



# Platz 1 im Wettbewerb „Internationaler Tag der Idee“

## Für die Idee: „Zukunftssichere Mitarbeiterführung unter dem Aspekt der DIGITALISIERUNG 4.0“

Den 1. Platz im 6. Wettbewerb „Internationaler Tag der Idee“ des Zentrums Ideenmanagement hat Herr Willibert Michels mit seiner Idee „Zukunftssichere Mitarbeiterführung unter dem Aspekt der DIGITALISIERUNG 4.0“ gewonnen.

Mit diesem Wettbewerb wollen wir das Thema Ideenmanagement mehr in den Fokus der Öffentlichkeit bringen, indem wir

- Menschen ermutigen, Themen, die sie bewegen, anzusprechen und zu veröffentlichen,
- Menschen unterstützen, zu diesen Themen im Dialog mit anderen Ideen und Impulse gemeinsam zu entwickeln,
- Menschen begeistern, die gemeinsam entwickelten Ideen umzusetzen.

Dabei geht es uns darum, dass die Menschen in den Unternehmen, Verwaltungen, Vereinen und natürlich auch privat, Ideen entwickeln oder Aktionen/Initiativen generieren, die entweder etwas ganz Neues beinhalten oder Bestehendes verbessern.

Alle können mitmachen: Jung und Alt, MitarbeiterInnen und Führungskräfte, KünstlerInnen, Schüle-

rInnen, Auszubildende, Studierende, ErfinderInnen, WissenschaftlerInnen, Institutionen, Vereine, Verwaltungseinrichtungen, Betriebsgemeinschaften und Unternehmen – eben alle!

Die TeilnehmerInnen können sich untereinander austauschen und vernetzen, können Ideen und Realisierung zusammenbringen. Und genau das ist passiert.

Während des Votings auf unserer Seite für die Vorschläge im Jahr 2017 meldete sich ein Interessierter und schilderte seine ähnlichen Erfahrungen als Kommentar zum Beitrag und bot einen Interessenaustausch an. Da beide in der gleichen Region zu Hause sind, entsteht schnell ein reger Austausch noch lange bevor Herr Michels als späterer Preisträger feststeht.

Die Folge ist ein interaktiver Austausch zu Problemen, aber auch Lösungsansätzen in der Arbeit mit Führungskräften. Inzwischen sind diese Ideen bereits in die Tat umgesetzt – in Form eines Konzeptes, das es in sich hat.

Christiane Kersting hat mit dem Preisträger und Kommunikationstrainer Willibert Michels und seinem neuen Kooperationspartner Dr. Dirk Schachta, Betreiber des Meridian-Zentrums in Dortmund, gesprochen.

**CK:** Beginnen wir mit Ihnen, Herr Michels, wie sind Sie auf dieses Thema gekommen und was hat es mit Digitalisierung zu tun?

**Willibert Michels (WM):** Der Arbeitstitel entstand im Kontext mit einem Auftrag, wobei in diesem Fall ältere Führungskräfte mit einer Ingenieurausbildung plötzlich nicht mehr fachliche Prüfungen vornehmen sollten, sondern diese durch digitale Systeme bereitgestellt wurden. Die klassische Fachkompetenz wurde nicht mehr gebraucht. Stattdessen wurde die Anleitung zu innovativen Prozessen im Team verlangt. Eine Situation die Frustration und auch Überforderung bei den Mitarbeitern zeigte. Meine Aufgabe sollte sein, ein klassisches Teamtraining durchzuführen. Schnell wurde aber deutlich, dass die Probleme tiefer lagen.



*Ganzheitlich betrachtet sollte es aus jetziger Sicht eher „Zukunftssichere Personalarbeit unter dem Aspekt Führung 4.0“ heißen. Denn das Thema betrifft wirklich alle Führungskräfte und HR Verantwortliche.*

Sind Strukturprobleme erkennbar, so sollten wir uns nicht scheuen einen erfahrenen Berater hinzuzuziehen.

**CK:** Herr Michels, Sie sprechen von Überforderung und Frust. Das klingt sehr nach drohendem Burnout. Ist das nicht eher ein Thema der Gesundheitsvorsorge?

**WM:** Die Antwort lautet „JEIN“. Gesundheitsvorsorge ist sicherlich ein Aspekt, der aber oft allein gesehen wird. Nicht selten gibt es deshalb auch Präventivprogramme, die gegensteuern sollen. Aber die über diesen Fakt hinausgehenden wirtschaftlichen Faktoren sind für ein Unternehmen oft noch gravierender, werden aber von den Verantwortlichen selten erkannt.

**CK:** Herr Michels haben Sie ein Beispiel dafür?

**WM:** Hier bekommen Sie ein ausdrückliches JA – nehmen Sie die aktuell veröffentlichte Gallup-Studie. In der Zusammenfassung sind die Probleme sehr gut erkennbar.

#### Auszug aus der aktuellen Gallup-Studie

Würde man es bei einem Unternehmen schaffen, die Fehlzeiten aller Mitarbeiter auf den gleichen Wert zu bringen, und zwar 5,8 Tage pro Jahr, wie es die Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung zeigen, so würde dies eine Kostenentlastung in folgender Höhe ausmachen:

Mitarbeiteranzahl:	Jährliche Einsparung:
500 Mitarbeiter	278.000 Euro
2.000 Mitarbeiter	1.100.000 Euro
30.000 Mitarbeiter	16.700.000 Euro

Es gilt also, Teams und Führungskräfte emotional an das Unternehmen zu binden!

Die Erkenntnis bei Arbeitsumfeld und Mensch: Zwei „Energiesysteme“, die gleich funktionieren, aber leider nicht immer kompatibel sind.

**CK:** Herr Michels, gibt es einen Grund, warum Unternehmen hier bisher nicht gegensteuern? Ist es wirklich Unkenntnis?

**WM:** Unternehmen bilanzieren Gewinne nach Abzug von Kosten. Nicht gemachte Gewinne traut sich niemand aufzuzeigen, denn dann würde transparent, wo der Schuh überall drückt.

**CK:** Sie sind selbst langjähriger Analyst und Trainer, gibt es einen Grund für die Zusammenarbeit mit

Herrn Dr. Schachta?

**WM:** Ja, weil auch ich dazulerne. Früher war ich es gewohnt, Orientierung in der Form zu geben, dass ich den Führungskräften sagte, wo Norden ist. Also genau so direktiv, wie sie selbst mit ihren Mitarbeitern gesprochen haben. Das wurde verstanden. Nun aber ändern sich die Faktoren und es geht eher um Motivation, leise Töne und Empathie. Da ist es gut, einen Partner an der Seite zu haben, der dieses intensiv lebt.

**CK:** Herr Michels, was überzeugt Sie an Dirk Schachta?

**WM:** Wie einfach Lösungen sein können. Seine einfachen Fragen und tiefgründigen Antworten begeistern mich. Fragen Sie ihn am besten einmal nach dem „John Wayne Prinzip“.

**CK:** Herr Dr. Schachta, bevor wir Sie fragen, warum Sie Gemeinsamkeiten mit Herrn Michels und dem Projekt sehen, interessiert uns jetzt brennend, was es mit dem „John Wayne-Prinzip“ auf sich hat.

**Dirk Schachta (DS):** Das ist eins meiner Lieblingsbilder aus dem Coaching mit Führungskräften. Ich erlebe immer wieder, dass Führungskräfte dem Trugbild der toughen, willens- und durchsetzungsstarken Führungskraft ohne Fehler nacheifern ... und dies auch leider von anderen einfordern. Nicht zuletzt, weil sie selber in einer eher klassisch-hierarchische Ausprägung groß geworden sind.

Für mich ist diese gelebte Vorstellung ein Extrembeispiel für Kontraproduktivität, denn so werden dann im Umkehrschluss andere verurteilt, wenn sie Schwäche oder Emotionen zeigen oder auch einfach mal Fehler machen.

Hier benutze ich dann das Bild aus den Western der 50er oder 60er Jahre, wo John Wayne mit rauhen Sprüchen und harter Haltung sein Pferd am Saloon anbindet und dort dann die anderen harten Cowboys trifft. In der Führungspraxis von heute aber für mich ein No-Go.

**CK:** Herr Schachta - wir wollen noch über Gemeinsamkeiten sprechen.

**DS:** Das für mich Faszinierende ist, dass wir einerseits grundlegende Gemeinsamkeiten haben: Herr Michels mit LIFO® und der Grundlage der Lehren von Rogers und meine Arbeit mit klientenzentrierter Gesprächsführung ebenfalls nach Rogers.

Andererseits ergänzen wir uns auch wie Yin & Yang durch unsere sich perfekt ergänzenden, an sich gegenteiligen Stärken und Ausrichtungen. Denn Herr Michels leistet mit seiner rationell-analytischen LIFO©-Tätigkeit genau das Pendant zu meinem mental-emotionalen Tätigkeitsbereich.

**CK:** Bei dem Stichwort Tätigkeitsbereich: Sie sind Inhaber des Meridian-Zentrums. Was genau tun Sie dort?

**DS:** Das Meridian-Zentrum hat es sich zum Ziel gesetzt, Menschen und auch Unternehmen bei nachhaltigen Veränderungen zu unterstützen, wobei der Mensch ganzheitlich mit seinen individuellen Möglichkeiten im Mittelpunkt steht. Da jeder Mensch seine eigenen „Baustellen“ im Leben hat, ist die Lösung hierfür auch ausschließlich

in seinen Möglichkeiten zu finden, d.h. wir geben keine Musterlösung vor, sondern begleiten ihn bei seinem eigenen Lösungsweg – mit ganz viel Empathie und bestmöglicher Kongruenz.

Unsere Methoden-Schwerpunkte liegen dabei u.a. in den Bereichen Mental-Training, Focusing, Achtsamkeits-Training, Gesprächsführung nach Rogers und ganzheitlichem Coaching.

**CK:** Herr Schachta, was sollte Ihrer Meinung nach ein innovatives Unternehmen tun, um seine Führungskräfte zu unterstützen?

**DS:** Wichtig ist, Führungskräfte als Menschen zu sehen und zu behandeln. Vor allem bei Top-Führungskräften wird der wirtschaftliche Druck meist 1:1 weitergereicht und dabei der vermeintliche finanzielle Erfolg über alles gestellt. Dies ist leider nur kurzfristig gedacht. Denn dass dies nicht zwingend die Unternehmenskultur mittel- und langfristig nachhaltig verbessert, versteht sich von selbst.

Entscheidend ist dabei für den Unternehmenserfolg, dass die Führungskräfte in der Folge erkennen und vermitteln, dass auch Ihre Mitarbeitende als Menschen behandelt und respektiert werden. Aus diesem Umgang resultieren im Ergebnis Mitarbeitermotivation, Innovation und positive Arbeits- und Unternehmensergebnisse. Und damit steigt folgerichtig auch der Unternehmenswert. Herr Michels verwies in diesem Zusammenhang ja schon bereits auf die Gallup-Studie.

**CK:** Und was genau bedeutet aus Ihrer Sicht der respektvolle Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitern?

**DS:** Trotz aller Professionalität, die von Führungskräften und Mitarbeitenden im dienstlichen Umgang miteinander

erwartet werden sollte, sieht es doch in der Realität meist so aus:

*Die Mitarbeitenden kommen morgens mit ihrem persönlichen inneren Rucksack zur Arbeit, in dem sich ihre jeweiligen Erwartungen, Bedürfnissen und Emotionen*

#### Fakten aus der EU-OSHA Studie

Welche Dramatik sich hinter diesem Themenkomplex verbirgt, zeigt sich in der Studie der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA). In der Studie wurden europaweit 36.000 Führungskräfte und Arbeitsschutzbeauftragte befragt, mit dem Ergebnis, dass (gerade auch in Deutschland) Stress und Mobbing drastisch zunehmen und entsprechend viele gesundheitliche Gefahren am Arbeitsplatz verursachen. So nehmen 80 % der befragten Manager arbeitsbedingten Stress als Gefährdung wahr - in Deutschland sind es gar über 90 %. So gehen EU-weit rd. 60 % aller Fehlzeiten auf beruflichen Stress zurück, während jeder dritte Mitarbeiter mit Burnout-Symptomen kämpft.

befinden, und treffen dort dann auf ihre Führungskraft, die auch einen solchen Rucksack bei sich trägt.

Ist die Führungskraft dann nicht in der Lage, zu akzeptieren, dass hier zwei Erwartungen und Rollen aufeinander treffen, dann ist diese Situation bereits im Vorfeld zum Scheitern verurteilt. Denn im Zweifel wird die Führungskraft automatisch per Rangordnung erwarten, dass der Mitarbeiter zu funktionieren und am besten „nur“ die Erwartungen der Führungskraft zu bedienen hat. Dessen Erwartungen interessieren da häufig nur sehr wenig.

Wichtig ist daher, dass die Führungskraft dies erkennt; nicht nur rationell versteht, sondern mental nachvollzieht und im Arbeitsalltag auch lebt.

Welche Dramatik sich hinter diesem gesamten Themenkomplex verbirgt, zeigt sich in der Studie der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) aus dem Jahre 2009. Für die einzelnen Führungskräfte hat sich nach meiner Einschätzung bislang aber viel zu wenig geändert.

**CK:** Aber wäre dies nicht auch schon in der Vergangenheit zu bewältigen gewesen?

**DS:** Ja, da haben Sie natürlich Recht. Das Faszinierende ist: Sobald in verschiedenen Kontexten das Thema „Führung“ angesprochen wird, heißt es immer wieder „Oh ja, da liegt auch bei uns richtig etwas im Argen“ und es werden vielfältige Negativ-Beispiele genannt.

Fragen wir dann nach, was denn geändert oder bislang unterstützend gewährleistet worden ist, kommt meist entweder der Hinweis auf vergangene Führungsprogramme, die nicht wirklich nachhaltig gewirkt haben, oder es wird darauf verwiesen, dass im Bereich der Personalverantwortung und des oberen Managements noch nicht die Erkenntnis vorliegt, dass an dieser Stelle tatsächlich Handlungsbedarf besteht. Insofern

besteht mehr denn je Handlungsbedarf. Und die positive Resonanz, die wir in dieser kurzen Zeit seit der Verleihung erfahren haben, spricht für sich.

#### Fehler der Vergangenheit:

Es wurde immer rein rational und an der Außenwirkung von Führungskräften gearbeitet: Präsentationsfähigkeit, Führungsstärke und Konfliktlösungsstrategien – alles wirkt außen und nur kurzfristig!

**CK:** Herr Michels, Ihr Wettbewerbsbeitrag bezieht sich auf die Digitalisierung 4.0. Was hat der CROSS-CHECK damit zu tun?

**WM:** Die oft genannten Begriffe Digitalisierung und Führung 4.0 sind ja eher Kunstworte und wollen uns lediglich sagen, dass Veränderungsprozesse notwendig sind, um die Zukunft zu bestehen. Wir werden uns gemeinsam dieser Aufgabe stellen. Nach einem 2-stufigen CROSS-CHECK, bei dem eine Abfrage der wichtigsten Daten zu Absicht, Verhalten und Wirkung der Persönlichkeit in einem Onlinefragebogen erfasst wird, folgt eine erweiterte Persönlichkeitsanalyse im direkten Kontakt. Danach können wir dann nicht nur sagen, wie die Mitarbeitenden die zukünftige Unternehmensentwicklung gemeinsam am effektivsten und nachhaltigsten mittragen können, sondern auch wie die persönlichen Stärken am besten zur Wirkung kommen.

**CK:** Was dürfen wir in Zukunft von Ihnen erwarten – wohin wird die Reise gehen und was haben Ihre Kunden davon?

**WM:** Manchmal sind es große oder auch nur kleine Schritte, um zu einer erfolgreichen Führungskultur zu kommen. Gewinnen werden alle Seiten. Die individuellen Potenziale sind jedenfalls nicht zu unterschätzen.

#### Unternehmen können mehr . . .

Fehler bedeuten in einigen Kulturkreisen Schwäche. Schwäche bedeutet Versagen, also werden sie abgelehnt. Und das, obwohl es kein System und auch keine Weiterentwicklung ohne Fehler geben kann!

Warnhinweise bei (zu) mangelhafter Fehlerkultur:

- Ein hoher „Bürokratiegrad“ im Unternehmen, um Fehler auf jeden Fall zu vermeiden.
- Starke Sachbezogenheit
- Wenig Emotionalität
- Keine Empathie
- Mangelnde Einbindung der Mitarbeitenden in die Gestaltung von Geschäftsprozessen.
- Keine Kommunikation (Wissen als Macht)
- Mangelnde Fehlerkultur

Denn wir unterstützen Unternehmen dabei, ihren Unternehmenswert zu steigern, indem wir anhand ihrer Zielvorgaben und Unternehmensausrichtung durch individuelle Führungskräfte trainings ein verbessertes Führungsverhalten erreichen.

#### Der neue Weg: Wir arbeiten innen

Mit Empathie, Emotionen und mentaler Stärke. Werden diese Merkmale mit Innenwirkung eingesetzt, ist die Außenwirkung verblüffend stark und nachhaltig.

**CK:** Wie verbinden Sie individuelle Tools in der Personalentwicklung und was haben die Auftraggeber davon?

**DS:** Mit unserer Kombination aus rationell-analytischen einerseits und mental-emotionalen Modulen andererseits sind wir in der Lage, dies kurzfristig und vor allem nachhaltig mit den Auftraggebern umzusetzen. Insofern ist es eine dreifache Win-Win-Win-Situation für die Unternehmen: Sie steigern ihren Unternehmenswert, ihre Führungskräfte entwickeln sich weiter und die Mitarbeitermotivation nebst Arbeitsergebnissen steigen.

**CK:** Hört sich nach einer perfekte Ausgangssituation für Digitalisierung 4.0 und Arbeitswelt 4.0.

**DS:** Ja, wir sehen optimistisch in die Zukunft, da noch Zeit für die Unternehmen ist, die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen.

**Herr Michels, Herr Dr. Schachta, vielen Dank für das Gespräch. 🍀**



Ansprechpartner:

**Willibert Michels**  
Handwerkstrainer

Birkenufer 20-22  
44287 Dortmund

Telefon: 0231 2226082

Fax: 0231 2226084

info@willibert-michels.de