

HERO MAGAZINE



LEADER FÜR DIE ZUKUNFT

Cristian Hofmann | 52

KLAR IM KOPF – BESSERE ENTSCHEIDUNGEN

Ray Popoola | 6

DREHKREUZ SEKRETARIAT

Marit Zenk | 22

*Innovation
hängt im Kopf an
und endet in der Komfortzone*

Lena Lührmann | Seite 30





WAS BLEIBT, IST VERÄNDERUNG!

Es gilt die Devise: Wer stehen bleibt, verliert. Digitalisierung ist nach wie vor eines der Schlagworte, die Unternehmen beschäftigen. In dieser Ausgabe des HERO MAGAZINE gehen wir unter anderem darauf ein, was es bedeutet eine digitale Kultur zu etablieren, als Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung zu agieren und wie Sie E-Learning für Ihren Erfolg nutzen.

Wer dem Wandel nicht nur hinterherlaufen möchte, sondern diesen aktiv gestalten will, kann auf Innovation nicht verzichten. Eine spitze These, die die Autorin unseres Leitartikels aufstellt, ist, dass zwar viele Unternehmen von sich behaupten innovativ zu sein, doch nur die wenigsten es tatsächlich sind. Sie beleuchtet warum Innovation nicht nur ein Trend ist, sondern nötig, um in Zeiten der Veränderung eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten.

Nur harte Fakten bringen einen dennoch nicht ans gewünschte Ziel – das Zwischenmenschliche muss ebenfalls stimmen. Deshalb gehen wir darauf ein, wie gelungenes Beziehungsmanagement funktioniert, wie man mit Desastern umgeht und als Frau in einer männerdominierten Geschäftswelt die Schranken im eigenen Kopf überwindet.

In einer bewegten Welt, ist auch vieles in Bewegung – zum Beispiel an Flughäfen. Diese lassen sich mit dem Leben im Sekretariat nur allzu gut vergleichen, denn auch dieses ist der Dreh- und Angelpunkt vom und zum Chef. Assistenzen sind hier besonders gefordert! Wenn es ans Abheben geht, greifen die Grundsätze »aviate«, »navigate« und »communicate«. Wie Führungskräfte davon profitieren und was sie sich von Piloten abschauen können, erfahren Sie ebenfalls in dieser Ausgabe.

Last but not least begeben wir uns in die Welt der mentalen Stärke. Das Stichwort lautet: Hypnose. Es geht jetzt nicht etwa um übertriebene Showauftritte, bei denen Menschen sich zum Affen machen, sondern darum, wie Hypnose helfen kann, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Diese spielen auch eine Rolle, wenn es darum geht, zu verkaufen. Schließlich dreht sich doch das ganze Leben um den Verkauf – sei es sich selbst gut zu verkaufen, seine Produkte oder Dienstleistungen oder eben die neueste Ausgabe des HERO MAGAZINE.

**IHR
BEN SCHULZ**



klar.entwickeln

Ray Popoola
Klar im Kopf 6

Susanne Zimmermann
Beziehungsmanagement
innerhalb von Unternehmen 10

Ulrich Mahr
Stehen Sie noch oder
sind Sie schon agil? 14

RMP
E-Learning im Praxischeck 18



klar.steuern

Marit Zenk
Drehkreuz Sekretariat 22

Ben Schulz & Consultants
Vom Erbfeind zum
Co-Management 26



klar.begeistern

Titelstory
Lena Lührmann
Innovation fängt im Kopf
an und endet in der
Komfortzone 30

Marcus Kutrzeba
Das ganze Leben ist Verkauf 36

werdewelt
Yes she can 40



44

klar.führen

Heinz Leuters

Wer führen will muss
fliegen können 44

Peter Aschenbrenner

Führung im Zeitalter
der Digitalisierung 48

Cristian Hofmann

Leader für die Zukunft 52

Patrick Freudiger

Erfolgreich in die digitale
Zukunft führen 56



60

klar.leben

Sabine Zehnder

Ganz oder gar nicht 60

Helge Rosenbaum

Planlos glücklich 64



68

klar.aufhören

Rausschmeißer

Ein heißer Abschluss 70

Impressum

Herausgeber:

werdewelt Verlags- und Medienhaus GmbH
Aarstraße 6 | D-35756 Mittenaar-Bicken
Tel.: +49 2772 58 20-10 | Fax: -29
mail@werdewelt.info | www.werdewelt.info

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:
Benjamin Schulz, Susanne Wagner, Philippe
Fiedler, Sitz der Gesellschaft: Mittenaar-Bicken
Registergericht: Amtsgericht Wetzlar
Registernummer: HRB 6071
USt-IdNr.: DE275246001

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und
gemäß § 5 TMG: Benjamin Schulz (Anschrift
wie oben)

Redaktion: Theresa Jopp, Marina Klofat,
Stephanie Born, Véronique Ankel

Einzelpreis: 12,00 € / 12,00 CHF
inkl. USt. zzgl. Versandkosten
Erscheinungsweise: halbjährlich

Konzeption & Gestaltung: Philippe Fiedler,
Layla Smaoui, Saskia Rauwolf
Bild-Quellennachweis: © Uwe Klössing
www.werdewelt-berlin.info
Benutzung diverser Schmuckbilder unter
Lizenz von Shutterstock.com

Druck:

Hoehl-Druck Medien + Service GmbH
Gutenbergstraße 1
36251 Bad Hersfeld

Hinweise: Das HERO MAGAZINE und
alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen
sind urheberrechtlich geschützt. Die
Übernahme und Nutzung der Daten bedarf
der schriftlichen Zustimmung der werdewelt
GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem
Wissen, sind jedoch unverbindlich und
ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit
rechtlich möglich – ausgeschlossen.
Verwendete Bezeichnungen, Markennamen
und Abbildungen unterliegen im

Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken-
und/oder patentrechtlichen Schutz der
jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe
entsprechender Begriffe oder Abbildungen
berechtigt auch ohne besondere
Kennzeichnung nicht zu der Annahme,
dass diese Begriffe oder Abbildungen von
jedermann frei nutzbar sind.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte,
Bildmaterial, Datenträger und
Informationen sonstiger Art übernimmt die
Redaktion des HERO MAGAZINES keine
Gewähr. Die Redaktion behält sich vor,
Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem
Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch
gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie
uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung
nicht einverstanden sind.

ISSN 2364-0332
ISBN 978-3-9820170-7-5

www.hero-magazine.de



DREI KREUZ H Sekretariat

Zu Spitzenverkehrszeiten wird die Assistenz alle paar Minuten aus ihrer Konzentration gerissen. Bei einem stark frequentierten Verkehrsknotenpunkt ist das völlig normal. Kollegen kommen und gehen; entweder direkt zur Assistenz oder als Stop-over, bevor es zum Chef ins Büro geht. Im Sekretariat ist es wie an einem Flughafen: den ganzen Tag herrscht Bewegung. Und wie in der Luftfahrt, steht die Rentabilität im Vordergrund.

Apropos Luftfahrt – was hat die Assistenz jetzt genau damit zu tun?



Der informelle Co-Pilot

Bei einem unserer Cockpit-Trainings für Chef & Assistenz wurde dem Chef eines sofort klar: Seine Assistenz ist sein informeller Co-Pilot im Business. Sie taucht in keiner Hierarchieebene oben auf, dabei fungiert sie im Führungsalltag als informelle Führungskraft. Sie ist es, die die Checkliste durchgeht, alle zu beanstandenden Punkte abarbeitet und die Besatzung so instruiert, dass alles reibungslos verlaufen und der Flieger starten kann. Und wie im Flugzeug, muss sich der Kapitän auf seinen Co-Piloten hundertprozentig verlassen können.

Das Vertrauensverhältnis

Wir verlassen uns gern auf Kollegen, die Handlungskompetenzen mitbringen.

Wer zu den Top-Assistenzen zählen möchte, sollte ein hohes Maß an Fachkompetenz mitbringen. Es hilft ungemein, wenn man genau weiß, was man tut und wie man es anstellt. In meiner Arbeit als Management Assistants' Consultant begegnen mir oft Assistenzen, die ihr Handwerk nie erlernt haben. Natürlich bekommen diese Quereinsteiger es irgendwie gewuppt – aber eben nur irgendwie. Dadurch haben sie weniger Chancen, einen Spitzen-Job auszufüllen, der ihnen zweifelsohne auf Top Level abverlangt wird.

Um auf der High-Performer-Ebene agieren zu können, braucht die Assistenz eine gute Mischung aus Sozial- und Selbstkompetenz. So weiß sie, mit sich selbst gut umzugehen, ihre Kräfte einzuteilen – kennt ihre Grenzen. Mit ihrer Empathie gelingt es ihr, auch ihre Kollegen positiv zu beeinflussen, was ein Mindestmaß an Vertrauen voraussetzt. Und da Vertrauen von Wohlwollen genährt wird, sollten wir den Menschen dieses entgegenbringen. Damit geben wir ihnen die psychologische Sicherheit, die sie brauchen, um Höchstleistungen zu erbringen und Fehler einzudämmen.

Fehler und ihre Lernkurven

Früher waren Fehler verboten! Es wurde getadelt, bestraft und gezüchtigt. Heutzutage werden Fehler oft sogar gefeiert. Die Idee dahinter ist, den Fehler als Chance zu begreifen, ihn als Erfahrungsgewinn anzusehen und davon getrieben auf ein besseres Ergebnis zuzusteuern. Glücklicherweise versucht die Luftfahrt, ihre Chancen bereits im Flugsimulator zu finden. Hier können Schwachstellen im menschlichen Miteinander aufgedeckt und direkt korrigiert werden. Diese Reflexionsmöglichkeit in einer realistischen Simulation fehlt den Unternehmen. Versuch und Irrtum finden in der Praxis statt. Das kann teuer werden!



Fakt ist: Fehler passieren. Gut ist, wenn jeder Fehler nur einmal passiert. Und Fehler wollen analysiert werden:

- » Was ist die Situation?
- » Warum ist dieser Fehler aufgetreten?
- » An welcher Stelle haben wir nicht aufgepasst?
- » Wie hätten wir ihn vermeiden können?
- » Wie können wir sicherstellen, dass uns dieser Fehler nicht noch einmal passiert?

Auch für das Erfolgsteam Chef & Assistenz gilt, den »Point of no Return« ausfindig zu machen, um fatale Fehlerketten zu vermeiden und die Lernkurve schnell auf Flughöhe zu bringen.

Mustergültig durch CRM

So entstand 1979 aus einem Workshop der NASA eine revolutionäre Methode, die dem menschlichen Versagen vorbeugen und somit die Flugsicherheit erhöhen sollte: das Crew Resource Management (CRM). Dabei ist eine klare Rollenverteilung mit den dazugehörigen Aufgaben unbedingt nötig. Alle zur Verfügung stehenden Ressourcen (Fähigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen) sollen optimal genutzt werden. So trainiert CRM die Situationsübersicht, das Führungsverhalten, die Kommunikation, die Entscheidungsfindung und den Umgang mit Fehlern. Dazu gehört, die Schwachstellen sichtbar zu machen, denn hier liegt die Fehleranfälligkeit. Sobald solche Untugenden auf dem Radar erscheinen, können geeignete Strategien entwickelt werden, um adäquat gegenzusteuern. Daher lohnt es sich, seine Fähigkeiten auf den Prüfstand zu stellen, um Stress zu reduzieren und Resilienz zu erhöhen.

Warum ich das hier erwähne? Die wenigsten kommen darauf, solch ein Training mit ihrer Assistenz zu durchlaufen. Dabei liegt das bei diesem Gespann aufgrund ihrer engen Zusammenarbeit auf der Hand. Als Erfolgsteam kann sich nur bezeichnen, wer tadellos miteinander kommuniziert, permanent interagiert und einträchtig handelt.

Mit FOR-DEC zur richtigen Entscheidung

Die Management-Assistenz unterstützt die Geschäftsleitung mit koordinativen sowie organisatorischen Aufgaben und bereitet im Idealfall auch Entscheidungen vor. In der Luftfahrt werden Entscheidungen nach einer bewährten Methode herbeigeführt. Darf ich vorstellen: FOR-DEC.

- Facts:** Welche Situation liegt vor? Sammeln Sie nur die Fakten!
- Options:** Welche Handlungsoptionen bieten sich an?
- Risks &** Welche Risiken und Nutzen sind mit den jeweiligen
- Benefits:** Handlungsoptionen verbunden?
Erst jetzt gehen Sie in die Bewertung!

Decision: Für welche Option entscheiden Sie sich?

Execution: Ausführung der gewählten Handlungsoption!

Check: Führt der eingeschlagene Weg zum gewünschten Ziel?
Wenn ja, wunderbar – weitermachen und beobachten.
Falls nicht, gehen Sie zurück zum F – zur Faktenlage.

Mit dieser Praktik können auch am Boden Entscheidungen souverän getroffen werden. Die Assistenz trägt alle Fakten zusammen, wägt Optionen ab und gibt ihre Einschätzung zu den Risiken, während der Chef die seinigen mit in die Waagschale wirft – und dann eine kluge Entscheidung trifft. Alle Beteiligten machen sich an die Umsetzung und achten darauf, dass die Entscheidung trägt. Wichtig hierbei ist, schon bei geringster Abweichung Laut zu geben. Bei einer guten Kommunikationskultur sollte das kein Problem darstellen.

Sowohl die Assistenz als auch ihre Kollegen müssen sich trauen, Kritik zu äußern und auf Fehler hinzuweisen – gerade in schwierigen Situationen. Der Chef ist bestens beraten, sich die Einwände anzuhören, da das Problembewusstsein seiner Crew oft ein ganz anderes ist.

Erfolgreiche Kommunikation

Sprechen wir einmal über die Fürsorgepflicht. Wer für das Wohlergehen seiner Besatzung verantwortlich ist, der bevorzugt eine offene Kommunikation. Das impliziert die direkte Ansprache, sich klar und deutlich auszudrücken, seine Erwartungshaltung darzulegen, für Transparenz zu sorgen und auch für Kritik empfänglich zu sein.

Wenn Mitarbeiter gehört werden und Wertschätzung erfahren, folgen sie intrinsisch ihrer Treuepflicht und können ihre Leistung gezielter einbringen.

Auch hier sehe ich die Assistenz als Partnerin des Chefs, die ihn im Streben nach Transparenz unterstützt, da sie den Löwenanteil der Kommunikation für ihn erledigt. Kommunikation muss stetig trainiert und reflektiert werden. Und da sind wir wieder beim Vertrauen. Nur bei einem intakten Vertrauensverhältnis kann erfolgreich kommuniziert werden.

Das Klima an Bord

Apropos erfolgreich. Eine gute Arbeitsatmosphäre wirkt sich positiv auf das wirtschaftliche Ergebnis aus. Wie der Kapitän im Cockpit, gibt der Chef im Unternehmen den Ton an und ist somit maßgeblich für das Betriebsklima verantwortlich. Und der Co-Pilot kann ebenfalls seinen Beitrag dazu leisten.

Mit der Digitalisierung haben sich die Taktzahl erhöht und die Aufgaben extrem verdichtet. Da ist es nicht verwunderlich, dass Resilienz und Retreat in aller Munde sind. Wir müssen heute mehr

**Eines haben
Mensch und Maschine
gemeinsam:
Die regelmäßige
»Wartung« erhöht die
Lebensdauer.**

denn je auf unsere Gesundheit achten. Unausgeglichenheit gehört zu den Klima-Killern im Büro. Je besser es der Crew geht, desto komfortabler wird der Flug.

Prepare for landing

Im Flugzeug sind die Rollen klar verteilt. Das sollten sie auch im Unternehmen sein, denn das Potenzial steckt in den Mitarbeitern. Je klarer die Verantwortungsbereiche mit Regeln und Verhaltensmustern flankiert werden, desto fehlerärmer ist die Organisation.

Ich habe mich an Beispielen aus der Luftfahrt bedient sowie mit dem Kapitän und seinem Co-Piloten beschäftigt, weil ich viele Parallelen zum Chef und seiner Assistenz sehe. Außerdem lassen sich deren Spielregeln relativ einfach auf Unternehmen übertragen.

Die Rolle zu definieren und über die Erwartungen, die daran geknüpft sind, zu sprechen, gehört zur Grundlagenarbeit meines Coachings. Nur wenn die Assistenz weiß, was genau von ihr erwartet wird, kann sie sich auch als Leistungsträgerin behaupten. Und auch ein Kapitän am Boden braucht einen würdigen Co-Piloten.
Oder fliegen Sie Ihre Maschine etwa allein?

Und wenn Sie jetzt nur »Flugzeug« verstanden haben, kommen Sie doch zu uns ins Cockpit. Wir bieten Ihnen ein exklusives Format: Das Cockpit-Training für Chef & Assistenz. Es bringt Ihre Kommunikation auf den Punkt; damit Sie auch in turbulenten Zeiten dem Stress professionell begegnen und sich als Erfolgsteam auszeichnen.

Vorbildlich, nachhaltig, erstklassig! Are you ready for take-off?



DIE MAC MANAGEMENT
ASSISTANTS'
CONSULTANT
MARIT ZENK

**DIE MAC – MANAGEMENT ASSISTANTS'
CONSULTANT – Marit Zenk ist seit 2008
Unternehmerin.**

Sie bedient eine Nische. Während am laufenden Band Führungskräfte und Teams geschult werden, kümmert sie sich um das Drehkreuz der beiden Seiten: dem Sekretariat. Viele denken, dass es ausstirbt. Dabei ist der Beruf im Wandel wie kaum ein anderer. Während früher die klassische 1:1-Betreuung angesagt war, bietet das Berufsbild Assistenz heute weit mehr Möglichkeiten, seine vielfältigen Fähigkeiten einzubinden und als Profit Center aufzukeimen. DIE MAC coacht direkt am Arbeitsplatz, um die Assistenz fit für die Neuzeit zu machen. Neben der fachlichen und organisatorischen Kompetenz richtet sie ihren Fokus vor allem auf die Persönlichkeit. Gleichzeitig versteht sie sich als Brückenbauerin zwischen Chef & Assistenz sowie den Kollegen.

Marit Zenk steht für High Performance im Office. Mit ihr haben Sie eine Sparringspartnerin, der Loyalität, Professionalität und Verbindlichkeit wichtig sind.

www.marit-zenk.com



Lesen Sie ihr pointiertes Buch

»Der Anti-Stress-Trainer für Assistenzen – mit Souveränität und Gelassenheit das Sekretariat meistern«, Marit Zenk, 2018
SpringerGabler-Verlag