

WER FÜHLT, GEWINNT!

EMOTIONALE KOMPETENZ IN DER WIRTSCHAFT.

HRSG. „WER FÜHLT, GEWINNT!“ –
INITIATIVE FÜR EMOTIONALE KOMPETENZ
IN DER WIRTSCHAFT

**GABRIELA FRIEDRICH . JÖRG HILBER . MARKUS HOITZ
ANGELIKA LEISERING . DR. BERNHARD VON MUTIUS . VERENA NEUSE**

Inhaltsverzeichnis

VORAB

- Danksagung
- Vorwort: Kaleidoskop emotionaler Kompetenz in der Wirtschaft
- Grußwort: Emotionale Kompetenz
- Über die Initiative

INTERVIEWS – Gabriela Friedrich im Gespräch mit ...

- ... Martin Wachtler: Optimierung von Menschenkenntnis und Intuition für beruflichen Erfolg
- ... Marianne Brüggemann: Kundengewinnung bzw. -auswahl und Honorarverhandlungen
- ... Sven Enger: Aufbau einer neuen Unternehmenskultur
- ... Christian Katz: Überwindung von Widerständen bei der Implementierung von Qualitäts- und Informationssicherheits-Managementsystemen
- ... Frank Dopheide: Personality-Brandbuilding

FINANZ-INTERVIEWS – Gabriela Friedrich im Gespräch mit ...

- ... Dr. Heinz Wings: Neues Bank-Format „Emotional Banking“
- ... Witold Wilden: Change-Management im Rahmen einer Fusion

HINTERGRUNDWISSEN

- Angelika Leisering: Einflussreicher agieren dank emotionaler Kompetenz
- Jörg Hilber: Die Kraft, die (Kunden-)Begeisterung schafft. Die Entdeckung einer neuen emotionalen Kompetenz

WEGE ZU EMOTIONALER KOMPETENZ

- Markus Hoitz: "Warum Fehler nicht nur falsch sind und was wir aus ihnen lernen können."
- Erfahrungsbasiertes Lernen für intelligentes Teamwork
- Gabriela Friedrich: (S)HE – (Self) Hypno Empowerment, Hirn-Talk mit Tiefenwirkung
- Verena Neuse: Was lernt der Boss vom Ross?? Im Führungsalltag „auf's richtige Pferd setzen“

ZUM SCHLUSS

Über die Autoren und Interviewpartner + Kontaktdaten

VORAB

Danksagung

von Gabriela Friederich

Dieses E-Book wird Ihnen von „Wer fühlt, gewinnt““, der Initiative für emotionale Kompetenz in der Wirtschaft, präsentiert. In dieser Initiative haben sich Unternehmen, Selbständige und Organisationen zusammengeschlossen, für die der bewusste Umgang mit Menschen und Gefühlen ein entscheidender Erfolgsfaktor in ihrem beruflichen Handeln ist. Einige der Mitglieder haben sich bereit erklärt, ihr Wissen, wie emotionale Kompetenz bei der Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen hilft, in diesem Buch honorarfrei zur Verfügung zu stellen. Dafür möchte ich ihnen ganz herzlich danken.

Mein Dank gilt

- Dr. Bernhard von Mutius, Schirmherr von „Wer fühlt, gewinnt!“,

und den Mitgliedern

- Marianne Brüggemann, solution4sales (Recruiting, Vertriebs- und Organisationsunterstützung)

- Sven Enger, Geschäftsführer des Verlages Zukunft & Gesellschaft, Ex-CEO von Standard Life

- Markus Hoitz, Hoitz-Elements (Prozessorientiertes Coaching)

- Christian Katz, wissen.org Consulting

- Angelika Leisering, WirkungsreichAkademie für Integrale Mentale Stärke (Business Training und Coaching)

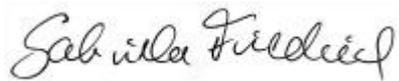
- Verena Neuse, DIE PFERDEAKADEMIE (Training & Beratung für Selbst- und Führungskompetenz)

- Martin Wachtler, M Consult Hamburg (Unternehmens- und Sicherheitsberatung)

- Witold Wilden, Corporate Culture-Consulting, ehem. Top-Manager in der Versicherungsbranche
- Dr. Heinz Wings, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg

Außerdem danke ich

- Frank Dopheide, Geschäftsführer der Agentur „Deutsche Markenarbeit“ und Geschäftsführer des Handelsblattes, für seine Einblicke in den Aufbau von Manager-Marken und
- Jörg Hilber, Spezialist für Service-Qualität, Dienstleistungsorientierung, Leadership und Zufriedenheitsforschung, für die Aufklärung, dass Mitarbeiterzufriedenheit nicht zwingend zu zufriedenen Kunden führt



Gabriela Friedrich

(Initiatorin von „Wer fühlt, gewinnt!“ – der Initiative für emotionale Kompetenz in der Wirtschaft)

Vorwort: Kaleidoskop emotionaler Kompetenz in der Wirtschaft

von Gabriela Friedrich

Ist Ihnen eigentlich bewusst, dass die Fähigkeiten, die einen privaten Ermittler hocheffektiv machen, auch Ihnen bei der Einschätzung von Menschen im Berufsalltag nützen würden? Haben Sie sich schon einmal von einer Headhunterin Tipps für Ihre Kundenauswahl und Honorarverhandlungen geholt? Und wissen Sie, wie mühelos sich Strategien zur Gestaltung erfolgreicher Change-Prozesse aus der Versicherungsbranche auf Ihren Geschäftszweig übertragen lassen?

Lassen Sie sich von Praktikern aus der Wirtschaft inspirieren, die aufgrund ihrer Menschenkenntnis, Empathie und Kommunikationsstärke erfolgreich geworden sind und lesen Sie, wie sie dank dieser Qualitäten selbst schwierigste berufliche Herausforderungen gemeistert haben.

Ich habe für Sie zahlreiche Führungskräfte und Selbständige aus unterschiedlichen Metiers interviewt und nach ihren Erfolgsgeschichten gefragt. Einen Vorgeschmack auf die Vielfalt der Antworten möchte ich Ihnen in diesem kostenlosen E-Book geben, bevor im Frühling 2015 weitere Interviews als aufwendig gestaltetes Magazin und E-Magazin im Verlag Zukunft & Gesellschaft erscheinen. In dem Magazin erzählt dann unter anderem der Top-Kreative Frank Dopheide, wie er eine beratungsfokussierte Werbeagentur so veränderte, dass sie internationale und nationale Kreativpreise gewann, Design Thinking Expertin Annie Kerguenne erklärt, wie es gelingt, die Innovationskraft von Mitarbeitern zu steigern und es erwartet Sie ein Interview mit Commodore Bernard Warner, früherer Kapitän der Queen Mary 2, über die Führung internationaler Teams und elegante Krisenkommunikation in stürmischen Zeiten.

Außerdem werden Sie in der Magazin-Ausgabe viele Beispiele aus der Finanzwelt finden,

denn es gibt auch dort bemerkenswerte Persönlichkeiten mit Vorbildcharakter, die beweisen, dass Zahlen und Einfühlungsvermögen perfekt zusammenpassen. Oder um es mit den Worten eines Sparkassenvorstandes zu sagen: „Nächstenliebe ist betriebswirtschaftlich sinnvoll.“

Und bis das Magazin erscheint, wünsche ich Ihnen angenehme, inspirierende Momente bei der Lektüre dieses E-Books.

Ihre

Gabriela Friedrich

(Gründerin der Initiative für emotionale Kompetenz in der Wirtschaft)

PS. Sollten Sie sich Unterstützung bei der praktischen Umsetzung der beschriebenen Strategien in Ihrem Unternehmen wünschen, wenden Sie sich gerne an die Interviewpartner und Autoren. Fast alle sind auch als Berater oder Coaches tätig und helfen Ihnen mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung. Die Kontaktdaten finden Sie am Ende des Buches.

Grußwort: Emotionale Kompetenz

von Dr. Bernhard von Mutius

„Was Ihr nicht tut mit Lust, gedeiht Euch nicht“

Shakespeare

Gibt es emotionale Kompetenz? Kann man sie lernen?

Über beide Fragen habe ich oft nachgedacht.

Ja, offensichtlich: Es gibt so etwas wie emotionale Kompetenz. Wir spüren es, wenn wir mit Menschen zusammen sind, die diese Kompetenz haben. Und wir sind dankbar dafür.

Besonders, wenn diese mit fachlicher Kompetenz zusammengeht. Beispielsweise in der Medizin.

Der berühmte Arzt, Erfinder und Kardiologe Bernard Lown, dessen Erfindungen und Heilkünste Hunderttausende ihr Leben verdanken, hat es einmal so ausgedrückt: „Vertrauen und Optimismus besitzen lebensspendende Qualitäten“. Und der deutsche Diagnostiker Walter Möbius formuliert es ähnlich: Das „nicht direkt Messbare“ sei im Kontakt zwischen Arzt und Patienten von größerer Bedeutung, als wir oft annehmen: „Patienten, die mit einem künstlichen Hüftgelenk die Klinik verlassen, kann man zählen, die mit einem Lächeln nicht“. Sicher, der Managementalltag in Firmen unterscheidet sich von dem in Krankenhäusern. Doch in beiden Fällen geht es heute in der Regel um das Management von Hochleistung sowie um Menschen, die sich unter hohem Zeit- und Ergebnisdruck zu bewähren haben. Und wie dankbar wären wir, wenn Manager und Führungskräfte sich mehr dessen bewusst wären, dass Vertrauen und Optimismus ebenso wie Freundlichkeit und Wertschätzung lebensspendende Qualitäten für ihre Organisation besitzen. Wir könnten uns manche aufwändigen Work-Life-Balance- oder Resilienz-Programme sparen (die zudem meist erst eingesetzt werden, wenn es schon zu spät ist).

Organisation der Zusammenarbeit und Kommunikation sind heute Kernaufgaben der Führung. Diese Aufgaben können wir nur erfüllen, wenn wir uns klar machen, dass das „Wie“ ebenso wichtig ist wie das „Was“. Ja manchmal sogar noch wichtiger. Manche sagen: 40 Prozent der Zeit verbringen wir mit Berichten und dem E-Mail-Verkehr, 60 Prozent in Meetings – und haben nicht selten das Gefühl: Es reicht. „One more meeting like this and I die“. Das ist unproduktiv. Wir vergeuden die Zeit und die Energie aller Teilnehmenden. Und gleichzeitig herrscht Knappheit an Achtsamkeit, Respekt und Zuwendung – obwohl dies alles überhaupt nicht viel Zeit kosten würde, sondern nur eine andere Haltung: Mehr zuhören und unser eigenes Nichtwissen akzeptieren; weniger Bewertung – mehr Beobachtung; weniger Eigenwerbung – mehr Partizipation; weniger Rechthaben – mehr Kooperation und Empathie.

Mit dem Anderen in Beziehung sein, ist wichtiger, als sich seiner Sache sicher sein. Gerade in einer Zeit, in der kooperative und kollaborative Formen der Zusammenarbeit immer mehr an Bedeutung gewinnen. Ich bin überzeugt: In der emotionale Kompetenz – als Teil einer anderen, nicht einseitig berechnenden, sondern erweiterten menschlichen Intelligenz, einer „Beziehungsintelligenz“ – liegt eine der ergiebigsten Quellen für mehr Kreativität und Produktivität in den kommenden Jahre. Von den Egosystemen zu Ecosystemen kommen – das ist einer der größten Führungsherausforderungen dieser Zeit.

Emotionale Kompetenz heißt übrigens nicht, stets eitel Sonnenschein zu verbreiten oder alles in die Watte des positiven Denkens zu verpacken. Doch gerade wenn es mal nicht gut läuft – oder ist, braucht man die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu reflektieren und nicht unbeherrscht zu reagieren. Und man braucht das Vermögen, das Kritische im geeigneten Moment aufbauend zu artikulieren – respektvoll, nach Möglichkeit selbstkritisch und vielleicht sogar humorvoll. Das ist nicht einfach, aber daran kann man arbeiten. Es lohnt sich.

Ich sage das auch deshalb, weil ich es immer wieder erlebe, dass gerade von sich selbst sehr überzeugte Führungskräfte nur zu gerne wertend über andere reden. Und dabei merken sie nicht, dass sie andere Menschen abwerten. Sie sind wandelnde Fahrkartenautomaten. Sie müssen immerzu entwerten.

Andere wiederum sind so selbstkritisch und nehmen sich auch den kleinsten Fehler so zu Herzen, dass sie sich dabei selbst abwerten. Und ist das nicht jedem schon einmal passiert? Hätte die emotionale Kompetenz eine Stimme, würde sie uns in einer solchen Situation zurufen: „Lass deine Fehler zu Trampolinen werden“ (Roland Villazón)

Apropos humorvoll: Paul Iske, der bei der ABN Amro Bank in Amsterdam ein Future Center aufgebaut hat und in Maastricht über Innovation & Entrepreneurship forscht, hat einmal den Creativity Index entwickelt. Frage: Wie misst man die Kreativität einer Organisation? Antwortet: Man nehme die Zahl der Fragen, die jeden Tag gestellt werden und multipliziere sie mit der Häufigkeit des Lachens.

Nein, es geht nicht darum, künstlich ein Lächeln aufzusetzen. Das Aufgesetzte funktioniert so wenig wie das Vorgesetzte. Man kann Freundlichkeit nicht anhand eines Lehrbuches auswendig lernen. Aber wenn man mit Menschen zusammen ist, die von innen heraus freundlich sind, wirkt das ansteckend. Und das ist auch die Antwort auf die Frage, ob man emotionale Kompetenz lernen kann. Ja, man kann. Aber eben nur durch lebendige Beispiele, durch Vorbilder. Dieses Buch enthält viele solche Beispiele aus ganz unterschiedlichen Organisationen. Dazu möchte man sagen: zur Nachahmung empfohlen. Es ist das Verdienst von Gabriela Friedrich diese Beispiele und vor allem die Menschen dahinter zusammengebracht zu haben.

29. September 2014, Dr. Bernhard von Mutius

(Schirmherr der Initiative für emotionale Kompetenz in der Wirtschaft)

Über „Wer fühlt, gewinnt!“ – die Initiative für emotionale Kompetenz in der Wirtschaft

von Gabriela Friedrich

Positive Vorbilder machen mehr Lust auf Veränderung als Kritik es vermag. Deshalb hat es sich die Initiative zur Aufgabe gemacht, Geschichten von Menschen zu erzählen, die insbesondere aufgrund ihres Einfühlungsvermögens und ihres bewussten Umgangs mit Gefühlen beruflich erfolgreich sind. Von ihren Geschichten soll sich bestärkt fühlen, wer selbst schon diesen Weg geht. Und wer noch zögert, ihn zu beschreiten oder nicht weiß wie, erhält Ermutigung und praktische Anleitungen.

Außerdem fördert die Initiative für emotionale Kompetenz in der Wirtschaft den Austausch unter Gleichgesinnten, denn sie führt Unternehmen, Institutionen und Selbständige zusammen, die alle „ja“ zu den folgenden Prinzipien sagen:

1. Emotionale Kompetenz hat für mich auch in der Arbeitswelt einen hohen Stellenwert; Emotionen bei mir und anderen klar wahrzunehmen und in Kommunikations-, Veränderungs- oder Entscheidungsprozesse einzubeziehen, ist selbstverständlich.
2. Ich nehme Mitarbeiter, Kollegen, Kunden oder Geschäftspartner als Menschen wahr, nicht nur als Inhaber einer Funktion.
3. Menschen verdienen grundsätzlich Respekt und Achtung – unabhängig von ihrer beruflichen Position oder ihrem möglichen Nutzen für mich.
4. Mein unternehmerisches Handeln oder Handeln im Beruf basiert auf Werten wie Partnerschaftlichkeit, Fairness, Wertschätzung, Ehrlichkeit und Nachhaltigkeit.
5. Ich übernehme die Verantwortung für all meine Gefühle, Überzeugungen und Handlungen, indem ich mir ihre Ursachen bewusst mache und auf meine inneren Muster mit für mich passenden Methoden gezielt Einfluss nehme.
6. Ich interessiere mich für neurowissenschaftliche Erkenntnisse rund um Gefühle, Lernen

und Persönlichkeitsbildung.

7. Unangenehme Gefühle, Schwächen und Niederlagen sind für mich ein normaler Aspekt des Menschseins; ich schätze ihre Indikatorfunktion für persönliches Wachstum.

8. Ich gestehe mir und meinen Mitmenschen zu, phasenweise durch Emotionen oder individuelle Grenzen der Belastbarkeit in der beruflichen Performance beeinflusst zu sein, denn auch dies ist nur menschlich.

9. Ich beachte bei Konflikten, dass die Beurteilung eines Sachverhaltes bei jedem Menschen grundsätzlich subjektiv erfolgt – auch bei mir.

10. Ich verzeihe mir, wenn ich in meinem Bemühen um emotionale Kompetenz Fehler mache – auch dies ist menschlich.

Diesen zehn Punkten zustimmen zu können, ist die einzige Voraussetzung für die Mitgliedschaft, die kostenlos ist.

Ein entsprechendes Beitrittsformular finden sie auf der Website www.wer-fuehlt-gewinnt.org

Im März 2013 gründete Gabriela Friedrich die Initiative und konnte als Schirmherrn einen der einflussreichsten Denker für Zukunftsfragen im deutschsprachigen Raum gewinnen: Dr. Bernhard von Mutius

Der Sozialwissenschaftler und Philosoph beschäftigt sich forschend, schreibend, beratend und als Redner mit der Vermittlung von Zukunftswissen und Zukunftsdenken für in- und ausländische Unternehmen und Organisationen.

INTERVIEWS – Gabriela Friedrich im Gespräch mit ...

**... Martin Wachtler, Sicherheitsberater/ privater Ermittler, Firma M Consult
Hamburg**

Thema: Optimierung von Menschenkenntnis und Intuition für beruflichen Erfolg

Situation: Menschenkenntnis und eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit sind entscheidende Faktoren bei der Ermittlungsarbeit von Martin Wachtler und in hohem Maße mitverantwortlich für seine Aufklärungsquote von 80 bis 85 Prozent im Bereich der Wirtschaftskriminalität.

GF: Wie sieht Ihr Tätigkeitsbereich genau aus und warum sind Sie so außerordentlich erfolgreich in dem, was Sie tun?

MW: Ich arbeite für Versicherer, Anwälte und Firmen und beschäftige mich unter anderem damit, für Versicherungsunternehmen herauszufinden, ob Schadenfälle echt oder manipuliert sind; ich decke Wirtschaftsspionage und Unterschlagung auf und wirke mit meinen Sicherheitsberatungen auch präventiv. Und im Gegensatz zu so manchen privaten Ermittlern verfüge ich über umfassende kriminalistisch/ kriminologische Sachkenntnis, weil ich unter anderem 15 Jahre als Polizeivollzugsbeamter des Bundes mit den Einsatzbereichen Personen- und Objektschutz, Grenzahndungsdienst und im Ermittlungsdienst für internationale Kriminalität im Menschen-, Drogen- u. Waffenhandel am Flughafen Hamburg tätig war. Außerdem habe ich Kriminologie studiert, bilde mich permanent fort und bin nun auch schon seit 1995 als Ermittler selbstständig. Mittlerweile 34 Jahre Erfahrung im Umgang mit Verdächtigen und Kriminellen schulen die Menschenkenntnis ganz enorm, und natürlich weiß ich auch, wie ich beispielsweise eine Befragung so durchzuführen habe, dass ich Menschen mit krimineller Motivation als solche mit hoher Wahrscheinlichkeit entlarven

kann. Zu den kriminologischen kommen auch noch psychologische Kenntnisse, juristische Grundkenntnisse und ein großes Allgemeinwissen, außerdem kann ich auf ein weltweites Netzwerk von hochqualifizierten Partnern zurückgreifen. All das sind wirklich wichtige Faktoren bei der Aufklärung oder Verhinderung von Verbrechen; mein bester Helfer ist aber mein Bauchgefühl: Selbst wenn es keine konkreten Anhaltspunkte für kriminelle Machenschaften hinter einem Ermittlungsfall oder für die Schuld eines Verdächtigen gibt – wenn mein Bauch sagt, dass etwas faul ist, bleibe ich dran und ermittle so lange, bis ich die Wahrheit aufgedeckt habe. Dabei zeigt sich so gut wie immer, dass meine Intuition richtig war.

GF: Was haben Sie getan, um Ihre Menschenkenntnis und Intuition zu schulen?

MW: Menschenkenntnis und Intuition sind zwei getrennt voneinander zu betrachtende Bereiche, die ich ganz unterschiedlich entwickelt habe. Lassen Sie uns mit der Menschenkenntnis beginnen: Sie ist die Folge meines Interesses an menschlichen Strukturen. Als ich im Alter von 17 Jahren in den Polizeidienst eintrat, lernte ich dort natürlich viel über die Psyche, außerdem fing ich an, mich in meiner Freizeit mit den Werken von Erich Fromm und C.G. Jung etc. zu beschäftigen. Ich las aber auch – das finden Sie jetzt vielleicht ungewöhnlich, es war aber für mich unglaublich bereichernd - die Schriften der großen Weltreligionen. Ich studierte die Bibel, den Koran und und und. Daraus zog ich tiefe Erkenntnisse, was Menschen antreibt – zum Guten wie zum Bösen. Noch heute nutze ich die sieben Hauptlaster aus der Bibel (auch als sieben Todsünden bekannt), um die Motivation des kriminellen Handelns zu erklären.

Falls Sie die sieben Hauptlaster gerade nicht präsent haben – sie lauten:

1 Hochmut (Stolz, Übermut)

2 Geiz (Habgier)

3 Neid (bzw. Eifersucht)

- 4 Zorn (Wut, Rachsucht)
- 5 Wollust (sexuelle Begierden)
- 6 Völlerei (Maßlosigkeit)
- 7 Trägheit (Unterlassungen)

Unterschlagungs-, Betrugs- oder andere Vermögensdelikte lassen sich beispielsweise meist auf Geiz, Gier und Neid zurückführen.

Auch die Kenntnis des Korans mit den ebenfalls darin geschilderten Werten, religiösen Praktiken und Verhaltensregeln hat mir schon bei der praktischen Ermittlungsarbeit geholfen und sogar schon einmal verhindert, dass eine türkische Familie zu Unrecht angeklagt wurde. Diese Familie konnte nicht in das Verbrechen verwickelt sein, denn sie war streng gläubig und hätten entsprechend ihren Werten deshalb niemals diese Dinge, die man ihnen vorwarf, getan. Weitere kriminologische und anschließende polizeilich veranlasste Untersuchungen bestätigten die Richtigkeit meiner Einschätzung.

Meine Intuition habe ich vor allem dadurch verstärkt, dass ich ihr immer mehr vertraut habe. Früher war ich ein absolut rationaler Mensch, harte Fakten, alles Anfassbare, das war für mich die einzige Realität, aber im Laufe der Zeit erlebte ich bei meinen Ermittlungen, dass sich diese innere Stimme meldete, und je mehr ich auf sie hörte und ihr vertraute, desto lauter und zuverlässiger wurde sie. Heute würde ich nie wieder ohne das Zusammenspiel von Kopf und Bauch arbeiten wollen. Wenn eine Person bei einer Befragung taktiert und verbale „Nebelbomben“ wirft, sagt mir meine Intuition, was ich tun muss, um die Person klarer zu sehen. Selbst beim Timing meiner Ermittlungen folge ich Geistesblitzen. Zum Beispiel hatte ich bei einem Fall den Tag ganz anders geplant, aber dann spürte ich plötzlich diesen drängenden inneren Impuls sofort loszufahren. Also stieg ich in den Wagen und kam bei der zu befragenden Person an, als sie gerade verschwinden wollte. Hätte ich nicht auf meine Intuition gehört, hätte ich die Person und damit entscheidende Informationen verpasst.

Solche spontanen Handlungsweisen kommen bei mir inzwischen vermehrt vor.

GF: Und welche Rolle spielen Menschenkenntnis und Bauchgefühl bei Ihrer Sicherheitsberatung und in Unternehmen allgemein?

MW: Sie sorgen für ein gutes Gespür in Bezug auf mögliche Bedrohungen. Diese Bedrohungen können von Kunden ausgehen, von Mitarbeitern, von Mitbewerbern oder auch vom organisierten Verbrechen. Konkret: Menschenkenntnis und Intuition können uns darauf hinweisen, wenn jemand vorhat kriminelle Energien zu entwickeln und daraufhin ein Schaden entstehen kann oder schon, noch unerkannt, entstanden ist. Dann können wir entsprechende Maßnahmen einleiten und einen möglichen Schaden verhindern.

Menschenkenntnis und Intuition lassen uns erahnen, dass ein unzufriedener Mitarbeiter vorhat, unsere Betriebsgeheimnisse an die Konkurrenz zu verkaufen. Menschenkenntnis und Intuition motivieren uns, bei manchen Bewerbern genauer hinzuschauen und dadurch gefährlich falsche Angaben zu entlarven. Menschenkenntnis und Intuition verraten uns bei manchen Schäden, für die meine Klienten bezahlen sollen, dass mehr dahinter steckt als nur ein unglückseliger Unfall oder Zufall.

GF: Gibt es eine bestimmte Grundhaltung oder Strategie, die Sie bei Befragungen oder Ermittlungen an den Tag legen und die auch Führungskräften in ihrem eigenen Arbeitsalltag helfen können, um komplexe Sachverhalte zu klären oder Menschen besser zu durchschauen?

MW: Sogar mehrere. Entscheidend sind die geistige Klarheit und die Wahrnehmungsfähigkeit. Wenn ich mit jemandem spreche, um Informationen zu gewinnen, sind die folgenden fünf Elemente erfolgsentscheidend, von denen einige überall im Alltag – nicht nur im Beruf – nützlich sind.

1. Absolute Neutralität - ich beginne das Gespräch mit einer vorurteilsfreien und wertneutralen Grundhaltung. Dies ist entscheidend für meine Wahrnehmung, denn Vorurteile und Überzeugungen trüben und verzerren den Blick. Nur eine wirklich objektive Einstellung macht es mir möglich, alle Informationen wahrzunehmen und gerecht zu beurteilen.
2. Offenheit und Zugewandtheit - ich lasse mich beim Interview wirklich auf den Menschen ein und begeben mich auf eine Ebene mit ihm. Und dadurch öffnet sich mir ein Vorstandsvorsitzender genauso wie ein Mitglied einer organisierten Bande.
3. Ungereimtheiten aufdecken - ich lasse mir den Sachverhalt mehrfach schildern, und zwar unter unterschiedlichen Gesichtspunkten. Dabei hinterfrage ich die Aussagen.
4. Reaktionen wahrnehmen - während mein Gegenüber spricht, registriere ich alle nonverbalen Signale, wie zum Beispiel Unruhe, Erröten, Schwitzen, Stottern, sich wiederholt an gleiche Körperteile fassen. Sie zeigen mir, dass mir der Mensch etwas verbergen will.
5. Der Kontext-Check - passen alle Aussagen zueinander? Und passen sie in den Kontext des Lebens des Befragten?

Wirklich neutral und maximal wahrnehmungsfähig zu sein, ist aber nahezu unmöglich, wenn man unter Druck, egal ob Zeitdruck oder Erfolgsdruck, steht und man den Kopf voll hat.

GF: Was tun Sie, um sich in einen Zustand zu versetzen, in dem Sie klar und offen genug sind, um alle wichtigen Informationen wahrzunehmen und Ihre innere Stimme zu hören?

MW: Das mag jetzt eher nach einem Weisheitslehrer denn nach einem Spezialisten für Risk & Compliance, Spionageabwehr und Betrugsermittlungen klingen, aber ich Sorge ganz bewusst für innere Harmonie, also das Gefühl, in meiner Mitte und im Moment zu sein. Deshalb nehme ich mir regelmäßig Zeit für Selbstreflexion und Atemmeditation, um mich emotional und mental reinzuwaschen und leer zu machen. Wenn ich mich mit inneren Disharmonien auseinandersetzen muss, kann ich nicht wirklich offen sein und zuhören, weil

mein Kopf um andere Dinge kreist. Außerdem habe ich meinen Medienkonsum (Fernsehen und Radio) im Sinne der Psychohygiene ebenfalls drastisch reduziert. Und ich gehöre auch nicht zu denen, die Sklave ihres Smartphones und des Dranges nach ständiger Erreichbarkeit sind, denn wenn ich mich getrieben fühle, kann ich nicht reflektieren und intuitiv sein. Das bedeutet auch, mich von meinen Kunden oder der Menge der Aufträge nicht treiben zu lassen. Es mag ungewöhnlich für einen Selbständigen sein, aber ich nehme immer nur so viel Arbeit an, wie ich auch mit hoher Qualität leisten kann. Bei Masse ist Qualität nicht möglich, ich muss mir die Zeit für meine Aufträge nehmen können, die ich brauche. Entsprechend sage ich auch schon mal zu Kunden „später“ oder sogar „nein“, wenn ich ausgelastet bin. Und der Erfolg und die Dauerhaftigkeit meiner nunmehr 19-jährigen und langlebigen Geschäftsbeziehungen geben mir Recht.

GF: Haben Sie immer schon so gearbeitet und so bewusst gelebt?

MW: Nein, mir ging es jahrelang ähnlich wie dem Gros der Führungskräfte, Angestellten und Selbständigen: Auch ich hetzte getrieben durch das Leben, bis mir klar wurde, dass man sich in diesem Zustand nicht hundertprozentig auf seine Aufgaben konzentrieren kann. Sobald anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen sind, bei denen Kopf und Bauch optimal zusammenarbeiten müssen, ist innere Ruhe eine Grundvoraussetzung. Deshalb erzog ich mich selbst konsequent zu einer anderen Arbeitshaltung und ließ mich auch entsprechend coachen.

Heute ist meine Lifebalance top und ich achte darauf, immer ein Mindestmaß an Harmonie von Körper, Geist und Seele beizubehalten und auch den Spaßfaktor im Leben und auch in der Arbeit nicht zu vergessen.

Gabriela Friedrich im Gespräch mit ...

... Marianne Brüggemann, Inhaberin „Solution4Sales“, Hamburg

Thema: Kundengewinnung bzw. -auswahl und Honorarverhandlungen

Situation: Marianne Brüggemann ist nicht nur Vertriebs- & Personalberaterin, sondern unterstützt ihre Kunden auch bei der Auswahl von Vertriebspersonal. Sowohl bei der Auswahl ihrer Kunden als auch bei Honorarverhandlungen agiert sie mit Selbstbewusstsein und Fingerspitzengefühl. Das Ergebnis: Sie arbeitet zu ihren Wunschpreisen für Kunden, mit denen sie sich wohlfühlt.

MB: Wenn ich Kunden suche, für die ich als Vertriebsberaterin tätig sein kann, sind für mich zwei Aspekte entscheidend:

1. Benötigt der Kunde genau das, was ich biete?
2. Stimmt die Chemie?

Wenn meine Recherche ergibt, dass meine Dienstleistung für das Unternehmen sinnvoll sein dürfte, rufe ich an, schicke Informationsunterlagen und arrangiere dann ein persönliches Treffen. Bei diesem Kennenlernen spielt meine Intuition bei der Entscheidung, ob ich für diesen Kunden tätig werden will, eine entscheidende Rolle. Und im Laufe der Jahre habe ich gelernt, meiner Intuition zu vertrauen.

Gelegentlich meldet mein Bauchgefühl schon beim ersten Telefonat Zweifel an, ob das der passende Kunde für mich ist. Ich merke es daran, dass das Telefonat sich nicht so gestaltet, als spräche ich mit einem guten Freund oder einer guten Freundin, sondern es holprig ist. Ich fühle mich unwohl und beginne mich zu fragen, ob ich wirklich zu dem persönlichen Gespräch gehen sollte. In der Vergangenheit habe ich diesen Zweifel oft weggewischt und

den Gesprächstermin wahrgenommen, weil ich dachte, ich würde mir meine Empfindungen nur einbilden. Wenn ich dann aber den Fuß bei dem Interessenten in die Tür setzte, spürte ich das, was ich zuvor schon am Telefon gespürt hatte. Und es war immer so. Ich kann mich an keinen Fall erinnern, bei dem es umgekehrt war, ich also erst ein schlechtes Gefühl hatte und es dann doch ein guter Kontakt wurde.

Heute sage ich es einem potentiellen Kunden schon beim ersten Telefonat, wenn ich den Eindruck habe, die Chemie stimmt nicht. Ich halte nichts davon, solch einen Auftrag anzunehmen, nur um einen Auftrag zu haben. Wie soll ich denn einen Bewerber für einen Kunden finden, mit dem oder für den ich selbst nicht gern arbeiten möchte? Nein, ich brauche ein gutes Gefühl und absolutes Vertrauen, um erfolgreich für meine Kunden Vertriebsmitarbeiter finden zu können.

Genau diesen Anspruch an die Qualität der Zusammenarbeit kommuniziere ich schon im ersten Telefonat: „Wir vereinbaren ein Treffen, weil wir uns kennenlernen müssen. Nur so können wir herausfinden, ob von beiden Seiten die Chemie stimmt, wir überzeugt sind zueinander zu passen und wir uns mit dem Gedanken wohl fühlen, dieses Projekt gemeinsam zu steuern und miteinander zu arbeiten.“

GF: Sie gehen also bei der Akquisition als Partner auf Augenhöhe auf Unternehmen zu?

MB: Ja, ich glaube, dass man jedem auf Augenhöhe begegnen sollte, weil nur dann das Miteinander funktioniert. Ich respektiere mein Gegenüber, schätze es wert und erwarte das auch umgekehrt. Diese Einstellung drückt sich auch in meinen Vertrags- und Honorarverhandlungen aus. Es kommt beispielsweise vor, dass ich potentielle Kunden direkt frage: „Welchen Wert messen Sie meiner Arbeit bei?“ Das Gegenüber reagiert dann in der Regel mit Erstaunen, präsentiert mir dann aber ein Angebot, das dem Wertempfinden des Unternehmens entspricht und das in den meisten Fällen auch für mich attraktiv ist.

Natürlich gibt es auch Angebote, bei denen ich in aller Deutlichkeit kommuniziere: „Nein, zu diesen Konditionen nicht. Damit empfinde ich meine Arbeit als nicht ausreichend wertgeschätzt.“ Dies passiert, wenn man von mir erwartet, rein auf Erfolgsbasis zu arbeiten. Das möchte ich nicht tun, mein bevorzugtes Vertragsmodell ist eine Aufwandsentschädigung plus das Vermittlungshonorar, das sogenannte Kopfgeld. Erstaunlicherweise hat meine klare Aussage schon so manches Mal dazu geführt, die schon getroffene Unternehmensentscheidung für eine erfolgsorientierte Honorierung zu revidieren. Plötzlich kam die Frage, wie denn diese Wertschätzung aussehen könne, verbunden mit der Bitte ein neues Angebot zu erstellen. Natürlich setzt dies ein grundsätzliches „ja“ zu meiner Dienstleistung voraus. Man möchte meinen Service haben, aber eben zu anderen Konditionen. Und wenn ich dann erkläre, dass ich diese Leistung aber auch finanziell wertgeschätzt sehen möchte, passiert dies ganz gefühlorientiert aus dem Bauch heraus mit einer Mischung aus Ärger und Selbstwert. Genau diese Emotionalität verändert die zwischenmenschliche Ebene in der Kommunikation zwischen dem Kunden und mir. Indem ich offen sage, was ich denke und fühle, werde ich für meine zumeist männlichen Ansprechpartner vom Kostenfaktor zum Menschen. Und damit wird auch ihre menschliche, verständnisvolle und redliche Seite angesprochen, die bereit ist, mir ein faires Angebot zu machen.

Zu meinen Honorarwünschen zu stehen, musste ich allerdings erst lernen. In der Anfangszeit meiner Selbständigkeit akzeptierte ich auch solche Aufträge, bei denen ich ausschließlich für ein Erfolgshonorar tätig werden sollte. Nach zwei oder drei arbeitsaufwändigen Mandaten, bei denen ich keinen Mitarbeiter platzieren konnte und entsprechend nicht bezahlt wurde, traf ich dann meine Entscheidung, definitiv nicht mehr so arbeiten zu wollen, sondern stehe zu meiner in jedem Falle zu zahlenden Aufwandsentschädigung. Und ich knicke auch nicht ein, wenn Kunden versuchen, mich unter Druck zu setzen, indem sie sagen: „Ihre Kollegen oder andere Firmen machen es

anders.“ In solchen Fällen entgegne ich charmant, aber unmissverständlich: „Dann müssen Sie dorthin gehen.“

GF: Ihre Antwort setzt eine Position der Sicherheit und Souveränität voraus.

MB: In der Tat, und diese Position habe ich mir durch eine rationale Betrachtung des Sachverhaltes angeeignet. Ich bin ein sehr durchstrukturierter, analytischer Mensch und habe eines Tages durchleuchtet, wie ich mich bei der Arbeit auf Erfolgsbasis gefühlt und wie viel ich damit verdient habe. Das Ergebnis war, dass ich mich bei solchen Projekten schlechter gefühlt und weniger verdient hatte. Konkret: Am Anfang der drei Monate, die ich erfolgsabhängig für ein Projekt arbeitete, war ich guter Hoffnung und fragte mich nicht, ob ich wohl Geld bekäme. Nach einer Weile aber begann ich zu grübeln, ob die Rechnung wirklich bezahlt werden würde. Es war ein im Hintergrund rumorendes mulmiges Gefühl, was mich nicht motivierte. Es entwickelte sich immer mehr in Richtung einer latenten Angst. Irgendwann habe ich deshalb für mich Zweierlei beschlossen: Erstens möchte ich weder Angst noch ein mulmiges Gefühl bei der Arbeit haben, und zweitens möchte ich trotzdem bezahlt werden. Meine Entscheidung, ausschließlich erfolgsabhängig honorierte Projekte auf emotionale Weise abzulehnen, war also das Resultat einer recht rationalen Analyse meiner Gefühle.

Selbstbewusst und auf Augenhöhe mit Kunden umzugehen, ist außerdem die Folge meiner Erkenntnis, dass man nicht für voll genommen wird, wenn man wie ein Bittsteller auftritt. Im Beruf und im Privatleben wird einem mehr Vertrauen und Respekt entgegen gebracht, wenn die eigene Ausstrahlung frei von Bedürftigkeit ist. In mir ist die innere Gewissheit verankert, dass ich immer in der Lage bin, meinen Lebensunterhalt durch meine Selbständigkeit zu bestreiten. Daran gibt es für mich gar keine Zweifel – glücklicherweise. Und deshalb fällt es mir leicht, nur zu den Kunden „ja“ zu sagen, mit denen die Chemie passt und die offen sind für meine Konditionen.

Gabriela Friedrich im Gespräch mit ...

... Sven Enger, Geschäftsführer des Verlages Zukunft und Gesellschaft,
Mitherausgeber von „REVUE – Magazine for the Next Society“

Thema: Aufbau einer neuen Unternehmenskultur

Situation: Nach jahrzehntelanger Management-Tätigkeit im Finanzsektor wechselte Sven Enger die Branche, um endlich gemäß seinen ganz persönlichen Spielregeln und Werten mit Gleichgesinnten zu arbeiten. Mit dem Verlag Zukunft & Gesellschaft, in dem unter anderem die REVUE erscheint, eine Zeitschrift für den gesellschaftlichen Wandel, hat er dieses Ziel erreicht.

GF: Was hat Sie zu diesem doch recht drastischen Veränderungsschritt bewogen?

SE: Ich bin ja Wirtschaftspsychologin und wollte, nachdem ich über viele Jahre unterschiedliche Kulturen in der Versicherungswirtschaft erlebt und auch verändert hatte, eine Unternehmenskultur von Beginn an prägen. Organisationen buhlen immer um Vertrauen, doch meiner Meinung nach entsteht Vertrauen erst aus gelebten Werten, wie z.B. Transparenz und Verlässlichkeit; man kann sie nicht von oben „verordnen“. Deshalb wollte ich ein Unternehmen aufbauen, das sich Vertrauen erwirbt, in dem alle Beteiligten miteinander positive Erfahrungen machen. Und ich wollte etwas mit Menschen starten, die alle denselben Wunsch haben, solche Wertvorstellungen und Ideale zu teilen.

GF: Sie sind in Ihrem Verlag der Geschäftsführer. Inwieweit hat das für Sie auch mit Macht zu tun?

SE: Macht kommt für mich von „etwas machen“, also unternehmerisch handeln und dabei etwas Neues gestalten oder schaffen. Aber Macht zur Stärkung des Egos oder Macht, um

Ansprüche durchzusetzen, interessieren mich nicht.

GF: Mit dieser Einstellung dürften Sie in so manchem Unternehmen ein Außenseiter gewesen sein.

SE: Ja, ich habe mich oft wie ein Alien gefühlt, wenn um mich herum mit der Macht gespielt wurde: „Wie kann ich dem anderen etwas anhängen, damit ich selbst besser dastehe?“ So etwas habe ich oft beobachtet, genauso die Strategie, Menschen bewusst nicht in Gespräche einzubinden, was zwangsläufig das Gefühl von Geringschätzung erzeugt. Meine Sehnsucht ist es, genau das Gegenteil zu verwirklichen: Ich möchte mit möglichst vielen unterschiedlichen Menschen in Kontakt sein und mich als Teil eines Teams fühlen, in dem Wissen und Aufgaben redlich geteilt werden. Und schaue ich mir die Menschen an, mit denen ich jetzt zusammenarbeite, sehe ich mich auf dem richtigen Weg. Jeder von uns hat ganz eigene Talente und Fähigkeiten und kommt aus einer anderen Branche. Und im Zusammenspiel wird daraus etwas, was auch im Arbeitsalltag gut funktioniert, weil wir eben diese gemeinsame Wertebasis haben und einander ergänzen und in der Unterschiedlichkeit wertschätzen.

GF: Wie passt die REVUE, die in Ihrem Verlag erscheint, in Ihre Philosophie?

SE: Die REVUE versteht sich als Schaufenster der gesellschaftlichen Entwicklung. Jede Ausgabe stellt einfach – ohne den Leser mit Kommentaren zu bevormunden – verschiedene Facetten des Leitthemas nebeneinander, damit sich jeder eine eigene Meinung bilden kann. Das ist meine Art, mit Macht umzugehen: Räume zu schaffen, in denen Menschen zu Selbstdenkern werden. Und natürlich fordern wir die Leser indirekt dazu auf, sich und ihre Bedeutung in der Gesellschaft in den Blick zu nehmen, mutig zu sein und nicht unreflektiert alles zu akzeptieren, was uns von Autoritäten verordnet wird. Mir ist in der REVUE auch das Thema Emotionen ganz wichtig; deshalb sind wir auch der Initiative „Wer fühlt, gewinnt“

beigetreten. Ich finde, die Fähigkeiten, die Frauen haben, wie beispielsweise Empathie, müssen in der Gesellschaft und insbesondere auch in der Wirtschaft, wichtiger werden. Das meine ich jetzt gar nicht feministisch, sondern menschlich. Was bisher noch eher von Frauen praktiziert wird, muss von allen mehr gelebt werden, denn Emotionen sind menschlich, nicht geschlechtsspezifisch. Mich freut, diese Emotionalität jetzt in meinem Verlag leben und nutzen zu dürfen, um damit Großes zu erreichen.

Gabriela Friederich im Gespräch mit ...

... **Christian Katz, Geschäftsführer und Inhaber von wissen.org Consulting**

Thema: Überwindung von Widerständen bei der Implementierung von Qualitäts- und Informationssicherheits-Managementsystemen

Situation: Wenn Christian Katz beauftragt wird, Qualitäts- und Informationssicherheits-Managementsysteme einzuführen, begegnet er regelmäßig Widerständen und Ängsten von Seiten der Mitarbeiter. Dank seines Gespürs für Menschen gelingt es ihm so gut wie immer, alle Beteiligten mit ins Boot zu holen und sie von den Neuerungen zu überzeugen.

GF: Was sind die besonderen Herausforderungen beim Implementieren von solchen Managementsystemen?

CK: Ich habe unterschiedliche Erwartungen zu erfüllen:

- Der Auftraggeber will ein ISO-Zertifikat für sein Managementsystem haben.
- Das Managementsystem und die Organisation müssen die in den Normen (z.B. ISO 9001 für Qualität oder ISO 27001 für Informationssicherheit) vorgegebenen Anforderungen erfüllen.
- Das Managementsystem soll Orientierung geben, Klarheit schaffen, Risiken mindern, das Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik verbessern und dadurch Qualität, Effizienz und Intelligenz des Unternehmens steigern.
- Das Managementsystem muss zum Geschäft und der Organisation meines Kunden passen.
- Die Mitarbeiter sollen sich an die Regelungen halten, welche im Managementsystem beschrieben sind.
- Last but not least ist mein Anliegen, etwas Sinnvolles zu tun für meinen Kunden, für die Mitarbeiter meines Kunden, für die Kunden meines Kunden, für die Gesellschaft und die die Umwelt.

GF: Wie können Sie diese Erwartungen erfüllen?

CK: Ich verstehe mich als Vermittler zwischen verschiedenen Welten. Dafür muss ich den Standpunkt und die Perspektive meines Gegenübers einnehmen. Dazu gehört Respekt für die mir fremde Welt, für die Menschen darin und für die bestehende Organisation und deren Geschichte.

Zudem bin ich Übersetzer: ich übertrage die Anforderungen aus den Normen in die Beschreibung der Organisation meines Kunden. Ich bin auch Auditor und prüfe, ob die Organisation die Anforderungen aus den Normen erfüllt.

GF: Wie genau würdigen Sie die Geschichte des Unternehmens und die vorhandene Kompetenz der Mitarbeiter, so dass die Mitarbeiter Ihnen gegenüber vertrauensvoll und loyal werden?

CK: Ich verstehe mich als Coach und Moderator. In Workshops und in direkten Gesprächen wiederhole ich immer wieder mein Mantra, dass das Wissen über die optimale Organisation in der Organisation selbst steckt. Meine Aufgabe ist, dieses Wissen ans Licht zu holen und zu nutzen. Ich bin also nicht der Besserwisser-Experte, der dem Kunden sagt, dass alles Bestehende schlecht sei, sondern der Befähiger und Unterstützer. Ich lasse die Menschen erzählen, nicht nur wie es jetzt ist, sondern auch wie es war. Wer weiss dies besser als altgediente Mitarbeiter? Mein Beitrag ist, einen offenen Raum zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Kompetenz kreativ einsetzen dürfen. Wir erfinden verschiedene Varianten und verwerfen diese wieder, bis es für die Leute stimmig ist. Sie maßschneidern sozusagen ihren eigenen Anzug auf sich selbst.

GF: Was macht Ihnen dabei am meisten Freude?

CK: Es gibt viele Gelegenheiten, mich zu freuen:

- Wenn wir in einem Workshop die Ergebnisse ohne Druck, dafür mit Leichtigkeit und spielerisch erarbeiten.
- Wenn Lösungen entstehen, an die noch niemand gedacht hat.

wenn Prozesse effizienter werden und die Qualität steigt, weil wir Lücken, Doppelspurigkeiten und Reibungsflächen eliminieren.

- Wenn die Mitarbeiter das Managementsystem und die zugehörigen Anleitungen, Regeln und Hilfsmittel gerne nutzen.

GF: Zertifizierte Managementsysteme haben nicht überall den besten Ruf. Mit Widerstand ist zu rechnen.

CK: Tatsächlich, ich begegne immer wieder Menschen, die Geschichten aus den 90-er Jahren erzählen, als viele Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9001 implementiert wurden, deren einziger Zweck war, dass ein Zertifikat vorhanden ist. Für mich sind dies Alibi-Systeme. Meine Kunden (Geschäftsleitungsmitglieder) sagen, dass sie dank einem zertifizierten Managementsystem besser schlafen und mehr Freizeit und Urlaub haben. Es gibt Unternehmer, welche den Sinn dieser ISO-Normen einsehen. Sie wollen sich besser organisieren und ihre Stärke zeigen auf dem Markt. Sie sind überzeugt, dass die Normen dabei helfen können.

Widerstand entsteht bei allen Veränderungsprozessen. Die meisten Menschen streben nach Sicherheit, und diese haben wir, wenn wir uns auf bekanntem Terrain bewegen, also in dem, was wir aus der Vergangenheit kennen. Hier kommt mein Sinn-Ansatz ins Spiel.

GF: Was ist der Sinn-Ansatz?

CK: Wenn jemand den Sinn einer Aufgabe oder einer Regel versteht, ist er eher bereit, mitzumachen bzw. die Regel einzuhalten. Der Sinn ist mit der Zukunft verknüpft: Wozu soll

ich das tun? Wozu ist diese Regel gut? Wenn wir darüber reden, werden Aufgaben und Regeln aus der Zukunftsperspektive bewertet. Und schon sinkt der Einfluss der Vergangenheit und damit auch der Widerstand gegen die Veränderung.

GF: Kennen Sie den Sinn immer?

CK: Nein. Meiner Ansicht nach ist es wirkungsvoller, den Sinn gemeinsam zu finden, denn dann passt er maßgeschneidert. Das Mittel dazu sind offen gestaltete Workshops, in welchen sich die Teilnehmer ohne Richtig/Falsch Beurteilung äußern. Dann zeigt sich der Sinn. Das sind sehr kraftvolle Momente.

Es gilt dann, diese Kraft für das Projekt, die Organisationsentwicklung zu nutzen.

Weil nicht alle Mitarbeiter in diesen Workshops dabei sein können, muss der Sinn im Unternehmen kommuniziert, situationsbezogen und stufengerecht besprochen werden. Dies ist eine wichtige Führungsaufgabe. Diese gelingt am besten, wenn die Führungskräfte in Workshops dafür vorbereitet und trainiert werden.

GF: Wie gehen Sie als Berater mit Blockierern unter den Mitarbeitern um? Es gibt ja immer diese „ich will, dass alles so bleibt wie es ist“-Typen. Mit welcher Sonderbehandlung bekommen Sie die mit ins Boot?

CK: Wenn ein Mitarbeiter blockiert, dann rede ich mit ihm unter vier Augen. Ich frage ihn, was seine Einwände sind. Gemeinsam suchen wir Wege und für ihn stimmige persönliche Argumente, damit er seine Einwände abbauen kann. Ich biete auch meine Unterstützung an, damit sich der Mitarbeiter mit den Neuerungen zurechtfindet. Am schönsten ist es, wenn der Mitarbeiter erleichtert weitermacht, weil er den inneren Konflikt gelöst hat. Manchmal braucht es auch härtere Argumente: „Sehen Sie, die Welt, der Markt, die Mitbewerber – alles verändert sich. Wenn die Firma weiter bestehen will, muss sie sich auch verändern. Sie haben die Wahl, ob sie mitmachen und mit dabei sein wollen oder nicht. Niemand ist mit seinem

Arbeitgeber verheiratet.“

GF: Sie haben Ihren Sinn-Ansatz erklärt. Wie ist der Zusammenhang zwischen Sinn und Vision?

CK: Ich verstehe es so: Die Vision ist der Leuchtturm. In diese Richtung soll sich das Unternehmen entwickeln. Hat das Unternehmen eine für die Mitarbeiter attraktive Vision, ist es viel leichter, den Sinn für Veränderungen zu finden, denn diese Veränderungen sind Schritte in Richtung der Vision.

GF: Zum Schluss: Ihr Motto lautet „Damit Ihr Unternehmen sicher gedeiht!“ Was meinen Sie damit?

CK: Im Wort „sicher“ steckt das Bedürfnis und das Streben nach Sicherheit. Sicherheit ist nie 100%ig. Deshalb brauchen wir einen bewussten Umgang mit Gefahren und Risiken. Ich helfe auch, Risikomanagement einzuführen und zu verbessern.

Mit „gedeiht“ will ich ausdrücken, dass ich ein Unternehmen nicht als mechanisches System (wie z.B. ein Uhrwerk) verstehe, sondern als lebendigen Organismus, welcher lernt und sich entwickelt, welcher auch gepflegt, genährt und geschützt werden muss.

Gabriela Friedrich im Gespräch mit...

... Frank Dopheide, Geschäftsführer „Deutsche Markenarbeit“, Geschäftsführer Handelsblatt, Düsseldorf

Thema: Personality-Brandbuilding

Situation: Frank Dopheides Agentur ist Deutschlands erste Adresse für Manager-Marken. Bei der Beratung hilft er den Managern, ihre speziellen Fähigkeiten, Qualitäten und Botschaften überzeugend zu transportieren.

FD: Im Umgang mit unseren hochkarätigen Kunden, Managern deutscher Konzerne, spielt emotionale Kompetenz eine entscheidende Rolle, denn diese Manager kommen mit einem Anliegen, bei dem klar ist, dass sie selbst sich werden verändern müssen. Ihre Frage lautet entweder: „Herr Dopheide, es gelingt mir nicht, unternehmensintern mit meiner Kraft mitreißend zu wirken. Wir haben alles gemacht, was man kommunikationstechnisch machen kann, aber es geht nicht schnell genug. Wie erreichen wir, dass die Mitarbeiter loyal hinter uns stehen?“ Oder sie formulieren ein Problem wie dieses: „Ich bin gar nicht so, wie die Presse mich darstellt. Woran liegt das und wie kann ich es ändern?“ Ein weiteres häufiges Thema beschäftigt sich mit Eigenwahrnehmung versus Fremdwahrnehmung. „Wofür stehe ich? Was sind meine Qualitäten? Was kann ich besonders gut? Und welches Bild haben die Leute von mir?“

Dann hilft es, unseren Kunden zu erklären, dass unsere Arbeitsweise mit ihnen ähnlich ist wie bei Dr. Best und Meister Propper. Wir machen mit ihnen eine Markenanalyse, zu der zwar auch einige schmerzhaft Punkte gehören, beispielsweise wenn es darum geht, wie sie in der Fremdwahrnehmung gesehen werden, aber am Ende hilft es ihnen. Deshalb sind die Klienten zu dieser Analyse meist grundsätzlich bereit. Dabei ist der berufliche Hintergrund unserer Kunden für das Verständnis unserer Arbeit von Vorteil, denn sie haben fast immer

schon einmal etwas mit Kommunikation und Marketing zu tun gehabt, bringen also eine Grundaffinität mit. Das Gros unserer Kunden ist zwischen Mitte und Ende 40, die über 60-Jährigen tun sich mit dem Thema eher schwer.

Wenn wir mit den Kunden ihre Managermarke analysieren, ist es fast immer nur eine Art Aufbereiten und Sichtbarmachen dessen, was sie schon intuitiv wussten. Ganz selten kommen dabei Dinge zutage, die sie völlig unvorbereitet erwischen. Wenn etwas nicht stimmig ist, sehen wir das immer nur als Wahrnehmungsbruch, um zu sagen: „Entweder läuft hier etwas konträr oder es passt nicht zusammen. Wir müssen einmal sehen, wie wir damit umgehen.“ Wir bleiben also auf der Markenebene und unterbreiten niemals den Vorschlag, mit dem Kunden noch tiefergehend zu arbeiten, weil wir ihm nicht den Eindruck vermitteln wollen, dass mit ihm etwas nicht stimmt.

Eines unserer Tools ist die Spontanwahrnehmung. Wir bitten den Manager, uns ein Foto zu geben, auf dem er sich gut getroffen findet und seine Persönlichkeit widerspiegelt. Dann gehen wir mit dem Foto und einer Kamera auf die Straße und fragen 50 Passanten, wie dieser Mensch auf dem Foto auf sie wirkt und lassen sie Vermutungen über dessen Beruf anstellen. Und es gibt AG-Vorstände, zu denen von den 50 Menschen als Feedback kommt: „Kenn ich nicht, aber der sieht aus wie die geborene Langeweile. Ich würde mal tippen Vorwerk-Vertreter.“

Aus Markensicht können wir dann sagen, dass dies für einen Finanzvorstand ein sensationelles Ergebnis ist. Denn Langeweile bedeutet Sicherheit, Stabilität, die Möglichkeit jemanden einzuordnen – all das, was die Menschen heute brauchen. Natürlich sagen wir auch, dass wir ihn anders sehen, bitten ihn aber dennoch inständig, die Kraft aufzubringen, nicht gegen sein Fremdbild zu arbeiten. Wir raten ihm also, keine bunte Krawatte und keine modische Brille zu tragen, sondern sich lieber einen Spaß aus seiner Wirkung zu machen und beispielsweise zu sagen: „Leider sehe ich aus wie Scharpings älterer Bruder, aber reden wir

mal heute über die Quartalsergebnisse.“ Mit solchen Ergebnissen und Tipps können komischerweise alle Kunden umgehen, weil es bestätigt, was sie immer schon gefühlt haben.

Die größten Effekte erzielen wir, wenn Kunden mit unserer Hilfe erkennen, dass sie in Klischeerollen stecken, die ihrer Persönlichkeit nicht entsprechen. In dem Moment, als sie CEO wurden, haben sie sich auf einmal CEO-mäßig verhalten, sich CEO-mäßig angezogen, ein dem CEO-Klischee entsprechendes Auto gekauft und Sätze wie ein Bankchef gesagt. Durch die Markenanalyse merken sie, dass dies eigentlich gar nicht sie sind, und sie wissen auch, warum und wann die Veränderung passiert ist. Die Justierung gelingt ihnen dann meist schnell, weil wir ihnen auch ein Feedback zu den besonderen Qualitäten geben, über die sie nach Einschätzung ihrer Mitarbeiter verfügen. Während der Manager beispielsweise denkt, seine Mitarbeiter würden seinen Teamgeist an ihm schätzen, können wir ihm sagen, welche Faktoren es wirklich sind. „Ihre eigenen Leute finden am besten, dass Sie Dinge in ihrem Sinne durchsetzen können, dass Sie keine Angst haben vor dem Europa Headquarter, keine Angst vor Einwänden und Gegenwind. Sie geben ihren Leuten Luft zum Atmen, weil sie wissen, dass Sie die Dinge irgendwie durchboxen.“

Damit gibt man die Kunden auf eine sehr positive, wertschätzende Art und Weise sich selbst zurück. Wir machen einfach sichtbar, fühlbar und kommunizierbar, was die Kunden immer schon in sich gespürt haben.

Als positiven Effekt machen wir damit den Kommunikationschefs in den Firmen der Manager ihre Arbeit leichter. Kommunikationschefs haben immer, wenn wir ins Spiel kommen, die Sorge, wir machten ihnen das Leben noch schwerer. Das Gegenteil ist der Fall. Die Schwere in ihrem Leben entsteht z.B. dadurch, dass CEOs morgens unter der Dusche wieder irgendeine absurde Idee hatten oder sich abends zum Rotwein nochmal mit irgendeinem getroffen haben, wo sie irgendwas verabredet haben. Diesem unkoordinierten „irgendwie und irgendwas“ bereiten wir ein Ende, in dem wir breite Straßen für die

Persönlichkeitsmarke definieren und klar vermitteln: „Genau das ist Ihr Weg, und dies oder jenes dürfen Sie auf gar keinen Fall mehr tun, denn verstößt gegen alles woran Sie glauben.“ Entsprechend kann der Kommunikationschef den Manager nun leichter durch den Hinweis auf den beschlossenen Weg einfangen und von markenschädigenden Vorhaben abbringen. Überraschend ist auch zu erleben, wie schnell sich die Wahrnehmung der Umwelt zu den Personenmarken ändert. Dies liegt vor allem daran, wie unsere Kunden unsere Beratung umsetzen. Diese Manager sind alle trainiert, auf Beratungen wie unsere so zu reagieren: 1. Ich habe mir das angehört. 2. War das logisch für mich? Ja! 3. War das nachvollziehbar? Ja! 4. Haben wir entschieden, wir machen das so? Und wenn sie entschieden haben, es so zu machen, setzen sie es sensationell konsequent um. Das Umfeld merkt bereits am nächsten Tag, dass irgendetwas anders ist. Die Menschen können diesen Eindruck noch gar nicht an großen, spektakulären Sachen festmachen. Sie registrieren nur, dass die Manager sich irgendwie anders anfühlen, bestimmte Dinge anders machen, etwas anderes sagen oder sich anders verhalten. Das heißt, die Wahrnehmung des unmittelbaren Umfelds und des breiteren Umfelds reagiert sofort, was wie ein positiver Verstärker wirkt. Dadurch bekommt der Veränderungs- und Wahrnehmungsprozess eine Eigendynamik.

In unserer Analyse können wir auch einen der größten Energiekiller aufdecken: Gelegentlich stellt sich heraus, dass der Manager gegen seine eigenen Werte agiert. Vielleicht hat er ein Bild davon entworfen, was ein CEO können, machen und entscheiden muss, dem er aufgrund seiner Persönlichkeit im Grunde nicht entsprechen kann. Dieses Bild dennoch aufrecht zu erhalten und die Dinge dennoch zu tun, kostet ihn unfassbar viel Kraft. Für uns ist kaum vorstellbar, wie der Manager diese kräftezehrenden Aufgaben so lange durchhalten konnte. Unsere Empfehlung ist, die Dinge zu delegieren und diesen Bereich, diese Aufgabe oder was auch immer an jemanden abzugeben, der genau dies wunderbar kann, weil es seiner Persönlichkeit entspricht. Der Manager behält zwar noch die Oberhoheit darüber, muss diese Dinge aber physisch nicht mehr selbst tun. Mit dieser Entscheidung gewinnt er wieder enorme Energien für die anderen Tätigkeiten, die ihm entsprechen.

GF: Sie machen also Mut zu Authentizität und vertreten die Auffassung, dass es energiesparend ist, wieder wirklich authentisch zu sein?

FD: Ja, allerdings gibt es dabei aus meiner Sicht zwei Aspekte, die man in der Kommunikation bedenken muss. Der erste Aspekt ist die Gefahr, Authentizität als leichten Ausweg zu sehen. Wenn der Kunde sich auf ein lapidares „ich bin, wie ich bin“ zurückzieht, dies aber anders bei der Zielgruppe ankommt, muss man ihn dazu motivieren, von der völligen Authentizität abzurücken. Es nützt ihm nichts, wenn die Wahrnehmung seines authentischen Ichs konträr zu seinen Werten ist und es ihm somit nicht gelingt zu vermitteln, was ihm wichtig ist. Genau hier empfehlen wir Veränderungen in Richtung einer modifizierten Art der Authentizität, die sich nach dem richtet, was dem Kunden wichtig ist und was er transportieren möchte.

Der zweite Aspekt ist, dass eine gewisse Künstlichkeit manchmal auch authentisch sein kann. Ein gutes Beispiel hierfür die Katzenberger - künstlicher geht es ja gar nicht mehr. Aber in ihrer Marke ist sie ganz glaubhaft, und deshalb ist „authentisch“ kein ganz einfaches Wort.

FINANZ-INTERVIEWS

Gabriela Friedrich im Gespräch mit ...

... Dr. Heinz Wings, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg

Thema: Neues Bank-Format „Emotional Banking“

Situation: Weltweit wird derzeit mit neuen Bank-Formaten experimentiert, wobei alle neuen Modelle die Attribute „digital“, „mobil“ und „sozial“ (im Sinne von Einbeziehung in die Sozialen Netzwerke) haben. Die Sparda-Bank Hamburg hat ihrer Leistung eine weitere Ausprägung hinzugefügt: die Emotionalität. Das Modell des „Emotional Bankings“ soll ganz klassisch dazu dienen, in der Niedrigzins-Phase Bereits-Kunden zu binden und neue zu gewinnen, um Kreditvolumen und Provisionserträge aus Versicherungs-, Bauspar- und Fondprodukten zu generieren. Das Konzept wurde Ende 2012 bzw. Mitte 2013 gestartet und hat sich bereits in der aktuellen Niedrigzinsphase als äußerst wirkungsvolles Instrument zur Kundenbindung erwiesen.

GF: Emotionen findet man im Bankensektor vorrangig bei der Art der Kundenansprache, Ihr Konzept des Emotional Bankings umfasst hingegen eine komplett neue Produkt- und Leistungswelt. Was sind die Grundelemente des Emotional Bankings?

Dr. HW: Das neue Format Emotional Banking ist eine Dienstleistung, die in den mehr emotional geprägten Freizeitbereich hineingeht. Wir haben verschiedene Communities gegründet, die Gruppen von Kunden mit geistiger Verbundenheit zu bestimmten Themen wie Sport und Umwelt ansprechen. Für diese Kunden schneiden wir in Kooperation mit externen Partnern spezielle Angebote und Produkte. Diese Angebote sind beispielsweise „Money can't buy“-Produkte und „Tue Gutes“-Aktivitäten, die Menschen vorrangig auf der Gefühlsebene ansprechen. Und gleichzeitig bekennt sich die Sparda-Bank mit der Themenauswahl der Communities klar zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, zu

Nachhaltigkeit und bewusster Lebensführung, denn wir sind davon überzeugt, dass der Kunde es schätzt, wenn er in diesen unruhigen Zeiten sieht, wofür seine Bank steht und dies auch in ihrer Produktpolitik zum Ausdruck bringt.

GF: Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von anderen Mehrwert-Konten?

Dr. HW: Die Unterschiede zu sonstigen am Markt befindlichen Mehrwert-Konten sind insbesondere

1. die themenmäßige Zusammenfassung der Benefits
2. die ganz besonderen emotionsgeladenen Zusatz-Nutzen – Dinge, die themenaffine Menschen emotional ansprechen und die man sich für Geld nicht kaufen kann, also die „Money can't buy“-Produkte
3. die „Tue Gutes“-Maßnahmen. Insbesondere die „Tue Gutes“-Maßnahmen sind eine Spezifizierung und moderne Interpretation des genossenschaftlichen Prinzips

GF: Welche Communities gibt es und was können die Kunden dort erwarten?

Dr. HW: Es gibt aktuell zwei Communities:

1. Sparda Horizont: Hiermit begannen wir Mitte 2013 und sprechen als 100-prozentig klimaneutrale Bank alle umweltbewussten Menschen an. Sie erhalten bei uns Deutschlands erstes klimaneutrales Girokonto – zertifiziert vom TÜV SÜD. Außerdem ermöglichen wir den Mitgliedern der Community umweltfreundliche Sparprogramme, indem wir ihr Geld in nachhaltige Projekte von Mitgliedern in der Region anlegen. So schaffen die Kunden nicht nur Rücklagen, sondern unterstützen gleichzeitig den Wandel in eine grüne Zukunft hier vor Ort. Außerdem bieten wir den Mitgliedern von Sparda Horizont ihren persönlichen Nachhaltigkeits-Berater, der für sie passende Lösungen recherchiert, egal ob es um Energiesparlampen, klimafreundliche Elektrogeräte, nachhaltige Modernisierung oder innovative E-Mobilität geht. Und wir vermitteln Experten mit den Schwerpunkten

"Erneuerbare Energien", "Energieeffizientes Bauen" und "Umwelttechnologien". Natürlich bieten wir einen dauerhaft günstigen Kredit für nachhaltige Investitionen, gemeinsame, den Horizont erweiternde Events und eine Einkaufsgemeinschaft mit konkreten Vorteilen beim Kauf von nachhaltigen Produkten. Zu guter Letzt zeichnen wir mit dem „Horizont Award“ diejenigen aus, die Nachhaltigkeit leben und ihr Umweltbewusstsein in die Tat umsetzen wollen - Vereine und Institutionen aus Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein. Jedes Projekt hat die Chance auf eine Fördersumme von 1.000 € bis 10.000 €. Insgesamt werden 50.000 € an Fördersummen vergeben. Die Auswahl der Gewinner erfolgt sowohl durch eine Fachjury als auch online durch die Mitglieder der Community. Grundsätzlich ist es bei „Sparda Horizont“ unser Bestreben, unsere Kunden zur Vermeidung und Reduzierung des CO2-Verbrauchs aufzurufen und möglichst viele Angebote zu einem Thema zu machen, das den Community-Mitgliedern wirklich am Herzen liegt.

2. Sparda-Sportiv: Auch dieses Thema ging Mitte 2013 an den Start. Wir wollen mit „sportiv“ das Verhalten unserer Mitglieder aktiv mitgestalten, in dem wir die Sportiv-Kunden zu mehr Sport bewegen. Dies gelingt uns mit einer Sparda Sportiv-App, mit der die Sportzeit der Kunden erfasst wird. Für jede geleistete Sportstunde kann der Kunde 1 Euro auf sein Sparkonto übertragen und mit dem Sportiv Sparen zu einem vorteilhaften Zinssatz anlegen. Mit den auf einem Extrakonto gesammelten Stunden aller Sportiv-Mitglieder werden gemeinnützige Sportprojekte in der Region gefördert. Die Sportiv-Community bietet außerdem die Teilnahme an Sportveranstaltungen und Workshops und eben auch Erlebnisse, die man mit Geld nicht kaufen kann, sondern die exklusiv unseren Mitgliedern offenstehen. Diese „Money can't buy“-Produkte können gemeinsame Sporterlebnisse mit Olympioniken oder präferierte Startplätze bei Laufwettbewerben sein. Weiterhin bieten wir Vergünstigungen auf Sportartikel und Mitgliedschaften in Sportclubs, eine Unfallversicherung, die Sportunfälle abdeckt und günstige Kredite für sportliche Anschaffungen.

Im Sommer diesen Jahres beginnen wir übrigens mit unserer dritten Community. Sie heißt "DB Plus" - eine Rückbesinnung auf unsere Ursprungszielgruppe, die Eisenbahner.

GF: Sie haben also Angebotspakete konzipiert, bei denen auch die Finanzprodukte themenspezifisch emotional aufgeladen sind und damit an Attraktivität gewinnen. Sind diese Angebote kostenlos, so wie Ihre anderen basisgebenden Bankprodukte?

Dr. HW: Nein, die Mitgliedschaft in den Communities kostet den Kunden monatlich von 1 bis 10 Euro. Dieses Geld verwenden wir um die einzelnen Themen entsprechend bespielen zu können. Bei 10.000 Mitgliedern stünden dann für die Aktionen der Community jährlich rund 1 Million Euro zur Verfügung.

GF: Welche Bedeutung spielen die Partner, die Sie in die Angebotsportfolios eingebunden haben?

Dr. HW: Aufgrund der Zusammenarbeit mit branchenfremden Kooperations-Partnern sind wir imstande, den Mitgliedern der Communities mit günstigem Preis-/Leistungsverhältnis immer wieder neue Mehrwerte zu bieten. Wir „teilen“ uns somit den Kunden mit den Branchenfremden und damit natürlich auch die Kosten.

GF: Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit dem Emotional Banking?

Dr. HW: Meine Erwartung, nach etwa drei Jahren den Break-even Point zu erreichen, dürfte realistisch sein. Außerdem fördern die Communities tatsächlich den Absatz zusätzlicher Bankprodukte und die Generierung von Kreditvolumen im prognostizierten Umfang. Das Emotional Banking ist bei uns allerdings nicht auf Gewinnmaximierung ausgelegt. Stattdessen wollen wir unseren "Mitgliederförderungsauftrag" hiermit neu interpretieren und an das neue Umfeld anpassen.

GF: Sie sind dafür bekannt, immer wieder Vorreiter für innovative Bankkonzepte zu sein. Sie waren einer der Pioniere Online-Bankings in Europa und waren der Erste deutschlandweit, der Bankprodukte übers Fernsehen anbot. Jetzt also das Emotional Banking, das Sie auch in Ihrem Buch Banking 3.0 – Trendbrüche, neue Geschäftsmodelle und Spielregeln“ vorstellen. Was treibt Sie zu diesen Entwicklungen?

Dr. HW: Innovation und Dynamik sind die tragenden Säulen unserer Geschäftspolitik. Und mich persönlich treiben – natürlich – Emotionen. Eine meiner Maximen lautet: „Tue nur, was Du wirklich liebst“, eine andere „Hinterlasse etwas Großartiges im Universum“ und eine dritte „Sorge für herausragende, verrückte Erlebnisse“. Obwohl ich einen Controller- und einen IT-Hintergrund habe, spielen Gefühle und die Begeisterung dafür, mich zum Wohl der Gemeinschaft zu engagieren, eine entscheidende Rolle in meiner Arbeit. Und genau diese Leidenschaft ist die Basis unserer guten Geschäftszahlen.

Gabriela Friedrich im Gespräch mit ...

... Witold Wilden, Corporate Culture Consultant, Hamburg, Autor von „Erfolgsfaktor Werte“, bis 2004 in Managementfunktionen in der Versicherungswirtschaft

Thema: Change-Management im Rahmen einer Fusion

Situation: In 2002 übernahm Witold Wilden die Geschäftsführung eines gerade durch mehrere Fusionen entstandenen großen Versicherungsmaklers. Die Fusionen hatten zu starkem Umsatzrückgang, hoher Fluktuation und unrunder ablaufenden Prozessen geführt. Innerhalb von nur einem Jahr gelang es Wilden, all diese Missstände abzustellen und eine positive Unternehmenskultur mit einem starken Wir-Gefühl aufzubauen.

GF: Wie genau war die Fusion abgelaufen und welche Situation fanden Sie vor, als Sie in das Unternehmen kamen?

WW: Als ich zu dem Unternehmen kam, hatte es schon mehrere große Veränderungsprozesse durchlaufen. Im ersten Schritt hatten sich drei deutsche Unternehmen mit unterschiedlichen Ausrichtungen, mit Hauptquartieren in verschiedenen Städten und mit einer jeweils anderen Kundenstruktur zusammengeschlossen. In der Theorie hatte es wie eine gute, sinnvolle Idee ausgesehen, die unterschiedlichen Stärken der drei Partner zusammenzubringen. In der Praxis lief es aber gar nicht erfolgreich – im Gegenteil. Die alten Inhaber führten das Unternehmen gemeinsam, waren sich in vielen Bereichen aber nicht einig, welche Strategie sie verfolgen wollten; da waren natürlich Konflikte vorprogrammiert. Unterschiedliche Mentalitäten und die Konflikte in der Chefetage führten letztlich zu erheblicher Unzufriedenheit – und zum zweiten großen Veränderungsschritt: In dieser Situation entschlossen sich einige der Anteilseigner, ihre Anteile an ein großes, international aufgestelltes Unternehmen zu veräußern. Damit waren die ehemals stolzen inhabergeführten deutschen Unternehmen plötzlich ein kleiner Teil eines Großkonzerns. Von einem Tag auf

den anderen war die Sprache im Unternehmen Englisch, das Budget wurde mehr oder weniger vorgegeben, der schwankende Aktienkurs an der New York Stock Exchange führte im Dreimonatsrhythmus zu hektischen Anpassungen der Headcounts, angelsächsische Strategien sollten im deutschen und österreichischen Markt zum Erfolg führen.

Ein Unternehmen unter diesen Umständen zu führen, ist mehr als schwierig. In den zwei Jahren vor meinem Amtsantritt war die Geschäftsführung bereits mehrfach ausgewechselt worden und von 500 Mitarbeitern hatten 250 von sich aus das Unternehmen verlassen, eigene Firmen gegründet oder bei Wettbewerbern angeheuert. Sie waren zwar ersetzt worden, die Ausgeschiedenen machten sich aber aufgrund ihrer langjährigen Kontakte über den Kundenbestand her. Die verbliebenen Mitarbeiter waren weiterhin unzufrieden und übertrugen diese Unzufriedenheit auch auf die neu eingestellten Kollegen. Nebenbei lief eine große Anzahl von Arbeitsgerichtsprozessen mit ausgeschiedenen Mitarbeitern, da niemand zu Verhandlungen bereit war. Insgesamt war dies eine für alle Beteiligten mehr als unbefriedigende Situation. Die Kunden beschwerten sich zu Recht über den schlechteren Service, die Mitarbeiter waren völlig verunsichert und auch der neue Eigner hatte wenig Freude an dem Investment.

GF: Eine unerfreuliche, äußerst komplexe Ausgangslage. Was kann man eigentlich in einer solchen Situation noch tun?

WW: Man konnte eigentlich erst einmal nichts mehr falsch machen. Schon der Beginn war spannend: Ich erschien zum Arbeitsbeginn in der Hauptverwaltung in Frankfurt, mein ausgesprochen netter englischer Kollege, der die Interimsgeschäftsführung gemacht hatte, zeigte mir mein Büro, stellte mir meine Assistentin vor und verschwand. 500 Menschen in 10 Standorten in Deutschland und einem in Österreich hatten damit nun einen neuen Chef. Es gab aber keine offizielle Vorstellung – noch nicht mal bei den Führungskräften führte man mich ein und es fanden auch weder eine Betriebsversammlung noch eine Vorstellung beim

Betriebsrat statt, obwohl das alles eigentlich Selbstverständlichkeiten sind.

Aber manchmal hilft dann ja der Sprung ins kalte Wasser. Am ersten Tag wurden also die ersten Meetings angesetzt, ich habe mich dann selbst vorgestellt. Am Nachmittag bin ich allein durch die Flure gestreift und habe mich bei meinen neuen Mitarbeitern einfach mal ins Zimmer gesetzt. Das war offensichtlich schon ein Erlebnis, da viele der normalen Mitarbeiter noch nie einen der vielen vorherigen Geschäftsführer aus der Nähe gesehen hatten – es war eben bis dato eine hierarchische Kultur gewesen, die auf Abgrenzung und Abschottung zwischen denen da oben und denen da unten aufgebaut war. Selbst die Geschäftsleitungsetage war mit einem speziellen Code am Türschloss gesichert gewesen. All das änderte ich sofort, was einfach umzusetzen war und einen neuen Geist der Offenheit markierte.

In den Telefonaten mit den Niederlassungsleitern hörte ich auch, dass in vielen Niederlassungen nie ein Mitglied der Geschäftsleitung aufgetreten war und Latrinengerüchte statt vernünftiger Informationen immer wieder die Runde machten.

Erster Schritt war also, monatliche Betriebsversammlungen in allen Niederlassungen zu organisieren und diese zu besuchen, offene Fragerunden mit klaren Informationen zu beantworten, in einzelnen Bereichen Workshops zu installieren, die schonungslos die derzeitige Situation analysieren halfen und Vorschläge zur Verbesserung erbrachten.

Zusätzlich wurde ein personeller Austausch zwischen den Niederlassungen organisiert; sie hatten vorher überhaupt nicht miteinander gearbeitet. Und ich initiierte eine Begrüßungskultur für neue Mitarbeiter: Jedem neuen Mitarbeiter wurde ein Mentor aus einem anderen Bereich zur Seite gestellt, der für Fragen zur Verfügung stand.

Außerdem wurden alle neuen Mitarbeiter aus allen Niederlassungen nach drei Monaten

Betriebszugehörigkeit zu einem Meeting eingeladen, in dem sie mir direkt berichten konnten, wie sie die ersten drei Monate erlebt hatten, was gut, aber auch, was als nicht so gut empfunden worden war. Das gab mir die Gelegenheit, die neuen Mitarbeiter persönlich zu erleben und einzuschätzen, ohne von den Beurteilungen der Führungskräfte abhängig zu sein.

Ein weiterer, kleiner aber wichtiger Baustein war eine Personalentwicklungsmaßnahme, die ich in allen meinen Führungspositionen ohnehin immer durchgeführt habe: die Einrichtung einer jährlich wechselnden Arbeitsgruppe von jungen, nach Ansicht der Niederlassungsleiter förderungswürdigen Mitarbeitern unterhalb der Führungsebene, mit denen in einem Jahr spezielle Projekte erarbeitet wurden. Wir trafen uns viermal im Jahr für zwei Tage. In der Zwischenzeit wurden die Projekte in kleineren Gruppen weiter bearbeitet. Diese Gruppen hatten mehrere Vorteile: Zum einen konnte ich anhand der von den NL-Leitern entsandten Mitarbeitern die Einstellung des Niederlassungsleiters zum Thema Personalentwicklung recht gut erkennen. Manche schickten quasi als Belohnung ältere, durchaus verdiente Mitarbeiter, die aber nicht unbedingt geeignet waren, zukünftig weiterführende Aufgaben zu übernehmen. Andere schickten sehr junge, aber kreative Köpfe, die frischen Wind mitbrachten. Zum anderen konnte ich, wie schon vorher auf den Betriebsversammlungen und Workshops, in diesem Kreis meine Ideen und Vorstellungen, wohin ich das Unternehmen zu führen gedachte, direkt ohne die Interpretation der zweiten Führungsebene unterbringen und schaffte so eine kleine Revolution von unten, indem diese Mitarbeiter im Kollegenkreis als Sprachrohr für ihre und meine Ideen werben konnten. Damit war die sogenannte Lähmschicht der zweiten Führungsebene, die hauptsächlich aus älteren Mitarbeitern bestand, ein wenig neutralisiert.

In all diesen Gruppen wurden durchaus harte Strukturmaßnahmen diskutiert und beschlossen; die Diskussion war ein wenig länger als in anderen Unternehmen, wo solche Maßnahmen von oben beschlossen werden, dafür war die Umsetzung deutlich reibungsloser,

weil alle Beteiligten verstanden hatten, warum diese Maßnahmen notwendig waren.

Am Anfang war die Mannschaft erheblich verunsichert und auch skeptisch. Nach einem halben Jahr allerdings bestätigte mir eine Führungskraft, man habe diese Geschäftsführung zum Anfassen ja für einen Trick gehalten, langsam allerdings entwickle sich ein Vertrauen, das Anlass zu Hoffnung gebe.

Regelmäßige Veranstaltungen in allen Niederlassungen, auf denen der Stand der Veränderungen immer wieder kommuniziert wurde und offene Fragen und Diskussionen nicht nur erlaubt sondern gewünscht waren sowie personeller Austausch innerhalb der Niederlassungen plus monatliche Führungskräftemeetings an unterschiedlichen Standorten führten zu einem neuen Miteinander. Man verstand sich plötzlich als ein Unternehmen, wo vorher noch die alten Strukturen der drei Ursprungsunternehmen kulturell vorhanden waren.

Zusätzlich konnten durch persönliche Gespräche mit den Betroffenen, die vorher nur über Anwälte kommuniziert hatten, von 32 laufenden Arbeitsgerichtsprozessen 30 kurzfristig außergerichtlich bereinigt werden, darunter auch zwei mit dem Betriebsrat, der von den vorherigen Geschäftsführern als Feind bekämpft worden war. Speziell der Betriebsrat erwies sich als große Hilfe bei den anstehenden Veränderungen, nachdem endlich offene Gespräche geführt worden waren und die teilweise berechtigten Forderungen erfüllt waren. Auch das brachte wieder Ruhe ins Unternehmen.

Als Fazit kann man festhalten, dass nach einem Jahr sich die Fluktuationsrate nahe null einpendelte, sogar wieder Initiativbewerbungen zu verzeichnen waren, der Umsatzrückgang wieder einem leichten Wachstum gewichen war und die neuen Prozesse reibungslos funktionierten.

GF: Was halten Sie denn für die wichtigsten Voraussetzungen, einen solchen Change-

Prozess erfolgreich zu gestalten?

WW: Einfach gesagt: klare, offene und ehrliche Kommunikation, das Vorbild der ersten Führungsebene und eine Einbindung aller Ideen aller Hierarchieebenen in den Gesamtprozess. Die Menschen müssen wieder das Gefühl bekommen, bei diesen Veränderungen dabei gewesen zu sein, Teil eines großen Ganzen und nicht ein isoliertes Rädchen im Getriebe zu sein. Entscheidend ist, ein Gemeinschaftsgefühl herzustellen, das dazu führt, dass jeder über den Tellerrand hinausblickt und jederzeit weiß, was die nächsten Schritte sein werden.

HINTERGRUNDWISSEN

Einflussreicher agieren dank emotionaler Kompetenz

von Angelika Leisering

Erfreulicherweise ist es mittlerweile unstrittig, dass es nicht mehr ausreicht, fachlich und methodisch gut im Job zu sein. Vielmehr ist die Bereitschaft unerlässlich, sich persönlich (weiter) zu entwickeln und gerade auch die soziale Kompetenz stetig zu erweitern, um die eigene Handlungskompetenz auszubauen. Ekkehard Crisand definiert soziale Kompetenz „als Schlüsselqualifikation, die jede Führungskraft täglich unter Beweis stellen muss. Auf eine knappe Formel gebracht, versteht man darunter die Fähigkeit, Mitarbeiter durch Kommunikation auf gemeinsame Ziele hin zu lenken.“ Soziale Kompetenz ist wachsend wichtig – nicht nur bedingt durch den permanenten Wandel, sondern auch wegen der Teamvielfalt, die durch verschiedene Mitarbeiter-Generationen und unterschiedliche Mentalitäten immer größer wird. So ist eine Führungskraft nicht nur Performance-Manager für sich selbst, sondern z. B. auch für ihre Abteilung oder ihr Projekt-Team. Zudem ist sie auch Diversity-Manager, um das Team erfolgreich zu führen. Ladwig formuliert: „Die Führungskraft benötigt viel Einfühlungsvermögen, Sensibilität und eigene Wertneutralität, um mit den Diversity-Parametern sachdienlich umgehen zu können.“¹ Dies ist der Kern der sozialen Kompetenz: das Motivieren zum Miteinander, das Ausrichten auf ein gemeinsames Ziel, konstruktiv Einfluss nehmen, gemeinsame Sache machen – bestmöglich. Wie kann das gelingen? Dies ist die Frage, die sich Führungskräfte ebenso wie Projektleiter und Unternehmer immer wieder stellen. Nach Ridder, Conrad, Schirmer & Bruns² beruht Mitarbeiterführung auf Kommunikation, Informationsaustausch, zwischenmenschlicher Interaktion und mikropolitischen Handeln.

In welchem Zusammenhang steht Mikropolitik zu emotionaler Kompetenz?

Während die große Politik sich auf Staat und Gesellschaft bezieht, bezieht sich die kleine

Politik auf Organisationen. Ein anderer Begriff für „Mikropolitik“ ist „organisationale Politik“. Druwe 3 schreibt: „Politik hat mit Werten und Zielen zu tun, es ist eine Form des sozialen Handelns.“ 3 Und Dörrenbächer: 4 „Mikropolitik ist wie alle Politik der Versuch, auf soziale Strukturen und menschliche Verhältnisse gestaltenden Einfluss zu nehmen.“ 4 Nach Neuberger 5 ist Mikropolitik weder eindeutig positiv noch eindeutig negativ zu bewerten. Zwischen den Polen ‚manipulierendes Agieren zum Eigennutz‘ und ‚eigenverantwortliches Handeln im Sinne der Organisationsziele‘ findet Mikropolitik im alltäglichen Verhalten Ausdruck z.B. im Dehnen gegebener Vorschriften oder der ausgesuchten Beziehungspflege. Der alltäglich gegebene Nährboden für politisches Verhalten in Organisationen sind mehrdeutige und konflikthafte Situationen. Wie in diesen mehrdeutigen und konflikthafte Situationen agiert werden kann – darauf nimmt die Unternehmenskultur in Verbindung mit gelebten Werten und angestrebten Zielen Einfluss. In welcher Qualität Lösungswege für diese mehrdeutigen bzw. konflikthafte Situationen gefunden werden, hängt ab von der sozialen Kompetenz, insbesondere der emotionalen Intelligenz und der Kommunikationsstärke aller Beteiligten.

Mikropolitik bringt die Dimensionen persönliche Ziele, Macht, Gestalten der alltäglichen Zusammenarbeit, eigenverantwortliches Handeln sowie Werte und Ziele zusammen. All diese Dimensionen sind gleichermaßen für Unternehmen, Teams und Projektmanager von Bedeutung.

Solga & Blickle 6 beschreiben, dass mikropolitische Kompetenz ein wichtiger Faktor ist für den Erfolg der Einflussnahme. Als vier Dimensionen werden definiert:

1. Soziale Scharfsinnigkeit:

Personen mit diesem Merkmal sind aufmerksame, sensible und genaue Beobachter anderer. Dies erlaubt ihnen, das Verhalten ihrer Interaktionspartner akkurat zu interpretieren.

Zugleich können sie das eigene Verhalten situationsangemessen steuern – ohne Anstrengung.

2. Netzwerkfähigkeit:

Es bedeutet – im beruflichen Kontext – soziale Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen. Sich in einer Organisation schnell gut zu positionieren, vertrauensvolle Beziehungen leicht aufbauen zu können, zeichnet Personen mit politischer Kompetenz aus. Als Konsequenz erfolgt organisationaler Machtausbau. Sie unterstützen andere aus eigenem Antrieb und orientieren sich am Gegenseitigkeitsprinzip.

3. Wahrgenommene Aufrichtigkeit:

Sie bewirkt, dass Einflussversuche nicht manipulativ interpretiert werden. Nur frei von anderen Motiven können Einflussversuche erfolgreich sein.

4. Interpersonelle Einflussnahme:

Einflusstaktiken können flexibel ausgewählt und situativ angepasst werden. Dies ist eine Form von Kontrolle, ohne dabei manipulativ oder unfair zu erscheinen.

Als positive Effekte der im beruflichen Kontext eingebrachten sozialen Kompetenz zeigen sich positive Auswirkungen auf die Teamleistung und in Folge auf das Arbeitsklima sowie Stressreduktion. Schlussendlich ist sie ein wichtiger Faktor für beruflichen Erfolg.

Führung ist Einflussnahme. Im beruflichen Umfeld Strategien zu verfolgen und Taktiken einzusetzen ist Einflussnahme, mikropolitisch Agieren ebenfalls. Niemand kann sich diesen Handlungsfeldern entziehen oder sich davon freisprechen, keine Führungskraft und kein Mitarbeiter. Der Versuch, Einfluss zu nehmen ist erfolgreich, wenn wir verbindliche Zusagen erhalten, Unterstützung wichtiger Stakeholder bekommen, als kompetent angesehen werden und damit die Reputation steigt und auch, wenn wir befördert werden.

Mit welcher Intention versucht wird, auf andere - im Sinne der Zielerreichung - Einfluss zu nehmen, wird auch durch die Unternehmenskultur vermittelt. Diese wird durch die Organisationsmitglieder mitgestaltet. So nimmt die Führungskraft unmittelbar Einfluss darauf, welche Signale die Mitarbeiter empfangen und wie sie ihr Verhalten daran anpassen werden. Die Intention entscheidet auch, ob das Agieren als positiv oder negativ empfunden

bzw. ausgelegt wird. Je größer die emotionale Kompetenz des Handelnden, umso mehr Einfluss wird er bekommen. Denn es ist nicht gewährleistet, dass der Versuch, Einfluss zu nehmen, auch gelingt. Darauf nimmt immer auch der jeweilige Kommunikationspartner Einfluss. Je größer die soziale Kompetenz, insbesondere die emotionale Intelligenz und die Kommunikationsfähigkeit, umso leichter kann Mitarbeiterbindung gelingen. Auch unter diesem Aspekt sind die sogenannten Soft Skills von ausgeprägtem unternehmerischem Nutzen. In diesem Sinne ist emotionale Kompetenz ein äußerst wertvolles Werkzeug moderner Führung, das zudem wirkungsreich jeden befähigt, in einer komplexer werdenden Welt differenzierter und situationsgerechter zu agieren. Die professionelle Handhabung von Werkzeugen und Instrumenten will gelernt sein. Und ist zu lernen! So ist es auch hinsichtlich der emotionalen Kompetenz sinnvoll und nutzbringend, durch Seminare oder Coachings soziale Kompetenz auszubauen, und auf diese Weise die eigene Persönlichkeit weiter zu entwickeln, um einflussreicher zu agieren und damit erfolgreicher wirksam zu sein - nicht nur im eigenen Interesse - auch im Interesse des Teams, der gesamten Organisation und aller Stakeholder.

Quellenverzeichnis:

1. Ladwig, Désirée (2009). Team-Diversity – Die Führung gemischter Teams. In von Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika, Domsch, Michel (Hg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (6. Aufl., S. 388-399). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
2. Ridder, Hans-Gerd, Conrad, Peter, Schirmer, Frank & Bruns, Hans-Jürgen (2001). Strategisches Personalmanagement. Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive (S. 79). Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
3. Druwe, Ulrich (1992). Studienführer Politikwissenschaft (S. 108). München: ars una.

4. Dörrenbächer, Christoph (2006). Mikropolitik in Multinationalen Unternehmen: Konturen eines neuen Forschungsfeldes. In Mense-Petermann, Ursula & Wagner, Gabriele (Hg.). Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp? (S. 123-152). Wiesbaden: VS-Verlag.

5. Neuberger, Oswald (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung (2. Aufl., (S. IVf). Stuttgart: Lucius & Lucius.

6. Solga, Jutta & Blickle, Gerhard (2012). Macht und Einfluss in Projekten. In Wastian, Monika, Braumandl, Isabell & von Rosenstiel, Lutz (Hg.). Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung (2. Aufl., S. 145-164.) Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Die Kraft, die (Kunden-)Begeisterung schafft

Die Entdeckung einer neuen emotionalen Kompetenz

von Jörg Hilber

Zufriedene Mitarbeiter sorgen für zufriedene Kunden, so lautet die Lehrmeinung. Eine neue Grundlagenstudie stellt diese Gleichung in Frage. Zufriedenheit ist ein passiver Zustand, der eher Kundenfeindlichkeit als –freundlichkeit hervorruft. Nur wer über eine ganz bestimmte Kompetenz verfügt, kann Kunden und andere Mitmenschen begeistern. Was ist die Kraft, die Begeisterung schafft und wie entsteht sie?

Zufriedene Mitarbeiter = Unzufriedene Kunden

Wer zufriedene Mitarbeiter hat, hat zufriedene Kunden, so lautet eine verbreitete These. Deswegen unternehmen viele Unternehmen intensive Anstrengungen, um aus ihren Mitarbeitern zufriedene Mitarbeiter zu machen. Mitarbeiterorientierung heißt das Stichwort. Die in den Jahren 2011 und 2012 bei der knapp 10'000 Personen durchgeführte umfassende Grundlagenstudie „Arbeitswelt, Privatwelt“ des Instituts für Dialogforschung in Zug (Schweiz) stellt den obigen Kausalzusammenhang in Frage. Das Forschungsprojekt zeigt, dass Zufriedenheit oft ein passiver Zustand ist, der in eine Anspruchs- und Konsumhaltung münden kann. Eine zu starke und oft falsch verstandene Mitarbeiterorientierung führt oft zu einer unbeteiligten (Selbst-)Zufriedenheit, bei der nicht der Kunde sondern eben der Mitarbeiter selbst und dessen Bequemlichkeit im Mittelpunkt steht. Wer sich zurücklehnt, bindet keine Kunden an sich. Nur extrem motivierte und engagierte Mitarbeiter können Kunden begeistern, denn hinter Kundenbegeisterung steht letztendlich frei nach Kennedy die Mentalität „Ask not what your company can do for you – ask what you can do for your company.“ (Frage nicht, was Deine Firma für Dich tun kann, frage was Du für Deine Firma tun kannst.“) und somit auch „Ask what you can do for your customer“ (Frage, was Du für Deinen Kunden tun kannst).

Es stellt sich nun die Frage, ob und wie es möglich ist, dass eine Mehrzahl der Angestellten

einer Firma einen derart hohen Motivationsgrad erreichen, dass sie fragen, was sie für ihre Firma und deren Kunden tun können. Um eine Antwort zu geben, müssen vorher einige weitere Forschungserkenntnisse beleuchtet werden.

Das Privatleben bestimmt das Arbeitsleben

Auch wenn es auf den ersten Blick paradox erscheint, sind es nicht Aspekte des Arbeitslebens, wie Lohn, Arbeitsmittel etc., die den höchsten Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung (also mit der Tatsache, dass sich Mitarbeiter mit „ihrer“ Firma identifizieren) haben. Einen signifikant höheren Einfluss haben die Zufriedenheit und Erfüllung, die man aus dem Privatleben gewinnt. Dieser Zusammenhang besteht umgekehrt ebenso, man kann also von einer Wechselwirkung zwischen Arbeits- und Lebenszufriedenheit sprechen. Personen mit sehr hoher Arbeits- und sehr niedriger Privatlebenszufriedenheit (und umgekehrt) sind extrem selten (weniger als 5% der Befragten).

Das Märchen von der Work-Life-Balance

Investieren Menschen, die sowohl aus dem Arbeits- als auch aus dem Privatleben sehr viel Erfüllung gewinnen, in beide Bereiche des Lebens in etwa gleich viel, haben sie also eine ausgeglichene „Work-Life-Balance“? Auch hier lautet die Antwort nein. Eine ausgeglichene Lebenswaage ist nicht der Idealzustand. Die glücklichsten Menschen sind diejenigen, die in ihrem Leben Prioritäten setzen und ihr Leben so gestalten, dass diese Prioritäten möglich sind. Wer in seinem Beruf aufgeht und deswegen seinem Privatleben etwas weniger Wichtigkeit einräumt, kann sehr glücklich sein und sich in keiner Weise überbelastet fühlen. Wer hingegen beispielsweise eine monotone Berufstätigkeit ausübt, tut gut daran, stark in sein Privatleben zu investieren und seine persönliche Erfüllung außerhalb seiner Arbeit zu gewinnen.

Spielt der Arbeitgeber keine Rolle?

Wenn nun also die Leistungen des Arbeitgebers nicht die zentralen Faktoren wirklicher Erfüllung bei der Arbeit sind und das Privatleben eine wichtige Rolle spielt, woher kommt denn nun die Bereitschaft, sich für „seine“ Firma und seine Kunden einzusetzen? Kann sich der Arbeitgeber einfach zurücklehnen, seine Mitarbeitenden womöglich sogar schlecht behandeln oder bezahlen, weil er sowieso keinen Einfluss auf deren Engagement hat, weil ein erfülltes Privat- und Arbeitsleben einfach vom Himmel fällt – oder eben nicht? Irren sich die gängigen Personalbefragungen, die sehr wohl einen Zusammenhang zwischen Lohn, Arbeitsbedingungen, Sozialleistungen und Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation herstellen? Ja und nein. Nein, denn selbstverständlich muss das Umfeld stimmen. Wer seine Mitarbeitenden schlecht behandelt oder bezahlt, bekommt im Gegenzug keine Spitzenleistungen. Nein, weil die Kraft, die Begeisterung schafft, nicht zentral auf Leistungen beruht. Einmal mehr ignoriert die traditionelle Forschung ein wichtiges Element...

Die allumfassende Selbstkompetenz

Der Treiber der Arbeitsmotivation, der von den meisten Personalbefragungen völlig ignoriert wird sind persönliche Eigenschaften – im besonderen Konfliktfähigkeit, Sozialkompetenz, Umgang mit Veränderungen und Selbstmanagement. Eine negative Beurteilung des eigenen Teams wird beispielsweise durch die mangelnde Konfliktfähigkeit der befragten Person oft wesentlich besser erklärt als durch die Stimmung im Team als Ganzes. Eine schlechte Beurteilung von Abläufen fußt oft stärker in der mangelnden Fähigkeit sich zu organisieren als in den Abläufen selbst. All diese Kompetenzen sind Selbstkompetenzen, Selbstkompetenzen die zufrieden machen, wenn man sie beherrscht. Und... es gibt offensichtlich eine allumfassende Selbstkompetenz, die Kraft, die Begeisterung schafft. Diese Kompetenz, die der Mensch der Mensch im Verlauf seines Lebens entwickelt, oder eben nicht, wollen wir „Zufriedenheitskompetenz“ nennen. Zufriedenheitskompetenz ist die Fähigkeit, Wohlbefinden zu schaffen – für sich und für andere. In ihr sind alle anderen wichtigen emotionalen Kompetenzen wie Empathie, Lösungsorientierung etc. enthalten. Wer die Zufriedenheitskompetenz besitzt, setzt sie – bewusst oder unbewusst – sowohl im

privaten als auch im beruflichen Umfeld ein und erreicht deswegen ein erfülltes Leben. Völlig neu ist diese Entdeckung übrigens nicht. Schon in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts publizierte Mihaly Csikszentmihalyi diverse Bücher zum Thema „Flow“ und erkannte darin ebenfalls, dass der Mensch sich zu seinem Glück selbst verhilft. Neu ist der statistische Beweis der Wechselwirkungen von Arbeitsleben, Privatleben und persönlichen Eigenschaften sowie die Identifikation und Definition dieser Zufriedenheitskompetenz als zentraler Treiber von Motivation und Begeisterung.

Die Rolle des Arbeitgebers

Ein guter Arbeitgeber kann sich nicht zurücklehnen – dies haben wir bereits gesehen. Er hat im Gegenteil eine sehr aktive Rolle zu erfüllen. Die Aufgabe eines guten Arbeitgebers ist es, die Zufriedenheitskompetenz bei seinen Mitarbeitern zu fördern. Empowerment lautet ein Stichwort. Nur wer sich für seine eigene Zufriedenheit zuständig fühlt, erklärt sich auch für die Zufriedenheit anderer verantwortlich. Kundenbegeisterung kann nur in einem Arbeitsumfeld entstehen, indem man sich für sich und andere einsetzt. Die Basisstudie „Arbeitswelt, Privatwelt“ zeichnet aber ein anderes Bild der Arbeitswelt in Deutschland und der Schweiz. Selbstkompetenz und die Übernahme von (Eigen-)Verantwortung werden kaum gefördert. Fast ein Drittel der befragten Personen wäre bereit, am Arbeitsplatz mehr Verantwortung zu übernehmen. Hier reden wir nicht nur von Führungsverantwortung, sondern auch von Einsätzen im Rahmen von Projekten oder ähnlichem.

Führungsentwicklung ist Kompetenzentwicklung

Die mit der Basisstudie verbundenen Analysen der Führungskompetenz zeigen, dass fast die Hälfte der Führungskräfte zu wenig delegiert und zu wenig durchsetzungsstark ist. Wir leben heute in Arbeitswelt in der oft zu wenig gefordert wird. Wer nicht gefordert ist, entdeckt seine Potentiale nicht. Wer nicht gefordert ist, kann seine Zufriedenheitskompetenz nicht entwickeln.

Will eine Unternehmung diese Selbstkompetenz nutzen und mit begeisterten Mitarbeitern

Kunden begeistern, muss sie Führungskräfte haben, die die Fähigkeit besitzen Selbstkompetenzen, allen voran die Zufriedenheitskompetenz zu entwickeln. Hier gilt einmal mehr der Grundsatz: Führung ist alles – alles ist Führung!

Eckdaten der „Studie Arbeitswelt, Privatwelt“

Die „Basisstudie Arbeitswelt, Privatwelt“ wurde von Januar 2011 bis Dezember 2012 vom Institut für Dialogforschung, Zug (CH), in enger Zusammenarbeit mit dem Private Institute Human Resources in Achern (D) und der constant dialog ag in Zug (CH) durchgeführt. Befragt wurden 8400 Personen in der Deutschschweiz und in Deutschland. Alle Personen füllten einen Fragebogen zu ihrem Arbeits- und Privatleben aus, erhielten dazu eine individuelle Auswertung. 800 Personen davon wurden zudem im Rahmen eines 20minütigen persönlichen Tiefeninterviews zu ihrem Antwortverhalten und zu ihren persönlichen Ergebnissen befragt. Im September 2013 erfolgte eine umfassende statistische Validierung der Studienergebnisse und der in diesem Artikel beschriebenen Wechselwirkungen.

WEGE ZU EMOTIONALER KOMPETENZ

"Warum Fehler nicht nur falsch sind und was wir aus ihnen lernen können."

Erfahrungsbasiertes Lernen für intelligentes Teamwork

von Markus Hoitz

Der Volksmund weiß: „Aus Fehlern wird man klug“. Und genau darauf basiert die Coaching-Arbeit des erfahrungsbasierten Lernens. Denn wenn viele Menschen, insbesondere in der Wirtschaft, heute eines verlernt haben, dann ihrer Intuition zu vertrauen und außerdem Fehler als etwas Nützliches anzusehen, das sie weiterbringen kann. Ein berühmtes Beispiel hierfür ist die Glühbirne. Ehe Thomas Alva Edison seine Erfindung erfolgreich zum Patent anmelden konnte, hatte er einen langen Weg aus Versuchen und Irrtümern zurückgelegt. Fast 2000 verschiedene Stoffe musste er ausprobieren, bevor ihm mit verkohlter Baumwolle der Durchbruch gelang. Stellen wir uns vor, er hätte nach dem 20. Fehlversuch entmutigt aufgegeben! Edison ist konsequent seinem Gefühl gefolgt, dass es doch funktionieren muss. Und der Erfolg gab ihm Recht.

Keinen Fehler machen zu wollen, ist der Fehler.

Was heißt das nun konkret? Im Grunde nur: dem eigenen Gefühl vertrauen! Das ist keine neue Erkenntnis, aber in unseren modernen Zeiten ein eher unpopulärer Ansatz. Zu schwer wiegt für viele die Sorge, in einer durchorganisierten und auf Effizienz getrimmten Arbeitswelt Fehlentscheidungen zu treffen. Lieber übernehmen Menschen die Entscheidungen anderer und ignorieren die eigenen Gefühle, um alles „richtig“ zu machen. Dies ist der eigentliche Fehler, weil dabei jede Menge Potenzial ungenutzt bleibt– eigenes und das von Mitarbeitern. Schließlich ist der Mensch ein soziales Wesen, dessen Gefühlslage jede Interaktion viel stärker beeinflusst, als ihm das bewusst ist. Genau das ist der Punkt, an dem erfahrungsbasiertes Coaching ansetzt.

Erfolg basiert auf einem Gefühl: Vertrauen.

Auch im Beruf sind sich nur wenige Menschen darüber im Klaren, wie stark sie von ihren Emotionen bestimmt werden. Echte, erfolgreiche Zusammenarbeit funktioniert beispielsweise nur, wenn sich die Teammitglieder vertrauen. Denn das ist ein Grundbedürfnis. Deshalb sollte, wer in seinem Team eine motivierende Basis der Zusammenarbeit schaffen will, für eine Atmosphäre sorgen, in der sich alle wohl und sicher fühlen. Es geht darum, den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen und sie als Persönlichkeit zu respektieren. Dann erreicht man es, dass Mitarbeiter freiwillig ihre Komfortzone verlassen, um sich noch mehr zu engagieren und neue Erfahrungen zu machen.

Erfahrung ist der Schlüssel.

Bei erfahrungsorientiertem Lernen steht das Erleben, das emotionale Wahrnehmen, im Fokus. Dazu dienen praktische Übungen, die typische Situationen im Berufsalltag abbilden und die Teilnehmer in neue Rollen versetzen.

Beispiel „Teamfähigkeit stärken“: Verschiedene Übungen zeigen den Teilnehmern ganz plastisch, dass jeder mithelfen und sich mit den anderen Teammitgliedern koordinieren muss, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Diese Lernerfahrung zeigt schnell: Großer Erfolg ist nur im Team möglich.

Ein anderes praktisches Beispiel: Regeln. Explizite und implizite Regeln sind Ausdruck einer jeden Gemeinschaft. Ob es sich um eine fremde Kultur oder aber um eine Firmen- oder Abteilungsstruktur handelt – Regeln bestimmen das Zusammenleben und bergen manche Herausforderung. Um den Teammitgliedern dafür die Augen zu öffnen, soll jeder in einer Übung erleben, wie es sich als Fremder oder Neuling in einer neuer Umgebung anfühlt und was der Mensch braucht, um sich orientieren zu können.

Synergie – nicht nur ein Stichwort für das Management.

Wie wichtig es ist, im Team auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und emotionalen Wahrnehmungen aller Mitglieder einzugehen, vermitteln weitere praktische Übungen. Die Gruppe bzw. der Einzelne in der Gruppe bekommt die Möglichkeit, sich selbst in Interaktion zu erfahren. Dabei wird kommuniziert, nachgedacht, erlebt und gefühlt – es ist ein Lernen mit Kopf, Hand und Herz. Diese Interaktionsmethoden finden in einer vom Alltag abgetrennten, entspannten Atmosphäre statt und werden zu einem vollkommen eigenständigen Mikrokosmos der Gruppendynamik. Ein Coach unterstützt die Gruppe dabei, indem er Ressourcen, Widerstände und Strukturen identifiziert und gruppendynamische Prozesse durch lösungsorientierte Interventionen positiv und nachhaltig verändert. Dies ermöglicht es dem Team, für den Arbeitsalltag zu erlernen, Rücksicht auf die Befindlichkeiten, Stärken und Schwächen des Einzelnen zu nehmen und jedem zu erlauben, sich nach seinen Fähigkeiten einzubringen. Und: Diese Erfahrungen nehmen dem Einzelnen die Angst davor, Fehler zu machen – Versuch und Irrtum sind ausdrücklich erlaubt.

Mehr Selbstbewusstsein, mehr Teamgeist.

Diese Übungen wecken die Lust an kreativen Problemlösungen und fördern ein unbefangenes Herangehen an die unterschiedlichen Herausforderungen. Diese Entscheidungsfreiheit und Selbstbestimmung stärkt das verbindliche Engagement des Einzelnen für den Veränderungsprozess im Team. Ein Team, das die eigene emotionale Kompetenz mit solch einem Coaching schult, profitiert im hohen Maße von den Synergieeffekten der verschiedenen Persönlichkeiten. Jeder erfährt Unterstützung für die Erreichung seiner Ziele und der Entwicklung seiner individuellen Fähigkeiten. Genau das ist nicht nur für jeden Einzelnen bereichernd, sondern wirkt sich positiv auf das Arbeitsergebnis des gesamten Teams aus und kann als Lernerfahrung in den Arbeitsalltag mitgenommen werden.

(S)HE – (Self) Hypno Empowerment, Hirn-Talk mit Tiefenwirkung

von Gabriela Friedrich

„Etwas in mir sabotiert meinen Erfolg!“ konstatierte Herr P. irritiert, als ihm klar wurde, wie ambivalent er bei der Verfolgung seiner Pläne wirklich war. P. war Bankmanager und hatte entschieden sich beruflich zu verändern, um möglichen Folgen eines angespannten Verhältnisses mit dem neuen Verwaltungsrat zuvorzukommen. In einem Arbeitgeberwechsel sah er kein Problem, schließlich hatte er eine für sein Alter ungewöhnlich steile Karriere und beeindruckende Erfolge vorzuweisen. Mehrfach hatte sich Herr P. schon auf passende Angebote beworben, war zu Gesprächen eingeladen worden und hatte dann jedes Mal etwas Merkwürdiges erlebt: Während der Termine hatten ihn plötzlich Zweifel an der Richtigkeit seiner Entscheidung übermannt, den Arbeitgeber zu wechseln. Diese innere Unklarheit hatte ihn weniger souverän auftreten lassen als gewöhnlich und ihn letztlich um die Jobchance gebracht. Das sollte ihm nicht noch einmal passieren; er war entschlossen, den Ursachen seiner Zweifel mit der Mentaltechnik (S)HE auf den Grund zu gehen und sie auszuräumen

Was ist (S)-HE?

„(S)HE – (Self) Hypno Empowerment nach Gabriela Friedrich“ ist ein Verfahren, das mit dem Ziel entwickelt wurde, innere Veränderungsprozesse durch den Einsatz gehirngerechter hypnoseähnlicher Sprachmuster schnell, angenehm und leicht zu machen. Belastende akute Gefühle lassen sich damit ebenso beseitigen wie tiefsitzende innere Programme. Es eignet sich für professionelle Coachings und für die Eigenanwendung und fördert die Fähigkeit, Emotionen und Gedankenmuster differenziert wahrzunehmen, zu verstehen und zu steuern.

Das Verfahren ist eine Weiterentwicklung der Mentaltechnik BSFF, entwickelt von dem klinischen Psychologen Dr. Larry Philipp Nims. BSFF entspricht wissenschaftlichen Kriterien und hat sich in den USA und vielen weiteren Ländern seit Jahren mit großem Erfolg bewährt. Dort wird die Methode u.a. im Managercoaching für Peak Performances

eingesetzt.

(S)HE erweitert die Arbeit von Dr. Nims um eine umfangreiche Ursachenanalyse und leicht erlernbare Ablauf-Routinen, mit denen sich die Auswirkungen prägender Erfahrungen in Minutenschnelle deaktivieren lassen. Außerdem umfasst (S)HE einen umfangreichen „Baukasten“ bedarfsgerecht einsetzbarer Elemente aus systemischer Arbeit, Teilarbeit, Arbeit mit Visualisierungen und Symbolen, provokativen Interventionen nach Farrelly, Choices Technique nach Pat Carrington und NLP.

Die drei entscheidenden Elemente des (S)HE-Verfahrens sind:

1. Die Struktur- und Ursachenanalyse zur Wahl des Ansatzpunktes mit der größten Wirkung
2. Ein selbsttätig im Unterbewusstsein wirkendes „Problemlösungsprogramm“
3. Der Hirn-Talk – (auto)hypnotische Anweisungen zur Veränderung innerer Muster und Gefühle

1. Die Struktur- und Ursachen-Analyse: Die meisten Menschen entwickeln Selbstmitgefühl, sobald sie die verborgene Logik ihrer störenden Gefühle, Gedanken und Reaktionen durchschauen. Sie erkennen dann, in welchem erstaunlichem Ausmaß sie von Konditionierungen fremdgesteuert werden, deren Ursachen häufig bis in die früheste Kindheit zurückreichen. Struktur und Entstehung des Problems werden damit plötzlich nachvollziehbar und erklärlich, was Selbstvorwürfe und -verurteilungen reduziert.

Über das Mitgefühl hinaus, hat die Analyse der Konditionierungen noch zwei weitere positive Effekte: Erstens gelingt die Veränderung der unerwünschten Muster mit (S)HE am schnellsten, wenn man bei ihren Wurzeln ansetzt; die „Hebelwirkung“ der Intervention ist hierbei am größten. Und zweitens verbessern sich die zwischenmenschlichen Beziehungen, weil nun ein Verständnis dafür vorhanden ist, dass vieles, worüber man sich bisher beim Gegenüber aufgeregt hat, einfach nur das Ergebnis von Konditionierungen ist, die das

Verhalten und die Sichtweise steuern. (S)HE ist damit ein exzellentes Tool, um die Soft Skills zu entwickeln.

Manchmal bleiben die Gründe für ein Problem trotz aller Analyse im Dunklen. Für diese Fälle bietet (S)HE ein Portfolio möglicher Vorgehensweisen, um störende Gefühle, Gedanken oder Verhaltensmuster wunschgemäß zu verändern.

Zur Ursachen- und Strukturanalyse gehört auch, sich möglicher innerer Widerstände und Quertreiber bewusst zu werden, die eine angestrebte Veränderung erschweren oder sogar verhindern könnten. So können sie bei den Formulierungen des späteren Hirn-Talks berücksichtigt und dadurch beseitigt werden.

Die Struktur- und Ursachen-Analyse im Fall von Herrn P:

Eine Reihe gezielter Fragen brachte Herrn P. auf die richtige Spur, die Ursachen seines Problems aufzudecken: Viele Jahre zuvor hatte er für einen Chef gearbeitet, der ihm (und anderen Mitarbeitern) immer wieder nonverbal signalisiert hatte, wie dumm und inkompetent er ihn fand. Deshalb hatte sich P. bei Begegnungen mit diesem Mann klein gefühlt und sein Hirn hatte gelernt, sich beim Anblick dieses Mannes automatisch zu fürchten.

Lassen Sie uns an dieser Stelle einen kurzen Exkurs in die aktuellen Erkenntnisse der Gehirnforschung einschieben: Wenn wir lernen uns vor etwas zu fürchten, also ein emotionaler Auslöser etabliert wird, werden zwischen bestimmten Zellgruppen unseres Gehirns neue Verknüpfungen gebildet. Einen solchen Lernvorgang bezeichnet man als Konditionierung. Das Resultat des Lernvorgangs ist dann ein konditioniertes Netz, auch Zellverband genannt. Diese Zellverbände, die also das Gedächtnis der erlernten Auslöser bilden, sind somit Aufzeichnungen dessen, was wir gelernt haben. Sie sind quasi eine emotionale Alarmdatenbank. Und wann immer wir nun im Berufsalltag mit einer Situation

konfrontiert werden, die dem Auslöser ähnelt, der für die Entstehung der Konditionierung verantwortlich war, wird das neuronale Netz aktiviert und wir fühlen uns genauso wie damals - egal ob das gerade in den Kontext passt oder nicht und egal, ob wir uns noch bewusst an den ursprünglichen Auslöser erinnern können oder nicht.

Herr P. hatte seit Ewigkeiten nicht mehr an seinen Ex-Chef gedacht, aber seine Konditionierung, die durch die Erfahrungen entstanden war, war noch immer aktiv – das wurde ihm jetzt klar. Denn wenn er sich seine Gesprächspartner aus den Vorstellungsgesprächen ins Gedächtnis rief, konnte er bei allen Ähnlichkeiten mit seinem früheren Arbeitgeber erkennen. Sein Unterbewusstsein hatte also mit den spontan auftretenden Zweifeln versucht, eine Wiederholung der alten, schmerzvollen Erfahrung zu verhindern - nett gemeint, aber leider kontraproduktiv für die Verwirklichung von P.s Plänen.

Es galt also, auf Herrn P.s konditioniertes neuronales Netz derart einzuwirken, dass die Reiz-Reaktions-Kette unterbrochen wurde und er sich statt ängstlich sicher und kraftvoll fühlte.

2. Ein selbsttätig im Unterbewusstsein wirkendes „Problembehandlungsprogramm“

Dies ist das zentrale Element von (S)HE und der größte Unterschied zu gängigen Coaching- und Hypnoseverfahren: (S)HE arbeitet mit einem selbsttätig im Unterbewusstsein wirkenden „Problembehandlungsprogramm“, das bei Bedarf mit einem selbstgewählten Schlüsselwort aktiviert wird. Das Programm – ein komplexes System von Handlungsanweisungen für den Umgang mit Konditionierungen – bewirkt eine sofort spürbare, positive Veränderung des Problems. Ein Ingenieur beschrieb seine Erfahrung, als er erstmals (S)HE ausprobierte, folgendermaßen: „Heute Morgen hatte ich beim Gedanken an ein aktuelles Projekt einen Kloß im Bauch. Ich habe mir einfach nur gewünscht, dass dieses Gefühl verschwindet und an mein Schlüsselwort gedacht. Und plötzlich ging es mir viel besser.“

Ähnlich wie bei der Installation eines Antivirenprogramms auf dem Computer wird das (S)HE-Programm einmalig im Unterbewusstsein des Anwenders verankert und kann dann über Jahre bei Bedarf genutzt werden, um sich von störenden Gedanken oder Gefühlen zu befreien und wieder Zugang zum vollen Leistungspotential zu erhalten.

Die „Installation“ ist denkbar einfach und innerhalb weniger Minuten durchgeführt: Da das Unterbewusstsein über eine Aufnahmekapazität von 11 bis 40 Millionen Bit pro Sekunde (hier herrscht bei der Wissenschaft Uneinigkeit) verfügt, genügt es, den mehrseitigen Text des (S)HE-Programms ein- bis zweimal laut zu lesen und ihn mit einem Schlüsselwort zu verknüpfen. Dies hatte Herr P. bereits vor dem (S)HE-Coaching erledigt.

3. Der Hirn-Talk:

Beim Hirn-Talk formulieren der Coach oder der Anwender selbst Aufträge, wie das Unterbewusstsein mit dem zu bearbeitenden Thema verfahren soll, und beenden jeden Satz mit der Nennung des Schlüsselwortes. Damit wird das Programm aktiviert. Für eine bestmögliche Wirkung hat es sich als sinnvoll erwiesen, die verschiedenen Aspekte eines Themas explizit zu benennen. Dies vermittelt dem Anwender das wohltuende Gefühl, vollumfänglich verstanden und angenommen zu werden.

Bei der Formulierung der Sätze gibt es zahlreiche Möglichkeiten; bewährt hat sich – insbesondere bei als machtvoll empfundenen Themen – eine Gliederung in kleine Veränderungsschritte, zu denen das Innerste bereitwillig „ja, den Schritt kann ich gehen“ sagt. So ist das mulmige Gefühl in Minutenschnelle aufgelöst.

Aufgabe des Anwenders bzw. Klienten ist es, den Aufmerksamkeitsfokus nach innen zu richten, zu erspüren, welche Reaktionen diese Impulse auslösen und – bei der

Zusammenarbeit mit einem Coach – Feedback zu geben. Erfahrungsgemäß reduzieren sich die Gefühle oder verschwinden vollkommen; bei komplexen Themen können aber auch neue Gedanken, Gefühle oder Erinnerungen ins Bewusstsein treten, die mit dem Problem in Zusammenhang stehen und die dem Anwender bisher nicht zugänglich waren. Gelegentlich überlagert eine akute Emotion weitere Emotionen, die erst dann wahrnehmbar und behandelbar werden, wenn die akute, offensichtliche Emotion bearbeitet wurde. Es offenbaren sich bei der Arbeit auch oft neue Erkenntnisse über tiefere Ursachen des Themas. Dieser Prozess der Veränderung und Bewusstwerdung hält bei vielen Anwendern auch noch über die Dauer der eigentlichen Sitzung hinaus an.

Der Hirn-Talk bei Herrn P.: Nun galt es, die früheren Vorfälle mit dem Ex-Chef zu bearbeiten. Als P. sich in seiner Vorstellung wieder in die Situation hineinversetzte, wie sein Chef vor ihm stand und ihn geringschätzig anschaute, fühlte er sich sofort wieder klein und minderwertig, so wie damals. Der (S)HE-Coach formulierte die entsprechenden Sätze, P. spürte in sich hinein und erlebte, wie das Gefühl des Kleinseins schwand und einer Wut wich. Auch diese wurde solange bearbeitet, bis sich P. groß, kraftvoll und rundum gut fühlte und bei der Visualisierung seines früheren Chefs nur noch „armer Kerl“ dachte. Er spürte jetzt, dass hinter dem verletzenden Benehmen des Mannes keine Bösartigkeit gesteckt hatte, sondern ein emotionaler Schmerz.

So mit der Vergangenheit versöhnt, bekam P. die Aufgabe, sich seine Gesprächspartner aus den Vorstellungsgesprächen vor dem inneren Auge vorzustellen. Und siehe da – es trat kein unsicheres Gefühl mehr auf. Allerdings wurde ihm plötzlich noch etwas anderes, wichtiges klar: Die Unternehmenskultur der Geldinstitute, bei denen er sich beworben hatte, passte nicht zu seinen persönlichen Werten. Und ein Teil seiner Zweifel war die Stimme seiner Intuition gewesen, die ihn auf diesen Wertekonflikt hingewiesen hatte.

Als nächstes sollte er sich vorstellen, dass ihm die bis dato als unangenehm empfundenen

Verwaltungsratsmitglieder gegenüberstanden. Zu seinem großen Erstaunen war auch diese Abneigung verschwunden. Sie hatte also auch ihre Ursache in den lange zurückliegenden prägenden Erfahrungen mit dem Ex-Chef gehabt. Welch Erkenntnis: Nicht die Verwaltungsratsmitglieder waren für die Konflikte verantwortlich gewesen, sondern seine eigenen Konditionierungen, die seine Wahrnehmung und sein Kommunikationsverhalten gegenüber den Damen und Herren unbewusst negativ beeinflusst hatten.

Das (S)HE-Coaching endete für Herrn P. mit der unverhofften Wendung, dass sein Hauptgrund für einen beruflichen Wechsel verschwunden war. Die gesamte Sitzung mit Analyse, Hirn-Talk und Erfolgsüberprüfung hatte nur 60 Minuten gedauert.

Fazit: Derart schnelle Veränderungen sind beim Einsatz von (S)HE eher die Regel denn die Ausnahme. (S)HE lässt sich aber nicht nur bei individuellen, tiefsitzenden Problemen nutzen, sondern hilft auch, Chance-Prozesse in Unternehmen reibungsloser zu gestalten, weil es den Kopf frei und offen für neue Wege und kreative Lösungen macht und die Ängste und Widerstände, die bei Veränderungen oft auftreten, sanft beseitigt und durch Vertrauen und Offenheit ersetzt. Dabei arbeitet (S)HE nach dem einfachen Grundsatz, die Menschen sich selbst zurückzugeben: Sie werden fähig, herausfordernde Situationen zu bewältigen, indem sie wieder Zugriff auf die ihnen innewohnenden Ressourcen erhalten. Dies ist das Prinzip von (Self)-Empowerment.

Was lernt der Boss vom Ross??

Im Führungsalltag „auf's richtige Pferd setzen“

von Verena Neuse

Walter hat es nicht leicht. Seit vielen Jahren hat er versucht, sich in seinem Team nach oben zu arbeiten. Hat sich bei jeder Gelegenheit in den Vordergrund gedrängt, sich im Umfeld seines Chefs aufgehoben und sich bei den Kunden beliebt gemacht. Alles ohne Erfolg - stets wurde er am Ende von seinem Chef vor aller Augen in die Schranken gewiesen. Doch nun endlich hat er seine Chance: Er wurde versetzt und kam in ein neues Team. Diesmal wollte er von Anfang alles richtig machen, um nicht wieder als ewige Nummer Zwei zu enden. Also zeigte er sich von Anfang an von seiner dominanten Seite, war ständig präsent und zeigte den anderen unmissverständlich, wo es langging. Dass er dafür viel allein war, keiner ihm beim Essen Gesellschaft leistete oder sonst seine Nähe suchte, fiel ihm zunächst nicht weiter auf. Als er aber bemerkte, dass sein Team ihn aktiv mied und sogar das Weite suchte, wenn er in Sichtweite kam, war er irritiert. Ein Job ohne jede Sozialkontakte war auf Dauer nicht das, was er sich vorgestellt hatte – selbst, wenn er dafür das Sagen hatte. Doch hatten die anderen wirklich Respekt vor ihm? Oder nahmen sie ihn am Ende nicht ernst und gingen ihm einfach aus dem Weg, um ihre Ruhe vor ihm zu haben? Sein Kollege Joe, ein ruhiger Typ mit massigem Körper und gelassenem Gemüt, der schon lange dabei war, schien ihn in der Tat weitestgehend zu ignorieren. Der kleine dicke Herr Fritz nutzte jede Gelegenheit, um seinen eigenen Interessen nachzugehen. Nur das jüngste Teammitglied schien regelrecht Angst vor ihm zu haben.

Doch was sollte er tun? Schlaue Ratgeber lesen? Sich coachen lassen? Ein Führungstraining besuchen? Alles nicht möglich - denn Walter ist ein Pferd, genau wie seine drei Teammitglieder Little Joe, Fritzi und Offino.

Thomas hat es nicht leicht. Er steht mitten in einer großen Reithalle, umgeben von vier Pferden, denen er Anweisungen geben soll. Sie sollen im Kreis um ihn herumlaufen; dann

anhalten, um sich von ihm große Ringe um den Hals hängen zu lassen; dann wieder im Kreis laufen; und schließlich anhalten, damit er die Ringe wieder abnehmen kann. Das klingt nach einer lösbaren Aufgabe, für die er auch noch ein Hilfsmittel erhalten hat: eine Art Fahne, die er jetzt langsam entrollt. Damit wird er die Gäule schon auf Trab bringen! Besonders, da er gerade gelernt hat, dass Pferde Fluchttiere sind. Mit ein bisschen Druck wird er die vier also sicher beeindrucken können. Er hebt die Fahne und schwenkt sie hin und her.

Walter steht ihm mit etwas Abstand gegenüber und schaut Thomas abwartend an. Er ahnt, was von ihm erwartet wird, aber sicher ist er sich nicht. Daher wartet er auf eine klare Ansage und auf einen konkreten Impuls, was er tun soll. Beides vergeblich.

Später wird Thomas berichten, dass er davon ausging, die Pferde wüssten schon, was zu tun sei, weil sie diese Übung ja sicher nicht zum ersten Mal machten. Außerdem hatte er erwartet, dass die Fahne ihm automatisch Respekt verschaffen würde. Auch wenn er gar nicht wusste, was er damit eigentlich machen sollte. Auf die Idee nachzufragen war er nicht gekommen - schließlich war er es als Führungskraft gewohnt, auf alles selbst Antworten zu finden. Und er hatte in zahlreichen Seminaren ebenso zahlreiche Kommunikationsmethoden und Führungsinstrumente kennen gelernt, um mit jedem Gegenüber in allen Situationen richtig umgehen zu können. Theoretisch zumindest. Diese vier Pferde schienen sein Wissen allerdings nicht im Geringsten zu beeindrucken.

Nachdem er minutenlang vor den Augen der anderen Teilnehmer versucht hat, die Tiere zumindest in Bewegung zu setzen - mal läuft eins gemächlich links herum, mal toben zwei rechts herum, eins bleibt stoisch stehen und betrachtet das Treiben - gibt er zunächst auf und verlässt mit angespanntem Gesichtsausdruck die Reithalle. Auf die Frage eines anderen Teilnehmers, was seine Strategie gewesen sei, schweigt Thomas zunächst nachdenklich. Die Antwort lautet dann wie folgt: Er habe sich überlegt, welche der ihm bekannten Methoden wohl auf die Situation anwendbar sei. Dann habe er aber schnell gemerkt, dass diese bei Pferden offenbar nicht funktioniere. Schließlich habe ihn vor allem geärgert, dass die vier sich so unkooperativ verhalten hätten, obwohl er doch aus seiner Sicht alles richtig gemacht

habe! Und da sei ihm auch schnell die Lust vergangen, sich weiter anzustrengen. Außerdem war ihm das Ganze auch etwas unheimlich, da er die Situation nicht unter Kontrolle hatte.

Wieder Schweigen. Dann die Frage, ob er es nochmal versuchen könne.

Im zweiten Anlauf betritt Thomas die Halle mit hoch erhobenem Kopf und richtet den Blick nacheinander auf alle vier Pferde. Dann stellt er sich in die Mitte, senkt den Blick auf den Boden und wartet einen Moment ab. Herdenchef Walter und das neugierige Shetlandpony Fritzi nähern sich ihm langsam, die beiden anderen schauen interessiert mit gespitzten Ohren in seine Richtung.

Als er daraufhin wieder aufschaut und entschlossen den Arm mit der Fahne hochhebt, setzen sich alle vier Pferde in Bewegung, erst langsam, dann fangen sie an, gleichmäßig um ihn herum zu traben. Kein Ausbrechen, keine Richtungswechsel, es ist ein entspanntes Schnauben zu hören. Thomas senkt die Fahne wieder und legt sie auf dem Boden der Reithalle ab. Die Tiere werden langsamer und bleiben schließlich stehen. Die Ringe, die er den Pferden um den Hals hängen soll, hat er am Eingang zur Halle liegen lassen. Er geht los, um sie zu holen - und alle vier Pferde schließen sich ihm nach und nach an. Erst am Ziel seines Weges dreht er sich um und sieht überrascht in vier erwartungsvolle Augenpaare. Der Rest der Übung ist ein Kinderspiel, und Thomas kommt am Ende mit einem stillen Lächeln wieder aus der Halle.

Was war geschehen? "Ich habe aufgehört zu überlegen und einfach mal gemacht", lautet die auf den ersten Blick schlichte Antwort. Und nach einer kleinen Pause, verbunden mit einem tiefen Seufzer: "Das sollte ich vielleicht viel öfter tun..." Doch was ist nun wirklich geschehen?

„Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.“

Bei näherer Betrachtung hat Thomas vor allem eins getan: Er hat die Perspektive verändert. Weg von "Ich weiß, wie es gehen muss" hin zu "Erstmal abwarten, was passiert". Und er hat sich eingelassen: auf die unbekannte Situation, auf die Pferde und vor allem auf sich selbst.

Dazu musste er sich zunächst von seinen bewährten Rezepten verabschieden und den Fokus auf sein Gegenüber legen - das in diesem Fall vier Beine hat, genauso gut aber auch aus einem anderen Kulturkreis kommen oder schlicht eine junge Frau sein kann, die anders reagiert, als es ein gestandener männlicher Fachvorgesetzter erwartet. Weiterhin musste er sich dessen bewusst werden, welche Reaktionen in ihm abliefen, als die Pferde nicht wie erwartet reagierten. Unsicherheit, Ärger und ein gewisser Grad an Hilflosigkeit sind nicht gerade die Eigenschaften, die eine Führungskraft gerne zeigt - schon gar nicht öffentlich. Vor allem musste er seinen Kopf ausschalten oder zumindest vorübergehend zum Schweigen bringen. Und statt zu denken musste er - ja, was? Fühlen? Oder zumindest neben der Ratio auch seine Emotionen zulassen.

Ein Pferd sagt mehr als tausend Worte

Auch Tiere verfügen über emotionale Intelligenz, die besonders für ein Beutetier wie das Pferd von (über)lebenswichtiger Bedeutung ist. Es muss jede Situation in Sekundenbruchteilen auf ihre Bedeutung und ihr Gefahrenpotential hin beurteilen können und greift dafür instinktiv auf sein Erfahrungswissen zurück. Eine Bewertung im Sinne von Wirkung oder sozialer Erwünschtheit einer Reaktion findet dabei nicht statt, ein Pferd reagiert ausschließlich im gegenwärtigen Moment. In Sachen Achtsamkeit ist uns die Tierwelt damit um Längen voraus. Ebenso wertfrei reagiert ein Pferd auch auf das menschliche Verhalten, es hat keinerlei Vorurteile oder Projektionen in Bezug auf sein zweibeiniges Gegenüber. Diese Kombination ermöglicht es Führungskräften, in der Interaktion mit Pferden an der eigenen Haltung zu arbeiten, ohne wie bei einem menschlichen Gegenüber auf Skepsis oder Misstrauen zu stoßen, wenn sich jemand anders verhält als bisher erlebt. Zusätzlich zeigt ein Pferd sehr deutlich, wie es den Kontakt und die Beziehung wahrnimmt und ob das gezeigte Verhalten mit der inneren Haltung der Führungskraft übereinstimmt. Unterschwelligem Druck weicht es sichtbar aus, fehlende Klarheit spiegelt es unbarmherzig zurück, mangelnde Aufmerksamkeit ebenso. Da die Tiere aber nur auf der Verhaltensebene reagieren und keine persönlichen Charakterzüge in Frage stellen, lässt sich ihre Reaktion

deutlich leichter akzeptieren als die eines Kollegen, Mitarbeiters oder auch eines Coachs. Gerade "kopfgesteuerte" Menschen, die primär in klassischen Erfolgs- und Leistungskategorien denken, lassen sich durch das ganzheitliche Lernklima pferdegestützter Trainings erfolgreich aktivieren. In der ungewohnten Situation gibt es keine bekannten Lösungswege, sie müssen sich mit allen Sinnen mit ihrer Lernumgebung auseinandersetzen und im wahrsten Sinne des Wortes bewegen. Das Gehirn wird dadurch angeregt, seine gewohnten Wahrnehmungsfilter auszublenden und neue Verknüpfungen zu schaffen. Der Lernvorgang läuft dabei implizit und auf mehreren Ebenen ab:

- mit den Pferden erlebte Szenen werden bildhaft im episodischen Gedächtnis gespeichert (z.B. "Alle Pferde laufen in eine Richtung, wenn ich mich auf alle konzentriere"),
- Sinneseindrücke werden in den sinnesspezifischen Speicherbereichen des Gedächtnisses verankert (z.B. das entspannte Schnauben der Pferde),
- dabei erlebte Emotionen werden im emotionalen Gedächtnis verankert (z.B. positive Überraschung, als auf einmal alle Pferde hinter dem Teilnehmer standen),
- erlebte Emotionen werden durch sog. "somatische Marker" im Körpergedächtnis verankert (z.B. innere Zufriedenheit beim erfolgreichen Abschluss der Übung),
- neue Handlungsmöglichkeiten werden im prozeduralen Gedächtnis gespeichert (z.B. erstmal zu schauen, was die anderen brauchen, bevor man in die eigene "Trickkiste" greift),
- Reflexion und Transfer werden im Wissensgedächtnis gespeichert (z.B. "Öfter mal Kopf aus und Bauch an").

Das Lernen mit Pferden (re)aktiviert also zahlreiche Fähigkeiten, die im "Zahlen-Daten-Fakten"-Alltag von Führungskräften gern vernachlässigt werden und die menschliche Interaktion in Führungsbeziehungen betreffen. Da diese vielfältigen Lernerfahrungen mehrkanalig gespeichert und verankert werden, können sie auch über unterschiedliche Zugänge wieder abgerufen werden, sei es durch eine Erinnerung, ein Geräusch oder einen Geruch - oder eben durch eine emotionale Erfahrung, die der Führungskraft nun bewusster und dadurch weniger "unheimlich" ist.

Und genau diese Kombination aus emotionalem Erleben, intellektueller (Selbst-)Reflexion und direkter praktischer Umsetzung macht den Effekt pferdegestützter Trainingsmaßnahmen zur Entwicklung emotionaler Kompetenz aus: Hier lernen Führungskräfte die Wirksamkeit ihrer persönlichen Präsenz im Hier und Jetzt kennen, sie erkennen den Wert, sich auf andere einzulassen, üben eine bewertungsfreie Wahrnehmung und entwickeln mithilfe der Pferde ein Bewusstsein für die unbewussten Einstellungen, die ihr Handeln bestimmen. So entsteht eine ganzheitliche Handlungskompetenz, die weit über erlernbares Fach- und Methodenwissen hinausreicht. Eine Verbesserung der emotionalen Kompetenz kann somit Kennen in Können verwandeln und Wissen in Wirkung - sei es im Bereich der Selbstführung, in der Beziehung zu anderen oder in der Interaktion in Führungssituationen.

"Nein, keine Sorge: Ich will nicht aufhören nachzudenken - aber ich werde in Zukunft zusätzlich auf meine Gefühle achten. Und versuchen, nein: üben!, auch meine Antennen für mein Gegenüber zu schärfen." Wenn eine Führungskraft wie Thomas nach einem pferdegestützten Training einen solchen Satz sagt, ist für mich persönlich immer wieder der Punkt gekommen, dankbar zu sein für die emotionale und gleichzeitig effektive Arbeit mit Pferden. "Als Kopfmensch gekommen, als Bauchmensch gegangen", so brachte es Thomas nach zwei Tagen auf den Punkt - wenn auch mit einem Augenzwinkern. Denn ihm war klar, dass es weder im Leben noch bei der Arbeit um ein "Entweder/oder" geht, sondern um ein "Sowohl/als auch". Ratio und Emotio sind keine Gegensätze, sondern ergänzen sich. Bei authentischen Menschen sind Denken, Fühlen und Handeln im Einklang, und Führungskräfte, die Emotionen erkennen, bei sich und anderen zulassen und sinnvoll ins Business integrieren, verlieren dadurch nicht an Ansehen - im Gegenteil, sie bleiben als wahre Führungspersönlichkeiten mit Hirn und Herz in Erinnerung.

Und Walter? Der hat mittlerweile sein autoritäres Verhalten abgelegt und ist dadurch

akzeptierter Teil des Pferdeteams geworden. Wenn er den anderen Grenzen aufzeigen oder seinen Willen durchsetzen will, genügen dafür kleine Signale. Er genießt das Vertrauen der anderen Tiere und diese respektieren ihn auch ohne großen Energieaufwand. Er hat seine Herde und die Situation im Blick, mischt sich nicht mehr in alles ein und wird dafür von den anderen ganz entspannt zur Fellpflege aufgefordert oder zum Spielen animiert.

ZUM SCHLUSS

Über die Autoren und Interviewpartner + Kontaktdaten (in alphabetischer Reihenfolge)

1. Marianne Brüggemann

Marianne Brüggemann ist Lösungs-Expertin in Sachen Recruiting, Vertriebs- und Organisationsoptimierung & Co.

Sie ist Versicherungskauffrau mit mehr als 25 Jahre Praxiserfahrung in kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen im Vertriebsinnen- und Außendienst, in der Personalberatung sowie im Recruiting von qualifiziertem Personal für Vertrieb & Verkauf unterschiedlichster Branchen und Positionen.

Kontaktdaten von Marianne Brüggemann:

solution4sales

Schellerdamm 16

21079 Hamburg

040 – 76 11 41 08

contact@solution4sales.com

www.solution4sales.com

2. Frank Dopheide

Frank Dopheide ist ein in Düsseldorf lebender Markenfachmann. Er wurde 2005 zum Chairman von GREY Worldwide ernannt. In dieser Zeit kam Grey unter die Top Ten der kreativsten Agenturen und gewann die ersten Löwen der Agenturgeschichte. 2011 gründete Frank Dopheide die Deutsche Markenarbeit und wurde Chairman der Agentur Scholz & Friends in Düsseldorf. Im August 2014 wurde Frank Dopheide zum Geschäftsführer der Verlagsgruppe Handelsblatt bestellt. Frank Dopheide schrieb das Kinderbuch „Die Strahler“,

das die Abenteuer von schwer erkrankten Kindern in einem Krankenhaus beschreibt und 2010 mit dem red dot Award ausgezeichnet wurde

Kontakt Daten von Frank Dopheide:

Deutsche Markenarbeit GmbH

Königsallee 30

40212, Düsseldorf

0211 – 91 38 52 11

0176 – 21 24 47 19

dopheide@dmarken.de

www.deutschemarkenarbeit.de

3. Sven Enger

Sven Enger, studierter Betriebswirt und Wirtschaftspsychologe, war von 1993 bis September 2013 in der nationalen und internationalen Finanzwirtschaft tätig, davon neun Jahre auf Vorstandsebene. Heute ist er Geschäftsführer des Verlages Zukunft & Gesellschaft, der sich den Themen des gesellschaftlichen Wandels widmet.

Kontakt Daten von Sven Enger:

Verlag Zukunft & Gesellschaft

Richard-Sorge-Str. 67

10249 Berlin

sven.enger@verlagzukunftgesellschaft.de

www.verlagzukunftgesellschaft.de

4. Gabriela Friedrich

Gabriela Friedrich ist seit mehr als 20 Jahren sowohl PR- und Marketing-Beraterin als auch Spezialistin für emotionale Veränderungsprozesse. Sie publiziert Fachartikel über Emotionsmanagement und Change-Prozesse, unter anderem in Branchenmedien der Finanzwirtschaft, hat in 2012 zwei Bücher über den Einsatz ihrer Mentaltechnik gegen Ängste und im partnerschaftlichen Kontext veröffentlicht und berät und coacht Einzelpersonen und Unternehmen. Darüber hinaus hält sie Vorträge und Lesungen wie zum Beispiel „Change-Management mit Herz und Biophysik“ oder „Das Auto als Coach – was Sie von Ihrem Wagen über den richtigen Umgang mit Gefühlen und über gute Führung lernen können“.

Kontaktdaten von Gabriela Friedrich:

Jürgensallee 42 b

22609 Hamburg

040 – 82 27 95 98

0177 – 328 67 23

gf@gabriela-friedrich.de

www.gabriela-friedrich.de

5. Jörg Hilber

Jörg Hilber ist Leiter des Instituts für Dialogforschung in Zug, Dozent für Marktforschung an der Hochschule Luzern, Verwaltungsratspräsident der CONSTANT DIALOG AG in Zug, Partner bei réalités, ebenfalls in Zug sowie Mentor und Experte beim Institut für Jungunternehmen in St. Gallen.

Kontaktdaten von Jörg Hilber:

réalités

Baarerstrasse 25

Postfach 4514

CH - 6304 Zug

+41 (0)41 310 05 40

+41 (0)41 210 21 54

hilber@realites.ch

www.realites.ch

6. Markus Hoitz

Markus Hoitz ist ein Vertriebsprofi mit langjähriger Erfahrung in internationalen Unternehmen und erfolgreicher Business Coach, der mit außergewöhnlichen Methoden beeindruckende Ergebnisse in der Persönlichkeitsentwicklung & der Optimierung von Kommunikationsprozessen erzielt. Sein Credo lautet: „Man lernt am besten durch erleben“.

Als

Spezialist für nachhaltiges, erlebnisbasiertes

Coaching versteht er es perfekt, Training mit viel Spaß und Praxis zu verbinden.

Kontaktdaten von Markus Hoitz:

Hoitz-Elements

An der Oberhecke 37

55270 Sörgenloch

markus.hoitz@hoitz-elements.de

<http://hoitz-elements.de>

7. Christian Katz

Christian Katz studierte Mathematik, Informatik und Physik an der Uni Zürich. Bei seiner Tätigkeit in der Informatik gewann er die Einsicht, dass erfolgreiche Veränderungen weniger

auf der technischen, sondern vor allem auf der menschlichen und zwischenmenschlichen Ebene zielgerichtet ablaufen. Deshalb bildete er sich weiter in Psychologie, NLP, systemischer Organisationsentwicklung, Wissensmanagement, Innovationsmanagement und anderen unternehmerischen Themen.

Als Berater widmet er sich zurzeit schwerpunktmäßig dem Aufbau von Informationssicherheits-Managementsystemen, Qualitätsmanagementsystemen, integrierten Managementsystemen (Qualität und Informationssicherheit) sowie Wissensmanagement und Wissensorganisation. Für diese Themen ist er auch Dozent und Trainer bei verschiedenen Institutionen. Außerdem ist er tätig als Zertifizierungsauditor für ISO 9001 und ISO 27001.

Kontakt Daten von Christian Katz:

wissen.org Consulting GmbH

Rudwies 17

CH-9322 Egnach

+41 (0)71 470 03 30

+41 (0)78 603 03 40

katz@wissen.org

www.wissen.org

8. Angelika Leisering

Angelika Leisering ist zertifizierte Business-Trainerin, ausgebildete Systemische Beraterin und diplomierte Persönlichkeitstrainerin. Momentan absolviert sie berufsbegleitend das Master-Studium „Business Coaching und Change Management“. Sie hat zudem diverse Zusatzqualifikationen im Bereich Persönlichkeitsbildung. Nach mehr als 25jähriger Tätigkeit in der freien Wirtschaft gründete sie 2007 die WirkungsreichAkademie für Integrale Mentale

Stärke. Seither fördert und unterstützt sie gezielt Menschen und Unternehmen, ihr volles Potential zu entfalten und ihre Lebens- und Arbeitsqualität zu verbessern.

Kontaktdaten von Angelika Leisering:

Wirkungsreich Akademie für Integrale Mentale Stärke Lutterothstraße 15

20255 Hamburg

040 - 35 70 75 55

a.leisering@wirkungsreich.com

www.wirkungsreich.com

9. Dr. Bernhard von Mutius

Dr. Bernhard von Mutius ist Sozialwissenschaftler und Philosoph, er beschäftigt sich forschend, schreibend, beratend und als Redner mit der Vermittlung von Zukunftswissen und Zukunftsdenken für in- und ausländische Unternehmen und Organisationen. von Mutius hat bereits zahlreiche Ämter inne: Er ist Leiter des interdisziplinären „Bergweg-Forum Denken der Zukunft e.V.“, Mitbegründer des Corporate Citizenship-Netzwerkes „Unternehmen: Partner der Jugend“ und Gründungsmitglied des „New Club of Paris“. Außerdem ist er Beiratsmitglied der Zeitschrift „Internationale Politik“ und gehört zum Initiativkreis der „Denkwerkstatt Zukunft – Stiftung kulturelle Erneuerung“.

Kontaktdaten von Dr. Bernhard von Mutius:

Küsselstraße 25

14473 Potsdam

0151 - 22366006

bernhard@vonmutius.de

www.vonmutius.de

10. Verena Neuse

Verena Neuse ist studierte Betriebswirtin, zertifizierte Personal- & Management-Trainerin, anerkannte Lehrtrainerin für Horse Assisted Education sowie ausgebildeter Business Coach. Bevor sie 2005 DIE PFERDEAKADEMIE gründete, hat sie als Personalentwicklerin die Weiterbildungsabteilung eines internationalen Immobilienunternehmens geleitet und Mitarbeiter und Führungskräfte trainiert. Heute ist sie „Herdenchefin“ von vier eigenen Pferden in Reinbek bei Hamburg, die unaufhörlich ihre eigene emotionale Kompetenz schulen. Ihre Trainingsschwerpunkte sind Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte, Teamentwicklung und Teamevents mit Pferden sowie Selbst- und Stressmanagement. Außerdem hält Verena Neuse seit vielen Jahren lebendige Vorträge über pferdegestützte Führungskräfteentwicklung sowie über gehirngerechtes Lernen und Arbeiten.

Kontaktdaten von Verena Neuse:

DIE PFERDEAKADEMIE (Training & Beratung für Selbst- und Führungskompetenz)

Gut Sachsenwaldau 8

21465 Reinbek

04104 – 695 72 30

0172 – 406 29 54

VN@die-pferdeakademie.de

www.die-pferdeakademie.de

11. Martin Wachtler

Martin Wachtler war über 15 Jahre Polizeivollzugsbeamter des Bundes, bis er sich 1996 als Sicherheitsberater und privater Ermittler/Detektiv selbständig machte. Seit 2012 ist er Gründer und Gebietsleiter der "Ermittler Organisation Deutschland" und Inhaber von M Consult Hamburg. Seine Tätigkeitsfelder sind Business Intelligence, Risk & Compliance,

Krisenberatung, wirtschaftsrelevante Überprüfungen, Sicherheitsberatung, Versicherungsschäden, Betrugs- und anderen Ermittlungen, Prozess-Unterstützung, Abwehr von Ausspähung, Sabotage und Spionage und Observationen.

Kontaktdaten von Martin Wachtler:

M Consult

Kurze Mühren 1

20095 Hamburg

040 – 3290 1244

postmaster@ermittler.org

www.ermittler.org

12. Witold Wilden

Witold Wilden wurde sehr früh mit einer Führungsposition im Vertrieb betraut. In dieser Zeit erwachte sein Interesse an den Mechanismen, die die Zusammenarbeit von Menschen steuern. Immer im B2B Vertrieb tätig, waren im Laufe der Zeit mehrere hundert Industrie- und Handelsunternehmen unter seinen Kunden, wodurch er mit der Zeit ein umfangreiches Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge, aber auch ein hervorragendes Gefühl dafür, was Unternehmen erfolgreich macht, entwickelte. Dies baute durch eine Ausbildung als Changemanager an der Harzburger Akademie und die Teilnahme am Training „Leadership at the Peak“ beim Centre for Creative Leadership in Colorado Springs, USA, aus. Mit einer Vorstandsposition einer europäischen Versicherungsgruppe in amerikanischem Besitz sowie der Deutschland Geschäftsführung eines großen internationalen Versicherungsmaklers wurde seine Karriere abgerundet. Nach 25 Jahren praktischer General Management Erfahrung beschloss er, sein Hobby zu Beruf zu machen und seine Erfahrung als Berater für alle weichen Faktoren, die den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen, weiterzugeben.

Kontakt Daten von Witold Wilden:

Wilden & Company – Corporate Culture Consulting

Schippelsweg 63c

22455 Hamburg

040 – 181 66 360

0151 – 12 75 75 03

wwilden@aol.com

www.witoldwilden.com

13. Dr. Heinz Wings

Dr. Heinz Wings ist seit 1983 auf Geschäftsleitungs- und Vorstandsebene in Banken tätig. Sein Wirken bei der Sparda-Bank Hamburg begann 1987 als Vorstandsmitglied, seit 1999 ist er Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank. Im gleichen Jahr promovierte er am Informatik-Lehrstuhl von Prof. Dr. Dieter Bartmann an der Universität Regensburg. Seine unter dem Titel "Digital Business in Banken. Informationstechnologie - Erfolgsfaktor für die strategische Positionierung" erschienene Doktorarbeit gilt heute als Standardwerk.

In seinem Vorstandsressort verantwortet er insbesondere die Bereiche Strategisches Management, Interne Revision, Unternehmenskommunikation/Öffentlichkeitsarbeit sowie das Qualitäts-Management. 1998 war Wings maßgeblich an der Gründung der netbank AG beteiligt, Europas erster Internetbank, deren Aufsichtsratsvorsitzender er heute ist.

Daneben engagiert sich der passionierte Fachautor unter anderem als stellvertretender Verbandsratsvorsitzender des Verbandes der Sparda-Banken, als Aufsichtsrat der Union Asset Management Holding AG, als Vorsitzender des Kuratoriums der David Ben-Gurion Stiftung, als Mitglied des Beirats der "Deutsche Bundesbank, Hauptverwaltung Hamburg", als Sachverständiger des Börsenrats der Börse Hamburg sowie als Vorstandsvorsitzender der "Sparda-Bank Hamburg Stiftung". Seit 1993 ist er Redaktions-Fachbeiratsmitglied der

Zeitschrift "gi geldinstitute" und seit 2012 Mitglied des Beirats der EBZ Business School Nord.

Kontakt Daten von Dr. Heinz Wings:

Sparda-Bank Hamburg eG

Präsident-Krahn-Str. 16-17

22765 Hamburg

040-55 00 55-0

www.sparda-bank-hamburg.de

IMPRESSUM

© 2014 *Gabriela Friedrich*

Herausgeber: "Wer fühlt, gewinnt!", die Initiative für emotionale Kompetenz in der Wirtschaft (Gabriela Friedrich)
Alle Rechte vorbehalten.

Covergestaltung: Marcus Widmann

Bibliografische Information der Deutschen

Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 9783734731082

Herstellung und Verlag: BoD - Books on Demand, Norderstedt
Books on Demand