



Coaches Yvonne Funcke und Ralf Brenner: „Es muss nicht jede Idee, die einen anspringt, gleich in die ganze Welt hinausgesendet werden und noch am gleichen Tag von Teams aktionistisch in Konzepte verwandelt werden. Darüber einmal schlafen, Verstand einschalten und selbst erst einmal prüfen, ob die Idee tragfähig ist. Dann erst andere ans Arbeiten bringen.“

© CATRIN-ANJA EICHINGER

Alphamännchen funktionieren nicht mehr!

Exklusiv-Gespräch Yvonne Funcke und Ralf Brenner, geschäftsführende Gesellschafter der Fromm Managementseminare & -beratung, über die Widerstandsfähigkeit im Job, das Neinsagen gegenüber Vorgesetzten und Zufriedenheit im Team

Nach der Pandemie sind für den Erfolg von Unternehmen mehr denn je fachlich gut ausgebildete Mitarbeiter:innen und Führungskräfte erforderlich. Zugleich herrscht Fachkräftemangel und eine selbstbewusste junge Generation erwartet am Arbeitsplatz als Unternehmenskultur eine lässige Work-Life-Balance. Wie schütze ich mich in diesen herausfordernden Zeiten als Mitarbeiter:in vor unfairen Herausforderungen und wie kann ich im Team und gegenüber Vorgesetzten auf Augenhöhe arbeiten? Yvonne Funcke und Ralf Brenner von der Fromm Managementseminare & -beratung geben als Profis Einblicke in die Situation der Fort- und Weiterbildung sowie der Kommunikation in Unternehmen.

»Eine junge, gut ausgebildete Generation kann – auch gegenüber Vorgesetzten – Grenzen setzen.«

Ralf Brenner

Frau Funcke, Herr Brenner, Sie beraten Menschen auf ihrem beruflichen Karriereweg. Welches sind die wichtigsten Eigenschaften, die Mitarbeiter:innen und Führungskräfte heute mitbringen müssen?

Yvonne Funcke: Generell braucht es einen Mix an Fähigkeiten bei Mitarbeitenden und Führungskräften, um erfolgreich zu sein. Dazu gehört neben einem allgemeinen Grundwissen und der beruflichen Qualifikation heute mehr denn je ein Wissen über

das Unternehmen, in dem man arbeitet, und wie man erfolgreich intern kommuniziert.

Ralf Brenner: Es ist ähnlich zur Mathematik. Wenn ich weiß, wie eins plus eins gerechnet wird, muss ich es mehrmals machen, bis es sitzt. Heute wird es immer wichtiger, lebendige authentische Motivation für den Job und fürs Unternehmen zu entwickeln. Das ist zurzeit oftmals leider nicht gegeben. Auch weil viele Mitarbeiter:innen wie auch Führungskräfte nicht dürfen, was sie wollen und können. Sie müssen Dinge, die sie gelernt haben und mitbringen an Know-how auch ein- und umsetzen können. Wir haben leider immer wieder Kunden, die ihre Mitarbeiter:innen zu unseren Seminaren schicken und wenn sie dann ins Unternehmen zurückkehren und das neu Erworbene

anwenden wollen, zu hören bekommen, dass das ja interessant sei, aber „in unserem Unternehmen“ nun mal anders laufe. So wird aus neuer Motivation Frustration. So wird erfolgreiche Weiterbildung in Sekunden zerstört.

Funcke: Das stimmt leider, dass in Unternehmenskulturen zwar immer öfter selbstständig denkende und handelnde Mitarbeiter:innen gewünscht sind und auch in unsere Seminare geschickt werden, doch wenn sie es in ihren jeweiligen Unternehmen umsetzen wollen, stoßen sie oft schnell an Grenzen. Deshalb ist heute eine der wichtigsten Fähigkeiten im Job die Resilienz, die Widerstandskraft, sich gegen Hindernisse zu wehren und sich am Ende durchzusetzen. Man braucht definitiv Frustrationstoleranz,

»Erfolgreiche Führungskräfte schaffen es, neinsagende Mitarbeiter:innen zu respektieren.«

Yvonne Funcke

weil nicht immer alles von selbst geht. Resilienz führt dazu, dass ich mich mit anderen, auch Vorgesetzten, konstruktiv auseinandersetzen kann.

Ist nicht heute eine deutliche Überforderung wahrzunehmen, dass unter Pandemie und Kosteneffizienz immer weniger Mitarbeiter:innen faktisch immer mehr Aufgaben von anderen mitübernehmen müssen. Segeln wir alle an einem

strukturellen Burnout entlang?

Brenner: Wir haben zum Glück eine junge, gut ausgebildete Generation von Mitarbeiter:innen und Führungskräften, die in den kommenden Jahren an den Start kommt, bei denen wir heute schon erleben, dass sie sehr gut für sich selbst sorgen, auf sich achten können und Grenzen – auch gegenüber Vorgesetzten – setzen können. Es gibt jedoch auch einen weiteren Anteil, der stark leistungsorientiert ist und in Unternehmen arbeitet, die als Unternehmenskultur Höchstleistungen und vollen Einsatz erwarten. Die können unter Druck sehr schnell an ihre eigenen Grenzen kommen – vor allem, wenn sie sich auch noch selbst stark unter Druck setzen und das betriebliche Klima es nicht zulässt. **S. 16 ►**

► sich darüber auszutauschen. Gerade die Jüngeren, die sich ja noch im Leben beweisen möchten, bleiben dann häufig – trotz negativer Begleitumstände – im Team. Sie verpassen es, rechtzeitig die Reißleine zu ziehen.

Früher haben sich Menschen doch auch überfordert. Was hat sich geändert, sind in digitalen Arbeitswelten mit 24/7 Handy-Bereitschaft nicht auch neue, oft unerfüllbare Werte gewachsen, immer bereit zu sein für den Job?

Funcke: Ja, einerseits ist das Phänomen, an seinem Arbeitsplatz überfordert zu werden, zutreffend. Andererseits beobachten wir oft, dass diesen Menschen eine „natürliche“ Durchsetzungskraft fehlt und sie diese Entwicklungsherausforderung im Job nicht annehmen.

Wie wehre ich mich, wenn ich aufgefordert bin zum Beispiel bis 22 Uhr zu arbeiten, um etwas termingerecht noch fertig zu bekommen?

Brenner: Da haben wir definitiv einen Wertewandel auch in der Gesellschaft. Das ist unserer Meinung nach heute so nicht mehr möglich, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will. Zum einen ist es nicht erlaubt, Überstunden zu erzwingen. Das mag in manchen Unternehmen noch eine Variante der Gutsherrenart sein, die jedoch weder legitim ist noch dem Unternehmen dauerhaft hilft. Wenn Mitarbeiter:innen selbstbewusst sind und dagegen vorgehen, hat das Unternehmen das Nachsehen. Eindeutig.

Funcke: Das passiert doch inzwischen anders. Man sagt doch nicht mehr, „arbeite länger“ oder ähnliches. Es wird mitgeteilt, dass man zum Beispiel einen Vertrag bis zum nächsten Morgen 9 Uhr braucht. Ob und wie das zu schaffen ist, wird ignoriert. Und hier kommt für uns die schon erwähnte Resilienz und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter:innen oder auch der Führungskräfte gegenüber Vorgesetzten ins Spiel. Man kann die unrealistische Aufgabe einfach ablehnen oder sie mit späterer Abgabefrist ändern oder man sagt in Einzelfällen: „Okay, ich mache das umständehalber“, aber professionell als Ausnahme, nicht als Regelherausforderung. Um so selbstbewusst aufzutreten, brauche ich eine authentische Widerstandskraft, von der man selbst überzeugt ist. Das trainieren wir unter anderem in unseren Seminaren.

Was ist dabei wesentlich?

Brenner: Das glaubwürdige Neinsagen lernen, sich nicht in Situationen hineindrängen lassen, die bei Dauerbelastung zur inneren Kündigung oder zum Burnout führen. Eine sogenannte Burnout-Kultur im Unternehmen ist die Diskrepanz zwischen Alphantern und Mitarbeiter:innen. Inzwischen haben wir definitiv einen Wandel von autoritären Hierarchien geprägten



»Mitarbeiter:innen möchten doch auf Augenhöhe behandelt werden. Sie wollen mit ihren Stärken, ihren Schwächen und ihren Bedürfnissen, eben als Ganzes, wahrgenommen werden. Wenn das in einem Unternehmen nicht zusammenpasst, verliert man Mitarbeiter:innen.« Ralf Brenner

Unternehmen hin zu Unternehmen, die sich über eine gemeinsame Vertrauensbasis definieren. Unternehmen, die Mitarbeiter:innen als Ganzes sehen. Mitarbeiter:innen möchten doch auf Augenhöhe behandelt werden. Sie wollen mit ihren Stärken, ihren Schwächen und ihren Bedürfnissen, eben als Ganzes, wahrgenommen werden. Wenn das in einem Unternehmen nicht zusammenpasst, darf ich mich nicht wundern, wenn ich Mitarbeiter:innen verliere.

Das heißt, Führungskräfte sind wesentlich für eine Unternehmenskultur verantwortlich?

Brenner: Definitiv. Sie können am nachhaltigsten die Kultur hin zu einem partnerschaftlichen Arbeiten bewegen.

Funcke: Eine Alphaschicht-



Blick aus den Büroräumen von Fromm Managementseminare & -beratung an der Großen Elbstraße – Unternehmerin Yvonne Funcke: „Die Back-up-Strukturen für Frauen sind bei uns unterentwickelt. Es ist zum Beispiel in Norwegen und Schweden akzeptiert, dass mehrheitlich nachmittags keine Meetings abgehalten werden, um auf Familien Rücksicht zu nehmen. Der Fokus sollte nicht auf der Mann-Frau-Debatte liegen, sondern auf verbesserten Strukturen für alle.“

© CATRIN ANDA EICHINGER

Mitarbeiter:innen zu respektieren.

Aber autokratische Führungskräfte wie Putin, Xi Jinping oder Orban erleben politisch eine Renaissance?

Brenner: In der Politik leider wieder. In der freien Wirtschaft funktioniert der 50er-Jahre-Stil, ich bin hier der Molly und du Lakai, heute nicht mehr. Im Gegenteil, er wird zum Wettbewerbsnachteil. Noch einmal: Denen laufen die Mitarbeiter weg.

Haben denn bestimmte Branchen bestimmte Führungskräfte?

Funcke: Nicht nur bei Branchen, sondern durchaus auch innerhalb eines Unternehmens an jeweiligen Produktionsabteilungen oder in Projektarbeiten. Es ist ein großer Unterschied, ob ich in einem Konzern, in einem Großbetrieb mit einem Alleingesellschafter oder zum Beispiel in einem Familienunternehmen arbeite, wo der Eigentümer die Strategie ändern oder komplett neue Unternehmensteile zu- oder verkaufen kann. Ein erfolgreiches Unternehmen wendet je nach Erfordernis unterschiedliche Führungsstile an. Aber ganz klar ist der emotional führende Chef, der einsam Entscheidungen fällt, weniger gefragt. Auch in stark arbeitsteiligen Betrieben wird heute mehrheitlich in Teams in- und zwischen weitgehend autonom gearbeitet. Ein Kennzeichen guter Führung ist in jedem Fall Flexibilität, um auf Team- oder Mitarbeiter-vorschläge bei plötzlichen Änderungen reagieren zu können.

Funcke: Also wir beide und die Fromm Managementseminare & -beratung haben da eine ganz klare Haltung und die ist divers. Es braucht Führung und es braucht Frauen und Männer in der Führung. Die Situation, die wir weltweit im Moment haben, ist, dass wir zu wenig Frauen in Führungspositionen haben und das gilt besonders für Deutschland. Und zur finnischen Ministerpräsidentin: Na und, Frauen in Führung sind auch davon betroffen, dass bestimmte Dinge nicht anerkannt oder nicht für „gut“ befunden werden. Da gilt dasselbe wie für die Demokratie: Das muss Frau aushalten können. Es gehört zu Führung, dass nicht immer alle von dem Weg begeistert sind, den man gerade geht. Bei

Sind Frauen die besseren Führungskräfte?

Brenner: Wenn ich mir den Planeten zurzeit angucke, muss ich sagen, dass wir Jungs ganz schön gescheitert sind und es wirklich Zeit wird, dass Frauen an die Macht kommen (lacht).

Es geht doch hier nicht nur darum, wer der/die Beste ist, sondern dass sich alle immer wieder die Brille der anderen aufsetzen und die andere Perspektive mit einbeziehen, nutzen und leben. Diversität ist im umfassenden Sinn gefragt.

Sorry, ist das nicht ein gepflegtes Sowohl-als-auch mit Zeitgeist-Touch. Die finnische Ministerpräsidentin Sanna Marin erntete jüngst einen ungeheuren Shitstorm, weil ein privates Tanz- und Feervideo im Netz von ihr kursierte. Sind wir moralisch nicht manchmal doch noch in dem 50ern?

Brenner: Ach, wissen Sie, so einen Shitstorm müssen wir in der Demokratie einfach aushalten. Der großen Mehrheit – wie auch mir – ist das sehr sympathisch. Warum sollen Politikerinnen nicht feiern dürfen? Noch einmal: Ich denke, wir müssen das aushalten, dass andere eine zynische Doppelmoral leben. Es gibt genug Staaten auf der Erde, die nicht so sind, wie wir demokratischen Staaten im Westen das gerne hätten.

Inwiefern?
Funcke: Die Back-up-Strukturen für Frauen sind bei uns unterentwickelt. Es ist zum Beispiel in Norwegen und Schweden akzeptiert, dass mehrheitlich nachmittags keine Meetings abgehalten werden, um auf Familien Rücksicht zu nehmen. Der Fokus sollte nicht auf der Mann-Frau-Debatte liegen, sondern auf verbesserten Strukturen für alle.

Brenner: Ich bin eher kein Anhänger der Quote. Jede und jeder sollen jeweils das einbringen, was sie leisten wollen und können. Wir haben über alles gesehen einen so großen Bedarf an guten Führungskräften, dass eine geschlechterbezogene Betrachtung keinen Sinn macht.

Apropos Führung. Was ist der größte Mangel?

Funcke: Nach unserem Gründer Charles Fromm ist es die Ausdrucksfähigkeit und die innere Sicherheit, Dinge offen anzusprechen. Die Lernziele sind in jedem Training, ob es die Schwerpunkte Rhetorik

und Verhandeln bei Herrn Brenner oder Konfliktbewältigung bei mir sind: Die drei Kernthemen drehen sich darum, wie ich mich ausdrücken kann und wie ich das Nein formuliere, so dass sich alle angesprochen fühlen – und ich trotzdem im Team anerkannt bleibe.

Sind Sie für die Quote?

Funcke: Ja und ich bin froh über den EU-Beschluss, dass es auf Geschäftsführungs-, Management- und Vorstandsebene eine 50-prozentige Frauenquote anzustreben ist. Es ist im Übrigen auch ein Gerücht, dass es nicht genug Frauen gäbe, die in Führungs-jobs gehen möchten. Ich bin im Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) und es gibt genug Frauen, die in Aufsichtsräte kommen können. Was schwierig ist, dass auf der unteren Managementebene sich viele noch nicht trauen, weil es aus meiner Sicht auch zu selten vorgelebt wird – und die Strukturen in Deutschland halt so sind, wie sie sind.

Wer hat denn den größten Beratungsbedarf, Mitarbeiter:innen oder Führungskräfte?

Brenner: Die Unternehmen. Eine Unternehmenskultur auf Augenhöhe hilft allen und beschert häufig auch den größten Erfolg.

Corona hat nicht nur zu Homeoffice und einem Push bei der Digitalisierung geführt. Alle sind 24/7 via Handy oder Tablet ortsunabhängig zu erreichen. Das erzeugt Stress. Wie kann man sich schützen und Privatheit wieder neu herstellen?

Funcke: Gemeinsame Verabredungen sind das Wichtigste. Es braucht in Unternehmen und in Teams gemeinsam erstellte Regeln und Rituale, denen sich alle verpflichtet fühlen.

Brenner: Nicht das Smartphone sollte uns führen, sondern das, was zwischen unseren Ohren sitzt: der Kopf. Wir kommen immer wieder zum aktuellen Kernthema von allen, egal ob in Politik oder Gesellschaft oder der Wirtschaft, in den Unternehmen: Respekt für

und Verhandeln bei Herrn Brenner oder Konfliktbewältigung bei mir sind: Die drei Kernthemen drehen sich darum, wie ich mich ausdrücken kann und wie ich das Nein formuliere, so dass sich alle angesprochen fühlen – und ich trotzdem im Team anerkannt bleibe.

Wer hat denn den größten Beratungsbedarf, Mitarbeiter:innen oder Führungskräfte?

Brenner: Die Unternehmen. Eine Unternehmenskultur auf Augenhöhe hilft allen und beschert häufig auch den größten Erfolg.

Corona hat nicht nur zu Homeoffice und einem Push bei der Digitalisierung geführt. Alle sind 24/7 via Handy oder Tablet ortsunabhängig zu erreichen. Das erzeugt Stress. Wie kann man sich schützen und Privatheit wieder neu herstellen?

Funcke: Gemeinsame Verabredungen sind das Wichtigste. Es braucht in Unternehmen und in Teams gemeinsam erstellte Regeln und Rituale, denen sich alle verpflichtet fühlen.

Brenner: Nicht das Smartphone sollte uns führen, sondern das, was zwischen unseren Ohren sitzt: der Kopf. Wir kommen immer wieder zum aktuellen Kernthema von allen, egal ob in Politik oder Gesellschaft oder der Wirtschaft, in den Unternehmen: Respekt für



»Eine Alphaschicht-Kultur funktioniert auch deshalb nicht mehr, weil immer mehr Menschen studieren, nicht mehr mit klassischen Befehlsstrukturen aufwachsen und auch zuhause in den Familien patriarchalische Verhältnisse immer seltener vorkommen.« Yvonne Funcke

meinen Gegenüber! Es muss nicht jede Idee, die einen anspringt, gleich in die ganze Welt hinausgeschickt werden und noch am gleichen Tag von Teams aktionistisch in Konzeptform verwandelt werden. Darüber einmal schlafen, Verstand einschalten und selbst erst einmal prüfen, ob die Idee tragfähig ist. Dann erst andere ansprechen. Wer diese einfachen Dinge beachtet, vermeidet viel

Unfrieden und ermtet am Ende sehr wahrscheinlich auch größere Erfolge.

Liegt nicht gerade im Digitalen, im Tempo, der Reiz, Dinge sofort auszuprobieren oder auf den Weg zu bringen?

Brenner: Im Kern geht es doch um die Klärung gemeinsamer Erwartungshaltungen. Wenn man als Chef so ist, dass man

Samstagabend um 23 Uhr noch eine Idee hat, dann ist das ja in Ordnung. Man kann sie ja auch festhalten, aber darf dann nicht erwarten, dass diese Idee sofort von Mitarbeiter:innen umgesetzt wird. Als Führungskraft kann ich Mitarbeiter:innen den passenden Raum geben, sich mit der Idee qualitativ zu beschäftigen und sich im Team darüber auszutauschen. Das fördert dann nachhaltige Ergebnisse.

Schnelligkeit und Solidität helfen, Aufregtheit und Machtausübung schaden?

Brenner: In gewisser Weise ja. Viele Mitarbeiter:innen wie auch Führungskräfte haben noch nicht wirklich realisiert, welche Chancen sich ihnen nach Corona bieten. Viele haben die Branche gewechselt, viele können sich jetzt das Unternehmen aussuchen, das zu ihnen passt. Es fehlt noch durchaus das kollektive offensive Bewusstsein dafür, dass mehr als je zuvor Arbeiter, Angestellte, Mitarbeiter:innen und Führungskräfte bestimmen, wo es langgeht. Nicht der Arbeitgeber schreibt zurzeit vor, was bei entsprechender Qualifikation und Engagement geht, sondern das Individuum. Es ist bei weitem noch nicht übergekommen, dass es nach Corona ungeahnte Chancen gibt, das zu tun, was man im Inneren vielleicht wirklich möchte. Besonders Jüngere schauen ganz genau, was sie sich mit ihrem Job antun wollen oder nicht. Das ist neu.

Die Macht verschiebt sich offenbar hin zu den Arbeitssuchenden. Work-Life-Balance als persönliches existenzielles Kriterium, nicht als Wohlstandsnische. Wie passt dazu, dass Beratungsunternehmen wie Schickler, Kienbaum Consultants International oder Roland Berger mehr Assessmentcenter als je zuvor für Unternehmen durchführen?

Funcke: Das mag in Einzelfällen mit dem Kontrollwahn von Unternehmen zu tun haben und dass sich Verantwortliche, unabhängig von der Überprüfung der Qualifikation einzelner Bewerber:innen, übertrieben absichern wollen. Es ist ein bewährtes Instrument festzustellen, ob man als Unternehmen oder in Teams zueinander passt. Allerdings sollte dabei weniger der Intelligenzquotient eine Rolle spielen, als vielmehr ein Austausch darüber wie im Unternehmen gearbeitet wird und was für Vorstellungen die Kandidaten haben. Simulationen von realen Arbeitsabläufen oder Kommunikationsprozessen sind durchaus hilfreich, um die Passung zu sichern.

Wie misst man den Erfolg von Assessmentcentern?

Brenner: Ich selbst habe viele Assessmentcenter gemacht und begleitet. Ich fand es erfolgreich, wenn Mitarbeiter:innen mindestens zwei Jahre im Unternehmen geblieben sind. Die

Zahl ist willkürlich, aber am Ende muss sich für das Unternehmen die Investition in einen Assessmentcenter auch rechnen. Es soll halt ein Win-Win entstehen.

Das heißt Mitarbeiter:innen wie Führungskräfte sind zualterererst eine betriebswirtschaftliche Größe?

Funcke: Letztendlich ja. Alles andere wäre Schönrederei.

Das Gespräch führte Wolfgang Timpe

Yvonne Funcke

ist geschäftsführende Gesellschafterin der FROMM Managementseminare & -beratung KG und ausgebildete Betriebswirtin und Psychologin. Yvonne Funcke (50) ist verheiratet und hat zwei Kinder, 11 und 14 Jahre. In der Freizeit wandert sie gerne – u.a. in Tirol.

Ralf Brenner

ist geschäftsführender Gesellschafter der FROMM Managementseminare & -beratung KG und gelernter Maschinenbau-Ingenieur. Ralf Brenner (55) ist verheiratet und hat einen Sohn. In der Freizeit fährt er gerne Motorrad – früher Moto Guzzi, jetzt Harley-Davidson.

HPJ HAFENCITY OHG

Allianz Generalvertretung

VERSICHERUNGEN CORPORATE & PRIVAT

Individuelle Risikoberatung und professionelle Analyse

040 570 5555

Brooktorkai 20
20457 Hamburg

hafencity@allianz.de
www.allianz-hafencity.de

©PEXELS | KAI PILGER

