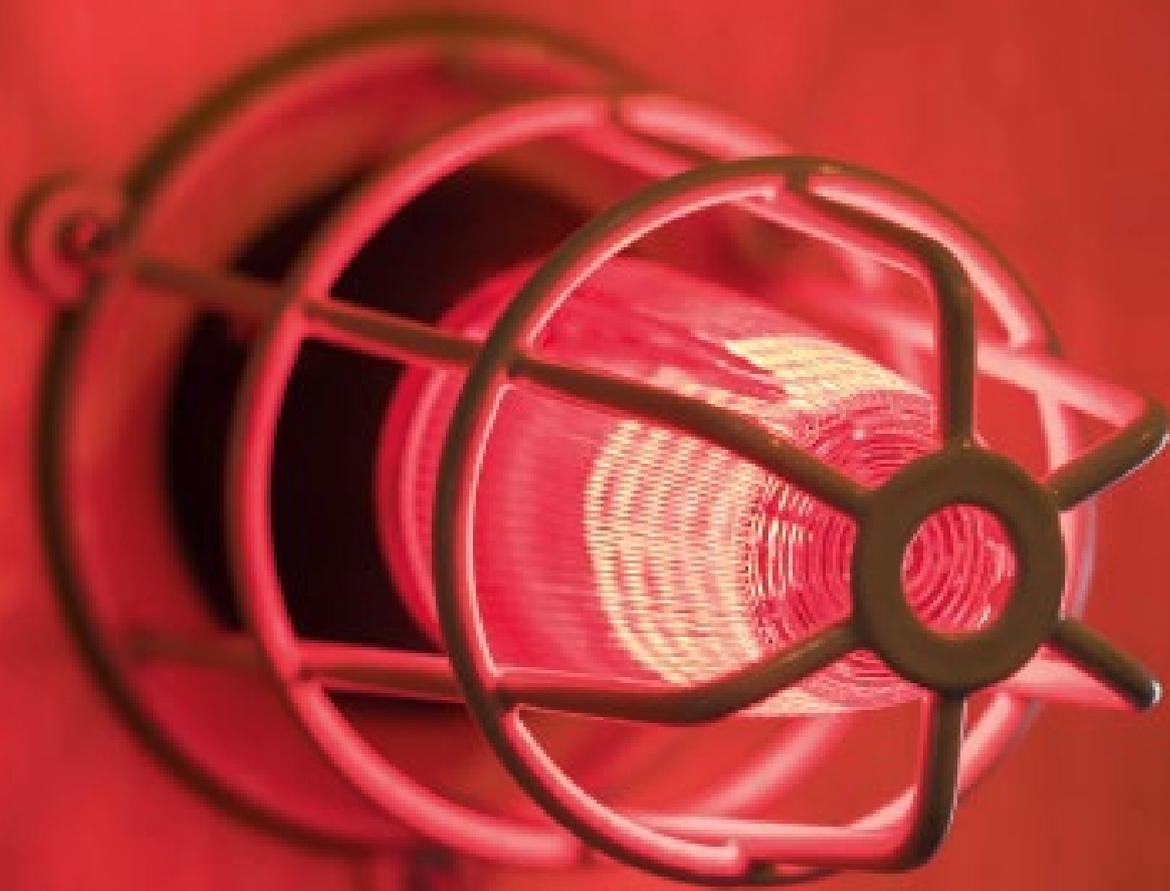


managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Zukunftsfähigkeit sichern

Die gefahrenkompetente Organisation

Schädliche Schubladen

Wie Unconscious Bias
entgegenzuwirken ist

Angst als Kompetenz

Was das Gefühl
leisten kann

Toll, ein anderer macht's!

Wann Teams
überflüssig sind





MENSCHEN machen Organisationen erfolgreich

Identifikation, Vertrauen, Performance

Der Markt ist herausfordernd – er verändert und verschärft sich. Es wird mit harten Bandagen um die besten Mitarbeitenden gekämpft.

HR steht vor der Herausforderung, Stellen mit den besten Leuten zu besetzen und diese langfristig zu halten. Doch wie gelingt das in Zeiten eines sich ständig verändernden Marktes mit verschärften Bedingungen?

Das Reiss Motivation Profile® ist der Guide für Recruitingprozesse, Bindung von Mitarbeitenden und passgenauer Führung.

rmp.eu/human-resource



Reiss Motivation Profile® machen

- » Reiss Motivation Profile® Test
- » Zugang zu Deinem Dashboard
- » digitale Auswertung Deines Profils

www.rmp.eu/kaufen



Das Reiss Motivation Profile® ist der Persönlichkeitstest für Klarheit, Orientierung, Bewusstsein und Erkenntnis für ein erfolgreiches Privat- und Berufsleben.

www.rmp.eu



Abwarten oder handeln?

Nicole Bußmann
Chefredakteurin

Das „Doppel-Ding“:
Am 29. und 30. September
feiern gleich zwei Events
von managerSeminare ihre
Präsenz-Premiere in Köln –
der Methodenkongress
„tools+tipps“ und das Visu-
Event „Cube“. Infos dazu
zum Beispiel hier:
bit.ly/30wCFDm

Die Welt ist voller Fragen: Wie entwickelt sich Corona weiter? Was passiert in der Ukraine? Wie sehr leidet unsere Wirtschaft? Was bedeutet die ungewisse Welt für unser Business? Die Zukunft in den Blick zu nehmen und sich heute auf das vorzubereiten, was uns morgen ereilen könnte, gilt seit jeher als Kernaufgabe des Managements. Doch vielleicht ist die Ungewissheit heute größer als je zuvor.

Müssen Unternehmen daher jetzt Zukunftsszenarien entwerfen, neue Geschäftsfelder erdenken, Pläne machen? Vielleicht. Doch auch das ist gefährlich, wie die Autoren unseres diesmaligen Titelthemas erklären. Klaus Eidenschink und Ulrich Merkes warnen: Mit Plänen wähen wir uns nur in Sicherheit, es ist aber nicht mehr als eine Scheinsicherheit. Je mehr Pläne es gibt und je sorgsamer sie ausgearbeitet und verfolgt werden, desto mehr verlassen wir uns auf sie, desto mehr fühlen wir uns beruhigt – und genau das kann in die Irre führen. Ohnehin ist das Planen nur ein Weg, um mit der Zukunft umzugehen. Es gibt noch einen weiteren Weg, der im Management nur nicht so angesagt ist: das Abwarten. Was auf den ersten Blick weniger attraktiv klingt als das proaktive Gestalten von Zukunft, kann – wie die Autoren darlegen – auch manchmal Vorteile haben. Man kann handeln, wenn es die gerade zur Gegenwart werdende Zukunft erfordert. Man hat seine Kräfte noch nicht anderswo investiert, daher noch alle Ressourcen für Eventualitäten zur Verfügung.

Freilich plädieren die beiden Organisationsberater nicht für das blinde Hände-in-den-Schoß-Legen, vielmehr zeigen sie die Vor- wie die Nachteile beider Wege auf und erläutern, wie Unternehmen die vermeintlich gegenpoligen Strategien zur Koexistenz erwecken, „gefahrenkompetent“ werden und somit überlebensfähig bleiben. Mehr dazu ab S. 38.

Angst ist ein schlechter Ratgeber. Das sagt zumindest der Volksmund. Nicht umsonst sind daher Konzepte wie das der angstfreien Organisation en vogue. Dies natürlich zu Recht, denn Mitarbeitende sollten sich nicht fürchten müssen, dafür abgestraft zu werden, wenn sie einen Fehler machen oder einen kritischen Einwand haben. Allerdings sollte das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden, sprich: das Gefühl der Angst negiert oder verteufelt werden. Angst hat eine Funktion. Angst in Organisationen kann im besten Sinne des Wortes etwas leisten. Mehr zur produktiven Kraft der Angst gibt es ab S. 60.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erkenntnisgewinn!

Die gefahrenkompetente Organisation

Zukunftsfähigkeit sichern

Ukrainekrieg und Pandemie zeigen, wie unsicher unsere Welt und wie ungewiss das Morgen ist. Dennoch müssen sich Organisationen, um ihre Marktfähigkeit zu erhalten, auf die unberechenbare Zukunft einstellen. Zwei gegenläufige Wege haben sie hierfür zur Wahl – und beide sind gefährlich. Gefahrenkompetente Organisationen wissen die Risiken und Gefahren ihrer Zukunftsentscheidungen jedoch zu regulieren.

Vernetzen Sie sich mit

managerSeminare

 www.facebook.com/managerSeminare

 www.twitter.com/msmagazin

 www.linkedin.com/company/msmagazin

 www.instagram.com/managerseminare

 www.managerseminare.de/spotify

 www.pinterest.de/msmagazin

 www.youtube.com/managerSeminareGmbH



22

Die Kraft der Pioniere nutzen

Gruppendynamik im Wandel

Im Changemanagement existieren viele falsche Vorstellungen. Etwa die, dass Menschen im Fall von Veränderungen durch ein „Tal der Tränen“ gehen müssen. Orientiert man sich an Erkenntnissen der Sozialforschung und akzeptiert, dass Menschen ein persönliches Tempo in Sachen Veränderung haben, dann bekommt Change eine neue Leichtigkeit.



54

Schädliche Schubladen

Unconscious Bias in Unternehmen

Unternehmen können es sich immer weniger leisten, dass aufgrund unbewusster Vorurteile Talente durchs Rekrutierungssieb fallen und wertvolle Fähigkeiten von Mitarbeitenden systematisch übersehen werden. Mit gezielten Trainings versuchen sie, dem schädlichen Schubladendenken entgegenzuwirken. Die zeigen oft jedoch wenig Wirkung.

Inhalt 08/2022

rubriken

- 3 Editorial
- 12 People & Projects
- 14 Speakers Corner: „Der Focus Friday verbessert nichts“
- 53 Führung meets Coaching
- 70 MeinungsMonitor: Wie digital wird Führung?
- 86 Schlauer lernen
- 88 Testgelesen: Verhandeln
- 92 Characters: Niels Van Quaakebeke
- 94 Seminarmarkt
- 98 Impressum, Vorschau

news

- 6 Neue Technologien
Großer Bedarf an Weiterbildung zu Künstlicher Intelligenz
- 7 Investitionen von Unternehmen
Unternehmen geben viel für HR aus
- 8 Leadership Review 2021
Führungskräfte blicken auf ein erfolgreiches Jahr zurück



72

Empowerment fürs Lernen

Interview über New Learning

Was haben wir in der Pandemie-Zeit übers Lernen gelernt? Wie hat sich das Corporate Learning verändert und wie muss es sich weiterentwickeln, damit es das Label New Learning wirklich verdient? Antworten von der Lernforscherin Anja Schmitz, mit der wir auf der Learn-tec, Europas größter Messe für digitale Bildung, Anfang Juni gesprochen haben.

führung

- 16 Musterbruch
Toll, ein anderer macht's!

management

- 22 Gruppendynamik im Wandel
Die Kraft der Pioniere nutzen
- 30 Behavioural Empowerment
Hebel für mehr Handlungskraft
- 40 Zukunftsfähigkeit sichern
Die gefahrenkompetente Organisation

wissen

- 54 Unconscious Bias in Unternehmen
Schädliche Schubladen
- 62 Sieben Mythen über Furcht
Angst als Kompetenz

lernen

- 72 Interview über New Learning
Empowerment fürs Lernen
- 78 Digitalkompetenzen
Die vergessenen Hard Skills

62

Angst als Kompetenz

Sieben Mythen über Furcht

Sie gilt als Haupthindernis in Veränderungsprozessen und als Zeichen von Schwäche – in der Unternehmenswelt hat Angst einen schlechten Ruf. Dabei kann das Gefühl gerade in Organisationen extrem wertvoll werden. Dass dies kaum bekannt ist, liegt nach Meinung der Organisationsentwicklerin Tanja Gerold vor allem an populären Mythen über Angst, die den Blick auf ihre produktive Seite versperrern.





short cuts

Nachhaltig informieren: Seit Juni 2021 sind Unternehmen in Deutschland ab einer bestimmten Größe verpflichtet, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken in ihren Lieferketten zu identifizieren und darauf zu reagieren. Damit Unternehmen hier auf dem neuesten Stand bleiben, gibt es jetzt eine neu gestaltete Website des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Darauf finden sich Informations- und Unterstützungsangebote zu allen Themen der nachhaltigen Unternehmensführung. Link: www.csr-in-deutschland.de

Nachhaltig besteuern: Statt Steuerersenkungen wünschen sich junge Führungskräfte unter 40 Jahren eher Unterstützung beim Wechsel auf nachhaltige Energien. Das ist das Ergebnis einer Umfrage der Wirtschaftsjunioren Deutschland, für die 1.323 Mitglieder des Verbands befragt wurden. Immerhin drei von vier Befragten wären bereit, für mehr Nachhaltigkeit auf kurzfristige Entlastungen bei der Energie- und CO2-Steuer zu verzichten.

Nachhaltig digitalisieren: Wie nachhaltig sind die Digitalisierungsprozesse großer Unternehmen? Dieser Frage ging Silke Niehoff vom Institute for Advanced Sustainability Studies nach, indem sie die Nachhaltigkeitsberichte von 20 DAX-Unternehmen sowie zwölf Interviews mit Unternehmensvertretern untersuchte. Das Ergebnis: Nur drei Prozent der genannten Digitalisierungsmaßnahmen deuten auf ein starkes Nachhaltigkeitsverständnis hin, 41 Prozent auf ein mittleres und 45 Prozent auf ein schwaches. Unternehmen, die Digitalisierung für eine nachhaltige Entwicklung nutzen, könnten laut Niehoff als Vorbild dienen, wenn sie ihre Bemühungen sichtbarer machen. *nir*

Arbeitsplatzgestaltung

Eigener Arbeitsbereich wichtiger als Homeoffice

Nachdem viele Mitarbeitende in den vergangenen zwei Jahren von zu Hause aus gearbeitet haben, wünschen sie sich für die Rückkehr ins Büro einen fest zugewiesenen Arbeitsbereich – und wären dafür sogar bereit, einen Teil ihrer Homeoffice-Tage zu opfern. So geht es zumindest 55 Prozent der fast 5.000 Personen aus elf Ländern, die Steelcase, ein Anbieter von Büromöbeln, für eine qualitative Studie befragt hat. In dieser mussten sich die Teilnehmenden zwischen zwei Modellen entscheiden: lieber einen fest zugeordneten Arbeitsbereich und zwei oder weniger Tage Homeoffice pro Woche oder drei oder mehr Tage Homeoffice und dafür kein fester Arbeitsplatz im Büro? Laut der Studienautoren könnte die mehrheitliche

Entscheidung für das erste Modell damit zusammenhängen, dass 70 Prozent aller Befragten im Homeoffice einen festen Bereich haben, den sie zum Arbeiten nutzen und einen solchen nun auch im Büro nicht mehr missen wollen. Besonders viel Wert auf einen eigenen Arbeitsbereich legen übrigens Arbeitnehmende aus China – von ihnen würden 77 Prozent die erste Variante bevorzugen. Mitarbeitende aus Kanada und dem Vereinigten Königreich entscheiden sich mit je 60 Prozent eher für das Modell mit mehr Homeoffice und flexiblem Platz im Büro. Die deutschen Arbeitnehmenden stimmen fast mit dem Durchschnitt überein: 53 Prozent würden das Modell mit zugewiesenem Arbeitsplatz wählen. *nat*

Neue Technologien

Großer Bedarf an Weiterbildung zu Künstlicher Intelligenz

Die Übernahme monotoner oder gefährlicher Arbeiten, die Optimierung automatisierter Prozesse, die Entstehung neuer Arbeitsplätze – der zunehmende Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt birgt viel Potenzial und bringt gleichzeitig viele Veränderungen mit sich. Daran, dass die deutschen Arbeitnehmenden auf diese Veränderungen gut vorbereitet sind, bestehen laut einer repräsentativen Umfrage im Auftrag des TÜV-Verbands jedoch Zweifel: Nur sechs Prozent der 1.000 befragten Personen aus Deutschland, davon 568 Erwerbstätige, glauben, dass deutsche Arbeitnehmende sehr gut darauf vorbereitet sind. Aber wen sehen die Befragten in der Pflicht, für eine Qualifizierung im Bereich KI zu sor-

gen? Kurz gesagt: alle. So stimmen 78 Prozent der Studienteilnehmenden zu, dass Unternehmen mehr in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden zum Thema KI investieren müssen.

Ebenso stimmen jedoch 66 Prozent zu, dass der Staat die Weiterbildung finanziell fördern sollte. Und 65 Prozent stimmen wiederum zu, dass die Beschäftigten selbst mehr für ihre Qualifizierung in diesem Bereich tun müssen. Letzteres haben immerhin 28 Prozent der

568 Erwerbstätigen unter den Befragten innerhalb der vergangenen zwei Jahre getan. Für die Zukunft zeichnet sich ein Aufwärtstrend ab: 34 Prozent der Erwerbstätigen planen, innerhalb der nächsten zwölf Monate eine Weiterbildung zum Einsatz von KI zu besuchen. *nat*

66%

der Deutschen glauben, dass Arbeitnehmende nicht gut auf die Veränderungen durch KI vorbereitet sind.

... mehr als Technik



Führung

Management

Vertrieb

Persönlichkeit

Recht



Finden Sie Ihre Weiterbildung auf



www.vdi-wissensforum.de/mat

Foto: Jason Goodman / Unsplash



Unternehmen sind einer Studie zufolge bereit, für ihre Personalentwicklung und Mitarbeitergewinnung tief in die Tasche zu greifen.

Investitionen von Unternehmen

Unternehmen geben viel für HR aus

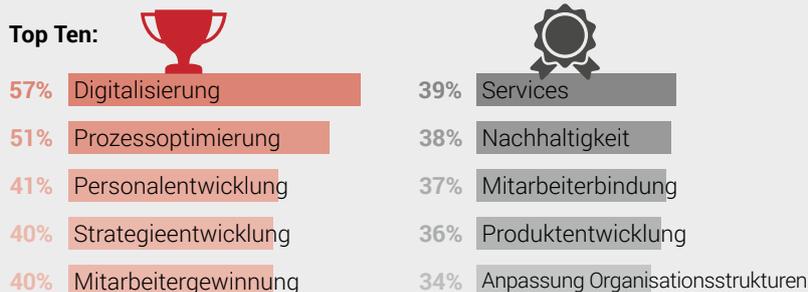
Für HR-Themen nehmen Unternehmen aktuell vergleichsweise viel Geld in die Hand. Das ist eines der Ergebnisse des HR-Reports 2022, einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) in Zusammenarbeit mit der Personalberatung Hays. Daran haben sich 978 betriebliche Entscheiderinnen und Entscheider aus der DACH-Region beteiligt, davon 67 Prozent aus Deutschland. Von den Befragten waren die meisten Führungskräfte aus Fachabteilungen (36 Prozent), gefolgt von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (29 Prozent), Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmensleitungen (17 Prozent) und Führungskräften aus dem HR-Bereich (17 Prozent). Auf die Frage, in welche Bereiche oder Themen ihre Organisation besonders stark investiert, nannten 41 Prozent die Personalentwicklung und 40 Prozent die Mitarbeitergewinnung. Die hohen Ausgaben in dem Bereich dürften vor allem mit dem Fachkräftemangel zu-

sammenhängen, heißt es im Report. Auf dem Spitzenplatz der Investitionen steht übrigens die Digitalisierung mit 57 Prozent, gefolgt von Prozessoptimierung (51 Prozent). Das könnte laut Studie auf die Corona-Krise zurückzuführen sein, durch die vieles schneller umgesetzt wurde als ursprünglich geplant. Auffallend ist das schwache Abschneiden der im Moment breit diskutierten Themen Agilität, Diversität und CO2-Neutralität. Ein Blick auf die Beweggründe der Unternehmen bestätigt: Obwohl Themen wie Klimawandel und der gesellschaftliche Wertewandel derzeit öffentlich im Fokus stehen, geht es Unternehmen bei ihren Investitionen doch eher um harte Fakten. Die Steigerung von Effizienz (41 Prozent) und Effektivität (38 Prozent) wird dementsprechend deutlich häufiger genannt als die anderen zur Auswahl stehenden Aspekte, darunter etwa Nachhaltigkeit (29 Prozent) und Soziale Verantwortung (26 Prozent).

nir

Die größten Investitionsbereiche von Unternehmen

Top Ten:



Quelle: www.managerseminare.de; HR-Report 2022 des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und Hays, 2022



short cuts

! **Mangel beim Datenschutz:**

„123456“ – das ist das meistgenutzte und offenkundig nicht sehr sichere Passwort von Führungskräften und Geschäftsführern. Wahrscheinlich nicht ganz uneigennützig hat das Nordpass, Anbieter eines Passwort-Management-Systems, in Zusammenarbeit mit unabhängigen Spezialisten für Cybersecurity herausgefunden. Laut der gemeinsamen Analyse schafft es „password“ auf den zweiten und „12345“ auf den dritten Platz der Top-Passwörter von CEOs und Co. Solche Mängel bei der Absicherung von Daten seien oft der Grund für Datenlecks, so die Studienautoren.

! **Skepsis beim Datenschutz:**

Was den Schutz persönlicher Daten angeht, haben viele Bewerbende Bedenken. Das zeigt eine Studie der Königsteiner Gruppe mit 1.000 Teilnehmenden. Am schlechtesten kommen Startups weg – bei ihnen sind 34 Prozent der Befragten sehr und 50 Prozent leicht skeptisch, dass alles datenschutzkonform vonstattengeht. Über alle Unternehmenstypen hinweg wünschen sich 23 Prozent aller Befragten, dass ihre Daten sofort nach dem Prozess wieder gelöscht werden, 24 Prozent geben dafür einen Monat Zeit und 20 Prozent finden drei Monate noch in Ordnung.

! **Schulungsbedarf beim Datenschutz:**

Vier Jahre sind inzwischen vergangen, seit die EU 2018 die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) eingeführt hat – und weiterhin scheint es diesbezüglich einiges an Schulungsbedarf zu geben. Darauf lassen zumindest Daten des Bildungstechnologieunternehmens Skillsoft schließen, auf dessen Lernplattform Percipio 2021 Kurse zur DSGVO immer noch unter den Top 10 landeten. Besonders gefragt sind demnach DSGVO-Kurse, die sich mit Compliance beschäftigen. nat

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Wo es bei der Digitalisierung hakt

In vielen Unternehmen geht es mit der Digitalisierung noch immer nur schleppend voran. Diese Erkenntnis hat das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) und das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) dazu bewogen, eine Expertise zum Thema „Blinde Flecken in der Umsetzung von Industrie 4.0“ vorzulegen. Darin gehen sie unter anderem auf die Gründe ein, die Unternehmen an der Umsetzung der

digitalen Transformation hindern – etwa: fehlender Startimpuls für Digitalisierung, mangelnde Strategiefähigkeit, interne Umsetzungsprobleme, Fachkräftemangel und unzureichende externe Rahmenbedingungen. Wie Unternehmen diese Hindernisse bewältigen können, zeigen die Autoren anhand verschiedener Handlungsempfehlungen auf. Kostenlos heruntergeladen werden kann die Expertise unter bit.ly/3OcsMKg. s/a

Leadership Review 2021

Führungskräfte blicken auf ein erfolgreiches Jahr zurück

Digitalisierung, Klimawandel, Pandemie – dass 2021 kein einfaches Jahr für Unternehmen war, dürfte wenig erstaunen. Umso erstaunlicher ist es, dass mehr als die Hälfte der Führungskräfte trotzdem auf ein erfolgreiches Jahr zurückblicken. Zu dieser Erkenntnis ist das Managementberatungsunternehmen Atreus in einer Studie unter rund 1.000 Führungskräften gelangt. Die meisten Unternehmen scheinen somit die Herausforderungen, die das vergangene Jahr an sie

gestellt hat, gemeistert zu haben. Und davon gab es nicht wenige: vor allem die Aufrechterhaltung der Lieferketten – eine Aufgabe, die durch globale Lieferverzögerungen und Engpässe nicht leicht zu bewältigen war – hat Führungskräften zugesetzt. Rund 35 Prozent von ihnen geben das Supply Chain Management als größte Leadership-Herausforderung des vergangenen Jahres an. Doch auch die Stärkung des durch Homeoffice, Remote Meetings und Co. in Mitleidenschaft gezogenen kollegialen Zusammenhalts sowie die operative Restrukturierung erlebten knapp ein Drittel bzw. ein Viertel der Führungskräfte als besonders herausfordernd. Ein Grund dafür könnte sein, dass das „New Normal“ im Sinne einer hybriden Arbeitsorganisation in vielen Unternehmen noch nicht vollständig Einzug gehalten hat. Und genau daran wollen viele Führungskräfte 2022 arbeiten. Ihr Plan: unter anderem flexible Arbeitszeiten im Homeoffice und im Büro einführen, gezielte Präsenztage im Büro festlegen und Teambuildingmaßnahmen durch Events wie etwa Offsite-Veranstaltungen organisieren. Der positive Nebeneffekt dabei: Auf diese Weise wird auch die Unternehmenskultur gestärkt, die von den Befragten neben dem Talentmanagement und der Digitalisierung als die größte Herausforderung für 2022 angesehen wird. s/a

Leadership-Herausforderungen 2022



Quelle: www.managerseminare.de; Studie „Leadership+“ der Managementberatung Atreus GmbH, n=1.032 Führungskräfte, 2022



Zukunft Personal Europe

Was zeichnet die Arbeitswelt von morgen aus? Wie funktioniert New Learning? Worauf ist beim Talentmanagement zu achten? Antworten auf HR-Fragen wie diese liefert die Messe Zukunft Personal vom 13. bis 15. September 2022 in Köln. Eines ihrer Versprechen: „All the Know-how, so you know how.“ Vermittelt wird dieses Know-how in Themen wie Big Data, neues Führen, sinnstiftendes Arbeiten und Demografie als Chance z.B. in Paneldiskussionen, Workshops und Keynotes. Als Speaker dabei sind etwa Karlheinz Schwuchow, Professor für Internationales Management, und Samir Ayoub, Geschäftsführer von designfunktion. Auch der persönliche Austausch kommt nicht zu kurz – etwa an den Ständen der rund 700 Aussteller oder beim Event HR.Motion am ersten Messeabend.

- Preis: One-Day-Ticket 95 Euro, All-Day-Ticket 150 Euro. Mitglieder von managerSeminare können bis zu fünf Freikarten nach Log-in unter www.managerseminare.de oder per Mail an abo@managerseminare.de anfordern. Weitere Infos zur ZPE: bit.ly/3a9fnnY

Foto: Birgit Probst Photographie



Wenn sich die Speakerszene zur alljährlichen GSA Convention trifft, herrscht ausgelassene Stimmung.

GSA Convention

Unter dem Motto „Sprezzatura!“ – italienisch für die Fähigkeit, etwas Schwieriges mit scheinbarer Leichtigkeit zu tun – begeht die German Speakers Association (GSA) ihre diesjährige Convention. Vom 8. bis 10. September 2022 soll sich in Stuttgart alles um das Speaker Business on stage, online und offline drehen. Neben Dauerbrennerthemen wie Marketing und Bühnenpräsenz stehen

dieses Mal auch Virtual Reality, hybride Vorträge sowie das Metaverse auf der Agenda. Letzteres thematisiert Digital Marketing Experte Collin Croome in seinem Workshop und erörtert, wie es unsere Art zu leben und arbeiten verändern wird.

- Preis: GSA-Mitglieder 699 Euro; Kooperationspartner 999 Euro; Nichtmitglieder 1.249 Euro (jeweils zzgl. MwSt.). Weitere Infos unter bit.ly/3HbhHXP

tools+tips – Der Methodenkongress

„Change“ lautet das Leitthema der Erstauflage von tools+tips – Der Methodenkongress, einer neuen Veranstaltung aus dem Hause managerSeminare. In den Design Offices am Mediapark in Köln geht es am 29. September 2022 um analoge Interaktion, persönliche Begegnung und Tools, die vor allem in Präsenz ihre Wirkung entfalten – schließlich hat auch das klassische Seminarsetting weiterhin seine Daseinsberechtigung. Die von Fachbuchautoren und Tool-Expertinnen vorgestellten Methoden decken eine große Bandbreite ab: So stehen etwa Workshops zu Impact-Techniken, Selbsterfahrungstools und Methoden aus der angewandten Improvisation auf der Agenda.

- Preis: bis 31. Juli Frühbucherpreis für Mitglieder von managerSeminare 349 Euro, für Nichtmitglieder 449 Euro (jeweils zzgl. MwSt.). Bei zusätzlicher Buchung von Cube – Das Visu-Event am Folgetag gibt es 20 Prozent Rabatt. Weitere Infos unter www.managerseminare.de/veranstaltungen/tools-tips

Weiterbildung einfach finden



Mehr als 4.000 Trainer, Berater und Coachs



Rund 100.000 Seminare, E-Learnings und Fernlehrgänge



Über 350 Tagungslocations

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform



66%

... der Führungskräfte glauben, dass bei ihnen im Unternehmen gut kommuniziert wird, warum Veränderungen notwendig sind. Das geht aus einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Zusammenarbeit mit Stepstone, New Work SE und dem Beratungsunternehmen Kienbaum hervor. Über 3.600 Beschäftigte und knapp 1.500 Führungskräfte wurden nach ihren Erfahrungen mit Transformationsprozessen in den vergangenen zwei Jahren befragt. Demnach sieht die Mehrheit der Führungskräfte ihr Unternehmen auf einem guten Weg – nicht nur bei ihrer Veränderungskommunikation. So gaben rund 55 Prozent von ihnen an, dass in ihrem Unternehmen an der Verbesserung der Fehlerkultur gearbeitet wird. Fast jede zweite Führungskraft sagt, dass ihr Unternehmen in Weiterbildung investiert (rund 49 Prozent), um Mitarbeitende auf veränderte Anforderungen vorzubereiten. Und rund 46 Prozent halten die Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Beschäftigten bei Veränderungsprozessen für ausreichend. Ganz so gut, wie die Führungskräfte glauben, scheint die Transformation ihrer Unternehmen jedoch nicht abzulaufen.

43%

... und damit deutlich weniger als die Hälfte der Beschäftigten stimmen eher oder voll zu, dass die Notwendigkeit von Veränderungen gut erklärt wurde. Nur rund 42 Prozent nehmen eine gestärkte Fehlerkultur wahr. Auch ihre Fördermöglichkeiten sehen die Beschäftigten kritischer: Rund 37 Prozent geben an, dass ihr Unternehmen in Weiterbildung investiert, und nur rund 29 Prozent sehen ausreichend Mitgestaltungsmöglichkeiten. Diese Diskrepanz zeigt laut Studie, dass Führungskräfte im Transformationsprozess stärker auf ihre Beschäftigten zugehen sollten.

nir

Foto: Ron Lach / Pexels

Einer Studie zufolge sind die Deutschen bereit, mehr für Produkte von gesellschaftlich engagierten Unternehmen auszugeben – vor allem für Kleidung.



Corporate Social Responsibility

Gesellschaftliches Engagement wird zum Wettbewerbsfaktor

Engagement für gesellschaftliche Themen wird in Deutschland zu einem immer wichtigeren Verkaufsargument. Diesen Schluss legt zumindest eine Studie der Beratungsunternehmen Wider Sense und Influence SG nahe, die 2021 zum zweiten Mal durchgeführt wurde. Befragt wurden 1.000 Personen in Deutschland. Von denen sind 57 Prozent der Ansicht, dass sich die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen, von denen sie etwas kaufen, gesellschaftlich engagieren sollten (14 Prozent vollständige Zustimmung, 43 Prozent teilweise Zustimmung). Firmen-Engagement für soziale Zwecke allein reicht vielen Verbraucherinnen und Verbrauchern jedoch nicht mehr aus. So antworteten auf die Frage, ob Unternehmen auch eine soziale oder politische Haltung einnehmen und sich aktiv dafür einsetzen sollten, 45 Prozent mit „Ja“ (11 Prozent vollständige Zustimmung, 34

Prozent teilweise Zustimmung). Viele Konsumentinnen und Konsumenten sind auch bereit, für die Produkte engagierter Unternehmen mehr zu zahlen. Für ein Getränk, das auf dem Etikett mit einem guten Zweck wirbt, würden 54 Prozent der Befragten mehr ausgeben als für ein Getränk ohne diese Angaben – das sind 17 Prozent mehr als im Vorjahr. Bei Kleidung ist die Investitionsbereitschaft sogar noch größer: 67 Prozent würden hier mehr zahlen, was einem Anstieg von fast 30 Prozent im Vergleich zu 2020 entspricht. „Die Menschen wollen vermehrt wissen, wie sich ein neues Produkt oder eine Dienstleistung auf Umwelt und Gesellschaft auswirken“, erklärt Michael Alberg-Seberich, Studieninitiator und Geschäftsführer von Wider Sense. Besonders wichtig sind den Deutschen laut Studie die Bereiche Umwelt, Tiere und Klimaschutz.

nir

Arbeitsplatzwahl

Einkommen verliert als Jobkriterium an Bedeutung

Ein gutes Einkommen ist nur noch für jeden fünften Beschäftigten weltweit das wichtigste Jobkriterium. Das ist eines der Ergebnisse einer Studie der Unternehmensberatung Bain & Company, für die weltweit 20.000 Arbeitnehmerinnen und -nehmer befragt wurden, darunter 2.000 aus Deutschland. Zwar reicht die 22-prozentige Nennung noch für den Spitzenplatz unter den Jobkriterien, allerdings bedeutet dieser Wert auch, dass eine deutliche Mehrheit mittlerweile andere Prioritäten im Job setzt. So wünschen sich 15 Prozent vor allem eine interessante Tätigkeit – den

deutschen Befragten ist das sogar fast so wichtig wie ihr Gehalt. Eine sichere Anstellung (13 Prozent) sowie flexible Arbeitszeiten (12 Prozent) stehen weltweit ebenfalls hoch im Kurs. Darüber hinaus spielt für viele das Zwischenmenschliche eine zentrale Rolle: Eine gute Beziehung zu ihren Kolleginnen und Kollegin hat immerhin für zehn Prozent oberste Priorität. Neun Prozent legen außerdem großen Wert auf ihre persönliche Weiterbildung und Entwicklung. Kriterien wie ein hohes Ansehen (drei Prozent) sind den Beschäftigten im Vergleich weniger wichtig.

nir



Screenshot: Youtube



Fritz B. Simon (u.I.) und Friedrich Glasl (o.r.) im von Andreas Winheller (Verhandlungsperformance Consulting) und Gesine Otto (Sozialagentur kommunikativ) moderierten Diskurs zum Ukraine-Konflikt am 24. Juni 2022.

Zwei Konfliktexperten über Krieg und Frieden

Schwere Waffenlieferungen in die Ukraine – ja oder nein? Mit dieser Frage setzen sich Politik und Öffentlichkeit seit Wochen auseinander. Was aber sagen Konfliktforscher zu dem Thema? Dass auch diese sich nicht unbedingt einig sind, zeigte ein Zoom-Talk, den der Bundesverband Mediation e.V. am 24. Juni 2022 veranstaltete. Über zwei Stunden tauschten sich die wohl bekanntesten Konfliktberater des deutschsprachigen Raums aus: Organisationsentwicklungsberater und Life-Achievement-Award-Preisträger Friedrich Glasl und Psychoanalytiker und systemischer Berater Fritz B. Simon. Verkürzt gesagt, plädierte Simon für die Lieferung schwerer Waffen an die Ukraine. Nicht um gegen Russland zu siegen, sondern damit keine der Parteien glauben kann, irgendwann gewinnen zu können. Nur so werde eine Verhandlung auf Augenhöhe überhaupt erst wieder möglich. Glasl dagegen sprach sich für Deeskalationsstrategien aus. Seiner Meinung nach gibt es außer den vom Krieg direkt Betroffenen global noch zahlreiche weitere, mitbetroffene „Stakeholder“, deren Potenzial zur Intervention noch nicht ausreichend genutzt worden sei. Anschauen kann man sich den Talk im Nachgang unter www.youtube.com/watch?v=2MugmkiXvp4.

Anziehende Arbeitgeber

Die Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu und die ZEIT Verlagsgruppe haben im Juni 2022 erstmals ein neues Arbeitgebersiegel vergeben. Ermittelt wurden die „Most Wanted Employer“ auf der Basis von 4,9 Millionen kununu-Bewertungen. Aus der Weiterempfehlungsrate, dem Mitarbeitenden-Bewertungs-Score und der Zahl der Bewertungen wurde ein Ranking in zehn Über- und 26 Unterkategorien abgeleitet. Weit vorn im 1.000 Arbeitgeberfirmen umfassenden Ranking: die Cronos Unternehmensberatung GmbH auf Rang sieben. Generell finden sich unter den vorne Platzierten relativ viele Beratungsunternehmen, während man, um beispielsweise Weiterbildner zu finden, schon weiter nach unten scrollen muss – und insgesamt seltener fündig wird. Die am höchsten gelistete Weiterbildungsorganisation ist auf Rang 33 die dispo-Tf Education GmbH, ein privater Bildungsträger für das Eisenbahnverkehrswesen. Auf Rang 617 hat es der Bildungsdienstleister WBS Training AG geschafft.

Vorbildliche Modern Work

Selbstbestimmtes agiles, purposegetriebenes Arbeiten ist ein internationales Phänomen. Dem tragen Anna und Nils Schnell von der Firma Mowomind mit ihrem im Juni 2022 zum zweiten Mal verliehenen Modern Work Award Rechnung. Der weltweit ausgelobte Preis ging in drei Kategorien an je drei Gewinner-Firmen. In der Kategorie „Modern Work Explorer“, in der Organisationen ausgezeichnet werden, die erste erfolgreiche New-Work-Experimente durchgeführt haben, landete der JPC Reinigungsdienst aus UK auf dem ersten Platz. Er gibt Mitarbeitenden über Schulungen die Möglichkeit, ein hohes Maß an Verantwortung zu übernehmen und sich in Führungspositionen zu entwickeln, was in Betrieben der Reinigungsbranche eher ungewöhnlich ist. In der Kategorie „Modern Work Performer“, in der Organisationen ausgezeichnet werden, in denen moderne Arbeitsweisen schon länger erfolgreich umgesetzt werden, gewann die österreichische Firma Seniorenwohnhaus Nonntal, deren Teams weitgehend autonom arbeiten. In der Kategorie „Modern Work Shaper“, in der Organisationen geehrt werden, die die Zukunft der Arbeit über ihre eigenen Firmengrenzen hinaus verändern, ist die globale Bewegung Sina Nummer eins unter den Gewinnern. Unter ihrem Dach wurden bereits 58 Sozialunternehmen gegründet, die Lösungen für lokale wie globale Herausforderungen entwickeln. Infos zum Award und allen Gewinnern unter: modernworkaward.com



Foto: MOWOMIND

Anna und Nils Schnell von der Firma Mowomind bei der Verleihung des Modern Work Award 2022



Weise Eulen für kluge und zeitgemäße Trainings gab es bei der Verleihung des Europäischen Trainingspreises des BDVT.

Trainings auf der Höhe der Zeit

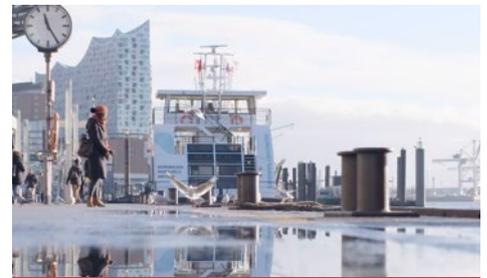
Im Mai 2022 hat der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) zum 29. Mal den Europäischen Trainingspreis verliehen. In der Kategorie *Classic Training* gewann Barbara Messer den Goldpreis für ihr Konzept „Person als Prozess – wertvolle Keimzelle für den gesamten Wandel“. Die Weiterbildnerin hat junge Führungskräfte des Energieversorgers EWE AG darin unterstützt, sich auf einer tiefen persönlichen Ebene weiterzuentwickeln, um fortan als „Enfluencer“ den Wandel des Unternehmens wirkungsvoll begleiten zu können. Den ersten Platz in der Kategorie *Pure Online Training* belegen Inga Geisler und Sandra Dundler von der Live Online Academy GmbH mit ihrem Konzept „Menschen online begeistern mit interaktiven Live-Online-Trainings“. Bei der TÜV Rheinland Industrieservice GmbH haben Geisler und Dundler 40 Fachgebietsleiterinnen und -leiter, die dort als interne Trainerinnen und Trainer im Einsatz sind, dazu befähigt, ihre komplexen Sachverhalte künftig technisch und didaktisch versiert virtuell zu vermitteln. Gold in der Kategorie *Hybrid/Blended Training* gab es für Eva-Maria Kraus und Manuela König von Newview sowie Alexander Bernhard von der Swan GmbH für ihr Konzept #sogethybrid. Im Rahmen eines Blended-Learning-Konzepts wurden Führungskräfte der SWAN GmbH auf eine Lernreise geschickt, auf der sie sich neue Führungskompetenzen für hybride Arbeitssettings aneigneten. In der Kategorie *Tools für Training und Co.* ging der Goldpreis an Dirk Scheffer, Inhaber von accuo Training + Consulting Scheffer und Partner, sowie die Rasenreich GmbH, für die von Scheffer entwickelte Corpus-Methode, die Denkblockaden in Veränderungsprozessen aufbrechen will.

Handlungsempfehlungen für Hybrid Work

Wissenschaftler des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO haben gemeinsam mit 230 Expertinnen und Experten aus 20 Partnerunternehmen Handlungsmodelle für die hybride Post-Corona-Arbeitswelt entwickelt. Eine Frage, die in ihrem agilen Innovation Hub zwischen Juli und Dezember 2021 behandelt wurde, war etwa die, was Arbeitnehmende mit der durch Remote-Arbeit eingesparten Zeit tun können. Ein Szenario: Die gewonnene Zeit könnte anteilig für die Teilnahme an virtuellen Weiterbildungsangeboten genutzt werden, mit dem Nebeneffekt, das Innovationsgeschehen im Unternehmen zu stärken. Die Büroinfrastruktur identifizierten die Projektträger als Schlüsselfaktor einer hybriden Arbeitszukunft – und entwickelten die Idee, mit Buchungssystemen für Arbeitsplätze und -räume für eine hohe, auch fach- und funktionsübergreifende Begegnungswahrscheinlichkeit zu sorgen. Im Herbst 2022 wird die zweite Runde des Hub starten. Infos unter bit.ly/3ymW3vj.

Entwicklung, aber wohin?

Beim Kongress New Work Experience 2022 feierte er Vorpremiere, im Herbst 22 soll er einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die Rede ist von „Work in Progress“, dem neuen Dokumentarfilm von Kristian Gründling. Aufgehängt an einem experimentellen Setting (der Weiterbildungsanbieter Haufe Akademie ermöglichte zwischen 2016 und 2018 fünfzehn Personen Weiterbildung ohne Limits) entwickelte Gründling seinen Film weiter zu einem nachdenklich machenden Dokument der Schwierigkeiten des Menschen, sich in der modernen Lebens- und Arbeitswelt zu verorten: Was ist eigentlich Erfolg? Was ein gelingendes Leben? Zu diesen Fragen kommen auch Arbeitsweltvordenker wie Jutta Rump, Lars Vollmer, Tim Leberecht, Gunter Dueck und Michael Andrick zu Wort.



Wohin geht die Reise im Leben? Diese Frage wird für einige Protagonisten im Film „Work in Progress“ immer wichtiger.

Ausgezeichnete neue Arbeit

196 Einreichungen, 12 Gewinner – und der Eindruck, dass aktuell eine „Unternehmenskultur-Revolution in vollem Gange“ ist. So drückte es CEO Petra von Strombeck anlässlich der neunten Verleihung der New Work Awards aus. Vergeben wurde der Preis für innovative Arbeitskonzepte am 20. Juni 2022 von Strombecks Firma New Work SE im Rahmen des Kongresses New Work Experience in Hamburg. Es gab vier Kategorien (New Work Gamechanger, New Work Teams, New Work Companies und New Work Public Institutions) und in jeder davon mehrere Erstplatzierte. Als Einzelpersonen, die durch ihr Tun „Signifikantes zur New Work-Debatte oder -Entwicklung beitragen“, die also Gamechanger sind, wurden diesmal die Goldaktivistin Guya Merkle, der Gründer der UHLALA Group Stuart Bruce Cameron und Coach Vanessa Jobst-Jürgens ausgezeichnet. Merkle setzt sich mittels der kreativen Erschließung alternativer Rohstoffquellen gegen die zerstörerische Praxis des Goldabbaus ein, Cameron für eine LGBTQ+freundliche Arbeitskultur und Jobst-Jürgens dafür, neues Arbeiten in der auf den ersten Blick wenig New-Work-verdächtigen Baubranche zu etablieren. Alle Gewinner- und Finalistenkonzepte unter nwx.new-work.se/award22.



Speakers Corner

„Der Focus Friday verbessert nichts“

Foto: Susann Schröter

„It's just another manic Monday – I wish it was Sunday – Cause that's my fun day.“ Kommen Ihnen diese Lyrics aus den 80er-Jahren bekannt vor? Würde ihr Urheber, Prince, noch leben, er hätte auch der Erfinder eines topaktuellen Chart-Hits namens Focus Friday sein können. Schon vor fast 40 Jahren schien das Musik-Genie die Auswüchse der Arbeitswelt erahnt zu haben, als er mit „Manic Monday“ einer befreundeten Band zu Welt-ruhm verhalf. Prince wäre mit seiner Arbeitsmoral und dem fordernden Umgang mit seinen Bands wohl ein glaubwürdiger Erfinder moderner Work-Life-Alliterationen gewesen. Was hätte er noch alles groß rausbringen können – Evergreens wie Topic Tuesday, Woke Wednesday oder Slavish Sunday ...

Nun ist, auch ohne Prince, der Focus Friday geboren und durch SAP ins Rampenlicht der New-Work-Bühne gestellt worden. Europas größter Softwarekonzern räumt seinen Mitarbeitenden „mehr Freiraum vor dem Wochenende ein“. Konferenzen, ob online oder analog, sollen am Focus Friday nicht stattfinden. Stattdessen

könnten am letzten Tag der Arbeitswoche noch dringende Aufgaben vor dem Wochenende erledigt werden, wie es Personalchef Cawa Younosi in einer internen Mitteilung in Worte fasste.

Die Idee des Focus Friday ist im Grunde der „autofreie Sonntag der New-Work-Ära“, wo wir gemütlich mit unserem Fahrrad über die Arbeitsautobahn radeln, ohne den ganzen unterwöchigen Schwerlastverkehr rechts von uns und ohne die lichterhupenden Chefs links. Einfach mal Freiraum für ruhiges, entspanntes Arbeiten! Oder will ein Focus Friday doch eher den Ironman-artigen Endspurt vor dem Wochenende fördern, wie Younosis Worte womöglich auch erahnen lassen?

Zweifel, mindestens Fragen sind erlaubt, wenn es um den Focus Friday geht. Vor allem die Frage, ob eine verordnete Arbeitsweise pro Wochentag nicht der Widerspruch schlechthin zum großen Wunsch nach Selbstbestimmung ist. Brauchen wir so viel Struktur und Vorgaben zur Gestaltung unserer Arbeit? Das erinnert doch an die viel gescholtene Verbotskultur des Veggieday: statt mehr Gemüse halt

mehr Fokus. Aber eigentlich ist es ein trojanisch eingeführtes Fleisch- bzw. Meeting-Verbot, ohne es beim Namen zu nennen.

Ohne Zweifel beklagen viele Arbeitskräfte der Kategorie „White Collar“ zu viele Meetings, die sie von der eigentlichen Tätigkeit abhalten und die als eine Ursache der zunehmenden Entfremdung von der Arbeit gelten. Aber gerade die Zumutung der Corona-Zeiten und die anschließende Rückkehr in alte Arbeitskontexte haben doch gezeigt, dass wir uns nach Büro, nach Kollegen sehnen. Dass wir den Austausch suchen und es leid sind, über streichholzschachtelgroße Videokacheln einen Teamspirit entwickeln zu sollen. Da erscheint es fast paradox, dass wir den Austausch suchen, aber das Meeting meiden.

Doch Meetings haben einen schlechten Ruf als Zeit- und Nervenfresser. Das allerdings liegt vor allem an ihrer mangelhaften Umsetzung. In vielen Unternehmen sind Meetings der Kristallisationspunkt einer ausufernden Diskussions- und Debattenkultur, in der man nach dem Motto verfährt „Es wurde schon alles gesagt, nur nicht

von mir“. Meetings geben sich einen Anstrich von Demokratie – und deswegen gipfelt in ihnen oft auch die misslungene Umsetzung von New Work. Dann nämlich, wenn bei zu vielen Themen zu viele Leute zu viele Prozesse miterfinden oder Dinge infrage stellen, ohne dass dafür Rollen, Ressourcen oder gar Kompetenzen vorhanden wären. Ist man – gemessen an der Meeting-Aversion – vielleicht schlichtweg genervt, dass nicht einfach einmal etwas durchgezogen wird, ohne dass man es zerreden muss? Wenn dem so ist, wäre statt des Focus Friday allerdings eher eine Revolution vonnöten, die man „Minimal Meeting“ taufen sollte: eine Besprechung mit Teilnehmerbegrenzung, Stopp-Uhr, Smartphone-Verbot, Protokoll und verbindlicher Ergebnismachverfolgung. Das wäre statt eines Focus Friday ein sinnvoller Meeting-Fokus für jeden Tag der Woche, durch mehr Ergebnisverpflichtung und Verantwortungsübernahme.

Man kann die Erscheinung des Focus Friday aber auch zum Anlass nehmen, noch grundsätzlicher zu fragen: Brauchen wir *tatsächlich* Meetings zur Sachklärung? Oder wollen wir uns bei diesen Anlässen im Grunde eher sozialen Instinkten hingeben? Etwa um zu sehen, wer mit wem gut kann, wer welche Standpunkte offenlegt, wer wie viel Ellenbogen ausfährt? Vielleicht liegt das Meeting als „Pokerrunde mit Charts“ (statt Spielkarten) schlichtweg in der menschlichen Natur. Aber wenn dem so ist, dann würde man solche Sozialtreffen doch

besser gleich in Kantine und Kaffeeküche transferieren. Dort würden sie auf die Pausenzeit angerechnet – und es würde sich vermutlich klarer zeigen, wer bereit und willig ist, dafür Zeit zu investieren.

Ganz nebenbei muss man in puncto Focus Friday auch den Branchenkontext berücksichtigen. So mag ein solcher Tag gut für Coder und andere Desktop-Spezialisten sein, die hochkonzentriert und teils isoliert arbeiten müssen, können, dürfen. Da macht es auch keinen Unterschied, ob der Coder gerade am Firmentisch, am Küchentisch, auf dem Hausboot oder auf Teneriffa sitzt. Aber die meisten Menschen brauchen in ihrem Arbeitsalltag Struktur, Prozesse und Unterstützung durch Abstimmung und Klärung im Kollegenkreis. Wenn dies an einem Focus Friday plötzlich als Ablenkung von der „eigentlichen Arbeit“ gilt, ist ihnen nicht geholfen.

Motivation bei der Arbeit funktioniert nicht über Verbote des Unerwünschten, sondern über die Verbesserung des Erwünschten. Es ist nicht der Veggieday mit dem Vorenthalten von Fleisch, sondern die gesteigerte Attraktivität des Vegetarischen, die Menschen dazu bringen kann, das Fleisch wegzulassen. Dementsprechend ist es nicht der Focus Friday, der grundlegende Probleme der Arbeitswelt aus dem Weg schafft. Er ist höchstens ein Signal dafür, dass offenbar etwas gründlich schief läuft bei Kooperation und Führung.

Dass sich Mitarbeitende – vielleicht zu Recht – einfach mal Ruhe und Konzentration wünschen, ist womöglich eine normale Reaktion auf neoprekäre Arbeitsumgebungen in Form von schicken Großraum-, äh, Coworking-Büros, die man sich ironischerweise vor Kurzem (nach zweijährigem Mega-Fokus am heimischen Küchentisch) noch herbeigesehnt hat. Und in einigen Betrieben mögen Mitarbeitende auch deswegen einen Überdross an Meetings empfinden, weil die Führungskultur schlecht ist: Wenn der Sinn der Meetings offenkundig darin besteht, einer Führungskraft die Gelegenheit zu

geben, Autorität und Durchgriff live über Insignien und Gesten der Macht zu demonstrieren.

Vielleicht vermengen sich im Focus Friday aber auch zwei weitere Themen, die zweifellos verbessert werden müssen: die Vereinbarkeit von Arbeit mit allem anderen im Leben und der Wunsch nach Sinnfindung, nach persönlicher Erfüllung durch die *Tätigkeit an sich*. Denn, machen wir uns nichts vor: Die Ungestörtheit von Fokus-Freitagen werden manche Knowledge Worker auch mehr oder weniger in Privatheit umwandeln, also sie der Familie widmen, Einkäufe, Wäsche, Rasenmähen erledigen und dabei mit ruhigem Gewissen sagen können: „Ich hab' trotzdem gearbeitet und war ja auch erreichbar.“ Ein Phänomen, so alt wie das Homeoffice selbst, ob man es nun als unlauter betrachtet oder als angesichts der Umstände nötige Ausflucht. Ist der Focus Friday vielleicht auch nur eine verdeckte Scheinlösung für das Problem? Auf jeden Fall bräuchte es eine ehrliche Auseinandersetzung damit, wie viel wir überhaupt arbeiten wollen, ja müssen, und wie viel Freizeit wir uns leisten können. Das ist genauso wie beim autofreien Sonntag oder dem aktuell oft diskutierten Tempo-Limit: Es geht nicht um Spaß oder Spaßverzicht. Es geht darum, wie viele Ressourcen wir haben und wie wir diese einsetzen, damit am Ende dabei etwas Gutes herauskommt.

Bei Blue Collar Workern ist es meist selbstverständlich: Es geht darum, ein Endprodukt hinzubekommen; am Ende des Tages muss die Wand stehen, der Kunde bedient sein. Und genau das ist es auch, was am Ende alle zufrieden und glücklich macht – die Kunden wie auch diejenigen, die für sie arbeiten und hinterher etwas empfinden, das man Werkstolz nennt. Auch angesichts dessen ist der Focus Friday fast ein Hohn. Zumindest dann, wenn er darauf hinausläuft, dass an diesem Tag in aller Ruhe neue Konzeptpapiere geschrieben werden, nur um dann am Montag im Früh-Meeting wieder zerredet zu werden.

Ingo Hamm

Ingo Hamm ...

... war McKinsey-Berater und arbeitete danach in einem internationalen Konzern. Heute ist er Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt und unterstützt als Berater den Wandel in Organisationen. Kontakt: www.ingohamm.com

MUSTERBRUCH

Reflexionsfragen

Fragen, die Sie mit „Ja“ beantworten sollten, wenn Sie den Teamgedanken ernst nehmen wollen:

- ▶ Hat man es mit Problemen zu tun, deren Lösungen **geprägt sind von Ungewissheit**?
- ▶ Können die Aufgaben des Teams **nur gemeinsam** gelöst werden?
- ▶ Akzeptiert man, dass jedes Team **zunächst einmal ineffizienter** ist als eine arbeitsteilige Organisation in Gruppen?
- ▶ Hat man Führungsstrukturen geschaffen, in denen **nicht der oder die Einzelne geführt werden**, sondern das Team? Glauben Führungskräfte, Einzelne führen zu müssen?
- ▶ Wird bei manchen operativen Themen, die eigentlich in einzelnen „Gärten“ gelöst werden können, Zusammenarbeit in einem Quasi-Team provoziert, um gemeinsam einer bislang nicht erkannten Komplexität des Problems auf die Spur zu kommen?
- ▶ Ist man bereit, in das **Coaching der Teams** zu investieren – und auch in diesem Sinne sinnvoll zu „verschwenden“?

Quelle: www.managerseminare.de; Stefan Kaduk und Dirk Osmetz

Feind, aber auch in Situationen der Amtshilfe bei einer Flutkatastrophe, Situationen entstehen, die von Unsicherheit oder Ungewissheit geprägt sind. Dessen waren und sind sich viele Militärs übrigens bewusst. So sagte Helmuth Graf Moltke bereits Ende des 19. Jahrhunderts: „Kein Plan überlebt die erste Feindberührung.“ Und formal gibt es in der Bundeswehr seit ihrer Gründung das Prinzip des Führens nach Auftrag. Das bedeutet: Es wird ein zu erreichendes Ziel definiert, und es bleibt den Soldaten in der Situation vor Ort überlassen, wie es erreicht wird. Anders als beim Führen nach Befehl: Hier wird gemäß Vorabbefehl festgelegt, wie genau jeder Einzelne vorzugehen hat. Wie schwierig es ist, dieses sinnvolle Prinzip des Führens nach Auftrag auch als Team umzusetzen, zeigt folgendes Beispiel:

Lebensgefährlich: Ungewissheit negieren

Vor einigen Jahren führten wir ein Interview mit einem Hauptmann der Kom-

mando Spezialkräfte (KSK). Er war einer der ersten KSK-Offiziere, der dieser 1996 gegründeten Spezialeinheit angehörte. Die Bundeswehr war bis dahin kaum einsatzerfahren und kampferprobt. Dennoch betrat er 1999 mit seinem Trupp als erster deutscher Soldat den Kosovo, um dort Verbindung mit den kriegsführenden Parteien aufzunehmen. Die Situation der Verunsicherung schilderte er uns vor 18 Jahren sehr beeindruckend: „Wenn ich an meinen Einsatz zurückdenke, dann ist dieses Bild geprägt von Unsicherheit – auch meiner eigenen. Das liegt vermutlich daran, dass die Rationalität und die Logik, mit denen wir im tiefsten Frieden trainiert worden waren, nur sehr wenig mit der Realität zu tun hatten, auf die wir stießen. Wir wurden immer wieder mit Situationen konfrontiert, die anders waren, als wir sie uns im Vorfeld vorgestellt hatten. Wir sind auf Kräfte getroffen, von denen wir nichts wussten und über die wir keine Informationen hatten. Auf einmal waren Banden da, die aus Albanien in das Land kamen und plünderten und eine viel größere Bedrohung als die Serben oder die UÇK darstellten. Zusätzlich prasselten auf uns Informationen ein, die niemand zuordnen konnte; es war unmöglich, wichtige von unwichtigen zu unterscheiden. Beängstigend war, wie die Führung an den antrainierten Mustern festhielt, die eigenen Entscheidungen aus einer theoretischen Brille heraus fällte, sich aus meiner Sicht nicht flexibel auf die andere Realität einstellen konnte und wollte. Typisch war das Zurückziehen der oberen Führung auf Kleinstschauplätze, die man noch handhaben konnte. Man hat nur noch selektiv wahrgenommen, ich würde sogar behaupten, bewusst selektiv wahrgenommen.“

Ignoranz: Unbeirrt auf Bekanntes setzen

Ähnliches sehen wir immer wieder in Organisationen, auch wenn man es dort glücklicherweise nicht mit lebensgefähr-

MUSTERBRUCH

So manches Problem, das im Modus einer Alltagsherausforderung angegangen werden kann und daher eigentlich kein Team erfordert, erweist sich erst in der Reflexion als komplex. Die Vernetzung von Problemen wird manchmal erst durch eine zweite oder dritte Perspektive deutlich.

das „Team“ weder ausgebildet noch hatte es sich darin üben können. Es stellte sich bei den Mitgliedern das Gefühl ein, die Nachteile einer arbeitsteiligen Zusammenarbeit mit den Nachteilen der Teamarbeit vereint zu haben.

Die Suche nach dem Grund: Kognitiv ist alles klar!

Wie schwierig es ist, den Teamgedanken im Organisationsalltag zur Realität werden zu lassen, erlebten wir kürzlich auch in einer Bank. Eine Abteilungschefin hatte die Idee, dass die sechs ihr direkt unterstellten Leitungskräfte zu einem schlagkräftigen Kernteam werden sollten. Die Potenziale der Directs sollten im Zusammenspiel der individuellen Persönlichkeiten und Kompetenzen besser genutzt, strategische Entscheidungen gemeinsam getragen werden. Die Leitungskräfte unterstützten die Absicht der Abteilungsleiterin.

Nun ist es eine Binsenweisheit, dass ein gemeinsames Nachdenken über Themen unter Nutzung verschiedener Perspektiven einem isolierten Nebeneinander-Arbeiten in Silos vorzuziehen ist. So ergaben sich aus den narrativen Einzelinterviews, die wir mit allen Leitungskräften durchführten, durchaus Argumente, weshalb der Aufbau und die Pflege eines Teams gerechtfertigt sind. Man erwartete sich beispielsweise weniger Reibungsverluste, wenn nicht weiterhin parallel an denselben oder ähnlichen Themen gearbeitet wird – teilweise in Unkenntnis dessen, was andere Einheiten tun. Oder man erhoffte sich ganz pragmatisch Effizienzvorteile durch die sinnvolle Bündelung administrativer Aufgaben, die jedes zukünftige Teammitglied zu erledigen hat. In einigen Gesprächen wurde sogar die Überlegung angestellt, dass die in der Mitarbeiterbefragung von allen beklagte hohe Belastung, die offenbar bereits die gesundheitliche Stabilität der Mitarbeitenden gefährdete, auch auf eine mangelnde Zusammenarbeit zurückzuführen ist. Allerdings gewannen wir als Beobachter den Eindruck, dass

diesen kognitiven Einsichten gewisse Hürden entgegenstehen müssen – wohl auch emotionaler Natur.

Gartenarbeit allein – Strategiearbeit gemeinsam

Im vorliegenden Fall hatte es noch keine vertiefte Auseinandersetzung mit der Frage gegeben, welchen wirklichen Vorteil sowohl die Teamleitungen als auch deren Mitarbeitende davon haben, wenn alle das „Big Picture“ im Blick haben und sich dafür verantwortlich fühlen. Welche Themen sollten zwingend gemeinsam bearbeitet werden – und weshalb und mit welchem Nutzen? In welchen Fällen sollte man ehrlicherweise nicht in den Teammodus wechseln, sondern ganz bewusst als Einzelkämpferin arbeiten? Kann ein Team, das quer zur hierarchischen Aufbaustruktur liegt, überhaupt als Team funktionieren? Und wenn ja, in welcher Priorität zu den Einzelverantwortlichkeiten? Wie wird damit umgegangen, dass durch die Zusammenarbeit im Team vielleicht kurz- bis mittelfristig die Effizienz zurückgeht?

Kurzum: Es stand die Forderung nach einem Team im Raum, ohne sich die entscheidenden Fragen gestellt zu haben. Wenn diese Klärung ausbleibt, besteht die Gefahr, dass das „Kernteam“ ein lebloses Artefakt bleibt, das vermutlich in Kürze von einem neuen abgelöst werden wird. Und es kam noch eines hinzu: Die zukünftigen Leitungskräfte waren nicht bereit, sich das „Warum“ zu suchen – man wollte es stattdessen „geliefert“ bekommen.

Eine intensive Beschäftigung mit dem „Warum“ scheint aber auch aus einem anderen Grund angeraten zu sein. Häufig, wie auch in diesem Fall, hat die bisher gelebte Vereinzelung „versteckte Gewinne“. Anders formuliert: Ein funktionierendes Team könnte zu emotionalen Verlusten bei einzelnen Mitgliedern führen: das Gefühl, schlicht langsamer oder „nach oben hin“ weniger sichtbar zu sein, keine prestigeträchtigen Einzelerfolge verbuchen zu

Gruppendynamik im Wandel

Die Kraft der Pioniere nutzen

Im Changemanagement existieren viele falsche Vorstellungen. Zum Beispiel die, dass es sinnvoll ist, Veränderungen gleich der ganzen Belegschaft aufzudrücken. Oder die, dass Menschen im Fall von Veränderungen stets durch ein „Tal der Tränen“ gehen müssen. Orientiert man sich dagegen an Erkenntnissen der Sozialforschung und akzeptiert, dass Menschen ein persönliches Tempo in Sachen Veränderung haben, dann bekommt Change eine neue Leichtigkeit.

Preview

- ▶ **Jenseits des Tals der Tränen:** Warum Modelle wie der siebenstufige Change-Prozess nach Kübler-Ross in die Irre führen
- ▶ **Sozialforschung:** Wie die Diffusionstheorie helfen kann, Changedynamiken zu verstehen
- ▶ **Bedrängen bringt nichts:** Warum man psychologische Dispositionen im Change respektieren sollte
- ▶ **Auch Skeptiker überzeugen:** Wie Quick Wins dabei helfen, auch veränderungsaverse Menschen vom Nutzen des Wandels zu überzeugen

Wir befinden uns in einer der riesigen Kölner Messehallen. Hier führt der Physiker und Wissenschaftsjournalist Ranga Yogeshwar zusammen mit dem Starautor Frank Schätzing, der unter anderem den SciFi-Thriller „Der Schwarm“ geschrieben hat, ein beeindruckendes Experiment durch: 200 Menschen sind da. In der Hallenmitte befindet sich ein riesiger Kreis. Um den Kreis herum sind im Uhrzeigersinn Tafeln mit den Ziffern eins bis zwölf aufgestellt. Die Probanden werden gebeten, im Kreis herumzuschlendern, *nicht* miteinander zu kommunizieren, das gesamte Terrain auszunutzen und immer einen Abstand von gut einer Armlänge zu allen Nachbarn zu halten. Zwanzig der Personen im Kreis erhalten jedoch eine geheime Anweisung – wobei keine von ihnen weiß, dass auch die anderen 19 diese bekommen haben: Nach etwa zwei Minuten des Umherwanderns sollen sie langsam zur Ziffer zwölf gehen

und davor stehen bleiben. Immer mehr Menschen ziehen ihnen nach. Nach kaum fünf Minuten knubbeln sich fast alle 200 Teilnehmenden vor der Zwölf, ohne dass jemand sie dorthin gerufen hätte. Zwanzig Individuen, also zehn Prozent der Probanden, haben es allein durch ihr Verhalten geschafft, die Versammelten an ein Ziel zu bringen, ohne diesen Anweisungen geben zu müssen.

Mit diesem Experiment wurde eine Faustregel bewiesen, die besagt: Sind zehn Prozent der Menschen für eine Sache gewonnen, entsteht ein Sog. Was es demnach braucht, ist eine Avantgarde von Vorreitern und Schrittmacherinnen, von Experimentierfreudigen mit Tatkraft und Durchhaltevermögen, um Veränderungen zu initiieren. Ihr Mut macht auch anderen Mut. Sie verbreiten eine ansteckende Zuversicht und machen Lust auf Change. So nehmen sie andere mit auf den Weg in eine sich permanent wandelnde Zukunft.



Das „Tal der Tränen“ ist eine irreführende Vorstellung

Bei klassischen Transformationsprojekten nach dem Wasserfallprinzip ignoriert man solche Effekte hartnäckig. Hier werden von oben – gern auch von Beratungshäusern teuer begleitet – Change-Projekte mit großen Zielen und vorgezeichneten Pfaden geplant und dann als Rundumschlag mit viel Tamtam über alles und jeden „ausgerollt“. Heißt: Die Mitarbeitenden werden vor vollendete Tatsachen gestellt: „Vorstandsbeschluss! Wir machen jetzt überall Scrum“, heißt es zum Beispiel. Und dann wird Scrum auch dort zwangsimpementiert, wo Scrum gar nicht hingehört: etwa in Bereichen mit hohen Anteilen an Routineprozessen, unumgäng-

licher Vorschriftendichte und vertraulicher Arbeit. Das ist das *eine* Problem an der Sache, das andere: Statt mit einigen Pionieren voranzugehen, um Veränderungen zügig zu initiieren und das Neue testweise auszuprobieren, verplempert man seine Zeit damit, sogleich die gesamte Belegschaft zum Change zu verdonnern.

Oft geht man dabei sogar schon davon aus, dass es grundsätzlich Widerstand gegen Veränderung gibt – und plant deswegen einen Konfrontationskurs von Haus aus mit ein. Oder man beginnt zunächst damit, notorische Verweigerer überzeugen zu wollen, um *alle* „abzuholen“ und „mitzunehmen“.

Leider werden derartige Vorgehensweisen immer noch durch zweifelhafte Theorien und Modelle genährt. So wird



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Wenn man den Verweigerern des Wandels lange viel Aufmerksamkeit schenkt und glaubt, sie unbedingt ins Boot holen zu müssen, stärkt man bloß deren Position.

beispielsweise selbst in neueren Fachbüchern weiterhin der siebenstufige Change-Prozess der Sterbeforscherin Elisabeth Kübler-Ross als Vorlage herangezogen. Kübler-Ross beschrieb mit ihrem Modell das emotionale Erleben von Menschen in finalen Veränderungssituationen – beruhend auf Interviews mit Sterbenden und Trauernden. Hier führt die Gefühlskurve meist über den Schock und die Leugnung ins Tal der Tränen bis sich endlich eine Akzeptanz der Situation einstellt. Aber wieso eigentlich sollte man Mitarbeitende wie Sterbende betrachten und davon ausgehen, dass sie durch ein „Tal der Tränen“ manövriert werden müssen?

Der paradoxe Effekt, wenn man von dieser Idee ausgeht: Indem man den Verweigerern sehr lange viel Aufmerksamkeit schenkt, stärkt man deren Position. Mitunter erhält der ein oder die andere so dann auch ausreichend Zeit, Zwietracht zu säen, das Neue zu bekämpfen und ein Klima der Angst vor dem Wandel zu verbreiten. Doch Angst blockiert, sorgt für Rückzug und Paralyse – und zwar langfristig. Denn Angst- und Schmerzinformationen haben im Hirn immer Vorfahrt, sie setzen sich fest und erzeugen Vermeidungsstrategien. In der Folge werden sich immer mehr Menschen gegen das nächste Change-Projekt

wehren, es verteufeln oder aussitzen. So sind klassische Change-Projekte längst zu Hassprojekten verkommen, die – konträr zu den meist aufgehübschten Erfolgsgeschichten über sie – diversen Studien zufolge dann auch tatsächlich in 70 bis 80 Prozent der Fälle scheitern.

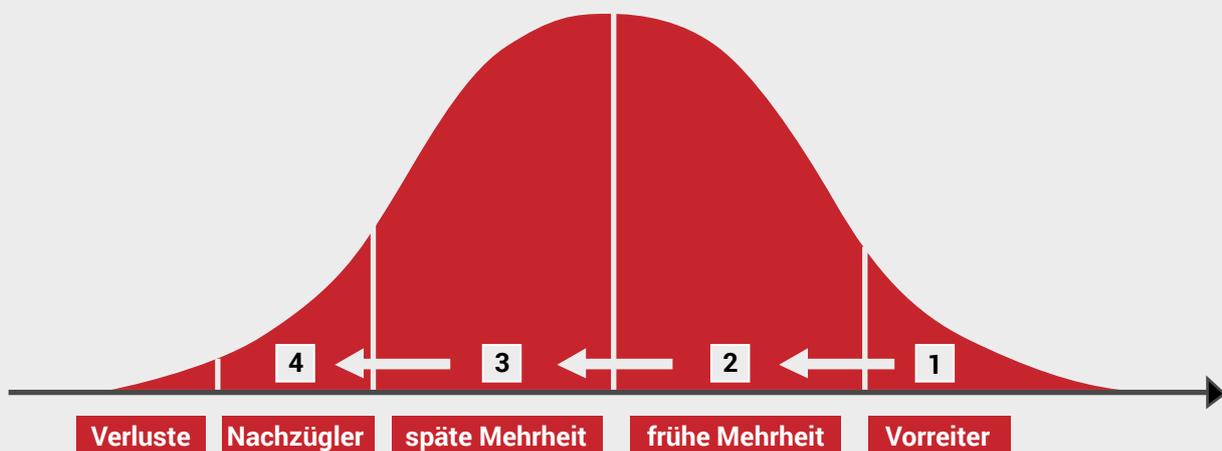
Zeit also, den Change zu changen – und sich klarzumachen: Nicht der vermeintliche Starrsinn der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Beharrungstendenzen und ihre Unwilligkeit sind das Problem. Das Problem ist die falsche Vorgehensweise – gerade auch im Umgang mit den Gruppendynamiken des Wandels. Wie schon das eingangs beschriebene Quarks-Experiment zeigt, ist es deutlich klüger, *mit* diesen statt *gegen* sie zu arbeiten.

Laut Sozialforschung greifen Menschen Neues unterschiedlich schnell auf

Die wissenschaftliche Unterfütterung für diese Strategie liefert der US-amerikanische Soziologe und Kommunikationstheoretiker Everett Rogers mit seiner Theorie der Diffusion von Innovationen (auch Diffusionstheorie oder Innovation Curve genannt). Die Theorie besagt, dass es ganz normal ist, dass Neuerungen von Menschen in sozialen Kollektiven (ob Gesellschaften

Die Innovation Curve im Kontext von Change

Die Innovation Curve nach dem US-amerikanischen Soziologen und Kommunikationstheoretiker Everett Rogers beschreibt idealtypisch die Diffusion von Innovationen in Kollektiven. Sie lässt sich auch auf Veränderungsprozesse in Organisationen beziehen, denn auch in diesem Kontext ist zu beobachten, dass Teile des Kollektivs mehr oder weniger schnell auf Neuerungen anspringen.



Quelle: www.managerseminare.de; Anne M. Schüller: Bahn frei für Übermorgen-Gestalter – 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther, Gabal 2022.

oder Unternehmen) unterschiedlich schnell übernommen – „adoptiert“ – werden. Dies hängt beispielsweise vom jeweiligen Persönlichkeitstyp ab, aber auch von Faktoren wie dem sozialen Status der Person in der Gruppe, ihrem Bildungsgrad oder Einkommen.

Der Theorie zufolge gibt es fünf verschiedene Übernahmetypen von Neuerungen:

1. Vorreiter (*Innovators*), die als sehr exklusive risikofreudige Minderheit Innovationen ganz besonders früh aufgreifen,

2. frühe Adoptoren (*Early Adopters*), also Menschen, die die Neuerung auch immer noch deutlich früher als alle anderen aufgreifen,

3. die frühe Mehrheit (*Early Majority*), die ihnen folgt,

4. die späte Mehrheit (*Late Majority*), die sich der frühen Mehrheit irgendwann anschließt, und schließlich

5. die besonders vorsichtigen, skeptischen Nachzügler (*Laggards*).

Idealtypisch gehören rund 2,5 Prozent zur Gruppe der Innovatoren und 13,5 Prozent zur Gruppe der Early Adopters, während je 34 Prozent auf die frühe und die späte Mehrheit entfallen und 16 Prozent Nachzügler sind. In der Realität sehen diese Zahlen von Fall zu Fall natürlich anders aus. Und wie schnell eine Neuerung in einer Gesellschaft diffundiert, hängt nicht nur vom Profil der Menschen, sondern auch von Faktoren ab, die der Innovation selbst innewohnen, etwa ihrer Verständlichkeit, ihrem offensichtlichen Nutzen und ihrer Risikoarmut.

Die Verteilung, dass es anfangs wenige Pioniere gibt, dann immer mehr Auf-den-Zug-Aufspringer und dass schließlich noch ein paar ganz Skeptische übrig bleiben, ist allerdings empirisch oft zu beobachten – und zeigt, zusammengenommen mit dem Ergebnis des Quarks-Experiments, dass es wissenschaftlich gesehen Nonsens ist, ein soziales Kollektiv auf einen Schlag für etwas Neues gewinnen zu wollen, statt sich auf die Arbeit der Gruppendynamik zu verlassen.

Es ist wichtig, den frühen Vögeln freie Bahn zu lassen

Mit Blick darauf, geht es zunächst nicht darum, die Skeptiker aufzuweichen, sondern vielmehr die ganz frühen Vögel für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen. Sie mögen auch im eigenen Unternehmen

von eher überschaubarer Zahl sein, aber die gute Nachricht ist: Es gibt sie. Denn sie sind sozusagen eine biologische Konstante. Hätten immer alle in der Menschheitsgeschichte das Ungewisse des Neuen gescheut, wären wir nicht da, wo wir heute sind, wir lebten noch in Höhlen. Stets waren es die mutigen Andersmacher und kühnen Übermorgengestalter, die mit neugierigem Infragestellen und umtriebigen Ideen Konventionen durchbrachen und Trittsteine in neue Lebensräume legten. Sie wagten sich auch dorthin, wo noch niemand vor ihnen war.

Dieser unbändige Vorwärtsdrang bringt die Menschheit voran. Denn die Evolution favorisiert ehrgeiziges Leben, das heißt: Leben, das stets bestrebt ist, sich an die jeweiligen Umstände *aktiv anzupassen*. Die Evolution stellt die Anpassung an Neues vor das Beharren und den üblichen Trotz. Natürlich mag unser Denkkapparat Routinen und das Bekannte, weil beides Sicherheit bietet und Energie sparen hilft. Zugleich üben jedoch Herausforderungen eine starke Faszination auf uns aus. Wir empfinden Stolz und erleben Hochgefühle, wenn wir uns weiterentwickeln und das, was wir können, perfektionieren. Oder wenn wir Neues bewältigen. Die entsprechenden (Lern-)Erfolge feiert unser Gehirn heftig mit: mit einem Cocktail aus körpereigenen Glückshormonen, allen voran Dopamin.

Dopamin ist ein körpereigenes Opiat, ein ganz legales Aufputschmittel. Es bringt uns in eine ausgesprochen wohlige Stimmung. Es steigert die Kreativität, die Konzentration und den optimistischen Blick nach vorn. Es macht uns – je nach Art und ausgeschütteter Menge – fröhlich, euphorisch, enthusiastisch. Und es macht uns süchtig, wir wollen mehr davon. Diese auf Steigerung ausgelegte Strategie der Natur wirkt wie ein Turbo: „Hui, Dopamin. Fühlt sich gut an. Mach das noch mal. Das war so toll.“ Zugleich prämiiert unser Gehirn selbstinitiierte Anstrengungen mit dem Aufbau von Millionen von Hochleistungsneuronen. So machen uns Erfolgserlebnisse zunehmend leistungsfähig, unternehmungslustig, selbstsicher, wagemutig und siegesgewiss.

Es gibt daher immer genug Men-

Wissenschaftlich gesehen ist es Nonsens, ein soziales Kollektiv auf einen Schlag für etwas Neues gewinnen zu wollen.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS293AR03

Tutorial

Wandel mit geringer Hemmschwelle



Vielen Menschen ist die Lust auf Veränderung nicht in die Wiege gelegt worden, sie sind eher risikoavers und greifen Neues erst dann zögerlich auf, wenn andere schon mutig vorangegangen sind. Das ist normal und nichts, was man bekämpfen müsste. Es gibt aber trotzdem einige hilfreiche Wege, um auch ausgemachte Bedenkenträger schneller für ein Change-Vorhaben zu gewinnen.

1. Nicht bedrängen

Schaut man in die Sozialforschung, erweist es sich als vollkommen normal: In einem Kollektiv ist es nie so, dass eine Neuerung – sei es ein neues Produkt oder eine soziale Innovation – auf einen Schlag von allen Gruppenmitgliedern übernommen wird. Wie die Diffusionstheorie (auch: Innovation Curve) von Everett Rogers veranschaulicht, gibt es stets besonders frühe Adoptoren, eine frühe Mehrheit, die die Neuerung übernimmt, eine späte Mehrheit und einige hartnäckige Skeptiker. Das hat unter anderem mit der Persönlichkeitsstruktur der Menschen zu tun. Unternehmen tun gut daran, das Phänomen zu akzeptieren, wenn es um organisationalen Wandel geht. Das heißt: Es ist gut, Mitarbeitenden, die von sich aus besonders offen für Neues sind, genug Freiräume zu geben, um Veränderungen auszuprobieren. Und es ist gut, darauf zu setzen, dass sich andere davon nach und nach „anstecken“ lassen. Bewahrungsorientierte und Skeptiker sollten ausreichend Zeit haben, sich die Entwicklungen aus einer Beobachtungsperspektive anzuschauen. Das ist weitaus wirkungsvoller, als sie zu früh zum Mitmachen drängen zu wollen. Letzteres erzeugt in den meisten Fällen erst recht Renitenz.

2. Skeptiker sinnvoll in Change-Prozesse einbinden

Manche agilen Innovationsverfahren, etwa der bekannte Ansatz Design Thinking, sind bestens geeignet, verschiedene Persönlichkeitstypen sinnvoll – und ihrer persönlichen Neigung entsprechend – in den Change einzubeziehen. Beispiel: Während man denjenigen, die Spaß daran haben, alles zu hinterfragen und „spinnerte“ Ideen zu entwickeln, die Kreativarbeit überlässt, kann man diejenigen, die Neues gern kritisch hinterfragen, auch genau dafür einspannen: Man kann sie mit der Aufgabe betrauen, die neuen Ideen auf Umsetzbarkeit zu überprüfen und dann in die Umsetzung zu bringen, was der Prüfung standgehalten hat.

3. Auf Quick Wins setzen

Natürlich braucht es manchmal die große Reorganisation, um ein Unternehmen zukunftsfit zu machen. Viel häufiger aber geht es heutzutage darum, ein Unternehmen durch kleine Veränderungen, stetig an sich wandelnde Umfeldbedingungen anzupassen. Und diese Quick Wins, die das Unternehmen agil halten, sind auch

genau die Art von Change, die die Chance vergrößert, dass sich auch jene Teile der Belegschaft für Wandel erwärmen können, die eigentlich eher abwartend, risikoavers und ungewissheitsintolerant sind. Gemeint sind kleine, überschaubare Veränderungen, die sich experimentell umsetzen, in ihrer Wirkung dann über einige Monate hinweg beobachten und bei Bedarf auch wieder abschaffen lassen.

Um die überbordende hausgemachte Bürokratie unternehmensweit in Angriff zu nehmen, ist z.B. eine schnell losstürmende interne Task Force perfekt. Eine solche Eingreiftruppe gehört zu keiner Business Unit, sondern agiert bereichsübergreifend und

selbstorganisiert. Sie verzichtet auf aufwendige Berichtsmaßnahmen und umfängliche Kontrollen, lässt Experimente und Probierphasen und damit fehlertolerantes Lernen zu. Sie hat die unbedingte Rückenbedeckung der Geschäftsleitung und packt überholte Abläufe an, zum Beispiel so: Bisher dauert die Abwicklung von Prozess XY eine Woche. Wie schaffen wir das künftig an einem Tag? Bislang durchlaufen Bewilligungen bei uns drei Instanzen. Wie schaffen wir das mit einer Instanz? Welche unserer üblichen Reportings werden wirklich gebraucht? Und welche können weg?

4. Kritik ernst nehmen

Skepsis und Kritik an Change-Vorhaben werden von Initiatoren des Wandels gern auf persönliche Defizite zurückgeführt, gelten als Ausdruck von Starrsinn und Widerborstigkeit. Dabei sollten alle, die mit Wandel in einer Organisation befasst sind, hellhörig werden, wenn die Zahl der Change-Gegner groß ist und eine frühe Mehrheit, die den Change aufgreift, nicht so leicht zustande kommt – trotz der Bereitschaft, offen über Bedenken zu reden und gute Lösungen zu finden, wo Mitarbeitende persönliche Interessen bedroht sehen. Natürlich gibt es Menschen, die grundsätzlich gegen alles Neue sind. Stellt sich in einem Unternehmen aber heraus, dass der Widerstand gegen ein Change-Vorhaben sehr groß ist, lohnt es sich, der Sache nachzugehen. Was sind die Gründe für die Ablehnung? Was wird befürchtet? Welche Bedenken gibt es? Nicht selten nämlich liegen darin wertvolle Hinweise auf Mankos des Change-Vorhabens.



Quelle: www.managerseminare.de, Anne M. Schüller; Grafik: Anna Egger; © www.trainerkoffer.de

schen in einem Kollektiv, die wirksam werden wollen. Die die Welt mitgestalten und ihr Unternehmen nach vorne bringen wollen. Wir dürfen uns also darauf verlassen, dass es auch in unserem Unternehmen Menschen gibt, bei denen die Lust und Bereitschaft, Neues zu wagen, stärker ausgeprägt ist als die Aversion gegen Ungewisses. Auf sie sollten wir uns also zunächst konzentrieren, wenn es um Change geht. Und das heißt in erster Linie: Wir müssen alles entfernen, was diese Menschen daran hindert, ihre Pionierfreude und Lernlust auszuleben.

Innovationsfreudige Mitarbeitende brauchen Eigenzeit

Aus der Motivationsforschung wissen wir seit Jahrzehnten, dass Menschen *dann* am engagiertesten sind, wenn sie sich selbstgegebenen, angemessenen Zielen stellen können, die zwar herausfordernd, aber dennoch erreichbar sind. So ist „Eigenzeit“ zwecks Fortentwicklung kreativer Gedanken unglaublich wichtig. Denn in der Hektik des Tagesgeschäfts bleibt meist keinerlei Raum, sich mit der Zukunft des Unternehmens zu befassen. Man kann innovationsfreudigen Mitarbeitenden zum Beispiel auch gestatten, dass sie für eine Dauer von vier bis sechs Wochen freitags nach 14 Uhr an Innovationsprojekten arbeiten dürfen. Es ist dann wichtig, sie in dieser Zeit wirklich unbehelligt zu lassen und auch keine Zwischenberichte zu verlangen, erst am Ende der festgelegten Periode sollen unternehmerisch sinnvolle Vorschläge für das weitere Vorgehen dabei herauskommen.

Zeitnah finanzieren lassen sich solche Projekte beispielsweise, indem man eine Finanzierungscommunity für innerbetriebliche Ideen etabliert. Es ist viel einfacher, eine Handvoll interne Mikroinvestoren davon zu überzeugen, einen kleinen Betrag ihres Budgets in ein neues Projekt zu stecken, und dann gleich loszulegen, als auf die große Budgetrunde einmal im Jahr zu warten. Wird das Konzept sogleich realisiert und erweist es sich als Erfolg, ist die weitere Finanzierung aus dem laufenden Projekt heraus gesichert.

Beginnend mit den Innovatoren und Early Adopters wird der Transformationsprozess dann nach und nach durch die ganze Organisation gehen. Die Stoßrichtung ist dabei *nicht* top-down, sondern horizontal: Von den Ersterfolgen inspiriert, schließen sich immer mehr Menschen an. Denn die frühe Mehrheit wird nichts versuchen, bevor es nicht andere ausprobiert haben. Sie braucht das Signal: „Ihr müsst nicht durch den reißenden Fluss ans andere Ufer. Wir schicken eine Vorhut, die Trittsteine legt“. Sukzessive werden mit wachsender Gewissheit unter dieser Bedingung immer mehr Menschen freiwillig durch die Veränderung gehen.

Druck bewirkt in der Regel, dass der Wandel erst recht abgelehnt wird

Wurden genügend Personen aus der frühen Mehrheit erreicht, das Neue zu wagen, wird auch die späte Mehrheit ihnen folgen. Dort

Es gibt immer Menschen, bei denen die Lust, Neues zu wagen, stärker ausgeprägt ist als die Aversion gegen Ungewisses. Auf sie sollten wir uns konzentrieren, wenn es um Change geht. Und das heißt: Wir müssen alles entfernen, was diese Menschen daran hindert, ihre Pionierfreude auszuleben.



Mehr zum Thema

► Anne M. Schüller: **Bahn frei für Übermorgen-Gestalter – 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther.**

Gabal 2022, 24,90 Euro.

Dass sich im Unternehmen etwas verändern müsste, ist vielen Verantwortlichen in Organisationen zwar bewusst, doch was fehlt, sind konkrete Hebel. Man weiß nicht so recht: wo und wie anfangen? Schüllers Buch liefert eine Fülle von Tipps und Beispielen, wie man in Aktion kommen kann.

► Swaan Barrett und Karsten Drath: **Bögen des Wandels – Das Two-Loops-Modell der Transformation.**

www.managerseminare.de/MS288AR07

Fast alle Vorstellungen über Change entspringen einer mechanistischen Sicht auf Organisationen. Das ist der eigentliche Grund, warum Transformationsprozesse so oft scheitern, sind Swaan Barrett und Karsten Drath überzeugt. Wenn wir Organisationen nicht als Maschinen, sondern als lebendige Systeme betrachten, wird Wandel nach Meinung der beiden Transformationsprofis deutlich besser laufen. Im Artikel beschreiben Barrett und Drath ein neues Modell aus den USA, das eine solche organische Perspektive auf organisationale Veränderung eröffnet.

Wanted: Ein neues Change-Verständnis

Wandel ist ein schwieriges Vorhaben, für das es nicht leicht ist, Menschen zu gewinnen? Diese Auffassung ist falsch. Wenn man Change anders denkt und anders angeht, dann kann aus einem zähen Zwangsprojekt für Mitarbeitende eine echte Herzensangelegenheit werden

Herkömmliche Change-Prozesse	Zeitgemäße Change-Prozesse
Change ist ein Projekt mit Anfang und Ende, das auf identifizierte Defizite reagiert.	Change wird als eine kontinuierliche, proaktive und vorausschauende Selbsterneuerung verstanden.
Das Mindset: Es gibt Beharrungstendenzen und Widerstände, weshalb Veränderung verordnet werden muss.	Das Mindset: Veränderung im Sinne von nützlichem Neuem und dienlicher Weiterentwicklung ist willkommen.
Ziele und Stationen auf dem Weg zum Ziel werden vorgegeben und sind „at target, on budget, in time“ einzuhalten.	Ziele und Stationen auf dem Weg zum Ziel werden iterativ entwickelt und können sich im Verlauf einer Maßnahme ändern.
Die Maßnahmenplanung wird „oben“ getroffen und dann wie festgelegt wasserfallartig nach unten „ausgerollt“ und abgearbeitet.	Die Mitarbeitenden werden nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern entwickeln selbst Lösungsmöglichkeiten und testen diese.
Führungskräfte und Changemanager „verkaufen“ die vorgegebenen Maßnahmen und setzen sie zwangsweise um.	Da involviert, überzeugen die Mitarbeitenden einander kollegial von den Notwendigkeiten. Führungskräfte ermutigen und unterstützen.
Mitarbeitende werden zu den geplanten Maßnahmen „verdonnert“ bzw., wenn sie „dran“ sind, abkommandiert.	Nicht Müssen, sondern Wollen steht im Vordergrund. Das Vorgehen orientiert sich an der Innovation Curve von Everett Rogers: Man setzt auf die Sorgkraft der Pioniere des Wandels und geht davon aus, dass Zögerlichere folgen, wenn sie erste Erfolge sehen.
Selbst wenn das Projekt letztlich scheitert, werden Erfolgsmeldungen „nach oben“ gegeben.	Sinnlose oder undurchführbare Projekte werden einvernehmlich eingestellt. Man lernt daraus – und feiert echte Erfolge.

Quelle: www.managerseminare.de, Anne M. Schüller: Bahn frei für Übermorgen-Gestalter – 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversteher. Gabal 2022.

sitzen viele Bewahrer. Es sehen eben nicht alle Menschen in jedem „Neu“ eine Verheißung. Manche sehen in Innovationen kein mögliches Plus, sondern eine Gefahr. Da werden dann zum Beispiel Risiken, die eine Neuerung bringen könnte, überbewertet und stark überzeichnet. Im Wesentlichen ist auch hier Neurochemie, die übermächtige Mitgift unserer Jahrtausenden langen Vergangenheit, die Ursache dafür: Unbekanntes erscheint vielen als diffuse Bedrohung, die ängstigen kann, weil sie nicht greifbar ist. Manche Gehirne sind, wenn es um Umbruch und Wandel geht, richtig gut darin, sich geradezu apokalyptische Szenen auszumalen. Selbst wenn solche Ängste unbegründet sein sollten, für den Betroffenen sind sie real.

Je mehr die Führung dann auf Veränderung pocht, desto beunruhigender kommt den Veränderungsaversen dies vor. Es bringt daher nichts, sie gleich zu Beginn mitnehmen zu wollen. Vielmehr beruhigt man sie, indem sie *zunächst* an den Veränderungen noch nicht teilnehmen müssen, sondern beobachten können, wie es bei den frühen Vögeln so läuft. Wer hingegen in die Rolle des Erfüllungsgehilfen gedrängt wird, reagiert darauf mit einem lähmenden Ohnmachtsgefühl. Und ohnmächtig, also fremdbestimmt und ohne Macht zu sein, das macht uns ganz klein, unsicher, krank und antriebslos. Ergo: Wird etwas „von oben“ verordnet und mit Druck oder Zwang behaftet, sorgt das für Ablehnung und Unlust. Zustimmung hingegen entsteht, wenn wir über eine Veränderung *selbst* entscheiden.

Mit Quick Wins lassen sich auch Skeptiker überzeugen

Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und gelingenden Wandel. Wenn die Mitarbeitenden von Anfang an in den Veränderungsprozess eingebunden werden, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Neue wirklich gelingt. Und noch etwas anderes ist insbesondere aus der Perspektive der Vorsichtigen und Bewahrer von hohem Wert: wenn nämlich die Entscheidungen im Change „klein“ sind und man sie immer wieder anpassen kann.

Quick Wins nach dem Motto „Start small, but start“, also rasch umsetzbare, praxisnahe Change-Maßnahmen wie der Abbau einer überbordenden Bürokratie, können

auch Zögerlichere schnell überzeugen. Wichtig ist, dass die Quick Wins einfach sind und Nahziele anvisieren. Der große Vorteil solcher Initiativen ist: Sie entstehen ohnehin oft ohne Mandat, werden ans Laufen gebracht von Innovatoren, die an der Basis mitbekommen, welche Abläufe umständlich, mühsam oder veraltet sind, also die Zusammenarbeit stören oder beim Kunden Qualen auslösen.

Wandel durch Quick Wins macht die Anwenderinnen und Anwender frei von hierarchischer Fremdsteuerung, er beruht weitgehend auf Selbststeuerung und auf überschaubaren Schritten. Diese Überschaubarkeit und die Möglichkeit schneller Erfolgserlebnisse macht diese Art von Wandel auch ideal, um den größeren Zauderern und Skeptikern der späten Mehrheit im Unternehmen Lust auf Veränderung zu machen. Sie werden dann in vielen Fällen auch die Big Wins eher mittragen – also größere Change-Aktivitäten, die durch transformative Arbeitsweisen, organisationale Redesigns oder neue Geschäftsmodelle bestehende Strukturen komplett verändern, ein größerer Angriff aufs Etablierte sind und radikal neue Denk- und Handlungsmuster erfordern.

Bei den hartnäckigen Verweigerern ist Differenzierungsfähigkeit gefragt

Ob Quick oder Big Wins: Man sollte sich bei allem Vertrauen auf die Kraft der Gruppendynamiken mit dem Gedanken anfreunden, dass es gemäß dem Rogers-Modell *immer* Nachzügler gibt, die erst ganz spät auf den Zug aufspringen und höchstens dann zu überzeugen sind, wenn alle Gefahren beseitigt sind. Dabei ist jedoch zu differenzieren: Konstruktive Skeptiker können durchaus nützlich sein, weil sie einen dazu bringen, gründlicher nachzudenken und (noch) bessere Argumente zu finden. Boykottierer hingegen, die neophobisch im Gestern verharren und/oder in eigen-nütziger Absicht alte Pfründe zu halten versuchen, und deshalb an der Konservierung der Vergangenheit kleben, kann sich niemand noch länger leisten. Von ihnen muss man sich konsequent trennen. Es gilt daher dahinterzukommen, welche Beweggründe und Bedürfnisse hinter dem Widerstand stecken.

Übrigens lassen sich agile Verfahren wie der Innovationsansatz Design Thinking

Die Autorin: **Anne M. Schüller** ist Coach, Keynote Speaker und Autorin zu den Themen agile Unternehmensorganisation, neue Arbeitswelt, Kundengewinnung und -kommunikation sowie Empfehlungsmarketing. Kontakt: www.anneschueller.de.



Foto: Peter Svec

hervorragend dafür nutzen, (konstruktive) Meckerer in den Change-Prozess sinnvoll einzubeziehen, weil sie die Untergliederung des Prozesses in eine Phase der Ideenfindung einerseits und eine spätere Phase der Überführung in die Realität andererseits vorsehen. Dementsprechend kann man zum Beispiel eine „Kreativgruppe“ einrichten, die aus Menschen besteht, die eine besondere Neigung und Eignung für Neuanfänge, Übergänge und Vorreitertum haben, die die abwegigsten Fragen stellen, das Udenkbare denken und sich in die schönsten Luftschlösser hineindenken. Menschen also, die von ihrem Naturell her in allem ein Eldorado von Chancen und nicht gleich die Gefahr sehen. Diese Gruppe spinnt dann kreative Ideen aus, wohingegen eine „Umsetzungsgruppe“ aus Menschen, die pragmatisch, strukturiert und eben umsetzungstalentiert sind, im Anschluss filtert, priorisiert und sich auf die wirklich brauchbaren Ideen konzentriert. So erhalten jene Routiniers, Bewahrer, Skeptiker und Detailverliebte, die – sofern man sie zu früh einbindet – immer alles im Keim ersticken, offiziell einen Platz im Change. Und zwar einen, der ihnen und ihrer Neigung, skeptisch zu sein und kritisch zu denken, entspricht.

Manche werden allerdings auch so nicht erreichbar sein und das Unternehmen verlassen, weil es nicht mehr zu ihnen passt. Das aber lässt sich verschmerzen. Denn viel wichtiger ist: Es bleibt ein engagiertes und hoch motiviertes Team von Vorwärtsdenkern und Zukunftsgestaltern zurück, das dann auch eine starke Anziehungskraft auf weitere ambitionierte Menschen hat.

Anne M. Schüller

Behavioural Empowerment

Hebel für mehr Handlungskraft

Von Empowerment ist zwar schon lange die Rede, aber noch immer kommt zu wenig davon bei den zu Ermutigenden an. Dabei profitieren Unternehmen, wenn sich Mitarbeitende berechtigt fühlen, eigenständig zu denken und zu handeln, auch gewagte Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Aber wo sollten Organisationen am besten ansetzen, damit die Power wirklich ankommt?

Preview

► **Ermutigende Verantwortung:** Warum Selbstorganisation die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich Teammitglieder mehr einbringen

► **Inspirierend und individuell:** Welche Art von Führung die besten Bedingungen für Behavioural Empowerment schafft

► **Wachsen lassen statt steuern:** Wie ein Growth Mindset zu erhöhtem Engagement anregen kann

► **Intrinsisch motiviert:** Warum Empowerment-Verhalten vom Fokus auf Autonomy, Mastery und Purpose profitiert

„Besser hinterher entschuldigen, als vorher um Erlaubnis bitten.“ So ein Satz, vom Chef am ersten Arbeitstag geäußert, kann nachhaltig beeinflussen, wie Mitarbeitende ihre Arbeitsumgebung und sich selbst darin erleben. Wenn er ernst gemeint ist, vermittelt er das Vertrauen, dass Ausprobieren gewünscht ist und Fehler erlaubt sind, und wirkt sich damit direkt auf Motivation und Risikobereitschaft aus. Und die ist dringend gefragt: In der komplexen, schnell veränderlichen (Arbeits-)Welt brauchen Organisationen Mitarbeitende, die bereit und in der Lage sind, ihre Fachkompetenz und ihre Ideen aktiv einzubringen, und die Verantwortung übernehmen, mitdenken und anpacken wollen, damit die Organisation zukunftsfähig bleibt.

Die Wünsche vieler Mitarbeitender gehen in eine ähnliche Richtung. In Studien zur Arbeitszufriedenheit nehmen Faktoren wie Anerkennung, Gestaltungsfreiheit und Raum, um sich beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln, zunehmend höhere

Plätze ein. Wie nicht nur die Diskussionen um New Work und agiles Arbeiten deutlich machen, erwarten vor allem jüngere Mitarbeitende heute mehr als nur Geld von ihren Arbeitgebern: nämlich, dass ihre Ideen Anklang finden, dass sie etwas ausprobieren und mit ihrem Engagement einen Unterschied machen können. Eigentlich ein „Perfect Match“ – und dennoch beklagen sich Führungskräfte, dass ihre Teammitglieder zu wenig mitdenken und Dienst nach Vorschrift machen, während die Mitarbeitenden sich ausgebremsert und ungehört fühlen.

Aber woher kommt diese Diskrepanz? Warum hapert es in vielen Unternehmen an den entscheidenden Bedingungen für das, was man als Empowerment bezeichnet, und das so viele Vorteile für alle Beteiligten mit sich bringt: die Befähigung und Ermächtigung der Einzelnen, eigenständig zu denken und zu handeln (s. Kasten „Sechs Benefits von Behavioural Empowerment“)?

Am Mangel an Möglichkeiten liegt es nicht, denn in der Managementlehre sind



viele Ansätze bekannt, um Handlungs-
bereitschaft und -vermögen der Mitarbei-
tenden zu fördern bzw. freizusetzen. Die
wichtigsten haben wir zusammen mit zwei
weiteren Forschenden – Jessica Bardeli,
Doktorandin an der HHL Leipzig Gradu-
ate School of Management, und Fabian
Christandl, Professor für Wirtschaftspsy-
chologie an der Hochschule Fresenius Köln –
in einer umfangreichen Theorie-Recherche
zusammengetragen. Die Ergebnisse – ins-
gesamt wurden 205 als wichtig erachtete
Items identifiziert – wurden außerdem in
einer Umfrage unter Mitarbeitenden auf
ihre empowernde Wirkung hin geprüft
und gewichtet.

SELBSTORGANISIERTE TEAMS



Sechs Hebel für mehr Behavioural Empowerment

Das Ergebnis von Recherche und Umfrage sind die „sechs Hebel für mehr Behavioural Empowerment“, die unserer Ansicht nach den größten Impact haben. Der Zusatz Behavioural zeigt, dass der Fokus dabei auf tatsächlichem Empowerment-Verhalten liegt. Eine feine, aber unserer Meinung nach wichtige Fokusverschiebung: Geht es in der aktuellen Management-Diskussion vor allem um Strukturen und Prozesse, die formale „Power“ auf verschiedenen Hierarchieebenen ermöglichen sollen, stehen hier eher die Bedingungen im Vordergrund, unter denen Menschen von sich

aus empowert handeln. In Anlehnung an seine ersten Benutzer definieren wir den Begriff so: Behavioural Empowerment ist selbstbestimmtes Verhalten, das darauf zielt, die Arbeitseffektivität zu sichern oder die Arbeitseffizienz in der Organisation zu verbessern. Anders gesagt: Es ist aktive, konstruktive Arbeitsbeteiligung, wobei das Engagement oft über den eigenen Tellerrand hinausgeht (siehe Kasten „Was ist Behavioural Empowerment?“).

Die sechs Hebel stehen dabei für verschiedene, gut erforschte, teilweise populär gewordene Ansätze der jüngeren Vergangenheit, deren Nutzung dem möglichen Nutzen immer noch hinterherhinkt. Unsere These: Je mehr davon in Unternehmen berücksichtigt werden, desto günstiger ist das für die Entstehung des gewünschten Empowerment-Verhaltens.

Hebel 1: Selbstorganisierte Teams

Der erste Hebel ist die Arbeit in selbstorganisierten Teams, wobei entscheidend ist, dass die entsprechenden Arbeitsstrukturen auch durch eine dazu passende Kultur gedeckt sind, in der Teams tatsächlich die Spielräume haben, die sie für Selbstorganisation brauchen. Wie Andreas Boes es zusammen mit seinen Mitautoren im Buch „Empowerment in der agilen Arbeitswelt“ beschreibt, ist es für Behavioural Empowerment förderlich, dass es keine Vorgaben gibt, wer welche Aufgaben übernimmt, sondern dass Teams sie selbst nach Fähigkeiten und Anforderungen übernehmen und verteilen können. Wichtig ist auch, dass sie die Art und Weise der Aufgabenumsetzung weitestgehend selbst bestimmen können und für ihre Ergebnisse auch Verantwortung übernehmen können. In der agilen Arbeitswelt findet man diese Prinzipien beispielsweise in ähnlicher Form im Scrum-Modell wieder.

Die so entstehende Selbstbestimmtheit erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Teammitglieder eigenständig nach neuen Möglichkeiten suchen, um sich einzubringen oder auszuprobieren. Laut New-Work-Vordenker Frédéric Laloux arbeiten sie dann nicht länger für einen Chef, sondern, um ihren eigenen – meist höheren – Ansprüchen gerecht zu werden.

Damit Teams wirklich selbstorganisiert arbeiten, müssen allerdings bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein: Entscheidungsmacht muss ernsthaft ans Team de-

Sechs Benefits von Behavioural Empowerment

In Verhalten umgesetztes Empowerment bringt eine Vielzahl an Vorteilen mit sich – auf individueller Ebene der Mitarbeitenden und auf organisationaler Ebene für das ganze Unternehmen. Sechs davon, die wissenschaftlich erforscht sind, seien hier exemplarisch hervorgehoben:

- 1 Arbeitszufriedenheit:** Behavioural Empowerment fördert die Zufriedenheit im Job (Ramos et al., 2014), die wiederum den Unternehmenserfolg fördert. Eine Win-win-Situation für Unternehmen und Arbeitnehmende.
- 2 Leistungsbereitschaft:** Motivation ist zugleich Ursache und Folge von Behavioural Empowerment (Boudrias et al., 2009). Wird Raum für sie geschaffen, wird sie genährt und so weiter verstärkt.
- 3 Resilienz:** Wird durch Empowerment-Verhalten die Selbstwirksamkeitserwartung erfüllt, etwa weil man Einfluss nehmen oder Aufgaben erfolgreich bewältigen kann, wird Stress reduziert und die Resilienzfähigkeit gesteigert (Fernandez u. Moldogaziev, 2013).
- 4 Kreativität:** Ist psychologische Sicherheit gegeben und das Gehirn wenig mit Distress abgelenkt, können sich Menschen aktiver einbringen, Ideen entwickeln und diese umsetzen. Empowerment korreliert daher mit gesteigerter Innovationskraft (Fernandez u. Moldogaziev, 2013).
- 5 Effizienz:** Empowerment zu schaffen, heißt auch, Entscheidungsmacht zu delegieren (Messersmith et al., 2011). Weniger Genehmigungsschleifen und mehr Vertrauen erhöhen die Handlungsorientierung und damit die Effizienz in Organisationen.
- 6 Changeability:** Ist eine Unternehmenskultur von Behavioural Empowerment geprägt, bedeutet das auch, dass Menschen in der Organisation veränderungsbereiter sind (Greasley et al., 2004), ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Bewältigung von Change-Prozessen.

Quelle: www.managerseminare.de; J. Bardeli, F. Christandl, C. Gajewski und S. Stoverock



reflektiert das eigene Verhalten – und regt damit andere dazu an, ebenfalls über ihre Komfortzone hinauszugehen.

Was ist Behavioural Empowerment?

► Abgrenzung von strukturellem und psychologischem Empowerment

Der Begriff Behavioural Empowerment (BE) wurde 2009 von einem kanadischen Psychologen-Team um Jean-Sébastien Boudrias, Patrick Gaudreau und Kollegen geprägt. Er grenzt sich von älteren Ansätzen ab, die sich vor allem damit beschäftigen, wie das psychologische Empowerment, also der *Wille, sich einzubringen*, gestärkt werden kann. Er unterscheidet sich auch vom Blick auf strukturelle Maßnahmen, um *Entscheidungsmacht auf verschiedenen Hierarchieebenen* zu ermöglichen. Wie die Bezeichnung Behavioural (= Verhaltens...) zeigen soll, geht es um *selbstbestimmtes Verhalten* bzw. um die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Mitarbeitende es praktisch umsetzen.

► Wodurch wird Empowerment-Verhalten gefördert?

BE wurde bislang selten untersucht, etwa im medizinischen Kontext in Japan und den USA, wobei fraglich ist, ob die Erkenntnisse übertragbar sind. Wissenschaftliche Studien zum Empowerment-Verhalten im deutschsprachigen Wirtschaftskontext, insbesondere im Zusammenhang mit modernen Arbeitsformen und agiler Arbeitskultur, sind – zumindest den Autoren dieses Textes – bisher nicht bekannt.

Als erste Annäherung an das Thema haben vier Forschende – Jessica Bardeli (HHL Leipzig Graduate School of Management), Fabian Christandl (Hochschule Fresenius Köln), Christine Gajewski (Beraterin, Trainerin und systemischer Business Coach) und Sabine Stoverock (Fraunhofer FIT) – im Jahr 2021 eine Online-Befragung unter Mitarbeitenden aus deutschen Unternehmen durchgeführt. Dazu wurden zunächst auf Basis einer Literaturrecherche Items identifiziert, die mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Zusammenhang mit BE haben, und durch einen Pretest überprüft. Die insgesamt 205 Items wurden von 110 Personen anhand einer Likert-Skala bewertet.

Folgende Faktoren wurden vom Forscherteam als wichtigste Hebel für BE identifiziert:

1. Gefühl von Selbstbestimmung/intrinsischer Motivation
2. Zugang zu Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bzw. Informationen und Ressourcen
3. psychologische Sicherheit
4. positive Feedback-Kultur
5. Wahrnehmung von transformationalem Führungsverhalten
6. Arbeit in selbstorganisierten Teams

Quelle: www.managerseminare.de; J. Bardeli, F. Christandl, C. Gajewski und S. Stoverock

► **Individualized Consideration:** Die Führungskraft kennt ihre Mitarbeitenden und fördert und fordert sie entsprechend ihrer individuellen Stärken und Entwicklungsfelder.

Transformationale Führung inspiriert, indem sie das Vertrauen vermittelt, selbstgesteckte Ziele erreichen zu können. Indem sie unabhängiges und kreatives Denken belohnt, trägt sie wesentlich dazu bei, dass sich Mitarbeitende einbringen und ihre Gestaltungsmöglichkeiten nutzen.

Hebel 3: Positive Feedback-Kultur

Ein weiterer Hebel hat weniger mit den direkten Arbeitsbedingungen zu tun als mit der Möglichkeit, sich im Arbeits- und Lernprozess zu entwickeln. Dafür ist der Zugang zu ehrlichem und konstruktivem Feedback essenziell, verbunden mit einer Kultur, in der es leichtfällt, es einzufordern oder zu geben. Für die Umsetzung von Feedback gibt es viele Modelle. Das wohl aktuellste ist das „Radical Candor“-Modell von Kim Scott. Es unterscheidet vier Arten von Feedback, entlang der Achsen Verbundenheit („Care Personally“) und Herausforderung („Challenge Directly“):

► **Radical Candor:** Die Person hat ein echtes Interesse am Gesprächspartner und kommuniziert herausfordernd und konstruktiv im Feedback-Gespräch.

► **Obnoxious Aggression:** Kritik wird ebenfalls direkt geäußert, anders als beim Radical Candor, aber ohne Rücksicht auf die Gefühle der anderen Person.

► **Manipulative Insincerity:** Das Feedback ist unspezifisch oder passiv-aggressiv und nicht am Gesprächspartner interessiert. Es bleibt unklar, was und wie ein Verhalten verändert werden soll.

► **Ruinous Empathy:** Die Rückmeldung ist zwar verbindlich, aber „zu weich“ formuliert, eine Herausforderung zur Verhaltensänderung wird nicht deutlich.

Nach Scott ist es ausschlaggebend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, dass sich Teammitglieder mit Radical Candor begegnen, das heißt, dass ihr Feedback stets aufrichtig und von der guten Intention geprägt ist, andere durch konstruktives Feedback zu unterstützen. Die gewalt-



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS293AR04

Tutorial

Bedingungen für Empowerment schaffen



Empowerment ist nicht nur eine Frage von formalen Entscheidungsstrukturen. Vielmehr kommt es auf die Arbeits- und Führungskultur an, ob sich die zu ermutigenden Mitarbeitenden auch tatsächlich engagieren und einbringen. Die Bedingungen dafür können alle verbessern.

Bedingungen zu schaffen, unter denen sich Mitarbeitende und Teams empowered fühlen und entsprechend handeln (= Behavioural Empowerment), fängt damit an, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln: Warum wollen wir Mitarbeitende empowern? Was bedeutet Behavioural Empowerment für uns, welches Verhalten soll daraus folgen? Wie sieht eine Arbeitswelt aus, in der wir Behavioural Empowerment leben? Sechs „Hebel“ haben dabei besonders großen Einfluss auf das Empowerment-Verhalten.

► Selbstorganisation

Wie empowern sich Mitarbeitende verhalten, hängt u.a. davon ab, wie selbstbestimmt sie Aufgaben übernehmen oder umsetzen können (vgl. Andreas Boes et al.). Eine kritische Reflexion zeigt mögliche Verbesserungen: Wie viele Entscheidungen werden auf Teamebene bzw. individuell getroffen? Wie sehr sind Führungskräfte involviert oder federführend? Wie lassen sich Aufgaben bestmöglich organisieren? Was bedeutet Ownership für Mitarbeitende und Führungskräfte, und wie können sie mehr davon übernehmen?

► Führung

Führungskräfte haben großen Einfluss darauf, wie ermächtigt sich Mitarbeitende fühlen (vgl. Bernard M. Bass). Aufschluss geben Selbstreflexion und Feedback von außen: Welche der Komponenten von transformationaler Führung nutze ich als Führungskraft? Versuche ich zu inspirieren, voranzugehen, Vertrauen zu vermitteln? Bin ich am persönlichen Wachstum meiner Mitarbeitenden interessiert und fördere ich sie ihren Stärken gemäß? Welche Komponente können wir als Team öfter oder bewusster nutzen?

► Feedback

Eine empowernde Feedback-Kultur lebt davon, dass Rückmeldungen regelmäßig stattfinden, fordernd und zugleich wertschätzend formuliert werden und über Hierarchieebenen hinweg stattfinden (vgl. Kim Scott). Wer gibt wem Feedback und welcher Art ist es? Bekommt die Führungskraft ehrliches Feedback vom Team? Wird

Feedback aktiv eingefordert? Welche Rolle spielt es in Meetings und welche Formate eignen sich?

► Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit beschreibt ein empowerndes Arbeitsklima, in dem keine Energien für die Gefahrenabwehr verwendet werden müssen (vgl. Amy C. Edmondson). Um Defizite zu ermitteln, hilft eine strukturierte Selbsteinschätzung (z.B. auf einer Skala 1-10): Als wie ausgeprägt schätzen wir die psychologische Sicherheit in unserem Team ein? Wie gut gehen wir mit Fehlern um – werden diese gegen andere eingesetzt, oder konzentrieren wir uns auf die Sachebene? Wie offen werden schwierige Themen angesprochen? In welchem Ausmaß werden individuelle Unterschiede und persönliche Skills der Teammitglieder gewürdigt?

► Growth Mindset

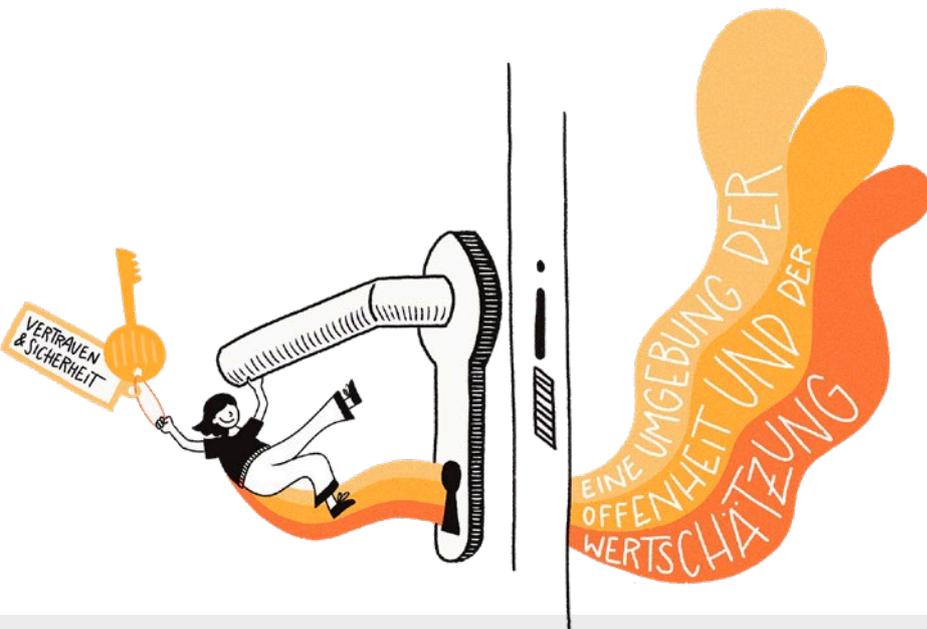
Damit wird eine Einstellung bezeichnet, mit der es leichtgemacht wird, Neues zu lernen (vgl. Carol Dweck). Fehler, Umwege und neue Anläufe sind in einer Growth-Haltung wichtige Schritte im Lernprozess. Fragen für die Selbsteinschätzung können sein: Welche Stärken haben wir als Team? Welche habe ich als Individuum? Was brauche ich/brauchen wir noch, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein? Wie können wir vorgehen, um das zu lernen?

► Intrinsische Motivation

Mit den größten Einfluss auf Behavioural Empowerment hat es, wenn Menschen durch die Aufgabe selbst motiviert werden (vgl. Daniel Pink). Ist das nicht der Fall, kann es an einem Mangel an Freiheiten, Kompetenzerleben oder Sinn liegen. Hilfreiche Reflexionsfragen könnten lauten: Ist Autonomie gegeben, oder kann ich mir sie nehmen? Haben wir anspruchsvolle Ziele und die spezifischen Kompetenzen, um sie zu erreichen? Wissen wir, warum oder für wen wir tun, was wir tun?



Quelle: www.managerseminare.de, Sabine Stoverock und Christine Gajewski; Grafik: Jacci Ullmann



freie Kommunikation bietet dafür gute Formulierungshilfen. Wichtig dabei ist, dass der Austausch in beide Richtungen stattfindet – sowohl von der Führungskraft an die Mitarbeitenden als auch umgekehrt. Und regelmäßig: als fester Bestandteil von Meetings oder in Form von monats- oder quartalsweise vereinbarten Feedback-Terminen. Zwischen Führungskraft und Teammitgliedern sollte ein kontinuierlicher Dialog entstehen, damit sich das Feedback zunehmend „normal“ anfühlt und sich die neue Feedback-Kultur dauerhaft manifestieren kann.

Hebel 4: Psychologische Sicherheit

Ein bekannter und oft beschriebener Hebel für Empowerment-Verhalten ist Psychological Safety (siehe Kasten „Mehr zum Thema“). Der Begriff wurde von Amy Edmondson geprägt, die die Bedeutung des dahinterstehenden Konzepts für das Individual- und Teamverhalten am Arbeitsplatz in zahlreichen Studien untersucht hat. Psychologische Sicherheit beschreibt ein Teamklima, das von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt ist, und in dem Menschen sich damit wohlfühlen, sie selbst zu sein – ohne die Gefahr, von der Führungskraft oder dem Team bloßgestellt, abgelehnt oder bestraft zu werden.

Damit ist ausdrücklich nicht gemeint, dass „sichere“ Teams immer in völliger Harmonie arbeiten und sich alle freundschaftlich verbunden fühlen. Sie bieten vielmehr eine Umgebung, in der Offenheit, Wertschätzung und der konstruktive Umgang mit Fehlern herrschen. In der Konflikte adressiert werden. Und in der sich alle empowert genug fühlen, um persönliche Risiken einzugehen, also die eigene Meinung aussprechen, auch mal verrückte Ideen äußern oder kritisch auf Veränderungspotenzial hinweisen. Das ist nicht nur für die betroffenen Personen gut, auch die Unternehmen profitieren: Denn je weniger die Mitarbeitenden Arbeitszeit auf den Selbstschutz verwenden müssen, desto mehr Ressourcen haben sie für eine konstruktive Arbeitsbeteiligung.

Hebel 5: Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Je veränderlicher und komplexer die Arbeitswelt wird (Stichwort: VUKA-Welt), desto häufiger brauchen Menschen neue



Mehr zum Thema

► **Amy C. Edmondson: Psychological Safety im Unternehmen – Angstfrei arbeiten.**

www.managerseminare.de/MS269AR01

Ideen äußern, Fehler zugeben, andere Sichtweisen einbringen – kollaboratives Arbeiten verlangt, dass sich jeder und jede einbringt. Viele halten sich jedoch zurück – aus Angst vor abfälligen Reaktionen. Was dann fehlt, nennt Edmondson psychologische Sicherheit.

► **Andreas Boes et al.: Empowerment in der agilen Arbeitswelt.**

Haufe 2020, 39,39 Euro.

Die agile Arbeitswelt birgt Chancen für mehr Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Empowerment ermöglicht es, die Potenziale der Agilität nicht nur für die Steigerung von Innovativität und Effizienz, sondern auch für eine neue Humanisierung in der Arbeitswelt zu entfalten.

► **Kim Scott: Radical Candor – Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity.**

Macmillan 2019, 19,99 Euro.

Kim Scott arbeitete bei Google und Apple mit einem Team, das sich mit der Frage „How to be a good boss?“ beschäftigt hat. Herausgekommen ist ihr Ansatz Radical Candor, der darauf zielt, durch eine ehrliche Feedback-Kultur Teamzusammenhalt und -ergebnisse zu verbessern.

► **Jean-Sébastien Boudrias et al.: Employee empowerment – From managerial practices to employees' behavioural empowerment.**

Leadership & Organization Development Journal, 2009.

Das im Internet frei verfügbare Paper stellt Behavioural Empowerment als zusätzliche Komponente neben empowernden Management-Maßnahmen und Psychologischem Empowerment vor, und verweist auf Bedingungen, die hergestellt werden müssen, damit Mitarbeitende sich empowert fühlen.

Kompetenzen, um mit den Anforderungen Schritt zu halten. Dabei kommt es maßgeblich darauf an, wie Unternehmen und Mitarbeitende mit diesem permanenten Lernbedarf umgehen. Liegt der Fokus zu sehr auf Defiziten bzw. dem Druck, sie zu beheben, kann das zu Verunsicherung führen, die für Empowerment-Verhalten abträglich ist. Besser ist etwas, das Carol Dweck als „Growth Mindset“ bezeichnet: eine Einstellung, in der es leichtfällt, die eigene Komfortzone zu verlassen und Neues zu lernen – nicht um einem auferlegten Nachholbedarf nachzueilen, sondern um zu wachsen, das heißt: sich weiterzuentwickeln.

Anders als ein Fixed Mindset, das in ein-dimensionalen Mittel-Ziel-Korrelationen – z.B. „um erfolgreich zu sein, muss man fleißig sein“ – denkt, legt das Growth Mindset den Fokus auf das Ausprobieren und den Lernprozess an sich. Ein Growth-Motto könnte lauten: „Ich kann es vielleicht nicht sofort oder perfekt, aber jeder Schritt hilft mir, besser zu werden.“ Dweck konnte nachweisen, dass Personen mit einem Growth Mindset bessere Ergebnisse erzielen. Und auch Organisationen können profitieren, etwa indem sie nicht nur darauf schauen, *ob* ein Ziel erreicht wurde, sondern auch *wie* das Ziel angegangen wurde. Denn neue Fehler, Umwege und Anläufe sind in einer Growth-Haltung kein zu vermeidendes Übel, sondern wichtige Schritte im Lernprozess. Mitarbeitende müssen daher auch keine Angst vorm Scheitern haben, das von Unternehmensseite auch nicht sanktioniert wird, sondern vielmehr als Anlass dient, sie bei der Ausweitung ihrer Kompetenzen bestmöglich zu unterstützen.

Ein erster Schritt zu einem Growth Mindset ist die Abkehr von der Praxis, dass Weiterbildung der Zustimmung der Führungskraft bedarf. Wie es besser geht, zeigt ein Beispiel aus der Siemens AG. Dort wird Lernen und Weiterbildung als Möglichkeit zur individuellen Weiterentwicklung gesehen. Eine Lernplattform stellt kuratierte und personalisierte Angebote – von virtuellen Schulungen zu Digitalisierung über LinkedIn-Learnings und Webinare zu Gesundheitsthemen bis hin zu speziell konzipierten Kernlernpfaden zur systematischen Personalentwicklung – zur Verfügung. Die Mitarbeitenden können neben verpflichtenden Lerninhalten selbst entscheiden, was sie wann lernen

möchten, und ihre Entwicklung somit eigenständig lenken.

Hebel 6: Intrinsische Motivation

Last but not least ist die intrinsische Motivation wichtig für Behavioural Empowerment. Menschen, die durch die Aufgabe selbst motiviert werden, tun sich leicht damit, eigenständig Ziele zu verfolgen und auch Durststrecken durchzustehen. Sie zeigen zudem eine hohe Offenheit für kreative Herangehensweisen und Experimente. Die Frage ist, wie intrinsische Motivation entsteht, und was sie begünstigt. Nach Daniel Pink, dem Autor des Bestsellers „Drive“, sind folgende Aspekte dafür wichtig:

► **Autonomy (Selbstbestimmtheit):** Wir bestimmen eigenständig und aus eigenem Antrieb, was wir tun. Welche Aufgabe übernehme ich? Bis wann setze ich sie um? Welche Herangehensweisen sind dafür hilfreich? Welche Personen und Ressourcen benötige ich?

► **Mastery (Kompetenzerleben):** Wir setzen uns anspruchsvolle Ziele, die uns fordern, aber nicht überfordern. Welche meiner Kompetenzen kann ich nutzen? Was hilft mir, mein Ziel zu erreichen? Was kann ich bei dieser Aufgabe lernen?

► **Purpose (übergeordneter Sinn):** Die Sinnhaftigkeit ist für uns essenziell, um uns zu motivieren. Warum tun wir, was wir tun? Welchem „höheren“ Zweck dient mein Handeln? Welche meiner Werte stecken dahinter?

Sind alle drei Komponenten intrinsischer Motivation gegeben, sind wir leistungsfähiger, belastbarer und fühlen uns in unserer Selbstwirksamkeit gestärkt. Wichtige Voraussetzungen für Empowerment-Verhalten: Denn wenn sich Menschen als selbstbestimmt, kompetent und sinnvoll handelnd erleben, bringt sie das dazu, verstärkt Verantwortung zu übernehmen. Diese Idee verfolgt etwa der IT-Beratungs- und Servicedienstleister All for One Group SE. Dort verantworten alle Mitarbeitenden selbst, wo, wann und wie sie arbeiten. Erklärtes Ziel ist es, das Autonomie- und Sinn

Um sich im Arbeits- und Lernprozess zu entwickeln, ist der Zugang zu ehrlichem und konstruktivem Feedback essenziell, verbunden mit einer Kultur, in der es leichtfällt, es einzufordern oder zu geben.



Es ist wichtig, dass sich Führungskräfte ihre eigene Haltung klarmachen: Wie stehe ich eigentlich zu Mitarbeitenden, die sich empowert verhalten? Trage ich mit meiner Haltung und meinem Verhalten dazu bei?

erleben zu fördern und Mitarbeitende zu Entrepreneuren zu machen, die aus eigenem Interesse handeln.

Mehr Power fürs Empowerment

Aus den sechs Faktoren, die beeinflussen, wie empowert sich Mitarbeitende fühlen, ergeben sich Hinweise, wie die Bedingungen für Empowerment-Verhalten verbessert werden können (siehe Tutorial). Auf Organisationsebene wäre zunächst zu klären, ob Strukturen und Prozesse geeignet sind, eigenverantwortliches Arbeiten zu fördern – und ob die Unternehmenskultur das überhaupt zulässt. Konkrete Maßnahmen könnten darin bestehen, Mitarbeitende selbst entscheiden zu lassen, wann und wo sie arbeiten, wie sie ihre Aufgabe erledigen oder welche analoge bzw. digitale Arbeitsumgebung sie dafür wählen. Eine konstruktive Fehler- und Feedback-Kultur kann nicht einfach beschlossen werden, aber die entsprechenden Formate können geschaffen werden, Beurteilungs- und Beförderungskriterien angepasst werden etc. Außerdem sollte dem Konzept „Ownership“ mehr Bedeutung eingeräumt werden, demzufolge Mitarbeitende so agieren dürfen

und sollen, als ginge es um ihr eigenes Unternehmen.

Die Führungsebene hat einen großen Einfluss darauf, ob sich Mitarbeitende ermächtigt fühlen oder nicht. Umso wichtiger ist, dass sich Führungskräfte ihre eigene Haltung klarmachen: Wie stehe ich eigentlich zu Mitarbeitenden, die sich empowert verhalten? Trage ich mit meiner Haltung und meinem Verhalten dazu bei? Dazu gehört beispielsweise, Teammitglieder zu unterstützen (statt anzuleiten), zu entwickeln (statt Zielerreichung zu forcieren) und eigenständiges Verhalten zu fördern, statt die eigenen Vorstellungen durchzusetzen.

Zudem sind auch die Mitarbeitenden für ihr eigenes Empowerment-Verhalten verantwortlich. Essenziell ist auch auf dieser Ebene die Selbstreflexion: Was ist mein Beitrag, um mein Team und meine Organisation voranzubringen? Für welche Aufgaben übernehme ich wirklich Verantwortung? Welche Ideen und Lösungsansätze bringe ich ein? Zu den Maßnahmen, mit denen Mitarbeitende zu mehr Empowerment beitragen können, gehören, sich gezielt

Feedback einzuholen, um den eigenen Lernfortschritt voranzubringen, und sich außerdem aktiv um

Gestaltungsräume zu bemühen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Freiheitsgrade unterschiedlich wahrgenommen werden: was die einen beflügelt, kann andere eher überfordern. Zum Empowerment-Verhalten gehört auch, das für die eigene Person passende Maß an Selbstbestimmung und Unterstützung zu kennen – und vorhandene Bedingungen bestmöglich zu nutzen.

was die einen beflügelt, kann andere eher überfordern. Zum Empowerment-Verhalten gehört auch, das für die eigene Person passende Maß an Selbstbestimmung und Unterstützung zu kennen – und vorhandene Bedingungen bestmöglich zu nutzen.

Sabine Stoverock, Christine Gajewski



Foto: Sabine Stoverock



Die Autorinnen: **Sabine Stoverock** leitet die Personal- und Organisationsentwicklung des Fraunhofer-Instituts für angewandte Informationstechnik FIT. Als Wirtschaftspsychologin und systemische Beraterin beschäftigt sie sich insbesondere mit den Themenfeldern Change und agile Organisationskultur. Kontakt: www.linkedin.com/in/sabinestoverock

Foto: Christine Gajewski



Christine Gajewski arbeitet freiberuflich als Beraterin, Trainerin und Coach. Die studierte Diplom-Psychologin mit langjähriger Erfahrung in internationalen Konzernen unterrichtet Wirtschaftspsychologie an der FOM, der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Hochschule Mainz. Kontakt: www.linkedin.com/in/christine-gajewski-89317a166/

Netigate

Benchmark 2022 zum Mitarbeiterengagement

Vor welchen neuen Herausforderungen stehen Arbeitgeber nach der Pandemie?

Ergebnisse einer umfassenden Befragung von rund 3.000 Arbeitnehmerinnen in Deutschland (2022).

Mit Mitarbeiterfeedback arbeiten

Um zu identifizieren, wie stark die verschiedenen Aspekte des Arbeitsplatzes auf das Mitarbeiterengagement Einfluss nehmen, wurden auf Basis der Befragungsdaten Regressionsanalysen durchgeführt.

Haupttreiber für die Weiterempfehlungsbereitschaft (eNPS)
Konzentrieren Sie sich auf die Verbesserung folgender Themenbereiche, wenn Sie die Weiterempfehlungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden erhöhen möchten. Sie haben den stärksten Einfluss auf den eNPS.

Themenbereich	Einflussstärke
Vertrauen in Management und Zukunft	28%
Kommunikation	16%
Wertschätzung	14%
Physisches Wohlbefinden	9%
Feedback	9%
Vorbildfunktion	4%
Persönliche Entwicklung	4%

Fördern Sie das Vertrauen in das Top-Management, indem Sie eine offene, transparente und verständliche Kommunikationskultur etablieren. Schaffen Sie eine wertschätzende Atmosphäre im Unternehmen und sorgen Sie dafür, dass körperliche Belastungen minimiert werden. Schulen Sie Führungskräfte darauf, häufig und konstruktiv Feedback zu geben und sich ihrer Vorbildfunktion bewusst zu sein. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden sich weiterentwickeln können.

Haupttreiber für den Engagement- & Responsibility-Index (ERI)
Um das Engagement und die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen, sollten Sie sich auf folgende Themenbereiche fokussieren, welche den Engagement- & Responsibility-Index am stärksten beeinflussen.

Themenbereich	Einflussstärke
Autonomie und Kontrolle	27%
Bedeutungsvolle Aufgaben	20%
Gemeinschaftsgefühl	9%
Psychisches Wohlbefinden	8%
Persönliche Entwicklung	8%
Einfluss	5%
Kontrolle	5%

Lassen Sie Ihrer Belegschaft Freiraum im Rahmen ihrer Aufgaben, grenzen Sie Rollen klar ab und sorgen Sie dafür, das Führungskräfte klar ihre Erwartungen kommunizieren. Stellen Sie die Bedeutung der Aufgaben (jeder/s Einzelnen) für den Unternehmenserfolg heraus und verteilen Sie die Aufgaben gemäß der Stärken und Interessen der Mitarbeitenden. Sorgen Sie für ausreichend herausfordernde Aufgaben und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Fördern Sie Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Belegschaft und sorgen Sie dafür, dass psychische Belastungsfaktoren verringert werden.

www.netigate.de

Netigate Benchmark Report zum Mitarbeiterengagement 2022

Ergebnisse einer Studie über die Erfahrungen deutscher Arbeitgeber, basierend auf dem Feedback von 3.000 Arbeitnehmenden aus über 20 verschiedenen Branchen.

Netigate, einer der führenden europäischen Anbieter für Online-Befragungen und Feedback-Management, misst seit über 10 Jahren die Einstellung von Arbeitnehmenden gegenüber ihren Arbeitgebern. Der Benchmark Report 2022 macht deutlich, dass **nur 11%** der Arbeitnehmenden in Deutschland an ihrem Arbeitsplatz **stark engagiert** sind. Dabei sind Arbeitgeber in der Lage, das Engagement ihrer Belegschaft zu erhöhen, etwa durch:

- ausreichend Autonomie für die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Aufgaben
- das Anerkennen und Fördern der individuellen Fähigkeiten und Leistungen
- das Fördern eines Gemeinschaftsgefühls im Team
- das Schaffen von Möglichkeiten für persönliche Weiterentwicklung.

Besonders Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges Instrument, um Engagement zu messen und zu steigern. So sind **15%** der Mitarbeitenden in Unternehmen, die **vierteljährlich Umfragen durchführen, stark engagiert**, wohingegen in Organisationen, die dies **selten oder nie** tun, der Anteil **nur 8%** beträgt.

Die **Treiber** für Mitarbeiterengagement lassen sich in **4 Ebenen** unterteilen:

Auf **individueller Ebene** ist die Aufgabe des Arbeitgebers, den Beschäftigten, gemäß ihrer Stärken und Interessen, geeignete Aufgaben zuzuteilen.

Das **Team / Arbeitsumfeld** haben Einfluss auf das Wohlbefinden, etwa durch Wertschätzung und Zugehörigkeit.

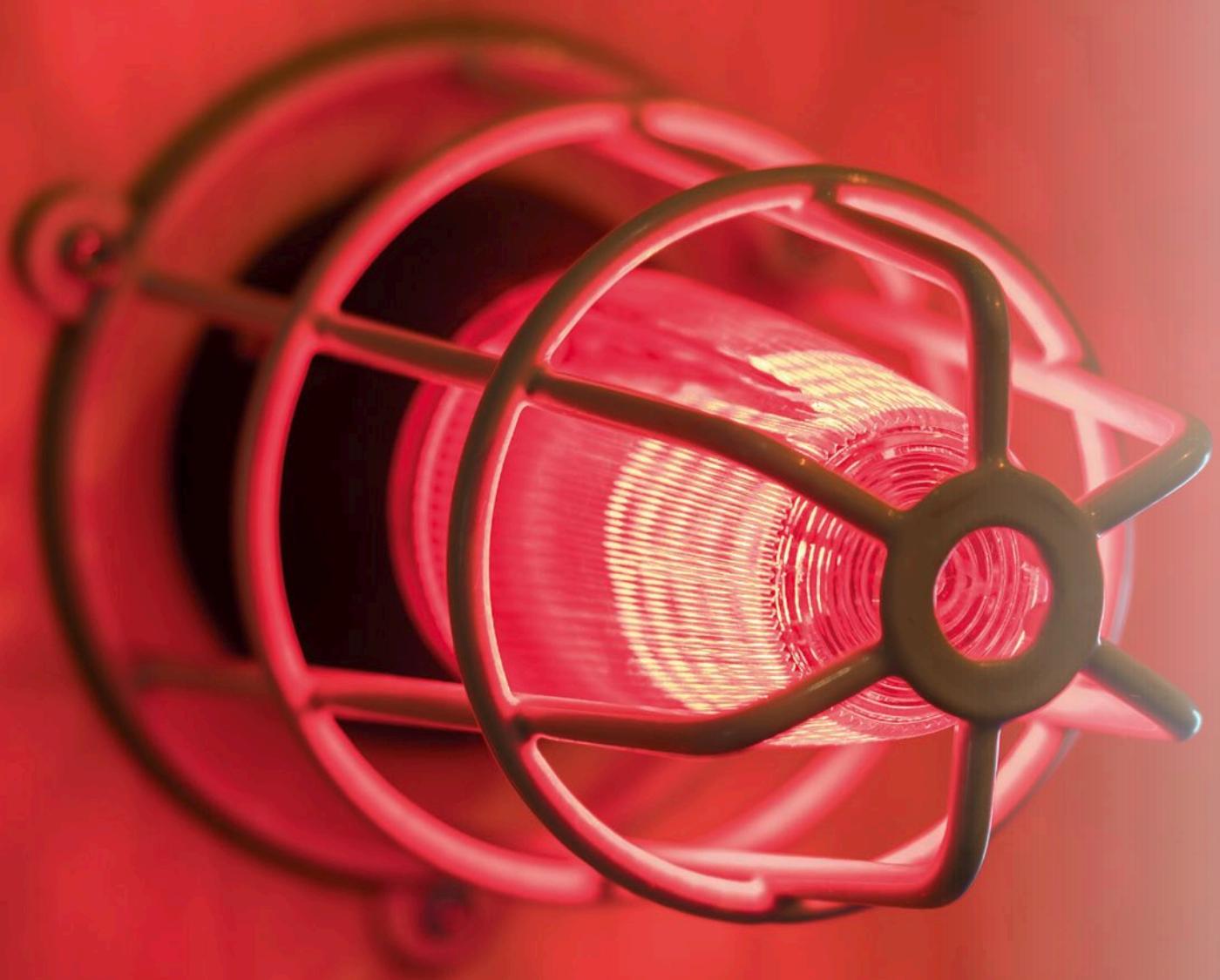


Engagement-Treiber
(Quelle: Netigate 2022)

Die **direkte Führungskraft** hat indirekt Einfluss auf Aspekte des Arbeitsumfelds, einschließlich der Faktoren auf individueller, Team- und Unternehmens-Ebene und beeinflusst zusätzlich direkt, z.B. durch Motivation / als Vorbildfunktion.

Die oberste **Führungsebene** trägt Verantwortung dafür, das **Unternehmen** durch Entscheidungen in die ideale Richtung zu lenken und mittels guter Kommunikation die Vision und Ziele zu vermitteln – Stichwort „Unternehmenskultur“.

Um das Engagement der Belegschaft zu steigern und kontinuierlich hochzuhalten, gilt es Stärken und verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren und mit gezielten Handlungsmaßnahmen Verbesserungen umzusetzen. Eine offene Unternehmenskultur muss gepflegt und die Kollegialität unter Mitarbeitenden gefördert werden – dazu gehören vor allem Wertschätzung, Vertrauen sowie eine offene, transparente Kommunikation.



Ukrainekrieg und Pandemie zeigen, wie unsicher unsere Welt und wie ungewiss das Morgen ist. Dennoch müssen sich Organisationen, um ihre Marktfähigkeit zu erhalten, auf die unberechenbare Zukunft einstellen. Zwei gegenläufige Wege haben sie hierfür zur Wahl – und beide sind gefährlich. Gefahrenkompetente Organisationen wissen die Risiken und Gefahren ihrer Zukunftsentscheidungen jedoch zu regulieren.

Zukunftsfähigkeit sichern

Die gefahrenkompetente Organisation

Preview

► **Defizite im Zukunftsmanagement:** Weshalb Zukunft nicht allein über Pläne angegangen werden sollte

► **Gefahr versus Risiko:** Was aus der Systemtheorie in Bezug auf Zukunftsherausforderungen abzuleiten ist

► **Kluges Nichtstun:** Wann Warten und Zuschauen mitunter weiser sind als Managen und Tun

► **Proaktive Passivität – reaktive Aktivität:** Was Organisationen gefahrenkompetent und resilient macht

► **Ambidextrie auf drei Ebenen:** Wo und wie das Zusammenspiel unterschiedlicher Herangehensweisen gelingt



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:

www.managerSeminare.de/podcast

Wie wird sich die Corona-Krise weiterentwickeln, und wie wird sie sich auf unsere Zulieferketten und Veranstaltungen auswirken? Welche weiteren Folgen kommen durch den Krieg in der Ukraine auf uns zu? Wie reduzieren wir künftig unsere Abhängigkeit von seltenen Rohstoffen? Wohl fast jedes Unternehmen stellt sich zur Zeit diese Fragen, bei denen die Zukunft antizipiert werden muss.

An ihrer Beantwortung führt kein Weg vorbei. Die unmittelbare wie auch die entferntere Zukunft in den Blick zu nehmen und sich heute schon auf das vorzubereiten, was morgen auf die Organisation zukommen könnte – diese Herausforderung zu bewältigen, gilt als Kernaufgabe des Managements. Unternehmen sichern sich so ihre Überlebensfähigkeit. Mehr noch: Mit visionären Konzepten können sie für nachhaltig große Erfolge und bahnbrechende Innovationen sorgen. Entsprechend angesagt ist das sogenannte Futuremanagement: Es werden Trendstudien erhoben, Szenarien entworfen, SWOT-Analysen durchgeführt und daraus Strategien für die Zukunftsgestaltung abgeleitet. Doch ist diese Vorgehensweise tatsächlich immer angezeigt? Müssen Unternehmen angesichts der aktuellen Ereignisse jetzt dringend Pläne schmieden, um Antworten auf das Morgen zu finden? Oder gibt es auch einen anderen Weg?

Pläne verführen

Das Problem ist: Pläne vermitteln in komplexen, unsicheren Kontexten eine Scheinsicherheit. Je mehr es von ihnen gibt und je sorgsamer sie ausgearbeitet und verfolgt werden, desto mehr verlässt man sich auf

sie und beruhigt man sich durch sie – und genau das kann in die Falle führen. Denn die Zukunft hält immer Überraschungen bereit, sie ist immer gefährlich. Gerade die jüngsten Beispiele machen es deutlich: Pandemie, Ahrtal-Überschwemmung und Krieg kamen wie aus dem Nichts und warfen alle Strategien über den Haufen. Dabei mag es für den Krieg sogar Anzeichen gegeben haben – die Vereinnahmung der Krim 2014, der russische Ärger über die ukrainischen Nato-Bestrebungen, das Zusammenziehen der Panzer im Herbst. Doch welches Unternehmen hat 2021 wirklich antizipiert und in seine Pläne und Strategien eingespeist, dass wenige Monate später die Geschäfte mit Russland zum Erliegen kommen, Lieferwege versperrt sind und Rohstoffe fehlen? Die organisationalen Energien und Kräfte steckten in anderen Plänen ...

Das offenbart: Um sich als Organisation wirklich gut für die Zukunft aufzustellen, kommt es darauf an, sich stärker als bislang auch der Gefahrenseite der Zukunft zu widmen. Die Fragen, die spätestens durch die aktuellen Ereignisse in Wirtschaft und Gesellschaft jetzt groß im Raum stehen, lauten: Wie können Organisationen, ohne in die Planungsfalle zu geraten, Wege finden, den Unwägbarkeiten und Unsicherheiten der Zukunft zum einen rechtzeitig und zum anderen zielgenau zu begegnen, bevor diese mit Macht auf sie einstürzen? Wie können Gefahren antizipiert und Überraschungen bewältigt werden? Und welche organisationalen Strukturen und Kompetenzen müssen hierzu aufgebaut werden? Wodurch also wird eine Organisation (gefahren-)robust und resilient im Umgang mit der Zukunft?

Pläne suggerieren in komplexen Kontexten eine Sicherheit, die in Wahrheit allerdings nicht besteht. Doch je mehr Pläne das Management macht, desto mehr verlässt es sich auf sie und beruhigt es sich durch sie.

Die Gefahr (er)tragen oder den Weg des Risikos nehmen – Was ist „besser“?

Den Ausgangspunkt für Antworten und Lösungen liefert die Systemtheorie. Sie verdeutlicht, was eine Gefahr überhaupt ist. Niklas Luhmann definiert „Gefahr“ in Gegenüberstellung zum „Risiko“ unterm Strich: Einer Gefahr werde ich durch die äußeren Umstände ausgesetzt. Ein Risiko liegt vor, wenn ich selbst eine Wahl treffe, die falsch sein könnte. Das bedeutet:

► **Bei Gefahren ist man Betroffener:** Die Gefahr wird ertragen. Die Person oder Organisation, die eine Gefahr (er)trägt, ist *Gefahrenträger*. Einprägsam als Metapher ist ein typisches Alltagsbeispiel: Wer als Beifahrer im Auto sitzt, ist passiv. Bei einem gefährlichen Überholvorgang tut er oder sie nichts weiter, als sich am Sitz festzukrallen und zu hoffen: „Alles geht gut aus.“ Übertragen auf Organisationen bedeutet die Gefahrendefinition: Eine Gefahr liegt nicht nur in *Überraschungen* wie sie z.B. die Pandemie oder die Ahrtal-Katastrophe dargestellt haben, sondern eine Gefahr besteht immer auch dann, wenn eine *erkannte* mögliche Zukunft wie die alternde Bevölkerung, die Künstliche Intelligenz usw. das eigene Geschäftsfeld dereinst so berühren könnte (mit der Betonung auf dem Konjunktiv!), dass die Organisation, wenn sie nichts tut, einen Schaden nimmt.

► **Bei Risiken ist man Handelnder:** Es wird aktiv etwas unternommen, doch das Tun kann sich am Ende als falsch erweisen. Dieses Risiko nimmt der handelnde Entscheidungsträger auf sich – er ist *Risikonehmer*. Wer am Steuer sitzt und trotz des nicht ausgeschlossenen Gegenverkehrs überholt, wählt das Risiko, dass der Überholvorgang zu einem Zusammenprall führt oder das eigene Fahrzeug ins Schlingern gerät. Gleichzeitig eröffnet sich die überholende Fahrerin aber auch die Möglichkeit, nach einem gelungenen Überholvorgang schneller voranzukommen als zuvor.

Im Umgang mit Zukunft verhält es sich genauso. Es gibt nur zwei Strategien, und beide haben ihre Berechtigung. Das Handeln ist die eine. Die andere Strategie ist das „Sich den Umständen überlassen und gucken, was passiert“. Letzteres heißt: Das System – d.h. in ihrer überwiegenden Tendenz die ganze Organisation, eine Abteilung oder ein Team – fährt eine Gefahrenstrategie und kümmert sich erst dann um das Problem, wenn es wirklich auftaucht. Es lässt die Zu-

kunft passiv auf sich zukommen und hofft, dass nichts Gravierendes geschieht – bzw. es hofft, dass das Unternehmen, sobald die Zukunft mit ihren Veränderungen eintritt, in der Lage ist, hierfür vorgehaltene Ressourcen zu mobilisieren, um noch rechtzeitig und kompetent zu reagieren. Das hat den Vorteil, zielgerichtet genau das tun zu können, was die Fakten der gerade zur Gegenwart gerinnenden Zukunft tatsächlich erfordern. Und es hat zugleich den Nachteil, eventuell zu spät damit zu sein und von der Konkurrenz abgehängt zu werden. Oder: Alternativ kann die Organisation eine Risikostrategie fahren: Sie nimmt mögliche Zukunftsszenarien vorweg und steuert mit Innovationen, mit einer Neuausrichtung der Geschäftsfelder usw. aktiv hierauf zu. Dann ist sie bei dem eingangs erwähnten Plänemachen.

Es ist naheliegend zu denken, dass die risikonehmende Position für das Management die attraktivere sei. In einer von Zweckrationalität geprägten Welt der Zahlen, Daten, Fakten, die auf eine Vorliebe für Handlung setzt, hat die Risikostrategie hohe Sogwirkung. Die Welt will gestaltet werden, soll günstig beeinflusst, verbessert oder gar gerettet werden. Siegen durch Tun ist die Devise. Demütiges Ausharren und Vertrauen auf oder Ausbauen der eigenen Reaktionsfähigkeit sind nicht in gleichem Maße en vogue. Es wird stattdessen geplant, gemanagt und beraten, was das Zeug hält.

Der Nachteil der risikonehmenden Herangehensweise ist jedoch, dass sich Dinge anders entwickeln können als erwartet, sodass am Ende Geld und Kräfte fehlinvestiert wurden und gleichzeitig auch keine Ressourcen mehr vorhanden sind, auf die neue Gegenwart zu reagieren. Denn wer auf Zukunftsgestaltung setzt, kanalisiert und bindet zwangsläufig seine Ressourcen, statt sie für Eventualitäten vorzuhalten. Das ist umso gefährlicher, weil den Organisationen oftmals gar nicht klar ist, welche Gefahren sie latent ausblenden, indem sie gar nicht erst Teil des riskanten Entscheidungsprozesses werden. Wer die Risikoträgerschaft fokussiert, muss wissen, dass das, was er an Unsicherheit wahrnimmt und an Überraschungen antizipiert, immer nur ein Ausschnitt der Möglichkeiten ist, die die Welt an Überraschungen bereithalten kann. Gleichwohl entsteht aus dieser Fokussierung überhaupt erst Entwicklungsfähigkeit. Dass die Affen die Bäume verließen, lag auch daran, dass sie die Gefahr auf dem Boden unterschätzt haben.

Dynamiken der Zukunftsgestaltung

Risiko nehmen oder Gefahr tragen?

Proaktiv handeln oder erst mal abwarten und sehen, was wirklich auf die Organisation zukommt? Auf beide Weisen kann Zukunft „angegangen“ werden.

In einer Organisation sind in der Regel beide Pole vertreten. Das eine Team nimmt eher aktiv den Risikoweg, das andere Team verharret eher passiv im Abwarten. Beides hat Vorteile und kann sich am Ende als richtig erweisen – und beides löst Dynamiken aus, mit denen die Organisation klarkommen muss.

Risikostrategie – der Weg der Risikonehmer



Strategie: Es werden Zukunftsszenarien erstellt und Handlungsstrategien hierfür entwickelt.



Vorteil: Die Organisation kann der Konkurrenz im Wettbewerb voraus sein, sobald die Zukunft eingetreten ist.



Nachteil: Unvorhergesehene Entwicklungen können die Strategie sprengen. In der Regel hat die Organisation ihre Ressourcen zuvor so sehr in ihre Strategie kanalisiert und dort verbraucht, dass sie jetzt nicht rechtzeitig reagieren kann.



Erfordernisse:

- ▶ Eine kompetente Analytik und solide Szenarien über künftige Entwicklungen.
- ▶ Die Wahl realistischer Zwecke und Ziele.
- ▶ Kennzahlensysteme, die Planabweichungen frühzeitig erkennen.



Psychologische Effekte/Dynamiken:

- ▶ Das Team kann entscheiden und damit handelnden Einfluss nehmen, was sich gut anfühlt und beruhigt.
- ▶ Das Team erntet im Falle einer günstigen Entwicklung der Entscheidungen die Lorbeeren: Ihm wird auch zukünftig vertraut und die Kompetenz zugeschrieben „Die können das!“.
- ▶ Erweisen sich die Entscheidungen als falsch oder ist eine an sich gute Entscheidung eines Teams aus Sicht einer anderen Abteilung negativ, weil sie es ist, die die Begleitscheinungen tragen und ausbaden muss, müssen schwierige Reaktionen ausgehalten werden. Es kommt zu Vorwürfen, Kontaktabbruch, Schadensersatz, Rache, Widerstand, Verleumdungen, Absicherungsstrategien usw.
- ▶ Man macht sich Vorwürfe, wenn sich in der Zukunft erweist, dass man besser – oder gar nicht – hätte handeln können.

Gefahrenstrategie – der Weg der Gefahresträger



Strategie: Es wird abgewartet, wie sich die Dinge entwickeln.



Vorteil: Die Organisation schont ihre Ressourcen. Sobald die Zukunft in die Gegenwart eintritt, kann die Organisation ihre Ressourcen mobilisieren und zielsicher genau diejenigen Maßnahmen ergreifen, die die jetzt „vergangene Zukunft“ tatsächlich erfordert.



Nachteil: Die Organisation kann zu spät sein und abgehängt werden.



Erfordernisse:

- ▶ Frei verfügbare/schnell mobilisierbare Ressourcen für Unvorhergesehenes.
- ▶ Bereitschaft, vorübergehend Höchstleistungen zu erbringen.
- ▶ Fähigkeit, Hilfe zu holen.



Psychologische Effekte/Dynamiken:

- ▶ Das Team ist keinen Beschuldigungen ausgesetzt, denn: „Wir können ja nichts dafür, dass sich die Dinge so entwickelt haben.“
- ▶ Das Team kann gegenüber anderen Teams, die den Risikoweg gingen und damit scheiterten und die ganze Organisation „reintrissen“, risikolos behaupten: „Wir hätten gewusst, wie es besser gegangen wäre.“
- ▶ Das Team kann sich berechtigt fühlen, Beschuldigungen zu kommunizieren, und hat mit dem gescheiterten Risiko-Team eine klare Zustelladresse für die Vorwürfe.
- ▶ Das Team kann sich leicht mit anderen Betroffenen zu Beklagungsgemeinschaften zusammenschließen: „Die doofe Pandemie!“, „Die Chefin mal wieder mit ihren Ideen!“
- ▶ Das Team erlebt sich nicht als wirksam und gestaltet die eigenen Interessen und Bedürfnisse nicht.
- ▶ Die verbreitete Haltung „Es wird schon alles gut gehen“ ist maximal komplexitätsreduzierend, aber höchst gefährlich.
- ▶ Das Team kann eher frei von Pfadabhängigkeiten kreative Lösungen finden.
- ▶ Das Team kann (und muss) schnell Antworten finden, weil der Handlungsdruck höher ist.

Quelle: www.managerseminare.de; Klaus Eidenschink, Ulrich Merkes



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS293AR01

Tutorial

Zukunftsmanagement tragfähig gestalten



Für ein gelingendes Zukunftsmanagement braucht es Haltungen und Sichtweisen, die neben dem aktiven Angehen der Zukunft (= Risikostrategie) auch ein eher passives, aber beobachtendes Abwarten (= Gefahrenstrategie) zulassen. Eine Organisation bringt beide Strategien in eine gute Koexistenz, indem sie auf drei Ebenen bestimmte Maßnahmen verfolgt:

1. Zeitebene: Prozesse neu denken

Leitfragen: Wie lässt sich die Unsicherheit der Zukunft mitdenken? Wie lassen sich Routinen unterbrechen? Wie lässt sich ein Klammern an Lösungen erschweren?

Beispielhafte Maßnahmen:

- ▶ Alternativen zur Entscheidung formulieren, sammeln, im Gedächtnis behalten.
- ▶ Das Loslassen, Nichtstun, Ohnmächtigkeit und Bedauern als Kompetenz verstehen.
- ▶ Schuldzuweisungsroutrinen aufbrechen: Aktive Personen, die durch eine Handlungsstrategie den Weg des Risikos wählen (= Risikonehmer) lernen lassen: Ein Tun ist nicht immer gut. Passive Personen, die die Zukunft gefährlich abwarten (= Gefahrenträger) konfrontieren: Rechthaberei, wenn der Weg der Risikonehmer sich nachträglich als falsch erwiesen hat, ist nicht angezeigt.
- ▶ Wertschätzen mit Ausnahmen, Prozessabweichungen, Kritik und Andersdenkenden umgehen.
- ▶ Kritische System- und Umweltbeobachtungen in die Kommunikation einspeisen.
- ▶ Nein-Sagen zu Veränderungsbedarfen, mutiges Erneuern unter unzureichender Informationslage zulassen und sich situativ für das eine oder das andere entscheiden bzw. umjustieren.
- ▶ Neben Trenderkennungs- und Planungsfähigkeiten (= Risikostrategien) auch die Fähigkeit für ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen sowie Trial and Error kultivieren.

2. Sachebene: Strukturfragen lösen

Leitfragen: Wie lässt sich die Reaktionsgeschwindigkeit in komplexen Verhältnissen sicherstellen? Wie lässt sich Betriebsblindheit vermeiden?

Beispielhafte Maßnahmen:

- ▶ Mithilfe von Stresstests lernen und z.B. simulierte Geschäftsmodellattacken durchführen.
- ▶ „Selbstbeunruhigungskompetenz“ ausbauen: Strukturbildende Entscheidungen ständig hinterfragen und dabei situativ vertrauensvoll auf die eigenen Entscheidungen blicken oder alte Zöpfe abschneiden.

ensvoll auf die eigenen Entscheidungen blicken oder alte Zöpfe abschneiden.

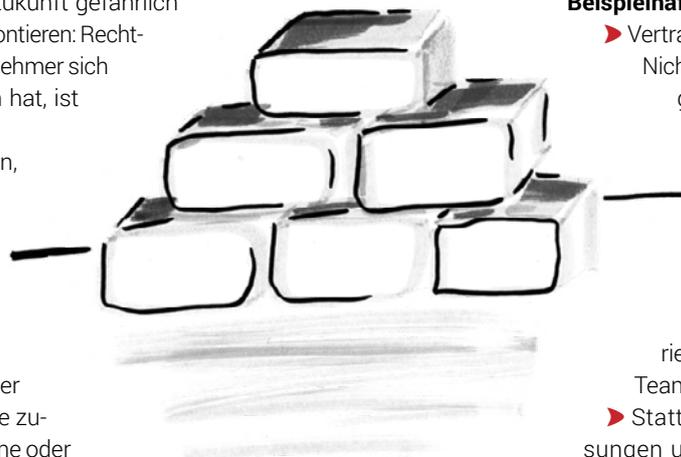
- ▶ Schnelles Verknüpfen und Entkoppeln von Daten zu entscheidungsrelevanten Informationen.
- ▶ Besonders in unsicheren, komplexen Situationen: Kontakt und Austausch mit der Umwelt – d.h. auch zu anderen Abteilungen und Teams – aufbauen/intensivieren.

3. Soziale Ebene: Signale erkennen

Leitfragen: Wie lässt sich Konfliktfreude bei unvereinbaren Werten etablieren? Wie lässt sich aufgeklärtes – also „unblindes“ – Vertrauen kultivieren?

Beispielhafte Maßnahmen:

- ▶ Vertrauen lernen: 1) Vertrauen, dass bei Nicht-Entscheiden und Verharren alles gut ausgehen kann. 2) Vertrauen, dass im komplexen Umfeld das Nichtstun nicht gefährlicher ist als das Risiko einer Handlung. 3) Verstehen, dass viele Kontrollen zur Absicherung von Handlungsplänen eine Scheinsicherheit suggerieren. Somit anders entscheidende Teams besser verstehen.
- ▶ Statt Abschottungen, Schuldzuweisungen und Feindbilder zu pflegen, das Miteinander suchen und Teamentwicklungsmaßnahmen durchführen, besonders in Teams, die elementare Entscheidungen fällen.
- ▶ Durch Kolleginnen und Kollegen auch aus anderen Organisationsbereichen sowie durch externe Partner Ereignisse, die zukünftig bedeutsam werden könnten, in die Organisation einspeisen.
- ▶ Warnungen, Widerspruch und Absurditäten als schwache Signale, die auf einen Kurswechsel deuten könnten, ernst nehmen, filtern und im Gedächtnis behalten.
- ▶ In Entscheidungsgremien darauf hinwirken, dass a) Entscheidungen krankungsfrei getroffen werden, b) Interessen hinter Notwendigkeiten zurückstehen, c) zwischen Rolle und Person getrennt wird.
- ▶ Interdisziplinarität und Diversität leben.



Quelle: www.managerseminare.de, Klaus Eidenschink, Ulrich Merkes; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Gefahrenkompetenz = Fähigkeit zur Regulation + Offenheit

Egal, welche Entscheidung Führungskräfte treffen – jede Entscheidung ist entweder gefahrtragend („Wir lassen die Dinge auf uns zukommen“) oder risikonehmend („Wir tun was“). Ein „Dazwischen“ gibt es nicht. Das Paradoxe: Obwohl der Gefahrenweg und der Risikoweg einander ausschließen, müssen beide in der Organisation auf *bewusste Weise* gelebt werden. Je dynamischer und komplexer das Umfeld von Organisationen ist, desto mehr werden Risiko- und Gefahrenstrategie in Koexistenz nötig: Die eine Abteilung beschließt ein Risiko, die andere Abteilung trägt die damit für sie einhergehenden Umstände und Gefahren aus. Das eine Team handelt, das andere warnt. Oder auch: Eine Führungskraft wählt erst ein Risiko und nimmt die Entscheidung später selber wieder zurück, weil sie erkennt, dass ihr Plan nicht aufgeht.

Anders gesagt: In Bezug auf Gefahr und Risiko gilt das Prinzip des Sowohl-als-auch – allerdings auf eine sich von Situation zu Situation neu zu entscheidende Weise. Die Überlebensfähigkeit von Organisationen hängt somit von ihrer Regulationsfähigkeit ab, d.h. davon, wie viele Wahlmöglichkeiten sie erschließen, entscheiden und umsetzen kann und wie viele Anpassungsvorteile sie dadurch generiert. Insofern gilt es eben *auch*, die gefahrenstrategische Kompetenz im Auge zu behalten. Organisationen und Teams, denen das gelingt, sind in der Lage,

- ▶ **Risikowege nicht mit sturem Scheuklappenblick** auf die gewählte Strategie zu verfolgen, und
- ▶ **Gefahrenwege nicht blind** anzugehen, d.h. nicht im blinden Vertrauen darauf, dass alles gut wird, und auch nicht panisch-ignorant wie der berühmte Vogel Strauß mit dem Kopf im Sand, sondern
- ▶ **offen zu sein** für schwache Signale der Umwelt, genauso wie für Teams, die in Bezug auf Gefahr bzw. Risiko den Gegenpol zur eigenen Haltung bilden, um
- ▶ **rechtzeitig reagieren** zu können.

Eine solche „gefahrenkompetente Organisation“ zeichnet sich aus durch Fähigkeiten und Merkmale wie: Robustheit, Resilienz, Absorptionsfähigkeit, Antizipationspotenzi-

al, Managing the Unexpected, Achtsamkeit, Mindfulness, Reaktionsgeschwindigkeit, Resonanzfähigkeit, Reagibilität, Situationspotenzialgestaltung und Enttäuschungsbereitschaft. Um sie herauszubilden, muss die Organisation Maßnahmen verfolgen, die vor allem für eine offene Haltung sorgen. Dabei gilt es, auf drei Dimensionen anzusetzen:

Gefahrenkompetenz in der zeitlichen Dimension: Prozessschleifen machen

Reaktionsbereitschaft und -geschwindigkeit einer Organisation hängen elementar davon ab, wie ihr Umgang mit verworfenen Entscheidungsalternativen ist. Jede Organisation entscheidet täglich gegen etwas. Verworfenen Alternativen stellen allerdings häufig ein

Risikonehmer sind froh, wenn sie eine Richtung haben. Ihr Motto ist „Go for it!“. Gefahrenkünstler behalten andere Möglichkeiten stets im Auge.



Mehr zum Thema

▶ Klaus Eidenschink, Ulrich Merkes: Entscheidungen ohne Grund – Organisationen verstehen und beraten.

Vandenhoeck & Ruprecht 2021, 15 Euro.

Die Autoren vertreten die These, dass es in jeder Organisation Spannungen und Widersprüche geben muss und es nicht darum geht, zu versuchen, ohne diese Widersprüche zu leben, sondern darum, mit ihnen gut umzugehen. Erklärt wird, warum jede passende Lösung auch Unpassendes erzeugt, und wie Berater und Beraterinnen sowie Führungskräfte sich in einem Kontext der Ambivalenzen und Vieldeutigkeiten klug bewegen und die Organisation in ihrer Regulationsfähigkeit stärken.

▶ Klaus Eidenschink, Ulrich Merkes: Zukunftsrealismus – Die illusionsfreie Organisation.

www.managerseminare.de/MS284AR03

Eine Betrachtung über drei hilfreiche Haltungen für ein gelingendes Zukunftsmanagement – und gleichzeitig ein Aufräumen mit drei großen Fehlvorstellungen, denen Organisationen im Umgang mit Zukunft oft erliegen.

▶ Holm Friebe: Von Steinen lernen – Machen Sie jetzt nichts.

www.managerseminare.de/MS193AR03

Angefeuert vom permanenten Ruf nach Innovation fühlen sich Führungskräfte genötigt, ständig etwas zu tun. Dabei wäre das Gegenteil oft klüger, nämlich: innehalten, nachdenken, den Verlauf von Trends abwarten – um dann mitunter zu entscheiden: „Wir unternehmen nichts.“ Über die Vorteile einer vernachlässigten Zukunftsstrategie.

Keine Entscheidung kann alle relevante Unsicherheit in Sicherheit ummünzen. Jede Entscheidung bleibt immer angreifbar und potenziell falsch für irgendwen oder irgendwann. Gefahrenkompetente Organisationen wissen das.

Reservoir an Wissen dar, wie man anders hätte handeln können. Risikonehmer sind froh, wenn sie eine Richtung haben. Go for it! Gefahrenkünstler behalten andere Möglichkeiten stets im Auge, verankern sie im Gedächtnis und können bei Bedarf darauf zurückgreifen. Anders gesagt: Je schneller und lautloser Alternativen getilgt, verworfen oder mundtot gemacht werden und dem Vergessen anheimfallen, desto eingeschränkter wird die heutige und zukünftige Antwortfähigkeit der Organisation sein, wenn sich Gefahren zu Problemen aktualisieren. Die Organisation fräst sich in ihrer Scheuklappenwelt fest. Ein beliebtes Mittel, die Fixierung auf die gewählten Lösungen zu erreichen, besteht darin, Schuldzuweisungsroutinen zu kultivieren: Je mehr Schuldfragen diskutiert werden, desto weniger Strukturen für das Ausleben von Gefahrenkompetenz können sich aufbauen, weil die einen nicht lernen dürfen, wenn sie falschlagen, und die anderen sich mit Vorwürfen oder Rechthaberei begnügen können.

Es braucht stattdessen ein Zeitverständnis, das die immerwährende Unerreichbarkeit der Zukunft in die Gestaltung der Organisa-

tion einfließen lässt. Prozessschleifen und Ansätze wie der „logische Inkrementalismus“, die „lernende Strategieentwicklung“, die „diskursive Strategiegestaltung“ oder „Effectuation“, aber auch viele agile Herangehensweisen greifen ein solches Zeitverständnis – oft eher implizit – auf. Gefahrenkompetente Organisationen kultivieren den bewussten, wertschätzenden Umgang mit Ausnahmen, Prozessabweichungen, Kritik und Andersdenkenden und halten dafür Reserven vor. Sie speisen institutionalisiert Rückkoppelungsprozesse aus der Umwelt in die Kommunikation ein: zum Beispiel Scrum-Retrospektiven mit dem Kunden oder kontinuierliche Verbesserungsinitiativen, sofern sie konsequent auf Kritik des Bestehenden gerichtet sind.

All das funktioniert jedoch nur, wenn es nicht „weichgespült“ und „harmonisiert“ abläuft, sondern die Konflikte mit Wertschätzung ausgetragen – und nicht durch Wertschätzung „ersetzt“ werden. Nur so können Organisationen Mechanismen kultivieren, die Lernen ebenso ermöglichen wie Nicht-Lernen, denn Nein-Sagen zu Veränderungsbedarfen muss eine legitime Option sein. Organisationen brauchen auch das Nicht-Lernen (= die Bestätigung des Alten), weil nur so Strukturbildung, Identität, Gedächtnis und somit Effektivität überhaupt möglich werden.

Gefahrenkompetenz entwickeln

Gefahrenkompetenz verlangt eine geschärfte Wahrnehmung und das Öffnen des eigenen Blicks für andere Meinungen, Haltungen und Beobachtungen. Eine Organisation entwickelt Gefahrenkompetenz somit vor allem, wenn sie dafür sorgt, dass ...



... ihre Entscheidungsgremien aus Mitgliedern gebildet werden, die sich **nicht schnell kränken** lassen, und wenn das Ausleben persönlicher Eitelkeiten erschwert wird. Zu viel „Ego-Betrachtung“ bedeutet „Scheuklappen-Blick“.



... Führungskräfte die Haltung aufbauen, auch einmal sagen zu können **„I disagree and commit“**, also z.B. „Ich stimme zu, dass wir abwarten, auch wenn ich lieber Projekt XY angehen würde“.



... **Interdisziplinarität und Diversity** in allen Bereichen der Organisation besteht.



... Unterschiedlichkeit und **Zielvielfalt** zwischen verschiedenen Organisationsbereichen nicht als lästig abgetan werden, sondern als notwendige Mechanismen der Gefahrenabsorption anerkannt sind.



... Entspanntheit als eine Kernkompetenz der Führung betrachtet wird: Es geht um **Gelassenheit**, wenn etwas anders läuft als gewünscht, und ein **Loslassen-Können**, wenn Pläne sich als unrealistisch erweisen.



... **Resilienz** einen höheren Stellenwert bekommt und nicht permanent zuerst nach noch mehr Effizienz gesucht wird.

Quelle: www.managerseminare.de; Klaus Eidenschink, Ulrich Merkes

Gefahrenkompetenz in der sachlichen Dimension: Strukturen öffnen

In der Sachdimension tritt die Einseitigkeit, mit der sich Organisationen gerne auf die risikonehmende Bearbeitung der Themen stürzen, besonders deutlich zu Tage. Organigramme, Wertschöpfungsketten, Prozesse, Entscheidungsgremien, Projekte, Meetings, Office-Strukturen ... – durch all das wird bestimmt, welche Sache wie, wann und vom wem (nicht) bearbeitet werden soll. Die Gestaltung dieser Struktur gehört für viele zu den Kernaufgaben von Führung und Beratung. Genau hier liegt allzu oft das größte Gefahrenpotenzial, weil der Irrglaube herrscht, es gäbe „richtige“, zeit- und kontextüberdauernde Lösungen. Doch jede Wahl in der Strukturbildung öffnet zwangsläufig der Gefahr Tür und Tor, sinnvolle Alternativen zuzustellen und sich damit größeren, widerstandsträchtigen Transformationsanforderungen auszusetzen.

Gefahrenkompetente Organisationen wissen, dass es keine „richtige“ Form der



tools+tipps

DER METHODENKONGRESS

Das Event rund um das Thema Methoden

Auf der Suche nach neuen Methoden, Tools, Interventionen zum Thema Change? Dann bist du hier genau richtig! Bei tools+tipps geben namhafte Autorinnen und Autoren des Verlags managerSeminare Einblick in ihren Methoden-koffer und laden zum Erfahrungsaustausch.

CUBE

DAS VISU-EVENT

Das Event rund um das Thema Visualisierung

Ziele skizzieren, Prozesse dokumentieren, Ergebnisse visualisieren – ohne visuelle Aufbereitung von Inhalten geht heute in Training, Beratung, Coaching nichts mehr. Hier könnt ihr von Profis der Visualisierungs-Szene nützliche Tipps, Tricks & Kniffe dafür lernen!

EINE LOCATION IN KÖLN – ZWEI TAGE – ZWEI EVENTS

29. SEPTEMBER 2022



Preise • Infos • Ticket

- Für Abonentinnen und Abonnenten der Zeitschriften **Training aktuell** oder **managerSeminare** sowie für registrierte Weiterbildungsprofis von seminarmarkt.de: **399 Euro** zzgl. MwSt.
- Für Nicht-Abonentinnen und -Abonnenten: **499 Euro** zzgl. MwSt.

30. SEPTEMBER 2022



Preise • Infos • Ticket

- Für Abonentinnen und Abonnenten der Zeitschriften **Training aktuell** oder **managerSeminare** sowie für registrierte Weiterbildungsprofis von seminarmarkt.de: **449 Euro** zzgl. MwSt.
- Für Nicht-Abonentinnen und -Abonnenten: **549 Euro** zzgl. MwSt.

DAS DOPPEL-DING: 20% AUF BEIDE EVENTS SPAREN



Alle Infos unter:
www.managerseminare.de/tools-tipps
tools-tipps@managerseminare.de



Alle Infos unter:
www.managerseminare.de/cube
cube@managerseminare.de

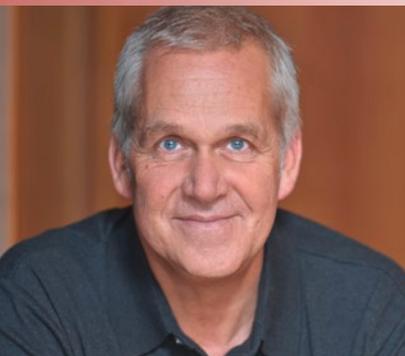


Foto: Junga Graf/Klaus Eiden-schink

Die Autoren: **Klaus Eiden-schink** ist Organisationsberater, Executive Coach und Coachausbilder. Mit Fokus auf systemische Zusammenhänge hat er eine integrative Beratungstheorie entwickelt. Er leitet die Firma Eiden-schink & Partner und das Ausbildungszentrum Hephaistos. Kontakt: www.eidenschink.de



Foto: Julia Teine/Ulrich Merkes

Ulrich Merkes ist Strategie- und Organisationsberater sowie Executive Coach bei Eiden-schink & Partner und Teil des Lehrteams des Hephaistos Coaching-Zentrums München, wo er u.a. den Ausbildungsbereich Organisationsberatung leitet. Kontakt: www.eidenschink.de/ueber-uns/ulli-merkes/

Strukturbildung gibt und fokussieren sich daher auf das „Wie“ der Entscheidungsprozesse: Sie bilden Organisation und Management in „Selbstbeunruhigungsstrategien“ aus, d.h., Strukturentscheidungen dürfen ständig hinterfragt und alte Zöpfe abgeschnitten werden. In einer Welt steigender Vernetzungsdichte erfordert dies vor allem gezieltes Varietätsmanagement an den Systemschnittstellen: Entscheidungsverantwortliche brauchen die Fähigkeit, bei Bedarf schnell neue Sammelpunkte für die Kommunikation zu definieren, schwache und ungewohnte Umweltsignale früh zu erkennen und in die Organisation einzubringen und die Entscheidungsprozesse so zu optimieren, dass strukturelle Anpassungen schnell möglich sind. Konzepte wie die „fluide Organisation“, Holacracy, Netzwerkorganisation greifen diese Gedanken steter Strukturanpassung auf.

Keine Entscheidung kann alle relevante Unsicherheit in Sicherheit ummünzen – sie bleibt immer angreifbar und potenziell falsch für irgendwen oder irgendwann. Gefahrenkompetente Organisationen wissen das und schaffen daher parallele, bewusst konfligierende Entscheidungsstrukturen und tolerieren in ihren Subsystemen unterschiedliche Ziele und Präferenzen.

Gefahrenkompetenz in der sozialen Dimension: Signalen vertrauen

Auf eine Gefahrenstrategie zu setzen, bedeutet im Kontext sozialer Bezüge: Kontrollaktivitäten minimieren. Kontrollen haben nur im Blick, was sie kontrollieren, sehen aber nicht unbedingt das, was wirklich relevant ist. Klassische Kontrollen, die auf gängigen Kennzahlensystemen beruhen – z.B. den Key Performance Indicators (KPI) –, beruhen auf in der Vergangenheit vorgenommenen Zielsetzungen und versuchen, auf dieser Basis Abweichungen vom Plan zu identifizieren. Man beschäftigt die Organisation also mit der Umsetzung von Planungen, d.h. mit einer Risikostrategie.

Statt überwiegend an klassischen Kontrollen zu klammern, gilt es, mehr mit Vertrauen zu operieren. Vertrauen bedeutet dabei nicht, blind den Dingen ihren Lauf zu lassen, sondern den eigenen Wahrnehmungen und denen der anderen zu vertrauen. Es geht um die Fähigkeit, gemeinsam Beobachtungen, Ahnungen, aufkommende Szenarien und aktuelle Fehlleistungen zu teilen und daraus Schlüsse zu ziehen.

Das setzt voraus, dass sich Mitarbeitende und Teams gegenseitig proaktiv auch unerwünschte Dinge, die sich abzeichnen, mitteilen.

Zusätzlich braucht es Beobachtungsmechanismen für die Gefahrenstrategie, also: Mechanismen, mit denen sich schwachen Signalen auf die Spur kommen lässt. Gemeint sind Beobachtungsfokusse darüber, was zukünftig bedeutsam werden *könnte*. Der „schwarze Schwan“ – also ein seltenes, höchst unwahrscheinliches Ereignis von großer Tragweite – ist nicht konkret antizipierbar. Aber jede Organisation kann Korridore für wahrscheinliche Gefahren formulieren und hierfür Indikatoren entwickeln. Solche Indikatoren lassen sich als Key Resonance Indicators (KRI) bezeichnen. Gefunden werden sie über Fragen wie: Wie validieren wir die Ausfallwahrscheinlichkeit unserer Outsourcing-Partner? Wie gehen wir mit Prozessabweichungen um? Wie gut können wir Konflikte an den Einlassventilen unserer Schnittstellen regulieren?

Zudem sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass KRIs und andere schwache Signale, wenn sie entscheidungsrelevante Informationen betreffen, auch beim Management ankommen und dort Gehör finden. Dazu braucht es in der gesamten Belegschaft den Mut, unbequem zu sein. Eine Kultur der psychologischen Sicherheit und klare Kommunikationsregeln im System unterstützen die Mitarbeitenden darin, Warnungen auszusprechen, scheinbar absurde Beobachtungen zu schildern und Widerspruch zu äußern – und erschweren es zugleich, dass diese Äußerungen übergangen werden. Auf der persönlichen Ebene der Entscheidungsverantwortlichen wiederum braucht es generelles Vertrauen in andere Menschen, Freude an Diversität und anderen Perspektiven und ein Abstandnehmen von eigenen Eitelkeiten.

Wie bedeutsam die Unterscheidung von Risiko und Gefahr in Organisationen ist, zeigt sich daran, in wie vielen Gewändern sie im Managementdiskurs auftaucht: Ambidextrie, Exploit & Explore, Two-speed-IT, Agile etc. – sie alle spielen mehr oder weniger auch mit dem Versuch, Risiko- und Gefahrenstrategie in parallele Koexistenz zu bringen. Dabei finden sie unterschiedliche Antworten. Das ist nur zu begrüßen, denn auch diese Vielfalt lässt sich nutzen, erschwert sie es doch, nach riskanten Rezepten Ausschau zu halten.

Klaus Eiden-schink, Ulrich Merkes

Leadership Medien

Trainingsmedien

BÜCHER • TOOLKITS • TRAININGSKONZEPTE • VIDEOS
Medienwelt für Führungskräfte, Beratende & Personalverantwortliche

Bestellen Sie direkt bei uns:



Online 24 h bestellen auf:
www.managerseminare.de/shop



Service-Hotline werktags von
9 bis 17 Uhr: +49 228 9 77 91-10
E-Mail: shop@managerseminare.de



Versandkostenfreie Lieferung und
gratis Rücknahme bei Nichtgefallen
innerhalb Deutschlands

Ab sofort **eBooks** aller **LEADERSHIP**-Reihen zum **halben Buchpreis!**

Exklusives Angebot für Mitglieder von **managerSeminare** oder des **ProfiPakets**

LEADERSHIP professionell
umfangreiche Themenvertiefungen

LEADERSHIP kompakt
verdichtete Fachinhalte

PDF



Leseprobe



Leseprobe

LEADERSHIP visuell
grafisch aufbereitete Methoden



Leseprobe

z.B. Virtuelle Meetings leiten

2020, Eugenia Schmitt
264 Seiten + Online-Ressourcen

eBook 44,90 EUR | Buch 49,90 EUR

eBook für MS/PP-Mitgl.: 24,95 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-12059

z.B. Strategisch handeln im mittleren Management

2022, Axel Schweickhardt, Kerstin Neumann
128 Seiten + Online-Ressourcen

eBook 26,90 EUR | Buch 29,90 EUR

eBook für MS/PP-Mitgl.: 14,95 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-12116

z.B. Pick-up Feedback für Führungskräfte

2021, Tanja Föhr
128 Seiten + Online-Ressourcen

eBook 22,40 EUR | Buch 24,90 EUR

eBook für MS/PP-Mitgl.: 12,45 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-12085

Mitgliedschaften: MS = managerSeminare | TA = Training aktuell | PP = ProfiPaket (Mitgliedschaft TA+MS)

QR-Code scannen
= Erst probelesen,
dann eBook laden!





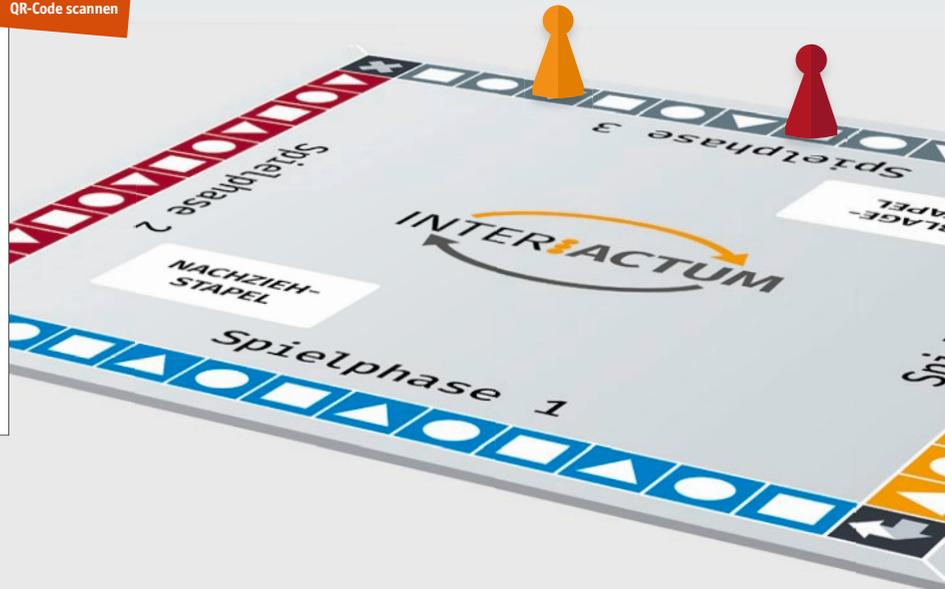
Sommeraktion 2022

Alle Spiele zum halben Preis!

Nur im
August!



Praxistest
QR-Code scannen



Serious Game

Die Transaktionsanalyse spielend verstehen

Begleiten Sie die Familie Schubert durch ihren Alltag und üben Sie mit Ihren Teilnehmenden auf diese Weise spielerisch die zentralen Prinzipien der Transaktionsanalyse in ihrer praktischen Anwendung ein. Eric Bernes weltweit bekanntes sozialpsychologisches Modell ist Inhalt nahezu jeden Kommunikationstrainings und wird in diesem Serious Game in vier Spielphasen zum Leben erweckt. Erkennen Sie die Ich-Zustände hinter Äußerungen und Dialogen. Entschlüsseln Sie parallele und gekreuzte Transaktionen und deren Wirkung in der zwischenmenschlichen Interaktion. Und lernen Sie schließlich, wie Sie mit doppelbödigen Transaktionen umgehen und diese konstruktiv auflösen können. Das Spiel ist geeignet für 4-16 Personen in 2-4 Teams.



Uwe Schirmmacher, Sibylle Schirmmacher, Theresa Demmer, Henning Schulze, Klaus Sejkora
Spielbrett, 60 Spielphasen-Karten, 24 Ichzustands-Karten, 44 Transaktionspfeile,
Läuferfigur, Würfel, Sanduhr, Trainerleitfaden, Audio-App

Preis **148 EUR** | **jetzt kurzzeitig nur 74 EUR!**

www.managerseminare.de/tb/tb-12027

Flexibles Kartenset zur Visualisierung in der Coaching-Arbeit

Ob Sie als Coach mit der Klientin die Auftragsklärung erörtern, Entwicklungsziele festlegen, gemeinsam ihre Ressourcen oder handlungsleitenden Werte erarbeiten: Mit der „Personality Toolbox“ haben Sie ein vielfältiges und flexibel einsetzbares Werkzeug zur Hand, das den Coachingprozess einprägsam visualisiert, Klientenanliegen auf den Punkt bringt sowie auf beiden Seiten Transparenz und Klarheit schafft. Veränderungen im Verlauf des Coachings werden damit nachvollziehbar und Fortschritte des Klienten dokumentiert. Ein umfangreiches Anleitungsbuch mit zahlreichen Abbildungen beschreibt 12 beispielhafte Methoden und Möglichkeiten zur Arbeit mit dem Kartenset.



Uwe Schirmacher, Elmar Rauschert
2017, Tool mit Anwendungsbuch plus 6 Kartensets
mit jew. 132 Karten in einer Box

Preis **148 EUR** | **jetzt kurzzeitig nur 74 EUR!**

www.managerseminare.de/tb/tb-11938



Personality Toolbox – Ergänzungs-Kartensets

6 frische Kartensets mit je 132 Karten

Preis **98 EUR** | **jetzt kurzzeitig nur 49 EUR!**

www.managerseminare.de/tb/tb-11952



Spielerischer Zugang zum wohl bekanntesten Kommunikationsmodell

Das Modell der ‚vier Seiten einer Nachricht‘ erklärt auf einfache Weise, wie Kommunikation funktioniert. Es im Alltag immer sicher anzuwenden, erfordert allerdings ein wenig Übung. Mit diesem Toolkit gelingt genau dies: Die Spielenden probieren das Kommunikationsquadrat nach Friedemann Schulz von Thun aus, erkennen typische Kommunikationshürden, entwickeln Lösungen für eigene Kommunikationsprobleme, üben neue Kommunikationsmuster und entwickeln eine intuitive Bewusstheit für die vier Ebenen der Kommunikation. Das kurzweilige Serious Game wird von 4 bis 16 Personen in 2 bis 4 Teams gespielt.



Friedemann Schulz von Thun, Uwe Schirmacher et al.
Spielbrett, Würfel, 4 Spielfiguren, 50 Äußerungskarten, 50 Dialogkarten,
Regelübersichten, Ohren- und Schnabelkarten, Trainerleitfaden

Preis **148 EUR** | **jetzt kurzzeitig nur 74 EUR!**

www.managerseminare.de/tb/tb-11961





Neu



Seminarfahrpläne für Präsenz und Online

Zwei praxiserprobte Seminarfahrpläne zum Thema ‚Führen auf Distanz‘. Einer für ein komplettes Live-Online-Training mit fünf Modulen, einer Auftakt- sowie einer Abschlussveranstaltung. Ein weiterer für ein zweitägiges Präsenztraining. Außerdem erhalten Sie zusätzliche Trainingsbausteine für Themenvertiefungen. Die Trainings vermitteln Führungskräften die Kompetenzen, um ihre Teams über eine räumliche Distanz hinweg zu führen. Sie lernen, virtuell Vertrauen aufzubauen, ergebnisorientiert zu führen, den Teamgeist zu stärken, die Isolation der Teammitglieder zu überwinden, Vernetzungen zu fördern und schließlich die Kommunikation neu zu organisieren

April 2022, Bettina Gierke
368 Seiten + Online-Ressourcen

eBook 44,90 EUR | Buch 49,90 EUR
ProfiPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-12114



LESEPROBE

Neuaufgabe



Wirksame Methode für tiefgreifende Veränderungen

Ein Buch über das Thema Glaubenssätze, das eine umsetzbare und vor allem wirksame Methode für Coachs darstellt, war längst überfällig. Jeder Mensch hat zahlreiche hinderliche und viele von uns haben sogar sehr problematische Glaubenssätze. Glaubenssätze sind in einem Satz zusammengefasste, oft unbewusst wirkende, festgeschriebene Denkmuster. Beispielsweise der Satz: ‚Ich muss immer alles perfekt machen‘. Sie sind Bestandteil unserer eigenen Einstellung und steuern damit unser Denken und Handeln. Oft sind sie die entscheidende Ursache für zahlreiche Probleme. Der Bearbeitung von problematischen Glaubenssätzen wird in der Coaching-Praxis leider noch zu wenig Beachtung geschenkt. Das Buch soll dazu beitragen, dies zu ändern.

Februar 2022, Martin Gudacker
320 Seiten + Online-Ressourcen

eBook 44,90 EUR | Buch 49,90 EUR
ProfiPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-12112



LESEPROBE



Konzepte & Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen

Wie kommt man wieder – und zwar gestärkt – aus einer (persönlichen) Krise heraus? In Zeiten, die durch ein Maximum an Unsicherheit geprägt sind, verlieren bisher bewährte Bewältigungsstrategien weitgehend ihre Wirkung. Vorgehensweisen und Tools aus der systemischen Beratung bieten hier eine wertvolle Hilfestellung, um Frustration zu überwinden, die Resilienz zu stärken und alternative wie bisher ‚undenkbare‘ Lösungsoptionen zu entwickeln. Eine systemische und hypnosystemische Interventionssammlung für turbulente, volatile Situationen.

6. Auflage 2022, Anna Dollinger, Björn Müller-Kalthoff, Gunther Schmidt (Hrsg.)
328 Seiten + über 100 Seiten Online-Ressourcen

eBook 44,90 EUR | Buch 49,90 EUR
ProfiPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-7894



LESEPROBE

ProfiPaket (managerSeminare und Training aktuell) **einen Monat lang** testen und gleich die Sonderpreise auf alle Trainingsmedien nutzen.
www.managerseminare.de/Trainingaktuell/Abonnement/Profi_Schnupperabo





Die neugierige Wiederholung

Was lässt sich tun, um Gespräche am Laufen zu halten und wirklich etwas Neues zu erfahren? Gerade bei wortkargen Gesprächspartnern ist das schwierig. Zum Beispiel sagt ein Mitarbeiter zur Abteilungsleiterin: „Ich bin der Meinung, wir brauchen noch mehr Ressourcen.“ Natürlich könnte die Führungskraft jetzt nachfragen: „Was verstehst du unter mehr Ressourcen?“ Aber woher weiß sie, dass sie damit den Kern der Aussage trifft? Vielleicht geht es dem Mitarbeiter gar nicht um die Sachfrage, wie durch mehr Ressourcen mehr erreicht werden kann – sondern darum, dass er sich im Moment überfordert fühlt. Oder dass er eine Zielsetzung für unrealistisch hält. Oder dass er mit der Planung nicht einverstanden ist.

Jede konkrete Rückfrage gibt eine Richtung für die Antwort vor – und diese muss nicht den Kern der Aussage treffen, sondern kann ihn verzerren. Im Coaching wird daher oft eine besondere oder besser gesagt allgemeine Rückfrage-Methode genutzt, um im Gespräch weiter in die Tiefe zu kommen: die neugierige Wiederholung. Bei dieser wird nichts weiter getan, als den letzten Satz des Gegenübers zu wiederholen, als eine Art Einladung zum Weiterreden. Klingt wenig spektakulär, trotzdem ist die Methode in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen. Denn erstens liebt es jeder Mensch, wenn er von anderen gehört wird – die Wiederholung eines Satzes dokumentiert das. Und zweitens entfaltet ein Satz, den wir selbst gesprochen haben, eine andere Wirkung, wenn wir ihn aus anderem Munde hören. Gut möglich, dass die Wiederholung einen Gedanken anstößt, der vorher noch nicht spruchreif war.

Setzt die Abteilungsleiterin aus dem Beispiel die Methode ein, könnte der Dialog

etwa so ablaufen: „Ich bin der Meinung, wir brauchen noch mehr Ressourcen.“ Und die Führungskraft wiederholt: „Du bist der Meinung, wir brauchen noch mehr Ressourcen ...“ Bewusst lässt sie das Satzende offen im Raum stehen, denn dadurch werden die meisten Menschen, auch wortkarge, ihre Aussage automatisch vertiefen: „Ja, denn der Kunde macht die ganze Zeit Druck. Es kann ihm nicht schnell genug gehen.“ Und schon hat sie etwas erfahren, das ihr durch eine typische Rückfrage wahrscheinlich entgangen wäre.

Die *gelegentliche* Wiederholung des letzten Satzes kann Gespräche vertiefen. Allerdings würde die Methode unwirksam, wenn *jeder* Satz wiederholt wird – das Gegenüber würde dann wahrscheinlich denken, wir wollen es auf den Arm nehmen. Deshalb empfehlen sich Varianten, etwa die, nach dem subjektiven Hintergrund einer Aussage zu fragen: „Was bedeutet das für dich?“ Damit wird der Sachverhalt auf das Gegenüber persönlich bezogen. Alle Antworten, die wir daraufhin hören, werden uns schlauer machen. Zum Beispiel könnte derjenige, der nach mehr Ressourcen ruft, antworten: „Für mich bedeutet das, dass ich im Moment mein zweites Projekt total vernachlässige. Deshalb ist mir die Unterstützung so wichtig.“ Und schon wieder haben wir eine weitere Information eingesammelt.

Grundsätzlich gilt: Je offener unsere Interventionen und Fragen sind, desto mehr werden wir erfahren – über eine Situation an sich und über die Sicht unseres Gesprächspartners oder unserer Gesprächspartnerin. Eine Haltung des aufrichtigen Interesses ist die beste Basis für ein solches Gespräch.

Martin Wehrle

Martin Wehrle stellt hier Coachingtools vor, die sich besonders für den Einsatz im Führungsalltag eignen.

Foto: André Heeger



Der Autor: **Martin Wehrle** ist Karrierecoach und Coachausbilder mit eigener Akademie in Hamburg. Sein aktuelles Fachbuch heißt „Die Coaching-Schatzkiste“. Kontakt: www.karriereberater-akademie.de



Unconscious Bias in Unternehmen

Schädliche Schubladen

Unternehmen können es sich immer weniger leisten, dass aufgrund unbewusster Vorurteile Talente durchs Rekrutierungssieb fallen und wertvolle Fähigkeiten von Mitarbeitenden systematisch übersehen werden. Mit gezielten Trainings versuchen sie, dem schädlichen Schubladendenken entgegenzuwirken. Die zeigen oft jedoch wenig Wirkung – oder erweisen sich sogar als kontraproduktiv.

Preview

► **Stress öffnet Schubladen:** Warum sich Führungskräfte besonders oft von Unconscious Bias leiten lassen

► **Demografie + Diversity:** Warum das Thema Unconscious Bias zunehmend ins Bewusstsein rückt

► **Widersinnige Weiterbildungen:** Wie Unconscious-Bias-Trainings vorurteilsgeleitetes Handeln und Diskriminierung fördern

► **Wirkungsvolle Weiterbildungen:** Wie Trainings konzipiert und integriert sein müssen, um Schubladendenken effektiv zu verringern

► **Best Practice by Bosch und Siemens:** Wie die zwei Konzerne unbewussten Vorurteilen entgegenwirken und was das mittelbar bewirkt

► **Aufdecken, analysieren, ankämpfen:** Drei Verhaltensregeln für den Umgang mit den eigenen Unconscious Bias

Da Sie dieses Magazin lesen, sind Sie vermutlich daran interessiert, sich selbst weiterzuentwickeln, wissen sicher um die Bedeutung von Selbstreflexion in der Arbeitswelt – insbesondere in einer Führungsrolle – und sind wahrscheinlich auch ein erklärter Feind oder eine erklärte Feindin von Vorurteilen und Diskriminierung. Trotzdem geht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sich im Job niemals von Vorurteilen leiten lassen und andere Menschen nie diskriminieren, gegen null. Das ist nicht despektierlich gemeint und auch kein Vorurteil. Das ist schlicht und einfach Fakt – der sich übrigens auch recht einfach selbst nachprüfen lässt.

Lassen Sie sich bei der nächsten Stellenbesetzung doch einmal 20 Bewerbungen ohne Foto und mit Schwärzungen des Namens sowie der Angaben zum Alter und dem Familienstatus geben und wählen Sie dann Ihre Favoritinnen und Favoriten aus. Gehen Sie danach – am besten mit ein paar Tagen Abstand – die nun ungeschwärzten Bewerbungen samt Fotos erneut durch. Wetten, dass Ihre Auswahl anders ausfällt: Vielleicht ist die junge, kopftuchtragende Migrantin zugunsten einer weniger qualifizierten deutschen Mitbewerberin nicht mehr im Rennen? Womöglich hat der junge Berufseinsteiger die 59-jährige Marketingkoryphäe aus dem Favoritenkreis gedrängt oder der weniger erfahrene Informatiker die deutlich erfahrenere Informatikerin. Und das, obwohl

Sie Menschen niemals gezielt in mentale Schubladen à la „Für junge Muslima ist die traditionelle Hausfrau-/Mutterrolle wichtiger als die Karriere“, „Ältere Mitarbeiter sind innerlich schon im Ruhestand“ oder „Frauen sind in typischen Männerberufen fehl am Platz“ einsortieren würden. Wie ist das möglich?

Der Schlüsselbegriff lautet Unconscious Bias, zu Deutsch: unbewusste Vorurteile. Und die hat jeder Mensch, sagt Bertolt Meyer, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Chemnitz: „Sie sind ein elementarer Teil unseres sozialen Wahrnehmungsapparats.“ Herausgebildet werden sie im Laufe der Sozialisation. „Unsere Gehirne speichern automatisch verallgemeinernde positive oder negative Annahmen über die Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen bestimmter Gruppen ab“, so Meyer, „dagegen können wir uns bewusst gar nicht wehren.“ Diese nisten sich dann als Stereotype (verallgemeinernde Annahmen) oder eben als Vorurteile (negative Stereotype und diskriminierendes Verhalten) im Unterbewusstsein ein und warten darauf, ungefragt abgerufen zu werden.

Stress fördert Schubladendenken

Der große „Vorteil“ dieser unbewussten Denkmuster à la „Männer sind bessere Führungskräfte“ oder „Frauen sind em-



Foto: Folven Faust

„Überall in Unternehmen werden regelmäßig aufgrund von Vorurteilen und Stereotypen wesentliche Fähigkeiten und Eigenschaften von Mitarbeitenden übersehen oder ihnen fälschlicherweise unterstellt.“

Dr. Bertolt Meyer, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Chemnitz. Kontakt: www.tu-chemnitz.de

pathischer“ aus Perspektive des Gehirns: Sie bieten eine sehr ressourcenschonende Möglichkeit, um Bewertungen im komplexen (Arbeits-)Alltag vorzunehmen und Entscheidungen zu treffen – es muss sich nicht intensiver mit Einzelfällen und Details befassen. Insofern nicht überraschend, dass gerade bei Stress, der die kognitiven Ressourcen erheblich reduziert, Menschen besonders dazu neigen, sich von ihren Stereotypen und Vorurteilen (unbewusst) lenken zu lassen. „Da Führungskräfte oft unter besonders großem Zeit- und Leistungsdruck stehen, sind sie folglich auch besonders gefährdet, in unbewusstes Schubladendenken zu verfallen“, so Meyer, der Stereotype und Vorurteile im Arbeitskontext beforcht. Das hat Folgen.

Etwa im Bereich der Personalauswahl: Oft schaffen es die besten Kandidatinnen und Kandidaten, das Eingangsbeispiel lässt grüßen, nicht einmal durch die Vorauswahl. Weniger bekannt, aber nicht minder frappant: „Überall in Unternehmen werden regelmäßig aufgrund von Stereotypen und Vorurteilen wesentliche Fähigkeiten und Eigenschaften von Mitarbeitenden übersehen oder ihnen fälschlicherweise unterstellt“, konstatiert Organisationspsychologin Meyer. Bedeutet in unmittelbarer Konsequenz: Organisationsmitglieder werden systematisch bevorzugt oder benachteiligt. Mittelbare Konsequenzen: Überforderung bei den Bevorzugten – die z.B. auf Positionen befördert wurden, für die ihnen notwendige Fähigkeiten fehlen –, Unzufriedenheit bei den Benachteiligten, die als sinkendes Engagement, innere Resignation oder auch offener Konflikt im Team zu Buche schlägt (siehe dazu auch Kasten „Unconscious Bias – die wesentlichen Risiken für Unternehmen“).

Alle negativen Implikationen zum Trotz hat das Thema „Unconscious Bias“ in hiesigen Unternehmen lange Zeit eher eine untergeordnete Rolle gespielt. So kannten 2018 53 Prozent der deutschen Führungskräfte das Phänomen der unbewussten Vorurteile nicht oder hatten sich zumindest noch nicht damit beschäftigt, wie die Initiative Chefsache – ein Netzwerk, das sich die Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen auf die Fahnen geschrieben hat – in ihrem damaligen Jahresreport berichtete.

War for Talents spült das Thema unbewusste Vorurteile nach oben

„Heute“, so die Einschätzung von Julia Sperling-Magro, McKinsey-Partnerin und Koordinatorin der Initiative Chefsache, „ist das Thema in den Unternehmen dagegen deutlich bekannter, vor allem die großen haben es auf der Agenda und versuchen, den unbewussten Vorurteilen gezielt entgegenzuwirken.“ Den Hauptgrund dafür sieht sie in der demografischen Entwicklung, genauer gesagt dem War for Talents, der durch diese zunehmend angeheizt wird. „Die Unternehmen können es sich schlicht und einfach immer weniger leisten, dass aufgrund von Unconscious Bias Talente durchs Rekrutierungssieb fallen und wertvolle Fähigkeiten von Mitarbeitenden systematisch übersehen werden.“ Zumal so Einförmigkeit statt Verschiedenheit gefördert wird. Und Letztere ist, auch diese Erkenntnis hat sich in den vergangenen Jahren mit Wucht Bahn gebrochen, in unserer immer komplexeren und diverseren Gesellschaft ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. „Je vielfältiger Teams sind, desto besser können sie die vielfältigen Interessen und Wünsche der Kundinnen und Kunden widerspiegeln“, nennt die promovierte Neurowissenschaftlerin Sperling-Magro einen Grund dafür. Ein anderer: „Diversität im Unternehmen zahlt erheblich auf die Innovationsfähigkeit und auch die organisationale Resilienz ein“, sagt Wissenschaftler Meyer.

Sonderlich effektiv ist das Gros der Unternehmen in ihrem Vorgehen gegen Unconscious Bias bislang allerdings nicht, urteilt Sperling-Magro: „Viele missverstehen es als eine Art Tick Box Exercise: Nach einer einmaligen Schulung, in der über unbewusste Vorurteile und deren Wirkungen aufgeklärt wird, wird die Box 'Unconscious-Bias-Training' abgehakt.“ Dass solche Kurztrainings bei diesem Thema wenig bringen, liegt ihrer Meinung nach auf der Hand – und ist mittlerweile auch wissenschaftlich durch x Studien bewiesen.

Reine Sensibilisierung fürs Thema ist oft kontraproduktiv

490 von diesen hat ein Wissenschaftsteam um den Psychologen Patrick S. Forscher 2019 an der University of Arkansas

ausgewertet. Zentrale Ergebnisse der Metaanalyse: Herkömmliche Trainingsangebote zu Unconscious Bias, die lediglich theoretisches Wissen vermitteln, können sich zwar positiv auf die Einstellung der Teilnehmenden auswirken. Doch die reine Sensibilisierung führt kaum dazu, dass sich das Verhalten im Berufsalltag ändert, sprich vorurteilsgeleitetes Handeln und Diskriminierung abnehmen – oft nehmen sie im Gegenteil sogar eher zu. Entweder aufgrund des trügerischen Gefühls, das Wissen von der eigenen Voreingenommenheit schütze künftig vor dieser; oder aufgrund der irrigen Annahme, mangels willentlicher Steuerungsmöglichkeit ließe sich gegen unbewusste Vorurteile ohnehin nichts machen.

Wie Trainingskonzepte aussehen müssen, um effektiv unbewussten Vorurteilen entgegenzuwirken, davon hat Kathrin Mahler Walther, Geschäftsführerin der EAF Berlin, die als unabhängiges Forschungs- und Beratungsinstitut Organisationen bei der Förderung von Vielfalt in Führung unterstützt, eine klare Vorstellung: „Zum einen ist es wichtig, dass die Weiterbildungen in eine ganzheitliche Diversity-Strategie eingebettet sind.“ Dazu gelte es Fragen zu beantworten wie: Warum ist Vielfalt für uns als Unternehmen so wichtig? Was haben wir dafür bereits getan? Was haben wir vor – und können Trainings gegen Unconscious Bias dazu beitragen? „Zum anderen müssen sie unmittelbare Transferbrücken in den Arbeitskontext bieten. Etwa in Form von gemeinsamen Handlungsoptionen für einen möglichst vorurteilsfreien Umgang mit Bewerbern und Mitarbeitenden, die im Rahmen der Trainings gemeinsam entwickelt werden“, so Mahler Walther.

Per Leiter-Modell vorurteilsgeleitete Entscheidungen umgehen

Dass dort weitergemacht werden muss, wo das Bewusstsein für Unconscious Bias geschaffen ist, ist man sich auch bei Siemens bewusst. Der Tech-Konzern, der, wenn man so will, zu den Unconscious-Bias-Pionieren zählt, setzt sich bereits seit 2017 intensiv mit dem Thema auseinander und hat Online-Schulungen für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen entwickelt: „Unser Ziel ist es nicht, unbewusste Vorurteile abzustellen, sondern Maßnahmen zu er-

greifen, um trotz dieser Denkmuster so belastbare Entscheidungen wie möglich zu treffen“, erklärt Gerhard Gleitsmann, Head of Global Diversity, Equity & Inclusion Office bei Siemens. Das gelte insbesondere mit Blick auf Einstellungsprozesse und das Führungsverhalten. Genutzt wird dafür etwa die Visualisierungsmethode „Ladder of Inference“ (deutsch: Leiter der Schlussfolgerungen). Sie leitet dazu an, von Stufe zu Stufe über Aspekte der Entscheidungsfindung nachzudenken und so voreilige – und vorurteilsgeleitete – Schlüsse über Bewerberinnen und Bewerber aufzudecken. Ein weiteres Trainingselement ist das „Global Training Toolkit System“ – mit diesem lernen Führungskräfte sogenannte integrative Interview-Praktiken, die gezielt dabei helfen, das Gegenüber unparteiisch und sachlich zu beurteilen.

Ein weiterer Unconscious-Bias-Pionier ist das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Bosch. Dort gibt es seit 2016 ein entsprechendes Trainingsangebot für alle Mitarbeitenden weltweit. „Perspektivisch geht es uns darum, alle Denkprozesse im Alltag möglichst vorurteilsfrei

„Viele Unternehmen missverstehen Unconscious-Bias-Training als eine Art Tick Box Exercise: Nach einer einmaligen Schulung, in denen über unbewusste Vorurteile aufgeklärt wird, wird die Box abgehakt.“

Dr. Julia Sperling-Magro, Partnerin bei der Unternehmensberatung McKinsey und Koordinatorin der Initiative Chefsache. Kontakt: www.initiative-chefsache.de

Unconscious Bias

Die wesentlichen Risiken für Unternehmen

Als Unconscious Bias (deutsch: unbewusste Vorurteile) werden verallgemeinernde positive oder negative Annahmen über die Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen bestimmter Gruppen bezeichnet. Sind Letztere stark verinnerlicht und mithin verhaltensleitend (Vorurteile), führen sie nicht nur schnell zu Diskriminierung, sondern haben auch negative Folgen für Organisationen als Ganzes.

- 🚫 Suche nach den falschen Kandidatinnen und Kandidaten im Rekrutierungsprozess.
- 🚫 Talente werden im Personalauswahlprozess übersehen.
- 🚫 Einseitige Personalauswahl, die zulasten der Diversität im Unternehmen geht – einem immer wichtigeren Faktor für Kreativität, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.
- 🚫 Wertvolle Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitenden werden nicht erkannt und mithin nicht gefördert.
- 🚫 Sinkende Motivation und geringere Loyalität (Fluktuation) bei Mitarbeitenden, die sich ungerecht behandelt oder diskriminiert fühlen.
- 🚫 Schlechtes Arbeitsklima und Konflikte im Team.
- 🚫 Abstriche bei der Arbeitgeberattraktivität (War for Talents).

Quelle: www.managerseminare.de; u.a. Bertolt Meyer, Technische Universität Chemnitz



Foto: Verena Brühning

„Unconscious-Bias-Trainings sind vor allem dann effektiv, wenn sie in eine ganzheitliche Diversity-Strategie eingebettet sind.“

Kathrin Mahler Walther, Geschäftsführerin der EAF Berlin. Diversity in Leadership. Kontakt: www.eaf-berlin.de

zu gestalten“, erklärt Petra Kama-Welle, Vice President Corporate HR – Leadership, Learning and Organization bei Bosch. Im Fokus stehe die Frage, was jeder und jede Tag für Tag tun könne, um bei sich selbst und anderen stereotype Urteile zu erkennen, zu hinterfragen, ihre Wirkung zu minimieren und bewusst andere Perspektiven bei Entscheidungen hinzuzuziehen. Zugleich liegt, genau wie bei Siemens, ein besonderes Augenmerk auf dem Recruiting-Prozess. Daher werden in Seminaren zum Beispiel „Vorurteilsfallen“ entlang des Einstellungsverfahrens aufgedeckt und praxisorientierte Techniken erarbeitet, um unbewusste Vorurteile zu durchbrechen. So lernen die Führungskräfte unter anderem, konkrete Anforderungsprofile zu erstellen und die weiteren Schritte der Personalauswahl so darauf aufzubauen, dass möglichst die richtigen Kandidaten angesprochen, objektiv wahrgenommen und fair bewertet werden. Team Staffing hat sich dazu mit seinen unterschiedlichen Perspektiven als ein wirkungsvolles Tool erwiesen.

Die umfassenden Weiterbildungsprogramme gegen unbewusste Denkmuster hinterlassen Spuren: „Die Selbstreflexion nimmt zu genauso wie die Sensibilität bei unseren übergeordneten Themen wie Diversität und Inklusion“, benennt Kama-Welle eine davon. Ganz ähnliche Folgen ihres „Trainingsprogramms gegen implizite Vorurteile“, das bislang über 230.000 Mitarbeitende absolviert haben, machen sie bei Siemens aus: „Es gibt bei uns im HR-Bereich fast keine Entscheidung mehr, bei der das Thema Diversität und eine inklusive, wertschätzende Kultur keine Rolle spielen“, berichtet Gleitsmann.

Dass sowohl bei Bosch als auch bei Siemens die Unconscious-Bias-Programme merkbar Wirkung zeigen, könnte neben ihrer strategischen Einbettung und Praxisorientierung auch mit daran liegen, dass sie nicht verpflichtend, sondern freiwillig sind. „Freiwillige Programme, wenn sie gut sind, erzeugen oft eine Sogwirkung“, sagt EAF-Geschäftsführerin Mahler Walther. „Die Mitarbeitenden kommen dann mit Neugier und Motivation in die

Weiterbildung, von der sie bereits so viel Spannendes gehört haben, was sich natürlich auch positiv auf den Lernerfolg auswirkt.“ Bei verordneten Programmen sieht sie dagegen eher die Gefahr, dass bei Skeptikern die Abwehr verstärkt wird, sie in Reaktanz gehen und in der Folge nicht nur den eigenen Weiterbildungserfolg, sondern mitunter auch den anderer Teilnehmenden gefährden. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Argumente für die verpflichtende Variante. „Diese hat eine stärkere Signalwirkung“, ist Psychologe Meyer überzeugt. „Das ist uns wichtig, und so machen wir das!“ Mit welcher Variante Unternehmen besser fahren? Letztlich kommt es wohl auf den Versuch an. Denn auch die einschlägigen Studien kommen hier zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Unbewusste Vorurteile als „leider treue Begleiter“ akzeptieren

Fest steht: Ob das Unternehmen die eigenen Beschäftigten zu solchen Trainingsmaßnahmen verpflichtet, sie ihnen anbietet oder auch nichts von beidem: Da sich Unconscious Bias aufgrund ihrer tiefen Verankerung im Unterbewusstsein kaum loswerden lassen, betont Organisationspsychologe Meyer, sind alle Beschäftigten – und Führungskräfte insbesondere – gefordert, sie als „leider treue Begleiter“ zu akzeptieren und verantwortungsbewusst mit ihnen umzugehen. Dazu sind laut Expertinnen und Experten drei Verhaltensregeln zentral:

Die Erste: *Die verborgenen Vorurteile aufdecken.* Je früher das geschieht, desto geringer das Risiko, dass sie einen Teufelskreis in Gang setzen: Unbewusste Annahmen fördern selektive Wahrnehmung – wir richten unsere Aufmerksamkeit besonders auf jene Fälle, die zum Vorurteil passen –, die die eigenen Vorurteile verstärkt, wodurch wiederum die selektive Wahrnehmung gefördert wird usw. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, ein Gefühl dafür zu bekommen, wie groß die unbewusste Tendenz ist, in voreingenommenen Bildern zu denken. Die Initiative Chefsache bietet



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS293AR05

Tutorial

Unbewussten Vorurteilen entgegenwirken



Unconscious Bias (deutsch: unbewusste Vorurteile) behindern kluges Recruiting, sorgen für systematische Benachteiligung bestimmter Personengruppen und schüren Unzufriedenheit und Konflikte im Unternehmen. Da sie Teil der menschlichen Identität sind, lassen sie sich nicht abstellen. Unternehmen können ihnen aber gezielt entgegenwirken.

► Förderung einer wertschätzenden Kultur

Ein generell wertschätzender und offener Umgang miteinander im Unternehmen bietet zwar keinen Schutz davor, dass Unconscious Bias entstehen, bieten diesen aber immerhin einen schlechten Nährboden. Hervorragend gedeihen sie dagegen in einer Kultur, die durch Druck und Misstrauen geprägt ist.

► Einbettung in eine ganzheitliche Diversity-Strategie

Stand-alone-Themen erfahren oft nur – wenn überhaupt – kurzfristig Beachtung. Wichtig ist es daher, das Thema „größer“ einzubetten, am besten in eine umfassende Diversity-Strategie: Warum ist Vielfalt für uns als Unternehmen so wichtig? Was haben wir dafür bereits getan? Was haben wir diesbezüglich vor – und wie können Weiterbildungsangebote zum Thema Unconscious Bias dazu beitragen?

► Praxisorientierte Weiterbildung anbieten

Trainingsangebote zu Unconscious Bias, die lediglich theoretisches Wissen vermitteln, können zwar für das Thema sensibilisieren, führen laut Studien jedoch kaum dazu, dass vorurteilsgeleitetes Handeln und Diskriminierung abnehmen. Oft nimmt beides in der Folge im Gegenteil sogar zu, etwa aufgrund des trügerischen Gefühls, das Wissen von der eigenen Voreingenommenheit schütze künftig vor dieser. Wichtig ist es daher, dass in den Weiterbildungen unmittelbare Transferbrücken in die Praxis gebaut werden. Etwa in Form von gemeinsam entwickelten Handlungsleitfäden für einen möglichst vorurteilsfreien Umgang mit Mitarbeitenden sowie Bewerberinnen und Bewerbern.

► Klare Kriterien bei der Leistungsbeurteilung und beim Recruiting

Je klarer definiert die Kriterien der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden und zur Auswahl von Bewerberinnen und Bewer-

bern sind, desto geringer die Gefahr, dass in diesen Bereichen unbewusste Vorurteile für Diskriminierung, Unfairness und suboptimale Entscheidungen sorgen. In Bewerbungsgesprächen tragen zudem standardisierte Interview-Leitfäden zu objektiven Vergleichen bei – vor allem, wenn zugleich mögliche, auf objektiven Kriterien basierende Antworten formuliert werden: Was wäre eine gute, mittlere, schlechte Replik? Ebenfalls empfehlenswert mit Blick aufs Thema Unconscious Bias: ein anonymisierter Bewerbungsprozess.



► Selbstreflexionsangebote

Je besser man die eigenen Bias kennt, desto effektiver lässt sich ihnen entgegenwirken. Mithilfe spezieller Selbsttests wie dem kostenlosen der Initiative Chefsache (initiative-chefsache.de/chefsache-test) lässt sich ihnen auf die Spur kommen. Gute Unterstützung beim Bewusstmachen können auch Coaches liefern, vor allem jene, die sich auf das Thema Diversity spezialisiert haben. Weiß man um die eigenen Bias, kann man sich selbst immer wieder kritisch prüfen: Hätte ich das Gleiche gesagt, wenn es um eine Frau gegangen wäre? Oder: Würde ich diese Bewerberin genauso beurteilen, wenn sie 20 Jahre jünger wäre?

► Vorurteilsgeleitetes Verhalten ansprechen

Macht sich vorurteilsbeladenes oder stereotypisches Denken im Team bemerkbar, sollte dieses unbedingt angesprochen werden. Dabei ist jedoch Fingerspitzengefühl gefragt. Faustregel: viel fragen, nicht anklagen – und auf keinen Fall belehren. Niemand lässt sich gerne vorschreiben, was er oder sie zu sagen oder zu denken hat. Im Zweifelsfall wird dadurch Reaktanz ausgelöst, die dazu führt, dass die betroffenen Teammitglieder die Beschäftigung mit diesem Thema ablehnen.

Quelle: www.managerseminare.de; u.a. nach Kathrin Mahler Walther, Bertolt Meyer, Julia Sperling-Magro; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

„Wir spüren die Wirkung unserer Unconscious-Bias-Trainings deutlich: Die Selbstreflexion nimmt genauso zu wie die Sensibilität bei unseren übergeordneten Themen wie Diversität und Inklusion.“

Petra Kama-Welle, Vice President Corporate HR – Leadership, Learning and Organization bei Bosch. Kontakt: www.linkedin.com/in/petra-kama-welle-10a35b62

dafür den interaktiven „Chefsache-Test“ an, mit dem sich unbewusste Assoziationen zum Thema Geschlecht und Karriere überprüfen lassen (siehe Kasten „Mehr zum Thema“).

Die zweite Verhaltensregel lautet: *Die unterschwelligten Wahrnehmungsmuster analysieren und reflektieren*. Warum ist man dem jeweiligen Muster verfallen und was bleibt von ihm bei näherer Betrachtung übrig? Hilfreich ist dabei, jeden identifizierten Vorbehalt anhand eines konkret erlebten Falles mit Fragen wie diesen zu durchleuchten: Was habe ich mit welchen Gedanken und Gefühlen in der Situation wahrgenommen? Wie habe ich die Situation bewertet und welche Schlussfolgerung daraus gezogen? Ist meine Einstellung berechtigt? Worauf führe ich den Bias zurück? Was hat mir diese Sichtweise

gebracht? Wie wäre ich ohne dieses Denkmuster vorgegangen? Damit dieser „innere Tritt gegen das Schienbein“, wie Psychologe Meyer diesen Schritt nennt, funktioniert, braucht es neben Motivation genügend kognitive Reserven, „denn eine Auseinandersetzung mit unangenehmen Wahrheiten über einen selbst ist psychologisch sehr anstrengend.“ Deutlich leichter fällt diese übrigens, wenn sie angeleitet ist, etwa durch einen Coach.

Gezielt Kontakt mit „vorverurteilten“ Personen suchen

Den unbewussten Vorannahmen kontinuierlich bewusst entgegenwirken lautet die dritte Verhaltensregel. Dazu ist es hilfreich, sich anzugewöhnen, andere Menschen und deren Handeln und Verhalten nicht immer sofort (anhand der eigenen Vorannahmen im Kopf) zu bewerten, sondern zu versuchen, sich mit Bewertungen zurückzuhalten und erst einmal genauer zu beobachten. Ebenfalls nützlich: gezielt Kontakt zu Personen, die anders sind als man selbst, zu suchen und ihnen sogar persönliches Mentorship oder sogar reverses Mentorship anzubieten. Denn intuitiv gehen wir bei diesen eher auf Abstand, erklärt Sperling-Magro, um nicht Gefahr zu laufen, dass unsere Vorstellungen über sie „gefährdet“ werden.

Die McKinsey-Partnerin selbst hat übrigens – laut Unconscious-Bias-Test – selbst noch immer einen moderaten Bias gegen Frauen in Führung, den sie mit kleinen Fragen, die sie sich immer einmal wieder stellt, entgegenzuwirken sucht. Zum Beispiel mit dieser: „Hätte ich das Gleiche gesagt, wenn es um einen Mann gegangen wäre?“ Von ihrem eigenen Bias erfahren hat sie ihm Rahmen einer Schulung zum sogenannten Bias Observer. So werden bei McKinsey interne Beobachter und Beobachterinnen genannt, die bei Personalentscheidungen mit im Gremium sitzen und etwa darauf achten, ob Formulierungen und Wörter fallen, die mit unbewussten Bias bezüglich einer Gruppe verbunden sind. „Dazu gehört viel Fingerspitzengefühl“, erklärt sie, „denn wer in dieser Rolle zu dominant oder gar belehrend auftritt, läuft schnell Gefahr, Widerstand und Vorbehalte gegen das Thema zu schüren.“ Niemand lasse sich gerne vorschreiben, was er zu sagen oder zu denken habe.

Sibylle Kallwitz



Mehr zum Thema

► Initiative Chefsache: Testen Sie Ihre unbewussten Vorurteile.

www.initiative-chefsache.de/chefsache-test

Mit dem kostenlosen Online-Test lässt sich herausfinden, inwieweit unbewusste Denkmuster zum Thema „Geschlecht und Karriere“ das eigene Handeln beeinflussen. Der Test basiert auf dem Impliziten Assoziations-test (IAT) der Harvard University, der weitere Testkategorien wie „Alter (Jung–Alt)“, „Rasse (Schwarz–Weiß)“ und Hautfarbe (Helle Hautfarbe–Dunkle Hautfarbe) umfasst (www.projectimplicit.net).

► Nina Rheinheimer: Rassismus in Unternehmen – Mut zur Reflexion.

www.managerseminare.de/MS289AR05

Niemand hält sich für rassistisch, und doch werden täglich Menschen aufgrund ihrer Herkunft, Hautfarbe oder Religion diskriminiert – auch in Unternehmen. Zumeist geschieht dies aufgrund unbewusster Vorurteile, was es umso wichtiger macht, über Rassismus zu informieren und für das Thema zu sensibilisieren. Wie (unbewusste) rassistische Diskriminierung abläuft, was sie bei Betroffenen auslöst, wie sich gegenwirken lässt – und warum es für Unternehmen gefährlich ist, das Thema zu ignorieren.

► Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig und Florian C. Weber (Hrsg.): Vorurteile im Arbeitsleben – Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen.

Springer Gabler 2019, 64,99 Euro.

Vorurteile sind allgegenwärtig im Arbeitsleben und können zu folgenreichen Fehlentscheidungen führen – vor allem in Personalprozessen. In rund 20 Fachbeiträgen erklären Vertreter und Vertreterinnen aus Unternehmenspraxis, Wissenschaft und Beratung mittels Analysen und ausführlicher Praxisbeispiele, wie Unconscious Bias funktionieren und wie sie sich erfolgreich reduzieren lassen.

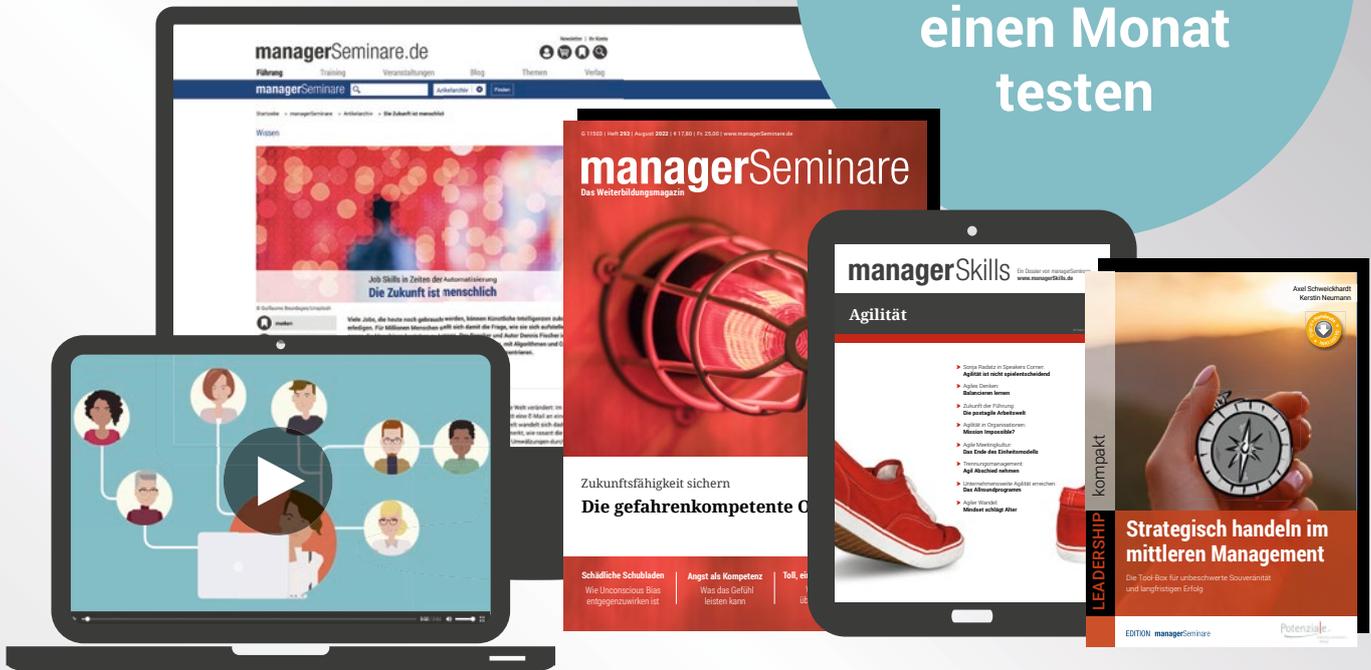
Endlich Material für moderne Führungstrainings finden!

- praxisnah
- digital
- professionell



für nur
10€*

einen Monat
testen



In Ihrem Testmonat

- erhalten Sie eine Ausgabe **managerSeminare** (ePaper im Klimaabo)
- haben Sie **kostenfreien Zugriff** aufs **Online-Wissensarchiv** zum Thema Führung mit aktuell 12.000 digitalen Beiträgen, allen ePaper-Heftausgaben und über 200 kompakten managerSkills
- erhalten Sie in unserem Shop **eBooks** aller Leadership-Reihen **zum halben Buchpreis**
- streamen Sie unter Learning **Leadership** unsere neuen Erklärfilme wasserzeichenfrei und mit Vorführlizenz



managerSeminare print oder digital für 10 EUR testen:
www.managerseminare.de/testen

Sieben Mythen über Furcht

Angst als Kompetenz

Preview

- ▶ **Viel mehr als ein Gefahrensignal:** Wie uns Angst dabei hilft, Neuland zu betreten
- ▶ **Überhöhte Taubheitsschwellen:** Warum es gefährlich ist, Angst zu verdrängen
- ▶ **Beängstigende Verwechslung:** Warum Emotionen und Gefühle nicht dasselbe sind
- ▶ **Angstvolle Organisationen:** Wie ein kluger Umgang mit Angst zu Verbesserungen führt
- ▶ **Angsterfüllt ausprobieren:** Warum Angst eine gute Antwort auf Komplexität ist
- ▶ **Kreative Kraft:** Warum es Angst bedarf, um wirklich Neues zu entwickeln
- ▶ **Echter Aufbruch:** Warum Angst in Veränderungsprozessen immer auch ein gutes Zeichen ist

„Fearless Organization“ ist der Titel einer Schulung, die ein Großkonzern seinen Führungskräften weltweit anbietet. Kurz darauf setzt dasselbe Unternehmen wieder verstärkt auf „Command and Control“, verkündet im Quartalsrhythmus neue Umbrüche und Personalabbaupläne, und als Konsequenz verfallen viele Mitarbeitende in Angststarre. Auf gesellschaftlicher Ebene sieht es ähnlich aus: Angesichts der jetzt schon hohen Corona-Zahlen haben viele umso mehr Angst vor einer besonders heftigen Welle im Herbst: Die einen fürchten um ihre Gesundheit und die ihrer Lieben, andere um ihre berufliche Existenz, wieder andere um ihre Grundrechte und die Meinungsfreiheit. Von Angstmache ist die Rede, aber auch davon, dass die Bürger und Bürgerinnen sich nicht genug Sorgen machen. Und dann gibt es da noch das Damoklesschwert Finanz- und Wirtschaftskrise, die Blase, die nun mehr denn je zu platzen droht – nicht zuletzt aufgrund des Krieges in der Ukraine, der uns mit seinen furchtbaren Bildern täglich aufs Neue ebenfalls das Fürchten lehrt.

Angst ist präsenter denn je. Und mehr denn je wird sie verteufelt, ge-

mieden, verdrängt. Gerade in Unternehmen und Organisationen, in denen emotionale Intelligenz inzwischen offiziell zum Skillset einer jeden Führungskraft gehört, wird paradoxerweise das Gefühl der Angst aus diesem meist ausgeklammert. Sie wird mit Schwäche gleichgesetzt und gilt als schlechter Ratgeber. Angst ist irrational, wir brauchen sie heutzutage nicht mehr, schließlich leben wir ja nicht mehr in der Steppe, wo wir uns ständig auf Bäume flüchten mussten, so der Tenor. Aber irgendwie scheint die Angst auch – und immer noch – für etwas gut zu sein. Warum sonst würde sie eine solche Faszination auslösen? Warum sonst gibt es so viele Thriller und Horrorfilme, Geister- und Achterbahnen, Extremsportarten wie Bungee Jumping, Free Climbing und Cliff Diving? Warum sonst gibt es unzählige Geschichten von der ungeheuren Kraft, die in diesem Gefühl schlummert? Von Menschen, die in brenzligen Situationen von Angst beflügelt zu übermenschlichen Leistungen fähig sind?

Dieser scheinbare Widerspruch war mir lange ein Rätsel. Erst als ich vor rund 15 Jahren mit Gefühlsarbeit begonnen habe, fiel mir langsam eine



Sie gilt als Haupthindernis in Veränderungsprozessen und als Zeichen von Schwäche – in der Unternehmenswelt hat Angst einen schlechten Ruf. Dabei kann das Gefühl gerade in Organisationen extrem wertvoll werden. Dass dies kaum bekannt ist, liegt nach Meinung der Organisationsentwicklerin Tanja Gerold vor allem an populären Mythen über Angst, die den Blick auf ihre produktive Seite versperren.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Foto: suze / photocase.de

Schuppe nach der anderen von den Augen, und es eröffnete sich mir sukzessive ein neuer Blick auf das Gefühl der Angst. Dieser konterkariert einige verbreitete Vorstellungen über Angst, die meiner Meinung nach in den Bereich der Mythen gehören – und für die es in unserer (Unternehmens-)Welt dringend alternativer Narrative bedarf.

Mythos 1

Angst bedeutet automatisch Gefahr.

Wenn Menschen Angst hatten, ging es jahrtausendlang vor allem ums Überleben. Tauchte der vielbemühte Säbelzahniger auf, versetzte die Angst den ganzen Körper in Alarmbereitschaft, um blitzschnell angreifen oder die Flucht antreten zu können. Nun sind die Säbelzahniger bekanntermaßen ausgestorben und auch sonst sind wir – zumindest in unserem Kulturkreis – nur noch selten mit lebensbedrohlichen Situationen konfrontiert. Trotzdem laufen in uns dieselben biochemischen Reaktionen ab, wie ehemals bei realer Lebensgefahr – und wenn es „nur“ die Vorstellung ist, dass eine Präsentation schiefläuft. Warum ist der biochemische Angstprozess nicht mit den Säbelzahnigern ausgestorben? Warum schalten wir immer noch so oft in den Angstmodus – auch wenn gar keine *echte* Gefahr droht?

Neues Narrativ: Angst bedeutet Neuland.

Angst ist eben nicht nur ein Zeichen für Gefahr, sondern auch ein Signal für Neuland, für das Unbekannte. Die akuten Lebensgefahren haben wir weitgehend ausgemerzt, das Unbekannte können wir nicht eliminieren. Im Gegenteil, die Welt ist VUKA, wir müssen uns damit anfreunden, dass sie unsicher und nicht vorhersagbar ist. Was wäre nun, wenn uns die Angst nicht nur in Gefahrensituationen hilft, sondern auch beim Umgang mit dem Unbekannten? Indem sie unsere Sinne schärft und uns dabei unterstützt, mit vorsichtigen Schritten Neuland zu betreten? Dafür müssen wir sie allerdings erst einmal zulassen.

Mythos 2

Männer haben keine Angst.

Viele Führungskräfte (vor allem Männer) winken in meinen Coachings oft ab, wenn es um das Thema „Angst“ geht. „Angst? Nein, ich kenne keine Angst“ ist die häu-

figste Reaktion auf eine Frage nach diesem Gefühl. Wenn wir dann tiefer einsteigen, kommt meist die Erkenntnis, dass da doch eine ganze Menge verdrängt worden ist. Eine Hauptursache für den entsprechenden Verdrängungsreflex ist unsere Sozialisierung. Viele von uns haben von klein auf gelernt, dass es nicht okay ist, Angst zu fühlen. Wer will schon ein Angsthasen oder Schisser sein? Auch das wohlgemeinte „Du brauchst doch keine Angst haben“, das wir so oft von Mama oder Papa gehört haben, hat nicht gerade zu einem positiven Image von Angst beigetragen.

Neues Narrativ: Taubheitsschwelle blockiert Angstkraft.

Deshalb haben die meisten von uns – nicht nur, aber eben doch insbesondere die Männer – ihre „Taubheitsschwelle“ beim Gefühl Angst ziemlich hochgeschraubt, sodass wir unsere eigene Angst oft gar nicht mehr spüren. Viel genutzte „Betäubungsmethoden“ sind zu viel Arbeit, Fernsehen, Alkohol, Rauchen, Drogen, Shopping, Social Media, Stammtisch, Schokolade etc. Das nennt sich dann „Sich ein dickes Fell zulegen“. Das Problem ist: Gefühle verschwinden nicht einfach, nur weil wir sie nicht mehr spüren. Sie schwelen im Unterbewusstsein und verschaffen sich irgendwann, meist in körperlichen und psychischen Symptomen, Ausdruck: So kann sich unterdrückte Angst in einem nervösen Darm zeigen, in Schlaflosigkeit, Rückenbeschwerden, Panikattacken oder Kontrollwahn. Angst zu betäuben, ist genauso sinnvoll, wie die rot leuchtende Ölwarnlampe im Auto abzukleben. Irgendwann hat man einen Motorschaden. Hinzu kommt: Mit besagten Anti-Angst-Strategien betäuben wir zumeist nicht nur unsere Angst, sondern auch generell unser Empfindungserleben und versperren uns damit selbst den Zugriff auf eine unserer wichtigsten Ressourcen: die Kraft unserer Gefühle.

Mythos 3

Angst ist eine Krankheit.

Wer den Begriff „Angst“ in eine Suchmaschine eingibt, wird erschlagen von der Fülle an Ratgebern, wie man selbige am besten überwinden kann. „Ängste und Panikattacken loswerden“, „Ängste effektiv besiegen“, „Angstfrei leben“, „Angst – danke und tschüss!“ – die Liste ist endlos. In den meisten Büchern geht es um die pathologische Angst, also die Angst, die sich nach oft

Angst hilft uns nicht nur in Gefahrensituationen, sondern auch beim Umgang mit dem Unbekannten – indem sie unsere Sinne schärft und uns dabei unterstützt, mit vorsichtigen Schritten Neuland zu betreten.



jahrzehntelangem Verdrängen oder traumatischen Erfahrungen in einer krankhaften Form ausdrückt. Diese Ängste sind extreme Formen von Emotionen.

Neues Narrativ: Gefühle und Emotionen sind nicht dasselbe.

Und damit sind wir bei der wohl wichtigsten Unterscheidung in diesem Kontext: der zwischen Gefühlen und Emotionen. Während Gefühle sich auf eine Situation im Hier und Jetzt beziehen und maximal drei Minuten dauern, sind Emotionen unterdrückte und angestaute Gefühle aus der Vergangenheit, meist aus Kindertagen, die noch in unserem System stecken. Sie gleichen dann einem Computerprogramm, das später durch ähnliche Situationen immer wieder angestoßen wird und automatisch abläuft. Also zum Beispiel das Erstarren vor einem cholerischen Chef, der an den cholerischen Vater erinnert. Auch wenn diese Emotionen in den wenigsten Fällen pathologisch werden, nehmen sie uns die Möglichkeit, in der aktuellen Situation angemessen zu handeln – wir reagieren buchstäblich emotional.

Das ist der entscheidende Unterschied zwischen Gefühlen und Emotionen: Das Gefühl können wir im Hier und Jetzt nutzen. Die Emotion nicht. Die Krux ist: Solange wir nicht an unserem alten Emotions-Ballast gearbeitet haben, sind die meisten unserer „Gefühle“ eigentlich Emotionen. Das erklärt, warum viele Gefühle, besonders die Angst, einen solch schlechten Ruf haben. Die meisten von uns kennen Angst als Gefühl gar nicht und damit auch nicht dessen (positive) Kraft.

Aber was tun? Die gute Nachricht ist: Emotionen können gelöst werden, sodass die gestaute Energie entladen wird und unsere Gefühle wieder fließen können. Je nach „Schwere“ gelingt dies im Rahmen von Coachings, Emotionalprozessen, Somatic Experiencing und anderen Formen der „Emotionalhygiene“. Auf diesen Wegen können wir sukzessive unsere alten Programme, unsere emotionalen Triggerpunkte, deinstallieren und werden auch immun gegen bewusste oder unbewusste (emotionale) Manipulationsversuche von außen.

Mythos 4

Wir brauchen angstfreie Organisationen. Inzwischen haben bereits einige Unternehmen erkannt, dass es mit der Angstkultur so wie bisher nicht weitergehen kann. Die

Neu für Mitglieder
Erklärfilme



Learning Leadership Filme für Führungskräfte

Zwei neue Filme:

- Was bedeutet Empowerment?
- Was bedeutet Psychologische Sicherheit?

Exklusiv: Die Mitglieder von managerSeminare dürfen alle Erklärfilme der neuen Film-Bibliothek frei streamen und anderen vorführen (Einzelnutzer-Lizenz). Jeden Monat kommen **zwei neue Filme** dazu.

Mitgliedschaft einen Monat lang
für 10€ testen



www.managerseminare.de/testen

Das alles ist schon im Testmonat der Mitgliedschaft möglich:

- eine (ePaper-)Ausgabe managerSeminare testen
- Filme der neuen Erklärfilmbibliothek streamen und vorführen
- Flatrate auf das digitale Wissensarchiv „Führung“ mit über 12.000 Leadership-Inhalten: Beiträge, Dossiers, Tutorials, Podcasts
- Handout-Lizenz: Filme und Leadership-Contents kombinieren und in Live-online-, Blended- oder Präsenzformaten einsetzen



US-Führungs- und Organisationsforscherin Amy Edmondson fordert in ihrem Buch mit dem gleichnamigen Titel sogar die „Fearless Organization“. Was auf den ersten Blick Sinn macht. Oberflächlich betrachtet richtet Angst in Organisationen sehr viel Schaden an. Aber ist das wirklich so? Oder entsteht der Schaden nicht vielmehr durch den unbewussten und unverantwortlichen Umgang mit der Angst?

Ein Blick ins Topmanagement gibt Aufschluss. Die Angst, weitreichende Fehlentscheidungen zu treffen, ist dort zweifelsohne vorhanden. Weil Angsthaben aber nicht zum Bild einer Chefin oder eines Chefs passt, haben die Mitglieder der obersten Führungsebenen ihre Angst-Taubheitsschwellen zumeist sehr hoch gelegt und diverse Strategien entwickelt, das Gefühl zu verdrängen respektive zu ersetzen. Eine typische ist die Zuwendung zur – vor allem auf der Führungsebene tatsächlich weit mehr akzeptierten – Wut. Bedeutet: Sie schüren mit Drohungen und Kontrolle bei den Mitarbeitenden emotionale Ängste (weil sie sich selbst ihre Angst nicht eingestehen wollen). Derartig angetriggert fallen die Mitarbeitenden dann in ihre jeweiligen Reaktionsmuster – die einen buhlen um die Anerkennung von „Mama“ oder „Papa“, die anderen gehen in die Starre. Da Verhalten – insbesondere das an der Spitze – in sozialen Systemen kopiert wird, sind Organisationskulturen die Folge, in denen eigene Fehler vertuscht, kritische Feedbacks mit Versagen gleichgesetzt und vor allem Entscheidungen von Führungskräften nicht hinterfragt werden, selbst wenn sie noch so fragwürdig sind.

Welch fatale Folgen das haben kann, verdeutlicht eine Analyse aus der Luftfahrt, die in den 1970er-/1980er-Jahren durchgeführt wurde. Derzufolge stürzten Flugzeuge damals weitaus häufiger ab, wenn der Kapitän am Steuer saß, als wenn der Co-Pilot flog. Der Grund: Die Hierarchie im Cockpit war so steil, dass zwar der Pilot den Co-Piloten auf Fehler (rechtzeitig) aufmerksam machte, wenn dieser flog, aber nicht umgekehrt – und zwar aus Angst. Das wäre ja nun eigentlich ein Argument für die Angstfreiheit, oder? Nicht ganz. Es war die *emotionale* Angst, die die Co-Piloten zurückhielt: „Ich will nicht bestraft werden, weil ich eine Autorität in Frage stelle.“ Das *Gefühl* der Angst war es dagegen, dass sie überhaupt erst merken ließ, dass etwas schief läuft.

Neues Narrativ: Potenzialentfaltung durch bewussten und verantwortlichen Umgang mit Angst.

In der Luftfahrt führte ein neues Rollenverständnis bei den Piloten dazu, dass weniger alte Emotionen den Prozess blockieren und gleichzeitig das Gefühl der Angst mit seiner Wachheit und Präzision eingeladen wird: Im Cockpit gibt es heute einen Pilot Flying und einen Pilot Monitoring, also eine Person, die auf Abweichungen der Flugparameter achtet, die der Pilot oder die Pilotin nicht selbst erkennt.

Auch in Unternehmen ist es Zeit für eine Generalüberholung von Führungsrolle und -werkzeugen. Jenseits der autokratischen und patriarchalen Methoden aus dem vergangenen Jahrhundert wie „Teile und herrsche“ oder „Command and control“. Jenseits der Heldenmentalität, der Anforderung, fachlich der oder die Beste zu sein, alles zu wissen und keine Schwäche zu zeigen. Dort, wo diese gelingt – oder auch schon gelungen ist –, können sich Führungskräfte authentisch und transparent mit ihren Gefühlen zeigen, auch mit ihrer Angst, wenn sie gerade keine brillante Lösung für ein Problem haben. Das gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihr volles Potenzial einzubringen, einschließlich der Kraft ihrer Gefühle.

Wer jetzt denkt, „Na ja, das ist ja ganz nett, aber bei uns geht das nicht“, dem hilft vielleicht folgendes Beispiel: Die IT-Abteilung eines Großkonzerns ging durch einen tiefgreifenden Veränderungsprozess. Als ich anfang, mit den Führungskräften zu arbeiten, hatten die meisten mit dem Thema Gefühle erst einmal Schwierigkeiten. Nach einigen Coachings und Workshops stellten sich die Führungskräfte in einer Abteilungsklausur dann jedoch vor ihre Kollegen und Kolleginnen und sprachen ganz offen über ihre Gefühle in Bezug auf den Change – auch über ihre dazugehörigen Ängste. Diese Offenheit bewegte die Mitarbeitenden zutiefst, und sie nahmen sie als Einladung, sich selbst zu öffnen, Verantwortung für ihre Gefühle zu übernehmen und sie als Ressource zu nutzen, eigene Ideen für den Wandlungsprozess zu entwickeln.

Mythos 5

Mehr Kontrolle = weniger Angst.

Ich erlebe immer wieder, dass Unternehmen gerade in Krisenzeiten in das alte

Muster von Überregulierung rutschen. Auf schlechte Erfahrungen reagieren sie reflexhaft mit noch mehr Regeln, Richtlinien und Verfahrensanweisungen, Monats-, Quartals-, Halbjahres- und Jahresplanung, Arbeitssicherheitsbestimmungen und detaillierten Prozessbeschreibungen für jeden Handgriff, bis hin zur Betriebsanleitung für die Mitarbeiterdusche (kein Scherz). Das Management versucht, alle Eventualitäten in eine Wenn-dann-Logik zu packen und Handlungsanweisungen zu geben bzw. jedes Detail im Voraus zu planen. In unserer komplexen Welt ein unmögliches Unterfangen.

Überregulierung ist der verzweifelte Versuch, Angst zu vermeiden: die Angst des Managements, dass etwas schief laufen könnte oder das System ausgenutzt wird. Sie verlangsamt die Organisation aber nicht nur enorm, sondern ist auch absolut kontraproduktiv. Denn Menschen in überregulierten Organisationsumfeldern hören nicht nur auf, selbstständig zu denken, sie nutzen auch ihre Angstkraft nicht mehr, um wach zu bleiben, genau und sorgfältig zu arbeiten und um neue, vielleicht bessere Lösungen zu finden. Stattdessen werden durch die Sanktionierung von Regelverstößen emotionale Angstknöpfe gedrückt, was zu Lähmung und Vertuschung von Fehlern führt. So kann übermäßige Kontrolle sogar zu mehr (emotionaler) Angst führen.

Neues Narrativ: Angst als Antwort auf Komplexität.

Weniger zentrale Steuerung ermöglicht mehr Flexibilität, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. So, wie der Kreisverkehr für wechselndes Verkehrsaufkommen meist besser geeignet ist als die Ampel, so sind agile Prinzipien für ein komplexes Umfeld hilfreicher als starre Prozessabläufe. Sie erfordern aber auch, dass die Handelnden die Angst bewusst und verantwortlich nutzen – wach sind für Veränderungen und mit dem gehen, was kommt, anstatt auf Regeln zu beharren. Sonst kommt es zur Kollision.

Gerade in Organisationen mit flexibleren Strukturen und dezentralisierter Verantwortung bedarf es nicht nur der Gehirne, sondern auch der geschärften Sinne aller, um wach zu sein für die Konsequenzen des eigenen Handelns, für die Kundenbedürfnisse und dafür, ob vom Unternehmenssinn abgewichen wird. Frederic Laloux beschreibt in seinem Buch „Reinventing Organizations“, wie ein Produktionsmit-

arbeiter des Automobilzulieferers FAVI ein Qualitätsproblem an einem Teil bemerkte, an dem er arbeitete. Er hielt nicht nur sofort die Maschine an und prüfte alle unfertigen und fertigen Teile. Er begab sich auch umgehend zusammen mit dem Kundenmanager auf die achtstündige Fahrt zur Volkswagenfabrik, um dort sämtliche Teile zu prüfen. Hätte der Mitarbeiter (emotionale) Angst vor Bestrafung gehabt, hätte er den Fehler wahrscheinlich verheimlicht. Da der Umgang bei FAVI ein anderer ist, hat der Mitarbeiter seine Angst (vor den Folgen des Qualitätsproblems) wirksam genutzt, um größeren Schaden beim Kunden abzuwenden.

Angst ist also eine wichtige Ressource im Umgang mit Komplexität, die uns Menschen übrigens auch von Robotern unterscheidet: Menschen können im Gegensatz zu Robotern mit Überraschungen wirksam umgehen – aber nur, wenn wir die Überraschungen (und damit auch die damit verbundene Angst) zulassen.

Überregulierung in Organisationen ist der verzweifelte Versuch, Angst zu vermeiden: die Angst des Managements, dass etwas schief laufen könnte oder das System ausgenutzt wird.



Mehr zum Thema

► Martin Permantier: Ich Wir Alle – 24 Transformationsgestalter:innen geben wegweisende Impulse für die Zukunft.

Vahlen 2021, 29,90.

In abgeschlossenen Essays liefern Transformationsprofis ganz unterschiedliche Ansätze zur Gestaltung der Zukunft, vor allem der der Wirtschafts- und Organisationswelt. Neben Tanja Gerolds Beitrag, auf dem dieser Artikel fußt, findet sich im Buch etwa ein Essay von Daniel Burchardt, der die These vertritt, dass wahrer Egoismus in wahren Altruismus liegt, und einer von Karin Schnappauf über Kollaboration als Mutmacher für Transformation. Was viele der Beiträge eint: Der in ihnen gezeichnete Weg zu einem besseren Wir, das allen dient, führt über die Entwicklung des Ichs.

► Tim Leberecht: Emotionale Diversität in Unternehmen – Mut zur Melancholie.

www.managerseminare.de/MS284AR01

Ein weiteres Gefühl neben der Angst, dem in den meisten Unternehmen kein Platz eingeräumt wird, ist das der Traurigkeit oder Melancholie. Am Arbeitsplatz traurig zu sein, gilt als Tabu. Zu groß ist die Angst davor, als schwach und unproduktiv angesehen zu werden, zu groß die Furcht um den eigenen Stellenwert im Unternehmen. Dabei wohnt auch der Traurigkeit viel produktive Kraft inne. Wie Unternehmen diesem Gefühl Raum geben können – und sie dadurch im besten Sinne des Wortes menschlicher werden.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS293AR06

Tutorial Angst produktiv nutzen



Angst hat man nicht – und wenn, sollte man sie schleunigst loswerden, so der übliche Tenor in der Arbeitswelt. Dabei schlummert im Gefühl der Angst auch eine große produktive Kraft. Wie sich diese nutzen lässt.

1. Angst als produktive Kraft akzeptieren

Viele von uns haben von klein auf gelernt, dass es nicht okay ist, Angst zu fühlen. Wer will schon ein Angsthase oder Schisser sein? Auch das wohlgemeinte „Du brauchst doch keine Angst zu haben“, das wir so oft von Mama oder Papa gehört haben, hat nicht gerade zu einem positiven Image von Angst beigetragen. Die verbreitete Folge: Intuitiv neigen wir dazu, Angstgefühle zu unterdrücken. Allerdings verschwinden Gefühle nicht, nur weil wir sie nicht mehr spüren. Vielmehr wirken sie im Unbewussten weiter und verschaffen sich irgendwann in körperlichen und psychischen Symptomen Ausdruck: So kann sich unterdrückte Angst in einem nervösen Darm zeigen, in Schlaflosigkeit, Rückenbeschwerden, Panikattacken oder Kontrollwahn. Der erste Schritt, um produktiv mit der eigenen Angst zu arbeiten, besteht darin, sich vom alten Narrativ der „fürchterlichen Angst“ zu lösen und den Gedanken zuzulassen, dass Angst nützlich sein kann.

2. Die Angst wahrnehmen und befragen

Wenn wir diese neuen Gedanken über die Angst als Möglichkeit angenommen haben und uns die Angst sozusagen erlauben, geht es im nächsten Schritt darum, unsere „Angst-Antennen“ zu schärfen. Heißt konkret: Bewusst auf kleine Körpersignale wie feuchte Hände, ein leichtes Zittern oder eine innere Unruhe zu achten, die Angst anzeigen. So können wir Angst frühzeitig erkennen und mit ihr in Dialog treten. Das ist durchaus wörtlich gemeint. Wer die Angst direkt anspricht, wird wahrscheinlich eine Antwort erhalten:

1. *Hallo Angst, was hast du für mich?*
2. *Was möchtest du mir sagen?*
3. *Warum bist du aufgetaucht?*

So unterschiedlich die Antworten ausfallen können, werden sie uns doch immer etwas über die Natur unserer Angst verraten: Handelt es sich um ein Gefühl oder um eine Emotion? Während Gefühle sich auf eine Situation im Hier und Jetzt beziehen, sind Emotionen unterdrückte und angestaute Gefühle aus der Vergangenheit, meist aus Kindertagen, die noch in unserem System stecken. Eine emotionale Angst vor einem Vortrag könnte etwa daraus resultieren, dass wir Angst haben, den Respekt unserer

Kollegen und Kolleginnen zu verlieren – den Respekt, den wir als Kind von unseren Klassenkameraden und -kameradinnen oft nicht bekommen haben. Oder verspürt ein Bereichsleiter emotionale Angst vor einer Umstrukturierung und einem damit einhergehenden Verlust des Ansehens, kann das mit der frühen Erfahrung zusammenhängen, vom eigenen Vater nie wirklich gesehen worden zu sein.

3. Emotionale Angst entschärfen

Wenn die Angst emotional ist, also „mehr“ hinter ihr steckt, sie eine autobiografische Geschichte besitzt, ist ein erster Schritt, die Emotion zuzulassen (in einem geschützten Rahmen, nicht vor den Kollegen), sodass sich die angestaute Energie entladen kann, die emotionale Angst durchfließt. Zudem gibt es gute Selbstcoaching-Ansätze, mit der sich emotionale Ängste lösen lassen. Kommt man auf diesem Weg nicht weiter, braucht es professionelle „Emotionalhygiene“, die etwa ein Coach leisten kann.

In vielen Fällen handelt es sich um beides, also einer Mischung aus einem Gefühl der Angst und einer emotionalen Angst. Ist Letztere gelöst, werden wir Ersteres klarer spüren. Wir spüren die Energie, die uns die Angst verleiht, und können sie für uns nutzen.

4. Angstenergie nutzen

Zum Beispiel macht uns Angst aufmerksam, lässt uns Umweltsignale und vor allem Signale anderer Menschen besser und schärfer wahrnehmen: Im Vortrag können wir dies etwa nutzen, um mehr in Resonanz mit den Zuhörenden zu gehen, zu bemerken, wie sie uns folgen. Um so die Art der Ansprache anzupassen und den Fokus des Vortrags auf das zu lenken, was sie wirklich bewegt. Angst macht aber auch kreativ und mutig. So kann der von einer Umstrukturierung betroffene Bereichsleiter – nachdem er sich ggf. vom emotionalen Angstanteil durch ein (Selbst-)Coaching gelöst hat – die „reine“ Kraft des Gefühls der Angst nutzen, um z.B. kreative Ansätze für eine Weiterentwicklung der Strukturen hin zu innovativen Organisationsformen zu erarbeiten. Und um dann mit dem oberen Management darüber zu sprechen. Die erhöhte Aufmerksamkeit und Gedankenschärfe, die das Gefühl der Angst mit sich bringt, kann dabei enorm helfen.



Quelle: www.managerseminare.de; Tanja Gerold; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Mythos 6

Angst blockiert Kreativität.

Diese Erfahrung kennen viele von uns: Wenn wir unter Druck stehen, Angst haben, anzuecken, oder gar um unseren Job fürchten, fällt es uns schwer, der Kreativität freien Lauf zu lassen. Andererseits ist für Organisationen, die Angst ausklammern und auf Sicherheit getrimmt sind, jede Innovation ein Risiko – wer weiß schon, ob sie Erfolg haben wird und sich die Investition lohnt. Einer meiner ehemaligen Arbeitgeber hatte für einige Zeit das Motto „Safety First“ ausgerufen. Was bedeutete, dass nur Projekte finanziert wurden, die 100-prozentige Aussicht auf Erfolg hatten. Ein Killer für jegliche Innovation. Das geschah aus – wer bis hierhin aufmerksam gelesen hat, ahnt es schon – emotionaler Angst und eben nicht aus dem Gefühl der Angst heraus.

Neues Narrativ: Kreativität braucht Angst.

Not macht erfinderisch. Das wissen wir nicht erst seit der Corona-Zeit, in der viele Innovationen und neue Möglichkeiten zur Weiterführung der täglichen Arbeit entstanden sind. Angst ist aber nicht nur ein Motor, um uns aus einer Notlage herauszubewegen. Sie ist auch die eigentliche Kraft, die wir brauchen, um kreativ zu sein und Innovationen zu erschaffen. Denn solange wir aus der Sicherheit unseres Wissens heraus etwas entwickeln, kann es per Definition nicht neu sein, sondern bestenfalls eine Modifikation von Bekanntem. Erst wenn wir das Gefühl der Angst nutzen, um uns (mit vorsichtigen Schritten) in das Territorium des Nicht-Wissens zu bewegen, können wir bislang unbekannte Wege und Lösungen finden und etwas wirklich Neues erschaffen.

Mythos 7

Angst verhindert Veränderung.

Es gibt zweifellos viele Menschen, die angesichts größerer Umbrüche in eine Schockstarre fallen und versuchen, Verän-

derungen mit allen Mitteln auszuweichen. Dass Angst in Change-Prozessen oft als einer der Hauptverhinderer gesehen wird, ist mithin nicht verwunderlich. Doch auch hier gilt es wieder zu differenzieren: Es ist nicht das Gefühl der Angst, das Menschen zu „Verhinderungsverhalten“ antreibt, sondern wiederum eine Emotion, genauer gesagt, die Angst vor der Angst. Noch genauer: Die (emotionale) Angst vor dem Gefühl der Angst, das wir in neuen Situationen empfinden. Nur ist dieses Gefühl eigentlich überhaupt nicht beängstigend, sondern völlig natürlich.

Neues Narrativ: Angst als Transformationskatalysator.

Angst steht am Beginn einer jeden Change Kurve, die Vorahnung, dass etwas Neues, Unbekanntes kommt. Mein Geschäftspartner sagt immer: „Wenn ich in Transformationsprozessen keine Angst im Kundensystem wahrnehme, dann wird mir angst.“ Denn das wäre ein Hinweis darauf, dass die anstehende Veränderung nicht groß genug ist, mehr Schönheitskorrektur als wirkliche Transformation. Das Gefühl der Angst ist, wie gesagt, ein Signal dafür, dass der Schritt hinausgeht aus der Komfortzone, und wirklich Neuland betreten wird (und im Wandel so gesehen immer ein gutes Zeichen) – und darüber hinaus ist sie eben auch eine wertvolle Ressource. Denn wir brauchen die Angst in Veränderungsprozessen, um wach zu sein, um unnötige Fehler zu vermeiden und intelligente Risiken einzugehen, um die Schwelle des Nicht-Wissens zu überschreiten und zu spüren, was an Neuem entstehen will.

Tanja Gerold

Das Gefühl der Angst ist ein Signal dafür, dass der Schritt hinausgeht aus der Komfortzone, und wirklich Neuland betreten wird – und im Wandel so gesehen immer ein gutes Zeichen.

Die Autorin: Als Trainerin, Coach und Organisationsentwicklerin begleitet **Tanja Gerold** seit zwölf Jahren Menschen und Unternehmen in Transformationsprozessen. Zuvor sammelte sie 20 Jahre Führungserfahrung im internationalen Umfeld. Kontakt: www.koment.org



Foto: Tanja Gerold

Weiterbildung gesucht?

Auf **Seminarmarkt.de** können Unternehmen gezielt ihren Weiterbildungsbedarf ausschreiben. Sie erreichen auf direktem Weg Seminarinstitute und Experten.

Veröffentlichen Sie **kostenlos** Ausschreibungen für firmeninterne Trainings, Stellenangebote oder Projekt- und Kooperationsangebote.

Jetzt **kostenfreies** Gesuch starten auf

seminarmarkt.de/Gesuche

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform



MeinungsMonitor

Jetzt teilnehmen und **einen von drei Büchergutscheinen** für das Verlagsprogramm von **managerSeminare** gewinnen.

Wie digital wird Führung?

In Zeiten, in denen Hierarchien immer stärker infrage gestellt werden und gleichzeitig die Digitalisierung voranschreitet, befindet sich der Führungsjob in einer Phase des Umbruchs. Was kann, was sollte Führung in Zukunft leisten? Braucht es überhaupt noch Führung? Und wenn ja: *Wer* sollte führen? Die Person, die es auf der organisationalen Karriereleiter am weitesten gebracht hat? Diejenige, die am besten geeignet ist, ein Projekt temporär zu leiten? Das ganze Team, indem es gemeinschaftlich Entscheidungen fällt? Oder gar – eine Künstliche Intelligenz (kurz KI)?

So abwegig ist die letzte Frage nicht. Denn während der Corona-Pandemie hat sich gezeigt, welche Dynamik ein Digitalisierungsschub auch ins Thema Führung bringen kann. Sehr rasch unterstützten digitale Tools die plötzlich flächendeckend nötig gewordene Führung auf Distanz. Und: Mit Homeoffice, hybrider Arbeit und der Unterstützung der Führungskommunikation durch digitale Systeme ist die Entwicklung noch lange nicht abgeschlossen. Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran – so sehr, dass KI-Systeme menschliche Führungstätigkeit in ihren verschiedenen Facetten zukünftig womöglich nicht mehr nur unterstützen, sondern sogar ersetzen könnten.

Was das bedeuten würde und wo dabei der Mensch bleibt, werden wir in der übernächsten Ausgabe von **managerSeminare** beleuchten. Vorab interessieren wir uns für Ihre Ansichten zur Zukunft der digitalen Führung, die wir – wie immer anonym – auswerten werden. Unter allen Einsendern verlosen wir drei Gutscheine für das Verlagsprogramm von **mangerSeminare** im Wert von jeweils 50 Euro. jum

Hier geht's zur Online-Umfrage:
www.managerSeminare.de/Monitor



Mitmachen.
Entscheiden. Gewinnen.

Einsendeschluss: 18. August 2022

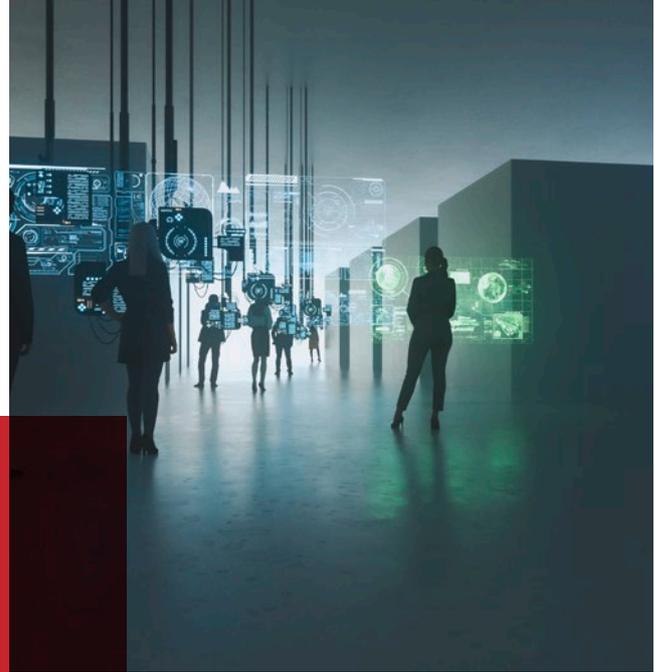


Foto: gremlin/Stock

1. Welche Rolle wird KI zukünftig im Führungskontext spielen?

- Sie wird Führungskräften v.a. standardisierte Aufgaben wie die Personalplanung abnehmen.
- Sie wird Führungskräften Empfehlungen für Entscheidungen geben, aber nicht selbst entscheiden.
- Sie wird menschliche Führung weitgehend ersetzen und eigenständig Entscheidungen treffen.
- Sie wird Führungskräften auch personalbezogene Aufgaben wie das Feedbackgeben abnehmen.
- Kann ich nicht sagen.

2. Welche Aufgaben können KI-Systeme Führungskräften in Zukunft gut abnehmen?

- Koordinationstätigkeiten wie die Dienstplanerstellung.
- Coachingaufgaben (etwa per Chatbot).
- Feedbackgeben in Echtzeit.
- Die Analyse und Kontrolle von Prozessen.
- Die Entscheidungsvorbereitung mittels Datenauswertung.
- Die adressatengerechte Verteilung von Informationen.

3. Was könnten Vorteile einer durch KI unterstützten Führung sein?

- Durch die Übernahme von Routinetätigkeiten haben Führungskräfte mehr Zeit für anderes.
- Entscheidungen, die durch KI(-Unterstützung) getroffen werden, stehen auf sehr solidem Boden.
- Chatbots und Co. haben stets Zeit für die Mitarbeitenden.
- Einem Chatbot vertrauen Mitarbeitende mitunter eher als einer Führungskraft.
- KI kann gerechtere Entscheidungen treffen.

4. Welche Probleme können entstehen, wenn KI menschliche Führung unterstützt oder gar ersetzt?

- Bei Personalentscheidungen per KI kann die Individualität Einzelner hinter den Daten verschwinden.

- Ist ein Algorithmus vorurteilsbehaftet programmiert, entscheidet er unfair.
- Es kann demotivierend sein, wenn zunehmend KI-Systeme Entscheidungen fällen.
- Es besteht die Gefahr einer missbräuchlichen Verwendung erhobener Daten.
- Bislang fehlt vielen die Kompetenz zur ethischen Bewertung von und zum Umgang mit KI.

5. Welche Skills brauchen Führungskräfte, wenn KI in Zukunft Leadership-Aufgaben übernimmt?

- Sie brauchen ein tiefes, auch technisches Verständnis dieser Systeme, bis hin zu Programmierkenntnissen.
- Sie brauchen ein Grundsatzverständnis von Mensch-Maschine-Interaktion und Data Analytics.
- Sie müssen die ethischen Implikationen des KI-Einsatzes bewerten.
- Sie müssen fähig sein, den KI-Einsatz so zu steuern, dass er einen Mehrwert bringt.
- Sie müssen Mitarbeitenden durch Transparenz und Kompetenzförderung Ängste im Umgang mit KI nehmen.
- Sie müssen Kompetenzen ausbilden und bei anderen fördern, die es verstärkt braucht, wenn KI Routineaufgaben übernimmt (Kreativität, Eigenverantwortung ...).

Die Gewinner

In der vorletzten Ausgabe haben wir zum Thema „Brauchen wir mehr Regeln?“ gefragt. Über einen Büchergutschein können sich freuen:

- Ben D. aus 48159 Münster
- Sarah H. aus 71083 Herrenberg
- Susanne K. aus 32051 Herford

Interview über New Learning

Empowerment fürs Lernen

Was haben wir in der Pandemie-Zeit übers Lernen gelernt? Wie hat sich das Corporate Learning verändert, und wie muss es sich weiterentwickeln, damit es das Label New Learning wirklich verdient? Antworten von der Lernforscherin Anja Schmitz, mit der wir auf der Learntec, Europas größter Messe für digitale Bildung, Anfang Juni gesprochen haben.

Preview

► **Pandemie-Lektionen:**

Warum Lernen noch wichtiger wird und vielfältiger werden muss

► **Radikaler Rollback vs. neugieriges Nachspüren:**

Wie das Corporate Learning auf die Pandemie-Erfahrungen reagiert

► **Kursziel Kollaboration und Co-Creation:** Wann analoges Lernen auch in einer digitalisierten Welt der bessere Weg ist

► **Vergessener Rahmen:**

Warum die Versuche zur Einführung selbstgesteuerten Lernens in Organisationen seit einem halben Jahrhundert scheitern

► **Empowert durch Erleben:**

Wie Lernerlebnisse gestaltet werden müssen, damit selbstgesteuertes Lernen passiert

Wir haben jetzt zweieinhalb Jahre Pandemie hinter uns. Was haben wir in dieser Zeit übers Lernen gelernt?

Prof. Dr. Anja Schmitz: Wir haben ganz klar gelernt, dass Lernen zum zentralen Schalthebel wird, der Transformation, der Veränderung, ja eigentlich aller Anpassungsprozesse. Und wir haben gelernt, dass Lernen vielfältiger werden muss. Das gilt auch und vor allem für die Lernformate. Wir kommen ja aus einer Zeit, in der wir beim Lernen sehr dominant in Präsenz unterwegs waren. Das hat dann aufgrund der Pandemie plötzlich nicht mehr funktioniert. Die One-size-fits-all-Lösung ist da sofort an ihre Grenzen gestoßen. Vielfältige Lösungen sind deutlich robuster – und daher gerade in solch unsicheren Zeiten wie der heutigen so wichtig. Konkret hat es in der Pandemie-Situation natürlich primär an digitalen Lernformaten gefehlt.

Ist diese Einsicht durch die Pandemie-Erfahrung überall angekommen?

Ich erlebe ganz Unterschiedliches. Auf der einen Seite sehen wir in vielen Unternehmen eine große Regression oder eine Art Rollback. Das Lernen wird wieder in großem Stil zurück in die Präsenz geholt,

das Old Normal des Präsenzlernens einfach wieder zum New Normal erklärt. Die Sehnsucht nach verllorener Kontrolle spielt dabei sicher eine wesentliche Rolle: „Ich will als Führungskraft schon gerne wieder wissen, was meine Mitarbeitenden gerade machen und wo sie eigentlich sind.“ Auf der anderen Seite sehen wir aber auch eine neue, sehr neugierige Auseinandersetzung mit den Themen Lernen und Lernformate. Vielerorts wird in die Analyse gegangen: Was hat beim neuen digitalen Lernen in der Ausnahmesituation gut geklappt, was noch nicht so gut, und wie kann es besser gehen? Dieser Weg läuft auf eine Synthese – aus bewährten und neuen Lernwegen – zu und damit zu einem neuen höheren Entwicklungsniveau des Lernens. Das wird sich durch vielfältigere Formate auszeichnen, digitale wie analoge, wobei Erstere stark zunehmen werden. Unsere These, die wir auch bereits im Thinktank Learning der Messe Zukunft Personal formuliert hatten: Digital wird beim Lernen das New Normal, Präsenz zur begründeten Ausnahme.

Welche Gründe können denn für analoges Lernen sprechen?

Die Frage ist gar nicht so leicht zu beantworten. Denn ja, Präsenzlernen ist wertvoll, wir



Foto: Messe Karlsruhe / Behrendt und Rausch

Lernpause auf der Learntec: Bei sommerlichen Temperaturen konnten sich die Teilnehmenden auf der grünen Wiese zurücklehnen oder in Austausch gehen.

Foto: Messe Karlsruhe / Behrendt und Rausch



Erstmals hatte die Learntec einen eigenen Space New Work.

Learntec 2022

New Work – New Learning

Dass **Lernen und Arbeiten noch stärker als bisher zusammengedacht werden** müssen, war ein großes Thema auf der Learntec, die dieses Jahr außerturnusmäßig vom 31. Mai bis 2. Juni stattfand. So gab es auf der Messe in Karlsruhe erstmals explizit „New Work“, genauer einen New Work Space. In Halle 2 fand sich ein Stand, auf dem Besucher und Besucherinnen in Workshops mit Lego® Serious Play® **Zukunftsbilder des Lernens und Arbeitens** gemeinsam gestalten konnten. Flankiert wurden die Workshops von Vorträgen rund um das Thema New Learning, gehalten unter anderem von Anja Schmitz, Professorin für Personalmanagement an der FH Pforzheim (im Interview), und Development-Enthusiast Jan Foelsing. Die beiden New-Learning-Experten wirkten bei der Gestaltung der ersten Sonderfläche mit, auch nächstes Jahr werden sie wieder mit von der Partie sein. Dann aber soll New Work eine eigene Halle bekommen, denn ab 2023 wird die auf moderne Arbeitskonzepte und Unternehmenskultur ausgerichtete „**New Work Evolution**“ (NWE) der AppSphere AG in die Learntec integriert. Damit ist auch ein flankierendes Kongressprogramm geplant, um allgemeinen arbeitsweltlichen Themen über digitale Lerntechnologien hinaus einen größeren Platz einzuräumen. Der Termin für 2023 steht bereits: 23. bis 25. Mai – es bleibt also bei einer frühlingshaften Zusammenkunft in Karlsruhe. Weitere Infos unter www.learntec.de.

Quelle: www.managerseminare.de

haben auch ein Bedürfnis danach und es kann, je nachdem, wie es gemacht ist, etwas ganz Besonderes sein. Grundsätzlich hilft bei der Entscheidung fürs Format immer ein Blick aufs Lernziel. Wenn es vor allem darum geht, Menschen in Austausch zu bringen und Kollaboration und Co-Creation anzuregen, dann macht ein analoges Setting Sinn. Wenn dagegen die reine Wissensvermittlung im Vordergrund steht, ist ein digitales Format in aller Regel die bessere

Wahl. Denn Wissensvermittlung geht digital mindestens genauso gut, oft sogar besser als im analogen Setting. Es macht heutzutage keinen Sinn mehr, Menschen zwei, drei Tage in einen Seminarraum zu setzen, nur um ihnen Wissen zu vermitteln. Vor allem dann nicht, wenn sie dafür auch noch durchs halbe Land reisen müssen.

Wenn es ums Lernen geht, wird aktuell viel über informelles Lernen gesprochen. Zu dieser Diskussion passt der Begriff des „Lernziels“ für mich nicht so gut.

Ja, du hast recht, das ist gerade ein großes Thema. Mein Kollege Jan Foelsing und ich diskutieren auch mit vielen Unternehmen: Sollen wir es überhaupt noch Lernen nennen? Und ist „Lernziel“ noch das richtige Wort? Oder sollten wir nicht besser von Problemlösung und Problemlösungszielen sprechen? Denn genau darum geht es normalerweise beim informellen Lernen – nicht darum, etwas zu lernen, sondern darum, ein Problem zu lösen. Das ist die Motivation. Stellen wir uns vor, das Problem lautet, ich möchte ein Baumhaus für mein Kind bauen, weiß aber nicht, wie das geht (Anmerkung der Redaktion: siehe dazu auch Lesetipp „Baut Baumhäuser“ im Kasten „Mehr zum Thema“). Dann greifen wir oft auf drei typische Wege der Problemlösung beziehungsweise des informellen Lernens zurück. Erstens: Ich frage meinen Nachbarn, lerne also von anderen Personen. Zweitens: Ich schaue mir ein Video auf Youtube an, nutze also verfügbare Wissensressourcen. Die dritte Variante ist die reflexionsbasierte: Ich überlege, was habe ich schon einmal gebaut, welche Erfahrungen habe ich dabei gemacht und wie kann ich die für mein aktuelles Bauprojekt nutzen. Alle drei Möglichkeiten dieses informellen Lernens werden natürlich auch in Unternehmen genutzt, allerdings gibt es hier noch deutlich Luft nach oben. Gleiches gilt übrigens auch für das formelle selbstgesteuerte Lernen, bei dem die Person ein Lernziel verfolgt und selbstverantwortlich zur Verfügung gestellte Lernangebote nutzt. Auch die werden oft kaum genutzt.

Was können Unternehmen tun, um selbstgesteuertes Lernen zu fördern?

Eine wesentliche Frage. Ich denke, wir müssen das systemisch, also ganzheitlich betrachten. Wir versuchen seit den 1970er-Jahren selbstgesteuertes Lernen in

die Organisationen zu bringen und wundern uns, warum es nicht funktioniert. Mittlerweile wissen wir: Wir haben in vielen Fällen den organisationalen Rahmen zu wenig bedacht. In den meisten Organisationen wurde und wird teils immer noch vor allem fremdgesteuert gearbeitet. Und wenn Menschen fremdgesteuert arbeiten, warum sollten sie dann selbstgesteuert lernen? Und wenn sie es dann doch machen – sich etwa ein Youtube-Video anschauen – dann werden sie auch noch komisch beäugt, das hören wir ganz oft. Hier braucht es andere Arbeits- und damit verbunden auch andere Lernkulturen. Beim entsprechenden Cultural Shift muss es vor allem darum gehen, dass dem Lernen im Allgemeinen und dem selbstgesteuerten Lernen im Besonderen im Unternehmen die Bedeutung zugemessen wird, die es in der heutigen Zeit besitzt. Dazu müssen wir auch an die Anreizsysteme ran: Führungskräfte werden ja primär dafür belohnt, wie viel Umsatz ihr Team gemacht oder wie viel Output es erbracht hat. Und nicht dafür, wie sehr sich die Teammitglieder selbstgesteuert weiterentwickelt haben. Und beides lässt sich natürlich nicht immer miteinander vereinbaren. Zumindest nicht kurzfristig. Mittel- und langfristig aber natürlich sehr wohl.

Zu einer ganzheitlichen Betrachtung gehört auch der Blick auf die einzelne Person ...

Natürlich. Auf der individuellen Ebene geht es erstens um die Frage, welche Lernkompetenz ist für selbstgesteuertes Lernen wichtig, oder besser gesagt, welche Lernkompetenzen in all ihren Varianten und wie lassen sich diese aufsatteln? Da sind wir beim Können. Und zweitens geht es um das Wollen. Wie lässt sich die Bereitschaft fördern, Verantwortung für das eigene Lernen und die eigene Entwicklung zu übernehmen? Wie lässt sich dieser Mindshift anstoßen? Zentral ist dabei sicher die Botschaft, dass wir uns in Richtung einer Creator Economy bewegen, die sehr projektorientiert funktioniert und sich durch häufigere Arbeitsplatzwechsel verbunden mit immer wieder neuen Kompetenzanforderungen auszeichnet. Um in dieser die eigene Employability aufrechtzuerhalten, ist selbstgesteuertes Lernen unverzichtbar.

Zum selbstgesteuerten Lernen befähigen, es erlauben, es anstoßen ... dazu zu ermächtigen oder zu empowern, wie

es in der aktuellen Diskussion oft heißt. Steht das für dich im Zentrum von New Learning?

Ja, lernbezogenes Empowerment würde ich als Kern von New Learning bezeichnen. Und zwar in mehrerlei Hinsicht. Erstens geht es um das Erleben von Selbstbestimmtheit: Ich kann über das Was, über das Wie, über das Wann und über das Wo des Lernens bestimmen. Zweitens, um das Erleben von Bedeutsamkeit. Lernen muss für mich bedeutsam



Mehr zum Thema

► Nicole Bußmann, Sarah Lambers: Learntec 2022 – Learnings übers Lernen.

www.managerseminare.de/Learntec-Learnings

Was haben wir während Corona über das Lernen gelernt? Welche Rolle spielen Führung und Personalentwicklung beim Lernen? Wie sieht die Zukunft des Lernens aus? Interviews mit vier Learning Experts, mit denen wir auf der Learntec gesprochen haben.

► Nele Graf: Agiles Lernen – Weiterbildung in Bewegung.

www.managerseminare.de/MS288AR01

Nicht immer ist agiles Lernen drin, wenn „agiles Lernen“ draufsteht. Nicht immer erfährt agiles Lernen die nötige Abgrenzung zu anderen neuen Lernkonzepten. Und nicht immer ist klar, dass es verschiedene Spielarten agilen Lernens gibt, die je nach Kontext mehr oder weniger sinnvoll sind. Agiles Lernen bringt das Lernen in Bewegung – und ist selbst ein Konzept in Bewegung.

► Jan Foelsing und Anja Schmitz: Reset für die Lernkultur – New (Work) Learning.

www.managerseminare.de/MS283AR01

Unternehmen reagieren auf den Druck der VUKA-Welt mit Hierarchieabbau, einer Intensivierung der Zusammenarbeit und der kreativen Befreiung von Mitarbeitenden und Teams. Was dabei oft vergessen wird: Der Übergang zu New Work kann nur funktionieren, wenn auch die Lernkultur ein neues Niveau erreicht. Vor allem neun Entwicklungsfelder müssen dafür in den Fokus geraten.

► Jan Foelsing, Anja Schmitz: Neues Corporate Learning Framework – Baut Baumhäuser!

www.managerseminare.de/MS258AR07

Eine Weiterbildung, die nicht Lernen heißt und die direkt zu Innovation und Wertschöpfung beiträgt? Ein neues Framework will ermöglichen, was wie ein kaum haltbares Versprechen klingt. Der Clou beim Value-creation Oriented Learning ist die Zusammenlegung von Lern- und Innovationsprozessen: In sogenannten Challenges sollen neue Produktideen oder Prozesse erdacht und ausprobiert und zugleich die dazu notwendigen Skills erworben werden.

„Es macht keinen Sinn mehr, Menschen zwei, drei Tage in einen Seminarraum zu setzen, nur um ihnen Wissen zu vermitteln. Denn Wissensvermittlung geht heutzutage digital mindestens genauso gut – oft sogar besser.“

sein, zu den Anforderungen meiner Rolle und meinen Werten passen. Zusammen mit Nele Graf habe ich die #nextPE-Studie zur Zukunft der Personalentwicklung durchgeführt, in deren Rahmen wir auch Lernende befragt haben. Eine häufige Rückmeldung: „Ich verstehe überhaupt nicht, welchen Beitrag mein eigenes Lernen zum Erreichen der Organisationsziele hat.“ Das ist ein Riesenthema, das wir lösen müssen. Hier braucht es mehr Klarheit: Angefangen von der Bedeutsamkeit des Lernens für die eigene Rolle im Job bis eben zur Bedeutsamkeit des eigenen Lernens für die gesamte Organisation. Bedeutsamkeit ist eine ganz wichtige Komponente beim Empowerment. Eine weitere ist das Erleben von Wirksamkeit. Ich muss erleben, dass das, was ich gelernt habe, eine Wirkung hat – es mir also etwa die Arbeit erleichtert oder mir mehr Möglichkeiten eröffnet, die Organisation mitzugestalten und Einfluss auf meinen Arbeitskontext auszuüben. Viertens geht es darum, sich im Lernprozess selbst als kompetent zu erleben. Das hat etwas mit den bereits angesprochenen Lernkompetenzen zu tun, aber auch mit Tool-Kompetenz. Ich muss die Tools beherrschen, um mich im Lernprozess wohl und sicher zu fühlen.

Hast du den Eindruck, dass die Personalentwicklung auf diese Aufgaben vorbereitet ist?

Ich erlebe viele Unternehmen, die sich zur Gestaltung des Lernens wirklich tiefe Gedanken gemacht haben, bei denen viel Veränderungsenergie da ist und die im Prozess auch schon sehr weit sind. Aber ich nehme auch eine große Gruppe von Organisationen wahr, die im Prozess noch

recht am Anfang stehen. Zwar ist die Erkenntnis, dass sich beim Lernen etwas verändern muss, dass es etwa mehr digitale Angebote braucht, auch bei ihnen zumeist vorhanden. Das ist erst einmal positiv. Also rollen sie die nächste E-Learning-Variante aus, das nächste Learning-Experience-System. Allerdings passiert dann halt zumeist erst mal gar nichts, heißt, die Lernangebote werden nicht angenommen und genutzt. Hier hat oft die Auseinandersetzung mit dem zentralen Faktor Empowerment noch nicht oder zu wenig stattgefunden. Oder es fehlt an Manpower und Womanpower, um die notwendigen Bedingungen zur Lernermächtigung zu entwickeln und das Empowerment zu begleiten.

Was wünschst du dir im Bereich Personalentwicklung – mit Blick auf die nächsten fünf Jahre?

Mein Wunsch ist, dass wir uns noch einmal fundiert in Co-Creation mit dem Business mit der Frage auseinandersetzen: Wo liegt für unsere Organisation die strategische Relevanz des Lernens? Was ist unser Zielbild des Lernens? Also wie soll Lernen in Zukunft aussehen, sodass es sowohl die Bedürfnisse der Lernenden als auch die Bedürfnisse der Organisation erfüllt? Und dass wir uns dann gemeinsam überlegen, wie wir da genau hinkommen können. Eine immer wichtigere Aufgabe wird dabei die Gestaltung des passenden Lernökosystems sein.

Wie sähe für dich ein ideales Zielbild aus?

Ein Lernen, das ganz stark durch empowerte Lernende charakterisiert ist, die bereit sind, Selbstverantwortung für ihre eigene Entwicklung in der Organisation zu übernehmen und das auch können, weil sie der organisationale Rahmen dahingehend unterstützt. Dabei können sie aus einer Vielfalt von Lernformen und Lernmöglichkeiten auswählen, sich im Team und über die Organisation hinaus vernetzen und gemeinsame Reflexionsprozesse anstoßen. Die Personalentwicklung bietet Orientierung und fungiert als Lernbegleiterin, macht aber keine Vorgaben. Gleiches gilt für die Umsetzung des Gelernten im Arbeitsalltag, bei der neben der Personalentwicklung auch die Führungskräfte als Begleiter und Unterstützer fungieren.

Das Interview führte Nicole Bußmann.

Foto: Anja Schmitz



Die Interviewte: **Dr. Anja Schmitz** ist Professorin für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim. Zusammen mit Jan Foelsing (mit im Bild) hat sie sich der Weiterentwicklung von Unternehmen zu lernförderlichen Organisationen verschrieben. Beim von Foelsing gegründeten Learning Development Institute (LDI) bringt sie ihre wissenschaftliche Expertise ein und wirkt als „Teilgeberin“ mit. Kontakt: www.hs-pforzheim.de/profile/anjaschmitz

Neugierig
wie Ihr
Lern-Ökosystem
wachsen kann?

consulting@time4you.de

4you
time4you

Digitalkompetenzen

Die vergessenen Hard Skills

In den vergangenen zwei Jahren hat die digitale Transformation einen enormen Aufschwung erfahren. Der Ausbau der dazu nötigen Kompetenzen hinkt dem Bedarf jedoch weit hinterher. Vor allem die digitalen und technologischen Hard Skills werden in vielen Unternehmen nicht rechtzeitig weiterentwickelt – auch weil unklar ist, welche überhaupt gebraucht werden. Höchste Zeit für einen strategischeren Zugang.

Preview

- ▶ **Vier Gründe:** Warum viele Mitarbeitende nicht die Digitalkompetenzen haben, die sie oder ihre Unternehmen brauchen
- ▶ **Eine Strategie:** Warum es für die bedarfsgerechte Vermittlung von digitalen Hard Skills einen Plan braucht
- ▶ **Drei Reifegrade:** Was sich aus den verschiedenen Herangehensweisen von Unternehmen über die eigene Organisation lernen lässt
- ▶ **Sieben Schritte:** Wie Unternehmen zu einer standardisierten Kompetenzentwicklung finden
- ▶ **Erfolgsfaktoren:** Wie der strukturierte Ausbau von digitalen Hard Skills gelingt

Durch Corona hat die digitale Transformation noch einmal zusätzlich Tempo aufgenommen. Die gestiegenen Anforderungen an digitale und hybride Zusammenarbeit verstärken damit ein Problem, das viele Unternehmen vorher schon hatten. Denn seit Jahren geht der Aufbau digitaler Kompetenzen zu schleppend und zu ungezielt voran – eine Langsamkeit, die immer mehr zur ernststen Gefahr für den Unternehmenserfolg wird. In einer Umfrage von StepStone und dem Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation aus dem Jahr 2021 geben 59 Prozent der Befragten an, dass ihnen für die künftigen Anforderungen der digitalen Arbeitswelt die Kompetenzen fehlen. Auch nach einer Studie des Cloud-Computing-Anbieters Amazon Web Services in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen AlphaBeta von 2022 glauben zwei Drittel der befragten Arbeitnehmenden aus Deutschland, dass sie mehr digitale Fähigkeiten benötigen, um mit den Veränderungen in ihrem Beruf zurechtzukommen.

Warum trotz des bekannten Bedarfs die digitale Qualifizierung so weit hinterher-

hinkt, hat vor allem vier Gründe: erstens ein verbreitetes Unverständnis, was genau digitale Kompetenzen sind. Denn damit Unternehmen überhaupt passende Lernangebote entwickeln können, braucht es erst einmal Klarheit darüber, was überhaupt gemeint ist. Sonst bleibt der Begriff eine Worthölse, die je nach Branche, Unternehmen, Abteilung oder Jobprofil sehr unterschiedlich interpretiert werden kann. Dass es an einer transparenten Definition oft fehlt, liegt nicht zuletzt daran, dass die Bandbreite der möglichen Themen, die unter den Begriff fallen, gewaltig ist, und von Data Literacy über die Programmierung und Bedienung von spezieller Software bis hin zu Digitaler Ethik reicht. Und selbst hinter scheinbar konkreten Formulierungen wie „Umgang mit Bürosoftware“ können sich weite Felder auftun, wenn man Vielfalt und Nutzungsmöglichkeiten der Programme betrachtet.

Was sind eigentlich digitale Kompetenzen?

Zweitens ist in vielen Organisationen unklar, welche Kompetenzen bei ihnen



Foto: iStock/Peoplimages

wo benötigt werden: Selbst wenn es eine grobe Vorstellung zum Beispiel in Form eines digitalen Skill Frameworks gibt, so ist der konkrete Bedarf noch lange nicht eruiert. Der unterscheidet sich je nach Unternehmensbereich und Jobprofil zum Teil extrem, und die Bedarfserhebung stellt die Personalentwicklung vor große Herausforderungen, zumal diese oft selbst

nicht unbedingt die Speerspitze digitaler Kompetenz bildet. Viele Unternehmen setzen ohnehin mehr auf die Qualifizierung von weichen, personalen Zukunftskompetenzen (s. Kasten „Digitalkompetenzen und Future Skills“), die im weitesten Sinne etwas mit Digitalisierung zu tun haben. Lange Zeit war Agilität der Dauerbrenner, allmählich ergänzt durch Themen wie Digital Leadership und New Work. Diese Fähigkeiten sind von großer Relevanz für die Arbeit in einer digitalisierten Welt, jedoch braucht es in vielen Berufen auch digitale und technologische Fachkompetenzen – Hard Skills, die bei der Qualifizierung der Mitarbeitenden oft eher stiefmütterlich behandelt werden.

Ein dritter Grund für die Defizite im digitalen Kompetenzaufbau liegt im Wildwuchs: Da Fachbereiche die notwendigen Qualifizierungen nicht zentral zur Verfügung gestellt bekommen, kümmern sie sich selbst darum. Die Folge sind Insellösungen, die nachteilig für die Organisation werden können. Wenn der Überblick über Bedarfe und Maßnahmen fehlt, ist ein strategisches Talent Management kaum möglich, ebenso wenig wie die Bündelung von Ressourcen. Erschwerend kommt hinzu, dass in vielen Unternehmen eigene Digitalbereiche aufgebaut werden, in denen sich Chief Digital Officers (CDOs) unabhängig von der Personalentwicklung um den Ausbau digitaler Kompetenzen kümmern.

Gesucht: Ein strategischer Ansatz

Ein letzter Grund für die schleppende Weiterentwicklung von Digitalkompetenzen ist der Mangel einer schlüssigen Idee, wie der enorm heterogene Entwicklungsbedarf praktisch befriedigt werden kann. Denn durchgeplante Ausbildungsprogramme sind zu schwerfällig, um mit der Digitalisierung Schritt halten zu können.

Natürlich sind nicht alle Unternehmen von allen Problemen gleichermaßen betroffen, aber für alle gilt, dass sie die Herausforderungen bewältigen müssen, die digitalen Kompetenzbedarfe rechtzeitig zu erfassen und zu bedienen – und zwar nicht nur einmal, sondern dauerhaft. Um das besser als bisher zu schaffen, braucht es einen strategischen Ansatz, der standardisiert und greifbar genug ist, um in der gesamten Organisation umgesetzt werden zu können, und dabei flexibel genug, dass kurzfristige Anpassungen möglich sind.

Digitalkompetenzen und Future Skills

Der rasante Wandel der Arbeitswelt sorgt dafür, dass immer neue Anforderungen an Mitarbeitende gestellt werden. Um in der VUKA-Welt zu bestehen, ist es für Unternehmen daher entscheidend, den permanenten Kompetenzbedarf bestmöglich zu bedienen. Im Vordergrund stehen dabei vor allem die sogenannten **Future Skills**. Dazu zählen – je nach Definition – zahlreiche soziale, emotionale und kognitive Fähigkeiten, die helfen sollen, mit komplexen Problemen in einem unbekanntem Kontext umzugehen, selbstorganisiert zu handeln und mit Unsicherheiten umzugehen. Das Spektrum reicht dabei von der Fähigkeit zur kreativen Problemlösung über Veränderungskompetenz bis hin zu spezifischen digitalen Kompetenzen.



Personal oder fachlich

Digitalkompetenzen machen einen großen Teil der Zukunftskompetenzen aus – und decken ihrerseits ein großes Spektrum ab. Um das zu sortieren, hilft – angelehnt an den Deutschen Qualifikationsrahmen DQR – eine Unterscheidung von personalen und fachlichen Skills. Zu Ersteren lassen sich Fähigkeiten zählen, die für die Arbeit in einer digitalisierten Welt wichtig sind, zum Beispiel Selbstlernkompetenz und Informationsbewertungskompetenz. In die fachliche Kategorie fallen Fertigkeiten wie das Programmieren oder Anwenden von Software.



Digital oder technisch

Laut Stifterverband unterscheiden sich digitale Future Skills noch einmal in digitale **Schlüsselkompetenzen** wie Digital Literacy, Digitale Kollaboration, Digital Learning und auch Agiles Arbeiten; und technologische Kompetenzen, also **Hard Skills** zu Data Analytics und Künstlicher Intelligenz, zu Softwareentwicklung, IT-Architektur, Hardware- und Roboterentwicklung oder Quantencomputing.

Andere Modelle wie das DigComp-Framework der EU treffen weitere Unterscheidungen. Für die Entwicklung einer Strategie zum strukturierten Aufbau von Digitalkompetenzen ist weniger wichtig, welche Definition zugrunde liegt, als dass im Unternehmen überhaupt Klarheit darüber herrscht, was geschult werden soll.

Frameworks und Quellen

- Das „Digital Competence Framework“ (DigComp) der EU: bit.ly/3nrWsYI
- Diskussionspapier des Stifterverbands „Future Skills 2021“ bit.ly/3P3EWWd
- „Framework für Data Literacy“ vom Hochschulforum Digitalisierung bit.ly/3lifuKl

Quelle: www.managerseminare.de; Johanna Voigt, Michael Schriber, Sonja Franzke

Aber wie kann so eine digitale Kompetenzstrategie aussehen? Dieser Frage sind wir von HRpepper Management Consultants gemeinsam mit der Uni Bayreuth mit einem explorativen Blick in die Praxis nachgegangen. Dazu haben wir Führungskräfte aus den Digital- und Weiterbildungsbereichen von acht Unternehmen, die insgesamt mehr als eine halbe Million Mitarbeitende beschäftigen, befragt (s. Kasten „Blick in die digitale Weiterbildungspraxis“). Aus dem Abgleich ihrer Vorgehensweisen und Maßnahmen mit der Studienlage haben wir ein Vorgehensmodell abgeleitet, eine Art Blaupause, wie sich Unternehmen der strukturierten Qualifizierung digitaler Kompetenzen annähern können.

Selbstverortung: Digitale Reife

Am Anfang stand die Standortüberprüfung: Wie steht es um die digitale Kompetenzstrategie? Dabei lassen sich unserer Erfahrung nach drei Reifegrade unterscheiden, wobei schon der erste ein zumindest teilweise strukturiertes Vorgehen bei der Qualifizierung digitaler Kompetenzen markiert.

Stufe eins: Organisationen im Frühstadium greifen bei der digitalen Kompetenzentwicklung auf standardisierte Kompetenz-Frameworks (z.B. DigComp, siehe Kasten „Digitalkompetenzen und Future Skills“) zurück oder passen diese bei Bedarf an. Kompetenzlücken und individuelle Entwicklungsstufen werden punktuell erfasst, die Kompetenzvermittlung entsprechend geplant. Da kein eigener Bereich für Digitalisierungsvorhaben besteht, kommt die Initiative zur Qualifizierung meist aus der Personalentwicklung, soweit diese über die

dafür notwendige Expertise verfügt, oder aus der IT. Qualifizierungsvorhaben sind in der Regel nicht organisationsweit abgestimmt, die Verantwortung liegt letztlich bei den Führungskräften der Fachabteilungen. Qualifizierungsanlässe entstehen häufig ad hoc, etwa bei der Einführung neuer Tools oder bei konkreten Anwendungsfällen.

Mittlerer Reifegrad: Digitale Kompetenzen werden nicht an pauschalen Frameworks erhoben, stattdessen werden Rollenprofile definiert. Vorhandene oder absehbare Bedarfe werden bereits teilstrukturiert erfasst, zum Beispiel bei Anlässen wie Projekt-Retrospektiven oder Mitarbeitergesprächen. Die Vermittlung von digitalen Kompetenzen funktioniert auf dieser Ebene mehrheitlich nach dem Gießkannenprinzip, zum Beispiel durch standardisierte Formate wie (externe) Schulungen oder (eingekaufte) Lerncontents. Zusätzlich dazu werden oft schon Formate wie Zukunftswerkshops, Impulsvorträge oder Netzwerkveranstaltungen angeboten, um den abteilungs- und unternehmensübergreifenden Wissensaustausch zu fördern. Einige Unternehmen erlauben auch ein spielerisches Ausprobieren von Tools, etwa zur digitalen Zusammenarbeit, um Hürden abzubauen und Anwenderkompetenzen zu fördern.

Wie professionell wird der Bedarf erfasst?

Organisationen mit **hohem Reifegrad** haben häufig einen eigenen Unternehmensbereich für digitale Maßnahmen, der einem Chief Digital Officer (CDO) und somit der höchsten Führungsebene untersteht. Digitale Trends werden strukturiert analysiert und in Ziele

Wenn Fachbereiche die notwendigen Qualifizierungen nicht zentral zur Verfügung gestellt bekommen, kümmern sie sich selbst darum. Die Folge sind Insellösungen, die auf Dauer zum Nachteil für die Organisation werden können.

LEADERSHIP kompakt

Power-Tools für den direkten Draht ins Team

Soforthilfe zur Mitarbeiterführung

2021, Almuth Wunsch, 128 Seiten

Buch **24,90 EUR** | eBook **22,40 EUR**

eBook nur **12,45 EUR** für **managerSeminare**-Mitglieder

www.managerSeminare.de/tb/tb-12086



LEADERSHIP kompakt

LESEPROBE

Gleich als eBook lesen





fortbildung1.de

Der Zertifizierte Mediator
 Ausbilder BM® und BAFM®
 Beginn: 22.09.2022

Coaching - Organisationsentwicklung - Supervision
 Zweijährige berufsbegleitende Führungskräfte-Weiterbildung
 Infoveranstaltung: 15.09.2022
 Beginn: 20.10.2022

neu bedacht

Kostenloses Programmheft anfordern:
www.fortbildung1.de | Stuttgart

+++ Über 45 Jahre Erfahrung +++

Unternehmen müssen die Herausforderung bewältigen, die digitalen Kompetenzbedarfe rechtzeitig zu erfassen und zu bedienen – und zwar nicht nur einmal, sondern dauerhaft.

auf Organisationsebene überführt, die auf die Geschäftsbereiche heruntergebrochen werden: Welche externen Faktoren machen eine Neuausrichtung des Bereichs erforderlich? Welche zusätzlichen Kompetenzen werden dafür gebraucht? Das Bild wird durch regelmäßige Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden ergänzt. Bei der Kompetenzvermittlung arbeiten Digital- und Personalentwicklungsbereich eng zusammen. Für die Basisqualifizierung stehen vielfältige Angebote, etwa in Form einer Learning-Experience-Plattform (LXP) zur Verfügung, um kombiniert mit Workshop- und Austauschformaten unterschiedliche Lernbedarfe zu adressieren. Lerndesign-Profis kümmern sich um die Aufbereitung maßgeschneiderter Qualifizierungsangebote oder individueller Lernreisen.

Die Reifegrade sind exemplarisch formuliert, reale Unternehmen werden im Detail abweichen oder Mischformen aufweisen. Dabei ist zu beachten, dass es hier um die Professionalität der Auseinandersetzung mit dem Thema geht. Der Reifegrad hängt auch von Faktoren wie Unternehmensgröße

und Marktumfeld ab, nicht jede Organisation muss daher gleich die höchste Stufe anpeilen. Es kann Sinn machen, sich z.B. zunächst an Kompetenzrahmenmodellen zu orientieren, bevor eigene Profile erstellt werden. Viele, vor allem kleinere, Unternehmen brauchen auch nicht zwingend eine Digitalabteilung, sondern kommen mit den Inputs aus Fach-, PE- und IT-Abteilungen gut zurecht. Trotzdem geben die drei Stufen zumindest eine ungefähre Vorstellung, wo die eigene Organisation einzuordnen ist – und welche Maßnahmen zur Reifegrad-erhöhung unternommen werden können.

Sieben Schritte für die Skill-Strategie

Eine Strategieentwicklung kann in sieben Schritten erfolgen:

1. Trends analysieren: Digitale Trends sind ein bewegliches Ziel und müssen daher regelmäßig analysiert werden (z.B. ein- bis zweimal jährlich). Dazu braucht es einen klaren Prozess, wie die Trends erfasst werden und auf welche Weise die Ergebnisse in die Unternehmens- oder Digitalstrategie einfließen. Weil ein Trend per se nicht anwendbar ist, muss für einzelne Bereiche oder Rollen heruntergebrochen werden, was er für das Geschäftsmodell und den individuellen Handlungsspielraum bedeutet.

2. (Fach-)Skills identifizieren: Im Rahmen der Interviews haben wir den Eindruck gewonnen, dass die befragten Unternehmen bei der Vermittlung *personaler* zukunftsrelevanter Kompetenzen (wie z.B. Netzwerkfähigkeit, Agilität oder Teamfähigkeit) besser aufgestellt sind als bei den *fachlichen* Future Skills, vielleicht, weil es sich eher um klassische Personalentwicklungsthemen handelt. Daher ist es empfehlenswert, den Fokus – quasi zum Ausgleich – besonders auf digitale Fertigkeiten im engeren Sinn zu legen: auf Schlüsselkompetenzen wie Data Literacy und auf technologisches Wissen wie Coding (siehe Kasten „Digitalkompetenzen und Future Skills“).

3. Zielgruppen segmentieren: Basisthemen wie die Nutzung von Kollaborationstools sollten grundsätzlich allen Mitarbeitenden angeboten werden. Für spezifische digitale Qualifizierungen ist es jedoch sinnvoll, Zielgruppen zu segmentieren, die sich nicht an Abteilungen oder Hierarchien orientieren, sondern an definierten Rollen.

Blick in die digitale Weiterbildungspraxis



Umfragen weisen immer wieder darauf hin, dass digitale Kompetenzen in Unternehmen nicht im ausreichenden Maß vorhanden sind, sei es weil der Bedarf nicht erkannt wurde oder weil es an der Vermittlung hapert. Daraus entstand das Interesse, Unternehmen mit einer mehr oder weniger ausgeprägten Kompetenzstrategie zu untersuchen und daraus Erkenntnisse für andere Organisationen abzuleiten

► Qualitative Befragung

Der Blick in die Praxis geschah mittels einer strukturierten qualitativen Recherche, durchgeführt von HRpepper Management Consultants in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entrepreneurship & Innovation der Universität Bayreuth. Befragt wurden Führungskräfte der mittleren und oberen Ebene aus dem Digital- oder Qualifizierungsbereich (z.B. Chief Digital Officer, Leitung Digitalbereich, Head of Diagnostics & Assessments etc.) aus insgesamt acht Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit. Dazu gehörten – neben der Hapag-Lloyd AG, der Berliner Stadtreinigung und dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken – drei global agierende Konzerne aus den Bereichen Logistik, Luftfahrt und Stahl, eine Direktbank und ein IT-Systemhaus. Die Unternehmen beschäftigen zusammen mehr als 600.000 Mitarbeitende.

Quelle: www.managerseminare.de; Johanna Voigt, Michael Schriber, Sonja Franzke



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS293AR08

Tutorial



Digitalkompetenzen strategisch vermitteln

Damit in Unternehmen die nötigen digitalen und technologischen Kenntnisse vorhanden sind, braucht es eine vorausschauende und zugleich flexible Qualifikationsstrategie. Für deren Entwicklung und Einführung haben sich einige Erfolgsfaktoren bewährt.

Digitale Kompetenzen konkret definieren

Die Basis für eine strategische Herangehensweise bildet ein gemeinsames Verständnis von digitalen Kompetenzen. Nur so können zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden. Kompetenzbedarfe sollten möglichst konkret formuliert werden („Muss X mit Y können“), und zwar für einzelne Zielgruppen bzw. Rollen, je nach ihren Aufgaben und Tätigkeitsprofilen.

Lernorientiertes Mindset fördern

Die Förderung von Digitalkompetenzen ist nicht nur für Unternehmen wichtig, auch Mitarbeitende profitieren, wenn es darum geht, zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Um ihre Lernbereitschaft zu erhöhen, ist es daher wichtig, aus Perspektive der Anwender zu argumentieren, damit sie verstehen, warum sie sich mit digitalen Technologien beschäftigen sollen und welchen persönlichen Nutzen sie daraus ziehen können.

Praxis geht vor

Auch wenn Basistrainings wichtig sind, die Erfahrung durch direkte Anwendung ist meist wirkungsvoller. Daher sind praktische Projekte oder spielerische Zugänge – am besten freiwillig – ein wichtiger Bestandteil jeder Qualifikationsstrategie.

Wandel einplanen

Der permanente Technologiewandel erfordert eine hohe Flexibilität der Anforderungsprofile und Lernangebote. Permanente Trendanalysen, eine transparente Bedarfserfassung und stetiger Austausch mit den operativen Geschäftsbereichen sind dafür essenziell.

Individuell vs. standardisiert

Digitale Kompetenzen sind für alle Bereiche wichtig, allerdings mit zum Teil deutlichen Unterschieden. Für eine strategische Herangehensweise ist zwischen Standardisierung und individueller Anpassung abzuwägen.

Management Attention

Zur nachhaltigen Entwicklung und Verankerung von Digitalkompetenzen im Unternehmen ist die Unterstützung der Managementebene essenziell. Führungskräfte fungieren dabei als Botschafter, die das Verständnis für digitale Kompetenzen fördern können.

Lernerfolg messen

Der Lernerfolg eingesetzter Maßnahmen wird oft nur über Feedbacks in Form allgemeiner Umfragen erhoben oder via wenig aussagekräftiger KPIs, wie Aufrufe einer Lerneinheit, gemessen. Um die Effizienz von Maßnahmen steigern zu können, braucht es detailliertere Rückmeldungen, in die neben der Zufriedenheit mit einem Lernangebot auch die Umsetzung des Gelernten sowie die Ergebnisse für das Unternehmen einfließen.

Proaktive Kommunikation

Wichtig bei der Förderung von Digitalkompetenzen ist, möglichst alle Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Dies kann durch offene Kommunikation und eine (gemeinsam) entwickelte Vision gefördert werden. Gerade im Umgang mit digitalen Transformationen fehlen oft klare Ziele, die in der Folge dann auch nicht gemeinsam umgesetzt werden können.



Quelle: www.managerseminare.de, Johanna Voigt, Michael Schriber, Sonja Franzke; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Wir haben den Eindruck gewonnen, dass Unternehmen bei der Vermittlung personaler Kompetenzen wie Netzwerkfähigkeit, Agilität oder Teamfähigkeit besser aufgestellt sind als bei den fachlichen Future Skills wie Data Literacy und Coding.

Ausschlaggebend sind dabei spezifische Bedarfe, die sich wiederum aus Tätigkeitsfeldern und Aufgaben ergeben. Um der Arbeitsrealität der Zielgruppen gerecht zu werden, braucht es intensiven Austausch mit den Zielgruppen. Auch Methoden wie das Erstellen von Personas können helfen.

4. Aktuelle und aufkommende Bedarfe erheben: Die Bedarfserhebung sollte in zwei Blickrichtungen gehen. Zum einen sollte die Differenz zwischen bestehenden und benötigten Kompetenzen erhoben werden. Hier eignen sich Befragungen oder Self-Assessments, für einzelne Zielgruppen können auch gemeinsame Development Center sinnvoll sein. Auch Anlässe, bei denen ein Bedarf sichtbar wird (z.B. ein gescheitertes Projekt, die Einführung einer Software etc.), sollten erfasst werden. Zum anderen sollten bestehende Weiterbildungsangebote daraufhin abgeklöpft werden, auf welche Kompetenzen sie einzahlen und wo noch Lücken bestehen.

5. Zielbilder gemeinsam erarbeiten: Nun geht es darum, alle gesammelten Informationen zusammenzuführen und mit der jeweiligen Zielgruppe ein Zielbild zu entwickeln sowie eine Roadmap, wie dieses Qualifizierungsziel zu erreichen ist. Die Lücken zwischen vorhandenen und gewünschten Kompetenzen sind naturgemäß vor allem am Anfang groß, weswegen Prioritäten zu klären sind. Aus strategischer Sicht ist besonders darauf zu achten, dass zwischen den Notwendigkeiten des opera-

tiven Geschäfts und einer möglichst großen Standardisierung und Stringenz aller Maßnahmen vermittelt werden muss.

6. Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln: Digitale Lernplattformen wie LXP, auf denen eine Vielzahl von Lerncontents und -formaten kuratiert ist, sind eine gute Basis für selbstorganisiertes Lernen, da sie immer verfügbar sind und schnell an veränderte Bedarfe angepasst werden können. Die Inhalte können „von der Stange“ gekauft oder eigens produziert werden, manche Unternehmen setzen auch auf User-generated Content. Ergänzt wird das Angebot durch aufbereitete Lernpfade, die auf die spezifischen Bedarfe der Zielgruppen abgestimmt sind. Idealerweise kommen zur Theorievermittlung auch praxis- und erlebnisorientierte Angebote hinzu sowie interaktive Austausch- und Experimentierformate wie Workshops oder Hackathons.

7. Wirksamkeit messen: Die Wirksamkeitsmessung liegt im Kern eines kontinuierlichen Prozesses – und einer professionellen Qualifizierungsstrategie. Dazu eignet sich das 4-Stufen-Evaluationsmodell nach Kirkpatrick, welches eine validierte Grundlage zur Überprüfung der Effektivität von Lernprogrammen bietet. Nach dem Modell wird nicht nur die Zufriedenheit mit einem Lernangebot überprüft, sondern auch die langfristige Umsetzung des Gelernten sowie die Ergebnisse für das Unternehmen. Erkenntnisse aus Befragungen der Lernenden können durch KPIs (z.B. die Nutzung der Werkzeuge zur virtuellen Zusammenarbeit) ergänzt werden. Werden LXP eingesetzt, lassen sich weitere KPIs zur Nutzung oder zu Qualitätsbewertungen ableiten.

Iteratives Vorgehen und andere Erfolgsfaktoren

Für das Vorgehensmodell ist entscheidend, dass es keinen einmaligen Prozess, sondern eine ständige Annäherung an ein flüchtiges Thema beschreibt, die immer wieder wiederholt werden muss. Nur so kann eine Kombination aus einem standardisierten und für alle greifbaren Vorgehen und einer flexiblen Gestaltung des Lernangebots gelingen. Aufgrund dieser stark iterativen Vorgehensweise liegt ein hohes Gewicht auf dem ständigen Austausch mit der Zielgruppe und einer umfangreichen Wirksamkeitsmessung.

Worauf es sonst noch ankommt, zeigen die Erfolgsfaktoren, die wir durch den Blick in die Unternehmenspraxis ausma-



Mehr zum Thema

► **Dennis Fischer: Job Skills in Zeiten der Automatisierung – Die Zukunft ist menschlich.**

www.managerseminare.de/MS292AR06

Viele Jobs, die heute noch gebraucht werden, können Künstliche Intelligenzen zukünftig effizienter erledigen. Für Millionen Menschen stellt sich damit die Frage, wie sie sich aufstellen müssen, um gegen die Maschinen bestehen zu können.

► **Jan Foelsing: Future Skills aufbauen – Up oder Re?**

www.managerseminare.de/MS285AR03

Der Übergang in die digitale Netzwerkgesellschaft fordert neue Fähigkeiten und führt zugleich dazu, dass viele bisher gefragte Kompetenzen überflüssig werden – und das schon bald. Aber welches Skillset ist wirklich zukunftsfähig?

chen konnten (mehr dazu im Tutorial): Dazu gehört, digitale Kompetenzen möglichst konkret zu definieren, weil ein gemeinsames Verständnis die Basis jeder Strategie ist. Für höhere Reifegrade müssen die nötigen Qualifikationen rollen- bzw. aufgabengerecht spezifiziert werden. Die Qualifikationsmaßnahmen sollten aus Sicht der Anwender begründet werden, damit die verstehen, warum sie sich mit digitalen Technologien beschäftigen sollen und welchen Nutzen sie daraus ziehen können. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Schaffung von Verbindlichkeit, etwa durch eine Pilotphase, in der Raum fürs Lernen und Ausprobieren geschaffen wird, damit Mitarbeitende Erfahrungen sammeln und Vertrauen aufbauen können. Letztlich ist auch, wie bei allen Bemühungen um eine bessere Lernkultur in Unternehmen, eine offene und transparente Kommunikation nötig, um möglichst alle Mitarbeitenden miteinzubeziehen und gemeinsame Ziele zu entwickeln.

Warum nicht gleich New Learning?

Apropos Lernkultur: Warum, könnte man kritisch fragen, brauchen wir überhaupt einen solch komplexen Strategieprozess, um der Herausforderung des digitalen Kompetenzaufbaus gerecht zu werden? Schließlich gelten solche Top-down-Ansätze als überholt, während selbstorganisierendes, an eigenen Interessen und Bedürfnissen ausgerichtetes Lernen als die schnellere und anpassungsfähigere Alternative gilt. In einer perfekten Welt hätten wir die New-Learning-Vision bereits erreicht: Alle Mitarbeitenden sähen den Bedarf, sich stetig weiterzuentwickeln, wüssten, was und wie sie lernen müssen, und erhielten dafür kuratierte Angebote, die sie dann intrinsisch motiviert in Anspruch nehmen würden.

In der Realität ist es allerdings so, dass die dafür notwendigen Voraussetzungen oft nicht vorhanden sind, weder aufseiten der Unternehmen noch der Mitarbeitenden. Um die digitale Transformation voranzubringen, gehört daher auch heute noch ein gewisses Maß an Standardisierung, Planbarkeit und Kontrolle zum strategischen Kompetenzaufbau. Nur so ist es möglich, sich einen Überblick über notwendige digitale Kompetenzen zu verschaffen und dem extrem schnellen Wandel und den heterogenen Bedarfen gerecht zu werden.

Dabei ist ein solches Vorgehen kein Gegenentwurf zu New Learning, sondern eher die Basis. Der explorative Blick in die Praxis hat gezeigt, dass mit steigendem Reifegrad die Selbstlern- und Social-Learning-Elemente zunehmen, Lernende freier darin sind, ihren Lernpfad zu bestimmen oder eigene Inhalte mit anderen zu teilen. Aber auch dafür braucht es einen strategischen Ansatz, um ineffiziente Lösungen zu vermeiden und gute Selbstlernangebote machen zu können. Und natürlich muss dieser Prozess permanent verbessert werden. Ganz im Sinne des Human Business Design geht es also auch bei der Entwicklung einer digitalen Kompetenzstrategie darum, immer wieder an den Bedürfnissen der Lernenden anzudocken, einen gemeinsamen Erkenntnisprozess zu kreieren und die Ergebnisse konstruktiv zu integrieren.

Johanna Voigt, Michael Schriber, Sonja Franzke

Die Autoren: **Johanna Voigt** ist Senior Consultant bei HRpepper Management Consultants im Bereich Learning & Development mit den Schwerpunkten Entwicklung von Zukunftskompetenzen sowie digitales Lernen. Kontakt: www.linkedin.com/in/johanna-voigt-geb-matthes-4561a265



Foto: Johanna Voigt

Michael Schriber ist Senior Experte bei HRpepper Management Consultants im Bereich Organisationstransformation mit den Schwerpunkten innovationsfördernde Organisationsstrukturen und Vermittlung von agilen Projektmanagement-Kompetenzen. Kontakt: www.linkedin.com/in/michael-schriber



Foto: Michael Schriber

Sonja Franzke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Entrepreneurship und Innovation der Universität Bayreuth. Ihre Forschung beschäftigt sich unter anderem mit digitalen Startups und deren Geschäftsmodellen sowie der Förderung von unternehmerischem Verhalten von Mitarbeitenden. Kontakt: www.eship.uni-bayreuth.de/de/team/franzke_sonja/index.php



Foto: Sonja Franzke

schlauer



lernen

Ideenkiller Bildschirmarbeit

Henning Beck erklärt, wie wir nicht nur lernen, sondern auch verstehen.

Man stelle sich vor, die Corona-Pandemie wäre vor 20 Jahren über uns hereingebrochen: Wir wären aufgeschmissen gewesen. Keine Möglichkeit für Online-Meetings, keine Videocalls im Homeoffice, kein gemeinsames Bearbeiten von digitalen Dokumenten in der Cloud. Doch nach über zwei Jahren zwangsverordneten Homeoffice-Phasen stellt sich nun die Frage, ob das ein wirklich zukunftsfähiges Modell ist: Leute digital zu Meetings dazuschalten und so viel wie möglich von zu Hause arbeiten zu lassen. Während die ersten Unternehmen frohlocken und die eingesparten Büroflächen durchkalkulieren, bringen streitbare Typen wie Elon Musk einen anderen Wind in die Sache: Wer nicht wieder ins Büro will, solle gerne „woanders so tun, als würde er arbeiten“ und kündigen. Der Chef-Entwickler von Künstlicher Intelligenz bei Apple hat das im Übrigen vor einigen Wochen getan. Denn seiner Ansicht nach war die unflexible Homeoffice-Regelung von Apple nicht mehr zeitgemäß. Doch ist das Arbeiten mit Videocalls im Homeoffice wirklich so schädlich wie befürchtet?

Zumindest wenn es um den Aspekt der Kreativität geht, schon. Mittlerweile häufen sich die Studien, die gerade dem kreativen Austausch substanzielle Nachteile durch Videocalls zuschreiben. So untersuchte man im Frühjahr dieses Jahres, welchen Effekt virtuelle Kommunikationsformen auf den Ideenreichtum der Leute hat. Ergebnis: Sobald Leute in einem Videogespräch auf neuartige Ideen kommen sollen, tun sie sich besonders schwer. Der Grund liegt am digitalen Gerät an sich. Jeder, der schon mal in einem Videocall war, kennt nämlich das Phänomen, dass man nicht so genau weiß, wo man hinschauen soll. In die Kamera? Dann schaut man in ein schwarzes Loch. Auf das Bild der anderen Person? Dann schaut man sie nicht direkt an. Folge: Der Bildschirm bindet wie ein Magnet unsere

Aufmerksamkeit. Genau das ist schädlich für den kreativen Prozess, denn Menschen kommen immer dann auf gute Ideen, wenn sie ihre Blicke schweifen lassen. Man schaut für kurze Zeit ins Leere mit der Folge, dass wir in diesem Moment nicht mehr analytisch, sondern assoziativ denken. Das Gehirn aktiviert genau in diesem Moment extra ein weit verzweigtes Nervennetzwerk im hinteren Bereich des Kopfes und reguliert das fokussierte Denken im Stirnbereich herunter. Genau dieses wortwörtliche Über-den-Tellerrand-Schauen wird in Online-Meetings unterbunden.

Hinzu kommt der Effekt, dass Videocalls oftmals sehr strukturiert und orchestriert sind. Genau dann sind Videogespräche auch sinnvoll einsetzbar. In der gleichen Kreativitätsstudie kam nämlich ebenfalls heraus: Die Teilnehmer von Videogesprächen waren zwar weniger gut im Finden neuer Ideen, doch wenn es um das Auswählen der besten Ideen ging, waren sie genauso gut darin wie die Personen, die sich persönlich begegneten. Sprich: Analytisches und organisierendes Arbeiten gerne vor dem Bildschirm, digital und virtuell. Doch das kreative Arbeiten bleibt eine analoge Angelegenheit. Denn der spontane Austausch bleibt wichtig, um nicht gleich in einem analytischen Denkmodus gefangen zu werden. Als Steve Jobs das Pixar-Gebäude konzipierte, war genau das die ursprüngliche Idee: dass man nämlich nur einen Toilettenbereich für alle 1.200 Angestellten einbaute. Denn jeder, egal ob aus dem Vorstand oder als Azubi, muss irgendwann aufs Klo – und diese spontanen abteilungsübergreifenden Begegnungen machen Menschen wirklich kreativ. Natürlich hat man mehrere Toiletten eingebaut, Hygiene ist schließlich ebenfalls nicht unwichtig beim persönlichen und kreativen Austausch. Solange man auf eine Balance zwischen digitalen und physischen Arbeitsformen achtet.

Henning Beck



Foto: Marc Fippel

Der Autor: **Henning Beck** ist Neurowissenschaftler, und zwar einer der verständlichen. In Vorträgen und Seminaren vermittelt er die spannenden Themen des Gehirns. Sein aktuelles Buch heißt „Das neue Lernen heißt Verstehen“. Kontakt: www.henning-beck.com

Jetzt
bewerben!

Der einzigartige Zertifikatslehrgang der German Speakers Association e.V.,
des Berufsverbandes deutschsprachiger Redner

Braucht Ihr Business / Ihre Karriere jetzt einen neuen Impuls?

VOM TRAINER ZUM KEYNOTE SPEAKER

**Profitieren Sie bei Ihrer beruflichen Qualifizierung von den Besten der Branche.
Die GSA AKADEMIE vermittelt Ihnen das gesamte Wissen, das Sie als Speaker brauchen:**

- Der einjährige, berufsbegleitende Lehrgang berücksichtigt die erforderliche Zeit für Ihre Entwicklung zum perfekten Vortrag
- Sie lernen ausschließlich Best Practices - von absoluten Profis
- Als neutraler und seriöser Berufsverband verfügt die GSA über Top-ExpertInnen für alle Aspekte von der authentischen Positionierung über die Performance bis hin zum Business
- Über 35 Seminare mit über 30 SpezialistInnen decken das gesamte Wissens- und Praxisspektrum ab
- Zwischen den Präsenz-Wochenenden bleibt Zeit, das Erlernte zu praktizieren
- Sie lernen im exklusiven Kreis von max. 18 Teilnehmenden
- Sie lernen praxisorientiert - inkl. Bühnenauftritten mit und ohne Publikum
- Wie 170 AbsolventInnen vor Ihnen, profitieren Sie von der langjährigen Ausbildungskompetenz der GSA
- Ihr Abschlusszertifikat wird Ihnen auf der GSA Convention Gala feierlich verliehen
- Anschließend bietet Ihnen die GSA Zugangsmöglichkeiten zum kostenfreien Mentorenprogramm, d.h. ein Jahr lang steht Ihnen ein Profi als MentorIn zur Seite
- Die GSA organisiert zusammen mit ihren Chapters, Regionalgruppen und Kooperationspartnern rund 150 Auftritte pro Jahr - von der kleinen bis zur großen Bühne
- Durch Austausch und Vernetzung innerhalb des Verbandes entwickeln Sie sich weiter
- Als Teil der Global Speakers Federation eröffnet der Verband Impulse auf internationalem Niveau

**Starten Sie jetzt Ihre berufliche
Entwicklung zum Professional Speaker.
Sichern Sie sich jetzt einen der limitierten
Plätze im kommenden Jahreslehrgang und
profitieren Sie von bequemer Ratenzahlung!**



Programm, Informationen und
Bewerbungsformulare unter
www.redner-werden.com oder
akademie@germanspeakers.org



ZERTIFIKATSLEHRGANG
PROFESSIONAL SPEAKING

Neue Bücher zum Thema Verhandeln

Verhandlungen sind für viele ein fester Bestandteil des Berufsalltags. Doch was ist bei der Verhandlung von Verträgen zu beachten? Welche Rolle spielen Empathie und Strategie im Verhandlungsprozess? Und wie lässt sich in der Praxis das Beste aus einer Verhandlung herausholen? Vier neue Bücher liefern Antworten.



Nicole Soames: Das Buch des Verhandeln. 160 Seiten, Midas 2021, 14,90 Euro.

Testgelesen von Dominic Hand

Nicole Soames thematisiert in ihrem Buch zentrale Aspekte einer erfolgreichen Verhandlungsführung, u.a. die Vorbereitung, verschiedene Verhandlungsszenarien, Machtspiele sowie die Gesprächsführung. Leider bleibt sie dabei an vielen Stellen an der Oberfläche. Auch die Inhalte sind in meinen Augen teils fragwürdig. So schreibt die Autorin, dass es vier Verhandlungsstile gibt, erläutert jedoch nicht, wer sie entwickelt hat und ob diese wissenschaftlich belegt sind. Ratschläge wie „Beschämen Sie die anderen“ kommen mir ebenfalls

eigenartig vor. Soames versucht mehrmals, spannende Aspekte wie emotionale Intelligenz als Faktor einzuweben, z.B. im Kapitel „Die We-win-Verhandlung“ oder beim Thema Machtspiele, aber auch das wird leider nur angerissen. Es gibt durchaus fundierte praktische Tipps in dem Buch, wie „Geben Sie niemals nach, ohne im Gegenzug etwas zu erhalten“ oder Ratschläge zum Thema „Überzeugend formulieren“. Der Praxisbezug, den das Buch am Anfang ankündigt, kommt aber meiner Meinung nach zu kurz. Es gibt hin und wieder ein Übungsbeispiel oder eine Reflexionsliste zum Ausfüllen, allerdings nicht konsistent für alle Inhalte. Insgesamt gelingt es dem Buch also nicht, Lesende wie versprochen mit 33 Profi-Tipps zu einem Meister auf dem Gebiet des Verhandeln zu machen.

Die Testleser



Dominic Hand ...



Heike Hasenfuß ...



Markus Milz ...



Manfred Prager ...

... ist Trainer und Berater sowie Gründer der AKZENT Consulting GmbH. Zusammen mit seinem Team begleitet er Firmen entlang der gesamten HRD-Wertschöpfungskette: von Personal- und Organisationsentwicklung über Personaldiagnostik bis hin zu digitalem Lernen. Kontakt: akzent-consulting.de

... ist seit 1999 als Trainerin, Coach und Moderatorin aktiv. In ihrer Arbeit möchte sie Menschen zu einem besseren Miteinander verhelfen. Ihre Kernthemen sind u.a. Kommunikation, Konfliktmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Führung und Teamwork. Kontakt: hasenfuss-training.de

... ist Inhaber und Geschäftsführer des Beratungs- und Trainingsunternehmens Milz & Comp., das mittelständische Unternehmen und Konzerne bei den Themen Strategie, Führung und Vertrieb unterstützt. Zudem ist er Top 100 Keynote Speaker, Autor und Vorstandscoach. Kontakt: milz-comp.de

... ist Inhaber von compass business coaching + training. Sein Schwerpunkt liegt auf den Bereichen Führung, Kommunikation und Konfliktlösungen. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung und ist seit 2006 selbstständiger Berater. Kontakt: compass-bc.de



Christoph Kuzinski: Verhandeln mit Empathie und Strategie. 287 Seiten, Haufe 2021, 29,95 Euro.

Testgelesen von Heike Hasenfuß

Das Buch „Verhandeln mit Empathie und Strategie“ verrät schon im Titel seine Herangehensweise: die herausfordernde Mischung aus Strategie und dem Wissen über Einfühlung bzw. dem Verständnis von Menschen. Ein Großteil des Buches ist der Psychologie hinter Verhandlungen gewidmet, da der Autor viel Know-how aus Neurowissenschaften und Verhaltensökonomie einfließen lässt. Das Fachbuch startet im ersten Teil mit der Frage, wie Menschen Entscheidungen treffen. Kuzinski nennt bekannte Modelle wie Insights Discovery und analysiert sechs Entscheidertypen anhand einer eigenen Systematik. Abgerundet wird der Teil u.a. durch Themen wie Taktik in Verhandlungsrunden und Umgang mit (starken) Emotionen in Verhandlungen. Auffallend ist die Menge der hilfreichen Hintergrundinformationen und praktischen Beispiele, welche die Komplexität des Themas versteh- und anwendbar machen. Der zweite Teil befasst sich dann mit dem Handwerk des Verhandeln: der Steuerung von Prozessen sowie den Hebeln für gelingendes Agieren. Der Teil schließt mit konkreten Beispielen von Verhandlungsfällen. Insgesamt bietet das Buch also viele wertvolle, anwendungsorientierte Impulse, die zur Reflexion anregen. Es eignet sich für alle, die viele Verhandlungen führen und dabei an ihre Grenzen stoßen.



Martin Limbeck, Marc Oliver Opresnik: Verkaufen & Verhandeln mit Strategie – Erfolg im Vertrieb. 408 Seiten, Opresnik Management Consulting 2021, 34,90 Euro.

Testgelesen von Markus Milz

Die beiden Autoren geben Lesenden einen umfangreichen Werkzeugkasten an die Hand, wie gutes Verkaufen und teilweise auch gutes Verhandeln funktioniert. Aufgrund des Titels hätte ich einen Ratgeber erwartet, der „Verhandeln“ etwa gleichgewichtig mit dem Thema „Verkaufen“ behandelt und dann eine Brücke zwischen beiden Themen baut. Das gelingt jedoch nur teilweise, etwa im ersten Kapitel, welches eine gute Einführung in beide Themen bietet und das Harvard-Verhandlungskonzept erläutert. Die folgenden sechs Kapitel folgen

in ihrer Struktur einem Verkaufsprozess bzw. -gespräch. Die Autoren zeigen nicht mit detaillierten und nützlichen Tipps sowie Empfehlungen. Das Buch ist kein akademisches Werk, was von Vorteil ist: Man merkt den Autoren ihre berufliche Kompetenz und Erfahrung an. Alle Ratschläge sind praxistauglich und hilfreich. Ein sorgfältigeres Lektorat wäre jedoch gut gewesen – neben zahlreichen Rechtschreibfehlern, Redundanzen und Wiederholungen fällt es manchmal schwer, der Struktur zu folgen. Auch in der grafischen Darstellung wäre sicherlich mehr möglich gewesen. Dessen ungeachtet eignet sich das Buch hervorragend als Einstiegsbuch insbesondere für Newcomer im Vertrieb, die einen sehr guten Überblick erhalten.



Jörg Kupjetz: Verträge verhandeln. 208 Seiten, Redline 2021, 16,99 Euro.

Testgelesen von Manfred Prager

Jörg Kupjetz gelingt es, Verhandlungsführung in fachkundiger, verständlicher Sprache übersichtlich darzustellen. Das Verhältnis zwischen theoretischen Grundlagen und praktischen Lektionen ist gut. So wird etwa das Verhandlungsprinzip des „Ankerns“ theoretisch erklärt, mit einem besonderen Fokus auf Preisverhandlungen, sowie das DISG-Modell zur Einschätzung der Verhandlungstypen. Grundlagen wie Hoch- und Tiefstatus in Verbindung mit dem Halo-Effekt runden die Theoriefelder gut ab. Das Harvard-Modell wird nicht nur theoretisch, sondern als Praxisfall eingehend geschildert, was hilfreich ist. Das Buch enthält zudem praxisnahe Strategien und Tipps, etwa über Verhandlungsziele und -vorbereitung. Zudem erfährt man u.a. einiges über den Umgang mit Widerständen, Blockaden und schwierigen Verhandlungstypen. Sehr wertvoll sind auch die juristischen Tipps zu Verträgen allgemein sowie die anschaulichen Erläuterungen zum Themenkomplex AGB. Insgesamt ist das Buch ein fachlich versierter Ratgeber für Einsteigerinnen und Einsteiger, in dem auch Profis wirkungsvolle Verhandlungstechniken finden. Allerdings hätte ich mir mehr vertiefende Einblicke in Themen wie Macht, Abhängigkeiten, Unseriosität und Scheinangebote gewünscht.

Die Beurteilungen im Einzelnen finden Sie auf der nächsten Seite.

	<p>Das Buch des Verhandeln</p>	<p>Verhandeln mit Empathie und Strategie</p>	<p>Verkaufen & Verhandeln mit Strategie – Erfolg im Vertrieb</p>
Informationsdichte	<p>Die Fülle an Themen sorgt dafür, dass das Buch kaum in die Tiefe geht. Es werden zwar interessante Themenfelder wie die „richtige Mentalität des Verhandlers“ oder „Machtspiele am Verhandlungstisch“ aufgegriffen, allerdings werden diese viel zu knapp beschrieben. Das Thema „Verhandlungsblockade durchbrechen“ wird z.B. auf nur knapp zwei Seiten abgehandelt, was wenig Mehrwert bietet.</p> <p>●○○○</p>	<p>Kuzinski stellt viele psychologische Einflüsse und Hebel in Verhandlungen vor. Auch erfahrene Verhandlerinnen und Verhandler werden hier tiefergehende und weiterführende (Hintergrund-) Informationen finden, die hilfreich sind, um in Verhandlungen flexibler, empathischer und damit erfolgreicher zu sein.</p> <p>●●●●</p>	<p>Die Informationsdichte zum Thema Verkaufen ist sehr hoch, beim Thema Verhandeln werden hingegen nur die Grundzüge des Harvard-Konzeptes beschrieben, wobei die Autoren nicht wirklich in die Tiefe gehen. Ansonsten gibt das Buch einen ausgezeichneten Überblick über Tools, Tricks, Empfehlungen und Werkzeuge, die im verkäuferischen Alltag nützlich sind.</p> <p>●●●○</p>
Visuelle Gestaltung	<p>Der Innenteil ist komplett in Blau gestaltet, einschließlich Schrift und Grafiken, was angenehm zu lesen ist. Große Grafiken visualisieren zusätzlich wichtige Sinneinheiten im Text, deren Schrift ist aber teilweise schwer zu lesen – eine andere Farbe hätte das Problem wahrscheinlich behoben. Davon abgesehen handelt es sich um ein ansprechendes und angenehm zu erfassendes Layout.</p> <p>●●●○</p>	<p>Aussehen und Haptik des Buches sind aus meiner Sicht grundsätzlich ansprechend. Die visuelle Gestaltung unterstützt das Verständnis und könnte aus meiner Sicht im Buch gerne noch stärker zum Einsatz gebracht werden. Das Buch ist textlastig aufgebaut und enthält leider nur sehr wenige Grafiken.</p> <p>●●●○</p>	<p>Das Buch vermittelt den Eindruck, als hätten die Autoren beim Grafikdesign gespart. Der Klappentext wirkt überladen und der Flatterrand unruhig. Die Grafiken sind in meinen Augen zu wenig und durch die kleine Schrift teils schwer zu lesen. Außerdem wären an einigen Stellen gut gegliederte Checklisten, die etwa zum Download angeboten werden, hilfreich gewesen.</p> <p>●●○○</p>
Struktur/Gliederung	<p>Das Buch ist in sieben Teile mit insgesamt 32 Kapiteln nachvollziehbar gegliedert, plus Einführung und vertiefende Lesetipps. Die Kapitel sind thematisch verbunden, aber in sich geschlossen, wodurch einzelne Kapitel gezielt gelesen werden können. Insgesamt werden Lesende gut durch das Buch geführt, auch wenn schwer zu erkennen ist, warum es bei 33 Schritten nur 32 Kapitel gibt.</p> <p>●●●●</p>	<p>Verhandlungen sind sehr individuell, was sich auch in der Struktur widerspiegelt. So werden in den Kapiteln viele Aspekte und Möglichkeiten aufgezählt, die eine Rolle spielen können. Lesende müssen sich aus der Breite des Spektrums die für sie relevanten Aspekte herauspicken, was herausfordernd sein kann. Dennoch gelingt es dem Autor, die komplexe Thematik mit einem roten Faden zu versehen.</p> <p>●●●○</p>	<p>Lesende werden gut durch die Phasen des Verkaufsprozesses geführt. Man kann das Buch chronologisch lesen oder sich auf einzelne Kapitel beschränken. Hervorragend finde ich, dass jedes Kapitel mit einem „Take-away“ endet, in dem dessen Inhalte zusammengefasst werden. Es gibt jedoch Redundanzen und Brüche – auf Seite 106 verstehe ich z.B. nicht, warum ein Exkurs zum Thema „Neukundenakquise“ kommt.</p> <p>●●●○</p>
Verständlichkeit	<p>Der Text ist insgesamt verständlich. Die Autorin verzichtet auf unnötige Einschübe und Fachbegriffe. Geschickt in den Text eingewobene Fragen, Zitate oder Beispiele verbessern die Verständlichkeit. So gibt es z.B. Verweise auf alltägliche Verhandlungen, etwa mit dem Vermieter. Manche Sätze sind mir jedoch zu verschachtelt, was den Lesefluss stört.</p> <p>●●●○</p>	<p>Man merkt dem Buch an, dass der Autor ein erfahrener Verhandler ist. Es ist bei aller Komplexität des Hintergrundwissens in verstehbarem Sprachstil geschrieben. Fachbegriffe werden gut erläutert und mit praktischen Beispielen hinterlegt, wodurch ein erklärendes Glossar für Fachtermini nicht notwendig ist.</p> <p>●●●●</p>	<p>Die Autoren verwenden einen praxisorientierten statt akademischen Sprachstil, was für die Umsetzbarkeit der vielen Tipps sehr hilfreich ist. Dadurch ist das Buch auch für Einsteigerinnen und Einsteiger verständlich. Einziges Manko: Die vielen Rechtschreibfehler stören teils den Lesefluss.</p> <p>●●●●</p>
Eignung	<p>Das Buch richtet sich an Einsteigerinnen und Einsteiger, die nicht wissen, mit welchen Themen im breiten Feld der Verhandlungsführung sie sich zuerst beschäftigen sollen. Sowohl die Theorie als auch die Hilfestellungen zur praktischen Umsetzung reichen jedoch nicht für ein Grundverständnis der wesentlichen Aspekte. Ein Verhandlungsprofi wird man durch dieses Buch also nicht.</p>	<p>Das Buch ist grundsätzlich für alle geeignet, die sich beruflich oder privat für die Hintergründe des menschlichen Denkens, Fühlens und Verhaltens im Kontext von Verhandlungen interessieren. Es zeigt, wie eine gute Mischung aus Strategie und Flexibilität aussehen kann, wodurch auch Profis Anregungen finden. Vorwissen ist für die Lektüre nicht notwendig.</p>	<p>Für Newcomer im Vertrieb oder solche, die in ihrem Verkäuferleben hauptsächlich auf „Learning by Doing“ statt auf Systematik und Vertriebstrainings gesetzt haben, ist das Buch perfekt. Erfahrene und trainierte Verkäuferinnen und Verkäufer werden viel Bekanntes vorfinden und sich in ihrer Vorgehensweise bestätigt sehen.</p>
Relevanz	<p>Das Thema ist grundsätzlich relevant, allerdings gelingt es in dem Buch nicht, Verhandlungen auf weniger als 140 Seiten ausreichend zu beleuchten. Selbst Neulinge auf dem Gebiet dürfte die Lektüre daher unbefriedigt zurücklassen. Vermutlich wäre es sinnvoller gewesen, weniger Themen anzuschneiden, diese dafür aber genauer zu behandeln. Insgesamt würde ich das Buch also nicht empfehlen.</p> <p>●○○○</p>	<p>Kuzinski betrachtet eine Verhandlung als einen hochkomplexen Prozess, in dem unterschiedliche Menschen zusammenkommen, und auf einer emotionalen Basis verhandeln und Entscheidungen treffen. Genau hier liegt die Stärke des Buches: Es gibt Wissen an die Hand und empfiehlt Vorgehensweisen, die in der Praxis gut umsetzbar sind.</p> <p>●●●●</p>	<p>Die Inhalte des Buches – weitestgehend Praxistipps und Verkaufstools – sind nicht neu, dafür aber kompakt zusammengetragen und entlang des Verkaufsprozesses hilfreich dargestellt. Erfahrene Vertriebler werden selten mit innovativen Ansätzen überrascht, können aber gute Impulse für die tägliche Arbeit mitnehmen. Ein stärkerer Fokus auf Verhandlungsmethoden hätte das Buch noch relevanter gemacht.</p> <p>●●●○</p>



Verträge verhandeln

Dieses Buch ist ein praxisnaher Ratgeber zum Thema Verträge verhandeln mit angemessener Informationsdichte. Es enthält neben Strategien und Tipps eine gute Übersicht über diverse Vertragstypen, Vertragsinhalte und Vertragsgestaltung sowie über mögliche Tücken der AGB. Ein Überblick über häufig in Verträgen verwendete Begriffe rundet den Inhalt ab.



Das Cover erweckt den Eindruck eines trockenen Sachbuchs, was dem Inhalt nicht gerecht wird. Das Buch eignet sich gut für unterwegs, da es durch die praktische Größe leicht zu verstauen ist. Der Aufbau der Artikel ist optisch klar erkennbar. Bilder und Grafiken gibt es leider nicht – es hätte den Lerneffekt sicher erhöht, Beispiele der Verhandlungsführung zu illustrieren.



Die Abschnitte bauen gut aufeinander auf. Von der Vorbereitung über Vertragsziele und Verhandeln auf Augenhöhe bis zu Typologien, Taktiken und Strategien geht alles stimmig ineinander über. Die Struktur ermöglicht, einzelne Kapitel gezielt zu lesen. Eine kurze Zusammenfassung nach den Kapiteln, die die wichtigsten Punkte aufzählt, wäre jedoch wünschenswert gewesen.



Der Autor ist sparsam mit Fremdwörtern, und wenn er welche verwendet, werden sie gut erläutert. Auch juristische und wirtschaftliche Zusammenhänge sind nachvollziehbar. Dadurch ist das Buch insgesamt verständlich.



Der Titel könnte den Eindruck erwecken, dass sich das Buch an Juristinnen und Juristen richtet, was nicht der Fall ist. Vielmehr eignet es sich für jede Person, die beruflich und privat mit Verhandlungen zu tun hat. Es liefert Einsteigern einen gut strukturierten ersten Überblick über die wichtigsten Themen der Verhandlungstaktik. Verhandlungsprofis dürften hier jedoch auch gute Tipps finden.

Informationsdichte

Visuelle Gestaltung

Struktur/ Gliederung

Verständlichkeit

Eignung

Relevanz



Das Buch ist ein relevanter Verhandlungsratgeber, weil es juristisches Fachwissen zum Thema verständlich aufbereitet. Darüber hinaus nimmt es Lesende bei der praktischen Umsetzung an die Hand. Besonders gefällt mir die Auseinandersetzung mit Themen wie Körpersprache und die Vorbereitung einer Vertragsverhandlung auf fünf Ebenen.



ab
12,34 EUR
monatlich*

Wow!

Mitgliedschaft, die begeistert

- ▶ **Flatrate-Zugriff** auf über 5.000 Contents der Tool-Datenbank Trainerkoffer: Tools, Bilder, Inputs, Musterverträge
- ▶ 12 Ausgaben **Training aktuell**, jeweils print + ePaper (bzw. nur ePaper im günstigen und klimafreundlichen Digitalabo)
- ▶ **Flatrate-Zugriff** auf das ständig wachsende Digitalarchiv des Bereichs „Training“: 15.000 Beiträge, Dossiers, Einzelausgaben der Zeitschrift Training aktuell
- ▶ 20 Prozent günstiger: **Sonderpreise auf Trainingsmedien – Bücher, eBooks, Nonbooks**
- ▶ **Sonderpreise auf** einsatzfertige, zeitgemäße, frei anpassbare **Trainingskonzepte**. Die Module unterschiedlicher Konzepte können Sie leicht miteinander kombinieren und ganz neue Trainings schaffen
- ▶ jährlich neue **Marktstudie als eBook inklusive**
- ▶ Profileintrag im Expertenverzeichnis **zum halben Preis: www.seminarmarkt.de**
- ▶ **reduzierte Tickets** für verlagseigene Veranstaltungen
- ▶ **Gratis-Tickets** für die Messe Zukunft Personal

Testen Sie jetzt einen Monat lang
Training aktuell für **10 EUR**
www.managerseminare.de/ta-testen





Der promovierte und diplomierte Psychologe **Niels Van Quaakebeke** ist Professor of Leadership and Organizational Behavior an der Kühne Logistics University, Distinguished Research Professor an der University of Exeter Business School sowie Senior Associate Editor der wissenschaftlichen Publikation „The Leadership Quarterly“. Kontakt: www.the-klu.org/quaakebeke



Foto: Dennis Williamson

Niels Van Quaakebeke Organisationspsychologe

Meine beruflichen Stationen:

In der Schulzeit habe ich auf dem Bau und in der Küche gearbeitet, dann meinen Zivildienst in einer Psychiatrie geleistet. Später habe ich in Designagenturen programmiert, Streaming bei AOL aufgebaut und war in strategischen Unternehmensberatungen tätig, bis ich auf die universitäre Seite gewechselt bin und Psychologie mit dem Schwerpunkt Organisationspsychologie und Neurologie studiert habe. Ich habe also wirklich viele Führungskräfte erlebt, und die waren ... nicht immer super, also musste ich dazu forschen.

Das wollte ich auch mal werden:

Strategischer Unternehmensberater, dann habe ich aber gemerkt ... ach, das wissen die meisten Leser und Leserinnen selbst.

Diese berufliche Herausforderung würde mich reizen:

Die letzte außeruniversitäre Stelle, die mich wirklich gereizt hatte, war Director of Matchmaking bei Parship. Ansonsten fände ich es spannend, Stoff zu organisationaler Führung mal ganz anders wiederzugeben, etwa als Gesellschaftsspiel, Song oder Comic. Und ich würde gern mal ein Konzept umsetzen, in dem Ästhetik stark für die Weiterbildung mitgedacht wird, abseits klassischer Seminarkonzepte, und und und. So viele Ideen und so wenig Zeit.

Wen ich gern beraten oder trainieren würde:

Am liebsten würde ich mich selbst mehr beraten und trainieren lassen. Es gibt so viel zu lernen.

Mein Arbeitsplatz ist:

50 Prozent Kopf, 30 Prozent Herz und 20 Prozent Hand.

Ich verpasse niemals:

Sport. Sonst würde ich ja durchdrehen, bei dem was in meinem Kopf immer los ist.

Als Nächstes lerne ich:

Noch mehr.

So muss eine Führungskraft sein, damit ich ihr folgen würde:

Vielleicht bin ich unführbar geworden ㄟ(ˉ_ˉ)ㄟ .

Mein Arbeitsmotto:

Bei Führung geht es nicht darum, selbst der Beste zu sein, sondern es den Menschen um einen herum zu ermöglichen, das Beste aus sich herauszuholen.

Diese Diskussion über die Arbeitswelt regt mich auf:

Die Dämonisierung von Führungskräften. Das sind auch nur Menschen, die versuchen, einen guten Job zu machen.



BDVT-Zertifizierung

Der Nachweis für Deine Qualität

BDVT-zertifizierte Fortbildungen, Trainings und Methoden

Du arbeitest als Trainer:in, Berater:in oder Coach
und wünschst Dir eine am Markt anerkannte Zertifizierung?

Lass Dir die Qualität Deines Produktes von der BDVT-Akademie bestätigen!

Dein Weg zur Zertifizierung:



www.bdvt.de



AKADEMIE
AUSBILDUNG ■ QUALIFIZIERUNG ■ WACHSTUM

Seminarkalender

Seminarmeldungen

18 Seminare (der Kurzname unter jedem Seminar weist auf das Veranstalterportrait) ab Seite 94

Organisationsentwicklung

Zeitmanagement/Selbstorganisation

Lern- und Kreativitätstechniken

Sprachen/Interkulturelles Training

Persönlichkeitsentwicklung

Präsentieren/Moderieren

Mitarbeiterführung

Personalwirtschaft

Office-Management

IT/Neue Medien

Qualität/Service

Projekt- und Prozessmanagement

Verkauf/Marketing/PR

Unternehmensführung

Teambildung/Teamführung

Recht und Steuern

Coaching

Stressbewältigung/Gesundheit

Konfliktmanagement

Train-the-Trainer

Veranstalterportraits

6 Seminarveranstalter für Führungskräfte- und Personalentwicklung auf Seite 97

Bildungs-Initiative

Brainjoin Coaching Akademie

FKI GmbH

RELIEF

SCHEELEN® AG

Team Management Systems



Weitere Seminare finden Sie auch unter
www.seminarmarkt.de

Zeitmanagement/ Selbstorganisation

offene Seminare

Prioritäten setzen und umsetzen: Strukturwunsch vs. Flexibilität und Agilität

Inhalte: Was sind sinnvolle Prioritätskriterien? · Was sind die größten Fallen, die im Arbeitsalltag auftreten? · Wie behält man den Überblick über die Vielzahl der Aufgaben? · Wie kann man die Aufgabedauer realistischer einschätzen? · Wie man sein Denken in Bezug auf Zeit verbessert: To-Do-Liste andersherum, Zeit-Ziele und DoD für mehr Produktivität und weniger Stress. Im Webinar können live Fragen gestellt und gemeinsam bearbeitet werden. Die Mikroeinheiten des Entwicklungsprogramms haben eine Länge von 1-3 Minuten und begleiten Sie bei der leichten Integration einer Strategie in den Alltag.

Zach Davis

TN: (max. 10)

19.08.2022 (12:00 - 13:30)

€ 299,- zzgl. MwSt.

Live Online Training

FKI GmbH

Informationsflut im Griff: Mails, Vorgänge und Outlook

Gewinnen Sie einen besseren Überblick und mehr Struktur in E-Mails, Terminen, Vorgängen und sonstigen Informationen. Minimieren Sie Suchzeiten, gewinnen Souveränität und treffen bessere Entscheidungen. Inhalte: · Weniger Sichten · Zeit & Nerven beim Suchen sparen? · Ordnung halten und Übersicht gewinnen? · Tippaufwand reduzieren? · 10 wirklich nützliche Outlooktipps. Im Webinar können live Fragen gestellt und gemeinsam bearbeitet werden. Die Mikroeinheiten des Entwicklungsprogramms haben eine Länge von 1-3 Minuten und begleiten Sie bei der leichten Integration einer Strategie in den Alltag.

Zach Davis

16.09.2022 (12:00 - 13:30)

€ 299,- zzgl. MwSt.

Online Webseminar

FKI GmbH

Mobiles Arbeiten - Führen auf Distanz

Die richtige Vertrauensbasis, Moderation und Aufgabenverteilung sind gerade bei der digitalen Führung unerlässlich. Inhalte: Gefahren in der Kommunikation über die Ferne · Präsenz zeigen auf Distanz – einfach, pragmatisch und wirkungsvoll · Bedürfnisse und Negativentwicklungen frühzeitig erkennen · Teamkultur, Austausch und Stimmung positiv beeinflussen · Jeden Einzelnen und das Kollektiv zugleich im Blick haben · Erfahrungsaustausch und Informationsaustausch.

Zach Davis

30.09.2022 (12:00 - 13:30)

€ 299,- zzgl. MwSt.

Online Webseminar

FKI GmbH

firmeninterne Schulungen

EffEff – effektives und effizientes - Prioritäten-Management – Ganzheitlich-sinnvolle Lebens-Gestaltung durch individuell-optimalen Umgang mit dem wertvollen Gut ZEIT

Wie gehe ich beruflich und privat mit meiner Zeit um, unserem – nach der Gesundheit – wertvollsten und zugleich unentgeltlichen Kapital? Ein interaktives Training macht transparent: Es gibt kein "Zeitmanagement", jedoch ein individuell-optimales Selbst- und Prioritäten-Management. Sowohl bewährte als auch neue, IT-basierte hilfreiche Methoden und Techniken sollten im Hinblick auf die natürliche menschliche Unterschiedlichkeit individuell „passen“. Individuelle Prioritäten erkennen und setzen statt Beachtung der „Eisenhower-Regel“ Nutzung der „Seven Habits“ von Steven Covey.

Prof. Dr. Hardy Wagner, Berater und Coach sowie Senior-Mastertrainer der Bildungs- und Chancen-Stiftung STUFEN zum ERFOLG

TN: Innovationsbereite Führungskräfte, Personal-Entwickler und betriebliche Ausbilder; Selbstständige; Unternehmer Berater, Coaches, Trainer; Engagierte Ehren- amtier (max. 16)

firmenintern

Bildungs-Initiative

Persönlichkeitsentwicklung

offene Seminare

Hartes Verhandeln - Wirkungsvolle Taktiken für Ihre Verhandlungen

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? Auf der Verhandlungsebene gilt es stets das optimale Ergebnis herauszuholen. In diesem Training lernen Sie, schnell, effektiv und zielführend eine Verhandlung durchzuführen. Ihr Referent Kai Braake, der langjährige Erfahrung als Verhandlungsspezialist besitzt, trainiert mit Ihnen Taktiken anhand von praktischen Verhandlungssituationen, mit denen Sie das Gelernte optimal in Ihren Arbeitsalltag integrieren können.

Kai Braake

TN: Führungskräfte, die Verhandlungssituationen erfolgreich meistern möchten (max. 13)

20.10.2022

€ 745,- zzgl. MwSt.

Köln

FKI GmbH

Hartes Verhandeln Stufe 2

Neben einer gut durchdachten Verhandlungsstrategie entscheiden Ihre rhetorisch dialektischen Fertigkeiten über den Verhandlungserfolg. Wenn es entweder darum geht, andere für sich und die eigenen Vorschläge zu gewinnen, oder in Konfrontationssituationen gegenüber anderen Sieger bleiben zu wollen. In diesem Seminar erweitern Sie Ihr rhetorisches Wirkungsrepertoire, so dass Sie sowohl in herausfordernden Überzeugungssituationen im Einzelgespräch, als auch in konfrontativen Gruppendiskussionen Ihre Überlegenheit jederzeit gewährleisten können.

Kai Braake

TN: (max. 13)

21.10.2022

€ 745,- zzgl. MwSt.

Köln

FKI GmbH

firmeninterne Schulungen

Persönlichkeit und Erfolg – Individuell-optimale und sinnbasierte Entwicklung / Unterscheidung veränderbarer Schwächen von genetisch fundierten Nicht-Stärken

Erfolgs-Grundlegung: ERFOLG als Innere ZUFRIEDENHEIT aufgrund von ART und GRAD sinnbasierter ZIEL-Erreichung. Sich selbst und andere besser erkennen, verstehen, akzeptieren sowie wertschätzen. Potential-Entwicklung aufgrund der individuellen Differenz-Eignung durch wertschätzende Kommunikation. Erkennen der Chancen interdependent authentischer Anpassung (Beachtung Lewin-Gesetz, Goldene sowie Platin-Regel) / Entwicklung von Persönlicher und Sozialer Kompetenz auf Grundlage spezifischer Erfolgs-Methoden-Kompetenz sowie individuell-kompetenter Resilienz. Prof. Dr. Hardy Wagner, Berater, Coach und Gründer von Unternehmen und Organisationen, Senior-Mastertrainer der Bildungs- und Chancen-Stiftung STUFEN zum ERFOLG

TN: Sinn-Suchende, an ganzheitlichem und nachhaltigem Erfolg interessierte Unternehmer, Führungs-Kräfte und Freiberufler, ggf. mit Partner

firmenintern

Bildungs-Initiative

Teambuilding/Teamführung

offene Seminare

Kostenlose Einführung in das Team Management Profil (3/4 Stunde)

In diesem Webinar erhalten Sie einen fundierten Einblick in die Grundlagen des Team Management Profils: Was macht ein leistungsstarkes Team aus? · Welche verschiedenen Rollen gibt es und warum werden sie unterschieden? · Welchen Nutzen bietet das Team Management Profil? · Warum finden Führungskräfte und Unternehmer das Profil so nützlich? · Was nützt mir als Coach, Trainer oder Personalentwickler das Profil? Wir sprechen über viele unterschiedliche Einsatzbereiche wie z.B. Führungskräfteberatung, Karriereberatung, Konfliktlösung, Coaching & Mentoring, Integration neuer Mitarbeiter u.v.m..

Marc Tscheuschner

TN: HR-Manager, Trainer, Coaches (max. 30)

07.09.2022 11:00 Uhr

kostenlos

Live-Webinar

Team Management Systems

Akkreditierung für das Team Management Profil von Margerison-McCann

Machen Sie eines der führenden Instrumente für Teamentwicklung für sich und Ihre Kunden nutzbar: Schnell verständlich, handlungsanleitend, wissenschaftlich fundiert. In dem Seminar lernen Sie den Umgang mit dem Team Management Profil - kompetent und mit Freude. Zentrale Inhalte: Die 8 Arbeitsfunktionen erfolgreicher Teams, die vier Arbeitspräferenzskalen in Training und Coaching nutzen, das Konzept der Teamrollen und das Team Management Profil, Fallbeispiele, viele Übungen, Workshop-Designs.

Marc Tscheuschner

TN: HR-Manager, Trainer, Coaches (max. 6)

14.09.2022-15.09.2022

€ 2450,- zzgl. MwSt.

Online

Team Management Systems

firmeninterne Schulungen

Wertschätzende Kommunikation mit Kollegen, Mitarbeitern, Partnern – Weiter- Entwicklung Gewaltfreier Kommunikation durch Akzeptanz von natürlicher menschlicher Unterschiedlichkeit Wahrnehmung eigener und fremder Bedürfnisse im Spiegel menschlicher Unterschiedlichkeit. Akzeptanz natürlicher Andersartigkeit. Chancen-Potenzial erkennen, verstehen, umsetzen – von der GFK zur Wertschätzenden Kommunikation aufgrund von Beobachtung und Artikulation von Bedürfnissen. Weitgehend unbekannte, grundlegende Unterscheidung zwischen veränderbaren Schwächen (Übertreibung wertvoller Stärken) und genetisch fundierten Nicht-Stärken. Einfache, aber wirksame Chance für Verhaltens-Änderung durch Umsetzung der wichtigsten „Habit“ von Stephen Covey: Erst verstehen, dann verstanden werden! Prof. Dr. Hardy Wagner, Coach und Berater, Senior-Mastertrainer der Bildungs- und Chancen-Stiftung STUFEN zum Erfolg

TN: Führungskräfte, Personaler, Innerbetriebliche Weiterbildner, Team-Partner

firmenintern

Bildungs-Initiative

Coaching

offene Seminare

Zertifizierte Ausbildung zum systemischen Neuroimagination-Coach®, DBVC anerkannt

Wenn die Emotionen und der Verstand miteinander kooperieren, sind wir resilient, haben Zugriff auf unsere Ressourcen, sind umsetzungsstark und erreichen unsere Ziele. Damit unsere Willenskraft nicht unbewussten Emotionen folgt, vereinen wir das Wissen der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung in der wissenschaftlichen Methode Neuroimagination®. Werden Sie Neuroimagination-Coach®. Anerkannte Coachingkompetenz kombiniert mit Neuroimagination® für messbare Umsetzungsstärke. www.brainjoin.com.

Horst Kraemer (Sen. Coach DBVC)

TN: Coaches, Trainer, Mediatoren, Berater, Personalentwickler, Fach- und Führungskräfte, Geschäftsführer, Ärzte, Therapeuten und viele mehr ...

24.08.2023 (Start)

CH-Zürich

CHF 7980,- MwSt. entfällt.

Brainjoin Coaching Akademie

Konfliktmanagement

offene Seminare

Kooperation durch Empowerment

Wenn Belastungen Stress auslösen, verändern sich Kommunikationsmuster, Verhaltensformen und Reflexe. Missverständnisse entstehen – Misstrauen wächst. Mit dem Kommunikationstypen-Plus-Modell werden Persönlichkeitsstärken und das Kooperationsverhalten unter Stress sichtbar. Lernen Sie die jeweiligen Typen und deren Bedürfnisse kennen, damit Sie auch unter Belastung Ziele gemeinsam erreichen. Kombiniert mit der Methode Neuroimagination® trainieren Sie Ihre Selbststeuerung für einen klaren Kopf, einen guten Umgang mit Belastungen für Kreativität und Weitsicht. www.brainjoin.com.

Horst Kraemer (Sen. Coach DBVC)

TN: Coaches, Trainer, Mediatoren, Berater, Personalentwickler, Fach- und Führungskräfte, Geschäftsführer, Ärzte, Therapeuten und viele mehr ...

18.11.2022-19.11.2022

Saarbrücken

€ 890,- zzgl. 19% MwSt.

Brainjoin Coaching Akademie

firmeninterne Schulungen

Erfolgreich nachhaltige Partnerschaft meistern / Sinn und Resilienz entwickeln – beruflich und privat

Wertschätzende Kommunikation mit Menschen, die uns beruflich und persönlich "nahe" stehen, ist eine besondere Herausforderung. Ein Geschenk von fundiertem Feedback kann helfen, sog. Blinde Flecken sowie vermeidbare Schwächen (Über-treibung der Stärken) – als Gegensatz zu genetisch fundierten „Nicht-Stärken“ – zu erkennen und zu reduzieren. Natürliche Diversity als Andersartigkeit und Potenzial eines Partners erkennen, respektieren und wertschätzen. Unterschied von Goldenen von Platin-Regel im Sinne des sog. Gelassenheits-Gebets erkennen und beachten.

Prof. Dr. Hardy Wagner, Berater und Coach, Senior-Mastertrainer der Bildungs- und Chancen-Stiftung STUFEN zum ERFOLG

TN: Für Veränderungen offene Menschen, vor allem Personal- und Führungskräfte, die kollegiale und wertschätzende Mitarbeiter-Beziehungen optimieren wollen (max. 16) firmenintern

Bildungs-Initiative

Train-the-Trainer

offene Seminare

Kostenlose Einführung in das Team Management Profil (3/4 Stunde)

In diesem Webinar erhalten Sie einen fundierten Einblick in die Grundlagen des Team Management Profils: Was macht ein leistungsstarkes Team aus? · Welche verschiedenen Rollen gibt es und warum werden sie unterschieden? · Welchen Nutzen bietet das Team Management Profil? · Warum finden Führungskräfte und Unternehmer das Profil so nützlich? · Was nützt mir als Coach, Trainer oder Personalentwickler das Profil? Wir sprechen über viele unterschiedliche Einsatzbereiche wie z.B. Führungskräfteberatung, Karriereberatung, Konfliktlösung, Coaching & Mentoring, Integration neuer Mitarbeiter u.v.m..

Marc Tscheuschner

TN: HR-Manager, Trainer, Coaches (max. 30)

07.09.2022 11:00 Uhr

Live-Webinar

kostenlos

Team Management Systems

RELIEF Stressprävention by SCHEELEN® Akkreditierung – Stress & Burnout professionell messen

Alle sprechen über Stress und Burnout - messen Sie es! Mit der RELIEF Analyse haben Sie die Möglichkeit, die verschiedenen Facetten von Stress und Burnout wissenschaftlich fundiert zu erfassen. Anhand praktischer Fallbeispiele und interaktiven Übungen lernen Sie, die Analyse Ergebnisse zu interpretieren, das Konzept von RELIEF zu verstehen, zu erklären und im Unternehmen einzusetzen. Sie erhalten nach erfolgreich abgelegter Abschlussprüfung die Lizenz als akkreditierter RELIEF-Business Berater.

Birgit von Bruchhausen, Dipl. Psychologin

TN: Trainer, Berater, Teamleiter, Personalleiter, Personalverantwortliche/r, BGM-Verantwortliche

14.09.2022-16.09.2022

Waldshut-Tiengen

€ 2950,- + MwSt. + TP

RELIEF

Akkreditierung für das Team Management Profil von Margerison-McCann

Machen Sie eines der führenden Instrumente für Teamentwicklung für sich und Ihre Kunden nutzbar: Schnell verständlich, handlungsleitend, wissenschaftlich fundiert. In dem Seminar lernen Sie den Umgang mit dem Team Management Profil - kompetent und mit Freude. Zentrale Inhalte: Die 8 Arbeitsfunktionen erfolgreicher Teams, die vier Arbeitspräferenzskalen in Training und Coaching nutzen, das Konzept der Teamrollen und das Team Management Profil, Fallbeispiele, viele Übungen, Workshop-Designs.

Marc Tscheuschner

TN: HR-Manager, Trainer, Coaches (max. 6)

14.09.2022-15.09.2022

Online

€ 2450,- zzgl. MwSt.

Team Management Systems

OutMatch ASSESS Akkreditierung - Der Weg zum ASSESS Berater

Vermittelt werden Kenntnisse/Fähigkeiten, ASSESS gezielt für Personalauswahl, -entwicklung und Talentmanagement einzusetzen. Sie erlernen, Individuelle Kompetenzmodelle für Unternehmen zu entwickeln, diese wissenschaftlich mit 360 individuellen Kompetenzanalysen sowie optional mit kognitiven Fähigkeiten zu messen. Diese können Sie mit 900 Jobprofilen matchen für ein ganzheitliches Recruiting, Onboarding und Entwicklung von Führungskräften. Im Anschluss können Sie die komplette Talent Solution Plattform für Coaching und ganzheitliche HRBeratung einsetzen.

Trainerteam der SCHEELEN® AG

TN: Trainer, Berater, Führungskräfte

28.09.2022-30.09.2022

Waldshut-Tiengen

€ 2950,- + MwSt. + TP

SCHEELEN® AG

firmeninterne Schulungen

Förderung und Hilfe zur Entwicklung von Persönlicher und Sozialer Kompetenz – Grundlagen-Training für engagierte, innovative Trainer. STUFEN-Erfolgs-Baustein Persönlichkeit

Erfolgs-Baustein "Persönlichkeit und Erfolg" / Grundlagen wertschätzender Kommunikation" ist Kernstück des bewährten STUFEN-Erfolgskonzepts: Sich selbst und andere besser erkennen, verstehen, akzeptieren und wertschätzen. Einführung in eine "Methodenlehre des Erfolgs". Grundlagen-Training zur Betreuung einer bewährten validen Kurzanalysen der individuellen Persönlichkeitsstruktur. Basis innovativer Personal- und Organisations-Entwicklung. Grundstufe für eine Trainer-, Pädagogen- und Ausbilder-Lizenzierung. (Umfangreiches Lehr-Material ist verfügbar).

Prof. Dr. Hardy Wagner, Berater und Coach sowie Senior-Mastertrainer der Bildungs- und Chancen-Stiftung STUFEN zum ERFOLG

TN: Innovationsbereite Führungskräfte, Personalentwickler und betriebliche Ausbilder; Selbstständige; Unternehmer Berater, Coaches, Trainer; Engagierte Ehrenamtler (max. 16)

firmenintern

Bildungs-Initiative



Weitere Seminare finden Sie auch unter www.seminarmarkt.de

Bildungs-Initiative



Lernende Organisationen bedürfen heute – mehr denn je – engagierter Menschen mit Persönlicher und Sozialer Kompetenz sowie methodischer Erfolgs-Kompetenz; Menschen, die sich ihrer Potentiale (Stärken sowie Nicht-Stärken), aber auch ihrer Schwächen und der Chancen sowohl von Team-Arbeit als auch von persönlicher Resilienz aufgrund der Notwendigkeit synergetischer Verbesserungs-Prozesse bewusst sind.

Wir unterstützen Menschen sowie Unternehmen / Organisationen im Hinblick auf eine an Erfolg reiche Entwicklung.

ERFOLG = Innere ZUFRIEDENHEIT aufgrund von ART und GRAD gelingender ZIEL-ERREICHUNG.

Spezialisierung:

- Umsetzung des Weiterbildungs-Konzepts "STUFEN zum Erfolg" auf Basis „grundlegender“ Schlüssel-Kompetenzen
- Beratung, Qualifizierung im Rahmen von Personal- und Führungskräfte-Entwicklung sowie Ausbildung der Ausbilder (SAK)

BIPOL in Zusammenarbeit mit der Bildungs- und Chancen-Stiftung STUFEN zum ERFOLG

Richthofenstr. 12 · 76831 Billigheim/Landau
Tel.: 0 63 49 / 9 96 45-5
E-Mail: info@stufenzumerfolg.de
www.stufenzumerfolg.de

Brainjoin Coaching Akademie



Unsere Philosophie ist einfach: eine sichtbare und ausgezeichnete Arbeit. Durch eigene Forschung und Entwicklung zählt die Brainjoin Gruppe seit 1996 mit der wissenschaftlichen Methode Neuroimagination® und der Resilienz-Analyse OSP® zu den führenden Unternehmen für Soforthilfe-Coachings bei Stress und Burn-out sowie den individuellen Retention-Health-Management Programmen zur Stressprävention, zur Persönlichkeitsentwicklung und für Changeprozesse.

Schwerpunkte:

- Coaching Aus-/Weiterbildung mit Neuroimagination®, DBVC anerkannt
- Neurosystemische Selbstkompetenz
- Stressprävention, Stress-Reset
- Teamentwicklung, Teamcoaching
- Volition im Leadership
- Gefährdungsanalyse OSP®

Coaches, Trainer, Berater, Führungskräfte, Personalverantwortliche und Unternehmer werden zu interdisziplinär ausgebildeten Fachexperten und ermöglichen, dass eine Unternehmenskultur gelebt und gefördert wird. Sie dienen als Vorbildfunktion und halten Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung auf Kurs.

Brainjoin Coaching Akademie
Hamburg | Köln | Saarbrücken | Zürich
Lilienstraße 11 · 20095 Hamburg
Tel. DE: +49 681/938 65 750
Tel. CH: +41 43/810 21 01
info@brainjoin.com · www.brainjoin.com

FKI GmbH



Das Führungskräfte Institut (FKI) ist das wissenschaftliche Institut für Führungskräfte. In enger Bindung an den Deutschen Führungskräfteverband ULA sammelt es Fakten, zeigt Entwicklungen in Führungsfragen auf und publiziert. Es bietet praxisnahe Seminare zu Themen wie Management, Karriereentwicklung, Arbeitsrecht, Bilanzrecht uvm.

Für Personen aus den Mitgliedsverbänden der Führungskräftevereineigung ULA werden bei zahlreichen eigenen Veranstaltungen sowie bei Seminaren von Kooperationspartnern Sonderkonditionen eingeräumt.

Schwerpunkte unserer Veranstaltungen:

- Seminare für Mitglieder von Sprecherausschüssen der Leitenden Angestellten (Arbeitsrecht, Betriebliche Altersversorgung, Praxis-Workshops)
- Praxisnahe Seminare für Führungskräfte zu Themen wie Management, Karriereentwicklung, Arbeitsrecht, Bilanzanalyse und vieles mehr.
- Weitere Seminare für Fach- und Führungskräfte in Kooperation mit renommierten externen Anbietern.

FKI – Führungskräfte Institut GmbH
Mohrenstraße 11-17 · 50670 Köln
Telefon 0221-1600-113
Telefax 0221-16 00 16
E-Mail: info@fki-online.de
Internet: www.fki-online.de

RELIEF



Stressbelastungen von Mitarbeitern und Abteilungen in Unternehmen valide messen und dann gegensteuern zu können, ist eine der Kernkompetenzen der „RELIEF GmbH Institut für Stressmanagement und Leistungserhalt“.

Die RELIEF GmbH ist ein auf BGM spezialisiertes Tochterunternehmen der europaweit tätigen SCHEELLEN® AG.

Im Zentrum der Arbeit steht nicht nur, organisationale und individuell-psychologische Strukturen aufzudecken, die zur Stressbelastung führen, sondern auch, Ressourcen und positive Ansätze bei einzelnen Mitarbeitern wie auch der Organisation zu erkennen und zu fördern.

Um Unternehmen wieder zu Spitzenleistungen zu führen bietet die SCHEELLEN-Gruppe mit der RELIEF GmbH ein breites Spektrum an Beratung, Trainings und Tools an. Sie steht den Unternehmen als Partner zur Seite, um professionell mit dem steigenden Wandlungsdruck umzugehen – im Sinne eines betrieblichen Gesundheitsmanagements 4.0.

RELIEF GmbH
Badstraße 3
79761 Waldshut-Tiengen
Tel.: 0 77 41/ 96 94-0
info@scheelen-institut.de
www-relief-stresspraevention.com

SCHEELLEN® AG



„Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum“ – als familiengeführtes, mittelständisches Beratungsunternehmen mit 25-jähriger Erfahrung realisiert die SCHEELLEN® AG für Sie individuelle Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme zur Kompetenzförderung, Stressprävention und Potenzialentwicklung für Einzelne, Teams und Organisationen. Eine Basis dafür sind die exklusiv vertriebenen Diagnosetools INSIGHTS MDI®, OutMatch ASSESS by SCHEELLEN® und RELIEF by SCHEELLEN® sowie die Entwicklung individueller Kompetenzmodelle.

Die SCHEELLEN® AG konzentriert sich auf die Bereiche:

- Führung
- Verkauf
- Rekrutierung
- Team
- Kommunikation & Kultur
- Beziehungs- und Talentmanagement
- Stressprävention und psychische Gefährdungsbeurteilung
- Lizenzierung von Beratern, Trainern und Personalverantwortlichen

Die SCHEELLEN® AG bietet Tools, Training und Consulting aus einer Hand: individuell, maßgeschneidert und lösungsorientiert.

SCHEELLEN® AG · Institut für Managementberatung und Diagnostik
Badstraße 3 · 79761 Waldshut-Tiengen
Telefon: 0 77 41/96 94-0 · Fax: -20
E-Mail: info@scheelen-institut.de
Internet: www.scheelen-institut.com

Team Management Systems



Wir sind das Kompetenzzentrum für das Team Management System von Margerison-McCann (TMS) und das Team Performance System von Drexler/Sibbet: Instrumente, die weltweit Führungskräfte, Teams und Organisationen stärken. Schnell verständlich, handlungsanleitend, wertschätzend. Ihre Basis: Fundierte Forschung und vielfältige Praxiserfahrung.

Wir bilden Sie aus

In unseren Akkreditierungsseminaren (offene Seminare, Inhouse oder Webinar) erhalten Sie als HR-Manager, Trainer oder Coach die Ideen und die Sicherheit, um mit dem Team Management Profil und dem Team Performance Check-up die Leistungsfähigkeit Einzelner und von Teams zu verbessern.

Wir unterstützen Sie

Ihr Erfolg und der Erfolg Ihrer Coaches und Teams ist uns wichtig. Dafür erhalten Sie von uns erstklassige Instrumente. Und nach jedem Seminar einen Service, den Sie lieben werden.

Infos & Seminartermine finden Sie auf www.team.energy oder rufen Sie uns an.

Team Management Services GmbH
Ernst-Ludwig-Ring 2
61231 Bad Nauheim
Tel. +49 6032 70180-30
info@team.energy
www.team.energy

Sie waren nicht dabei?

Melden Sie sich jetzt an unter
Telefon 0228 97791-43 oder
daniel.niederehe@managerSeminare.de

Impressum

Herausgeber: managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Erscheinungsweise: Monatlich (ISSN 0938-6211)

Verlag, Anzeigen, Redaktion: managerSeminare Verlags GmbH Endericher Str. 41, D-53115 Bonn Tel.: (02 28) 9 77 91-0, Durchwahl Redaktion: -35 Durchwahl Anzeigenabteilung: -45 Durchwahl Abo-Service: -23 Fax: (02 28) 61 61 64 E-Mail: info@managerSeminare.de Internet: www.managerSeminare.de

Redaktion: Nicole Bußmann (Chefredakteurin – nbu), Andree Martens (stellv. Chefredakteur – ama), Nathalie Ekrot (nat), Svenja Gloger (svg), Sylvia Jumpertz (jum), Sarah Lambers (sla), Sylvia Lipkowski (lis), Sascha Reimann (res), Nina Rheinheimer (nir).

Freie Autoren: Henning Beck, Frankfurt; Klaus Eidschink, Krailling; Jan Foelsing, Karlsruhe; Sonja Franzke, Bayreuth; Tanja Gerold, Berlin; Christine Gajewski, München; Ingo Hamm, Heidelberg; Stefan Kaduk, Mannheim; Sibylle Kallwitz, Würzburg; Ulrich Merkes, Darmstadt; Dirk Osmetz, Taufkirchen; Michael Schriber, Berlin; Anne M. Schüller, München; Sabine Stoverock, Hennef; Johanna Voigt, Berlin; Martin Wehrle, Appel.

Titelbild: iStock/mgstudyo

Anzeigen: Uwe Schmitt (verantwortl.), Anna Eferfert-Kölln, Petra Weyers, Jutta Zeranski-Killich. Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 32 vom 3.12.2021.

Layout/Herstellung: Sonja Buske, Katharina Langfeldt, Daniel Niederhe.

Druck: Dierichs Druck+Media GmbH & Co. KG, www.dierichs-druck.de. Dieses Magazin wurde auf STEINBEIS Charisma Silk und STEINBEIS Select gedruckt, der Umschlag mit recyclingfähigem Dispersionslack veredelt. Beide Papiere erfüllen die Auflagen der Umweltzeichen „Blauer Engel (RAL-UZ 72)“ und des „EU-Umweltzeichen“. Der Druck erfolgt klimaneutral.



Mitgliedschaft und Einzelverkauf: Jahresmitgliedschaft (12 Ausgaben) 173 € inkl. MwSt. und Versand, Klimaabonnement (12 Ausgaben als E-Paper) 148 € inkl. MwSt., Einzelheft 17,80 €. Für Mitglieder des BDVT (Berufsverband für Training, Beratung und Coaching), des AVCH (Ausbilderverband Schweiz), der GSA (German Speakers Association e.V.) und des QRC (Qualitätsring Coaching) ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten. Der Abo-Versand erfolgt klimaneutral.

Auslieferung an Einzelhandel:

OMNIA GmbH & Co. KG Waldstr. 6, D-56355 Weidenbach, Tel.: (0 67 75) 16 54, Fax: (0 67 75) 96 01 93 www.omnia-vertrieb.de

Die Zeitschrift und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Abdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages. Dies gilt auch für die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie und die Aufnahme in elektronische Datenbanken.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos, Illustrationen und Datenträger übernimmt die Redaktion keine Gewähr.

Wir sind seit 2019 klimaneutral. Unvermeidbare CO2-Emissionen gleichen wir mit Schutzprojekten unserer Partner ClimatePartner und natureOffice aus. Nähere Infos unter natureOffice.com/DE-077-651990 und climatepartner.com/13559-1910-1001 oder managerSeminare.de/klimaneutral.

VORSCHAU

Heft 294

Foto: iStock/PLT_Images



New Change

Lange haben Unternehmen Changeprozesse „von oben“ geplant. Man hatte eine genaue Vorstellung, wohin die Reise gehen soll und definierte die Schritte zum Ziel. Dies war selbst damals nicht immer von Erfolg gekrönt. Aber in Zeiten, in denen Unternehmen agile Volten schlagen müssen, um angesichts des dynamischen Geschehens am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, muss auch das Vorgehen bei Changevorhaben flexibler werden. In unserem Themenschwerpunkt „New Change“ zeigen wir, wo Unternehmen derzeit in puncto Changemanagement stehen, welches Mindset es braucht und welche Methoden es gibt, um Wandel zeitgemäß anzugehen.

Foto: iStock/Ольга Симонова



Richtig regeln

Denkt man an Regeln, kommen einem gleich Einschränkungen in den Sinn. Und es stimmt ja auch: Regeln grenzen Freiheiten ein. In einer Arbeitswelt, in der es wichtig ist, dass Mitarbeitende schnell auf Veränderungen reagieren und flexibel agieren können, scheint das völlig fehl am Platz zu sein. Dennoch braucht es Regeln – auch in einer agilen Arbeitswelt. Denn Regeln geben Orientierung und sorgen für Sicherheit. Die Herausforderung besteht deswegen darin, Regeln mit Bedacht zu setzen, statt einfach draufloszuregeln. Egal, ob Vorgaben von Führungskräften kommen oder gemeinschaftlich in einem selbstorganisierten Team vereinbart werden: Die kluge Regelsetzung braucht Regeln.

Foto: iStock/youngID



Arbeiten ohne Ärger

Der Arbeitstag bietet unzählige Anlässe, sich zu ärgern: die vielen unnötigen E-Mails, die unseren Postkorb füllen, die Projekte, die wir nicht erhalten haben, Kollegen und Kolleginnen, die ständig im Homeoffice arbeiten, obwohl sie vor Ort gebraucht würden und und und. Die gute Nachricht: Das unangenehme Gefühl des Ärgers lässt sich in den meisten Fällen recht einfach abstellen. Die andere gute Nachricht: Oft bieten Ärgernisse Chancen für Entwicklung und Verbesserungen – vor allem dann, wenn es uns gelingt, das Ärgergefühl klug zu kanalisieren. Wie das gelingt, zeigt die nächste Ausgabe.

Das neue Heft
erscheint am **19.08.22**



**UNKONVEN
TIONELLE
BUSINESS
EVENTS &
WEITERBIL
DUNGEN**



**IMPULS
PILOTEN**





Work in Progress

Lösungen für die Arbeiterlosigkeit

Das **Livestream-Event** von StepStone mit Themen, die die Wirtschaft bewegen:

Wege aus der Arbeiterlosigkeit

Arbeit, Politik, Gesellschaft: Welche neuen Antworten es braucht

Internationale Mobilität: Erfolgsfaktoren am Arbeitsmarkt

26.08.2022

Mit hochkarätigen Speaker*innen:



Dr. Sebastian Dettmers
CEO StepStone



Sebastian Matthes
Chefredakteur Handelsblatt



Prof. Dr. Michael Hüther
Direktor Institut der deutschen Wirtschaft



Anne Kjær Bathel
CEO & Co-Founder ReDi
School of Digital Integration



Axel Hefer
CEO Trivago



Niddal Salah-Eldin
Managing Director
FreeTech Academy



◀ **Seien Sie dabei!** Mehr Infos zu Programm und Anmeldung finden Sie hier