tempra365 | Nr. 3 | HERBST 2026 | EINZELPREIS 5,50 €

tempra 365

DAS MAGAZIN FÜRS OFFICE MANAGEMENT



Aus Veränderung wird Wirkung

Kultur verstehen

VON TINA BRÄUTIGAM

SEITE 18

Wissen, das bleibt: Microlearning für den Büroalltag mit Microsoft 365

VON FLORIAN SANDMANN-REETZ

SEITE 24

Inhalt

2 **Editorial**

Trends & Produkte

3 **Nice to have**
App Tipps

4 **tempra365 Leseempfehlungen**
Buchtipps

bSb & mehr

6 **Die Entstehung der Chronik „70 Jahre bSb“**
von Cornelia Mihic und Mandy Vadász

Karriere & Bildung

9 **Dem Kunden ein offenes Feedback geben? Jein!**
von Bernhard Kuntz

12 **Selbstmanagement und -führung: Die eigenen Handlungsimpulse hinterfragen**
von Joachim Simon

15 **Dein Schreibtisch ist schmutziger als die Toilette. Und das ist die gute Nachricht.**
von Ewgeni Jussofov

18 **Kultur verstehen**
von Tina Bräutigam

21 **Coaching: Vom „Exklusiv-“ zum „Standardangebot**
von Sabine Prohaska

24 **Wissen, das bleibt: Microlearning für den Büroalltag mit Microsoft 365**
von Florian Sandmann-Reetz

27 **Was Unternehmen zur Strategie-umsetzung brauchen**
von Hans-Peter Machwürth







Enisa Romanic
Vorsitzende des Vorstands



Mandy Vadász
Stellvertretende Vorsitzende



Sabine Meyer-Reumers
Finanzvorstand



Susanne Winkler
Vorstandsmitglied



Inga Berrenrath
Vorstandsmitglied



Enisa Romanic
Vorstandsvorsitzende des Bundesverbandes Business Professionals e. V. (bSb)

Liebe Leserin, lieber Leser,

Der bSb feiert in diesem Jahr sein 70-jähriges Bestehen. Ein guter Anlass, um zurückzublicken. Vor allem aber, um nach vorn zu schauen.

Unsere Arbeitswelt verändert sich schneller denn je. Künstliche Intelligenz, neue Formen der Zusammenarbeit und sich wandelnde Anforderungen eröffnen Chancen, verlangen aber auch Mut, Neugier und die Bereitschaft, lebenslang zu lernen. Genau dafür steht unser Verband seit sieben Jahrzehnten: für Weiterbildung, Vernetzung und die gemeinsame Weiterentwicklung unseres Berufsstandes.

Die Beiträge dieser Ausgabe zeigen, wie aus Veränderung echte Wirkung werden kann. Freue dich auf spannende Impulse zu Themen wie kultureller Vielfalt und lateraler Führung, Selbstmanagement, strategischer Unternehmensentwicklung, modernen Lernformaten mit Microsoft 365 sowie den Chancen und Grenzen von KI im Coaching und Berufsalltag. Besonders ans Herz legen möchte ich dir außerdem unseren Beitrag zur Entstehung der Chronik „70 Jahre bSb“, der eindrucksvoll zeigt, wie viel Engagement, Gemeinschaft und Zukunftsorientierung in unserem Verband stecken.

Viel Freude beim Lesen und danke, dass du Teil des bSb bist. Gemeinsam gestalten wir die Zukunft unseres Berufsstandes.

Liebe Grüße



Enisa Romanic



Nice to have

APP TIPPS

Flora incognita

Wichtigste Funktionen:

- Schnelle Bestimmung: Fotografieren Sie Blüten, Blätter oder Rinde, um Pflanzenarten in Sekundenschnelle zu identifizieren.
- Detaillierte Steckbriefe: Erhalten Sie Infos zu Merkmalen, Verbreitung, Inhaltsstoffen und Schutzstatus.
- Beobachtungsliste: Speichern Sie Ihre Funde und lassen Sie sich diese auf Karten anzeigen.
- Wissenschaftliches Projekt: Die App stammt von der Technischen Universität Ilmenau und dem Max-Planck-Institut für Biogeochemie und unterstützt den Naturschutz.

Yuka

Die Yuka App ist eine mobile Anwendung zum Scannen von Barcodes auf Lebensmitteln und Kosmetikprodukten, um deren Auswirkungen auf die Gesundheit zu bewerten.

Hauptfunktionen:

- Barcodes scannen: Die Smartphone-Kamera erfasst den Strichcode eines Produkts und liefert sofort eine Analyse.
- Farb- und Punktesystem: Produkte erhalten eine Bewertung auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten, unterstützt durch ein Ampelsystem von Grün (gut) bis Rot (schlecht).
- Gesündere Alternativen: Bei schlecht bewerteten Artikeln schlägt die App automatisch bessere Produkte vor.
- Unabhängigkeit: Nach eigenen Angaben ist das Projekt unabhängig, sodass Hersteller keinen Einfluss auf die Bewertungen nehmen können.

Notion

Notion ist eine flexible All-in-One-Produktivitäts- und Notiz-App, mit der du Notizen, Projekte, Aufgaben und Datenbanken an einem Ort organisieren kannst.

Hauptfunktionen:

- Modulares System: Du baust Seiten aus einzelnen Blöcken wie Text, Bildern, Listen oder Tabellen zusammen.
- Datenbanken: Verwalte Informationen in Tabellen, Kalendern oder Kanban-Boards.
- KI-Unterstützung: Nutze integrierte KI-Funktionen zum Zusammenfassen von Texten oder als Recherche-Assistent.
- Teamarbeit: Arbeite gemeinsam in Echtzeit an Dokumenten und Projekten

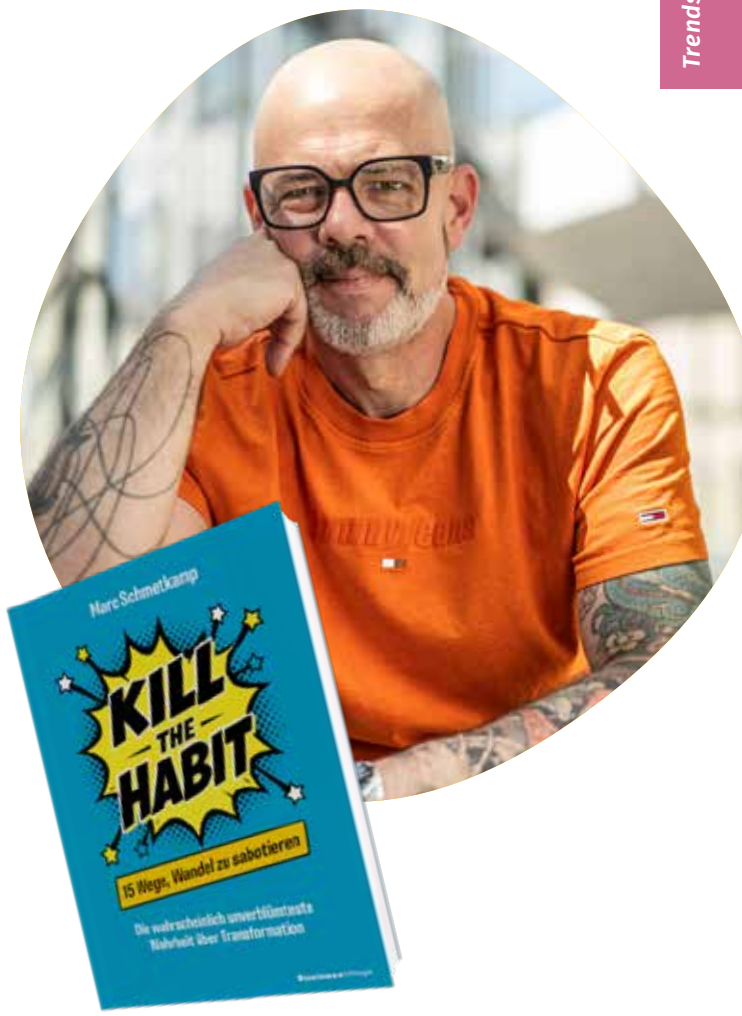


tempra365 Leseempfehlungen

INTERESSANTE BUCHTIPPS

Marc Schmetkamp
»KILL THE HABIT«

15 Wege, Wandel zu sabotieren
Die wahrscheinlich unverblümteste Wahrheit über Transformation



15 ziemlich sichere Wege, die Zukunft deines Unternehmens zu ruinieren. Und ein paar kurze Hinweise, wie es vielleicht doch anders gehen könnte.

Was haben Neujahrsvorsätze, der Trevi-Brunnen und Chili con Carne im Schnellzug gemeinsam? Sie zeigen, wie Veränderung gelingen kann. Oder krachend danebengeht.

Viele Veränderungsprojekte verschwinden in Schubladen des Vergessens. Nicht, weil Menschen keine Lust auf Zukunft haben. Sondern weil Unternehmen gut darin sind, Zukunft zu beschwören und alles zu tun, damit sie den Alltag wenig stört.

Da werden Zielbilder gemalt, Rollen erfunden, Werte plakatiert und neue Begriffe durch die Flure getragen, als würde Sprache allein Wandel erzeugen. Währenddessen schützt sich die Organisation mit Routinen, Machtspielen, Zuständigkeiten, Ausreden und ungeschriebenen Regeln.

Dieses Buch ist kein Transformationsleitfaden mit Modell und Methodenkoffer. Es tut nicht so, als hätte es die Zukunft verstanden. Es zeigt 15 sichere Wege, wie Unternehmen ihre Zukunft f*cken. Nicht mit erhobenen Zeigefinger, sondern als ehrlicher Spiegel für alle, die diese Realität kennen.

Marc Schmetkamp seziert mit trockenem Humor, unternehmerischem Blick und gesunder Abneigung gegen Beratungs-Bullshit die Muster, mit denen Organisationen Wandel laut feiern und leise sabotieren. Jeder Tipp zeigt, wie man Zukunft gegen die Wand fährt. Jeder Praxisimpuls gibt eine Idee, was helfen könnte, wenn Unternehmen sich trauen, out of their damned Box zu handeln.

Weniger Gewissheit. Mehr Ehrlichkeit. Weniger Theater. Mehr Biss. Or open the damned box.

Der Autor
Marc Schmetkamp begleitet Unternehmen, Führungskräfte und Teams, die Zukunft nicht nur beschwören, sondern handhabbar machen wollen. Er schaut hin, hört zu, krempelt die Ärmel hoch und schnürt die Stiefel, wenn Veränderung mehr braucht als Modelle, Buzzwords und Theater.
» https://systempioniere.de

1. Auflage 2026
BusinessVillage | 220 Seiten
ISBN 978-3-86980-888-8 | 26,95 €

tempra365 Leseempfehlungen

INTERESSANTE BUCHTIPPS



Nicola Fritze
»LOSLASSEN IST DAS NEUE ANPACKEN«

Mut und Zuversicht wenn nichts mehr sicher ist

Ungewissheit ist der Normalzustand. Aus der Sehnsucht nach Sicherheit heraus versuchen wir, die Lage mit mehr Kontrolle zu bändigen: Noch eine Prognose, noch ein Plan, noch eine Recherche, noch eine Debatte, noch eine Excel-Tabelle. Das wirkt kurzfristig beruhigend – und dann? Dann erstarren wir immer mehr und die Gereiztheit steigt: Man urteilt immer schneller und härter, hört kaum richtig zu, sucht Schuldige, bildet Fronten. Und während wir uns innerlich festzurren, geht genau das verloren, was Zukunft braucht: Flexibilität, Neugier, Zuversicht, Mut, Handlungsfähigkeit und Menschlichkeit.

Nicola Fritzes neues Buch ist der Gegenentwurf zum Zynismus unserer Zeit. Es stellt die entscheidende Frage: Wie bleibst du zuversichtlich und handlungsfähig, wenn es wackelt?

Es weist den Weg aus der Falle des Funktionierens und Resignierens zurück zur eigenen Gestaltungskraft. Es ist ein Plädoyer für das Innehalten: Tausche schnelle Informationen gegen echte Erkenntnis ein und entdecke Fragen, die du dir bisher noch nie gestellt hast.

Nicola Fritzes Buch ist eine Einladung, die Ungewissheit nicht als Bedrohung, sondern als Raum für Möglichkeiten zu begreifen. Es ist ein Beitrag zu einer Welt, die weniger »Bringt ja eh nichts!« und mehr »Was kann ich jetzt tun?« braucht.

Die Autorin
Nicola Fritze ist eine gefragte Rednerin, Autorin, Executive-Coach und Organisationspsychologin. Ihre akademische Basis, stetige Fortbildungen und nicht zuletzt ihre biografischen Einsichten als Führungskraft und Unternehmerin spiegeln sich auch in der Wirksamkeit ihrer vielen praktischen Tipps. In Coachings und Workshops begleitet sie Menschen in Veränderungsprozessen und ermutigt zum Aufbruch.

Sie wurde unter anderem 2020 vom Wirtschaftsmagazin IMPULSE als „Top Coach“ ausgezeichnet.

Nicola Fritze engagiert sich als Geschäftsführerin der „Clowns im Dienst e. V.“ und ist ausgebildete Klinik-Clownin, was sie auch in ihre Arbeit als Rednerin und Coach mit einfließen lässt.
» https://nicolafritze.de/

1. Auflage 2026
BusinessVillage | ca. 176 Seiten
ISBN 978-3-86980-858-1 | 20,00 €

Die Entstehung der Chronik „70 Jahre bSb“

VON CORNELIA MIHIC UND MANDY VADÁSZ

Als sich der neue Vorstand im Jahr 2023 formte und sich zum Ende jenes Jahres die Verlegung der Büroräume ergab, musste natürlich ausgemistet werden. Gleichzeitig stand die Frage im Raum: Finden wir weitere Indizien dazu, für was der bSb steht? Um die alten Schätze und Informationen geordnet sichten zu können, hatte sich Mandy Vadász dieser Sache angenommen. Und es sind echte Juwelen im Büro gewesen.

Von den ersten Gabriele-Ausgaben bis zur aktuellen tempra365. Isa Bertram und Mandy packten alles in einen großen Karton. Dieser kam wenige Tage später bei Mandy daheim an, und nun begann die abendfüllende Arbeit mit dem Lesen, Lesen und nochmals Lesen.

Mandy wollte einfach auch verstehen, was gut funktioniert hat und was gern wieder aufgeweckt und in die aktuelle Zeit überführt werden kann.

Und, wenn es in den Büroräumen so viele interessante „Zeitzeugen“ gibt, was haben dann unsere Mitglieder in ihren stillen Ecken aufbewahrt? Einige Aufrufe an die Mitglieder im monatlichen Newsletter wurden gestartet.

Als aufmerksames bSb-Mitglied liest Cornelia Mihic den monatlichen Newsletter regelmäßig. Irgendwann Mitte 2024 hatte sie wahrgenommen, dass der bSb anlässlich des 70-jährigen Bestehens in 2026 die Mitglieder dazu aufrief, ältere Materialien, Informationen, Geschichten und Anekdoten, Fotos sowie Erinnerungen für diese Zusammenstellung zur Verfügung zu stellen.

Für ein Jubiläum wird meistens ja ein Rückblick erstellt. Cornelias Sammler-Gen war an dieser Stelle schon mal leicht angetriggert. Sie hat über viele Jahre reichlich gedruckte Materialien des bSb gesammelt. Sowohl die meisten älteren Ausgaben der



damaligen Mitgliederzeitschriften und die postalisch versendeten Mitglieder-Informationen.

Über Susanne Winkler, damalige Leiterin der Netzwerkgruppe Köln-Bonn, ist der Kontakt zwischen Cornelia und Mandy entstanden. Es ging ja erst einmal nur um die Materialsichtung.

Es kamen von einigen Mitgliedern wirklich interessante Schriftstücke und Informationen zu Tage, die vorher so gar nicht bekannt waren. Und an dieser Stelle schon einmal ein großes Dankeschön an alle Mitglieder, die sich an dieser Aktion beteiligt haben. Ohne euch wäre dies so in diesem Rahmen gar nicht möglich gewesen.

Später, als Mandy einen ersten ungefähren Überblick über alle zur Verfügung stehenden Materialien

erstellt hatte, ging es darum, die ganzen Informationen brauchbar zu verwerten. Hier bot sich dann eine intensivere Zusammenarbeit mit Susanne und Mandy an. Der Hintergrund ist: Cornelia schreibt leidenschaftlich gern Texte und war damit eine gefundene Unterstützung.

Mandy, die das Projekt federführend leitete, war über jede freiwillig helfende Hand froh. Cornelia kannte Mandy bereits von den Online-Abenden der Netzwerkgruppe Ruhrgebiet, welche Mandy parallel leitet. Der Einstieg würde also für die gemeinsame Arbeit gut funktionieren.

Das Projekt musste nun endlich einmal strukturiert werden. Wer kümmert sich um welche Themenbereiche? Und wie kann das Projektteam jederzeit auf die ganzen Infos zugreifen? Also musste alles digitalisiert und an einem zentralen Ort katalogisiert abgelegt werden. Uns trennen jeweils ca. 100 km in verschiedene Richtungen.

Mandy machte sich die Arbeit, die ca. 10.000 Seiten, bestehend aus Artikeln, Texten, Unterlagen der Vorverbände, Informationen zu Vorstandswahlen, überregionalen Veranstaltungen mit relevanten Themen, Satzungsänderungen und den durch den bSb angebotenen und entwickelten Weiterbildungsformaten sowie weitere Recherchen und Interview-Abschriften in einem Cloudspeicher-System abzulegen und dabei schon einmal einen roten Faden zu erstellen.

Im Zuge dessen ergab sich eine zusätzliche Idee. Analog zur Entwicklung des Verbandes veränderte sich das Berufsbild der Sekretärin und späteren Assistentin in sehr starkem Maße. Unser Wunsch wurde immer größer, auch Geschichten aus dem echten Büroalltag einfließen zu lassen. Solche, die den Leserinnen und Lesern ein Bild darüber geben, wie sich die Arbeitsprozesse verändert haben.

Hierzu gehörten sowohl die Entwicklung der Bürotechnik als auch die veränderte gesellschaftliche Rolle der berufstätigen Frau und die sich wandelnden Aufgaben aufgrund von Weiterqualifizierung. Auch geopolitische Veränderungen hatten hier ihre Einflüsse: internationale Zusammenarbeit, Wegfall des „Eisernen Vorhangs“, neue oder andere Energiequellen, Handelsabkommen, moderne Produktionsverfahren, Freizügigkeit – um nur einige zu nennen.

Aspekte wie Lifestyle, Mindset, soziale und kulturelle Konventionen spielten ebenfalls eine Rolle. Nun ging es nicht mehr darum, unsere vorhandenen Texte “nur” zusammenzufassen, sondern auch eigene Beiträge einzubringen.



Mandy Vadász (links) und Cornelia Mihic

An dieser Stelle wurde es für Cornelia häufig nostalgisch in dem Sinne, dass sie es empfunden hat, als würde sie ihre Memoiren verfassen. Viele Erlebnisse, die sie in ihrem 40-jährigen Berufsleben hatte, hat sie in unsere Chronik mit eingebracht. Cornelia hat u. a. den Großteil des Kapitels über „Arbeitsmittel aller Art“ erstellt, und auch sehr viele der Anekdoten an den passenden Stellen eingebaut.

Wir hatten sodann die Idee, eine imaginäre Kollegin namens „Gabriele“ zu erfinden, die sowohl die Entwicklung des bSb in der Chronik kommentiert als auch ihre eigenen Erinnerungen aus dem Arbeitsalltag festhält. Die Kollegin hat diesen Namen erhalten, da sie u. a. Namensgeberin der ersten Mitgliederzeitschrift und der damaligen Gruppen, heute Communities, war.

Den wunderbaren roten Faden zwischen den einzelnen Beiträgen und die Übergänge der Kapitel untereinander hat Mandy geschaffen.

In vielen Online-Sitzungen und noch mehr persönlichen Austausch-Aktionen unserer Texte haben wir, Mandy und Cornelia, anhand eines für uns selbst straffen Zeitplans unser Werk sukzessive erarbeitet. Zum Ende haben wir in mehreren persönlichen Tages- und Nachtsitzungen kurz vor Drucklegung das Buch selbst lektoriert, bis wir es fast nicht mehr sehen konnten!

Wir sind stolz auf das, was wir geschaffen haben! Es war am Anfang nur ein Gedanke und wurde ein Megaprojekt. Und das haben wir alles in unserer Freizeit, neben der eigentlichen Berufstätigkeit, umgesetzt! Das ist Ehrenamt. Es entsteht etwas, für das man sich engagiert!

Das Buch kann ab sofort über die Geschäftsstelle bzw. Mandy für 12,50 EUR zzgl. Porto geordert werden.

Und, wir haben nicht alle Artikel verwendet, die wir vorbereitet hatten. Es gibt also noch genügend Material für ein Folgewerk. Zum Beispiel über die vielen unterschiedlichen Spezialisierungen, die es früher und auch heute für Sekretärinnen, Assistentinnen und wie sie sich heute noch alle nennen, gab und gibt.

Wir haben auch noch viele alte Sekretariats-Fachliteratur vorliegen, die mit der Entwicklung des Berufsbildes zu tun hat. Hier steht auch die Überlegung im Raum, was der „Nachwelt“ als Anregung noch erhalten bleiben sollte.

Was wirklich hängen geblieben ist:

→ Bewunderung und Respekt für die Pionierinnen, die so vieles für den bSb und seine Vor-Verbände getan haben. Mutige Damen, die sich, auch im politischen Kontext, für das Berufsbild der Sekretärin und für einheitliche Definitionen der Bildungsvoraussetzungen eingesetzt haben.

→ Mit dem bSb gibt es schon seit Jahrzehnten einen Berufsverband mit vorwiegend weiblichen Mitgliedern, in dem aktive Netzwerkarbeit im großen Stil gepflegt wird – eine Art der Aktivität, die sonst eher typisch für männliche Vertreter von Berufsgruppen ist.

→ Faszinierend war auch, zu sehen, dass der bSb schon in früheren Jahren Themen auf dem Zettel hatte, die erst später allgemein „relevanter“ wurden, wie z. B. Resilienz, Mobbing, Mentoring. Sogar über Home Office-Ausstattungen gab es Artikel, viele Jahre vor der COVID 19-Pandemie.

→ Gerade Weiterbildung wurde in früheren Jahren nicht so dynamisch über unterschiedlichste Kanäle und für jedermann zugänglich verbreitet. Hier gab der bSb Orientierung, während man heute teilweise den berühmten Wald vor lauter Bäumen nicht sieht, weil die Angebotspalette der Seminare, Kurse und auch kostenlosen Formate unendlich groß geworden ist.

→ Zuversicht für eine sich verändernde Zukunft – gerade weil der Verband und der Beruf schon so viele scheinbare Hindernisse (Automatisierung, Digitalisierung, neue Kommunikationskanäle und Tools) als Chance begriffen, überwunden und dann verinnerlicht hat und auch daran gewachsen ist.

→ Ehrlicherweise auch Unsicherheit, da zunehmend ältere Mitglieder in den Ruhestand gehen und wenig jüngere nachfolgen – die der Verband allerdings dringend benötigt, um auch weiterhin aktuell und attraktiv zu sein.

Den Kunden ein offenes Feedback geben? Jein!

VON BERNHARD KUNTZ

Kunden artikulieren im Kontakt mit ihren Dienstleistern oft, dass sie sich ein „offenes Feedback" wünschen. Doch wehe zum Beispiel ein Berater gibt ihnen dieses wirklich und eventuell sogar immer wieder: Dann gefährdet dies schnell die Kundenbeziehung.

Soeben stieß ich beim Googeln zufällig auf die Webseite eines Beraters, dessen Trainings- und Beratungsunternehmen wir, also die PRofilBerater, etwa zwei Jahre im PR-Bereich unterstützten – bis ich mich Anfang 2022 als PR-Berater und -Unterstützer selbst aus dem Rennen schoss.

Die Zusammenarbeit läuft gut, ...

Dabei lief die Pressearbeit für den auf das Themenfeld „Leadership und Führung" spezialisierten Trainer und Berater, nennen wir ihn Mägerle, eigentlich gut. Regelmäßig erschienen Artikel von ihm in den relevanten Print- und Online-Medien – was den Berater auch sehr freute, weshalb der Kontakt mit ihm recht persönlich war, obwohl ich ihn (auch Corona-bedingt) nie persönlich traf.

Deshalb schilderte er mir im Telefonkontakt sowie in unseren Video-Konferenzen auch regelmäßig seine Probleme als Unternehmer.

Zum Beispiel, dass
- sein Unternehmen nicht wie gewünscht wachse,
- er zu wenig Großaufträge an Land ziehe und
- es ihm deshalb schwer falle, die beiden freien Trainer, die zeitweise für sein Unternehmen arbeiteten, fest an dieses zu binden.

Deshalb gab ich ihm (kostenfrei) in unserem Telefon- und Mailkontakt auch immer wieder Tipps, was er über die PR hinaus tun solle, um sein Unternehmen und dessen Leistungen effektiver zu vermarkten.

...doch warum ist der Berater plötzlich so reserviert?

Doch irgendwann kippte in unserem Kontakt die Stimmung – von mir zunächst unbemerkt und dann aus mir unerklärlichen Gründen. Bis Herr Mägerle mir erzählte, dass seine rechte Hand, Frau Vögler, die in seinem Unternehmen auch fürs Marketing zuständig war, sich regelmäßig bei ihm über meine an ihn und stets auch sie adressierten Mails beschwere.

Denn darin gab ich den beiden auch Tipps, was sie im Marketingbereich verbessern könnten oder sollten.

Zum Beispiel,
- die pdfs der erschienenen Artikel mit anderen Namen als beispielsweise „November-2021_Zeitung-XY" auf ihre Webseite hochladen oder
- in die dortigen Blogbeiträge Links auf andere Seiten der Webseite und ein, zwei Zwischenüberschriften mit den Begriffen, unter denen der Beitrag bei der Websuche gefunden werden soll, integrieren oder
- in den LinkedIn-Posts auf die neu erschienenen Artikel sowie Blog-Beiträge hinweisen.

Diese Tipps empfand Mägerles rechte Hand als Einmischung in ihren Zuständigkeitsbereich und Kritik an ihrer Arbeit, weshalb sie sich bei ihm hierüber beschwerte.

Der Berater gerät durch mein Feedback in ein Dilemma

Doch leider nahm ich die mehr oder minder offen artikulierte Klage meines Kunden nicht ausreichend ernst. Ich gab ihm und somit auch seiner Assistentin – ohne Verkaufsabsicht – weiterhin per Mail Tipps, was sie im Marketingbereich tun sollten. Bis ich eines Tages eine Mail von Herrn Mägerle in meinem

Mail-Account fand, er beende die Zusammenarbeit, weil ich seine Assistentin sozusagen „kirre mache“ und er keine Lust mehr auf ihre Klagen habe.

Was ich offensichtlich völlig unterschätzt hatte, war, welche Schlüsselrolle für einen Trainer und Berater, der die meiste Zeit auf Achse ist, seine Assistentin hat, die während seiner Abwesenheit sein Büro „schmeißt“. Diese war für den Berater offensichtlich so groß, dass er im Konfliktfall lieber seinen PR-Unterstützer – also mich – in die Wüste schickte, als das Risiko einzugehen, dass sich seine rechte Hand eventuell von ihm verabschiedet. Verständlich und nachvollziehbar!

Feedback löst einen internen Konflikt aus

In ähnliche Fallen bzw. Fettnäpfchen tappte ich während meiner nun über 30-jährigen PR- und Marketing-Berater-Tätigkeit schon öfter – vermutlich auch aufgrund meines Selbstverständnisses als Berater. So gab mir bzw. uns, den PRofilBeratern, vor fünf Jahren auch ein Beratungsunternehmen den Laufpass, das unter anderem eine offene Berater-Ausbildung anbot. Dieses hatte mich ebenfalls nur als PR-Unterstützer engagiert.

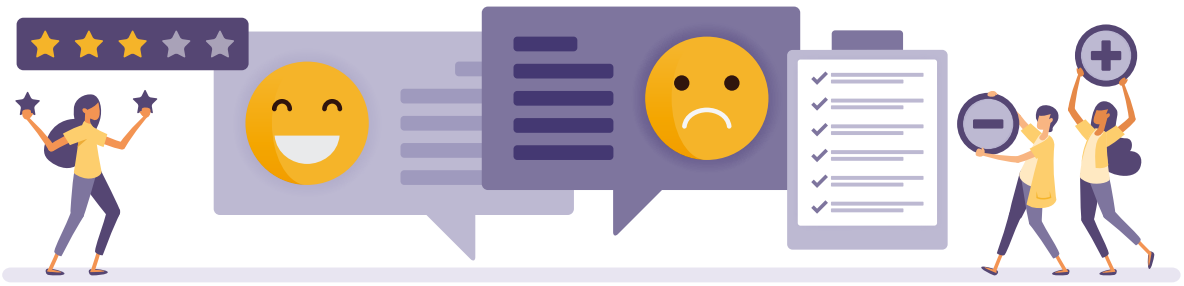
Der zentrale Grund für meinen „Rausschmiss“ war: In den halbjährigen Treffen mit den drei Gesellschaftern des Unternehmens wies ich diese auch regelmäßig darauf hin, dass sie etwas tun sollten, damit man ihre Webseite besser im Netz findet – gerade, weil man die potenziellen Teilnehmer solcher offenen Ausbildungen nicht adressmäßig erfassen und somit auch nicht zum Beispiel per Mail akquirieren kann.

Damit löste ich bei den drei Herren nach unseren Treffen regelmäßig eine lebhafte Kontroverse aus, weil sie bezüglich meiner Empfehlung geteilter Meinung waren. Dies führte letztlich dazu, dass sie mir irgendwann mit der fadenscheinigen Begründung, in naher Zukunft würden sich zwei der drei Gesellschafter aus Altersgründen ohnehin aus dem Geschäft zurückziehen, weshalb sie keine PR-Unterstützung mehr bräuchten, den Laufpass gaben. Heute fünf Jahren später sind die drei Herren immer noch gemeinsam am Markt und versuchen ihre Beraterausbildung u. a. mittels AdWords-Anzeigen zu vermarkten, da man ihre Webseite und Ausbildung ansonsten bei der Suche im Netz nicht findet.

Ein nachdrücklicher Hinweis auf Defizite ist meist unerwünscht

Alle Tipps und Ratschläge, die ich Herrn Mägerle





und den Anbietern der Beraterausbildung gab, waren nach meiner felsenfesten Überzeugung richtig – und ich würde sie ihnen, wenn sie mich fragen würden, heute erneut geben. Trotzdem war mein Verhalten aus betriebswirtschaftlicher Warte bzw. unter Aspekten der Kundenbindung falsch.

Denn in meinem Marketingberater-Alltag sammle ich immer wieder die Erfahrung: Berater bzw. allgemein Kunden artikulieren zwar meist, sie möchten ganzheitlich bzw. umfassend beraten werden, selbst wenn man nur als PR- oder SEO-Unterstützer engagiert wurde. Doch weist man sie zu offen und nachdrücklich auf Versäumnisse oder Defizite hin, kippt die Stimmung schnell. Sei es, weil sie dies als Kritik an ihrer Person und Unternehmertätigkeit empfinden oder fast noch häufiger, weil sie befürchten: Wenn ich dieses Manko beheben möchte, müsste ich einen Konflikt mit einer anderen Person eingehen – sei dies ein Geschäftspartner, ein Mitarbeiter oder ein anderer Dienstleister, mit dem sie sich auch emotional verbunden fühlen.

Deshalb kann die Empfehlung im Kundenkontakt eigentlich nur lauten: „Oft hält man besser die Klappe" – sofern man dies aufgrund seines Berater-Selbstverständnisses kann. Diesbezüglich habe ich offensichtlich Defizite.

„Schuster..." bzw. „Berater bleib' bei deinen Leisten"

In einem ähnlichen Dilemma befinden sich übrigens die meisten Unternehmensberater bzw. Angehörigen beratender Berufe immer wieder – egal, ob auf ihrer Visitenkarte Berater, Trainer, Coach oder Mediator steht. Auch sie stehen im Kundenkontakt häufig vor der Entscheidung:

- Welche der von mir konstatierten Defizite in der Kundenorganisation spreche ich offen an und
- über welche schaue ich stillschweigend hinweg, um die Kundenbeziehung nicht zu gefährden?

Denn auch ihre Kunden schwadronieren zwar oft von der Notwendigkeit einer positiven Feedbackkultur in ihrer Organisation und artikulieren im persönlichen Gespräch häufig, dass sie sich ein offenes Feedback wünschen, doch wehe ein Dienstleister nimmt sie beim Wort und weist sie nachdrücklich auf Versäumnisse hin. Dann sind sie schnell pikiert.

Deshalb orientieren sich auch Berater gleich welcher Couleur im Kundenkontakt beim Feedback-geben meist an der Maxime „Schuster bleib' bei deinen Leisten" und sei dir stets bewusst, dass du nur ein externer Dienstleister, also Auftragnehmer bist, sofern du eine harmonische und langfristig ertragreiche Beziehung zu deinen Kunden wünschst.

Als Führungskraft, das scheinbar offene Feedback öfter hinterfragen

Einen entsprechenden Filter haben übrigens – so meine feste Überzeugung – auch fast alle (klugen) Mitarbeiter beim Feedback-geben an ihre Vorgesetzten im Kopf, denn sie wissen: Letztlich bin und bleibe ich als Arbeitnehmer von ihrem Wohlwollen abhängig, egal wie gut unsere persönliche Beziehung ist.

Deshalb sollte man sich, so meine Meinung, als Führungskraft, auch bei einem scheinbar offenen Feedback stets fragen, ob dieses wirklich ein offenes – oder nur die halbe Wahrheit – ist und dies im Gespräch durch Rückfragen soweit möglich erkunden.

Der Autor
Bernhard Kuntz ist Autor mehrerer Bildungs- und Beratungsmarketing-Fachbücher sowie Inhaber der Marketing- und PR-Agentur Die PRofilBerater GmbH, Darmstadt (www.die-profilberater.de).

Selbstmanagement und -führung: Die eigenen Handlungsimpulse hinterfragen

VON JOACHIM SIMON

Die meisten Menschen entscheiden weniger rational als gedacht. Oft reagieren sie nur auf Reize von außen. Wer diese Reiz-Reaktionsmuster bzw. Effekte kennt, handelt zielbewusster – beruflich und privat. Er kann zudem das Verhalten seiner Mitmenschen besser einschätzen.

Kennen Sie folgende Situation? Sie sind in einem Kaufhaus. Eigentlich suchen Sie Geschenke für Ihre Liebsten. Doch ehe Sie sich versehen, stehen sie vorm Sockenregal und denken „Socken braucht man immer“. Und schon laufen Sie mit drei Paar zur Kasse. Zuhause ärgert Sie der Spontankauf. Denn eigentlich haben Sie genug Socken.

Die wichtigsten Reiz-Reaktionsmuster kennen

Wir verhalten uns im Alltag oft weniger rational als gedacht. Wir tun Dinge „einfach so“ – scheinbar ohne Grund. Faktisch reagieren wir jedoch auf Reize von außen, denn: Wenn wir Dinge wahrnehmen, also zum Beispiel etwas hören, sehen oder fühlen, löst dies in unserem Unterbewusstsein Emotionen aus. Und diese Emotionen setzen gewisse Effekte, also Reiz-Reaktionsmuster, bei uns in Gang – fast automatisch.

Wenn wir diese Effekte bzw. Reiz-Reaktionsmuster kennen, können wir unser Verhalten steuern. Davon profitieren wir beruflich und privat. Außerdem erleichtert uns diese Selbstkenntnis, das Verhalten anderer Menschen zu verstehen. Deshalb seien hier einige wichtige Effekte beschrieben.

Der Herden-Effekt

Wann werden bei Ihnen die Mülltonnen geleert? Wissen Sie das stets? Oder stellen Sie Ihre Tonnen einfach vor die Tür, wenn dies auch Ihre Nachbarn tun?

Das Verhalten anderer Menschen ist eine wichtige Orientierungshilfe für uns. Der Herden-Effekt hat jedoch zwei Gesichter: Mal rettet er Leben – etwa, wenn es darum geht, vor Gefahren zu flüchten; mal lässt er uns ins Verderben „laufen“. Zum Beispiel, wenn wir in faule Wertpapiere investieren, weil dies gerade „alle tun“.

So vermieden Sie ihn: Der Herdeneffekt gleicht einem Navigationssystem. Wer von ihm schon einmal in die Irre geführt wurde, prüft seine Aufforderungen – und negiert im Zweifelsfall den Handlungsimpuls.



Joachim Simon

Der Relativitäts-Effekt

Sind 15 Euro zu viel Geld für eine Flasche Wein? Eigentlich schon, finden Sie, während Sie im Supermarkt eine Weinflasche im Regal anschauen. Doch dann sehen Sie daneben zwei weitere Flaschen aus demselben Anbaugebiet, die 12 und 18 Euro kosten. Plötzlich erscheint Ihnen das Preis-Leistungsverhältnis angemessen. Also legen Sie die Weinflasche doch in Ihren Einkaufskorb, denn: Wenn kein nennenswerter Qualitätsunterschied erkennbar ist, tendieren die meisten Menschen zur „goldenen Mitte".

Der Relativitäts-Effekt lässt uns zuweilen das rechte Maß verlieren. So erscheint vielen Menschen eine Schuhcreme für 9,50 Euro günstig, wenn sie gerade ein Paar Schuhe für 250 oder 260 Euro gekauft haben.

So vermeiden Sie ihn: Betrachten Sie jede (Kauf-) Entscheidung isoliert. Setzen Sie den Preis in Bezug zu anderen Dingen. Zum Beispiel: Wie lange muss ich dafür arbeiten? Was bekäme ich noch für das Geld?

Der „Wie du mir, so ich dir"-Effekt

Wie reagieren Sie in einem Restaurant auf den „Gruß aus der Küche" oder ein kostenloses Gläschen Schnaps als Digestif? In der Regel revanchieren wir uns hierfür mit einem höheren Trinkgeld. Denn wenn uns eine Person etwas Gutes tut, haben wir oft das Gefühl: Ich stehe in ihrer Schuld.

Manchmal nutzen Menschen den „Wie Du mir, so ich Dir"-Effekt aus. Zuweilen fordern sie die „Schuld" sogar unverblümt ein. „Ich habe Dir auch geholfen, deshalb ..."

So vermeiden Sie ihn: Betrachten Sie Aufmerksamkeiten als das, was sie sind – freiwillige „Geschenke". Revanchieren Sie sich ruhig dafür – aber freiwillig, nicht aus Verpflichtung.

Der Autoritäts-Effekt

Wir ändern unsere Fahrweise meist, wenn wir im Rückspiegel unseres Fahrzeugs ein Polizeiauto sehen. Ähnlich „unterwürfig" reagieren wir, wenn eine (Amts-)Person in Uniform uns Anweisungen gibt. Auch akademische Titel, ein selbstbewusstes Auftreten und Statussymbole verleiten uns oft dazu, in anderen Menschen Autoritätspersonen zu sehen. Entsprechend leicht können sie uns (ver-)führen.

So vermeiden Sie ihn: Fragen Sie sich: Ist die Person wirklich eine Autorität – zum Beispiel, weil sie Fachwissen hat? Vertrauen Sie Ihrem Verstand und fragen Sie auch andere Menschen um Rat.

Der Commitment-Effekt

Fast alle Menschen wollen konsequent sein und wirken. Deshalb halten wir oft lange an Entscheidungen fest, selbst wenn diese fehlerhaft sind. Der Commitment-Effekt gibt unserem Leben eine Richtung. Er macht uns aber auch anfällig für Täuschungen und (Selbst-)Betrug.

So vermeiden Sie ihn: Prüfen Sie regelmäßig, ob Entscheidungen von Ihnen noch richtig sind. Korrigieren Sie Ihren Kurs, sofern nötig.

Der Knappheits-Effekt

Warum sind Diamanten so wertvoll? Worin liegt der Mehrwert limitierter Produktserien und -auflagen? Je rarer eine Sache ist (oder erscheint), desto teurer wird sie gehandelt.

Auch Hinweise wie „Nur für kurze Zeit" oder „Nur noch fünf Plätze frei" bewirken oft, dass uns ein Angebot attraktiver erscheint. Und die Angst, eine Chance zu verpassen, lässt uns dann häufig vorschnell zugreifen, ohne zu prüfen: Brauche oder will ich das wirklich bzw. ist der Preis angemessen?

So vermeiden Sie ihn: Fragen Sie sich: Ist das Angebot wirklich attraktiv? Oder wurde es zum Beispiel künstlich verknappt?

Der Halo-Effekt

Warum erachten wir Brillenträger als klug? Und warum trauen wir, Studien zufolge, attraktiven Menschen mehr zu als anderen? Die Ursache ist der Halo-Effekt. Er lässt uns von bekannten Eigenschaften auf unbekannte schließen.

Oft denken wir auch, wenn wir mit einem Produkt

eines Unternehmens zufrieden sind: Auch dessen andere Produkte sind gut. Also kaufen wir sie weitgehend ungeprüft.

So vermeiden Sie ihn: Verlassen Sie sich nicht auf den Erst- oder Gesamteindruck. Prüfen Sie alle für Sie relevanten Punkte – einzeln.

Der Sympathie-Effekt

Wir verzeihen Menschen schneller, die uns sympathisch sind. Wir vertrauen ihnen auch eher. Deshalb versuchen Spitzen-Verkäufer mit Sympathie zu punkten. Denn sie wissen: Dann kann ich leichter verkaufen.
So vermeiden Sie ihn: Prüfen Sie die Vorzüge eines Angebots, Vorschlags oder Produkts gründlich. Bestehen Sie auf eine gewisse Bedenkzeit.

Der Autor
Joachim Simon, Braunschweig, ist als Führungskräftetrainer und Vortragsredner auf das Thema (Self-) Leadership und Führung spezialisiert. Er ist Autor des im Haufe-Verlag erschienenen Buchs „Selbstverantwortung im Unternehmen“. (www.joachimsimon.info)



Dein Schreibtisch ist schmutziger als die Toilette. Und das ist die gute Nachricht.

VON EWGENI JUSSUFOV

Warum sauber und hygienisch zwei verschiedene Dinge sind, weshalb die Tastatur zu Unrecht am Pranger steht — und woran du erkennst, ob dein Reinigungsdienstleister den Unterschied kennt.

Montagmorgen. Der Boden glänzt, die Tischplatten sind abgewischt, es riecht nach irgendetwas Zitronigem. Alles wirkt in Ordnung. Ist es auch. Optisch.

Nach Untersuchungen der University of Arizona trägt ein durchschnittlicher Büroarbeitsplatz rund 400-mal mehr Bakterien als eine Toilettenbrille. Bevor du jetzt aufhörst zu lesen und deinen Schreibtisch anzündest: Diese Zahl sagt weniger über deinen Schreibtisch aus, als du denkst. Sie sagt etwas über die Toilette. Die wird nämlich täglich geputzt, und zwar von jemandem, der weiß, wie das geht. Dein Schreibtisch wird abgewischt. Das ist der ganze Unterschied. Und es ist ein größerer, als er klingt.

Sauberkeit ist ein Ergebnis. Hygiene ist ein Verfahren.

Sauberkeit siehst du. Hygiene siehst du nicht, du merkst sie nur, wenn sie fehlt — meistens im Januar, wenn ein Drittel des Teams zu Hause sitzt.

Als Gebäudereinigermeister sehe ich diesen Denkfehler in jedem zweiten Büro: Geputzt wird, was auffällt. Und was auffällt, ist selten das, was zählt.

Die Tastatur ist unschuldig. Ehrlich.

Die Tastatur hat einen furchtbaren Ruf, und sie hat ihn nicht verdient. Ja, auf ihr leben erstaunlich viele Mikroorganismen. Aber es sind deine. Du bringst sie mit, du nimmst sie wieder mit, und deiner Nachbarin ist das herzlich egal, weil sie ihre eigene Tastatur hat.

Gefährlich sind nicht die Flächen, die einer benutzt. Gefährlich sind die Flächen, die alle benutzen:

- die Türklinke zum Besprechungsraum
- der Lichtschalter, den seit 2019 niemand





bewusst angesehen hat
- der Griff der Kaffeemaschine, den ihr alle mehrmals täglich anfasst, oft mit einer Hand, die gerade noch woanders war
- der Wasserhahn in der Teeküche, den du nach dem Händewaschen wieder anfasst, was den Vorgang zuverlässig sinnlos macht
- der Kühlschrankgriff, an dem die halbe Belegschaft hängt und um den sich niemand zuständig fühlt

Wie schnell das geht, hat ein Versuch mit einem harmlosen Markervirus gezeigt: Eine einzige kontaminierte Türklinke genügt, und nach zwei bis vier Stunden findet man den Erreger auf 40 bis 60 Prozent der Flächen und Hände im Gebäude. Zwei bis vier Stunden. Das ist ungefähr die Zeit zwischen Ankommen und Mittagspause.

Die gute Nachricht aus derselben Untersuchung: Regelmäßige Flächenreinigung zusammen mit Händehygiene senkt die Verbreitung um 80 bis 99 Prozent. Es funktioniert also. Man muss es nur an den richtigen Stellen tun.

Und jetzt schau in deinen Reinigungsvertrag

Ich weiß, das klingt nach dem unterhaltsamsten Nachmittag deines Lebens. Aber es lohnt sich, und es dauert zehn Minuten. In sehr vielen Verträgen steht sinngemäß „Reinigung der Büroflächen". Das meint: Boden und freie Tischflächen. Türklinken, Lichtschalter, Griffbereiche und Geräte stehen dort entweder gar nicht — oder mit einem Intervall, das noch aus der Zeit stammt, als ihr halb so viele Leute wart und niemand von Desk-Sharing gesprochen hat.

Und dann passiert Folgendes: Jemand beschwert sich. Du gibst die Beschwerde weiter. Der Dienstleister sagt, das sei nicht beauftragt. Du hältst ihn für einen Erbsenzähler. Er hält dich für unfair. Und beide habt ihr recht, weil das eigentliche Problem ein Blatt Papier ist, das seit vier Jahren niemand mehr gelesen hat.

Mini-Checkliste: Der Zehn-Minuten-Vertragscheck

- Stehen Türklinken, Lichtschalter und Griffbereiche überhaupt drin?
- Passt das Intervall noch zur heutigen Belegung — oder zu der von 2022?
- Ist geregelt, wer die Teeküche macht: Dienstleister oder „irgendwie alle"?
- Gibt es einen einzigen, benannten Meldeweg für Beanstandungen?

Wenn du bei einer Frage zögerst, hast du deine Antwort.

Drei Fragen, die deinen Dienstleister sofort einordnen

Du brauchst kein Fachwissen. Du brauchst drei Sätze.

„Nach welchem Farbsystem arbeiten Ihre Tücher?“ Die richtige Antwort kommt wie aus der Pistole: Rot fürs WC, Gelb für Waschbecken, Grün für die Küche, Blau für Möbel. Wer stattdessen sagt „Wir arbeiten natürlich hygienisch“, hat dir gerade sehr viel verraten.

„Wie viele Bezüge nimmt Ihre Kraft für unsere Etage mit?“ Ein Wischbezug für zwölf Räume kann nicht funktionieren. Er verteilt den Schmutz nur gerechter.

„Wie lange muss das Desinfektionsmittel einwirken?“ Wer eine Zeit nennt, hat es gelernt. Die meisten Mittel brauchen mehrere Sekunden bis Minuten in nassem Zustand. Aufsprühen und sofort trocken wischen ist ein Ritual, kein Verfahren.

Zwei Fehler, die auch mit besten Absichten passieren

Zu viel Reiniger. Mehr hilft nicht mehr. Rückstände hinterlassen einen leicht klebrigen Film, der neuen Schmutz anzieht wie ein Magnet. Wir nennen das Wiederanschmutzung. Wenn eure Böden verdächtig schnell wieder stumpf aussehen, wird dort nicht zu wenig geputzt, sondern zu gut gemeint.



Ewgeni Jussufov

Desinfizieren statt reinigen. Desinfektionsmittel auf eine sichtbar schmutzige Fläche zu sprühen, ist ungefähr so wirksam wie Deo statt Duschen. Erst reinigen, dann — falls überhaupt nötig — desinfizieren. Für die meisten Büroflächen reicht ein leicht angefeuchtetes Mikrofasertuch vollkommen aus.

Was du selbst in der Hand hast

Drei Dinge, für die du niemanden brauchst: Leg einen Meldeweg fest. Eine Adresse, eine Nummer, ein Kanal, mit Datum, Ort und Foto. Beschwerden, die im Flur erzählt werden, erreichen den Dienstleister nie und tauchen erst auf, wenn sich fünf Punkte angesammelt haben und der Ton entsprechend ist.

Vereinbare eine gemeinsame Begehung, zehn Minuten im Monat, immer dieselbe Runde. Schau dabei bewusst dorthin, wo sonst niemand hinsieht: hinter die Tür, unter den Heizkörper, auf die Unterkante des Waschbeckens.

Und zieh den Reinigungsplan nach, wenn sich die Nutzung ändert. Ein Besprechungsraum, der heute täglich statt zweimal wöchentlich belegt ist, braucht kein neues Unternehmen. Er braucht ein neues Intervall.

Und die Moral von der Geschicht

Atemwegsinfekte gehörten 2024 zu den häufigsten Gründen für Krankschreibungen und standen hinter etwa jedem fünften Fehltag. Ein Teil davon lässt sich nicht verhindern. Ein Teil wandert über Flächen, die niemand auf dem Zettel hat, weil sie sauber aussehen.

Sauberkeit siehst du sofort. Hygiene merkst du erst, wenn im Winter nicht das halbe Team fehlt.

Deine Tastatur darf übrigens bleiben, wo sie ist. Die Kaffeemaschine sollten wir uns aber mal ansehen.

Der Autor
Ewgeni Jussufov ist Gebäudereinigermeister und Bachelor Professional und führt gemeinsam mit Christiane Jussufov die G+C Facility GmbH in Berlin, einen Meisterbetrieb mit rund 60 Mitarbeitenden. Schwerpunkt ist die Büroreinigung für Büros, Praxen und Gewerbeobjekte. Kontakt: ej@gc-facility.de



Tina Bräutigam
KULTUR VERSTEHEN

Assistenz als Brückenbauer:in – Laterale Führung mit Haltung

Assistenz ist so viel mehr als Organisation im Hintergrund: Du bist Verbindungskraft, Übersetzer:in und Impulsgeber:in für gelingende Zusammenarbeit. Im Alltag koordinierst du nicht nur Termine, organisierst Meetings oder steuerst Informationen. Du übersetzt Erwartungen, glättest Missverständnisse, bringst Menschen zusammen und hältst Verbindung – zwischen Führungsebene und Team, zwischen Abteilungen, Generationen, Arbeitsstilen und manchmal auch zwischen Nationalkulturen. Genau darin liegt deine besondere Wirkung: Du führst lateral, auch ohne formale Weisungsbefugnis. Werde sichtbar und mache sichtbar, was du bereits leistest. Denn Kultursensibilität ist im Assistenzberuf keine Zusatzkompetenz am Rand, sondern ein zentraler Schlüssel für Zusammenarbeit, Teamzusammenhalt und laterale Führung.

Was bedeutet Kultur im Arbeitsalltag?

Wenn wir von Kultur sprechen, denken viele zuerst an Nationalitäten, Sprachen oder internationale Zusammenarbeit. Doch Kultur beginnt viel früher und viel näher: in der Art, wie ein Team kommuniziert, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Feedback gegeben wird oder wie verbindlich Absprachen verstanden werden.

Kultur beschreibt also nicht nur Herkunft, sondern auch gemeinsame Gewohnheiten, Erwartungen und unausgesprochene Regeln. Auch Abteilungen haben ihre eigenen Kulturen. Die Geschäftsführung kommuniziert anders als das Marketing, das Controlling setzt andere Prioritäten als der Vertrieb, erfahrene Führungskräfte bringen andere Erwartungen mit als junge Berufseinsteiger:innen. Kultur zeigt sich überall dort, wo Menschen mit unterschiedlichen Prägungen, Erfahrungen und Selbstverständlichkeiten zusammenarbeiten.

Warum ist die Position so wertvoll?

Für Dich als Assistenz ist das Alltag. Du bewegst dich an Schnittstellen, an denen unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen. Du bekommst mit, wenn Informationen nicht ankommen, Erwartungen unausgesprochen bleiben oder der Ton einer Nachricht anders wirkt als beabsichtigt. Du erkennst, wann jemand Orientierung braucht, wann ein Meeting mehr Struktur benötigt oder wann eine Formulierung Brücken bauen kann. Diese Fähigkeit ist professionell wertvoll – und sie verdient Sichtbarkeit. Gleichzeitig zeigt sie zentrale Zukunftskompetenzen im Arbeitsalltag: klare Kommunikation, laterale Führung und konstruktives Konfliktmanagement.

Warum Vielfalt nicht allein wirkt

Durch Globalisierung, Fachkräftemangel, hybride Zusammenarbeit und internationale Teams wird Kultursensibilität immer wichtiger. Belegschaften werden vielfältiger: Menschen arbeiten über



Tina Bräutigam

Ländergrenzen hinweg, bringen unterschiedliche Berufsbiografien mit, gehören verschiedenen Generationen an und haben unterschiedliche Vorstellungen davon, wie Zusammenarbeit gelingen kann. Gleichzeitig gewinnt Diversity, Equity & Inclusion in Unternehmen an Bedeutung. Vielfalt soll nicht nur vorhanden sein, sondern wirksam werden. Das passiert jedoch nicht automatisch. Vielfalt braucht Menschen, die zuhören, übersetzen, vermitteln und Räume schaffen, in denen unterschiedliche Perspektiven wirklich eingebunden werden.

Hier kannst du als Assistenz eine Schlüsselrolle übernehmen. Denn du bist oft nah an den Menschen, nah an den Prozessen und nah an den informellen Dynamiken im Unternehmen. Du siehst, wer gehört wird und wer eher still bleibt. Du spürst, ob ein Team wirklich abgestimmt ist oder ob unter der Oberfläche Reibung entsteht. Du merkst, wenn die Erwartungen der Führungskraft nicht zu dem passen, was im Team angekommen ist. Und du kannst dazu beitragen, dass aus Unterschieden keine Gräben werden, sondern Lernchancen.

Viele dieser Beiträge passieren leise und nebenbei. Du formulierst E-Mails so um, dass sie klarer und wertschätzender wirken. Du achtest darauf, dass neue Kolleginnen und Kollegen im Onboarding nicht nur fachliche Informationen bekommen, sondern auch die ungeschriebenen Regeln verstehen. Du sorgst in Meetings dafür, dass verschiedene Stimmen Raum bekommen. Und du bemerkst, wenn ein internationales Team andere Abstimmungswege braucht oder wenn Generationen unterschiedliche Erwartungen an Tempo, Feedback oder Flexibilität haben. All das ist kultursensible Arbeit – auch dann, wenn sie bisher nicht so genannt wurde.

Führen ohne Weisungsbefugnis

Diese Arbeit hat viel mit lateraler Führung zu tun. Denn Assistenzen führen häufig, ohne eine formale Führungsposition zu haben. Du koordinierst, erinnerst, priorisierst, vermittelst und bringst Menschen ins Handeln. Deine Wirkung entsteht nicht durch Weisungsbefugnis, sondern durch Vertrauen, Verlässlichkeit, Klarheit und Beziehung. Wer unter-

schiedliche Perspektiven versteht, kann besser Orientierung geben. Wer Kommunikationsstile einordnen kann, erkennt Missverständnisse früher. Wer versteht, wie Vertrauensaufbau über Kulturgrenzen hinweg möglich ist, kann Teams stabilisieren und Kundenbeziehungen fördern – besonders, wenn Kundenevents oder Reisen organisiert werden. Wer Unterschiede nicht vorschnell bewertet, kann Verbindung herstellen.

Eine Frage der Haltung

Ein hilfreicher Ausgangspunkt ist dabei Selbstreflexion. Die Frage „Warum sollte meine Sicht auf die Welt die einzig wahre sein?“ kann im Berufsalltag viel verändern. Sie erinnert daran, dass die eigene Art zu kommunizieren, zu entscheiden oder Prioritäten zu setzen nicht neutral ist, sondern geprägt. Wer das erkennt, fragt offener, hört genauer zu und handelt bewusster. Es geht nicht darum, jede Unterschiedlichkeit sofort zu lösen oder es allen recht zu machen. Es geht darum, Unterschiede wahrzunehmen, ohne sie zu bewerten, und daraus bessere Zusammenarbeit entstehen zu lassen.

Die Rolle als Culture Manager:in

Als Assistenz kannst du damit zur Culture Manager:in im Office werden – nicht als alleinige Verantwortliche für kulturelle Fragen, sondern als Person, die im täglichen Miteinander Wirkung entfaltet. Du gestaltest Kommunikation, Meetingkultur, Onboarding, Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, die Vorbereitung von Führungskräften und viele informelle Übergänge im Unternehmen mit. Du kannst Impulse setzen, Fragen stellen, Strukturen schaffen und sichtbar machen, wo Vielfalt bereits ein Mehrwert ist – oder wo sie noch bewusster genutzt werden kann.

Wie lässt sich die Rolle weiterentwickeln?

Wer diese Rolle ausbauen möchte, kann interkulturelle Kompetenz gezielt weiterentwickeln – etwa durch Seminare, Workshops oder Inhouse-Formate. Dabei geht es nicht um theoretisches Wissen allein, sondern um konkrete Handlungssicherheit: Wie erkenne ich kulturelle Prägungen im Arbeitsalltag? Wie gehe ich mit Unterschieden um? Wie unterstütze ich Teams dabei, Missverständnisse zu klären? Wie stärke ich Führungskräfte, Zusammenarbeit inklusiver und verbindlicher zu gestalten? Und wie kann ich meine eigene Rolle so beschreiben, dass mein Beitrag sichtbar wird?

Warum sich Sichtbarkeit lohnt

Denn genau darum geht es: Werde sichtbar. Mache sichtbar, was du bereits leistest. Kultursensible Assistenzarbeit stärkt Teams, verbessert Kommunikation, reduziert Reibung und schafft Vertrauen. Sie hilft Unternehmen, Vielfalt nicht nur als Schlagwort zu verwenden, sondern als Ressource zu nutzen. Und sie hilft dir, deine Rolle im Unternehmen weiterzuentwickeln. Vielfalt fordert heraus. Aber sie ist auch eine Einladung, bewusster zuzuhören, neue Perspektiven einzunehmen und Zusammenarbeit aktiv zu gestalten.

Die Autorin

Tina Bräutigam ist Trainerin, Prozessbegleiterin und Beraterin für Diversity Management und Interkulturelle Öffnung. Sie verbindet Assistenzexpertise mit Unternehmens- und Führungskräfteberatung zu den Bereichen Kommunikation, Zusammenarbeit und kulturelle Vielfalt. Ihr Fokus: Menschen stärken, Brücken bauen und Vielfalt im Unternehmensalltag wirksam machen (www.kultur-verstehen.com).



Coaching: Vom „Exklusiv-“ zum „Standardangebot“?

VON SABINE PROHASKA

Die KI-Systeme entwickeln sich zunehmend auch zu Reflexionsinstrumenten und Tools zur Kompetenzentwicklung. Dadurch verliert das Coaching seinen „Exklusiv-Charakter“ und wird für mehr Menschen bzw. Mitarbeitende zugänglich.

Die meisten Menschen benutzen heute bereits ganz selbstverständlich digitale Systeme mit integrierter KI, die permanent ihre persönlichen Daten erfassen und auswerten. Das Smartphone begleitet uns rund um die Uhr. Streamingdienste analysieren unsere Vorlieben. Navigationssysteme studieren unsere Gewohnheiten und Online-Shops schlagen uns Produkte vor, die unseren Verhaltenspräferenzen entsprechen. Diesen Zugriff der KI auf ihre Daten akzeptieren die meisten Menschen, wenn sie hierfür – sozusagen als Gegenleistung – einen individuelleren Support erhalten.

Ebenso verhält es sich bei den KI-Systemen, die aufgrund der gespeicherten Daten zum Beispiel Verhaltensmuster von Menschen erkennen und daraus personalisierte Reflexions- und Lernangebote ableiten. Hieraus ergeben sich neue Möglichkeiten für die Personal- und Kompetenzentwicklung. Deutlich zeigt sich dieser Trend bereits im Gesundheits- und Fitnessbereich. In ihm lassen sich schon viele Menschen von Apps coachen – sei es, um abzunehmen oder sich gesund zu ernähren; oder um körperlich fit zu bleiben oder Stress abzubauen.

Coaching-Chatbots werden zur ersten Anlaufstelle bei Problemen

Das wird in naher Zukunft auch im beruflichen Kontext gang und gäbe sein, denn eingebettet in Lernmanagement- oder HR-Systeme können KI-basierte Coachingtools den Mitarbeitenden personalisierte Reflexions- und Unterstützungsangebote unterbreiten. Sie können

- Fragen stellen,
- Denkanstöße und Lernimpulse geben,
- Lernfortschritte sichtbar machen und
- Entwicklungsoptionen aufzeigen.

Dadurch entstehen niedrigschwellige Zugänge zum Coaching und zur Selbstreflexion, so dass sich KI-gestützte Coaching-Chatbots vermutlich zur ersten Anlaufstelle entwickeln werden, wenn Mitarbeitende von Unternehmen beispielsweise

- neue Aufgaben übernehmen,
- vor größeren Herausforderungen stehen oder
- in eine Konfliktsituation geraten.

Für ihre Arbeitgeber hätte dies mehrere Vorteile:

- die Reflexion beginnt früher,
- Entwicklungsbedarfe werden schneller sichtbar,
- Probleme eskalieren seltener und
- die Mitarbeitenden übernehmen mehr Eigenverantwortung.

Und das Coaching? Es entwickelt sich zu einem integralen Bestandteil organisationaler Lern- und Entwicklungsprozesse.

Daten ermöglichen neue Formen der Kompetenzentwicklung

Bereits heute verfügen die Unternehmen über zahlreiche Mitarbeiterdaten – Daten, über deren

- Qualifikationen und Kompetenzen,
- absolvierte Trainings und Weiterbildungen,
- Tätigkeitsprofile und Projekterfahrungen,
- Interessen und Lernpräferenzen,
- genutzte IT-Programme und -Systeme,
- Lern- und Entwicklungsziele.

Werden diese Daten miteinander verknüpft, können KI-Systeme daraus differenzierte Entwicklungsbilder der einzelnen Mitarbeitenden ableiten, die auch

- deren Potenziale sichtbar machen und
- ihnen Entwicklungsoptionen aufzeigen, die zu ihren Erfahrungen und Kompetenzen passen.

Dadurch lassen sich individuelle Entwicklungsprozesse stärker mit den strategischen Zielen der Unternehmen verzahnen. Zudem wird das Coaching anschlussfähig an deren Personalentwicklungsstrategien, da die Unternehmen dank der mit KI-Hilfe gewonnenen Informationen erkennen können:

- Welche Entwicklungsbedarfe treten gehäuft auf?
- Wo fehlen noch Lern-/Entwicklungsangebote?
- Wo entstehen Überforderungen oder Unsicherheiten?

Dadurch entwickelt sich das Coaching zu einem integralen Bestandteil moderner Lern- und Entwicklungsarchitekturen.

Schwachstelle: KI ersetzt keine menschliche Beziehung

Dessen ungeachtet können KI-Systeme jedoch menschliche Beziehungen nur bedingt ersetzen, denn: Gerade in belastenden Situationen und bei existenziellen Fragen wünschen sich Menschen ein Gegenüber, das nicht nur – wie ein Chatbot – analysiert, sondern auch emotional präsent ist; ein Gegenüber, das wie ein erfahrener Coach zum Beispiel meist intuitiv spürt,

- wann ein Konfrontieren hilfreich ist,
- wann eher ein Sich-zurückhalten angesagt ist,
- wann Unsicherheit ausgehalten werden muss,
- wann ein Perspektivwechsel möglich wird.

Diese zwischenmenschlichen Prozesse lassen sich nicht – oder nur sehr bedingt – digitalisieren.

Dasselbe gilt für das Treffen wegweisender Entscheidungen. Denn auch hierbei geht es selten rein um ein rationales Abwägen; vielmehr spielen auch das Bauchgefühl, die persönliche Stimmigkeit und emotionale Sicherheit eine zentrale Rolle. Zudem möchten die Menschen das Gefühl haben, gesehen, verstanden und unterstützend begleitet zu werden.

Auch das persönliche Coaching verändert sich

Genau darin wird künftig der Mehrwert menschlicher Coaches liegen. Doch auch ihre Arbeit wird sich verändern. Künftig wird es selbstverständlich





sein, dass Coachingprozesse durch KI-Systeme vorbereitet und begleitet werden. Die Coachees, also die zu coachenden Personen, werden häufiger mit vorstrukturierten Themen, Hypothesen und Reflexionsergebnissen in die Coachingsitzungen kommen. Deshalb kann die gemeinsame Arbeit schneller in die Tiefe gehen.

Zudem werden die KI-Tools die Coachees zwischen den Sitzungen dabei unterstützen,

- ihre Gedanken weiterzuentwickeln,
- Perspektiven zu prüfen,
- sich Reflexionsfragen zu stellen,
- ihre Lernfortschritte zu evaluieren und
- Entscheidungsoptionen zu strukturieren.

Dadurch verändert sich die Rolle der Coaches. Sie werden sich künftig weniger über ihre Methodenkompetenz als über ihre Fähigkeit, Räume für persönliche Entwicklung zu öffnen, definieren und zentrale Fähigkeiten von ihnen werden sein:

- die Beziehungsgestaltung,
- emotionale Präsenz zeigen,
- das Wahrnehmen feiner Signale,
- der Umgang mit Ambivalenz,
- das Fördern innerer Klärung und
- das resonanzfähig sein.

Dementsprechend werden sich auch die Coaching-Ausbildungen verändern: Weg von den klassischen Fragetechniken und standardisierten Methoden, die sich von KI-Systemen zunehmend gut abbilden lassen; hin zu den Fähigkeiten, die sich nicht digitalisieren und automatisieren lassen.

Coaching wird stärker in den Arbeitsalltag integriert

Verändern werden sich auch die Coaching-Zielgruppen. Lange Zeit war Coaching im betrieblichen Kontext weitgehend Führungskräften und ausgewählten Leistungsträgern vorbehalten – auch aus Kostengründen. Durch die KI-gestützten Coachingtools wird Coaching sich von einem exklusiven Angebot hin zu einem breit verfügbaren Unterstützungsinstrument entwickeln, das Mitarbeitende unter anderem nutzen

- bei neuen Aufgaben und Rollenwechseln,
- vor wichtigen Entscheidungen,
- in Veränderungsprozessen,
- in Konfliktsituationen und
- zur persönlichen Weiterentwicklung.

Damit werden das Reflektieren, Lernen und Sichentwickeln stärker in den Arbeitsalltag integriert.

Je stärker KI im Coaching eingesetzt wird, desto wichtiger werden jedoch auch Qualitätsstandards, denn KI-Systeme sind nie neutral. Hinter ihnen steht stets ein bestimmtes Coachingverständnis. Deshalb müssen die Unternehmen und Anwender wissen:

- Wie wurde das System trainiert?
- Welche Annahmen liegen ihm zugrunde?
- Regt das System nur die Reflexion an oder gibt es auch konkrete Ratschläge?
- Wie geht es mit Unsicherheit um?
- Was passiert, wenn keine Lösung gefunden wird?

Besonders sensibel ist die Abgrenzung zwischen Coaching und Therapie. Menschliche Coaches müssen diese Grenzen kennen und erkennen. Dasselbe gilt für KI-gestützte Coachingtools. Deshalb werden künftig verbindliche Qualitätskriterien und eventuell auch spezielle Zertifizierungen für KI-basierte Coachingangebote notwendig sein.

Weiterbildner müssen neugierig sein und bleiben

Für Coaches oder allgemein Personen, die im HR-Bereich tätig sind, bedeuten diese Veränderungen

vor allem: Sie müssen neugierig und lernbereit sein und bleiben. Und: Sie müssen sich mit den Entwicklungen im KI-Bereich und den aktuellen Forschungsergebnissen zur KI-Nutzung befassen. Denn die Erfahrung zeigt: Solche technologischen Entwicklungen lassen sich nicht aufhalten. Auch das Online-Coachen wurde vor einigen Jahren noch kritisch beäugt. Heute ist es selbstverständlich.

Ebenso wird sich der KI-Einsatz im Coaching- und Weiterbildungsbereich allgemein Schritt für Schritt etablieren. Personen, die im HR-Bereich tätig sind, dürfen sich dieser Entwicklung nicht entziehen. Sie sollten zudem die KI nicht als Konkurrenz oder Bedrohung, sondern als ein Tool verstehen, das ihre Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erweitert. Gelingt dies, dann kann das Coaching in Zukunft sogar menschlicher als heute sein, denn: Wenn die KI viele strukturierende und analytische Aufgaben der Coaches übernimmt, entsteht mehr Raum für das, was Coaching im Kern ausmacht: echte Begegnung, Resonanz und persönliche Entwicklung.

Die Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur in ihrer Organisation unterstützt. Sie betreibt mit Harald Karrer die Online-Plattform https://trainerklub.com für im Weiterbildungs- und Personalentwicklungsbereich tätige Personen. Diese wurde 2025 vom Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) mit dem Europäischen Trainingspreis in Gold ausgezeichnet.

Wissen, das bleibt: Micolearning für den Büroalltag mit Microsoft 365

VON FLORIAN SANDMANN-REETZ

Ein Schulungstag ist schnell vorbei. Das neu erworbene Wissen ist oft noch schneller wieder vergessen. Wer im Assistenzbereich oder als Office Professional arbeitet, kennt die Vergessenskurve aus eigener Erfahrung: Direkt nach dem Seminar sitzt der neue Excel-Trick noch, zwei Wochen später ist er wieder weg, weil der Alltag mit Terminkoordination, Korrespondenz und Projektorganisation kaum Zeit für Nachbereitung lässt.

Gleichzeitig verändert sich Microsoft 365 ständig weiter. Kaum hat man sich an eine Funktion gewöhnt, kommt über ein Update schon die nächste dazu, und Copilot sorgt zusätzlich dafür, dass sich der Umgang mit den gewohnten Programmen laufend wandelt.

Wer den Überblick behalten will, braucht keine einmalige Fortbildung, sondern eine Quelle, die kontinuierlich mitläuft, ohne den Arbeitstag zusätzlich zu belasten. Genau hier setzt die ArtReich GmbH mit der Microlearning Community an.

Zwei Zugangsstufen, ein Prinzip

Die Community setzt das Prinzip des Microlearnings um: Wissen wird nicht in großen Blöcken vermittelt, sondern in kleinen, sofort umsetzbaren Einheiten, die genau dann zur Verfügung stehen,wenn sie im Arbeitsalltag gebraucht werden. Der kostenfreie Bereich bildet die Basis. Er bietet eine umfangreiche Bibliothek mit kurzen, praxisnahen Lernvideos rund um Outlook, Teams, Excel, Copilot und weiteren Office-Anwendungen, dazu Foren für den Austausch mit anderen Mitgliedern sowie eine KI-gestützte Suche, die zu jeder Frage das passende Video findet. Die Community ist werbefrei, DSGVO-konform und ohne Tracking gestaltet. Das ermöglicht fokus-


Florian Sandmann-Reetz

siertes Lernen, ohne Ablenkung durch Werbebanner oder Datensammlung im Hintergrund.

Wer tiefer einsteigen möchte, wechselt in den kostenpflichtigen Premium-Bereich. Dieser enthält alle Inhalte der kostenfreien Community und darüber hinaus mehrere zusätzliche Formate, die besonders auf kontinuierliche Weiterentwicklung ausgelegt sind:

- **Insider-Updates, alle 14 Tage:**
  Kompakt aufbereitete Neuigkeiten aus der Microsoft-365-Welt, sodass niemand selbst recherchieren muss, um auf dem Laufenden zu bleiben.

- **Deep Dives, einmal im Monat:**
  Ein Microsoft-365-Thema wird vom Expertenteam in kurze, aufeinander aufbauende Kapitel gegliedert. Inhaltlich geht es in die Tiefe, zeitlich bleibt es dennoch auf dem Punkt.

- **Live-Format, einmal im Monat:**
  Bei der „Sendezeit“ gehen die Mitglieder aktiv in den Austausch untereinander und mit den Expert:innen von ArtReich, können Fragen stellen und direkt von den Erfahrungen anderer profitieren.

- **Priorisierter Experten-Support:**
  Für ganz konkrete Fragen aus dem Arbeitsalltag gibt es Hilfe von erfahrenen Trainer:innen. Keine Google-Suche mehr, sondern konkrete Unterstützung von Menschen, die sich auskennen

Wie sich das im Alltag bemerkbar macht

Der Vorteil des Microlearnings zeigt sich ganz praktisch im Arbeitsalltag. Wissen bleibt präsent, weil regelmäßige, kleine Wiederholungsimpulse den einmaligen Kraftakt eines langen Seminars ersetzen. Fragen landen nicht mehr im überlasteten Helpdesk oder bei einer Suchmaschine, deren Antworten auch mal danebenliegen, sondern finden in der Community Menschen, die denselben Arbeitsalltag kennen. Und weil viele nützliche Funktionen in Microsoft 365 schlicht unbekannt sind, bleiben Lizenzen oft nur zum Teil genutzt. Der kontinuierliche Input sorgt dafür, dass vorhandene Werkzeuge tatsächlich im Alltag ankommen.

Für Assistenzen ist das doppelt relevant: zum einen als persönliche Weiterbildung in kleinen, gut planbaren Zeitfenstern zwischen anderen Aufgaben, etwa ein kurzes Video am Morgen oder ein Deep Dive an einem ruhigeren Nachmittag. Zum anderen, weil Assistenzen häufig auch organisatorische und personalbezogene Themen mitverantworten und damit oft an der Stelle sitzen, an der über Weiterbildungsbudgets und -formate für das ganze Team mitentschieden wird. Wer die eigenen Lernroutinen kennt, kann diese Entscheidung fundierter treffen.

Auch für Unternehmen mit eigener Lernplattform

Für Unternehmen, die eine eigene Lernplattform (ein sogenanntes Learning-Management-System, kurz LMS) im Einsatz haben, bietet ArtReich zusätzlich ein Content-Abo an. Der komplette Microlearning-Content wird fertig produziert und kontinuierlich aktualisiert direkt in das firmeneigene System eingespielt. Das Team bleibt in der gewohnten Lernumgebung, ein zusätzliches Tool oder ein Plattformwechsel entfällt. Für Unternehmen ohne eigenes LMS steht alternativ der direkte Zugang zur Community für das ganze Team zur Verfügung, inklusive Onboarding.

Beide Wege verfolgen dasselbe Ziel: Statt Schulungsbudget in Einzelmaßnahmen zu investieren, die mit dem nächsten Update schon wieder veraltet sind, entsteht eine laufende Quelle aktuellen Wissens, die niemand im eigenen Haus recherchieren oder produzieren muss. Auch bislang nur teilweise genutzte Lizenzen zahlen sich zunehmend aus, weil ein größerer Teil ihrer Funktionen tatsächlich im Alltag ankommen. Ein aktuelles, gepflegtes Lernangebot ist zudem ein positives Signal an die Mitarbeitenden, was sich auch auf die Bindung ans Unternehmen und auf die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber auswirkt.

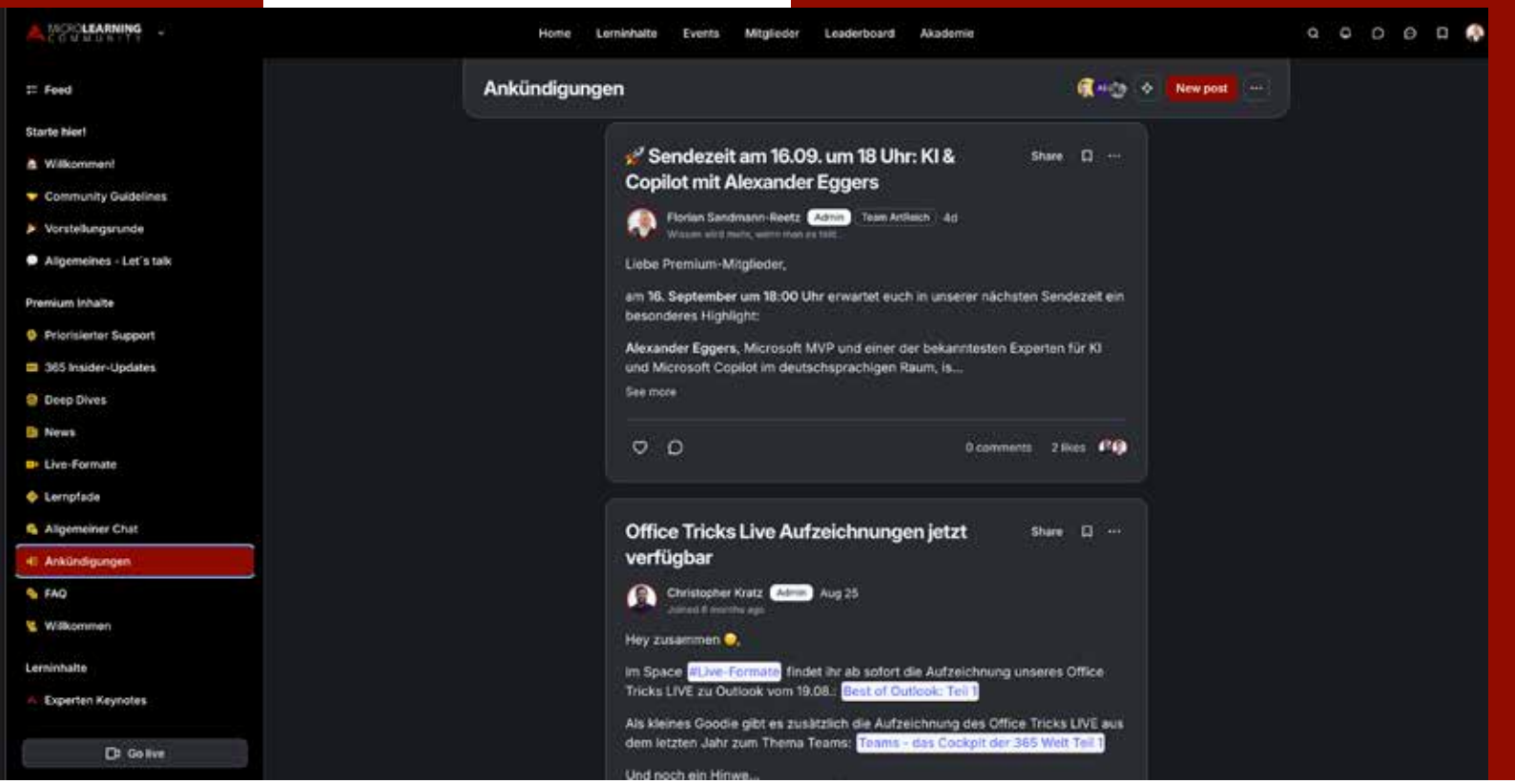
Ein erster Blick lohnt sich

Ob als persönlicher Einstieg über den kostenfreien Bereich, als Umstieg in den Premium-Bereich oder als Gespräch über die Integration in die firmeneigene Lernplattform: Der Aufwand für den ersten Schritt ist gering. Ein kurzes, unverbindliches Gespräch genügt in der Regel, um herauszufinden, welches Format zu den eigenen Anforderungen oder denen des Teams passt. Angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich Microsoft 365 weiterentwickelt, ist eine Mitgliedschaft in der ArtReich Microlearning Community eine Investition, die sich nicht nur einmal, sondern fortlaufend auszahlt.

ARTREICH
...für digitale Exzellenz

Anmeldung unter: community.artreich.de
Infos unter: 05264 3119850 oder artreich.de

MICRO**LEARNING**
COMMUNITY



Was Unternehmen zur Strategieumsetzung brauchen

VON HANS-PETER MACHWÜRTH

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Strategien – notgedrungen. Doch damit die neuen Strategien die gewünschte Wirkung entfalten, müssen sie mit Leben gefüllt und nachhaltig umgesetzt werden. Das fällt vielen Unternehmen schwer.

Unternehmensstrategien nehmen die Zukunft gedanklich vorweg. Entsprechend viele Einflussfaktoren fließen in sie ein und Annahmen liegen ihnen zugrunde. Zum Beispiel darüber, wie sich der Markt entwickelt. Oder welche Problemlösungen technisch künftig möglich sind. Deshalb ist das Entwickeln einer neuen Unternehmensstrategie meist ein langwieriger Prozess.

Darum lehnen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen oft mit einem Stoßseufzer erleichtert zurück, wenn die Strategie endlich „steht" und vom Top-Team „verabschiedet" wurde. Dabei beginnt nun erst die „Knochenarbeit", nämlich der Prozess, die Strategie mit Leben zu füllen und im Betriebsalltag nachhaltig umzusetzen. Hier eine Übersicht, was Unternehmen hierfür brauchen.

1. Eine Vision, wohin die Reise geht

Womit verdienen wir in fünf, zehn oder gar 20 Jahren unser Geld? Wollen wir dann das innovativste Unternehmen in der Branche oder der Serviceführer sein? Möchten wir dann das umsatzstärkste oder das ertragreichste Unternehmen in unserem Markt sein? Sind wir dann regional oder weltweit tätig? Laufen dann fast alle Prozesse in unserer Organisation digitalisiert ab? Hiervon müssen Sie beim Entwickeln einer Unternehmensstrategie bereits eine bildhafte Vorstellung, also Vision haben. Denn nur wenn Sie das Ziel Ihrer Reise kennen, können Sie den Weg dorthin planen.

2. Eine Strategie, wie das Ziel erreicht werden soll

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen", sagte der Ex-Bundeskanzler von Deutschland Helmut Schmidt einmal. Damit meinte er: Visionen sind ohne eine konkrete Vorstellung davon, wie sie realisiert werden können, Schall und Rauch. Wollen wir z. B. Innovationsführer werden, indem wir

- Start-ups aufkaufen,
- unsere Forschung ausbauen,
- unsere Leistungserbringungsprozesse weitgehend digitalisieren oder
- unsere Mitarbeitenden befähigen, eigenständig Verbesserungschancen zu erkennen und zu nutzen?

Solche Fragen gilt es beim Entwickeln der Strategie zu beantworten. Außerdem: Auf welche Teilziele – wie zum Beispiel

- die Innovationsgeschwindigkeit erhöhen oder
- die Mitarbeitenden empowern oder
- die Prozesse mit Hilfe der KI effektivieren – fokussieren wir unsere Aktivitäten, weil sie die größte Hebelwirkung haben?

3. Einen Umsetzungsplan, wie dabei taktisch und strategisch vorgegangen wird

Angenommen Ihr Unternehmen möchte das ertragreichste Unternehmen in seiner Branche werden. Dann gilt es die Erfolgsfaktoren hierfür zu identifizieren und hieraus Handlungsfelder abzuleiten. Hierfür bedarf es zum Beispiel aus Sicht Ihrer Zielkunden attraktiver Produkte und Dienstleistungen, und Ihr Vertriebsteam muss diese gut verkaufen können. Zudem müssen alle relevanten Prozesse „lean", also schlank und effektiv sein.

Sie sehen: Es gibt viel zu tun – also sollten Sie Prioritäten setzen. Was machen wir zuerst und was später? Denn alles auf einmal können Sie nicht tun: Hierfür fehlt Ihnen im Arbeitsalltag meist schlicht die Zeit und oft auch das nötige Geld. Folglich brauchen Sie einen Plan, aus dem hervorgeht: Wer macht was bis wann – unter Berücksichtigung der Teilziele?

4. Ein Management-System, um die Aktivitäten zu koordinieren und den Prozess zu steuern

Damit die Vision eines Unternehmens Realität wird, müssen in der Regel alle Bereiche ihr bisheriges Vorgehen überdenken. Zudem gilt es oft, ihre Zusammenarbeit neu zu strukturieren. Also bedarf es eines Managementsystems wie zum Beispiel der Balanced Scorecard, um die Einzelaktivitäten bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend zu koordinieren, so dass alle Beteiligten am selben Strang ziehen.

Zudem ist ein Management-Tool nötig, um den Gesamtprozess zu steuern und zwischenzeitlich zu überprüfen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg, das nächste Etappenziel zu erreichen? Denn nur dann kann das Unternehmen schnell und agil auf mögliche Zielabweichungen reagieren oder gegebenenfalls Kurskorrekturen vornehmen.

5. Mitarbeitende, die sich für das Erreichen der Ziele engagieren

Allein kann das Top-Management eines Unternehmens zum Beispiel das Ziel „Wir wollen das ertragreichste Unternehmen in unserer Branche werden“ nie erreichen. Hierfür braucht es Mitstreiter in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Engagierte Mitstreiter werden Menschen aber nur, wenn sie sich mit einem Vorhaben identifizieren. Deshalb ist es wichtig, die betroffenen Bereiche in die Planungen zu integrieren. Auch damit Vertreter dieser Bereiche später im Strategieumsetzungsprozess als Multiplikatoren und Promotoren der Veränderung dienen können.

6. Ein Kommunikationskonzept, um die Beteiligten zu informieren und integrieren

An den strategischen Planungen können in größeren Unternehmen nie alle Mitarbeiter beteiligt werden – und schon gar nicht können die strategischen Basisentscheidungen im Kollektiv getroffen werden. Vielmehr müssen die Verantwortlichen im Top-Team irgendwann entscheiden: „Das machen wir, und wir machen es so.“ Das ist eine ihrer zentralen Aufgaben.

Wichtig ist es jedoch, anschließend alle Betroffenen darüber zu informieren,

- was entschieden wurde und


Hans-Peter Machwürth

- warum das Management sich hierfür entschied und
- weshalb es andere Optionen, also Möglichkeiten, verwarf.

Zudem gilt es die Betroffenen darüber zu informieren, was die Entscheidungen für sie bedeuten. Zudem sollten sie erfahren, welche Unterstützung sie hierbei von ihrer Führung und vom Unternehmen erwarten dürfen – zum Beispiel im Bereich Weiterbildung oder personelle und technische Ausstattung. Hierfür bedarf es eines Kommunikationskonzepts, auch weil im Verlauf des Changeprojekts, das jeder Strategieumsetzungsprozess ist, immer wieder neue Informations- und Kommunikationsbedarfe entstehen.

7. Promotoren und Multiplikatoren, die für das Changeprojekt werben

Die Mitarbeiterzeitung und das firmeninterne Intranet sind wichtige Medien, um die Betroffenen zu informieren. Viel wirksamer sind Botschaften jedoch, wenn die Betroffenen diese von Personen vernehmen, denen sie vertrauen – insbesondere, wenn diese ihre Fragen so beantworten, dass sie hierbei authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Deshalb brauchen Strategieumsetzungsprojekte entsprechende Promotoren und Multiplikatoren

auf allen Ebenen, denn nur mit ihrer Hilfe können mit der Zeit auch die Mitarbeiter ins Boot geholt werden, die dem Projekt zunächst kritisch-distanziert gegenüber standen. Zudem kann nur mit ihrer Hilfe im Verlauf des Strategieumsetzungsprozesses die Veränderungsenergie auch dann hoch gehalten werden, wenn Probleme auftauchen.

8. Führungskräfte, die führen

In jedem Changeprojekt gibt es verschiedene typische Phasen. Nicht selten lehnt ein großer Teil der Betroffenen, wenn ein solches Vorhaben verkündet wird, dieses zunächst ab. Mit der Zeit akzeptiert er die geplante Veränderung jedoch zunächst rational und dann auch emotional und engagiert sich zunehmend für das Erreichen der angestrebten Ziele.

In den verschiedenen Phasen eines Changeprojekts haben die Mitarbeitenden jedoch unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse. Also haben sie auch unterschiedliche Erwartungen an ihre Führung. Diese müssen ihre Führungskraft kennen und auf sie eingehen. Also gilt es ihnen die hierfür erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln.

9. Ein Qualifizierungsprogramm, das den Betroffenen die nötige Kompetenz vermittelt

Wenn sich in einem Unternehmen die Strukturen und Abläufe sowie Arbeitsinhalte und -beziehungen ändern, erwachsen hieraus auch neue Anforderungen an die Mitarbeitenden. Das heißt, sie müssen ihr Verhalten und nicht selten ihre Einstellungen ändern. Zudem werden häufig Routinen obsolet, die sie im Lauf der Jahre entwickelt haben und die ihnen Sicherheit gaben.

Die Mitarbeitenden müssen also neu- bzw. umlernen. Hierbei sollte das Unternehmen sie durch ein Qualifizierungsprogramm unterstützen. Zudem sollte ihnen ein Coach oder die Führungskraft bei Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensroutinen zur Seite stehen.

10. Einfache Tools für die Alltagsarbeit.

In der sogenannten VUKA-Welt ändern sich die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns in Unternehmen immer schneller. Deshalb lautet seit Jahren ein zentrales Ziel fast aller Changeprojekte: Die Mitarbeitenden sollen die Kompetenz erwerben, eigenständig Probleme zu erkennen und zu lösen sowie Verbesserungschancen zu nutzen.

Um die gewünschte Eigeninitiative und -verantwortung zu zeigen, benötigen die Mitarbeitenden auch

PREMIUM PARTNER

DIESE BSB-PARTNER STEHEN IHNEN MIT IHRER KOMPETENZ ZUR

Avery Zweckform
Office Products Europe GmbH
Miesbacher Straße 5 | 83626 Oberlaindern/Valley
Tel.: +49 8024 641-474 | Fax: +49 8024 5611
info@averyzweckform.com | www.averyzweckform.com

HSM GmbH + Co. KG
Austraße 1-9 | D-88699 Frickingen
Tel: +49 7554 2100-0 | Fax: +49 7554 2100-160
info@hsm.eu | www.hsm.eu/de

Certified Das Kundenzertifikat GmbH & Co. KG
Felkestraße 18 | 55566 Bad Sobernheim
Tel.: +49 6751 14541-0 | Fax: +49 6751 14541-11
info@certified.de | www.certified.de

Lebkuchen-Schmidt GmbH & Co. KG
Nürnberger Lebkuchen, Gebäck und andere feine Spezialitäten
Zollhausstraße 30 | 90469 Nürnberg
Telefon: + 49 911 8966-0 | Fax: + 49 911 8966-222
Christoph-Stoiber@lebkuchen-schmidt.com
www.lebkuchen-schmidt.com

DURABLE Hunke & Jochheim GmbH & Co. KG
Westfalenstraße 77–79 | D-58636 Iserlohn
Tel.: +49 2371 662-221 | Fax: +49 2371 662-355
durable@durable.de | www.durable.de

LEITZ ACCO Brands GmbH & Co. KG
Siemensstraße 64 | D-70469 Stuttgart
Tel.: +49 711 8103-0 | Fax: +49 711 8103-486
germanyinfo@acco.com | www.leitz.com

einfach handhabbare Tools. Diese sollte das Unternehmen ihnen zur Verfügung stellen und sie in deren Gebrauch schulen.

11. Rasch vorzeigbare erste Erfolge.

„Wir wollen das innovativste Unternehmen unserer Branche werden." „Wir wollen ein Global Player werden." „Wir möchten der Serviceführer in unseren Marktsegment werden." Das Erreichen solcher Ziele dauert meist Jahre. Entsprechend häufig haben die Beteiligten im Projektverlauf das Gefühl „Es bewegt sich nichts", selbst wenn das Unternehmen sich auf einem guten Weg befindet. Auch deshalb ist das Definieren von Meilensteinen bei der Zielerreichung von Bedeutung – und zwar nicht nur auf der Unternehmens-, sondern auch Bereichs-, Team- und Mitarbeiterebene. Damit die Führung möglichst oft verkünden kann: „Wir (bzw. Sie) haben ein Teilziel erreicht." Sonst erlahmt die Veränderungsenergie.

12. Ausdauer, Hartnäckigkeit und Geduld

Dessen ungeachtet erfordern speziell Strategieumsetzungsprojekte, die auch auf eine Kulturveränderung abzielen, viel Ausdauer und Geduld der Verantwortlichen. Denn das Verankern der gewünschten neue Routinen in den Köpfen der Mitarbeitenden und in der Organisation braucht seine Zeit. Keinesfalls sollten die Verantwortlichen jedoch, wenn die Veränderung ihnen zu langsam voranschreitet, in eine für ihre Untergebenen erkennbare, operative Hektik verfallen, denn für solche Changeprozesse gilt das Bonmot: „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht."

Sorgen Sie vielmehr durch Maßnahmen in Ihrem privaten Umfeld wie Ausgleichssport oder indem Sie mit einem Coach das Geschehen reflektieren, dafür, dass Sie Ihre innere Balance bewahren und weiterhin die Zuversicht ausstrahlen, die man zum Führen von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen braucht.

Der Autor

Hans-Peter Machwürth ist Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede (www.mticonsultancy.com), das Unternehmen beim Entwickeln und Umsetzen ihrer Strategien unterstützt.

VERFÜGUNG (EINE AUSWAHL)

NWL Office Products GmbH
Albert-Einstein-Ring 17 | D-22761 Hamburg
Tel.: +49 40 8555-0 | Fax: +49 40 8555-2288
info-germany@newellco.com | www.dymo.de

Unique Personalservice GmbH
Landsberger Straße 370 a | D-80687 München
Tel.: +49 89 56827-0 | Fax: +49 89 56827-100
info@unique-pro.de | www.unique-pro.de

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
Theodor-Heuss-Straße 2-4 | D-53177 Bonn
Tel.: +49 228 8205-0 | Fax: +49 228 3696480
info@vnr.de | www.vnrag.de

IMPRESSUM

Herausgeber:
Bundesverband Business Professionals e. V. (bSb)
Meyerholz 24, 28832 Achim, www.bSb-office.de

Redaktion:
Isa Bertram, Enisa Romanic, Gertraude Gaida

Anzeigen und Vermarktung:
Isa Bertram, E-Mail: bertram@bSb-office.de

Gestaltung und Druck:
Die Schrift WERBUNG RUNDUM,
Steuben-Allee 17, 28832 Achim, www.dieschriftachim.de

**Erscheinungsweise,
Einzelverkaufs- und Abonnementpreis:**
tempra365 erscheint viermal jährlich.
Einzelverkaufspreis: 5,50 €
Abonnementpreis 20,00 € zzgl. Versandkosten

Kleingedrucktes:
Für Fehler oder falsche Angaben in nicht von uns verfassten Artikeln sind wir nicht verantwortlich.


bSb
Bundesverband
Business Professionals e. V.