



Dunja Schenk *Hrsg.*

# Chefsache Assistenz

Effiziente Chefentlastung im Office 4.0



Empfohlen von:  
DEUTSCHER  
MANAGERVERBAND

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

---

# **Chefsache**

**Reihe herausgegeben von**

P. Buchenau, Waldbrunn, Deutschland

Die Management-Reihe „Chefsache“ beschäftigt sich mit Führungsthemen und Aufgabengebieten, die für die Führungskräfte von Morgen wichtig sind. Neben klassischen Themen wie Organisation, Führung, Human Resource Management oder Vertrieb nehmen Gender-, Diversity- und Gesundheitsthemen oder Soft Skills eine besondere Stellung ein – laut dem Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter sind dies jene wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Agieren am Markt. Das Führungsverhalten wird sich demnach in den nächsten Jahren massiv verändern. Künftige Chefs, die sich deren Relevanz bewusst sind, sie verstehen und berücksichtigen, werden zu den Gewinnern von Morgen gehören. Die Chefsache-Reihe besteht aus Autoren- und Herausgeberwerken. Erfolgreiche Manager bringen ihre Erfahrungen ein und bieten den Leserinnen und Lesern die Möglichkeit, sich Fachwissen anzueignen und im eigenen beruflichen Kontext umzusetzen. Peter Buchenau als Initiator der Chefsache-Serie lädt regelmäßig Führungskräfte aus unterschiedlichsten Institutionen ein, ihre Expertise in der Buchreihe auf verständliche und anschauliche Weise umsetzungsorientiert einzubringen. Die Fachbücher sind Werke von Profis für Profis, aus der Praxis für die Praxis. Zur Zielgruppe zählen Führungskräfte der zweiten und dritten Führungsebene in Konzernen, Unternehmer im klein- und mittelständischen Bereich sowie Selbstständige.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16162>

---

Dunja Schenk  
(Hrsg.)

# Chefsache Assistenz

Effiziente Chefentlastung im Office 4.0

*Hrsg.*  
Dunja Schenk  
Dunja Schenk Training & Coaching  
Metzingen, Deutschland

Chefsache  
ISBN 978-3-658-23489-8      ISBN 978-3-658-23490-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23490-4>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: fotolia.de

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Geleitwort

Früher oft als stupide „Tippse“ belächelt, haben SekretärInnen durch das erweiterte Berufsbild der „AssistentInnen“ mittlerweile einen deutlichen beruflichen Sprung nach oben gemacht. Das Arbeitsumfeld einer Sekretärin/eines Sekretärs besteht überwiegend aus bereichsbezogenen kaufmännischen Tätigkeiten wie Korrespondenz und Kommunikation. Eine Assistenz hingegen ist weit mehr als nur eine Sachbearbeiterin auf einem bestimmten kaufmännischen Gebiet wie zum Beispiel der Buchhaltung. Und sie können einem nicht nur den Kaffee, sondern auch im fachlichen Umfeld sprichwörtlich das Wasser reichen.

In meiner bisherigen Karriere als Geschäftsführer habe ich den Wert einer eigenen Assistentin sehr zu schätzen gelernt. War ich sonst noch für jede erdenkliche Verwaltungsaufgabe zuständig, übernahm das nun meine Assistentin. Auch meine Termin- und Reiseplanung wurde mir von ihr abgenommen. Zeitfresser, wie ich sie nenne, konnte ich dadurch für mein eigentliches Business nutzen. Ich hatte Zeit für Termine mit Kollegen aus der Chefetage, plante strategische Neuausrichtungen und fokussierte mich auf wichtige Projekte und Entscheidungen. Doch auch hier übernahm meine Assistentin einen wichtigen Part. Sie bereitete meine Meetings vor, stellte Unterlagen zusammen und hatte das Budget der Projekte stets im Blick. Auch Präsentationen und Statistiken bereitete sie auf, so dass ich mir nur noch vor dem anstehenden Meeting einen Überblick verschaffen musste und ich war bestens vorbereitet.

Auch in meiner Position als selbstständiger Unternehmer kann und will ich auf eine Assistenz nicht verzichten. Als Mentor, Autor, Herausgeber, Kabarettist und Dozent an Hochschulen könnte ich all' diesen Leidenschaften nicht nachgehen, wenn ich nicht eine großartige Unterstützung hätte. Genau wie als Geschäftsführer benötige ich Unterlagen, vorbereitete Presstexte, eine Koordination meiner Termine und Hilfe bei der Kommunikation und Verhandlung mit Vertragspartnern. Ja, Verhandlungen führen kann ebenso ein Tätigkeitsfeld sein, welches man einer Assistentin übertragen kann.

Wie Sie schon anhand dieser Auflistung sehen können, ist das Tätigkeitsfeld einer Assistenz sehr umfangreich. Die Leistung der Assistenz hängt immer mit der Unternehmenskultur und den Erwartungen der entsprechenden Führungskraft zusammen. Wenn Sie Ihrer Assistenz nichts zutrauen und diese klein halten, wird sie Ihnen auch keine Informationen und keine Loyalität liefern.

Loyalität ist ein gutes Stichwort. Bitte verwechseln Sie Loyalität nicht mit Unterwerfung, denn Loyalität im Arbeitsleben bedeutet gemeinsam an den Zielen und Werten zu arbeiten und diese auch zu vertreten, selbst wenn man sie als Assistenz nicht teilt. Gegenüber Dritten sind Sie nach außen eine Einheit. Eine AssistentIn dieses Formats weiß das ganz genau. Meist ist es nämlich die Assistenz, die gefragter Ansprechpartner für Mitarbeiter des Unternehmens ist und als Vermittler gerade zum Beispiel in Personalfragen fungiert.

Eine Assistenz muss zu Ihnen passen und umgekehrt. Sie bilden zusammen ein Team! Auch wenn sie eigentlich Ihre MitarbeiterIn ist, so steht sie fachlich mit Ihnen auf einer Ebene. Denn ohne das Wissen über Ihre Projekte, Ihre Termine, Ihre Meetings und Ihr Verhältnis zu anderen Führungskräften, Mitarbeitern und Vertragspartnern wird sie auch Ihre Unterlagen nie zu Ihrer Zufriedenheit ausführen können. Versorgen Sie Ihre Assistenz daher mit so vielen Informationen wie möglich. Führen Sie generell eine gute Kommunikation miteinander und sprechen Sie untereinander auch negative Punkte an, um sich gemeinsam weiterzuentwickeln und den Anderen zu schützen.

Daher mein Rat an alle Führungskräfte: Behandeln Sie Ihre Assistenz ebenbürtig! Eine gute Assistenz weiß, was sie wert ist und wie man mit ihr umgeht. Sie müssen Ihr keine Blumen schenken, auch wenn Ihre Assistenz ohne Frage einige private Details von Ihnen kennen wird. Doch AssistentInnen brauchen eben ab und an genauso Honorierung für Ihre gute Arbeit (ist sie ja trotz allem Ihre MitarbeiterIn) und absolute Rückendeckung Ihrer Führungskraft. Denn Loyalität gilt immer für beide Seiten.

In diesem Sinne wünsche ich der Herausgeberin Dunja Schenk sowie den Mitautoren viel Erfolg mit diesem Buch. Die Assistenz als Erfolgsfaktor im Unternehmen. Die Assistenz ist Chefsache.

Ihr Peter Buchenau

---

## Vorwort

**Für die Assistenz ist der Chef alles,  
aber ohne Assistenz ist der Chef nichts.**

Dezember 2003, ich hatte kurz zuvor meine Ausbildung zur Bankkauffrau beendet und arbeitete mich gerade auf meiner neuen Stelle als Bankberaterin bei der Dresdner Bank ein. Eine Freundin rief mich an und berichtete mir, dass sie nun als Teamassistentin bei der Allianz arbeitete. Ihre Kollegin war zu diesem Zeitpunkt schwanger und sie fragte mich, ob ich mich nicht bewerben möchte. „Völlig ausgeschlossen“ antwortete ich. Ich hatte schließlich Abitur und das letzte, was ich tun wollte, war, als „Tipps“ zu enden. Doch meine Neugier war stärker, vielleicht auch die Tatsache, dass der Job eine Möglichkeit war, aus der Provinz in die Großstadt München zu ziehen. Ich schickte also meine Bewerbung nach Bayern und keine sechs Wochen später saß ich auf gepackten Kisten und verabschiedete mich aus dem Schwabenland. Nun war ich es also doch: Assistentin. Das, was ich nie sein wollte. Das, was ich eigentlich gar nicht gelernt hatte. Doch schon einige Wochen später wusste ich: Das war die beste Entscheidung meines Lebens!

In den folgenden sieben Jahren meiner Assistenzlaufbahn habe ich so ziemlich alles erlebt, was man in diesem Beruf erleben kann. Ich lernte Cheffinnen und Chefs kennen, die unterschiedlicher nicht sein konnten: vom Perfektionisten über den Choleriker bis hin zum Kumpeltyp. Meine Aufgaben reichten von Kopieren und Telefonieren über die Order eines Privatjets bis hin zur Inneneinrichtung eines neuen Büros mit der Auswahl des passenden Teppichbodens. Sogar die Nikolausparty des jüngsten Chef-Sprösslings durfte ich organisieren. Einen abwechslungsreicheren Job gibt es kaum.

Ich bin froh, dass ich größtenteils für Vorgesetzte tätig war, die mich für qualifizierte und herausfordernde Tätigkeiten eingesetzt haben. Sie wussten, dass ich mehr kann, als nur die nette „Vorzimmerdame“ zu sein. Doch das Ansehen als Assistentin nach außen variierte extrem. Während der eine mich als Partnerin im Management verstand, stempelte mich der andere tatsächlich als kaffeekochendes Etwas ab. Ich hatte daher schon immer den Drang, jedem zu zeigen, was in einer Assistentin steckt oder stecken kann. Für mich ist die Assistenz ein entscheidender Erfolgsfaktor im Unternehmen. Denkt sie mit, kann

sie ihren Chef noch besser entlasten. Wird der Chef entlastet, kann er sich mehr den Führungsaufgaben zuwenden. Und das wiederum kann zur Steigerung des Unternehmenserfolgs führen.

Falls Sie Chef sein sollten, lohnt es sich, dieses Buch zu lesen. Denn hier werden Sie einige Ideen finden, was Sie aus Ihrer Assistenz noch herausholen können. Und wenn Sie die- oder derjenige sind, die oder der als rechte Hand Ihres Vorgesetzten tätig sind: Stärken Sie Ihre Position, indem Sie Ihren Chef noch besser entlasten. Holen Sie sich in diesem Buch die Anregungen dazu.

Mit diesem Buchprojekt möchte ich zeigen, wie wertvoll eine Assistenz für das Unternehmen ist. Sie erhalten einen Einblick in die vielseitigen Aufgaben dieser Funktion und gleichzeitig viele Best-Practice-Beispiele, die Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen können. 14 Expertinnen und Experten aus meinem Netzwerk, welches ich über die Jahre aufgebaut habe, unterstützen mich dabei.

Sie erhalten zum einen ganz praktische Tipps zum Thema Kalendermanagement, Priorisierung im Arbeitsalltag, Veranstaltungsmanagement, Ablage oder das Arbeiten mit OneNote. Zum anderen finden Sie Input zu den Themen Kommunikation, Motivation und Resilienz. Erfahren Sie, wie virtuelle Chefentlastung gelingen kann und warum Assistenznetzwerke und Selbstmarketing in der Arbeitswelt 4.0 so wichtig sind. Darüber hinaus finden Sie aber auch wertvolle Impulse zur Veränderung in der Arbeitswelt: Lesen Sie zum Beispiel, wie Sie mit dem Kulturwandel oder dem veränderten Berufsbild Assistenz als Folge der Digitalisierung umgehen können oder die Zusammenarbeit in Mehrgenerationenbüros optimieren können. Holen Sie sich praxisnahe Anregungen rund um das Thema Effizienz im Büro, die Sie direkt für Ihren Arbeitsalltag umsetzen können.

### **Wenn Sie Führungskraft sind, ...**

... möchte ich Ihnen gerne noch eines ans Herz legen: Unterschätzen Sie Ihre Assistenz nicht! Im Laufe meiner beruflichen Karriere als Assistentin und auch jetzt als Trainer und Coach habe ich hunderte Assistentinnen und Assistenten kennengelernt. Alle hatten eines gemeinsam: Die Leidenschaft für diesen Beruf. Sie brennen für diesen Job und lieben ihn aus den gleichen Gründen wie ich: Es ist ein vielseitiger Job, aus dem man viel machen kann, wenn man die Möglichkeit bekommt. Geben Sie Ihrer Assistenz diese Möglichkeit! Setzen Sie sie ein für herausfordernde Aufgaben. Lassen Sie sie in spannenden Projekten mitarbeiten oder kleinere Projekte selbst leiten. Trauen Sie ihr etwas zu. Die Assistenz ist dazu da, Sie zu entlasten. Und zwar nicht nur mit administrativen Dingen, sondern auch mit anspruchsvollen Aufgaben. Eine gute Mischung von wiederkehrenden Routineaufgaben und herausfordernden Tätigkeiten wird dafür sorgen, dass Ihre rechte Hand auch weiterhin eine motivierte Partnerin ist, die hinter Ihnen steht.

### **Wenn Sie Assistentin oder Assistent sind, ...**

... möchte ich Ihnen gerne noch eines ans Herz legen: Unterschätzen Sie sich nicht! Sie haben hervorragende Fähigkeiten. Setzen Sie sie ein und verstecken Sie sie nicht. Wenn Sie mehr tun möchten, als nur die täglich anfallenden Routineaufgaben abuarbeiten, fragen Sie danach. Ihr Chef wird sich freuen, wenn er proaktiv entlastet wird und sich auf sei-

ne Führungsthemen konzentrieren kann. Bieten Sie an, im nächsten Projekt mitzuwirken. Schlagen Sie vor, dass Sie kleinere Projekte selbst leiten können. Trauen Sie sich auch kleinere Führungsaufgaben zu. Es gibt unzählige Aufgaben, die eine Assistentin ohne Weiteres übernehmen kann. Der Assistenzjob wird erst richtig interessant, je abwechslungsreicher er wird. Und karrieretechnisch kommt Ihnen das nur zu Gute!

Ich wünsche Ihnen, dass Sie viele Impulse mitnehmen können und diese auch direkt in Ihrem Arbeitsumfeld umsetzen können. Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg!

Ihre Dunja Schenk

---

## Über die Herausgeberin Dunja Schenk



**Dunja Schenk** ist Expertin für die Themen Effizienz und Organisation. Seit 2011 unterstützt sie ihre Kunden bei der Optimierung von Arbeitsabläufen im Büro. Als IHK-zertifizierte Trainerin und systemischer Coach ist Dunja Schenk für Unternehmen wie Allianz, Bosch, Böhringer Ingelheim oder die Funke Mediengruppe tätig. Bei verschiedenen IHKS bildet sie Managementassistent/innen und Fachkräfte aus. Sie vermittelt stets praxisnahe und leicht umsetzbare Tipps. Ihre Seminarteilnehmer/innen schätzen vor allem ihre humorvolle und authentische Art.

Dunja Schenk war selbst viele Jahre als Assistentin auf unterschiedlichen Ebenen bei der Allianz Gruppe tätig – zuletzt arbeitete sie als persönliche Assistentin für den Global Head of Real Estate in Paris. Nach ihrem nebenberuflichen Studium der Wirtschaftswissenschaften wechselte sie 2008 in den Personalbereich, wo sie die obere Führungsebene in allen Personalangelegenheiten betreute. 2011 startete sie mit Ihrer Selbständigkeit als Trainer und Coach zunächst nebenberuflich, ein Jahr später hauptberuflich.

[www.dunja-schenk.de](http://www.dunja-schenk.de)

PS: In diesem Buch sprechen wir Assistentinnen und Assistenten, sowie Cheffinnen und Chefs an. Aus Gründen der Lesbarkeit, haben wir uns entschieden über „die Assistentin“ und „den Chef“ zu schreiben. Das mag klischeehaft klingen, spiegelt aber einen Großteil der Zusammensetzungen zwischen Führungskraft und Assistenz wieder. Dass es auch anders geht, bezeugt unser männlicher Co-Autor und Assistent in diesem Buch.

---

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
<b>1 Kulturwandel 4.0</b> .....	<b>1</b>
Anke Ames	
1.1 Eine Vision .....	1
1.2 Die Folgen der Digitalisierung .....	3
1.3 Das Haus des Kulturwandels .....	4
1.4 Über die Autorin .....	23
Literaturverzeichnis .....	23
<b>2 Mehrgenerationen-Management</b> .....	<b>25</b>
Katharina Appelhans	
2.1 Einleitung .....	25
2.2 Einführung Praxisbeispiel .....	26
2.3 Die Generationen im Profil .....	31
2.4 Fortsetzung Praxisbeispiel .....	34
2.5 Fortsetzung Praxisbeispiel .....	46
2.6 Schlussbetrachtung .....	47
2.7 Über die Autorin .....	49
Literaturverzeichnis .....	50

<b>3</b>	<b>Personal Branding für die Assistenz</b> . . . . .	51
	Diana Brandl	
3.1	Was ist eine Marke? . . . . .	52
3.2	Der Elevator Pitch. . . . .	52
3.3	(Er)Kennen Sie Ihre Stärken? . . . . .	54
3.4	Wie überzeugen Sie richtig? . . . . .	56
3.5	Ein Ausflug in die Digitalisierung . . . . .	58
3.6	Was ist Personal Branding? . . . . .	59
3.7	Networking – online, offline oder beides? . . . . .	62
3.8	Der bSb. . . . .	63
3.9	IMA (International Management Assistants) . . . . .	65
3.10	Networking im New-Work-Zeitalter . . . . .	68
3.11	Events, Meetups, Konferenzen und Co. . . . .	69
3.12	Soziale Netzwerke – ein Wirrwarr voller Potentiale . . . . .	69
3.13	Fazit . . . . .	74
3.14	Über die Autorin . . . . .	75
	Literaturverzeichnis . . . . .	76
<b>4</b>	<b>Effizientes Kalendermanagement und nachhaltige Meetingkultur</b> . . . . .	77
	Anna-Christina Endres	
4.1	Einleitung . . . . .	77
4.2	Effizientes und ressourcenoptimierendes Kalendermanagement . . . . .	78
4.3	Die Meetingkultur als nachhaltiger Erfolgsfaktor . . . . .	84
4.4	Über die Autorin . . . . .	92
	Literaturverzeichnis . . . . .	93
<b>5</b>	<b>Der digitale Wandel und Know-how-Anforderungen für die Assistenz in der Welt 4.0</b> . . . . .	95
	Kerstin Fischer	
5.1	Einführung . . . . .	95
5.2	Der Wandel des Berufsbildes der Assistenz . . . . .	96
5.3	Kommunikation im digitalen Zeitalter . . . . .	97
5.4	Führungskräfte und die Auswirkungen des digitalen Arbeitens. . . . .	105
5.5	Termindruck trotz Outlook, Teamkalender und Co. . . . .	106
5.6	Es geht auch anders . . . . .	107
5.7	Ungelebte Kommunikation und fehlender Kulturwandel. . . . .	108
5.8	Die veränderte Rolle der Assistenz. . . . .	112

---

5.9	Junge Leute ticken anders – Ältere auch .....	113
5.10	Entwicklungschancen der Assistenz.....	115
5.11	Über die Autorin .....	116
<b>6</b>	<b>Arbeiten mit OneNote .....</b>	<b>119</b>
	Iris Hansen	
6.1	Ein Überblick .....	119
6.2	Aufbau und erste Schritte .....	120
6.3	Einfügen von verschiedenen Inhalten .....	128
6.4	Integration von OneNote in andere Office-Anwendungen .....	132
6.5	Best-Practice-Beispiele für die Verwendung von OneNote .....	134
6.6	OneNote privat nutzen .....	143
6.7	Schlusswort.....	144
6.8	Über die Autorin .....	144
<b>7</b>	<b>Priorisierung: Geordnet Arbeiten.....</b>	<b>145</b>
	Sabine Kaiser	
7.1	Die Liste .....	146
7.2	Womit fange ich jetzt an? .....	160
7.3	Schlusswort.....	162
7.4	Über die Autorin .....	163
	Literaturverzeichnis .....	163
<b>8</b>	<b>Weniger Stress durch die richtige Organisation .....</b>	<b>165</b>
	Nathalie McKeever	
8.1	Wie organisiere ich mich richtig?.....	166
8.2	Wie kann ich meinen Alltag effizienter gestalten? .....	173
8.3	Was bleibt noch zu sagen? .....	188
8.4	Über die Autorin .....	188
<b>9</b>	<b>Professionelle Veranstaltungsplanung .....</b>	<b>189</b>
	Isabell Müller	
9.1	Das A und O einer Veranstaltung .....	189
9.2	Was sieht man bei einer Veranstaltung/was passiert tatsächlich im Hintergrund? .....	192

9.3	Warum die Chemie zwischen Chef und Sekretärin eine wichtige Rolle spielt . . . . .	203
9.4	Über die Autorin . . . . .	204
	Literaturverzeichnis . . . . .	205
<b>10</b>	<b>Assistenz und Führungskraft – Kommunikation auf Augenhöhe . . . . .</b>	<b>207</b>
	Eva-Maria Rabuser	
10.1	Problemstellung . . . . .	208
10.2	Aufgabenfeld Assistentin . . . . .	208
10.3	Die Kommunikation . . . . .	210
10.4	Konflikte und Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	220
10.5	Weiterbildung . . . . .	225
10.6	Optimierung der Organisation . . . . .	226
10.7	Schlussbetrachtung . . . . .	228
10.8	Über die Autorin . . . . .	231
	Literaturverzeichnis . . . . .	231
<b>11</b>	<b>Virtuelle Chefentlastung . . . . .</b>	<b>233</b>
	Enisa Romanic	
11.1	Ein Blick in die Vergangenheit, um die Zukunft zu verstehen . . . . .	234
11.2	Veränderung ist auch eine Herausforderung für Chefs. . . . .	235
11.3	Ständiger Wandel oder Office im Wandel oder die Digitalisierung im Office . . . . .	235
11.4	Hat sich die Zusammenarbeit zwischen Chef und Assistenz verändert? . . . . .	235
11.5	Keine Angst vor Neuem . . . . .	236
11.6	Auf Erfahrung bauen . . . . .	236
11.7	Chefentlastung hat viele Facetten. . . . .	237
11.8	Auch jede Assistenz ist anders . . . . .	237
11.9	Alte Zeiten – bessere Zeiten? . . . . .	238
11.10	Chefs übernehmen immer mehr Aufgaben. . . . .	238
11.11	Auch „virtuelle Chefs“ müssen dazu lernen. . . . .	240
11.12	Wie sehe ich mich selbst als Assistentin? Oder: Karrierefaktor Selbstbild . . . . .	241
11.13	Gegenseitige Erwartungshaltung . . . . .	242
11.14	Virtuelle Chefentlastung erfordert Spielregeln. . . . .	243
11.15	Virtuelle Chefentlastung braucht ein funktionierendes E-Mail Management. . . . .	244
11.16	Fazit . . . . .	249
11.17	Über die Autorin . . . . .	250

<b>12</b>	<b>Resilienz – die innere Kraft</b> .....	251
	Elina Stoll	
12.1	Was ist Resilienz? .....	251
12.2	Sieben Resilienzfaktoren .....	252
12.3	Resilienz im Arbeitsalltag .....	262
12.4	Fazit .....	272
12.5	Über die Autorin .....	273
	Literaturverzeichnis .....	273
<b>13</b>	<b>Agiles Office Management</b> .....	275
	Clarissa Strasser	
13.1	Ausgangssituation .....	275
13.2	Motivation .....	276
13.3	Beispiele aus der Praxis .....	280
13.4	Entwicklungsprozess .....	282
13.5	Nutzen .....	289
13.6	Kosten .....	292
13.7	Hindernisse und Stolpersteine .....	292
13.8	Blick in die Zukunft .....	293
13.9	Fazit .....	294
13.10	Über die Autorin .....	295
	Literaturverzeichnis .....	296
<b>14</b>	<b>Mit Werten und Haltung zum Spitzenteam</b> .....	297
	Benedikt Weis	
14.1	Einleitung .....	297
14.2	Was ist Assistenz? .....	298
14.3	Wann ist die Chef-Assistenz-Beziehung ein Erfolg? .....	299
14.4	Mit Vertrauen zu besseren Resultaten .....	300
14.5	Wertschätzung als Treibstoff der Zusammenarbeit .....	303
14.6	Fördern .....	305
14.7	Fordern .....	307
14.8	Assistenz in der digitalen Welt: Menschorientiert und achtsam! .....	309
14.9	Schlusswort – Was hat mich auf meinem persönlichen Weg erfolgreich gemacht? .....	312
14.10	Über den Autor .....	313
	Literaturverzeichnis .....	314
	Über den Initiator der Chefsache-Reihe .....	315



# Kulturwandel 4.0

# 1

## Die Folgen der Digitalisierung

Anke Ames

### Zusammenfassung

Die Arbeitswelt hat sich grundlegend verändert. Alte Leistungssysteme brechen zusammen. Fachkräftemangel, Young Generation, Digitalisierung und IT-Sicherheit sind nur einige der Themen, die zunehmend Chaos produzieren. Das verursacht Unsicherheit und Ängste. Führung und Assistenz können dem nur mit Wertschätzung, einer gesunden Unternehmenskultur und Sozialkompetenz begegnen. Sie bereiten den Boden für Potenzialentfaltung und Innovationsfähigkeit.

### 1.1 Eine Vision

„Lachen ist bei uns verboten“, so lautet die Aussage der Mitarbeiterin eines mittelständischen Unternehmens während einer Schulungsmaßnahme. Ihre Mimik lässt darauf schließen, dass ihre Aussage alles andere als scherzhaft gemeint ist. Auf genaueres Nachfragen bestätigt sie, dass das in diesem Unternehmen seit Jahren so praktiziert werde. Sie macht bereits in der Einstiegsphase klar, dass sie alles andere als einverstanden ist mit den angeordneten Schulungsmaßnahmen der Vorgesetzten. Ihre Körperhaltung spricht für „die Verweigerung in Person“.

Das verbotene Lachen ist eine Dienstanweisung, die auf den ehemaligen Geschäftsführer zurückzuführen ist. Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen, das größten Wert darauf legt, nach außen ein seriöses Image zu haben. Lachen vor dem Kunden ist dem Geschäftsführer ein Dorn im Auge gewesen. Offenbar hat er peinliche Szenen in Erinnerung, die das Image des Unternehmens in seinen Augen beeinträchtigt haben. Also hat er in den 80er-Jahren jenes Lachverbot ausgesprochen, das die Mitarbeiter so ernst nehmen, dass sie es auf alle Bereiche ihres Arbeitens übertragen haben.

Sämtliche nachfolgenden Kollegen werden von dieser Haltung infiziert. Keine Späße und Scherze am Arbeitsplatz, wenig Miteinander, jeder erfüllt maximal sein Tagessoll. Das funktioniert über Jahre hinweg, da die Firma vor allem diejenigen Mitarbeiter anzieht, die mit dieser sprichwörtlichen Ernsthaftigkeit klarkommen und Routinen lieben. Schwierig wird es ab dem Moment, als zwei neue Geschäftsführer das Zepter übernehmen.

Sie stehen vor gewaltigen Change-Prozessen. So ziemlich alles wird umstrukturiert. Das fängt beim Layout der Firma an, geht weiter bei der Korrespondenz – Schreiben sind zum Teil noch mit der Grußformel „mit ergebenem Gruße“ versehen – und hört nicht zuletzt bei der kompletten Neustrukturierung ganzer Abteilungen auf. Für besagte Mitarbeiterin bedeutete das: Neun Büroräume innerhalb von drei Jahren, also nicht nur ein anderes Arbeitsumfeld, sondern ständig neue Kollegen und andere Arbeitsaufgaben. Vor dem Hintergrund ihrer veränderungsunwilligen Persönlichkeit eine unerträgliche Situation. Veränderungen jagen ihr Angst ein, sie sieht ihre ganze Routine und Kompetenz in Frage gestellt. Die Schulungsmaßnahme bringt das Fass zum Überlaufen.

Doch das ist nicht das Schlimmste. Viel gravierender ist der Machtkonflikt der beiden neuen Geschäftsführer.

Nach einem Gesellschafterbeschluss ist die Geschäftsführung auf zwei Posten aufgeteilt worden. Natürlich reicht da nicht mehr eine Assistenz aus. Die Stelle wird ebenfalls auf zwei aufgestockt, wobei die Arbeit für zwei Personen eigentlich nicht ausreicht. Die Folge ist, dass eine der beiden Assistentinnen ausreichend mit Arbeit versorgt ist. Die andere hingegen, die die Stelle bisher alleine ausgefüllt hat, weiß plötzlich nicht mehr, wie sie den Tag sinnvoll nutzen und ausfüllen soll. Eine hochgebildete, engagierte Frau mit jahrelanger Berufserfahrung auf Top-Managementebene ist auf einmal zur Kaffeeköchin degradiert, weil ihr neuer Chef die Arbeit nicht unbedingt sucht und Zusammenarbeit nicht gerade seine Kernkompetenz ist.

Wenn die Assistentin nach alternativen Tätigkeitsfeldern wie Projektleitung schaut, macht ihr Chef ihr sogleich einen Strich durch die Rechnung. Dem anderen Geschäftsführer zuarbeiten ist für ihn bei dem schwelenden Machtkonflikt undenkbar. Die beiden Chefs erzielen schon in kleinsten Entscheidungen keine Einigung. Wenn der eine die Farbe Rot für die Teppiche des neuen Bürogebäudes bestellt, fordert der andere grüne Teppiche. Kein Witz!

Nicht nur die Assistentinnen, auch die sonstigen Mitarbeiter bleiben in der Regel im Unklaren, welcher von beiden Geschäftsführern in den einzelnen Teilbereichen das endgültige Sagen hat und ziehen sich aufgrund dieser mangelnden Klarheit zurück. Leidenschaft und Freude bei der Arbeit? Fehlanzeige. Die Stimmung in den Teams? Unterirdisch.

Jeder macht Dienst nach Vorschrift, es grassieren die Montags- und die Freitagskrankheit, sprich Fehltag sind an der Tagesordnung. Die Mitarbeiter suchen nach Schlupflöchern, um dem Übel Arbeit zu entgehen. Was das mit der Produktivität macht und welcher Kostenfresser das darstellt, kann man sich bildlich vorstellen.

Ein extremes Beispiel? Nein.

Genau das ist der ganz normale Wahnsinn in vielen deutschen Unternehmen.

Mit einer solch desaströsen Unternehmenskultur dem Wandel der heutigen Zeit zu begegnen – auf Neuerungen im Markt schnell reagieren und flexibel agieren zu können

– das ist schwieriger, als einem Elefant Spitzentanz beibringen zu wollen. Nahezu unmöglich und wenn, dann mit enormem Energie- und Zeitverlust und damit auch gewaltigen finanziellen Einbußen.

Stellen wir uns das genaue Gegenteil vor: Eine Belegschaft, die aus reflektierten, motivierten Mitarbeitern besteht, die stolz ist, für das eigene Unternehmen zu arbeiten, die Verbesserungspotenziale erkennt, anspricht und in die Tat umsetzt. Die keine eigenen Konflikte oder Neid auf das Umfeld überträgt oder Verantwortung zu Lasten anderer abschiebt. Wenn die Assistentin und ihr Chef perfekt zusammenarbeiten, gegenseitig vollstes Vertrauen genießen und sich so inspirieren, dass sie Energie aus ihrer Arbeit ziehen können anstatt auszubrennen. Wenn die Potenziale der Mitarbeiter florieren und diese sich so im Team einbringen können, dass sie sich nicht nur individuell abgeholt fühlen, sondern die Innovationen nur so sprudeln.

Klingt wie eine Utopie. Und doch wird dieser Traum richtungsweisend werden, wenn wir dem Wandel der Arbeitswelt 4.0 gerecht werden wollen. Voraussetzung sind Menschen, die Freude an permanenter Weiterentwicklung und persönlicher Reife haben.

---

## 1.2 Die Folgen der Digitalisierung

*„Die größte Schwierigkeit der Welt besteht nicht darin, Leute zu bewegen, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen.“  
(John Maynard Keynes, englischer Ökonom)*

Die Arbeitswelt hat sich extrem verändert. Nichts ist so zuverlässig wie der Wandel an sich. Fachkräftemangel, Logistikprobleme, Digitalisierung und IT-Sicherheit sind nur einige der Stichwörter, die zeigen, wie komplex und chaotisch unsere Welt geworden ist. Wissen verdoppelt sich alle zwei Jahre. Noch vor zehn Jahren hat es fünf bis sieben Jahre gedauert, heute reichen rund 700 Tage.

Hacker können inzwischen ganze Stromnetze lahmlegen. Die Gefahr von Cyberangriffen ist erheblich gestiegen. Kurz vor Weihnachten 2017 hatten 700.000 Haushalte in der Ukraine über mehrere Stunden keinen Strom mehr, weil Hacker mit einer Schadsoftware den Stromausfall vorsätzlich ausgelöst hatten.

Der Online-Handel verursacht riesige Logistikprobleme. Über drei Milliarden Pakete wurden im vergangenen Jahr zugestellt. Eine gesperrte Autobahn kann den Verkehr in einer Stadt über Stunden völlig lahmlegen. Deutschen Städten droht der Verkehrsinfarkt. Hinzu kommt ein eklatanter Mangel an Fachkräften: Allein im Transport- und Logistikgewerbe fehlen deutschlandweit über 13.000 Fahrer.

Digitale Schnittstellen zwischen Geschäftspartnern und Lieferanten, Reichweite durch Social-Media-Kanäle, modernste Technologien, die die Prozesse steuern und effizienter gestalten. Kaum eine Firma kommt um das Thema Digitalisierung herum. Wer sich dem Fortschritt verschließt, wer nicht dafür sorgt, ein Spitzenteam mit einer gesunden Teamkultur zusammenzubekommen, ist schnell vom Markt verdrängt.

---

## Die Herausforderungen der Digitalisierung

**Keiner weiß, was in naher Zukunft sein wird. Unternehmen stellen sich Fragen wie:**

- Welches sind richtige Entscheidungen, um innovationsfähig zu sein, wenn Wissen gar nicht mehr beherrscht werden kann?
- Welche Weichen müssen in Sachen Digitalisierung und IT-Sicherheit gestellt werden?
- Wie viele Jobs sind bereits in zehn Jahren überflüssig, wenn ganze Produktionsfelder digitalisiert werden?
- Wohin mit den freiwerdenden Kapazitäten?
- Wie begegnen wir Fachkräftemangel und der Generation Y?

All das verursacht Orientierungslosigkeit und Ängste bei Mitarbeitern und Führungskräften. Wenn die Unternehmenskultur nicht stimmt, sind Konflikte, Fluktuation und ein hoher Krankenstand die Folge. Viele Manager haben zwar erkannt, dass die heutige Komplexität ein anderes Agieren als noch vor 20 Jahren erfordert, aber die Umsetzung hinkt.

Technischer Fortschritt zieht zwangsläufig einen Kulturwandel, wenn nicht gar eine gesellschaftliche Veränderung mit sich. Allerdings strebt der Mensch schon seit jeher danach, den Wandel nach Möglichkeit zu bremsen oder sogar zu verhindern, weil er ihn aus der Komfortzone reißt. Ein deutlich beschleunigter, erfolgreicher kultureller Wandel tritt dann ein, wenn die Einstellung eines Teams oder einer Gesellschaft dem Fortschritt und der Veränderung gegenüber überwiegend positiv gegenüber steht. Es geht also um die Haltung der Führungskräfte, der Assistentinnen und der Mitarbeiter zu notwendigen Veränderungen.

Die Arbeitswelt 4.0 hat enorme Auswirkungen auf Unternehmenskulturen. Ob der Wandel zwangsläufig geschieht oder bewusst gesteuert und gestaltet wird, das hängt von bestimmten Aspekten ab, wie die Abb. 1.1 vom „Haus des Kulturwandels“ zeigt. Der Fokus liegt auf den menschlichen, sogenannten weichen Faktoren. Und dabei spielt die Assistenz, mehr denn je, eine zentrale Rolle.

---

## 1.3 Das Haus des Kulturwandels

Im „Haus des Kulturwandels“ (Abb. 1.1) hat die Führung eines Unternehmens nicht mehr die „Allmacht“. Um zukunftsfähig agieren zu können, braucht es Diversität – also gemischte Teams – und viel Raum für unterschiedlichste Potenziale und Kreativität als Grundlage für Innovationen, egal in welchem Bereich. Ob es um Marketing, Reichweiten auf Social-Media-Kanälen, um IT-Sicherheit, um Prozessoptimierungen in Produktion oder Logistik oder um die Verschlinkung von Verwaltungsbereichen geht. Kein Unternehmen kann es sich mehr leisten, auf wertvolle Ideen zu verzichten. Um was geht es also im Haus des Kulturwandels?

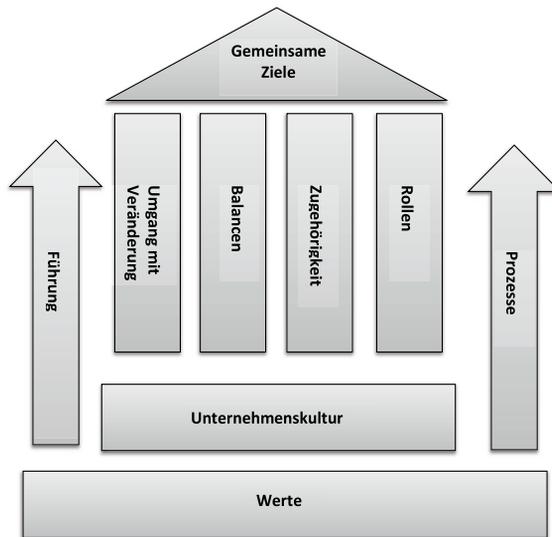


Abb. 1.1 Haus des Kulturwandels

**Erfolgsentscheidend sind folgende neun Punkte:**

1. Die Unternehmenskultur: Das Fundament, auf dessen Nährboden die gemeinsamen Werte im Sinne einer fruchtbaren Zusammenarbeit gedeihen.
2. Die Werte als Basis der gesamten Unternehmenskultur, die entscheidenden Einfluss auf die Haltung zu Neuerungen haben.
3. Die Zusammenarbeit mit der Führung: Die Führung gibt die Marschrichtung vor. Die Assistenz ist nicht weniger als der Manager des Chefs. Der Chef wiederum versteht sich Dienstleister für die Mitarbeiter – richtungsweisend und menschenorientiert.
4. Prozesse, Strukturen und Schnittstellen: Sie dienen der Klarheit und Orientierung und werden jederzeit transparent gemacht und gemeinsam den Veränderungen flexibel angepasst.
5. Das gemeinsame Ziel: Keine Ausbeutung von Mitarbeitern, um persönliche Ziele des Managements zu erfüllen. Jedes Glied in der Kette der Belegschaft ist wichtig.
6. Umgang mit Veränderung: Die Akzeptanz der emotionalen Auswirkungen von Veränderungsprozessen.
7. Balancen: Fernöstliche Philosophien als Grundlage für Gesundheit von Firmensystemen, für gesunde Beziehungen und gesundes Wachstum.
8. Zugehörigkeit: die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen basierend auf den Themen Wertschätzung Akzeptanz und dem Gehörtwerden.
9. Rollen: Die eigenen Stärken und Potenziale erkennen und wertschöpfend ins Unternehmen einbringen.

Ein attraktiver Arbeitgeber befasst sich nicht nur mit Rahmenbedingungen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder familienfreundliche Angebote. Für einen zufriedenen Mitarbeiter stehen Bindung und Arbeitsinhalte im Vordergrund.

### 1.3.1 Die Unternehmenskultur

**Die Unternehmenskultur ist das Fundament, auf dessen Nährboden die gemeinsamen Werte im Sinne einer fruchtbaren Zusammenarbeit gedeihen.**

Die Rolle der Assistentin hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Auch wenn in vielen Köpfen das Vorurteil der kaffeekochenden „Vorzimmerdame“ vorherrscht – tatsächlich gibt es diese Bezeichnung nach wie vor in staatlichen Institutionen – so ist sie inzwischen Partnerin der Managementebene auf Augenhöhe. Sie ist Veranstaltungs- und Projektmanager, Sekretärin, Gastgeberin, Empfangskomitee, Geheimnisträgerin, Ratgeberin, Vertraute – quasi das Multitasking in einer Person. Sie kümmert sich um die Korrespondenz und die Kommunikation, organisiert Geschäftsreisen, Meetings, Kundenpräsentationen oder Incentives. Kurz: Sie ist die Managerin ihres Chefs.

In ihrer Weiblichkeit ergänzt sie die männerdominierte Managementebene. Geprägt durch ihre mütterlichen Urinstinkte als Frau hat sie eine andere Sicht auf die Dinge als ein Mann. Sie spürt Erschütterungen auf Beziehungsebene wie ein Seismograph bei Erdbeben, der bereits die geringsten Erschütterungen registriert. Während der (meist männliche) Chef damit beschäftigt ist, Strategien zu entwickeln und immer weitere und höhere Ziele festzulegen, liegt ihr Fokus auf dem Kümmern um organisatorische Belange und dem Beziehungsgeflecht im Unternehmen. Wer braucht was? Wem fehlt etwas? Wo herrschen Konflikte? Wer kann mit wem nicht? Wer tut sich schwer damit, Fehler zuzugeben und auf Lernfähigkeit und Weiterentwicklung zu setzen? All das kommt bei ihr an. Sie ist damit neben ihren sonstigen Aufgaben eine wertvolle Informationsquelle und Botschafterin für eine gesunde Unternehmenskultur.

Doch warum ist diese eigentlich so wichtig?

Das Fundament für einen erfolgreichen Kulturwandel 4.0 ist eine gesunde Unternehmenskultur. Wie wichtig sie für die Zukunftsfähigkeit einer Firma ist, das belegt eine weltweite Studie des Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmens Capgemini aus dem Jahr 2017 (Schäfer et. al. 2017 [1]).

Im Durchschnitt erklären 62 Prozent der Teilnehmer, die Digitalisierung scheitere an „kulturellen Problemen“, in Deutschland sind es sogar 72 Prozent. Damit ist dieses Thema entscheidender als veraltete IT-Systeme und das Fehlen digitaler Skills oder klarer Visionen durch die Firmenleitung.

Trotzdem stehen nach wie vor die operativen, zahlengetriebenen Leistungssysteme im Fokus. Ein Relikt der Industrialisierung. In der maschinellen Welt basierte Management auf Standardisierungen und Benchmarks, auf Zielvorgaben und Motivatoren, die entweder belohnten (Prämien) oder bestrafte (Leistungskürzungen). Mitarbeiter waren ersetzbar und Mittel zum Zweck – nämlich um die Managementziele zu erfüllen.

Heute werden Unternehmensziele offenbar nur noch über Manipulationen und Betrug erreicht, wie der VW-Abgasskandal zeigt. Großprojekte wie der Flughafen Berlin Brandenburg verschlingen Millionen an unvorhergesehenen zusätzlichen Bau- und Ausfallkosten. Das Prestige-Objekt hat sich zum internationalen Spott-Objekt entwickelt. Fake News in den Social-Media-Kanälen entscheiden eine amerikanische Präsidentschaftswahl. In diesem Chaos bewegen wir uns, obwohl in jedem dieser Beispiele kluge Köpfe am Werk waren.

Wenn die Welt im Außen zu chaotisch wird, besinnt sich der Mensch wieder auf das Überschaubare. Sein ganz kleines Universum wie Familie, Freunde und soziales Umfeld. Die menschlichen Grundbedürfnisse gewinnen zunehmend an Bedeutung. Zugehörigkeit, sich Zusammenrotten, das sind Grundbedürfnisse, die schon unserem Ur-Vorfahren, dem Steinzeitmenschen, das Überleben sicherten.

Gesunde Führung, ein gutes Betriebsklima, eine adäquate Belastung und gerechte Entlohnung, Werte oder Gesundheit: Alle diese Faktoren sind Bestandteile einer gesunden Unternehmenskultur. Sie prägen das soziale Miteinander in einem Betrieb und haben einen wesentlichen Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden, auf die Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter.

Peter Stangel, der langjährige Dirigent und Leiter der Münchner Taschenphilharmonie sprach in einem Radiointerview des Bayerischen Rundfunks (Otto 2018 [2]) über die Führungskultur berühmter Kollegen. Im Interview berichtete Stangel, der seit Jahren Vorträge zum Thema Führung hält, dass er mit Sorge beobachte, wie viele dieser Dirigentenpersönlichkeiten die Mitglieder ihres Orchesters zugunsten ihres berühmten Status ausbeuteten. Im Gegensatz zu Unternehmen funktionieren das nur, weil in einem Spitzenorchester Spitzenmusiker mit hervorragenden Einzelleistungen und jeder Menge Leidenschaft für ihren Beruf sitzen.

Auf die Frage, wie er es selbst mit seinem Orchester halte, antwortete er, ihm sei am wichtigsten, dass man miteinander Spaß habe. Freude an dem, was man tut. Jeder Einzelne erfülle seine Rolle, er als Dirigent sehe sich als Teil des Ganzen und stelle sich nicht über seine Musiker.

Ein Dirigent ist ein gutes Beispiel dafür, wie Führung in Zukunft aussehen muss. Der Dirigent ist kein ausgezeichneter Instrumentalist. Er beherrscht viele der Instrumente im Orchester gar nicht. Seine Aufgabe ist es, die Instrumentalisten zusammenzuführen und ihnen zu vermitteln, dass jeder seine Daseinsberechtigung hat. Sitzen hier lauter Solisten zusammen, die nicht im Sinne der Musik, sondern aus der eigenen Profilierungssucht heraus agieren, wird das gemeinsame Musizieren misslingen. Jeder Musiker muss wissen, wann er mit seinem Solo in den Vordergrund tritt und wann er sich im Sinne der Musik zurückhält.

Auch die Balance ist interessant: Wenn das Orchester nur technisch solide spielt, frei von Emotionen, wird es nicht in der Lage sein, das Publikum zu berühren. Entscheidend ist die Interaktion zwischen allen Beteiligten. Die Freude am Miteinander-Agieren.

Das lässt sich auf Unternehmen übertragen. Wird die Unternehmenskultur von den Mitarbeitern als positiv wahrgenommen, liebt die Assistentin ihre Aufgaben und die Zusam-

menarbeit mit ihrem Chef. Dann entwickeln sich eine starke Bindung und Zugehörigkeit zum gesamten Unternehmen. Das stärkt den Zusammenhalt und die Einsatzbereitschaft der Belegschaft. Kollektive Herausforderungen können besser bewältigt und Stress sowie gesundheitliche Belastungsfaktoren reduziert werden. Will ein Unternehmen Spitzenkräfte ins Boot holen, muss es sich heute zunehmend ins Zeug legen. Talentierte, engagierte Fachkräfte können sich inzwischen ihre Stellen aussuchen.

Assistentinnen sollten ihren Wert kennen und Selbstbewusstsein entwickeln, keine muss an einer schlechten Position bleiben. Ein Unternehmen kann sich glücklich schätzen, eine fähige „Managerin“ an Bord zu haben. Sie leitet das Unternehmen nicht weniger als ihr Chef und hat oft vielmehr gestalterische Möglichkeiten als sie denkt.

### 1.3.2 Die Werte

**Werte bilden die Basis der gesamten Unternehmenskultur. Sie haben entscheidenden Einfluss auf die Haltung der Mitarbeiter zu Neuerungen.**

Traditionelle Werte wie Freundlichkeit, Wertschätzung, Akzeptanz und Anerkennung gewinnen wieder zunehmend an Bedeutung. Wenn sich der Mensch glücklich fühlt, mit Kollegen und Arbeitsinhalten, wenn das Unternehmen gemeinsame Werte entwickelt hat, die es auch lebt, und wenn der Mitarbeiter das tut, was ihn erfüllt und was seinem Potenzial entspricht, ist das nicht nur ein Gewinn für ihn selbst. Dann wird er auch sein Potenzial wertschöpfend ins Unternehmen einbringen.

Trotz dieser Tatsache sind die guten alten Verhaltensformen in vielen Unternehmen auf ein Minimum beschränkt und bedeuten langfristig den Untergang. Ein Chef läutet beispielsweise eine Weiterentwicklungsmaßnahme für die Teilnehmer mit den Worten ein: „Viel Erfolg bei der Schulung. Ich bin heute nicht dabei, denn ich habe so etwas nicht nötig.“ Seine Mimik zeigt, dass das nicht scherzhaft gemeint ist. Fassungslosigkeit auf Seiten der Mitarbeiter. Seine Assistentin ist peinlich berührt. Schweigen. Es folgt ein Absturz der Stimmung ins Bodenlose – aufgrund einer deplatzierten Begrüßung, die die fehlende Sensibilität des Chefs offenbart.

---

#### Beispiel

Eine derartige Frustration spürt auch die Geschäftsführungsassistentin eines großen deutschen Konzerns. Für ihren neuen Ehemann hat sie ihre Traumstelle in einem mittelständischen Unternehmen mit internationalen Kundenbeziehungen aufgegeben und ist zu ihm in eine andere Stadt gezogen. Drei Jahre ist sie mittlerweile dabei. Sie versucht sich zu arrangieren und spürt doch eine immer stärker werdende Unzufriedenheit. Die Arbeitsinhalte entsprechen im Konzern bei weitem nicht dem, was sie an verantwortungsvollen Aufgaben gewohnt ist. Zudem ist das Vertrauensverhältnis zu ihrem Vorgesetzten alles andere als gut. Zu ihrem vorherigen Chef hat sie eine fast freundschaftliche Beziehung gepflegt.

Als sie die neue Stelle angetreten hatte, wusste sie, dass sie ihre Erwartungen runterschrauben muss, aber die zwischenzeitliche Entwicklung übersteigt ihre schlimmsten Befürchtungen. Es findet kaum Kommunikation statt, die Aufgaben werden schriftlich mitgeteilt und auch nach drei Jahren hat sie noch kein privates Wort mit ihrem Chef gewechselt. Was ihr besonders fehlt ist Feedback. Sie weiß nicht, ob er mit ihrer Arbeit zufrieden ist, alles ist selbstverständlich und wird nicht besprochen. Wenn überhaupt etwas kommt, ist es Kritik. Für die Organisation von Geschäftsreisen, Meetings oder sonstigen Veranstaltung gibt es kein Wort des Dankes. Sie kommt sich austauschbar und wertlos vor. Kommunikationsversuche scheitern, ihr Chef blockt ab.

Ein Projekt ist dann der eine Tropfen zu viel. Sie hat einen dreitägigen Segeltörn als Incentive für die obere Führungsebene organisiert. Alles verläuft reibungslos, die Teilnehmer sind offensichtlich zufrieden mit Programm, Essen und Übernachtung. Dennoch, die Leistung der Assistentin sehen sie nicht, sie scheint schlicht eine reine Selbstverständlichkeit zu sein. Jedenfalls hört sie auch in den Tagen danach kein einziges Wort des Dankes – weder von ihrem Chef noch von den sonstigen Führungskräften.

Inzwischen hat sie ihre Stelle auf drei Tage reduziert und sich als virtuelle Assistentin selbstständig gemacht. Ihre Stelle hat sie wegen des Sicherheits- und Rentenasketes behalten. Man kann sich allerdings vorstellen, mit welchem Engagement und mit welcher Emotion sie diesen Job mittlerweile ausübt.

Eine Führungskraft ist nichts anderes als ein Dienstleister, der Kreativität, ein gutes Miteinander und Potenziale zusammenführt und in die richtige Richtung lenkt. Die Werte des Unternehmens beziehungsweise die der Mitarbeiter sind der Nährboden für Zukunftsfähigkeit und Erfolg. In vielen Firmen hängen zwar Werte und Leitlinien repräsentativ im Eingangsbereich, die Frage ist aber, ob diese auch bindend für die Mitarbeiter sind.

In der Regel funktioniert es nicht, wenn Werte hierarchisch verordnet werden. Damit können sich Mitarbeiter selten identifizieren, zumal, wenn sie gegenteilige Erfahrungen machen. Es kann also sein, dass ein menschlicher Umgang als Unternehmenswert genannt wird, Mitarbeiter aber von der Führungsebene nicht einmal begrüßt werden. Geschweige denn, dass ein Interesse an ihrer Meinung, ihren Erfahrungen oder ihrer Person besteht.

Doch was sind eigentlich Werte? Werte sind das, was uns wichtig ist, was eine Gesellschaft zusammenhält und uns zum Handeln bewegt. Das kann zum Beispiel Freundlichkeit, Pünktlichkeit oder Schnelligkeit bzw. Effizienz sein, ebenso Entscheidungsfreiheit oder Anerkennung. Jeder Mensch hat ein bestimmtes Wertesystem. Das heißt, bei jedem Einzelnen haben unterschiedliche Werte Priorität.

Menschen mit unterschiedlichen Wertesystemen können große Schwierigkeiten miteinander haben. Pünktlichkeit kann zu einem Wertekonflikt führen. Zum Beispiel, wenn ein pünktlicher Mensch von einem Menschen, dem Pünktlichkeit nicht so wichtig ist, das genaue Einhalten von Terminen erwartet. Daran scheitern ganze Teams. In Meetings kann die Unpünktlichkeit eines Vorgesetzten dazu beitragen, die Arbeitsmoral zu senken. Andersherum kann sich der Vorgesetzte an mangelnder Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters stören. Hat ein Team keine gemeinsamen Werte, gefährden Konflikte und Demotivation die gesamte Unternehmenskultur. Das wiederum schränkt die Produktivität ein.

Wertesysteme können sich auch verändern. Ein insolvenzbedrohter Unternehmenskontext verstärkt wegen zunehmender Existenzängste das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter. Ist die Insolvenz abgewendet, tritt das Bedürfnis wieder in den Hintergrund. Nicht so bei an sich sicherheitsbedürftigen Menschen. Gerade für diese Charaktere ist die digitale Arbeitswelt eine große Herausforderung. Sie ist alles andere als sicher. Um dem Wandel und der damit verbundenen Unsicherheit zu begegnen, ist die Akzeptanz der unterschiedlichen Wertesysteme und ein Verständigen auf gemeinsame Werte notwendig. Nur ein starkes Team mit gemeinsamen Werten ist für das Chaos der heutigen Zeit gerüstet.

### 1.3.3 Die Zusammenarbeit mit der Führung

**Die Führung gibt die Marschrichtung vor. Die Assistenz ist nicht weniger als die Managerin des Chefs. Der Chef wiederum versteht sich als Dienstleister für die Mitarbeiter – richtungsweisend und menschenorientiert.**

Führungskräfte und Manager sind heutzutage im Dilemma. Waren noch vor Jahren vor allem fachliches Know-how, Strategien und Entscheidungsfreude gefragt, so sind es heute ganz andere Eigenschaften. Wissen lässt sich nicht mehr beherrschen, es geht also vielmehr darum, die Potenziale vieler verschiedener Köpfe zu nutzen. Diversität ist das Stichwort: Gemischte Teams. Potenziale zu erkennen, sie zu fördern und in einem sinnvollen Rahmen zusammenzubringen, dazu gehören vor allem Sozialkompetenz und Selbstführung auf der Grundlage einer guten Reflektionsfähigkeit.

Vielen erfolgsverwöhnten Machtmenschen geht die Reflektionsfähigkeit ab, weil sie sich nur mit kritiklosen Mitarbeitern (Jasagern) umgeben. Das schmeichelt natürlich mehr der Persönlichkeit, ist aber wenig zielführend.

#### Beispiel

Azubis eines mittelständischen Unternehmens haben im Rahmen eines IHK-Projektes Einsparpotenziale aufgespürt und mit hohem Enthusiasmus bereits erste konkrete Angebote für die Umsetzung eingeholt. Als dem Geschäftsführer das Projekt mit samt den Angeboten vorgelegt wird, winkt dieser ab, ohne die Unterlagen auch nur eines Blickes zu würdigen. Auch das Veto der Assistentin verpufft, ohne gehört zu werden. Die Azubis sind innerhalb kürzester Zeit auf dem harten Boden der Realität aufgeprallt. Sie haben gelernt, dass sich Engagement für die Firma nicht auszahlt. Eine schmerzhaftes Erkenntnis.

Teams leiten, Menschen so führen, dass sie nicht ausbrennen, sondern sich wohlfühlen, dass ihr Engagement gewürdigt wird, sie Spaß am Arbeitsinhalt und am kollegialen Umfeld haben, heißt, sich als Führungskraft zurücknehmen zu können und anderen (der Assistentin) zu vertrauen. Das steht dem individuellen Erfolg zugunsten von Teamerfolgen vermeintlich im Weg. Da entsteht bei manch einer Führungskraft ein Identitätskon-

fikt. Der Chef steht nicht mehr demonstrativ über allem. Welche Daseinsberechtigung hat er dann noch und mit welchen Lorbeeren kann er sich künftig schmücken?

Nach wie vor herrscht auf Management-Ebene vorwiegend zahlenorientiertes und strategisches Denken. Warum ist das so? Das liegt unter anderem in der Persönlichkeitsstruktur. Manager sind in der Regel Macher. Motivation generieren sie aus Herausforderungen, sie messen sich gerne, sie lieben Konkurrenzkampf und Wettstreit. Zahlen ermöglichen ihnen dieses Messen mit anderen. So finden wir häufig Manager vor, die alles tun, um ihre Ziele zu erreichen, danach kassieren sie eine Abfindung und wechseln zum nächsten Unternehmen. Es wird nicht langfristig gedacht. Es geht vielmehr um das kurzfristige Erreichen von Resultaten und Ergebnissen. Das Beziehungsmanagement haben sie aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur weniger auf dem Schirm.

Im Rahmen einer Leadership-Konferenz hat sich die Universität Witten/Herdecke (Möltner et. al. 2016 [3]) dem Thema gesunde Führung gewidmet. Das Ergebnis besagt, dass Achtsamkeit im Unternehmenskontext immer wichtiger wird. Gesunde Führung ist für die Mitarbeitenden mit positiven Effekten verbunden und wirkt sich somit auf das Klima des gesamten Unternehmens aus. 44 Prozent der Befragten verbinden vor allem das Thema Wertschätzung mit gesunder Führung.

---

### Beispiel

In einem regionalen Medienunternehmen ist Wertschätzung so etwas wie ein Fremdwort. Der Vorgesetzte handelt nach dem Zuckerbrot-und-Peitsche-Prinzip. Seine Vertriebsmitarbeiter lässt er immer montags zum Rapport antreten, um sie jeweils im zweiwöchigen Abstand für ihr Versagen anzuprangern. Ihm reichen die Umsätze nicht. Dabei sind die Mitarbeiter zum größten Teil seit Jahren dabei und kennen sowohl den Markt als auch ihre Kunden. Der Geschäftsführer ist davon überzeugt, sie mit seinen Angriffen herauszufordern und zu mehr Leistung zu bewegen. Das Gegenteil ist der Fall.

Die Vertriebler sind demotiviert. Die geringschätzende Haltung ihres Vorgesetzten drückt sich auf ganzheitlicher Ebene im mangelnden Qualitätsbewusstsein aus. Das Equipment des Fernsehsenders ist veraltet, die Technik überholt. Der Zuschauer nimmt unprofessionelle Moderatoren, schlechte Berichterstattung und ein mangelhaftes Bild wahr. Natürlich vergleicht er mit anderen großen Sendeanstalten und hat andere Ansprüche.

Auch die Assistentin bleibt von den cholерischen Anfällen des Geschäftsführers nicht verschont. Bei schlechter Tagesform sucht er förmlich nach Fehlern und findet sie in aller Regel auch. Mal sind es die Geschäftsbriefe, die seiner Meinung nach schlecht formuliert sind, mal will er eine Anweisung gegeben haben, die sie angeblich vergessen hat und immer wieder schmeißt er Entscheidungen, die gestern noch gültig waren, am Folgetag um. Die junge Assistentin verliert jegliche Orientierung und entwickelt eine panische Angst vor Fehlern. Das wiederum produziert neue Fehler, weil sie es perfekt machen will und sich selbst stark unter Druck setzt.

Die Belegschaft besteht, außer im Vertrieb, vorwiegend aus jungen Leuten: Azubis und Praktikanten. Damit spart der Sender Personalkosten, im Gegenzug gibt es allerdings niemanden, der diese Inkompetenz ausgleichen und vernünftig ausbilden kann. Die jungen Leute werden sich selbst überlassen und mit Arbeit und Überstunden überschüttet. 80 Stunden Wochenarbeitszeit sind keine Seltenheit, die Mitarbeiter werden aufgrund ihrer Unerfahrenheit ausgenutzt. Widerspruch wird nicht geduldet. Jeder fürchtet die cholerischen Ausbrüche des Geschäftsführers. Es gibt niemanden, der sich zur Wehr setzt. Das funktioniert über Jahre hinweg, insbesondere, weil die Arbeit in der Medienlandschaft aufgrund ihrer Faszination so viele Idealisten anzieht.

Dennoch: die Stimmung kippt immer mehr.

Hinzu kommt eine Verschlechterung des Marktes. Die Medienlandschaft verändert sich rigoros. Die jüngere Zielgruppe ist an klassischen Medien wie Fernsehen oder Tageszeitung immer weniger interessiert. Sie nutzt Kanäle wie YouTube, Amazon Prime oder Maxdome und schaut nicht mehr das, was das Programm gerade vorsieht, sondern das, was sie interessiert.

Infolge all dieser Faktoren brechen die Umsätze dramatisch ein. Der Sender ist als Teil einer Mediengruppe dem Gesamtergebnis verpflichtet. Insofern muss sich der Geschäftsführer für die ausbleibenden Umsätze verantworten und gerät zunehmend unter Druck. Den Druck gibt er an seine Mitarbeiter weiter. Diese quittieren ihm den permanent steigenden Druck und die Geringschätzung mit sinkender Bereitschaft sich zu engagieren. Der Druck steigt erneut. Ein Teufelskreis.

Der Geschäftsführer beginnt die Zahlen zu beschönigen. In den Bilanzen tauchen auf einmal Umsätze auf, die noch gar nicht getätigt sind. Das geht über zwei Jahre gut, irgendwann endlich fliegt er auf. Er muss von heute auf morgen seinen Hut nehmen – nach 20 Jahren Führung im Unternehmen. Es wird noch lange dauern, bis sich die Misstrauenskultur und die Resignation im Unternehmen positiv verändert.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig das Thema Wertschätzung ist.

Natürlich gibt es auch weniger extreme Beispiele und nicht alle Chefs sind schlecht. Keiner macht etwas aus böser Ansicht. Nicht einmal der gestürzte Geschäftsführer aus obigem Beispiel. Er ist ebenso „Opfer“ seiner kindlichen Prägungen wie viele andere und hat die Geringschätzung mit Sicherheit am eigenen Leib erfahren und dieses Muster wiederholt. Jahrelang hat er mit diesem Muster Erfolg, insofern sieht er über Jahre hinweg keinen Anlass zur Änderung.

Genau das macht den Wandel bei vielen Führungskräften und Unternehmern schwierig. Immer höhere, immer weitere Ziele, Druck und Kontrolle sind lange Jahre Erfolgsgaranten, warum sollten sie von diesem Muster abweichen? Das Problem ist, dass sie die Auswirkungen des Wandels auf die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Firmensystemen unterschätzen. Vor lauter Leistungsdruck haben sie keinen Zugang mehr zu ihren Emotionen. Sie spüren nichts – nicht die eigene permanente Überlastung und ständige Erreichbarkeit und damit auch nicht die ihrer Belegschaft oder ihrer Assistentin.

Der Genickbruch in dieser Situation sind die gegenseitigen Erwartungen. Erwartungen sind pure Beziehungskiller.

Wenn sich die Assistentin mehr Wertschätzung und Feedback von ihrem Chef wünscht, dieser aber ein zielorientierter erfolgshungriger Macher ist, braucht er für sich kein Feedback. Er weiß für sich allein, was er will und was nicht. Demnach bleibt das Feedback aus, die Assistentin ist enttäuscht. Sie hat so sehnsüchtig auf eine klitzekleine Anerkennung ihrer Dienste gewartet und stellt fest, dass ihre Erwartung nicht erfüllt wird. Ihm ist das nicht bewusst, denn sie hat sich noch nie derart geäußert. Er stellt nur fest, dass irgendetwas nicht stimmt und erwartet, dass sie kommt, wenn ihr irgendetwas nicht passt.

Der Fokus liegt auf dem jeweils anderen, wie in einer schlecht funktionierenden Partnerschaft. Der andere ist schuld – der andere muss sich ändern. Eine Teufelsspirale, der man nur entkommt, wenn man die Verantwortung wieder in die eigenen Hände nimmt und beginnt, die Verurteilung des anderen herauszunehmen und den eigenen Anteil an der Situation zu betrachten. Den Chef kann sie nicht ändern. Aber die Assistentin kann ihre Haltung dazu verändern, indem sie beginnt sich zu fragen, warum ihr die Anerkennung fehlt. Ist der Chef nicht vielmehr Stellvertreter für eine Person, die ebenfalls keine Anerkennung gespendet hat? Und ist es nicht viel wertvoller, die eigenen Werte anzuerkennen, statt sich abhängig von jemand anderem zu machen?

Wenn dieser Schritt gelingt, stärkt das nicht nur den Selbstwert der Assistentin, meist führt das Loslassen der Erwartung auch dazu, dass auf einmal und völlig unerwartet die gewünschte Wertschätzung des Chefs kommt. Die Assistentin muss sich nur klar machen, dass die Beziehungs- und Kommunikationskompetenz in der Regel bei ihr liegt.

### 1.3.4 Prozesse und Strukturen

**Prozesse und Strukturen dienen der Klarheit und Orientierung und werden jederzeit transparent gemacht und flexibel den Veränderungen angepasst.**

Prozesse und Strukturen sind wie die Führung richtungsweisend. Sie sorgen für reibungslose Abläufe, Klarheit und Orientierung. Ein expandierendes Unternehmen braucht klare Strukturen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Wenn bei einem Start-up-Unternehmen die Aufgabenverteilung zu Beginn auf Zuruf funktioniert, ist das bei steigender Mitarbeiterzahl nicht mehr zu leisten. Werden keine Strukturen geschaffen, werden Themen doppelt und dreifach behandelt, weil immer wieder von vorn begonnen wird und die eine Hand nicht weiß, was die andere tut. Andere Dinge wiederum fallen vom Tisch, weil sich keiner dazu berufen fühlt, die Aufgabe zu erledigen.

In größeren Unternehmen dagegen kann zu viel Struktur und Bürokratie den Fortschritt verhindern. Entscheidungen, die erst einmal von drei Stellen abgesehnet werden müssen, können unter Umständen zu spät erfolgen.

Prozesse und Strukturen werden in Zukunft immer flexibler und achtsam gestaltet werden müssen, um der Schnelligkeit gerecht zu werden. Ob hierarchisch oder informell, ob nach geografischen Gesichtspunkten organisiert oder nach Kunden, es gibt nicht mehr die einzig wahre Struktur. Sie hängt jeweils von zahlreichen Faktoren ab wie Größe, Branche und nicht zuletzt davon, wie lange das Unternehmen bereits am Markt ist. Wichtig ist es, strukturellen Änderungsbedarf transparent zu gestalten und die Beteiligten mit einzu-

binden. Ein sogenanntes Strukturteam kann sich zum Beispiel aus Vorgesetztem, Assistentin, Teamleiter und Prozessbeteiligten aus dem Team zusammensetzen.

Mit der Beteiligung an strukturellen Änderungen steigt die Akzeptanz. Mitarbeiter fühlen sich nicht hilflos ausgeliefert, sondern gestalten mit. Das führt zu mehr Eigenverantwortung und Engagement.

Was heißt Achtsamkeit in diesem Kontext? Schauen wir uns das anhand eines Beispiels an:

### Beispiel

Bei einer Weiterentwicklungsmaßnahme stellt sich im Team eines Unternehmens heraus, dass die eigentlichen Defizite nicht im mangelnden Wissen, sondern in der schlechten Teamkultur liegen. Das Team ist nicht bereit, das Angebot der Führung als unterstützende Maßnahme anzunehmen und mauert. Die Mitarbeiter haben Angst vor Kompetenzverlust, es herrschen Demotivation und Angst vor Fehlern. Dagegen ist das eigentliche Ziel der Schulung, die Mitarbeiter zu unterstützen und sie in ihrer Kommunikation zu stärken. Doch warum kommt die positive Absicht hinter der Maßnahme nicht an?

Wie sich zeigt, erhalten die Mitarbeiter im Vorfeld lediglich eine E-Mail mit der Einladung zur Schulung. Kein Einbinden der Mitarbeiter zum Thema Inhalte, ein schlechter Zeitpunkt, mangelnde Transparenz über den Sinn der Maßnahme – all das führt zur Blockadehaltung. Es entsteht große Enttäuschung auf beiden Seiten, der Auftrag hat nicht den gewünschten Erfolg, das Vertrauen zwischen Führung und Team ist gestört, die Assistentin sitzt zwischen den Stühlen.

Die Mitarbeiter beklagen ein unverhältnismäßig hohes Arbeitspensum durch eine ständig neue Auftragslage und mangelnde Struktur. Die Führung wiederum bemängelt die Unterstützung der Teamleiter, diese erfüllen aufgrund schlechter Erfahrungen nur noch ihr Tagespensum. Die Assistentin tauscht aus mangelnder Zeit nur noch organisatorische Dinge mit ihrem Chef aus. Hintergrund sind eine massive Überlastung des Abteilungsleiters und seine Fokussierung auf Vertriebstätigkeiten zu Lasten der Führung. Er ist schlicht zu wenig präsent und hat aus Zeitgründen kein Ohr – weder für die Teamleiter noch für die Mitarbeiter oder seine Assistentin.

Die Konsequenz ist: Teamleiter und Assistentin kümmern sich nur noch um das Tagesgeschäft und nicht mehr um die Beziehungen und das Miteinander im Team. Das Verhalten färbt aufs gesamte Team ab. Akquiriert die Führungskraft neue Aufträge, stößt sie auf wenig Begeisterung. Neue Aufträge bedeuten Umstrukturierungen und Mehraufwand.

Engagement, Ideen und Inspirationen sind auf ein Minimum eingeschränkt. Das Team ist in dieser Verfassung nicht in der Lage, mit dem Wandel der heutigen Zeit zu gehen. Jede Neuerung bedarf eines immensen Energieaufwandes. Doch es ist nicht zu spät.

Mit Achtsamkeit, der Reflexion dieser hinderlichen Entwicklung und der notwendigen Präsenz für Teamleiter, Assistenz und Mitarbeiter gelingt es auch hier, die Teamkultur wieder ins Positive zu drehen und das Fundament für gemeinsame Ziele zu bilden.

### 1.3.5 Das gemeinsame Ziel

**Es werden keine Mitarbeiter ausgebeutet, um persönliche Ziele des Managements zu erfüllen, sondern gemeinsam vorwärts zu kommen. Jedes Glied in der Kette der Belegschaft ist wichtig.**

Das Dach des Hauses vom erfolgreichen Kulturwandel bilden die gemeinsamen Ziele. Betonung auf „gemeinsam“.

Warum funktioniert das Führen mit Zielvereinbarungen nur noch bedingt?

#### Beispiel

Die Außendienstmitarbeiterin eines großen Unternehmens mit amerikanischem Mutterkonzern hat nach 15 Jahren die Nase voll. Alle zwei Jahre ein Managementwechsel, immer mehr bürokratische Auflagen und immer unrealistischere Zielvorgaben haben sie an den Punkt gebracht, dass sie sich nicht nur zu wenig um ihre Kunden kümmern kann, sondern ihre Motivation am Nullpunkt angelangt ist. Die Zielvorgaben empfindet sie als verkappte Gehaltskürzung, sie fühlt sich nicht wertgeschätzt und empfindet Auflagen, die von oben kommen, als vollkommen sinnlos.

Trotz großem Sicherheitsbedürfnis ergreift sie die erstbeste Gelegenheit und kündigt. Im Rahmen einer „sozialverträglichen“ Umstrukturierung kassiert sie eine große Abfindung und sucht sich in Ruhe eine neue Stelle. Für ihr zahlenorientiertes Ex-Unternehmen ist sie schlicht ein Kostenverursacher weniger. Dabei nimmt sie nicht nur wertvolle Kundenkontakte mit, sondern extrem viel Know-how, Netzwerke und Erfahrung.

Das Problem mit Zielen ist: Aufgrund der unterschiedlichen Motivationen der Menschen sind nur bestimmte Charaktere zahlenmotiviert. Andere wiederum ziehen sich ihre Motivation vielmehr aus persönlichem Wachstum und Weiterentwicklung oder aus harmonischen Beziehungen. In Kundenservices haben Mitarbeiter oft Schwierigkeiten im Umgang mit sogenannten Display Boards. Sie zeigen an, wie es um die Erreichbarkeitsquote steht, welcher Mitarbeiter gerade im Gespräch ist oder wie lange die Gesprächsdauer beträgt.

Was der Orientierung der Geschäftsführung bzw. der Auftraggeber dient, erzeugt im Mitarbeiter je nach Unternehmenskultur etwas völlig anderes: Misstrauen, Kontrolldruck oder Angst vor Fehlern. Das wirkt sich natürlich kontraproduktiv auf die Arbeit des Mitarbeiters aus. Die Sichtweise hängt nicht nur vom einzelnen Mitarbeiter ab, sondern vielmehr von der Teamkultur und der Zusammenarbeit mit der Führung.

Wer Unternehmensziele in die Umsetzung bringen möchte, muss das Gesetz der Kohärenz – sprich der Stimmigkeit – berücksichtigen. Ziele müssen sinnvoll, machbar und verstehbar für den Mitarbeiter sein. Sonst können sie nicht umgesetzt werden.

Nehmen wir zum Beispiel das Thema Einsparpotenzial Papierverschwendung: Menschliche Komfortzonen können die Umsetzung von Einsparmaßnahmen immer wieder einschränken. Sinnvoll wird das Ziel für den Mitarbeiter, wenn im Vorfeld transparent wird, inwiefern es wichtig ist einzusparen, zum Beispiel indem man die immensen Kosten für Druckerpapier aufzeigt oder ein Teil des Geldes stattdessen in ein nachhaltiges Umweltprojekt investiert wird.

Verstehbar ist ein Ziel, wenn der Mitarbeiter weiß, wie er es umsetzen soll und er alle erforderlichen Mittel für die Umsetzung an die Hand bekommt. In einem regionalen Fernsehsender wurde einmal die Technik von analog auf digital umgestellt. In einer Wochenendschicht wurden die Geräte in der Regie ausgetauscht. Das funktionierte noch. Allerdings saßen die Mitarbeiter aus der Technik anschließend völlig ratlos über Bedienungsanleitungen, weil sie nicht wussten, wie sie die Geräte bedienen sollen. Im Vorfeld hat es keinerlei Schulungen gegeben.

Ist das Ziel machbar? Für die Umstellung auf papierloses Büro braucht es Struktur und Orientierung. Vielleicht ist dieser Schritt nur in Teilbereichen möglich, da ältere Kunden nach wie vor postalisch arbeiten. Oder es braucht eine realistische Zeitplanung mit diversen Etappenzielen, so dass Akten neben dem Tagesgeschäft gescannt werden können. Mit Hilfe von Workshops wird den Mitarbeitern ermöglicht, während des Projektes Fragen zu sammeln, die sich in der Umsetzung ergeben haben. Das steigert die Akzeptanz und Machbarkeit des Projektes.

Ist die Zielvorgabe wie im Fall der Außendienstmitarbeiterin unrealistisch hoch ist, wird sich der Mitarbeiter an dieser Stelle ausklinken. Er wird mit fehlendem Engagement, Krankmeldungen oder Fluktuation reagieren.

### **1.3.6 Umgang mit Veränderung**

#### **Emotionale Auswirkungen in Veränderungsprozessen werden bewusst wahrgenommen und akzeptiert.**

Nicht jeder mag Veränderungen. Es gibt Menschen, bei denen Neuerungen sogar große Ängste auslösen. Wenn im Unternehmen beispielsweise das Betriebssystem geändert wird, fühlt sich mancher Mitarbeiter in seiner Kompetenz bedroht. Er weiß, er fällt zurück auf eine untere Lernstufe, muss raus aus seiner Komfortzone. Sich Neues aneignen ist anstrengend und mühsam. Der Mitarbeiter weiß, dass er auf dem Weg zum selbstverständlichen Umgang mit dem neuen System so manche Talsohle durchschreiten muss.

Jeder Veränderung löst verschiedene emotionale Phasen bei allen Beteiligten aus. Der gefühlte Absturz, die Talsohle kommt auf jeden Fall. Unabhängig davon, ob die Veränderung freiwillig gewählt oder vorgegeben ist. Der Vorsatz mehr Sport zu machen startet in Woche eins in der Regel mit Euphorie und löst schon in Woche zwei große Ermüdungserscheinungen aus, um nicht selten schon kurz darauf wieder über Bord geworfen zu werden.

Schon bei der Ankündigung von Neuerungen herrscht im Unternehmen im besten Fall Neugierde. In den meisten anderen eine große Anti-Haltung. Veränderungen sind von außen aufoktroziert. Sie sind nicht selbst gewählt.

Akzeptanz ist hier das Zauberwort. Der Mitarbeiter kommt um die Neuerung nicht herum, fühlt sich aber besser aufgehoben, wenn seine anfängliche oder auch länger andauernde Skepsis nicht „schöngeredet“ wird. Das ist als wolle man einen Pessimisten dazu nötigen, alles positiv zu betrachten. Die Haltung des Mitarbeiters anzunehmen, heißt den Mitarbeiter wertschätzen. Damit er nicht das ganze Team infiziert, ist es notwendig herauszufinden, was er genau ablehnt und inwiefern er blockiert. Meist steckt schlicht Angst dahinter.

Noch interessanter wird der Blick auf den eigenen Umgang mit Veränderung. Selbst ein Mensch ohne Scheu vor Veränderung tut sich mit manchen Entwicklungen der heutigen Zeit schwer. Das fängt schon bei der Nutzung von Social-Media-Kanälen an. Die junge Generation hat einen selbstverständlichen Umgang damit, der Generation ab 40 oder 50 Jahren fehlt dieses Selbstverständnis. Sie ist nicht damit aufgewachsen. Viele verschließen sich den neuen Medien daher komplett und verweigern den Umgang mit Facebook, Instagram und Co.

Achtsamkeit ist das nächste Zauberwort. Es lohnt sich, bei einer eigenen Abwehrhaltung gegenüber Neuem mal den Blick nach innen zu wagen und achtsam festzustellen, was da emotional los ist – ohne sich selbst zu verurteilen. Es geht vielmehr um das Beobachten der eigenen Gedanken und Gefühle.

Jede Veränderung hat emotionale Phasen. Nach der Neugier oder Begeisterung folgt sehr schnell die Ernüchterung oder Verzweiflung, weil es nicht so funktioniert, wie vorgestellt. Daraus resultiert Ablehnung. Es kann auch Trauer mit einhergehen. Sich auf Neues einzulassen, heißt im Gegenzug sich von Altem zu verabschieden. „Wie schön waren doch die alten Zeiten!“ – dieser Satz fällt zwangsläufig bei jedem irgendwann zumindest in Gedanken. Für den einen ist das die Zeit in der Sachbearbeitung, als es noch kein lästiges Telefonklingeln gab und für den anderen, als Akquise noch über Mundpropaganda oder Telefon und nicht über digitale Reichweite ging.

Achtsamkeit bedeutet, in sich selbst hinein zu spüren, welche Art der Emotion gerade mit der Veränderung einhergeht. Ein Verurteilen oder Verdrängen negativer Gefühle würde innerlich für noch mehr Unruhe, Unzufriedenheit und Ablehnung sorgen. Mit Achtsamkeit und Akzeptanz des eigenen Gefühls haben Sie die besten Chancen, der Veränderung gegenüber offen zu bleiben und diese schneller und leichter umzusetzen.

### 1.3.7 Balancen

#### **Fernöstliche Philosophien bilden die Grundlage für Gesundheit der Firmensysteme, gesunde Beziehungen und gesundes Wachstum.**

Fernöstliche Philosophien sind für einen erfolgreichen Kulturwandel sehr interessant. Wenn Wissen glückliche, erfüllte Menschen produzieren würde, wären wir die glücklichsten Menschen überhaupt. Noch nie hat eine Gesellschaft über so viel Wissen verfügt. Und

dennoch sind wir weit weg von Fülle und generell eher mit dem Mangeldenken beschäftigt.

Die fernöstliche Philosophie befasst sich mit dem Yin- und Yang-Prinzip. Das sind die komplementären Gegensätze der Welt, die Existenz und Wandel steuern. Ziel ist die gelebte Balance von Yin und Yang, von weiblicher und männlicher Energie, die in ihren Gegensätzen eine harmonische Ganzheit bilden, ein ordnendes Prinzip. Der Ausgleich sorgt für inneren Halt, Gesundheit, Entspannung und Einsicht sowohl im System des Einzelnen als auch in einem Firmensystem.

Als Ausgleich für das Chaos, das Digitalisierung und die ständige Erreichbarkeit der heutigen Zeit produzieren, brauchen wir Ruhe und innere Stabilität. Wer ständig erreichbar und „unter Strom“ ist, weil er mit Smartphone, Laptop und Co. unter permanentem Medienkonsum leidet, dessen System gerät außer Balance und in Unruhe. Als Gegenpol brauchen wir mehr denn je Muße. Völliges Nichtstun und wenn es nur ein paar Minuten pro Tag sind, in denen unser Gehirn nichts leisten muss. Das bringt uns wieder in Balance.

Doch das ist nur eine Facette.

Nehmen wir das System des Einzelnen: Zu viel Kopf zu Lasten von Emotion bedeutet, dass wichtige Schlüsselfaktoren wie Empathie, Intuition und Kreativität verloren gehen. Das eigene System ist damit beschäftigt, Gefühle zu verdrängen und wird auf Dauer krank. Zu viel Emotion bedeutet, übersensibel zu reagieren, Dinge zu persönlich zu nehmen und sich selbst zu behindern, weil der notwendige Pragmatismus oder strategisches Denken fehlen.

Ratio und Emotion im Einklang ergeben das Ganze. Weibliche und männliche Energie, Sozialkompetenz und strategisches Denken, Spannung und Entspannung, Aufmerksamkeit und Abschalten – all das sind gegensätzliche Pole, die in Balance sein müssen, wenn unsere Systeme nicht kippen sollen.

Das Thema Balance spielt für die Führungskraft von morgen eine große Rolle. Sie wird zwischen Entscheiden und Loslassen, zwischen Machen und Delegieren, zwischen strategisch und intuitiv immer wieder hin- und herswitchen müssen, wenn sie dem Wandel gerecht werden will. Für die Assistenz bedeutet das, die Verantwortung für die eigene Gesundheit nicht dem Chef zu überlassen. Ein Workaholic wird schlecht den eigenen Stressabbau im Visier haben, geschweige denn den seiner Assistentin. Er nutzt seine Arbeitssucht dafür, vor sich selbst und seinen Gefühlen davon zu laufen.

Die Balance betrifft auch das gesunde Wachstum in einem Unternehmen. Zu viel Tagesgeschäft und Routinearbeiten gehen zu Lasten von Innovation und Erneuerungen. Bei zu viel Fokus auf Innovationen und Ideen geht schnell das Geld aus oder es fehlt die Machbarkeit. Viele junge Start-up-Unternehmen haben tolle Ideen, die leider am Markt bzw. am Bedarf vorbei gedacht sind.