

jeder wird gesehen, gehört und gewürdigt. Es ist, als würde das Team ein energetisches Feld betreten, das die Mitglieder mit der Zeit verbindet und in Kontakt bringt. Eine gute, am besten externe, Moderation sichert den Erfolg des Prozesses, stellt Fragen, aktiviert Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter – so holen Sie Ressourcen aus der Vergangenheit, mobilisieren die Mannschaft für Veränderungen und stärken ihre Handlungsfähigkeit.

Werden Sie sich bewusst, welche Kraftquellen sie in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten im Unternehmen getragen haben und welche Energieräuber und Demotivationsmomente Sie schon gemeistert haben. Je mehr Beteiligte Sie integrieren, desto wirksamer ist der Wirkungseffekt. Lassen Sie teamintern, zum Beispiel Vertrieb, Produktion, Einkauf, den Zeitstrahl erarbeiten, und stellen Sie die Ergebnisse im Rahmen des nächsten Sommer- oder Weihnachtsfestes vor. Zetteln Sie einen Dialog im Unternehmen an. Verdeutlichen Sie, wo Sie herkommen, lassen Sie Ihre Unternehmensgeschichte lebendig werden, und zeigen Sie auf, wie Sie aufbauend auf dieser Erfahrung die Veränderungen der Zukunft kraftvoll und gemeinsam meistern werden.

»Wer die Vergangenheit nicht ehrt, verliert die Zukunft – wer seine Wurzeln vernichtet, kann nicht wachsen.«  
(Friedensreich Hundertwasser)

## Empowerment Mittelstand – durch Stärken ans Ziel

»Empowerment« bedeutet Selbstbefähigung und Selbstbemächtigung, Stärkung von Eigenmacht, Eigenständigkeit und Selbstverfügung. Gerade hier können Sie kraft Ihrer Wurzeln und einer starken Identität besonders punkten und den Rahmen für die nächsten 50 erfolgreichen Jahre Ihrer Unternehmensgeschichte stecken. Hier sind Sie als Unternehmenslenker, Nachfolger und Führungspersönlichkeit besonders gefordert, eine neue Brille aufzusetzen: ressourcenorientiert, kraftvoll, leistungsstark.

### Impuls Nr. 1: Bauen Sie auf die Originalität Ihres Unternehmens

So wie jeder Mensch über einzigartige Ressourcen verfügt, spezielle Fähigkeiten und Talente besitzt, so hat auch Ihr Unternehmen typische Charakterzüge, tragende kulturelle Säulen und spezielle Ressourcen. Welche sind das? Was zeichnet Ihr Unternehmen aus? Wofür stehen Sie? Was sagt man über Ihre Firma? Welche Fähigkeiten sind typisch

für Ihren Laden? Was erzählt man abends in der Kneipe über Sie als Arbeitgeber? Nutzen Sie die Originalität Ihres Unternehmens. Punkten Sie beim hochkarätigen Spielernachwuchs mit Ihren speziellen mittelständischen Eigenschaften.

### **Impuls Nr. 2: Lernen Sie aus Tiefschlägen**

Über Erfolge reden kann jeder. Wahre Größe zeigt, wer auch über seine Tiefschläge spricht – und daraus lernt! Projekt versemelt, Kunden verloren, Fehler gemacht. Nicht, dass Tiefschläge passieren, ist dramatisch, sondern wie Sie damit umgehen. Verschweigen, wegdiskutieren, anderen in die Schuhe schieben? Übernehmen Sie Verantwortung, stellen die richtigen Fragen und lernen als Organisation daraus?

Die Beschäftigung mit den unternehmerischen Wurzeln ermöglicht einen konstruktiven Umgang damit. Was ist uns schwergefallen? Wie haben wir die Kurve gekriegt? Wie haben wir die Situation gemeistert? Oder auch nicht? Was haben wir daraus gelernt? Wie hat uns das zusammengeschweißt? Spitzenunternehmen gehen offensiv mit ihren Tiefschlägen um. Sie reflektieren, analysieren und entwickeln neue Lösungen. Besser werden kann man nur, wenn man aus Tiefschlägen die richtigen Schlüsse zieht. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, was das Unternehmen aus der Erfahrung gelernt hat, und entwickeln Sie mit dieser Kompetenz Ihre Stärken weiter.

### **Impuls Nr. 3: Betonen Sie die Stärken**

Erfolgreiche Menschen arbeiten gern, sie engagieren sich, sie bringen ihre Stärken und Fähigkeiten in den Leistungsprozess ein. Spitzenleistung ist mehr als die Summe der Einzelleistungen. Bringen Sie die unternehmerischen Stärken zum Vorschein. Hilfreiche Fragestellungen sind unter anderem:

- An welche fünf glücklichsten Momente in der Geschichte Ihres Unternehmens erinnern Sie sich am liebsten? Ja, ich meine glücklichsten! Erfolg ist relativ. Wie waren die Umstände um diese Glücksmomente herum, was war der Anteil, Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters dazu?
- Welche fünf wichtigsten Fähigkeiten zeichnen Ihr Unternehmen aus?

- Was können Ihre Teams besonders gut, wofür bekommen Sie vom Kunden Komplimente?

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, lassen Sie sie zum Beispiel folgende stärkenfokussierte Aussagen vervollständigen:

- Ich finde gut am Unternehmen ...
- An meiner derzeitigen Arbeitssituation gefällt mir besonders ...
- Meine berufliche Tätigkeit finde ich gut, weil ...
- Unsere bisher größten Leistungen und Erfolge sind ...

Betonen Sie erfolgreiche unternehmerische Situationen, in denen Ihre Mitarbeiter Besonderes geleistet und gemeistert haben, verstärken Sie produktive Verhaltensweisen, und setzen Sie die vorhandenen Stärken und Fähigkeiten Ihrer Teams bewusst ein.

#### **Impuls Nr. 4: Fördern Sie die Vielfalt Ihrer Teams**

Auch wenn Standardmethoden auf dem Vormarsch sind, auch wenn Smart und Lean in sind und aus Prozesssicht sicherlich ihre Berechtigung haben, geht es darum – wenn Sie Königsklassen spielen wollen –, Vielfalt zu fördern, die Kreativität des Einzelnen, die Innovationsfreudigkeit des Teams und die Leistungslust der Mitarbeiter zu stärken. Und die persönlichen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter zu aktivieren.

Belegschaften werden immer bunter und vielfältiger: individuelle Lebensentwürfe, verschiedene kulturelle Wurzeln, spezielle Talente und Fähigkeiten. Wie trägt Ihr Unternehmen zur Entwicklung dieser Vielfalt bei? Wer die Vielfalt nicht nutzt, verliert das Spiel früher oder später. Die Unterschiedlichkeiten von Menschen und deren Perspektivenvielfalt sind wesentliche Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Die gegenseitige Akzeptanz dieser Vielfalt ist die Basis für eine nachhaltige Leistung. Damit die Perspektivenvielfalt auch gewinnbringend eingesetzt werden kann, ist es wichtig, diese aktiv wertzuschätzen und zu fördern. Vielfalt ist Chefsache. Sie als Unternehmer und Führungskraft sind Vorbild. Ihre Sprache verändert das Denken Ihrer Mitarbeiter. Durch unsere Sprache gestalten wir gemeinsam unsere Kultur. Gestalten Sie mit! Leben Sie Ihre Unternehmenswerte in einem von Vielfalt geprägten und deren Stärken nutzenden Arbeitsumfeld. Profitieren Sie von der Vielfalt der Kulturen, der Vielfalt der Generationen, der Vielfalt der Talente.

So zum Beispiel die »Eigenheiten der Generation Y«. Die entscheidende Frage ist nicht, wie die ticken, sondern wie Sie als Unternehmer dieses Potenzial aufgreifen und die Vielfalt für Ihre unternehmerischen Belange wertsteigernd nutzen. Die Quantität auf dem Arbeitsmarkt ist ja bekanntlich begrenzt. Hier sind – mehr denn je – die Unternehmen gefordert, zu zeigen, wie anpassungsfähig sie sind.

### **Impuls Nr. 5: Schaffen Sie Freiräume**

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten müssen ihre Mitarbeiter nicht motivieren, sie schaffen die Voraussetzungen und das Umfeld, damit diese ihre eigene Motivation entfalten, und sorgen für ein Klima, in dem eine hohe Leistungsbereitschaft sowie Arbeitsfreude herrscht. Motivierte Mitarbeiter erwarten verstärkt Chancen, sich selbst und ihr ganzes Persönlichkeitspotenzial einbringen zu können, d. h. als ganze Person angenommen, ernst genommen, einbezogen und anerkannt zu werden. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, fragen Sie nach den beruflichen Wünschen, und zeigen Sie Entwicklungspotenziale auf. Geben Sie Feedback. Mitarbeiter wollen wissen, wo sie stehen. Eine konstruktiv geäußerte Kritik beflügelt. Sorgen Sie für klare und zügige Entscheidungen. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und übertragen Sie ihnen Verantwortung. Schaffen Sie den Rahmen, die Spielräume, in denen die Teams Spitzenleistung erbringen können.

### **Impuls Nr. 6: Führen Sie Ihre Mitarbeiter**

Von wegen »Keine Zeit zum Führen.« Das höre ich permanent von Führungskräften. Aber sorry, die Ausrede zählt nicht. Ich persönlich finde sie sogar absurd. Das wäre ja so, wie wenn der Pilot keine Zeit zum Flugzeug fliegen, die Kassiererin keine Zeit zum Abkassieren oder der Koch keine Zeit hätte, Ihnen das bestellte Abendessen zuzubereiten. Es ist Ihr Job, das Führen! Und ja, Führen braucht Zeit. Sie wissen ja, wie das mit der Zeit ist. Zeit hat man nicht, Zeit nimmt man sich.

Wichtig ist, den Sinn zu erkennen und sich der Wirkung bewusst zu sein – wenn Sie führen oder es eben lassen, weil Sie damit beschäftigt sind, selbst auf dem Spielfeld zu stehen. Ihr Führungsverhalten motiviert oder demotiviert automatisch. Ihre Führung entscheidet

über die Leistung Ihrer Mannschaft: Zufriedene Mitarbeiter sind erfolgreicher. Nehmen Sie sich die Zeit. Führen Sie Ihre Mannschaften. Es lohnt sich!

Mit dem folgenden Kurz-Check können Sie sofort prüfen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.

#### **Selbstcheck »Wie wirksam führen Sie?«**

- Ich kenne meine persönlichen Stärken.
- Ich führe im Einklang mit den Werten des Unternehmens.
- Ich führe mit einer großartigen Vision.
- Ich führe mit einer klar kommunizierten Strategie.
- Ich höre gut zu und gebe Feedback: positives wie kritisches.
- Ich bin transparent.
- Ich bin zuverlässig und berechenbar.
- Ich hole mir Feedback und arbeite an meinem Führungsverhalten.
- Ich teile und feiere Erfolge.

#### **Impuls Nr. 7: Glauben Sie an Ihre Mitarbeiter**

Wenn Menschen ermutigt werden, sind sie leistungsorientiert, lern- und risikobereit. Dafür brauchen sie Chefs, die ihnen den Rücken stärken, ihnen wirklich etwas zutrauen und sie dabei unterstützen, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Der Glaube an die Mitarbeiter und die aktive Förderung ihrer Stärken macht Spitzenleistungen möglich. Andere befähigen heißt aber auch gleichzeitig (immer mehr) loslassen. Und Loslassen erfordert Mut. Mut von Ihnen, Mut von jeder einzelnen Führungsperson. Mut, sich auf das einzulassen, was fähige und starke Mitarbeiter leisten können. Wie mutig sind Sie? Wie gut können Sie abgeben, anderen die wirklich entscheidenden Aufgaben anvertrauen, anderen die Bühne überlassen, Ihre Mitarbeiter stark machen und sie die »Tore« schießen lassen?

## Beispiele aus der Praxis

Erst Wurzeln, dann Flügel. Ich bin überzeugt, dass das die Erfolgslosung ist. Stärken Sie Ihre unternehmerischen Wurzeln, festigen Sie das Fundament des Unternehmens, und nutzen Sie die Kraft für kreative, innovative Spielzüge und erfolgreiche Spiele in der Königsklasse.

Erst Wurzeln, dann Flügel.

Die folgenden drei skizzierten Praxisbeispiele zeigen verschiedene Anwendungsfelder der »Arbeit mit Wurzeln« und wie diese ganz unterschiedlich die Entwicklungsprozesse in mittelständischen Unternehmen beflügelt haben.

### Beispiel 1: Führungskultur (weiter-)entwickeln

Aus einer eher bürokratischen Leitungskultur soll »echte« Führungskultur im Unternehmen entwickelt werden. Den Veränderungsprozess haben wir mit der Würdigung der Vergangenheit gestartet. Auf dem Boden waren zwei Markierungen: auf der einen Seite »die Vergangenheit«, auf der anderen Seite »die Zukunft« – und der Raum dazwischen symbolisierte den »emotionalen Übergang«. Es ging darum, die Führungskräfte aus den unterschiedlichen Fachbereichen »emotional abzuholen« und diesen Übergangsprozess erlebbar zu machen. Die Vergangenheit haben wir mit der Fragestellung »Was hat sich bisher bewährt?« reflektiert. Die Führungskräfte haben ihre persönlichen Kompetenzen, Ressourcen, Erfolgsmuster auf Moderationskarten festgehalten und in das Feld »Vergangenheit« gelegt – und sich als Führungsmannschaft in das Feld gestellt. Diesen »großen Schatz« haben wir gemeinsam gewürdigt, bevor es auf die »bewusste Reise« in die »Zukunft« ging. Leider ist dieser Weg immer mit einem inneren »Graben« verbunden, den es zu überqueren gilt. Erst dann kann Neues entstehen. Wie groß und tief dieser ist, hängt von jedem selbst ab. Diesen emotionalen Übergang vom »Bewährten ins Neuland« habe ich moderiert und achtsam mit viel Zeit im Raum gestaltet. Der erlebbare Prozess motivierte jeden Einzelnen, gestärkt durch die Wurzeln der Vergangenheit (jeder mit einer Karte im Gepäck) auf die Reise zu gehen. Gleichzeitig stärkte er die Führungsmannschaft als Team. Unterschiedliches Tempo, Zurückhaltung sowie Zweifel

und Unsicherheiten wurden gemeinsam gehalten, und es wurde füreinander gesorgt. Das Ankommen aller in der »Zukunft«, im »Neuen« hat das Team gefeiert. Eine längere Pause hat den Rahmen für vertiefende Gespräche und emotionale Festigung gegeben. Begegnung und Dialog untereinander sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Führungskultur. Erst danach haben wir uns um den ursprünglichen Prozess »Neue Führungskultur, neue Führungsgrundsätze und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit« gekümmert.

### **Beispiel 2: Team entwickeln**

Aufgrund interner Strukturveränderungen soll das neu zusammengestellte Team zusammenfinden. Die Teammitglieder sind unterschiedlich lang im Unternehmen, das Alter variiert von Anfang zwanzig bis Mitte fünfzig, die einen haben einen langen Erfahrungsschatz, die anderen ein absolviertes Studium. Die neue Führungskraft ist jung und weiblich. Die Motivation ist im Keller, die unbewusste Voreingenommenheit erschwert das Miteinander.

Direkt zu Beginn des ersten Workshops sollen sich alle Teammitglieder auf einer imaginären Zeitachse im Raum aufstellen – bezogen auf den Zeitpunkt, seit wann sie schon im Unternehmen sind. Der Spruch eines Kollegen »Da müsste ich direkt rausgehen« sorgt für Heiterkeit. Bei seiner Zugehörigkeit von 25 Jahren erscheint der kleine Raum, in dem wir arbeiten, noch kleiner. Nun geht es an die persönliche Vorstellung – und diesmal anders als »Mein Name, mein Haus, mein Boot, meine Kinder«. Wir richten den Blick auf die Geschehnisse im Unternehmen, auf die Erfolgsgeschichte ebenso wie auf die eigenen Leistungen und Kompetenzen.

Der rote Faden für die Vorstellungsrunde lautet:

- Wer bin ich? Was kann ich? Was macht mir Spaß?
- Welche Funktion übe ich heute aus? Welche Aufgaben habe ich bisher schon alles gemeistert?
- Für welche Ergebnisse bin ich verantwortlich?
- Wie lange bin ich schon im Unternehmen? Welche Stationen habe ich bisher schon kennengelernt und durchlaufen?

- Welche Höhen und Tiefen habe ich schon im Unternehmen erlebt? Und wie haben wir die gemeistert?
- Welche Geschichten kann ich aus dem Unternehmen erzählen?
- Welche Perspektiven bringe ich von außen rein?
- Was zeichnet mich in der Zusammenarbeit aus?
- Was beschäftigt mich im Moment am meisten?

Mitarbeiter wollen gesehen werden. Mitarbeiter wollen sich zeigen mit dem, was sie schon alles geleistet haben. Mitarbeiter wollen in ihren Sorgen und Ängsten gehört und ernstgenommen werden. Das Geschenk dieser Art von Arbeit ist, dass die kleinen Interventionen eine große Wirkung entfalten, manchmal fühlt es sich für alle wie ein »Wunder« an. Der Raum, den ich in dieser Form zur Verfügung stelle, schafft den Rahmen, in dem sich Menschen öffnen können, in dem man voneinander erfährt, Begegnung stattfindet, Vertrauen wächst und alle verstehen, dass uns Menschen die gleichen Themen bewegen – im Veränderungsprozess sicher und souverän zu navigieren. Hilfreich ist auch zu sehen, dass auch Chefs immer mal »Schiss« haben. Geplant waren für diese Übung zwei Stunden. Gedauert hat der Prozess vier Stunden. Die Gruppenleiterin war sehr dankbar für diesen Schlenker. Der inhaltliche Prozess, wer übernimmt welche Aufgaben, wie informiert man sich gegenseitig, wie unterstützt man den anderen etc. war nur noch Fleißarbeit. Kooperativ und konstruktiv hat das Team gemeinsam Lösungen entwickelt – und das in Windeseile.

### **Beispiel 3: Performance steigern**

Die Führung ist mit der Performance des Teams unzufrieden. Prozesse haken, Ergebnisqualität lässt zu wünschen übrig, das Ansehen im Unternehmen ist angekratzt und die Zusammenarbeit untereinander angespannt. Man geht sich eher aus dem Weg und schiebt Ungeheimheiten eher dem anderen in die Schuhe.

Nach kurzem Ankommen im Workshop wollen wir in einer ersten Reflexionsrunde mit folgenden zwei Fragestellungen starten. Wenn wir auf unser Team, die Zusammenarbeit, Prozesse und Schnittstellen schauen:



- Was läuft aus meiner Sicht richtig gut, ist förderlich und hilfreich, macht Spaß, gefällt mir besonders gut?
- Was läuft aus meiner Sicht weniger gut, ist schwierig, anstrengend, konfliktreich, ist ungeklärt, stört mich besonders?

Also ein erstes Brainstormen und Warmwerden im »Tacheles reden«. Jeder soll gehört werden, seine Sicht einbringen und seine Gedanken dazu auf Moderationskarten festhalten. Allerdings stagniert der Prozess offensichtlich. Energetisch wird es eng und staubig im Raum. Manch einer schreibt zaghaft eine Karte, einige machen ein fragendes Gesicht, die meisten »starren ins Leere«. Nach ein paar Minuten schildere ich meine Wahrnehmung. Sichtbare Erleichterung ist die Konsequenz. Die ersten beiden Mitarbeiter fangen an und reden. Bloß nicht das, was ich vorgesehen hatte. Sie »hängen« in der Vergangenheit – und diese braucht Raum. Sie schildern, dass früher – als der Senior noch lebte – alles anders war. Andere Werte, anderes Vorgehen, andere Qualitäten gefragt waren. Diesmal hatte ich die »Arbeit mit den Wurzeln« nicht geplant – und dennoch eröffne ich genau diesen Prozess und lade das Team ein, mit mir eine Zeitreise zu machen – in die Vergangenheit. Wo kommen wir her? Welche Historie hat uns stark und erfolgreich gemacht? Für welche Werte stand der Inhaber, Gründer und Chef? Welchen Führungsstil hat er geprägt und gelebt? Was wurde unter seiner Führung gefordert, erwartet? Und was hat er gegeben, wie hat er unterstützt?

Der Gründer und Seniorchef des inzwischen recht großen Familienunternehmens in der Logistikbranche ist vor drei Jahren verstorben. Als Patriarch der alten Garde hat er alleine das Unternehmen geführt. Die »alten« Mitarbeiter fühlen sich ihm und seiner Familie immer noch sehr verbunden. Mein Eindruck ist, dass echte Trauerarbeit bisher gar keinen Raum hatte. Laut seiner Mitarbeiter hat er mutig und visionär das Unternehmen entwickelt, er hat den Kurs der Firma bestimmt, er war klar und eindeutig in seinen Aussagen, und er hat sich persönlich um alle seine Mitarbeiter gekümmert. Nach seinem Tod übernimmt ein vierköpfiges Managementteam die Nachfolge und führt das Unternehmen weiter. Die Mitarbeiter fühlen sich verunsichert und verloren – das Altbewährte hat keinen Platz mehr.

Erst dann widmen wir uns der »Neuen Welt« und reflektieren gemeinsam die aktuelle Situation. Wie sieht die neue Welt aus? Wie agieren die »neuen« Führungskräfte? Anmerkung: Zwei sind unter dem Seniorchef großgeworden, zwei neue Geschäftsführer sind extern dazugekommen. Was sind deren Werte und Maßstäbe? Was erwarten die von den Mitarbeitern?

Nachdem beide Perspektiven sichtbar geworden sind, entspannt sich die Atmosphäre, die Last ist wie abgefallen. Jeder kann mit seinen, auch zum Teil alt bewährten Qualitäten, in der neuen Welt einen Platz finden. Die Mannschaft ist bereit, weiter zu gehen. Jetzt gilt es gemeinsam den Weg aktiv zu gestalten, miteinander zu reden und Sachverhalte zu klären, Spielregeln neu zu definieren, Prozesse zu beschreiben. Der Exkurs hat ca. 1,5 Stunden gedauert. Aber er zeigt, wie wichtig es ist, der Vergangenheit einen Raum zu geben – sie zu würdigen. Dann kann Neues entstehen.