

## LEADERSHIP

Führung neu denken

## DIVERSITY

Unterschiedliche Generationen führen

## CULTURAL AWARENESS

Führung im internationalen Kontext

## SALES COACHING

Außendienst coachen

## POSITIVE PSYCHOLOGIE

Sinnstiftend führen

## NACHHALTIGKEIT

Unser Herzensprojekt

「 Führung neu denken 」

START NOW!





<b>FÜHRUNG NEU DENKEN</b> .....	4
<b>JA, ICH WILL!</b> .....	9
<b>FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT IM INTERNATIONALEN KONTEXT</b> .....	12
<b>KONGRESS 2015 – QUERDENKEN IN FÜHRUNG UND VERTRIEB</b> .....	15
<b>ZUKUNFT PERSONALENTWICKLUNG?!</b> .....	17
<b>VERKÄUFER IM AUSSENDIENST COACHEN</b> .....	18
<b>KONGRESS 2016: QUO VADIS? SYSTEMISCHES COACHING, SUPERVISION UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG</b> .....	21
<b>SINNSTIFTEND FÜHREN</b> .....	23
<b>UNSER HERZENSPROJEKT</b> .....	26
<b>QUERDENKEN IM FÜHRUNGSALLTAG – MUSTER VERÄNDERN</b> .....	29

## Nichts ist so beständig wie der Wandel.

Das wusste schon damals Heraklit von Ephesus ca. 500 n. Chr. Das Positive am Wandel ist, dass es immer weiter geht. Neues entsteht, Altes wird verworfen oder gar revolutioniert. Doch es

gibt Menschen in Unternehmen, denen fällt der stetige und vor allem schnelle Wandel schwer und die würden aufatmen, wenn es von Seiten des Vorstandes hieße: „... im nächsten Jahr bleibt alles beim Alten! Kein Wandel, keine Veränderung und sie müssen im nächsten Jahr nichts Neues dazulernen.“

Doch wie soll das funktionieren – etwa die Zeit anhalten?

Was können Führungskräfte also tun, um in Zeiten des stetigen Wandels Motivation zu erhalten und zu steigern, Produktivität und Routine zu fördern und vielleicht auch noch einen Schwung Leichtigkeit in den Arbeitsalltag zu bringen? In unserer aktuellen „ifsm news“ Ausgabe möchten wir diesen Fragen gezielt nachgehen, so stellen **Josef Mikus** und **Klaus Kissel** die Frage, ob sich **Führung nicht auf ein Minimum an Verantwortung reduzieren** sollte, um die Kräfte der Mitarbeiter stärker leben zu lassen.

Der Umgang mit **Diversity** im Unternehmen wird gleich in zwei Artikeln bearbeitet. **Christiane Barho** beschreibt die Bedeutung und Wirkung von **interkulturellem Training** für Führungskräfte in international agierenden Betrieben. Uwe Reusche und ich widmen sich dem Thema **„Alte Mitarbeiter und neue Kollegen“**, welches in Zeiten des demografischen Wandels zunehmend an Bedeutung gewinnt und mit Seminaren nicht ausschließlich zu lösen scheint.

Um Motivation zu fördern, sollten Führungskräfte **Sinn stiften**. Wie das möglich werden kann, untersucht **Uwe Reusche** in seinem Artikel. Dabei ist die Rolle der Führungskraft immer mehr die, eines Coaches. **Iris Hartmann** hat hierzu einen Text verfasst wie die **Führungskraft im Vertrieb** als Coach Lernen fördern kann und somit gleichzeitig Erfolge forcieren hilft.

Und um Leichtigkeit an den Arbeitsplatz zu bringen, ist es sicher sinnvoll, dass Führungskräfte lernen, manchmal entgegen dem Instinkt zu handeln. Wie sinnvoll **Querdenken und Muster verändern** im Führungsalltag sein kann, lesen Sie in dem Artikel von **Martin Rugart**.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen unserer zweiten „ifsm news“ 2015.

Ihre Lisa Bastian



**Lisa Bastian // Personalentwicklung, Trainer und Coach bei ifsm**

Lisa Bastian ist Personalentwicklerin, Trainerin und Coach bei ifsm – Institut für Sales & Managementberatung, Dipl. Pädagogin und Beraterin für Kommunikation, Präsentation und Entspannung

A young man with a short beard and mustache, wearing a grey button-down shirt over a blue t-shirt, is sitting in a meeting room. He is smiling warmly at the camera. His hands are clasped in his lap, and he is wearing a black watch with a white face. In the background, other people are seated at tables, but they are out of focus. The text "Feedback gibt der Kunde – nicht die Führung!" is overlaid on the image in white, enclosed in a white L-shaped bracket.

**Feedback gibt der Kunde  
– nicht die Führung!**

# FÜHRUNG

## NEU DENKEN

VON JOSEF MIKUS UND KLAUS KISSEL

**In einem Start-Up-Unternehmen, gegründet von Uni-Absolventen, legt man Wert darauf, dass es keine Führung gibt. Die Gründer sind in diesem Konstrukt nicht die Führungskräfte, sondern eher Mentoren, die mit Rat und Tat zur Seite stehen, die Projekte sponsern, aber eine Form der Kontrolle oder Feedback findet nicht statt. „Feedback gibt der Kunde – nicht die Führung!“ sagen die Unternehmensgründer. Ist das nicht verrückt? – denken wir beim ersten Hinschauen. In diesem Artikel möchten wir aber erklären, warum dies keineswegs verrückt ist.**

In den Betrieben, aber auch in der Öffentlichkeit ist „Führung“ ein zentrales Thema. Um gute Führung dreht sich seit Jahren die Diskussion. Seit langem wurden die Anforderungen an Führung immer feiner beschrieben, Rollen- und Funktionsbeschreibungen erstellt und spezielle Auswahlssysteme entwickelt (u. a. Assessment-Center). Zu Führung wird ausgebildet, Führung wird von Coaches begleitet und Führung wird meist auch entsprechend pekuniär honoriert. Führung scheint unabdingbar. Schlechte Führung kostet viel Geld, denn sie führt schnell zu größeren Friktionen und oft direkten wirtschaftlichen Verlusten, insbesondere durch zu enge Brillen gepaart mit großer Macht bei Entscheidungen, zu wenig Blick und Wertschätzung und damit Demotivation von Mitarbeitern. Um gute Führungskräfte ringt man also in der Wirtschaft, sie haben eben auch ihren Preis.

Immer wieder hört man den Satz: „wir brauchen eine starke Führung, um die Probleme der Zukunft im Unternehmen zu lösen.“ Dieser Satz fiel kürzlich fast wörtlich in der Führungsauseinandersetzung zwischen Martin Winterkorn und Ferdinand Piëch im Gerangel um die Nachfolge bei VW (siehe Tageschau, Kommentar am 17.4.2015). Immer wieder erfährt man, dass der Streit von Platzhirschen Unternehmen und Organisationen richtiggehend lähmt. Auch da sieht man schnell die Kehrseite von Führung, wenn es um die Festigung von Macht und Machtansprüchen geht. Wie kann man den Umschlag von Führungsmacht in Herrschaftssicherung vermeiden? Braucht man heute noch wirklich solche „Führungssysteme“, die sich mehr mit sich selbst als mit der Organisation beschäftigen?

**Wir sollten das Thema vielleicht noch grundsätzlicher anschauen. Wo wird Führen wirklich gebraucht?**

Welche Funktionen muss Führung heute in komplexen Organisationsstrukturen und schnelllebigen Umwelten annehmen?

Machen wir nicht zu viel „Kult“ um ein Führungsideal, das so vielleicht gar nicht mehr funktionieren kann? Lassen sich komplexe Organisationen wirklich führen? In ihren Analysen zu komplexen Organisationsstrukturen haben Frederik Vester (Systemforscher für vernetztes Denken) und Dieter Dörner (Forscher u.a. für strategisches Denken in komplexen Situationen) gut aufzeigen können, wie schwierig es mit „steuernden Eingriffen“ in vernetzten Systemen ist. Und da machte es wenig Unterschied, ob es um ein Unternehmen, eine Kommune oder gar ein Land ging. Dörner ging das Thema richtiggehend experimentell an und nicht aus einer ideologischen Brille. Immer wieder wurde evident, wie wenig „einzelne“ allein auf sich gestellte Entscheider in komplexen Situationen gute Wege und Lösungen finden können und Systeme schnell zum Scheitern führen. Wenn man dagegen die immer noch aktuelle Management Literatur ansieht, wie zum Beispiel die Konzepte von Fredmund Malik, dann wird doch immer noch sehr auf die „Führungskraft“ gesetzt. Für Malik kulminiert das Thema im Begriff des Managements, das durchaus wie ein Beruf, wie andere auch, erlernbar sei: Ressourcen-Orientierung, der Beitrag zum Ganzen, die Konzentration auf wenig, das Nutzen von Stärken, Vertrauen und positiv Denken sind für ihn Schlüsselfunktionen für gelingendes Management (siehe sein Standardwerk: Führen, Leisten, Leben. Frankfurt New York, 2006). Damit gelingt es ihm durchaus Führung von zu großer Überhöhung zu „entmythologisieren“ und enger funktional zu beschreiben.

Sehr viel breiter und differenzierter stellt sich die Frage nach Führung bei Oswald Neuberger (Oswald Neuberger: Führen und Führen lassen. Stuttgart 2002). Aber letztlich löst auch sein Werk die Frage nach der Legitimation von Führung in heutigen komplexeren Systemen nicht wirklich überzeugend. Er beschreibt Führung mehr phänomenologisch. Dabei bedenkt er durchaus die Problematik von Führung in komplexeren Systemen. Kritisch beurteilt er z. B. den Ansatz von Gomez und Probst aus St. Gallen, die mit Hilfe einer einfachen Steuerungsstruktur (aktive, kritische, passive und neutrale Faktoren) glauben, kom-

plexe Systeme steuern zu können (siehe: Peter Gomez, Gilbert Probst: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, Bern 2011) Eine Alternative zum bisherigen Führungssystem hat Neuberger aber leider in seinem Standardwerk nicht entwickelt. Wenn wir es in der Organisation immer nur mit einfachen, monokausal funktionierenden Systemen zu tun hätten, wäre es ja gut vorstellbar, dass eine Führungskraft, an die richtige Stelle gesetzt, die Organisation gut steuern könnte. Wir wollen hier nicht bestreiten, dass in einfach strukturierten Organisationen diese Möglichkeit noch funktioniert und man kann sogar ganze Betriebe nach derartigen Systemprinzipien aufbauen. Sie sind hierarchisch gegliedert und beruhen auf dem Prinzip pyramidalen Steuerung. Für standardisierte Massenproduktionsweisen hat das effektiv funktioniert. Allerdings hat es meist schon einiger „Motivation“ und teilweise sicherlich expliziter Macht bedurft, damit es produktiv lief – meist zu Lasten der Mitarbeiter. Dieses Prinzip stößt in unserer multikomplexen Umwelt immer mehr an seine Grenzen. Man könnte fragen, ob ein Steuerungsgremium von Experten mit unterschiedlicher Expertise und breiterem Blick an die Stelle einsamer Leitungsfunktionen treten könnte. Dieses Prinzip verfolgt zumindest das Start-Up-Unternehmen, dass wir zu Beginn beschrieben haben. In der Geschichte und auch in vielen Unternehmen gab und gibt es solche Kollegialgremien, die wie in den Mitbestimmungsgremien durchaus „paritätisch“ besetzt sein können und oft relativ gut funktionieren – trotz aller Machtspiele, die in solchen Gruppierungen auch immer wieder „laufen“. Warum nicht Führung durch eine „Facharistokratie“? Sie gab es in der uns bekannten Geschichte auch immer wieder und durchaus erfolgreich. Notwendig sind Regeln der kollegialen Zusammenarbeit und Rückkopplungsschleifen wie z. B. die Möglichkeit von Abwahl und Abberufung durch einen „Souverän“. Im Gemeinwesenbereich gibt es einen klar ausgewiesenen Souverän. Führung wird – zumindest der Intention nach – durch ihn legitimiert.

In Unternehmen ist es nach unserer Verfassung der Eigentümer, der Führung einsetzen und abberufen kann.

In der aktuellen Diskussion um „agile“ Unternehmen als Reaktion auf eine „agilere“, schnelllebigere und komplexere Umwelt, wird die Führungsfrage wieder neu aufgeworfen. Demografie und Schlagwörter wie Generation Y oder auch um „Normalarbeitsverhältnisse“ (DIE ZEIT Nr. 18, 29.04.2015) beleben diese Diskussion. Dabei werden nicht nur die Anforderungen neu justiert, sondern insgesamt die Frage gestellt, ob die bisherigen Systeme von Führung diesen Ansprüchen noch gerecht werden können. Auch agile Organisationen brauchen Managementfunktionen zur Zielbildung, Koordination und sicherlich auch zur Konfliktlösung. Diese Funktionen können so „verteilt“ werden, dass ein geregelter Zusammenwirken aller Systemteile mit ihren vielen Rückkopplungsfunktionen das System stabil halten und ihm ermöglichen kann, auf seine Umwelteinflüsse sensibel zu reagieren.

Es gibt ja durchaus schon länger erprobte Systeme, die so funktionieren. Unternehmen wie Semco, teilweise auch dm oder Gore, zeitweise sogar Harley Davidson haben solche Ansätze

## **Führen bedeutet dann sich gegenseitig informieren, sich gegenseitig unterstützen, sich gegenseitig „steuern“, sich gegenseitig „führen“. Aber brauchen solche Systeme dann wirklich noch Führungskräfte in der bisherigen Form?**

ausprobiert. Letztlich zu Ende gedacht, könnte es darauf herauslaufen, dass sich viele „Selbstständige“ miteinander assoziieren und in dieser Assoziation sich gegenseitig steuern. Schon vor vielen Jahren wurde intensiv über Projektarbeit in Betrieben und zwischen Betrieben nachgedacht. Selbständige (und Scheinselbständige) organisierten sich in den Poren dazwischen selbst. Im IT-Bereich wird mit neuen Vorgehensmethoden wie „Scrum“ die Frage nach Führung intensiv gestellt. Mit neuen Formen der Information und Entscheidungsfindung wie in den Scrum-Meetings werden kollegiale Vorgehensweisen ausprobiert. Relativ aktuell ist zum Beispiel die Diskussion um die Organisationsform „Projekt als eine Möglichkeit der Selbsterneuerung für (erstarrte) Organisationen“. (Siehe Organisationsform als Projekt: Jana Haverbier und Doris Weßels: Organisationsentwicklung 1|2015 S. 35 ff). Die Autorinnen beschreiben das aktuelle Phänomen der fluiden Organisationen, die sich quasi synchron zu den Veränderungsmomenten ihres Umfelds bewegen kann. Dazu braucht es die Sensibilität aller Funktionen und Mitglieder und deren gut abgestimmtes Zusammenwirken.

Aber auch aus demokratiekritischer Sicht muss man sich fragen, wie die Systeme, in denen Macht und Einfluss kanalisiert werden, legitimiert sind. Wie kann vermieden werden, dass aus Führung nicht ganz schnell Herrschaft wird? Wenn man unser Grundgesetz als unsere eigentliche Legitimationsbasis zu Macht und Entscheidungsfunktionen hernimmt, ist es schwierig dort eine dezidierte Legitimation für diese Funktion von Führung in wirtschaftlichen oder sozialen Organisationen zu finden. Letztlich wird sie, wie oben schon erwähnt, aus der Funktion und Stellung des Privateigentums abgeleitet. Wenn man dann noch hinterfragt, dass das Eigentum dem Gemeinwohl dienen soll, wie es nicht nur in der bayerischen Verfassung steht, stellt sich die Frage nach der Ausrichtung und Legitimationbasis von Führung und ihrer damit verbundenen Macht noch dringlicher. Dass das Thema von Legitimation heute ebenfalls virulent ist, zeigt ein Interview mit Thomas Sattelberger (ehemaliger Vorstand der Telekom) in Format.at vom 25.2.2014. Nachdem er als Folge der Finanzkrise den massiven Druck zu einer stärkeren Orientierung der Unternehmen am Gemeinwohl ausgeführt hat, plädiert er dafür, „dass man die Führungskräfte wählen und auch wieder abwählen kann! Nicht den Vorstand einer AG, aber den breiten Führungskörper.“ Und er glaubt, dass man mit diesem Ansatz auch in großen Unternehmen punkten könne.



Auf der anderen Seite hört man immer wieder, dass Menschen Führung suchen und „wenigstens 80 % aller Mitarbeiter“ (kürzlich Zitat einer Führungskraft im sozialen Bereich) sich gerne führen ließen.

Das ist auch sicher richtig, hat aber auch etwas damit zu tun, dass man mit Führung auch eine gewisse Entlastung verbindet. „Führung gibt mir Sicherheit, sonst hätte ich mich ja selbstständig machen können, wenn ich die ganze Verantwortung haben möchte...“ D.h. im Umkehrschluss müssen sich Unternehmen fragen, ob sie auf die volle Selbstverantwortung von Mitarbeitern verzichten wollen, in dem sie Führungskräfte weiter walten lassen. Durch Kontrolle und Feedbackgeben nehme ich ja dem Mitarbeiter ein Stück Selbstverantwortung, da ich denke, er braucht noch Kontrolle.

Aus der Geschichte weiß man nur zu gut, wie gerne sich Menschen in bestimmten Situationen starken Führern unterwerfen, sich völlig konformistisch verhalten und manipulieren lassen. Wir haben es in unserer jüngsten Vergangenheit im staatlichen Bereich erlebt, aber wir erleben Konformismus in vielen anderen Bereichen auch immer wieder. Wir sind natürlich schon in der Familie auf die Fürsorge angewiesen gewesen und haben sehr früh gelernt, dass Eltern uns beschützen können mit ihrer Kraft und Macht. Natürlich haben wir solche Mechanismen sehr verinnerlicht. Wir alle haben uns dann aber mehr oder minder auf den Weg gemacht, haben selbstbestimmt gelernt unsere Wege zu gehen und können über unser Leben gut selbst entscheiden. Warum sollte dann vor den Unternehmenstoren damit Schluss sein? D.h. wir brauchen ein neues Modell, in dem Führungskräfte in einer Art Mentoring das Unternehmen steuern.

Am einfachsten ist dies zum Beispiel im Bereich der Vertriebsführung denkbar: Warum sollten Vertriebsführungskräfte die Ergebniszahlen mit den Mitarbeitern besprechen. Es reicht doch wenn Controlling die Zahlen dem Mitarbeiter zur Verfügung stellt und der Mitarbeiter die jeweiligen Konsequenzen in puncto Boni bis zur Entlassung aufgrund von guten oder schlechten Ergebnissen kennen würde. Die Führungskraft wäre hier nur eine Art Mentor, die wirklich Unterstützung anbietet und mit Coaching den Mitarbeiter berät, damit dieser vielleicht auf die gewünschten Zahlen kommen kann. Unter diesen Umständen wäre Coaching als Führungskraft wirklich denkbar und vom Mitarbeiter gewünscht.

Führungsmechanismen und -ideologien sind tief internalisiert. Die Eltern sind in der Kindheit unsere großen Helden. Wir kennen die großen Helden aus den Märchen und Sagen wie Odysseus bei Homer; die großen Helden aus der Geschichte beschäftigen uns in der Schule, die Pioniere aus den Unternehmen lernen wir in den Storytellings kennen.

Braucht es das alles aber heute wirklich noch? Müssten Organisationen nicht doch ganz anders gesteuert und geleitet werden?

Wir glauben, dass sich die Ideen und Ansätze zur Selbststeuerung immer mehr durchsetzen werden, da es auch darum geht, die Ressourcen der Mitarbeiter in den kommenden Jahren immer stärker zu nutzen. D.h. man wird sich die Einengung der Selbstverantwortung durch Führung auf Dauer nicht leisten können.

Was es noch erschwert: Fast alle von uns haben Erfahrungen mit Gruppierungen gemacht, die versucht haben, sich selbst

zu steuern und an ihrer unkontrollierten Gruppendynamik sehr schnell gescheitert sind und Platz für zumindest informelle Führer geebnet haben. Leider haben wir anders als bei den internalisierten Konformismusmechanismen in Schule und Ausbildung kaum das Handwerkszeug für Selbststeuerung gelernt und als autonome Subjekte herrschaftsfrei miteinander umzugehen (siehe dazu auch Michael Plauen und Harald Welzer: *Autonomie* Frankfurt a. M. 2015, die das Thema gründlich und empirisch gut unterlegt beleuchten).

Unternehmen, die diesen Weg gehen wollen, müssen auf die Möglichkeiten gegenseitiger Vereinbarungen setzen, an verlässliche Zusagen und Selbststeuerungsmechanismen in Gruppen glauben und dies auch mit den Mitarbeitern besprechen. Ohne Zweifel brauchen diese Unternehmen auch einen Kodex, der bei Missachtung klare Konsequenzen vorsieht. D.h. die Konsequenz der Entlassung bei Nichterfüllung ist genauso wichtig, wie die Konsequenz der Hilfe, bevor eine Entlassung ausgesprochen wird.

Die Kosten für traditionelle Führung sind auf lange Sicht nicht mehr haltbar und auch nicht effizient. Unser aller Problem ist, dass wir an die „normative Kraft des Faktischen“ sehr gewöhnt sind, und noch viel zu wenig gelernt haben, in selbst organisierten Gruppen zu arbeiten. Aber das könnte man doch ändern, oder?

## DIE AUTOREN



### **Klaus Kissel // Geschäftsführung ifsm**

Klaus Kissel ist Geschäftsführer des Instituts für Sales & Managementberatung, Dipl. Betriebswirt, langjähriger Coach und Unternehmensberater, systemischer Paar- und Familientherapeut.



### **Josef Mikus // Trainer und Coach bei ifsm**

Josef Mikus ist langjähriger Trainer und Coach bei ifsm - Institut für Sales & Managementberatung, Theologe und Pädagoge für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Konfliktmanagement.

## IFSM SEMINAR

# FÜHREN 3.0

**Termine: 25. - 27. November 2015 und für 2016 02. - 04. November**  
**Trainer: Klaus Kissel**

Die geforderten Kompetenzen an Führungskräfte verändern sich laufend und werden sich in den kommenden Jahren noch weiter wandeln.

Weitblickende, strategische Führung die hilft, Komplexität zu reduzieren und Identifikation mit der Arbeit zu stiften, stehen dabei im Fokus dieses Trainings.

Ihre Investition: 1.750,00 € netto

Infos unter [www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)



DIVERSITY

# JA, ICH WILL!

## WIE UNTERSCHIEDLICHE GENERATIONEN HEIRATEN KÖNNEN

---

VON LISA BASTIAN UND UWE REUSCHE

**Wie herausfordernd es sein kann, verschiedene Kulturen an einen Tisch zu bekommen, die an einer gemeinsamen Lösung arbeiten, erfahren Sie im weiteren Verlauf in dem Artikel von Christiane Barho „Führung und Zusammenarbeit im internationalen Kontext“. Wir brauchen uns aber nicht auf internationalen Parkett bewegen um Unterschiedlichkeit im betrieblichen Alltag zu erfahren, sondern für viele Führungskräfte ist es herausfordernd, wenn verschiedene Generationen mit unterschiedlichen Lebenslinien und Werten aufeinander treffen. Welche Möglichkeiten haben Sie als Führungskraft die Generationen miteinander zu „verheiraten“?**

Sicherlich kennen Sie diese Situation, wenn mehrere Generationen einer Familie zum Geburtstagsfest der Oma zusammenkommen und gemütlich an einem Tisch sitzen. Nach ein paar Stunden wird schon deutlich, dass es doch bemerkenswerte Alters- und Interessenunterschiede gibt. Während die einen über die alten Zeiten und „früher war alles besser“ plaudern, sich nach den Schulnoten oder dem Fortschritt im Studium der „Jugend“ erkundigen, sind die anderen über die sozialen Netzwerke mit der „Welt da draußen“ verbunden und surfen in der Filmwelt von Youtube. Je länger der Abend dauert, desto deutlicher

werden die unterschiedlichen Werte und Überzeugungen der Generationen. Die Bandbreite reicht von „Leistung vor Vergnügen“, „das Leben ist kein Zuckerschlecken“ bis hin zu „go with the flow“ und „chillen ist gut“. Was in einem Familiensystem bei einer Geburtstagsfeier noch einigermaßen gut funktioniert, stellt viele Führungskräfte im beruflichen Alltag, in dem sich die Generationen täglich sehen, manchmal vor große Herausforderungen, da die Synthese der verschiedensten Charaktere, Werte und Überzeugungen der Generationen aus Führungssicht oft schwer miteinander zu verknüpfen sind.

Wie gelingt es nun einer Führungskraft den Wünschen und Befindlichkeiten genau dieser verschiedenen Gruppen gerecht zu werden, damit das Unternehmens- bzw. Abteilungsziel auch erreicht werden kann? Der erste Schritt ist für jede Führungskraft in eine Selbstreflexion zu gehen und sich die Fragen zu stellen, „zu welcher Generation gehöre ich, welche Überzeugungen und Werte trage ich in mir und wie sehe ich die anderen Generationen?“

Wichtig wäre es dann, sich genau mit den Werten und Überzeugungen der „anderen“ zu beschäftigen, ganz nach dem Motto „wenn ich jetzt so alt wäre, was wäre mir wichtig und wie würde ich handeln?“ Durch dieses in die Mokassins der anderen schlüpfen entsteht ein Verstehen und genau dies ist die Grundlage für ein mögliches Zusammenführen beider Generationen im Unternehmen.

In dem nächsten Schritt sollte eine Führungskraft die Generationen zusammenbringen und sich dabei auf die generationsübergreifende „Wertschätzung“ fokussieren um die Kommunikation und das Verständnis untereinander zu forcieren. Folgen wir dem „Prinzip der minimalen Führung“ geht es um Dialog und ein gemeinsames Tun.

Schauen wir uns doch mal genauer an, warum ein gegenseitiges, wertschätzendes Verstehen der Generation oft ein Problem zu sein scheint. Schlüpfen wir in die Mokassins der älteren Generation und deren Wertegang. Nehmen wir an, der ältere Mitarbeiter ist ein Kind aus der Phase Babyboomer, die Konkurrenz der Altersgleichen ist groß und der Start mit 27 Jahren in einem größeren Unternehmen, nach Bundeswehr und Studium, war ein Muss. Er fängt erst einmal klein an und arbeitet sich

**Kurz gesagt, eine Führungskraft von heute muss die Generation „ich lebe um zu arbeiten“ mit der Generation „go with the flow“ an einen Tisch bringen.**



in diesem hierarchisch geführten Unternehmen Stück für Stück und Jahr für Jahr hoch – man(n) muss ja erst „dienen“. Verkürzt und pointiert ausgedrückt, dauerte das dann ca. 40 Jahre, bis man sein Karriereziel dann endlich erreicht hat. Eine Lebensaufgabe, wenn alles gut geht. Man setzte also auf zwei Pferde, einmal auf die Beförderung und auf das andere, die Rente, der wohlverdiente Ruhestand. Arbeit ist für diese Generation ein zentrales Lebensthema, ganz nach dem Motto „ohne Fleiß kein Preis“. Oftmals für den Preis, alles für die Firma gegeben zu haben und dabei manchmal darauf zu verzichten, die Kinder aufwachsen zu sehen.

## Wie ist es nun mit der jungen Generation, z.B. der Generation Y?

Sie wachsen mit einem demografischen Vorteil auf, wenig Konkurrenz bei Bewerbungen, sogar die Firmen machen Jagd nach der Jugend in Schulen, während des Studiums und buhlen auf Bewerbermessen. Darüber hinaus ist der Start in die Arbeitswelt viel früher, verkürzte Zeit bis zum Abitur, schnelles Studium inkl. Auslandsaufenthalt – nur verständlich, das sie keine Zeit vergeuden möchte und sich eine angemessene Position in greifbarer Nähe wünschen.

Das Leben heutzutage ist schnelllebig geworden – warum nicht auch das Erreichen der Ziele? Hat man früher in einem Unternehmen angefangen, musste man um die Gunst des Vorgesetzten buhlen, sich seinen Respekt und die Anerkennung hart erarbeiten. Heute ist es wie beschrieben oft umgekehrt. Hierarchie scheint ein alter Begriff zu werden – viele junge Menschen sind in Familiensystemen aufgewachsen mit wenig Hierarchie, z.B. der Vater ist nicht mehr das klassische Familienoberhaupt, Partizipation bei Entscheidungen war und ist Alltag. Dadurch hat sich ein neues Selbstbewusstsein der Generation Y entwickelt, gefördert ebenso durch die Expansion von Bildungsabschlüssen und überall verfügbaren, möglichen Wissen. Ein „Ich will so leben wie ich es mir wünsche“, die Werte „Individualität“ und „Flexibilität“ sind bei vielen der GenY sehr stark ausgeprägt.

Dies wird auch deutlich, bei einem Verzicht auf ein festes Stellenangebot, im Tausch gegen ein Jahr Work & Travel in Australien. Es haben sich nicht nur die Einstellungen der jungen Generation geändert, sondern auch die Anforderungsprofile an die Unternehmen. Soziale und interkulturelle Kompetenzen, Kenntnisse in verschiedenen Fremdsprachen und Auslandsaufenthalte fördern und prägen einen Charakter der hinterfragen kann und nicht zuletzt dem Unternehmen von Nutzen ist. Hat die ältere Generation früher „gedient“ und bei Unstimmigkeiten die Faust in der Tasche geballt, des Öfteren Arbeiten ausgeführt, die nichts mit der persönlichen Sinnstiftung gemein hatten, die nur wenig lustvoll oder gar uninteressant waren, darf es heute nicht allzu oft vorkommen, sonst schaut sich die junge Generation schnell nach einem attraktiveren Arbeitgeber um. Kurz gesagt, eine Führungskraft von heute muss diesen Anforderungen der Generation Y gerecht werden, ebenso aber

auch den Werten und Anforderungen der älteren Generation. Die große Herausforderung ist es aber, die Generation „ich lebe um zu arbeiten“ mit der Generation „go with the flow“, an einen Tisch zu bringen, um wertschätzend Verständnis für die „andere Seite“ aufzubauen. Flexibilität ist da das Zauberwort.

## Doch wie genau kann das eine Führungskraft unterstützen?

Es gibt mehrere Möglichkeiten, sich in die „Mokassins“ der anderen Generation hineinzusetzen. In einem Teamtraining könnten die Generationen gegenseitig in die Rolle der anderen schlüpfen. Wie sehen wir die Welt, mit X Jahren und warum sehen wir die Welt so? Was wäre uns wichtig? Welche Überzeugungen prägen uns? Danach könnte ein Theaterspiel aus der anderen Rolle ermöglichen, ein besseres Verständnis zu ermöglichen – und dabei sehen die Zuschauer in den eigenen Spiegel. Danach wird ein intensiver Dialog eingeleitet, auch darüber, was wir aus der „anderen“ Rolle gelernt haben und welche Werte und Überzeugungen uns selbst nützlich sein würden.

Der Dialog der Generationen wird dann in einem gemeinsamen Projekt fortgesetzt. Nach genau definierten Meilensteinen bleibt man wieder „stehen“, um in gemeinsamen Dialogen störende und förderliche Generationsmuster zu Tage zu bringen. Diese dann offen anzusprechen und aus den anderen Perspektiven zu lernen, kann sowohl für den zu erarbeitenden Inhalt, also auch für eine nachhaltige, produktive und wertschätzende Kultur im Unternehmen gewinnbringend sein.

Schaffen Sie also Möglichkeiten und Schnittstellen zwischen beiden Generationen und zeigen Sie ihnen Wege auf, wie beide voneinander profitieren und lernen können - denn die Neugierde am Anderen lässt uns offen auf den Anderen zugehen – und das ist wie eine kleine Heirat mit „ja ich will – mehr von dem Anderen erfahren und von ihm lernen“!

### DIE AUTOREN



**Lisa Bastian // Personalentwicklung, Trainer und Coach bei ifsm**

Lisa Bastian ist Personalentwicklerin, Trainerin und Coach bei ifsm – Institut für Sales & Managementberatung, Dipl. Pädagogin und Beraterin für Kommunikation, Präsentation und Entspannung



**Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm**

Uwe Reusche ist Geschäftsführer des Instituts für Sales & Managementberatung, Dipl. Betriebswirt, langjähriger Coach und Unternehmensberater, systemischer Berater, Sales- und Organisationsentwickler

# FÜHRUNG

## UND ZUSAMMENARBEIT IM INTERNATIONALEN KONTEXT

---

VON CHRISTIANE BARHO

**Im Zeitalter der Globalisierung könnte man meinen, kulturelle Aspekte gleichen sich an, insbesondere wenn es um die Zusammenarbeit in global aufgestellten Unternehmen geht. Schließlich sieht man beispielsweise auf internationalen Konferenzen Menschen, die sich ähnlich kleiden und die eine mehr oder weniger identische Business Etikette an den Tag legen. Und wer sich ein global aufgestelltes Unternehmen einmal von Innen anschaut, wird vielleicht eher den Eindruck haben, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte, unabhängig ob in Singapur, Frankfurt oder London „ähnlich ticken“. Auf den ersten Blick.**

Kulturen jedoch unterscheiden sich, in ihren Werten, ihren Erwartungshaltungen, ihren Ritualen und in der Kommunikationsweise. Und wer im Management auf internationaler Ebene handelt und verhandelt, tut dies vor dem Hintergrund seiner eigenen Kultur, deren Werte, Verhaltensstile und interaktiven Erwartungen. Der erste Blick auf das „Äußere“ kann leicht täuschen und Führungskräfte, die beispielsweise ein interkulturell gemischtes Team führen, können ein Lied davon singen. Denn auch wenn Mitarbeiter hochqualifiziert sind und ihr Studium an renommierten internationalen Universtitäten absolviert haben, zeigen sich dennoch im Umgang miteinander die Werte und Erwartungshaltungen, die in der ursprünglichen Kultur vermittelt wurden. Die Führung eines interkulturell gemischten Teams stellt Führungskräfte daher vor eine zusätzliche Herausforderung.

Interkulturelle Kompetenz ist daher keine stilistische Zugabe, sondern berührt den Kern der Zusammenarbeit und dies sowohl bei internationalen Zusammenschlüssen als auch bei transnationalen Projekten. Trotz der zunehmenden Globalisierung von Verhandlungsstilen und Umgangsformen sind internationale Geschäftsbeziehungen anfällig für kulturbedingte Kränkungen, Peinlichkeiten, Ärgernisse oder Missverständnisse, die zwischen den Partnern entstehen, wenn beide über ungeprüfte kulturbedingte Annahmen stolpern, ohne den Grund der Irritation zu kennen.

### **Interkulturelle Beratung, Coaching und Training hat diese Irritationen zum Thema**

Führungskräfte und Mitarbeiter werden für unterschiedliche Wahrnehmung von kulturgebundener Realität sensibilisiert. Ziel ist es, neben dem Bewusstsein an unterschiedlicher Wahrnehmung neue Handlungsperspektiven zu eröffnen.

Aber was heißt denn nun interkulturelle Kompetenz im Konkreten? Wer über interkulturelle Kompetenz verfügt, muss noch kein Wissen über interkulturelle Unterschiede haben. Das mag jetzt viele überraschen, aber essentiell ist, dass diese Unterschiede per se als solche akzeptiert und erwartet werden und dass es eine Entdeckerhaltung gibt und nicht eine Abwehrhaltung gegen das Fremde.

Die in diesem Zusammenhang von der interkulturellen Forschung identifizierte Ambiguitätstoleranz (als eine der essentiellen Kompetenzen) beschreibt wohl am treffendsten diesen Aspekt. Denn auch wenn man nicht über entsprechendes Wissen über Unterschiede in einer anderen Kultur verfügt, beschreibt es doch die „Toleranz“ gegenüber etwas, was als „fremd“ bzw. schlichtweg anders und unvertraut wahrgenommen wird. Das heißt, Bewusstsein darüber, dass Unterschiede existieren, die auch zu Problemen führen können, werden von denjenigen erkannt und akzeptiert. Dies ist eine besonders wichtige Kompetenz im internationalen Spielfeld, denn selbst bei ausreichend Kenntnis über Geschichte, Politik, Werten und Kommunikationsweisen in einem anderen Land führt dies nicht automatisch zu interkultureller Kompetenz. Das wäre etwas zu einfach. Wissen alleine genügt nun mal nicht. Dazu gehört ein erhebliches Maß an innerer Reflexionsarbeit.

Als Haltung meint interkulturelle Kompetenz das Bewusstsein, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist, dass in jeder Kultur eigene Vorstellungen davon existieren, was „richtig“ und „falsch“ ist bzw. was Menschen unausgesprochen voneinander erwarten können, wie man Probleme löst und wie Entscheidungen getroffen werden. Und dieses Bewusstsein ist noch kein Wissen um diese Unterschiede.

Wer diese Definition von interkultureller Kompetenz liest, wird

**Interkulturelle Kompetenz muss in  
einem Prozess aufgebaut werden**



sich schnell bewusst, dass eine Lektüre wie zum Beispiel „how to deal with my german colleagues“ zwar hilfreich und wissenswert sein kann, aber natürlich noch nicht wirklich weiterhilft. Auch ein klassisches Do´s & Don´t s Training, das immer noch gerne von Unternehmen nachgefragt wird, ist nicht wirklich zielführend.

Interkulturelle Kompetenz muss, wie auch Führungskompetenz, aufgebaut werden und ist ein Prozess. Hilfreich sind daher mehrere Schritte bzw. verschiedene Module, um Bewusstsein zu schaffen, Wissen zu vermitteln und Handlungskompetenz zu entwickeln. Was konkret hilfreich ist, hängt von der Situation, Ausgangslage, Hintergrundwissen bzw. Erfahrungen und Zielsetzungen der Teilnehmer ab.

Als erfolgreicher Ansatz hat sich in der Praxis die Contrast-Culture Methode erwiesen. Hierbei werden im Training für die jeweilige Kultur besonders typische Situationen aus dem Arbeitsalltag dargestellt die den kulturell unterschiedlichen Wahrnehmungen Rechnung tragen. Solche Szenarien und Fallstudien stehen didaktisch im Mittelpunkt eines solchen interkulturellen Trainings.

Ein Beispiel:

Im Folgenden möchte ich aus dem interkulturellen Arbeitskontext ein typisches Beispiel für klassische Fettnäpfchen und Störungen in der Kommunikation darstellen und bewusst wähle ich ein einfaches Beispiel aus der europäischen Zusammenarbeit (da immer noch die Vorannahme besteht, interkulturelle Unterschiede „stören“ insbesondere bei „exotischen“ Ländern).

Englisch zu sprechen bedeutet nicht automatisch, die Briten zu verstehen. Nehmen wir das Beispiel einer Bank am Finanzplatz Frankfurt, in der vorwiegend Deutsche und Engländer arbeiten. Da beginnt beispielsweise ein englischer Vorgesetzter den Satz mit „I am not quite sure, but ...“ und die darin verpackte Kritik erreicht den deutschen Mitarbeiter nicht, vielmehr fühlt sich dieser durch die eher zögerlich wirkende Haltung seines Vorgesetzten in seinem Tun noch bestärkt.

Formulierungen wie „I might be wrong ...“ oder auch die häufige Verwendung des Konditionals dienen bei unseren britischen Nachbarn dazu, das Gegenüber nicht vor den Kopf zu stoßen, und auch nicht direkt mit Tatsachen zu konfrontieren. Kritik wird in der Regel nur sehr verhalten und sehr indirekt geäußert, häufig werden auch Vorschläge, Bitten und Anweisungen mit Umschreibungen ausgedrückt. So muss man sich nicht wundern, dass Mitarbeiter, die im deutschen Kulturkreis aufgewachsen und somit eine eher direkte Ansprache gewöhnt sind, dies missdeuten.

Oder stellen Sie sich einmal vor, wie eine Besprechung in dieser Bank üblicherweise verläuft. Deutsche Meetings sind eher geprägt von einer detaillierten und vorausschauenden Planung. Problematisch wird es dann, wenn Kollegen oder Geschäftspartner aus einem Kulturkreis kommen, in dem man eher pragmatisch zur Tat schreitet. Das gilt sowohl für unsere englischen Kollegen als auch für viele andere Kulturkreise.

Kein Wunder also, „mit englischen Augen betrachtet“, stehen „die Deutschen“ häufig als Pedanten da. Die „Briten“ wirken auf „Deutsche“ wiederum eher als ungenau und vorpreschend. Gemischte Besprechungen können daher häufig für alle Beteiligten unzufriedenstellend und demotivierend enden.

Konfliktpotential verbirgt sich auch hinter dem freundlichen Small Talk der Briten. Die Prinzipien des Gentleman-Ideals verlangen schon alleine aus Gründen der Höflichkeit, mit jedem locker und unverbindlich kommunizieren zu können. Dies ist nun bekanntlich nicht gerade eine unter Deutschen verbreitete Fähigkeit. Wenn Deutsche sich dann aufgrund der freundlichen Art ihrer englischen Kollegen dazu aufgefordert fühlen, über private Themen zu sprechen, dann erstaunt dies schon mal den ein oder anderen englischen Kollegen, der darüber eher peinlich berührt ist. Und würden wir nun beispielsweise noch die Zusammenarbeit mit italienischen, spanischen oder mexikanischen Kollegen betrachten, dann wäre dies wiederum ganz anders, da hier die offene und frühe Kommunikation über (aus deutscher Sicht) sehr private Themen die Regel und die Erwartung darstellt. Und Menschen aus diesen Kulturen fühlen sich vor den Kopf gestoßen, wenn deutsche Kollegen gar nicht darauf eingehen. Das kommt, metaphorisch gesprochen, einer „interkulturellen Ohrfeige“ gleich. Wir sehen, so ganz einfach ist das alles nicht.

Last but not least: trotz des Gentleman-Ideals existiert unter „Briten“ eine sogenannte ritualisierte Regelverletzung. Für viele „Deutsche“ gilt auch heute noch „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“, das heißt, es findet eine starke Abgrenzung zwischen ihrer Rolle im Beruf und ihrer privaten Rolle statt. Britische Kollegen unternehmen nicht nur mehr miteinander als deutsche, auch die ansonsten üblichen Verhaltensnormen sind bei diesen Gelegenheiten teilweise außer Kraft gesetzt, und man benimmt sich äußerst ungezwungen im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten. Als Deutsche sollte man am nächsten Morgen nicht fälschlicherweise vermuten, dass die am Abend gepflegten Umgangsformen übernommen würden.

Nicht zu vergessen: Selbst wenn man ein gutes Englisch spricht, übersetzt es ein Deutscher oder ein anderer not native speaker in seine Denkweise. With other words: „There is a good chance that people will not be speaking with the same meaning, even when they are speaking the same language.“

## DIE AUTORIN



### **Christiane Barho // Trainerin und Coach bei ifsm**

Christiane Barho ist Trainerin und Coach bei ifsm - Institut für Sales & Managementberatung, Beraterin für Persönlichkeit, interkulturelle Kompetenz und international Leadership



IFSM KONGRESS 2015

# QUERDENKEN

## IN FÜHRUNG UND VERTRIEB

---

**Am 27. März 2015 setzten wir unsere ifsm Kongressreihe mit dem Thema „Querdenken in Führung und Vertrieb“ fort und auch dieses Jahr hatten wir große Freude, unseren Gästen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen einen bunten Blumenstrauß von bewegenden Themen rund ums „Querdenken“ zu präsentieren.**

Die Welt verändert sich immer schneller, alte Denkmuster kommen an ihre Grenzen und viele Fragen sich, was muss ich anders machen, wie kann ich anders denken, damit ich für die Zukunft gut gerüstet bin? Aus diesem Grund war es uns ein Anliegen das Thema „Querdenken in Führung und Vertrieb“ in den Mittelpunkt unseres diesjährigen Kongresses zu stellen – und die vielen Gäste bestätigten uns, dass Querdenken ein brandaktuelles Thema war und ist.

Anja Förster, Autorin mehrere Bücher und Business-Querdenkerin, eröffnete den Kongress mit einem energiegeladenen und eindrucksvollen Vortrag. Sie startete gleich mit dem Gedanken: „Wir können nicht etwas Besonderes schaffen, wenn wir die Besonderheiten der anderen kopieren.“

Das Thema Querdenken wurde dann in vielen Workshops von ganz unterschiedlichen Seiten beleuchtet und quergedacht. Die Themen und die Referenten finden Sie auf der nächsten Seite.

Wir möchten uns auf diesem Weg noch einmal bei allen Referenten, unseren Mitarbeitern und natürlich bei allen unseren Gästen bedanken, für das Mitwirken und Mitgestalten. Das positive Feedback ermutigt uns Sie im Jahr 2016 für unseren nächsten ifsm Kongress mit dem Thema „Quo Vadis – Systemisches Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung“ einzuladen.

Näheres dazu finden Sie auf Seite 21 in dieser Ausgabe.



Uwe Reusche berichtet „Vom Sinn und Unsinn des Sinns – Die Positive Psychologie im Management.“



Klaus Kissel mit seinem Thema „Klassische Beurteilungssysteme abschaffen“



Eberle & Wollweber präsentieren bei ihrem Workshop die XBM-Methode



Mario Becker und Birgit Huber-Metz beim Vortrag „Frauen geben sich eine Stimme“



Martin Rugart referiert zum Thema „Der gute Hirte 2.o. – wie sich Führung verändert“



Josef Mikus beleuchtet die innovativen Ideen vorangegangener Denker



Michaela Mojzis-Böhm bei ihrem erkenntnisreichen Vortrag „Corporate Grassroots“



Alexander Lang als Rollstuhlfahrer würdigt in seinem Vortrag die barrierefreie Kommunikation für mehr Motivation im Unternehmen



# ZUKUNFT

## PERSONALENTWICKLUNG?!

**Viele traditionelle Personalführungsinstrumente verlieren morgen und übermorgen an Wirksamkeit und Akzeptanz bei Management, Führungskräften und Mitarbeitern, z.B.:**

- **SMART-Ziele** in Zeiten abnehmender Prognose- und Planungssicherheit,
- **Beurteilung** in Zeiten zunehmender Spezialisierung und Selbständigkeit,
- **Prämiensysteme** in Zeiten zunehmender Vernetzung der Leistungserstellung,
- **Potenzialerkennung** in Zeiten schnellen Wandels,
- **Mitarbeiterführung** in Zeiten virtueller Teams und agilen Organisationsformen
- **Führungskräfteschulung** – die diese Themen aufgreift und Lösungen anbietet.

Wir laden neugierige Personalentwickler/innen ein, am

**07. Januar 2016**

**10:00 - 16:00 Uhr**

**im Klostergut Besselich, Urbar / Koblenz**

diese Themen zu diskutieren und Ansätze für zeitgemäße und zukunftsfähige Führungs- und Personalentwicklungsinstrumente kennen zu lernen. Wir stellen Ihnen unsere Ansätze vor

und berichten von bereits erfolgreich angelaufenen oder abgeschlossenen Projekten. Sie erhalten Impulse für eine eigenständige Umsetzung der Themen inkl. Hinweise zum Transition-Management in Ihrem Unternehmen.

Welche Instrumente und Modelle

- passen, werden aber falsch oder störend angewandt?
- müssen adaptiert oder renoviert werden?
- müssen neu gedacht oder entwickelt werden?

**Wir freuen uns auf Sie!**

**Workshopleitung,** Impulsgeber und Moderation durch: Herrn Klaus Kissel, Herrn Martin Rugart und Herrn Timo Gerst – ifsm

**Ihre Investition:**

250,00 € zzgl. MwSt. inkl. Tagungsverpflegung bei Anmeldung bis zum 31.10.2015 (ab 01.11.2015 300,00 € zzgl. MwSt. inkl. Tagungsverpflegung).

Anmeldung unter [www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com) oder per Faxanmeldung



SALES COACHING

# VERKÄUFER

## IM AUSSENDIENST COACHEN

---

VON IRIS HARTMANN

**Unsere Führungskräfte im Außendienst sollen ihre Mitarbeiter coachen. Das fordern zahlreiche Unternehmen. Doch meist fällt den Führungskräften das Wahrnehmen dieser Aufgabe schwer – vor allem, weil sie nicht ausreichend hierauf vorbereitet sind.**



Unternehmen, die ihre Produkte über Außendienstmitarbeiter vertreiben, kämpfen beim Sichern der Qualität in ihrem Vertrieb oft mit folgenden Problemen:

- Ihre Verkäufer sind im ganzen Bundesgebiet, wenn nicht gar europa- oder weltweit im Einsatz, und
  - sie agieren im Arbeitsalltag weitgehend als Einzelkämpfer.
- Entsprechend schwierig können die Unternehmen ihr Verhalten steuern.

Trotzdem ist im Außendienst ein systematischer Kompetenzauf- und -ausbau nötig. Denn häufig sind die Außendienstmitarbeiter die einzigen Ansprechpartner der Kunden beispielsweise in einer Region. Entsprechend stark hängt der Vertriebs Erfolg der Unternehmen vom Verhalten ihrer Außendienstmitarbeiter ab.

## **Außendienstschulung verschlingt viel Zeit und Geld**

Das wissen die meisten Unternehmen mit einer großen Außendienstmannschaft. Deshalb investieren sie viel Zeit und Geld in das Schulen ihrer Außendienstmitarbeiter. Dabei kämpfen sie jedoch oft mit dem Problem: Sie können ihre Verkäufer im Außendienst nicht allzu häufig zu Schulungen in ihren Zentralen einbestellen. Denn dies wäre wegen der langen Anreisen mit zu hohen Kosten verbunden. Zudem sind die Außendienstmitarbeiter an Schulungstagen nicht bei Kunden. Also verdienen sie bei einer provisionsabhängigen Bezahlung kein Geld. Deshalb opponieren sie oft gegen zu viele Schulungstage.

Auch darum haben heute die meisten Unternehmen mit einem großen Außendienst eine elektronische Lernplattform für ihre Mitarbeiter. Doch das Weiterqualifizieren der Vertriebsmitarbeiter mit elektronischen Lernmedien stößt rasch an seine Grenzen – vor allem weil sich mit ihnen primär kognitive Lerninhalte vermitteln lassen. Die verkäuferische Kompetenz der Mitarbeiter hingegen lässt sich mit ihnen nur bedingt erhöhen.

## **Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter coachen**

Deshalb entschieden viele Unternehmen: Unsere Führungskräfte im Vertrieb – also zum Beispiel die Bezirksdirektoren und Gebietsleiter – sollen ihre Mitarbeiter coachen. Davon erhofften sie sich folgende Vorteile:

1. Die verkäuferische Kompetenz der Außendienstmitarbeiter wird mit System erhöht.
2. Bei ihnen stellt sich mit der Zeit die im Kundenkontakt nötige Verhaltenssicherheit ein. Und:
3. Weil das Coachen durch die unmittelbaren Vorgesetzten erfolgt, können bei der Kompetenzentwicklung zum Beispiel stärker die Besonderheiten einer Region oder Kundengruppe berücksichtigt werden.

Die Praxis zeigt jedoch: Den meisten Führungskräften im Außendienst fällt das Coachen ihrer Mitarbeiter schwer – auch weil viele Unternehmen beim Vorbereiten ihrer Führungskräfte auf ihre Coachingfunktion, ähnlich wie beim Vorbereiten ihrer Verkäufer auf ihre Verkäuferaufgaben, verfahren. Das heißt: Sie schicken die Führungskräfte in ein zwei- oder dreitägiges Seminar. Danach werden sie auf die „Kunden“, sprich Mitarbeiter, losgelassen.

In solchen Kompakt-Ausbildungen erfahren die Führungskräfte, warum ein Coachen der Mitarbeiter wichtig ist. Sie lernen meist auch die relevanten Coachingmethoden kennen.

Doch damit sind die Führungskräfte noch nicht für ihre Arbeit als Coachs qualifiziert. Denn wenn eine Führungskraft zugleich Coach ihrer Mitarbeiter sein soll, dann benötigt sie ein neues Selbstverständnis. Sie sollte es zum Beispiel als eine ihrer Kernaufgaben begreifen, Lern- und Entwicklungsprozesse bei den Mitarbeitern anzustoßen und zu begleiten. Und dies setzt wiederum ein verändertes Führungsverhalten voraus.

## **Führungskräfte müssen ihr Verhalten reflektieren**

Die Führungskräfte, die sich zum Beispiel häufiger mit ihren Mitarbeiter zusammensetzen und mit ihnen darüber sprechen,

- vor welchen (neuen) Herausforderungen sie bei ihrer Arbeit stehen,
  - wie diese gelöst werden können und
  - welche Unterstützung sie hierfür benötigen,
- setzen erste Lernimpulse.

Weitere Impulse setzen Sie, wenn Sie ihre Mitarbeiter häufiger zu Kunden begleiten,

- um anschließend das Verkäuferverhalten im Kundenkontakt gemeinsam zu reflektieren und
- daraus Coaching- oder Entwicklungsziele für die Verkäufer abzuleiten.

Formal tun dies viele Führungskräfte bereits. Doch häufig haben sie ihre Rolle als Coach noch nicht verinnerlicht. Deshalb verfallen sie beim Coachen schnell in ihr altes Führungsverhalten. Das heißt, sie geben ihren Mitarbeitern vor, was diese künftig tun sollen, statt Lernprozesse bei ihnen anzustoßen. Und statt ihre Mitarbeiter zu ermutigen, weisen sie diese lehrhaft auf Fehler hin, was zu einem Gefühl der Bevormundung führt – auch weil die Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht ausreichend vermitteln, was das Ziel des Coachens ist, jedenfalls nicht die Außendienstmitarbeiter noch stärker zu kontrollieren.

Das Ziel lautet vielmehr: Die Außendienstmitarbeiter sollen beim Entwickeln ihrer Kompetenz unterstützt werden, so dass sie künftig noch erfolgreicher arbeiten und mehr Geld verdienen – ein Punkt, der im stark erfolgsabhängig bezahlten Außendienst ein starker Motivator ist.

## Die Coachingkompetenz mit System entwickeln

Dass die Coachingkompetenz der Führungskräfte mit System entwickelt werden sollte, ist inzwischen zahlreichen Unternehmen bewusst. Deshalb bilden sie ihre Führungskräfte berufsbegleitend zu Vertriebs- oder Salescoaches aus. Das heißt, die sie werden über einen längeren Zeitraum – zum Beispiel zwölf oder 15 Monate – für ihre Coachingaufgabe qualifiziert und zwar in modular aufgebauten Ausbildungen. Das erforderliche Coaching-Knowhow wird den Führungskräften also in wohl-dosierten Häppchen vermittelt. Und ihre Coachingkompetenz? Sie wird weitgehend anhand von Aufgaben, vor denen sie im Arbeitsalltag stehen, entwickelt. Dabei wird prozessbegleitend auch ihr Führungsverhalten reflektiert, so dass sich mit der Zeit ihr Selbstverständnis als Führungskraft wandelt und bei ihnen die erforderliche Verhaltenssicherheit beim Coachen entsteht.

## Auch die Führungskräfte profitieren vom Coaching

Das Coachen und Unterstützen der Mitarbeiter bei ihrer Kompetenzentwicklung erfordert von den Führungskräften gerade in der Startphase eine hohe Investition an Zeit – Zeit, die ihnen, so ein häufiger Einwand von ihnen, im Arbeitsalltag oft fehlt.

Deshalb sollte den Führungskräften in der Coaching-Ausbildung auch vermittelt werden, wie wichtig das Wahrnehmen dieser Funktion für den Erfolg des Unternehmens ist. Außerdem sollten sie darin trainiert werden, ihren Arbeitsalltag so zu strukturieren, dass sie ihre Coachingfunktion erfüllen können.

Vermittelt werden sollte ihnen auch, dass das systematische Entwickeln der Kompetenz ihrer Mitarbeiter mittelfristig zu einer Arbeitsentlastung von ihnen führt. Denn je professioneller ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben wahrnehmen, umso seltener müssen sie korrigierend eingreifen. Außerdem steigt, wenn ihre Mitarbeiter professioneller im Markt agieren nicht nur deren Umsatz und Provision, sondern auch ihr Einkommen. Denn im Vertrieb orientiert sich die Vergütung der Führungskräfte meist stark an der Performance der Mitarbeiter. Deshalb lohnt sich auch für sie die Investition von Zeit.

### DIE AUTORIN



**Iris Hartmann // Trainer und Coach bei ifsm**  
Iris Hartmann ist Trainerin und Coach bei ifsm - Institut für Sales & Managementberatung, Bachelor of Sales and Distribution, Staatl. geprüfte Pharmareferentin, Beraterin für Präsentation, Verkauf und Vertrieb

### AUSBILDUNG ZERTIFIZIERTEN SALES COACH IFSM

ifsm

Termin:  
Start 19. Oktober 2016

In der 20-tägigen **Ausbildung zum zertifizierten Sales Coach ifsm** lernen Sie als Vertriebsführungskraft, Trainer oder Coach, wie Sie zielorientierte Lernprozesse bei Vertriebsmitarbeitern und in Vertriebsteams auslösen und nachhaltig begleiten können. Im Fokus stehen hohe Praxisrelevanz sowie fundierte, wissenschaftstheoretische Modelle. Die Qualifizierung schließt mit einem Zertifikat „Zertifizierter Sales Coach ifsm“ ab, die u.a. von unserem wissenschaftlichen Beirat ausgesprochen wird.

**Termine:** Modul 1: 19.-22.10.2016 / Modul 2: 18.-21.01.2017 /  
Modul 3: 26.-29.04.2017 / Modul 4: 21.-24.06.2017 /  
Modul 5: 20.-23.09.2017

**Referenten:** Frau Heike Bruckhuisen, Herr Uwe Reusche,  
Herr Klaus Kissel, weitere Referenten bei Kaminabenden

**Dauer:** 20 Seminartage in 5 Modulen

**Ihre Investition:** 6.400 € zzgl. MwSt. /  
Frühbucherrabatt bis 30.06.2016: 5.800 € zzgl. MwSt.

Nähere Infos unter und [www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)



KONGRESS 2016

# QUO VADIS



## SYSTEMISCHES COACHING, SUPERVISION UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

**Aktuelle Megatrends wie Digitalisierung und Globalisierung, politische Themen wie Flüchtlingsströme und Ressourcenknappheit, beeinflussen Gesellschaft und Arbeitswelt. Welche Auswirkungen hat dies auf systemisches Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung? Welche Anforderungen ergeben sich daraus von Seiten der Klienten, Organisationen und Unternehmen? Gibt es aktuell Tabus, die davon betroffen sind? Oder ergeben sich neue „No-Gos“ und Spielregeln?**

Wenn Sie an diesen und ähnlichen Fragen interessiert sind, kommen Sie am **29.06.2016** zu unserem **Kongress 2016 „Quo-Vadis? – Systemisches Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung“**, welches wir in diesem Jahr gemeinsam mit dem Dachverband der DGSF (Deutschen Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie) veranstalten.



### Ein BarCamp als innovative Lernumgebung und Vernetzungsforum

Wir werden an diesem Tag mit der Methode des BarCamps arbeiten. Ein BarCamp ist wie eine Art „Open-Space-Veranstaltung“. Zu Beginn der Veranstaltung erfolgt nach einer kurzen Einstimmung gemeinsam mit allen Teilnehmern die Planung der Agenda aus Beitrags-Vorschlägen der Teilnehmenden, zu denen das Interesse im Plenum abgefragt wird. Anschließend sucht sich jeder die ihn interessierenden Sessions aus.

Viele, die diese Lernform kennengelernt haben, sagen, dass man durch diese offene Gestaltung sehr viel lernen konnte. Die Teilnehmenden werden selbst zu Experten oder können durch eine offene Frage interessante Expertenrunden initiieren. Erleben Sie mit uns Lernen, Austausch und informelles Lernen auf eine inspirierende Art und Weise und lernen Sie Fachleute und Kollegen aus:

- Personalentwicklung und Coaching
- Führung und Organisationsentwicklung
- sowie Supervision kennen.

Die Teilnehmerzahl ist auf maximal 90 Personen begrenzt. Der Kostenbeitrag beinhaltet die Bereitstellung der Räume, Medien und der Pausenverpflegung. Wir rechnen mit einer schnellen Buchung der freien Plätze und empfehlen eine zeitnahe Anmeldung.

Kostenbeitrag **Frühbucherrabatt** bis 31.12.2015: **85,00 €** zzgl. MwSt. (für DGSF-Mitglieder **65,00 €** zzgl. MwSt.). Ab dem 01. Januar 2016 Kostenbeitrag **120,- €** (für DGSF-Mitglieder **100,- €** zzgl. MwSt.).

**ZIELE**

**EIGENVERANTWORTUNG**

**LEISTUNG**

**SINN**

# SINNSTIFTEND FÜHREN

VON UWE REUSCHE

**Wie engagiert Mitarbeiter sind, hängt stark davon ab, inwieweit sie ihr Tun als sinnvoll erfahren. Doch die Sinnhaftigkeit ihres Tuns ist für viele Mitarbeiter in der modernen Arbeitswelt oft nur noch schwer erfahrbar. Deshalb wird es zunehmend eine Führungsaufgabe, Sinn zu vermitteln und zu stiften.**

Das Wort „Sinn“ hat seine Wurzeln im althochdeutschen Wort „sinan“, das so viel wie reisen, streben, trachten bedeutet. Doch wonach streben Menschen? Wohin wollen sie reisen? Wonach trachten sie? Studien belegen: Fast alle Menschen wollen Teil einer Gemeinschaft sein. Und wenn sie jemandem helfen, also etwas über ihren persönlichen Rahmen hinaus gehendes tun, dann stellt sich bei ihnen ein Gefühl von Erfüllung, Zufriedenheit und Sinn ein.

Dieses Gefühl vermissen heute viele Mitarbeiter von (Groß-) Unternehmen bei ihrer Arbeit. Deshalb empfinden sie diese zunehmend als belastend. Das heißt: Statt (neue) Herausforderungen – getragen von einem positiven Eu-Stress – beschwingt und voller Zuversicht anzugehen, bewegen sie sich in einer demotivierenden Di-Stress-Spirale, die auf Dauer zu einer inneren Kündigung oder einem Burn-out führt. Deshalb stellt sich die Frage: Sollten sich Unternehmen und ihre Führungskräfte mit der Sinnfrage befassen, oder ist die Frage nach dem Sinn im Business-Kontext Unsinn?

## **Sinn ist im Betriebsalltag oft schwer erfahrbar**

Vielen Unternehmen geht es heute wie den Banken. Ihr Markt wird aufgrund der Globalisierung immer härter und komplexer und ihre Rahmenbedingungen ändern sich schneller. Also müssen sie sich permanent neu definieren und ihre Strategien neu justieren. Das ist eine schwierige Managementaufgabe – auch weil oft unvorhergesehene Ereignisse die Planungen torpedieren. Deshalb nehmen die Mitarbeiter das Managementhandeln häufig nur noch als Schlingerkurs wahr, während sie zugleich das Damoklesschwert „Ertragssteigerung und/oder Entlassung“ über sich spüren. Und weil sie sich nicht selten nicht ausreichend informiert und als Person und Arbeitskraft gewertschätzt fühlen, verlieren sie den Glauben an die Sinnhaftigkeit ihres Tuns.

Besonders ausprägt ist dieses Phänomen in Unternehmen und Branchen, in denen die Mitarbeiter, zuweilen begründet, einen Werteverfall bei ihren Arbeitgebern spüren – wie zum Beispiel bei vielen Banken. Früher waren sie ein Sinnbild für ehrenhaftes Verhalten. Entsprechend stolz waren ihre Mitarbeiter, für sie zu arbeiten. Heute hingegen stehen dieselben Unternehmen nicht selten gesellschaftlich am Pranger – zum Beispiel, weil sie vermögende Kunden systematisch beim Steuerbetrug unterstützten oder gar kriminelle Handlungen begingen, wie den Libor und Euribor zu manipulieren, und so der Allgemeinheit schaden.

## **Immaterielle Werte schaffen materielle Werte**

Dieser vermeintliche oder reale Werteverfall wirkt auf die Mitarbeiter zurück. Sie fragen sich zunehmend: Was ist der Sinn meiner Arbeit? Kann er ausschließlich darin bestehen, die Umsatzrendite meines Arbeitgebers zu steigern und die Vermögen irgendwelcher, ohnehin schon gut betuchter Kapitalgeber zu mehren? Verschafft mir das auf Dauer Erfüllung und Befriedigung? Nicht, selten lautet die (unausgesprochene) Antwort: nein. Mit der Folge, dass sich die Mitarbeiter nur noch bedingt für ihren Arbeitgeber engagieren, weil sie sich nur noch eingeschränkt mit dessen Zielen und Handlungen identifizieren und hinter all ihrem Tun die nicht oder negativ beantwortete Sinnfrage steht.

Deshalb sollten sich Unternehmen intensiv mit dem Thema Sinn, sprich Werte, befassen. Denn die Antworten auf diese Frage beeinflussen die Unternehmenskultur und somit die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Und diese Faktoren wirken sich wiederum auf die Produktivität und somit Rendite aus. Oder anders formuliert: Die immateriellen Werte schaffen materielle Werte, wie Steigerung der Produktivität und des betrieblichen Erfolges, durch ihre Strahlkraft nach innen und

Wirkung nach außen. Doch können Unternehmen und ihre Führungskräfte im Betriebsalltag überhaupt sinnstiftend wirken? Fünf Thesen hierzu.

## **These 1: Das Streben nach Sinn ist in uns Menschen verankert**

Der österreichische Psychiater Viktor Frankl, der Begründer der Logotherapie (griech. Logos: Sinn, Gehalt), betrachtet das Streben nach Sinn im Leben und Tun als primäre Motivationskraft der Menschen. Frankls Logotherapie basiert auf drei Annahmen:

**Freiheit des menschlichen Willens:** Der Mensch hat einen freien Willen, und jeder Mensch ist frei, seine innere Haltung, zu dem, was in seiner Umwelt geschieht, zu wählen. Diese Annahme fußt auf Frankls Erlebnissen in einem NS-Konzentrationslager, in dem er aller äußeren Freiheiten beraubt war. Was ihm blieb, war seine innere Freiheit, seine Einstellung und Haltung gegenüber den äußeren Gegebenheiten selbst zu wählen – was letztlich sein Überleben ermöglichte.

**Der Sinn im Leben beruht auf dauerhaften Werten und diese kann jedes Individuum finden:** Ein sinnvolles Leben erwächst laut Frankl aus sinnvollen Momenten. Solche Momente können unter anderem daraus resultieren, dass wir etwas Nützliches für andere Menschen/die Gesellschaft tun, Freude an unseren zwischenmenschlichen Beziehungen haben und/oder in einem Umfeld arbeiten, welches wir als sinnstiftend erfahren.

**Der Wunsch, etwas Sinnvolles zu tun, ist dem Menschen angeboren und gründet auf einer universellen Ethik:** Nur wenn wir im Einklang mit unserem Gewissen und den Werten handeln, die wir aufgrund unseres Welt- und Selbstbilds als gerecht empfinden, erfahren wir unser Tun als sinnvoll.

## **These 2: Eine extrinsische Dauermotivation ist sinnlos**

Wenn das Streben nach Sinn, die primäre Motivationskraft von Menschen ist, dann bringt eine permanente Top-down-Motivation der Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte wenig. Trotzdem ist sie in den Unternehmen gängige Praxis. Denn viele Manager haben den Glaubenssatz verinnerlicht: Ich muss meine Mitarbeiter regelmäßig neu motivieren, damit sie die gewünschte Leistung bringen.

Eine solche extrinsische Motivation, etwas (nicht) zu tun, hilft manchen Menschen, persönliche Hürden und Herausforderungen zu meistern. Sie geht jedoch davon aus, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit grundsätzlich als Last empfinden; außerdem davon, dass bei ihnen ein nicht behebbares Motivationsdefizit besteht, weshalb sie dauerhaft einer Motivation von außen bedürfen. Deshalb entwickeln viele Unternehmen stets neue und immer aufwändigere Anreizsysteme, deren Wirkung meist rasch verpufft. Denn solche Systeme beantworten die Sinnfrage nicht. Zielführender wäre es, sich als Führungskraft zu fragen:

Wie kann ich die intrinsische Motivation, also die Eigenmotivation der Mitarbeiter stärken? Und hierbei spielt die Sinnfrage eine zentrale Rolle.

## **These 3: Führen ohne Sinn ist sinnlos.**

Führung im Business-Kontext muss den wirtschaftlichen Erfolg anvisieren. Wer hierbei jedoch den Mensch Mitarbeiter vergisst, vernachlässigt eine wertvolle Ressource für die Zielerreichung. Führen bedeutet stets auch, Menschen mitzunehmen und ihnen Orientierung zu geben – und zwar indem man für sie greifbar und erfahrbar macht, welchen Beitrag sie zu einem größeren Ganzen leisten.

Laut Frankl geht es beim Sinnerleben unter anderem um vorhergesagbare Erfahrungen und darum, wie folgerichtig und bedeutungsvoll man die Welt erlebt. Was bedeutet das für den Führungsalltag? Für viele Menschen sind unvorhergesehene Erfahrungen belastend und irritierend. Speziell in Veränderungsprojekten verlieren Mitarbeiter mangels offizieller Informationen oft die Orientierung. Irritation und Unsicherheit entstehen, und die Frage taucht auf: „Was soll das Ganze?“ Finden oder erhalten die Mitarbeiter hierauf keine befriedigende Antwort, sinken ihre Motivation und Arbeitsmoral.

Eine sinnstiftende Führung bezieht die Mitarbeiter ein. Sie versucht durch Information und eine frühe Diskussion zum Beispiel über den Sinn geplanter Änderungen, den Blick der Mitarbeiter auf das große Ganze zu richten. Das heißt: Sie nennt den Mitarbeitern nicht nur die unternehmerischen Ziele wie „Wir wollen Marktführer werden“ oder „... eine Umsatzrendite von 15 Prozent erzielen“. Denn sie allein sind nicht sinnstiftend. Sinn entsteht erst, wenn die Mitarbeiter erkennen, inwieweit das Erreichen der Ziele den Unternehmenszweck unterstützt – also einen Beitrag zum Wohl eines größeren Ganzen leistet.

## **These 4: Werte können nicht gelehrt, sondern nur gelebt werden**

In vielen Unternehmen definiert das Management die Unternehmenswerte. Und anschließend werden diese Werte in Trainings den Mitarbeitern vermittelt. Ein solches Top-down-Verordnen von Werten funktioniert nicht. Die gemeinsamen Werte müssen in einem Prozess top-down und bottom-up – also im Gegenstromverfahren – entwickelt werden, damit sie von den Mitarbeitern getragen und gelebt werden. Und entscheidend ist dabei die Frage: „Woran erkennt unsere Umwelt, dass wir die Werte leben, und woran lassen wir uns hierbei messen?“

Der Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory) der beiden US-amerikanischen Psychologen Richard M. Ryan und Edward L. Deci zufolge, gibt es drei menschliche Grundmotive,

die zu einer intrinsischen Motivation einer Person führen, so dass diese Handlungen aus sich selbst heraus und um ihrer selbst willen ausgeführt werden.

**Autonomie:** Menschen wollen etwas eigenständig gestalten. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter in deren Autonomiebestreben fördern, so dass sie einen eigenen Beitrag beispielsweise zum Erfolg des Unternehmens oder der Abteilung leisten können, dann stellt sich bei ihnen das Gefühl von Sinn ein.

**Selbstwirksamkeit:** Menschen möchten, dass das, was sie autonom tun, wahrgenommen wird. Sie wollen eine Rückmeldung ihrer Umwelt, ein Feedback. Und das nicht nur bezogen auf „gut/schlecht“, sondern auch bezüglich des Wertes, den sie und ihr Tun für das große Ganze haben.

**Beziehung:** Menschen streben nach innigen Beziehungen. Erst wenn sie sich im Kontakt mit anderen gesehen und wertgeschätzt fühlen, kann persönliches Wachstum entstehen.

## These 5: Menschen wollen „Spuren“ hinterlassen.

Etwas für das größere Ganze zu tun, unterstützt wie bereits erwähnt, die Sinnfindung. Dieses größere Ganze kann im Business-Kontext die eigene Abteilung oder Firma sein. Hierbei kann es sich aber auch um die Kunden oder die Gesellschaft handeln.

Menschen wollen mit ihrer Arbeit Spuren hinterlassen – also eine Art Vermächtnis haben. Deshalb kann im Dialog Führungskraft-Mitarbeiter die Frage „Was wollen wir als unser Vermächtnis (im Unternehmen, in der Gesellschaft) hinterlassen?“ sehr zielführend sein. Denn Menschen, die wissen, was ihr Vermächtnis sein soll, erleben ihr Tun meist als sinnvoll. Ihre intrinsische Motivation wurde geweckt.

## Fazit

Auch aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen sollten sich Unternehmen mit dem Thema Sinn befassen, denn generationenübergreifend sehnen sich die Menschen nach einer Arbeit, die sie als sinnvoll erfahren – und diese Erfahrung können die Mitarbeiter, in einem von permanentem Wandel geprägten Umfeld ohne Unterstützung immer schwieriger sammeln. Deshalb wird es eine Führungsaufgabe, diese Erfahrung durch eine sinnstiftende Führung den Mitarbeitern wieder zu ermöglichen und so, dass deren intrinsische Motivation steigt.

Albert Einstein sagte einmal:

**„Wer sein Leben als sinnlos empfindet, ist nicht nur unglücklich, sondern auch kaum lebensfähig.“**

Wenn dieser Satz auch für soziale Systeme wie Unternehmen gilt, dann hängt ihr Überleben auch davon ab, inwieweit in ihrem Handeln eine Werte- und Sinnorientierung spürbar ist – für ihre Mitarbeiter und ihre Umwelt. Auch deshalb sollte Führung die Sinn- und Wertefrage thematisieren.

## DER AUTOR



### Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche ist Geschäftsführer des Instituts für Sales & Managementberatung, Dipl. Betriebswirt, langjähriger Coach und Unternehmensberater, systemischer Berater, Sales- und Organisationsentwickler

## IFSM SEMINAR

### MOTIVIEREND MOTIVIEREN – FÜHRUNG AUF BASIS DER POSITIVE PSYCHOLOGIE

Die Aufgaben von Führungskräften werden immer komplexer und vielschichtiger. Neben einer hohen, eigenen Arbeitsbelastung fordern immer mehr Mitarbeiter eine hohen Motivationsleistung durch die Führungskraft. Gerade in Zeiten der Veränderung wird der Ruf nach „motiviere mich“ immer lauter. Vielleicht sind Sie der dauernden Motivation auch schon Müde und fragen sich, „kann das nicht auch anders gehen?“. Lernen Sie, wie Sie auf Basis der Positiven Psychologie die intrinsische Motivation wecken können und üben Sie, wie Sie die Wachstumsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter nachhaltig ansprechen können.

**Termin:** 15. - 17.12.2015

**Referent:** Uwe Reusche

**Ort:** Klostersgut Besselich

**Ihre Investition:** 1.750,00 zzgl. MwSt.



# UNSER HERZENSPROJEKT

**Streetkids International hilft in einem der ärmsten Länder der Welt. In Tansania betreiben sie mittlerweile vier Waisenhäuser und eine Schule in Mwandega. Im Bau befinden sich ein weiteres Waisenhaus und ein Montessori-Kindergarten.**

*ifsm news: „Seit wann unterstützt ifsm den Bau der Grundschule in Tansania und warum gerade eine Schule in Afrika?“*

Uwe Reusche: „Seit über 6 Jahren finanzieren wir das Schulprojekt mit und es macht uns große Freude zu sehen, wie die Schule immer mehr wächst! Gute Bildung für Jungen und Mädchen ist eine Grundlage für wirtschaftliches Wachstum und somit ist für uns dieses Projekt auch ein Investitionsbeitrag für die Zukunft der Menschen in Afrika und Tansania.“

*ifsm news: „Wie hat sich denn die Schule entwickelt?“*

Klaus Kissel: „Im ersten Jahr war es ja nur ein Klassenraum der gebaut und eröffnet werden konnte. Wir mussten hier auch erst einmal lernen, dass in Afrika die Schulen prozesshaft entwickelt werden - je mehr Geld da war, umso mehr konnte gebaut werden und so waren wir natürlich begeistert, die Schule mehr und mehr wachsen zu sehen!“

*ifsm news: „Was ist denn in nächster Zeit geplant?“*

Uwe Reusche: „Zur Zeit ist Tansania in einem Umbruch – weg von Korruption hin zu mehr Ordnung, damit verbunden ist eine große Hoffnung der Bevölkerung, dass nun Bildung auch noch mehr im Land vorangetrieben wird. Deshalb werden wir weiter in Projekte investieren, die die Bildung der Kinder und Jugend fördern.“

Klaus Kissel: „Im vergangenen Jahr wurde mit Hilfe unserer Spende ein Ziegenstall für die Schule gebaut, der nun mehr und mehr genutzt wird – d.h. es werden noch Ziegen benötigt. Hiermit kann die Schule auch versorgt werden und gleichzeitig dient der Ziegenstall als Grundlage für Lernprojekte der älteren Kinder. Und natürlich der Bau des Montessori-Kindergartens, der von uns im kommenden Jahr unterstützt wird.“

*ifsm news: „Seid Ihr schon einmal vor Ort gewesen?“*

Klaus Kissel: „Nein, bislang haben wir das Projekt aus der Ferne begleitet und mit Geld die Sache gesponsert. Streetkids International hat uns dann immer mit Nachrichten und Projektberichten informiert. Im kommenden Jahr plane ich aber fest ein, auch vor Ort einmal zu sein, darauf freue ich mich schon sehr!“



*Uwe Reusche und Klaus Kissel unterstützen im Rahmen der ifsm-Partnerschaft Streetkids International seit Jahren*

Die Aufnahme in einem Waisenhaus bedeutet für die Vollwaisen ein sicheres Zuhause, liebevolle Erziehung, gute Ernährung und medizinische Versorgung. Durch die Schulbildung vor Ort, steigen die Chancen auf einen guten Start ins Berufsleben – etwas worüber sich die meisten von uns keine Sorgen machen müssen.

Für die oben genannten Projekte des Montessori-Kindergartens und den Bau eines weiteren Waisenhauses, werden immer wieder Spenden und Paten gesucht.

Ifsm unterstützt den Verein bereits seit 6 Jahren. Im kommenden Jahr kann der Bau der Schule, an die unsere Spenden bisher gegangen sind, endlich abgeschlossen werden. Frohen Herzens können wir sagen, dass Ifsm auch 2016 Streetkids International finanziell unterstützen wird, diesmal für den Bau des bereits erwähnten Kindergartens. Auf dem Gelände befindet sich bereits ein Jungenhaus. Für die drei Kinder Nahim, Yohana und Maliki (siehe Foto rechte Seite) bedeutet dies, einfach und vor allem sicher zum Kindergarten zu gelangen.

Unternehmen die eine Organisation suchen, die die Spenden direkt in sinnvolle Projekte steckt – sind bei Streetkids International gut aufgehoben.

#### **Weitere Infos unter**

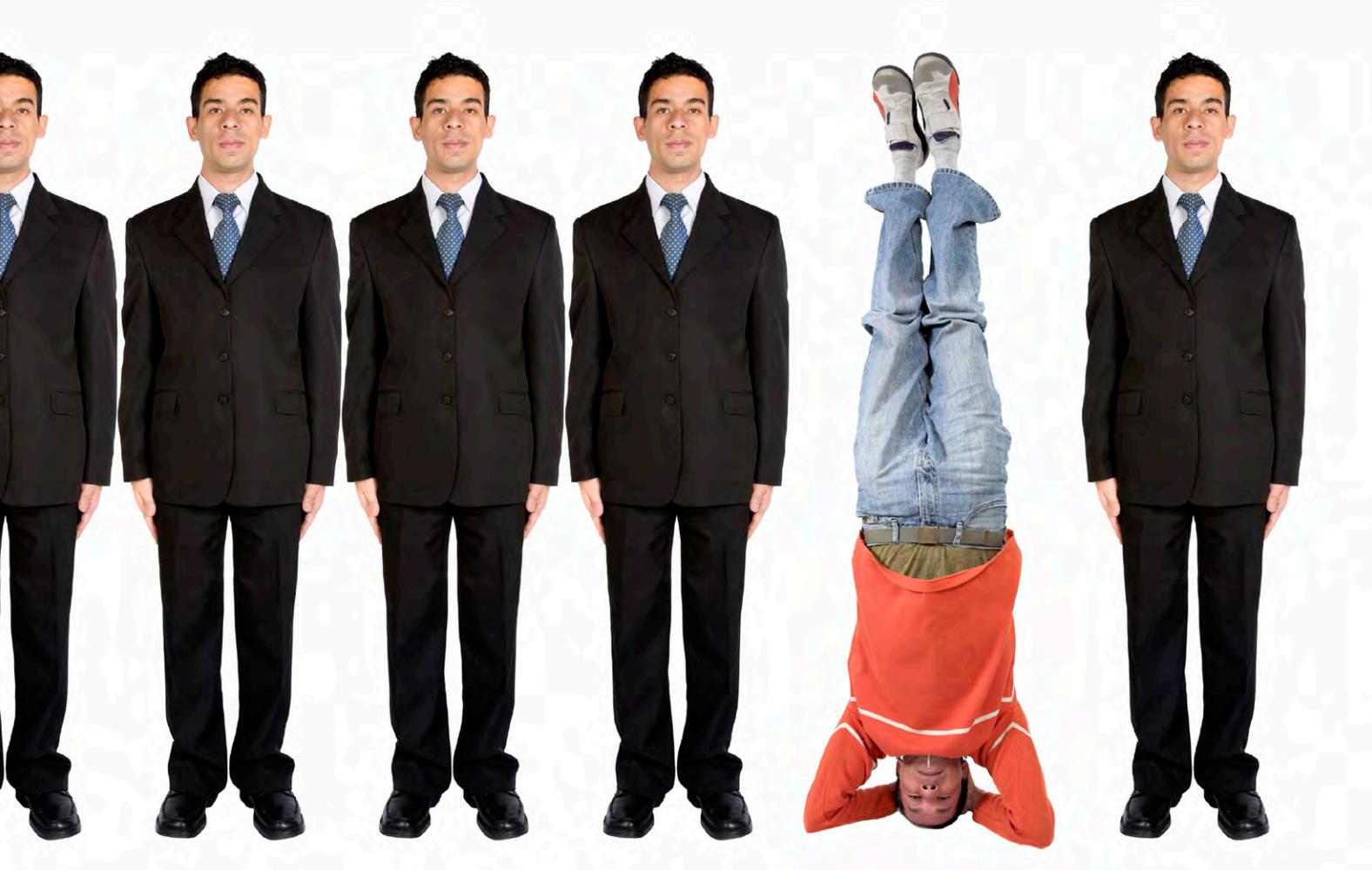
[www.ifsm-online.com/wer-wir-sind/nachhaltigkeitsprojekte](http://www.ifsm-online.com/wer-wir-sind/nachhaltigkeitsprojekte)  
oder in dem Video: [www.youtube.com/watch?v=1amOi4jJPWc](https://www.youtube.com/watch?v=1amOi4jJPWc)



◀ Nahim, Yohana und Maliki – drei Waisenkinder, die im Jungenhaus auf dem Gelände des Montessori Kindergartens leben, der im kommenden Jahr gebaut werden soll



**Das Verändern eigener Verhaltensmuster  
in der Führung benötigt ein Überdenken  
der Grundannahmen über Mitarbeiter  
und deren Verhalten.**



# QUERDENKEN

## IM FÜHRUNGSALLTAG – MUSTER VERÄNDERN

VON MARTIN RUGART

**Momente der Störung oder Verwirrung erleben wir häufig als beängstigend oder irritierend. Gleichzeitig durchbrechen diese Momente unsere gewohnten Muster und ermöglichen neue Sichtweisen und Handlungsalternativen. Wie können Führungskräfte diese Musterunterbrechung im Sinne einer „Produktiven Verwirrung“ nutzen?**

### **Zunächst: was meint „Produktive Verwirrung“?**

Aus der Summe unserer Erfahrungen bilden wir Grundannahmen über „das Leben“ und wie sich „die Dinge“ verhalten. Mit Hilfe dieser Grundannahmen strukturieren wir neue Lebenssituationen – sie geben uns einen inneren Kompass für unser Verhalten. Grundannahmen sind an sich nicht gut oder schlecht – sie sind nur situativ in der einen Situation hilfreich und ein Anker zur Lösung und in der anderen Situation hemmen sie uns.

Ein Beispiel? Aus negativen Erfahrungen bildet ein Mitarbeiter die Grundannahme „Chefs solltest Du nie offen und ehrlich die Meinung sagen!“ Hier zeigen sich auch gleich die wesentlichen Merkmale von Grundannahmen: Ewigkeit (nie oder immer) und Absolutheitsanspruch (alle Chefs). Unabhängig von seiner Fähigkeit, Kritik zu äußern, wird dieser Mitarbeiter dies nicht tun, da die Grundannahme grundsätzlich schlechte Folgen für ein solches Verhalten prophezeit (Hypothese).

Darüber hinaus neigen Grundannahmen zur „selbsterfüllenden Prophezeiung“, d.h. im oben genannten Beispiel wird der Mitarbeiter sinnvollerweise nie Kritik offen gegenüber seiner Führungskraft ansprechen, da er negative Sanktionen befürchtet. Falls er es doch einmal wagt, wird er dieses mit viel Vorbehalt und Vorsicht tun. Beide Verhaltensweisen entwickeln keine Kritikfähigkeit bei Führungskräften – unabhängig von deren ursprünglichem Vorhandensein. Die „Prophezeiung“ tritt ein: die Führungskraft wird überrascht, zurückhaltend oder kritisch auf das offene Wort des Mitarbeiters reagieren, was diesen wiederum in seiner Grundannahme bestätigt.

Produktive Verwirrung entsteht, wenn der Mitarbeiter im Gegensatz zu einem erwarteten Verhalten seiner Führungskraft (Hypothese) eine antithetische Erfahrung macht – z.B. eine konkrete Führungskraft fordert und honoriert kritisches Feedback des Mitarbeiters. Zunächst neigen wir dazu, diese Erfahrung als „Ausnahme von der Regel“ zu definieren – im Wiederholungsfall oder besonders intensiven Ausnahmen besteht jedoch die Chance, dass unsere Grundannahme erschüttert und überdacht wird. Im positiven Fall bildet sich eine neue Grundannahme mit mehr erlaubendem und weniger einschränkendem Charakter – z.B. „Viele Führungskräfte mögen offenes und respektvolles Feedback – einige nicht. Ich habe die Sensibilität, das gefahrlos herauszufinden.“

### **Was heißt dies nun für Führungskräfte?**

Es geht darum die eigenen Grundannahmen zu analysieren und situativ auf ihre Förderlichkeit hin zu überdenken. Eine Führungskraft, die zum Beispiel einmal eine erfolgreiche Verhaltensänderung bei einem Mitarbeiter bewirken konnte, in dem Sie sich mit Stärke durchgesetzt hat und auf den „Tisch“ gehauen hatte, könnte zu der Grundannahme kommen: „Wenn nichts mehr geht, muss man immer mal auf den Tisch hauen, dann geht wieder was!“ Diese neu gebildete Grundannahme verleitet die Führungskraft unter Umständen, alle Situationen von Verhaltensänderungen durch ein „auf den Tisch hauen“ zu lösen. Und wenn das nicht funktioniert, muss halt öfter oder härter gehauen werden...

Dagegen wirkt es oft überraschend hilfreich, wenn der Mitarbeiter ein „typisches“ Verhalten der Führungskraft erwartet, diese aber konsequent anders handelt.

Hier einige erlebte Beispiele, in denen Führungskräfte erwartete Verhaltensmuster absichtlich gebrochen haben und bei Mitarbeitern eine grundsätzliche Veränderung seiner Grundannahmen hervorgerufen haben:

<b>Situation</b>	<b>Hypothese des Mitarbeiters</b>	<b>Antithetische Erfahrung</b>
Mitarbeiter verursacht einen hohen Kassenfehlbetrag	Mir wird das Vertrauen zur Kassenführung entzogen	Die Führungskraft belässt die Kassenverantwortung beim Mitarbeiter und geht von einer erhöhten Sorgfalt aufgrund des Fehlers aus.
Mitarbeiter gibt einen begangenen Fehler zu	Führungskraft wird triumphieren „Wusste ich es doch!“	Die Führungskraft bedankt sich für die Offenheit des Mitarbeiters und schätzt es, dass dieser zu seinem Fehler steht.
Jahresgespräch mit Beurteilung	Führungskraft eröffnet mir seine Sichtweise und Bewertung	Die Führungskraft beginnt das Gespräch ohne „Bogen“ und reflektiert im Dialog mit dem Mitarbeiter das vergangene Jahr.
Delegation einer Aufgabe	Jetzt werde ich für die Aufgabe „motiviert“ ...	Die Führungskraft beginnt mit den Worten: „Haben Sie Lust ....?“

In allen genannten Beispielen wurde die Erwartung des Mitarbeiters im Verhalten der Führungskraft absichtlich „enttäuscht“ um eine Grundannahme zu beeinflussen:

- Fehler machen bedeutet Vertrauensentzug → Fehler sind Lern- und Wachstumschancen
- Etwas eingestehen bedeutet sich zu unterwerfen → zu meinen Taten stehen wird anerkannt
- Beurteilung bedeutet Bewertung → der gegenseitige Austausch von Selbst- und Fremdbild bereichert uns beide
- Delegation heißt Arbeit abladen → Delegation heißt eine Aufgabe zu meiner zu machen und Verantwortung dafür zu übernehmen

Das Verändern eigener Verhaltensmuster durch die Führungskraft benötigt ein Überdenken der Grundannahmen über Mitarbeiter und deren Verhalten. Insbesondere hemmende Grundannahmen wie:

- Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser!
- Ohne Belohnung (Motivation) oder Druck (Drohung) keine Leistung!

verhindern häufig eine vertrauensvolle, offene und produktive Zusammenarbeit. Diese durch fördernde Grundannahme zu ersetzen, ist eine Entwicklungsaufgabe für die Führungskräfte.

Wichtig beim Verändern von Mustern durch antithetische Erfahrungen ist, dass das zunächst unerwartete und irritierende Führungsverhalten von Mitarbeitern nicht als Willkür oder Schicksal erlebt wird, sondern die Führungskraft ihre Motive für das unerwartete Verhalten offenlegt.

In diesem Sinne bedeutet Führung:

**absichtlich – produktiv – stören.**

#### DER AUTOR



**Martin Rugart // Trainer und Coach bei ifsm**

Martin Rugart ist Trainer und Coach bei ifsm – Institut für Sales & Managementberatung, Berater für Veränderungsprozesse und Führungskräfte

## Alle ifsm Seminare auf einen Blick

25.11. - 27.11.15 02.11. - 04.11.16	Führung 3.0 3-tägige Weiterbildung	Klaus Kissel
03.12. - 04.12.15	Frauen und Führung 2-tägige Weiterbildung	Birgit Huber-Metz
15.12. - 17.12.15	Motivierend motivieren – Positive Psychologie in der Führung 3-tägige Weiterbildung	Uwe Reusche
07.01.2016	Workshop für Personalentwickler: Zukunft Personalentwicklung?!	Klaus Kissel, Martin Rugart, Timo Gerst
01.03. - 02.03.16	Voice-Coaching 2-tägige Weiterbildung	Mario Becker
09.03. - 11.11.16	Prinzip der minimalen Führung – intensiv 3 Module an je 3 Tagen	Klaus Kissel
19.05. - 20.05.16	Neue Kunden strategisch gewinnen	Klaus Kissel
29.06.2016	Quo vadis? Systemisches Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung	ifsm und DGSF

## Alle Ausbildungen auf einen Blick

21.01. - 19.11.16	Systemischer Resilienzcoach 14 Seminartage in 4 Modulen	Birgit Huber-Metz, Angela Kissel
19.10.16 - 23.09.17	Zertifizierter Sales Coach ifsm 20 Seminartage in 5 Modulen	Heike Bruckhuisen, Uwe Reusche, Klaus Kissel

### Anmeldung und Infos unter:

Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14 | email: [info@ifsm-online.com](mailto:info@ifsm-online.com) | [www.ifsm-online.com/academie](http://www.ifsm-online.com/academie)

### Impressum

[www.ifsm-online.de](http://www.ifsm-online.de)

Die redaktionelle Leitung und wirtschaftliche Verantwortung übernimmt:

ifsm Insitut für Sales & Managementberatung GmbH & Co.KG  
Klostergut Besselich | 56182 Urbar

Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14  
[info@ifsm-online.com](mailto:info@ifsm-online.com) | [www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)

Amtsgericht Koblenz HRA 21214 | USt.-IdNr. DE 273304625

Persönlich haftende Gesellschafterin:  
ifsm Verwaltungs GmbH | Amtsgericht Koblenz HRB 23584  
Geschäftsführer: Uwe Reusche & Klaus Kissel

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

Anschrift:  
Klostergut Besselich | 56182 Urbar  
Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14 | email: [info@ifsm-online.com](mailto:info@ifsm-online.com)

Gestaltung:  
Pellicci Kommunikation | Veilchenweg 25 | 01326 Dresden  
Tel. +49 (351) 33 27 33 07 | Fax +49 (351) 33 22 39 9 | email: [info@pellicci.de](mailto:info@pellicci.de)

Bildnachweise:  
Fotolia, ingimage, iStock





ifsm

---

Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co.KG  
Klostergut Besselich | D - 56182 Urbar | Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14  
info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com