

# ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN

EIN UNTERSCHÄTZTER PROZESS



Energie durch Entwicklung

Victoria Gerards

Magazin 2-2016

Energie durch Entwicklung - Victoria Gerards

Hufeisen 13 - D-41352 Korschenbroich - Telefon +49 (0) 2161 937 28 20

info@energie-durch-entwicklung.com - www.energie-durch-entwicklung.com

## EDITORIAL

Globalisierung, sich verändernde Märkte, neue Technologien, Digitalisierung, Generation Y, Fachkräftemangel und viele andere Faktoren führen dazu, dass sich Unternehmen gleich welcher Größe oder Branche weiterentwickeln und auf die sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen anpassen müssen, um erfolgreich zu bleiben und auch zukünftig ihre Marktposition langfristig zu sichern und auszubauen.

„Zukunftsfähigkeit schaffen“ bedeutet genau dies: Die Organisation, die Führungskräfte und die Mitarbeiter zu entwickeln, zu qualifizieren und zu stärken, um mit den sich verändernden Rahmenbedingungen lustvoll, gesund und erfolgreich umgehen zu können.

*Victoria Gerards*



## INHALT

- 04** ELMAR NIEDERHAUS  
*Wandel als lustvollen Entwicklungsprozess aktiv gestalten*
- 08** VICTORIA GERARDS  
*Angst - größter Hemmschuh für Veränderungen*
- 14** VICTORIA GERARDS UND JENNY SCHUBERT  
*Future Leadership -  
Neue Impulse für Ihre Führungsaufgaben -  
oder wie gelingt lustvoller Kontrollverlust*
- 16** PETRA BASLER  
*Zukunftsfähigkeit - Was Organisationen von der  
Natur lernen können, um ihre Zukunft aktiv zu  
gestalten*
- 19** MARTINA LAUTERJUNG  
*Motivierte Mitarbeiter im Brainstorming*
- 22** MARIO CAVALUCCI UND VICTORIA GERARDS  
*Case-Study: Unternehmenswerte als Basis für die  
Zukunftsfähigkeit der Yusen Logistics (Deutschland)  
GmbH*

### IMPRESSUM

(Energie durch Entwicklung MAGAZIN 2-2016;  
Stand: 1. Juli 2016)

**HERAUSGEBER:**  
Victoria Gerards - Energie durch Entwicklung

**Postadresse:**

Hufeisen 13  
D-41352 Korschenbroich

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)  
[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)

Tel. +49 (0) 2161 937 28 20

## IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



VICTORIA GERARDS

Expertin für Change Management,  
Führungs- und Unternehmenskultur



ELMAR NIEDERHAUS

Politologe mit dem Fachgebiet Politische  
Kommunikation



PETRA BASLER

Executive Coach und Professional Certified  
Coach (ICF)



MARTINA LAUTERJUNG

Diplom Industrial Designerin

Die ausführlichen Beraterprofile finden Sie auf  
[www.energie-durch-entwicklung.com/berater](http://www.energie-durch-entwicklung.com/berater)

Energie durch Entwicklung - Victoria Gerards  
Hufeisen 13 - D-40352 Korschenbroich - Telefon +49 (0) 2161 937 28 20  
[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com) - [www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

# WANDEL ALS LUSTVOLLEN ENTWICKLUNGS-PROZESS AKTIV GESTALTEN!

Interview mit Victoria Gerards von Energie durch Entwicklung. Die Fragen stellte Elmar Niederhaus von „Leadership für Politik und Wirtschaft“.

## ELMAR NIEDERHAUS

Victoria Gerards will nicht warten oder gar verharren. Sie will den Wandel gestalten. Menschen haben das natürliche Bestreben sich zu entwickeln, weiterzuentwickeln. Davon ist sie überzeugt. Ihr Beratungsansatz setzt genau an dieser Stelle an. Diesen verbindet sie mit Phänomenen, Aspekten des Wandels in modernen Gesellschaften. Sie sagt, dass diese Veränderungen Auswirkungen auf Unternehmen haben.

**Die Entwicklungen der Kommunikationstechnologie haben die Interaktion, das Zusammenwirken von Menschen in der Gesellschaft und in Unternehmen maßgeblich verändert.**

Davon ist die zwischenmenschliche Kommunikation in Unternehmen betroffen. Das Bestreben des Menschen, sich weiterzuentwickeln, verknüpft sie geschickt mit Veränderungen, mit technischen Weiterentwicklungen im Bereich Kommunikation. Dabei fokussiert sie sich auf die Frage, was dies für die Unternehmenskultur, die Mitarbeiterführung und die Entwicklung von Führungskräften bedeutet.

Auf der Homepage von Victoria Gerards liest man von der aktiven Gestaltung des Wandels. Das Handeln soll nicht notwendig sein, sondern aus einer Art weisen Vorausschau heraus geschehen. Nicht der Wandel soll einen treiben, sondern Führungskräfte und Entscheider sollen den Wandel treiben.



**Elmar Niederhaus:** Frau Gerards, Sie sprechen davon, dass wir als Menschen danach streben oder zumindest über das Bestreben verfügen, uns weiterzuentwickeln. Was verstehen Sie darunter, was verstehen Sie unter dem Bestreben des Menschen sich weiterzuentwickeln?

**Victoria Gerards:** Menschen forschen und entwickeln seit jeher. Sie ziehen eine Befriedigung und einen Genuss daraus, Neues zu lernen, neue Erkenntnisse zu gewinnen, sich neue Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen - egal in welchem

Bereich. Kinder haben diese Begeisterungsfähigkeit für Neues, diesen Entdeckergeist noch ganz stark. Leider rückt diese Begeisterungsfähigkeit bei uns Erwachsenen manchmal etwas in den Hintergrund und wir schenken den „Lernmomenten“ nicht mehr diese große Beachtung. Das ist schade, denn wir schneiden uns hier ein Stück weit von positiven Emotionen ab. Dieser magische Moment, in dem es „klick“ macht und wir neue Zusammenhänge erkennen oder etwas begreifen, macht uns glücklich, zufrieden und Lust auf noch mehr. Es ist ein triumphales Gefühl, dass uns Energie, Kraft und Motivation gibt, um weiterzumachen, weiter zu lernen, zu forschen, zu entdecken, zu entwickeln oder zu probieren. Das berühmte und überragende Gefühl von „Flow“ kann so entstehen. Bislang ungenutzte Ressourcen können freigesetzt werden, wir können sprichwörtlich über uns hinauswachsen. Neurologisch gesehen bilden wir neue neuronale Strukturen in unserem Gehirn, die unsere kognitiven Kapazitäten erweitern.

**Entwicklung daher nicht als Pflicht oder notwendiges Übel zu sehen, sondern unsere ureigene Neugierde und Lust auf Neues konstruktiv und wertschöpfend zu nutzen, ist nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im sozialen Bereich sowie in der Politik essenziell wichtig.**

**Elmar Niederhaus:** Veränderungen, technische Entwicklungen im Bereich der Kommunikation wirken nicht nur auf die zwischenmenschliche Kommunikation im Alltag, sondern Sie sagen, dies hat auch Auswirkungen auf die Art und Weise der Kommunikation in Unternehmen. Was bedeutet dies für die Unternehmenskommunikation, die Mitarbeiterführung und die Entwicklung von Führungskräften?

**Victoria Gerards:** Aus meiner Wahrnehmung sind hier zwei Aspekte wichtig: Einerseits betrifft dies die technische Entwicklung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Außenwelt, d.h. Kunden, Partner, Gesellschaft, Öffentlichkeit etc.

**Viele Unternehmen müssen noch besser verstehen, dass Kommunikation nicht mehr eindimensional funktioniert.**

In der Vergangenheit kommunizierten sie einseitig über Werbung oder den Vertrieb mit dem Kunden. In Zeiten von Social Media erfolgt Kommunikation mehrdimensional, in Echtzeit und ist schwieriger zu kontrollieren. Unternehmerisches Handeln ist somit deutlich transparenter geworden und wird kontinuierlich durch die öffentliche Meinung kommentiert. Diese Tatsache nicht als Last oder Problem anzusehen, sondern ein aktiver Teil in diesem Kommunikationsnetz zu sein, ist für viele Unternehmen noch schwer, weil es ein komplettes Umdenken und ein anderes Selbstverständnis erfordert.

Womit wir beim zweiten Aspekt wären, der Führung.

**Das Umdenken und das andere Selbstverständnis von Unternehmen erfordert auch eine andere Führung des Unternehmens, der Mitarbeiter und des Geschäfts.**

Soziale Kompetenz, Vernetzungskompetenz, Interaktionskompetenz und die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, ist für viele Führungskräfte heute oft wichtiger als die fachliche Kompetenz. Die Schwierigkeit für viele Unternehmen besteht darin, dass diese Kompetenzen schwer zu greifen und schwer messbar sind und darüber hinaus auch mit der Persönlichkeit der Führungskraft interagieren. Die Grenzen sind fließend, was es für die Akzeptanz von Entwicklungsmaßnahmen immer noch schwierig macht.

Darüber hinaus ist der Markt an Entwicklungsangeboten unübersichtlich und es ist für Unternehmen häufig schwer zu erkennen, an welcher Stelle ihre Führungskräfte gerade wirklich Entwicklung benötigen. Ich sehe den Trend weg von Pauschallösungen hin zu maßgeschneiderten punktgenauen Impulsen.

**Elmar Niederhaus:** Sie geben auch Workshops, Seminare zu „Future Leadership“. Was ist denn Future Leadership?

**Victoria Gerards:** Organisationsformen werden komplexer, Kommunikation virtueller, Märkte globaler und Geschäfte schneller. Das bedeutet auch, dass traditionelle Führungsformate, die für lineare Führungsstrukturen gemacht wurden, in diesen komplexen Strukturen nicht mehr funk-

tionieren. Eine Vielzahl von gängigen Führungsmodellen stammt aus den 50er Jahren.

**Um souverän, erfolgreich und gesund in unserer heutigen und zukünftigen Welt führen und arbeiten zu können, braucht es im Grunde genommen einen Haltungswechsel, einen Bewusstseinswandel.**



In mehrdimensionalen Matrixorganisationen und virtuellen Teams brauchen die Beteiligten ein deutlich höheres Maß an Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Selbständigkeit. Gleichzeitig wird die Zusammenarbeit im Team - vor allem auch virtuell, d.h. zeit- und ortsunabhängig - immer wichtiger, denn nur gemeinsam können diese komplexen Herausforderungen in kurzer Zeit gemeistert werden.

Die Entmündigung von Mitarbeitern kann in solchen Strukturen also nicht länger funktionieren, sondern wir müssen Mitarbeitern und Führungskräften wieder beibringen, sich selbst und anderen zu vertrauen und gemeinsam zu wachsen und zu lernen. Unternehmen und Organisationen müssen sich immer schneller auf immer neue Situationen einstellen. Dabei müssen wir uns von der einen Patentlösung, von dem einen Führungsmodell verabschieden.

Es wird in Zukunft nicht mehr das eine Modell geben, das für den Großteil der Unternehmen funktioniert, sondern jede Organisation muss ein Stück weit ihren eigenen Weg finden und das eigene Maß an Selbststeuerung vs. Hierarchie finden. Es wird deutlich mehr Flexibilität brauchen, um sich immer wieder an die neuen Bedingungen anzupassen und dabei seinen eigenen Werten und der Unternehmenskultur treu zu bleiben.

**Elmar Niederhaus:** Wie gelingt denn der Wandel, die Veränderung der Unternehmenskultur? Was sind hierfür die wesentlichen Aspekte und wer kann da die maßgeblichen Impulse setzen?

**Victoria Gerards:** Meiner Erfahrung nach wird Unternehmenskultur in Deutschland nach wie vor maßgeblich durch die Unternehmensführung und die Führungskräfte geprägt. Die Art und Weise, wie sie mit komplexen Situationen,

Problemen und Herausforderungen umgehen, ist maßgeblich für alle anderen Mitarbeiter im Unternehmen. Kulturprozesse scheitern in der Praxis oft an zwei Dingen: Entweder, weil eine Kultur beschrieben und beworben wird, die mit der Realität wenig gemein hat und man mehr an der Hochglanzkultur arbeitet, als die Führungskräfte und Mitarbeiter, die in der wahren Kultur leben, wirklich mitzunehmen. Oder es wird auf dem Papier und in teuren Powerpoint-Präsentationen eine neue Unternehmenskultur entwickelt, die dann aber weder von der Unternehmensführung, noch von den Führungskräften, geschweige denn von den Mitarbeitern, gelebt wird. Dann entsteht Frustration und Resignation.

Veränderung ist immer auch ein bisschen anstrengend, weil man sich neue Regeln und neues Verhalten erst aneignen muss. Es ist wie mit dem Autofahren: Am Anfang muss man jede Bewegung einzeln und bewusst machen, nach einiger Zeit denkt man über das Kuppeln und Schalten nicht mehr nach und fährt ganz automatisch. So ist es auch mit der Entwicklung einer Organisation(skultur). Anfangs ist es ein Aufwand, es braucht Einsatz und Commitment von Unternehmensleitung und Führungskräften. Diese müssen befähigt werden, neue Wege zu gehen. Das heißt, man muss ihnen den neuen Weg zeigen, das neue Agieren beibringen. Man muss ihnen Raum geben, Dinge auszuprobieren und auch die Freiheit geben, zu scheitern.

**Die Angst vor Fehlern und Scheitern ist nach wie vor ein sehr großes Hemmnis von Entwicklung, vor allem in Deutschland. Dabei lernen und entwickeln wir uns am meisten durch Scheitern.**

**Elmar Niederhaus:** Wo sehen Sie noch Potenzial in Politik und Wirtschaft für die Stärkung eines proaktiven Handelns von Führungskräften und

Entscheidern im Bereich Leadership in Deutschland? Was ist gut? Was kann noch besser, effizienter und effektiver werden?

**Victoria Gerards:**

**Was wir am meisten benötigen sowohl in Wirtschaft und Politik als auch in unserer Gesellschaft sind drei Dinge: Mehr Selbstverantwortung, mehr Mut und einen weiteren Blick.**

1. **Wir benötigen mehr Selbstverantwortung von jedem einzelnen als auch von Teams und Organisationen,** denn wir können nicht darauf warten, dass uns jemand anderes sagt, wie es geht. Wir müssen es selbst ausprobieren und versuchen, selbst Lösungen für Herausforderungen zu finden. Darauf zu warten, dass jemand kommt, der es schon lösen wird, ist die denkbar schlechteste Alternative.

2. **Wir benötigen mehr Mut.** Mut neue Wege zu gehen, Dinge auszuprobieren, auch mal einen Fehler zu machen oder zu scheitern. Durch Fehler und Scheitern können wir viel lernen, wenn wir damit positiv umgehen und die Ursachen gut reflektieren. Solange wir aber permanent nur nach Fehlern bei den anderen suchen und mit dem Finger auf Fehler zeigen, ist kein Platz für Wachstum und Entwicklung, sondern es herrscht eine Kultur von Angst und Stagnation.

3. **Wir benötigen einen weiteren Blick.** Wir betrachten Dinge zu kurzfristig, oft nur bis zum nächsten Geschäftsjahr, der nächsten Legislaturperiode oder bis zum nächsten Urlaub - wenn überhaupt. Stattdessen müssen wir verstehen, dass alles mit allem vernetzt ist, wir müssen lernen, globaler zu denken, über Landesgrenzen hinweg und langfristig. Unser gesamtes Agieren, unser Kaufverhalten, unser Führungsverhalten usw. - all das hat Auswirkungen auf die gesamte Welt und die nächsten Generationen. Wir müssen lernen, viel weiter über unseren Tellerrand hinauszuschauen und entsprechend verantwortungsvoller agieren.



**ELMAR NIEDERHAUS**

Elmar Niederhaus ist Politologe mit dem Fachgebiet Politische Kommunikation. Er ist spezialisiert auf Analyse und Gestaltung von Machtbeziehungen in Politik und Wirtschaft. Sein Schwerpunkt ist Politische Kommunikation zur Digitalisierung der Industrie 4.0. Als Initiator und Leiter des Projektes Leadership für Politik und Wirtschaft bloggt und veröffentlicht er Bücher zu Digitalisierung und Leadership in Change-Prozessen.



**IM NETZ**  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

# ANGST - GRÖSSTER HEMMSCHUH FÜR VERÄNDERUNGEN

VICTORIA GERARDS

Jeder, der schon einmal mit Veränderungsprozessen in Berührung gekommen ist, weiß, dass man an irgendeiner Stelle Widerstände oder gar Angst vor Neuem entwickelt, was dazu führt, dass der Entwicklungsprozess nicht weitergehen kann. Die Change Kurve von Elisabeth Kübler Ross verdeutlicht dies in übersichtlicher Form:

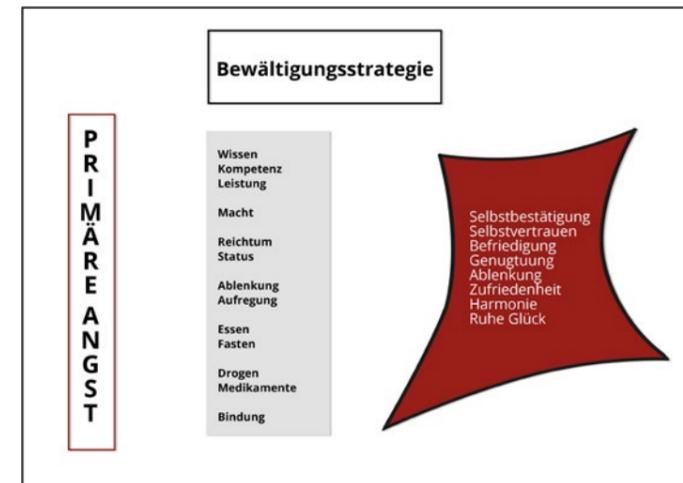
Was passiert? Wir fallen in alte Verhaltensmuster zurück, die entweder Kindheits- oder Gewohnheitsmuster sind (die schon längere Zeit in uns und daher stabiler in uns verankert sind). Menschen entwickeln verschiedene Bewältigungsstrategien, um mit der primären Angst umzugehen, die die Gefahr von Abhängigkeiten bergen.



## Sind Widerstand und Angst nur psychisch begründet?

Die aktuelle Gehirnforschung z.B. von Prof. Dr. Gerald Hüther zeigt, dass in Zeiten von großer Verunsicherung unser Gehirn in eine Form von Übererregung gerät. Vor allem im Bereich der präfrontalen Hirnrinde kommt es bei großer Verunsicherung zu neuronaler Überreaktion. Das Gehirn weiß dann nicht mehr weiter und kann keine handlungsleitenden, das Denken bestimmenden Aktivitätsmuster mehr aufbauen.

Wir werden also süchtig nach dieser Bewältigungskompensation. Das kann einerseits Macht als Gegenmittel von Ohnmacht sein, oder eine Führungskraft im mittleren Management, die sich auf Grund von strategischen Entscheidungen der Geschäftsführung plötzlich völlig verunsichert fühlt, entwickelt beispielsweise seinen Mitarbeitern gegenüber starke Machtgebärden, die ihm anfänglich das Gefühl von Zufriedenheit und Sicherheit geben.

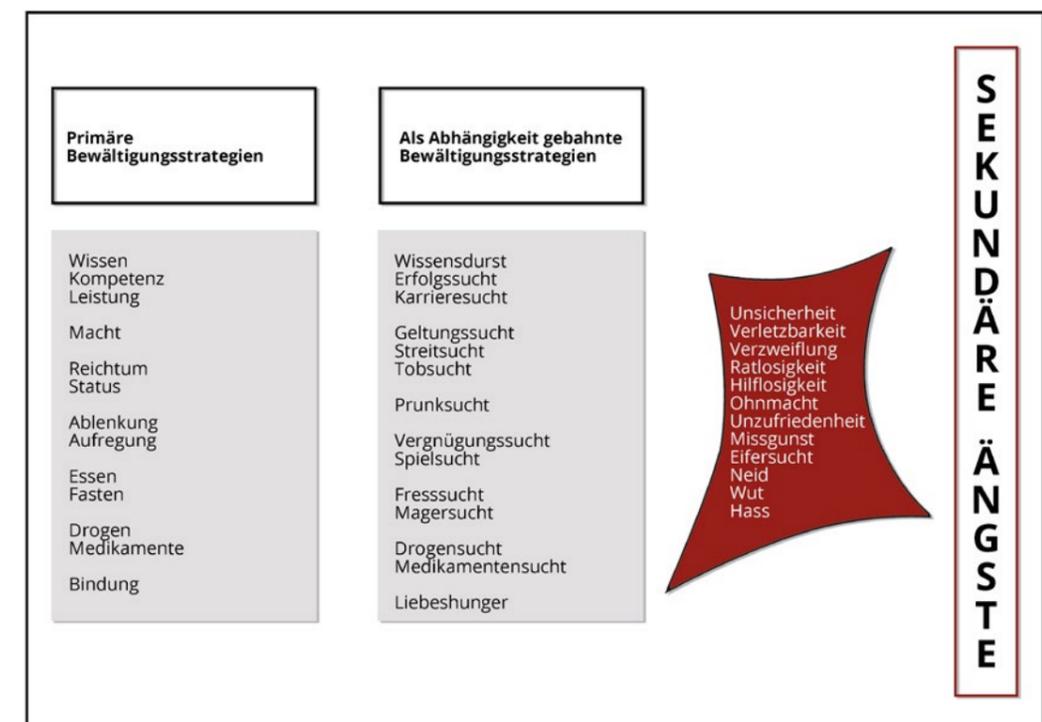


Je stärker diese Bewältigungsstrategie genutzt wird, desto stärker birgt sie die Gefahr, zur Sucht zu werden, bis hin zu Geltungssucht, Streitsucht und Tobsucht: ein neuer Choleriker ist geboren, was Missgunst, Neid, Wut und Hass zur Folge haben kann. Wenn es ganz schlimm kommt, fallen wir sogar in archaische Notfallmuster, die dann von unserem Hirnstamm gesteuert werden.

## Unterschiedliche Erscheinungsformen und Ausprägungen von Widerstand im Change- und Projektmanagement

In den meisten Fällen handelt es sich um verdeckten Widerstand, was oft den Widerstand ausübenden Personen selbst nicht bewusst ist. Diese Tatsache macht es in der Praxis schwierig den Widerstand zu bearbeiten, da zunächst erst einmal das Bewusstsein dafür geschaffen werden muss. Dies ist umso schwieriger, da sich in diesem Zusammenhang meist eine Konfrontation mit den Widerstand ausübenden Personen nicht vermeiden lässt. Vor dieser Konfrontation scheuen sich viele Führungskräfte und Change Manager.

Der Hirnstamm ist für unsere ursprünglichsten Instinkte zuständig und reagiert 200-mal schneller als unser kognitives Denken. Der Hirnstamm kennt nur 3 Reaktionen: Angriff, Flucht oder ohnmächtige Erstarrung. Die problematischen Auswirkungen dieser archaischen Notfallmuster im Change Management haben wir sicherlich alle schon einmal erleben müssen. Natürlich sind wir im Change nicht immer mit solch massiven Formen von Angst konfrontiert, oft aber mit Widerständen.



## Meist ist den verdeckten Widerstand leistenden Personen dies nicht bewusst

Wesentlich schwieriger ist der Umgang mit verdecktem latentem Widerstand. In diesem Zusammenhang haben die ausübenden Personen kein Interesse daran, erkannt zu werden und agieren aus dem Verborgenen heraus. Ihre Interessen sind meist destruktiver Natur, das heißt, sie wollen etwas verhindern ohne als die Verursacher erkannt zu werden. Wird der verdeckte Widerstand nicht rechtzeitig erkannt, entstehen leicht tickende Zeitbomben, die sich mit der Zeit in ihrer Zerstörungskraft immer weiter aufladen und Veränderungsprozesse oder auch Projekte scheitern lassen können.

## Symptome und Ausprägungen des verdeckten Widerstands zeigen sich in vielfachen Ausprägungen

Eindeutig diagnostizieren lässt sich verdeckter oder latenter Widerstand nur in besonders ausgeprägten Fällen, da einzelne Symptome durchaus auch andere Ursachen haben können.

- ▶ Lustlosigkeit bei der Arbeit
- ▶ sich häufende Abwesenheit, die nicht konkret nachvollziehbar ist oder aus vorgeschobenen Gründen bis hin zu steigender Krankheitsquote
- ▶ sich unwissender stellen als man ist
- ▶ sich häufende Fragen zu unwichtigen Themen
- ▶ bereits getroffene Entscheidungen werden wiederholt in Frage gestellt
- ▶ Ausweichen auf konkrete Aufforderungen, etwas zu tun oder zu lassen
- ▶ bereits angenommene Aufgaben werden zurück delegiert oder weitergegeben
- ▶ Probleme werden ausgesessen
- ▶ hektischer Aktionismus in unwesentlichen Bereichen
- ▶ das Einfordern von maximaler Einbeziehung von unwesentlichen Stakeholdern
- ▶ statt Kommunikation herrscht Schweigen
- ▶ das Fernbleiben von wichtigen Zusammenreffen bzw. das Entsenden nicht entscheidungsbefugter Vertreter

- ▶ die Forderung nach perfekten Lösungen
- ▶ die Forderung, dass andere sich zuerst bewegen
- ▶ die ausgiebige Betrachtung und Diskussion von Sonderfällen
- ▶ das grundsätzliche Zustimmung bei gleichzeitiger Anmeldung von Vorbehalten, die später geklärt werden sollen

## Offener Widerstand

Offener Widerstand ist eine bewusste Handlung, die eine Widerstand ausübende Personen mit einem Ziel verbindet. Sie legt es ganz bewusst darauf an, dass ihr Widerstand als solcher wahrgenommen und ihr auch zugeordnet werden kann. Meist fühlt sich die Person in einer relativ machtvollen und überlegenen Position. Dieser offene Widerstand hat deshalb den Vorteil, dass er Gegenstand von Verhandlungen und Bearbeitung sein kann. Die Karten liegen gewissermaßen auf dem Tisch.

## Formen von offenem Widerstand:

- ▶ Offener Widerspruch
- ▶ Offene Kritik und/oder Beschwerden
- ▶ Konkrete Aktivitäten, die sich gegen das geplante Vorhaben richten

Üblicherweise liegen offenem Widerstand rationale Ursachen zugrunde, die sich mit den Betroffenen besprechen lassen und an deren Überwindung alle Beteiligten ein Interesse haben. Offener Widerstand ist meist konstruktiv, so dass der Umgang damit möglich ist und die Energie, die die Widerstand leistende Person in ihren Widerstand investiert hat, im Sinne der Zielerreichung kanalisiert werden kann – vereinfacht ausgedrückt: Der Gegenwind wird zum Rückenwind.



- ▶ Angst vor Kompetenzverlust
- ▶ Angst vor Statusverlust
- ▶ Angst vor mehr Kontrolle
- ▶ Angst vor Transparenz
- ▶ Angst vor Arbeitsplatzverlust
- ▶ Angst davor Neues lernen zu müssen (not invented here)

- ▶ Wissenslücken
- ▶ Empfundene Unmündigkeitserklärung
- ▶ Eigeninteressen
- ▶ Soziale Situation am Arbeitsplatz
- ▶ Subjektiv empfundener Zielkonflikt / Prioritäten-Konflikt
- ▶ Persönliche Historie
- ▶ Ignoranz
- ▶ Sicherheitsbedürfnis
- ▶ Empfundene Kritik am bisherigen Vorgehen
- ▶ Bedürfnis nach Zugehörigkeit
- ▶ Bedürfnis nach Macht / Status
- ▶ Rache

## Persönlichkeit und persönliche Geschichte sind relevante Faktoren

Die Reaktion auf Veränderungen und die Ausprägung von Widerstand sind sehr individuell und hängen von der Persönlichkeitsstruktur, der Sozialisation und der persönlichen Geschichte der Betroffenen ab. Eine Person kann sich in einer Situation an erfolgreiche Projekte aus der Vergangenheit erinnern, und dementsprechend positiv auf Veränderungen reagieren. Eine andere Person wird durch Veränderungsprozesse an entsprechende negative Erfahrungen erinnert und wird in den Widerstand gehen. Da es im Rahmen der Führung üblicherweise nicht möglich ist, sich gründlich mit der vollständigen Vorgeschichte und Sozialisation aller Beteiligten auseinander zu setzen, können also Widerstände persönlicher Natur auch überraschend auftreten.

## Häufigste Ursache für Widerstand in diesem Zusammenhang ist verdrängte, unbewusste Angst oder eine sehr subjektiv empfundene andere Ursache

Prof. Dr. Gerald Hüther beschreibt drei Strategien, um mit Verunsicherung als Grund für Widerstand und Angst umzugehen:

### 1. Vertrauen in sich selbst

Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten stärkt die Standhaftigkeit und Resilienz. Beispiele, wie dieses Vertrauen gestärkt werden kann:

- ▶ durch Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung wie (zum Beispiel) Coaching können Sie das Selbstvertrauen steigern
- ▶ gutes Feedback hilft, die eigenen Stärken zu erkennen und weiter auszubauen

### 2. Vertrauen in andere

Vertrauen darauf, dass es andere Menschen gibt, die einem helfen können, z.B. Vorgesetzte oder Kollegen. Beispiele, wie dieses Vertrauen gestärkt werden kann:

- ▶ durch Authentizität der Führung
- ▶ Glaubwürdigkeit der Führung, indem Wort gehalten bzw. Versprechungen eingehalten werden, die gemacht wurden (nichts versprechen, was nicht auch gehalten werden kann)
- ▶ wenn die Führung/Kollegen Zuverlässigkeit zeigen und unter Beweis stellen
- ▶ wenn Führungskräfte/Kollegen ansprechbar sind für Fragen, Sorgen, Ängste und diese ernst nehmen

### 3. Vertrauen in den Sinn der Veränderung

Der Sinn eines Veränderungsvorhabens muss klar erkennbar sein. Wenn der Zweck und der Grund für die Veränderung verständlich und nachvollziehbar sind, dann kann sich auch der Mensch leichter auf die Veränderung einlassen. Beispiele, wie dieses Vertrauen gestärkt werden kann:

- ▶ Transparenz schaffen. Widerstand kann nur bearbeitet werden, wenn alle Beteiligten wissen, worum es geht
- ▶ qualitativ gute und quantitativ ausreichende Kommunikation über das Vorhaben, den Sinn und Zweck, das Ziel und die Vorgehensweise
- ▶ Veränderungen erlebbar machen, positive Erlebnisse verankern
- ▶ Betroffene in die Veränderung aktiv einbinden
- ▶ Storytelling – Bilder sagen oft mehr als Worte

#### Weitergehende Empfehlungen zum Umgang mit Widerständen

Über die bereits genannten Beispiele und Vorschläge zum Umgang mit Widerstand haben sich in der Praxis auch folgende Tipps bewährt:

- ▶ Halten Sie aktiv Kontakt zu allen relevanten Stakeholdern und pflegen Sie diese Beziehungen sorgfältig. Sie sind die Grundlage für die Überwindung von Widerständen
- ▶ Wechseln Sie die Sichtweisen und Perspektiven auf Widerstände und fordern Sie dies auch aktiv von allen Beteiligten ein. Das fördert das Verständnis und bringt meist auch hilfreiche Erkenntnisse mit sich
- ▶ Zeigen Sie die Konsequenzen des Widerstandes auf: Was wird nicht mehr möglich sein, wenn der Widerstand aufrechterhalten wird?
- ▶ Intervenieren Sie paradox, nutzen Sie den damit verbundenen Überraschungseffekt
- ▶ Betreiben Sie intern aktives Marketing für das Veränderungsvorhaben
- ▶ Erkennen Sie Ängste. Versuchen Sie, diese frühzeitig abzubauen

**Die eleganteste Form im Umgang mit Widerstand ist es, diesen mit vorbeugenden Maßnahmen gar nicht erst aufkommen zu lassen.**

#### Machen Sie persönliche Vorteile erkennbar

Die Erkennbarkeit von Vorteilen, vor allem auf der persönlichen Ebene (was habe ich eigentlich davon?) erleichtert es, eventuell bestehende Ängste oder Unsicherheiten abzubauen.

#### Machen Sie Neues leicht integrierbar in vorhandene Systeme

Der berühmte „Big Bang“ hat den Nachteil der vollständigen Veränderung, d. h. konkret, die Beteiligten müssen alles bisher Gewesene hinter sich lassen, was große Ängste mit sich bringt. Daher ist es von Vorteil, wenn die Perspektive aufgebaut wird, dass nur einzelne Aspekte verändert werden, die sich gut an die bisherige Umgebung anpassen lassen. Menschen lernen am besten, wenn sie 50% neues Wissen mit 50% vorhandenem Wissen verknüpfen können.

#### Machen Sie Neues einfach umsetzbar

Wenn Neues einfach ist, fällt es den Beteiligten leichter es zu akzeptieren, Ängste können abgebaut werden oder sie entstehen erst gar nicht.

#### Führen Sie Neuerungen schrittweise ein

Verbunden mit der Möglichkeit des Ausprobierens baut dies Ängste ab. Wenn die Möglichkeit besteht Verbesserungsvorschläge einzubringen und diese auch umgesetzt werden, kann damit zusätzliche Sicherheit aufgebaut werden.

#### Nutzen ist höher als Kosten

Da die Nutzenorientierung ein starkes Argument ist, kann dieses flankierend angeführt werden. Es sollte allerdings beachtet werden, dass dadurch Ängste oft nicht abgebaut werden und auch keine zusätzliche Sicherheit entsteht.

#### Negative Folgen/Risiken sind begrenzt

Dieser Aspekt zielt ähnlich wie die anderen Aspekte darauf ab, Ängste zu minimieren.

Nutzen Sie die Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation

Zeigen Sie auf, inwieweit Ihr Ansatz Verbesserungen der Situation ermöglicht. Dadurch schaffen Sie Sicherheit und eine Sogwirkung.

#### Formulieren Sie eine konkrete und attraktive Zielvorstellung

Dadurch gewinnen Sie Akzeptanz und können eine Sogwirkung und Begeisterung erzeugen. Flankierend sollten Sie darauf achten, Ängste zu erkennen und abzubauen.

#### Ermöglichen Sie Erfolgserlebnisse

Sie sind ein starker Motivator und beweisen gerade am Beginn von Projekten und Veränderungsprozessen die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges. Auch wenn sie noch so klein sind, entfalten sie eine positive Sogwirkung. Deshalb sollten Sie bereits bei der Planung von Projekten und Veränderungsprozessen berücksichtigen, dass schon in der Frühphase Erfolgserlebnisse eingeplant und angemessen inszeniert werden.



IM NETZ

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

#### Neues macht Spaß

Ermöglichen Sie freud- und lustvolle Erfahrungen im Zusammenhang mit der Einführung von Neuem. Probieren Sie neue, kreative Arbeitsmethoden aus, arbeiten Sie mit Bildern und gehen Sie spielerisch an Veränderungen heran. Oft sind wir sehr in der Ratio verhaftet. Ein kreativer Zugang spricht andere Hirnareale an und kann so positive Verknüpfungen entstehen lassen und Spaß und Freude erzeugen.



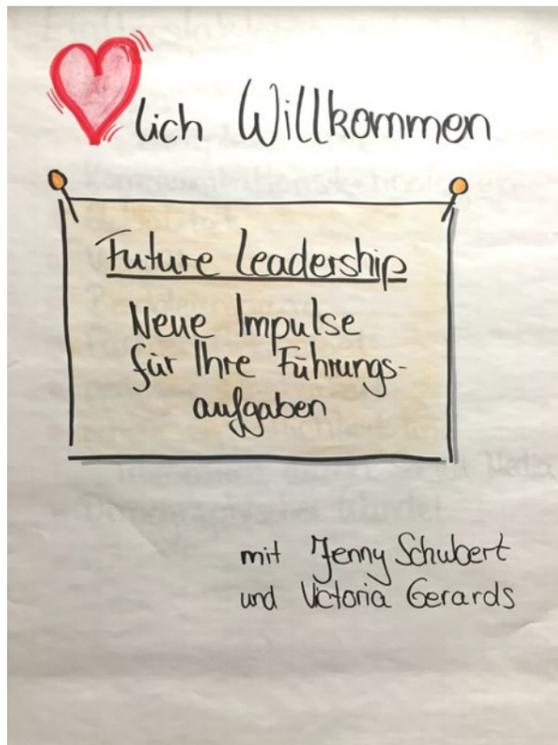
#### VICTORIA GERARDS

Victoria Gerards ist Unternehmensberaterin und Inhaberin von Energie durch Entwicklung in Düsseldorf. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen. Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung Magazin.

# FUTURE LEADERSHIP - NEUE IMPULSE FÜR IHRE FÜHRUNGS-AUFGABEN - ODER WIE GELINGT DER KONTROLLVERLUST?

VICTORIA GERARDS UND JENNY SCHUBERT



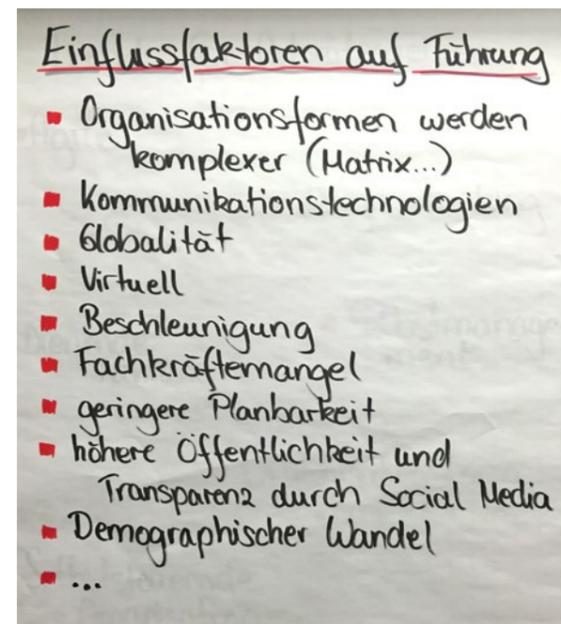
## Einflussfaktoren auf Führung und Realität in Unternehmen

Am 11. April 2016 diskutierten Führungskräfte aus verschiedenen Branchen unter der Moderation der Unternehmensberaterinnen Victoria Gerards und Jenny Schubert im Wirtschaftsclub Düsseldorf das weit umfassende Thema "Future Leadership".

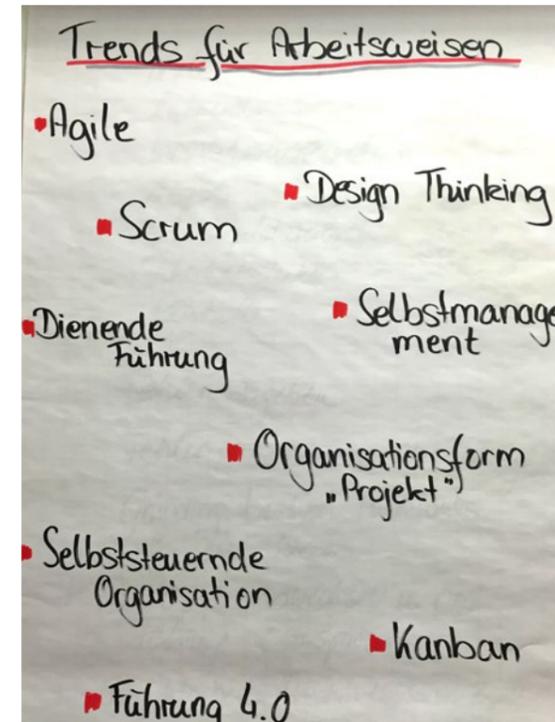
Jedem ist bewusst, dass die Realität in Unternehmen folgendermaßen aussieht:

- Scheint es in unseren heutigen Organisationen nicht oft sicherer, bei heiklen Themen den Kopf in den Sand zu stecken, als sich ihnen zu stellen?

- Scheint es nicht aussichtsreicher, sich der Konzernpolitik zu widmen als den Belangen der Kunden?
- Mitarbeiter sind aufgefordert, ihre Zahlen im Griff zu haben statt mit anzupacken, wenn Probleme auftauchen.
- Was ist leichter. Vorhaben anderer zu kritisieren oder sie selbstlos zu fordern?



Wie sieht der Weg zur Führung im 21. Jahrhundert aus? Und was bedeutet das für den Menschen in der Rolle als Führungskraft, der sich fit für die Zukunft machen will, die bereits heute begonnen hat?



In der Diskussion kristallisierten sich 3 Themenstellungen heraus:

### 1. Wie definieren wir Führung neu?

Die Basis: Führungskräfte müssen sich bewusst machen, was Führung bedeutet, was beizubehalten ist und was verändert werden muss. Führung im 21. Jahrhunderts bedeutet:

- Eine Unternehmenskultur schaffen, in der Menschen aus echter Begeisterung ihr Bestes geben
- Führungskräfte müssen die 3 Führungsprinzipien leben:
  1. Augenhöhe statt Unterordnung
  2. Gemeinsinn statt Silodenken
  3. Gemeinsam entwickeln statt anordnen
- Mehr Selbstverantwortung, mehr Mut und einen weiteren Blick von jedem Einzelnen

Das bedeutet, Führung ist und bleibt individuell. Führungskräfte haben Vorbildfunktion. Damit ist die Führungskraft mehr denn je gefordert, sich mit ihren Vorstellungen, Werten und Glaubenssätzen auseinander zu setzen.



### 2. Wie fördere ich als Führungskraft Lust auf Neues?

Hand auf's Herz: Neues kann Angst machen. Es bedeutet, die Komfortzone zu verlassen, Pfründe zu verlieren, ungewohnte Verhaltensweisen auszuprobieren. Hinter der "Lust auf Neues" kann aber auch etwas stecken, was uns in unserer Natur als neugierige Menschen neu belebt und erfrischt: Visionen zu entwickeln, neue Abenteuer zu erleben und einfach wieder mehr Spaß an der zu Arbeit haben.

### 3. Wie gelingt lustvoller Kontrollverlust?

Neue Führung und Lust auf Neues gelingen, wenn wir uns und andere ermutigen, quer zu denken, wenn wir uns und anderen Fehler erlauben, wenn wir lustvoll die Kontrolle verlieren. Die neuen/modernen Arbeitsweisen wie z. B. Scrum können uns dabei unterstützen, die Verantwortung von der Schulter der Führungskraft auf mehrere Schultern im Team zu verlagern.

# ZUKUNFTSFÄHIGKEIT – WAS ORGANISATIONEN VON DER NATUR LERNEN KÖNNEN, UM IHRE ZUKUNFT AKTIV ZU GESTALTEN

PETRA BASLER

Unsere Geschäftswelt ist von permanentem Wandel geprägt: Industrie 4.0, Big Data und agiles Arbeiten sind nur einige Schlagworte, die derzeit in aller Munde sind und uns deutlich machen, welchen massiven Veränderungen und Umwälzungen sich Unternehmen heute stellen müssen. Diese Veränderungen betreffen sowohl die Prozesse, Abläufe und Organisationsformen, als auch die Anforderungen, die an Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter gestellt werden. Was noch vor kurzem Erfolgsgarant war, ist heute nicht mehr genug.

**Völlig neue Kompetenzen und Fähigkeiten werden gebraucht. Die Folgen sind oft Verunsicherung, Zweifel und Angst.**

Was bedeutet diese Entwicklung für das Unternehmen, den persönlichen Arbeitsplatz? Hat unser Unternehmen überhaupt eine Zukunft? Wie können wir unser Angebot an die heutigen Erfordernisse anpassen und mit diesen Anforderungen so umgehen, dass wir auch in Zukunft erfolgreich sind? Welche Kompetenzen benötigen wir jetzt?

Mitarbeiter erwarten von Unternehmensleitung und Vorgesetzten ein fertiges Rezept, wie mit dieser Situation umzugehen ist und sind enttäuscht und verunsichert, wenn dieses ausbleibt. Es muss jedoch ausbleiben, da bei den rasanten Veränderungen alte Lösungen nicht mehr greifen.

**Weitblick, Anpassungsfähigkeit und Resilienz sind Schlüsselfaktoren für die Zukunft.**

Wer resilient ist, also die Fähigkeit hat, sich flexibel an ständige Veränderungen und Anforderungen anzupassen, ist in der Lage, Krisen zu überwinden. Resiliente Menschen leben mit dem Wandel statt gegen ihn zu kämpfen – eine Definition, die ebenso auf Unternehmen zutrifft.

Was unterscheidet nun resiliente Menschen von anderen?

- Sie kennen ihre Stärken und Potenziale und können diese einsetzen,
- sie kennen und leben ihre Werte,
- sie nehmen Veränderungen als Herausforderungen wahr und nicht als Problem,
- sie gehen achtsam mit sich selbst um und achten auf ihre Lebensbalance.

Resilienz erfordert also Entwicklung und die Bereitschaft, für sich und seine Umgebung Verantwortung zu übernehmen, also eine gewisse Reife. Wie aber können Menschen diese Reife entwickeln, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten?

Erfolgreiche Entwicklung und Reifung folgt dem Vorbild der Natur und basiert auf drei Wachstumsphasen: M = Motivation U = Umsetzung T = Tatkraft.

**Motivation** bedeutet, sich seiner Stärken aktiv bewusst zu werden, um zu wissen, wohin die Entwicklung gehen kann und soll und welche Potenziale dafür zur Verfügung stehen. Ganz wie in einem Samenkorn, das zwar unscheinbar wirkt, in dem aber bereits alles angelegt ist, was die reife Pflanze braucht.

**Umsetzung** heißt, an der Entfaltung der Potenziale zu arbeiten und alles zu tun, um sie zu fördern, denn das Wissen darum alleine reicht nicht aus. Es braucht den Durchbruch der Pflanze an die Oberfläche und das passende Umgehen mit den vorhandenen Rahmenbedingungen.

Die **Tatkraft** lässt die erkannten Stärken ganz bewusst ausleben und ermöglicht so, den Erfolg zu ernten. Die Pflanze wächst zu voller Größe und bringt Früchte.

**Die Natur zeigt uns in den Wachstums- und Reifephase einer Pflanze, wie erfolgreiche Entwicklung gelingen kann**

Vom Samenkorn bis zur reifen Pflanze. Alle Pflanzenarten haben Strategien entwickelt, mit denen jede einzelne im System auch bei gravierenden Veränderungen in der Lage ist, sich so an die neuen Wachstumsbedingungen anzupassen, dass ihre Art erfolgreich überlebt und kraftvoll weiter wächst.

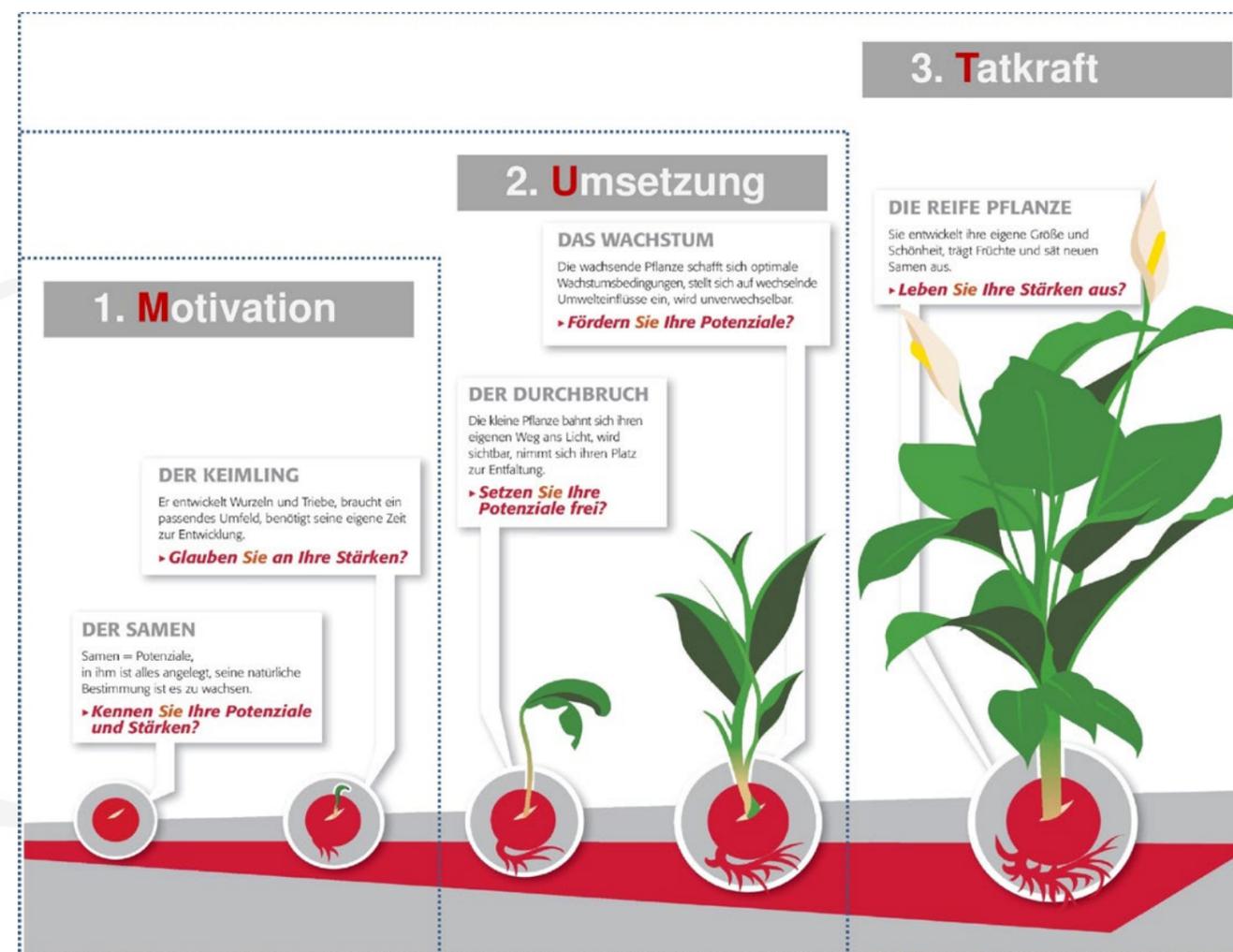
**Wie aber schafft eine Pflanze das?**

1. Die richtige Perspektive:

Die Pflanze konzentriert sich auf die eigene Art: Sie imitiert nicht andere Pflanzen, sondern versucht mit ihren eigenen Möglichkeiten, Lösungen für die entsprechende Situation zu finden. Übersetzt auf Menschen und ihre Fähigkeiten heißt dies: nicht den Vergleich mit anderen zu suchen, sondern sich der eigenen Stärken und Potenziale bewusst zu werden.

2. Selbstverantwortung und ins Handeln kommen:

Die Pflanze sammelt alle Kraft in sich und passt sich rechtzeitig den neuen Bedingungen an – jede einzelne Pflanze für sich: Bei Trockenheit ragen die Wurzeln tiefer in die Erde, um an tieferliegende Wasserreservoirs zu kommen. Gibt es ein Hindernis (z.B. Asphalt), das den Durchbruch an die Erdoberfläche verhindert, wächst sie um das Hindernis herum und verhindert so, dass sie abstirbt. Dabei arbeitet jede einzelne Pflanze für sich und gestaltet den Anpassungsprozess. Sie wartet nicht ab, ob sich in der Umgebung etwas ändert, sondern reagiert rasch. Auch gibt es keinen „Pflanzenchef“, der die Lösung für eine ganze Pflanzenart vorgibt. Analog auf Menschen im Unternehmen bezogen heißt dies: jeder Einzelne übernimmt Verantwortung, denkt mit, setzt seine Stärken ein und sucht in seinem Bereich nach Lösungen, die ein Weiterkommen des Unternehmens ermöglichen.



**Die Analogie zum Pflanzenreich zeigt: Menschen und Organisationen werden in Zukunft nur dann erfolgreich sein, wenn sie reifen.**

Sich mit Motivation, Umsetzung und Tatkraft den ständig ändernden Anforderungen zu stellen ist ein aktiver Prozess, bei dem es darum geht, die im Einzelnen enthaltenen Potenziale und Stärken zu entdecken und einzusetzen, persönliche und organisationale Entwicklung zu fördern und für Rahmenbedingungen zu sorgen, die optimales Wachstum und Reife ermöglichen.

Menschen und Organisationen entwickeln so ihre Selbststeuerungskompetenz. Das Wissen und die Fähigkeiten aller werden genutzt und jeder bringt sich selbstverantwortlich und aktiv in den Prozess ein. Wer dies nicht tut – ob Mensch oder Unternehmen – stirbt früher oder später ab. Dieser Prozess bedingt sich wechselseitig – die Entwicklung des Einzelnen beeinflusst die Entwicklung des Unternehmens und umgekehrt.

**Wie kann dieser wechselseitige Reifeprozess unterstützt werden? Hier gibt es zwei Ansätze, die bestenfalls parallel zueinander laufen.**



IM NETZ

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

Nicht jeder Mensch reagiert gleich auf Veränderung, oft braucht es zumindest anfangs Unterstützung. Coaching ist ein probates Mittel, um den Einzelnen zielgerichtet in seinem Reifeprozess zu unterstützen, damit er Veränderungen aktiv für sich gestalten kann und nicht von ihnen überrollt wird.

Auf Unternehmensebene macht ein Organisationsprozess Sinn, bei dem nach einer Analyse der aktuellen Situation auf das Unternehmen zugeschnittene Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Das Unternehmen wird fit für die Herausforderungen der Zukunft.

**Zukunftsfähigkeit erfordert Reife.**

Dieser Reifeprozess muss von Menschen und Unternehmen aktiv gestaltet werden. Nur so ist es möglich, mit den Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich umzugehen. Mit M.U.T. kann das gelingen.

PETRA BASLER

Petra Basler hat in 30 Jahren umfangreiche Berufs- und Lebenserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coaching Arbeit ausmachen. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin im eigenen Unternehmen unter anderem mit den Schwerpunkten Leadership-Coaching und genderspezifischem Coaching selbstständig. Sie hat mehrere Jahre als PCC Coach den Vorstand der International Coach Federation geführt. Darüberhinaus verfügt sie über 10 Jahre Erfahrung als Bankkauffrau einer deutschen Großbank und im Bereich Personalentwicklung eines mittelständischen Unternehmens.

MOTIVIERTE MITARBEITER IM BRAINSTORMING

MARTINA LAUTERJUNG

In diesem Artikel werde ich Ihnen nicht erklären, wie ein Brainstorming abläuft. Die Techniken und Regeln für den Ablauf eines Brainstormings sind Ihnen bekannt und die Formen der Dokumentation ebenfalls. Dieser Aufsatz beschreibt, wie Sie eine Brainstorming-Sitzung so initiieren können, dass sie nutzbringende Erkenntnisse und Ergebnisse hervorbringt: Es geht also um die Basis, um eine gute Vorbereitung.

Brainstorming ist eine Technik, ein Handwerk wie beispielsweise der Beruf des Anstreichers. Will er oder sie ein gutes Endergebnis abliefern, braucht es die richtige Grundierung, damit die Farben haften werden. Das ist mit viel Vorbereitungsarbeit verbunden, die Zeit kostet. Für Ihre erfolgreiche Brainstorming-Sitzung ist es ebenso wichtig, dass Sie Ihr Brainstorming gut vorbereiten.

So können Sie vermeiden, dass schon die Ankündigung des Termins zu einer gelangweilten und unmotivierten Stimmung führt. Ist die Vorbereitung und die Einstimmung gelungen, können Sie eine Fülle interessanter Impulse, Vorschläge und Ideen erwarten.

**Nur Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die motiviert sind, gehen aus sich heraus, sind offen für Neues und erarbeiten gute Ergebnisse.**

Was können Sie tun, um die Eingeladenen zu Teilnehmern zu machen? Aus der Fülle der für einen Erfolg wichtigen Vorbereitungsschritte greife ich die drei wichtigsten heraus:

**1. Eine einzige Aufgabe wird zum Thema**

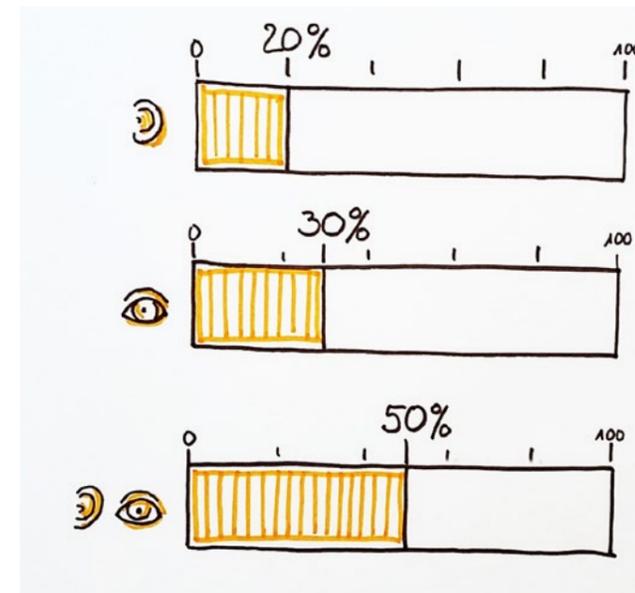
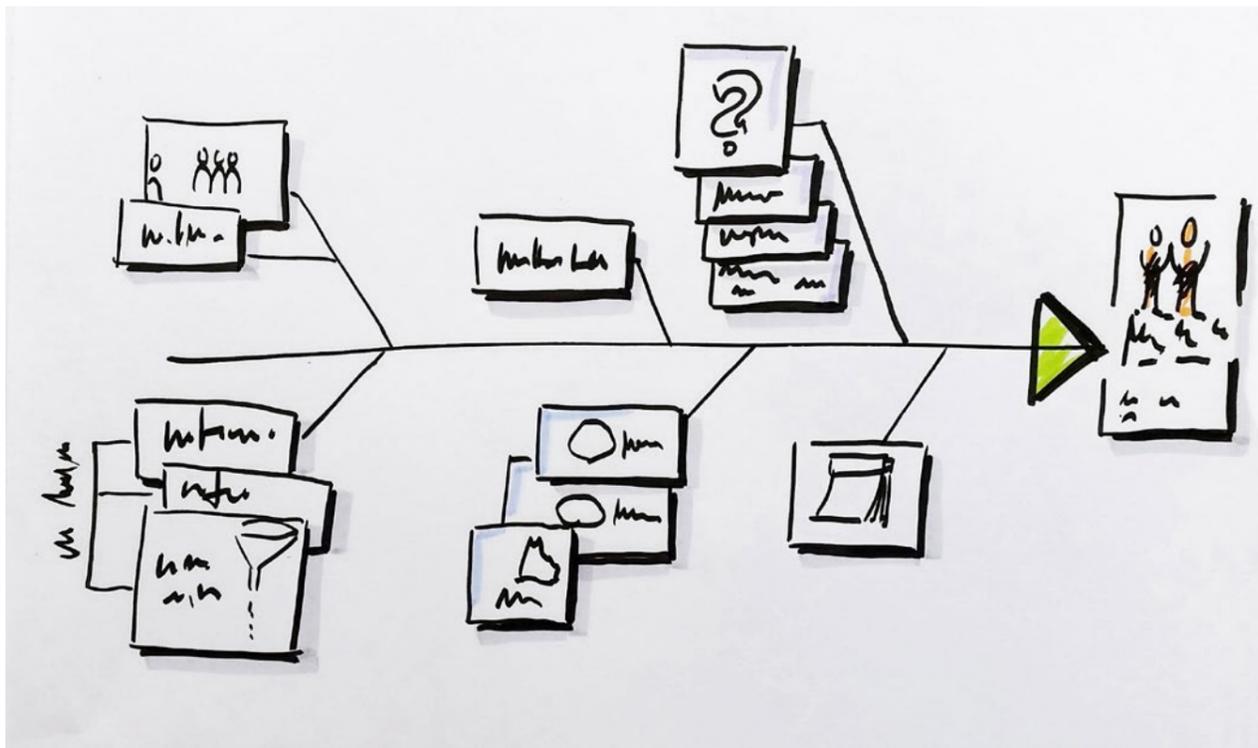
Der Mensch entwickelt gerne kreative Vermeidungsstrategien, um Aufgaben oder gar Problemen aus dem Weg zu gehen. Einen klaren Fokus auf ein Thema zu setzen, trägt dazu bei, Fluchtbewegungen auf Nebenschauplätze zu vermeiden. Hier gilt es konsequent zu sein. Nicht umsonst steht das Thema in der Mitte einer Mindmap!



**2. Eine kurze stichwortartige Beschreibung erläutert die Gründe für das Meeting**

Das Problem, die Aufgabe, sollte mit allergrößter Offenheit beschrieben werden. Ein ernsthafter Hintergrund motiviert, Zeit zu investieren, sich zu engagieren und kreativ zu sein. Fassen Sie sich kurz, aber benennen Sie alles was wichtig ist. Ich habe hier eine persönliche Vorliebe: geordnete Stichworte oder eine klar strukturierte Zusammenfassung, wie in einem Elevator Pitch. Im Internet finden Sie dazu genügend Vorlagen, an die Sie sich mit Ihren eigenen Darstellungen anlehnen können. Die Fragen „was, wieso (Vergangenheit), warum (Zukunft), für wen (Nutzen)“ sollten beantwortet werden.

(Siehe Abbildung S. 20)



**Machen Sie jeden Schritt der Sitzung für jeden der TeilnehmerInnen nachvollziehbar, ganz gleich wie viele Teilnehmer die Gruppe hat.**

Sorgen Sie für analoge Hängeflächen im Sitzungsraum. Einer der wichtigsten Aspekte, die für Skizzen sprechen, ist wohl ihre Nachhaltigkeit. Das handgeschriebene Stichwort, die grobe Skizze steht nach der Sitzung zu Verfügung und kann das schriftliche Protokoll ergänzen. Bei der Aufarbeitung der Arbeitsergebnisse schaffen die Skizzen ein Kino im Kopf der Teilnehmer. Die Gesamtsituation ihres Entstehens wird erinnert. Die anschließenden Ausarbeitungen werden so erleichtert und werden konstruktiv sein – und das ist schließlich der Sinn eines Brainstormings.

**3. Die Teilnehmenden erfahren schon vorab, was mit den Ergebnissen geschehen wird.**

Wenn Sie diese Frage nicht schon in der Einladung ehrlich beantworten, können Sie sich die Sitzung fast sparen. Denn schlechte Nachrichten verbreiten sich schnell und die Ergebnisse der nächsten Sitzung, in der Meinungen und Ideen gefragt sind, werden entsprechend der schlechten Stimmung Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausfallen. Selbst die Aussage „Wir wissen noch nicht, ob Ihre Arbeit berücksichtigt werden kann“ ist konstruktiver als wenn die Beteiligten einfach spüren, dass ihre Investitionen in Zeit und Arbeit nicht respektiert werden. Nichts führt schneller zum inneren Ausstieg als das Gefühl, Alibifunktionen auszufüllen oder Zeit und Energie zu verschwenden. Motivieren Sie also in Ihrer Einladung bereits die Teilnehmer am Brainstorming: „Wir als Geschäftsleitung erwarten freudig Ihre Ergebnisse.“

**Offenheit ist eines der Grundgesetze des Brainstormings.**

Überzeugen und ermutigen Sie durch den Einsatz Ihrer handschriftlichen Notizen und Skizzen. Visualisierungen, die „nicht schön“ sind, sondern schnell und einfach mit der Hand gemacht werden, regen die Gedanken an. Gerade die „mangelnde Perfektion“ ermutigt dazu, spontan zu kommentieren oder einen Gedankenfaden weiterzuspinnen.

Perfekte Zeichnungen hinterfragen wir nicht, schon aus Gründen der Höflichkeit. Skizzenhafte Zeichnungen geben die Möglichkeit zu fragen, ob man etwas richtig verstanden hat, ob die Variante X nicht auch passt oder wie es wohl aussieht, wenn alles auf dem Kopf steht.

Alle Informationen können von allen Beteiligten gesehen werden. Mindestens 1 Flipchart oder Pinnwände oder Whiteboards (digital oder analog) kommen zum Einsatz. Analoges ist „unperfekt“ und signalisiert dadurch das Prozesshafte. Jeder erkennt, dass hier etwas im Fluss ist und am Inhalt gearbeitet wird, nicht an der Form.

Ich empfehle Ihnen die Arbeit mit Karten, die entweder von den Beteiligten selbst oder vom Protokollführer beschrieben oder skizziert werden. Ersetzen Sie Worte durch Symbole. Die Gehirnforschung weist heute zweifelsfrei nach, dass Wort-Bild-Kombinationen einen doppelt so hohen Merkwert haben als rein schriftliche Notizen. Außerdem sind auf den Foto-Protokollen einfache Skizzen besser erkennbar als Schrift. Da die Bedeutungen der einfachen Symbole im Kontext der Sitzung jedem Teilnehmer bekannt sind, gibt es keine Verständnislücken.



**MARTINA LAUTERJUNG**

Martina Lauterjung ist Teamplayer für Menschen unterschiedlichster Professionen, die erkannt haben, dass Visualisierungen helfen, eine gute Kommunikation aufzubauen. Als Diplom Industrial Designerin schaut sie unter die Oberfläche gesprochener Worte und findet mit ihren Kunden die richtige Bildsprache.

In Workshops und Einzelsitzungen lehrt sie das Skizzieren im Kontext von Gesprächen, Präsentationen und innovativen Prozessen als Kommunikationsmedium, das Grenzen zwischen Wissenden und Noch-Nicht-Wissenden, Helfenden und Leidenden und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern leichtfüßig überwindet.

**IM NETZ**  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

# CASE-STUDY: UNTERNEHMENSWERTE ALS BASIS FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER YUSEN LOGISTICS (DEUTSCHLAND) GMBH

MARIO CAVALUCCI UND  
VICTORIA GERARDS

Die Yusen Logistics (Deutschland) GmbH ist ein schnell wachsender Logistikdienstleister mit globaler Präsenz. Mit rund 600 Mitarbeitern an 8 Standorten in Deutschland bietet Yusen Logistik-Know-how entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Als Teil des internationalen NYK Konzerns erreicht Yusen jeden Markt und jedes Ziel national, europa- und weltweit. Dabei bietet Yusen immer die passende Transportlösung an, zu Land, in der Luft oder auf dem Wasser. Die Leistungen sind geprägt von einem hohen Qualitätsanspruch. Die Unternehmensphilosophie ist klar auf nachhaltige Kundenbeziehungen ausgerichtet.

Nach dem Zusammenschluss von NYK Logistics und Yusen Air & Sea im Jahr 2010 gab es im Rahmen der Integration beider Unternehmen einige Herausforderungen, die gemeistert werden mussten. Verschiedene Unternehmensgeschichten und -kulturen, Prozesse, Systeme und Arbeitsweisen mussten zusammengeführt werden.

Nach erheblichen Schwierigkeiten und finanziellen Misserfolgen wurden im Jahr 2014 neue Verantwortungen, Strukturen und Prozesse geschaffen und seitdem kontinuierlich verbessert. Im Rahmen des Strategieprozesses wurde zunächst die deutsche Unternehmensvision (ausgerichtet an den globalen Zielen) neu definiert, um zukünftiges Wachstum zu ermöglichen.

## UNSERE VISION

Yusen Logistics Deutschland ist der zuverlässige und vertrauenswürdige Partner seiner Kunden entlang der gesamten Supply Chain. Unser Erfolg beruht auf einer innovativen, nachhaltigen und effizienten Organisation.

Eine hohe Kundenzufriedenheit und beste Qualität waren schon immer das Markenzeichen Yusens. Die Kunden schätzen die Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Solidität. Yusens langfristiges Ziel ist es, weltweit zu den Top der Logistikbranche zu gehören und in Asien die Nr. 1 zu werden. Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse mit Hilfe der Kaizen Methode, stetige kritische Selbstreflexion und viel Leidenschaft für ihre Kunden tragen die Yusen Logistics (Deutschland) GmbH auf dem Weg zu diesem Ziel.

Im Rahmen eines Strategieprozesses hat Yusen in verschiedenen Workshops mit der Hilfe von Victoria Gerards nicht nur auf das geschaut, was Yusen in seinen Kernprozessen bewegt, sondern vor allem das WIE genau analysiert und herausgearbeitet. Wie bei Yusen miteinander gearbeitet wird und wie die Qualität der Leistungen erreicht wird und wie die Kunden jeden Tag zufriedengestellt werden ist für Yusen ebenso wichtig wie das „was“. Die neu erarbeiteten Unternehmenswerte drücken dieses WIE aus.

„Nachdem es uns in sehr kurzer Zeit gelungen ist die Organisation zu stabilisieren, gilt es nun das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten. Das Potential von Yusen Logistics in Deutschland ist enorm und wir müssen Mittel und Wege finden, dieses Potential in reales Geschäft umzuwandeln. Die Werteentwicklung war daher ein fundamentaler Bestandteil der Strategieentwicklung. Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Gut. Allerdings gehen wir oft noch nicht entsprechend mit ihnen um. Die Werte sollen neben den Rahmenbedingungen für das tägliche Miteinander auch eine Möglichkeit sein, Vorgesetzte und Kollegen daran zu erinnern was für uns wichtig ist.“ sagt Mario Cavallucci, Managing Director der Yusen Logistics (Deutschland) GmbH.

„Unsere Unternehmenskultur wird durch unsere Mitarbeiter, ihr Handeln und Verhalten aufgebaut und festgelegt. Durch die verschiedenen Persönlichkeiten, Kompetenzen und Stärken bilden wir eine solide Struktur und Gemeinschaft. Dadurch sind wir in der Lage, starke Verbindungen einzugehen.“



## WIE HABEN WIR DIE WERTE ENTWICKELT?

In zwei ersten Workshops mit jeweils acht Mitarbeitern haben wir uns bewusst gemacht, was Yusen als Unternehmen eigentlich ausmacht – sowohl aus der internen Perspektive mit der Mitarbeiterbrille betrachtet als auch aus der Perspektive der Kunden. Danach haben wir gemeinsam herausgearbeitet, was uns auf unserem Wachstums- und Entwicklungsweg stärkt und was uns hemmt, was wir hinter uns lassen müssen und was uns in die Zukunft trägt. Darauf basierend haben sich unsere Werte herauskristallisiert, zunächst in einer Grundversion und im Rahmen eines zweiten Workshops in ausgearbeiteter und finalisierter Version. Wir haben die Atom-Form gewählt, denn das Atom symbolisiert für uns folgendes (siehe Abbildung).

Nachdem das Werte-Atom erarbeitet war, wurde es in Form verschiedener Merchandise Artikel anschaulich gemacht. Allerdings war es allen Beteiligten sehr wichtig, dass die Werte nicht nur schicke Poster an der Wand sein können, sondern tatsächlich in die DNA des Unternehmens übergehen müssen.

Dafür wurden im Rahmen einer „Train-the-Trainer“-Session über 30 Führungskräfte zu „Fackelträgern“ ausgebildet, zu denen auch die Betriebsräte des Unternehmens gehörten. Die Teilnehmer haben anschließend im Rahmen von Team-Meetings „Werte-Workshops“ abgehalten, welche als Multiplikatoren für die Werteimplementierung dienen.

Darüber hinaus hat Victoria Gerards zusammen mit der Geschäftsführung der Yusen Logistics (Deutschland) GmbH die Strategieentwicklung und die Werte in einer Roadshow an allen deutschen Standorten für alle Mitarbeiter des Unternehmens präsentiert. Dabei war allen Beteiligten ein partizipativer Ansatz sehr wichtig, der vor allem auch die Bewältigung der schwierigen Vergangenheit thematisierte. Im Rahmen der Moderation und Präsentation baute Victoria Gerards eine entsprechende Übung ein, die es allen Mitarbeitern ermöglichte, sich von alten Denkmustern und Verhaltensweisen zu befreien und sich für die neuen Entwicklungen zu öffnen – ganz im Sinne der Werte.

Mario Cavallucci betonte, dass „Offenheit“ für ihn als Wert besonders wichtig ist, „weil auch der weiteste Weg mit dem ersten Schritt beginnt. Diese

Offenheit beginnt bei jedem Einzelnen, und wir können nicht darauf warten bis die anderen damit anfangen. Nur wenn wir es schaffen, dass wir alle offen für Veränderungen sind, können wir unsere Ziele erreichen!“

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Victoria Gerards und Energie durch Entwicklung schätzt Mario Cavallucci besonders die offene und unkonventionelle Art und Weise, mit welcher Victoria Gerards die Aufgabenstellung angegangen ist. „Sie hat es geschafft, selbst die hartnäckigsten Bewahrer davon zu überzeugen dass der Veränderungsprozess von enormer Bedeutung für die Zukunft von Yusen Logistics ist“, sagt Mario Cavallucci über die Zusammenarbeit „ohne die Unterstützung von Victoria Gerards hätten wir das Umdenken nicht so schnell erreicht!“.

Nach der Roadshow begannen unmittelbar die teaminternen Werte-Workshops, ausgehend von den im Train-the-Trainer Workshop ausgebildeten „Fackelträgern“. Darüber hinaus wurden die Werte in die verschiedenen HR- und Geschäftsprozesse wie z.B. Recruiting, Performance Management, Mitarbeitergespräche, Team-Meetings, Kundengespräche etc. integriert.

#### SCHRITTE ZUR WERTEENTWICKLUNG

- Zwei Initial-Workshops mit jeweils 8 Mitarbeitern zur Ausarbeitung der Basiswerte
- Ein Folge-Workshop zur Konsolidierung und Finalisierung des Werte-Atoms
- Zwei Train-the-Trainer-Sessions zur Ausbildung von sogenannten Fackelträgern, die unternehmensweit als Multiplikatoren dienen

#### IMPLEMENTIERUNG DER WERTE

- Roadshow zu allen Standorten, Präsentation und Ritual mit allen Mitarbeitern deutschlandweit als Kick-off für die Werte
- Werte-Workshops durch die Fackelträger auf Teamebene
- Verschiedene Merchandise-Artikel
- Implementierung der Werte in verschiedene Geschäfts- und HR Prozesse wie Recruiting, Onboarding, Performance Management, Mitarbeitergespräche, Team-Meetings, Kundengespräche, etc.
- Systematische Führungskräfteentwicklung



**MARIO CAVALUCCI**

Managing Director  
Yusen Logistics (Deutschland) GmbH



## VERANSTALTUNGEN

Wir freuen uns, Sie bei unseren kommenden Veranstaltungen begrüßen zu dürfen!



### Strategie + Führung

**WORKSHOP**

#### TERMINE:

26./27. September oder  
25./26. Oktober 2016

jeweils von 10:00 bis 18:00 Uhr (Tag 1)  
09:00 bis 17:00 Uhr (Tag 2)

Wirtschaftsclub Düsseldorf GmbH  
Blumenstraße 14  
D-40212 Düsseldorf

### AUSBLICK

MAGAZIN 3-2016 erscheint am  
1. Oktober 2016!

#### TITELTHEMA:

Führungswechsel: Auswirkungen auf Führungs- und Unternehmenskultur

Hier gibt es regelmäßig weitere interessante Infos:  
<http://www.energie-durch-entwicklung.com/newsletter/>