

Kostenfreie Online-Seminar-Reihe für IHK-Mitglieder

**„STARKE NERVEN TROTZ KRISE:  
Mehr mentale Leistungsfähigkeit  
für Unternehmer 2024“**

TEIL I: 10. Januar um 10 Uhr

TEIL II: 17. Januar um 10 Uhr

**TEIL III: 24. Januar um 10 Uhr**

TEIL IV: 31. Januar um 10 Uhr





TEIL III: 24. Januar 2024

„Jede Krise ist eine Chance,  
wenn Unternehmer gut  
vorbereitet sind“

„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen,  
hätten sie gesagt: schnellere Pferde.  
Ich habe ihnen ein Auto gegeben, das sich jeder leisten konnte.“  
Henry Ford

# Krise meistern mit 12 Punkten durch (ZIEL)Klarheit & Kompetenz





# Krise ist immer auch eine Aufforderung, Bilanz zu ziehen und Stabilität zu schaffen

- Was hat bisher gut funktioniert und Warum?  
Worauf kann/könnte ich mich also auch in Zukunft stützen?
- Was waren und sind Themen/Bereiche, die auch bisher nicht so gut gelaufen sind und wie wichtig sind diese Themen/Bereiche für den Erfolg

**MERKE! Das Wesen der Ökonomie lautet:  
Nie so gut wie möglich immer nur so gut wie nötig!  
Nötig für die Erreichung meines Ziels!**

# 1. Was war und ist der entscheidende Erfolgsfaktor für mein Unternehmen?

Womit assoziieren meine Kunden mich,

>> mein Unternehmen,

>> mein Angebot,

>> meinen Service?

## Gewinnsteigerung seit 1994:

**1. Fast delivery | 2. Good price | 3. vast supply**



## 2. Krisenmanagement ist das Managen von Leistung im Spannungsfeld von Stabilität und Veränderung

Die größte wertschöpfende Leistung  
wird in einem stabilen Umfeld erbracht

Veränderung ist immer Störung von Stabilität  
und wird zu einem Erfolg, wenn sie nur vorübergehend ist

Veränderung ist erst gelungen,  
wenn sie die neue Routine ist

## 3. Krisenmanagement ist Routinemanagement

- Die zielführenden von den überlebten zu unterscheiden
- Die zielführenden zu optimieren
- Die überlebten durch neue Routinen zu ersetzen



# Managen von Leistung im Spannungsfeld von Stabilität und Veränderung

**Zwei Ziele:**

**Stabilität und Veränderung**

**Zwei Rollen:**

**Manager und Unternehmer**

## 4. Best Practice oder Next Practice?

Hocksprung, Schersprung, Rollsprung,  
Straddle, Flopsprung, Walzsprung ...



# Führung

**Management:** Die Dinge richtig tun

**Führung:** Die richtigen Dinge tun

**Ist die Krise eine Zeit für Best Practice oder next Practice?**

**Aufgaben Führung**

**Planen > Steuern > Kontrollieren**



## Aufgaben der Führung:

**Jede kann ein Feld für Optimierung (Best Practice) oder Innovation (Next Practice) sein**

**Planen:** Organisation der Arbeits-Abläufe und des MA-Einsatzes

**Steuern:** Personalentwicklung, Entscheidungen treffen, Anweisungen geben, Koordination, Weitergabe von Informationen, Budgetierungen

**Kontrollieren:** Einhaltung von Vorgaben und Anweisungen kontrollieren, Feedback einholen und geben



# Wo ändere ich etwas?

## Wo bleibt alles wie gehabt?

- Ich ändere das Umfeld
- Ich ändere Technik und Technologie
- Ich ändere mein Produkt
- Ich ändere mein Angebot
- Ich ändere Haltungen und Glaubenssätze
- Ich ändere Arbeitsabläufe und Routinen
- Ich ändere meine Rolle im Unternehmen
- Ich ändere mein Team
- ...

**Die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit hat auch etwas mit der Größe des Unternehmens zu tun.**

**Kleines und mittleres Unternehmen VERSUS großes Unternehmen**



## 5. Ein kleines und mittleres Unternehmen stellt andere Anforderungen an die Führung, als ein großes Unternehmen

### Die multifunktionale Belastung:

Inhaber müssen die gesamte Palette an Führungsaufgaben allein bewältigen

### Die Doppelbelastung:

Inhaber müssen ihr Team führen und gleichzeitig im Team mitarbeiten

## multifunktionale Überlastung in KMU

# KMU: Funktionsballung managen



[Link zum Literaturhinweis](#)



# Großes Unternehmen führen – Fähigkeit zur Synthese

Hohe Komplexität der arbeitsteiligen Prozesse  
definieren, gestalten, moderieren und kontrollieren:

- Delegieren von Verantwortung und Macht
- Mut zum Vertrauen und Ertragen von (partiell) Kontrollverlust
- Moderation von Entscheidungsprozessen und Kommunikation von Entscheidungen
- Rahmenbedingungen für kreative Prozesse / Schwarmintelligenz
- Hohe Vielfalt an Geschichte(n), Erfahrungen und Persönlichkeiten
- Eventuell internationale Märkte (interkulturelle Diversität)

## Wie groß will ich sein?

- „Überwachse“ ich die Krise?
- Verkleinere ich mich?
- Vereinfache ich Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse durch Verkleinerung?
- Erhöhe ich die Komplexität der Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse durch Vertiefung der Arbeitsteilung infolge Wachstum?
- ...

## Zum wem gehöre ich?

# Führungskraft im mittleren Management

## Mein Frieden mit der „Sandwich-Position“

1. Sie arbeiten mit dem Team,  
sind aber nicht Teil des Teams
2. Sie sind Teil der Unternehmensführung,  
führen aber das Unternehmen nicht

**Kernaufgabe: Management – Best Practice**



# **Erfolg ist ein Gemeinschaftswerk, das von einem einsamen Piloten im Cockpit gestaltet wird, der genau weiß, wohin er will und warum**

Professionelle Arbeitsbeziehungen

Professionelle Kundenbeziehungen

Professionelle Kommunikation

Effizienz durch gut reflektierte Haltungen und

Verhaltensautomatismen

Definieren des passenden Führungsstils

# **Wissen**

## 6. Führungsstil definieren

- Autoritär
- Kooperativ / Demokratisch
- Laisser-faire
- Bürokratischer
- Konsultativer
- Delegativer
- Vernetzter
- ...



## Führungsstil

Wie viel Macht und Kontrolle gebe ich ab,  
wie viel behalte ich?

Wie viel Verantwortung gebe ich ab,  
wie viel behalte ich?

Wie viel Vertrauen „riskiere“ ich?

**Die „Persönlichkeit“ des Unternehmens  
definiert seinen Führungsstil  
beziehungsweise seine Führungsstile**

# Persönlichkeit

Vater der Psychologie C.G. Jung:

*„Entwicklung der Persönlichkeit aber heißt ...*

*Treue zum eigenen Gesetz.“*

*„In dem Maße, als man dem eigenen Gesetz untreu,*

*nicht zur Persönlichkeit wird,*

*hat man den Sinn seines Lebens verpasst.“*

**Unternehmen: funktioniert treu nach seinem Gesetz!**



## 7. Führung und Metakonzepte

### Orientierung

weg von ...  
hin zu ...

### Antrieb – Referenz

Intern: Ich entscheide aus mir selbst heraus  
Extern: Ich schaue, was andere tun

### Aktionsfilter

Ich orientiere mich durch Prozesse  
Ich möchte Optionen abwägen

### Vergleich

Gleichheit / Matching  
Unterschied / Mismatching

### „Aufteilung“ („Stückgröße) der Aufmerksamkeit

Details  
Überblick

### Primäre Interessen

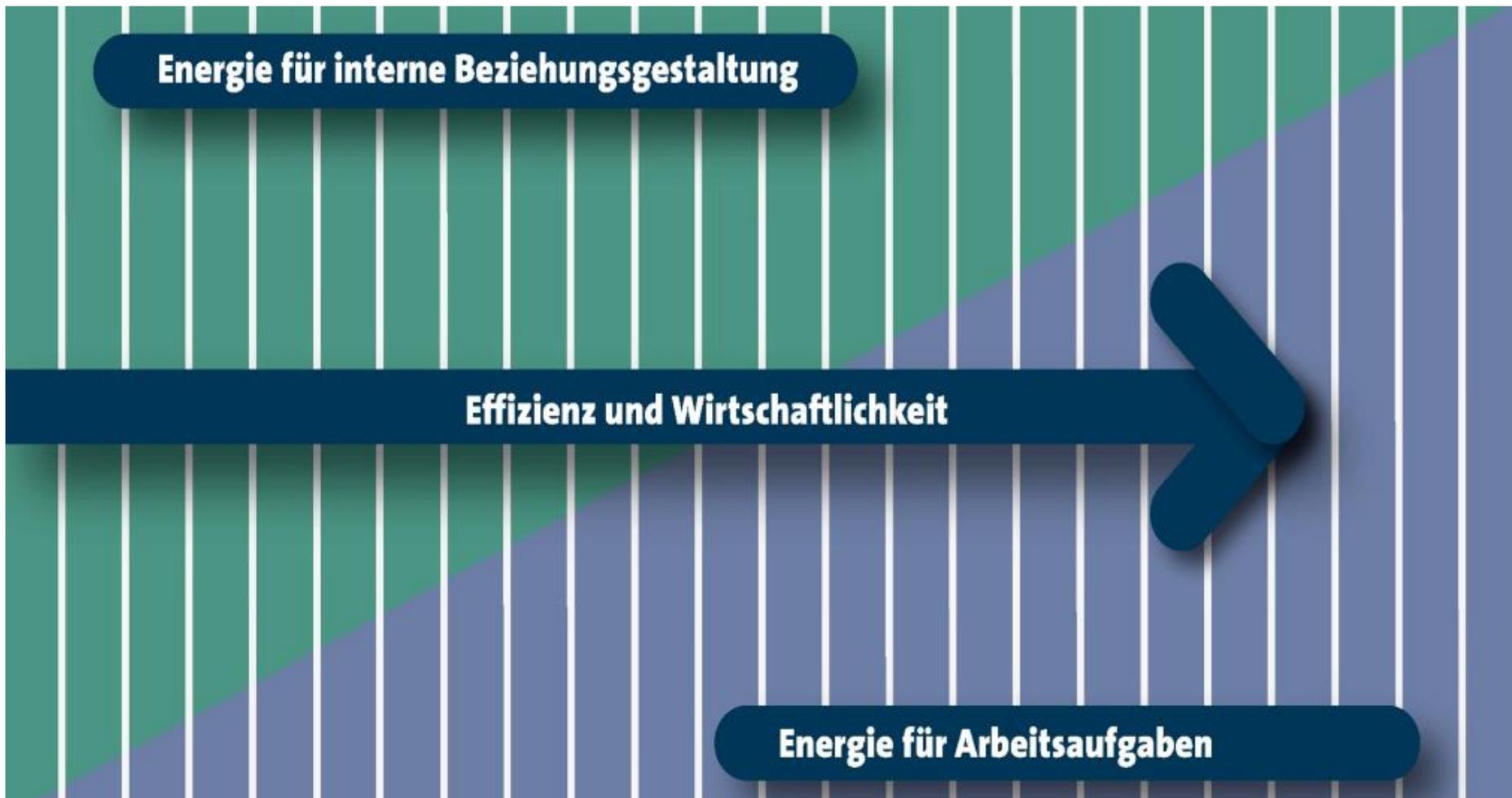
Menschen | Orte | Aktivitäten  
Informationen | Dinge

# Erfolg durch passgenaue Stellenbesetzung

Erfolg ist ein Gemeinschaftswerk, das von einem einsamen Piloten im Cockpit gestaltet wird, der genau weiß, wohin er will und warum

- Führungskräfte sollten idealerweise intern referierte Mismatcher sein
- Mitarbeiter, die intern referierte Mismatcher sind, können zu bestimmten Anforderungen hervorragend passen, sind aber eine anspruchsvolle Herausforderung an die Qualität der Personalführung
- Mitarbeiter die extern referiert Matcher sind, können sehr gut zu bestimmten Arbeitsanforderungen passen, haben aber ein hohes Bedürfnis nach klaren Regeln, Berechenbarkeit und Vorgaben

# Beziehung versus Sachaufgaben



## 8. Mitarbeiterführung - Arbeitsbeziehung

# Die magischen Drei

1 | Regeln für Zugehörigkeit und Entlassung

2 | Regeln für Gerechtigkeit

3 | Sinn



# Gerechtigkeit

**Regeln, die aus wirtschaftlicher und unternehmerischer  
Hinsicht (Persönlichkeit Ihres Unternehmens)  
sinnvoll sind**

**UND**

**die für alle gelten**

**inklusive Regeln für Sanktionierung von Verstößen**

## Was ist eigentlich Teamfähigkeit?

- Er weiß, dass das eigene Handeln Folgen hat und übernimmt Verantwortung
- Freude am Leistungsprinzip + Wettbewerb
- Teilt Wissen und Erfahrungen mit Kollegen
- Fähigkeit zum Perspektivwechsel /Kooperation
- Er ist selbstkritisch aber nicht selbstabwertend
- Verantwortlich für das Erreichen seiner Ziele
- In Beziehung hat jeder 50% der Verantwortung
- Kompromiss und Win-Win-Lösungen bei Konflikt
- Verbindlich, verlässlich, konsequent, konsistent

## **Menschen folgen gern einer Führung, die klar sagen kann, was sie wie will und erwartet**

„Es war immer eines meiner Mantras – Fokus und Einfachheit.

Einfachheit kann schwieriger sein als Komplexität.

Man muss hart dafür arbeiten,  
sein Denken zu bereinigen und es einfach zu machen.“

Jeff Bezos

**> Einfachheit und Klarheit sind ein Dienst am Menschen**

**> Menschen fühlen sich davon angezogen und sagen gern „Ja“**

„Es war **IMMER** eines meiner Mantras – Fokus und Einfachheit.

Einfachheit kann schwieriger **SEIN ALS** Komplexität.

Man muss **hart** dafür arbeiten,

sein Denken *zu bereinigen* und **es** **EINFACH** *zu machen.*“

Jeff Bezos

## 9. Veränderung (ist) in der Krise

# Wie funktioniert Veränderung?

# Wie gehe ich mit Widerstand um?

# Was ermuntert Menschen zur Veränderung und dazu, sie durchzuhalten?

- Geld
- Sinn
- Begeisterung (für etwas Leidenschaft empfinden)
- Einfachheit = Bedienen von **Faulheit und Bequemlichkeit**
- Gute Organisation
- Vertrauen in die Kompetenz der Führung

# Veränderungsmanagement ist Stabilitätsmanagement

- **Geduld:** ist die Gewissheit des guten Ausgangs – Begleitung bis zur neuen Routine / Stabilität
- **Disziplin:** ich habe keine Lust, tue es aber dennoch
- **Widerstand:** ist wichtig und natürlich
- **Routinen:** Eine Veränderung ist erst erfolgreich, wenn sie die neue Routine ist
- **Systemisch denken:** Ein Unternehmen ist ein Geflecht von Zusammenhängen und Abhängigkeiten



# Kein Widerstand dem Widerstand

Physik:

„Der Widerstand führt somit dazu,  
dass die elektrischen Schaltkreise sanft laufen,  
indem der Fluss des elektrischen Stromes eingeschränkt wird,  
und ist somit eine essentielle Komponente  
in einem jeden elektrischen Schaltkreis.“

## Hoher Nutzen von Widerstand für das Funktionieren der Organisation

# Kein Widerstand dem Widerstand

Physik:

„Widerstände können in zwei Typen unterteilt werden:  
feste Widerstände und variable  
bzw. veränderbare Widerstände.“

## Feste Widerstände

- Gegen Werte - Verletzung
- Gegen natürliche Lebensinstinkte
- Evolutionäre (Überlebens)Programme
- Innere Lebensausrichtung
- Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle

# Kein Widerstand dem Widerstand

## Variable / veränderbare Widerstände

- Eigentlich
- Normalerweise
- Üblicherweise
- In der Regel
- Typischerweise
- Wir haben beschlossen...
- Wir dachten...
- Das haben wir noch nie so gemacht
- Das haben wir immer so gemacht

# Kein Widerstand dem Widerstand

## Quellen variabler / veränderbarer Widerstände

- Ängste (vor Fehlern und Konsequenzen)
- Sinnfrage (Vision & Strategie sind unklar)
- Überforderung
- Schlechte Erfahrungen
- Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle
- Mangel an Klarheit über Ziel und Prozess
- Mangelndes Vertrauen in die Kompetenz der Führung

# Veränderungsebenen nach Robert Diltz

1. Zugehörigkeit
2. Glaubensmuster, Weltbild
3. Identität
4. Fähigkeiten
5. Können/Wissen
6. Tun
7. Umwelt / Kontext

## 10. Keine Veränderung ohne Disziplin

neue energiesparende Routine zu installieren braucht

# DISZIPLIN

ist die Fähigkeit, mich selbst zu zwingen, etwas zu tun, wozu ich wenig bis keine Lust habe (weil es mir fremd ist).

## Führung = Vorbild an Disziplin

## 11. Motivationspflege

**Man kann niemand anderen motivieren:**

Sie können vorhandene Motivation  
pflegen und entwickeln

Sie können vorhandene Motivation  
reduzieren und beschädigen



## Was demotiviert

- Angst / Aggressivität
- Nicht nachvollziehbare Entlassungen
- Unberechenbarkeit / Regellosigkeit
- Ungerechtigkeit / Unfairness / Gleichmacherei
- Sinnlosigkeit
- Maßnahmen zur Motivationspflege,  
die nichts mit den Werten der betreffenden Person(en) zu tun hat
- Unterdrücken von Kontroversen
- Interne Konkurrenz statt Kooperation und Wettbewerb

# Was pflegt die Motivation?

## Begeisterung ist das Herz der Motivation

- Gerechtigkeit, Sinnfälligkeit und klare Regeln für Zugehörigkeit
- Berechenbarkeit
- Klare Zuordnung von Leistung
- Professioneller Umgang mit Lob und Kritik
- Wachstum und Lernen (im Team)
- Offene und respektvoll Kontroversen, Ehrlichkeit
- Professionelles Entlassungsmanagement

# Angst = Veränderungskiller Nr.1

Alan Deutschmann „Change or die“

## Maximal 10 Prozent Erfolg

### **F**acts | **F**ear | **F**orce

## 3 Reaktionsmuster:

### Flucht > Kampf > Erstarrung

# Erfolgreiche Veränderung

Bis zu **70 Prozent Erfolg**

**R**elate | **R**eframe | **R**epeat

Die Evolution und die Ökonomie  
des Gehirns bedienen

## RELATE:

# Der Mensch ist ein soziales Wesen, die meisten Menschen sind extern referierte Matcher

1. **Energie:** Eine gerechte und wertschätzende Beziehung beansprucht weniger Energie. Wir haben Energie für Veränderung.
2. **Vertrauen:** dass Veränderung gelingt
3. **Fehler:** sind (sozial) ungefährlich
4. **Vorbild/Nachahmen/Gruppenverstärkung:** (Vor)Bild schlägt Wort!

## Stabile Zugehörigkeit ermöglicht neues Verhalten

## REFRAME:

### Aufgabe von Coaching

Durchbrechen der „Problemtrance“

Neue Sicht lässt uns neu agieren



## **REPEAT:**

**Wiederholung, Wiederholung, Wiederholung!**

Den alten Autopiloten durch neuen Autopiloten ersetzen

**Ziel: Neue energiesparende Routine installieren**

**Weg: Geduld und „Betreutes Arbeiten“**

## 12. Ideen und Kreativität

Walt Disney Methode:

**Der Träumer**

**Der Realisierer** (nicht zwingend der Realist)

**Der wohlmeinende (!!!) Kritiker**

**WUNDERFRAGE:**

Wenn ich nicht scheitern könnte

und alle Unterstützung bekäme, was würde ich tun?

**Setting: Stehen am runden Tisch ist besser als Sitzen am Tisch**

# Krise meistern mit 12 Punkten durch (ZIEL)Klarheit und Kompetenz

1. Der entscheidende Erfolgsfaktor
2. Stabilität und Veränderung
3. Routinemanagement
4. Best Practice oder Next Practice
5. Multifunktionale Überlastung in KMU oder Synthese von Arbeitsteilung in großen Unternehmen
6. Führungsstil(e) definieren
7. Metakonzepte genau positionieren
8. Die magischen Drei
9. Erfolgreich verändern und Umgang mit Widerstand
10. Disziplin und Geduld
11. Motivationspflege statt Motivieren
12. Kreativität fördern

## Freunde in der Krise

1. Das Gehirn / Hippocampus
2. Fähigkeit zur Selbstreflektion bezüglich Annahmen und Interpretationen
3. Kontrolle über die eigenen Emotionen/Macht über sich selbst
4. Haltung zur Krise: sie zwingt uns zu Reifeprozessen
5. Ganz klare Sinndefinition für mein eigenes Leben (Ordnung)
6. Routinen Management

## Fähigkeit zur sozialen Interaktion



## Zitat

**„Alles um dich herum, das du das Leben nennst, wurde von Menschen gemacht, die nicht klüger waren, als du selbst. Limitiere dich also nicht.“**

Steve Jobs

Ende TEIL III:

# „DANKE UND EINLADUNG ZU FRAGEN“

Fortsetzung:

TEIL IV: 31. Januar um 10 Uhr



**KONTAKT: Dr. Andrea Ferber**

Führung & Verkauf | Beratung/Training/Coaching

Traubenweg 13, 06116 Halle,

Telefon: 0173 469 7545, [www.fuehrung-und-verkauf.de](http://www.fuehrung-und-verkauf.de)

E-Mail: [post@fuehrung-und-verkauf.de](mailto:post@fuehrung-und-verkauf.de)

## Alle Links zu den kostenfreien Seminar- Aufzeichnungen mit Dr. Andrea Ferber

### Die magischen Drei: Erfolgreich multifunktionale Überlastung meistern

- > Teil I: [Mein Leben führen: Haltungen professionalisieren](#)
- > Teil II: [Mein Unternehmen führen: Weniger tun, mehr erreichen](#)
- > Teil III: [Meine Mitarbeiter führen: Zusammenarbeit vereinfachen](#)

### Stabilität statt Risiko: Mitarbeitersicherung NEU gedacht

- > Teil I: [Sinn und Logik professioneller Mitarbeiter-Akquise](#)
- > Teil II: [Pflicht und Kür optimaler Mitarbeiter-Einstellung](#)
- > Teil III: [Glanz und Elend nachhaltiger Mitarbeiter-Bindung](#)

**Starke Nerven trotz Krise: Mehr mentale Leistungsfähigkeit für  
Unternehmer ab 19. Februar 2024 unter [www.ihk-praxiswissen.de](http://www.ihk-praxiswissen.de)**



**KONTAKT: Dr. Andrea Ferber**

Führung & Verkauf |

Beratung/Training/Coaching

Traubenweg 13, 06116 Halle

Telefon: 0173 469 7545

[www.fuehrung-und-verkauf.de](http://www.fuehrung-und-verkauf.de)

E-Mail: [post@fuehrung-und-verkauf.de](mailto:post@fuehrung-und-verkauf.de)