



Cerstin Jütte

MINDtoring

Die richtigen Prioritäten setzen

Als Mentorin für den Mittelstand unterstützt Carmen Breuer-Mentzel Betriebe bei den Themen Selbst- und Mitarbeiterführung. In der jüngsten Vergangenheit ist ihr Unternehmen MINDtoring stark gewachsen. Das Konzept kommt gut an – über Branchengrenzen hinweg.

Text: Patrick Kohlberger | Fotos: Cerstin Jütte, Oliver Stopinski, Unsplash



Mentorin Carmen Breuer-Mentzel hilft Geschäftsleuten zurück in die Erfolgsspur.

» „Hart in der Sache, weich zur Person“ – so fasst die Unternehmerin ihr Credo zusammen. Sie zeigt Firmen Probleme auf, legt den Finger in die Wunde und dabei gleichzeitig größten Wert auf Empathie und Kommunikation. Wer sich auf der Webseite der Sauerländerin – der digitalen Visitenkarte von MINDtoring – umschaut, bekommt schnell einen Eindruck dessen, worauf es ihr im Coaching und Mentoring ankommt: Unternehmern zu mehr Freiheit verhelfen, ihnen die richtigen Führungsinstrumente an die Hand geben, um dem berüchtigten „Hamsterrad“ zu entkommen, und nicht zuletzt einen Teil dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiteridentifikation erhöht und alle Beschäftigten den Betrieb aktiv mitprägen – ambitionierte Ziele, doch wie lassen sich diese in der Praxis erreichen und welche Schritte sind auf diesem Weg zu gehen?

„In erster Linie ist es im Gespräch mit einem Geschäftsführer oder einer Geschäftsführerin wichtig, die richtigen Fragen zu stellen, die Sorgen, Ängste und Überforderung der Person ernst zu nehmen, ihr aber eben auch einen neuen, kritischen Blick auf den Status quo zu vermitteln. Nur so kann man einen Wandel nachhaltig gestalten“, erklärt Breuer-Mentzel. Freilich sei jeder Einzelfall sehr individuell. Gleichwohl gebe es viele Parallelen, die immer wieder zum Ausdruck kommen: „Wer eine Firma gründet oder übernimmt, hat in der Regel eine Vision, einen inneren Antrieb, ein unternehmerisches ‚Warum!‘.“ Im beruflichen Alltag brenne dieses Feuer anfangs noch stark, aber irgendwann schlichen sich Probleme ein. Der eigene Arbeitstag werde immer länger und finde kein Ende mehr – oftmals gepaart mit einer gewissen Unzufriedenheit ob der Leistung der Beschäftigten. Die wiederum fühlten sich von der Geschäftsführung nicht mehr ausreichend wertgeschätzt. „So entsteht eine Spirale, die man alleine nur ganz schwer wieder durchbrechen kann. Der Leidensdruck wird immer größer. Da hilft es enorm, wenn eine externe Person hinzukommt und man die verschiedenen Baustellen gemeinsam professionell angeht – ohne Hektik und Panik, dafür aber mit Sorgfalt und

Liebe zum Detail“, unterstreicht die MINDtoring-Gründerin, die vor ihrer Laufbahn als Unternehmerin 15 Jahre lang Angestellte in der Industrie war, danach ein Start-up in der Fitnessbranche geführt und schließlich zahlreiche Weiterbildungen und Qualifikationen in den Bereichen Mentoring und Coaching absolviert hat.

Wenn Carmen Breuer-Mentzel mit einem Unternehmer zusammenarbeitet, erstreckt sich die Kooperation auf mindestens zwölf Wochen. Es können aber auch gut und gerne sechs Monate oder ein Jahr sein. Und danach ist eine weitere Verlängerung möglich. „Wenn man wirklich etwas bewegen will, sollte man sich nicht an starren Zeitplänen festhalten. Ich verkaufe keine Zeit, sondern Entwicklung“, erläutert sie. „Ich vergleiche das gerne mit dem Erlernen einer Fremdsprache: Zunächst geht es um das Grundvokabular, dann um die Grammatik-Feinheiten und irgendwann später um das freie Sprechen über verschiedene Themen. Das geht nicht von heute auf morgen.“

Am Anfang stehe beim Coaching und Mentoring immer eine fundierte Bestandsaufnahme. „Man muss die Ist-Situation aus allen Perspektiven beleuchten: Wo drückt der Schuh? Woher kommt die Unzufriedenheit? Welche Ziele werden nicht erreicht – und warum? Oftmals schätzen die Chefs die Lage falsch ein, da sie eben nur ihre eigene Sichtweise haben. Viele empfinden auch Scham, was aber der absolut falsche Ratgeber ist. Im Gegenteil: Hilfe zu beanspruchen, ist ein Zeichen von Stärke.“

Im offenen und ehrlichen Gespräch fragt die Mentorin, welche Vorstellungen die Geschäftsleitung von einem „perfekten Team“ hat, welche Erwartungshaltung besteht und was wiederum getan wird, um allen Beschäftigten die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung zu geben. Nicht selten höre sie Antworten wie „Meine Leute sind alle unmotiviert. Ihre Einstellung lässt zu wünschen übrig. Das frustriert mich. Am liebsten würde ich den Laden abschließen und alles hinschmeißen.“ Genau hier werde

Die richtigen Prioritäten setzen und dadurch wieder mehr Zeit finden, um am Ende auch bessere Entscheidungen treffen zu können – darum geht es im MINDtoring-Konzept.



bereits großes Verbesserungspotenzial offenkundig. „Ein ‚Schulen Sie mal eben mein Team‘ gibt es bei mir nicht. Erfolgreiche Unternehmensführung bedeutet auch zielgerichtete Mitarbeiterführung. Hier kann man mit dem richtigen Handwerkszeug große Veränderungen auf den Weg bringen und messbare Ziele formulieren, die man dann auch erreicht!“ Es gebe viele Indikatoren, die dabei eine Rolle spielten – vom Krankenstand der Belegschaft über die Fluktuationsrate bis hin zu der Erkenntnis, dass man als Unternehmer wieder mehr Zeit hat, um seiner eigentlichen Rolle gerecht zu werden: den Betrieb erfolgreich zu führen, seinen Beschäftigten Verantwortung zu geben und ihnen Vertrauen und Wertschätzung entgegenzubringen.

Breuer-Mentzel führt bewusst auch viele Einzelgespräche mit den Mitarbeitern, um sich ein umfassendes Bild zu verschaffen. „Sie schildern viele Dinge naturgemäß ganz anders als ihr Vorgesetzter – und fühlen sich oft missverstanden. Manche bedauern es, dass der Chef sie zu selten nach ihrer Expertenmeinung zu einem bestimmten Thema fragt. Andere kritisieren, dass es an konkretem Feedback mangelt. Auch fehlende Teammeetings oder eine aus Sicht der Beschäftigten unzureichende Organisation werden mitunter genannt.“ Die Mentorin nimmt beide Perspektiven – Arbeitnehmer und Arbeitgeber – ernst und strebt danach, gemeinsam mit allen Beteiligten Lösungen voranzutreiben. „Ich bin also eine Art Bindeglied“, ordnet sie ein. Lohnenswert sei es auch, mit den Personen auf mittlerer Führungsebene zu sprechen. „Sie haben ja quasi eine ‚Sandwich-Position‘, weil sie zwischen dem Chef und den Angestellten stehen.“

Neben der Mitarbeiter- sei schließlich auch und gerade die Selbstführung entscheidend. Viele Chefs hätten den Anspruch, jeden Tag mindestens 12 Stunden in der Firma zu sein und gemäß alten Klischees „selbst und ständig“ die Kohlen aus dem Feuer holen zu müssen. „Sie setzen sich unter Druck, achten

mitunter nicht genug auf Ausgleich und persönliches Wohlbefinden. Sie schlafen nicht gut, verlieren Energie, haben dadurch ein schlechtes Gewissen und wollen dieses mit noch härterer Arbeit kompensieren. So geraten sie immer tiefer in einen Negativstrudel.“ Im Coaching gehe es darum, dass sich die Geschäftsführung intensiv mit den eigenen Prioritäten auseinandersetze: „Was sind die eigentlichen Ursachen für meine Probleme? Könnte ich effizienter arbeiten und Aufgaben im Unternehmen besser verteilen? Wie steht es um meine persönliche Lebensqualität und wie wirkt sich diese auf meine Arbeit aus?“

Mit ihrem Konzept spricht Carmen Breuer-Mentzel insbesondere Industriebetriebe mit 20 bis 100 Beschäftigten an. Generell sind jedoch keine fixen Grenzen gesetzt. Auf die Frage, ob es beim Blick auf die Bereitschaft zur Inanspruchnahme externer Hilfe einen Unterschied zwischen den verschiedenen Generationen von Geschäftsführern gibt, hat die Gründerin eine differenzierte Antwort parat: „Zwar sind jüngere Menschen in gewisser Weise offener – auch weil sie in der Schule oder im Studium heute ganz anders geprägt werden. Aber auch bei älteren Chefs setzt immer mehr ein Umdenken ein.“

Der zunehmende Fachkräftemangel Sorge dafür, dass in den Chefetagen eines klar werde: „Ein ‚Immer weiter so!‘ wird auf Dauer nicht ausreichen. Man muss sich den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt anpassen, bewährte Methoden hinterfragen und sich öffnen.“ Ansätze gebe es reichlich: „Familienfreundliche Strukturen schaffen, nachvollziehbare – ob flache oder steile – Hierarchien aufstellen und leben, Beschäftigten Raum zur persönlichen Entfaltung und Weiterbildung geben und Wert auf Transparenz, Kommunikation und Feedback-Kultur legen – all das bringt eine Firma nach vorne.“

Mehr zu MINDtoring: carmenbreuermentzel.de/. ■