

#Vielfalt

DIVERSITY MANAGEMENT UND GESELLSCHAFTLICHE RESILIENZ

VIELFALT DER GENERATIONEN IN DER ZUSAMMENARBEIT

JULIA MONRO - WIRTSCHAFTSFAKTOR REGENBOGEN

RETROSPEKTIVE - ZWEI FORMATE FÜR DICH

PRAXISBERICHT: HR ON DEMAND

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ - INNOVATION UND VIELFALT

UNTERNEHMEN MONO-KULTUR

SITUATIVE FÜHRUNG - DIE DREI BRILLEN



Ein Teil unseres vielfältigen ifsm-Teams

Editorial ifsmNews 2024	3
Diversity Management – eine altbekannte Herausforderung unter neuem Label?	4
Vielfalt der Generationen in der Zusammenarbeit – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	8
Gastbeitrag: Wirtschaftsfaktor Regenbogen – Ökonomische Vorteile im Fokus anstatt strukturelle Benachteiligung	12
Performancevielfalt in Teams und wie ich damit umgehen kann – Low- & High-Performer	16
Retrospektive – Zwei Möglichkeiten diese in deinem Team durchzuführen	20
Rollen im Wandel	24
Start für den a.i.c.	28
Systemischer Kongress „Führen in Resonanz“	30
HR on Demand bei Heuchemer Verpackungen	32
Situative Führung bedeutet systemisch führen	35
In Resonanz mit Vertriebskennzahlen	38
Herzlichen Glückwunsch den frisch zertifizierten Sales Coaches!	41
Künstliche Intelligenz – Förderung von Vielfalt und Innovation in der Organisationsentwicklung	42
Mein Kollege der Spitzensportler – Fluch oder Segen fürs Office?	46
Das Schönste ist das Training #laufendmotiviert	49
Mutterschaft als das unterschätzte Potenzial in Unternehmen	50
Unternehmen Mono-Kultur	54
ifsm intern: Wer ist neu bei ifsm?	58

Liebe Leser:innen,

als wir im Spätsommer letzten Jahres das Thema „Vielfalt“ für die diesjährige Ausgabe der ifsmNews wählten, ahnten wir noch nicht, wie sehr uns dieses Thema auch herausfordern würde, die Auswahl an guten Artikeln knapp zu halten. So haben wir nun die größte Ausgabe der ifsmNews, die wir je hatten und freuen uns über jeden einzelnen Artikel, der zeigt, welche Relevanz das Thema bereits heute in den Organisationen hat.

In vielen Beiträgen dieser Ausgabe wird deutlich, welche individuelle und auch kollektive Verantwortung wir bei der Gestaltung der Ermöglichung von Vielfalt tragen. Denn Vielfalt ist nicht nur ein Begriff, sondern gelebte Realität, die uns bereichert, herausfordert und voranbringt.

Vielfalt

Angela Kissel entführt dich beispielsweise in die Welt des Diversity Managements und erklärt, warum die bewusste Förderung von Vielfalt auch unsere gesellschaftliche Resilienz in einer sich rasant verändernden Welt stärkt. Julia Monro öffnet in ihrem Gastbeitrag „Wirtschaftsfaktor Regenbogen“

unsere Augen für die verkannten Potenziale queerer Menschen in der Arbeitswelt und gibt dir einen tiefen Einblick in die Herausforderungen, mit denen die LSBTI-Community tagtäglich konfrontiert ist. In „Mein Kollege der Spitzensportler – Fluch oder Segen fürs Office?“ nimmt uns Moritz Geisreiter, selbst Olympionike, mit auf eine faszinierende Reise in das Doppelleben von Niklas Löbner, Triathlet und Bauingenieur. Finde heraus, welche Eigenschaften es braucht, um diese Doppelbelastung zu meistern und was du daraus auch ohne sportliche Ambitionen für dich mitnehmen kannst.

Mit der Themenvielfalt in unserer ifsmNews möchten wir einen Dialog anregen, der über die Seiten dieser Zeitschrift hinaus in unseren Alltag hineinwirken kann. Unsere ifsmNews lädt dazu ein, die Bedeutung und das Potenzial von Vielfalt neu zu entdecken und zu erkennen, wie sie unseren beruflichen und persönlichen Horizont erweitert.

Mach dich bereit für eine Ausgabe, die nicht nur informiert und inspiriert, sondern auch zum Nachdenken und Handeln anregt. Wir wünschen dir eine anregende und erkenntnisreiche Zeit beim Lesen.

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

**Menschen bewegen.
Zukunft gestalten.**





DIVERSITY MANAGEMENT

EINE ALTBEKANNTE HERAUSFORDERUNG UNTER NEUEM LABEL?

VON ANGELA KISSEL & BIRGIT HUBER-METZ

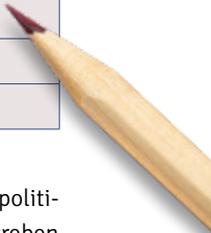
Ist der Umgang mit Vielfalt in Unternehmen plan- bzw. steuerbar? Das Thema Vielfalt oder Diversity ist eigentlich schon sehr alt und hat eine lange Geschichte. In dem Maße, in dem unsere Gesellschaft vielfältiger und globaler wird, hat sich auch die gesellschaftliche Bedeutung des Begriffs und der Umgang damit verändert. Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kulturen, Religionen, Geschlechter und sexueller Orientierungen leben und arbeiten heute enger zusammen als je zuvor, und Unternehmen können davon profitieren, wenn sie dem Thema auch genügend Raum geben.

Doch wie unvoreingenommen können wir mit „Andersdenkenden“ umgehen oder haben wir nicht alle unsere Vorurteile und Abgrenzungen?

Deshalb möchten wir dich zunächst zu einem Gedankenexperiment einladen. Bitte überlege dir, wer die max. 10 Personen

deines Vertrauens (keine Familienmitglieder) sind und welchem Alter, Geschlecht, Ethnie, Bildung, sexueller Orientierung und Religion sie zuzuordnen sind. Dazu kannst du direkt diese Tabelle verwenden:

Name	Alter	Geschlecht	Ethnie	Ausbildung	Sexuelle Orientierung	Religion



Was ist Dein Ergebnis?

Wie vielfältig ist Dein Umfeld im Vergleich zu Dir? Bist Du überrascht?

In den meisten Fällen umgeben wir uns mit Menschen, die einen ähnlichen Hintergrund haben wie wir. Das ist natürlich, denn Menschen suchen Zugehörigkeit, um soziale, emotionale und psychologische Bedürfnisse zu befriedigen und ein Gefühl der Verbundenheit und Akzeptanz zu erfahren.

Als soziale Wesen haben wir den starken Wunsch nach Freundschaften, Beziehungen und sozialen Interaktionen mit anderen Menschen. Emotionale Unterstützung kann durch Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Gemeinschaft gefunden werden, die einem Halt, Trost und Sicherheit bietet.

Zugehörigkeit hilft auch bei der Identitätsbildung, da wir uns durch unsere Beziehungen zu anderen definieren und uns in einer Gruppe oder Gemeinschaft verankert fühlen. Durch Zugehörigkeit entsteht aber auch logischerweise eine Abgrenzung zu anderen, die nicht zu unserer „Gruppe“ gehören.



In einer Welt komplexer ökologischer, ökonomischer und politischer Herausforderungen steht aber unser natürliches Streben nach Sicherheit fast ständig im Gegensatz zum Umgang mit Vielfalt. Man könnte fast von einer traumatisierten Gesellschaft sprechen, in der es zu viele und zu schnelle Veränderungen gibt, die uns überfordern, resignieren oder rebellieren lassen.

Immer wieder gibt es Versuche (und Rechtfertigungen), Vielfalt zu unterdrücken, weil angeblich nur Uniformität widerstandsfähig macht. Das haben antike und moderne Autokratien und hierarchisch strukturierte Organisationen wie manche Kirchen, Unternehmen, Behörden, Familien usw. versucht.

Aber schon das römische Imperium oder die griechische Polis setzten auf die Vielfalt der Kulturen, Religionen, Weltanschauungen, solange sie den gemeinsamen, oft sehr weiten Rahmen nicht sprengten. Das gilt auch für unsere heutigen Demokratien mit ihrem grundgesetzlichen Ordnungsrahmen, in dem Vielfalt möglich ist.

Diese Entwicklung dauerte Jahrzehnte mit Prozessschritten von z. B. der Meinungs- und Pressefreiheit nach 1945 bis zu den ersten Ansätzen vielfältiger und alternativ möglicher Lebensstile seit den 68er Jahren und inzwischen auch in sexuellen und ganz persönlichen Lebenseinstellungen. Eine Bewegung, die sich auch in verschiedenen neuen Unternehmens- und Wirtschaftsformen durchzusetzen begann und weiterwächst.

In den letzten Jahrzehnten haben die Bedeutung und der Umgang mit Vielfalt in der Gesellschaft jedoch zugenommen, weil die Gesellschaft immer vielfältiger und globaler wird. Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kultur, Religion, Geschlecht und sexueller Orientierung leben und arbeiten heute enger zusammen als je zuvor.

Um damit gut umgehen zu können, bedarf es einer immer wieder neu zu gewinnenden Balance in der Dialektik der Widersprüche, Sicherheit und Vielfalt. Zwischen der „Gleichheit“ der Werte, der kulturellen und sozialen Normen, der Sprachen, der Religionen und gleichzeitig der Resonanz mit dem anderen, dem Andersartigen, dem Nicht-Gleichen.

Ziel einer solchen Auseinandersetzung ist es, aus unseren „Blasen“ herauszutreten und neue Bezüge zu gewinnen. Das bewahrt vor vorschnellen Urteilen (Downloads) und hilft, andere Menschen und ihre Vorstellungen, Werte und Ideen als gleichwertig anzuerkennen. Bezogen auf die obige Tabelle bedeutet dies, dass ich mein inneres Diversity Management stärken kann, indem ich bewusst mit Menschen in Kontakt trete, die „anders denken und andere Werte vertreten“.

Charta der Vielfalt bringt Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Diversity in der Arbeitswelt voran

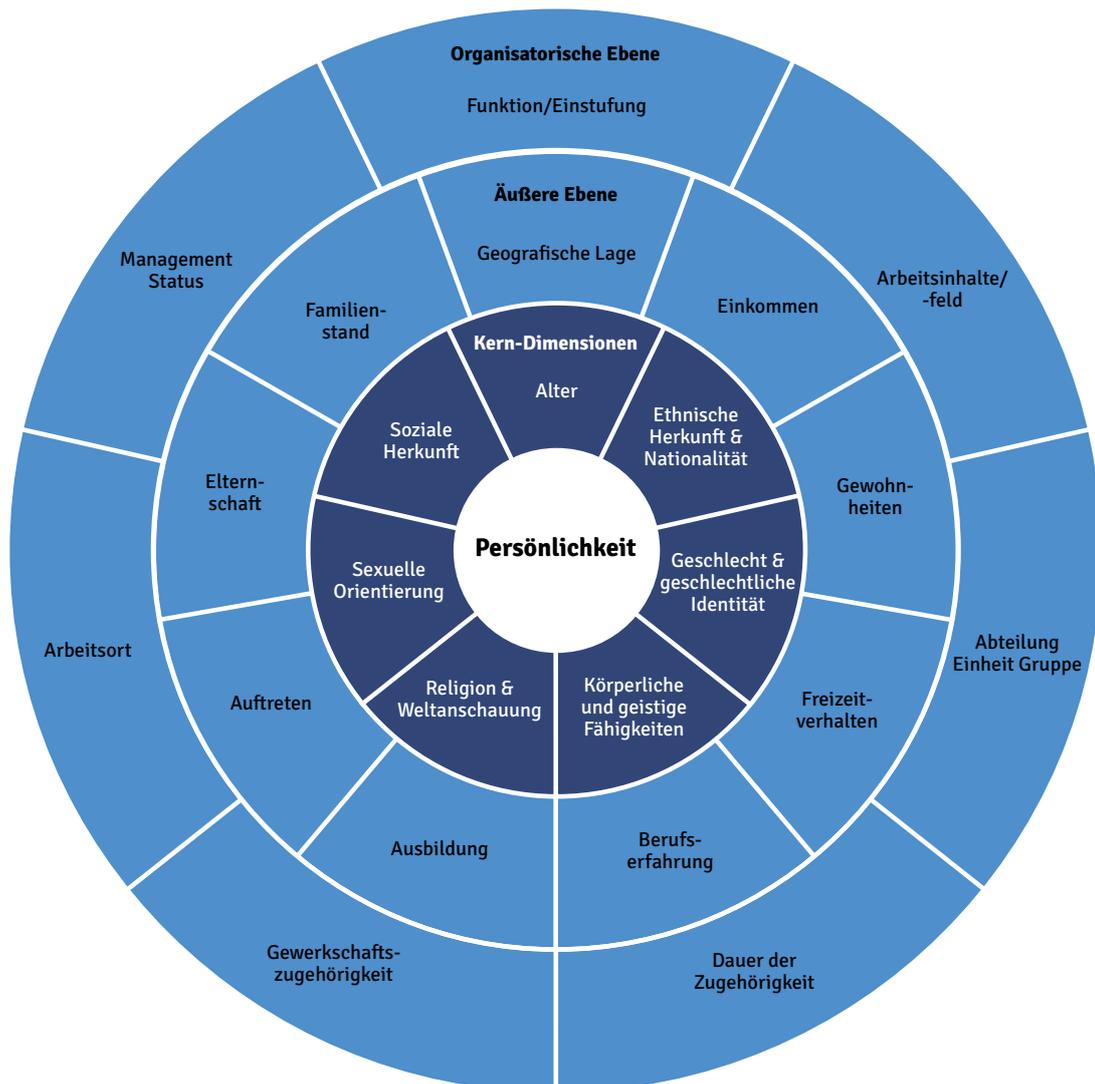
Die Charta der Vielfalt ist eine weltweit anerkannte Organisation bzw. Bewegung zur Förderung von mehr Vielfalt in der Gesellschaft, die sich für Diversity Management in der Arbeitswelt einsetzt. Sie wurde 2006 mit dem Ziel gegründet, Vielfalt in der Arbeitswelt anzuerkennen, wertzuschätzen und einzubeziehen. Einige wichtige Aspekte sind:

1. Grund der Gründung:

- Die Charta der Vielfalt entstand als Selbstverpflichtung und ist eine Non-Profit-Organisation.
- Sie setzt sich dafür ein, dass Organisationen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist.
- Die Initiative wurde im Dezember 2006 von vier Unternehmen gegründet und wird von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration unterstützt¹.

2. Ziele:

- Förderung von Vielfalt: Die Charta der Vielfalt möchte die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen vorantreiben.
- Fachkräftemangel ausgleichen: Vielfalt hilft, den Fachkräftemangel zu bewältigen, indem sie neue Zielgruppen und Märkte erschließt.
- Innovation und Lösungen: Gemischte Teams bringen bessere Lösungen und innovativere Produkte hervor².



Quelle: Charta der Vielfalt, charta-der-vielfalt.de

3. Vielfaltsdimensionen:

- Um Vielfalt umfassend zu stärken, verwendet die Charta der Vielfalt ein vierstufiges Modell, um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen in einer Organisation zu erfassen.
- Diese Dimensionen umfassen Aspekte wie Geschlecht, Nationalität, sexuelle Orientierung, Behinderung, Religion und ethnische Herkunft.

Vielfaltsdimensionen und ihre Bedeutung für Unternehmen

Wenn sich Organisationen entscheiden, Vielfalt umfassend zu stärken und zu pflegen, benötigen sie eine Grundlage, auf der ihr Diversity Management aufbauen kann. Das abgebildete vierstufige Modell hilft, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen einer Organisation zu erfassen. Mit ihm lassen sich unterschiedliche Faktoren – sprich: Dimensionen – greifbar machen.

Im Zentrum dieses mehrschichtigen Modells steht die Persönlichkeit. Unmittelbar im Kreis um die Persönlichkeit herum sind die nahezu unveränderbaren Eigenschaften einer Person angeordnet. Diese haben den größten Einfluss auf Ein- oder Ausgrenzung. Wir nennen die Bestandteile dieses inneren Kreises die sieben Diversity-Kern-Dimensionen.

Diese sind: Alter, Ethnische Herkunft & Nationalität, Geschlecht & geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion & Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft.

Wo erlebst du deine größte Herausforderung im Umgang mit den Dimensionen und was bedeutet das für deine Zugehörigkeit?

Nach außen hin folgen die äußere sowie die „organisationale“ Kreisebene. Je weiter eine Eigenschaft vom Kern des Modells entfernt ist, desto flexibler und wandelbarer ist sie. Dies spielt jedoch für den Wert der Dimension keine Rolle. Jede ist genauso wichtig wie die andere.

Unternehmen erkennen zunehmend den Wert von Vielfalt, da vielfältige Teams oft kreativer, innovativer und erfolgreicher sind. Vielfalt wird daher zunehmend als Chance und Bereicherung gesehen.

Es ist wichtig, die Ambiguität zwischen Vertrautem und Neuem wertzuschätzen und zu fördern, um ein harmonisches Miteinander zu ermöglichen und Diskriminierung zu bekämpfen.

Doch welchen Einfluss haben Unternehmen auf ein vielfältiges Denken und Handeln im Betrieb?

Der Begriff Diversity Management suggeriert, dass die Entwicklung von Vielfalt planbar und steuerbar ist. Richtig ist, dass Füh-

rungskräfte und Organisationen Räume zur Verfügung stellen müssen, um die Kommunikation über Vielfalt und das „Lernen vom Anderen“ zu ermöglichen. Es liegt dann aber immer auch in hohem Maße an den handelnden Personen, dies umzusetzen. Daher muss das Handeln in einer Organisation ausgerichtet sein auf

- Kommunikation des Ziels für mehr Vielfalt im Unternehmen
- Situationsanalyse/Bestandsaufnahme der Vielfalt in der Organisation
- Planung von Interventionen – Rahmen für mehr „Vielfalt leben“
- Umsetzung der Maßnahmen
- Evaluation der Wirkung – Erneute Beobachtung und Reflexion
- Anpassung und Umgestaltung
- Kommunikation der Umsetzungsergebnisse/ Erfolge und Misserfolge

Dieses Vorgehen ist für viele Organisationen von Bedeutung, unabhängig davon, ob es sich um große oder mittelständische Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Vereine, Verbände, Stiftungen oder betriebliche Interessenvertretungen handelt. Es stärkt in unserer VUCA Welt voller Herausforderungen die Resilienz in der Organisation und hilft sie immer wieder weiter zu entwickeln.

Darüber hinaus kann sich jede und jeder Einzelne mit der Frage auseinandersetzen:

Wie kann ich zu einer Kultur des Respekts, der Offenheit und der Wertschätzung von Unterschieden beitragen? Und wie kann ich damit die eigene Resilienzfähigkeit beständig weiterentwickeln? Die obige Tabelle kann dazu eine Anregung sein.

DIE AUTORINNEN



Angela Kissel
// Trainerin & Coach



Birgit Huber-Metz
// Trainerin & Coach





VIELFALT

DER GENERATIONEN IN DER ZUSAMMENARBEIT – HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN

VON ANNA TEIFEL

„Boah...wie ticken DIE denn?“ Von Gen Z bis hin zu Baby Boomer. Derzeit arbeiten in den Unternehmen vier verschiedene Generationen Seite an Seite: Von 20-jährigen bis hin zu 65-jährigen. Hier prallen Lebensentwürfe, Ziele und Arbeitseinstellungen aufeinander. Gestaltung im Verkauf. Hierbei spielen insbesondere die Auswirkungen der Digitalisierung eine große Rolle. Künstliche Intelligenz, Chat GPT und vieles mehr stellen den Vertrieb vor große Herausforderungen und vielleicht bei einigen Organisationen sogar ganz in Frage.

Ist das nur anstrengend oder kann sich das auch lohnen?

Schwierig kann es werden, wenn es zu Konflikten wie im folgenden Beispiel kommt: In einem Team gibt es einen Konflikt zwischen Sabine, 53, und Laura, 24. Während Laura Ideen per E-Mail austauschen möchte, bevorzugt Sabine das persönliche

Gespräch. Dies führt zu Spannungen, da Sabine sich von E-Mails überflutet und Laura sich zurückgewiesen fühlt. Solche Konflikte können anstrengend sein.

Die Zusammenarbeit in altersdiversen Teams hat allerdings viele Vorteile. Sabine und Laura bringen z. B. Unterschiede in ihren Erfahrungen, ihrem technischen Know-how und ihren Perspektiven mit. **Folgende 5 Gründe sprechen für mehr Altersdiversität in Unternehmen:**

1. Unterschiedliche Kommunikationsstile fördern die Flexibilität und Vielfalt im Austausch untereinander und führen zu mehr Erfolg in der Ansprache von unterschiedlichen Kunden und Kundinnen.
2. Studien zeigen, dass altersgemischte Teams die Produktivität und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens steigern.
3. Die Vielfalt der Erfahrungen fördert die Innovationsfähigkeit. Durch die unterschiedlichen Perspektiven können bessere Entscheidungen getroffen werden.
4. Generationenübergreifende Teams können die Mitarbeiterbindung und -loyalität erhöhen, wie Studien belegen.
5. Gegenseitiges Mentoring führt dazu, dass sich ältere Mitarbeitende gebraucht und wertgeschätzt fühlen. Im Reverse Mentoring können jüngere Kollegen und Kolleginnen ihre Skills und Perspektiven weitergeben und in einen Austausch auf Augenhöhe gehen.

Was aber macht die verschiedenen Generationen aus?

Der Generationenbegriff wurde durch den Soziologen und Philosophen Karl Mannheim in den 1920er Jahren geprägt. Er ging davon aus, dass Menschen vor allem in ihrer Jugend stark von gesellschaftlichen Verhältnissen und Ereignissen geprägt werden. Durch diese Prägung würden sie auffallend viele gemeinsame Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen entwickeln. Vor allem in Krisen- und Kriegszeiten wirke sich diese Prägung stark aus.

Generationen werden demnach nach Geburtsjahrgängen zugeordnet:

Baby Boomer:

- 1956 – 1965
- Geprägt durch die Nachkriegszeit und den wirtschaftlichen Aufschwung.
- Legen Wert auf Hingabe zur Arbeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen.
- Schätzen traditionelle Arbeitsstrukturen und stabile Karrieren. Schwerpunkt liegt auf finanzieller Sicherheit und beruflichem Erfolg. Schätzen Anerkennung und Respekt in der Arbeitswelt.

Generation X:

- 1966 – 1980
- Geprägt durch den Aufstieg der Technologie und wirtschaftliche Unsicherheiten.
- Legen Wert auf Work-Life-Balance, Unabhängigkeit und Flexibilität.
- Schätzen flache Hierarchien, Flexibilität am Arbeitsplatz

und eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben. Anerkennung der individuellen Leistung und Freiheit in der Arbeitsgestaltung sind wichtig.

Generation Y/Millennials:

- 1981 – 1994
- Aufgewachsen in einer digitalen Ära mit einem Fokus auf Technologie und sozialen Wandel.
- Legen Wert auf Sinnhaftigkeit bei der Arbeit, persönliche Entwicklung und Flexibilität.
- Schätzen ein offenes und transparentes Arbeitsumfeld, regelmäßiges Feedback, und die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung. Teamarbeit, eine positive Arbeitskultur und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sind wichtig.

Generation Z:

- 1995 – 2010
- Geprägt durch die vollständige Integration digitaler Technologien und sozialer Medien in ihr Leben.
- Legen Wert auf Vielfalt, soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit.
- Schätzen Flexibilität am Arbeitsplatz, eine offene Kommunikation, die Möglichkeit zur Mitgestaltung und eine klare Verbindung zwischen ihrer Arbeit und den Werten des Unternehmens. Online-Präsenz und die Möglichkeit zur Selbstentfaltung sind wichtige Aspekte in der Arbeitswelt.

Die Einteilung nach Geburtsjahrgängen ist sehr starr und theoretisch. Hat jemand, der 1980 geboren wurde, wirklich andere Einstellungen und Werte zur Arbeit als jemand, der 1981 geboren wurde? Die Übergänge sind fließend und oft schwer zu definieren.

Warum uns diese Einteilung trotzdem hilft:

Unser Gehirn verarbeitet Informationen, indem es sie kategorisiert. So können wir uns Dinge leichter merken. Es ist also menschlich, dass wir auch beim Thema Generationen versuchen, Informationen in Schubladen zu stecken. Doch wer will schon ein „Schubladendenker“ sein? Die Kunst besteht darin, die eigenen Schubladen zu erkennen, zu hinterfragen und aufzubrechen.

Bereit für ein Gedankenexperiment?

Dann nimm dir 10 Minuten Zeit. Schreibe alles auf, was dir zu jeder Generation einfällt. Sei radikal ehrlich, schreibe alle deine Vorurteile auf – egal ob positiv oder negativ – und nimm kein Blatt vor den Mund. Es muss ja niemand deine Notizen lesen.

Hinterfrage nun, was du aufgeschrieben hast:

- Welche deiner notierten Vorurteile hast du tatsächlich schon einmal in der Praxis erlebt? Wenn ja, mit wem und in welcher Form?
- Welche Erfahrungen hast du mit Menschen verschiedener Generationen gemacht?
- Woher stammen deine Vorurteile gegenüber bestimmten Generationen?
- Hast du diese Vorurteile schon einmal hinterfragt?
- Bist du offen für neue Erfahrungen und Sichtweisen?

Vielleicht können wir uns im Folgenden darauf einigen, vom „Phänomen Generationen“ zu sprechen. Wie bei jedem Phänomen kann und muss das Erzählte hinterfragt werden.

Neben unterschiedlichen Werten, Bedürfnissen und Erwartungen gibt es aber auch viele Berührungspunkte zwischen den Generationen. Damit generationsübergreifende Teams erfolgreich zusammenarbeiten können, brauchen sie zwei Dinge: den Fokus auf das Verbindende und das ehrliche Interesse, den anderen zu verstehen. So entstehen Wertschätzung, Austausch auf Augenhöhe und damit auch wirtschaftlicher Erfolg.

Wie können Teams nun von den Vorteilen der Generationenvielfalt profitieren?

Bist du bereit für ein weiteres Experiment, um genau dieses Beziehungsmanagement in deinem Team zu verbessern?

Wähle eine Person aus deinem Team aus und finde heraus, was dieser Person wichtig ist. Das kannst du zum Beispiel mit folgenden Fragen tun, die dir helfen, ein Bild von den Werten dieser Person zu bekommen:

- Wie sieht dein perfekter Arbeitstag aus?
- In welche Jahreszeit fällt dieser Arbeitstag?
- Wann beginnt und endet der Arbeitstag?
- Arbeitest du zu Hause oder im Büro?
- usw.

Stelle so viele Fragen wie möglich - auch detaillierte Fragen. Welche Werte hörst du raus? Vielleicht denkst du jetzt: „Das frage ich lieber nicht, wer weiß, welche Antworten ich bekomme!“. Keine Sorge, es geht nicht darum, blind alle Wünsche zu erfüllen. Es geht darum, ehrliches Interesse zu zeigen, die Beziehung zu stärken und das gegenseitige Verständnis zu fördern. Auf der anderen Seite kannst du den Austausch nutzen, um zu kommunizieren: „Ich höre dich und gleichzeitig kann ich aus bestimmten Gründen nicht alle Wünsche erfüllen“. Das schafft Transparenz.

Die Ergebnisse einer aktuellen Studie zum Thema New Work zei-

gen, dass sich die Generationen in ihren Vorstellungen vom idealen Arbeitsplatz hinsichtlich Kommunikation, Wertschätzung und Flexibilität ähneln. Eine offene, ehrliche und respektvolle Kommunikation, Transparenz in Bezug auf Themen sowie eine deutliche Wertschätzung durch die Führungskraft sind für alle Generationen wesentliche Merkmale eines idealen Arbeitsplatzes.

Wie kann diese Kommunikationsebene im Team gefördert werden?

- Interaktive Workshops oder Trainings z. B. zu den unterschiedlichen sowie den gemeinsamen Werten und Bedürfnissen im Team
- Gegenseitige (Reverse) Mentoring Programme zwischen jüngeren und älteren Kollegen und Kolleginnen
- Gelebte Teamarbeit und Teambuilding-Aktivitäten, denn Spaß ist für alle wichtig und nicht nur für bestimmte Altersgruppen
- Regelmäßige (gegenseitige) Feedback-Gespräche schaffen Klarheit sowie Motivation und Konflikte können frühzeitig erkannt werden
- Flexible Arbeitsmodelle erkennen die individuellen Bedürfnisse an

Lust auf mehr Einblicke in das Thema? Dann komm zu unserem ifsm Kongress im November. Im Workshop „Beyond Labels: Beziehungsgestaltung in Unternehmen zwischen den Generationen“ geht es darum, Klischees aufzubrechen und ein erfolgreiches Beziehungsmanagement im Generationenmix zu fördern. Wir werfen einen Blick hinter die Vorurteile und begeben uns auf den Weg zum Verständnis und zur effektiven Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

DIE AUTORIN

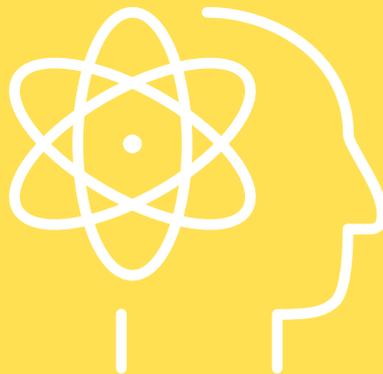


Anna Teifel
// **Trainerin**
& **Coach**



Quellen:

- Jobst-Jürgens, Vanessa: New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Springer Gabler Verlag, 2020.
- Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik: Generation Greta. Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist. Beltz Verlag, 2020.
- Tavolato, Peter. Aktives Generationen-Management: Ressourcen nutzen - Mitarbeiter führen - Teams entwickeln. Schäffer-Poeschel, 2016.
- Schäffer-Poeschel Verlag, 2016. Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Springer Gabler Verlag, 2014.



Glauben ≠ Wissen

Unser Gehirn ist ein wahres Meisterwerk der Natur. Es kategorisiert blitzschnell Eindrücke, Informationen und Erfahrungen und hilft uns so, die enorme Informationsflut, die täglich auf uns einströmt, zu bewältigen. Eine beeindruckende Fähigkeit, oder? Doch diese schnelle Verarbeitung hat auch ihre Tücken: Wir neigen dazu, vorschnell zu urteilen, vielleicht öfter, als es sinnvoll und hilfreich ist, und wir neigen dazu, zu glauben, dass wir etwas wissen, obwohl wir es eigentlich nur vermuten. In solchen Momenten sind wir fest davon überzeugt, dass unsere Annahmen der Wahrheit entsprechen, was uns unflexibel und verschlossen gegenüber anderen Perspektiven oder Möglichkeiten machen kann. Auf diese Weise berauben wir uns selbst eines Teils der Vielfalt und der echten Begegnung mit anderen.

Denn wenn wir Menschen begegnen, glauben wir manchmal zu wissen, was für sie wichtig ist, was sie brauchen, welche Stärken sie haben oder was für ein Mensch sie sind. Auf der Grundlage dieser Annahmen entscheiden wir, wie wir uns ihnen gegenüber verhalten oder welche Haltung wir ihnen gegenüber einnehmen. Ich denke, wir sollten uns viel öfter fragen, ob das, was wir zu wissen glauben, wirklich der Wahrheit entspricht.

Glaube entsteht im Kopf, Wissen im Dialog. Genau dieser Austausch, diese Bereitschaft, sich auf die Vielfalt einzulassen – und all die Aspekte, die wir in unserem Rätsel auf Seite 22 für dich versteckt haben – ermöglichen es uns, herauszufinden, ob unsere ersten Eindrücke der Realität standhalten und wer unser Gegenüber wirklich ist.

Seien wir also offen für diese Vielfalt, treten wir öfter in den Dialog mit anderen und ich verspreche dir, du wirst das eine oder andere Mal überrascht sein.

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





© Oleksandr - stock.adobe.com

GASTBEITRAG: WIRTSCHAFTSFAKTOR

REGENBOGEN

ÖKONOMISCHE VORTEILE IM FOKUS ANSTATT STRUKTURELLE BENACHTEILIGUNG

VON JULIA MONRO

Im Juni ist es wieder so weit. Die Pride Season beginnt. Überall in Deutschland finden die Demonstrationen zum Christopher Street Day statt und bunte Regenbogenflaggen wehen durch die Straßen. Als Teil einer Minderheit in unserer Gesellschaft gehe ich auf die Straße.

„Die dürfen doch jetzt alle heiraten“ höre ich dann immer wieder,
„was wollen die denn noch?“

Ich wünsche mir Gleichberechtigung und deshalb protestieren wir als Community weltweit gegen ungleiche Menschenrechte, gegen Diskriminierung und für besseren staatlichen Schutz. Als trans* Frau in dieser Gesellschaft zu bestehen gleicht heute immer noch fast einem Spießbrutenlauf. Ich werde nicht nur im Alltag auf der Straße angepöbelt und muss mir online jeden

Tag anhören, dass Menschen wie ich als „krank“ und „pädophil“ bezeichnet werden. Es gibt Menschen, die mich am liebsten „kaltmachen“ wollen oder mir mitteilen „früher hätte man dich vergast“. Wenn ich das alles zur Anzeige bringen würde, dann kann ich mir auf der Polizeidienststelle gleich ein eigenes Zimmer einrichten, weil ich fast täglich dort vorsprechen müsste.

Ein Job als Beamtin wird mir verweigert, weil ich als „dienstuntauglich“ eingestuft werde. Und bevor ich einen Rechtsstreit führen darf, will das Gesundheitsamt erst einmal meine geistige Verfassung prüfen, ob ich überhaupt „prozessfähig“ bin, weil mein „Zustand“ - also meine Transgeschlechtlichkeit - ja bis heute laut Diagnosekatalog der Weltgesundheitsorganisation als schwere psychische Persönlichkeitsstörung geführt wird. Deshalb kämpfe ich. Nicht nur am Christopher Street Day, sondern jeden Tag.

Die Lebensrealität queerer Menschen

In der LSBTI-Community gibt es kaum jemanden, dessen Rechte nicht in irgendeiner Form beschnitten wurden. Sei es durch den Staat, durch Behörden, durch die Gesellschaft oder im Sport. So wurden homosexuelle Handlungen unter Männern nicht nur unter der NS-Herrschaft, sondern bis in die 90er Jahre strafrechtlich verfolgt. Wenn heute ein Elternteil „divers“ ist, wird es als Elternteil in der Geburtsurkunde des eigenen Kindes einfach gestrichen und darauf hingewiesen, es solle das eigene Kind nun adoptieren. Das deutsche Recht sieht „diverse“ Personen als Eltern eines Kindes nicht vor. Das bedeutet aber gravierende Einschnitte in die rechtliche Fürsorge beispielsweise bei der Anmeldung in der KiTa, Schule oder bei ärztlicher Versorgung.

Gesellschaftlich hört man immer wieder von Anfeindungen, oder sogar von körperlicher Gewalt. So starb der trans* Mann Malte 2022 beim CSD in Münster nach einem tätlichen Angriff und in Dresden erlag 2020 ein homosexueller Mann seinen schweren Verletzungen, nachdem er wegen Händchenhaltens niedergestochen wurde. Selbst wenn trans* oder intergeschlechtliche Athleten und Athletinnen im Sport antreten, artet das zum Kulturkampf aus. Man schaue sich die Debatten in den 60ern an, als ein Erik Schinegger – damals noch in der sozialen weiblichen Rolle – Skiweltmeisterin wurde, und man sich händeringend darum bemühte ihn zu einer „echten Frau“ zu operieren. Intergeschlechtlichkeit – also Menschen, die seit Geburt sowohl männliche als auch weibliche Merkmale besitzen – bringt im binär strukturierten Sport zu viele Herausforderungen mit sich. Man sollte meinen, 50 Jahre später seien wir weiter. Doch als 2009 die intergeschlechtliche Läuferin Caster Semenya Weltmeisterin wurde, hat man sie zwar nicht zur Operation gezwungen, aber zu einer Hormontherapie. Sie sollte ihren natürlich entwickelten Körper an eine gesellschaftliche Norm angleichen, damit sie in die Vorstellung eines binären Geschlechtsmodells passt.

Ich erinnere mich noch an das Zitat des Leichtathletik Weltverbandes:

**„Sie ist zwar eine Frau, aber nicht zu 100 %“
Da fragt man sich: Was ist denn eine 100 %ige Frau?**

Bis heute streitet Caster Semenya an den Sportgerichten um die Akzeptanz, ihres völlig natürlichen Körpers, und dass es ihr

Menschenrecht ist, so sein zu dürfen und ohne medizinische Maßnahmen am Sport teilzunehmen. In Deutschland wurden - erst 2021 wohlgermerkt - geschlechtszuweisende Operationen bei Kleinkindern verboten. Bis dahin war es üblich, dass intergeschlechtliche Babys entweder zum „echten Mann“ oder zur „echten Frau“ operiert wurden. Trans* Personen wurde es bis 2009 sogar untersagt eine funktionierende Ehe aufrecht zu erhalten. Sie mussten sich erst scheiden lassen, wenn sie Namen und Geschlechtseintrag ändern wollten und bis 2011 war ein Nachweis erforderlich, dass sie sich fortpflanzungsunfähig operiert haben. Bis heute muss man sich für die Änderungen in der Geburtsurkunde nach dem Transsexuellengesetz immer noch psychologisch begutachten lassen und entwürdigende Fragen beantworten. Bei Einführung des Gesetzes 1981 ging man schließlich davon aus, dass trans* Personen geistig „krank“ seien. Also wird man gefragt, ob man sich Geschlechtsverkehr mit Tieren vorstellen könne und ähnliche Erniedrigungen.

Diese Lebenswirklichkeiten werden als „multiple Belastungssituationen“ beschrieben.

Deshalb kämpfe ich zusammen mit meiner Community. Mit Menschen, die sich in ähnlicher Lebenslage befinden. Ich gehe auf die Straße und wehe mit Regenbogenfahnen. Wir feiern keine Party, wie das in den Medien gerne dargestellt wird. Es ist ein Protest, eine Demonstration gegen Unterdrückung, Benachteiligung und Ungleichbehandlung.

Das Potenzial queerer Menschen

Anstatt diese Menschen zu unterdrücken, könnte man so viel von ihnen lernen. Man stelle sich nur mal vor, eine trans* Frau, die vom sozialen Umfeld nicht akzeptiert wird, die im Job benachteiligt wurde und durch dieses unsägliche Prozedere mit entwürdigenden Fragen gehen musste, nur um den richtigen Namen in den offiziellen Dokumenten zu erhalten. Von den zahlreichen chirurgischen Eingriffen ganz zu schweigen. Was muss dieser Mensch an psychischen und körperlichen Belastungen durchgemacht haben? Und wenn sie trotzdem zufrieden und freudestrahlend über den Planeten schreitet, welche Resilienz steckt dahinter? Was für ein Gewinn wäre so eine Arbeitskraft für ein Unternehmen? Ich habe in meiner Vergangenheit schlimme Zeiten durchleben müssen, kaum jemand hat mein Potenzial erkannt. Heute darf ich an Gesetzesvorhaben auf Regierungsebene mitwirken, auf Filmfestivals über den roten Teppich schreiten und Preise abräumen, mit dem Deutschen Fußball-Bund die Spielordnungen neu gestalten, damit Menschen wie mir die Teilhabe am Fußball ermöglicht wird, und weitere gesellschaftsverändernde Prozesse begleiten. Manchmal kann ich es selbst nicht glauben, dass ich heute eine der gefragtesten trans* Frauen für Medien und Politik geworden bin. Bei meinem Arbeitgeber von damals hätte ich dieses Potential vermutlich nie zur Entfaltung bringen können. In queeren Menschen steckt oft mehr als man glaubt. Zudem sind sie außerordentlich loyal, wenn man ihnen



ein sicheres Umfeld bietet. Wenn beispielsweise ein homosexueller Mann jahrelang aus Angst vor Ablehnung mit sich gerungen hat, bevor er sich am Arbeitsplatz offenbart. Dieser Mitarbeiter wird es sich gut überlegen, ob er dieses Prozedere an einem neuen Arbeitsplatz nochmal durchleben will, ohne zu wissen, ob im neuen Betrieb die gleiche wertschätzende Atmosphäre vorhanden ist. Dieser Mensch wird viel loyaler sein als jemand, der aufgrund seiner Privilegien diese Formen der Diskriminierung gar nicht kennt. Seit einigen Jahren erleben wir in der Arbeitswelt einen demographischen Wandel. Während in der Vergangenheit die Karriere und ein hohes Gehalt oberste Priorität hatten, so ist heute eine gute Work-Life-Balance und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld viel wichtiger geworden. Als Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin war man früher dankbar, wenn man vom Unternehmen eingestellt wurde. Heute sind eher die Unternehmen dankbar, wenn sich Fachkräfte für sie entscheiden.

Wenn das Arbeitsumfeld nicht zum Lebensentwurf der Fachkräfte passt, dann wechseln diese heute kurzerhand einfach ihren Job, weil sie dort keine Entfaltungsmöglichkeiten sehen.

Positive Effekte (queerer) Inklusion

Die Inklusion von Arbeitskräften ist deshalb schon lange nicht mehr nur eine Frage der sozialen Verantwortung, sondern auch längst eine strategische Entscheidung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. In der heutigen globalen Wirtschaft ist daher die Förderung von Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz neben der ethischen Verpflichtung auch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Die Inklusion von Fachkräften liefert Vorteile, die sich positiv auf das Unternehmen auswirken können. Dazu zählen unter anderem Innovationskraft und Kreativität. Unternehmen mit vielfältigen Teams sind tendenziell innovativer und wirtschaftlich erfolgreicher.

Würde man die Diversität in Bezug auf sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität fördern, brächte sie ihre unterschiedlichen Perspektiven und Lebenserfahrungen in das Unternehmen ein. Dadurch wird die Innovationskraft gesteigert und kreative Lösungsansätze für komplexe Probleme entwickelt. Einfach mal in eine neue Richtung denken.

Auch Talentgewinnung und -bindung sind nicht zu unterschätzen. Viele Fachkräfte legen bei der Wahl ihres Arbeitgebers Wert auf eine Inklusionskultur. Sie würden eher ein Unternehmen bevorzugen, welches sich aktiv für die Förderung von Diversität und Inklusion einsetzt. LSBTI-freundliche Unternehmen hätten einen Wettbewerbsvorteil bei der Anwerbung und Bindung von Talenten. Eine offene Haltung zu Vielfalt und Inklusion kann zusätzlich das Markenimage stärken und die Bindung der Kundenschaft erhöhen. Immer häufiger bevorzugen Kunden und Kundinnen Unternehmen, die sich für soziale Gerechtigkeit und Diversität engagieren. Und der Trend bei Verbraucher:innen geht immer mehr zu Produkten von Unternehmen, die sich für soziale und ökologische Zwecke engagieren.

Auch der Risikofaktor sollte nicht unterschätzt werden. Unternehmen, die diskriminierende Praktiken ignorieren, setzen sich rechtlichen und finanziellen Risiken aus. Diskriminierungsklagen können nicht nur zu hohen finanziellen Verlusten führen, sondern auch das Ansehen des Unternehmens schädigen. Unternehmen, die in Vielfalt und Inklusion investieren, verzeichnen tendenziell niedrigere Rechtskosten und verbesserte finanzielle Leistungskennzahlen. LSBTI-Mitarbeiter:innen fühlen sich in einem unterstützenden Umfeld wertgeschätzt und respektiert, was sich positiv auf ihre Leistung und Produktivität auswirkt. Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer inklusiven Unternehmenskultur eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit besitzen, dass ihre Angestellten sich als hoch engagiert bezeichnen. Eine Kultur der Vielfalt und Inklusion steigern die Arbeitszufriedenheit und fördern somit auch das Engagement.

Diversität ist ein Fakt. Inklusion ist ein Akt.

Die Stadt Köln hat 2019 untersuchen lassen, welche positiven Faktoren man der LSBTI-Community abgewinnen kann und wie attraktiv ein Standort ist, wenn dort ein Klima von Weltoffenheit und Toleranz herrscht.

In dieser Studie haben 95 % der befragten Unternehmen zugestimmt, dass die LSBTI-Community in Köln einen wesentlichen Anteil daran hat, dass Köln als weltoffen und tolerant wahrgenommen wird. 93 % sehen eine positive Signalwirkung des offenen Umgangs mit LSBTI in Köln auf andere Arbeitnehmer:innen. Außerdem ist erfolgreiches Diversity Management in einem weltoffenen und toleranten Köln leichter umzusetzen als in anderen Städten.

Generell werden Orte der LSBTI-Community gerne als weltoffen und tolerant beschrieben. Junge Mädels gehen gerne in queeren Clubs feiern, weil sie dort weniger Übergriffigkeit und Sexismus erfahren. Auf LSBTI-Veranstaltungen trifft man häufiger auf All-Gender-WCs, man nimmt Rücksicht, achtet auf inklusive Sprache und hin und wieder gibt es sogar eigene Awareness-Teams. In solch einer wertschätzenden Atmosphäre entstehen Safe Spaces, in denen man sich respektiert fühlt.

Derartige Grundlagen sollten zu jeder Philosophie eines Unternehmens gehören. Relativ einfache Maßnahmen, wie neue WC-Aufkleber, gendersensible Texte, interne Awareness-AGs oder ähnliches lassen sich zügig und – wenn überhaupt – mit nur geringem Kapitaleaufwand umsetzen. Ein klein wenig Input würde einen viel größeren Output bescheren.

Quelle:

Stadt Köln. (2019). LSBTIQ als Wirtschaftsfaktor für Köln. Abgerufen am 6. März 2024 von https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf16/pdf161/studie_lsbtqi_als_wirtschaftsfaktor_f%C3%BCr_k%C3%B6ln_2019.pdf

DIE AUTORIN



Julia Monro

// Referentin & Beraterin

Die Referentin und Beraterin für geschlechtliche Vielfalt engagiert sich für die Gleichstellung von trans* Personen. Sie leitet die Öffentlichkeitsarbeit bei der Deutschen Gesellschaft für Transidentität und Intersexualität und war geschäftsführender Vorstand im Bundesverband Trans*. Aktuell ist sie Vorstand bei ProQuote Medien e.V. und Herausgeberin des Buches „Einfach. Selbst. Bestimmt.“ im KiWi-Verlag.

LATERALE FÜHRUNG 05.09.2024 – 06.09.2024

SEMINARE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Entdecke die Kraft der lateralen Führung – erfolgreich führen ohne formale Autorität!



Erfahre, wie du als Schlüsselfigur in deinem Team ohne formale Autorität erfolgreich führst! Lerne, andere für gemeinsame Ziele zu begeistern und deine persönlichen Einflussfaktoren effektiv einzusetzen.

Als laterale Führungskraft verstehst du, wie du Menschen motivieren kannst. Du wirst fähig sein, Aufgaben und Ziele klar zu definieren, Ziel- und Interessenkonflikte zu analysieren und zusammen mit deinem Team Lösungen zu finden.

Einzelpreis 1.600,- € netto



SCAN ME

PRINZIP DER MINIMALEN FÜHRUNG START AM 04.11.2024

Entdecke „Das Prinzip der minimalen Führung“ – Deine neuntägige Weiterbildung für einen leichten und ergebnisorientierten Führungsstil!



Bist Du bereit, Führung neu zu denken? Unsere Weiterbildung richtet sich an Führungskräfte wie Dich, die effizient führen und dabei das Potenzial ihrer Mitarbeiter voll ausschöpfen möchten. Durch die Förderung der Selbstführungskompetenzen Deiner Teammitglieder erreichst Du nachhaltige Erfolge mit minimalem direkten Eingreifen.

Profitiere von einer Weiterbildung, die nicht nur Theorie vermittelt, sondern durch starken Praxisbezug glänzt und leicht in den Alltag integriert werden kann.

Modul 1: 04. – 06.11.2024 | Modul 2: 08. – 10.01.2025 | Modul 3: 05. – 07.03.2025

Einzelpreis 4.050,- € netto



SCAN ME



PERFORMANCE- VIELFALT

IN TEAMS UND WIE ICH DAMIT UMGEHEN KANN – LOW- & HIGH-PERFORMER

VON TIMO GERST

„Herr Gerst, ich muss leider sagen, dass ich das nicht mehr kann!“. Der Kollege war damals sehr angefasst, als er nach einer Zusammenlegung von Vertriebsseinheiten sagte, dass er der Aufgabe, Kunden und Kundinnen aktiv anzusprechen, nicht mehr gewachsen sei. Zumal die Person vier Jahre vor dem Rentenalter stand. Gerade dann kommen viele Führungskräfte auf die Idee zu sagen: „Der muss weg!“.

Aber nicht so schnell, denn davor gibt es noch etwas zu tun, was Chancen birgt. Eine Frage muss sich jede Führungskraft gefallen lassen, bevor Mitarbeitende das Team verlassen: „Habe ich alles in meiner Macht Stehende getan, um die mitarbeitende Person zu entwickeln?“. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass ca. 12,9 Mio. Menschen den Arbeitsmarkt bis 2036 verlassen, während die 15- bis 24-Jährigen nur rund 8,4 Mio. Erwerbstätige

ausmachen (Statistisches Bundesamt).

$$2 + 2 = 7$$

Ein Team unterscheidet sich von einer Gruppe, weil im Team die Teamformel 2+2 immer mehr ergibt als 4 – also immer mehr als die Summe der Einzelnen erbringt oder erarbeiten kann. Teams

leben von ihrer Unterschiedlichkeit, von den Synergien. Natürlich unterscheiden sich die Mitglieder in den verschiedenen Kompetenzen, wie z. B. in der Leistung, Fachkompetenz, Teamverhalten, Unterstützung, Erfahrung, ...usw. Die Kunst besteht darin, diese Unterschiedlichkeiten zu nutzen. Die gute Botschaft ist, dass Teamentwicklung eine aktiv gestaltbare Aufgabe ist. Im Folgenden sind ein paar Gedanken und Ideen aufgeführt, wie man an das Thema herangehen kann.

Systemischer Blick auf das Team

Es ist immer mal wieder sinnvoll, sich ein Bild über sein Team zu machen. Verschiedene Sichtweisen auf das Team ermöglichen verschiedene Erkenntnisse. Hier sind ein paar Analysearten, mit denen ein recht umfangreiches Bild des Teams entsteht.

Eine Fragestellung betrifft die **Fähigkeiten und Kompetenzen** des Teams:

- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt mein Team jetzt und auch für zukünftige Aufgaben?
- Welche davon sind vorhanden und welche müssen wir entwickeln?

Diese Erkenntnis zu haben, ist ein erster wichtiger Schritt zur heutigen Steuerung des Teams, der in vielen Unternehmen nicht bedacht wird.

Ein anderer Blick betrifft die **Teamdynamik**: Wie stehen die einzelnen Mitarbeitenden zueinander und wie gehen sie miteinander um? In unseren Workshops lassen wir die Führungskräfte auf einem weißen Blatt Papier das Team aufzeichnen. Punkte oder Initialen stehen für die einzelnen Teammitglieder. Kernfragen sind hierbei häufig: Welche Personen stehen eher Richtung Team-Mittelpunkt, welche außen? Wer steht zusammen, wer weiter auseinander oder allein? Wie ist die Beziehung zwischen Einzelnen oder den Grüppchen: Eher in gegenseitiger Unterstützung und Harmonie oder im Konflikt? Hier wird eher die Softskill-Ebene betrachtet.

„Ich dachte in guten Teams gibt es keine Konflikte!“

Leider stimmt das nicht. Der wichtige Unterschied ist, dass weit entwickelte Teams eine gute Art gefunden haben, mit Konflikten umzugehen. Hier ist z. B. die Kompetenz ausgeprägt, Konflikte zu erkennen, anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu finden oder präventiv von vornherein respektvoll und klar miteinander zu reden. Hier wird deutlich, dass neben den fachlichen Kompetenzen für den Teamzusammenhalt eben auch soziale Kompetenzen wichtig sind. Je höher diese Kompetenzen im Team ausgeprägt sind, desto eher spricht man auch von einem höheren Reifegrad von Teams.

Reviews und Retros helfen

Zur Entwicklung eines Teams wirken die regelmäßigen Durchführungen von Reviews und Retrospektiven sehr positiv. In Reviews werden Arbeitsabläufe, Prozesse und Ergebnisse reflektiert. Retrospektiven (kurz Retros) fokussieren ausschließlich die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern. Dafür gibt es viele Ausarbeitungen, wie man das am besten machen kann. Zwei Möglichkeiten stellt dir Gentiana Daumiller in dieser ifsm News vor, die du gleich ausprobieren kannst. Letztendlich sind es bei dem Review wie auch bei der Retro folgende Kernfragen:

Bestandsaufnahme der Themen:

- 1. Was lief gut und sollten wir so beibehalten?
- 2. Was lief nicht gut und sollten wir ändern oder anpassen?

Ideensammlung zu Punkt 2 und Entscheidung:

- 3. Wie können wir es konkret anders machen?

Teams können sich gut daran gewöhnen und lernen (und brauchen dafür auch etwas Zeit), Dinge anzusprechen, die nicht sinnvoll sind oder die im Team Reibung bringen.

Was hat das mit Performance zu tun?

Sehr viel. Denn die oben besprochenen Dinge bilden eine Art „Unterbau“ für gute Teamperformance. So kommen wir zu meinem doch recht überforderten Teammitglied vom Beginn. Eine weitere Art, auf sein Team zu schauen ist das sogenannte Mitarbeitenden-Portfolio, das auch unter anderen Namen angewandt wird.

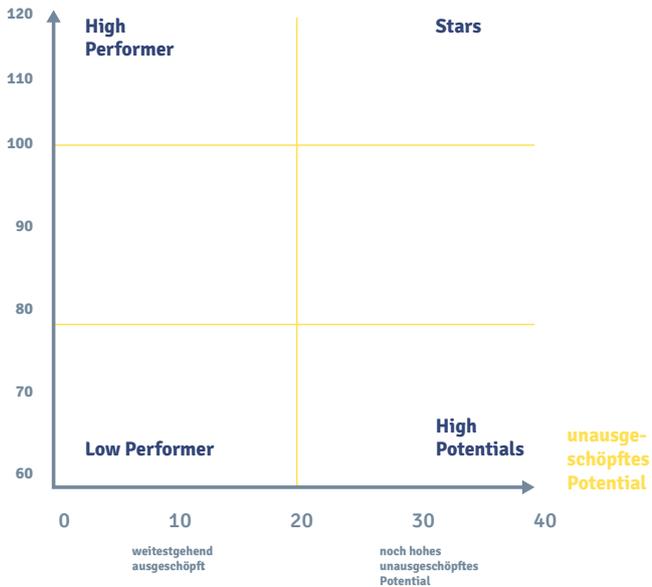
In einer Matrix wird auf der Y-Achse die Leistung in % und auf der X-Achse das unausgeschöpfte Potenzial in %-Punkten abgetragen. Hier kann die Führungskraft nun die Mitarbeitenden einschätzen, um einen Überblick über das Team zu bekommen. Wir empfehlen, bei der „Leistung“ neben der Arbeitsleistung auch Softskills wie z. B. Engagement, Selbstverantwortung, Hilfsbereitschaft und ähnliches mit hinzunehmen.

Dir kribbelt es bereits in den Fingern und du möchtest das **Mitarbeitenden-Portfolio** für dein Team erstellen? Über diesen Barcode kannst du dir die Vorlage herunterladen und direkt starten.



Kernfragen sind bei dem Blick auf das Ergebnis:

- Wer bekommt am meisten Aufmerksamkeit und Zeit von der Führungskraft?
- Wer müsste eigentlich am meisten Zeit bekommen?
- Welche Gruppe braucht welches Führungsverhalten?



„**High-Performer**“ machen Ihren Job richtig gut. Haben zwar kein Potenzial für mehr, aber wozu auch. Sie sind „angekommen“! Sie müssen sich nur mit den steigenden Anforderungen im Job mitentwickeln. Hier kann man gut Loben lernen.

„**Stars**“ sind kaum zu halten. Sie leisten gute Arbeit, aber können noch mehr. Hier sind Sonderaufgaben und Einsätze in Projekten eine gute Idee. Ja, die könnten und werden irgendwann gehen. Dann doch aber sinnvollerweise bitte konkret entwickelt für eine andere weiterführende Stelle im gleichen Unternehmen und nicht auf dem freien Markt – Stichwort: aktiver Karriereplan.

„**High Potentials**“ sind noch weit unter der 100 %-Performance, haben aber das Zeug dazu. Hier ist jede investierte Stunde in deren Entwicklung eine gute Investition. Hier sollte viel Zeit investiert werden.

Die „**Low Performer**“ kommen an Top-Leistungen einfach nicht heran. Vielleicht nicht mehr, wie bei meinem Kollegen von oben. Viele Führungskräfte sagen im ersten Anlauf, dass man dort besonders viel Zeit investieren und eng führen muss. Da uns dann die Zeit für die High Potentials fehlt, haben wir hier eine andere Empfehlung:

1. Feedback: Nicht jeder hat Glück wie ich in dem obigen Fall, dass der Mitarbeitende von sich aus auf mich zukommt. Häufig werden Low-Performer eher ruhig und versuchen die schlechter werdende Leistung zu verbergen oder wollen diese selbst nicht wahrhaben. Dann gebe ein klares, aber wertschätzendes Feedback. Hierzu haben wir auch schon die Mitarbeitenden-Portfolio-Einschätzungen von dem Mitarbeitenden und der Führungskraft nebeneinandergelegt. Diese Wahrnehmungen gilt es zu synchronisieren, damit beide von der gleichen Performance reden.
2. Erläutere an Beispielen (ggf. die TOP-3-Handlungen), was an der Arbeit gut ist und den Leistungswert in die Höhe gebracht hat.
3. Spreche sehr klar deine Erwartungen aus, was dir bis zur 100 %-Leistung fehlt.

Lösung 1: Besprecht anschließend gemeinsam, ob und wenn ja, wie an den Handlungsfeldern gearbeitet werden kann.

Lösung 2: Falls das nicht möglich ist, wie in meinem Fall damals, empfehlen wir, Routinen und Arbeiten zu finden, die diese Person noch kann und die vor allem ohne das ständige Eingreifen der Führungskraft funktioniert. In meinem Fall fanden wir einfache Arbeiten, die dieser Mitarbeitende den High-Performern und Stars abnehmen konnte. Diese haben dafür auch die Ziele des Mitarbeitenden „mit reingeholt“.

Sonst gehen die Falschen im Team

Alle im Team sollten sehen, dass du mit Low-Performern aktiv, klar und wertschätzend umgehst. Sonst besteht die Gefahr, dass gerade die High-Performer und die Stars dein Team verlassen, da diese für die Low-Performer mitarbeiten müssen, aber den Eindruck gewinnen, dass der Low-Performer nichts mehr machen muss. Die Teamdynamik lässt grüßen.

Bei einer Kommunikation im Team, die so offen wie möglich ist, lassen sich selbst solche scheinbar aussichtslosen Themen bewegen und das Team bleibt bei „2+2 ist mehr als 4“.

Quelle:

Statistisches Bundesamt. (2022, 30. August). 12 % der Bevölkerung in Deutschland hatten 2021 einen Migrationshintergrund. Abgerufen am 6. März 2024 von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_330_13.html

DER AUTOR



Timo Gerst

// Geschäftsführer





UNSERE BUSINESS COACH AUSBILDUNGEN

SYSTEMISCHER BUSINESS COACH

Erwerbe das Basiswissen als systemischer Coach und lege auch gleich los im Rahmen von Livecoachings.

Modul 1 - Der systemische Coach als Persönlichkeit (4 Tage)

Hier erfährst du, wie du deine Persönlichkeit als systemischer Business Coach entwickelst und methodische Grundlagen sowie die Struktur von Coaching-Prozessen anwendest.

Modul 2 - Der Coach und seine Toolbox (4 Tage)

Vertiefe deine Methodenkompetenz, lerne die Beziehung zu deinem Coachee effektiv zu gestalten und systemische Interventionen für den Weg zur Lösung zu nutzen.

Diese beiden Module werden ergänzt durch Video-Tutorials (z. B. Systemisch Denken und Handeln), Video Coachings und die Zusammenarbeit sowie den Austausch in deiner Lerngruppe.

Und hier sind auch schon die kommenden Termine:

Modul 1: 19. - 22.03.2025 | Modul 2: 18. - 21.06.2025



SCAN ME

ZERTIFIZIERTER BUSINESS COACH – ADVANCED

Du möchtest deine Coachingkompetenz weiter ausbauen und deinen Methodenkoffer füllen? Dann ist unsere Advanced-Ausbildung genau das Richtige für dich.

Modul 3 - Systemisches Coaching in der "Systemwelt Arbeit" (4 Tage)

Erlerne, wie du als Teil des Systems die Arbeitswelt durch systemisches Coaching verstehst, Systemaufstellungen analysierst und systemische Interventionen im Coaching anwendest.

Modul 4 - Coaching zur Selbstführung und Testing (4 Tage)

Erhalte Einblicke in Selbstführung und Resilienzcoaching, lerne die rechtlichen Rahmenbedingungen von Coaching kennen und bereite dich auf das Testing und die Zertifizierung vor.

Auch diese beiden Module werden ergänzt durch Video-Tutorials (z. B. Positive Psychologie), Video Coachings und die Zusammenarbeit sowie den Austausch in deiner Lerngruppe.

Und hier sind auch schon die kommenden Termine:

Modul 1: 20. - 23.11.2024 | Modul 2: 11. - 14.12.2024



SCAN ME



RETROSPEKTIVE

ZWEI MÖGLICHKEITEN DIESE IN DEINEM TEAM DURCHZUFÜHREN

VON GENTIANA DAUMILLER

In der heutigen schnelllebigen und sich kontinuierlich verändernden Arbeitswelt stehen die Effizienzsteigerung und Anpassungsfähigkeit von Teams im Vordergrund. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Konzept von New Work zunehmend an Bedeutung.

Es stellt traditionelle Arbeitsweisen in Frage und betont die Notwendigkeit von Flexibilität, Selbstorganisation und einem sinnstiftenden Arbeitsumfeld. In diesem Zusammenhang spielt die Retrospektive, ein bewährtes Format aus dem agilen Projektmanagement, eine Schlüsselrolle. Sie ermöglicht Teams, ihre Arbeitsprozesse kritisch zu reflektieren, Erfahrungen aus der Vergangenheit zu bewerten und gezielt Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Im Folgenden stelle ich zwei Möglichkeiten vor, wie eine Retrospektive im Team gestaltet und durchgeführt werden kann, um die Produktivität zu steigern und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung im Sinne der New Work-Prinzipien zu fördern. Auf geht's!

Die 5-W-Fragen

Die 5-W-Fragen-Methode ist ein sehr effektiver Ansatz, um einen vertieften Einblick in vergangene Projekte oder Arbeitsphasen zu erhalten. Durch die gezielte Reflexion verschiedener Aspekte der Arbeit anhand der Fragen Wer, Was, Wann, Wo und Warum wird eine detaillierte Analyse vergangener Ereignisse ermöglicht.

Die klare Struktur dieser Methode bietet eine solide Grundlage für eine produktive Diskussion.

Vorbereitung: Bereite eine Liste von Fragen vor, die sich auf die 5 Ws beziehen.

Zum Beispiel:

1. Wer war beteiligt?
2. Was haben wir erreicht?
3. Wann fanden bestimmte Ereignisse statt?
4. Wo haben wir Hindernisse erlebt?
5. Warum wurden bestimmte Entscheidungen getroffen?

Durchführung: Leite die Retrospektive ein, indem du eine Frage nach der anderen stellst und die Teilnehmenden ermutigst, ihre Gedanken und Erfahrungen auszutauschen. Notiere die Antworten auf einem Whiteboard oder Flipchart, um sie sichtbar zu machen.

Abschluss: Schließe die Retrospektive ab, indem du die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfasst und mögliche Verbesserungsmaßnahmen identifizierst. Ermutige die Teilnehmenden, konkrete Schritte zu definieren, um die identifizierten Probleme anzugehen.



Die Metaphernübung für erfahrenere Teams

Metaphern sind kraftvolle Werkzeuge, um komplexe Ideen zu vermitteln und kreative Denkprozesse anzuregen. In der Metaphernübung nutzen wir diese Wirkung, um die Erfahrungen der Teammitglieder in bildhafte Geschichten zu verwandeln.

Bei dieser Übung werden die Teammitglieder ermutigt, ihre Erfahrungen und Emotionen in metaphorische Beschreibungen zu übersetzen, um so neue Perspektiven und Lösungsansätze zu entdecken.

Vorbereitung: Bereite eine Auswahl von Metaphern oder Symbolen vor, die verschiedene Aspekte des Arbeitslebens repräsentieren. Dies können Bilder, Gegenstände oder sogar kurze Geschichten sein.

Durchführung: Stelle den Teammitgliedern die Metaphern vor und bitte sie, diejenige auszuwählen, die am besten ihre aktuelle Arbeitssituation beschreibt. Anschließend sollen sie ihre Gedanken und Gefühle mit der Gruppe teilen und erklären, warum sie sich für diese Metapher entschieden haben.

Abschluss: Eröffne und leite eine offene Diskussion über die verschiedenen Metaphern und die damit verbundenen Erfahrungen. Frage die Teammitglieder, welche Erkenntnisse sie aus dieser Übung gewonnen haben und wie sie diese in ihrer täglichen Arbeit nutzen können.

Ein Beispiel für dich: Die Reise des Schmetterlings

„Es war einmal ein Schmetterling namens Luna, der in einem engen Kokon gefangen war. Sie fühlte sich eingeeengt und unfähig, ihr volles Potenzial zu entfalten. Tag für Tag sehnte sie sich danach, auszubrechen und die Welt außerhalb des Kokons zu erkunden.

Eines Tages beschloss Luna, dass es an der Zeit war, den Kokon zu verlassen. Sie begann, mit all ihrer Kraft gegen die Wände zu drücken und sich zu winden, bis sie schließlich einen winzigen Riss im Kokon entdeckte. Mit letzter Anstrengung gelang es ihr, sich durch den engen Spalt zu zwängen.

Als Luna endlich aus dem Kokon schlüpfte, entfalteten sich ihre Flügel in voller Pracht. Sie war erstaunt über ihre Schönheit und Anmut. Mit einem leichten Flattern flog sie hinaus in die Welt und entdeckte die Schönheit und Vielfalt, die sie umgab.

Auf ihrer Reise lernte Luna, dass manchmal die größten Herausforderungen die größten Chancen bringen. Durch den Kampf, den sie im Kokon durchgemacht hatte, war sie stärker und widerstandsfähiger geworden. Sie verstand nun, dass Veränderung und Wachstum oft mit Schwierigkeiten verbunden sind, aber

auch die Möglichkeit bieten, sich zu entfalten und zu erblühen.“

Die Integration dieser Geschichte in eine Retrospektive im Rahmen einer Metaphernübung wird bei den Teammitgliedern verschiedene Erkenntnisse und Reflexionen hervorrufen.

Die Geschichte von Luna dem Schmetterling wird vermutlich dazu führen, dass die Teammitglieder über ihre eigenen Herausforderungen und Erfahrungen in der Vergangenheit reflektieren. Schwierige Situationen und Hindernisse können oft den Weg zum persönlichen Wachstum ebnen und es ermöglichen, stärker und widerstandsfähiger zu werden.

Veränderungen bieten die Möglichkeit, sich zu entfalten und neue Wege zu beschreiten. Die Geschichte von Luna, die sich entschlossen durch den engen Spalt des Kokons kämpfte, um sich zu befreien, zeigt die Bedeutung von Durchhaltevermögen, Entschlossenheit und Resilienz im Arbeitsleben. In schwierigen Zeiten ist es wichtig, standhaft zu bleiben und nicht aufzugeben.

Die Geschichte von Luna, die während ihres Kampfes im Kokon eine Metamorphose durchgemacht hat und zu einem schönen

Schmetterling wurde, soll die Teammitglieder ermutigen, den Prozess der Veränderung und des Wachstums zu schätzen. Jeder Schritt auf dem Weg ist wichtig, um das volle Potenzial zu entfalten.

Viel Spaß beim Ausprobieren!

Übrigens: Im Herbst startet unsere Ausbildung zum zertifizierten New Work Expert, die ich begleite. Vielleicht sehen wir uns dort?

DIE AUTORIN



Gentiana Daumiller
// Trainer, Coach & New Work Expertin



Was ermöglicht Vielfalt?

Ein kleines Rätsel für dich

In diesem Suchsel sind **9 Wörter** versteckt, die darauf warten, von dir gefunden zu werden. Jedes Wort steht für einen Aspekt, den es braucht, um **Vielfalt** zu ermöglichen. Viel Spaß beim Suchen!



F	C	S	D	L	R	S	O	V	A	P	A	O	J	A
L	Q	A	N	E	R	K	E	N	N	U	N	G	A	O
E	E	X	Z	I	D	E	U	C	W	K	I	P	Y	X
X	K	A	F	I	G	I	M	C	X	U	C	A	S	A
I	A	X	M	B	P	R	X	W	B	R	Y	O	R	P
B	E	W	U	S	S	T	S	E	I	N	I	N	R	R
I	A	Y	T	P	Z	Y	O	O	R	M	E	R	E	B
L	A	T	E	H	E	A	G	X	E	L	M	S	S	Y
I	M	H	B	U	Z	I	J	R	D	P	P	I	P	V
T	O	L	E	R	A	N	Z	L	Z	D	A	T	E	I
A	G	N	O	F	F	E	N	H	E	I	T	T	K	V
E	B	O	T	P	N	A	H	J	I	A	H	K	T	Q
T	T	M	N	N	Q	D	G	S	L	L	I	R	J	M
L	K	V	H	R	C	Y	P	E	J	O	E	D	A	Y
D	V	N	R	A	I	Z	T	Y	D	G	P	H	N	J

Die Lösung zum Suchsel findest du auf **Seite 53**.



WIR SIND SPONSOR DER FUCKUP NIGHT KOBLENZ



...weil wir der Überzeugung sind, dass wir es uns nicht leisten können, keine Fehler zu machen.

In einer Zeit, in der der rasante Fortschritt und die Digitalisierung keinen Aufschub dulden, wird deutlich, wie wichtig der Austausch von Wissen und der konstruktive Umgang mit Fehlern ist. Ohne diese Offenheit für Lernprozesse laufen wir Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Die FuckUp Night Koblenz ist daher mehr als ein Event, sie ist ein Appell, mutig zu sein, Fehler als Teil des Lernens zu begreifen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Wir freuen uns daher, dieses großartige Format zu sponsern, das im April dieses Jahres zum 10. Mal in Koblenz stattgefunden hat. Organisatorin und Moderatorin ist übrigens unsere Trainerin Gentiana Daumiller, die auch Trainerin für unsere zertifizierte Ausbildung zum New Work Expert ist. Die nächste Fuck Up Night findet am 13. September 2024 statt.



WERDE ZERTIFIZIERTER NEW WORK EXPERT

Entdecke die Welt von New Work und gestalte die Arbeitswelt von morgen. Unsere zertifizierte Ausbildung zum New Work Expert ist maßgeschneidert für systemische Business-Coaches, Berater:innen, Führungskräfte und Personalentwickler:innen, die bereits Grundkenntnisse im Coaching besitzen.

Dein Nutzen:

- **Veränderungsprozesse begleiten:** Lerne, als Berater:in in Organisationen New-Work-Prozesse anzustoßen und zu begleiten.
- **Praxisprojekte:** Wende dein Wissen direkt in einem eigenen Lernprojekt an.
- **Persönliche Entwicklung:** Entwickle eine eigene New-Work-Haltung und lerne, diese in Teams zu etablieren.

Termin: Vom 09.10.2024 bis zum 24.05.2025, inklusive Online-Tutorials und Präsenzmodule.

Diese kompakte und intensive Ausbildung bietet dir die Chance, Teil der New Work Bewegung zu sein. Du erhältst nicht nur ein umfassendes Verständnis von New Work, sondern auch praktische Tools und Methoden, um diese direkt anzuwenden. Melde dich direkt über unsere Homepage an.

1. **Online-Welcome-Tutorial:** Vorstellung der New Work Journey und der ersten praktischen Aufgaben
2. **Modul 1 – Kick Off:** Megatrends, New Work Werte, und Selbst-reflexionsmodelle.
3. **Online-Impuls-Workshop:** KI-Trends und Change-Ansätze.
4. **Modul 2 – Vertiefung I:** Agile Teams, Holacracy, Fehlerkultur und Innovation mit Design Thinking.
5. **Modul 3 – Vertiefung II:** Resilienz, Diversität und neue Arbeitsrahmen.
6. **Online-Impuls-Workshop:** Organisationsaufbau und New Work.
7. **Modul 4 – Finish Line:** Abschlusspräsentation deines Projektes und Zertifizierung.



ROLLEN

IM WANDEL

VON SABRINA ARNOLD

Wenn ich in Unternehmen unterwegs bin, sehe ich Systeme, die sich unaufhörlich verändern, entwickeln und diversifizieren. Es ist, als ob damit einhergehend jede Rolle eines jeden Einzelnen einer Metamorphose unterliegt. Ich erzähle nichts Neues, wenn ich sage, dass wir in einer Welt leben, in der die Märkte dynamisch sind, die Bedürfnisse sich rasant ändern und die Komplexität der Anforderungen stetig zunimmt. All dies erfordert, dass wir unsere beruflichen Rollen hinterfragen und neu definieren. Nehmen wir zum Beispiel die Rolle der Key Account Manager:innen bei Energieversorgern im B2B-Geschäft und die Rolle der Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen – beide haben in den meisten Fällen einen tiefgreifenden Wandel erfahren, der unsere Aufmerksamkeit verdient.



Key Account Manager:innen bei Energieversorgern im B2B-Geschäft

Um den steigenden Anforderungen und dem Margendruck gerecht zu werden, erfährt die Rolle der Key Account Manager:innen im B2B-Bereich der Energieversorger eine Neugestaltung. Während sich die Energiemärkte dynamisch entwickeln, reicht der traditionelle Verkauf von Energieverträgen längst nicht mehr aus. Key Account Manager:innen stehen vor der Herausforderung, komplexe und zukunftsorientierte Produktbündel zu konzipieren, die beispielsweise nicht nur Ökostrom, sondern auch Ladesäulen für Elektrofahrzeuge, Energiemanagementsysteme und weitere innovative Dienstleistungen umfassen. Die Rolle wandelt sich. Der/die Key Account Manager:in wird zum strategischen Partner/ zur strategischen Partnerin für B2B-Kunden und -kundinnen.

Key Account Manager:innen müssen zunehmend in der Lage sein, die komplexen Bedürfnisse ihrer Kunden und Kundinnen zu verstehen, um maßgeschneiderte Energielösungen anzubieten, die den Weg in eine nachhaltigere und digital vernetzte Zukunft ebnen. Dies erfordert nicht nur ein tiefes technisches Verständnis der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle und -strategien zu entwickeln, die den spezifischen Anforderungen jedes einzelnen Geschäftskunden und jeder einzelnen Geschäftskundin gerecht werden.

Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen

Ähnlich verhält es sich bei Personalverantwortlichen verschiedener, meist mittelständischer, Unternehmen. Die Rolle der Personaler:innen hat sich von einer primär operativen und administrativen Funktion hin zu einer strategisch ausgerichteten Rolle entwickelt, die wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Strategische Personaler:innen sind nun maßgeblich an der Entwicklung und Implementierung langfristiger Personalstrategien beteiligt, die darauf abzielen, Talente zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten, um die Unternehmensziele zu erreichen. Sie spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Förderung eines hohen Maßes an Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeitenden, was sich direkt auf die Produktivität und Innovationsfähigkeit auswirkt.

Darüber hinaus sind sie für die Analyse von Arbeitsmarkttrends und die Anpassung der Personalplanung an technologische Veränderungen und den demografischen Wandel verantwortlich. Strategische Personaler:innen agieren als Partner:innen der Geschäftsführung, indem sie datengestützte Einblicke liefern und beratend tätig sind, um die Organisationsstruktur und -prozesse kontinuierlich zu optimieren und an zukünftige Herausforderungen anzupassen.

Umdenken und Anpassungsfähigkeit

In dieser Ära des Wandels stellt sich die Frage: Wer war ich gestern, wer bin ich heute und wer gilt es morgen zu sein? Es ist eine Zeit des Umdenkens und der Neudefinition. Als Key Account Manager:in, als Personalverantwortliche:r und in diversen anderen Rollen, werden wir plötzlich mit neuen Erwartungen konfrontiert. Die Ziele ändern sich, die Verantwortung wächst und damit oft auch die Notwendigkeit, Entscheidungen anders zu treffen. Es sind nicht nur neue Fähigkeiten gefragt, sondern auch eine neue Haltung, mit der wir diesem Wandel begegnen und unsere neue Rolle leben.

Die Herausforderung des Neuen

Hand aufs Herz. Die Veränderungen, vor denen wir stehen, sind oft nicht selbst gewählt. Sie sind fremdinitiiert (z. B. Notwendigkeit durch Marktveränderungen, Vorgaben der Geschäftsführung, veränderte Bedürfnisse unserer Kunden und Kundinnen), was zu einer ersten natürlichen Abwehrhaltung führen kann. Denn wir Menschen sind Gewohnheitstiere, die sich oft scheuen, das bekannte Ufer zu verlassen, auch wenn wir selbst bereits erkannt haben, dass das Alte ausgedient hat. Getreu dem Motto „Lieber das bekannte Übel als das unbekannte Glück“ beobachte ich die häufige Tendenz, am Vertrauten festzuhalten. Schließlich gibt uns das Vertraute vermeintlich Sicherheit und das Neue ist in der Regel mit Unsicherheit verbunden. Doch wie gehen wir mit der Unsicherheit um, die eine Veränderung unserer Rolle mit sich bringt? Und wie können wir diesen Wandel Schritt für Schritt aktiv gestalten?

Klarheit als Grundstein für den Rollenwandel

Ich vertrete die Überzeugung, dass Klarheit ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg ist.

„Keine Klarheit in mir, keine Klarheit im Außen.“

, so mein persönliches Leitmotiv. Um in unserer neuen Rolle erfolgreich zu sein, müssen wir zuerst verstehen, warum dieser Rollenchange notwendig ist. Vielleicht stellen wir uns auch einmal bewusst die Fragen:

- Was wäre, wenn wir in den nächsten fünf Jahren unsere bisherige Rolle unverändert beibehalten würden?
- Welche Ziele verfolgen wir mit unserer neuen Rolle?
- Was wird von uns von wem erwartet?

- Welche Tätigkeiten sind damit verbunden?
- Welche Verantwortung tragen wir wofür und welche Entscheidungen sind von uns zu treffen?
- Wie verändert sich die Interaktion mit unserem Umfeld und was braucht es dazu?
- Und welches neue Selbstverständnis verlangt unsere neue Rolle von uns?

Es geht darum, ein klares Bild zu haben, um selbstbewusst und souverän handeln zu können. Stellt euch gerne diese Fragen und nehmt sie auch gerne mit in euer Team, um sie auf Teamebene zu bearbeiten.

Rückbesinnung auf bestehende Stärken

Bei all den Herausforderungen, die ein Wandel in der eigenen Rolle mit sich bringt, ist es ebenso wichtig zu erkennen, was wir bereits hierfür mitbringen. Welche Stärken haben wir in unserer alten Rolle entwickelt, die wir in der neuen Rolle nutzen können? Welche Stärken besitzen wir, die in unserer alten Rolle gar nicht gefragt waren, nun aber an Relevanz gewinnen? Oft übersehen wir unsere bereits vorhandenen Stärken, weil sie uns so selbstverständlich erscheinen. Denn häufig herrscht in Deutschland noch eine Orientierung am Defizit. Wir wurden bereits in der Schule entsprechend sozialisiert, den Fokus auf Fehler zu legen, um an diesen zu arbeiten. Du kennst bestimmt auch das Bild von dem weißen Blatt und dem kleinen schwarzen Punkt. Unser Fokus liegt meist auf dem kleinen schwarzen Punkt, auf dem, was wir vermeintlich nicht können, anstatt auf dem großen weißen Blatt und dem, was wir bereits in uns tragen. Doch das Nutzen unserer Stärken und das Aufbauen auf diesen, um wiederum neue Stärken zu entwickeln, hilft uns, uns weiterzuentwickeln und in unsere neue Rolle hineinzuwachsen. Auch hier lohnt sich ein Blick auf das Team: Wie konnten wir bereits Herausforderungen in der Vergangenheit meistern? Welche Fähigkeiten haben wir hier eingesetzt oder auch durch diese Herausforderungen neu entwickelt? Wie können wir diese nun nutzen und wer bringt eigentlich bereits was mit?

Die Rolle der Gemeinschaft im persönlichen Wandel

Wie bereits bis hierhin immer wieder angedeutet, dürfen wir neben dem neuen Definieren unserer eigenen Rolle nicht übersehen, dass Wandel auch im Kollektiv stattfindet. Im Team zu arbeiten und in einem System, welches wiederum aus mehreren Teams besteht, bedeutet, dass nicht nur ich mich verändere, sondern dass jede und jeder Einzelne von uns und unsere gesamte Organisation einen Transformationsprozess durchläuft und wir somit Teil eines Ganzen sind. Dieses gemeinsame Erleben kann sowohl eine Quelle der Unterstützung als auch ein Spiegel sein,

der uns hilft, unsere neue Rolle zu reflektieren und zu verstehen. Auch hier sind gute Zusammenarbeit, Klarheit, gute Kommunikation, Offenheit für das „Anderssein“ usw. erforderlich. Wie können wir also ein Umfeld schaffen, das nicht nur den individuellen, sondern auch den kollektiven Wandel fördert? Wie schaffen wir gegenseitiges Verständnis? Wie nutzen wir unterschiedliche Perspektiven und Meinungen? Wie können wir eine positive Fehlerkultur schaffen?

Unterstützung einfordern und anbieten

In diesem Wandel der Rolle(n) ist es somit essenziell auch eine Kultur zu schaffen, in der das Bitten um Hilfe und das Anbieten von Unterstützung Hand in Hand gehen.

Hilfe zu suchen ist keine Schwäche, sondern ein Zeichen von Weitsicht und der Bereitschaft zu wachsen.

Wie können wir also aktiv um Unterstützung bitten und gleichzeitig eine hilfreiche Ressource für andere sein? Welche Strukturen und Prozesse können wir im Unternehmen etablieren, um Lernen und Entwicklung in unseren neuen Rollen kontinuierlich zu ermöglichen?

Regelmäßige Feedback-Sessions sind hierbei ein Schlüssel, denn sie bieten Gelegenheit für Austausch und konstruktive Kritik. Ebenso könnte das Bilden von cross-funktionalen Projektteams nicht nur das eigene Blickfeld erweitern, sondern auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit stärken. Das Einführen von Mentoring-Programmen, in denen erfahrene Mitarbeitende ihr Wissen weitergeben, kann darüber hinaus den Transfer von Fachkenntnissen fördern. Dies als erste Ansätze. Die Frage ist natürlich, wie bei allem, was passt zu dir und euch und gilt es auszuprobieren?

Wachstum durch Wohlwollen und Geduld

In jedem Veränderungsprozess ist es aus meiner Sicht wichtig, eine Haltung des Wohlwollens und der Geduld zu kultivieren - sich selbst und anderen gegenüber. Fehler und Unsicherheiten sind unvermeidliche Begleiter jeder Veränderung. Gleichzeitig ist Kontinuität aus meiner Sicht ein wesentlicher Motor für Veränderung. Es gilt also den Wandel im Kollektiv und in der eigenen Rolle proaktiv und kontinuierlich zu gestalten und zwar in Form von konkreten Handlungen. Wie können wir also eine Kultur der Geduld und des Verständnisses pflegen, die es jedem Einzelnen und jeder Einzelnen erlaubt, sich in seiner und ihrer neuen Rolle zunehmend sicher und kompetent zu fühlen? Wie können wir sicherstellen, dass wir den Wandel in unserer Rolle kontinuierlich und proaktiv gestalten und durch unser Handeln leben?

Ich möchte diesen Beitrag, der einen kleinen Einblick in den Rollenwandel in Unternehmen gegeben und einige unterstützende Reflexionsfragen aufgezeigt hat, nun mit einem Sprichwort abschließen, das uns allen einen Impuls geben darf, sich mit dem Wandel der eigenen Rolle auseinander zu setzen:

**„Wer loslässt von Altem,
hat beide Hände frei für das Neue.“**

Dieses Sprichwort erinnert uns daran, dass Veränderung oft auch ein Akt des bewussten Loslassens ist. Es ist ein Aufruf, Altes zu schätzen und gleichzeitig den Mut zu haben, neue Pfade zu beschreiten.

Lasst uns also mutig sein, von alten Rollen loszulassen und unsere neuen zu gestalten, um diese nachhaltig und mit all unserer Vielfalt zu leben. Und lasst uns auch andere ermutigen, mit uns aufzubrechen.

DIE AUTORIN



Sabrina Arnold
// Geschäftsführerin & Gründerin
a.i.c. by ifsm



SEMINARE ZUR POTENZIALENTWICKLUNG

ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN 04.07.2024 - 05.07.2024

Die Teilnehmenden lernen die Grundlagen der Kommunikation und reflektieren ihren persönlichen Kommunikationsstil. Sie können ein Anliegen klar und eindeutig aussprechen und lernen, wie Sie Ihr Gegenüber durch Fragen und aktives Zuhören, besser verstehen. Sie erkennen, wie sie mit schwierigen Situationen in Gesprächen umgehen können. In diesem Training können die Teilnehmer ihr Kommunikationsverhalten an eigenen Fällen gezielt trainieren.

Einzelpreis 1.600,- € netto



WIRKUNGSVOLL PRÄSENTIEREN 29.08.2024 - 30.08.2024

Die Teilnehmenden lernen die Grundlagen der Präsentation und reflektieren ihren eigenen Präsentationsstil. Sie lernen wie Sie ihre Körpersprache und Stimme effektiv einsetzen und wirken lassen können. Sie können Statements klar und sicher präsentieren und trainieren dabei an realen Fällen ihr Präsentationsverhalten. Sie erkennen die Bedeutung einer gezielten Vorbereitung und erfahren, wie sie in herausfordernden Situationen gelassen reagieren können.

Einzelpreis 1.600,- € netto



ENTDECKE DEIN POTENZIAL 03.12.2024 - 04.12.2024

Die Teilnehmenden lernen mit dem Persolog®-Profil ihr Arbeitsverhalten verstehen und entdecken, wie es auf andere wirkt. Das ist die Basis für professionelles Auftreten und selbstsicheres Kommunizieren auf allen Ebenen. Sie erhalten darüber hinaus in unterschiedlichen Gruppen- und Teamübungen Feedback zu ihrer Wirkung und ihren Stärken aus Sicht der anderen. Zur Vertiefung können sie sich gezielt Rückmeldung zur Fremdwahrnehmung holen, um optional Veränderungen abzuleiten.

Einzelpreis 1.650,- € netto



START FÜR DEN A.L.C.

VON SABRINA ARNOLD

Der Authentic Leadership Circle, unser Premiumprodukt im Bereich Leadership, geht 2025 in die dritte Runde und im Spätsommer öffnen sich wieder die Tore zur Anmeldung. Natürlich kannst du dich bereits jetzt auf die Warteliste setzen, um als Erste:r hiervon zu erfahren.



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

- ... erfahren möchtest, was es heißt authentisch zu führen und warum es kein Freibrief für „So bin ich eben“ ist.
- ... bereit bist, deine eigenen (Verhaltens-)Muster auf den Prüfstand zu stellen, um zu entscheiden, ob du sie weiter bedienen möchtest oder nicht.
- ... dir bewusst Zeit nehmen möchtest, um zu reflektieren und zu definieren, wie du in Zukunft führen möchtest.
- ... noch mehr Klarheit und Sicherheit in deiner Kommunikation und deinem Handeln gewinnen möchtest.
- ... ausgeglichener sein und wieder mehr Leichtigkeit in deinem Tun erleben möchtest.
- ... bereit bist, in die Veränderung zu gehen, denn diese wird definitiv während der gesamten Laufzeit des a.l.c. und darüber hinaus stattfinden.



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



Und hier kommst du direkt zur **Landingpage**, wo du weitere Informationen findest und dich auch direkt auf die Warteliste setzen lassen kannst:



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, 0171 4482511).

Sabrina
Geschäftsführerin ifsm & Gründerin a.l.c.



© Spaentelge Hotel & Spa / www.guesterstand.de

© ifsm

© ifsm

© ifsm

© Spaentelge Hotel & Spa / www.guesterstand.de

© ifsm

SYSTEMISCHER KONGRESS „FÜHREN IN RESONANZ“

07. + 08. NOVEMBER 2024

Der **ifsm Kongress zur systemischen Führung, am 7. und 8. November 2024** im wunderschönen **Seehotel Maria Laach**, ist ein inspirierendes Event, das Führungskräfte und Personalentwickler:innen zusammenbringt. Unter dem Motto „Führen in Resonanz“ werden die Wechselwirkungen zwischen Führungskräften, Mitarbeitenden und Teams beleuchtet. Doch es geht noch weiter: Wie stehen wir in Resonanz mit uns selbst und sogar mit Künstlicher Intelligenz?

Der Kongress bietet eine **spannende Mischung aus Vorträgen und interaktiven Workshops**. Über **15 Top-Referent:innen** werden ihre Impulse teilen. Nutze diese Gelegenheit, um dein Netzwerk zu erweitern und innovative Ansätze für systemische Führung zu entdecken.



Sichere Dir jetzt noch eines der letzten 5 Tickets!

07.11.2024



Keynote „Führen in Resonanz“
Die beiden Buchautoren des Buches „Organisationen in Resonanz“ mit ein paar einleitenden Impulsen.

Klaus Kissel, Josef Mikus



Workshop „Diverse Resonanz“ – ein Workshop-experiment in der Großgruppe Diversität erleben – gesellschaftliche Resonanzen erspüren – Vielfalt im Alltag meistern

Angela Kissel, Christine Will



Workshop „Unternehmen in Dissonanz“: Umgang mit Übergriffen und Grenzverletzungen im Organisationsalltag – Entdecken Sie, wie Sie ein sicheres, diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld gestalten und sexuell übergriffiges und grenzverletzendes Verhalten erkennen und stoppen können.

Mario Becker



Workshop „Beyond Labels“: Beziehungsgestaltung in Unternehmen zwischen den Generationen – Jenseits von Klischees: Wie Beziehungsgestaltung in Unternehmen als Grundstein für Verständnis und Erfolg im Generationen-Mix dient.

Anna Teifel



Vortrag „Vergnügt Euch!“ – Resonanz und Regeln – Eine Sammlung skandalöser Handlungsanweisungen für ein süßes, müßiges und erquickliches Leben.

Michaela Obertschneider

Abendessen und Netzwerkabend

08.11.2024

Key Note „Positive Energizing Relationships & High Quality Interactions“ – Unser Tag besteht aus Begegnungen. Manche verlassen wir beflügelt und inspiriert; andere energie- und kraftlos. Der Beitrag zeigt, was solche „energizing relationships“ ausmacht und was sie bewirken.

Daniela Blickhahn



Workshop „Fürsorge Reloaded“

– Wo Prozesse und Strukturen „krank“ machen, muss das Prinzip der Fürsorge raus aus der Mottenkiste!

Martin Rugart



Vortrag „Der Selbstbestimmungseffekt“ – Selbstbestimmung ist der Schlüssel zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit. Somit ist es auch die Urquelle für eine positive Resonanz auf unser Umfeld. Ein Vortrag, der zum offenen Austausch einlädt und uns Einblicke in das Leben und den Transformationsprozess von Trans*Personen gibt.

Julia Monro



Workshop „Generation Erschöpfung? Oder Generation Zukunft?“

– Hohe (Selbst-)Erwartungen, nahezu grenzenlose Optionen einerseits und Zukunftsängste sowie Krisenerfahrungen andererseits halten die Generation Z in einem Modus der Daueralarmierung. Wir diskutieren die Frage, inwieweit die wechselseitigen Schwierigkeiten von Unternehmen und dieser Generation tatsächlich eine Frage von Werten oder Wertewandel und somit des Wollens ist oder bzw. auch eine Frage des Könnens?
Prof. Dr. Cathrin Eireiner



Workshop „Authentisch Führen“ – Authentisch zu führen geht mit einem hohen Grad an Bewusstsein einher – keine Klarheit in mir, keine Klarheit im Außen – und erfordert Mut.
Sabrina Arnold



Workshop „Mit authentischer Stimme Resonanz erzeugen“ – Erfahren Sie in diesem Workshop, wie Sie durch authentische Stimmführung und Körpersprache Resonanz erzeugen und in jeder Situation Souveränität und Sicherheit ausstrahlen können.
Mario Becker



Workshop „Systemische Führung im Vertrieb“
– wie sich die Rolle der Führungskraft im Vertrieb gewandelt hat.
Uwe Reusche



Workshop „Die innere Resonanz auf den Punkt bringen und mit einem klaren Fokus zu mehr Resonanz“
– Wie versetzen sich Topathleten vor dem Wettkampf in die richtige mentale Verfassung? Und kann ich meinen wichtigen Business-Termin genauso vorbereiten? Ja, Sie können!
Moritz Geisreiter



Vortrag „Resonanz erfahren in Klang und Bewegung“ – Im gemeinsamen Bewegen und Tönen Schwingen lässt sich Resonanz sinnlich und leiblich erfahren. Diese klanglichen Resonanzverfahren mit Menschen in einer grossen Gruppe haben Analogien zu Resonanzen in Teams und Organisationen. Dabei geht es nicht nur um Gleichklang, sondern um eine Integration der vielen unterschiedlichen Stimmen zu einem vielfältigen komplexen Ganzen.
Jürg Zurmühle



Workshop „In Resonanz mit der Maschine“ – KI ist kein Schreckgespenst – wie wir Resonanz mit KI im Unternehmen fördern können.
Björn Harder



Workshop „Mach es richtig falsch! Resonanz, Resilienz und Humor“
– Humorvoller Kompakt Workshop für eine freundliche Fehlerkultur.
Michaela Obertschneider



Key Note „Ohne Dissonanz keine Synergie“ – Warum Führen auch „Stören“ heißt und wie Konflikt dynamiken in Team im Sinne systemischer Führung gefördert werden sollten.
Timo Gerst

➤ **Klaus und Sabrina** waren für eine weitere Planung im Seehotel zu Besuch und haben hier noch eine kleine Videobotschaft für dich.





Von rechts nach links: Laura Heuchemer (Inhaberin Heuchemer Verpackungen), Sabrina Arnold (Geschäftsführerin ifsm), Brigitte Zentgraf (Beraterin & Trainerin ifsm)

HR ON DEMAND

BEI HEUCHEMER VERPACKUNGEN

VON BRIGITTE ZENTGRAF & SABRINA ARNOLD

Im Rahmen von HR on Demand bieten wir bei ifsm das mobile Personal- und Personalentwicklungsmanagement an. Denn wir alle wissen, dass die Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt vielfältig sind, zunehmen und manchmal einfach die personellen Ressourcen fehlen oder zusätzliche Expertise benötigt wird. Genau hier setzt HR on Demand an und so durften wir die Geschäftsführung und die Personalabteilung von Heuchemer Verpackungen über ein Jahr lang bei der Transformation ihrer Personalabteilung von einem administrativen Schwerpunkt hin zu strategischen Aufgaben begleiten.

Doch bevor wir einen kleinen Einblick in das geben, was in der gemeinsamen Zusammenarbeit entstanden ist, zunächst zu Heuchemer Verpackungen, einem beeindruckenden Unternehmen.



Heuchemer blickt auf eine 100-jährige Firmengeschichte zurück und ist mit rund 400 Mitarbei-

tenden ein führendes, inhabergeführtes Unternehmen der Verpackungsbranche, das Verpackungen aus Kunststoff, Holz und Wellpappe entwickelt und produziert. Die Leidenschaft für Verpackungen und der Fokus auf Qualität und Kundenzufriedenheit werden seither an drei Standorten im Taunus und seit diesem Jahr auch am neuen Standort im Westerwald gelebt, mit dem

sich ein lang gehegter Traum der Familie erfüllt hat.

Brigitte Zentgraf, Beraterin und Trainerin, hat seit Februar 2023 die Personalabteilung von Heuchemer unterstützt und in der gemeinsamen Zusammenarbeit erfolgreich transformiert. Vor dem Hintergrund, dass sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im administrativen als auch im gewerblichen Bereich eine entscheidende Rolle spielen, war die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen von großer Bedeutung. Das Projekt HR on Demand war hier also eine Mischung aus Coaching, Training und Beratung, um die verschiedenen Themen anzugehen.

Ein großer Wunsch der Inhaberin Laura Heuchemer wurde bereits im ersten gemeinsamen Gespräch formuliert:

„Ich möchte, dass die Personalabteilung an einigen Stellen strategisch neu ausgerichtet wird. Dabei ist es mir wichtig, dass nicht nur Konzepte entwickelt werden, sondern dass mit diesen auch direkt in die Umsetzung gegangen wird, dass alle Beteiligten damit arbeiten können und die Veränderung im Unternehmen spürbar wird.“

Laura Heuchemer

Gesagt. Getan. Ein erster Schritt war die **Einführung von Mitarbeitendengesprächen**, die nicht nur eine Überarbeitung der Schulungskonzepte und Betriebsvereinbarungen erforderte, sondern auch auf die spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Typen von Mitarbeitenden einging. Ausgangspunkt war die Analyse der Ist-Situation im Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Darauf aufbauend wurden konkrete Ziele definiert, die mit der Einführung von Mitarbeitendengesprächen erreicht werden sollen, wie z. B. die Steigerung der Motivation, die Förderung der persönlichen Entwicklung, das Erkennen von Schulungsbedarf sowie die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Vertrauensbildung. Dies gab eine klare Richtung vor, um im Anschluss daran Schulungen sowohl für die Mitarbeitenden in der Verwaltung als auch in der Produktion durchzuführen. Diese Schulungen sollten sicherstellen, dass alle Beteiligten von den neuen Prozessen profitieren und diese nachhaltig ausgerollt und etabliert werden. In den Schulungen wurden daher beispielsweise folgende Fragen behandelt und beantwortet:

- Warum brauchen wir eigentlich ein Mitarbeitendengespräch und warum soll es Teil unserer Kultur bei Heuchemer sein?
- Wie kann ich dieses Gespräch zielführend und auf Augenhöhe gestalten?
- Warum ist es wichtig, vom Monolog zum Dialog zu kommen und wie gelingt mir das?
- Wie gebe ich konstruktives Feedback und fordere ehrliches Feedback von meinen Mitarbeitenden ein? Wie gehe ich mit diesem Feedback konstruktiv um?
- Wie schaffe ich eine Kultur des Vertrauens?
- Wie gestalte ich gemeinsam mit den Mitarbeitenden deren Entwicklung?

Ein weiterer Schwerpunkt war die Überarbeitung von Prozessen und Formularen, insbesondere zu Themen wie **sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz**, das Hinweisgeberschutzgesetz und das **betriebliche Gesundheitswesen**. Durch gezielte Kommunikation, Schulungen und Leitfäden wurden alle Mitarbeitenden gleichermaßen sensibilisiert, um ein integratives und unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Dabei ging es der Geschäftsführung nicht nur um die Einhaltung der Gesetze, sondern vor allem um die positiven Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Denn in dem Familienunternehmen geht es darum, vermehrt Verantwortung zu übernehmen und eine familiäre Atmosphäre zu schaffen, in der sich die Mitarbeitenden als Teil einer größeren Gemeinschaft fühlen. Denn dies trägt dazu bei, die Mitarbeitenden zu binden und ihre Loyalität zum Unternehmen zu stärken.

Ein wesentlicher Schwerpunkt des Projekts war die **Aktualisierung des Onboarding-Prozesses**. Dieser wurde nicht nur effizienter gestaltet, sondern auch so angepasst, dass er die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Position im Unternehmen berücksichtigt. Der Onboarding-Prozess wurde so gestaltet, dass er flexibel genug ist, um auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeitenden einzugehen. Dies geschah beispielsweise durch die Bereitstellung personalisierter Schulungs- und Einarbeitungspläne. Darüber hinaus wurde eine klare und transparente Kommunikation des Onboarding-Prozesses implementiert, die allen Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Position im Unternehmen die gleichen Informationen und Ressourcen zur Verfügung stellt. Der gesamte Onboarding-Prozess wurde so gestaltet, dass die Mitarbeitenden aller Unternehmensebenen, inklusive Management und Führungskräfte, einbezogen werden. Denn nur so kann schnell ein Zugehörigkeitsgefühl und Teamgeist entstehen.

Durch die temporäre Entlastung interner Ressourcen ermöglichte HR on Demand den internen Mitarbeitenden der Personalabteilung, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, während Brigitte Zentgraf mit ihrer Expertise den Transformationsprozess begleitete und alle Beteiligten befähigte, diesen auch nach dem Einsatz von HR on Demand weiterzuführen.

An dieser Stelle möchten wir uns noch einmal ganz besonders bei dem Team der Personalabteilung und deren Leitung sowie der Geschäftsführung für die erfolgreiche und sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit bedanken. Wir freuen uns auf unsere weiteren Projekte.

DIE AUTORINNEN



Brigitte Zentgraf
// Beraterin & Trainerin



Sabrina Arnold
// Geschäftsführerin & Gründerin a.l.c



HR ON DEMAND

„Ach, das macht ifsm auch?“ - „Ja, das machen wir, und zwar eine ganze Menge!“. So oder so ähnlich lauten oft die Reaktionen, wenn wir mit unseren Kundinnen und Kunden über HR on Demand sprechen, eine Dienstleistung von uns, die immer stärker nachgefragt wird.

Was macht ifsm da genau?

Wir unterstützen die Personalentwicklung, dauerhaft oder in Sondersituationen, wenn Ressourcen (z. B. Zeit, Kompetenzen, Projektleitung, Leitung Personalentwicklung) fehlen, diese aber benötigt werden.

Dabei gehen wir in der Regel 3 - 8 Tage im Monat in die Personalentwicklung und unterstützen diese zielgerichtet und bedarfsorientiert. Vom Interimsmanagement bis zur Übernahme von Projekten oder der Begleitung von strategischen oder digitalen Transformationsprozessen - wir helfen gezielt dort, wo es gerade nötig ist, um das Tagesgeschäft abzusichern und die Personalentwicklung strategisch weiterzuentwickeln. So können Sie mit überschaubarem Aufwand genau die Expertise „mieten“, die Sie gerade benötigen.



DEIN TEAM VON EXPERTEN UND EXPERTINNEN

- Change Management
- Transformationsberatung und -begleitung
- Leitbildentwicklung

- Strategisches Talent Management
- Interimsmanagement
- Prozessoptimierung (z.B. Onboarding)

Brigitte Zentgraf



Claudia Eisinger



Anika Fischetti



Martin Zirm



ifsm

Björn Harder



Matthias Wollweber



Michael Herz

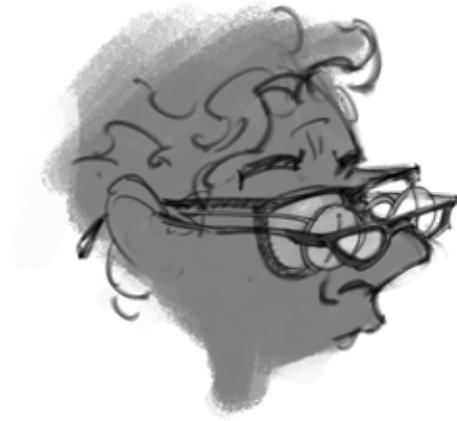


Lucia Papa



- Recruitingprozess
- Recruitingloop System
- Kanalmanagement

- Employer Branding
- Kommunikationsstrategien
- Arbeitgeberattraktivität



SITUATIVE FÜHRUNG

BEDEUTET SYSTEMISCH FÜHREN

VON KLAUS KISSEL

In einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägt ist, stehen Führungskräfte vor einzigartigen Herausforderungen, bei denen traditionelle Führungsansätze, die auf festen Modellen basieren, oft an ihre Grenzen stoßen. Dieser Artikel zeigt, wie situative Führung in dieser Welt funktionieren kann, die nicht nur eine Anpassung an vielfältige Situationen, sondern auch eine systemische Sichtweise erfordert. Um den Anforderungen der modernen Geschäftswelt gerecht zu werden, ist es entscheidend, sich auf Beziehungen zu konzentrieren, den größeren Kontext zu verstehen und die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Einflussfaktoren zu berücksichtigen.

Selbstreflexion und Umfeldanalyse als erstes Lernen

„Wer bin ich? Und wenn ja, wie viele?“ – wenn ich mich dem Thema systemische Führung nähern möchte, ist es sinnvoll, mit einer Selbstreflexion zu beginnen. Der Führungsstil, den wir im Führungsalltag instinktiv gerne wählen, hat natürlich, wenig überraschend, etwas mit unserer Lebensgeschichte zu tun. Wenn Führungskräfte diese Formen der „inneren Führung“ erkennen, fällt es ihnen leichter, sie in bestimmten Situationen aktiv einzusetzen - sie müssen aber auch lernen, sie gegebenenfalls zu unterlassen, weil der Gesamtkontext einen anderen Führungsstil erfordert.

Wie erkenne ich meinen „inneren Führungsstil“? Die Antwort liegt oft in der Frage: Warum folgen mir Menschen? Folgen mir

Menschen, weil ich charismatisch, klar und bestimmt führe, wird mein instinktiver Führungsstil auch diese Stärken widerspiegeln - also eher ein autoritärer Führungsstil sein. Wenn mir Menschen folgen, weil sie in mir einen Menschen sehen, der sie begleitet, an den sie sich wenden können, wenn sie Sorgen haben, dann wird mein bevorzugter Führungsstil eher im Coaching liegen.

Wenn ich meinen instinktiven Führungsstil oder meine instinktiven Führungsstile kenne, kann ich lernen, sie zu beherrschen.

Die Metapher der drei Brillen

Um systemische Führung zu erklären, verwenden wir gerne die Metapher der „drei Brillen“, die eine Führungskraft aufsetzen sollte, um eine komplexe Situation richtig einschätzen zu lernen.



Die **erste Brille** ist die bereits erwähnte instinktive Führung. D. h. eine Führungskraft sollte sich fragen: Was würde ich hier gerne tun/lassen, wenn ich aus dem Bauch heraus schnell entscheiden würde? Was entspricht meinem inneren Werteverständnis, meinen Emotionen, die ich in einer Situation empfinde, meinen Lebenserfahrungen.



Die **zweite Brille** die Führungskräfte betrachten sollten, hilft – das eigene Umfeld der Führungskraft zu berücksichtigen und deren Erwartungen zu reflektieren. „Was wird in dieser Situation von mir erwartet?“ Zum Umfeld gehören die Mitarbeitenden, Kollegen und Kolleginnen auf gleicher Ebene, mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte, aber ggf. auch Kunden und Kundinnen oder sogar mein privates Umfeld. Die Erwartungen können sehr gegensätzlich sein - es geht beim systemischen situativen Führen auch nicht darum, den Führungsstil den Erwartungen anzupassen - aber ich sollte mir bei der Entscheidung, wie ich eine Situation löse, der Erwartungen des Umfeldes bewusst sein und diese gegebenenfalls in meiner Kommunikation berücksichtigen.



Die **dritte Brille** dient dazu, die Situation noch einmal aus einem erweiterten Blickwinkel zu betrachten. Hier beleuchtet die Führungskraft eine Situation aus der Sicht der Unternehmensziele, der Megatrends unserer Gesellschaft, der strategischen Ausrichtung. In nicht wenigen Fällen erfährt die Führungskraft bei dieser Reflexion, dass ein Blick durch diese Brille alle anderen Sichtweisen wieder aufhebt und die einzig richtige Entscheidung zu sein scheint. D. h. die Entscheidung wird mit der dritten Brille quasi vorgegeben, die zweite und erste Brille ist bei der authentischen Kommunikation jedoch zu beachten.

Dazu ein Beispiel:

Lars arbeitet seit 8 Monaten in einem Team und gilt derzeit als Lowperformer. Kurz nach der Probezeit hat seine Leistung stark nachgelassen und die Kollegen und Kolleginnen sowie der Vorgesetzte sind frustriert über die letzten Arbeitsergebnisse. Lars galt als Hoffnungsträger, wird aber von der Führungskraft zunehmend unter Druck gesetzt.

Erste Brille: Der Vorgesetzte ist verärgert, weiß aber um die besondere Situation von Lars – er (Lars) braucht den Job unbedingt, weil es privat nicht so gut läuft. Der Vorgesetzte hat ein gutes Herz und seit 1,5 Monaten ein kleines Coachingprojekt mit Lars begonnen – leider bisher ohne Erfolg.

Zweite Brille: Die Kollegen und Kolleginnen sind sauer und wollen, dass Lars wieder geht, das Teamergebnis leidet darunter. Auch der Vorgesetzte hat wenig Verständnis und drängt auf eine Lösung durch die Personalabteilung im Rahmen eines „jetzt noch günstigen Aufhebungsvertrages“. D.h. die zweite Brille drängt im Gegensatz zur ersten „wertegesteuerten“ Brille zur Kündigung.

Dritte Brille: Der Fachkräftemangel ist so groß, dass die Führungskraft Angst hat, schnell Ersatz zu finden. Die individuelle Not von Lars wird eine hohe Bindung und Motivation erzeugen, auch dann, wenn der Job sich von Lars radikal verändert. Wenn Lars eine Chance sieht, bleiben zu können, wird er zu vielen Eingeständnissen bereit sein. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann es mit dem jetzigen Prozess nicht weitergehen und ein „Ende mit Schrecken ist besser als ein Schrecken ohne Ende“.

Nach dieser Analyse kann die Führungskraft verschiedene Lösungsmöglichkeiten in Betracht ziehen. Die Empfehlung aus der „Kollegialen Beratungsgruppe“ war, vor dem Hintergrund der 3. Brille, die Arbeitsprozesse im Team neu zu verteilen und zu schauen, wo Lars seine Stärken hat und das Team ggf. so zu unterstützen, dass er nicht mehr unterfordert ist. So konnte er durch vorbereitende Tätigkeiten seine Leistung steigern und damit zur Leistungssteigerung der anderen Teammitglieder beitragen.

Das Beispiel soll zeigen, dass der dritte Blick oft einen entscheidenden Beitrag liefert, um in einer komplexen Entscheidungssituation eine tragfähige Lösung zu finden. D. h. moderne situative Führung!

Die zweite Brille wird in der kollegialen Beratung häufig als Beratungsebene entdeckt – d. h. sie ist gut, da hier die Führungskraft oft die „empathische Brille“ entwickelt und die Erwartungen in der Ansprache berücksichtigt.

Diese Brille sollte ich also in jedem Fall bei der Kommunikation der Entscheidung berücksichtigen. Denn den Prozess neu aufzuteilen, erfordert von den Kollegen und Kolleginnen die Bereitschaft dazu. Das kann die Führungskraft nur erreichen, wenn sie z. B. auch sagt: „...vielleicht denkt der eine oder andere, warum sollen wir jetzt den Arbeitsprozess neu aufteilen, um Lars eine neue Aufgabe zu geben? Ich verstehe Euch, bin gleichzeitig sicher, dass wir so.....“.

Und wofür ist die erste Brille gut? Für mich sichert sie die Authentizität, wie ich eine Situation löse. Im obigen Beispiel wird sich die Führungskraft mit dieser Lösung sicher leichter tun, weil sie für Lars eine „weiche“ Lösung gefunden hat. Würde die Führungskraft instinktiv eher den autoritären Führungsstil wählen, hat sie auch die Chance „authentisch“ zu kommunizieren. Dies könnte sie zum Beispiel mit dem Satz „Lars, du erwartest jetzt wahrscheinlich, dass ich in diesem Gespräch einen Schlussstrich ziehen will, aber das ist nicht der Fall. Ich habe mich geärgert! Aber ich möchte nach reiflicher Überlegung...“.

Systemische Führung als Schlüssel

Systemische Führung bedeutet, den Blick auf das gesamte System zu richten. Dabei geht es häufig auch darum, die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens zu verstehen. Eine systemische Führungskraft erkennt, dass Veränderungen in einem Bereich Auswirkungen auf das gesamte System haben können. Dies erfordert heute ein anderes Verständnis von situativer Führung.

In gewisser Weise geht es darum, die **Komplexität, die wir alle geschaffen haben, zu genießen.**

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei die Gestaltung der Beziehung zu den zu führenden Mitarbeitenden.

Ohne Beziehung ist Führung unmöglich

Ohne Beziehung oder mit einer gestörten Beziehung kann ich zwar „kraft meines Amtes“ Mitarbeitende verwalten, aber niemals führen. Eine stabile Beziehung und ein geklärter Führungsauftrag sind deshalb die Basis für situative und systemische Führung.

ung. Führungskräfte müssen deshalb die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden reflektieren, wenn nötig aufbauen und pflegen.

Situative Führung heute!

In Zeiten von VUCA ist situative Führung daher nicht nur ein Modell, sondern eine immer zunehmend notwendige Grundanforderung an Führung und Führungshaltung in Unternehmen. Die Komplexität und Unsicherheit in vielen Unternehmen erfordern eine systemischen Herangehensweise, bei der Führungskräfte nicht nur ihre eigene Intuition sondern auch den größeren Kontext im Blick haben. Die Bedeutung der Beziehungsgestaltung für effektive Führung darf nicht unterschätzt werden. Ohne eine positive zwischenmenschliche Beziehung wird es schwierig sein, Teams erfolgreich zu führen und zu motivieren.

DER AUTOR



Klaus Kissel
// Geschäftsführer



Viel Spaß mit deiner Learning Card.

Passend zum Artikel findest du hier eine unserer mittlerweile über **50 Learning Cards**. Diese kommen in unseren Trainings und Learning Journeys zum Einsatz.

So haben unsere Teilnehmenden das Gelernte kompakt auf einen Blick und können es mit in ihren Alltag nehmen. Nicht selten finden sich diese Learning Cards an Arbeitsplätzen oder in Notizbüchern wieder, um das Wissen aufzufrischen und immer wieder einen Impuls zu geben, das Gelernte umzusetzen.



IN RESONANZ MIT VERTRIEBSKENNZAHLEN

VON UWE REUSCHE

Wie lassen sich die Termini „Resonanz“ und „Vertriebskennzahlen“, letzterer üblicherweise der Betriebswirtschaft zugeordnet, miteinander verbinden? Was bedeutet es, in Resonanz zu sein?

Resonanz bedeutet, dass verschiedene Elemente oder Personen aufeinander abgestimmt sind und sich gegenseitig verstärken. Im Kontext von Vertriebskennzahlen besagt dies, dass die Vertriebsstrategie, die Unternehmensziele, die Vertriebsführung und das Handeln der Vertriebsmitarbeitenden harmonisch zusammenpassen und sich gegenseitig unterstützen, um den Erfolg des Unternehmens zu steigern.

In Resonanz mit den Vertriebskennzahlen zu sein, ist somit von entscheidender Bedeutung für Unternehmen, um ihre Vertriebsstrategie effektiv zu gestalten, zu erreichen und den Erfolg zu steigern.

Diese Resonanz signalisiert nicht nur die Effektivität der Vertriebsstrategie, sondern ermöglicht auch eine frühzeitige Erkennung von Trends und Problemen im Markt. Es ist daher entscheidend, dass nicht nur die Vertriebsführung, sondern das gesamte Unternehmen sowie die Vertriebsmitarbeitenden in Resonanz mit diesen Kennzahlen sind. Diese Ausrichtung gewährleistet eine optimale Nutzung von Ressourcen und Investitionen sowie eine kontinuierliche Anpassung der Strategie, um den sich wandelnden Marktbedingungen gerecht zu werden.

Durch eine kontinuierliche Überprüfung und Analyse der Vertriebskennzahlen können Unternehmen potenzielle Herausfor-

derungen wie sinkende Absätze in bestimmten Segmenten oder Regionen frühzeitig identifizieren. Diese frühzeitige Erkennung ermöglicht es, proaktiv Maßnahmen zu ergreifen, um Trends umzukehren oder Probleme zu lösen, bevor sie sich negativ auf die Gesamtleistung auswirken. Eine starke Resonanz mit den Vertriebskennzahlen zeigt somit sehr deutlich, auf welchen Ebenen noch „Lernpotential“ besteht.

Betrachten wir nun spezifisch die Vertriebsführung mittels Vertriebskennzahlen. Es gibt eine Vielzahl von Kennzahlen, die für die Vertriebssteuerung genutzt werden, hier sind einige Beispiele:

- Terminquote (Anrufe/Vor-Ort-Kontakte: Termine)
- Abschlussquote (Kundenbesuche: Abschluss)
- Vertriebszyklusdauer (Zeit vom Erstkontakt bis zum Abschluss)
- Forecast Vertriebspipeline (Menge und Qualität der potenziellen Kunden/Kundinnen und Angebote bzw. Geschäftsanbahnungen, die sich in der Pipeline befinden, geben Einblick in die zukünftige Leistung des Vertriebsteams und können helfen, langfristige Verkaufsziele zu planen)
- Durchschnittlicher Auftragswert (Umsatz je Kunde/Kundin, Deckungsbeitrag je Abschluss)
- Kundenakquisitionskosten (CAC): Die Kosten, die für die Gewinnung neuer Kunden/Kundinnen aufgewendet werden, im Verhältnis zum Wert dieser, sind entscheidend, um die Rentabilität des Vertriebsprozesses zu bewerten
- Kundendurchdringung (Wie viele Produkte hat der Kunde/die Kundin abgeschlossen. Wichtig für Cross- und Up-selling sowie für die Kundenbindung)

Wie werden diese Vertriebskennzahlen in der Praxis oft genutzt? Viele Vertriebsführungskräfte steuern die Vertriebsorganisation mit Kennzahlen, indem sie einen Blick durch den Rückspiegel werfen. Kennzahlen sind immer eine rückwärtsgewandte Betrachtung, ein Blick in die Vergangenheit. In den Vertriebsmeetings werden die Kennzahlen dann häufig wie ein Ampelsystem genutzt, und jedem Vertriebsmitarbeitenden und jeder Vertriebsmitarbeiterin wird mitgeteilt, wo sie stehen:

-  **„Grün** – Du bist auf Kurs, weiter so.“
-  **„Gelb** – Aufpassen, da musst du dich anstrengen.“
-  **„Rot** – Gefahr – ich möchte von dir wissen, was du in den nächsten Wochen konkret planst.“

Sicherlich etwas überspitzt dargestellt, aber die Vertriebsmitarbeitenden wissen, dass Zuckerbrot und Peitsche eng nebeneinander liegen. Doch wie kann Erfolg im Team, insbesondere für diejenigen, bei denen die Ampel nicht auf „Grün“ steht, erreicht werden? Mit Motivation? Mit Mikromanagement? Mit klaren Zielvorgaben? Ranglisten? Die Liste könnte fortgesetzt werden, aber alle Instrumente sind in der Regel von kurzer Dauer.

Gerade die extrinsische Motivation „Du schaffst das“ nimmt mit der Zeit ab, wenn nicht von selbst das Feuer der intrinsischen Motivation brennt.

Ich glaube, dass die gute alte Vertriebskennzahl, die oft als Controllinginstrument verschmäht wird, ein zielgerichtetes Lerninstrument ist. Lass uns nun gemeinsam untersuchen, wie Führungskräfte im Vertrieb durch die gezielte Verwendung von Kennzahlen ihre Teams und Einzelpersonen zu Höchstleistungen führen können. Wir werden uns dabei drei Praxisbeispiele und Tipps ansehen, die dir als Vertriebsleiter:in helfen, deine Strategien zu verfeinern und dein Team zu inspirieren.

Regelmäßige Überprüfung und Analyse

Praxisbeispiel:

Eine Vertriebsführungskraft führt regelmäßig detaillierte Analysen der Umsatzzahlen des Teams durch, um Trends zu identifizieren und Bereiche für Verbesserungen zu finden. Dabei wurde festgestellt, dass ein Mitarbeiter namens Huber eine niedrigere Abschlussquote aufweist als andere. Dies führt zu einem individuellen Coaching, um seine Fähigkeiten und sein Selbstvertrauen zu stärken.

Vorgehen – ein Beispiel:

- Du besprichst die Kennzahl mit Herrn Huber in einem persönlichen Gespräch.
- Beginnen mit einer Eigenanalyse, indem du einen Rückblick auf Herrn Hubers Leistung wirfst und dabei Fakten berücksichtigst. Fragen zur gesunkenen Abschlussquote könnten sein:
 - Wie geht es Ihnen mit dieser Kennzahl?
Herr Huber: „Nicht so gut!“
 - Was hat Ihrer Meinung nach dazu geführt?
„Ich hatte letzten Monat Pech, viele Kunden waren zögerlich, da sie die zukünftige wirtschaftliche Lage pessimistisch einschätzen. Daher scheuen sie Investitionen.“
 - Was haben Sie konkret getan oder nicht getan, um diese Kennzahl zu beeinflussen?
„Ich habe den Kunden unser Produkt vorgestellt, und dann kamen die Gegenargumente. Wie üblich. Als Einwände geäußert wurden, konnte ich die Person verstehen, da die wirtschaftliche Aussicht nicht rosig ist.“
 - Wenn ich Ihren Kunden fragen würde, wie er Ihren Umgang mit diesem Argument erlebt hat, was würde er sagen?
„Ich denke, er würde sagen, dass ich ihn gut verstanden und versprochen habe, später wieder auf ihn zuzukommen.“
 - Was müssen Sie lernen, um mit diesen Einwänden anders umzugehen?

An dieser Stelle endet der exemplarische Dialog. Nun kann die Vertriebsführungskraft mit Herrn Huber alternative Vorgehensweisen besprechen und bei Bedarf Coachings oder Trainings durchführen. Nach der ersten Umsetzung in die Praxis folgt eine Reflexionsrunde, was schon umgesetzt wurde und was sich dadurch verändert hat. Die Kennzahl gibt dann Auskunft darüber, was Herr Huber nachhaltig gelernt und umgesetzt hat.

Du konzentrierst dich also nicht nur auf oberflächliche Zahlen, sondern führst eine tiefgehende Analyse durch, um den Kern des Problems gemeinsam zu verstehen und verborgene Potenziale zu entdecken.

Schauen wir nun auf weitere Möglichkeiten, um in Resonanz mit den Vertriebskennzahlen zu kommen und Lernpotenziale zu entdecken.



Benchmarking

Praxisbeispiel:

Eine Vertriebsleiterin vergleicht die Leistung ihres Teams mit den Branchenstandards und identifiziert Bereiche, in denen das Team unterdurchschnittlich abschnidet. Durch den Vergleich mit anderen Unternehmen erkennt sie, dass ihr Team in der Kundenbindung hinterherhinkt. Sie involviert ihr Team in die Analyse des Problems und in die Ursachenforschung, wobei die Fokussierung auf Eigenverantwortung von entscheidender Bedeutung ist. Gemeinsam werden nun Maßnahmen entwickelt, die das Team eigenverantwortlich umsetzt. In den regelmäßigen Meetings werden der Lernfortschritt, die Erfolgsgeschichten und die Hindernisse besprochen, die bei der Verbesserung der Kundenbindung aufgetreten sind.

Benchmarking ist eine wertvolle Methode, um die Leistung des eigenen Teams zu kontextualisieren und neue Wege zur Verbesserung zu finden. Achte jedoch darauf, dass die Vergleiche sorgfältig durchgeführt und die individuellen Umstände und Ziele des eigenen Unternehmens berücksichtigt werden. Durch die Kennzahl und den eigenverantwortlich entwickelten Lernplan, geht das Team gemeinsam auf die Lernreise.

Identifizierung von Best Practices

Praxisbeispiel:

Ein Vertriebsleiter erkennt, dass bestimmte Vertriebsmitarbeitende regelmäßig höhere Abschlussquoten erzielen als ihre Kollegen und Kolleginnen. Durch eine detaillierte Analyse identifiziert das Team auf Basis von Best Practices spezifische Techniken und Strategien, die diese Top-Performer:innen erfolgreich machen.

Für Vertriebsführungskräfte ist es die Aufgabe, Best Practices aktiv zu fördern. Dies kann in Form von Mentorings, Schulungen oder informellen Austauschrunden geschehen, um eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren. Selbst wenn ein High-Performer oder eine High-Performerin für einen Tag keinen Umsatz generieren kann, weil er oder sie einen Kollegen oder eine Kollegin trainiert, hat dies positive Auswirkungen auf den Gesamtumsatz.

Fazit:

In allen diesen Beispielen fungiert die Vertriebsführungskraft als Personalentwickler:in vor Ort. Kennzahlen werden somit von einer reinen ex-post-Analyse in eine ex-ante-Betrachtung überführt. Kennzahlen dienen dazu, das Lernen der Organisation, des Teams und des Einzelnen aufzuzeigen.

Lernen ist ein fortlaufender Prozess, der ständiges Dranbleiben und Training erfordert. Im Vertrieb reicht es nicht aus, Mitarbeitende einfach zu motivieren, die Kennzahlen zu verbessern oder auf Schulungen zu schicken, um erfolgreich zu sein. Wie im Profisport, wo auch mit vielen KPIs gearbeitet wird, wird Erfolg nur durch regelmäßiges Reflektieren, Trainieren und Umsetzen ermöglicht. Die Vertriebsführungskraft agiert somit als Trainer:in und Coach, um das Team langfristig effektiv zu entwickeln und um nachhaltig Erfolge zu sichern.

DER AUTOR



Uwe Reusche
// Geschäftsführer



HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH

DEN FRISCH ZERTIFIZIERTEN SALES COACHES!

Mit Engagement und Elan haben sie an den drei praxisorientierten Modulen und Online-Sessions teilgenommen, die ihnen fundierte Kenntnisse im Sales Coaching, in der Kundenbetreuung und im Einsatz von effektiven Coaching-Tools vermittelt haben. Sie haben gelernt, Verkaufsgespräche zu begleiten, Verkaufsteams zu Höchstleistungen zu führen und sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln.

Im Rahmen der Ausbildung erstellten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Lerntransferbericht, der von Prof. Dr. Kreutle vom wissenschaftlichen Beirat des ifsm begutachtet wurde, bevor nach der offiziellen Abschlussprüfung am 10. Februar 2024 die Abschlusszertifikate feierlich überreicht wurden.

Die frisch zertifizierten Coaches sind nun bestens vorbereitet, um Vertriebsstrategien zu schärfen und Vertriebsteams inspirierend zu coachen. Mit dem erworbenen Wissen können sie in der Welt des Vertriebs einen echten Unterschied machen.

Für alle, die genau das erleben wollen: Die nächste Runde der Sales Coach Ausbildung steht schon vor der Tür.

Modul 1: 20.11. - 23.11.2024

Modul 2: 11.12. - 14.12.2024

Modul 3: 12.02. - 15.02.2025

Und hier noch ein paar persönliche Worte von Joana, glückliche Absolventin und Sales Coach.





© KI generiert

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INNOVATION IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

VON BJÖRN HARDER

In einer Zeit, in der die Künstliche Intelligenz (KI) zunehmend an Bedeutung gewinnt, spielt ihr Beitrag in der Organisationsentwicklung eine immer wichtigere Rolle. KI bietet nicht nur die Möglichkeit, Effizienz und Produktivität zu steigern, sondern auch die Förderung von Vielfalt und Kreativität in Unternehmen. Diese These werden sicherlich viele auch so sehen, aber wir erleben in unserer täglichen Praxis immer wieder viele Fragen, wie genau sich das denn zeigt, oder wie genaue Beispiele dazu aussehen. Dieser Beitrag setzt hier an und beschreibt den Einsatz von KI in der Organisationsentwicklung, um ganz konkrete, innovative oder auch unerwartete Lösungen zu schaffen, eine inklusive Arbeitskultur zu fördern und damit Unternehmen für ihre erfolgreiche Zukunft zu stärken.

Was wir alle als Anwendungsgebiet schon kennen, oder doch nicht?

Künstliche Intelligenz revolutioniert die Gestaltung von Arbeitsprozessen, indem sie nicht nur Abläufe optimiert, sondern auch inklusivere Arbeitsumgebungen schafft.

Ein prägnantes Beispiel hierfür ist der Einsatz von KI in Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft. Durch KI-gestützte Ergonomie-Analysetools können Arbeitsplätze individuell angepasst werden, um den unterschiedlichen Bedürfnissen jedes Mitarbeitenden gerecht zu werden. So kann beispielsweise ein KI-System die Körperhaltung von Mitarbeitenden analysieren und auf dieser Basis ergonomische Empfehlungen geben – von der optimalen Höhe des Schreibtischs bis hin zur idealen Position des Monitors. Diese Maßnahmen reduzieren nicht nur die körperliche Belastung, sondern unterstützen auch die Inklusion, indem sie gewährleisten, dass jeder Mitarbeitende komfortabel und effizient arbeiten kann.

Darüber hinaus eröffnen KI-gestützte Planungstools neue Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten und -orte, was insbesondere für Personen mit Behinderungen oder familiären Pflichten vorteilhaft ist. In einem Unternehmen, das Telearbeit oder hybride Modelle unterstützt, kann ein solches Tool dabei helfen, für jeden Mitarbeitenden den optimalen Arbeitsort zu bestimmen. Es berücksichtigt dabei Faktoren wie den Wohnort, die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen sowie die Art der Aufgaben.

Zusätzlich können KI-basierte Assistenzsysteme dazu beitragen, die Arbeitsumgebung weiter zu personalisieren. Ein KI-System könnte beispielsweise sensorische Präferenzen eines Mitarbeitenden analysieren – wie Empfindlichkeiten gegenüber Licht, Lärm oder Temperatur – und darauf basierend Anpassungen vorschlagen. Dies könnte die Regelung der Beleuchtung, die Bereitstellung von Geräuschunterdrückung oder die Anpassung der Raumtemperatur umfassen, um eine optimale Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Durch den Einsatz von KI, beispielsweise in den drei genannten Einsatzgebieten, können Unternehmen nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch eine Kultur der Inklusion und des Wohlbefindens fördern.

Was kann KI im Umfeld von Diversitätsmanagement leisten?

Die Einbindung von KI in das Diversitätsmanagement eröffnet innovative Wege, um Vielfalt innerhalb von Teams und auf Führungsebenen zu erkennen und zu fördern.

Auch dazu haben wir in unserer Praxis schon Ansätze entdecken können.

KI-Systeme können durch die Analyse von übergreifenden Daten von Mitarbeitenden verborgene Muster und Trends aufdecken,

die auf unbewusste Vorurteile oder bestehende Ungleichheiten im Unternehmen hinweisen. Diese Erkenntnisse ermöglichen Unternehmen, gezielte Schulungsprogramme und Entwicklungsinitiativen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion zu entwickeln. Bisherige blinde Flecken werden sicht- und bearbeitbar.

Ein anderes, innovatives Beispiel ist die Nutzung von KI zur Optimierung von Teamzusammenstellungen. KI-Algorithmen können genutzt werden, um Teams so zusammenzustellen, dass eine vielfältige Mischung aus Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven gewährleistet ist. Dies fördert nicht nur die Kreativität und Problemlösungsfähigkeit innerhalb der Teams, sondern trägt auch dazu bei, eine Kultur der Vielfalt und Inklusion im gesamten Unternehmen zu etablieren.

Unternehmen können also nicht nur bestehende Ungleichheiten erkennen und adressieren, sondern auch proaktiv eine inklusive und vielfältigere Arbeitskultur schaffen, die alle Mitarbeitende wertschätzt und fördert.

Kreative Prozesse und Arbeiten können nur wir Menschen, oder?

Eines der aktuell dynamischsten Anwendungsgebiete ist KI als Treiber für kreative Problemlösungen.

Die Integration von KI in den Problemlösungsprozess bietet Unternehmen viele Möglichkeiten, Kreativität und Innovation zu fördern.

KI-Systeme können große Datenmengen analysieren und Muster erkennen, die menschlichen Analysten und Analystinnen möglicherweise entgehen. Dadurch können Unternehmen neue und unerwartete Lösungsansätze entwickeln und bestehende Prozesse optimieren.

Ein praktisches Beispiel für die Anwendung von KI in der kreativen Problemlösung ist die Nutzung von KI in der Produktentwicklung. KI kann dabei helfen, Produktmerkmale zu identifizieren, die besonders gefragt sind oder sich auch gerade dahin entwickeln, oder Verbesserungspotenziale in bestehenden Produkten aufzuzeigen, indem Feedbacks von Kunden und Kundinnen sowie Markttrends analysiert werden.

Darüber hinaus kann KI auch in kreativen Berufen wie Design und Marketing eingesetzt werden. KI-Tools können Designer bei der Entwicklung neuer Konzepte unterstützen, indem sie Designtrends analysieren und Vorschläge auf der Grundlage aktueller ästhetischer Vorlieben machen.

Vielleicht stellt sich jetzt der eine oder die andere die Frage, ob das wirklich Kreativität ist. Diese Frage ist absolut berechtigt. Wir Menschen sind stets gefangen in unserer Wahrnehmungswelt und Erfahrungswelt. Wir greifen gern auf Bekanntes zurück

und haben dabei auch blinde Flecken. Diese Begrenzung kennt KI nicht und so erreichen uns Menschen mit dem Einsatz von KI neue Impulse und für uns individuell kreative Ideen, die wir sonst so vielleicht nicht gedacht hätten. Das kommt Kreativität zumindest näher, oder nicht?

Diese Beispiele zeigen, wie KI als mächtige Ergänzung für kreative Problemlösungen in verschiedenen Branchen eingesetzt werden kann. Durch die Kombination von KI-Analysen mit menschlicher Kreativität können Unternehmen innovative Lösungen entwickeln, die sie von der Konkurrenz abheben. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der effektiven Integration von KI in den kreativen Prozess und in der Bereitschaft, traditionelle Ansätze zu hinterfragen und neue Wege zu beschreiten.

KI und Ethik – ein herausforderndes, aber vereinbares Spannungsfeld

Der verantwortungsvolle Einsatz von KI zwingt Unternehmen, sich tiefgreifend mit ethischen Fragen auseinanderzusetzen, besonders im Bereich des Datenschutzes und der Entscheidungsfindung.

Es ist essenziell, Richtlinien zu etablieren, die nicht nur den Umgang mit sensiblen Daten sicherstellen, sondern auch die Transparenz von durch KI getroffenen Entscheidungen garantieren. Durch gezielte Schulungen können Unternehmen das Bewusstsein ihrer Mitarbeitenden für ethische Aspekte im Umgang mit KI schärfen und somit das Vertrauen in diese Systeme stärken. Indem eine Kultur der ethischen Verantwortung gefördert wird, gewährleisten Unternehmen, dass der Einsatz von KI-Systemen nicht nur mit den eigenen Unternehmenswerten, sondern auch mit gesellschaftlichen Normen im Einklang steht. Dies umfasst die unabdingbare Transparenz und Fairness in allen KI-gestützten Entscheidungsprozessen.

Was wird der Schlüssel für die Organisationsentwicklung sein?

Die Zukunft der Künstlichen Intelligenz in der Organisationsentwicklung ist geprägt von enormem Potenzial und spannenden sowie vielfältigen Möglichkeiten. Dabei wird die Integration von KI in die Organisationskultur die wesentliche Schlüsselrolle spielen. Unternehmen müssen KI nicht nur als Technologie betrachten, sondern als Teil ihrer Identität und ihres Wertesystems. Dies erfordert eine Kultur der Offenheit für Veränderungen, kontinuierliches Lernen und vor allem eine ständige Anpassungsfähigkeit.

In der Organisationsentwicklung wird KI die wesentliche transformative Rolle spielen, indem sie ständig neue Wege für Innovation, Personalisierung und auch ethisches Handeln eröffnet,

denken wir allein an die Beispiele im Rahmen des Diversitätsmanagements.

Unternehmen, die diese Technologie umfassend und verantwortungsvoll nutzen, können die Vorteile dieser revolutionären Entwicklung voll ausschöpfen.

Im Fazit bietet Künstliche Intelligenz immense Möglichkeiten, um Vielfalt und Innovation in der Organisationsentwicklung zu fördern. Durch den gezielten Einsatz von KI können Unternehmen nicht nur ihre Effizienz steigern, sondern auch, wie dargestellt, eine inklusivere und kreativere Arbeitsumgebung schaffen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der verantwortungsvollen und ethischen Nutzung dieser Technologie. Unternehmen, die in

KI investieren und sie als Teil ihrer Organisationsstrategie und Wertesystematik integrieren, können die Vorteile dieser revolutionären Technologie voll ausschöpfen und sich dadurch im Wettbewerb positiv auszeichnen.

DER AUTOR



Björn Harder
// **Trainer & Transformationsberater**



Wer ist ifsm in der KI-Welt?

In dieser Welt, in der KI einen immer größeren Einfluss nimmt und noch nehmen wird, verstehen wir uns als Transformationsbegleiter:innen, die Organisationen und die hier wirkenden Mitarbeitenden, Führungskräfte und Teams dabei begleiten, diesen Wandel erfolgreich zu gestalten. Wir unterstützen eine KI-fähige

Unternehmenskultur zu schaffen, indem wir beispielsweise eine gemeinsame Strategie mit euch erarbeiten, definieren, welche Kompetenzen, Rollenbilder etc. es bedarf und wie Mitarbeitende und Führungskräfte optimal auf diesen Wandel vorbereitet werden können, um diesen aktiv mitzugestalten.



© Niklas Löbner

MEIN KOLLEGE DER SPITZENSPORTLER

FLUCH ODER SEGEN FÜRS OFFICE?

VON MORITZ GEISREITER

Manche Bürofahrten sind anders. Sie kommen schon mit dem Rad zur Arbeit, gehen danach gleich wieder „zum Sport“ und berichten am Montag von neuen Wettkampferlebnissen. Wie auch Triathlet Niklas Löbner, der bis zu fünf Stunden an einem Tag trainiert – einem Arbeitstag, wohlgemerkt. Doch welche Eigenschaften befähigen Menschen wie Niklas zur Doppelbelastung aus Spitzensport und Beruf? Was davon können wir auch ohne sportliche Ambitionen übernehmen? Und wie lange kann Niklas' Spagat gutgehen?

Doppelte Ziele, doppelter Erfolg

Für diesen Artikel haben sich zwei zusammengesetzt, die viel gemeinsam haben. Einerseits Niklas Löbner. Er ist 25 Jahre alt, Bauingenieur und Triathlet. Mit seinem Heimatverein, dem DLC Aachen, bestreitet er Wettkämpfe in der zweiten Bundesliga.

Am meisten aber reizen Niklas die noch ausgedehnteren Wettkampfformate. Beim traditionellen Inland-Triathlon über die Mitteldistanz konnte Niklas 2023 als Lokalmatador seinen Titel verteidigen. Doch sein wichtigstes Ziel für den Sommer 2024 ist eine Langdistanz: bis zu 4 km Schwimmen, 200 km Radfahren und 42,2 km Laufen – ein physischer und mentaler Kraftakt!

**„Fünf Stunden Training vor oder nach der Arbeit.
Und am Wochenende geht dann mehr.“**

Niklas Löbner

Andererseits ich, Moritz Geisreiter, 36, Autor dieses Artikels, heute Coach, Trainer und Speaker und früher Eisschnellläufer auf 5.000 m und 10.000 m. Langstreckler unter sich also, mit konkreten Fragen: Wie lassen sich Beruf und Spitzensport erfolgreich miteinander vereinbaren? Was könnt ihr von diesem Spagat lernen, ohne selbst Athlet:in zu sein? Und wann sind Grenzen erreicht? Ich habe mit Niklas darüber gesprochen und auch die Sicht der Wissenschaft auf Sportler:innen im Beruf beleuchtet.

Die Macht eines Lächelns am Wettkampftag

Niklas ist in einer sportbegeisterten Familie aufgewachsen und war immer schon vielseitig aktiv. Als er sich mit 19 Jahren auf Triathlon konzentriert, dem DLC Aachen beitrifft und strukturiert zu trainieren beginnt, zeigt sich schnell, dass er in der Lage ist, vorne mitzumischen. Und je größer die Wettkampfdistanz, desto näher scheint Niklas seinem vollen Leistungsvermögen zu kommen.

Die Lust auf weitere Erfolge motiviert ihn zu einem enormen Trainingspensum von rund 22 Stunden allein von Montag bis Freitag – noch vor den längeren Wochenendeinheiten. Aktuell zielt Niklas auf sein sportliches Saisonhighlight 2024: seine erste Langdistanz im August in Kopenhagen.

Gleichzeitig ist Niklas als studierter Smart Building Engineer in Vollzeit in einer Aachener Firma tätig, wo er an Projekten der technischen Gebäudeausrüstung arbeitet. Doch wie lässt sich so viel Trainingsaufwand mit vollen Arbeitstagen kombinieren? Welche Stärken sieht Niklas an sich selbst, die ihm diesen Dauerspagaat erlauben?

Fleiß und Disziplin

„Wenn ich mir erst einmal einen Plan für die Woche erstellt habe, dann ziehe ich den auch wirklich durch“, sagt Niklas über sein vermeintlich ganz simples Rezept gegen Durchhänger. Leistungssport besteht aus unzähligen, oft unscheinbar kleinen Trainingsschritten, die beharrlich aneinandergereiht werden wollen. „Es mag altbacken klingen, aber Fleiß und Disziplin zahlen sich am Ende aus.“

Und wenn das große Saisonziel noch zu fern scheint, verhelfen Niklas' Zwischenziele zu Motivation auf dem Weg dorthin. „Wie ist meine letzte Woche verlaufen? Habe ich meine messbaren Trainingsziele erreicht? Bin ich auf Kurs oder, wenn nicht, wie kann ich nachsteuern?“ Es spornt Niklas an, sich auf dem richtigen Weg zu fühlen. Dann kann dieser auch durchaus noch lange andauern.

Mentale Stärke

Nicht nur beharrliches Durchziehen, sondern auch das Erkennen von Erholungsbedarf zählt Niklas zu seinen Stärken. „Wenn ich von der Arbeit komme, total matsche im Kopf bin und dann aber noch Intervalle schwimmen sollte, lasse ich das einfach weg“, sagt Niklas. In solchen Momenten helfen ihm auch Perspektivwechsel. „Was würde ein erfahrener Trainer zu meiner aktuellen Situation sagen? Was könnte ich auch völlig anders machen?“ Ein bewusster Wechsel zwischen möglichen Betrachtungswinkeln ist uns auch aus dem Agile Coaching im Business-Kontext vertraut. Niklas nutzt ihn als Athlet, um lähmende Routinen zu vermeiden und sein mentales Feuer am Brennen zu halten.

Lockerheit im Moment

Die beharrliche Umsetzung seines Plans und der Fokus auf seine mentale Verfassung stellen bereits einen großen Teil von Niklas' Vorbereitung auf Wettkämpfe dar. Ein weiterer zentraler Baustein seines Erfolgs ist das Resultat aus den beiden genannten Stärken. Wenn er weiß, dass er sich gut vorbereitet hat, erlaubt ihm das am Tag X die Portion Lockerheit, die in einer Stresssituation den entscheidenden Unterschied machen kann:

„Angenommen, du verlierst beim Radfahren eine Trinkflasche. Manche bringt das so aus dem Konzept, dass der Wettkampf dann im Kopf direkt gelaufen ist. Ich überlege dann, wo die nächste Verpflegungsstation ist und wie ich mein Tempo anpassen muss, um dorthin zu kommen.“

Wenn ihr Niklas also am Wettkampftag um kurz nach 6 Uhr morgens seht, wie er bei der Vorbereitung lächelnd Musik hört, anstatt angespannt und nervös herumzuhantieren, dann könnt ihr euch sicher sein: Er weiß, dass er gut vorbereitet ist! Welcher ist euer „Wettkampfmoment“, vor dem ihr bewusst noch einmal ganz ruhig werdet und euch daran erinnern könnt, dass ihr gut vorbereitet seid?

Mehr Chancen als Risiken im Büro

Spitzensport in Kombination mit einer Berufstätigkeit ist in Deutschland keine Seltenheit. Für rund 3.800 deutsche Kaderathletinnen und -athleten stehen hierzulande etwa 1.400 staatliche Sportförderstellen zur Verfügung (BMI, 2023). Viele der besten Sportler:innen Deutschlands, insbesondere solche in wenig



medienpräsenten Randsportarten, gehen daher ganz regulär arbeiten, um nebenbei für eine Weltmeisterschaft zu trainieren.

Niklas' genannte Stärken decken sich stark mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Spitzensportler:innen im Berufsumfeld. Disziplin, Engagement und mentale Stabilität sind Qualitäten, die bei Athletinnen und Athleten oft überdurchschnittlich ausgeprägt sind. Das spricht nicht nur für ihre eigene Leistungsfähigkeit im Beruf, sondern kann im besten Fall ein ganzes Büro mitreißen und stärken. Doch kann die Kombination aus Sportkarriere und Arbeit auch problematisch werden? Auf die Frage, welche Herausforderungen sich im Office durch seine Eigenheiten als Athlet ergeben, lacht Niklas: „Keine Ahnung, bei uns machen alle Sport!“

Dr. Sascha Schmidt und Thomas Saller berichten in ihren Untersuchungen für das ISBS (2013), dass es durchaus Grenzen gibt: Der oft enorme Ehrgeiz von Athlet:innen kann sie im Beruf dazu bringen, über das Ziel hinauszuschießen und sich selbst und ihr Umfeld unangemessen hohem Leistungsdruck auszusetzen. Außerdem lassen sich Leistungen im Beruf, anders als im Sport, oft nicht unmittelbar und präzise quantifizieren. Dies kann bei Athlet:innen zunächst ein frustrierendes Gefühl des Tappens im Dunkeln hervorrufen, was den Wert ihrer Arbeitsleistung angeht. Doch insgesamt überwiegen die Chancen: Studienergebnisse bescheinigen Sportlerinnen und Sportlern wie Niklas im Beruf zumeist auffällig positive Eigenschaften, die auch für ihr Umfeld einen Vorteil erzeugen können. Habt ihr etwa selbst die ehemalige Mannschaftskapitänin in eurem Projektteam? Dann wisst ihr, was das wert sein kann.

Disziplin, mentale Stärke und Lockerheit in Stresssituationen sind zentrale Qualitäten, mit denen Niklas Löbner die Doppelbelastung aus Triathlon und Beruf packt. Die gute Nachricht: Wir müssen keinen Triathlon absolvieren, um uns von Niklas' Stärken inspirieren zu lassen. Jeden Tag in vielen kleinen Schritten zum nächsten schönen Zwischenerfolg. Das geht auch ganz ohne Startnummer.

Danke Niklas Löbner für das Gespräch! Wir freuen uns, dich im Rahmen unseres Sponsorings bei deinen Zielen zu unterstützen.

Quellen:

Schmidt, S. L. & Saller, T. (2013). Kollege Spitzensportler. Chancen für Wirtschaft und Athleten. Oestrich-Wienkel: ISBS

Bundesministerium des Inneren und für Heimat (2023). Reform Athletenförderung. Abgerufen von BMI am 28. Februar 2024: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/sport/nationale-sportpolitik/spitzensportreform/athletenfoerderung/athletenfoerderung-node.html>

DER AUTOR



Moritz Geisreiter
// **Trainer, Coach**
& **Speaker**





DAS SCHÖNSTE IST DAS TRAINING

#LAUFENDMOTIVIERT

Man könnte sagen, wir haben gemeinsam ifsm-Geschichte geschrieben. Als wir im Spätherbst beschlossen haben, als ifsm-Team beim Bonn Marathon mitzumachen – als Staffel und mit einigen Einzelläufer:innen – waren einige noch skeptisch, ob das wirklich klappen kann.

Wir sind ja regional recht verstreut unterwegs und sehen einander nicht so oft. Spoiler: ja, es hat geklappt. Wir waren aber auch gut aufgestellt: Einerseits hatten wir mit Silke so eine coole, strukturierte Teamleaderin, die darauf geschaut hat, dass niemand zurück bleibt und jeder bzw. jede nach ihrer Farcon über sich hinauswächst. Andererseits sind wir online-Kollaboration gut gewohnt und wussten so dank diverser Online-Hilfen immer ein Stück, wie es dem anderen gerade so im Training geht. Keine Frage: es gab Auf und Abs am Trainingsweg, Erfolgserlebnisse, Steigerungen, Personal Bests und Rückschritte. Aber immer gab es einen von uns – meistens Silke – die nach vorne geschaut

hat. Weiterentwicklung, das motiviert uns halt alle. Als wir dann tatsächlich in Bonn waren, alle mit unseren schönen T-Shirts (DANKE!!) und voller leiser oder lauter Zweifel, ob wir unsere Ziele schaffen werden, hat uns vor allem zusammengehalten, dass wir zeigen wollten, was #laufendmotiviert wirklich bedeutet: nämlich Freude an der Bewegung zu haben, im Team und als Einzelpersonen. In diesem Sinne: Fein war er, unser Lauf. Und ziemlich warm war er außerdem. Am schönsten von allem war das gemeinsame Daraufhinarbeiten, unsere Bonn-Marathon-ifsm-Geschichte. Lucky we, dass wir zusammenarbeiten und miteinander Freude haben können.

MUTTERSCHAFT

ALS DAS UNTERSCHÄTZTE POTENZIAL IN UNTERNEHMEN

VON LISA BASTIAN

Die heutige Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel, der nicht zuletzt durch den vorherrschenden Fachkräftemangel geprägt ist. In diesem Kontext wird oft noch das Potenzial von Müttern in Unternehmen unterschätzt. Dabei bieten Schwangere und Mütter eine wertvolle Ressource, die nicht nur zur Vielfalt am Arbeitsplatz beiträgt, sondern auch wirtschaftlichen Mehrwert schafft.



© Getty Images/PeopleImages



Ein Gedankenexperiment

Stell dir vor, du begibst dich auf eine neunmonatige Rucksackreise um die Welt oder du besuchst eine Fortbildung, die ein dreiviertel Jahr dauert. In dieser Zeit wirst du, wie auf deiner Reise, mit vielen wertvollen und bereichernden Aspekten konfrontiert, aber auch mit emotionalen, körperlichen und mentalen Herausforderungen, an denen du in dieser Zeit wachsen kannst. Du willst aufhören, fragst dich, ob es die richtige Entscheidung war, gerätst vielleicht in finanzielle Schwierigkeiten und stößt körperlich an deine Grenzen. All das meisterst du. Glaubst du, dass du immer noch derselbe Mensch bist, der du am Anfang dieser Reise warst? Würdest du nicht sagen, dass dich all diese Herausforderungen stärker gemacht haben? Resilienter? Und würdest du nicht sagen, dass genau das auch wichtige Ressourcen für den Unternehmenskontext sind? Für mich ein klares Ja.

Merkwürdigerweise ist das beim Thema Mutterschaft oft nicht der Fall. Denn die Mutterschaft wird oft, und zwar von beiden Seiten, also von den Unternehmen und auch von den Frauen, als eine separate Phase und damit als ein separater Bereich betrachtet. Ich arbeite. Ich werde Mutter. Ich arbeite. Ich bin Mutter.

Stell dir vor, du begibst dich auf eine neunmonatige Rucksackreise um die Welt oder du besuchst eine Fortbildung, die ein drei-

viertel Jahr dauert. In dieser Zeit wirst du, wie auf deiner Reise, mit vielen wertvollen und bereichernden Aspekten konfrontiert, aber auch mit emotionalen, körperlichen und mentalen Herausforderungen, an denen du in dieser Zeit wachsen kannst.

Du willst aufhören, fragst dich, ob es die richtige Entscheidung war, gerätst vielleicht in finanzielle Schwierigkeiten und stößt körperlich an deine Grenzen. All das meisterst du. Glaubst du, dass du immer noch derselbe Mensch bist, der du am Anfang dieser Reise warst? Würdest du nicht sagen, dass dich all diese Herausforderungen stärker gemacht haben? Resilienter? Und würdest du nicht sagen, dass genau das auch wichtige Ressourcen für den Unternehmenskontext sind? Für mich ein klares Ja.

Merkwürdigerweise ist das beim Thema Mutterschaft oft nicht der Fall. Denn die Mutterschaft wird oft, und zwar von beiden Seiten, also von den Unternehmen und auch von den Frauen, als eine separate Phase und damit als ein separater Bereich betrachtet. Ich arbeite. Ich werde Mutter. Ich arbeite. Ich bin Mutter. Als ob das eine nichts mit dem anderen zu tun hätte. Wer mit uns arbeitet, weiß, dass unsere Arbeit auf dem systemischen Grundgedanken beruht, dass alle Systeme, in denen wir uns täglich bewegen, miteinander verbunden sind. Und genau darin liegt das verborgene Potenzial von Müttern für Unternehmen.

Werfen wir einen Blick auf die **Fähigkeiten, die Frauen in dieser Phase entwickeln**. Vielleicht ist das eine oder andere für dich und dein Unternehmen dabei:



Mütter bringen eine einzigartige Mischung aus Fähigkeiten und Erfahrungen mit, die in der modernen Unternehmenslandschaft besonders gefragt sind. Ihre organisatorischen Fähigkeiten und ihre hohe emotionale Intelligenz machen sie zu wertvollen Akteurinnen in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt, insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels.

1. Mütter bieten eine außergewöhnliche Balance zwischen Empathie und Durchsetzungsvermögen. In einer Zeit, in der die Betonung auf teamorientierter Zusammenarbeit liegt, sind Führungskräfte gefragt, die in der Lage sind, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu verstehen und gleichzeitig klare Zielsetzungen zu formulieren. Mütter, die oft Erfahrung im Jonglieren mit den Anforderungen des Familienlebens haben, können diese Fähigkeiten erfolgreich in die Unternehmenswelt übertragen.

2. Mütter bringen oft eine hohe Problemlösungskompetenz mit, die sich aus ihrer Erfahrung im Umgang mit komplexen familiären Herausforderungen ergibt. Diese Fähigkeit, effektiv und effizient Probleme anzugehen, ist in einer Zeit, in der Unternehmen mit ständigen Veränderungen und Unsicherheiten konfrontiert sind, von unschätzbarem Wert.

3. Trotz aller Herausforderungen, die Schwangerschaft, Geburt und Mutterschaft mit sich bringen, ist es einfach erstaunlich, wie der weibliche Körper geschaffen wurde,

um sich anzupassen und Leben zu schaffen. Frauen sind nicht nur biologische Wunder, sondern auch emotionale und starke Wesen, die durch diesen Prozess eine bemerkenswerte Reise der Veränderung und des Wachstums durchmachen. Es ist wichtig, die körperlichen und mentalen Leistungen der Frauen in dieser Lebensphase zu würdigen und ihnen die Anerkennung und Unterstützung zu geben, die sie in unserer Gesellschaft verdienen.

Um es konkreter zu machen: Wenn Frauen in der Zeit der Schwangerschaft oder als Mutter achtsam mit den aufkommenden Themen umgehen, können sie persönlich und damit auch beruflich enorm über sich hinauswachsen. Sie können viel besser mit emotionalen Achterbahnfahrten oder kommunikativen Herausforderungen umgehen, die sich gerade in der Arbeitswelt bei Präsentationen, im Führungsalltag oder im Umgang mit Kunden und Kundinnen etc. deutlich zeigen.

Ihre erlernten Fähigkeiten wie Atemtechniken, Geduld oder mentales Training werden bereits im Sport als wertvolle Methoden angesehen, warum also nicht auch in Unternehmen? Wir schicken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf teure Fortbildungen, wollen aber eine der wichtigsten und intensivsten Schulungen, die Frauen und natürlich auch Männer während der Elternschaft durchlaufen, nicht für den Unternehmensalltag nutzbar machen?

Was braucht es also dazu?

Umfragen zeigen, dass Unternehmen, die Frauen fördern oder von Frauen geführt werden, von einer gesteigerten Rendite und einem positiven Image profitieren. Unternehmen, die bereits erkannt haben, dass Mütter eine wertvolle Ressource sind, implementieren gezielte Programme zur Unterstützung von Schwangeren und Müttern. Investitionen in Weiterbildungsprogramme wie unser Family & Career Coaching, flexible Arbeitsmodelle, die den Fokus beispielsweise weg von 9 to 5 legen, eine bessere Vernetzung von Frauen innerhalb des Unternehmens, um eine gegenseitige Hilfestellung zu generieren, sowie eine sinnvolle Kinderbetreuungsmöglichkeit, können dazu beitragen, hochqualifizierte Mütter anzuziehen und zu halten. Diese Investition zahlt sich nicht nur in Bezug auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden aus, sondern trägt auch zur langfristigen Erfolgssicherung eines Unternehmens bei.

Fazit

Es gibt viele Mittel und Wege für Unternehmen, die Förderung von Müttern aktiv zu gestalten. Die größte Hürde bei der Umsetzung ist oft Unwissenheit und eine veraltete, oft noch zu Ungunsten der Mütter ausgerichtete Unternehmensstruktur. Ein erster wichtiger Schritt ist es, sich diese Hindernisse bewusst zu machen. Anschließend können Unternehmen sinnvolle Maßnahmen, wie die oben genannten, umsetzen, um diese Vorurteile abzubauen und Müttern einen höheren Stellenwert im Unternehmen und in der Gesellschaft zu geben. Es wird nicht ausreichen, nur die Frauen zu begleiten, auch Führungskräfte und Personalverantwortliche sollten diesbezüglich geschult werden. Durch diese Sensibilisierung wird die Basis für eine effektive Umsetzung der Chancengleichheit geschaffen, so dass anschließend Maßnahmen zur Umsetzung erarbeitet werden können. Das Ergebnis wird hoffentlich ein höherer

F	C	S	D	L	R	S	O	V	A	P	A	O	J	A
L	Q	A	N	E	R	K	E	N	N	U	N	G	A	O
E	E	X	Z	I	D	E	U	C	W	K	I	P	Y	X
X	K	A	F	I	G	I	M	C	X	U	C	A	S	A
I	A	X	M	B	P	R	X	W	B	R	Y	O	R	P
B	E	W	U	S	S	T	S	E	I	N	I	N	R	R
I	A	Y	T	P	Z	Y	O	O	R	M	E	R	E	B
L	A	T	E	H	E	A	G	X	E	L	M	S	S	Y
I	M	H	B	U	Z	I	J	R	D	P	P	I	P	V
T	O	L	E	R	A	N	Z	L	Z	D	A	T	E	I
A	G	N	O	F	F	E	N	H	E	I	T	T	K	V
E	B	O	T	P	N	A	H	J	I	A	H	K	T	Q
T	T	M	N	N	Q	D	G	S	L	L	I	R	J	M
L	K	V	H	R	C	Y	P	E	J	O	E	D	A	Y
D	V	N	R	A	I	Z	T	Y	D	G	P	H	N	J

Lösung zu unserem Suchspiel von Seite 22

Frauenanteil in Führungspositionen und ein Aufbrechen veralteter Denkmuster sein. Zum Beispiel: Als Teilzeitkraft kann man keine Führungskraft sein oder als Mutter ist man weniger belastbar. Diese Aussagen entsprechen nach unserer Erfahrung weder der Realität, noch sind sie förderlich für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und damit unserer Gesellschaft.

Epilog

In diesem Artikel beziehe ich mich ausschließlich auf die Potenziale, die Frauen in ihrer (Weiter-)Entwicklung als Mutter generieren. Warum das? Weil es meine persönliche Leidenschaft ist, Frauen bzw. Mütter in Unternehmen zu fördern. Ich möchte aber ganz klar betonen, dass eine zeitgemäße und kluge Förderung in Unternehmen die Potenziale beider Seiten, die durch Elternschaft entstehen, erkennen und vor allem nutzbar machen sollte. Unser Family & Career Coaching dient daher sowohl den Unternehmen als auch den Eltern.

DIE AUTORIN



Lisa Bastian
// **Trainerin,**
Coach & Expertin
für unser family &
career Coaching



ifsm in der ARD tagesschau

Übrigens: Im April war das SWR-Fernsehteam bei uns zu Gast, um unsere Mitarbeiterin Elisabeth zum Thema „Das ungenutzte Potenzial von Müttern“ zu interviewen. Wir sind der Meinung, dass gerade in Zeiten des Fachkräftemangels hier ein enormes Potenzial liegt, das viele Unternehmen noch nicht nutzen.

Hier geht's zum Interview in der ARD tagesschau vom 30.04.2024 um 20 Uhr.



UNTERNEHMEN MONO-KULTUR

VON CHRISTINE WILL

Dieser Artikel wirft einen Blick ins Grüne und zeigt auf, warum Ökologie und Ökonomie voneinander profitieren können und warum Monokulturen langfristig nicht überleben – weder in Wald und Flur noch im Unternehmen.



Ökologie und Ökonomie – eine Beziehung mit Zukunft?

Stell dir vor, du gehst durch einen Wald, in dem es von Leben nur so wimmelt. Jeder Baum, jede Pflanze, jedes Tier spielt eine Rolle in diesem komplexen Netzwerk, das wir Ökologie nennen. Diese Vielfalt ist nicht nur Ausdruck von Schönheit, sondern auch von Widerstandskraft. Es ist ein vielfältiges Zusammenspiel, das sich ständig erneuert und erhält. Leben eben.

Doch diese natürliche Ordnung steht - gelinde gesagt - vor gewaltigen Herausforderungen. Herausforderungen, die vor allem von wirtschaftlichen Interessen getrieben werden. Ökologie und Ökonomie scheint daher weit, weit mehr zu trennen als nur 2 Buchstaben. Der Erhalt des einen ist das Todesurteil des anderen. Und umgekehrt. Eine toxische Beziehung par excellence.

Vielleicht hast du auch als Kind die Sendung „Expedition ins Tierreich“ gesehen und hast wie ich über Ökosysteme ferner Länder gestaunt. Hier das Menschlein in einer wirtschaftlich (und angeblich auch sozial und kulturell) „entwickelten“ Welt und weit, weit entfernt, die wilde, fremde Natur. So kam es mir jedenfalls vor. Heute erkennen wir, dass die Zerstörung von Ökosystemen und der Verlust der Artenvielfalt keine entfernten Ökoprobleme sind. Sie betreffen uns alle und werfen zunehmend wichtige gesellschaftliche Probleme auf. Und damit sind es Themen, die früher oder später auch wirtschaftliche Relevanz haben werden. Versprochen.

Der Wert der ökologischen Vielfalt: Monokulturen – Sortenrein muss nicht sein.

Aus Land- und Forstwirtschaft kennen wir Monokulturen. Monokulturen entspringen zunächst einer ökonomischen Logik. Pflanzen konkurrieren nicht mit anderen Arten, Pflanzen können flächendeckend angepflanzt, gedüngt, mit Pflanzenschutzmitteln behandelt und geerntet werden. Und sie bringen Ertrag. Aus heutiger Sicht fragen wir uns aber: Was ist der Preis? Die Erfahrung zeigt, dass Pflanzen zwar nicht mit anderen Arten konkurrieren, dafür aber massiv mit ihresgleichen. Wir wissen, Monokulturen führen – langfristig – zu einer Auszehrung der Böden und einer erhöhten Anfälligkeit für Schädlinge und Krankheiten, was einen erhöhten Einsatz von Pestiziden nach sich zieht. Ganz zu schweigen davon, dass mit Monokulturen eine Vielfalt an Tieren, Pflanzen und anderen Organismen – und deren schützenden symbiotischen Beziehungen – verloren geht. Zum Teil unwiederbringlich. Eine Vielfalt, die für uns in Zukunft immer wichtiger wird - auch ökonomisch. Denn gesunde Böden sind auch Grundlage für sauberes Wasser, saubere Luft und natürlich Basis für menschliche Ernährung. Und sie sind wichtige Instrumente, z. B. gegen Dürren und Überschwemmungen.

Fit für die Zukunft dank langfristiger Ziele

Die Auslaugung von Böden ist nur ein Beispiel dafür, wie der Verlust der biologischen Vielfalt langfristig zu einem gesellschaftlichen Problem wird und Kosten verursacht. Positiv formuliert: Gesunde Ökosysteme nützen Wirtschaft und Gesellschaft.

Dies erfordert ein Umdenken im Umgang mit der Natur, weg von der Ausbeutung hin zu einem nachhaltigen Miteinander. Ökologie und Ökonomie müssen keine Gegensätze sein. Wenn wir uns fit für die Zukunft machen möchten, brauchen wir – auch ökonomisch gesehen – keine schnellen Lösungen, sondern langfristige Ziele. Langfristige Ziele, die auf ein zukunftssicherndes Gleichgewicht ausgerichtet sind. In Zukunft brauchen wir nicht die maximale Ausbeute hier und jetzt, sondern ein gesundes Gefüge, das sich selbst erschafft, Leben erhält und Leben möglich macht. Darin liegt der Schlüssel für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg.

Die Fallstricke organisationaler Mono-Kulturen

Gehen wir nun einen Schritt weiter und versuchen, unsere Unternehmen aus ökologischer Sicht zu betrachten. Dazu möchte ich dich auf eine kleine Gedankenreise mitnehmen, die vielleicht etwas unorthodox erscheinen mag, aber ich verspreche dir, sie wird sich lohnen.

Stell dir vor, du bist fast am Ende eines langen Waldspaziergangs. Der Wald hat sich dir in ganz unterschiedlichen Facetten gezeigt. Laubwälder, Fichtenschonungen, Lichtungen, Mischwälder, unberührte Natur und bewirtschaftete Wälder sind dir begegnet und nun entdeckst du einen Hochsitz am Waldrand. Du steigst hinauf und siehst in der Ferne die Stadt, in der du arbeitest. Du holst dein Fernglas heraus. Du siehst das vielfältige Leben in der Stadt. Die verschiedenen Stadtteile und mittendrin das Treiben in der Innenstadt. Du suchst nach der Organisation, in der du arbeitest. Da ist sie ja!

Du stehst da, die Wanderschuhe an den Füßen, und fragst dich, welchem „Wald-Bild“ deine Organisation ähnelt. **Wie viel Vielfalt begegnet dir in deiner Organisation? Und wo ist deine Organisation eine vorbildliche Monokultur?**

Meine These ist: Anders als ein Wald, der ursprünglich aus Vielfalt erwächst, entsteht eine Organisation tendenziell eher „monokulturell“.

Wie komme ich darauf? Nun, wenn eine Organisation gegründet wird, geschieht dies oft um eine gemeinsame Idee oder ein Ziel

herum. Wenn die Organisation wächst, suchen wir nach Menschen, die diese Vision teilen und die notwendigen Fähigkeiten mitbringen. Oft stellen wir Menschen ein, die uns ähnlich sind – in ihrer Persönlichkeit, ihrer Denkweise, ihrem Werdegang, ihrer sozialen Herkunft und nicht selten auch in ihrem Geschlecht oder Alter oder, oder, oder. Bestenfalls bekommen die geeigneten Personen Führungsverantwortung, mit denen wir gut interagieren und an einem Strang ziehen können. Wir tun das, was für jede und jeden von uns in der Regel selbstverständlich ist: Wir setzen auf Bewährtes und Bekanntes. Das fühlt sich sicher und vertraut an. Und es funktioniert! Vorerst.

Was aber, wenn wir zu einem späteren Zeitpunkt an einen Punkt kommen, an dem wir erkennen, dass unsere Organisation zu einem System geworden ist, das sich nicht nur fachlich spezialisiert, sondern auch sozial homogenisiert hat? Wenn wir spüren, dass uns frischer Wind und neue Ideen gut tun würden? Oder auch, dass sich die Welt vielfältig und schnell verändert und wir das Gefühl haben, eher stillzustehen oder uns immer mehr von der „Welt da draußen“ zu entfremden? Außerdem wird von uns u. a. verlangt, dass wir in unserem Unternehmen Chancengleichheit verwirklichen. Und als wäre das alles noch nicht genug, ist der Fachkräftemangel nun auch bei uns angekommen und wir müssen plötzlich um Menschen werben, die vielleicht gar nicht in unser etabliertes Bild passen. Vielleicht fragen wir uns auch, wieviel Anders-Sein und Fremdheit unsere Organisation verkraftet.

These Nummer 2: Kurzfristig gedacht führt Vielfalt zu Unruhe, Reibung und dem ein oder anderen Scheitern.

Anderes, Fremdes in bewährte Strukturen zu integrieren, führt selten direkt zur ersehnten Innovation oder gar zu Stabilität. Das wäre zu kurz gegriffen. Menschen einzustellen, die sich von uns unterscheiden und beispielsweise einen ganz anderen kulturellen Hintergrund haben oder z. B. nicht in binäre Geschlechtskategorien passen, kann verunsichern. Nicht umsonst erleben wir den einen oder anderen gesellschaftlichen Aufschrei oder kol-



lektives Augenrollen, wenn es um Themen wie Diversity, Gender, Frauen in Führung etc. geht.

Nicht selten behelfen wir uns, indem wir von neuen Mitarbeitenden, die „anders“ sind, hoffen oder insgeheim erwarten, dass sie sich ähnlich wie „wir“ verhalten, kleiden, sprechen, denken. So als ob wir von einer Buche, die versehentlich in einer Fichtenschonung gewachsen ist, verlangen würden, zur Fichte zu werden. Dies wird weder die Person auf Dauer ertragen, geschweige denn zu Höchstleistungen anspornen, noch wird sich unser Unternehmen auch nur einen Zentimeter bewegen. Reibungen und Unruhe im Team sind vorprogrammiert. Ein Scheitern nicht ausgeschlossen.

Und nun kommt These Nummer 3: Trotzdem brauchen Organisationen, um zukunftsfähig zu sein, einen Wandel hin zu mehr Vielfalt.

Um etwas Licht in diese - eigentlich widersprüchliche - These zu bringen, greife ich auf die Geschichte vom verlorenen Schlüssel zurück, die dir vielleicht schon an anderer Stelle begegnet ist.

Ein Betrunkener sucht unter einer Straßenlaterne seinen Schlüssel. Ein Polizist hilft ihm bei der Suche. Als der Polizist nach langem Suchen wissen will, ob der Mann sicher sei, den Schlüssel hier verloren zu haben, antwortet jener: „Nein, nicht hier, sondern dort hinten – aber dort ist es viel zu finster.“ (vgl. Watzlawick 2009)

Dieses Bild beschreibt mit einem Augenzwinkern unser Bedürfnis, im gut Bewährten zu bleiben und Unbekanntes zu meiden, weil es uns „finster“ und bedrohlich erscheint. Was haben wir doch für wunderbare Erfahrungen im Rahmen unseres Lichtkegels gemacht! Doch nun stehen wir mit unserer Organisation vor der Herausforderung, dass wir neue Lösungen brauchen, die außerhalb unseres Lichtkegels liegen.

Machen wir uns also auf die Suche nach dem Schlüssel.

Aber nicht, indem wir blindlings ins „Dunkle“ laufen und herumtappen, bis wir vielleicht einen Schlüssel finden, sondern indem wir zunächst unseren „Lichtkegel“ betrachten. Schauen wir mit Respekt auf das, was ist und fragen uns:

- Was ist gut? Wovon darf es mehr geben? Was möchten wir bewahren?

Und haben wir auch den Mut zu fragen:

- Wovon braucht es weniger? Womit sollten wir aufhören? Was darf anders werden? Mit was möchten wir starten?

Ich behaupte, allein die Beantwortung dieser Fragen wird den Lichtkegel erweitern und den einen oder anderen Schlüssel erkennen lassen.

Und wenn wir unseren Lichtkegel noch ein weiteres Stück erweitern mögen, dann können wir uns an den Anfang dieses Artikels besinnen und den Versuch wagen, den Blick nun Richtung



© Chat GPT

Zukunft zu wenden und auf langfristige Ziele zu setzen. Wenn wir innovativ sein wollen, wenn wir in einer vielfältigen Welt mit vielfältigen Anforderungen langfristig überleben wollen, dann können wir in Sachen Vielfalt von der Natur lernen und die gewonnenen „monokulturellen“ Elemente unserer Organisation in Frage stellen. Denn allzu oft stehen sie Innovationen im Wege und können sogar dazu führen, dass wir in einer vielfältigen, sich wandelnden Welt an Stabilität verlieren. Denn stark monokulturell ausgerichteten Organisationen fehlt es an Resilienz, also der Fähigkeit, trotz widriger Umstände und vielfältiger, sich wandelnder gesellschaftlicher Herausforderungen geschmeidig zu bleiben und sich selbst zu erneuern.

Dazu müssten wir

- **Reibung zulassen.** Ja, sie sogar feiern. Das erfordert die Fähigkeit zuzuhören und (auch sich selbst) zu hinterfragen. Reibungen sind eine wertvolle Gelegenheit zur Selbstreflexion und zur Entwicklung. Denn sie fordern uns dazu heraus, unsere Ansätze zu überdenken und aus unseren Fehlern zu lernen. Das ist die Basis für neue, innovative Lösungen.
- **Scheitern akzeptieren.** Mancher neuer Weg, den wir einschlagen, wird uns nicht weiterbringen. Das heißt aber nur, dass dieser Weg zu diesem Zeitpunkt nicht der richtige für uns war. Nicht, dass es grundsätzlich falsch ist, neue Wege zu gehen.
- **Das Potenzial von Vielfalt wertschätzen.** Neugierig sein, auf das, was daraus erwächst.
- **Wissen, dass Vielfalt langfristig für Stabilität sorgt,** nicht im Sinne eines Stahlbetonfundaments, sondern in Form einer flexiblen, geschmeidigen Resilienz, ähnlich der ökologischen Vielfalt.

Anders als in der Geschichte vom Betrunkenen unter der Laterne können wir so nicht den einen Schlüssel finden, sondern uns vielmehr ein ganzes Schlüsselbund an Lösungen zusammensuchen.

Ich bin mir sicher, dass wir die Herausforderung „Vielfalt im Unternehmen“ meistern werden. Dass wir uns vielleicht aufreiben, anecken und auch mal im Dunkeln tappen, dass wir aber langfristig einen Schatz in Händen halten, einen Schlüsselbund, den wir immer wieder erweitern können. Der uns Widerstandskraft gibt und mit dem wir die Türen zu einem nachhaltigen Miteinander öffnen werden.

Quellen:

Franken, Robert (2020) im Podcast „Das digitale Sofa: Der Podcast mit Oliver Kemmann. Folge 81: Männer proaktiv für Gleichstellung“

Hansjürgens, Bernd (2010): Im Podcast des Helmholtz Zentrum für Umweltforschung: Biodiversität und Ökonomie

Watzlawick, Paul (2009): Anleitung zum Unglücklichsein, Piper Verlag, München

Weissner, Britta; Birkmann, Jörn (2021): Risiko Starkregen. Stadtplanung im Zeichen des Klimawandels. In: APuZ der Bundeszentrale für Politische Bildung. Lizenz CC BY-NC-ND 3.0 DE

DIE AUTORIN



Christine Will

// Team Marketing &
Designerin unserer Learning Cards

IFSM INTERN

WER IST NEU

BEI IFSM?



Wer bist du?

Ich bin Julia Molitor, 44 Jahre alt, verheiratet, habe 1 Kind und komme aus dem schönen Ort Leuterod.

Was hast du vor ifsm gemacht?

Nach meiner Ausbildung zur Luftverkehrskauffrau habe ich viele Jahre bei der Firma Fraport gearbeitet und war dort in verschiedenen Bereichen tätig. Das reichte von Sekretariatsaufgaben über Marketinganalysen und -strategien an den Standorten Dakar und Senegal bis hin zum Prozessmanagement für den Krisenstab. Zuletzt habe ich in einem Immobilienunternehmen als Teamassistentin gearbeitet.

Was machst du bei ifsm?

Ich bin für die Betreuung unserer Bestands- und Großkunden und -kundinnen zuständig, erstelle die Angebote und koordine die Terminabsprachen zwischen den Trainer:innen und unseren Kunden und Kundinnen.

Was magst du an ifsm?

#HerzlichkeitundguteStimmung #supernettesTeam
#HerausforderungundSpaß

Das sind die #Hashtags, mit denen das Team dich beschreibt:

#keinTagohneLachen #Macherin #Sonnenschein

Und eine letzte Frage: Stell dir vor, du könntest für einen Tag mit einem Tier deiner Wahl kommunizieren. Welches Tier würdest du wählen und worüber würdest du sprechen wollen?

Ich würde mich gerne mit einem Hund unterhalten können und ihn fragen, was er wirklich über uns Menschen denkt. Sind wir nur die Salamifrauchen und -herrchen oder ist die Liebe wirklich echt?



Wer bist du?

Ich bin Elisabeth Meyer-Siemon, 49 Jahre alt, habe 2 Kinder und wohne in Diez.

Was hast du vor ifsm gemacht?

Nach meinem Studium zur Geographin und einer kleinen Auszeit in Irland habe ich die Geschäftsleitung bei IPM unterstützt sowie als Pädagogische Mitarbeiterin und Bildungsreferentin in leitender Funktion gearbeitet. Parallel dazu habe ich eine Yogaschule geründet und begleite als Embodiment-Trainerin und Coach Frauen in der Stärkung ihres Selbstwerts.

Was machst du bei ifsm?

Bei ifsm bin ich Teil des Business Development Teams und darf neue Beziehungen zu Kundinnen und Kunden aufbauen und so helfen weitere langfristige Partnerschaften aufzubauen.

Was magst du an ifsm?

#tollesTeam #singendeChefs #HundLuna

Das sind die #Hashtags, mit denen das Team dich beschreibt:

#LasstunsmalinderPausetanzen #Herzensmensch #kraftvoll
#leidenschaftlich

Und eine letzte Frage: Wenn du eine Zeitreise machen könntest, in welche Epoche würdest du reisen und warum?

Ich würde in die Zeit der keltischen Volksstämme zurückreisen. Weil mich die Symbole, Naturrituale und das magisch, mystische der Kultur faszinieren. Außerdem bin ich Irland Fan.



Wer bist du?

Ich bin Elina Wilhelm, 39 Jahr alt, habe 3 Kinder und komme aus Hübingen im Westerwald.

Was hast du vor ifsm gemacht?

Nach meiner Ausbildung zur Bürokommunikationskauffrau habe ich in der Planungsgruppe Innova gearbeitet, danach lange Zeit bei 1&1 in verschiedenen Abteilungen u. a. im Kundenservice und zuletzt als Assistentin der Geschäftsleitung bei einem Sachverständigenbüro in Koblenz.

Was machst du bei ifsm?

Ich habe bei ifsm den Posten der Assistentin der Geschäftsführung übernommen und bin auch Ansprechpartnerin und Organisatorin unserer ifsm-Akademie und freue mich täglich über die Vielfältigkeit meines Jobs.

Was magst du an ifsm?

#Wertschätzung #BesteKolleg:innen #SpassbeiderArbeit

Das sind die #Hashtags, mit denen das Team dich beschreibt:

#Dr.House #mitdenken #aufmerksam #Organisationstalent

Und eine letzte Frage: Welche Fähigkeit aus einem Science-Fiction- oder Fantasy-Buch/Film würdest du gerne im echten Leben haben und warum?

Ich würde gerne fliegen können, weil ich oft zu faul zum laufen bin und dann schneller an einem anderen Ort wäre.

Herzlich Willkommen!





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

