oben oder zur Seite sieht, läuft Gefahr, jene aus dem Blick zu verlieren, die weniger Einfluss haben – und die wir dennoch nicht übersehen oder unterschätzen dürfen. Schließlich sind sie für unser Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes „elementar“ wichtig.



Wenn wir Macht in einem demokratischen Kontext betrachten, bedeutet sie nicht nur Einfluss, sondern auch Verantwortung. Deshalb stellt sich für jede Führungskraft – unabhängig von der Hierarchieebene – die entscheidende Frage: Wie können wir als Führungskräfte sicherstellen, dass wir verantwortungsvoll handeln?

Der Blick in den Spiegel: Was bedeutet verantwortungsvolle Führung?

Verantwortungsvolle Führung beginnt nicht mit großen Worten oder Versprechungen, sondern mit ehrlicher Selbstreflexion. Hier sind meine Ideen für eine solche Reflexion:

■ Reflektiere deine Blase

Führung, wie sie hier verstanden wird, verbindet Aspekte von Macht einerseits und Verantwortung andererseits. Verantwortung beginnt mit dem Bewusstsein für die eigene Blase – und mit dem Mut, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen. Mache dir also deine eigene „Blase“ bewusst! Welche Menschen stehen dir nahe, welche Überzeugungen und Selbstverständlichkeiten teilst du mit ihnen? Welche Personengruppen gibt es noch, auf die du mit deinem Handeln Einfluss nimmst? Wie weit bist du z.B. von der „Basis“ entfernt? Hier hilft die Frage: „Kann ich die direkten und indirekten Folgen meiner Entscheidungen für die verschiedenen Personengruppen abschätzen und verstehen?“ Aus der eigenen Perspektive mag eine mögliche negative Folge vernachlässigbar erscheinen. Aber ist das auch die Perspektive der anderen?

■ Geh in Dialog, statt auf Distanz

Natürlich, weder du noch ich können einfach aus unserer Haut schlüpfen. Nicht umsonst fühlen wir uns manchen Menschen, ihren Werten und Lebenswelten nahe – und anderen gar nicht! Wenn es unser Ziel ist, dass Distanzen nicht zu Fronten werden und wir der gegenseitigen Entfremdung entgegenwirken wollen, dann gibt es machtvollere Mittel: Dialog & Interesse.

Jede Entscheidung hat Konsequenzen – nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch für die Menschen im Unternehmen. Wer profitiert? Wer trägt möglicherweise eine Last? Achte darauf, dass dein Handeln nicht nur kurzfristig wirtschaftlich sinnvoll ist, sondern langfristig ein gesundes und faires Arbeitsumfeld schafft. Es geht darum, Menschen und ihre Bedürfnisse und Sorgen wahrzunehmen und auch darum, die vorherrschende Stimmung nicht zu verkennen.

■ Lebe deine Werte

„Gelten die eigenen Regeln auch für mich selbst?“ Diese Frage ist essenziell, denn es löst bei Menschen verständlicherweise Ablehnung aus, wenn sie spüren, dass „die da oben“ selbst gesetzte Regeln brechen. Verantwortungsvolle Führung bedeutet daher, Werte auch im Handeln spürbar werden zu lassen.



Fazit: Verantwortung als gelebte Kultur

Verantwortungsbewusste Führung bedeutet nicht nur, Ergebnisse zu liefern, sondern eine Kultur zu gestalten. Eine Kultur, die alle faktischen Unterschiede und Hierarchien umspannt. Eine Kultur, die nicht Gleichmacherei vorgaukelt, sondern von gegenseitigem Interesse und Verstehen-Wollen getragen ist und in der ein gemeinsamer Dialog – auch ein kritischer und auch mit allen Facetten der Auseinandersetzung – gelebt wird.

Quellen:

Hartmann, Michael (2018): Die Abgehobenen. Wie Eliten die Demokratie gefährden. Frankfurt/New York: Campus Verlag

Fratzcher, Marcel (2023): Warum jeder gerne Mittelschicht wäre. Auf Zeit-Online. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2023-09/gesellschaftliche-mitte-mittelschicht-studien-einkommen-deutschland/seite-2> (8. September 2023)



09.-11.09.2025

Zukunft Personal Europe

in Köln

Besuche uns an unserem Stand P77 in der Halle Learning and Development vom 09. bis 11. September 2025.

Wir freuen uns auf dich!



Kreuzworträtsel

Lösungen

WIRKSAMKEIT



ifsm

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