

ISSN 1437-4269 14,80 EUR . 14,80 CHF

Executive Excellence

Das Magazin für Leadership, Management und persönliche Spitzenleistung

Unternehmen Exzellenz

AUS DEM INHALT

Unternehmen Exzellenz: Transformationale
Unternehmen kommen besser durch die Krisen
Seite 3-6

Transformationale Unternehmen: Positive Narrative für den Wandel
Seite 8-9

Healthy Companies: Gesundheitsmanagement
vs. Digitalisierungsstress
Seite 10-13

Resiliente Organisationen: ROI des Gesundheitsmanagements
Seite 14-15

Exzellenz im Mittelstand:
Netz regionaler Führungsakademien
Seite 20-23

Spitzenleistung: Gas geben für die Management-Performance
Seite 24-26

Digitalisierung: Are you AI- & digital ready?
Seite 30-31

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

das „Unternehmen Exzellenz“ ist ein hohes Ziel für Firmen, egal ob Großkonzern oder Mittelständler. Denn einerseits haben sie mit der Stapelkrise im Äußeren zu kämpfen: Energiepreissteigerungen, disruptive Marktentwicklungen, verstärkte Regulation, Mangel an Rohstoffen wie seltenen Erden, Sanktionierungen und Lieferstopps in Kriegsgebieten. Zum zweiten aber spielt sich in ihrem Inneren eine wahre Negativ-Revolution ab, und zwar eine mehrfache: Erstens führt der eklatante Fach- und Führungskräftemangel jetzt bereits zu Wartezeiten und Produktionsausfällen; gleichzeitig zieht der Brain Drain immer mehr gut Ausgebildete in Länder, die ihnen mehr Chancen, mehr Geld, mehr Forschung, und mehr Lebensqualität bieten. In der Folge sehen sich aktuell fast drei Viertel aller Betriebe durch eklatante Personalnot ausgebremst, so der aktuellste DIHK-Report (Dez. 2023). Und das liegt, zweitens, auch daran, dass immer weniger Arbeitnehmende überhaupt eine Verbundenheit zu ihrer Firma empfinden – wer nicht gleich aktiv auf der Suche nach was Besserem ist, findet sich oft mindestens im Stand des diffusen Ertragens, so die neueste Gallup-Studie. Drittens klagen gleichzeitig mehr als zwei Drittel der für den DIHK-Report befragten Firmen über die hohen bürokratischen Anforderungen. Und das führt, viertens, zur niedrigsten Innovationsbereitschaft in Deutschland seit der ersten Erhebung 2008 – stattdessen will ein Drittel der Firmen die Forschung und Entwicklung ins Ausland verlagern. Was letztlich dann auch passiert: Immer mehr Führungskräfte und Mitarbeitende in den Unternehmen, die alles „wuppen“ sollen, fallen aus, bekommen psychische Erkrankungen, die mittlerweile schon den Großteil der insgesamt stetig wachsenden Zahl an Ausfalltagen ausmachen. Dass viele junge Bewerbende sich diesen Arbeitsbedingungen so nicht mehr stellen wollen, vermag dann auch kaum noch zu verwundern.

Entscheidend wichtige Themen also, denen wir uns in dieser Ausgabe „Unternehmen Exzellenz“ widmen: Mit motivatorischen Strategien, wie gute Führungskräfte Transformation mit inspirierender Leadership erreichen können – und wie wir damit wieder mehr junge (und auch ältere) Fachkräfte für uns begeistern können.

Mit Positiv-Beispielen von Unternehmen, Hidden Champions, die sich als Arbeitgebermarke stärken und fit für den Markt sind.

Mit Fachbeiträgen zur Healthy Company und Tipps für Tools, mit denen die psychische und Stress-Belastung der Mitarbeitenden gemessen und natürlich verringert werden kann.

Mit der Vorstellung der neuen IMDI-Akademien – praxisorientierten Unternehmer-Akademien nicht nur für den Mittelstand, die wir gerade in ganz Deutschland aufbauen.

Und mit ausführlichen Betrachtungen zu dem nächsten erfolgswichtigen Wirtschaftsthema: dem weitaus verstärkten Einzug der Künstlichen Intelligenz (KI, AI) in die Unternehmen. Da gibt es viele Pros und Cons zu bedenken: Hieß es bisher, dass die KI uns vor allem vor nervtötenden wiederkehrenden Arbeiten und schwierigen Produktionstätigkeiten entlasten wird, zeigt sich nun, dass gerade Führungs- und Managementpositionen betroffen sein werden – und das Middle Management vor der Streichung steht. Doch noch sind viele Unsicherheiten damit verbunden, hakt es an vielen Stellen noch. Auch wenn der soeben mit Abschluss der Trilog-Verhandlungen vom Europaparlament durchgewunkene AI Act diesbezüglich Sicherheit – auch Forschungs- und Entwicklungssicherheit – geben soll: Uns stehen da global noch sehr spannende Zeiten bevor. Bei diesen Fragen gibt es keine einfachen Antworten. In digital-exponentieller Entwicklung funktionieren keine linear-einfachen Jas oder Neins.

Als international aufgestellte AG, die in einem wichtigen Profiling-Bereich führend ist, haben wir die Verantwortung, weiter zu denken. Machen Sie sich in dieser Ausgabe Ihr eigenes Bild – und kommen Sie mit Ihren Ideen und Wünschen zu all diesen Themen auf uns zu!

Ihr Frank M. Scheelen



Welche Leader schaffen die Transformation?

FRANK M. SCHEELEN



Viele Unternehmen in Europa stehen vor einer großen Aufgabe: Sie müssen eine gewaltige Transformation in einer Zeit, die durch Dauerkrisen wie Energiekostenexplosion und nachhinkende Digitalisierung, Kriege und Handelssanktionen, De-Globalisierung und Lieferkettenproblematiken, Rezession und Inflation bestimmt ist, stemmen. Dazu kommen noch die inneren Herausforderungen des Fach- und Führungskräftemangels, des Quiet Quitting und der Generationenkonflikte – und häufig die Überlastung bestehender Teams. Wie da noch Transformation gestalten? Es braucht: exzellente, inspirierende Leader.

Das ‚Unternehmen Exzellenz‘ anzugehen, bedeutet auch, die aktuellen Stapelkrisen bewältigen zu können. Und sogar, in und mit ihnen zu wachsen – wie es die Märkte und Shareholder teils erwarten. Nur ein Bündel von konzertierten strategischen Maßnahmen, Ansätzen und Methoden kann dies überhaupt leisten; und zu den wichtigsten gehört eine inspirierende und motivierende Führung, die Mitarbeitende zu Höchstleistungen begeistert. Gefragt sind beherzte und zuversichtliche Führungspersönlichkeiten, die die Transformation nicht als Bedrohung, sondern als Chance zur zukunftsorientierten Weiterentwicklung begreifen und es verstehen, Mitarbeitende auf dem anspruchsvollen Weg emotional und leistungsfähig mitzunehmen. So erzeugen sie im Unternehmen und an allen Arbeitsplätzen eine positive, ehrliche und nicht-erzwungene Macher-Stimmung, die die Menschen aktiviert.

GEFORDERT: TRANSFORMATION ZUM BESSEREN STATT „NUR“ CHANGE

Was aber meinen wir mit Transformation – vor allem im Vergleich zum Begriff Change/Wandel? Bei Transformation geht es um mehr als um klassisches Veränderungsmanagement, es geht um Wandel zum Besseren, es geht um einen Paradigmenwechsel. Von Change hingegen sprechen wir, wenn kein Paradigmenwechsel stattfindet: Die grundsätzlichen Weltansichten, Logiken und inneren Bilder eines Systems bleiben unverändert, die bisherigen Vorgehensweisen, Prozesse und Strukturen werden nicht grundsätzlich infrage gestellt. Man spielt quasi dasselbe Spiel, nur mit verbesserten Spielregeln. Changemanagement bedeutet, das Bestehende adaptiert weiterzuentwickeln und die Handlungen der beteiligten Akteure darauf abzustimmen. Der Wandel geschieht nicht von innen heraus,

sondern ist eher adaptiver Natur, um mit den Gegebenheiten klarzukommen.

Bei Transformationen hingegen genügt es nicht, graduelle Verbesserungen und Optimierungen vorzunehmen, dauernde Modifikationen vorzunehmen. Transformation ist disruptiver Natur, verlangt von allen Beteiligten, neu zu denken sowie das Unternehmen, die Prozesse und Abläufe und auch sich selbst neu zu erfinden, zukunftsorientiert zu gestalten. Transformation macht ein Unternehmen enkelfähig.

MIT EXTRAORDINARY LEADERSHIP TRANSFORMATION BEWÄLTIGEN

Der Paradigmenwechsel und jenes „Sich neu erfinden“ verlangt von allen Beteiligten vollen Einsatz. Das ist die vornehmste Aufgabe der inspirierenden und motivierenden Führungspersönlichkeit. Nach Untersuchungen der Leadership-Experten, internationalen Top-Berater und SCHEELLEN-Partner Jack Zenger und Joseph Folkman gehört die Kompetenz, Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu führen, nachgewiesenermaßen zu den entscheidenden Fähigkeiten einer herausragenden Führungskraft. Die wissenschaftlich fundierte Methode von Zenger und Folkman hat auf einer Datenbasis von hunderttausenden 360°-Feedback-Analysen ein Set von Kompetenzen herausgefiltert, die herausragende Führungskräfte (Extraordinary Leader) von „nur guten“ unterscheiden und einen positiven Einfluss auf wichtige Unternehmensparameter haben.

TRANSFORMATIONALE UNTERNEHMEN: KERNKOMPETENZ INSPIRIEREND- MOTIVIERENDE FÜHRUNG

Als eine – wenn nicht die – wesentliche erfolgsentscheidende Kernkompetenz hat sich dabei die Fähigkeit bewiesen, Mitarbeiter zu inspirieren, sodass diese zu Topleistungen motiviert werden. So gelingt es Führungspersönlichkeiten, das Unternehmen sehr viel profitabler aufzustellen resp. voranzubringen, als es lediglich guten Führungskräfte möglich wäre. Inspirieren heißt nicht incentivieren oder Druck aufbauen, sondern Visionen entwickeln, mitreißen, begeistern, befähigen, gestalten lassen, Freiräume geben – die aber auf Ziele und Ergebnisse hin ausgerichtet sind. Die Scheelen AG hat sich in vielen Untersuchungen und Publikationen damit beschäftigt, was „Extraordinary Leader“ bewirken und

auszeichnet. Führungspersönlichkeiten verstehen es (auch), die angesprochenen Transformationsprozesse in Gang zu bringen und zu gestatten und die Mitarbeiter zu begeistern, sich proaktiv und offensiv für deren Gestaltung einzusetzen. Dazu gehören bestimmte Kompetenzen und Verhaltensweisen. Zentral ist die Fähigkeit, zu matchen, gute Passungen zu finden; also zum Beispiel dafür zu sorgen, dass das Anforderungsprofil eines Tätigkeitsfeldes und das Qualifikationsprofil eines Mitarbeiters zueinander passen.

MATCHING: DIE RICHTIGEN GENAU AM RICHTIGEN PLATZ

Prinzipiell gilt: Menschen sind zur High Performance fähig, wenn die erforderlichen Kompetenzen, um einen Job hervorragend auszufüllen, und ihre tatsächlich vorhandenen Kompetenzen sowie deren Ausprägungsgrad übereinstimmen. Sie verfügen also über genau die Kompetenzen, mit denen sie einen substanziellen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten können. Und falls ein Kompetenz-Check belegt, dass es Kompetenzlücken gibt, können diese gezielt geschlossen werden.

Führungspersönlichkeiten mit Matching-Kompetenz unterstützen transformationale Unternehmen vor allem auf zwei Ebenen: Zum einen ist eine professionelle erfolgreiche und effektive Personalauswahl möglich. Mitarbeiter, die auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind, spüren und wissen: „Hier bei diesem Unternehmen werde ich anerkannt und erkannt.“ Erkannt heißt, meine Qualifikationen, Einstellungen und Stärken werden wahrgenommen – gegebenenfalls gemessen; anerkannt bedeutet, dass alles dafür getan wird, dass ich mich wohlfühle, meine gesamten Fähigkeiten einsetzen und mich zugleich entwickeln kann. Meine vorhandenen Fähigkeiten und die für die Position erforderlichen Kompetenzen werden gemessen und gematcht. Ich werde gefordert und gefördert, bis Anforderungs- und Qualifikationsprofil nahezu deckungsgleich sind. Dann nämlich fühlen sich Mitarbeitende angekommen, ernstgenommen und auch befähigt; sie können etwas bewirken. Ihre Arbeit hat Bedeutung und Sinn.

Zudem achten herausragende Führungskräfte darauf, dass die Persönlichkeit und die Werte eines Bewerbers zum neuen Job und zum Unternehmen passen.

INSPIRIERENDE LEADER WERDEN NICHT VERLASSEN

Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihre Führungskraft. Sie bleiben bei der Führungskraft – und damit im Unternehmen –, wenn sie der Überzeugung sind, dass es zwischen ihnen und der Chefin oder dem Chef passt. Sie sind dann bereit, sich mit Unternehmen und Arbeitsplatz zu identifizieren, mehr zu leisten und ihr Bestes zu geben. Das heißt: Wichtig ist ein Match zwischen der Persönlichkeit der Führungskraft und der des Mitarbeiters. Genauso wichtig ist der Match, der dadurch entsteht, dass die Führungspersönlichkeit ihr Verhalten, ihr Vorgehen und ihren Führungsstil auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters abstimmt. Die meisten Mitarbeiter haben ein Interesse daran, dass die Führungskraft Führung-Basics beherrscht. Das wird oft unterschätzt: Erfolgreiches Führen heißt aus der Perspektive vieler Mitarbeiter, dass sie von einer nahbaren Führungspersönlichkeit begleitet werden, die ansprechbar ist, sich Zeit für sie nimmt, ihnen wertschätzend und auf Augenhöhe begegnet und ein wahrhaftiges Interesse an ihnen bekundet. Stimmt die Passung zwischen der Führungspersönlichkeit und einem Mitarbeiter, setzt sich oft eine höchst produktive Dynamik in Gang, die sich verstärkt, wenn die Führungspersönlichkeit darüber hinaus als inspirierende Kraft auftritt.



„INSPIRING LEADER“ BEFLÜGELN MITARBEITENDE

Ein inspirierendes und motivierendes Verhalten stellt die wichtigste Führungsqualität einer Führungspersönlichkeit dar: Die Scheelen AG hat mithilfe der 360-Grad-Feedback-Ergebnisse von Managern analysiert, dass bei der Kompetenz „Inspiziert und motiviert andere“ die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit deren Engagement korrespondiert: Sobald eine Führungskraft in ihrer motivatorischen und inspirierenden Kompetenz stärker wird, steigt das Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit und des Engagements entsprechend an. Je mehr die Kompetenz „Inspiziert und motiviert andere“ ausgeprägt ist und zielgerichtet aktiviert wird, desto tatkräftiger beteiligen sich die Mitarbeitenden an der Ausgestaltung der Transformationsprozesse, die letztendlich einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten. Denn Transformationsprozesse dienen keinem Selbstzweck, sondern haben zum Ziel, dass ein Unternehmen seinen Unternehmenszweck erfüllt – und dazu gehört so gut wie immer, den Kundennutzen zu befriedigen und zu erhöhen. Es stellt sich mithin die Frage, wie sich jene Kompetenz aufbauen lässt.

WICHTIGE VERHALTENSWEISEN EINÜBEN UND BEHERRSCHEN

In einer weiteren Analyse konnten Jack Zenger und Joseph Folkman durch die Befragung von knapp 183.000 Personen, die das Verhalten von 14.466 Führungskräften beurteilt haben, valide feststellen, welche Verhaltensweisen einer Führungspersönlichkeit helfen, inspirierend und motivierend auf Mitarbeitende einzuwirken – die folgende Übersicht zeigt die zehn entscheidenden Verhaltensweisen.

Übersicht: 10 wichtige Verhaltensweisen eines „Inspiring Leaders“

- 1: Baut emotionale Beziehungen auf
- 2: Definiert ehrgeizige Ziele
- 3: Hat eine klare Vision
- 4: Kommuniziert viel und effektiv
- 5: Hilft anderen, sich weiterzuentwickeln
- 6: Praktiziert und fördert die Teamarbeit
- 7: Hat innovative Ideen
- 8: Zeigt Initiative
- 9: Unterstützt Veränderungsprozesse
- 10: Ist Vorbild für andere



Die Kombination dieser Verhaltensweisen und natürlich ein erweitertes Set an Kompetenzen (siehe mein Buch „Unternehmen Exzellenz“, Bildungsverlag, 2023) unterstützen eine Führungspersönlichkeit dabei, inspirierend(er) auf Mitarbeitende und Teams – aber auch Kunden und Zulieferer, denn jeder Mensch reagiert positiv auf diese Eigenschaften – einzuwirken.

DIE BEDEUTUNG DES TÄGLICHEN HANDELNS

Oft begegnen wir dem Klischee, dass Führungspersönlichkeiten vor allem bei großen Anlässen Mitarbeiter zu inspirieren versuchen, etwa bei der Jahresansprache, wenn sie vor der gesamten Belegschaft stehen und anspornende Reden halten. Kreative Inspiration ist aber mehr als das. Es ist vielmehr das tägliche Handeln einer Führungspersönlichkeit, durch das die Mitarbeiter inspiriert werden. Wenn sie ihren Optimismus, ihre Begeisterung und ihre Leidenschaft mit Kollegen und Mitarbeitern teilt, zahlt sie entscheidend auf ihr Inspirations-Konto ein. Und das gilt auch, wenn sie jeden Tag für ein paar Minuten mit den Mitarbeitern spricht, sie fragt, wie es ihnen geht, ihnen für ihre Arbeit dankt und sie ermutigt und unterstützt, mehr zu leisten.

LUST AUF TRANSFORMATION

Wer transformationale Prozesse gestalten will, muss in der Lage sein, Menschen zu bewegen und aktiv

zu beteiligen. Und diese Fähigkeit besitzen inspirierende und motivierende Führungspersönlichkeiten. Sie sind die Hüter der Transformation. So gelingt es ihnen mit inspirierendem Leadership, Menschen und Organisationen Lust auf Transformation zu machen und ihnen die Angst vor Veränderungen zu nehmen. Sie verdeutlichen den Mitarbeitern, dass Transformation ein Prozess des Entdeckens und Experimentierens ist, der nicht linear läuft, sondern als suchender, zyklischer Kurationsprozess mit offenem Ausgang abläuft, der alle Beteiligten herausfordert, aber auch die Chance bietet, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen und die Arbeitsplätze zu erhalten. Und gerade dies motiviert auch diejenigen Menschen, die das Bestehende bewahren wollen und denen es schwerfällt, neue Wege zu gehen. So lassen sie sich doch noch von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Transformation überzeugen – und tragen sie aktiv mit! ■

„Funfact“ am Schluss: Zenger/Folkman kommen in ihren Untersuchungen zum Schluss, dass genau diese so wichtige Kompetenz der Inspiration zur Transformation bei deutschen Führungskräften leider nur auf dem zweitletzten Platz landet – wenn Sie also mehr wissen wollen:



scheelen-institut.com/profiling-tools/zenger-folkman

KI-Coach Naia analysiert mit Usern deren Stressoren und bietet Hilfe im Stressfall



Hilfe von Naia

Die SCHEELEN® AG, spezialisiert auf Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie Talentprofiling, hat eine neue Mitarbeiterin im Dienst: Naia unterstützt Klienten und Klientinnen im Umgang mit Stress, ist dabei selbst aber niemals gestresst, obwohl sie sieben Tage die Woche 24 Stunden im Einsatz ist und tausende Gespräche gleichzeitig führen kann. Denn Naia ist kein Mensch, sondern ein KI-gestützter Stress-Coach bzw. -Avatar.

Die SCHEELEN® AG hat ihn mit dem AI-Unternehmen Winrocks entwickelt. Naia ist in der Lage, in 80 Sprachen (es sollen noch mehr werden) auf jeden User individuell einzugehen, wobei sie den Tonfall und die Mimik ihres Gegenübers und auch dessen Umgebung „empathisch“ berücksichtigt. Der Avatar ist Firmenchef Frank M. Scheelen zufolge bislang auf zweierlei Art im Einsatz:

Naia spricht das Stresslevel ihrer Klientinnen und Klienten, das zuvor mithilfe eines Fragebogens ermittelt wird, an und gibt ihnen darauf aufbauend personalisierte Entwicklungsimpulse.

Sie kann aber auch spontan für Coachings angefragt werden, etwa um ein Thema wie Auftrittsangst anzugehen. Dabei lernt sie in jedem Gespräch dazu, erinnert sich an die Inhalte und überprüft, ob Coaching-Impulse umgesetzt haben.

Für all das ist der Avatar in ein „intelligentes“, in einem geschlossenen System auf Grundlage von der SCHEELEN® AG entwickelten Relief-Analyse-System eingebunden, das Unternehmen zusätzlich hilft, herauszufinden, wo Stressquellen und Belastungen lauern. Zusätzlich hat Naia eine systemische Coachingausbildung absolviert. Mit ihr erwächst Coachs und Therapeuten insofern eine Konkurrenz, die zumindest in Sachen Verfüg- und Skalierbarkeit vom Menschen nicht zu toppen ist. Firmen können die KI-Blondine (es wird sie künftig auch noch in anderen Ausführungen geben) z.B. via Flatrate ihren Mitarbeitenden als niedrigschwelliges Angebot bereitstellen. Deren Interesse am neuen Angebot sei bereits groß, sagt Scheelen, fügt aber hinzu. „Wie die Nutzenden auf Naia reagieren werden, das muss sich noch zeigen.“

IMPRESSUM

Executive Excellence
(ISSN 8756-2308) is published
by Executive Excellence Publishing, 1344
East 1120 South, Provo, Utah 84606

Deutsche Ausgabe | Sonderausgabe
Herausgeber (V.i.S.d.P.):
Frank M. Scheelen, SCHEELEN® AG
Institute for talent profiling and development
Bildungsverlag by SCHEELEN®
Badstraße 3, D-79761 Waldshut-Tiengen
Telefon: +49(0) 7741 . 96 94-0
Fax: +49(0) 7741. 96 94-20
www.scheelen-institut.com,
info@scheelen-institut.de

Redaktion, Design, Gestaltung, Produktion:
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
Zollstockgürtel 61, D-50969 Köln
Telefon: +49(0) 221 . 168 21 231
E-Mail: redaktion@text-ur.com
www.text-ur.com



Druck: Druckerei Wagner, Mindelheim

Bezugsmöglichkeiten und Kundenservice über
die SCHEELEN® AG

Bildnachweise: S. 1: Adobe Stock by Who is
Danny; S. 5: freepik; S. 6: istockphoto by Sergey
Nivens; S. 7: Naia / Winrocks, 8: shut-
terstock by O-IAHI; S. 9: Jackie Hardt Photo-
graphy; S. 10/11: Getty Images by westend61;
S. 13, 18, 34: pixabay
CCO; S. 14: istock-photo by master1305; S. 15:
Studio Hofmann – Frank- furt; S. 16/17: K&O ©
Lupi Spuma; S. 19 I.o.: feel-image-Fotografie; S.
20: Adobe Stock by ASDF;

S. 22: © by Feinwerktechnik hago GmbH; S. 24,
26: G2racing; S. 3, 21, 27, 32: D. Gerteiser,
Gröber GmbH & Co.KG/feel image-Fotogra-
fie; S. 28: istockphoto by jacoblund; S. 29:
Weissman & Cie. / T. Ceska; S. 30: istock-photo
by PeopleImages. Alle weiteren Rechte: bei den
Abgebildeten, SCHEELEN® AG

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine
Haftung für die Inhalte zitatierter Links übernom-

men. Für den Inhalt der zitierten Seiten sind aus-
schließlich deren Betreiber verantwortlich. Der
Inhalt dieses Magazins wurde mit größtmöglicher
Sorgfalt erstellt. Herausgeber und Autoren/die
Redaktion können nicht für Schäden haftbar ge-
macht werden, die durch die Anwendung ent-
stehen. Sie übernehmen keine Gewähr für die
Vollständigkeit und Richtigkeit der recherchierten
und publizierten Informationen. Vorsorglich wird
darauf hingewiesen, dass verwendete Bezeich-
nungen, Titel und Logos, die einem marken- oder
urheberrechtlichen Schutz unterliegen, hier nur
zu informatorischen Zwecken genannt werden.
Im Magazin werden so häufig wie möglich männ-
liche und weibliche oder genderneutrale Formu-
lierungen gewählt, der Lesbarkeit halber muss
aber öfter die männliche Form der Ansprache
genutzt werden; mitgemeint sind immer auch
die Leserinnen resp. alle Menschen (m/w/d).

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit
Genehmigung der Redaktion.
Executive Excellence (Deutsche Ausgabe)

Wir brauchen positive Narrative für den Wandel

Die Natur und das Leben sind ständig in Bewegung und nichts ist von Dauer und für die Ewigkeit.

Leben bedeutet Wandel,

Anpassung, Veränderung. Aber auch Gleichgewicht, Balance, Stabilität. Es gibt diese beiden Pole, die in einem fortwährenden und nach Ausgleich strebendem Spannungsverhältnis stehen. Neues und Besseres kann nur entstehen, indem man das Alte durch das Neue ersetzt. Dabei ist es wichtig, das Alte zu würdigen und ihm respektvoll zu begegnen. Denn jede Ausgangssituation ist selbst das Ergebnis eines Wandels.

Wenn etwas Bestehendes in Frage gestellt wird, entsteht eine Situation der Instabilität. Ehemals Funktionales wird dysfunktional und nicht selten empfinden wir dies als Konflikt zwischen dem Neuen und dem Bestehenden; als Störungen im System, das Turbulenzen und Abwehrreaktionen erzeugt. Es entstehen konkurrierende Alternativen, ohne die eine Entwicklung jedoch nicht möglich ist. Wobei die einschneidendsten Veränderungen oftmals nicht einfach Verbesserungen des Bestehenden sind, sondern dessen Ersetzung durch et-

was komplett Neues. Die Glühbirne etwa war keine bessere Kerze, beide hatten nichts gemein, außer dem Ergebnis: Licht.

BALANCE ZWISCHEN BEHARREN UND WANDEL(N) FINDEN

Vieles im Leben verändert sich, aber nicht alles. Und das ist gut so. Denn ein permanenter Veränderungszwang ohne Bewahrung des Althergebrachten würde zu einer Entwurzelung, zu einem Identitätsverlust führen. Ohne Stabilität gibt es keine Identifikation, ohne Gestalt

keine Gestaltung, keine Kontinuität. Beides, das starre Festhalten an Bestehendem und ein permanentes Verändern, sind zu vermeiden. Das eine würde zu Erstarrung, das andere zu Identitätsverlust führen.

Damit unsere Systeme lebens- und zukunftsfähig bleiben, müssen sie sich idealerweise fortwährend zwischen zwei Polen bewegen: bewahren und erneuern. Diese Bewegung gilt es auszutarieren, um eine gute Balance und eine gewisse Robustheit zu erreichen. Daher benötigen die Systeme immer abwechselnde Zyklen von Stabilität

und Instabilität, Kontinuität und Diskontinuität, Ordnung, Chaos und Wandel.

JEDER FORTSCHRITT BEWEGT SICH ZWISCHEN ZWEI POLEN

Das Prinzip aller Veränderung ist somit eine dynamische Komplexität. Eine Art dialektisches Konzept: ein Tanz der Gegensätze. Interessant ist, dass dieses Naturgesetz in manchen gesellschaftlichen Kontexten positiv bewertet wird, wie etwa die Evolution in der Biologie, Lernen in der Pädagogik, Innovation in der Technik, Fortschritt in menschlichen Gesellschaften. Genauso gibt es jedoch auch viele negative Narrative zum Thema Wandel wie: „Menschen mögen keine Veränderungen.“, „Never change a running system!“, „Der Einzelne kann eh nichts ändern!“ Doch gibt es zwei Motive, unter denen Menschen zur Veränderung bereit sind: Einerseits negative schicksalhafte Entwicklungen – und auf der anderen Seite eine positive Sehnsucht nach der Veränderung zum Besseren.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT BRAUCHT ATTRAKTIVE NARRATIVE

Damit der Wandel gelingen kann, brauchen wir positive Erzählungen über den Wandel. Und das bedeutet, dass die Zukunft besser ist als der Status quo. Es muss sich richtig lohnen, in das Neue zu investieren. Denn wenn wir die Veränderung durch Verzicht, Zwang oder Dystopien rechtfertigen, fehlen der Anreiz und die Überzeugung. Es wird sich nichts ändern. Deshalb müssen wir zunächst das Vertrauen der Menschen gewinnen, indem wir

deutlich kommunizieren, dass in Zukunft mehr möglich sein wird als in der Gegenwart.

OPERATIVER STRESS VERURSACHT ZUKUNFTS- VERGESSENHEIT

Heutzutage besteht jedoch die große Sorge, dass die meisten Entscheidungsträger unter Zukunftsvergessenheit leiden, weil sie ständig aktuelle Krisen und operative Themen meistern müssen. Die Bewältigung dieser Aufgaben ist so umfassend und zeitintensiv, dass für die Zukunft keine Prioritäten gesetzt werden. Man korrigiert, operiert und repariert, statt sich neu mit dem System zu befassen. Es fehlt nicht nur eine positive Erzählung über die Zukunft. Wir vermissen zuerst einmal ganz grundlegend die Zukunftsbilder, die in einem attraktiven Narrativ erzählt werden können. Doch können wir Führungskräften angesichts der vielen Herausforderungen ihre Zukunftsvergessenheit zum Vorwurf machen?

FÜHRUNGSAUFGABE IMAGINIEREN: EIN BILD VON DER ZUKUNFT HABEN

Ja, das können und müssen wir. Es ist eine Führungsaufgabe, den Wandel als Aufgabe zu begreifen und ihn zu gestalten. Transformation ist ein fortwährender Prozess, denn die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute, die Lösungen von heute die Probleme von morgen. Wir können den Wandel nicht unterdrücken oder ablehnen, weil er ohnehin stattfinden wird. Die Zukunft entsteht nicht von selbst – sie muss imaginiert und dann nach dieser Vision, diesem Bild gestaltet werden, quasi so wie

in der Raupe das Bild des Schmetterlings angelegt ist. Wir brauchen Zukunftsbilder, die unsere Zukunft voraussagen und mit den Entwürfen eines anderen Systems, einer anderen Kultur, einer anderen Welt die Veränderung des Gegenwärtigen als attraktiv erscheinen lassen. Erst wenn wir solche Zukunftsbilder betrachten, können wir entscheiden, welche Schritte heute notwendig sind, um eine gute Zukunft zu erreichen. Und dann können wir neue positive Narrative entwickeln, die die Menschen dazu ermutigen, den Wandel zu umarmen! ■



Reza Razavi gibt dem Thema Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ein Gesicht. Nach Stationen im Management Zentrum St. Gallen und bei der BMW Group ist er heute ein gefragter Interviewpartner, Speaker und Berater. Mit dem von ihm entwickelten Imago-Prinzip macht er das Thema Transformation sinnlich begreifbar und trotz aller Komplexität verständlich nachvollziehbar.

ALWAYS ON, ALWAYS BUSY?

Gesundheits- management vs. Digitalisierungs- stress

Immer am Smartphone, always on, always busy – das ist unsere Realität in Zeiten der digitalen Transformation. Doch so schnell wie die Technologie und Prozesse lässt sich der Mensch nicht „transformieren“ – und daher leiden immer mehr Menschen in Unternehmen und ihrem Privatleben unter Stresssymptomen, Burn-Out-Gefährdung und Folgekrankheiten. Doch es gibt Abhilfe!

Machen Sie jetzt den kostenlosen
RELIEF Stressindex Quick Check!
stressindex.stresspraevention-scheelen.com





Depressionen, chronische Erschöpfung, Ängste: Der Arbeitsausfall aufgrund psychischer Erkrankungen erreichte 2022 einen neuen Höchststand, so der aktuelle Psychreport der DAK-Gesundheit. Mit 301 Fehltagen je 100 Versicherte lagen die Fehlzeiten wegen dieser Erkrankungen um 48 % über dem Niveau von vor zehn Jahren – und dieser traurige Rekord eilt jedes Jahr in neue Höhen. Neu ist, dass der stärkste Anstieg an psychischen (Belastungs-) Erkrankungen und Fehlzeiten bei den jüngeren Berufstätigen zwischen 24 und 29 Jahren verzeichnet wird. Und ähnlich sieht es in anderen europäischen Ländern aus. Eine zentrale Problematik, die neben den Belastungen durch die Covid-Pandemie (und bald womöglich die Kriegsfolgen) in den Umfragen genannt wird: die ständig steigende Sucht nach und Erreichbarkeit durch die digitalen Medien und der damit wachsende Zeit-, Erwartungs- und Leistungsdruck.

Nun ist es aber nicht damit getan, Mitarbeitenden einfach mitzuteilen, dass sie künftig ab einer bestimmten Uhrzeit oder am Wochenende nicht mehr erreichbar sein müssen, denn die Antreiber und Faktoren, die Stress auslösen, sind vielfältig und individuell. So individuell wie jeder einzelne Mitarbeiter, jede einzelne Führungskraft, jede Kollegin, jeder Kunde. Eine dauerhafte Lösung kann daher nur geschaffen werden, wenn die Stressoren erkannt, gemessen und verändert werden können – kurz: Unternehmen brauchen ein professionelles Stressmanagement!

Sinn statt Druck

MENTAL HEALTH ALS POSITIVFAKTOR DER ARBEITGEBERMARKE

Sie als Unternehmer oder Führungskraft wissen aus eigener Erfahrung schon lange, dass Stressbelastung mehrere Aspekte hat, die Sie evaluieren und für die Sie Lösungen schaffen müssen:

1. Da ist zum einen – und oft zuerst – die Ebene Ihrer Mitarbeiter und Teams, die Sie zur Höchstleistung führen und gleichzeitig vor dem Ausbrennen schützen müssen. Wissen Sie genau, welche Faktoren Sie auf Führungsebene beeinflussen können, um organisationale und individuelle Stressbelastungen zu erkennen und zu verbessern? Und vor allem: Können Sie genau erheben und messen, welche Stressoren Ihre Mitarbeitenden aushalten und gleichzeitig, welche Kraftfelder und Ressourcen sie nutzen können, um langfristig weiter Leistung erbringen zu können?

beruht – schauen Sie sich nur die Arbeitgeber-Bewertungsportale an – maßgeblich auch darauf, wie gut Ihr Unternehmen organisatorisch aufgestellt ist, wie gut die Work-Life-Balance ist, wie viel Unterstützung angeboten wird.

3. Und dann gibt es noch die dritte, sehr wesentliche Ebene: Ihre eigene. Wissen SIE eigentlich genau, wie IHR persönliches Stresslevel aussieht? Wissen Sie, wie Sie Ihre individuelle Stressbelastung validiert erheben und messen können – und welche persönlichen Ressourcen Sie haben, um Kraft zu gewinnen und Ihrer herausfordernden Aufgabe auch künftig gerecht zu werden, ohne dass diese Sie auffrisst?

Denn genau so wichtig wie das Erkennen – und darauf folgende Lindern – von Stressoren ist das Erkennen und Fördern von Resilienz-faktoren, die Sie selbst, die jeder

einzelne Mitarbeiter, die auch ganze Teams haben. Professionelles Health Management kümmert sich nicht nur darum, offensichtliche Stressfaktoren wie zu enge Deadlines, schlecht abgestimmte Schnittstellen oder Prozesse, Führungsfehler, Streit im Team oder Probleme der Unternehmenskultur abzustellen, sondern auch darum, die Ressourcen zu fördern, die Menschen, Teams und Abteilungen stark und leistungsfähig halten, die Sinn und Freude stiften.

HEALTHY COMPANIES – GANZHEITLICH GESUND

Genau diesen Hebel bieten Tools aus der Stressprävention wie das renommierte RELIEF by SCHEELLEN®. Denn mit grundsätzlich wohlmeinenden Vorträgen zur Stressprävention, dem Salatteller in der Firmenkantine oder einem Abo im Fitness-Studio – „übliche“ Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in vielen Firmen – ist es nicht getan! „Üblich“ und „grundsätzlich“ reichen bei Weitem nicht mehr! Sonst würden nicht so viele hochengagierte Menschen ausbrennen, die mit Sicherheit alle guten Tipps schon kennen – aber sie in ihrer täglichen Arbeitserfahrung, in ihrer Abteilung nicht umsetzen können. Daher bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes wirksamer Stresserkennung, -messung und -bewältigung auf Basis individueller, persönlicher Faktoren, die gebündelt Ihre ganze Abteilung, Ihr Unternehmen vorbringen! Und natürlich (und zuerst) Sie selbst in der Leitungsposition, denn gerade Führungskräfte sind besonders häufig betroffen.

Leistung statt Leiden

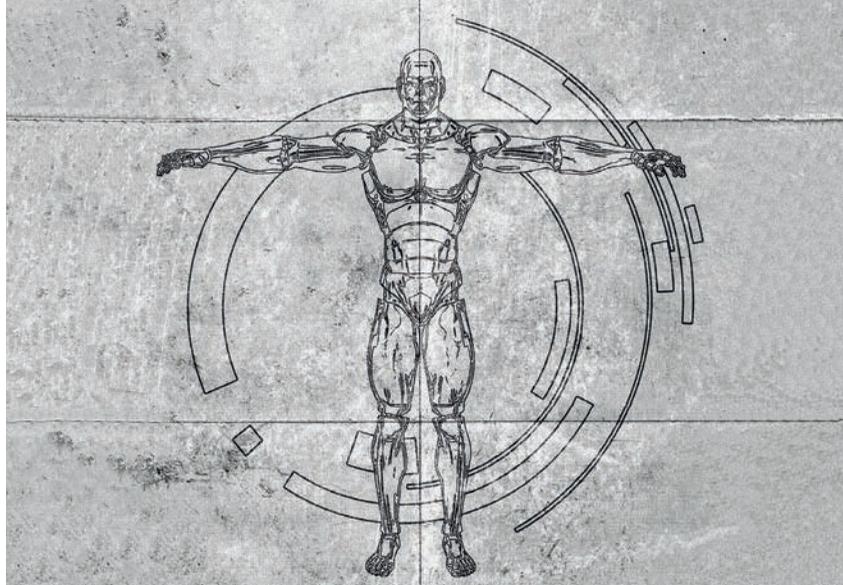
2. Dann ist da die Ebene des Recruitings, des Anziehens neuer Auszubildender, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des Führungsnachwuchses: junge, engagierte Menschen, die heute sehr schwer zu finden sind und die genau nachfragen, wie die Arbeitsbedingungen sind, was sie bei Ihnen erreichen können, wie Ihre Reputation als Arbeitgebermarke ist. Und Markenqualität



Stressprävention by SCHEELLEN® – der ganzheitliche Prozess

RELIEF INDIVIDUAL BRINGT ERLEICHTERUNG

Diesen Ansatz bietet das validierte Testverfahren RELIEF Stressprävention by SCHEELEN®. Das fragebogenbasierte Tool gliedert sich in die erfolgreiche Familie der Personaldiagnostik-Instrumente der SCHEELEN® AG ein und wird dem steigenden Bedarf von Unternehmen gerecht, die möchten, dass ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit brennen – und nicht ausbrennen. Sie können mit diesem Instrument nicht nur messen, in welchem Ausmaß ein Mitarbeiter gegebenenfalls stressbelastet ist, sondern auch dessen individuelles Stresserlebensmuster analysieren. Unter anderem lässt sich feststellen, ob psychische Grundbedürfnisse beeinträchtigt sind – etwa die Bindung zu anderen Menschen, denn sich im Kreise seiner Kollegen wohlfühlen, ist für viele Menschen ein zentraler Faktor. Auch Orientierung ist wichtig: Wer Strukturen und Prozesse als beliebig, unkontrollierbar und unvorhersehbar erlebt, wer wenig Einfluss auf die eigenen Tätigkeit hat, sich oft fremdbestimmt fühlt, empfindet seine Arbeitssituation im Allgemeinen als belastend. Jeder Mitarbeitende reagiert anders auf solche und andere psychische Belastungen. RELIEF Individual misst akute Folgen sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler und physiologischer Verhaltens Ebene und betrachtet zudem langfristige Auswirkungen wie etwa Rückzug und nachlassendes Engagement des Mitarbeiters, Leistungseinbußen sowie Veränderungen im Sozialverhalten, etwa ein provozierender Umgang mit KollegInnen, Vorgesetzten oder Kunden.



Oftmals sind berufliche Situationen deshalb belastend, weil wir bestimmten Konstellationen mit langfristig gelernten Denkmustern begegnen. Auch dies berücksichtigt die RELIEF Individual Analyse, indem sie stress- und konfliktsteigernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster einer Person analysiert. Ist der Mitarbeiter beispielsweise von inneren Glaubenssätzen wie „Sei perfekt!“ oder „Streng dich an!“ getrieben, wirkt das in der Regel stressverstärkend. Andererseits können Mitarbeitende auch über individuelle Ressourcen verfügen, die es ihnen ermöglichen, Stress gut zu bewältigen.

Wie stark diese Resilienz ausgeprägt ist, fließt ebenfalls mit weiteren Faktoren in die Stressanalyse ein. Die Ergebnisse werden in einem mehrseitigen Report zusammengefasst, in dem der Einzelne mit einem übersichtlichen Ampelsystem auf den ersten Blick wichtige Handlungsfelder erkennen und mögliche Optionen zur Verbesserung, die ihm sein Unternehmen bietet, angehen kann.

STRESSINDEX: WIE GESUND IST IHRE FIRMA?

Zunehmend wichtig ist für Unternehmen, einen Überblick über die Gesamtlage zu erhalten, sich ein Bild von der organisational übergreifenden Stressbelastung zu machen. Dafür dient die RELIEF Psychische Gefährdungsbeurteilung, die – selbstverständlich anonymisierte – Gruppenauswertung. Das diagnostische Überblicksverfahren ermittelt organisationale Gefährdungsfaktoren wie Über- und Unterforderung, schlechte Teamstimmung, kritisches Führungsverhalten und hohe Konfliktwahrscheinlichkeit bei der Arbeit. Auch hier liefert der umfangreiche Auswertungsreport direkte Handlungsempfehlungen, damit Sie künftig richtig intervenieren und passgenau verbessern können.

Das Ziel: die Leistung Ihrer Mitarbeitenden – und auch Ihre eigene! – auf hohem Niveau und ohne Druck sicherzustellen. Denn: Menschen arbeiten gern und erfolgreich in rundum gesunden Unternehmen. ■

**Info-Abende, Workshops, RELIEF-Ausbildung und
-Akkreditierung:**
scheelen-institut.com/profiling-tools/relief



Stress als offizielles Handlungsfeld des §20 SGB V (Sozialgesetzbuch, Fünftes Buch) nimmt im betrieblichen Setting immer mehr an Bedeutung zu. Die WHO prognostiziert, dass die psychischen Erkrankungen in wenigen Jahren der häufigste Grund für Fehltage bei der Arbeit sein werden; aktuell liegen sie schon auf Platz 2 hinter Erkrankungen des Muskel- und Skelettbereiches.

mehr hybrides Arbeiten. Eine neue Studie der Boston Consulting Group betont die herausgehobene Bedeutung der Einstellung der CEOs zu New Work und ihrer Kompetenz, solche Maßnahmen umzusetzen. Viele weitere Untersuchungen, die aktuell erhitzt geführte Diskussion um „zurück aus den Home Offices in die Firmenbüros“ und gegenseitige „Schulduweisungen“ zwischen den Generationen zeigen,

und Milliardenausfälle in der Wirtschaft – und nur Unternehmen mit gesunden Mitarbeitenden können auch selbst gesund bleiben.

Deshalb investieren Unternehmen zunehmend nicht nur in die physische (der berühmte Obstkorb und die Sportclubmitgliedschaft), sondern auch in die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeiter und setzen dafür professionelle

Resiliente Unternehmen: Der ROI betrieblichen Gesundheits- managements



VOLKER NÜRNBERG

RESILIENZ AUF INDIVIDUELLER UND ORGANISATIONALER EBENE

Die sich rasant veränderte Welt heißt auch für Unternehmen selbst, dass sie resilienter werden müssen, sich den geänderten Rahmenbedingungen und Mitarbeiterbedürfnissen anpassen müssen. New Work nach dem bekannten Konzept des Anthropologen und Sozialphilosophen Frithjof Bergmann heißt: weniger Kontrolle, mehr Vertrauen, weniger Monotonie, mehr Kreativität, weniger Präsenz und

dass ein Großteil der Unternehmen noch die zukunftsfähige Balance zwischen Leistungsanspruch und Unterstützungsmodus, zwischen Mobilität und Kontrollinstinkt finden müssen. Resilienter werden heißt für Unternehmen in diesem Sinne auch, sich in einem klassischen PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln. Denn Fakt bleibt: Psychische Erkrankungen und diesbezügliche Arbeitsausfälle verursachen massive Probleme in der Kontinuität der Firmen

Tools ein – denn nur, was man messen kann, kann man auch verbessern. Doch bei den meisten Analyse- und Maßnahmen-tools handelt es sich entweder um Produkte aus dem Bereich der Verhältnis- oder der Verhaltensprävention. RELIEF by SCHEELEN® bedient beide Dimensionen und ist damit als perfektes Best Practice-Beispiel geeignet. Es werden Daten und Positiv-Vorschläge für Unternehmen generiert, um die Arbeitsverhältnisse zu verbessern. Zusätzlich erhält der einzelne Mitarbeiten-

de oder die Führungskraft individuelle Erkenntnisse, um zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung insbesondere des Lebensstils zu gelangen.

ROI: HEALTH MANAGEMENT HAT VIELFACHEN NUTZEN

Unternehmer mögen sich fragen, ob sich ein aktives Investment in die mentale Resilienz ihrer Mitarbeitenden mittelfristig lohnt, ob sich ein Return on Invest berechnen lässt. Der positive ROI eines evidenzbasierten Ansatzes wie bei RELIEF ist in der Literatur einschlägig erläutert. U.a. beschreibt der IGA Report Nummer 40 den hohen betriebswirtschaftlichen Nutzen abgeleiteter Maßnahmen. Nach den Belastungen der Pandemie-Zeit hat die Unternehmensberatung Deloitte einen Return on Invest von 5:1 bei qualitativ hochwertigen Maßnahmen für die mentale Gesundheit der Belegschaft errechnet. Der ROI einer Maßnahme ist besonders hoch, wenn sie mehrdimensional ist. Also beispielsweise nicht nur die allgemeine oder individuelle Stressbelastung misst, sondern auch mit aggregierten Unternehmenszahlen kumulierte Ergebnisse erbringt, die auch in die psychische Gefährdungsanalyse münden können. Die Zunahme von Fällen aus dem depressiven Symptombereich wird in einigen Bereichen auch ein Problem des Arbeitsschutzes – jeder durch solche Faktoren ausgelöste resp. dann verhinderte Unfall ist schon ein Return on Invest. Erhöhte Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding), reduzierter Krankenstand, verminderte Unfallzahlen und Fehlertage, BEM-Quote, weniger notwendige Frühverrentungen, weniger Präsentismus: Die Liste der positiven

Gegenrechnungsansätze ist lang. Und nicht zuletzt geht mit der Reduzierung von psychischen Belastungen eine dauerhaft höhere Produktivität der Mitarbeitenden einher.

wir selbst, anstatt komplementär vorzugehen. Zum anderen wurde lange Zeit das Fachwissen zu hoch gegenüber der sozialen Kompetenz bewertet. Doch laut

„Bei vielen ist nicht nur der Akku leer, sondern schon das Ladekabel defekt.“

Prof. Dr. Volker Nürnberg

Neben derart quantifizierbaren harten Kennzahlen sind weiche Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit und positive Ergebnisse in Befragungen zu berücksichtigen. Zu wenige Führungskräfte – obwohl viele selbst betroffen sind – verstehen, dass es die weichen Faktoren sind, die den finanziellen Erfolg eines Unternehmens stabilisieren.

„WARUM IST IM GESUNDHEITSMANAGEMENT SO VIEL GESUNDHEIT UND SO WENIG MANAGEMENT?“

Der große Hebel liegt also in Arbeitsorganisation und Führung. Da ist die Frage erlaubt: Warum ist im Gesundheitsmanagement so viel Gesundheit und so wenig Management? Pointiert: So viel Obstkorb und so wenig analytisches Vorgehen und Verbessern – auch mit Hilfe professioneller Tools? Hier sind die größten Potentiale, die identifiziert und angegangen werden müssen. Bei vielen Unternehmen bleibt es beim Status Quo der mentalen Belastung und man traut sich nicht an die großen Themen aus dem Bereich der Unternehmenskultur. Über Jahrzehnte wurden in Deutschland die falschen Führungskräfte rekrutiert. Zum einen neigen wir dazu immer diejenigen einzustellen, die ähnliche Skills und Werte haben wie

einer aktuellen Studie von Deloitte erwarten über ein Drittel der Mitarbeitenden einfach mehr Unterstützung ihres Arbeitgebers für ihre mentale Gesundheit; auf einem Arbeitnehmermarkt, auf dem sich viele Arbeitskräfte ihren Arbeitgeber aussuchen können, setzt dies Unternehmen unter erheblichen Handlungsdruck. Aber nur so entstehen resiliente Unternehmen. ■



Prof. Dr. Volker Nürnberg ist Partner bei BearingPoint. Er lehrt an mehreren Hochschulen und ist mit seiner ausgewiesenen Expertise in verschiedenen Fachgremien tätig. Er erhielt zahlreiche Auszeichnungen und ist einer der „führenden HR-Köpfe im deutschsprachigen Raum“ (Personalmagazin) sowie Aufsichtsrat der SCHEELEN® AG.



kastner-oeehler.at



tiert – und das mit System. Erklärtes Ziel des Unternehmens: die Führungskräfteentwicklung so ergebnisorientiert aufzustellen, um die Unternehmensstrategie, in der auch die Werte und Beliefs festgelegt sind, umzusetzen. Eigenverantwortung und Engagement sowie Freude bei der Arbeit stehen hier im Mittelpunkt. Vor allem: Spitzenklasse statt Mittelmaß soll angestrebt werden, ein neuer Spirit sich breit machen, Kastner & Öhler will der Vorreiter unter den Modehäusern bleiben. Hierzu braucht das Unternehmen eigenverantwortliche, motivierte, herausragende Führungspersönlichkeiten, die die Unternehmensstrategie mit Begeisterung leben. Sie sollen Mitarbeitende zu Spitzenleistungen führen und den Unternehmenserfolg langfristig sicherstellen.

EXCELLENT LEADERSHIP BEI KASTNER & ÖHLER:

Mitarbeiterbegeisterung führt zu Gewinnsteigerung

Kastner & Öhler und Gigasport zählen zu den bekanntesten Familienunternehmen in Österreich. Für das Handelsunternehmen ist Mittelmaß zu wenig: Die Unternehmensgruppe setzt auf Führungskräfte der Spitzenklasse, um steigende Umsätze mit wachsender Mitarbeiterzufriedenheit zu verbinden. Hierfür hat sie gemeinsam mit der Scheelen GmbH Österreich ein großes Personalentwicklungs-Programm aufgelegt.

KOMPETENZEN AUS DER VISION ABGELEITET

Um sich entsprechend aufzustellen, hat das Unternehmen mit Unterstützung der Scheelen GmbH Österreich unter Leitung von Dr. Tanja Abwa ein umfassendes

„**M**it ausgezeichneter Führung wollen wir uns von anderen unterscheiden. Aber wir wissen: Herausragende Führung fällt nicht vom Himmel – wie jede Meisterschaft muss sie gelernt und verbessert

werden.“ Alexander Petrskovsky, Vorstand der Kastner & Öhler AG, hat diesen seinen Worten Taten folgen lassen. Das Handelsunternehmen aus Österreich hat erfolgreich in Trainings, Weiterbildung und Führungskräfte-Coachings inves-



Alexander Petrskovsky, Vorstand K&Ö



Die 12 Kompetenzen für die K&Ö-Führungskräfte. Quelle: Scheelen GmbH

Führungskräfte-Entwicklungsprogramm aufgelegt. Sämtliche Führungskräfte und Stabstellen – insgesamt 139 Personen – haben daran teilgenommen. Basis für das Programm ist ein Führungskräfte-Kompetenzmodell, das K&Ö gemeinsam mit Scheelen erarbeitet hat. Hier sind – siehe die obige Grafik – zwölf Kompetenzen für Führungskräfte beschrieben, die aus der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet wurden.

Die Kompetenzen sind mit beobachtbaren Verhaltensweisen be-

schrieben und bilden die Basis für die Performance-Messung der Führungskräfte im 360-Grad-Feedback. Zudem schafft das Kompetenzmodell ein einheitliches Führungsverständnis und bietet somit allen, die im Unternehmen Führungsaufgaben übernehmen, Klarheit sowie eine Leitlinie für gewünschtes und unerwünschtes Verhalten. „Mit dem Kompetenzmodell haben wir ein Instrument an der Hand, das Orientierung gibt und die Leistungen der Führungskräfte steigert“, freut sich Alexander Petruskovsky. Für die Führungskräfte

indes ist diese Orientierung äußerst hilfreich, wie ein Manager bei Kastner & Öhler betont: „Durch das Entwicklungsprogramm war ich gefordert, mich damit auseinanderzusetzen, warum bestimmte Kompetenzen für mich als Führungskraft besonders wichtig sind und andere weniger. Dies und das Besinnen auf die eigenen Stärken hat mich in meinem Führungsalltag enorm weitergebracht.“

SCHLÜSSELKOMPETENZEN IM FOKUS

Natürlich haben die Führungskräfte bei Kastner & Öhler nicht jeweils alle zwölf Kompetenzen trainiert. Der Fokus lag bei den einzelnen Teilnehmenden auf jeweils drei bis vier Schlüsselkompetenzen. Warum?

Die Forschung der US-amerikanischen Leadership-Experten Jack Zenger und Joseph Folkman, deren Ansatz dem Kompetenzmodell zugrunde liegt, zeigt: Eine außergewöhnlich gute Führungskraft ist in nur vier oder fünf Kompetenzbereichen ganz besonders stark. „Statt sich an Schwächen abzuarbeiten, ging es für die Führungskräfte darum, ihre Stärken zu stärken. Einzelne ausgeprägte Stärken sind die stärksten Treiber für Führungseffektivität“, sagt Dr. Tanja Abwa.

Nicht zuletzt wurde das Programm von den Führungskräften damit als sehr persönlich wahrgenommen. Ein Fazit: „Die Führungskräfte-Entwicklung lässt einen über den Tellerrand blicken und es wird auf jede und jeden individuell eingegangen. Das verleiht Stärke und Motivation!“ ■

DIE ERFOLGSFAKTOREN DES PE-PROGRAMMS VON KASTNER & ÖHLER

1. Mitarbeiter-Begeisterung

Sehr positive Aufnahme des Programms durch die Mitarbeitenden.

2. Wissenschaftlich fundiert, empirisch belegt

Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm basiert auf wissenschaftlicher Forschung der Leadership-Experten Jack Zenger und Joseph Folkman. Deren Studien basieren auf rund 300.000 ausgewerteten 360-Grad-Feedback-Analysen.

3. Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit des Programms ist gesichert durch Initialtrainings, kollegiale Fallberatung für Praxisfälle sowie die Integration der Kompetenzen in Mitarbeitergespräche etc.



TOOLS BY SCHEELEN®:

„Unsere Partner steigern ihre eigene Wertschöpfung“

Als TrainerIn oder Coach suchen Sie einen leichten Einstieg in die Auftragsverhandlung mit Unternehmen? Als Berater wollen Sie die eigene Box an bewährten Methoden und überzeugenden Tools erweitern? Als personalverantwortliche Führungskraft moderne Instrumente für Recruiting, Mitarbeiterentwicklung oder betriebliches Gesundheitsmanagement und Stressprophylaxe nutzen? Dann machen Sie sich das Leben leichter mit den international bekannten und bewährten HR-Tools by SCHEELEN® – wie aktuell schon rund 1.550 Businesspartner. Und die Verantwortlichen für die Betreuung dieser Partner – Daniel Fröschl für Österreich (200 Partner), Nathalie Noll für die Schweiz (250 Partner) und Andreas Mehl für Deutschland (1100 Partner) – haben Ihnen einiges zu bieten!

Wie profitieren die BusinesspartnerInnen konkret von den Tools und Ihrer Unterstützung?

Nathalie Noll: Mit INSIGHTS MDI®, OUTMATCH ASSESS, RELIEF by SCHEELEN® und Zenger|Folkman bieten wir unseren BusinesspartnerInnen erprobte, akzeptierte und wissenschaftlich validierte Instrumente, die mittlerweile auf der ganzen Welt eingesetzt werden. In der Kombination lässt sich damit ein breites Spektrum der menschlichen Performance erfassen. Das erlaubt zuverlässige Rückschlüsse für die unterschiedlichsten Fragestellungen sowohl in Prozessen der Personalauswahl, der Personalentwicklung,

im New-/Outplacement als auch in der Stressprävention im Rahmen des Health Managements und des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das ist wichtig für die Unternehmen, und daher berichten uns unsere Partner, dass sie durch unser Partnermodell die Kompetenz und Akzeptanz bei ihren Kunden erhöhen

und die eigene Wertschöpfung steigern konnten.

Andreas Mehl: Als Businesspartner der SCHEELEN® Unternehmensgruppe werden Sie ein Teil einer starken und international wachsenden Gemeinschaft. Unsere Partner profitieren von einem kompletten Ökosystem rund um die Tools: Marketing, Aus- und Weiter-

„Wir arbeiten gerne mit der Scheelen AG (Schweiz) zusammen, weil wir die rasche und unkomplizierte Unterstützung bei allfälligen Fragen sehr schätzen. Zudem ist die Scheelen AG (Schweiz) innovativ, kompetent und marktorientiert, was sich mit unserer eigenen Philosophie deckt.“

Willy R. Arnitz, Geschäftsführer, Rudolf Obrecht AG Training Coaching Consulting (Schweiz)



Daniel Fröschl: „Das Wissen und der Erfolg unserer Businesspartner, die unsere Tools in die ganze Welt tragen, steht für uns an erster Stelle. Dafür bin ich der Supporter, gemeinsam sind wir ein starkes Netzwerk.“



Nathalie Noll: „Ich berate und unterstütze unsere BusinesspartnerInnen nicht nur bei der Wahl unserer Tools und Dienstleistungen für ihre Kundenprojekte, ich stehe ihnen auch als Sparringspartnerin jederzeit zur Seite.“



Andreas Mehl: „Ich verstehe mich als Lotse unserer BusinesspartnerInnen, der stets hilft, das richtige Tool einzusetzen – und der bei allen inhaltlichen, technischen und verkäuferischen Fragen zur Seite steht.“

INSIGHTS MDI®	OutMatch ASSESS	RELIEF	Zenger Folkman
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verhaltenspräferenzen ✓ Motive (Driving Forces) ✓ Emotionale Intelligenz ✓ Verkaufs-Strategien-Indikator 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talent Solution Platform ✓ maßgeschneiderte Kompetenzmodelle ✓ Kompetenz-Analyse ✓ 360° Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mental Health ✓ Gefährdungsbeurteilung von psychischen Belastungen ✓ Individuelle und organisationale Stresspräventionsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 360° Feedback-analyse von 19 Schlüsselkompetenzen im weltweiten Vergleich mit Top-Führungskräften

bildung, Rentabilitätsoptimierung und Erfahrungsaustausch. Dabei ist uns das „Win-Win-Win“ sehr wichtig – hat der Kunde einen Vorteil, hat der Partner einen Vorteil, haben wir einen Vorteil.

Daniel Fröschl: Außerdem erweitern unsere Partner Ihren Wirkungsspielraum, da sie mit uns einen verlässlichen und starken Unterstützer bekommen, der es ermöglicht, größere Projekte gemeinsam abzuwickeln, also den Kunden Angebote zu machen, die außerhalb des eigenen Kompetenzbereiches liegen. Dadurch steigen Kundenbindung, Projektvolumina, Umsätze und die Kundenzufriedenheit.

Welche Voraussetzungen müssen potenzielle Partner erfüllen, wenn sie von den Tools profitieren wollen?

Noll: Sie müssen ein selbstständiges Unternehmen in Deutschland, Österreich oder der Schweiz führen, welches ihre Kernkompetenz im personalorientierten Beratungs-, Trainings- oder Coachingumfeld anbietet.

Fröschl: Es gibt zwar keine definierte Mindestanforderung an die vorhandene Trainings- oder Coachingausbildung, allerdings werden alle potenziellen Partner intensiv in Zertifizierungskursen auf die Tools geschult. Diese Zertifizierungen sind wichtige Grundvoraussetzung für

die Arbeit im HR-Bereich und werden von den Unternehmenskunden geschätzt.

Vorausgesetzt werden aber auch immer stärker erfüllte Anforderungen des Datenschutzes und der Datensicherheit – gerade im Einsatz bei Unternehmen.

Mehl: Beim Thema Datenschutz sind wir sicherlich einer der Vorreiter am Markt. Mit einem Team aus externen Datenschutz-Sachverständigen und Rechtsanwälten haben wir den Umgang mit sensiblen (Personen-)Daten transparent und klar geregelt – und zwar auf Europäischem Standard! Insgesamt haben wir ein System geschaffen, mit dem unsere PartnerInnen ihre eigene Wertschöpfung steigern können, indem sie Wichtiges zur Entwicklung und Transformation von Unternehmen beitragen. ■

Alle Tools und Zertifizierungen unter scheelen-institut.com/partner-werden



IMDI – Bundesweites Netz regionaler Führungsakademien bringt Mittelstand auf Erfolgskurs



Das 'Unternehmen Exzellenz', also herausragend in den erfolgsrelevanten Bereichen unternehmerischer Führung zu werden, ist ein Ziel besonders auch vieler mittelständischer Firmen. Denn sie haben – als Hidden Champions – oft vermehrt mit Fachkräftemangel und fehlenden Neubewerbungen zu kämpfen. Eine Folge: Studien zeigen, dass speziell im Mittelstand Führungskräfte oftmals aufgrund Ihrer Fachexpertise auf Chefposten befördert werden. Doch noch so große Fachkompetenz hat nichts mit Führungskompetenz zu tun! Die Folgen: Schlecht geführte Unternehmen, Mitarbeitende in der inneren Kündigung und Firmen, die keine neuen guten Mitarbeiter finden, weil sie nicht attraktiv genug sind – denn erst exzellente Führung schafft attraktive Arbeitsplätze und motivierte Mitarbeiter! Doch nun schafft die SCHEELEN® AG Abhilfe – mit der Etablierung von rund 25–30 INSIGHTS IMDI®-Akademien, die als regionale Führungsakademien mittelständische Firmen dabei unterstützen, hervorragende Führungskräfte zu entwickeln, starke Arbeitgebermarken aufzubauen und attraktiv für qualifizierte Nachwuchskräfte zu werden.

Bessere Führungskräfte – gute Arbeitgebermarke – leichteres Recruiting

Dazu fünf kurze Fragen an Werner Isele, der den Aufbau der IMDI-Führungsakademien leitet:

Mit welchen Kern-Herausforderungen wenden sich die Kundenunternehmen an die IMDI-Akademien - und was erhalten sie dort?

Werner Isele: Die Motive unserer Kunden und Teilnehmenden sind äußerst vielfältig. Da geht es z.B. darum, die Nachfolge-Generation für anspruchsvolle Führungsaufgaben fit zu machen oder schlicht um die Erkenntnis, dass auch ein kleineres Unternehmen ohne Führungs-Know-How nicht erfolgreich geführt werden kann. Und für alle ein Riesenthema: der Fachkräftemangel. Zunehmend wird verstanden, dass es ganz wesentlich an der jeweiligen Führungsqualität liegt, ob ich als Firma gute Leute halten und trotz der aktuellen Situation sogar neue gewinnen kann, oder ob mir meine Mitarbeitenden davonlaufen. Es gilt: „Mitarbeitende verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihre Führungskraft.“

Unsere Führungsakademie(n) vermitteln den Teilnehmern Führungskompetenzen, die ich gerne als „Werkzeugkoffer für das Führungshandwerk“ bezeichne: eine intensive und kompakte, anwendbare Toolbox, wie sie so anderweitig wohl nicht zu finden ist. Das ist ein Jahresprogramm aus 12 wesentlichen Modulen: 1. Methodische Kompetenzen, wie z.B. Planung, Organisation, Selbstmanagement, 2. Soziale Kompetenzen, wie z.B. Kommunikation, Emotionale Intelligenz, Teamführung, Mitarbeiterentwicklung sowie 3. Ethische Kompetenzen, wie sie die Werte- und Unternehmenskultur betreffen. Diese sind für jedes Unternehmen und jeden der angesprochenen Bedarfe essenziell!

Sie selbst sind schon seit gut 20 Jahren der Scheelen AG in

verschiedenen leitenden Positionen verbunden und verantworten jetzt die IMDI-Akademien: Was ist Ihre große Vision, was diese Akademien den Kunden bringen?

W. I.: Ich habe in dieser Zeit tiefe Einblicke in die wachsenden Herausforderungen der Wirtschaft, der Konzerne und vor allem der mittelständischen Unternehmen (KMU) gewinnen können. Meine Vision – und gleichzeitig meine Motivation – liegt darin, gerade der mittelständischen Zielgruppe, die bekanntlich das Rückgrat unserer Volkswirtschaft bildet, das Führungs-Know-How zugänglich zu machen, das bislang mehr oder weniger den großen „Playern“ vorbehalten war. Diese konnten immer schon externe Fachleute und damit Expertenwissen „einkaufen“ – was den Kleineren oft schon aus finanziellen Gründen nicht möglich war. Gegen dieses Defizit treten wir an! Kurz: Wir wollen mit unserer Arbeit einen Beitrag dazu leisten, dass der Mittelstand – konkret die KMU – langfristig am Markt bestehen bleiben.

Im Allgemeinen werden die Programme der IMDI-Akademie ja offen für alle KMU durchgeführt. Es gibt aber auch die Möglichkeit – wie wir im folgenden Gespräch mit Stephanie Bitterli von hago sehen –, die Führungswerkstatt vor Ort im eigenen Hause durchzuführen.

W. I.: Ja, die Weiterbildungsprogramme der IMDI-Akademien sind einerseits natürlich in ihrer Qualität standardisiert, andererseits aber flexibel anpassbar. Die Grundidee der „offenen“ Führungsworkshops besteht darin, dass Teilnehmende aus ganz unterschiedlichen Unternehmen gemeinsam mit- und von-

einander lernen. Doch selbstverständlich sind diese Inhalte auch für Unternehmen, die sich anderen nicht so stark mitteilen wollen oder international aufgestellten größeren (mittelständischen) Unternehmen von hoher Relevanz. In diesen Fällen wird das Akademieprogramm dann „inhouse“ in den jeweiligen Unternehmen durchgeführt.

In jedem Fall liegt eine Besonderheit unserer Weiterbildungsprogramms darin, dass wir mit den Teilnehmenden vor Beginn der Ausbildung basierend auf unseren bewährten Online-Diagnostiktools



Für die spezifische fachliche methodisch-didaktische, hochqualitative Ausbildung der Akademieleitung sorgen wir – und auch zur Unterstützung sind wir jederzeit zur Stelle. Wichtig ist, dass die Lizenzpartner eine hohe Affinität zur Zielgruppe aufweisen, aktiv den Markt erschließen und den Unternehmenskunden auf Augenhöhe, mit Freude und Begeisterung für die gute Sache begegnen. Für Anfragen – von Kundenunternehmen aber auch möglichen Lizenzpartnern – bin ich natürlich gerne zu erreichen: +49 172 – 9809779 oder werner.isele@scheelen-institut.de

eine persönliche „Standortbestimmung durchführen“, die jedem individuell ein verlässliches Feedback über persönliche Stärken und Entwicklungspotenziale gibt. Die Ergebnisse fließen in das begleitende persönliche Coaching mit ein. Zusammenfassend: Die Ausbildung in unseren Führungsakademien vermittelt nicht nur relevante Führungskompetenzen, sie trägt auch wesentlich zum persönlichen Wachstum bei. Alles in allem ein spannender Mix mit hochinteressanten Inhalten für die Unternehmensführung von heute und morgen.

Wie kann man nun direkt von den IMDI-Akademien profitieren?

W. I.: Wir denken, dass auch der kleinere Mittelstand berechtigten Anspruch auf eine regionale Ausbildungsstätte auf hohem, qualitätsgesicherten Niveau für diese Fragen hat. Aus diesem Grund bauen wir ein bundesweites Netzwerk aus 25 bis 30 regionalen Akademien auf. Zehn Regionalgebiete – die meisten in den südlichen Bundesländern – sind aktuell (Stand Dez. 2023) schon aktiv oder starten in Kürze mit ihrem bundesweit einheitlich qualitätsstandardisierten Angebot. Interessierte Kundenfirmen finden diese unter <https://www.imdi-akademie.de/standorte>.

Noch gibt es aber auch Chancen für potenzielle Lizenzpartner bei diesem wertvollen Akademie-Lizenzpartnersystem. In Frage kommen dafür Persönlichkeiten mit Erfahrung in der Business-Weiterbildung, die als selbstständige Unternehmer:innen mit unserer Unterstützung ein Regionalgebiet erschließen wollen. Jede Akademie arbeitet in einem für den jeweiligen Lizenzpartner geschützten Regionalgebiet. ■



© by Feinwerktechnik hago GmbH

„Wir haben auf mehrfache Weise von der IMDI-Führungswerkstatt profitiert!“

Blech umformen, stanzen und beschneiden: Gegründet 1970 mit zwei Mitarbeitern, ist die Feinwerktechnik hago GmbH (www.hago-ft.de) von einem reinen Vorrichtung- und Werkzeugbau zu einem Generalisten in der Blechbearbeitung mit über 700 Mitarbeitern – und das auf zwei Kontinenten – gewachsen. Ein typischer Hidden Champion, der in Deutschland und USA erfolgreich vorankommt – und nie aufhört, an sich zu arbeiten und besser zu werden. Dafür sind bei hago mehr als 50 Führungskräfte in ein Programm aus sechs IMDI-Führungswerkstätten mit rd. 70 Workshops eingetreten, das sich nachhaltig über einen längeren Zeitraum verteilen wird. Sprechen wir mit Stephanie Bitterli, geschäftsführende Teilhaberin der Feinwerktechnik hago GmbH, darüber!

Frau Bitterli, „Wir sind zuverlässig und kalkulierbar, schnell, qualifiziert und partnerschaftlich, offen und transparent, zukunftsweisend und wachstumsorientiert, und: ‚Wir leben Blechbearbeitung‘“ – dieses hago-Leitbild zeigt alleine schon, dass Sie sich stark mit Ihrer unternehmerischen Vision und Mission auseinandersetzen. Wirtschaftlich erfolgreich sowieso. Mit welchem Ansatz, welchen Fragen haben Sie sich die IMDI-Führungswerkstatt ins Haus geholt?“

Stephanie Bitterli: Führung ist immer ein komplexes und anspruchsvolles Thema – umso mehr in der zunehmend unberechenbaren, volatilen und kurzfristigen Verwerfungen unterworfenen Welt, in der wir uns bewegen. Da ist es wichtig, dass sich alle Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung immer wieder selbst hinterfragen, sich challengen, sich weiterentwickeln und nicht zuletzt ihren Rucksack an Führungstools prüfen und weiter füllen. Führung hat man ja nicht einmal irgendwie ausgelernt und dann funktioniert das ad infinitum, Führung muss ständig adaptiert und verbessert werden, muss mit neuen Instrumenten neuen Herausforderungen

gen und auch neuen Generationen an Mitarbeitenden mit deren Ansprüchen und Ideen gerecht werden.

Daher haben wir uns für ein längerfristiges Führungsentwicklungsprogramm entschieden, denn so erhöhen wir die Nachhaltigkeit und werden auch künftigen Entwicklungen gerecht: Insgesamt haben wir die Führungswerkstätten in Zusammenarbeit mit der IMDI-Akademie auf drei Jahre angelegt, über 50 Führungskräfte werden über diese Zeit in verschiedenen Gruppen daran teilnehmen.

Warum haben Sie sich dabei für die IMDI-Akademie der Scheelen AG entschieden?

S. B.: Das hat mehrere Gründe: Zum einen ist die Scheelen AG mit der Akademie regional bei uns am Stammsitz sehr bekannt und hervorragend für ihre Kompetenz beleumundet, zum anderen agiert deren Trainingsbereich ebenso international wie wir. In USA haben wir beispielsweise schon INSIGHTS MDI® online eingesetzt, der Fit war einfach gegeben. Durch den skalierbaren Einsatz qualifizierter Trainerinnen und Trainer können die verschiedenen Module stets sicher

durchgeführt werden, wobei unser US-Team auch noch onsite-Workshops durchlaufen kann. Und drittens sind die Inhalte und Module der Führungswerkstatt einerseits spezifisch auf die Bedarfe und Zielsetzung von hago zugeschnitten, andererseits hoch standardisiert in ihrer gleichbleibenden Qualität – und nicht zuletzt: die Praxisorientierung steht immer im Vordergrund.

Wie ist denn das Feedback Ihrer Mitarbeitenden, wie ist der Return on Invest einzuschätzen?

S. B.: Ganz klar positiv: Wir haben jetzt schon – bei uns arbeiten viele Kulturen, Weltreligionen und Sprachen zusammen – auf mehrfache Weise profitiert. Zum einen ist der Kompetenzzuwachs bei der jeweiligen Führungskraft enorm: Allen wird klar, dass sie nicht nur perfekt sind, ähnliche Probleme zu lösen haben, die Masken fallen und Willen zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung wächst. Dazu werden Führungsverantwortliche unterschiedlicher Abteilungen, die nicht ständig zusammenarbeiten, gemeinsam geschult. Das hat einen Riesenvorsprung in Sachen Vertrauensbasis, kurze Wege, kollegialer Austausch geschaffen. Und das kann ich mit Bestimmtheit sagen, weil ich selbst an der Führungswerkstatt teilnehme. Daher entwickeln sich nachhaltige Elemente: Sparring der Führungskräfte und Networking in Führungsevents vertiefen, kollegialen Austausch und Selbstreflexion verfestigen.

Das Programm ist zum momentanen Zeitpunkt (Ende 2023) ja erst halb durchlaufen – da dauert es mit der RoI-Auswertung nach Zahlen noch etwas. Aber ich bin sicher, die werden sehr gut aussehen. ■

Die Module der IMDI-Führungsausbildung

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. Planung & Organisation | 7. Unternehmenskultur |
| 2. Kommunikation | 8. Gesunde Führung |
| 3. Teamführung | 9. Andere überzeugen |
| 4. Entscheidungsstärke | 10. Zielorientierte Führung |
| 5. Mitarbeiterentwicklung | 11. Innovationskraft |
| 6. Emotionale Führung | 12. Verhandlung & Konflikt |



TELEMETRIE IN DER FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG

Gas geben für die Management-Performance

Das ‚Unternehmen Exzellenz‘ und Unternehmen exzellent zu führen – das lernen immer mehr Top-Managerinnen und Top-Manager auf neuen Wegen. Beispielsweise in einem außergewöhnlichen Format der SCHEELEN Motorsport & Events, das Fahrerlebnis, telemetrische Analysen, Vorträge und Trainings verbindet. Wissensvermittlung in Verbindung mit einer spektakulären Erfahrung – in diesen Events machen der Einsatz der Telemetrie im Motorsport und die Übertragung auf erfolgreiches Management deutlich: Zwischen einer nur guten und einer außergewöhnlich performanten Führungskraft liegen keine Welten, sondern meist nur minimale Kompetenzunterschiede. Diese aber machen einen großen Unterschied in Ergebnis, Leistung, Performance!



Wie lernt man das Gefühl kennen, in seinen Entscheidungen richtig zu liegen, seine unternehmerische „Ideal-Linie“ gefunden zu haben? Nicht nur gut, sondern cooler Profi zu sein?

Es gibt unzählige Schulungen für das Top-Management, doch vielen Machern und Entscheidern bleibt das Meiste zu theoretisch und abstrakt. Auf diese Weise kann man oft nicht wirklich die Feinheiten vorhandener Defizite und Potenziale erkennen: wichtige Kompetenzen, die die Führungskraft vielleicht nur einen Tick verbessern müsste, um ausgezeichnete Leistung zu erbringen. Kurz: Die kleinen Stellschrauben mit dem großen Hebel!

„BLOSS GUT“ REICHT NICHT
Meist sind es nämlich nur kleine Dinge, an denen zu drehen ist, um sich von gut zu exzellent zu steigern und eine herausragende Per-

formance zu erzielen. Das zeigen die Studien zum Thema „Excellent Leadership“ der US-amerikanischen Führungsforscher Jack Zenger und Joseph Folkman, Partner der SCHEELEN® AG. Den Untersuchungen der Leadership-Experten zufolge gibt es 16/19 zentrale Kompetenzen, die exzellentes Führen benötigt. Nun kann weder, noch muss eine Führungskraft über alle diese Kompetenzen verfügen. Es kommt im Wesentlichen auf wenige Schlüsselkompetenzen an. Beispielsweise ist die Fähigkeit, zu inspirieren und zu motivieren, von besonderer Bedeutung: In den USA wird diese Kompetenz als wichtigste Führungsfähigkeit bewertet; hierzulande zählt sie im Rating der wichtigsten Kompetenzen zu den Top Drei – und da müssen Führungskräfte im deutschsprachigen Bereich noch zulegen! Die Frage ist aber, wie sie diese Kompetenz entwickeln können. Dazu muss man wissen: Es gibt bestimmte Begleitkompetenzen, die eine Fähigkeit insgesamt stärken. Arbeitet die Führungskraft an diesen Begleitkompetenzen, verbessert sie somit ihre Performance insgesamt – und entwickelt sich zum Excellent Leader. Es bedarf also nur der Änderung eines Teilaspekts, um in der Gesamtheit eine große Wirkung zu erzielen!

TELEMETRIE – DATEN ZEIGEN DEN UNTERSCHIED

Führungskräfte-Entwicklung muss diese Erkenntnis nutzen. Daher hat die SCHEELEN® AG eine Methodik entwickelt, mit der eine wirkliche innere Involviertheit ausgelöst wird. Denn der Mensch lernt am besten, wenn eine Erkenntnis tief greift und mit hoher Emotionalität – mit Be-

geisterung – verbunden ist. Etwas selbst zu sehen, zu begreifen und zu erfahren, ist entscheidend wichtig. Hier bietet die Telemetrie – aus dem Griechischen für „Fernmessung“ – einen wertvollen Ansatz. Im Motorsport ist sie eine Basis für den Rennerfolg: Da liefert die Technik mit ihren Daten Rennfahrern quasi zeitsynchron Feedback zur Verbesserung: Die schnelle und präzise Analyse unzähliger in Echtzeit gelieferter Daten rund um Fahrzeug und Fahrer zeigt Ingenieuren und Boxencrews innerhalb von Sekunden mögliche Defekte, überträgt zentrale Hinweise für die Fahrweise, hilft Fahrfehler zu erkennen und zu beheben. Der Transfer zum Unternehmens-Management wird sofort klar: Analog zum Motorsport gilt für die Firmen, alle relevanten Daten zu erfassen, zu messen, zu analysieren und Optimierungen umzusetzen. Und für die Führungskraft, die relevanten Daten zu finden, um den eigenen Kompetenzsprung, die Verbesserung zum Excellent Leader, zu schaffen.

AUF EINEN BLICK: KOMPETENZUNTERSCHIEDE

Schauen wir uns in der obigen Grafik die telemetrischen Auswertungen der Performance eines guten Rennfahrers gegen einen Top-Driver, der ihn im aktuellen Rennen auf die hinteren Ränge verwies, an: Die Visualisierung macht deutlich, dass sich der Top-Driver (grün) und der gute Rennfahrer (orange) von Fahrweise und Speed her nicht sehr stark unterscheiden – einzig bei Kilometer 2,5 und ungefähr bei Kilometer 3,8 fährt der Top-Rennfahrer eine bessere Linie durch die Kurven und ist somit schneller. Die Telemetrie ermöglicht dem „bloß

Spitzenleistung in Perfektion



guten“ Fahrer durch den direkten Abgleich mit dem exzellenten, wo genau er nachbessern muss. Die Unterschiede scheinen fein, entscheiden aber den Titelkampf!

Genau das kann auf die Kompetenzentwicklung von Führungskräften übertragen werden: Auch sie brauchen zur Verbesserung ihrer Kompetenzen einen Benchmark. Sie sollten wissen, wie sie im Vergleich zu Top-Führungskräften dastehen.

EXCELLENT LEADERSHIP ,RASANT ERFAHREN‘

Durchweg zeigt sich dabei, dass die Visualisierung eine starke Wirkung auf die Teilnehmer hat: Sie macht die Unterschiede greifbar, spornt enorm zur Weiterentwicklung an. Das rührt in der Regel aus einer großen Identifizierung und emotionalen Nähe, denn der Transfer „guter Rennfahrer – Top-Rennfahrer“ zu „guter Führungskraft

– Top-Manager“ ist extrem einleuchtend. Die Erkenntnis, dass es zur Top-Führungskraft gar nicht so weit ist, motiviert letztlich auch die, die dachten, dass sie vielleicht nie in der Top-Liga mitspielen könnten.

EMOTION - MOTIVATION - PERFORMANCE

Die Scheelen Motorsport & Events hat das Prinzip der Telemetrie aus

dem Rennsport auf zentrale Bereiche von Unternehmen und ihres Managements übertragen: Beim Spezialseminar „Telemetrie im Management“ können Führungskräfte im wahren Sinne des Wortes „erfahren“, wie gewonnene Messdaten beim Motorsport helfen, die Performance zu interpretieren und zu verbessern, und sie lernen, wie sich die Erkenntnisse auf ihre eigene Leistungssteigerung und die Entwicklung der eigenen Stärken übertragen lassen. Dabei kommen sie in den Genuss, mit einem Ferrari-Rennwagen und einem Profi-Rennfahrer selbst einige Runden zu drehen. Der motivatorische Push zur eigenen Performance-Steigerung – und Impuls, die Kompetenzsteigerung auf breiterer Ebene im Unternehmen anzugehen. ■



DAS MANAGEMENT-TEAM DER SCHEELLEN® AG

immer für Sie da!

Die SCHEELLEN® AG ist seit mehr als 30 Jahren ihren Prinzipien der Unternehmensentwicklung treu geblieben: einer Verbindung von hohem fach-

lichem Know-how und menschlicher Kompetenz, Innovationsfreude, persönlichem Engagement, Professionalität sowie der unbedingten Bereitschaft, Ideen und

Projekte konsequent umzusetzen. Das erreicht sie gemeinsam mit einem Team aus insgesamt 50 festen und freien Mitarbeitenden und dem Management-Team:



GESUND UND GELASSEN IM LEBEN BLEIBEN:

Neue App auf Basis von RELIEF by SCHEELLEN®

„Sind dein Körper, dein Geist und deine Seele einverstanden mit deinem Leben? Wie lange noch?“ – diese Fragen stellen sich immer mehr Menschen, die unter starkem Druck stehen und vielleicht schon erste körperliche oder seelische Reaktionen darauf bei sich spüren. Hoher empfundener Stress aber ist auch eine Einstellungssache – und viele Menschen setzen sich selbst unter Stress, mit unglücklichen Glaubenssätzen und -mustern. Oft

wissen sie gar nicht darum, und auch nicht, wie sie ihre Resilienz wieder stärken und in die innere Kraft kommen können.

Die neue App von Statics Mind, einem Venture des bekannten deutschen Nationalspielers, langjährigen Bundesliga-Profis sowie HSV-Präsidenten Marcell Jansen und der Management- und Resilienz-Trainerin Kirsten Wilhelm, soll diesen Glaubenssätzen auf

die Spur kommen, die reaktiven Ebenen „Gedanken und Gefühle“, „Verhalten“ und „Körper“ hinterfragen und helfen, die eigene Resilienz zu trainieren. Jansen: „Für mich als Leistungssportler ist es normal, die innere und äußere Statik mit Parametern und Daten zu erfassen und zu verbessern. Unsere App wird dies auf Basis des Tools RELIEF by Scheelen® erleichtern. Wir sehen es so: Jeder Mensch ist Leistungssportler des Alltags.“ ■

STATICS
MIND



Familien-Unternehmen: Sicherheit und Orientierung in wilden Zeiten

ARNOLD WEISSMAN | WERNER GLEISSNER

Wir Menschen haben den Vor- und den Nachteil, die Zukunft planen zu können. Planung bedeutet, zukünftiges Geschehen geistig vorwegzunehmen, also Annahmen über die Zukunft zu treffen. Wie aber soll man – gerade als (Familien-) Unternehmen – langfristige, strategische Entscheidungen treffen, wenn man doch heute nicht wissen kann, was in diesen „wilden Zeiten“ morgen geschieht?

Nun, so wie man nicht nicht kommunizieren kann (Paul Watzlawick), so kann man nicht nicht entscheiden. Auch wenn wir die Zukunft nicht kennen, hat doch das, was wir heute tun oder auch unterlassen, wesentlichen Einfluss darauf, wie wir leben werden. Und es bedeutet: Wir treffen immer Entscheidungen. Für getroffene oder auch nicht getroffene Entscheidungen tragen wir die Verantwortung, ob wir wollen oder nicht.

META-WELLEN: FAMILIENUNTERNEHMEN STEMMEN GRÖßERE HERAUSFORDERUNGEN

Es spricht viel dafür, dass sich Familien-Unternehmen – neben vielen anderen Veränderungen – mit den folgenden Meta-Wellen beschäftigen müssen:

1. Technologischer Wandel: In einer Welt, in der alles, was digitalisiert werden kann, auch digitalisiert wird, werden viele Unternehmen lernen müssen, dass sie nur dann eine Zukunft haben, wenn sie kundenzentriert, technologiebasiert und datengesteuert interagieren. Dies beinhaltet auch den Sprung von inkrementeller Innovation („Gutes besser machen“) hin zu einem völlig neuen Innovations-Denken, einer ganz neuen Perspektive und Denkhaltung!

2. Management der Familie/Family Governance: Nur vier von hundert Familienunternehmen erreichen die vierte Generation. Und nachdem viele Familienunternehmen im deutschen Sprachraum nach dem Ende des zweiten Weltkriegs (wieder) gegründet wurden, sind viele davon heute in der zweiten oder auch dritten Nachkriegsgeneration. Und wie sagt doch der Volksmund: Der Vater erstellt es, der Sohn erhält es und beim Enkel verfällt es ...

3. Kapitalmarktfähigkeit: Dazu gehören Qscore, robuste Strategie, resilientes Geschäftsmodell, Taxonomie, ESG-Konformität etc. Familienunternehmen müssen lernen, sich professioneller am Kapitalmarkt zu bewegen, um sich sicher durchfinanzieren zu können.

4. ReStainability: Das Kunstwort aus Responsibility und Sustainability steht nicht nur für Verantwortung, sondern wirkt als Treiber für profitables Wachstum. Für alle Unternehmen wird morgen gelten müssen: Der schonende Umgang mit Ressourcen hat Verfassungsrang. Weitsichtige Unternehmerinnen und Unternehmer erkennen die darin liegende Chance und setzen sich so positiv vom Wettbewerb ab, erhöhen gleichzeitig ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt (Employer Branding).

5. Operative Exzellenz: Da das strategische Oberziel in Familienunternehmen die Erhaltung der Unabhängigkeit, die „gesteigerte Überlebensfähigkeit“ ist, brauchen wir eine Balance aus den Werten Rendite, Wachstum und Risiko, um dieses Ziel zu erreichen. Profitables Wachstum mit vertretbarem Risiko unter jederzeitiger Sicherheit der Liquidität wird nur gehen, wenn das Unternehmen seine Prozesse nachhaltig effizient gestaltet, z. B. hinsichtlich Supply Chain Management, Produktion, Connectivity, Verbundeffekten.

OVERARCHING PURPOSE: DER LEITSTERN

Bei all diesen Veränderungen braucht es einen übergeordneten Rahmen, der Unternehmen die Richtung weist, einen Nordstern, den „overarching purpose“. Was aber ist der Zweck eines Familienunternehmens? Es ist schlicht die Schaffung zufriedener Kunden. Nicht etwa begeisterte Kunden, denn Kunden sind begeistert, wenn sie die beste Leistung zum niedrigsten Preis bekommen. Dies mag gut für Ihre Kunden sein, aber es ist nicht gut für Ihr Familienunternehmen. Unser Motto heißt also nicht „Alles für den Kunden“, sondern „Alles für den richtigen Kunden“. So verstanden hat auch ein Kunde ein Recht auf ein angemessenes Nein.

Ein Unternehmen braucht eine Mission, einen „Lebensauftrag“. Was ist der zentrale Auftrag Ihres Unternehmens? Auf welche Frage will Ihr Unternehmen die Antwort geben? Welchen Beitrag leisten Sie für eine Welt, in der Sie selbst gerne leben möchten? Aber auch: Was würde der Welt fehlen, wenn es Ihr Unternehmen nicht gäbe? Welche wichtigen, brennenden Kundenprobleme blieben dann ungelöst? Machen wir uns nichts vor: Jedes Unternehmen, jedes Produkt und auch jede Person sind ersetzbar. Sie dürfen nur nicht austauschbar sein!

FAMILIENUNTERNEHMEN: BESONDERS – UND BESONDERER ZWECK

Ziele und Strategie können, ja müssen sich ändern, der Leitstern bleibt. Strategien, Ziele, Business-Pläne werden mit Bleistift geschrieben. Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, dann müssen auch wir uns verändern. Unser „Overarching Purpose“ aber bleibt gleich. Er gibt dem Unternehmen und den Menschen, die mit diesem Unternehmen arbeiten, einen tieferen Sinn. Je größer die Mission, je bedeutender der Beitrag, umso größer kann die Vision sein, die wir träumen können. Eine Vision ist ein „attraktives Bild einer möglichen Zukunft“.

GELEBTE WERTE MACHEN STARK

Wenn die Mission, der „Lebensauftrag“, den Sinn eines Unternehmens definiert und die Vision das gemeinsame Zielbild, wozu braucht es dann Werte? Nun, Menschen mit klaren Werten tun sich leicht mit dem Treffen von Entscheidungen, sie helfen ihnen zu „bewerten“. Menschen mit klaren Werten treffen Entscheidungen rasch und sie bleiben lange dabei.

Für zukunftsfähige Familienunternehmen ist eine starke, wertebasierte Führung damit unabdingbar. Glaubwürdigkeit, Authentizität, Charisma und Vertrauen in eine Organisation hängen davon ab, wie stabil die Werte, die Kultur im Unternehmen sind und gelebt werden. Die Unternehmenskultur, die „Summe der Selbstverständlichkeiten Ihres Unternehmens“, die Art und Weise, wie wir jeden Tag miteinander umgehen, ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg Ihres Unternehmens. Sie hat nur einen großen Engpass: Sie lässt sich nicht managen.

FIRMENKULTUR: SICHERHEIT UND ORIENTIERUNG

Kultur entsteht aus den vorgelebten Werten und Verhaltensweisen von Führungskräften. Verhalten prägt Gewohnheiten, prägt die Kultur und die gesamte Organisation. Wenn ich also die Organisation den sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen anpassen möchte, muss sich das Mindset, das Bewusstsein meiner Führungskräfte und von mir selbst verändern. Nur aus einer veränderten Wahrnehmung, einem veränderten Bewusstsein heraus ändern sich die Haltung, die Einstellungen, die Gewohnheiten, das Verhalten und am Ende die Ergebnisse. Alles beginnt bei mir! Wenn die „wilden Zeiten“ von uns und unseren Unternehmen einen Formwechsel (= Transformation) erfordern, so wird dies nur gelingen, wenn ich mich selbst transformiere. Dies ist der Grund, warum nicht nur Unternehmen ein Leit-Bild brauchen: Jeder Mensch braucht es. Denn: Erfolg folgt, wenn man seiner Bestimmung folgt. ■



*Prof. Dr. Arnold Weissman
Geschäftsführender Ge-
sellschafter F.U.N. – Das
FamilienUnternehmer-
Netzwerk*



*Prof. Dr. Werner Gleißner
Technische Universität
Dresden, Vorstand
FutureValue Group AG*

In dieser hochtechnisierten Zeit nehmen IT-Abteilungen eine Schlüsselrolle im Unternehmen ein – und das nicht mehr nur in technischer Hinsicht: Kernaufgabe der IT-Leitung ist es heute und in Zukunft, Prozesse voranzutreiben, um innovative Geschäftsmodelle im Unternehmen etablieren zu können. Welche neuen Fähigkeiten werden hierfür von Ihnen gefordert? Und warum brauchen künftig auch HR-Abteilungen diese Kompetenzen?

DIGITALISIERUNG:
IT-ABTEILUNGEN DEFINIEREN SICH NEU

Are you „AI & digital ready“?



Wie gelingt es Unternehmen, sich zu digitalisieren? Und wie müssen insbesondere die IT-Abteilungen sich neu ausrichten, um für die neuen technologischen Entwicklungen gut aufgestellt zu sein?

Bei diesen Fragen wird immer deutlicher: Die Grenzen der Digitalisierung sind oft nicht systemtechnisch sondern menschlich bedingt. Denn die Herausforderung für die Mitarbeitenden in den IT-Abteilungen liegt zunächst darin, den mit

der Digitalisierung entstehenden Wandel anzunehmen und die eigene Rolle im Unternehmen neu zu definieren. So müssen IT'ler sich heute viel mehr an den Prozessen ausrichten – im Gegensatz zu früher, als ihre Aufgaben in ers-



IT-MITARBEITER BRAUCHEN NEUE KOMPETENZEN

Was ist damit konkret gemeint? Gerade in Produktentwicklung und -verkauf tätige Unternehmen müssen ihre Produkte zunehmend mit digitalen Services und Assets ergänzen – verstärkt wird dabei auch generative KI zum Einsatz kommen.

Um die neuen Geschäftsmodelle umzusetzen, müssen nicht nur die passenden IT-Systeme oder auch Cloud-Anwendungen und Modelle Künstlicher Intelligenz im Unternehmen eingeführt werden, es müssen vor allem auch die nötigen Prozesse gestaltet und die jeweils richtigen Menschen im Unternehmen zusammengebracht werden. Das heißt aber auch, dass die Führungskräfte in IT-Abteilungen andere Kompetenzen brauchen als früher. Um zu klären, welche Kompetenzen Führungskräfte in IT-Abteilungen heute schon und zukünftig benötigen, hat die SCHEELLEN® AG ein spezifisches Kompetenzmodell entwickelt, das die 15 wichtigsten Kompetenzen für die zukunftsfähige IT-Abteilung zusammenträgt.

DIE FÜNF WICHTIGSTEN KOMPETENZEN FÜR DIGITAL LEADERSHIP

Natürlich können IT-Führungskräfte in der Regel nicht jede der 15 Kompetenzen vorweisen. Es stellen sich insgesamt fünf Fähigkeiten als besonders wichtig für Digital Leadership heraus:

- 1) Innovationskraft – die Fähigkeit, neuartige und kreative Lösungen für Probleme zu entwickeln, die zu besserer Leistung oder höherer Produktivität führen.
- 2) Veränderungsinitiative: Wie stark ist die Bereitschaft, Maßnahmen

zu ergreifen, um Veränderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen?

- 3) Ergebnisorientiertes Handeln
- 4) Systematisches Problemlöseverhalten
- 5) Schriftliche Konzeption und Dokumentation – die Fähigkeit, in klarer und eindeutiger Weise schriftlich zu kommunizieren und klare Konzepte und Arbeitsdokumente zu verfassen.

KI: AUCH HR UND PE BRAUCHEN MEHR DIGITAL-KOMPETENZEN

Das IT-Kompetenzmodell ist Ausgangspunkt für eine Kompetenzanalyse. Dieses Assessment umfasst durchaus auch die Kapazität, mit weiteren technologischen Entwicklungen wie dem Einsatz generativer KI im Unternehmen umzugehen resp. diese anzunehmen oder anzuleiten. Daher kann es auch ein sinnvolles Kompetenzassessment für HR-Beauftragte und PE-Leitende im Unternehmen sein, denn deren Aufgabe wird künftig weithin auch darin liegen, den Einsatz generativer KI und noch weitergehender Entwicklungen prozessual zu evaluieren, den Mitarbeitenden nahezubringen, Trainings zu entwickeln, Umbrüche zu begleiten. Und auf diese Weise immer stärker zum unverzichtbaren Partner der Geschäftsführung zu werden. ■

Weitere Informationen anfordern:
info@scheelen-institut.de

ter Linie technisch orientiert waren. Sie müssen quasi zum Prozess-Leader im Unternehmen werden, um neue innovative Geschäftsmodelle umsetzen zu können und somit auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

UNTERNEHMEN EXZELLENZ

Das neue Buch – die Vorträge – die Trainings



Das Buch:
überall im Buchhandel und auf allen
relevanten Online-Plattformen



Die Vorträge von Frank M. Scheelen und
die Trainings der SCHEELLEN® AG dazu:



Mehr Infos:



Die Herausforderungen für Unternehmen nehmen ständig zu, seit Jahren sind Krisen bereits der Normalmodus im Business. Das laugt die Unternehmen und die Menschen darin aus. Aber: Es gibt Lösungen! Strategien, die Unternehmen und Menschen resilient gegen den ständigen Druck machen und wieder Lust auf Leistung und Erfolg wecken:

- Matching in Recruiting und Führung
- Herausragende, motivierende Führung in herausfordernden Zeiten
- die richtige Passung zwischen den Wünschen und Kompetenzen der Mitarbeitenden und den Zielen des Unternehmens
- ein hoher Zufriedenheitsfaktor in einer Healthy Company
- ein Match zwischen Vision, Performance und Sinn in der Arbeit

Wie Menschen wirklich ticken, was Kunden wirklich wollen, was Unternehmen wirklich brauchen – und wie Transformation in die Zukunft wirklich gelingt.