

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Arbeitsmotivation am Tiefpunkt

## Die Wirksamkeitskrise

### Inner Development Goals

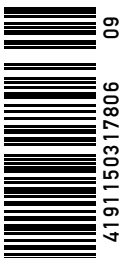
Persönlichkeitsentwicklung für den Planeten

### Zittern, zaudern, zögern

Führungsproblem  
„German Angst“

### Erfülltes Leben

Schulz von Thun über den  
Schatz des (Er)Lebens





# KI IM TRAINING

Die Webinar-Reihe von managerSeminare & BRAIN-HR

## Webinar-Reihe zur praxisrelevanten Anwendung von KI für ...

- ... **Trainerinnen** und **Trainer**, die mit KI-Tools ihre Konzeptionsarbeit und Kommunikation beschleunigen wollen.
- ... **Trainingsinstitute**, die ihre Wettbewerbsfähigkeit durch den Aufbau von KI-Kompetenzen sichern wollen.
- ... **L&D-Verantwortliche**, die den Wirkungsgrad ihrer betrieblichen Bildungsarbeit erhöhen wollen.

Professionell  
recherchieren mit KI

**17.12.**  
Office-Effizienz  
mit KI

**20.08.**  
KI als Trainings-  
assistenz nutzen

**17.09.**  
Eigene GPTs für das  
Training und Coaching  
bauen

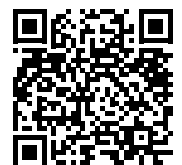
**Online**  
über Zoom  
17.00 - 18.30 Uhr  
inkl. Aufzeichnung

**15.10.**  
Bilderstellung und  
-bearbeitung mit KI

**19.11.**  
Videos erstellen  
mit KI

- Für **Mitglieder** von managerSeminare oder Training aktuell sowie für registrierte Weiterbildungsprofis von seminarmarkt.de: Einzelbuchung **49 Euro** zzgl. MwSt. • 6er-Paket-Buchung **245 Euro** zzgl. MwSt.
- Für **Nicht-Mitglieder**: Einzelbuchung **69 Euro** zzgl. MwSt. • 6er-Paket-Buchung **345 Euro** zzgl. MwSt.

Alle Infos unter: [www.managerseminare.de/veranstaltungen/ki-im-training](http://www.managerseminare.de/veranstaltungen/ki-im-training)





## Wenn du zum Südpol willst ...

**Nicole Bußmann**  
Chefredakteurin

„Das Doppelding“ in Köln: Am 14./15. November gibt es gleich zweifach Gelegenheit, sich zu qualifizieren – bei „tools + tips“ in Sachen Leadership-Methoden, bei „CUBE“ zum Thema Visualisierung. Infos unter [managerseminare.de/veranstaltungen](http://managerseminare.de/veranstaltungen)

„**W**enn du ein Schiff bauen willst ...“ Ich nehme an, nahezu jede, jeder kann den Spruch vervollständigen: „... dann lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Das Zitat von Antoine de Saint-Exupéry ist allerdings ebenso verbreitet wie irreführend. Denn nicht die Sehnsucht, der Sinn, neudeutsch: der Purpose, regt zum Handeln an, sondern das Mehr. Mehr Herausforderung, mehr Kompetenz, mehr Verantwortung, mehr Leistung. So zumindest argumentiert Ingo Hamm in unserem diesmaligen Titelbeitrag zum Thema „Arbeitsmotivation“. Als Beleg führt der Wirtschaftspsychologe die wohl erfolgreichste Stellenannonce aller Zeiten an: Für seine Südpol-Expedition annoncierte Ernest Shackleton: „Männer für gefährliche Reise gesucht, geringer Lohn, bittere Kälte, (...) ständige Gefahr.“ Hunderte Macher, Koryphäen, Spezialisten – Experten in ihrem Fach – meldeten sich.

Die Shackleton-Story ist freilich plakativ, will aber den Finger in die bisweilen fehlgeleitete Diskussion und fälschliche Interpretation der schwindenden Arbeitsmotivation legen. Jedenfalls kann man aktuell den Eindruck gewinnen, dass die Arbeitsmotivation am Tiefpunkt angekommen ist: Landauf, landab werden Forderungen nach einer Vier-Tage-Woche laut, nach mehr Life als Work, mehr Home als Office, nach Auszeit, Teilzeit, keinesfalls Vollzeit. Und in der Tat: Zahlreiche Menschen sind unglücklich, erschöpft, frustriert von ihrer Arbeit – nicht zuletzt ablesbar an Phänomenen wie Quiet oder Loud Quitting, innerer Kündigung und zunehmenden psychischen Belastungen.

Ist aber „weniger machen“ die Lösung? Oder eben die in Beraterkreisen gern gegebene Antwort „Purpose bieten“? Hamm, der in unserem Magazin schon mehrfach publiziert hat, sagt klar: Nein. „Bei der aktuell zu erlebenden Leistungskrise haben wir es nicht mit einem wirtschaftlichen, sondern einem *psychologischen Problem* zu tun, das viele wirtschaftliche Folgewirkungen hat – und bei dem es deshalb so fatal ist, dass es nicht als solches erkannt wird“, schreibt er. Arbeit sei nicht das Gegenteil eines erfüllenden Lebensbestandteils, viele Menschen wollen eigentlich nicht weniger arbeiten, sondern mehr leben, mehr erleben und vor allem sich selbst mehr erleben. Und da liegt laut Hamm der Hase im Pfeffer: Arbeit heute ist oft so beschaffen, dass wir diese Selbstwirksamkeit nicht erleben.

Seine aus der Forschung abgeleiteten Erkenntnisse lesen Sie ab Seite 34 – verdichtet in sieben Maximimen, wie wir (in Unternehmen) wieder zu mehr Leistungslust kommen.



34

# Die Wirksamkeitskrise

## Arbeitsmotivation am Tiefpunkt

Viele Menschen sind zutiefst erschöpft von ihrem Job und sehnen sich nach mehr Life und weniger Work. Sie wollen, so scheint es, weniger leisten – und rufen daher nach der Vier-Tage-Woche. Aber ist weniger Arbeit wirklich die Lösung? Der Wirtschaftspsychologe Ingo Hamm meldet Zweifel an. Ihm zufolge liegt die Ursache des Arbeitsfrusts in Jobverhältnissen, die Mitarbeitenden notorisch die Lust an Leistung rauben. Wie Führungskräfte gegensteuern können.

Vernetzen Sie sich mit

**managerSeminare**

 [linkedin.com/company/msmagazin](https://www.linkedin.com/company/msmagazin)

 [instagram.com/managerseminare](https://www.instagram.com/managerseminare)

 [facebook.com/managerSeminare](https://www.facebook.com/managerSeminare)

 [twitter.com/msmagazin](https://twitter.com/msmagazin)

 [managerseminare.de/spotify](https://www.managerseminare.de/spotify)

 [pinterest.de/msmagazin](https://www.pinterest.de/msmagazin)

 [youtube.com/  
managerSeminareGmbH](https://www.youtube.com/managerSeminareGmbH)



18

### Absurde Absicherungen

„German Angst“ als Führungsproblem

Deutschland hat Angst. Auch Führungskräfte sind von der berüchtigten „German Angst“ befallen, beobachtet der Unternehmer Jochen Blöcher. Die Betroffenen legen sich scheinbar schützende Korsetts an, um sich abzusichern. Doch damit verschlimmern sie die Lage nur und vergrößern die Angst – ihre eigene und die ihrer Mitarbeitenden.



26

### Messen statt bemuttern

Die neue Scrum-Master-Rolle

Viele Jahre lang wurden verstärkt agile Arbeitsstrukturen in Unternehmen eingeführt, nun werden sie vermehrt wieder zurückgebaut. Besonders im Fokus steht dabei die agile Paraderolle, die des Scrum Masters. Um diese per se wichtige Rolle zu erhalten, müssen Scrum Master ihren Job neu interpretieren – vor allem messbare Ergebnisse liefern.

# Inhalt 09/2024

## rubriken

- 3 Editorial
- 14 People & Projects
- 16 Speakers Corner: „Nicht für jedes Problem braucht es einen Head of“
- 65 Führung meets Coaching
- 72 MeinungsMonitor: Wie lässt sich das Vertrauen im Unternehmen stärken?
- 84 Schlauer lernen
- 85 Characters: Prisca Brosi
- 86 Testgelesen: New Work
- 90 Impressum, Vorschau

## news

- 7 Arbeitszeitmodelle  
**Viele Beschäftigte zweifeln an Umsetzbarkeit der 4-Tage-Woche**
- 9 Führungskräftestudie  
**Mitarbeitende sind mit weiblichen Führungskräften zufriedener**
- 12 CEOs und ihr Humor  
**Aggressiv kommt weiter**

## führung

- 18 „German Angst“ als Führungsproblem  
**Absurde Absicherungen**
- 26 Die neue Scrum-Master-Rolle  
**Messen statt bemuttern**

## management

- 34 Arbeitsmotivation am Tiefpunkt  
**Die Wirksamkeitskrise**
- 44 KI-Einsatz im Recruiting  
**Bots für bessere Bewerbungen**
- 52 Change via Diskurs  
**Denken, reden, wandeln**

## wissen

- 66 Erfülltes Leben  
**Der Schatz unseres (Er-)Lebens**

## lernen

- 74 Inner Development Goals  
**Persönliche Entwicklung für den Planeten**



Jetzt zum Love-Bird-Preis  
buchen: [msmagazin.info/  
ptt2025](https://msmagazin.info/ptt2025)



### Bots für bessere Bewerbungen KI-Einsatz im Recruiting

Künstliche Intelligenz kann das Recruiting auf eine neue Stufe heben. Den größten Nutzen versprechen speziell für das Recruiting entwickelte KI-Tools, die zunehmend auf den Markt kommen. Doch auch mittels Standard-Bots wie ChatGPT lässt sich bereits der Auswahl- und Bewerbungsprozess nachhaltig verbessern. Allerdings ist der KI-Einsatz mit Risiken verbunden.



### 74 Persönliche Entwicklung für den Planeten Inner Development Goals

Nachhaltigkeit ist wichtig, aber mühsam umzusetzen. Um das zu ändern, hat eine schwedische Initiative ein neues Kompetenzraster erarbeitet: das IDG-Framework. Es soll Menschen helfen, notwendige Fähigkeiten für nachhaltiges Denken und Handeln zu entwickeln. Auch Personalentwicklung und Beratung können von dem Konzept profitieren.



## short cuts

**Hürden bei der Bewerbung:** Mehr als zwei Drittel der Unternehmen (77 Prozent) haben in den vergangenen fünf Jahren ihre Stellenanzeigen und Bewerbungsprozesse modernisiert, um die Hürden für Bewerbende möglichst niedrig zu halten. Das geht aus einer Studie des Personaldienstleisters Randstad hervor, für die 647 HR-Verantwortliche in deutschen Unternehmen befragt wurden. Bei der „klassischen“ Bewerbung verzichten inzwischen 21 Prozent der Unternehmen auf ein Foto und 20 Prozent auf ein Anschreiben. Zudem hat fast die Hälfte der Unternehmen (45 Prozent) Maßnahmen ergriffen, um Quereinsteigern bessere Chancen zu bieten, während 40 Prozent bereit sind, Abstriche bei den Einstiegsvoraussetzungen der Bewerbenden zu machen.

**Benachteiligung bei der Bewerbung:** Ein fremdsprachiger Akzent oder Dialekt kann in Bewerbungsverfahren zu Benachteiligung führen. Das zeigt eine Metastudie von Forschenden der Freien Universität Berlin, der Hochschule Neu-Ulm und der Universität Ulm, für die Daten von 3.615 Teilnehmenden aus 22 Einzelstudien ausgewertet wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass Bewerberinnen und Bewerber, die nicht in der Standardsprache, sondern in einer regionalen, ethnischen oder fremdsprachlichen Varietät sprachen, bei gleicher Qualifikation als weniger kompetent eingeschätzt wurden. Auch ihre Einstellungschancen wurden geringer beurteilt.

**Begleitung bei der Bewerbung:** Bewerbungsgespräche sind für viele junge Menschen der Generation Z so nervenaufreibend, dass sie sich Verstärkung mitnehmen. Das zeigt eine Online-Umfrage der Jobplattform Monster in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut YouGov Deutschland, an der 2.048 Personen ab 18 Jahren teilgenommen haben. 41 Prozent der 18- bis 27-Jährigen trauen sich nicht, bei einem Bewerbungsgespräch solo unterwegs zu sein. Acht Prozent haben schon einmal eine Freundin oder einen Freund, sechs Prozent ein Elternteil und fünf Prozent ihre Partnerin oder ihren Partner zum Gespräch mitgenommen. *jad*

## Leadership Skills

# Die meisten Mitarbeitenden bewerten ihre direkte Führungskraft sehr positiv

Welche Eigenschaften und Kompetenzen zeichnen meine direkte Führungskraft aus? Dieser Frage ließen Forschende der Hochschule Niederrhein 362 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Deutschland im Rahmen einer Studie beantworten. Eine große Mehrheit von diesen nimmt die eigene Führungskraft als selbstbewusst wahr (82 Prozent). Fast ebenso viele (80 Prozent) beschreiben sie als respektvoll, vertrauenswürdig und wertschätzend und 78

Prozent sind der Meinung, dass ihre Führungskraft gut mit Stress umgehen kann, also belastbar ist. Darüber hinaus attestieren 76 Prozent ihren direkten Führungskräften einen souveränen Umgang mit modernen (digitalen) Medien, und 75 Prozent nehmen sie als verantwortungsbewusst und agil wahr. Als inspirierend (60 Prozent), strategisch (58 Prozent) und visionär (56 Prozent) stufen die Befragten ihre Führungskräfte hingegen etwas seltener ein. *jad*

Die Studie kann unter [msmagazin.info/318Führungskompetenzen](https://msmagazin.info/318Führungskompetenzen) heruntergeladen werden.

## Arbeitsmarkt

# Bewerbende trotz Krisen vorsichtig optimistisch

Krisen, Kriegen und Konjunktur-Talfahrt zum Trotz: 60 Prozent der Arbeitssuchenden glauben nicht, dass die aktuelle Lage ihre Jobaussichten verschlechtert. Das zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage der Recruiting-Softwarelösung softgarden, für die 4.312 Bewerber und Bewerberinnen befragt wurden. Demnach bewerben sich zwei Drittel der Befragten, um sich beruflich zu verbessern, nur acht Prozent sind als Resultat einer Kündigung auf Jobsuche. Aufgrund des Fachkräftemangels sind die Arbeitssuchenden dabei durchaus überzeugt, dass sie am längeren Hebel sitzen: So stimmen 60 Prozent der Aussage zu, dass sich Arbeitgeber derzeit um Bewerbende bemühen müssen, und 42 Prozent

sehen kein Problem darin, einen (neuen) Job zu finden. Gleichzeitig sind jedoch über 70 Prozent der Arbeitssuchenden der Auffassung, dass man für einen passenden Job dankbar sein müsse; denn selbst in einem arbeitnehmerfreundlichen Markt sei es bisweilen schwer, einen Job zu finden, der den eigenen Wünschen und Berufserfahrungen entspricht. Zwar sprechen Arbeitgeber bereits vermehrt Quereinsteigende an und bemühen sich um potenzielle Mitarbeitende, doch die Studienautorinnen und -autoren halten fest, dass viele Unternehmen die Zeichen der Zeit nicht erkannt haben: Langsame Prozesse, eine schlechte Bewerberkommunikation oder überzogene Anforderungen waren die häufigsten Beschwerden. *scd*

# 60%

der Jobsuchenden glauben nicht, dass die schwierige wirtschaftliche Gesamtlage ihre Jobaussichten verschlechtert.



## Arbeitszeitmodelle

# Viele Beschäftigte zweifeln an Umsetzbarkeit der 4-Tage-Woche

Die Mehrheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zweifelt daran, dass eine 4-Tage-Woche in Deutschland umsetzbar ist. Das ist das zentrale Ergebnis einer Studie des Meinungsforschungsinstituts forsa im Auftrag des Businessnetzwerks Xing, für die 3.200 Beschäftigte aus Deutschland befragt wurden. 66 Prozent von ihnen stehen der mittelfristigen Umsetzbarkeit des Arbeitszeitmodells kritisch gegenüber und lediglich 30 Prozent beantworteten die Frage, ob sie sich vorstellen könnten, dass sich die 4-Tage-Woche in den nächsten fünf Jahren in Deutschland durchsetzen kann, mit „Ja“. Die Gründe für die Zweifel an der Machbarkeit der 4-Tage-Woche sind unterschiedlich: So

geben zwei Drittel (65 Prozent) der Skeptiker an, dass es dafür in Deutschland nicht genügend Arbeitskräfte gibt. Jeder Zweite (52 Prozent) hält ein solches Modell für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber für nicht finanzierbar. Knapp die Hälfte (49 Prozent) sieht bei einer 4-Tage-Woche eine höhere Arbeitsbelastung an den verbleibenden Tagen. Und rund jeder Vierte (44 Prozent) ist der Meinung, dass sich eine 4-Tage-Woche aufgrund der allgemein schwierigen wirtschaftlichen Lage in Deutschland nicht durchsetzen könne. Zudem glauben 37 Prozent, dass die Einführung eines solchen Arbeitszeitmodells zu Produktionseinbußen in den Unternehmen führen würde. *jad*

## Innovationsmanagement

# Unternehmen bevorzugen unoriginelle Ideen

Erhalten Unternehmen Ideen oder Vorschläge von Externen, bevorzugen sie meist jene, die mit ihren Interessen übereinstimmen – und somit als eher unoriginell zu bewerten sind. Zu diesem Ergebnis ist eine Forschergruppe der Businessschulen ESMT Berlin und Insead – bestehend aus den Professoren Linus Dahlander und Henning Piezunka sowie dem PhD Sanghyun Park – in einer Studie gekommen. Für ihre Untersuchung analysierten die Wirtschaftswissenschaftler insgesamt 1,44 Millionen Ideen. Erhalten hatten sie diese, indem

sie Unternehmen darum baten, ihre Website-Besucherinnen und -Besucher nach Verbesserungsvorschlägen zu fragen und anschließend aus den eingegangenen Antworten die in ihren Augen geeignetsten Ideen auszuwählen. Dabei zeigte sich, dass die Unternehmen unbewusst meist die Ideen auswählten, die am besten zu ihren bisherigen Ideen passten und ihren grundsätzlichen Vorstellungen am nächsten kamen, während sie Ideen, die in ganz andere Richtungen abzielten, eher aussonderten – sprich: Konsistenz Vorrang vor Vielfalt gaben. *sla*

**SUCUS**  
ESSENZ DES ERFOLGS



**CORPORATE  
CULTURE JAM**

**Das etwas agilere  
Jahresforum für  
Unternehmenskultur**

Transformation gestalten.  
17. Oktober 2024, München

Halbtagesworkshop  
„Female Leadership“  
16. Oktober 2024

[corporate-culture-jam.de](http://corporate-culture-jam.de)

**Führen auf Distanz**  
Trainings erfolgreich leiten

Bettina Gierke  
2022, 368 Seiten  
+ digitale Ressourcen



Leseprobe

eBook **44,99 EUR**

Buch **49,90 EUR**

**Jetzt bestellen unter:**

[www.managerseminare.de/tb/tb-12114](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12114)

**ProfiPaket-Mitglieder sparen 20%!  
[www.managerseminare.de/profipaket](http://www.managerseminare.de/profipaket)**



## short cuts

**Kein Zugriff:** Eine Arbeitswelt ohne das Internet ist mittlerweile undenkbar, doch nicht alle Inhalte, die das World Wide Web zu bieten hat, sind bei der Arbeit hilfreich oder gewünscht. Das Cybersicherheitsunternehmen NordLayer hat sich angesehen, welche Webseiten IT-Departments weltweit am häufigsten sperren. Wenig überraschend: Erwachseneninhalte und Malware führen die Liste mit jeweils 72 Prozent an. Neben illegalen und gefährlichen Inhalten landen jedoch auch Dating-, Crypto-, Gaming- und Astrologie-Seiten häufig auf den schwarzen Listen der Unternehmen.

**Keine Ahnung:** Künstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde, die Faszination ist groß – doch über die Hälfte der Deutschen weiß nicht, wo sie überhaupt eingesetzt wird. Das ist ein Ergebnis einer repräsentativen Studie des JFF-Instituts für Medienpädagogik mit über 1.600 Teilnehmenden. Von diesen meinen nur 47 Prozent zu wissen, in welchen Geräten KI arbeitet. Ein Mangel an Wissen beeinflusst auch die Wahrnehmung der Technologie: Diejenigen, die angeben, wenig über KI zu wissen, sehen in ihr häufiger persönliche oder gesellschaftliche Gefahren.

**Keine Hemmungen:** Zum Ende der Woche lässt gerne mal die Konzentration nach, man wird nachlässiger – und so leichter Opfer von Cyberangriffen. Das haben Forschende der Universität Darmstadt in einer Studie rausgefunden, für die sie 108 Büromitarbeitende über einen vierwöchigen Zeitraum begleiteten. Die Neigung, Sicherheitsregeln zu missachten, nimmt so zum Ende des Arbeitstages zu und verstärkt sich, je weiter die Woche voranschreitet. Die Studienautoren hoffen, dass ihre Ergebnisse dazu beitragen, sowohl Schulungen als auch Sicherheitsmaßnahmen effektiver zu gestalten. *scd*

## Künstliche Intelligenz in Unternehmen

# Führungskräfte zweifeln an KI-Bereitschaft der Mitarbeitenden

Viele Führungskräfte sind der Ansicht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch nicht bereit für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen sind. Dies geht aus der aktuellen Studie Global Talent Trends hervor, die das Beratungsunternehmen Mercer jährlich durchführt. In diesem Jahr wurden mehr als 12.200 Führungskräfte, Personalverantwortliche, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Investoren aus 17 Ländern

und 16 Branchen befragt. 58 Prozent der befragten Führungskräfte glauben, dass sich KI schneller entwickelt, als die Belegschaften darauf vorbereitet werden können. Zudem zweifeln 74 Prozent an der Anpassungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden im Umgang mit den neuen Technologien und 58 Prozent sind der Meinung, dass in ihren Unternehmen zu wenig getan wird, um die Mitarbeitenden für KI zu begeistern. *jad*

Download des Studienberichts unter [msmagazin.info/318KIVorbereitung](https://msmagazin.info/318KIVorbereitung)

## Diversity

# Junge Fachkräfte erwarten echte Maßnahmen statt „Feigenblatt-Aktionen“

Der Generation Z ist Diversity so wichtig wie keiner Generation vor ihr. Mit entsprechenden Erwartungen gehen die jungen Arbeitnehmenden auch in Bewerbungsgesprächen mit prospektiven Arbeitgebenden, wie eine repräsentative Studie der IU Internationalen Hochschule belegt: Für drei Viertel der über 1.200 Auszubildenden und Studierenden, die für die Studie befragt wurden, ist die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Diversity und Inklusion wichtig oder sehr wichtig. Dabei sind Chancengleichheit (58 Prozent), ein offenes Feedbacksystem (48 Prozent) und eine barrierefreie Arbeitsumgebung (46 Prozent) die am häufigsten genannten Aspekte, die für die Fachkräfte von morgen wirklich zählen. Diversity-Manager und Gleichstellungsbeauftragte landen hingegen für nur wenige Befragte

in den Top 5. Und auch wenn laut Studienautorin Sonja Würtemberger viele die Rolle des Diversity-Managements verkennen oder es als „Feigenblatt-Aktion“ wahrnehmen, hat die kommende Generation an Arbeitnehmenden die Führungskräfte als verantwortliche Treiber des Change ausgemacht. Während 89 Prozent der Befragten erwarten, dass ihre Führungskraft ein Vorbild für respektvolles und bewusstes Verhalten im Bezug auf Vielfalt darstellt, wünschen sich mehr als neun von zehn Arbeitnehmenden regelmäßige Maßnahmen ihrer Führung, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jeder und jede Mitarbeitende gehört und geschätzt wird. Knapp 80 Prozent fordern zudem, dass ihre Führungskräfte an regelmäßigen Diversity-Schulungen teilnehmen. *scd*

# 75%

der Fachkräfte von morgen ist es wichtig, dass potenzielle Arbeitgeber Maßnahmen rund um Diversity und Inklusion ergreifen.

Die Studie kann unter [msmagazin.info/318Diversity](https://msmagazin.info/318Diversity) heruntergeladen werden.





## Führungskräftestudie

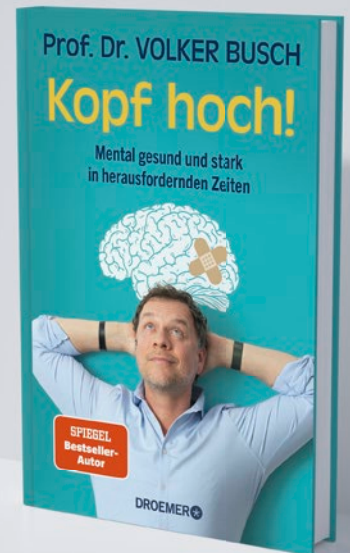
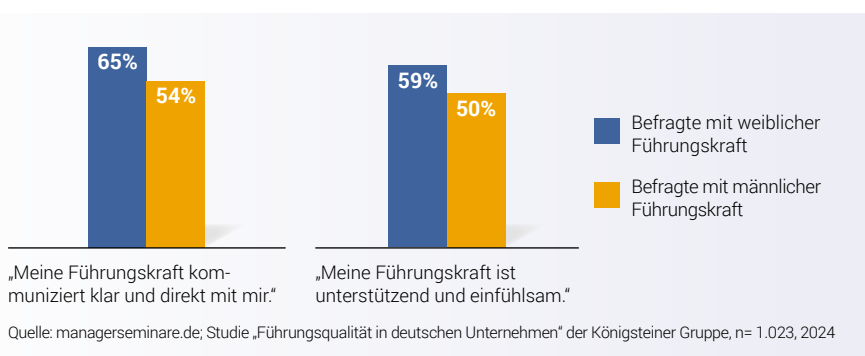
# Mitarbeitende sind mit weiblichen Führungskräften zufriedener

Beschäftigte, die eine weibliche Führungskraft haben, sind mit dieser häufiger zufrieden, als es Mitarbeitende mit ihrer männlichen Führungskraft sind. Das ist ein Ergebnis einer repräsentativen Studie der HR-Beratung Königsteiner, für die 1.023 Beschäftigte befragt wurden.

Demnach sind 31 Prozent der Befragten mit ihrer aktuellen Führungskraft im Unternehmen sehr zufrieden; dieser Anteil steigt bei Mitarbeitenden mit weiblichen Führungskräften auf 39 Prozent. Ein möglicher Grund dafür liegt laut Studienergebnissen in unterschiedlichen Kommunikationsstilen: 65 Prozent der Befragten mit weiblicher Führungskraft sagen, dass ihre Führungskraft klar und direkt mit ihnen kommuniziert, und 59 Prozent loben ihren unterstützenden und einfühlsamen Stil. Bei den Befragten mit männlichen Führungskräften liegen die Werte in diesen Kategorien bei 54 bzw. 50 Prozent. Die Attribute, die Mitarbeitende an ihren weiblichen Chefs so schätzen, sind laut Studie genau die, die für viele Arbeitnehmende auch grundsätzlich eine gute Führungskraft auszeichnen: Für zwei Drittel der Befragten steht klare und direkte Kommunikation an erster Stelle, gefolgt von Einfühlsamkeit und Unterstützung (52 Prozent) sowie einem einbeziehenden Führungsstil (49

Prozent). Der Anteil der Arbeitnehmenden, deren Führungskraft eine Frau ist, ist allerdings noch immer gering. Nur 35 Prozent aller Befragten gibt an, derzeit eine weibliche Führungskraft zu haben. Nils Wagener, Geschäftsführer der Königsteiner Gruppe, rät vor diesem Hintergrund zu mehr Diversität in der Führungsebene: „Ein Mix aus beiden Geschlechtern auf der mittleren und gehobenen Management-Ebene sorgt für ein Maximum an Mitarbeiterzufriedenheit und schafft den größten unternehmerischen Mehrwert.“ Denn wenn die Mitarbeitenden mit ihrer Führung unglücklich sind, kann es gut sein, dass sie ihren Hut nehmen. Für über 60 Prozent der Befragten sind fachliche oder menschliche Unstimmigkeiten mit der Führungskraft ein valider Grund, sich einen neuen Arbeitgeber zu suchen, und 38 Prozent haben deswegen schon einmal den Arbeitgeber gewechselt. Knapp ein Fünftel ist sogar akut gewillt, wegen Unzufriedenheit mit ihrer Führungskraft den Job zu verlassen. *scd*

Die Studie kann unter [msmagazin.info/318Fuehrungsqualitaet](https://msmagazin.info/318Fuehrungsqualitaet) heruntergeladen werden.



Nach **KOPF FREI** der neue Spiegel-Bestseller von Prof. Dr. Volker Busch

DIE ZUKUNFT  
DUFTET NICHT NACH  
KUCHEN. BLEIBE  
IM HIER UND JETZT.

KOPF HOCH! wird Sie zum Nachdenken anregen, in Staunen versetzen und zum Lachen bringen. Überdies werden Sie viele Ideen für Experimente und Tipps für Ihren Alltag an die Hand bekommen, wie Sie mental stark und psychisch gesund bleiben in einer Welt, die gerade etwas verrückt geworden zu sein scheint.

Weitere Infos:  
[kopf-hoch.online](https://kopf-hoch.online)

Kennen Sie schon den ersten Bestseller von Prof. Dr. Volker Busch?

Weitere Infos:  
[kopf-frei.info](https://kopf-frei.info)



KI-Einsatz in Unternehmen

# Fokus liegt auf den Vorteilen

Mit der Veröffentlichung des Chatbots „ChatGPT“ Ende 2022 ist die generative Künstliche Intelligenz für viele Menschen zugänglich und greifbar geworden – und zwar auch im beruflichen Umfeld. Dass sie dort inzwischen immer häufiger zum Einsatz kommt und welche Chancen und Herausforderungen sich dadurch ergeben, zeigen die Ergebnisse einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und der Hays AG unter knapp 1.000 Beschäftigten.



Grafik: alan9187/Pixabay.de

## 40% ...

der befragten Unternehmen nutzen KI bereits in unterschiedlichen Bereichen. Hinzu kommen 17 Prozent, die sich gerade in der Umsetzungsphase befinden und somit kurz vor dem KI-Einsatz stehen, sowie weitere elf Prozent, die diesen immerhin planen. Dass KI-Systeme immer häufiger Anwendung erfahren, heißt aber noch lange nicht, dass KI bald überhandnehmen und menschliche Arbeitskräfte ersetzen wird – eine Befürchtung, die noch vor einigen Jahren sehr präsent war. Inzwischen scheinen einige Beschäftigte sogar vom Gegenteil auszugehen.

## 14% ...

der Befragten sind der Meinung, die Nutzung von KI eröffne neue Tätigkeitsbereiche und schaffe Arbeitsplätze. 38 Prozent glauben, dass die Größe der Belegschaft gleich bleibt und etwas weniger (37 Prozent) treibt noch immer die Sorge des Personalabbaus aufgrund von KI um. Ebenfalls nicht ganz ohne Stirnrünzeln betrachten viele Befragte

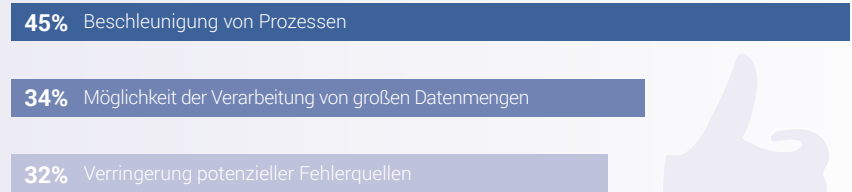
das Thema Datenschutz bzw. Verletzung der Persönlichkeitsrechte, den Verlust von Kompetenzen, Fehleranfälligkeit der Systeme sowie – besonders für Führungskräfte – die Herausforderung, die „Menschen hinter den Zahlen“ im Blick zu behalten. Ein wirklich schlechtes Licht vermögen diese Challenges aber dennoch nicht auf das Thema KI zu werfen. Alles in allem herrscht – so die Studienautoren – eine positive Grundstimmung und Fokus auf die Vorteile. *s/a*

„Obwohl wir als Gesellschaft dazu neigen, angesichts von Neuerungen eher zögerlich zu reagieren, Risiken zu sehen und erst mal abzuwarten, herrscht in deutschen Unternehmen ein positiver Grundtenor gegenüber KI.“

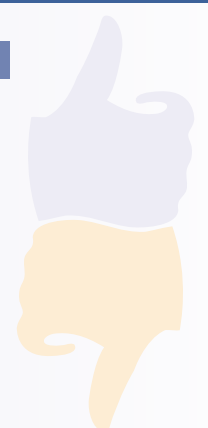
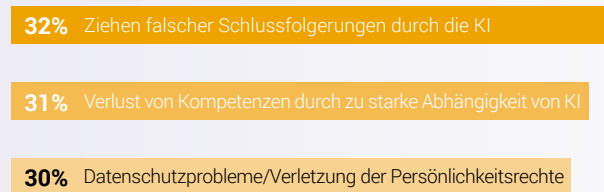
Prof. Dr. Jutta Rump,  
Direktorin des IBE

## Die Top 3 Vor- und Nachteile des KI-Einsatzes

### Vorteile



### Nachteile



Quelle: managerseminare.de; „HR-Report 2024“ des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und der Hays AG, 2024, n= 972



## HR Inside Summit

Was sind aktuelle Recruiting-Trends? Wie lassen sich People Development und Employer Branding vorantreiben? Und welche Neuerungen gibt es im Bereich Diversity, Equity & Inclusion? Diese Fragen stehen im Zentrum des diesjährigen HR Inside Summit des Veranstalters Überall Scene Development am 9. und 10. Oktober 2024 in Wien. In Keynotes, Panels, Pop-up-Workshops und Sessions geht es dabei konkret etwa um die Themen: „Zufrieden reicht nicht! Die Kunst des Employee Engagement“, „Navigating the AI-driven future of HR“ oder „Leadership im Umbruch: Was wird von HR erwartet?“ Inspiration, Innovation und Einblicke in aktuelle HR-Entwicklungen gibt es zudem auf der 3.500 Quadratmeter umfassenden Networkingmesse sowie bei der Verleihung des HR Awards am Abend des 9. Oktober.

- Preis: 299 Euro (Messticket), 790 Euro (Standardticket), 1.190 Euro (VIP-Ticket). Weitere Infos unter [hrsummit.at](https://hrsummit.at)



Foto: Personalmesse München/NETCOMM GmbH

## Personalmesse München

„Erfolgsfaktor Recruiting, Personalmanagement, BGM und Weiterbildung“ – so lautet das Motto der Personalmesse München, die vom 23. bis zum 24. Oktober 2024 im MOC München zum 20. Mal stattfindet. Im Mittelpunkt der Fachmesse stehen Entwicklungen und Herausforderungen in den Bereichen Personalauswahl, Personalentwicklung und

Mitarbeiterführung: In zwei Foren erwarten die Besucherinnen und Besucher Vorträge von Branchenexperten, die unter anderem neue Technologien im Recruiting, Coachinglösungen für die neue Arbeitswelt sowie Ansätze und Tools moderner Gesundheitsförderung vorstellen. Neben HR-Lösungsanbietern liefern vor allem Vertreterinnen und Vertreter kleinerer und mittlerer Unternehmen Best Practices.

- Preis: Tagesticket 18 Euro, Dauerticket 26 Euro. Weitere Infos unter [personalmesse-muenchen.de](https://personalmesse-muenchen.de)

## Corporate Culture Jam

Mit Mut die Zukunft bewusst gestalten: Unter diesem Motto steht der Corporate Culture Jam, der am 17. Oktober 2024 in der Rooftop-Eventlocation Weitblick im Münchner Olympiapark stattfindet. Das Format der österreichischen Wirtschaftsforen SUCCUS versteht sich als das „etwas agile Jahresforum für Unternehmenskultur“ und wartet mit interaktiven Workshops, Keynotes und praxisnahen Vorträgen auf. So warnt Robert Seeger, Geschäftsführer der Agentur für Kommunikationskunst, in seiner Keynote vor den Auswirkungen generativer KI, durch die viele Unternehmen „das Denken ganz sein lassen“. Neben dem aktuell unvermeidlichen KI-Thema stehen auch Vorträge zu Selbstorganisation, Einblicke in agiles Arbeiten und „GOOD WHYbrations“ auf dem Programm. Letztere versprechen die Strategie-Expertinnen der Agentur M.O.O.CON in ihrem Plädoyer für „New Work als Schlüssel zu einer erfolgreichen Unternehmenskultur“.

- Preis: 760 Euro. Weitere Infos unter [corporate-culture-jam.de](https://corporate-culture-jam.de)

# Führung neu denken: im WIR

## Für gesunde, nachhaltige Unternehmenskulturen

Viktoria Orosz und Janine Reinisch bilden zusammen die Unternehmensberatung die.possibilistas. Als Corporate Coaches begleiten sie Spitzenkräfte und Spielmacher, Entscheider und Gestalter auf ihrem Weg zum Erfolg, dabei denken sie in Optionen und Möglichkeiten. Ihre Überzeugung: Neue Denkräume für ein Führungsverständnis im Team schaffen neue Perspektiven für das Führen im WIR. Ein demokratisches, vermittelndes, kooperatives Miteinander als Führungsteam im WIR, mit der Bündelung der Einzelpertisen, ermöglicht den Zugriff auf neue Dimensionen von Lösungsansätzen.

Mit ihrem Ansatz der MultiSystemischen® Organisationsentwicklung bilden sie Konflikte in Führungsteams ab, erkunden den Konflikttraum und entwickeln umsetzbare Lösungen verbunden mit dem Ziel, aus der Konfliktzone in die Lernzone und damit in die Lösungszone zu gelangen.

<https://diepossibilistas.de/>



die.possibilistas  
think possibilities



## CEOs und ihr Humor

## Aggressiv kommt weiter

Foto: Unsplash/Getty Images



Studien besagen, dass Top Executives mittlerweile über 70 Prozent ihrer Zeit mit Kommunikation verbringen, insbesondere mit sogenannten Informations-Intermediären wie Analystinnen und Journalisten.

Von gut gemeinten Neckereien über selbstironische Bemerkungen bis hin zu aggressiven Witzen: Humor hat viele Facetten – und eine enorme zwischenmenschliche Wirkung. Was bislang jedoch noch kaum untersucht wurde, ist die Auswirkung von Humor in der Kommunikation von CEOs. Hier setzt eine Studie von Wissenschaftlern der Universität Passau an. Studienleiter Andreas König erklärt, warum gerade aggressiver Humor bei CEOs bisweilen anders wirkt, als man denkt.

**Professor König, Sie haben sich mit dem Humor von CEOs beschäftigt. Wieso ausgerechnet dieses Forschungsfeld?**

Humor spielt eine zentrale Rolle in der Psychologie und wird auch in der Leadership-Forschung untersucht, doch wozu es nicht viel gibt, ist die Verwendung von Humor in der externen Kommunikation, insbesondere von CEOs. Dabei ist der Effekt von Humor unvermeidlich: Die Neuropsychologie zum Thema zeigt, dass man um den Einfluss von Humor auf das limbische System kaum herumkommt. Humor hat also auch in der Kommunikation von CEOs Einfluss.

**Wie haben Sie den CEO-Humor untersucht?**

Wir haben ein konzeptionelles Modell dazu entwickelt, wie sogenannte Info-

mediaries reagieren, wenn CEOs bestimmte Humortypen verwenden. Infomediaries sind externe Beobachter wie Journalistinnen oder Analysten, die zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern vermitteln, indem sie organisationsbezogene Informationen sammeln, interpretieren und verbreiten. Zur Definition der Humortypen berufen wir uns auf ein etabliertes Humormodell, das von einem Team aus Autorinnen und Autoren um den Psychologen Rod Martin stammt. Das Modell definiert vier Typen, zwei positiv und zwei negativ: Die positiven Typen sind affiliativer und selbsterhöhender Humor, die negativen Typen sind selbsterniedrigender und aggressiver Humor. Bei affiliativem Humor macht sich der oder die CEO auf liebevolle Art über andere lustig und hebt sie dadurch positiv hervor. Mit selbsterhöhendem Humor erhebt sich die Führungskraft auf lustige Art über

ihre eigene Position. Selbsterniedrigender Humor lädt dazu ein, über die Schwächen und Fehler des CEO und so über ihn oder sie zu lachen, während aggressiver Humor auf Kosten anderer geht und verletzend oder herabwürdigend wirken kann.

**Viele Leute nehmen selbsterniedrigenden Humor als sympathisch wahr, weil dieser signalisiert, dass man sich selbst nicht so ernst nimmt. Trifft das auch auf CEOs zu?**

Das gilt es noch zu testen, doch wir postulieren, dass sich selbsterniedrigender Humor negativ auf sowohl die emotionale Wahrnehmung, die wirtschaftlichen Erfolgserwartungen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens auswirkt. Verwendet ein CEO einen despektierlichen, selbstabwertenden Humor, ordne ich diesen Humor automatisch einer

gewissen Persönlichkeitseigenschaft zu. Dann schaue ich, inwiefern diese von mir attribuierte Persönlichkeitseigenschaft mit den Erwartungen resoniert, die ich gegenüber CEOs habe; den allgemeinen und meinen persönlichen Erwartungen, was ein CEO mitbringen muss, damit sein Unternehmen erfolgreich ist. Was dabei interessant ist, ist, dass diese Rollenerwartungen oftmals immer noch sehr stark maskulin geprägt sind. Dieses Phänomen nennt man „think manager – think male“ und es wurde unter anderem von der Psychologin Alice Eagly herausgearbeitet. Als Investor zum Beispiel erwarte ich von CEOs demnach unterbewusst Eigenschaften wie eine gewisse Aggressivität und dass die Führungskraft auch mal die Ellenbogen einsetzt. Wenn ein CEO nun einen selbstabwertenden Witz macht, kann das zwar in dem Moment positiv wirken, doch es weicht von den Erwartungen ab, die die meisten Menschen an die Person in der Führungsrolle haben. Die Rollentheorie impliziert: Wenn sich der CEO in diesem Fall nicht so verhält, wie man das von ihm erwartet, wird es für Außenstehende wie Journalisten und Investoren schwieriger, sein Verhalten einzuordnen. So kann sich selbstabwertender Humor insgesamt negativ auf die Wahrnehmung des Unternehmens auswirken, da das Verhalten des CEOs als rolleninkonsistent wahrgenommen wird.

**Gegensätzlich dazu nehmen Sie an, dass sich aggressiver Humor bisweilen positiv auf die Außenwirkung des CEO auswirken kann. Wie kommt das?**

Unsere These ist, dass aggressiver CEO-Humor die wahrgenommenen Erfolgsaussichten des Unternehmens verbessert. Anders als bei den affiliativen, selbsterhöhenden und selbstabwertenden Humortypen, die in der Literatur als gutartig beschrieben werden, ist aggressiver Humor im Kern böse – er verletzt andere und erniedrigt deren soziale Position. Das

ist allerdings – leider – kongruent mit der Rolle des CEO: Wenn er oder sie andere heruntermacht, wird zumindest eine zentrale Rollenerwartung, die die Infomediaries an den oder die CEO haben, erfüllt. Aggressiver Humor wird als ein „Power Move“ wahrgenommen, der von Dominanz zeugt. Und wenn das für emotionale Bewertungen von Unternehmen auch schlecht sein kann, so bedient aggressiver Humor damit den weit verbreiteten Prototypen eines erfolgreichen CEO. Dabei ist allerdings auch der Kontext der Aussagen von großer Bedeutung: Es kommt immer darauf an, gegen wen sich der aggressive Humor richtet.

**Sie raten CEOs jetzt aber nicht gezielt zu aggressivem Humor?**

Nein, keinesfalls – vielmehr möchten wir darauf hinweisen, dass er bei CEOs anders wirkt als bei anderen Führungskräften angenommen und als gesellschaftlich erwünscht. Aggressiver Humor ist im Gegensatz zu selbstabwertendem Humor moralisch und normativ nicht wünschenswert. Und das ist auch gut so! Auf die emotionale Bewertung und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wirkt er sich auch negativ aus – so unsere These. Bei der Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens argumentieren wir jedoch, dass aggressiver Humor bisweilen positiv wirken kann, da die Rollenerwartungen, die unterbewusst an den CEO gestellt werden, erfüllt werden. Wenn ich als CEO nun also aggressiven Humor verwende, sollte ich mir dabei stets der Nuancen und Facetten bewusst sein, die dieser Humortyp mit sich bringt. Grundsätzlich wird negativer Humor nämlich eher negativ wahrgenommen – das gilt sowohl für den aggressiven als auch für den selbstabwertenden Humor, der bisweilen sogar in der Führungsliteratur empfohlen wird. Positiver Humor kommt hingegen immer gut an und kann auch als strategisches Tool genutzt werden.

**Was bedeuten Ihre Thesen für die Praxis?**

Einer der wichtigsten Punkte ist meines Erachtens nach die Übung von Kommunikation. Auch Humor lässt sich üben, und gerade wenn man so eine große Verantwortung trägt wie Top Executives, ist es aus meiner Sicht entscheidend, sich hierin zu üben. Das heißt nicht, dass man unauthentisch werden und laufend Witze erzählen sollte, schon gar nicht, wenn man selbst gar nicht gern Witze erzählt. Vielmehr sollte man sich als Führungskraft bewusst machen, was man gerade sagt und macht – „rhetorische Mindfulness“: Wenn man also beispielsweise Humor oder eine Metapher verwendet, sollte man auch wissen, was diese für andere bedeuten und bei ihnen bewirken können. Oft etwas anderes, als man selbst denkt. Humor kann nach hinten losgehen, Storytelling kann in die Hose gehen, aber das ist nichts, was man nicht kontrollieren und worin man sich nicht verbessern kann. Insbesondere CEOs haben die tiefe Verantwortung, dies zu tun.

*Das Interview führte Sophie Dériaz*



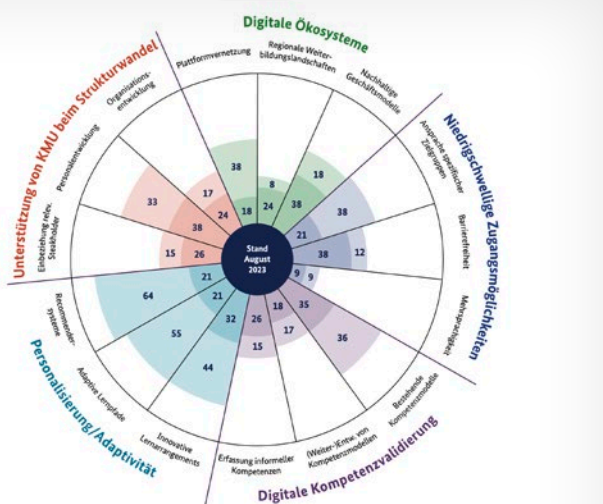
Foto: Andreas König

Der Interviewte: **Professor Andreas König** leitet den Lehrstuhl für strategisches Management, Innovation und Entrepreneurship an der Universität Passau. Neben seiner Forschung zu CEO-Humor befasst er sich dabei unter anderem mit der Frage, wie etablierte Organisationen und deren Führungskräfte auf digitale Transformation reagieren.



## Innovative Projekte der digitalen Weiterbildung

Mit dem Innovationswettbewerb INVITE hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung in den Jahren 2021 bis 2024 insgesamt 35 Projekte zur Digitalisierung der beruflichen Weiterbildung gefördert. Dabei handelte es sich um Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit dem Ziel, Menschen den Zugang zu digitaler Weiterbildung zu erleichtern, sie bei der Suche nach passenden Angeboten zu unterstützen und ihnen eine individualisierte und bedarfsgerechte Weiterbildung zu ermöglichen. Aus dem Wettbewerb, der Teil der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) war und vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) fachlich und administrativ begleitet wurde, ist nun eine Broschüre hervorgegangen, die alle Projekte übersichtlich vorstellt. Zum Beispiel: HUBGrade, die Entwicklung eines bundesweiten Weiterbildungsportals für das Handwerk. KIM, ein KI-basierter Mentor, der Nutzenden von Weiterbildungsplattformen bei der Auswahl individueller Weiterbildungsoptionen hilft. Oder LIMo, ein Projekt, in dem die Open-Source-Lernplattform ILIAS experimentell weiterentwickelt wurde, um KMU bei der Organisation und Durchführung von betrieblicher digitaler Weiterbildung und informellen Lernprozessen zu unterstützen. Für Übersichtlichkeit sorgen in der Broschüre sogenannte Radarboards – Analyseraster, die auf einen Blick anzeigen, welche fachlichen und technologischen Schwerpunkte das jeweilige Projekt gesetzt hat. Download unter: <https://bit.ly/3SkxuKz>



Mit sogenannten Radarboards lässt sich in einer neuen Broschüre des Innovationswettbewerbs INVITE auf einen Blick erkennen, wo die Schwerpunkte eines Projekts zur Digitalisierung der Weiterbildung liegen.

## Karsten Drath radelt wieder für einen guten Zweck

Der Unternehmer und Coach Karsten Drath ist wieder mit dem Fahrrad unterwegs, um Spenden für die gemeinnützige Stiftung Cosmikk zu sammeln, deren Mitgründer er ist. Die Stiftung bietet Führungsteams humanitärer Nichtregierungsorganisationen, die in Krisengebieten tätig sind, kostenlosen Zugang zu Coaching, Leadership- und Resilienz-Workshops sowie zu Maßnahmen der Organisationsentwicklung. So organisierte sie beispielsweise Pro-Bono-Coachings für die lokale Hilfsorganisation Dachzeltnomaden, die die Hochwasseropfer im Ahrtal unterstützte, und finanziert Coachings für die humanitäre Stiftung Future for Ukraine, die Opfern des Krieges in der Ukraine u.a. mit Prothesen und psychologischer Beratung hilft. Auf der achten Etappe seiner Spendentour schließt Drath seine 2022 und 2023 begonnene Durchquerung Nordamerikas von West nach Ost ab und radelt von Toronto bis St. John's in Neufundland. Gestartet am 3. August 2024, will er die 3.000 Kilometer in rund 40 Tagen schaffen. Bislang hat Karsten Drath mit seinem 2017 gestarteten Projekt bereits knapp 17.000 Kilometer zurückgelegt, 14 Länder durchquert und rund 106.000 Euro gesammelt. Regelmäßige Updates von der aktuellen Tour gibt es unter [around-the-world-by-bike.blog](https://www.around-the-world-by-bike.blog).



Foto: Karsten Drath

Grafik: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

## Ein Statussymbol weniger für Topmanager bei VW

Für viele Publikumsmedien war die Nachricht kürzlich ein gefundenes Fressen: Topmanager von Volkswagen dürfen seit Jahresbeginn keinen Porsche mehr als Dienstwagen bestellen. Von der Neuregelung, die laut VW aus Kostengründen getroffen wurde, sind nach Angaben der Deutschen Presse-Agentur 200 Führungskräfte betroffen. Lediglich der Konzernvorstand und Porsche-Manager dürfen die Luxuskarosse noch als Dienstwagen fahren. Einigen der betroffenen VW-Topmanager scheint der Verzicht auf das Statussymbol allerdings nicht leichtzufallen. Wie die Bild-Zeitung Ende Juni 2024 berichtete, sind beim Arbeitsgericht Braunschweig bereits Klagen gegen den Porsche-Erlass (sowie ursprünglich zugesagte, dann aber wieder gestrichene Gehaltserhöhungen) eingegangen.



## Vorbildlich in Sachen Equal Pay

Equal Pay, die Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Sachen Gehalt, ist immer noch nicht überall eine Selbstverständlichkeit. Anders bei Barilla Deutschland, der Metafinanz Informationssysteme GmbH und der Oper Leipzig: Die drei Unternehmen wurden am 25. Juni 2024 in Berlin von Bundesgleichstellungsministerin Lisa Paus mit dem German Equal Pay Award ausgezeichnet. Der Preis wird im Rahmen des Unternehmensprogramms „Entgeltgleichheit fördern – Unternehmen beraten, begleiten, stärken“ des Bundesgleichstellungsministeriums vergeben. Er würdigt „innovative Ideen und Konzepte, die Entgeltgleichheit umsetzen und voranbringen wollen“. Das Nahrungsmittelunternehmen Barilla Deutschland überzeugte die Jury mit einem „konsequenten Vergütungskonzept“, das „neben Geschlecht auch eine intersektionale Perspektive einnimmt und damit Mehrfachdiskriminierungen berücksichtigt“. Beim Beratungsunternehmen Metafinanz Informationssysteme GmbH fielen sowohl „eigene Compensation Responsibilities in den Teams“ als auch „externe Gehalts-Benchmarkingdaten für alle Mitarbeitenden“ positiv ins Gewicht. Die Oper Leipzig gewann den Award laut Ministerium unter anderem als eine „Vorreiterin in der Kulturbranche“, der klar sei, „dass ein Tarifvertrag nicht allein Equal Pay garantiert“ und die deswegen „trotz unterschiedlicher Vertragstypen, geringen Budgets und geringer Unterstützung durch gewerkschaftliche Interessenvertretungen“ einen wichtigen Veränderungsprozess anstieß.

## Neuer Personalchef bei SAP

Am 1. November 2024 bekommt der Softwarekonzern SAP einen neuen Personalchef: Daniel Müller. Der Jurist war zuletzt als Global HR Business Partner tätig. In dem Konzern (sowie bei Siemens Gamesa) hatte Müller bereits diverse HR-Positionen inne, von 2016 bis 2017 war er bei Siemens beispielsweise Vice President HR. Bei SAP tritt er die Nachfolge von Cawa Younosi an, der das Unternehmen im Herbst 2023 für viele überraschend verlassen hatte und kürzlich mit einem ebenso überraschenden nächsten Karriereschritt von sich reden machte: Younosi arbeitet derzeit als „Visiting Consultant“ in einer Art gegenseitiger Lernpartnerschaft mit der PR-Agentur The Trailblazers zusammen.

## Neue CHRO bei der Zeit

Die Zeit Verlagsgruppe bekommt einen neuen Chief Human Resources Officer (CHRO): Die Wirtschaftswissenschaftlerin Christin Spitzner wird den Posten im Frühjahr 2025 von Frank Kohl-Boas übernehmen und damit auch Mitglied der Geschäftsleitung des Verlagshauses werden. Spitzner ist seit 2022 Head of Talent Acquisition and Advisory bei der Zeit und wird ab Herbst

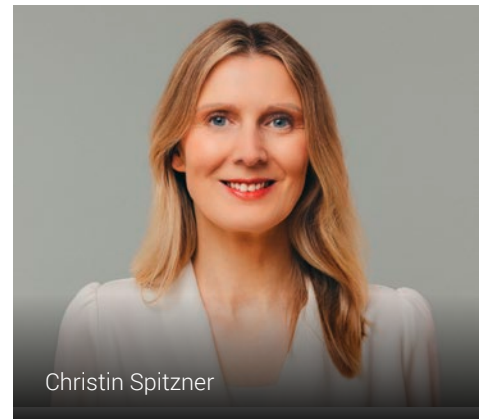


Foto: Maximilian Probst

2024 zunächst noch ein lange geplantes Sabbatical nehmen, bevor sie die neue Stelle übernimmt. Kohl-Boas verlässt die Zeit laut einer Pressemitteilung des Medienunternehmens zum Ende des Jahres „auf eigenen Wunsch für neue berufliche Herausforderungen“.

## Neue digitale Uni für die digitale Zukunft

Big Data, KI, Cybersicherheit, Programmierung und digitale Transformation: An Menschen, die sich in diesen Bereichen weiterbilden wollen, richtet sich die neue Lernplattform German-UDS.academy. Entwickelt wurde sie von der ebenfalls neu gegründeten German University of Digital Science, kurz: German UDS. Dabei handelt es sich um die erste rein digitale Universität Europas, die von den beiden Informatik-Professoren Mike Friedrichsen und Christoph Meinel (ehemals Direktor des Potsdamer Hasso-Plattner-Instituts) ins Leben gerufen wurde. Friedrichsen und Meinel wollen mit ihrer Digital-Uni Menschen weltweit, insbesondere aber im globalen Süden, einen einfachen und kostengünstigen Zugang zu akademischer Bildung rund um IT-Themen ermöglichen. Neben dem Angebot für Studierende der German UDS (z.B. ein MBA Digital Technologies und ein MBA Digital Transformation) soll es auch ein offenes, teils kostenloses Kursangebot für die breite Öffentlichkeit geben. Die englischsprachigen Inhalte werden unter anderem über interaktive MOOCs (Massive Open Online Courses) vermittelt. Infos unter [german-uds.de/cours/open-courses/](https://german-uds.de/cours/open-courses/)



## Speakers Corner

„Nicht für jedes Problem  
braucht es einen Head of“

Foto: IfUS-Institut

Der jüngste Durchbruch im Feld der Künstlichen Intelligenz wirft für immer mehr Menschen die Vertrauensfrage auf: Wem kann ich noch glauben? Sind meine Daten sicher? Sind die Bilder echt? Hilft mir gerade ein echter Mensch oder eine Maschine? Vertrauen aufzubauen wird für Unternehmen immer wichtiger – und immer schwerer. Was also tun? Für einige Unternehmensberater und -beraterinnen, Managementpublikationen und auch Firmenchefs und -chefinnen liegt die Antwort auf der Hand: Wir brauchen eine neue Funktion! Jemanden, der bei jedem Vorhaben den Datenschutz und die Datensicherheit im Blick hat. Jemanden, der die Governance mit der Compliance verbindet, kurz: einen Chief Trust Officer!

Wenn Unternehmen mit *etwas* nicht geizen, dann mit der Einführung neuer Funktionen und Positionen. In den vergangenen Jahren hörten wir zum Beispiel von Innovationsmanagern, von Feel-Good-Managern oder Talent-Relationship-Managern. Seit der Erfindung des Taylorismus wohnt konventionell geführten Un-

ternehmen ein Reflex inne, der darin besteht, aus jedem umfangreichen Problem (Innovationsstärke entwickeln, Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, Mitarbeiterbindung vertiefen ...) ruckzuck eine neue Organisationsfunktion zu machen. So entstanden bereits Qualitätsabteilungen, Controlling-Abteilungen, Compliance-Abteilungen, Change-Abteilungen, ja, sogar Komplexitätsmanagement-Abteilungen inklusive entsprechender Funktionsleiter oder -leiterinnen. Ich gebe zu: Das muss nicht grundsätzlich falsch sein, doch es hat einen Preis, der häufig übersehen wird. Denn die Arbeitsteilung via funktionaler Ausdifferenzierung hat für Unternehmen zwar viele Vorteile, aber auch einen kapitalen Haken: Jede Funktion setzt sich logischerweise für ihre eigenen Interessen ein.

Ich erinnere mich noch gut an die Zeit, als ich im Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. (VWI) als Vertreter von rund 2.000 Studentinnen und Studenten aktiv war. Als ich, im Alter von 23 Jahren, an meiner ersten Vorstandssitzung teilnahm, war ich extrem nervös – hoher Puls,

kalt-schwitzige Hände, rote Wangen –, aber ich hatte ein klares Anliegen: Ich wollte neue Projekte initiieren, die Hochschulgruppen ausbauen, den Nutzen der Mitgliedschaft erhöhen, das freiwillige Engagement fördern und sinnvolle Organisationsstrukturen erarbeiten, die all das wahrscheinlicher machten. Dies waren die Interessen, die ich im Vorstand in Form von Beschlüssen und Budgets durchsetzen musste. Doch ich war natürlich nicht der einzige mit Interessen. Das war mir schon vor der ersten Vorstandssitzung klar. Und so war ich nicht nur von einer gehörigen Portion Nervosität befallen, sondern auch von zahlreichen Erwartungen darüber, was die anderen Vorstandsmitglieder wohl ihrerseits erreichen wollten. Gespannt saßen wir uns gegenüber. Jeder mit seiner Agenda, jeder mit Erwartungen über die Erwartungen der jeweils anderen. In Lauerstellung. Auf den richtigen Moment wartend. Natürlich freundlich, aber auch misstrauisch. Vor allem gaben wir vor, mehr zu brauchen, als wir es tatsächlich taten. Der türkische Basar ließ grüßen. Was wir dagegen definitiv nicht waren: ein



Führungsteam. Nein, wir waren eher eine Gruppe von Einzelkämpfern – jeder mit seinen Zielen. Und genau so ist es in vielen Unternehmen zu beobachten. Wie damals im VWI-Verband hat auch dort jede Funktion in erster Linie ihre Ziele im Blick, obwohl dies offiziell niemand zugeben würde. Offiziell wird stets an einem Strang gezogen. De facto aber prallen oft mehr Interessen und Ideen aufeinander, als finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

Selbstverständlich hängen alle Funktionen in einem Unternehmen voneinander ab und sind integrierte Facetten der täglichen Wertschöpfung, ob Kostenkontrolle, Compliance, Change oder Komplexität. Doch durch die künstliche Herauslösung aus dem Verbund werden ihre Vertreterinnen und Vertreter zu exklusiven Anwälten der jeweiligen Funktion. Deswegen beobachte ich mit Sorge, dass sich in den vergangenen Jahren ein Differenzierungswahn ausgebreitet hat, der teils abenteuerliche Wege geht. Zum Inventar so mancher Firma gehören heute schon Chief Underwriting, Program, Legal, Revenue, Growth, People, Delivery, Diversity & Inclusion, Happiness und Remote Work Officers. Und eben auch der Chief Trust Officer.

Manche Kritiker behaupten, die vielen Positionen gäbe es nur, um Menschen einen schicken Titel geben zu können und deren Statusmotiv zu befriedigen. Da ist sicherlich etwas dran. Doch der Reflex sitzt tiefer und

die Konsequenzen reichen deutlich weiter. Mit jeder neuen C-Level-Funktion wird auch den bestehenden Funktionen eine Facette ihrer Verantwortlichkeit entzogen. Zudem wird durch jeden neuen Chief Officer ein Nährboden für zusätzliche lokale Optimierung und weniger Gesamtüberblick geschaffen. Fazit: mehr Politik, weniger Unternehmertum. Für Konzerne ist das normal und manchmal auch eine unverzichtbare Begleiterscheinung des politischen Machtspiels, ohne das börsennotierte Kapitalgesellschaften nicht auskommen. Die Verantwortungsdiffusion beschränkt sich aber nicht nur auf Konzerne. Auch im Mittelstand wütet die funktionale Differenzierung. Und da erodiert sie *Führungsteams* so zuverlässig, dass man von solchen häufig kaum noch sprechen kann. Meist wird die Konkurrenz um Partikularinteressen – unter anderem in Form von Zielen und Boni – sogar noch institutionell verstärkt. Folglich sitzen sich die Abteilungsvertreter und Abteilungsvertreterinnen mit der Gewissheit gegenüber, sich nicht über den Weg trauen zu können.

Nun könnte man fragen: Moment mal, wenn es keine Ausdifferenzierung verschiedener Interessen in Funktionen gibt, besteht dann nicht die Gefahr, dass die entsprechenden Interessen im Unternehmen unter den Tisch fallen? Dass sie also viel zu wenig Beachtung finden? Dies ist ein nachvollziehbarer, aber schwacher Einwand. Viel klüger wäre es, sich die Frage zu stellen: „Wie sorgen wir dafür, dass diese Interessen integraler Bestandteil der Arbeit werden? Wie sorgen wir dafür, dass ihre Verfolgung eine Selbstverständlichkeit wird?“ Wer mit Abteilungen und Head of's reagiert, ist bereits im Symptombekämpfungsmodus. Feuerwehr statt Brandschutz. Solange in einem Unternehmen von „dein“ Problem und „mein“ Problem gesprochen werden muss, ist von einer „Führungsmannschaft“ keine Spur. Hier passt das Beispiel Sport gut: Dort nämlich teilen

Mannschaften ihre Probleme. Natürlich arbeiten sie ebenfalls arbeitsteilig; im Fußball etwa teilen sich der Abwehrspieler und der Stürmer die Arbeit. Aber sie haben beide das gleiche Problem: Sie müssen gemeinsam mehr Tore schießen als der Gegner.

Ich möchte keine Empfehlung für oder gegen Funktion XY aussprechen, auch nicht für oder gegen den Chief Trust Officer. Das würde ich mir ohnehin erst bei genauer Kenntnis des jeweiligen Unternehmens zutrauen. Ich finde es aber wichtig, dass sich die Verantwortlichen einmal folgende grundsätzliche Fragen stellen, bevor sie zur Einführung einer weiteren neuen Funktion schreiten: Welche Interessen sind meine Führungskräfte „gezwungen“ zu vertreten? Wie würde ich an ihrer Stelle handeln? Welches Verhalten wird bei uns im Unternehmen belohnt? Was hindert mein Führungsteam aktuell noch daran, ein Führungsteam zu sein? Habe ich eine Strategie, die auch durch die tieferen Winkel unserer Organisation Wirkung entfaltet, sodass die Gesamtinteressen des Unternehmens Berücksichtigung finden? Wenn Thema X gerade Priorität hat, wie entfaltet dieses Relevanz in Abteilung B?

Nicht jedem neuen Problem reflexhaft mit einem neuen C-Level-Vertreter zu begegnen, ist bereits ein guter erster Schritt auf dem Weg zu einem Führungsteam, wenngleich es damit allein natürlich nicht getan ist. Ich habe mich in meiner VWI-Zeit übrigens auch nicht nur mit Ruhm bekleckert: Als ich zusammen mit einigen anderen das sogenannte Bundesteam gründete, war ich so euphorisch, dass ich es unbedingt den „echten“ Managern nachmachen wollte. Und so führte auch ich Reportings mit Statusampeln ein, mit denen ich die unterschiedlichen Ressorts steuern wollte. Für mich eine prägende Erinnerung, wie es möglich ist, auch oder gerade wegen bester Absicht, einiges an Schaden anzurichten.

Mark Poppenborg

## Mark Poppenborg ...

... ist gemeinsam mit Lars Vollmer Gründer der Unternehmensgruppe *intrinsify*, die zu moderner Unternehmensführung aufklärt, ausbildet und berät. Er versteht sich als Vordenker einer neuen Unternehmensführung und Arbeitswelt. Kontakt: [markpoppenborg.com](http://markpoppenborg.com)

„German Angst“ als Führungsproblem

# Absurde Absicherungen

Foto: iStock/Chuekschugh photography

Deutschland hat Angst. Auch Führungskräfte sind von der berüchtigten „German Angst“ befallen, beobachtet der Unternehmer Jochen Blöcher. Die Betroffenen legen sich scheinbar schützende Korsetts an, um sich abzusichern. Sie umgehen Entscheidungen. Sie flüchten in Bekanntes. Sie meiden Risiken. Doch damit verschlimmern sie die Lage nur und vergrößern die Angst – ihre eigene und die ihrer Mitarbeitenden. Ein Plädoyer für mehr Mut im Management.

#### Preview

► **Ansteckende Angst:**

Warum furchtsame Führungskräfte in mehrerlei Hinsicht ein Problem sind

► **Verantwortungsallegorie:**

Was sich gegen die Neigung tun lässt, Entscheidungen hinauszuzögern

► **Risikoallergie:**

Warum man seine Vermeidungs- in Erreichungsziele umwandeln sollte

► **Sorgensyndrom:**

Wie Führungskräfte ihre Bedenken in Chancen-Denken verwandeln können

► **Morbus Gewohnheit:**

Warum Neugier eine heilsame Führungseigenschaft ist



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: [managerseminare.de/podcast](https://managerseminare.de/podcast)

Viele Führungskräfte verhalten sich wie Autofahrer, die das Prinzip Beschleunigungsstreifen auf der Autobahn nicht verstehen. Die Polizeistation NRW Märkischer Kreis beschrieb deren Unvermögen sinngemäß in einem Facebook-Post einmal so: Statt, aus der Auffahrt kommend, den Streifen anzufahren, dann aufs Gaspedal zu drücken, um möglichst schnell die passende Geschwindigkeit zu erreichen und sich nahtlos in den Verkehr einzufädeln, schalten viele Bedenkenträger und Bedenkenträgerinnen unter den Autofahrern zögerlich vom zweiten in den dritten Gang und werden schon in der Auffahrt nervös. Wenn sich dann zeigt, dass gerade keine Lücke frei ist, bremsen sie. Oder sie stürzen sich mit 50 Sachen in den Verkehr und gefährden alles und jeden damit, statt das Pedal durchzudrücken und den Beschleunigungsstreifen durch den Seitenstreifen zu verlängern. Fazit der Polizei: Nicht der Beschleunigungsstreifen, nicht das Gasgeben ist gefährlich, sondern das Bremsen oder das kopflose „In-den-Verkehr-Gestürze“.

An dem Phänomen zeigt sich etwas, für das unsere angelsächsischen Nachbarn einen eigenen Begriff gefunden haben: „German Angst“. Kein anderes Land der Welt wird mit dem Begriff Angst in einem Atemzug genannt. Dabei meint „German

Angst“ eine spezielle Mischung aus Bedenkenträgerei, Mutlosigkeit, Zukunftsfurcht und Risikoaversion, eine Melange, die in einen Zustand der Lähmung führt. Schaut man sich derzeit im Land um, spricht vieles dafür, dass „German Angst“ nicht nur ein Klischee ist: Deutschland – einst Vorreiter in Sachen Effizienz – ringt mit endlosen Bauprojekten, einer schleppenden Digitalisierung und brüchigen Infrastruktur. Verspätungen bei der Bahn, marode Brücken, das überholte Bildungssystem, das lückenhafte digitale Netzwerk: All das erschüttert das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Landes und versorgt die Angst mit immer neuer Nahrung – ein Teufelskreis.

#### Angst ist ansteckend

Es wäre nicht zuletzt an *uns* Unternehmern und Führungskräften, dagegen zu wirken. Nicht nur, weil wir eine besondere Verantwortung haben und aufgrund unserer Position stärker gestalten können, sondern auch, weil wir unbewusst und ungewollt Einfluss auf Menschen ausüben, weil unser Verhalten auf unser Umfeld abfärbt. So, wie sich mutiges Verhalten multipliziert und quasi „ansteckend“ ist, ist auch mutloses Verhalten ansteckend. Deswegen ist es fatal, wenn sich ausgerechnet bei Führungskräften lähmende Angst breitmacht.

Mutloses Denken  
und Verhalten  
ist ansteckend.  
Deswegen ist es bei  
Führungskräften  
so fatal.

Vielen Führungskräften ist das jedoch nicht klar. Manchmal ist ihnen noch nicht einmal bewusst – oder sie verdrängen es erfolgreich –, dass vieles von dem, was sie tun, weniger rationaler Überlegung als vielmehr ihrer Angst entspringt. Und diese Angst kommt in zahlreichen Erscheinungsformen daher, ich nenne sie gerne „Krankheiten“ oder „Allergien“ – gegen die sich viele Führungskräfte wiederum zu wappnen versuchen, indem sie diverse „Korsetts“ anlegen. Das heißt: Sie greifen zu Bewältigungsstrategien, die sie vor Fehlern, Scheitern und Erfolglosigkeit schützen sollen, die dummerweise aber alles nur noch schlimmer machen. Schauen wir uns einige dieser Korsetts im Folgenden genauer an. Denn: Nur wer erkennt, dass sein Handeln angstgetrieben ist, kann innehalten und sich bestenfalls für alternative Handlungsmöglichkeiten entscheiden, womit wir beim ersten neuralgischen Punkt sind, dem Entscheiden. Oder vielmehr: der grassierenden Aversion gegen diese ureigene Führungsaufgabe.

## Verantwortungsallergie

### Im Korsett verschleppter Entscheidungen

„Das kann ich nicht entscheiden“ ist sicher einer der am häufigsten gebrauchten Sätze in Unternehmen. Und er ist teuer, *richtig* teuer. Das Verschleppen von Entscheidungen in Betrieben kostet deutlich mehr, als falsche Entscheidungen in Kauf zu nehmen. Prozesse werden langsam, immer mehr Personen werden involviert, man verliert sich in endlosen Analysen. So werden für das Unternehmen finanziell gesehen banale Entscheidungen monatelang durch die Gremien und Organisationsstruktur geschoben. Und mit jedem Schritt nach oben potenziert sich der entstandene Schaden. Noch eine Runde, noch mehr Zeit. Aus einer Entscheidung zur Einführung einer Software, die die Effizienz der Führungskräfte steigern und signifikant Zeit im Alltag sparen könnte, mit einem Volumen von weniger als 0,005 Prozent des Unternehmensumsatzes, wird so ein Projekt mit über 15 bis 20 Terminen und neun bis 15 Monaten Laufzeit.

Besonders die vergangenen Jahre haben die Entscheidungsaversion in hiesigen Unternehmen drastisch befeuert. Waren die

Deutschen schon vorher bekannt für ihre Zurückhaltung in Sachen Entscheidungen, so haben Pandemie, Krieg und Energiekrise dem Entscheidungsunwillen zusätzlich Vorschub gegeben. Wie im Nebel fährt man auf Sicht und wartet ab, was passiert. Die Anzahl der Entscheidungsanlässe hat sich erhöht, gleichzeitig wird mehr Zeit für das Treffen einer Entscheidung benötigt. Rund 45 Prozent von 500 Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in Deutschland, die im Rahmen einer 2022 veröffentlichten Studie im Auftrag der Firma Treasure Data befragt worden waren, bekannten, Angst vor falschen Entscheidungen zu haben. Und es stimmt ja auch: Unser Umfeld wird komplexer, die Parameter ändern sich ständig, es fällt oft schwer, die Tragweite von Entscheidungen abzuschätzen. Unternehmen erwarten zudem zu Recht, dass ihre Führungskräfte Entscheidungen treffen, die den Erfolg des Betriebes begünstigen.

Dass in vielen Firmen eine toxische Fehlerkultur herrscht, ist allerdings Teil des Problems: Viele Führungskräfte zögern auch deshalb, die Verantwortung für eine Entscheidung zu übernehmen, weil sie fürchten müssen, durch eine „falsche“ Entscheidung ihre Karriere zu gefährden. Und wenn sie nicht zögern, neigen sie oft zu einer egoistischen Entscheidung, also einer, die vor allem ihren *eigenen* Hintern im Falle eines Scheiterns retten kann, obwohl eine andere Entscheidung für den Erfolg des Unternehmens die bessere Option gewesen wäre.

Doch selbst wenn in einem Unternehmen auf eine gesunde Weise mit nicht zum Erfolg führenden Entscheidungen umgegangen wird, wenn man sie dort als Lernchance begreift und niemandem dafür den Kopf abreißt, sitzt bei vielen die Furcht, eine „falsche“ Entscheidung zu treffen, tief. Das liegt auch daran, dass Unternehmer und Führungskräfte oft von einer falschen Sichtweise ausgehen: Sie meinen, erst dann entscheiden zu können, wenn sie wirklich alle Informationen beisammen haben. Das klingt plausibel, umsichtig und vernünftig. Aber es hat einen Haken: Wann sind wirklich alle Informationen da? Häufig nie! Und selbst wenn dies einmal der Fall wäre, ist es nur eine Momentaufnahme, die keine

auch zukünftig richtige Entscheidung garantiert. Dazu ein einfaches Beispiel: Wenn ich mit der Wahl der richtigen Kleidung für das Wetter die Vorhersage als zu unsicher für eine Entscheidung einstuft, muss ich warten, bis das Wetter da ist. Dann komme ich zwar zu spät zu meinem Termin, habe aber zumindest für den Moment des Verlassens des Hauses das gute Gefühl, alle Fakten zu kennen und richtig zu „entscheiden“. Letztlich ist

das aber völlig irrelevant, wenn sich das Wetter eine Stunde später wieder ändert. So ist es auch im Geschäftsleben: Entscheidungen finden *immer* unter Unsicherheit statt. Und eine gute Führungskraft steht zu dieser Unsicherheit und weiß diese zu nutzen.

**Mein Tipp zum Aufbruch des Korsetts:** Überlegen Sie, welche „falschen“ Entscheidungen Sie im Laufe der Jahre getroffen haben. Ob Sie diese bereuen

Das Verschleppen von Entscheidungen in Unternehmen kostet deutlich mehr, als falsche Entscheidungen in Kauf zu nehmen.

## Kognitive Umstrukturierung

### Ängste denkend durchbrechen

Sind wir mit einer Situation konfrontiert und empfinden deswegen Angst, liegt das dem so genannten ABC-Modell des US-amerikanischen Psychologen und Psychotherapeuten Albert Ellis (1913 - 2007) zufolge daran, dass wir die Situation unbewusst auf Basis unserer früheren Erfahrungen, Erinnerungen, Vorstellungen und Erwartungen bewerten. Zwischen Ereignis (A) und Emotion (C) liegt also ein Beurteilungsschritt (B). Da dieser Schritt uns in die Irre führen kann, hat Ellis zwei weitere Schritte (D und E) definiert, die uns helfen können, irrationale Ängste zu durchbrechen. Die fünf Phasen des Modells (das das Basismodell hinter Ellis' Rational-Emotiver Verhaltenstherapie ist) im Überblick:

#### A = Activating Event

Zunächst gibt es einen Auslöser, ein äußeres oder innerpsychisches Ereignis. Nehmen wir an, eine Führungskraft muss neuerdings damit zurechtkommen, dass ihre Mitarbeitenden außerhalb ihrer direkten Kontrolle im Homeoffice arbeiten.

#### B = Beliefs

Der Sachverhalt aktiviert unbewusst oder bewusst unterschiedliche Denkmuster, Überzeugungen, Bewertungsmuster, Einstellungen oder Glaubenssätze. Gleichzeitig findet damit eine Bewertung der Situation statt. Diese Bewertung kann entweder rational, in sich logisch und der Situation angemessen sein, oder sie ist irrational, unlogisch und unangemessen.

#### C = Consequence

In der Konsequenz entstehen emotionale Reaktionen und Verhaltensweisen, die entweder „gesund“, also der konstruktiven Lösung der Situation zuträglich, oder die wenig zielförderlich sind. In unserem Beispiel hat der Sachverhalt „Mitarbeitende im Homeoffice“ möglicherweise bei der Führungskraft ein Konglomerat aus früheren Erfahrungen, aus Einstellungen und Erwartungen und damit einhergehenden Bewertungen und Emotionen hervorgerufen, das der Situation nicht gerecht wird.

#### D = Disputation

In diesem Schritt hält man nun inne und hinterfragt seine Gedanken und Emotionen mittels des sokratischen Dialogs. Das heißt, man legt es darauf an, sein eigenes Scheinwissen mit kritischen Fragen infrage zu stellen: Ist es wirklich so, wie ich meine? Was stützt meine Sicht? Was spricht dagegen? Wie sicher kann ich mir sein? usw.

#### E = Effect

Durch den vorherigen Schritt der Infragestellung möglicherweise irrationaler Interpretationen wird es möglich, die Situation anders zu bewerten – und dadurch auch in Bezug auf sie anders zu fühlen und schließlich anders zu handeln.

Quelle: managerseminare.de; angelehnt an: Jochen Blöcher: Mit neuem Mut gegen German Angst – Ein Plädoyer für engagiertes Leadership, Frankfurter Allgemeine Buch 2024

oder nicht, ist nicht die Frage, die Frage ist: Was haben Sie daraus gelernt? Und wie hat das Gelernte weitere Entscheidungen beeinflusst? Fehler – so auch Entscheidungen, die sich als „falsch“ herausstellen – sind ein wichtiger Teil ebenso der persönlichen wie auch der Weiterentwicklung des Unternehmens. Wer aus Angst, einen Fehler zu machen, keine Entscheidung trifft, bremst daher mit voller Energie Wachstum und Entwicklung aus. Verabschieden Sie sich daher bei den Entscheidungen, die Sie gerade vor sich herschieben, vom Glauben, dass Sie dazu noch mehr Informationen brauchen, um nicht „falsch“ zu entscheiden. Halten Sie sich an Charles de Gaulle, von dem der Ausspruch stammt: *„Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen zu treffen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird.“* Es gibt sie auch deshalb nicht, weil Führung mit widersprüchlichen Zielen und Ansprüchen konfrontiert ist, also mit Dilemmata umgehen muss (Beispiel: Das Produkt soll qualitativ hochwertig, aber auch preiswert sein). Jede Entscheidung für eine Seite hat meist einen Preis auf der anderen Seite zur Folge. Die möglichen Konsequenzen und Wechselwirkungen, die eine Entscheidung haben kann, gilt es zwar zu durchdenken. Aber: im Wissen, dass man nicht alles durchdringen kann und dass es immer auch unerwartete Konsequenzen geben kann. Was angesichts dessen beruhigen mag, ist das Bewusstsein, dass viele Entscheidungen korrigierbar sind und dass man sich in Zeiten der Ungewissheit am besten ohnehin iterativ lernend voranbewegt.

### Risikoallergie

#### Im Korsett der Vermeidungsziele

Ein eng geschnürtes, der „German Angst“ entspringendes Korsett ist auch unser anerzogenes Denken in Vermeidung. Ich erlebe das an mir selbst, wenn ich mit meinen Kindern spreche. Wenn ich nicht bewusst darauf achte, denke ich

in Vermeiden – und rede entsprechend: „Spring da nicht runter, du könntest dir wehtun.“, „Fass das nicht an, du könntest dich schneiden.“ Im Privatleben erwische ich mich bei jedem fünften, sechsten Satz dabei, dass ich erzieherisch in der Vermeidungsposition stehe. Im Berufsalltag fällt es mir, warum auch immer, deutlich leichter, risikofreudiger zu sein und aus dem Bauch heraus zu agieren. Bei vielen ist das umgekehrt. Aber bleiben wir beim Beispiel der Kindererziehung: Was passiert mit dem Nachwuchs, wenn wir ihm vorsorglich alles verbieten, nur aus der Angst heraus, es könnte etwas geschehen? Folgeschwere Dinge manifestieren sich unbewusst: Kinder lernen so, Angst zu haben. Sie lernen, möglichen Gefahren aus dem Weg zu gehen. Sie lernen, dass für sie entschieden wird. Sie versäumen es, eigene Erfahrungen zu machen.

Einmal darauf aufmerksam geworden, fällt schnell auf: Vermeidungsziele stehen auch in Unternehmen hoch im Kurs. Und das, obwohl uns Erreichungsziele, also Ziele, die uns zu etwas *hin* statt von etwas weg führen, viel mehr Energie geben, viel kraftvoller sind. Denn alles, was wir uns in Gedanken selbst erzählen, hat Einfluss auf unsere Empfindungen und letztlich auf unsere Handlungen. Gehen wir optimistisch und zupackend erst in Gedanken und dann in Worten Probleme an, werden die Lösungen vorwärtsgerichtet sein. Gehen wir vermeidend an die Dinge heran, werden auch unsere Lösungen defensiv sein.

**Mein Tipp zum Aufbruch des Korsetts:** Machen Sie sich klar, dass sich jedes Vermeidungsziel in ein energetisierendes Erreichungsziel umwandeln lässt. Also: Greifen Sie sich ein Vermeidungsziel heraus, das Sie für sich oder ihre Mitarbeitenden formuliert haben, und formulieren Sie es in ein Erreichungsziel um. Statt *„Wir müssen Lieferverzögerungen bei unseren Projekten verhindern“* formulieren Sie beispielsweise *„Wir liefern pünktlich und implementieren dafür folgenden Zeitplan ...“*. Beobachten Sie dann, was passiert.

Weil wir zu sehr darauf fokussiert sind, Risiken zu vermeiden, setzen wir uns oft lieber Vermeidungs- als Erreichungsziele. Doch Erreichungsziele geben uns viel mehr Energie.



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
[managerseminare.de/MS318AR02](http://managerseminare.de/MS318AR02)

# Tutorial Beherzter handeln als Führungskraft



**Im Ausland hält man uns Deutsche für mutlos, risikoscheu, von Befürchtungen beherrscht – und deswegen ausgebremst in unserem Handeln. Die sprichwörtliche „German Angst“ ist nicht nur ein Vorurteil, es gibt sie wirklich, meint der Unternehmer Jochen Blöcher. Er empfiehlt fünf Wege, die helfen können, als Führungskraft beherzter zu handeln.**

## 1. Nehmen Sie sich nicht zu wichtig.

Von Papst Johannes XXIII, der als pragmatisch und warmherzig galt, gibt es eine schöne Geschichte: Er soll einem jungen Bischof, dem die Bürde seines neuen Amtes zu schaffen machte, Mut gemacht haben, indem er ihm davon erzählte, dass er einst ähnliche Ängste hatte – bis ihm im Traum ein Engel erschien, dem er seine Not anvertraute und der ihm daraufhin antwortete: „Giovanni, nimm dich nicht so wichtig!“ Ein Großteil der Angst, die uns Führungskräfte und Unternehmer umtreibt, hängt auch damit zusammen, dass wir die Kraft des Wir unterschätzen und meinen, ohne uns läuft nichts. Dem ist aber nicht so. Daher: Treten Sie in die zweite Reihe. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die Chance, sich zu beweisen. Zeigen Sie Vertrauen. Lernen Sie, Chancengeber zu sein. Nehmen Sie sich also selbst nicht so wichtig. Sie werden feststellen: Vieles funktioniert besser, als Sie denken.

## 2. Kultivieren Sie Ihre Neugierde.

Neugierde ist eine Triebkraft, die so stark ist, dass sie hilft, Ängste zu überwinden. Versuchen Sie daher, neugierig an Neues, Unbekanntes heranzugehen. Ob man seine Neugierde trainieren kann, ist zwar umstritten. Wahrscheinlich aber lässt sich die Neigung dazu fördern, indem man sich auf den Geschmack bringt. Etwa, indem man sich darin übt, sich viele Fragen zu stellen, bevor man über etwas urteilt. Indem man lernt, Dinge einmal völlig anders als gewohnt zu betrachten. Oder auch, indem man dafür sorgt, viele neue Impulse zu bekommen, die einen aus der eigenen Denkbox holen. Als Führungskraft neugierig an eine Sache heranzugehen, hilft, über den Schatten der eigenen Bedenken zu springen.

## 3. Entscheiden Sie.

Entscheidungen finden immer unter Unsicherheit statt. Deswegen machen Sie sich bewusst: Der Zeitpunkt, an dem Sie alle relevanten Informationen beisammen haben, tritt meist nicht ein. Und wenn doch, kann sich die Lage schon morgen so verändern, dass die Entscheidung doch „falsch“ war. Deswegen ist das Argument, eine Entscheidung noch nicht treffen zu können, meist ein fadenscheiniges Argument, das nur kaschiert, dass man

die Verantwortung scheut, die mit der getroffenen Entscheidung einhergeht. Wer aber Entscheidungen, die sich hinterher als unpassend erweisen, als die Lernchance begreift, die sie sind, kann anders mit ihnen umgehen. Dazu gehört zugegeben auch ein organisationales Umfeld, das jene, die eine „falsche“ Entscheidung getroffen haben, nicht abstruft (Stichwort: Fehlerkultur). Und dazu gehört die Bereitschaft, als Unternehmerin, Unternehmer oder Führungskraft die Beweggründe für eigene Entscheidungen transparent zu machen.



## 4. Setzen Sie sich und Ihren Mitarbeitenden Ziele, die motivieren.

„Wenn wir jetzt nicht die Digitalisierung unserer Vertriebsprozesse vorantreiben, sind wir bald weg vom Fenster“ – Unternehmer, Unternehmerinnen und Führungskräfte denken häufig in Vermeidungszielen. Damit versuchen sie, Risiken zu minimieren. Doch Ziele, die darauf ausgerichtet sind, etwas zu vermeiden, geben wenig Kraft und haben wenig Strahlkraft. Deswegen sollten Sie, wenn Ihnen auffällt, dass Sie solche Ziele formulieren, versuchen, sie in Erreichungsziele umzuformulieren, etwa: „Wir wollen unsere Prozesse beschleunigen, um einen guten Service für unsere Kundinnen und Kunden gewährleisten zu können – und setzen dabei auf Digitalisierung.“

## 5. Hinterfragen Sie ihre Vorurteile.

Zahlreiche Bedenken, die Führungskräfte davon abhalten, sich auf Neues einzulassen, fußen bei genauerem Hinsehen auf Stereotypen und Vorurteilen (z.B. „Mitarbeitende sind tendenziell faul und schieben deswegen im Homeoffice eine ruhige Kugel“). Deswegen ist es wichtig, sich damit auseinanderzusetzen. Fragen Sie sich: Welche negativen Folgen kann es haben, dass ich so denke? Welche Informationen gibt es, die mein Denken widerlegen? Eine der wirkungsvollsten Strategien im Umgang mit Vorurteilen ist, sich mit Menschen (oder Situationen), über die man pauschal und vorurteilsvoll denkt, zu konfrontieren – womit wir wieder bei Punkt zwei wären: Es lohnt sich, neugierig zu sein, neue Vorgehensweisen einfach einmal über einen definierten Zeitraum hinweg auszuprobieren und zu beobachten, was tatsächlich passiert: Welche (vorab definierten) Parameter werden erfüllt, welche nicht?

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Jochen Blöcher; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de



## Mehr zum Thema

### ► Jochen Blöcher: Mit neuem Mut gegen German Angst – Ein Plädoyer für engagiertes Leadership.

Frankfurter Allgemeine Buch 2024, 28 Euro.

In seinem Buch geht der Unternehmer Jochen Blöcher, der sich selbst im Job als relativ mutig betrachtet, der Frage nach, warum so viele Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte in Deutschland ein extrem zögerliches, angstbesetztes Verhalten an den Tag legen. Blöcher vermutet dahinter ein kollektives Phänomen: die „German Angst“, die sich in verschiedenen Erscheinungsformen zeigt, der Führungskräfte aus Sicht des Autors aber durchaus begegnen können, wenn ihnen das Problem bewusst ist.

### ► Tanja Gerold: Angst als Kompetenz – Sieben Mythen über Furcht.

[managerseminare.de/MS293AR06](https://managerseminare.de/MS293AR06)

Der Artikel zeigt, dass Angst ein Gefühl ist, das, gerade in Organisationen, auch seinen Wert hat – wenn man richtig damit umgeht und die Angst zu nutzen weiß. Dazu gehört aus Sicht der Organisationsentwicklerin Tanja Gerold, dass man nicht in die Falle populärer Mythen über Angst tappt, die den Blick auf deren produktive Seite versperren.

### ► Simone Gerwers: Das macht Mut – Risikokompetenz entwickeln.

[managerseminare.de/MS297AR06](https://managerseminare.de/MS297AR06)

Politische Umbrüche, wirtschaftliche Disruptionen, die Dynamik der Digitalisierung ... Unternehmen und die Menschen in ihnen müssen veränderungsfähig sein. Das heißt auch: Sie müssen bereit sein, ins Risiko zu gehen, das Alte loszulassen, bevor das Neue greifbar ist. Kurz: Sie brauchen Mut. Der ist zwar den wenigsten in die Wiege gelegt worden, aber er hat viele Quellen. Der Text zeigt, wie wir diese Quellen des Mutes gezielt stärken können.

## Befürchteritis

### Im Korsett der Bedenken

Bedenken ist nicht schlecht. Bedenken schützt uns vor überstürzten Entscheidungen und bringt uns zum Innehalten. Es wird erst *dann* zum Problem, wenn aus dem Singular „das Bedenken“ der Plural „die Bedenken“ wird. Denn das heißt, dass gerade *nicht* mehr gedacht, reflektiert und hinterfragt wird. Stattdessen wird angstvoll an bestimmten Glaubenssätzen festgehalten.

Ein aktuelles Beispiel sind die Bedenken, die sich rund um das Thema Homeoffice ranken: Trotz positiver Erfahrungen in der Pandemiezeit folgen viele Führungs-

kräfte wieder dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ – und beordern ihre Mitarbeitenden zurück ins Office. Angeblich steckt dahinter die Erkenntnis, dass Teams bei zu wenig Live-Kontakt auseinanderbrechen, dass Menschen vereinsamen und im Homeoffice weniger kreativ sind. Mein Verdacht ist, dass das Problem woanders liegt: Dass sich durch Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle die Form der Führung ändern müsste, passt vielen nicht in den Kram – weil sie an *Bedenken* festkleben, statt die Dinge vorurteilsfrei zu *durchdenken*. (Und auch, weil es unbequem ist, sich selbst ändern zu müssen. Aber dazu mehr beim nächsten Punkt „Morbus Gewohnheit“.)

### Mein Tipp zum Aufbruch des Korsetts:

Eine gute Strategie gegen eigene – oder fremde Bedenken – ist die bewusste Hinterfragung dieser Bedenken und der sich daran knüpfenden Ängste (siehe dazu auch Kasten: „Ängste denkend durchbrechen“). Eine weitere gute Strategie ist das Denken in Chancen und die bewusste Umwandlung eigener Bedenken in Ziele, am besten natürlich Erreichungsziele.

Statt also zum Beispiel in Glaubenssätzen zu verharren wie „Wenn ich meine Mitarbeitenden nicht im Office unter Kontrolle habe, arbeiten die weniger“, fragen Sie sich lieber: „Was ist mein Ziel?“ Wahrscheinlich, dass produktiv gearbeitet wird. Und erreichen Sie das, indem Sie Ihre Mitarbeitenden zwangsweise zurück ins Büro beordern? Wenn Sie sich das Thema nüchtern anschauen, vielleicht Studien dazu lesen, sich die Zahlen des eigenen Unternehmens anschauen, kommen wahrscheinlich Zweifel auf. Weit sinnvoller wäre es daher, vom Ziel auszugehen – „Wir wollen produktiv zusammenarbeiten“ – und dann, am besten gemeinsam, zu überlegen: Was brauchen wir dafür? Unter welchen Bedingungen kann das Ziel erreicht werden? Es ist eher unwahrscheinlich, dass eine gut durchdachte Antwort auf diese Frage lauten wird: Alle müssen wieder täglich im Büro erscheinen. *Das* Bedenken ist somit wieder an die Stelle *der* Bedenken getreten.

## Morbus Gewohnheit

### Im Korsett der Komfortzone

Gewohnheiten entstehen, weil unser Gehirn ständig nach Wegen sucht, sich



ausruhen zu können. Wir müssen nicht mehr über grundlegende Verhaltensweisen nachdenken, wir machen einfach und haben so mehr mentale Energie für andere Denkprozesse. Dass Gewohnheiten dem Gehirn Energie sparen, erklärt, warum es so schwierig ist, sie abzulegen, selbst wenn sie schlecht für uns sind. Gewohnheiten abzulegen, ist anstrengend, und Anstrengung wirkt abschreckend. Deswegen tun sich Unternehmen meist leicht damit, in Sachen Technologien, Fertigungsverfahren und Co. „auf dem Stand der Zeit“ zu sein, aber schwer, wenn es darum geht, in Bereichen, in denen Menschen ihr Verhalten ändern müssen, neue Wege zu beschreiten. Gerade in schwierigen Zeiten sträuben sich Menschen dagegen, zu verlassen, was sie kennen – ihre Komfortzone, ihren vertrauten Rahmen also. Gerade dann brauchen sie das Bekannte, das Beständige, das Sicherheit verspricht, umso mehr.

Dies ist ein allgemein menschliches Phänomen – das allerdings in einem besonders sicherheitsorientierten und risikoscheuen Klima umso stärker zuschlägt. Deswegen tendieren auch Führungskräfte, wenn sie zwischen einer mutigen Entscheidung und einer Komfortzonen-Entscheidung wählen sollen, allzu oft zur Komfortzone. In Zeiten, die eigentlich danach verlangen, sich mit innovativen Lösungen auseinanderzusetzen, scheuen sie das Risiko sowie die intellektuelle und psychische Anstrengung, die ihnen eine Neuorientierung abfordert. Daher rührt es, dass in Unternehmen in Krisenzeiten oft lieber zu vertrauten Methoden wie Kostensenkung, Aufschub oder Investitionsstopp gegriffen wird, als Neues zu wagen. Dies betrifft auch das Thema Mitarbeiterführung: Dass Führen heute vor allem heißen sollte, anderen zu helfen, erfolgreich zu sein, damit haben nicht wenige Führungskräfte ihre Schwierigkeiten. Weil es neu für sie ist. Weil es Risiken birgt. Weil es mit Aufwand und Anstrengung verbunden ist. Deswegen bleibt alles beim Alten.

**Mein Tipp zum Aufbruch des Korsetts:** Bevor Sie eine Entscheidung treffen, überlegen Sie, ob Sie die Entscheidung auch *dann* so treffen würden, wenn Sie für das Verlassen der Komfortzone be-

lohnt würden. Und überlegen Sie, ob es sich langfristig und auf verschiedenen Ebenen betrachtet, nicht doch lohnt, die Entscheidung *gegen* die Komfortzone und *für* etwas Neues zu treffen. Vor allem aber: Versuchen Sie, eine der besten und wichtigsten Antriebskräfte in sich zu (re-)aktivieren, die wir Menschen haben: Ihre Neugier! Als britische und Schweizer Forscher die Daten von rund 50.000 Studenten auswerteten, stellten sie fest: Der Intelligenzquotient hatte für den Studienerfolg weniger Bedeutung als angenommen, viel entscheidender war die Neugier. „Die Neugier ist die mächtigste Antriebskraft im Universum, weil sie die beiden größten Bremskräfte im Universum überwinden kann: die Vernunft und die Angst“, so Walter Moers. Sie können Ihrer Neugier Futter liefern und sie fördern, indem Sie sich darin üben, die Perspektive zu wechseln, Altbekanntes auf neue Art zu sehen, Ihre Augen und Ohren offenzuhalten für Neues und Unerwartetes und vor allem auch, indem Sie sich angewöhnen, mehr zu experimentieren; all dies am besten gemeinsam mit den Mitarbeitenden.

„Das habe ich noch nie vorher versucht, also bin ich völlig sicher, dass ich es schaffe.“ In dieser wunderbaren Pippi-Langstrumpf-Haltung vereint sich alles, was der „German Angst“ entgegenwirkt: Entscheidungsfreude, Zuversicht, Experimentierlust, der Mut, Gewohnheiten zu durchbrechen und Neues auszuprobieren. Wie wäre es, wenn Sie morgen aus dieser Haltung heraus eine Sache angehen?

Jochen Blöcher

Der Autor: **Jochen Blöcher** gründete sein Unternehmen, die Jochen Blöcher GmbH, bereits in jungen Jahren als Einmannbetrieb.

Er beschäftigt heute, mehr als 20 Jahre später, in seinem 2005 zur GmbH umfirmierten Betrieb über 80 Mitarbeitende und bietet im deutschsprachigen Raum Leistungen wie Netzwerkbetreuung, Webdesign, Softwareentwicklung sowie Consulting und Schulungen an. Kontakt: bloecher.net

Bedenken sind nicht grundsätzlich schlecht. Sie schützen vor überstürzten Entscheidungen und bringen uns zum Innehalten. Bedenken werden erst dann zum Problem, wenn sie vom Singular „das Bedenken“ zum Plural „die Bedenken“ – und damit zur lähmenden Angst – werden.



Foto: Jochen Blöcher

Die neue Scrum-Master-Rolle

# Messen statt bemuttern

Viele Jahr lang wurden verstärkt agile Arbeitsstrukturen in Unternehmen eingeführt, nun werden sie vermehrt wieder zurückgebaut. Besonders im Fokus steht dabei die agile Paraderolle, die des Scrum Masters. Um diese per se wichtige Rolle zu erhalten, müssen Scrum Master ihren Job neu interpretieren – vor allem messbare Ergebnisse liefern. Eine Methode, die dabei wertvolle Dienste leisten kann: Objectives and Key Results (OKR).



**Preview**

► **Qualifiziert im Schnelldurchlauf:**

Warum viele Scrum Master ihre Rolle als „Scrum Mum“ missinterpretieren

► **Fehlende Klingonischkenntnisse:**

Warum selbst gut ausgebildete Scrum Master schnell an ihre Grenzen stoßen

► **Strategisch fragwürdig:**

Warum es Scrum Mastern oft schwerfällt, den Wert ihrer Arbeit nachzuweisen

W eil sich die bis dahin üblichen Arbeitsweisen zunehmend als unzureichend erwiesen und das Unternehmen für junge Talente attraktiver werden wollte, startete die US-Bank Capital One vor zehn Jahren eine agile Transformation. Zuerst führte sie „nur“ einige Scrum-Teams ein, später skalierte das Unternehmen die agile Methodik im großen Stil. Mithilfe des sogenannten Scaled Agile Frameworks (SAFe) wurden mehr und mehr Beschäftigte ins agile Boot geholt oder besser gesagt, in den agilen Zug:

vermehrt wieder zurückgebaut. Meistens sukzessive, teils aber auch ähnlich radikal wie bei der US-Bank. Besonders im Fokus steht dabei die agile Paraderolle, die des Scrum Masters. Zahlreiche Scrum-Master-Positionen wurden bereits gestrichen oder umfunktioniert.



► **Transparenter, fokussierter, messbarer:**

Wie sich OKRs auf die Teamarbeit auswirken

► **Strategisches Doppel:**

Wie ein strategisch ausgerichteter Scrum Master die Rolle des Product Owners unterstützt

► **Bedrohliche Transparenz:**

Warum die Teammitglieder OKRs wahrscheinlich erst einmal ablehnen

Im Rahmen von „Agile Release Trains“ (ARTs) – selbstorganisierten agilen Einheiten, die aus mehreren Teams und jeweils knapp 100 Personen bestehen – arbeiteten sie fortan inkrementell und synchronisiert an ihren Produkten. Nach der Schaffung von 13 ARTs und einem wachsenden Ruf als agile Vorreiterfirma in der Finanzbranche kam Anfang 2023 dann die Hiobsbotschaft: Capital One zieht einen Schlusstrich unters Kapitel „Agiles Arbeiten“ und entlässt alle Mitarbeitenden aus der „Agile Job Family“ – insgesamt 1.100 Personen.

Der Fall Capital One wirft ein grelles Schlaglicht auf eine Entwicklung, die ansonsten eher im Dunkeln, weitgehend außerhalb der allgemeinen Aufmerksamkeit verläuft: Wurden in den Unternehmen über viele Jahre immer mehr agile Arbeitsstrukturen eingeführt, werden sie nun

**Viele Scrum Master sind nicht ausreichend qualifiziert**

Diese wachsende Deagilisierungswelle hängt auf der einen Seite sicher damit zusammen, dass Verantwortliche angesichts der schwierigen Wirtschaftslage in alte (Kontroll-)Muster zurückfallen und Selbstorganisation sozusagen reflexhaft zurückfahren. Auf der anderen Seite muss sich die Agile Community im Allgemeinen und die der Scrum Master im Besonderen aber auch selbst an die Nase fassen. Denn gerade die agile Rolle des Scrum Masters wird meiner Meinung nach vielerorts nicht so ausgefüllt, dass sie die positive Wirkkraft entfaltet, die ihr eigentlich innewohnt – und im Worst Case den agilen Zug sogar behindert, statt ihn zu beschleunigen.

Die agile Rolle des Scrum Masters wird vielerorts nicht so ausgefüllt, dass sie die positive Wirkkraft entfaltet, die ihr eigentlich innewohnt – und im Worst Case den agilen Zug sogar behindert, statt ihn zu beschleunigen.

Was in manchen Ohren vielleicht ketzerisch klingt, wird leicht nachvollziehbar, wenn man betrachtet, wie – oder besser gesagt: wie wenig – viele Scrum Master für ihre Rolle qualifiziert wurden. Als agiles Arbeiten Mitte der 2000er-Jahre im deutschsprachigen Raum populär wurde, kam es zu einem regelrechten Boom an Ausbildungsprogrammen und Qualifizierungen, von denen nicht wenige davon nach dem Prinzip „Schnelldurchlauf“ konzipiert waren („Zum Scrum Master in zwei Tagen“). Die solcherart (un-)qualifizierten Scrum Master konzentrierten sich fortan vor allem auf die einfachsten Facetten ihrer Rolle: die Übernahme administrativer Aufgaben fürs Team und die Sorge ums Wohlbefinden der Mitglieder. Die Rolle des Scrum Masters mutierte so von der eines Servant Leaders, Facilitators und Team-Optimierers, als die sie eigentlich gedacht war, mehr und mehr zu der einer „Scrum Mum“ (siehe „Mehr zum Thema“).

### Scrum Master sprechen kein Klingonisch

Doch selbst gut ausgebildete Scrum Master mit umfangreichem Handwerkskoffer stießen in der Praxis immer wieder an ihre Grenzen – ein Problem, das bis heute nicht behoben ist. Ein Grund ist der fachliche Background, den viele Scrum Master mitbringen. Während ihre Teams typischerweise aus Programmierern und Softwareentwicklerinnen bestehen, kommen Scrum Master häufig aus anderen Disziplinen. Dadurch entstehen Kommunikationsbarrieren, da sie nicht immer die technischen Details und Fachbegriffe verstehen, die im Team der „Tekkies“ besprochen werden. Oder mit Augenzwinkern ausgedrückt: Scrum Master sprechen kein Klingonisch. Diese mangelnden „Sprachkenntnisse“ erschweren es ihnen, die Arbeit des Teams kritisch zu hinterfragen und zu bewerten. Sie sind daher oft nicht in der Lage, fundierte Rückmeldungen zu geben oder Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Besonders negativ bemerkbar macht sich der Mangel an Fachjargon und einem tieferen technischen Verständnis vieler Scrum Master vor allem dann, wenn es um die Einordnung der Teamziele geht. Zu Beginn eines jeden sogenannten Program Increments (PI) in SAFe, also eines Ent-

wicklungsabschnitts zu einer bestimmten Produktreife, werden PI-Objectives formuliert, Ziele, die das Team in diesem Zeitraum (ca. acht bis zwölf Wochen) erreichen soll. Diese Objectives sind oftmals sehr grob und generisch formuliert – und für viele Scrum Master kaum fassbar.

### Scrum Master können Teamergebnisse oft nicht einordnen

In der Folge fällt es Scrum Mastern oft schwer, einzuschätzen, wie gut ihr Team tatsächlich performt. Statt fundierte Aussagen über Effizienz und Produktivität zu treffen, beschränken sie sich häufig auf vage Feststellungen wie „Wir haben XY erreicht“ oder „Wir haben unser Ziel verfehlt“. Wie das Ergebnis im wirtschaftlichen Sinne zu bewerten ist, darüber können sie jedoch oft keine Aussage machen. Und schon gar nicht dazu, wie die Teamleistung in den größeren Kontext der strategischen Bedeutung fürs Unternehmen einzuordnen ist. Womit sich aus Unternehmensperspektive betrachtet die Frage auftut, welchen Beitrag die Scrum Master denn überhaupt zum Unternehmenserfolg liefern (können)? Fair enough: Rollen und Funktionen, die ihren Wert nicht klar quantifizieren und nachweisen können, werden vom Management immer mehr hinterfragt. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten naturgemäß umso kritischer.

Aus Scrum-Master-Perspektive betrachtet besteht die Herausforderung also darin, nicht nur das fachliche Gap zu ihren Teams zu überbrücken, um die Teamleistung effektiv unterstützen zu können, sondern gleichzeitig auch den strategischen Wert der Arbeit, „ihrer“ agilen Methoden nachzuweisen. Die einfachste wie effektivste Lösung für diese doppelte Herausforderung liegt meiner Meinung in der Ausweitung der Rolle in Bereiche, die sich wirtschaftlich messen lassen – und die trotzdem zur Scrum-Master-Rolle passen. Besonders geeignet dafür ist die konsequente Anwendung ausgefeilter Instrumente zur Team-Performance-Messung. Neben den klassischen Tools wie Velocity, Burndown- und Burnup-Charts bietet sich dafür vor allem ein Instrument an, dem – obwohl selbst ein agiles Tool – im agilen Kontext bislang tendenziell zu wenig Beachtung geschenkt wird: Objectives and Key Results (OKR).



## OKR: Effektives Werkzeug zur strategischen Ausrichtung

Das Framework OKR wurde ursprünglich bereits in den 1970er-Jahren von Intel entwickelt und später von Unternehmen wie Google (1999) populär gemacht. Dabei hat es sich als effektives Werkzeug zur Leistungssteigerung und zur Förderung von Transparenz und strategischer Ausrichtung in Organisationen erwiesen. OKRs bestehen, wie der Name schon sagt, aus zwei Hauptelementen:

► **Objectives** sind qualitative Zielbilder, die binnen rund dreier Monate erreicht sein sollten. Dabei steht die Frage „Was wollen wir verändert/erschaffen/gestaltet haben (aus Kundensicht)?“ im Vordergrund. Objectives sollten fürs Team inspirierend und motivierend sein. Zum Beispiel: „Unser neuer Online-Shop ist bei unseren Kunden sehr beliebt.“

► **Key Results** sind spezifische, quantitativ messbare, zeitgebundene Ergebnisse. Formuliert werden sollten mindestens drei bis fünf von diesen. Die Frage, die dabei im Zentrum steht, lautet: „Woran erkennen wir, ob wir das Ziel erreicht haben?“ Zum Beispiel „Kunden bewerten den neuen Online-Shop mit mindestens 4 von 5 Sternen“, „Mindestens 200 Kunden verweilen über vier Minuten in unserem neuen Online-Shop“ – „Und mindestens 50 Kunden reagieren aktiv (Zuspruch, Nachfragen) auf den neuen Online-Shop“.

Durch die Bereitstellung quantitativer Messgrößen – und somit einer „gemeinsamen Sprache“ – ermöglichen OKRs Scrum Mastern und den Teammitgliedern selbst eine klare Beurteilung der Teamleistung und des Teamfortschritts: Welchen Erfüllungsgrad unserer OKRs haben wir erreicht? Zudem ist diese „Sprache“ allgemeinverständlich, was in der Folge dem

**Seminarmarkt.de**  
Die Weiterbildungsplattform

# Perspektiven entwickeln.



**Alles für Ihre Weiterbildung**



Weiterbildungsexperten



Seminare



Tagungsllocations

Scrum Master die Kommunikation der Ergebnisse an Stakeholder, wie dem Product Owner oder die Projekt-Auftraggeber, erleichtert.

Ein weiterer Vorteil von OKRs: Sie fördern eine Kultur der Transparenz. Da die Ziele und Schlüsselergebnisse klar definiert und kommuniziert werden, wissen alle Teammitglieder – und natürlich auch der Scrum Master – genau, worauf sie hinarbeiten und wie ihre Arbeit zum Gesamterfolg beiträgt. Dadurch verbessert sich die Kommunikation innerhalb des Teams, genauso wie die Zusammenarbeit untereinander und die mit anderen Teams. Hinzu kommt: Mit spezifischen OKRs kann sich das Team auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren und Ablenkungen vermeiden. Fokus und Effizienz lauten die Stichworte, die besonders in

sehr kreativen agilen Teams nicht hoch genug zu bewerten sind.

### Machen OKRs Product Owner überflüssig?

Wer sich nun fragt, ob die Einführung von OKRs durch den Scrum Master die agile Rolle des Product Owners überflüssig macht, dem oder der sei gesagt: Die Antwort ist ein klares Nein. Der Product Owner bleibt weiterhin für das Produkt verantwortlich, die neue, strategischere Rollenfacette des Scrum Masters ändert daran nichts. Tatsächlich kann der Product Owner vielmehr von derart erweiterten Aufgaben des Scrum Masters profitieren, besonders von der neuen Transparenz, für die „seine“ OKRs sorgen. Aufgrund der klar definierten Ziele und messbaren Ergebnisse kann der Product Owner genau nachvollziehen, was das Team liefert, inwieweit die gelieferten Ergebnisse den Anforderungen entsprechen und ob sich Verzögerungen abzeichnen.

Wird der Product Owner in die vom Scrum Master initiierte Entwicklung der OKRs miteinbezogen – was unbedingt zu empfehlen ist –, erhält er zudem ein klares Bild davon, inwieweit die Ziele des Teams den Produktzielen entsprechen – respektive kann er den ganzen Prozess gleich mitgestalten. So kann er besser einschätzen, wie gut das Team vorankommt und wie sich die Arbeit auf das Endprodukt auswirkt. Letztlich ergänzt eine strategischere Rolle des Scrum Masters die strategische des Product Owners und sorgt für eine effizientere und transparentere Zusammenarbeit dieser beiden Rollen – was dem Gesamterfolg des Projekts zugutekommt.

Bis jetzt liest sich dieser Beitrag für Scrum Master – und auch alle anderen, die sich für agile Rollen interessieren – wahrscheinlich ein bisschen wie ein sommerlicher Spaziergang im Park: OKRs gemütlich einführen, dadurch die Teamleistung messbarer und transparenter machen – und schon besitzt die Scrum-Master-Rolle einen neuen, für alle leicht ersichtlichen strategischen Wert.



## Mehr zum Thema

### ► Anne Michel: Das Scrum-Master-Missverständnis – Don't be a Scrum Mum

[managerseminare.de/MS306AR06](https://managerseminare.de/MS306AR06)

Scrum kann Teams dabei helfen, ein agiles Führungsverständnis aufzubauen und agile Prinzipien zu verankern – vorausgesetzt, die Methode wird richtig umgesetzt. Das jedoch ist bei Weitem nicht immer der Fall. Ausgerechnet die Rolle des Scrum Masters wird oft inadäquat ausgefüllt und als Betüttelungsservice missverstanden. Die Folge: Der Scrum Master mutiert zur agilen Bremse.

### ► Patrick Lobacher, Christian Jacob: Objectives and Key Results – Jeder zielt mit.

[managerseminare.de/MS241AR02](https://managerseminare.de/MS241AR02)

In hochdynamischen Marktumfeldern lässt sich mit starren Zielvorgaben kaum noch arbeiten. Wenn sich die Arbeitsbedingungen immer wieder ändern, muss auch Erfolg flexibler definiert und gemessen werden. Zum Beispiel mit Objectives and Key Results (OKR). Wie OKRs funktionieren, welche Vorteile der Ansatz gegenüber der Arbeit mit klassischen Zielvorgaben bietet und wie sich das Konzept einführen lässt.



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
[managerseminare.de/MS318AR03](https://managerseminare.de/MS318AR03)

# Tutorial

## Als Scrum Master OKR einführen



**Als Scrum Master sollte man heutzutage nicht nur der „Hüter agiler Prozesse“ und der „Wohlfühl-Verantwortliche“ sein, sondern auch Architekt von Transparenz, Fokus und messbaren Erfolgen. Das Framework „Objectives & Key Results“ (OKR) kann dabei zu einem wichtigen Werkzeug werden. Wie die Einführung gelingt.**

### 1. OKR richtig verstehen

Wer Objective & Key Results (OKRs) in „seinem“ Team einführen möchte, sollte das Konzept dahinter im Detail verstanden haben. Denn auch wenn es per se einfach klingt, sind danach formulierte Ziele nicht intuitiv. Hintergrund: Im Wirtschaftskontext wurden wir jahrelang darauf trainiert – etwa durch KPIs – in Input/Output zu denken. OKRs werden jedoch Outcome- und nicht Output-orientiert formuliert – und genau das stellt sich in der Praxis oft als tricky heraus. Bücher wie „Measure What Matters“ von John Doerr oder „Objectives & Key Results – Das Standardwerk zur agilen Strategiearbeit“ von Patrick Lobacher und Christian Jacob helfen, die „andere“ Denkweise, die hinter OKR steht, zu erfassen, und liefern darüber hinaus viele Anwendungstipps. Um solides OKR-Wissen aufzusatteln, ist es zudem empfehlenswert, Workshops (z.B. „OKR Master“) zu besuchen und sich mit Best Practices zu beschäftigen.

### 2. Kurze Einführungsveranstaltung durchführen

Im nächsten Schritt gilt es, das Team an das Thema OKR heranzuführen. Da die Einführung eine durchaus tiefgreifende Veränderung darstellt, ist es wichtig, nicht mit der OKR-Tür ins Haus zu fallen und das Team mit dem neuen Ansatz zu überfahren. Ein guter erster gemeinsamer Schritt ist eine kurze Einführungsveranstaltung: Was sind OKRs? Warum passen sie gut in agile Teams? Was ist der Mehrwert? Welcher Aufwand kommt mit OKR auf uns zu? Eigentlich selbstverständlich, aber zu wichtig, um es nicht zu erwähnen: Die Teammitglieder sollten ermutigt werden, alle Fragen, die sich für sie zum Konzept ergeben, zu stellen. Etwa im Rahmen einer abschließenden offenen Fragerunde. Gut möglich, dass dabei Fragen aufpoppen, die sich trotz intensiver Vorbereitung nicht beantworten lassen und die weitere Recherche erfordern.

### 3. OKR-Workshop durchführen

Der nächste Schritt ist ein OKR-Workshop, in dem zuerst ein sogenanntes MOAL-Picture (Mid-Term Goal) erarbeitet wird. Das MOAL-Picture („Welches Zielbild mit Blick auf unsere Kundenwelt müssen wir in 12 Monaten erreicht haben, um der Unternehmensvision so nah wie möglich zu kommen?“) soll nach

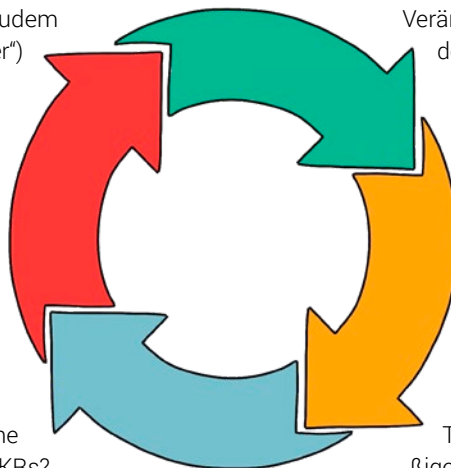
Lehrbuch eigentlich vom Management erstellt und an die Teams herangetragen werden. Das passiert allerdings in den wenigsten Fällen. Aus Teamsicht ist dies jedoch nicht tragisch, da ein selbst erstelltes MOAL in der Regel ohnehin hilfreicher ist: Es liefert eine für alle Teammitglieder klare Richtung für die nächsten 12 Monate, anhand derer sich anschließend die OKRs formulieren lassen, die das Team dem MOAL näher bringen („Was wollen wir verändert/erschaffen/gestaltet haben – aus Kundensicht“?). Diese werden jeweils für drei Monate definiert. Wichtig: MOAL und OKRs sollten für alle sichtbar festgehalten werden (etwa via Confluence, Jira oder Miro).

### 4. Mit Widerständen proaktiv umgehen

Veränderungen erzeugen fast immer Widerstände, die Einführung von OKRs bildet da keine Ausnahme. Entscheidend ist, dass sich diese Widerstände nicht „im Untergrund“ formieren, sondern auf den Tisch kommen. Wenn die Teammitglieder ermutigt werden, ihre Bedenken zu äußern, und ihnen zugehört wird und sie ernst genommen werden, lässt dies den Widerstand zumeist bereits deutlich schrumpfen. Zudem ist es ratsam, OKRs schrittweise einzuführen. So kann etwa mit einem Pilotprojekt in einem Teil des Teams begonnen werden. An den regelmäßigen Check-ins in diesem Teil-Team, in denen Fortschritte besprochen und Probleme gelöst werden, können auch die anderen Teammitglieder teilnehmen. So werden sie aus einer „sicheren“ Außenposition heraus sukzessive ans Thema herangeführt. Ebenfalls hilfreich: Gemeinsam eine „Ausprobierphase“ vereinbaren (mindestens zwei OKR-Zyklen, also sechs Monate) – in der alle dem Ansatz eine Chance geben.

### 5. Scrum und OKR verheiraten

OKRs benötigen gemeinsame Aufmerksamkeit. Dazu „noch mehr Meetings“ einzurichten, ist nicht nur mit Blick auf die Akzeptanz, sondern auch auf den Workflow im Team in der Regel keine gute Idee. Besser ist es, in bereits regelmäßig angesetzten Meetings eine OKR-Zeit einzuplanen und die Meetings ggf. zu verlängern. Besonders bieten sich dafür die Scrum-Zeremonien wie das Sprint Planning, Daily Stand-ups, Reviews oder Retros an.



Quelle: [managerseminare.de](https://managerseminare.de); Anne Michel; Grafik: Manuela Kordel; © trainerkoffer.de

Einmal zum „Fliegen“ gebracht, bieten OKRs einen klaren Fokus fürs Team für die nächsten Wochen ohne Raum zur Interpretation.

So einfach ist es natürlich nicht. In der Theorie ist die Einführung von OKR zwar tatsächlich keine Raketenwissenschaft. In einem Workshop (OKR Planning) von zwei bis vier Stunden sind die OKRs auch schnell definiert (siehe Tutorial). Aber wenn sich jede Theorie so einfach in die Praxis umsetzen lassen würde, dann wären die Quantenmechanik und die allgemeine Relativitätstheorie bereits vereint.

#### Das Team wird OKR wahrscheinlich erst einmal ablehnen

Die eigentliche Herausforderung liegt – wie fast immer im Change-Kontext – auf der menschlichen Ebene. Jede Veränderung, selbst eine so scheinbar einfache wie die Einführung von OKRs, erzeugt Widerstand. Auch agile Teams haben ihre etablierten Arbeitsweisen oder – um schärfer beim Thema zu bleiben – Arten und Weisen, Ziele zu definieren und nachzuhalten. An diesen werden zumindest einige der Teammitglieder bewusst oder unterbewusst festhalten und das „neue Zielsystem“ daher erst einmal ablehnen.

Zudem besteht die Gefahr, dass die Teammitglieder sich durch das neue Messinstrument unter Druck gesetzt fühlen. Der Gedanke, ständig gemessen und beurteilt zu werden, kann selbst in sehr maturen und leistungsfähigen Teams Ängste und Unsicherheiten hervorrufen. Niemand freut sich darüber, zusätzlich zur bestehenden Arbeitslast auch noch – zumindest gefühlt – seine Leistung immerzu rechtfertigen zu müssen.

Um dem wahrscheinlichen Widerstand entgegenzuwirken, gilt es als Scrum Master, Geduld walten zu lassen und immer wieder darauf hinzuweisen, dass „Trans-

parenz“ kein schickes Wort für „ständig unter Beobachtung stehen“ sein muss, sondern hochfunktional sein kann. Denn einmal zum „Fliegen“ gebracht, bieten OKRs einen klaren Fokus fürs Team für die nächsten Wochen ohne Raum zur Interpretation. Alle können sich damit voll auf die nächsten Schritte konzentrieren, wodurch es nicht nur schneller vorangeht, sondern auch alle sehen, wie man gemeinsam vorankommt – was motivierend wirkt und Widerstand nach und nach schwinden lassen sollte. Spätestens nach circa drei Monaten (nach Ende des ersten OKR-Zyklus) sollte dann der gemeinsame Gegencheck erfolgen: Wie war die Arbeit mit den OKRs? Was haben die OKRs bei uns im Team positiv verändert, aber auch, was haben sie vielleicht erschwert? Hier darf jeder alles ehrlich „auf den Tisch packen“. OKRs sollten immer im Sinne von „Inspect & Adapt“ gelebt werden, bedeutet: ausprobieren, reflektieren, anpassen und verbessern. Kein Meister ist vom Himmel gefallen und so brauchen auch OKRs Zeit, um ihre volle Wirkung zu entfalten. Langfristig – wenn OKRs etabliert sind – sollte die Beantwortung der Frage „Was haben wir in den vergangenen Wochen konkret zum Unternehmenserfolg beigetragen?“ fürs Team und den Scrum Master kein Problem mehr darstellen.

Den Prozess der OKR-Einführung – oder auch eines anderen Performance-Messsystems – gegen Widerstand zu initiieren, zu begleiten und das Instrument so zu etablieren, dass alle im agilen Team gerne damit arbeiten, statt sich davon gegängelt zu fühlen, stellt zwar auf der einen Seite für Scrum Master eine große Herausforderung dar. Auf der anderen Seite ist der Schritt aus meiner Sicht unumgänglich, um die Rolle des Scrum Masters mit neuem Leben zu füllen. Er ist zudem ein zentraler Faktor, um der Agilisierung in Unternehmen neue Fahrt zu verleihen beziehungsweise den bereits beginnenden Prozess der Deagilisierung zu stoppen. Die besondere Beziehung, die Scrum Master als wohlwollende Unterstützer – und manchmal eben auch übertrieben als „Scrum Mums“ – zu den Teammitgliedern aufgebaut haben, kann sich dabei als enorm wertvoll erweisen.

Anne Michel

Foto: Anne Michel

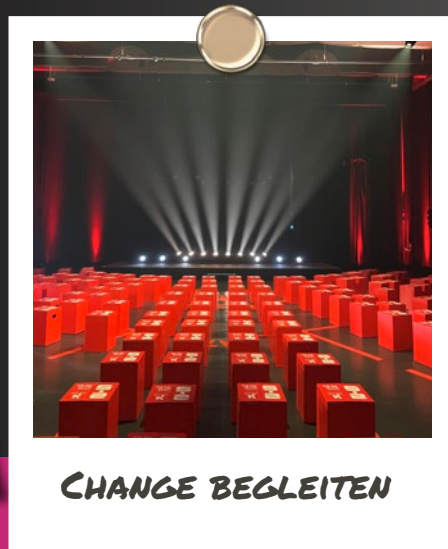


Die Autorin: **Dr. Anne Michel** ist Agile und Business Coach. Mit ihrer Schweizer Coaching- und Beratungsfirma Agile Creation GmbH unterstützt die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin Unternehmen und Teams dabei, sich strukturell und organisatorisch agiler aufzustellen und eine gute Performance zu erbringen. Kontakt: agilecreation.ch



# MINDSET EVENTS

DIE TRANSFORMATIVE KRAFT  
GROSSER GRUPPEN WECKEN!



Mindset-Events bieten eine einzigartige Plattform für Ihre Teilnehmenden in Unternehmen, Organisationen und Teams, um persönliche Erfahrungen, Anliegen, Wissen und Emotionen auf eine inspirierende und unvergleichliche Weise zu teilen.

Mindset Events prägen sich tief in Herz und Gedächtnis ein, indem sie Ängste vor Krisen und Wandel lindern und dabei unterstützen, mit neuer Stärke und Zuversicht den Blick in die Zukunft zu richten und mutig die nächsten Schritte zu gehen.

Download Whitepaper  
"Mindset Events"



SCAN ME



**IMPULS PILOTEN** Ihre Experte:innen für unkonventionelle  
Events und Weiterbildungen

# Die Wirksamkeitskrise

## Preview

### ► Kollektiv frustriert:

Warum Arbeit heute ein Imageproblem hat

► **Wirksamkeitskrise:** Was wirklich hinter dem Wunsch nach weniger Arbeit steckt

► **Barrieren der Leistungslust:** Was Menschen im Job die Freude am Leisten raubt – und wie Unternehmen diese Bremsen lösen können

► **Treiber der Leistungslust:** Wie Organisationen die Faktoren stärken können, die Menschen Lust an Leistung erleben lassen

Wir leben in einer Zeit kollektiver Frustration, wenn es um Arbeit geht. Landauf, landab werden Forderungen nach einer Vier-Tage-Woche laut, nach mehr Life als Work, mehr Home als Office, nach Auszeit statt Vollzeit. Arbeit gilt dem aktuellen Zeitgeist zufolge als uncoole, stressige Last, als reine Pflicht zum Gelderwerb, Maloche und galoppierende Fremdbestimmung, als etwas, das des modernen Menschen unwürdig ist. Arbeit lässt sich, so das Credo, nur noch mit wenig Arbeitstagen, Sabbaticals und jeder Menge Benefits ertragen.

Keine Frage: In weiten Teilen der Bevölkerung herrscht tatsächlich ein großer Leidensdruck in Bezug auf die Arbeit, ablesbar an Phänomenen wie Quiet Quitting, innerer Kündigung und zunehmenden psychischen Belastungen. Zahlreiche Menschen sind extrem erschöpft und frustriert von ihrer Arbeit. Eine erschreckende Mehrheit glaubt daher: „Weniger machen macht glücklich!“ So zeigt eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2023, dass sich 81 Prozent der Vollzeitbeschäftigten eine Vier-Tage-Woche mit entsprechend niedrigerer Wochenarbeitszeit wünschen, wobei 73 Prozent der Befragten gern eine Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich hätten.

Doch genau *diese* Studie ist auch sehr erhellend, wenn es um die Frage geht, ob die Strategie „Weniger arbeiten, um glücklich zu sein!“ stichhaltig ist. Denn der Erhebung zufolge geben 97 Prozent derer, die sich eine Vier-Tage-Woche ersehnen, als Grund dafür an, dass sie dadurch mehr Zeit für sich selbst hätten. 88 Prozent wünschen sich mehr Zeit für Aktivitäten wie Hobbys, Sport und Ehrenamt. Hinzu kommen 17 Prozent der Befragten, die die Vier-Tage-Woche für sich ablehnen, wobei 86 Prozent von *diesen* als Grund dafür angeben, Spaß bei der Arbeit zu

haben. Die Ergebnisse sind ein starkes Indiz dafür, dass viele Menschen nicht eigentlich weniger arbeiten, sondern mehr leben, mehr erleben und vor allem sich *selbst* mehr erleben wollen.

## Viele erleben in ihrem Job eine Krise der Selbstwirksamkeit

Das ist der springende Punkt: Viele spüren in ihrem Job eine Wirksamkeitskrise. Sie unterliegen zwar dem Irrtum, ihr Job ist Mist, weil die Führungskraft arrogant und der Stress mörderisch ist oder weil die Teammitglieder inkompetent und die Kundinnen und Kunden nervig sind. Tatsächlich aber zeigt die psychologische Forschung: Das alles ist nicht so ausschlaggebend, wie wir meinen. Denn ein Job macht dann glücklich, wenn er eine Voraussetzung erfüllt: Wir können in unserem Tun aufgehen und erleben uns darin als kompetent und selbstwirksam. Allerdings ist unsere Arbeit heute oft so beschaffen, dass sie uns diese Erfahrung nicht bieten kann. Weshalb viele Arbeitnehmende sie dann woanders suchen, in ihrer Freizeit oder einem Ehrenamt. Im Einzelfall ist das eine legitime Kompensationsstrategie. Gesamtgesellschaftlich und wirtschaftlich ist es aber eine Bankrotterklärung, wenn sich die Haltung durchsetzt: Arbeit ist das Gegenteil eines erfüllenden Lebensbestandteils, und es braucht jede Menge Kompensation in Form von Benefits, um sie irgendwie erträglich zu machen. Letztlich haben wir es bei der Leistungskrise nicht mit einem wirtschaftlichen, sondern einem *psychologischen Problem* zu tun, das viele wirtschaftliche Folgewirkungen hat – und bei dem es deshalb so fatal ist, dass es nicht als solches erkannt wird.

Denn eines ist klar: Menschen sind psychologisch so gestrickt, dass ihnen

Viele Menschen sind zutiefst erschöpft von ihrem Job und sehnen sich nach mehr Life und weniger Work. Sie wollen, so scheint es, weniger leisten – und rufen daher nach der Vier-Tage-Woche. Aber ist weniger Arbeit wirklich die Lösung? Der Wirtschaftspsychologe Ingo Hamm meldet Zweifel an. Ihm zufolge liegt die Ursache des Arbeitsfrusts in Jobverhältnissen, die Mitarbeitenden notorisch die Lust an Leistung rauben. Wie Führungskräfte gegensteuern können.

das schiere Tun etwas gibt – weit über Geld und Status hinaus. Menschen arbeiten, weil sie sich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen, weil sie sich einbringen, weil sie anderen helfen können. Weil sie mit ihrer Arbeit etwas bewegen, konkrete Ziele erreichen, die Welt zwar nicht retten, aber ein klein wenig besser machen können. Und auch: Weil sie dank ihres Tuns ihre Kompetenz beweisen können und dafür verdienten Applaus ernten. Deswegen haben die meisten Menschen durchaus Lust auf Leistung und auf Arbeit. Aber eben nicht auf eine Arbeit, die sie wenig erfüllt.

Wenn Unternehmen Leistungslust wollen, müssen sie selbst aktiv werden

Natürlich liegt es auch in der Selbstverantwortung des Einzelnen, herauszufinden, was ihn wirklich erfüllt, was er wirklich will und gut kann – statt sich von diversen Benefits und Statusversprechen blenden zu lassen und dann in einem Job festzustecken, der nicht dem eigenen Antrieb und Können entspricht. Doch ein großer Teil der aktuellen Arbeiterschöpfung geht auch aufs Konto der Unternehmen. Daher sollten Führungskräfte nicht darüber lamentieren, dass die Mitarbeitenden ständig von Teilzeit und Vier-Tage-Woche reden. Sie sollten sich vielmehr fragen: Was können wir in unserer Organisation verändern, damit die Leistungslust der Mitarbeitenden nicht unterminiert wird? Tatsächlich gibt es typische Barrieren, die Menschen im Arbeitsleben den Spaß an Leistung rauben. Führungskräfte sollten diese Barrieren (er)kennen – um sie dann gezielt abzubauen zu können.

### Barriere 1

#### Falsches Sinn-Verständnis

Es scheint ein weit verbreitetes Kultur-Narrativ, dass wir alle nach dem Sinn des Lebens suchen. Auch Unternehmen glauben, es ist eine gute Idee, sich einen großen „Purpose“, einen hehren gesellschaftlichen Zweck, auf die Fahne zu schreiben, um Mitarbeitende zu motivieren. Dabei ist die Sinnfrage bei arbeitenden Menschen weniger eine philosophische (und noch nicht einmal



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: [managerseminare.de/podcast](https://managerseminare.de/podcast)





## Mehr zum Thema

### ► Ingo Hamm: Lust auf Leistung – Wie wir Arbeit (wieder) lieben lernen.

Vahlen 2024, 24,90 Euro.

In seinem Buch geht Ingo Hamm der Frage nach, wieso in Deutschland plötzlich so laut der Ruf nach einer Vier-Tage-Woche, nach mehr Teilzeit und weniger Arbeit erschallt. Er erläutert wissenschaftlich fundiert, woher der aktuelle Arbeitsfrust rührt und erklärt, was der Einzelne wie auch Organisationen tun können, damit aus Arbeitsfrust wieder Arbeitslust wird.

### ► Ingo Hamm: Ich darf, ich kann, ich will – Empowerment.

[managerseminare.de/MS302AR02](http://managerseminare.de/MS302AR02)

Empowerment durch Selbstorganisation, Hierarchieabbau oder gar Homeoffice? Damit allein wird das nichts, warnt Wirtschaftspsychologe Ingo Hamm. Will man Menschen zum eigenmächtigen Handeln ermuntern, braucht es zwar gute Rahmenbedingungen, aber man muss auch wissen, was Menschen tatsächlich dazu antreibt, proaktiv handeln zu wollen. Wichtig ist aus psychologischer Sicht insbesondere das Erleben von Selbstwirksamkeit. Gerade dies ist aber in Gefahr, wenn Empowerment falsch verstanden wird.

Viele Menschen, die sich z.B. eine Vier-Tage-Woche wünschen, wollen gar nicht wirklich weniger arbeiten. Sie wollen vielmehr mehr leben, mehr erleben, vor allem *sich selbst* mehr erleben.

unbedingt eine moralische), sondern eine psychologische Frage. Psychologisch insofern, als dass das Erleben von Sinn im Arbeitsalltag davon abhängt, ob wir uns gut eingebunden fühlen, uns als autonom erleben, und vor allem: etwas tun, in dem uns immer wieder kleine oder große Selbstwirksamkeitserfahrungen möglich sind. Um die Bedeutung der Selbstwirksamkeitserfahrung an einem etwas schrägen Beispiel zu verdeutlichen: Laubbläser stiften Selbstwirksamkeit im Übermaß. Klar, die Dinger sind das Übel schlechthin. Schlecht für die Umwelt, schlecht für Tierquartiere, ein Sinnbild für grassierende Bequemlichkeit. Und dennoch wird kaum jemand seine insgeheime Freude verbergen können, wenn er erstmalig einen Laubbläser in der Hand hält. Plötzlich: Grinsen über beide Ohren, Schmunzeln darüber, wie leicht es geht, laut und windgewaltig den Boden göttergleich von allem möglichen Unrat und Belag zu befreien. Man erzeugt – mit nahezu ungeahnter Leichtigkeit – eine Wirkung. Es gibt kaum ein beglückenderes Gefühl im Leben als dieses.

Auch im Arbeitsleben gilt: Arbeitsglück hat für das Gros der Mitarbeitenden nicht viel mit Strategie, komplexen ökonomischen Markt- und Wettbewerbskonstellationen oder einem übergeordneten Purpose zu tun. Sondern mit Selbstwirksamkeit, die direkt am jeweiligen Arbeitsplatz entsteht. Ganz konkret, durch das eigene Tun. In Sachen Sinngebung ist es demnach oberste Führungsaufgabe, die Strategie herunterzubrechen, sodass durch die Menschen selbst *konkretes* Tun abgeleitet werden kann. Ein Unternehmen will mehr Kundenzufriedenheit? Dann sollten die Führungskräfte zum Beispiel in die Produktentwicklung gehen und die Mitarbeitenden dort erarbeiten lassen, was man bei „Produkt 2.0“ entlang der durch Marktforschung ermittelten Kundenwünsche optimieren kann. Das konkretisiert nicht nur das Changevorhaben, es erhöht auch die Leistungslust.

## Barriere 2

### Mangelnde Wertschätzung und fehlende Resonanz

Das Was der Arbeit ist wichtiger als das Wieviel. Und *noch* wichtiger als das Was ist das Wie: Wie fühlen wir uns bei der Arbeit? Sehr viele Menschen fühlen sich völlig erschöpft und überlastet und schließen daraus: Es ist zu viel! Tatsächlich gibt es das: Überlastung. Chirurgen sind zum Beispiel extrem im Stress, wenn sie zwölf Stunden lang eine OP nach der anderen durchführen. Die meisten von ihnen denken trotzdem nicht an Kündigung – weil sie in all den Stunden tun können, worin sie aufgehen. Alleinerziehende Mütter sind ebenfalls im Stress. Doch sie haben viel eher die Tendenz, dadurch in einen Burnout zu schlittern. Weil sie sich aufreiben im täglichen Kampf mit unkooperativen Arbeitgebern, Behörden, miesen Kita-Öffnungszeiten – und kaum Zeit haben für die eigentlich beglückende Aufgabe, sich um den Nachwuchs zu kümmern. Sehr ähnlich geht es vielen Berufstätigen: Sie sind unglücklich, nicht wegen eines Zuviels an Arbeit, sondern weil es ihnen an Wirksamkeitserfahrung fehlt und (auch das ist wichtig, weil es auf die Wirksamkeitserfahrung einzahlt) an Wertschätzung, an positiver Resonanz. Tatsächlich ist der

Trend zur Remote-Arbeit in unserer heutigen Arbeitswelt ein Faktor, der Mitarbeitende tendenziell weniger Resonanz erleben lässt. Unternehmen sollte bewusst sein, welche psychologische Wirkung das hat, und sie sollten mit geeigneten hybriden Konzepten gegensteuern.

### Barriere 3

#### Kundenferne

Kundinnen und Kunden sind eine der am leichtesten zugänglichen und auch kostengünstigsten Quellen von Selbstwirksamkeitserfahrungen via wertschätzendem Feedback. Kaum etwas befriedigt so intensiv, wie nach einer gut getanen Arbeit von einem Kunden zu hören: „Sie retten mir den Tag!“ Leider sind Kundinnen und Kunden für die meisten Berufstätigen heutzutage aber eine exotische Spezies, Lichtjahre entfernt vom eigenen Büro oder der Werkshalle. Verschärft wird das dadurch, dass wir kaum noch von Mensch zu Mensch miteinander sprechen. Wir mailen, texten oder liken. Doch diese Art der indirekten Pseudo-Kommunikation machen Kundinnen und Kunden meist nur dann mit, wenn sie stinkig sind, Beschwerden loswerden, mit einem Tweet einen Shitstorm auslösen oder dabei mitmachen wollen.

Die Bremse lässt sich im Grunde leicht lösen. Und zwar, indem Unternehmen darauf achten, mehr Möglichkeiten zu schaffen, Mitarbeitende in direkten Kontakt zu Kunden zu bringen. Und wenn Unternehmen es nicht tun, gilt für den Einzelnen: Man kann auch selbst den Kontakt zu Kundinnen und Kunden suchen. Man kann zum Beispiel anrufen, statt eine Mail zu schreiben. Oder – in Bezug auf interne Kunden – vorbeischaun, statt anzurufen, ganz gleich, ob so etwas in der Job Description steht oder nicht.

### Barriere 4

#### Fokus auf Employability

In Deutschland haben etliche Studiengänge das Ziel Employability. Junge Menschen werden so ausgebildet, dass sie perfekt in die moderne Arbeitswelt passen. Doch diese Ausrichtung auf konkrete Jobs (auch und gerade der Zukunft) erschwert oder

verhindert eine kompetenzbasierte Entwicklung: Du hast zwar einen gutbezahlten Job, hängst dich auch rein, engagierst dich, aber darfst deine Kompetenzen nicht weiterentwickeln, lernst deine eigenen Stärken nicht kennen und darfst sie nicht einsetzen und ausbauen. Du bist zwar gut bezahlt, aber eher Maschine als Mensch. Auch das raubt Mitarbeitenden in hohem Maß die Leistungsfreude.

Unternehmen können gegensteuern, indem sie intern Möglichkeiten schaffen, sich in verschiedenen Feldern auszuprobieren und weiterzuentwickeln. Konzepte wie Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement und vom Unternehmen unterstütztes Job Crafting sind Gold wert, weil sie Kompetenzen und Neigungen entdecken und entwickeln helfen, weil sie die inhaltlichen Anforderungen anreichern, für Abwechslung sorgen, geistige Flexibilität fördern, aber auch die Verschiedenartigkeit von konkreten Tätigkeiten bieten – all das wirkt stark auf die Selbstwirksamkeitserfahrung und damit die Leistungsfreude ein. Auch sollten interne Arbeitsmärkte transparent und zugänglich sein, etwa dank einer neutralen Stelle mit Vorschlagsrecht oder abteilungsübergreifender Recruiting Teams.

### Barriere 5

#### Soziale Vergleiche

Die Likes-Industrie ist milliardenschwer, weil so viele Millionen Menschen für eine Handvoll Likes buchstäblich alles tun. Doch warum sind Tiktok und Konsorten fast noch die einzige Domäne, in der echtes Engagement in dieser Verbreitung anzutreffen ist? Weil hier ein mächtiges Motiv unseres Handlungsantriebs wirkt: der soziale Vergleich. Soziale Medien sind die globale Arena des ewigen Kampfes um die eigene Position in der sozialen Hackordnung. Auch im Arbeitskontext posten wir exotische Tagungsorte, lukullisch angerichtete Business-Lunch-Teller, exklusive Café-Lounges im Coworking-Space und prahlen mit möglichst ausgefallenen Workation-Workplaces. Millionen fallen darauf herein – und merken gar nicht, dass sie der ständige Vergleich vom Glück durch (echte) Arbeit ablenkt. Vom Glück, seine *eigene* Messlatte zu sein und sich

Hinter der neuen Abneigung gegen Leistung steckt ein psychologisches Problem: Zahlreiche Menschen erleben in ihrem Job keine Selbstwirksamkeit.



Der ständige soziale Vergleich lenkt vom Glück durch (echte) Arbeit ab – vom Glück, seine *eigene* Messlatte zu sein und sich darin zu erleben, jeden Tag ein bisschen besser zu werden.

darin zu erleben, jeden Tag ein bisschen besser zu werden.

Auch für Unternehmen gilt: Soziale Vergleiche („Wer ist besser als ich? Wer ist schlechter?“, „Bin ich mehr (oder weniger) wert als die anderen?“) sind ein Killer für die Freude an Leistung. Also bitte keinen „Employee of the Month“ mehr! Und keine Angst, dass ein Verzicht auf zu viel internen Wettbewerb und die damit verbundenen (materiellen) Benefits dazu führen wird, dass alle wegläuft; die intrinsisch Motivierten werden bleiben.

### Barriere 6

#### Mitbestimmung und Beteiligung

Es klingt provokant und undemokratisch, aber auch der Trend zu Mitbestimmung und Beteiligung in der Arbeitswelt kann zum Killer einer beglückenden Leistungskultur im Unternehmen werden. Natürlich ist das Mitreden ein berechtigtes Anliegen – und etwas, von dem Unternehmen durchaus profitieren können. Doch aus der legitimen Beteiligung kann schnell ein Disincentive to Invest werden: Menschen, die Lust haben, sich einzubringen, etwas anzuschieben, zu machen, verlieren die Freude daran, wenn ihnen ständig Empörung, Anfeindung, Widerspruch, Bedenken, endlose Diskussionen entgegenschlagen. Deswegen sind Unternehmen gut beraten, Mitbestimmung klug dosiert einzusetzen. Und vor allem: immer mit Blick auf die vorhandene Expertise, denn es hat wenig Sinn, wenn alle überall mitreden dürfen.

So viel zu den Bremsen der Leistungslust, die zu lösen eine erste wichtige Aufgabe für Unternehmen ist. Aber es gibt auch Faktoren, die es sich lohnt, gezielt zu stärken, damit Menschen (wieder) mehr Freude an Leistung empfinden:

### Treiber 1

#### Kompetenzerleben

Betrachten wir die Selbstoptimierungsströmungen der vergangenen Jahre, fällt

auf: Wir üben positives Denken, anstatt die Dinge positiv zu *gestalten*. Wir optimieren unser Mindset anstelle unserer *Aktivitäten*. Wir arbeiten an unserer Motivation („Wollen“, „Dinge anpacken“) statt an unserer *Volition* („Dinge durchziehen“). Und wir begehen bei diesen Anläufen aufs Glück den immer gleichen Attributionsfehler: Wir versuchen, uns glücklich zu *denken*. Dabei liegt das (Leistungs-) Glück, wie oben erklärt, im Tun, im Aufgehen in einer Tätigkeit und dem Erleben von Wirksamkeit. Deswegen müssen wir, um Arbeitsglück erleben zu können, im Grunde nur eines tun: herausfinden, bei welchen Tätigkeiten wir uns wirksam fühlen – unserem persönlichen Antrieb und unseren Kompetenzen gemäß. Denn Selbstwirksamkeit können wir nur dort erleben, wo wir unsere Kompetenzen leben können.

Von dieser Warte aus betrachtet lässt sich Leistungslust seitens des Unternehmens über die gesamte Prozesskette von HR stärken. Grundannahme dabei ist, dass Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgedeckt, gefördert, bestärkt werden – und dass eine ideale Passung von Aufgabe und Kompetenzen sichergestellt werden sollte. Beim Recruiting lohnt es sich zum Beispiel, bei eingereichten Lebensläufen nicht nur auf die gesuchten und erwarteten Kompetenzen und Erfahrungen zu achten, sondern auch auf sogenannte „Mad Skills“, etwa außergewöhnliche Hobbys, Ehrenämter usw. Diese können zum einen allgemein eine hohe Leistungslust kennzeichnen, aber auch indirekt für die Stelle gewinnbringende Fertigkeiten aufzeigen. Auswahlinterviews sollten kompetenzbasiert geführt werden, idealerweise angereichert mit Arbeitsproben (vorher eingereicht oder in Echtzeit erstellt). Probetage lohnen sich sehr, damit beide Seiten sich – und Kompetenzanforderungen – in der Realität des Betriebs konkret kennenlernen können. Vor allem ist strikte Ehrlichkeit gefragt: Es gilt, den Job extrem konkret zu schildern und nicht nur die Annehmlichkeiten des Unternehmens in den Vordergrund zu rücken.



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
managerseminare.de/MS318AR01

# Tutorial

## Sieben Maximen der Leistungslust



**Machen macht glücklich – das ist die einfachste Definition von „Leistungslust“. Aber wie kommen wir ins Machen? Das verraten die sieben Maximen der Leistungslust.**

### Die Weniger-ist-mehr-Maxime

Weniger denken, analysieren, rechtfertigen, entschuldigen und planen, weniger „Nein“ sagen – mehr machen. Denn was Menschen im Innersten antreibt, ist nicht Chillen und Liken, Haten oder Influencen, nicht einmal denken – sondern, neben dem Wunsch nach sozialem Anschluss und relativer Stabilität der Verhältnisse, vor allem die eigene Selbstverwirklichung: etwas machen, etwas aus sich machen. Je mehr wir analysieren, nachdenken, Ideen entwickeln, Strategien schmieden, Visionen entwerfen und dabei verharren, desto stärker verzichten wir auf das, was uns zu glücklichen Menschen macht: Machen, Anpacken, Gestaltungsdrang, Selbstwirksamkeit, Werkstolz. Weniger denken – mehr machen!

### Die „Mach's trotzdem!“-Maxime

Wir würden ja gerne viel öfter etwas machen, um Leistungslust zu erleben, jedoch: „Zu teuer, zu gefährlich, zu neu, zu aufwendig, keine Zeit!“ Das jedoch sind keine Verbote, sondern Ausreden. 20 Jahrhunderte lang entstanden Kultur, Kunst, Wertschöpfung und Wohlstand nicht durch Verbote, sondern durch Machen. Die reale Welt gehört(e) den Machern. Aber: Echtes Machen ist selten frei von Restriktionen. Wer etwas machen möchte, wird es recht häufig „trotzdem“ tun müssen; also über Hindernisse hinweg. Das kostet Überwindung. Doch wer sich überwindet, wird belohnt.



### Die Mehr-statt-Meer-Maxime

Nicht „die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“ (wie St. Exupéry meinte) macht glücklich, sondern die Sehnsucht nach Mehr: mehr Herausforderung, mehr Kompetenz, mehr Verantwortung, mehr Leistung. Shackleton wusste das. Für seine Südpol-Expedition annoncierte er: „Männer für gefährliche Reise gesucht, geringer Lohn, bittere Kälte (...) ständige Gefahr.“ Kein Wort von Sehnsucht. Wer meldete sich? Hunderte Macher, Koryphäen, Spezialisten – Experten in ihrem Fach. Nicht Träumerei, sondern Herausforderung motiviert zum Handeln.

### Die „Mach's passend!“-Maxime

Was tun, wenn die Herausforderung schlicht überfordert? Dann ist sie noch zu groß, wir brauchen Job Crafting! Gestalten wir selbst

unsere Herausforderungen so (klein), dass wir sie sofort und spontan und gerne anpacken, nicht weil wir müssen, sondern weil wir es können. Passen wir nicht nur unsere Herausforderungen, sondern auch unseren Job den eigenen Bedürfnissen und Kompetenzen an, nicht umgekehrt! Also nicht bloß „Dienst nach Vorschrift“ machen, sondern Rahmenbedingungen und Aufgabenstellung so selbst gestalten, dass beides stimmt: Ergebnis und Erfüllung. Ja, das macht Arbeit – aber eben Arbeit, die sich lohnt.

### Die Arbeit-statt-Kohle!-Maxime

Natürlich brauchen wir Geld – doch immer mehr Geld macht nicht immer glücklicher. Sondern? Arbeit an und für sich. Wir sollten uns daher nicht von „Tischkickern & Co.“ ködern lassen, nicht von „Urlaub so viel du willst“, nicht von „Die Führungskraft ist dein bester Freund“. Was wirklich zählt, ist deine konkrete Arbeit und die tägliche Wertschätzung für das, was du ganz konkret tust. Der Tischkicker wird kaputt gehen, der Urlaub zu Ende sein und der Chef entlassen – aber das eigene Werk wird bleiben, und niemand wird uns unsere Kompetenz nehmen können.

### Die „Trag was bei!“-Maxime

„Abarbeiten“ macht unglücklich. Glücklich macht unser Beitrag. Einen sinnvollen und nützlichen Beitrag können wir selbst in einem McJob finden, wenn wir nur danach suchen. Denn Kunden und Kundinnen, Kollegen und

Kolleginnen zu helfen, ist bereits ein Beitrag, der Leistungslust spendet – wenn wir ihn uns bewusst machen und nicht ständig über die mieseren Seiten des Jobs klagen.

### Die Spitzensportler-Maxime

Spitzensportler erleben spitzenmäßige Leistungslust, eben weil sie so spitze sind? Ganz im Gegenteil, niemand wird mit Goldmedaille geboren, die Prinzipien der Talentförderung sind generalisierbar: Wenn eine Aufgabe uns Überwindung kostet und sie uns im mittleren Bereich anstrengt, machen wir's richtig! Weitere Spitzensportler-Trainingsgrundsätze: Du willst nicht gut sein – du willst besser sein! Du kennst deine inneren Barrieren – und überwindest sie! Wer's falsch macht, macht's richtig, denn Machen heißt Lernen! Und: Wenn's die anderen falsch machen, lässt sich auch von ihnen lernen!

Quelle: managerseminare.de; Ingo Hamm; Grafik: Manuela Kordel; © trainerkoffer.de

Die moderne Arbeitswelt fokussiert auf Prozesse ökonomischer Optimierung. Was sie dagegen vernachlässigt, ist die Förderung individueller Kompetenzen. Für die Lust an Leistung ist das fatal.

Generell werden Kompetenzen in vielen Firmen eher am Markt „eingekauft“, als sie bei den Beschäftigten zu entwickeln. Die moderne Arbeitswelt fokussiert auf Prozesse ökonomischer Optimierung. Was sie dagegen vernachlässigt, ist die Förderung individueller Kompetenzen. Zumal das Aufdecken und Fördern von Kompetenzen als teuer gilt. So mancher Personaler freut sich, dass junge Menschen ihre Fort- und Weiterbildung selbst in die Hand nehmen und sich einbilden, hierfür reichen ein paar Online-Sessions. Doch diese scheinbar kostengünstige einfache Lösung wird zum langfristigen Problem mangelnder Leistungslust und Produktivität – Eigentor.

Die Bremse lässt sich lösen, wenn Kompetenzaufbau, Kompetenzpflege und das Herstellen von kompetenzfördernden Arbeitsbedingungen in Unternehmen endlich als Treiber der ersehnten Leistungsmotivation erkannt und entsprechend forciert werden.

### Treiber 2

#### Werkstolz

Werkstolz stellt sich ein, wenn wir etwas gut, intensiv, mit eigenen Händen gemacht haben. Wenn wir ein Werk geschaffen haben, das Wirkung hinterlässt. Wir fühlen uns dann im besten Sinne wie ein Kind: „Schau mal, was ich kann! Das habe ich gemacht!“ Werkstolz ist eine der wichtigsten Quellen unserer Leistungslust. Was „Werkstolz“ in gewisser Weise ausmacht, kann man aus der Arbeitspsychologie ableiten. Besonders pragmatisch ist das Job Characteristics Model der Organisationspsychologen Greg Oldham und Richard Hackman. Danach macht wirklich jede Arbeit „werkstolz“, sofern sie als Ganzes oder in wesentlichen Teilen fünf einfache Voraussetzungen erfüllt:

1. Sie ist vielfältig.
2. Sie ist bedeutsam.
3. Sie kann von vorne bis hinten von einem selbst ausgeführt werden.
4. Sie kann relativ autonom ausgeführt werden.
5. Sie bietet Feedback.

Der Clou an diesem Modell: Die meisten Jobs lassen sich in einen Traumjob verwandeln, indem man sie so weit wie möglich an diese fünf Faktoren anpasst. Unternehmen

können den Werkstolz also fördern, indem sie Arbeitsplätze schaffen, die Autonomie und Handlungsspielräume zulassen. Indem sie Feedbackmöglichkeiten schaffen (etwa durch Kundenkontakte) und für Abwechslungsreichtum, etwa mittels Job Rotation oder Job Enrichment, sorgen.

### Treiber 3

#### Training wie ein Spitzensportler

Wenn Leistungslust im Wesentlichen daraus erwächst, dass wir uns in unserem Tun als kompetent und wirksam erleben, dann liegt es auf der Hand: Leistungslust ist auch Trainingssache. Das weiß man nirgendwo so gut wie im Spitzensport. Spitzensportler werden nicht geboren, sondern gemacht. Anders als im Berufsleben, wo Leistung oft negativ betrachtet wird, sieht man im Sport die Anstrengung als Weg zu Erfolg und Lust. Man weiß: Talent zeigt sich oft erst durch intensive Förderung. Das gilt nicht nur im Sport, sondern etwa auch in der Kunst. Dort gibt es zwei wesentliche Spielarten auf dem Weg zum Erfolg: Konzeptuelle Künstler wie Picasso planen ihre Werke sorgfältig, experimentelle Künstler wie van Gogh finden durch Ausprobieren zu ihrer Form. Doch beide Wege haben gemeinsam, dass Erfolg – und Freude – durch kontinuierliches Engagement und stetige Verbesserungen entstehen.

Erst durch Training wird es uns möglich, herauszufinden, wo wir wirklich in unserem Element sind. Eine Regel besagt zum Beispiel, dass 10.000 Stunden gezielten Übens nötig sind, um in einer Aktivität ein Experte, eine Expertin zu werden. Wichtig ist dabei jedoch, dass das Training nicht nur häufiges Wiederholen bedeutet, sondern gezieltes Üben mit Feedbackschleifen, um kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen. Es ist ein reflexiver Prozess, bei dem es wichtig ist, sich gerade am Anfang die Erlaubnis zu geben, schlecht zu sein. Dies ist ungemein befreiend und ermöglicht es, neue Aktivitäten auszuprobieren, in denen wir in unserem Element sind. Die deutsche Kultur neigt jedoch dazu, Perfektion zu verlangen, was viele davon abhält, neue Dinge zu versuchen. Menschen entdecken ihr Element nicht, weil sie bei Fehlern in Scham versinken und aufhören zu lernen. Deswegen ist eine





gute Fehlerkultur, bei der Fehler als Anlass für Feedback und Weiterentwicklung gesehen werden, entscheidend.

Der Spitzensport zeigt außerdem, dass es in Sachen Leistungsfreude stark auf die Art und Weise des Trainings ankommt: Ein gutes Training muss auch Freude bereiten. Es zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

► **Intensive Reize:** Training unterhalb der Reizschwelle bringt nichts. Um sich zu verbessern, sollte man sich kritischen Situationen aussetzen, die über dem aktuellen Niveau liegen.

► **Progressive Belastung:** Um Fortschritte zu erzielen, muss man ständig neue Herausforderungen annehmen und die Belastung steigern.

► **Belastung und Erholung:** Man braucht eine Balance zwischen Anstrengung und Erholung. Zu viel Belastung führt zu Burnout, zu wenig verhindert Fortschritt.

► **Individualisierung:** Training sollte auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten zugeschnitten sein, um Über- oder Unterforderung zu vermeiden.

► **Kontinuität:** Dranbleiben ist essenziell. Regelmäßiges Üben und Anwenden der Fähigkeiten ist notwendig, um Fortschritte zu machen.

Talent – und mit ihm die Leistungsfreude – ist also das Resultat förderlicher Bedingungen. Unternehmen und Führungskräfte sollten dies berücksichtigen und ihren Mitarbeitern die nötige Unterstützung sowie genug Freiräume bieten, um eigene Talente zu entdecken und auszubauen. Dabei gilt es im Kopf zu behalten: Leistungslust ist nicht Erfolgsdruck. Und Leistungslust wird von Freude befeuert und nicht von Antreibern erzwungen.

#### Treiber 4

### Resilienz

Wir leben in der BANI-Ära. In einer Welt also, die brittle ist (brüchig), anxious (ängstlich), non-linear (nichtlinear) und incomprehensible (unbegreiflich). Kurz, wir leben in der Dauer- oder auch Polykrise. Auch diese permanente Unsicherheit ist gefährlich für unsere Leistungsfreude. Die Lösung für das Problem lautet: Resilienz. Das Schlagwort kursiert schon seit Jahren, doch wir sind deshalb nicht resilienter ge-

worden. Jede neue Krise wirft uns wieder aus der Bahn. Wir wehren uns zwar, wir bauchatmen und brummen „Ommm“ im Yoga-Training, wir gehen zum Moos-Wandern in den Wald, besuchen Kloster-Retreats und üben Mindfulness. Aber leider steigert all das nicht unsere Resilienz, jedenfalls nicht über einen marginalen Effekt hinaus. Der Grund: Entspannung ist keine sachdienliche Lösung für Krisen und Probleme! Wenn der bärbeißige Chef einen zweimal die Woche ungerechtfertigt anbrüllt und einem damit jede Leistungslust vergällt, kann man nach Feierabend noch so lange „Ommm“ brummen – davon werden weder das Selbstbewusstsein noch die Leistungsfreude größer. Entspannung bringt keine Resilienz.

Dagegen sind Studien zufolge soziale Ankerpunkte immens starke Resilienzbooster. Weil andere Menschen uns Krisenlösungen aufzeigen können, weil sie uns mit Tipps, Hacks, Tools, Taktiken, Rezepten und Strategien versorgen können. Weil sie uns Feedback geben und uns zu verstehen geben, dass wir etwas wert sind, weil wir etwas können oder einfach nur, weil wir da sind. Deswegen ist ein funktionierendes Team, dessen Mitglieder sich gegenseitig unterstützen, ein echter Booster auch für die Leistungskraft und -freude. Und wenn das Team dysfunktional oder selber Ursache der Krise ist, sind auch Personen wie Mentorinnen, Nestoren, Coachs oder ein berufliches Netzwerk Gold wert. Soziale Resilienz-Anker dieser Art zu suchen – und als Unternehmen bereitzustellen –, ist daher sehr sinnvoll, auch im Sinne der Leistungsfreude.

*Ingo Hamm*

Ein funktionierendes Team, dessen Mitglieder sich gegenseitig unterstützen, ist ein echter Booster für Leistungskraft und -freude.

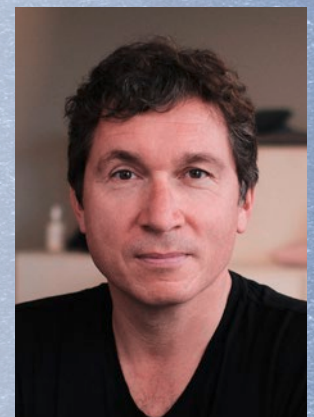


Foto: Julian Beekmann/Fotografie

Der Autor: **Dr. Ingo Hamm** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt. Er berät Organisationen bei der Umsetzung von Strategien und durchleuchtet als Autor und Redner aktuelle Trends für die Unternehmenspraxis. Zudem ist Hamm Leiter des Darmstädter Instituts für Wirtschaftspsychologie. Kontakt: [ingohamm.com](http://ingohamm.com)



Die ZP Europe dient als lebendige, kollaborative Plattform für integrierte People-Transformation und richtet sich an Führungskräfte, Innovator:innen im HR-Business und HR-Professionals.

## Zukunft Personal Europe 2024 inspiriert Personalbranche

Vom 10. – 12. September 2024 setzt die HR-Leitmesse wieder wertvolle Impulse für die gesamte Employee Experience und lädt unter dem Motto „People change things“ HR-Verantwortliche und Gestalter:innen ein, den Wandel im People Business aktiv mitzugestalten.

Dialogorientierte Programm-Formate  
und HR Innovation Award

Im Fokus der Zukunft Personal Europe stehen mit insgesamt 700 Vorträgen und Workshops auf insgesamt 24 Stages Themen und Lösungen rund um das HR-Management, Digitalisierung, Leadership sowie menschenzentrierte Transformationsprozesse. Messebesucher:innen erwarten ein noch vielfältigeres Programm für Austausch, Vernetzung und Wissenstransfer im HR-Bereich als in den vergangenen Jahren.

Ein Programm-Highlight ist der HR Innovation Award. Damit werden Unternehmen ausgezeichnet, die innovative Produkte oder Dienstleistungen in den Bereichen Recruiting & Attraction, HR Tech & Digital-Transformation, Learning & Development und Corporate Health bieten. Der HR Innovation Award wird am 10. September auf der ZP Europe verliehen.

Spitzengespräch: Woran Deutschland arbeiten muss

Am Tag zwei des insgesamt drei Tage dauernden Events, dem 11. September, diskutieren im Rahmen des Spitzengesprächs „Woran Deutschland arbeiten muss“ Lilian Tschan (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Carmen-Maja Rex (Heidelberg Materials), Inga Dransfeld-Haase

(Bundesverband der Personalmanager:innen) und Reiner Straub (Personalmagazin / haufe.de) wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Herausforderungen, die Deutschland heute prägen. Im Mittelpunkt des Gesprächs steht die Frage, welche konkreten Maßnahmen Unternehmen und das Personalmanagement ergreifen, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Zukunftstrends der Personalbranche

„Ob neue Arbeits- und Denkweisen, auch in Bezug auf Corporate Health, kreative Organisationsstrukturen oder Technologien wie KI, es sind die Menschen im Business, die Innovation und Wandel schaffen“, sagt Martina Hofmann, ZP Chief Marketing & Communications Officer. Und weiter: „Digitalisierung und Transformation sind nicht nur Buzzwords, sondern entscheidende Themen für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Die Zukunft Personal Europe unterstützt Unternehmen konkret dabei, diese Veränderungen zu verstehen und zu nutzen.“

Programm-Highlights

Vielfältige dialogische Formate wurden 2024 neu geschaffen, zum Beispiel ZP Thesen-Theke: hier sprechen HR-Expert:innen unverstellt, direkt und mit hohem Entertainment-Faktor. Oder die „ZP-Experten-Sprechstunde“ - ein Coaching vor

Ort, zu welchem HR-Expert:innen aus dem ZP-Umfeld gebucht werden können. Renommierte Expert:innen referieren über die Bedürfnisse und Lösungen im Personalwesen, unter anderem:

- **Verena Pausder**, Vorstandsvorsitzende des Startup-Verbands, Expertin für Digitale Bildung und Co-Gründerin des FC Viktoria Berlin
- **Dr. Stefan Frädrich**, Arzt, Bestsellerautor und Gründer von Greater
- **Silvia Wiesner**, Leadership Advisory bei Egon Zehnder, Young Global Leader @ World Economic Forum, Executive Committee Member der European Women on Boards

Exklusiv für managerSeminare Leser:innen: **Tickets für Ihren Messebesuch**

Der Veranstalter schenkt Leser:innen ein Ticket für den Besuch zu Europas Leitmesse im Personalmanagement: Einfach QR Code scannen oder Ticketcode eingeben und Ticket im Webshop einlösen.

### Zukunft Personal Europe

10.-11. September | 09:00-17:30 Uhr  
12. September | 09:00 – 17:00 Uhr  
Halle 4/5, Koelnmesse

[www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)



#ZPEurope

**ZP Europe**

10 – 12 September 2024  
Cologne

Entdecke die neuesten HR-Trends und innovative Produkte. Erlebe Wissenstransfer mit Top-HR-Experten und netzwerke mit Branchenkollegen.

# PEOPLE CHANGE THINGS

Unter dem Motto „People change things“ ruft die Zukunft Personal 2024 die HR-Community auf – gegen Ohnmacht und zur Aktivierung. Gerade in Zeiten von KI und Multi-Krisen können nur Menschen die Dinge in richtige Bahnen lenken.

Europas Top-Event für Personalmanagement:  
Deine Plattform für den offenen Austausch zur Transformation der Arbeitswelt.

**BE PART  
OF THIS!**



Free-Ticket: **PRINT101**

[WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM](http://WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM)

# Bots für bessere Bewerbungen

## Preview

► **Viel Unsicherheit, noch mehr Skepsis:** Warum sich viele HR-Profis mit KI-Lösungen fürs Recruiting bislang kaum beschäftigen

► **Predictive Analytics:** Wie KI-Anwendungen Personalengpässe erkennen, bevor sie entstehen

► **Viel effizienter, deutlich zielgerichteter:** Warum durch KI Active Sourcing einen neuen Stellenwert gewinnen wird

► **Intelligente Stellenanzeigen:** Wie KI-Systeme die Recruiting-Ur-Methode revolutionieren

► **Viel schneller, deutlich effektiver:** Welchen Nutzen KI-Anwendungen bei der Bewerbervorauswahl versprechen

► **Automatisch persönlicher:** Wie KI-gestützte Chatbots die Candidate Experience verbessern können

► **Wertvoller Allrounder:** Wie sich ChatGPT fürs Recruiting nutzen lässt

Wenngleich der deutsche Arbeitsmarkt in diesem Jahr aufgrund der gedämpften wirtschaftlichen Entwicklung eine Schwächephase erlebt, hat sich an der grundsätzlichen Herausforderung nichts geändert. Der Fachkräftemangel wird in Deutschland in den kommenden Jahren drastisch zunehmen. Da die Generation der Babyboomer in Rente geht und mit den Generationen Z und Alpha nicht ausreichend Talente folgen, könnte sich das Erwerbspersonenpotenzial bis 2035 – wenn man die entsprechenden Untersuchungen mittelt – um über sieben Millionen Arbeitskräfte reduzieren.

Diese Entwicklung stellt Unternehmen vor eine gewaltige Herausforderung: Wie können sie in einem Markt, der immer kompetitiver wird, effektiv Talente anziehen und binden – um so das Überleben des Unternehmens zu sichern? Den aus unserer Sicht vielversprechendsten Lösungsansatz bietet jene Technik, die in jüngster Zeit im Arbeitsmarktkontext vor allem als Gefahr für menschliche Jobs thematisiert wurde. Die Rede ist, natürlich, von Künstlicher Intelligenz.

Was KI fürs Recruiting insbesondere spannend macht, ist ihre Fähigkeit, große und komplexe Datenmengen in kürzester Zeit zu analysieren. Dadurch kann der Besetzungsprozess nicht nur – bei gleichzeitig deutlich geringerem Ressourcenaufwand – erheblich beschleunigt werden. Sondern es ist auch möglich, fundiertere Entscheidungen zu treffen. Heißt: Die Chance, dass die gefundene Person und die zu besetzende Stelle wirklichen „matchen“, wird erhöht. Das wiederum sorgt für mehr Motivation und in der Folge für weniger Fluktuation. Zudem ermöglicht die Analysepower von KI, Recruiting strategischer zu betreiben, sodass Personallücken im Idealfall erst gar nicht entstehen.

## Recruiter begegnen KI-Lösungen (noch) mit Zurückhaltung

So vielversprechend und vielseitig die Anwendungsmöglichkeiten von KI im Recruiting auch sind, herrscht doch

Grafik: Stock/meanworks

Künstliche Intelligenz kann das Recruiting auf eine neue Stufe heben. Den größten Nutzen versprechen speziell für das Recruiting entwickelte KI-Tools, die zunehmend auf den Markt kommen. Doch auch mittels Standard-Bots wie ChatGPT lässt sich bereits der Auswahl- und Bewerbungsprozess nachhaltig verbessern. Allerdings ist der KI-Einsatz mit Risiken verbunden. Werden die nicht beachtet, können die neuen Anwendungen zum Bumerang werden.

in vielen Unternehmen diesbezüglich noch große Zurückhaltung. Das liegt unter anderem schlicht und einfach daran, dass vielen HR-Profis nicht bewusst ist, welche Tools bereits auf dem Markt verfügbar sind, wie diese effizient genutzt werden können und welche Kosten damit verbunden sind. Hinzu kommt, dass das Thema

aktuell mit viel Unsicherheit verbunden ist: In vielen Unternehmen fehlen (noch) klare Richtlinien, ob und in welchem Umfang KI im Recruiting eingesetzt werden darf. Was vor dem Hintergrund, dass der sogenannte EU AI Act, eine Rechtsverordnung der Europäischen Union zur Regulierung Künstlicher Intelligenz, erst

## Chancen und Risiken des KI-Einsatzes im Recruiting

**Der Einsatz Künstlicher Intelligenz im Recruiting bietet viele Vorteile, birgt aber auch Risiken. Sich Erstere wie Letztere bewusst zu machen, ist eine wichtige Voraussetzung, das KI-Potenzial in diesem Bereich erschließen zu können. Die jeweils wichtigsten.**

Chancen	Risiken
<p><b>Erhöhung der Objektivität im Auswahlprozess:</b> KI-Systeme können große Datenmengen analysieren, um umfassendere Einblicke in die Fähigkeiten der Bewerbenden zu gewinnen und so objektivere Auswahlentscheidungen unterstützen.</p>	<p><b>Black-Box-Phänomen:</b> KI-Systeme, insbesondere solche, die auf komplexen Algorithmen und Deep Learning basieren, können im Verlauf der Nutzung zunehmend undurchsichtig werden – ein Phänomen, das oft als „Black Box“ bezeichnet wird. Dies erschwert es, die Entscheidungsfindungsprozesse der Künstlichen Intelligenz im Nachgang zu verstehen. Im Worst Case wird das gesamte Recruiting undurchsichtig.</p>
<p><b>Effizienzsteigerung durch Automatisierung:</b> Zeitaufwendige Aufgaben wie das Screening von Lebensläufen, die Vorselektion von Kandidatinnen und Kandidaten sowie die Erstkommunikation können durch KI-Anwendungen automatisiert werden. Tools wie Chatbots und KI-gestützte Interviewing Tools nehmen HR-Profis weitere Arbeit ab und ermöglichen eine schnellere Reaktion auf Bewerbungen.</p>	<p><b>Aufwand durch Compliance-Anforderungen:</b> Gemäß dem „Artificial Intelligence Act“ (AI Act) der EU müssen Unternehmen, die KI im Recruiting einsetzen, strenge Compliance-Anforderungen erfüllen. So müssen sie etwa nachweisen können, dass ihre Algorithmen keine diskriminierenden Entscheidungen treffen. Die Einhaltung dieser Regularien kann – je nach genutztem Tool – mit erheblichem Aufwand verbunden sein.</p>
<p><b>Erhöhung der Fairness im Auswahlprozess:</b> Durch standardisierte Bewertungen und den Einsatz von Algorithmen, die auf die Erkennung und Minderung von Verzerrungen programmiert sind, kann KI dazu beitragen, gerechtere Auswahlentscheidungen zu treffen.</p>	<p><b>Verzerrungen und Diskriminierungen:</b> KI-Systeme lernen aus historischen Daten. Je nachdem was diese abbilden, können sie die KI zu Diskriminierung „verleiten“, etwa in Bezug auf Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit. Lernt die KI beispielsweise, dass in technischen Berufen deutlich mehr Männer als Frauen arbeiten, könnte sie dazu neigen, männliche Bewerber für entsprechende Positionen zu bevorzugen.</p>
<p><b>Verbesserung der Candidate Experience:</b> Die ständige Verfügbarkeit einer „KI-Ansprechpartnerin“ erhöht die Zufriedenheit und Bindung von Bewerbenden.</p>	<p><b>Folgen von Datenschutzverletzungen:</b> Beim Einsatz von KI im Recruiting werden in vielen Fällen sensible personenbezogene Daten genutzt oder generiert. Es gilt sicherzustellen, dass die verwendeten KI-Systeme die Datenschutzbestimmungen einhalten und dass die Daten sicher gespeichert und verarbeitet werden. Ansonsten drohen schwerwiegende juristische Folgen.</p>

Ende Mai 2024 verabschiedet wurde und zudem so umfangreich wie kompliziert ist, nicht verwunderlich ist.

Zudem gibt es Zweifel, ob durch KI unterstützte oder sogar maßgeblich durch KI generierte Recruiting-Ergebnisse wirklich die gleiche Qualität besitzen können, wie die „jahrelang bewährten Prozesse“. Und last, but not least herrscht eine latente Angst, die KI könnte einem den eigenen Job streitig machen. Doch auch beim Recruiting gilt: KI steht nicht im Wettbewerb zu menschlicher Arbeitskraft. Zur immer stärkeren Konkurrenz werden vielmehr diejenigen, die die Möglichkeiten der neuen Technologie frühzeitig intelligent nutzen.

Um sich im verschärfenden Wettbewerb um die knappen Köpfe nicht den Anschluss zu verlieren, ist es unserer Meinung nach daher für Unternehmen zwingend notwendig, sich mit den Einsatzmöglichkeiten von KI im Recruiting intensiv zu beschäftigen. Auch wenn viele Tools in diesem Bereich noch nicht ausgereift sind und auch – oder besser gesagt gerade weil – die Anwendung von KI im Recruiting durchaus mit Risiken verbunden ist (siehe Kasten links).

### Personalengpässe erkennen, bevor sie entstehen

Ein Anwendungsbereich, in dem KI ihre spezifischen Stärken besonders ausspielen kann, ist Predictive Analytics, also die Nutzung von Daten zur Identifikation von Mustern und zur Vorhersage künftiger Trends. Programme wie Glider AI gleichen kontinuierlich aktuelle Markttrends mit internen Unternehmensgegebenheiten ab und berücksichtigen die Entwicklung benötigter Schlüsselfähigkeiten, sodass Personalengpässe erkannt werden, bevor sie entstehen. Hypothetisches Beispiel: Heutigen KI-Applikationen wäre es möglich gewesen, den aktuellen Mangel an KI-Fachkräften und Spezialistinnen und Spezialisten für maschinelles Lernen, unter dem viele Unternehmen aktuell leiden, bereits rechtzeitig vorherzusagen. Entsprechend früh hätte man mit Initiativen zur Talentakquise, wie Partnerschaften mit Universitäten, in diesen Bereich starten können. Allgemeiner ausgedrückt: KI ermöglicht es, mit dem Recruiting von

Fachkräften zu beginnen, bevor diese gebraucht werden, damit sie da sind, wenn sie gebraucht werden.

Ein anderer Anwendungsbereich, in dem KI großen Nutzen stiften wird, ist das Active Sourcing, also die aktive Ansprache von Kandidatinnen und Kandidaten durch Unternehmen. Füttert man entsprechende sogenannte Deep-Learning-Systeme mit ausreichend Daten über Stellenprofile, lernen diese immer besser, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für bestimmte Stellen zu identifizieren.

### KI kann das Active Sourcing auf eine neue Stufe heben

Da diese Systeme zudem in der Lage sind, zeitgleich Kandidatenprofile aus verschiedenen Online-Quellen, wie sozialen Medien und Online-Jobbörsen, zu analysieren und zu vergleichen, können sie das Active Sourcing in puncto Qualität wie Quantität auf eine neue Stufe heben. Und das bei gleichzeitiger erheblicher Zeitersparnis, da die manuelle Suche nach passenden Personen sehr aufwendig ist. Die Zeiterparnis fällt übrigens noch größer aus, wenn KI zudem für eine automatisierte Erstansprache genutzt wird. Die sollte nicht von der Stange sein, sondern personalisiert erfolgen. Die gewonnene Zeit können HR-Profis dann in den wichtigsten „menschlichen“ Part im Recruiting-Prozess investieren: den persönlichen Bewerberkontakt.

Auch für den „klassischen“ Recruiting-Weg bieten sich KI-Anwendungen an: das Erstellen und Posten von Stellenanzeigen. Auf der Grundlage von kombinierten Analysen der Anforderungsprofile und der Zielgruppe können Programme wie Textio Stellenanzeigen so (um-)formulieren, dass sich die anvisierten Kandidatinnen und Kandidaten besonders angesprochen fühlen. Dazu „übersetzen“ sie die Inhalte in deren Sprache und heben etwa jene Inhalte wie bestimmte Benefits hervor, die diesen tendenziell besonders wichtig sind. Indem die Systeme die optimierten Stellenanzeigen dann ausschließlich in zielgruppenrelevanten Medien ausspielen, werden zudem die Streukosten minimiert. Die Wirkung von Stellenanzeigen kann durch derlei KI-Optimierung erheblich sein.

KI ermöglicht es, mit dem Recruiting von Fachkräften zu beginnen, bevor diese gebraucht werden, damit sie da sind, wenn sie gebraucht werden.



## Mehr zum Thema

### ► **Constantin Gillies: Recruiting via Social Media – Die andere Ansprache.**

[managerseminare.de/MS315AR04](https://managerseminare.de/MS315AR04)

Offene Positionen über LinkedIn, Instagram oder sogar TikTok auszusuchen, wird immer wichtiger. Denn das sogenannte Social Recruiting funktioniert mittlerweile oft besser als die klassische Anzeige. Allerdings müssen Recruiter dafür in vielen Punkten umdenken.

### ► **Nilgün Aygen: Proaktives Recruitment – Permanent finden.**

[managerseminare.de/MS310AR03](https://managerseminare.de/MS310AR03)

Im hart umkämpften Arbeitsmarkt gelingt es vielen Organisationen immer schlechter, vakante Stellen schnell zu besetzen. Ein Grund ist aus Sicht der Recruiting-Expertin Nilgün Aygen das kurzfristige Denken der Unternehmen: Sie beginnen ihre Rekrutierungsprozesse oft erst dann, wenn sich schon Personallücken auftun. Aygen rät stattdessen zu einem proaktiven Vorgehen in Talentmanagement und Recruiting. Das Ziel dabei: der Aufbau einer Talent-Pipeline, die nie versiegt.

## KI kann menschliche Verzerrungen minimieren

Bei der Sichtung und Vorselektion der Bewerbungen können dann Resume-Parcing-Systeme helfen. Diese nutzen KI, um Lebensläufe zu scannen und relevante Informationen wie Ausbildung, Berufserfahrung und Fähigkeiten zu erfassen. Diese Daten werden automatisch mit den Anforderungen der Stelle abgeglichen. So kann die Bewerberselektion zum einen beschleunigt werden. Zum anderen – und darin liegt der noch viel größere Wert dieser Systeme – objektiviert werden. Denn gerade im Vorauswahlprozess grätschen menschliche Beurteilungsfehler wie das (unter-)bewusste Auswählen vertrauter oder ähnlicher Kandidatenprofile oder unbewusste Vorurteile oft in den Prozess hinein. So stellen wir in der Praxis immer wieder fest, dass insbesondere Bewerbende mit ausländisch klingenden Namen

oder fortgeschrittenen Alters seltener zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden – obgleich man überzeugt ist, Objektivität walten zu lassen. Vertraut man in diesen Prozessen (mehr) auf die KI, kann diese „menschliche Verzerrung“ reduziert und Jobs können stärker skill-based besetzt werden – wodurch Unternehmen wie (potenziell benachteiligte) Bewerbende gleichsam profitieren. Vorausgesetzt: Die KI wurde vorurteilsfrei trainiert.

Was für die Vorselektion gilt, gilt genauso für Vorstellungsgespräche: Auch dieser Prozessschritt kann durch KI-Anwendungen nicht nur beschleunigt – die KI hat immer Zeit und kann sich ganz nach den Kandidatinnen und Kandidaten richten –, sondern auch objektiviert werden. Denn die Algorithmen KI-gestützter Video-Interviewing-Tools erlauben die Analyse und Auswertung der Antworten, der Mimik, der Gestik, der Stimme etc. Am Ende des Interviews erstellen sie Scorings, beispielsweise für gemessene „Soft Skills“ wie Kommunikationsfähigkeit, Teamgeist oder Eigeninitiative.

Allerdings stehen diese Programme noch am Anfang ihrer Entwicklung. Und auch über wesentliche Grundlagen wird noch diskutiert. Noch ist etwa umstritten, ob und inwieweit nonverbale Kommunikationsmittel wie Mimik und Gestik zuverlässige Indikatoren für Fähigkeiten wie Teamgeist sind, zumal kulturelle Unterschiede und Nervosität die Ergebnisse verfälschen können. Zu klären sind zudem Fragen bezüglich Datenschutz und Privatsphäre, da aus den Video- und Audiodaten umfassende Daten gewonnen werden können. Auch die Frage, ob man gerade im Erstgespräch auf menschlichen Kontakt verzichten will, steht im Raum. Dennoch sehen wir in diesem Bereich großes KI-Potenzial, das sich sicherlich in (weiteren) spannenden und immer besseren Lösungen manifestieren wird.

## KI-Chatbots machen Bewerbungsprozesse „individueller“

Bereits deutlich weiter ist die Entwicklung KI-gestützter Chatbots, die Interes-





#### Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
managerseminare.de/MS318AR04

# Tutorial KI-Tools fürs Recruiting



**Die meisten KI-Systeme, die speziell fürs Recruiting entwickelt wurden, sind recht teuer und ihre Einbindung in die bestehende IT-Landschaft ist zeitaufwendig. Sie lohnen sich daher nicht für alle Unternehmen. Es gibt jedoch auch kostengünstige und teils sogar frei zugängliche AI-Tools, die sich im Recruiting-Kontext nutzen lassen. Eine Auswahl.**

### Refresh der Unternehmenspräsentation

*Gamma* ist ein AI-Tool, mit dem sich Präsentationen erstellen oder bestehende optimieren lassen. Gefüttert werden kann es mit PDF-, Word- und PowerPoint-Dateien, auch Websites können importiert werden. Basierend auf einzeiligen Textvorgaben erstellt es binnen weniger Sekunden (neue) Präsentationen, die sich immer weiter anpassen lassen. Möglich ist auch, sich verschiedene Varianten erstellen zu lassen und deren Elemente zu kombinieren.

*Nutzen:* Die Präsentation des eigenen Unternehmens auf der Website wird – gerade in kleineren Unternehmen – oft stiefmütterlich behandelt. Altbackene Web-Auftritte wirken jedoch leicht abschreckend, gerade auf junge digitalaffine Talente. Mit *Gamma* lässt sich die Unternehmenspräsentation mit vergleichbar wenig Aufwand refreshen oder sogar ganz neu aufsetzen.

### Employer Branding via Social Media

Das KI-Tool *TextCortex* ist – wie der Name schon andeutet – auf die Verbesserung von Texten spezialisiert. Es kann Text gut zusammenfassen, vereinfachen, verkürzen, schiefe Formulierungen ausmerzen und Fehler korrigieren. Interessantes Gimmick: Füttert man es mit eigenen Texten, lässt sich ein „Schreibavatar“ erstellen, dessen Texte so klingen wie die eigenen. Zudem ist das Tool gut darin, Bilder anhand von Beschreibungen zu erstellen.

*Nutzen:* Mit *TextCortex* lassen sich knackige Postings zum Unternehmen oder dessen Themenwelt erstellen, um Talente aufs Unternehmen aufmerksam zu machen und für dieses zu interessieren. Durch die Avatar-Funktion klingen die Posting-Texte – unabhängig von den zugrunde liegenden Informationen oder Texten – immer wie aus einem Guss. Auch die zugehörigen Bilder lassen sich immer in einem bestimmten Stil erstellen, was den Wiedererkennungswert erhöht.

*Synthesia* ist eine AI-gestützte Plattform, mit der sich Text binnen weniger Minuten in Videos umwandeln lässt. Der KI-Videoassistent macht es einem einfach, die Videos immer weiter den eigenen

Wünschen anzupassen und zu verbessern. Wer „Personen“ ins Video einbauen will, kann sich aus einer großen Anzahl von Avatar-Vorlagen bedienen oder sogar einen eigenen Avatar erstellen.

*Nutzen:* Kurze Videos erstellen, in denen eine bestimmte „Person“ – etwa ein digitales Selbst – bestimmte Rollen und Jobs im Unternehmen erklärt, das ist mit *Synthesia* gut möglich. Die Videos können fürs Employer Branding via Social Media genutzt oder auch bei der Unternehmenspräsentation im Web eingebunden werden.

### Optimierung von Stellenanzeigen

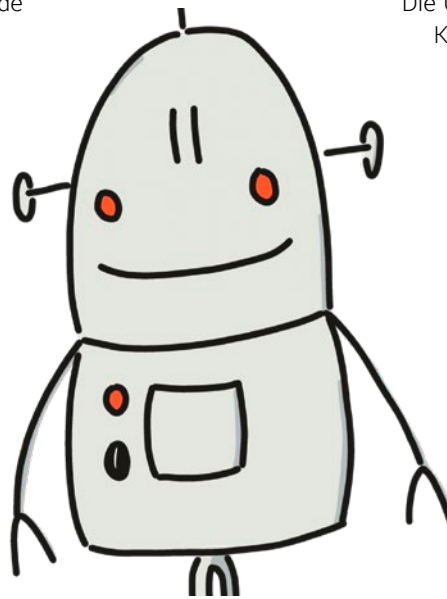
Die Optimierung von Stellenanzeigen ist die Key-Kompetenz des AI-Tools *Textio*, das über eine feine Sprachanalysefähigkeit verfügt. Es macht Vorschläge für klarere, ansprechendere Formulierungen und achtet darauf, dass bestimmte Personengruppen nicht ausgeschlossen werden. Wie „inklusiv“ eine Stellenanzeige ist, zeigt das Tool mittels eines Inclusivity Scores an. Zudem gibt das Tool – wenn man es mit verschiedenen Informationen füttert – eine Prognose ab, wie erfolgreich eine Stellenanzeige sein wird.

*Nutzen:* Gerade wenn nicht am laufenden Band Stellenanzeigen geschaltet werden und es dabei entsprechend weniger Routine gibt, kann mithilfe des Tools die Qualität der Ausschreibungen deutlich verbessert werden.

### Automatisierung der Bewerberkommunikation

*XOR* ist ein AI-basierter Chatbot, der (Standard-)Fragen von Jobinteressentinnen und Bewerbenden beantwortet, wenn er mit den entsprechenden Daten gefüttert wurde. Zudem kann er Interviews planen und auch Erstgespräche führen, in denen er die Kandidatinnen und Kandidaten nach vordefinierten Kriterien bewertet.

*Nutzen:* Insbesondere in größeren Unternehmen mit vielen Bewerbungen kann *XOR* wertvolle Dienste leisten. Vor allem durch die Ersteinschätzungen auf der Grundlage standardisierter Interviews lässt sich viel Zeit sparen.



Quelle: managerseminare.de; Holger Huff, Paulina Stoll; Grafik: Manuela Kordel; © trainerkoffer.de

Der Einsatz von KI im Recruiting ist mit Risiken verbunden. Was zum Spiel gehört: Wo es große Chancen gibt, gibt es auch Risiken. Die sollten Unternehmen jedoch nicht davon abhalten, das Feld des KI-gestützten Recruitings zu betreten.

senten im Bewerbungsprozess begleiten. Sie beantworten (häufig gestellte) Fragen rund um die Uhr, versenden automatisierte Follow-ups, planen Termine ... sorgen also dafür, dass der Bewerbungsprozess nicht ins Stocken gerät und halten eine enge Verbindung zu den Kandidatinnen und Kandidaten. Paradoxerweise wird durch diese Art der Automatisierung der Bewerbungsprozess oft als individueller erlebt. Allgemeiner ausgedrückt: Die Candidate Experience wird verbessert. Vor allem bekanntere große Unternehmen, die (noch) vergleichsweise viele Bewerbungen erhalten, setzen bereits auf intelligente Chatbots wie Olivia im Recruiting. Zum Beispiel die international agierende Hotelkette „Hilton“, die dadurch nach eigenen Angaben die Einstellungsgeschwindigkeit deutlich erhöhen konnte.

Ein spezifischer Anwendungsfall von Künstlicher Intelligenz im Recruiting ist der Einsatz von ChatGPT. Anders als viele der zuvor genannten Tools ist der Standard-Bot sofort einsetzbar und muss nicht erst zeitaufwendig in die

bestehende IT-Landschaft eingebunden werden. Das gilt erst recht für die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von ChatGPT im Recruiting. So kann der Bot etwa bei der Entwicklung einer neuen Recruiting-Strategie behilflich sein sowie bei der Erstellung von Stellenprofilen und hieraus abgeleiteten Stellenanzeigen. Er kann Texte der eigenen Karriere-Website analysieren und optimierte Textvorschläge unterbreiten. Oder er kann Interviewleitfäden erstellen.

### Auch fürs Experimentieren ChatGPT-Premium-Variante nutzen

Entscheidend für die optimale Nutzung von ChatGPT im Recruiting ist – genau wie bei allen anderen KI-gestützten Sprachmodellen auch – die Erstellung guter Prompts. Um nicht für gleiche oder ähnliche Aufgaben jedes Mal umfangreiche Prompts neu formulieren zu müssen, empfiehlt sich die Einrichtung sogenannter Assistenten, die einmalig mit für den Recruiting-Prozess relevanten Informationen versorgt werden. Eigentlich klar, aber zu wichtig, um es nicht zu erwähnen: Die kostenpflichtige Version von ChatGPT verfügt über mehr Funktionen und ist leistungsfähiger als die kostenlose. Selbst wenn es erst einmal nur darum geht, mit ChatGPT im Recruiting zu experimentieren, lohnt sich daher das – ohnehin vergleichbare geringe – Invest.

Unabhängig davon, ob die kostenpflichtige oder die kostenlose Variante gewählt wird, ist bei der Nutzung von ChatGPT besonders auf Datenschutz und Vertraulichkeit zu achten. Auf keinen Fall darf der Bot für die Analyse personenbezogener Daten oder unternehmensvertraulicher Informationen genutzt werden. Dazu sollten unbedingt entsprechende Regeln entwickelt und im Unternehmen kommuniziert werden.

Nicht nur der Einsatz von ChatGPT, sondern auch der anderen genannten KI-Anwendungen ist mit Risiken verbunden (siehe Kasten S. 46). Was letztlich zum Spiel gehört: Wo es große Chancen gibt, gibt es auch Risiken. Die sollten Unternehmen jedoch nicht davon abhalten, das Feld des KI-gestützten Recruitings zu betreten.

Fotos: Jasmin Schuller



Das Autorenteam: **Holger Huff** ist Gründer und Geschäftsführer der Personalvermittlung Career Peakr Deutschland GmbH, einem Tochterunternehmen der Peakr Group AG. Zuvor arbeitete der Experte für digitales Recruiting in der Personalbeschaffung und im Hochschulmarketing der Deutschen Bahn AG.



**Paulina Stoll** ist langjährige Mitarbeiterin bei Career Peakr. Als Senior Consultant Talent Acquisition berät und unterstützt sie Unternehmen bei der Besetzung offener Positionen, insbesondere wenn Spezialisten und Spezialistinnen sowie Führungskräfte gesucht werden.

Kontakt: [careerpeakr.com](https://careerpeakr.com)

*Holger Huff, Paulina Stoll*



## Besser rekrutieren

# 4 Tipps für effektives Personalmarketing

31,4 Prozent der deutschen Arbeitnehmer:innen sind momentan auf der Suche nach einem neuen Job – das hat die aktuelle Studie von SD Worx, führendem europäischen Anbieter von HR- und Payroll-Lösungen, gezeigt. Sich als Unternehmen auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt hervorzuheben wird immer wichtiger. Als Bindeglied zwischen Talentakquise und Unternehmenserfolg setzen HR-Expert:innen zunehmend auf innovative Marketingstrategien, um die Unternehmenskultur und -werte zu bewerben.

### 1. Entwickeln einer starken Arbeitgebermarke

Die Arbeitgebermarke eines Unternehmens ist der Inbegriff von dessen Identität und Wiedererkennungsmerkmal auf dem Arbeitsmarkt. Wer auf Storytelling achtet und setzt, kann potenzielle Bewerber:innen von der Unternehmenskultur, den Werten und dem jeweiligen Alleinstellungsmerkmal überzeugen. Authentizität spielt dabei natürlich eine sehr große Rolle: schließlich sollen potenzielle Bewerber:innen einen Eindruck erhalten können, wer das Unternehmen ist.

### 2. Video-Content nutzen

Videoinhalte sind sehr beliebt und haben sich zu einem wichtigen Marketinginstrument in allen Branchen entwickelt. Der Vorteil ist, dass potenzielle Bewerber:innen einen visuellen Einblick in das Unternehmen und die Unternehmenskultur bekommen. Dabei kann es sich sowohl um längere Formate wie YouTube-Videos als auch um kürzere Formate, wie Instagram Reels oder TikToks, handeln. Videoinhalte machen Unternehmen und damit gleichzeitig auch Arbeitgebermarken menschlicher.

### 3. Mitarbeiter:innenlobbyismus

Bestehende und zufriedene Mitarbeiter:innen sind immer noch die besten Markenbotschafter eines Unternehmens. Positive Erfahrungen sollten sowohl auf Social Media als auch auf gängigen Bewertungsplattformen geteilt werden. Die Einrichtung eines dazugehörigen Förderprogramms stärkt dabei nicht nur die Arbeitgebermarke, sondern fördert auch das Gefühl der gegenseitigen Loyalität unter den Mitarbeiter:innen.

### 4. Datenbasierte Entscheidungsfindung

Daten sind die Geheimwaffe im Personalmarketing. Mithilfe von Analysetools können Unternehmen den Erfolg ihrer Rekrutierungskampagnen verfolgen, Trends erkennen und ihre Strategien entsprechend anpassen. Die Analyse der gewonnenen Daten und Kennzahlen ermöglicht es, die Ansprache zu verfeinern und so die Kampagnen an die Zielgruppe anzupassen. So kann der Return on Investment maximiert werden. Unternehmen können ihr Personalmarketingbudget besser einsetzen, um die richtigen Kandidat:innen anzusprechen und einzustellen.

Erfolgreiches Personalmarketing ist ein kontinuierlicher Prozess, der sich an den wandelnden Bedürfnissen und Erwartungen der Bewerber:innen orientieren muss. Mit der richtigen Kombination der oben genannten Tipps können Unternehmen sicherstellen, dass sie im Wettbewerb um die besten Talente die Nase vorn haben.

**Die SD Worx GmbH** bietet umfangreiche Lösungen von Entgeltabrechnungen über HR bis Zeitmanagement. Sie hat, was Sie suchen. Software und Services für Gehaltsabrechnungen, HR und Workforce Management. Für kleine bis große Unternehmen.



**sdworx**

# Denken, reden, wandeln

Tiefer Wandel im Unternehmen erfordert grundlegende Veränderungen am System – neue Verabredungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit. Diese lassen sich jedoch nicht einfach verordnen, sondern am wirksamsten gemeinsam erarbeiten, ist die Beraterin Stephanie Borgert überzeugt. Was es dazu braucht: einen Diskurs, der jenseits des üblichen Meinungsschlagabtauschs zu echter Sinnsetzung führt.



## Preview

### ► Zu viel Gequassel:

Warum es für Veränderungsvorhaben fatal ist, dass in Organisationen kaum tief miteinander gesprochen und noch selten miteinander gedacht wird

► **RIDA-loop:** Wie Organisationen mittels eines diskursiven Prozesses echten Veränderungshebeln auf die Spur kommen können

► **Reflect:** Was es braucht, um kollektive Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen

► **Irritate:** Wieso in Empörung Lernchancen liegen

► **Declare:** Wie man sich konstruktiv über passende Changehebel streitet

► **Agree:** Warum es wichtig ist, angedachte Changemaßnahmen bis zum Schluss kritisch zu hinterfragen

Als Beraterin erlebe ich es immer wieder: Changevorhaben in Unternehmen misslingen. Und meist glaubt man, die Ursache dafür schnell gefunden zu haben: Schuld sind die angeblich widerborstigen, nicht veränderungsbereiten Mitarbeitenden. Was dieses reduktionistische Denkmodell verkennt, ist der Umstand, dass ein System wie eine Organisation nicht bloß die Summe ihrer Teile ist, sondern ein Produkt von deren Wechselwirkungen. Elemente (z.B. Menschen) verhalten sich als System anders als für sich allein genommen. Systemverhalten ist überindividuell. Es ergibt sich aus wiederholter Praxis, in einem fortlaufenden Diskurs, der darüber bestimmt, was im System gesagt wird, wie gesprochen wird und wer sprechen darf. Wie zum Beispiel über Fehler gesprochen wird. Wie über Geld gesprochen wird. Welches Denkgebäude jeweils dahinter steht. Welche expliziten und impliziten Verabredungen von Zusammenarbeit es in der Organisation gibt: All das manifestiert sich im und durch den organisationalen Diskurs.

Und es sind genau *diese* – oft unbewussten – Verabredungen von Zusammenarbeit, die Strukturen im Unternehmen also, bei denen wir ansetzen müssen, wenn wir wirkungsvollen Change gestalten wollen. Es geht darum, dahinterzukommen, wie die Elemente im System *miteinander wirken*. Es geht darum, das System in seinen Wechselwirkungen tief zu durchschauen, um dann *gemeinsam* klug im System zu intervenieren – statt Change einfach zu verordnen und Mitarbeitende „an Bord“ zu holen. Die Voraussetzungen dafür sind in vielen Unternehmen allerdings bescheiden. Ein Grund: Man ist dort oft sehr schlecht darin, gut miteinander zu reden. Ob in Führungskräftemeetings, in Workshops oder bei Team-Retrospektiven: Es werden Meinungen herausgeschossen

und Standpunkte verteidigt. Man bewertet und verurteilt. Es wird wiedergekaut, was schon längst gedacht und gesagt worden ist. Das führt zu viel Rauschen, wenig Gespräch – und noch weniger Erkenntnis.

## Den organisationalen Diskurs per praktischem Diskurs erschließen

Wie aber kann es gelingen, hinter die Oberfläche der Meinungen und Standpunkte zu schauen? Wie kann man zu einer wirklichen tiefen Erkenntnis darüber gelangen, welche expliziten und impliziten Vereinbarungen der Zusammenarbeit im System wirken? Wie also lässt sich erkennen, wo sich wirklich mit Gewinn bei einem Changevorhaben anpacken ließe? Ich empfehle hier die Initiierung eines *praktischen* Diskurses, der die Menschen (im Unterschied zu Debatten oder Diskussionen) in einen tiefen reflexiven Austausch miteinander bringt. Einen Austausch, der über das Abfeuern von Standpunkten und Meinungen weit hinausgeht. Als Fundament und Setting braucht es dafür nicht viel. Die wichtigsten Eckpunkte sind folgende:

► Die Organisation steht vor einem **relevanten zu lösenden Problem**, will zum Beispiel ihren Vertrieb anders ausrichten als bisher oder an ihrer Fehlerkultur arbeiten. Als Startpunkt des diskursiven Prozesses wird das Problem klar beschrieben. Das Warum der Veränderung ist somit für alle transparent.

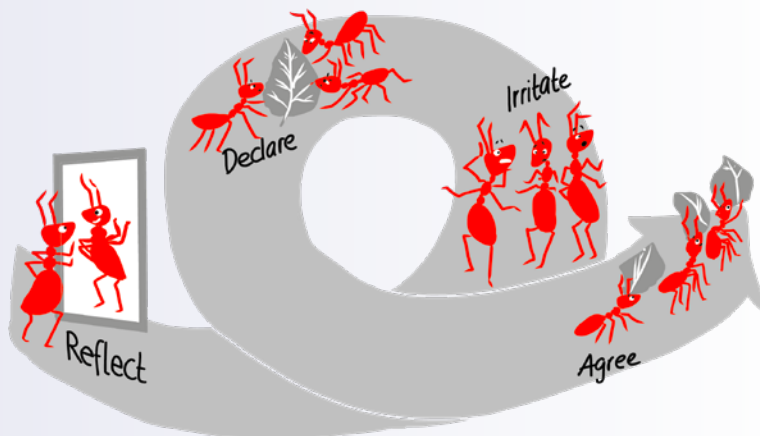
► Es gibt einen **Sponsor**, eine Führungsperson mit formaler Macht, die den organisationalen Diskurs aufsetzt und notwendige Entscheidungen über mögliche Maßnahmen, die als Ideen aus den praktischen Diskursen entstehen, trifft.

► Für die **Konzeption und Ausarbeitung des Gesamtprozesses** der Veränderung wie auch des praktischen Diskurses etabliert



## Die vier Phasen des praktischen Diskurses

Wer Organisationen verändern will, muss den expliziten und impliziten Verabredungen über die Zusammenarbeit, die dort herrschen, auf die Spur kommen – und neue Verabredungen treffen. Ein iterativer vierstufiger Prozess – „RIDA-loop“ – kann dabei helfen. (Ameisen sind übrigens eine passende Inspiration für diesen Prozess, denn sie sind unschlagbar im Lösen komplexer Probleme.)



Quelle: managerseminare.de; nach Stephanie Borgert (Diskursmodell) und Sandra Schulze (grafische Umsetzung)

Man ist in vielen Unternehmen schlecht darin, gut miteinander zu reden.

der Sponsor ein Team aus Organisationsentwicklern, Führungskräften oder/und Mitarbeitenden. Der praktische Diskurs wird dann von diesem Team designt und ausgearbeitet. Arbeitsmaterialien, Agenda für die Diskurse oder auch virtuelle Plattformen werden vorbereitet.

► Es werden **Arbeitsgruppen** gebildet, die für den Zeitraum des praktischen Diskurses von circa **zehn bis zwölf Wochen** bestehen bleiben. Die einzelnen Gruppen haben idealerweise eine Größe von **vier bis sechs Personen**. Ihre Anzahl ist beliebig. Empfehlenswert ist, sie **team- und bereichsübergreifend nach dem Zufallsprinzip** zusammenzustellen. Bei bestehenden Teams wäre die Gefahr zu groß, dass diese ihre etablierten sozialen Spiele in den Prozess mitnehmen, wodurch eher der praktische Diskurs ihren Routinen angepasst würde, als dass es zu einer tiefen Auseinandersetzung käme.

► Die Teilnahme der Mitarbeitenden am praktischen Diskurs ist **einladungsbasiert**, das heißt, Mitarbeitende können und dürfen es auch ablehnen, aktiv daran teilzunehmen.

► Die Partizipation im Prozess muss wirklich ernst gemeint sein. Die Menschen in der Organisation müssen als erwachsen betrachtet werden. Denn die Gruppen **organisieren sich** in Bezug auf den praktischen Diskurs **selbst** –

und werden während des gesamten Diskursprozesses **in Ruhe gelassen**.

► Dadurch entsteht im System „Organisation“ üblicherweise ein hohes Maß an **Ungewissheit**. Der Sponsor (wie auch andere Führungskräfte im Unternehmen) müssen es daher **aushalten können**, keine Kontrolle über den Diskurs oder dessen Ergebnisse zu haben. Sie müssen in der Lage sein, Ergebnisoffenheit, Instabilität und Spannungen zu ertragen.

Bei aller Selbstorganisation und Ergebnisoffenheit erhalten die Gruppen allerdings einen didaktischen Rahmen, an dem sie sich orientieren können: das zur Disposition stehende Thema, eine durchdachte Struktur, passende Fragestellungen und Einladungen zur Reflexion. Empfehlenswert ist nach meiner Erfahrung das Vorgehen in vier iterativen Schritten – Bewusstmachen (Reflect), Irritieren (Irritate), Darlegen (Declare) und Aushandeln (Agree), kurz „RIDA-loop“.

### 1. Schritt

#### Reflect – Bewusstmachen

Nehmen wir an, es geht darum, in einer Organisation eine tiefgreifende Veränderung im Umgang mit Fehlern zu erreichen. Wichtig ist dann zunächst einmal, den gelebten Mustern und Routinen in der Organisation rund um das Thema auf die Spur zu kommen. Das klappt nicht, indem man mit der Tür ins Haus fällt. Mit der Frage zu starten „Welchen Mustern und Routinen folgen wir in Bezug auf unseren Umgang mit Fehlern?“ würde vermutlich Schweigen in der Runde provozieren – oder wieder nur Geplapper. Deswegen sollte es an dieser Stelle zuerst einmal darum gehen, in sich hineinzuspüren und sich (auch emotional) im Thema zu verorten:

- Welche Konnotation hat der Begriff Fehler für mich?
- Wie bin ich persönlich sozialisiert im Umgang mit Fehlern?
- Was versteht jeder Einzelne in unserem Team unter dem Begriff?
- Welche Gefühle ruft er bei uns wach?
- Welche „Fehlergeschichte“ haben wir als Team?

Die Gruppe erzählt sich also „Geschichten“ rund um das Thema Fehler, statt Bewertungen zu summieren wie sonst oft. Ein bewertungsfreies Miteinander wäre zwar so unrealistisch wie hinderlich, dennoch ist es wichtig, dass die Gruppenmitglieder ihre Urteile offenhalten. Denn wenn wir einmal ein Urteil gefällt haben, hören wir üblicherweise auf, einen Sachverhalt tiefer

zu betrachten. Im Diskurs brauchen wir das Gegenteil.

In der dialogischen Arbeit nach David Bohm gibt es den Begriff des *Suspendierens*. Gemeint ist, die eigene Meinung nicht zu unterdrücken, aber auch nicht stur daran festzuhalten – im Wissen darum, dass das, was wir als Wahrheit begreifen, ein Konstrukt ist, hervorgegangen aus unseren persönlichen Erfahrungen und davon abhängigen individuellen Interpretationen. Vor dem Hin-

tergrund dieser Erkenntnis können wir unsere Annahmen und Überzeugungen sowie die Beobachtungen, Interpretationen und Zuschreibungen, die ihnen zugrunde liegen, differenzierter mitteilen. So haben wir auch im Team die Chance, eine gesunde Distanz zu unserer Meinung einzunehmen, indem wir uns fragen: Warum sind wir so sicher? Was glauben wir zu gewinnen, wenn wir an unserer Meinung festhalten? Was glauben wir zu verlieren, wenn wir sie loslassen? Die



## Change braucht Systemwissen

### Prinzipien für den organisationalen Diskurs

**#1 Wirklichkeit ist ein Konstrukt:** In Organisationen erzeugt jede Person eine eigene subjektive Wirklichkeit, was oft zu Konflikten und Missverständnissen führt. Dabei unterliegt die eigene Wahrnehmung und Bewertung oft auch kognitiven Verzerrungen wie Bestätigungsfehlern, unbewussten Vorurteilen und Konformitätsdruck. Ein *bewusster* Umgang mit diesen möglichen Verzerrungen ist wichtig.

**#2 Organisation als komplexes System:** Eine Organisation ist ein System, was u.a. bedeutet, sämtliche ihrer Elemente stehen in Wechselwirkung. Als komplexe Systeme verfügen Unternehmen über Anpassungsfähigkeit: Sie reagieren auf ihre Umwelt und können sich selbst organisiert verändern, um zu überleben. Gleichzeitig neigen sie dazu, bewährte Muster und Routinen beizubehalten, was für Stabilität sorgt. Wenn es zu Veränderungen kommen soll, setzt dies daher Relevanz und Energie voraus, andernfalls werden etablierte Routinen nicht verändert. Veränderungen in Systemen zeigen oft zeitverzögerte Wirkungen. Geduld und langfristige Beobachtungen sind daher notwendig, um die Effekte von Maßnahmen zu verstehen.

**#3 Kommunikation erzeugt Kommunikation:** Das traditionelle Sender-Empfänger-Modell, das Kommunikation als Signalübertragung beschreibt, bei der der Sender Informationen codiert und der Empfänger diese decodiert, ist unpassend, um menschliche Kommunikation zu erklären. Kommunikation in Organisationen muss als fortlaufender, zirkulärer, dynamischer Prozess gesehen werden, bei dem das Verständnis und die Reaktionen der Beteiligten entscheidend sind. Daher ist es naiv, zu meinen, dass klare, gut formulierte Nachrichten zu einem einheitlichen Verständnis und somit zum Erfolg von Veränderungsprojekten führen. Der Erfolg hängt von der fortlaufenden Kommunikation und nicht von einzelnen Nachrichten ab. Systeme verändern sich durch Kommunikation.

**#4 Veränderung braucht Energie:** Erfolgreiche Veränderungen basieren auf der Fähigkeit, die Struktur des Systems zu erkennen und zu beeinflussen, also die expliziten, vor allem aber auch impliziten Verabredungen über die Form der Zusammenarbeit. Energie in Veränderungsprozessen kommt aus der kollektiven Anstrengung und der Selbstorganisation innerhalb des Systems. Führungskräfte spielen dabei eine

wichtige Rolle, aber sie sind nur erfolgreich, wenn sie als Teil des Systems agieren und die Selbstorganisation unterstützen.

**#5 Eine Organisation kann lernen:** Jede Organisation lernt ständig, weil sie komplexe Probleme löst. Auch dysfunktionale Muster und Routinen sind auf diese Art erlernt. Organisationales Lernen braucht ein relevantes Problem, kein „Was wir gerne wären“.

**#6 Das Menschenbild ist entscheidend:** Wir alle haben ein Bild davon, wie der Mensch im Allgemeinen „ist“. Unser Menschenbild besteht aus einem Bündel von Annahmen genereller Art. Es wirkt oft unbewusst, und wir behandeln Menschen so, wie wir denken, dass sie sind. Über unser Menschenbild erklären wir uns das Verhalten anderer. Damit können wir danebenliegen.

**#7 Wir müssen uns mehr Komplexität zumuten:** „Wir haben unser Umsatzziel verfehlt“, „Wir halten unsere Verabredungen nicht ein“: Zu schnell springen wir bei Problemen auf die ersten Symptome, die sich zeigen. Die liegen schließlich gut sichtbar an der Oberfläche, denn es sind die Ereignisse, die wir erleben. Probleme lösen wir so jedoch nicht. Um den tatsächlichen Ursachen auf die Spur zu kommen, müssen wir tiefer graben, ganzheitlich denken, Wechselwirkungen und Paradoxien im System beachten.

**#8 Die Antwort auf Komplexität ist ...** Komplexitätsreduktion – und auch wieder nicht. Menschen und Organisationen reduzieren Komplexität aus gutem Grund. Denn es ist nicht möglich, auf alles zu reagieren, weshalb wir nur Ausschnitte betrachten und bearbeiten. Wie wir gemeinsam Komplexität reduzieren (etwa durch Vertrauen), ist eine wesentliche Frage, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann. Jede Organisation benötigt dennoch ein Maß an Komplexität, um Kundenprobleme und interne Notwendigkeiten lösen zu können. Grundlegende Changes sind komplex. Sie brauchen daher mindestens denselben Grad an Komplexität in der Organisation. Die Antwort auf Komplexität ist eine gute Balance aus Komplexitätsreduktion und der Erhöhung der Varietät – also der Anzahl potenziell möglicher Zustände im System.

Quelle: managerseminare.de; Stephanie Borgert: Gemeinsam denken, wirksam verändern. Franz Vahlen 2024.



## Mehr zum Thema

### ► **Stephanie Borgert: Gemeinsam denken, wirksam verändern – Organisationaler Diskurs als Schlüssel zum Change.**

Franz Vahlen 2024, 24,90 Euro.

Stephanie Borgert liefert ein Plädoyer dafür, bei Changevorhaben umzudenken. Ausgehend von systemtheoretischen Erkenntnissen zum Wesen des Systems Organisation, legt sie im zweiten Teil ihres Buches eine praktische Möglichkeit dar, den im System wirkenden Logiken auf die Spur zu kommen und somit wirksame Ansatzpunkte für Veränderung aufzuspüren: den praktischen organisationalen Diskurs.

### ► **Frank Kühn: Pragmatisch wandeln – Situativer Change.**

managerseminare.de/MS294AR02

Was bedeutet erfolgreicher Wandel in Unternehmen? Aus Sicht von Frank Kühn letztlich nichts anderes, als dass Situationen im Geschäfts- und Arbeitsalltag anders ablaufen als zuvor, etwa konstruktiver, konfliktärmer, effektiver. Für den Arbeitsforscher und Managementberater liegt damit auf der Hand: Wenn wir wollen, dass Wandel gelingt, dann müssen wir auch genau dort ansetzen – im Situativen.

### ► **Isabell Hager, Helen Taylor: Die lernfeindliche Organisation – Systembedingte Entwicklungsbremsen im Unternehmen.**

managerseminare.de/MS285AR01

Wenn frische, in Workshops und Seminaren gewonnene Erkenntnisse und Kompetenzen im Nirwana versinken, liegt das nicht an den Menschen sondern der Organisation. Denn so zumindest die These im Text: Organisationen sind per se lernfeindlich. Wenn man aber weiß, wie und warum das so ist, lässt sich gegensteuern.

### ► **Stephanie Borgert: „Zeit für gemeinsames Denken“**

msmagazin.info/Int\_Borgert

Stephanie Borgert auf den #PTT2024 zum Thema organisationaler Diskurs.

Wenn wir einmal ein Urteil gefällt haben, hören wir üblicherweise auf, einen Sachverhalt tiefer zu betrachten.

Gruppe erkennt an dieser Stelle idealerweise erste Muster, durchschaut Routinen, soll sich aber weder auf eine Sichtweise einigen noch eine konkrete Verabredung treffen.

## 2. Schritt

### **Irritate – Irritieren bzw. Stören bestehender Deutungsmuster**

„Woraus besteht eine Organisation?“ Dass es Kommunikation ist und nicht Menschen

sind, ist ein Klassiker der Systemtheorie. Ein Klassiker, der Menschen immer wieder regelrecht empört. Die Aussage ist deswegen empörend, weil sie irritiert. Und das tut sie, weil dadurch ein bestehendes, sicher geglaubtes Deutungsmuster infrage gestellt wird. Sie lenkt den Blick auf etwas, das bisher nicht gesehen wird. Sie holt tiefe Überzeugungen an die Oberfläche, vermeintliche Selbstverständlichkeiten, über die man sonst nie nachdenkt. Doch durch die Irritation besteht die Chance, dass sie der Betrachtung und Überprüfung zugänglich gemacht werden.

Genau deshalb ist Irritation ein wichtiges Element, wenn es darum geht, zu erkennen, wo die Punkte im System zu finden sind, an denen bei Veränderungsvorhaben angesetzt werden muss. Irritation ermöglicht Lernen – und damit Veränderung auf der individuellen wie auch organisationalen Ebene. Um Gruppen konstruktiv zu stören, haben sich einige Werkzeuge bewährt, beispielsweise:

► **Kontext-Reframing**, bei dem für ein negativ konnotiertes Verhalten ein Kontext gefunden wird, in dem das Verhalten sinnvoll und nützlich ist. Beispiel: Der Kunde kommt laufend mit neuen Anforderungen. In welchem Kontext ist das nützlich? Etwa in diesem: Der Kunde reagiert seinerseits auf Dynamiken am Markt und bleibt flexibel.

► **Die Theorie des erfinderischen Problemlösens (TRIZ)** nach Genrich Altshuller, die zum kreativen Ruinieren einer geplanten Veränderung einlädt, um hindernde Aktivitäten und Verhaltensweisen zu finden. Man erstellt zu diesem Zweck eine Liste mit Aktivitäten und Verhaltensweisen, über die das garantiert schlechteste Ergebnis erreicht wird. Dabei ist Absurdes, Unmögliches und Verrücktes ausdrücklich willkommen. Als Nächstes folgt die Frage: Welche Punkte auf der Liste tun wir heute schon zum Teil oder in ähnlicher Weise? Schonungslose Ehrlichkeit ist hier gefragt. Als Letztes kommt die Frage: Wie können wir unser kontraproduktives Verhalten beenden?

► **Pro-und-Kontra-Debatten**, die den Austausch begründeter Argumente erfordern.

► **Ritual Dissent**, ein vom Unternehmen Cognitive Edge stammendes Verfahren, bei dem eine Gruppe eine Idee oder ein Konzept so lange „zerfetzt“, bis die Idee, das Kon-





Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[managerseminare.de/MS318AR05](http://managerseminare.de/MS318AR05)

# Tutorial Sieben Widersacher des Diskurses



**Die Methode des organisationalen Diskurses ist ein effektives Instrument, um den tieferen Logiken der Zusammenarbeit im Unternehmen auf die Spur zu kommen. Vorausgesetzt, es gelingt, folgende typische Widersacher des sinnsetzenden Austausches im Zaum zu halten.**

## „Wir brauchen Ergebnisse. Sofort!“

Wollen Sie keinen offenen Diskurs, sondern im Grunde Workshops, in denen die Gruppen schnelle Maßnahmen verabreden? Dann benennen Sie das auch so! Die Dressur auf To-dos und „irgendwas Umsetzbares“ ist kontraproduktiv beim gemeinsamen Denken und intensiven Erforschen der sozialen Wahrheit.

## „Komm, lass uns Partizipation spielen.“

Die Mitarbeitenden sollen sich eingebunden fühlen – oft gehört. Gerade in agilen Kontexten, in denen es um mehr Eigenverantwortung geht, ist damit aber häufig nicht mehr als „Sei aktiver, aber entscheide nur genauso, wie ich entschieden hätte“ gemeint. Geht es nur darum, ein Gefühl von Partizipation bei den Mitarbeitenden zu erzeugen, können Sie sich sämtliche Aktivitäten sparen. Menschen haben ein gutes Gespür für Scheinheiligkeit. Im organisationalen Diskurs muss Partizipation ernst gemeint sein.

## „Ah, ein cooles Workshop-Format.“

Wenn Sie „nur“ das Format tauschen wollen, die Agenda des „schnell mal was klären“ aber unverändert bleibt, wird sich kein Diskurs entfalten. Diskurs ist ein Prozess, Diskurs ist anstrengend und Diskurs hat Wirkungen. Es ist ganz klar kein Workshop-Format.

## „Wir brauchen erst einen gewissen Reifegrad.“

Diese Aussage stammt häufig von Menschen, die als Facilitator oder Moderierende mit Gruppen arbeiten. Das Setup des Gesamtprozesses und das Design des praktischen Diskurses ist entscheidend. Würden erst alle Aspekte, die im Diskurs eine Rolle spielen – etwa Reflexion oder das in der Schwebe-Halten von Bewertungen –

trainiert, dann wäre der Ansatz über-didaktisiert und würde seine Wirkung verfehlen.

## „Macht wird nicht infrage gestellt.“

In Organisationen geht es immer auch um Macht und Status. Macht ist eine soziale Dynamik und damit immer präsent. Ein unverkrampfter Umgang mit dem Thema ist sehr förderlich, denn der organisationale Diskurs wird es zwangsläufig an die Oberfläche holen. Das sollte auf allen Ebenen des Prozesses berücksichtigt werden.

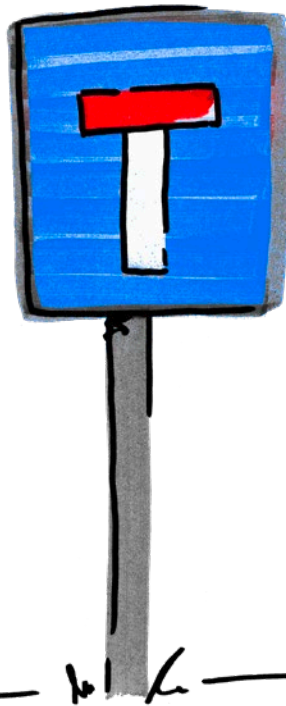
## „Das muss doch auch harmonisch gehen.“

Bei der Zusammenstellung der Gruppen für den praktischen Diskurs neigen viele dazu, die Menschen so einzuteilen, dass sie „gut zusammenpassen“. Die leitende Idee dahinter ist häufig, Konflikte zu vermeiden. Harmonisch darf der Diskurs durchaus sein, aber nicht ohne Auseinandersetzung und Reibungspunkte. Bevorzugen Sie eine Harmoniesuppe, in der die Konflikte nur einfach nicht sichtbar sind, ist vom Diskurs abzuraten.

## „Wir entwickeln Menschen.“

Organisationen haben generell keinerlei Auftrag für die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden. Das gilt also auch für den praktischen Diskurs. Denn er bedeutet Organisationsentwicklung.

Generell gilt: Es ist wichtig, den organisationalen Diskurs in all seinen Facetten und Wirkungsweisen ernst zu nehmen. Suchen Sie nach einer Möglichkeit, um Wissen zu transportieren, dann organisieren Sie lieber ein Training für die Beteiligten. Wollen Sie den Menschen einfach etwas Gutes tun, gehen Sie gemeinsam essen. Doch wollen Sie gemeinsame Sinnsetzung und wirksame Veränderung in Ihrer Organisation, dann laden Sie zum organisationalen Diskurs ein.



Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de); Stephanie Borgert; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

zept irgendwann nach mehreren Schleifen „gut genug“ ist.

► **Jede Form des konstruktivistisch-systemischen Fragens** à la: Welchen Nutzen hat das Problem/Verhalten für uns auch in der Zukunft? Wie wurde mit der Situation umgegangen, als das Problem noch nicht bestand? Wie können wir unsere Lage verschlimmern?

### 3. Schritt

#### **Declare – Darlegen bzw. konstruktiv streiten**

In diesem Schritt geht es darum, konkreter einzukreisen, wo genau beim Change anzusetzen ist: Haben wir sowohl ein Problem als auch seine mögliche Lösung intensiv genug betrachtet? Haben wir hinter die Symptome geschaut? Ist uns klar, auf welcher Ebene unsere Maßnahme ansetzen muss? Diese Fragen halte ich im praktischen Diskurs für elementar. Was dabei hilft, sie zu beantworten, ist die Anwendung der *Ebenen des komplexen Denkens*. Sie unterstützen uns dabei, in Zusammenhängen zu denken, Ursache- und Wirkungsrelationen besser zu begreifen – und uns der Kraft von Strukturen bewusst zu werden. Die Ebenen sind folgende:

► **Ereignisse:** Auf dieser Ebene nehmen wir die Welt typischerweise wahr: Ich komme ins Meeting und sehe, dass zwei Kollegen fehlen. Im Arbeitsalltag „funktionieren“ wir ereignisgetrieben. Das ist gut und notwendig, wollen wir aber Verständnis für Zusammenhänge herstellen, suchen wir diese auf der Ebene der Ereignisse vergeblich. Hier zeigen sich nur Symptome. Um ein Beispiel aus meinem Beratungsalltag zu nennen: Ein Team klagt darüber, dass der Kunde „*zwar innovative Ideen und Lösungen will, aber nicht bereit ist, dafür zu zahlen.*“

► **Muster:** Wenn wir verstärkt „über die Zeit“ beobachten und unseren Fokus nicht nur auf Einzelevents richten, erkennen wir möglicherweise Muster. Muster zu erkennen, ist ein wesentlicher Schritt in Richtung komplexen Denkens. Im Beispielfall stellte das Team tatsächlich fest: „*Das haben wir nicht zum ersten Mal erlebt. Wir liefern oft neue Lösungen und bekommen keinen Gegenwert. Das gilt bei unserem Hauptkunden übrigens auch für das Projektgeschäft. Die Anforderungen wachsen und wachsen, aber das Budget bleibt gleich.*“

► **Struktur:** Die spannende Frage folgt auf dem Fuße: Was verursacht das Muster? Welche Strukturen begünstigen die identifizierten Muster? Unter Struktur wird dabei jede Art der „Verabredung von Zusammenarbeit“ verstanden, ob informal oder formal.

Zurück zum Beispiel: *Bei meinem Kunden stellte sich heraus, dass die Mitarbeitenden über Jahre der Zusammenarbeit immer wieder zusätzliche Anforderungen erfüllt oder auch „nebenbei“ neue Lösungen erdacht hatten, auf rein inoffizieller Ebene. Sprich: Es hat sich eine Art Gewohnheitsrecht etabliert, über das nie offiziell gesprochen wurde.*

► **Mentale Modelle:** Die unterste Ebene enthält Überzeugungen, Werte, Glaubenssätze, Menschenbilder oder auch Erwartungen, die über die entsprechende Struktur bedient werden. Um im Beispiel zu bleiben: *Was denken wir eigentlich über uns und unseren Kunden? Ist es, „Wir tun alles, um den Kunden zufriedenzustellen“, „Wir gehen jede Extrameile“, „Wir müssen alles tun, weil das unser größter Kunde ist“? Solche Haltungen sorgen auf Dauer für die entsprechenden Strukturen.*

Natürlich ist nicht immer ein struktureller Aspekt der Knackpunkt. Und natürlich gibt es in Bezug auf organisationale Probleme und deren strukturelle Hintergründe immer auch diverse Ansichten und Gedanken – eben weil es subjektive Wahrheiten gibt. Was wir daher an dieser Stelle auch brauchen, ist ein Aushandeln, Nachgrübeln, ein Noch-einmal-Durchdenken, Hinterfragen, Meinungen-Vertreten – und klares Aussprechen von Unbequemem.

Ergo geht es auch in diesem Schritt darum, sich gegenseitig mit den jeweils eigenen „Wahrheiten“ zu konfrontieren, ohne das Gegenüber in die Defensive zu drängen. Konkret heißt das: Die Teilnehmenden bemühen sich, auf Formulierungen wie „*Es ist doch so, ... Fakt ist doch, dass..., ... das ist zu hundert Prozent klar, Ja, aber ..., Um bei der Wahrheit zu bleiben ...*“ zu verzichten. Stattdessen probieren sie, den Fokus auf die eigene Perspektive zu setzen: „*Meine Interpretation ist folgende ..., Ich denke, ..., Aus meiner Beobachtung ergibt sich für mich folgendes Bild ...*“ Worum es einmal mehr geht, ist, unseren eigenen Standpunkt zu vertreten, bei gleichzeitiger Offenheit für Wahrheiten der anderen. Ein Instrument, das dabei hilft, ist das oben bereits angesprochene Suspendieren, ein weiteres ist gegenseitiger Respekt.

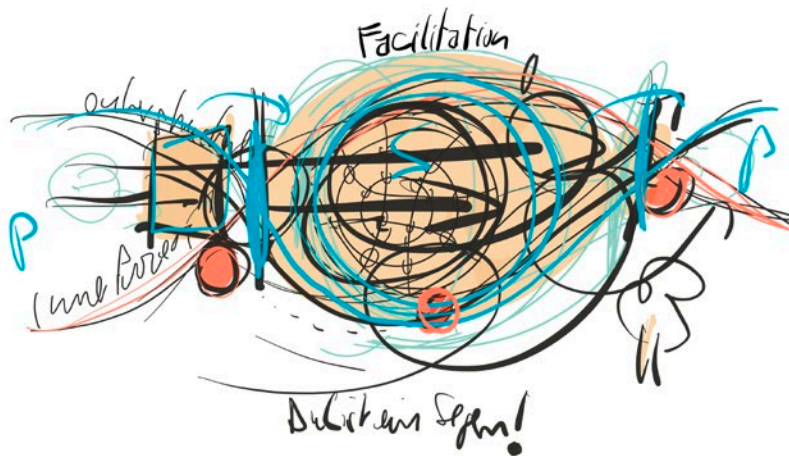
### 4. Schritt

#### **Agree – Aushandeln**

Bis hierher hat die Gruppe im praktischen Diskurs ihre kollektiven Bewertungsmuster und Routinen reflektiert, sich irritieren lassen und verschiedene Sichtweisen und Standpunkte aneinander gerieben. Nun werden die Meinungen und Standpunkte zu

Wichtig ist im praktischen Diskurs, dass wir uns gegenseitig mit unseren eigenen „Wahrheiten“ konfrontieren, ohne jedoch das Gegenüber in die Defensive zu drängen.

# 5 Sätze für das nächste Meeting im Managementteam



„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“ (A. Einstein). Setzen wir also am Denken an! Mit diesen 5 Sätzen zu Leadership, Management und Entscheidungsfindung ist ein spannender Dialog im nächsten Managementteam wahrscheinlich: Also, Denk-Autopilot aus und Neugier an!

## 1. **“Die Führungskraft der Zukunft ist ein Facilitator!” (John Naisbitt)**

Wenn Naisbitt vom “Facilitator als Führungskraft der Zukunft” spricht, dann verweist er auf Facilitation als Transformations- und Entwicklungskompetenz für Führungskräfte. Sie sind in diesem Verständnis Organisationsentwickler, die die Gestaltung der Zukunft erleichtern und ermöglichen. Facilitative Leader wissen, wie man kollektive Intelligenz und Prozesse der Co-Creation im eigenen Unternehmen nutzbar macht, ohne sich in endlosen Partizipations-Schleifen zu verlieren.

## 2. **“Change kann man nicht bestellen, wie man eine Pizza bestellt!”**

Wenn ich als Führungskraft eine Pizza bestelle, ist sie in der Regel nach 20 Minuten auf dem Tisch. Ich muss mich nicht an der Zubereitung beteiligen. Wenn ich als Führungskraft Transformation bestelle, läuft das anders. Die kann man nicht bestellen, steuern oder delegieren. Durch solche Prozesse geht man gemeinsam im ganzen relevanten System. Sonst findet die Transformation nicht statt. Sie wird vom Immunsystem der Organisation abgestoßen. Facilitative Leader initiieren und begleiten organisationale Veränderungen mit ihrer vollen Aufmerksamkeit und Tatkraft, anstatt sie zu bestellen.

## 3. **“An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei.” (R. Springer)**

Jeder Mensch führt sich selbst in voller Autonomie. Das gilt im Unternehmenskontext nicht nur für Führungspersonen - sondern für alle Mitarbeitenden. Als Führungskraft habe ich bestenfalls mein eigenes Verhalten unter Kontrolle – nicht das Verhalten anderer. Was ich hingegen nicht kontrollieren kann, sind Motivation und Commitment der anderen und das Ergebnis, das alle gemeinsam erzielen. Dies zu erkennen, hat weitreichende Konsequenzen. Bedeutet es doch den Abschied von der ein oder ande-



Larissa Nachtsheim, Holger Scholz, Roswitha Vesper, Michael Knauf (v.l.n.r)

ren Kontrollillusion. Souveräne Führung als Facilitative Leader stellt sich dieser Verantwortung und gestaltet Prozesse mit Mut zu echter Auseinandersetzung um Ziel und Weg.

## 4. **“Führungskräfte sind Kontext-Architekten!”**

Damit wir unsere „höheren geistigen Fähigkeiten“ einsetzen können, wie z.B. Analysefähigkeit, Lösungsfindung, Empathie oder die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, muss unser Gehirn den Eindruck von Sicherheit registrieren. Unsicherheitsabsorption ist eine der wesentlichen Funktionen der Führung. Wann immer es um echte Veränderung, Innovation oder Entwicklung geht, braucht es Ruhe im Hirn. Facilitative Leader wissen um diese Zusammenhänge und gestalten auf dieser Basis einen sicheren Rahmen für Entwicklung.

## 5. **“Jede (Führungs-)Kommunikation ist ein Emergenzphänomen.”**

Emergenz beschreibt das plötzliche, teils überraschende Auftreten von etwas Neuem, das nicht einfach durch die Analyse

der einzelnen, interagierenden Teile erklärt werden kann. So taucht (emergiert) eine Erkenntnis im Führungs-Dialog plötzlich auf. Sie kann von keiner Seite vorhergesagt, geplant oder kontrolliert werden. Daher ist das „Sender-Empfänger-Modell“ unzureichend im Verständnis funktionierender Kommunikation. Als Führungsperson suspendiere ich Aussagen wie „Ich habe es denen doch gesagt!“ oder „Steht alles im Manual!“. Facilitative Leader laden stattdessen dazu ein, Kommunikation als Dialogprozess zu verstehen und weniger als Produkt, das andere zu empfangen haben.

Die 5 Sätze sind Auszug einer 25-jährigen Sammlung und Praxis rund um hilfreiches Führungsverhalten. Die Autoren sind Organisationsberater, Führungskräfte, Coaches, Spezialisten für Organisation, Entscheidungsfindung und Dialog.

**Als Führungskraft mit Facilitation beschäftigen! Jetzt.**



einer oder mehreren Ideen verdichtet, die in der Gruppe für wirksam gehalten werden. Klingt trivial? Ist es nicht. Auch wenn eigentlich nur die Meinungen aus dem vorherigen Schritt in eine gemeinsame Idee gefasst werden müssen, lauern hier einige Fallen, in die wir tappen können: vorschneller Konsens, lokale Optima, Gruppendenken. Dies kann leicht dazu führen, dass wir – auch wenn wir gut analysiert haben, wo ein Problem liegt – die verkehrten Maßnahmen zu dessen Lösung wählen. Wie also die Systemstrukturen so beeinflussen, dass intendiertes Verhalten wahrscheinlich wird? In Anlehnung an eine Liste der US-amerikanischen Umweltwissenschaftlerin Donella Meadows einige beispielhafte Hebelpunkte für wirksames Intervenieren:

► **Parameter:** Brauchen die Mitarbeitenden, die ständig mit hohen Erwartungen vom Kunden konfrontiert sind, aber wenig Ressourcen haben, schlicht mehr Manpower oder Geld? Das klingt nach einer schnellen Lösung, ist aber tendenziell von geringer Wirkung. Ein Mehr oder Weniger von etwas kann zwar kurzfristig für Beruhigung sorgen, verändert am System selbst aber nichts. Parameter sind nur dann von großer Wirkung, wenn sie verstärkend auf Feedbackschleifen wirken. Das ist eine grundsätzliche und wertvolle Denkaufgabe: Welche Parameter in unserer Organisation sind *tatsächlich* kritisch?

► **Negative Feedbackschleifen:** In der Natur gibt es negative Feedbackschleifen, damit Systeme in bestimmten Grenzen bleiben. Unser Körper zittert oder schwitzt, um die Körpertemperatur um die 37 Grad zu halten. Denn da, wo etablierte Muster und Routinen positiv verstärkend wirken, braucht es eine entgegengerichtete Dynamik, um die Routine zu beenden oder zu korrigieren. Zurück zum Beispiel: Mit dem Kunden, der innovative Ideen gern ohne Verrechnung annimmt, hat sich längst eine Routine etabliert. Und solange

nichts diese Routine unterbricht, wirkt sie wie positives Feedback und verstärkt sich: Es ist scheinbar okay, so zu verfahren. Hier ist eine negative Rückkopplung angeraten, zum Beispiel eine Regel wie: „Zehn Stunden können pro Monat ins Vordenken für den Kunden investiert werden, die transparent in einem Dashboard erfasst werden. Mehraufwände werden dann aber in Rechnung gestellt.“

► **Positive Feedbackschleifen:** Das Team kam in der Diskussion darauf, dass man mit einem Prinzip wie „Innovation gegen Rechnung“ durchaus auch eine positive Feedbackschleife etablieren könnte, nämlich „Je mehr bezahlte Innovationsarbeit, desto mehr Geld“. Dieser Hebel ist wirkungsvoller, als „nur“ ein etabliertes Muster zu unterbrechen.

Doch, ob positiv oder negativ: Es geht vor allem darum, in *Wechselwirkungen* über die Idee nachzudenken. Wenn X auf Y wirkt, wie wirkt Y auf X? Über die Arbeit mit positiven und negativen Feedbackschleifen und Parametern hinaus können auch Regeln oder Prinzipien und natürlich Ziele wirkungsvolle Veränderungshebel sein. Dabei ist es allerdings wichtig, genau abzustecken, wo es wirklich Regeln braucht und wo Prinzipien, die mehr Freiräume lassen. Und bei den Zielen ist es wichtig, sie ihrerseits in ihrer Wirkung und Wechselwirkung zu betrachten: Welche Ziele sind die höheren? Welche binden uns mehr? Wo entstehen womöglich Konflikte aufgrund diverser Ziele?

### Nach dem Diskurs ist vor dem Diskurs

Ergebnisse des Schrittes „Agree“ sind (wenn auch nicht zwingend) Ideen und Möglichkeitsräume, die abschließend verdichtet werden können – ob dies in Gruppen, bei einem Großgruppenevent oder in einem vorher benannten Changeteam stattfindet. Entscheidungen über notwendige Prozesse, Routinen, formale Veränderungen trifft schließlich der Sponsor des praktischen Diskurses. Er macht diese öffentlich und etabliert einen kulturellen Explorationsraum, in dem die neuen Routinen und Muster ausprobiert werden können. Dabei muss klar sein: Nicht alle Experimente werden die gewünschte Wirkung erzielen. Gibt es strukturell bedingte Anreize für die handelnden Menschen, lieber doch beim Alten zu bleiben, wird die Veränderung nicht greifen. Das wäre dann ein guter Zeitpunkt, um eine nächste Iteration zu starten: Nach dem praktischen Diskurs ist vor dem Diskurs!

Stephanie Borgert



Foto: Stephanie Borgert



Die Autorin: **Stephanie Borgert** ist Vortragssprecherin, Management- und Organisationsberaterin, CSO der Softwarefirma qohubs mit Sitz in Zagreb sowie Autorin mit Fokus auf Komplexität und organisationale Resilienz. Kontakt: stephanieborgert.de.

**BÜCHER • TOOLKITS • TRAININGSKONZEPTE • FILME**  
Medienwelt für Führungskräfte, Beratende & Personalverantwortliche

Bestellen Sie direkt bei uns:



Online 24 h bestellen auf:  
[www.managerseminare.de/shop](http://www.managerseminare.de/shop)



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



Versandkostenfreie Lieferung und  
gratis Rücknahme bei Nichtgefallen  
innerhalb Deutschlands

**NEU**



## Resilienz und Stressmanagement

Zweimoduliges Blended-Training für Führungskräfte mit und ohne Personalverantwortung zu zwei hochaktuellen Themen unserer Gesellschaft: Resilienz und Stressmanagement.

Im Rahmen dieses modularen Empowerment-Programms erhalten die Teilnehmenden im **Modul 1** (Resilienz-Training) zum einen Einblicke in die Erkenntnisse der Resilienzforschung und Phasen der Krisenbewältigung, zum anderen lernen sie die sieben Kernkompetenzen der Resilienz und ihre Wechselwirkungen intensiv kennen.

**Modul 2** beleuchtet das Thema gezieltes Stressmanagement. Anhand des transaktionalen Stressmodells von Richard Lazarus bekommen die Teilnehmenden nicht nur vermittelt, was Stress ist, wie er entsteht und welche physischen und psychischen Reaktionen er auslösen kann, sondern auch, welche Copingstrategien uns im Bereich des instrumentellen, mentalen und regenerativen Stressmanagements zur Verfügung stehen. Dass Stress auch positive Aspekte hat, wird ebenfalls adressiert.

Jetzt vorbestellen



September 2024, Isabel Schürmann, Digitales Konzept mit Standardlizenz

Download 448 EUR | USB-Stick 498 EUR

**ProfiPaket-Mitgl.sparen 100 EUR!**

[www.managerseminare.de/tb/tb-12222](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12222)



NEU



Zum Bundle



## Learning Bundle Teams leiten

Als Leiterin oder Leiter eines Teams profitieren Sie von einer guten Zusammenarbeit. Denn dann können Sie die Mitarbeitenden selbstständig arbeiten lassen und müssen sie nicht motivieren. Die Motivation ergibt sich dann aus der Arbeit und der Zusammenarbeit selbst – eine bessere Motivation kann es nicht geben. Die sechs Selbstlernmodule dieses Bundles unterstützen Führungskräfte und Teammitglieder dabei, diesen Kompetenzbereich auszubauen.

- Unit 1: Führungsverantwortung übernehmen
- Unit 2: Über Ziele steuern
- Unit 3: Motivation fördern
- Unit 4: Arbeit organisieren
- Unit 5: Zeit managen
- Unit 6: Erfolg kontrollieren

Die Abfolge und didaktischen Elemente der Module sind standardisiert. Sie lassen sich daher einfach in Handouts zum situativen, individuellen Lernen umsetzen und können als Grundlage für Schulungsskripte online oder fürs Mobile Learning dienen.

August 2024

Learning Bundle mit 6 Units. Interaktive PDF, 89 Seiten, inkl. Nutzungslizenz für bis zu 100 Personen

Direktdownload **49,99 EUR**

für Mitgl. von **managerSeminare: 39,90 EUR**

[www.managerseminare.de/tb/tb-12229](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12229)



Dieses Trainingskonzept bietet Ihnen eine umfassende Grundlage, um Ihren Teilnehmenden eine intensive Auseinandersetzung mit ihrer Führungsrolle zu ermöglichen. Von der Identifikation individueller Ressourcen über Wertesysteme bis hin zu praxisnahen Tipps für effektive Kommunikation und Handhabung von Stress – hier finden Sie alles, was Sie für ein erfolgreiches Führungstraining benötigen.

Der Clou: Sie erhalten ein umfangreiches Lernpaket, das Sie sofort in Ihren Trainings einsetzen können. Mit rund 330 PowerPoints, Handouts und weiteren Tools können Sie die Inhalte aus einer riesigen Auswahl nach Bedarf anpassen. Das klare und moderne Design der Unterlagen wird nicht nur bei Ihren Auftraggebern, sondern auch bei Ihren Teilnehmenden Eindruck hinterlassen.

Nutzen Sie dieses Trainingskonzept als Ihren Schlüssel zu einem erfolgreichen und zielgerichteten Führungstraining. Führen Sie Ihre Teilnehmenden zum Erfolg – mit System, Kompetenz und den richtigen Tools in der Hand.

2023, Sandra Eisenmann

Digitales Konzept mit Standardlizenz zum Download

Download **348 EUR** | als Stick **398 EUR**

**ProfiPaket-Mitgl.sparen 100 EUR!**

[managerseminare.de/tb/tb-12189](http://managerseminare.de/tb/tb-12189)



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

## Workbook Achtsamkeit



Viele Unternehmen haben Achtsamkeit bereits erkannt als Tool für mehr Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden, als Weg zu besserer Kommunikation und als mächtiges Instrument des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Hier erhalten Sie fundiertes Wissen zu den Wirkungen von Achtsamkeit und eine für (insbesondere Führungs-)Trainings geeignete Aufbereitung. Sie werden befähigt, zeitökonomisch ein eigenes Konzept zum Thema zu erstellen. Gleichzeitig erhalten Sie Elemente zur eigenen Reflexion der achtsamen Gestaltung der Selbstständigkeit und der eigenen Rolle als Seminarleitung.

Nach dem Baukastenprinzip erhalten Sie Elemente mit konkreten Vorlagen und Angaben des ungefähren Zeitbedarfs: Reflexionsanleitungen, Achtsamkeitsübungen, Ideen für vertiefende Aufgaben bei mehrmoduligen Seminaren, eine Sammlung von ausgewählten Materialien zum Thema sowie zwei beispielhafte Abläufe.

2024, Tanja Honka  
304 Seiten + Online-Ressourcen

eBook 44,99 EUR | Buch 49,90 EUR  
Prof iPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

[managerseminare.de/tb/tb-12167](http://managerseminare.de/tb/tb-12167)



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

## Business Transformationscoach



In einem Berufsumfeld, das sich rasanter entwickelt als jemals zuvor, gibt der Transformationscoach klare Unterstützung für New Work, Agilität und Umwandlungen in Firmen und gemeinnützigen Einrichtungen. Dieses Buch rüstet Sie aus, um Veränderungsprozesse in diesen Organisationen aktiv zu unterstützen und festigt Ihre Position als Coach oder organisationsinterne Leitungsperson. Sie erwerben moderne Techniken und Strategien, durch die Sie Veränderungen nicht nur begleiten, sondern sie auch gezielt lenken können. Ein besonderes Highlight ist die praxisnahe Ausrichtung: Sie vertiefen Ihr Verständnis für die Bedeutung jeder beteiligten Person in Transformationsinitiativen und erfahren, wie Sie Teams sicher durch herausfordernde Veränderungssituationen navigieren. Perfekt für Coaches, die diesen Aspekt ihres Portfolios ausbauen möchten oder für interne Consultants.

August 2024, Marc Oliver  
330 Seiten + Online-Ressourcen

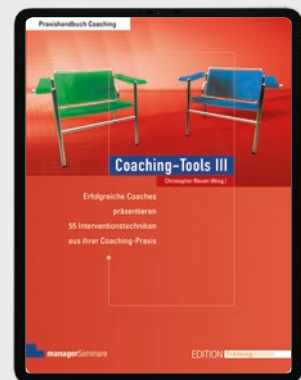
eBook 44,99 EUR | Buch 49,90 EUR  
Prof iPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

[managerseminare.de/tb/tb-12192](http://managerseminare.de/tb/tb-12192)



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

## Neuaufgabe: Coaching-Tools III



Mit dem letzten Band der Trilogie präsentiert Herausgeber Dr. Christopher Rauen die bevorzugten Coaching-Interventionstechniken namhafter Coaches unterschiedlicher Denkschulen. Der Leser nimmt so an einem sehr breiten Spektrum an Methodenkompetenz teil. Die Tools sind den Phasen eines Coachings zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung. Ob Karriereberatung, Konflikt-Coaching oder Wertklärung – schnellen Zugriff auf das passende Tool gewährt eine nach Anlässen sortierte Übersicht.

4. Aufl. 2024, Christopher Rauen (Hrsg.)  
352 Seiten + Online-Ressourcen

eBook und ePub 44,99 EUR |  
Buch 49,90 EUR  
Prof iPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

[managerseminare.de/tb/tb-10183](http://managerseminare.de/tb/tb-10183)



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

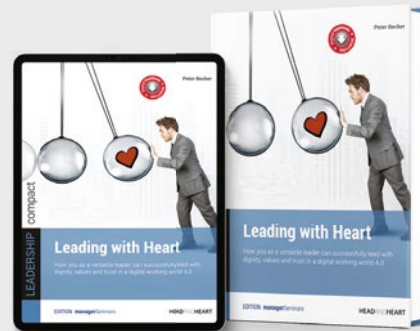
Prof iPaket (managerSeminare und Training aktuell) **einen Monat lang** testen und gleich die Sonderpreise auf alle Trainingsmedien nutzen.

[www.managerseminare.de/Trainingaktuell/Abonnement/Profi\\_Schnupperabo](http://www.managerseminare.de/Trainingaktuell/Abonnement/Profi_Schnupperabo)





Titel aus der Reihe **Leadership kompakt** für Sie zum **Vorteilspreis**



English Edition

## Leading with Heart

Your guide to versatile and successful leadership in a digital working world 4.0

## Das Ende der Führung?

Führungskräfte üben Macht über andere aus. Sie treffen Entscheidungen, sitzen Besprechungen vor und haben den größten Gesprächsanteil. Sie vertreten Organisationen oder Teile davon nach außen. Sie präsentieren Ergebnisse, die andere erzielt haben, urteilen über Menschen und legen fest, welche Informationen sie in welcher Form weitergeben ... Ja, Organisationen brauchen Entscheider, Vermittlerinnen, Mentoren, Strateginnen, Feedback-Geber, Coaches, Fachleute – aber braucht es zwingend Führungskräfte? Menschen, die all die genannten Aufgaben auf sich vereinen sollen und müssen? Der Autor stellt dieses nach wie vor sehr pauschale Verständnis von Führung radikal in Frage. Er plädiert dafür, diejenigen Aufgaben in Organisationen und Unternehmen in den Blick zu nehmen, die mit den eigenen Kompetenzen, Haltungen und Anliegen kompatibel sind – und somit auch den größtmöglichen Erfolg auf Veränderung versprechen. Ein Buch für Leserinnen und Leser, die nicht ‚führen‘, sondern vielmehr ‚wirken‘ wollen.

2023, Johannes Thönneßen, 136 Seiten

eBook und ePub **27,99 EUR** | Buch **29,90 EUR**  
**managerSeminare-Mitgl.: 25,90 EUR**

[www.managerseminare.de/tb/tb-12145](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12145)



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

Leadership has become more demanding in terms of content, more time-consuming, increasingly challenging, and overall more important than ever before. Discover how you can lead successfully as a versatile leader with dignity, values, and trust in the digital working world 4.0 – through a suitable mindset, a broader understanding of the goals and motives of leadership, and the right communication skills. Firstly, learn to understand leadership in the context of social systems. This involves an understanding of leadership, related neurobiological findings and core leadership skills. These basics are followed by specific instructions on how to become a leader ‚with heart‘ yourself.

2024, Peter Becker, 132 Seiten

eBook und ePub **27,99 EUR** | Buch **29,90 EUR**  
**managerSeminare-Mitgl.: 25,90 EUR**

[www.managerseminare.de/tb/tb-12204](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12204)



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





## Achtsam wütend werden

Vor einigen Jahren beriet ich einen Bereichsleiter. Sein Problem war, dass er häufiger aus der Haut fuhr und Teammitglieder anschauzte. In seiner Wut sagte er Dinge, die er später bereute. Ich fragte ihn: „Was genau macht Sie wütend?“ – „Schlamperei. Etwa wenn Mitarbeiter Termine platzen lassen.“ – „Was ist so schlimm an Schlamperei?“ – „Das kann Kunden vertreiben.“ – „Und was ist so schlimm daran, wenn Kunden vertrieben werden?“ – „Dann muss ich meinen Kopf dafür hinhalten.“ – „Und was ist daran so schlimm?“ Er sah mich an, als wäre ich schwer von Begriff. „Ich kann gefeuert werden. Rausfliegen. Auf der Straße landen.“

Hinter der Wut des Bereichsleiters stand Existenzangst. Wut geht oft auf Angst zurück. Wenn wir diese Angst erkennen, können wir mit der Wut besser umgehen. Im Coaching nutzen wir zur Bewusstmachung „dahinter-sitzender“ Emotionen im Allgemeinen und Angst im Besonderen gerne Frageketten. In letzterem Fall vor allem bestehend aus „Was wäre so schlimm daran“-Fragen. Wie das Beispiel aus dem Coaching mit dem Bereichsleiter zeigt, ist deren Anwendung nicht kompliziert. Daher lassen sich solche Frageketten auch im Führungskontext nutzen, um Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihren wutauslösenden Ängsten auf die Spur zu kommen. Oder auch dazu, um sich in einer Art Selbst(coaching)-gespräch Ängsten bewusst zu werden, die dahinter stehen, wenn wir wütend werden.

Der zweite Schritt auf diesem Coachingweg des Umgangs mit Wut besteht darin, die aufgespürte, dahinterstehende Angst zu erforschen. Dafür bietet sich ein Wahrscheinlichkeitsdiskurs an. Ich fragte den Bereichsleiter: „Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie aufgrund von Fehlern Ihrer Mitarbeiter entlassen werden?“ – „Das kann immer passieren.“ – „Wie viele Ihrer Bereichsleiter-Kollegen wurden deshalb schon entlassen?“ – „Bis jetzt noch keiner.“ – „Standen Sie schon mal

kurz davor, wegen eines solchen Fehlers entlassen zu werden?“ – „Nein.“ – „Das heißt, die Wahrscheinlichkeit besteht, aber ist eher gering.“ Er überlegte lange, ehe er zustimmte.

Im dritten Schritt geht es darum, die Wirkung der „Folge-Emotion“ Wut genauer unter die Lupe zu nehmen: Ich sagte: „Inwiefern hilft Ihre Wut dabei, Ihren Arbeitsplatz zu sichern?“ – „Ich fürchte, ich verunsichere mein Team eher. Aber ich baue Spannungen ab.“ – „Das heißt, Sie sind ein paar Sekunden wütend – und dann ist alles wieder gut?“ – „Nein, meine Wut steigert sich erst mal.“ – „Das klingt für mich nicht nach Spannungsabbau, sondern nach Spannungsaufbau.“ – „Im Grunde stimmt das. Und wenn die Wut abklingt, bin ich beschämt.“ – „Das heißt, die Wut schadet Ihnen in jeder Hinsicht. Warum entscheiden Sie sich dann für sie?“ – „Ich entscheide mich nicht dafür, ich werde einfach wütend.“

Der (relativierende) Austausch über die wutauslösende Angst auf der einen Seite und die Bewusstmachung der (kontraproduktiven) Wirkung der Wut auf der anderen bilden zusammen eine gute Basis, an der Wut zu arbeiten. Ich bat den Bereichsleiter, in den nächsten Tagen gezielt die Auslöser seiner Wut zu beobachten: „In welchen Momenten verspüren Sie eine erste, vielleicht nur winzige Wut aufsteigen? Wie gehen Sie mit diesem Anflug um? Und was muss passieren, damit dieser Funke der Wut in Flammen ausbricht?“ In der folgenden Sitzung berichtete er stolz, er habe mehrere Anflüge von Wut verspürt. Aber weil er bewusst beobachtet habe, wie die Wut sich entwickelt, sei es eben nicht zum Ausbruch gekommen.

Darin besteht das beste Rezept im Umgang mit Wut: ihr achtsam begegnen. Also ihren ersten Anflügen gegenüber aufmerksam sein, sie wahrzunehmen und dann rational zu reagieren. So wächst der Funke erst gar nicht zum Feuer.

*Martin Wehrle*

**Martin Wehrle schildert, wie wir anderen oder auch uns selbst helfen können, die eigene Wut im Zaum zu halten – ohne sie zu unterdrücken.**

Foto: André Heeger



**Martin Wehrle** ist Karrierecoach und Coachausbilder mit eigener Akademie in Hamburg. Sein aktuelles Fachbuch heißt „Die 50 kreativsten Coaching-Ideen“. Kontakt: [karriereberater-akademie.de](mailto:karriereberater-akademie.de)



ERFÜLLTES LEBEN



ERFÜLLTES LEBEN



ERFÜLLTES LEBEN



Erfülltes Leben

# Der Schatz unseres (Er-)Lebens

## Preview

### ► **Mannigfache Erfüllung:**

Warum ein erfülltes Leben nicht nur und nicht unbedingt ein glückliches Leben ist

### ► **Stärke durch stillen Stolz:**

Warum wir auf unsere beachtlichen Leistungen mit uns selbst einmal anstoßen sollten

### ► **Souveränität höherer**

**Ordnung:** Was es braucht, damit wir Fehler bereuen, aus ihnen lernen und sie wiedergutmachen können

### ► **Paradoxe Scham:**

Warum Menschen, die Schlimmes erlitten haben, sich dafür oft selbst die (Mit-)Schuld geben

### ► **Gekränkter Stolz:**

Warum es manchen Menschen schwerfällt, Dankbarkeit zu empfinden

### ► **Roter Faden der Existenz:**

Wie die Reflexion eigener Schlüsselerlebnisse uns einen neuen Blick auf unser Leben eröffnet

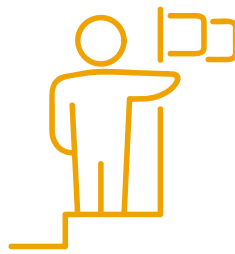
Mein Großvater erzählte „gern“ vom Krieg, vom Ersten Weltkrieg. Es war grausam, schrecklich und gewiss nicht heroisch, vier Jahre lang im Schützengraben an der Somme in Frankreich täglich ums Überleben zu kämpfen, ausersehen als Kanonenfutter für Kaiser Wilhelm und das Deutsche Reich. Und doch verstand ich: Es war etwas, das er wirklich erlebt, durchgemacht, durchgestanden hat, etwas, das ihn und sein Leben im ursprünglichen Sinne des Wortes „erfüllt“ hat.

Ein „erfülltes Leben“ ist nicht ein „glückliches Leben“, jedenfalls nicht nur und nicht unbedingt. Ein Menschenleben kann auch von Schrecklichem erfüllt sein, wobei Schrecken und Glück keine Gegensätze, sondern vielmehr verschieden geratene Geschwisterpaare sind. Ich halte es da mit Goethe und Sophokles, die sinngemäß beide sagten: Solange man nicht die Tiefen von Frust, Drama und Tragödie kennengelernt hat, erlebt man keine Katharsis und kann nicht wirklich glücklich sein. Und natürlich erfüllen nicht nur Schrecken und Glück unser Leben. Unser Leben ist erfüllt von vielem: von allen Dingen, die uns schicksalsschwer widerfahren, von dem, was da bei uns los war und ist, von allem, was wir besonders erinnern, weil es (für uns) bedeutsam war oder geworden ist.

Ein großes Gamma steht für ein wirklich gelebtes Leben

In meinem kleinen Modell eines erfüllten Lebens, das mir hilft – und womöglich auch

dir –, das eigene Leben und das anderer mit verschiedenen Brillen in Hinblick auf Erfüllung zu betrachten, bezeichne ich die Summe der für uns bedeutsamen Erlebnisse als biographische Erfüllung oder auch als Erfüllung vom Typus Gamma (siehe Grafik rechts). Ein großes Gamma steht für Erlebnisreichtum, für ein intensives, wirklich gelebtes bisheriges Leben. Die Leitfrage für diesen Typus der Erfüllung lautet: Welcher Erlebnisreichtum ist auf meinem Lebensweg entstanden? Der Begriff des „Erlebnisreichtums“ ist dabei ganz bewusst gewählt. Denn unser bisher gelebtes Leben kann eine reiche Quelle der Kraft, der menschlichen Substanz, der Weisheit sein, kann also zu einem wahren Schatz werden, wenn (und nur wenn) ich die für mich besonders bedeutsamen Erlebnisse, meine Schlüsselerfahrungen, nicht nur erinnere, sondern auch verstanden und emotional verarbeitet habe. Im Coaching nutze ich für den dazugehörigen Prozess gerne ein weiteres Modell, in dem ich Schlüsselerfahrungen nach zwei Kriterien unterscheide: Erstens, bin ich selber aktiver Urheber des Geschehens – oder ist es mir widerfahren/zugestoßen? Und zweitens, ist es ein überwiegend beglückendes oder ein überwiegend schmerzliches Ereignis? So entsteht eine 2x2-Felder-Tafel (siehe Grafik S. 64). Ich liebe diese Darstellungsform, denn sie ist einfach und differenzierend zugleich – weshalb sich Modelle dieser Form auch wunderbar für die Selbstreflexion eignen. Gehen wir die vier Felder einmal gemeinsam durch.



## ERFÜLLTES LEBEN    ERFÜLLTES LEBEN    ERFÜLLTES LEBEN

Unser bisher gelebtes Leben kann eine reiche Quelle der Kraft, der Weisheit sein, es kann zu einem wahren Schatz werden – vorausgesetzt, wir haben unsere existenziellen Schlüsselerfahrungen verstanden und emotional verarbeitet, sagt Friedemann Schulz von Thun. Worauf es dabei ankommt und wie das gelingen kann, schildert der Kommunikationspsychologe im dritten Teil dieser Serie über ein erfülltes Leben.

Gibt es etwas, was du dir hoch anrechnen kannst?

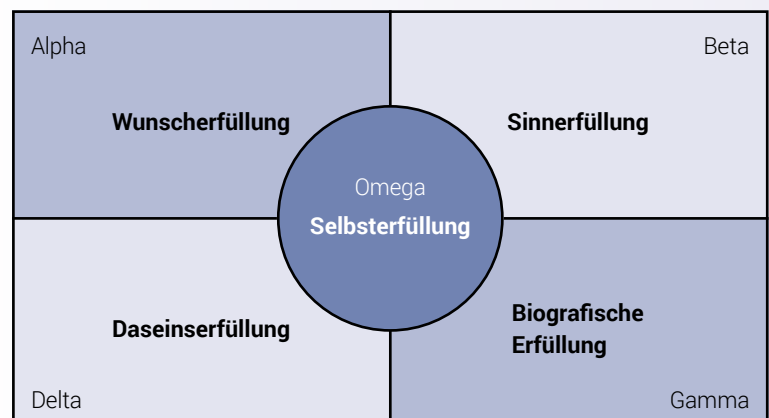
**Feld 1:** Erinner dich an ein wichtiges Ereignis in deinem Leben, wo du etwas getan, durchgestanden oder entschieden hast, was du dir hoch anrechnen kannst. Sei es eine gute Tat, eine beachtliche Leistung, eine mutige Entscheidung, ein Sprung über den eigenen Schatten, eine menschliche Hingabe. Jedenfalls etwas, worauf du stolz sein kannst. Hast du das je angemessen gewürdigt? Mit dir selbst darauf angestoßen, es noch einmal in Gedanken durchlebt und genossen? Bist du wirklich (bewusst) stolz darauf? Wenn ein stiller Stolz entsteht und tief in die Seele hinabsinkt, stärkt er das Selbstwertgefühl und das Ressourcenbewusstsein – das Wissen darüber, was ich leisten und was ich aushalten kann.

Zwei andere Varianten der Verarbeitung solcher Ereignisse sind hingegen zu vermeiden oder zu korrigieren: Erstens die „Vernichtung“ eines Erfolgs – das war alles Glück und Zufall, ein blindes Huhn findet auch einmal ein Korn. Und zweitens das narzisstische Bohei um die eigenen Heldentaten. Wer im stillen Herzen um den eigenen Wert weiß, muss nicht anderen gegenüber ständig (und nervig) den dazugehörigen Beweis antreten. Nur zuweilen und wenn es passt, sollten wir unsere besonderen Taten auch mal zum Besten geben.

**Feld 2:** Hast du irgendwann in deinem Leben einen großen Fehler gemacht? Etwas, was du bereust und bedauerst? Was du dir

### Das 4+1=5-Felder-Modell eines erfüllten Lebens

Das von dem Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun entwickelte Felder-Modell ermöglicht es, das eigene Leben und das anderer mit fünf verschiedenen Brillen im Hinblick auf Erfüllung zu betrachten.



**Erfüllung vom Typus Alpha:** Welche meiner Herzenswünsche haben sich erfüllt?

**Erfüllung vom Typus Beta:** Was hat sich durch mich erfüllt?

**Erfüllung vom Typus Gamma:** Welcher Erlebnisreichtum ist auf meinem Lebensweg entstanden?

**Erfüllung vom Typus Delta:** Inwieweit bin ich mir bewusst und davon berührt, dass mein Dasein an sich Erfüllung ist, in jedem Augenblick?

**Erfüllung vom Typus Omega:** Inwieweit habe ich das verwirklicht, was mich zutiefst ausmacht und was als Möglichkeit in mir steckt?

Quelle: managerseminare.de; Friedemann Schulz von Thun: Erfülltes Leben, Hanser 2021.



ERFÜLLTES LEBEN

ERFÜLLTES LEBEN

ERFÜLLTES LEBEN

## 4-Felder-Schema existenzieller Schlüsselereignisse

	!?	!?
	1	4
	!?	!?
	2	3

Im Modell werden Schlüsselereignisse nach zwei Kriterien unterschieden:

1. Bin ich selber **aktiver Urheber** des Geschehens – oder ist es mir **widerfahren/zugestoßen**?
2. Ist es ein überwiegend **beglückendes** oder ein überwiegend **schmerzliches** Ereignis?

Die **typischen, erwartbaren Gefühle** in den so entstehenden vier Feldern lauten:

- ▶ Feld 1: **Stolz**
- ▶ Feld 2: **Scham, Schuld**
- ▶ Feld 3: **Schmerz, Kränkung**
- ▶ Feld 4: **Dankbarkeit**

Quelle: managerseminare.de; Friedemann Schulz von Thun: Erfülltes Leben, Hanser 2021

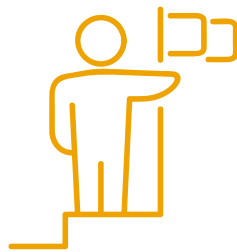
selbst übel nimmst? Wo du richtig Bockmist gebaut hast? Sei es, dass du dich damit selbst geschädigt hast, oder sei es, dass du jemand anderem gegenüber schuldig geworden bist? In diesem Feld begegnet uns alles, was mit „Sch“ anfängt: Schimpf und Schande, Scham und Scheitern, Schuld und Schmach.

Die erste wichtige Frage lautet hier: Kannst du es zugeben, kannst du dazu stehen? Dies ist nicht selbstverständlich, denn der narzisstische Anteil in uns will uns vor diesem Eingeständnis bewahren – und sucht nach Möglichkeiten, das „Sch...“ zu verleugnen oder mit Einflussfaktoren zu erklären, die außerhalb unserer Verantwortung liegen.

### Abweichungen vom Ich-Ideal zugestehen

Das Zugeben und Dazu-Stehen fällt leichter, wenn ich mir Fehlbarkeit, Schwäche und jegliche Abweichung vom Ich-Ideal überhaupt und generell zugestehe. Ich nenne das Souveränität höherer Ordnung. In diesem Fall kann ich mir den Fehler oder die Verfehlung oder das Versagen verzeihen, kann ich „geläutert“ aus der Sache hervorgehen. Dann steht Kraft zur Verfügung, die Früchte der Lehrzeit zu ernten, vielleicht auch Möglichkeiten der tätigen Reue und einer Wiedergutmachung zu finden. Andernfalls kann es bei der Verarbeitung wieder in zwei Richtungen schiefehen: einmal in Richtung Verleugnung, unstimmgiger Rechtfertigung, Nicht-Verantwortung – oftmals verbunden mit großer Aggression gegenüber den vermeintlich wahren Verursachern. Oder in die andere, mehr depressive Richtung von Selbsthass, Selbstverachtung bis hin zum Suizid.

**Feld 3:** Gibt es etwas richtig Schlimmes, was dir zugestoßen ist? Ein Unglück, eine Kränkung, ein Betrug, ein Missbrauch, eine Lieblosigkeit? Oder eine schwere Krankheit, ein schwerer Unfall? Eine fiese Gemeinschaft, sei es vom Schicksal oder von einem Menschen, der dir übel mitgespielt hat? Solche Erlebnisse können tiefe Wunden und ewige Narben hinterlassen, bis hin zur Traumatisierung. Es ist unglaublich, was fast alle Menschen, und einige besonders, in ihrem Leben erleiden müssen. Und auch wenn dies bedeutsame und tiefgehende Ereignisse im Lebenslauf sind, die, wenn sie nicht verdrängt werden, unvergesslich bleiben und im Lebensroman nicht ausgelassen werden dürfen, verspüre ich einen



## ERFÜLLTES LEBEN ERFÜLLTES LEBEN ERFÜLLTES LEBEN

Widerwillen dagegen, hierin Beiträge zu einem „erfüllten Leben“ zu sehen. Es sei denn, der Betreffende selbst empfindet das im Nachhinein so, so wie mein Großvater die vier Jahre im Schützengraben an der Somme. Oder wenn letztlich etwas Gutes daraus entsteht. Auch bei solchen Schlüssel-erlebnissen hängt viel – fast alles – davon ab, wie sie verarbeitet werden.

Trauer, Wut und Schmerz, Verzweiflung und Bitterkeit, ja auch der Wunsch nach Rache brauchen ihre Zeit und ihre Erlaubnis. Man darf den Phönix nicht zu früh aus der Asche ziehen wollen. Ein wichtiger Schritt: Gestehe dir zu, hier zu einem Opfer geworden zu sein! Du konntest nichts dafür! Manche, die zum Opfer geworden sind, empfinden Scham – paradoxerweise. Scham darüber, dass ihnen das passieren konnte – haben sie nicht eine Mitschuld? Hätten sie es nicht verhindern können, wenn sie nur frühzeitig, wenn sie nur richtig ...?

### Verewigung falscher Scham- und Schuldgefühle

Traumapsychologinnen sehen in dieser paradoxen Scham den Versuch, sich selbst ein Minimum an Kontrolle über das Geschehen zu suggerieren. Denn andernfalls müsste man sich eingestehen, damals vollkommen den bösen Kräften dieser Welt ausgeliefert gewesen zu sein – und die Angst, dass dies auch künftig wieder geschehen kann, übertrifft den Schmerz des Erlittenen noch einmal um ein Vielfaches und behindert eine abschließende Verarbeitung. Dies ist die eine Richtung einer un guten Verarbeitung: Verewigung der falschen Scham- und Schuldgefühle bis in die Depression hinein. Die andere Richtung: die Selbstverzehrung durch ein ewiges Streben nach Rache oder eine aggressive Verbitterung dem ganzen Leben gegenüber – oder beides zugleich.

Offenbar gibt es aber auch die Chance auf Heilung und Überwindung, die Hoffnung, seines Lebens wieder froh werden zu können. Zuweilen ist Vergebung der Schlüssel zur Heilung, jedenfalls irgendwann. Trost und Geborgenheit spendende Zuwendung

eines anderen Menschen ist die richtige erste Hilfe, Selbstmitgefühl eine gute Begleitung. Und irgendwann kommt es vielleicht zu einer Verarbeitung, die das Erlittene in Weisheit und Güte verwandelt oder in eine kreative Leistung. Man sagt über Schriftsteller und Schriftstellerinnen: Nur wer etwas erlitten hat, hat etwas zu sagen. Aus der Wunde ein Wunder zu machen: Das ist die Chance auf ein „posttraumatisches



### Mehr zum Thema

#### ► Friedemann Schulz von Thun: Erfülltes Leben – Ein kleines Modell für eine große Idee

Hanser 2021, 20 Euro.

Was macht ein erfülltes Leben aus? Friedemann Schulz von Thun beleuchtet diese Frage aus fünf verschiedenen Perspektiven, die er in seinem „5-Felder-Modell eines erfüllten Lebens“ zusammengeführt hat. Dabei nutzt er nicht nur viele seiner bekannten Modelle wie das des Inneren Teams, sondern blickt auch immer wieder auf sein eigenes Leben zurück und verdeutlicht seine Ausführungen anhand persönlicher Erfahrungen und Erlebnisse.

#### ► Friedemann Schulz von Thun: mS-Serie – Erfülltes Leben

[msmagazin.info/ErfaelltesLeben](http://msmagazin.info/ErfaelltesLeben)

Im Rahmen dieser Serie stellt Friedemann Schulz von Thun die fünf von ihm definierten Formen der Lebenserfüllung vor. Bisher erschienen: Teil 1 – „Widersprüchliche Wunscherfüllung“. Darin schildert der Kommunikationsforscher, wie wir unseren verborgenen Wünschen auf die Spur kommen können, und warum sie uns nicht nur zum Glück, sondern auch in große Unzufriedenheit führen können. Und Teil 2 – „Glück allein macht keinen Sinn“. In diesem steht die Frage im Mittelpunkt, wie sich der Dauerkonflikt zwischen Sinnerfüllung und Wunscherfüllung moderieren lässt.

#### ► Daniel H. Pink: Konstruktive Selbstkritik – Führungsstärke Reue

[managerseminare.de/MS311AR01](http://managerseminare.de/MS311AR01)

„Hätte ich doch nur ...“ – Wenn Menschen reuevoll auf ihr Handeln zurückblicken, gilt das vielen als unproduktives Lamentieren. Gerade im Business, wo man zupackend in die Zukunft gehen soll, gilt Reue als lähmender Ballast. Zu Unrecht, findet der US-amerikanische Sachbuchautor Daniel H. Pink. Denn Reue bietet seiner Überzeugung nach eine gute Möglichkeit, unser Verhalten konstruktiv zu verarbeiten und in der Folge bessere Entscheidungen zu treffen.



## ERFÜLLTES LEBEN

## ERFÜLLTES LEBEN

## ERFÜLLTES LEBEN

Mit Dankbarkeit tun wir uns manchmal schwer. Denn je mehr ich meinen Erfolg, mein gedeihliches Leben dem segensreichen Einfluss eines anderen Menschen zuschreibe, zuschreiben muss, umso weniger Lorbeeren bleiben für mich selbst – der Narzisst in mir reagiert mit Unbehagen.

Wachstum“, auf eine persönliche Entwicklung, dem Leben mit mehr Reife und Tiefe zu begegnen, mit einem gereiften Blick dafür, was wirklich wesentlich ist und zählt.

**Feld 4:** In diesem Feld schließlich wird es wieder erfreulich, jedenfalls potenziell. Fällt dir eine Situation oder eine Zeit in deinem Leben ein, in der du beschenkt, gefördert, beschützt, gerettet worden bist? In der dir jemand entscheidend beigegeben hat? Oder dir eine Tür geöffnet hat? Oder dir ein gnädiges Schicksal zuteilgeworden ist? Ein erfülltes Leben zehrt von den Wohltaten, von der Liebe, von dem Großmut, von der Hingabe, die wir erfahren, und manchmal von der Rettung aus höchster Not. Und wenn dir die Bewusstwerdung und die Verarbeitung solcher Erfahrungen so gelingt, dass du Dankbarkeit in dein Herz strömen lässt, dann bekommt deine Seele Kraft, Vertrauen und Zuversicht, und es erneuert sich in dir ein Bewusstsein von der wechselseitigen Angewiesenheit von uns Menschen auf Erden.

### Der Narzisst in uns verhindert angemessene Dankbarkeit

Die Verarbeitung solch beglückender Erlebnisse erscheint einfach. Und doch tun sich manche mit der Dankbarkeit schwer. Je mehr ich meinen Erfolg, mein gedeihliches Leben dem segensreichen Einfluss eines anderen Menschen zuschreibe, zuschreiben muss, umso weniger Lorbeeren bleiben für

mich selbst – der Narzisst in mir reagiert mit Unbehagen. Je angewiesener und bedürftiger ich selber bin, umso mehr kränkt es meinen Stolz, der doch autonom und unabhängig sein will. Wer sich mit diesem Stolz übermäßig identifiziert, kann Hilfe von außen nur mit gemischten Gefühlen akzeptieren. Als achtjähriger Junge wurde ich nach einem Fahrradunfall von einem 13-jährigen Mädchen versorgt und gerettet. Es brauchte 57 Jahre, bis das Gefühl von Dankbarkeit in mir wirklich werden konnte – mein persönlicher Weltrekord für einen „Spätmelder“, wie ich diesen Anteil in meinem Modell des Inneren Teams nenne. Seinerzeit löste die Angewiesenheit auf eine Retterin ein Unbehagen aus, und dieses Unbehagen erschlug die Dankbarkeit – und schließlich auch die Erinnerung.

Noch einmal, weil es zu wichtig ist, um es nicht zu wiederholen: Ein erfülltes Leben vom Typus Gamma, meine biografische Erfüllung, hängt nicht nur davon ab, was ich alles erlebt habe und was in meinem Leben los war, sondern auch und vor allem davon, wie ich diese Erlebnisse verarbeitet habe. Jedes existenzielle Schlüsselereignis hat eine Tiefendimension in der Seele, und je mehr diese Tiefe erschlossen und bewusst werden kann, umso erfüllter das Leben. Wichtig ist dafür, dass wir uns allen vier Feldern unerschrocken zuwenden, in allen vier Feldern unser Heimspiel finden – und nicht nur in dem „angenehmen“ Feld links oben, in dem wir nach eigenen Heldentaten stöbern.

### Ein roter Faden der Existenz wird sichtbar

Wenn du dich allen vier Feldern gleichsam öffnest, wirst du wahrscheinlich feststellen, dass die Grenzen zwischen ihnen durchlässig sind, dass ein und dasselbe Erlebnis in mehrere oder sogar in alle Felder hineinspielt. Und noch etwas wirst du feststellen: Die eigenen Schlüsselerlebnisse sind nicht bloß ein Sammelsurium im Schatzkasten des gelebten Lebens, sondern sie sind eingefügt in das Ganze einer Gestalt. Es werden

Foto: Saskia Giebel



Der Autor: **Dr. Friedemann Schulz von Thun** war bis 2009 Professor für Psychologie an der Universität Hamburg. Er gehört zum Leitungsteam des Schulz von Thun Instituts für Kommunikation und arbeitet seit 50 Jahren als Berater und Trainer. Seine Bücher gehören zu den meistgelesenen Werken der angewandten Kommunikationspsychologie. 2009 wurde er für sein Lebenswerk mit dem Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche ausgezeichnet, 2011 mit dem Ehrendoktor der Universität St. Gallen. Kontakt: schulz-von-thun.de



## ERFÜLLTES LEBEN

Verbindungslinien sichtbar, es wird die „Essenz des Lebens“, wie die Schweizer Psychoanalytikerin Verena Kast es ausdrückt, deutlich oder zumindest erahnbar, es zeigt sich ein roter Faden der Existenz, der sich durch deine einzigartige Lebensgeschichte zieht.

Was wird das für ein Roman sein, den du über dein Leben schreibst, schreiben wirst – oder (wahrscheinlich ja nur) als unverlierbaren Schatz in deinem Kopf und deinem Herzen trägst? Ein einziges Drama? Oder ein besinnlich fließendes Geschehen? Vielleicht wird die Liebe als Himmelsmacht darin eine große Rolle spielen? Überhaupt die wichtigsten Menschen in deinem Leben? Die aufregenden, eigentümlichen, eindrucklichen Beziehungsgeschichten mit ihnen? Oder das Abenteuer, ein Kind in die Welt zu setzen, einen Menschen, den es vorher nicht gab? Oder mehrere Kinder – und sie groß werden zu lassen? Dankbarkeit und Trauer beim Abschied von den wichtigen Lebensgefährtinnen und -gefährten? Vielleicht (auch) Feindschaften? Große Kämpfe, Siege und Niederlagen im Beruf oder im politischen Engagement? Oder handelt dein Roman vielleicht von geistigen Abenteuern, die du auf der Suche nach Erkenntnis erlebst?

Wenn ich die Biografien mancher Menschen lese, bin ich schwer beeindruckt: Meine Güte, was haben die alles erlebt! An aufregenden Abenteuern und Gefahren, an Sternstunden und Schicksalsschlägen. Mein eigenes Leben kam mir dagegen manchmal – nicht langweilig vor, nicht täglich derselbe Trott – aber doch überwiegend sehr im geregelten Gleichmaß. Mit 30 beschloss ich: aus *Friedemann* und *Schreibemann* sollte jetzt auch *Lebemann* werden. Die Erfüllung vom Typus Gamma ist bei mir wenig spektakulär geblieben – und doch entdeckte ich im Nachhinein manches, was den Lebensroman interessant macht. Doch, ich habe wirklich gelebt – und es war *mein* Leben!

Solltest du in der Gefahr sein, zu viel an sensationellen Erlebnissen anzustreben, sodass du in der Angst, etwas zu verpassen, kaum noch zur Besinnung und zum Verarbeiten des Erlebten kommst, dann gibt es dafür ein heilsames Gegenmittel: die Erfüllung vom Typus Delta – darüber dann in der nächsten Folge.

*Friedemann Schulz von Thun*



Würzburger Akademie  
für Empowerment-Coaching



## Ausbildung zum zertifizierten Empowerment-Coach

für Business Coaching und Life Coaching

- > Präsenz, hybrid oder online
- > Für Führungskräfte, Personaler, Projektleiter und Menschen in beratenden Berufen
- > Integratives Coachingverständnis: systemisch, lösungsorientiert, psychologisch fundiert
- > Verbandszertifizierung: ICF, EASC, BDP
- > Ihr Ausbilder: Dipl.-Psychologe Christoph Schalk, Master Coach & Lehr-Coach EASC, Professional Certified Coach ICF, Coach seit 1992, Coach-Ausbilder seit 1999



Jetzt hier  
Infobroschüre  
downloaden

[www.wuerzburger-coach-akademie.de](http://www.wuerzburger-coach-akademie.de)

## LERNWEGE DER OSB - I 2024 / 25



Lernweg	Nächster Starttermin
<b>CHANGE<sup>3</sup></b>	05. Dezember 2024
<b>LUST AUF STRATEGIE</b>	27. Februar 2025
<b>PROFESSIONAL LEADERSHIP</b>	03. April 2025
<b>ORGANISATIONS-DESIGN</b>	10. April 2025
<b>GRUPPENDYNAMIK</b>	30. Juni 2025
<b>NEXT STEP</b>	15. Oktober 2025

Erfahren Sie mehr unter  
[osb-i.com/lernwege](http://osb-i.com/lernwege)





Frankfurter  
Allgemeine  
Buch



## Kunden jeden Tag aufs Neue begeistern

Um Kunden dauerhaft zu begeistern, braucht es die Energie und Motivation des ersten Tages. Der Herausgeber Dr. Ferri Abolhassan stellt auf informative und inspirierende Weise die „Day-One-Haltung“ in den Fokus und beleuchtet anhand einer großen Palette an Stimmen und Beispielen die Elemente, die es braucht, um als Persönlichkeit oder Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu bleiben. In Form von Gastbeiträgen, Interviews und Porträts erhalten die Leserinnen und Leser von Beitragenden aus Unternehmen, Wissenschaft, Politik, Kultur und Sport Einblicke in persönliche Einstellungen ebenso wie in ihre Erfolgsstrategien.



**DAY ONE**  
Dr. Ferri Abolhassan (Hrsg.)  
224 Seiten - 24 Euro  
ISBN 978-3-96251-177-7  
[www.fazbuch.de](http://www.fazbuch.de) - 0711-7899 2044  
[faz@zeitfracht.de](mailto:faz@zeitfracht.de)

# MeinungsMonitor

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

## Wie lässt sich das Vertrauen im Unternehmen stärken?

Dass Vertrauen – verstanden als die Fähigkeit, sich auf andere Menschen zu verlassen und einzulassen – in der heutigen Arbeitswelt essenziell ist, ist alles andere als Geheimwissen. Nicht von ungefähr räumen alle Denkmodelle neuen Arbeitens Vertrauen einen wichtigen Platz ein. Beim wohl prominentesten, dem der Agilität, spielt Vertrauen sogar die Schlüsselrolle. Doch so hoch die (neuere) Arbeitstheorie das Sujet auch hält, in der Arbeitsweltpraxis ist Vertrauen vielerorts immer noch Mangelware. Selbst dort, wo man sich Agilität explizit auf die Fahnen geschrieben hat, ist es mit dem Vertrauen in der Regel nicht so weit her, wie es die skizzierte Arbeitsorganisation vermuten ließe. Vollumfängliches Vertrauen ist meistens ein Lippenbekenntnis.

Wie instabil das Vertrauensgerüst zudem in vielen Unternehmen ist, zeigte jüngst die Rolle rückwärts in puncto Homeoffice. Vor dem Hintergrund schlechter Zahlen – und einem damit typischerweise einhergehenden Gefühl des Kontrollverlusts – entzogen viele Führungskräfte ihren Mitarbeitenden ein großes Stück ihres Vertrauens und zitierten sie zurück ins Büro. Nicht verwunderlich: Parallel dazu ist – wie aktuelle Umfragen zeigen – das Vertrauen vieler Mitarbeitender in ihre Führungskräfte gesunken.

Was also lässt sich tun, um die Vertrauensbasis in Organisationen (wieder) zu stärken? Wie schaffen wir es, dass mehr Vertrauen, im Idealfall eine wirkliche Vertrauenskultur, entsteht? Dieser Frage gehen wir in der übernächsten Ausgabe von managerSeminare nach. Vorab interessieren wir uns für Ihre Ansichten, die wir – wie immer anonym – auswerten werden. Unter allen Einsendern verlosen wir drei Gutscheine für das Verlagsprogramm von managerSeminare im Wert von jeweils 50 Euro.

*ama*

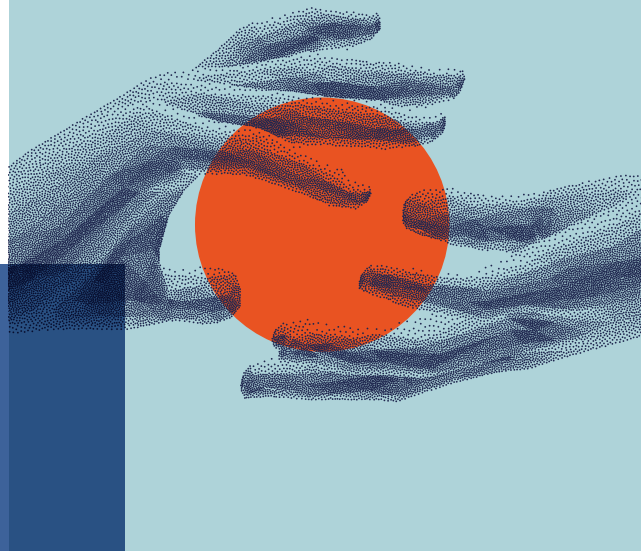


Hier geht's zur Online-Umfrage:  
[managerSeminare.de/Monitor](https://managerSeminare.de/Monitor)



Mitmachen.  
Entscheiden. Gewinnen.

Einsendeschluss: 12. September 2024



Grafik: Stock/StudioM1

### 1. Wie hat sich das Vertrauen in den vergangenen Jahren in Ihrem Unternehmen entwickelt?

- Es ist eher gesunken.
- Es ist stark gesunken.
- Es ist eher gestiegen.
- Es ist stark gestiegen.
- Wir alle vertrauen einander, daran hat sich in den vergangenen Jahren nichts geändert.
- Bei uns im Unternehmen war das Vertrauen noch nie groß, es ist aber auch nicht weiter gesunken.

### 2. Wie hat sich das Vertrauen in den vergangenen Jahren in Ihrem Team entwickelt?

- Es ist eher gesunken.
- Es ist stark gesunken.
- Es ist eher gestiegen.
- Es ist stark gestiegen.
- Es ist nach wie vor groß, daran hat sich nichts geändert.
- Es war noch nie groß, ist aber auch nicht weiter gesunken.
- Ich arbeite nicht im Team.

### 3. Was sind die deutlichsten Zeichen für mangelndes Vertrauen im Unternehmen?

- Mangelnde Kommunikation, alle erfahren nur das Nötigste.
- Zunehmende politische Spielchen und Konflikte.
- Geringe Eigeninitiative der Mitarbeitenden.
- Häufige Krankmeldungen und steigende Fluktuation.
- Schwindende Vielfalt an Meinungen und Ideen.
- Eine unangenehme Atmosphäre der Zusammenarbeit.

### 4. Was ist für den Aufbau von Vertrauen im Unternehmen am hilfreichsten?

- Transparenz von Informationen und Entscheidungen.
- Vertrauensarbeitszeit.
- Die Möglichkeit, im Homeoffice oder von woanders aus zu arbeiten.

- Regelmäßiger persönlicher Kontakt der Beschäftigten.
- Positiver Umgang mit Fehlern.
- „Walk Your Talk“ – vor allem bei Führungskräften.
- Klare Regeln der Zusammenarbeit, die von allen eingehalten werden.
- Offenes und ehrliches, aber immer wertschätzendes Feedback.

### 5. Welcher Aussage stimmen Sie zu?

- Die Corona-Zeit und der damit einhergehende Trend zur Hybrid Work hat das Vertrauen in den Unternehmen befördert.
- Das in der Corona-Zeit aufgebaute Vertrauen in den Unternehmen wurde vielerorts bereits wieder verspielt.
- In schwierigen wirtschaftlichen Zeiten steigt das Vertrauen in den Unternehmen tendenziell, weil alle enger zusammenrücken.
- In schwierigen wirtschaftlichen Zeiten sinkt das Vertrauen in den Unternehmen tendenziell, weil Druck und Stress zunehmen.
- Ohne eine echte Vertrauenskultur wird es Unternehmen zunehmend schwerer fallen, erfolgreich zu sein.
- Schenken Unternehmen ihren Beschäftigten viel Vertrauen, fördert das zwar die Arbeitsatmosphäre, geht aber immer zulasten der Effizienz.

## Die Gewinner

In der vorletzten Ausgabe haben wir „Wessen Job ist Nachhaltigkeit?“ gefragt. Über einen Büchergutschein können sich freuen:

- Anja P. aus 33332 Gütersloh
- Andreas B. aus 68165 Mannheim
- Deniz T. aus 50996 Köln

# Persönliche Entwicklung für den Planeten

## Preview

### ► Nachhaltigkeit fängt

**innen an:** Warum die Inner Development Goals (IDG) entwickelt wurden

### ► 5 Dimensionen und 23

**Skills:** Wie das IDG-Framework innere Entwicklung zugänglich machen will

### ► Nachhaltigkeit und mehr:

Wofür Unternehmen das Framework nutzen

► **Beispiel LBBW:** Wie das IDG-Framework in der Führungskräfteentwicklung einer Bank zum Einsatz kam

► **Grenzen der IDG:** Warum individuelle Entwicklung allein nicht ausreicht

Es ist eigentlich ein „No-Brainer“, eine klare Sache also, bei der alle zustimmend nicken: Kurzfristiges Denken ist selten gut für langfristigen Erfolg. Wer schnelle Gewinne einstreicht, verprellt leicht Kundinnen oder Geschäftspartner, wer Menschen maximal belastet, verliert schnell die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Und wer die eigenen Ressourcen rücksichtslos ausbeutet, landet irgendwann in der Erschöpfung.

Dennoch handeln wir dauernd so. Nicht nur, wenn wir mal wieder Überstunden schieben, statt zum Yoga zu gehen, oder wenn wir Stellen einsparen, obwohl Teams eigentlich entlastet werden müssten. Wir tun es auch, wenn es um den Respekt der planetaren Grenzen geht. Der Earth Overshoot Day, also der Weltüberlastungstag, ab dem wir Ressourcen verbrauchen, die die Erde in diesem Jahr nicht mehr regenerieren kann, ist jedes Jahr früher erreicht. In Deutschland verbrauchen wir mit unserem Lebensstandard aktuell, also im Jahr 2024, schon seit dem 2. Mai mehr natürliche Ressourcen, als das Jahresbudget hergibt. Betrachtet man den durchschnittlichen Standard aller Länder der Welt, ist der Stichtag der 1. August, von diesem Tag an lebt die Menschheit auf

Pump, also von den Ressourcen, die sie sich aus der Zukunft „ausleiht“.

Die Welt ist sich schon seit Jahren einig, dass das auf Dauer nicht gutgehen kann. 2015 stellten die Vereinten Nationen (UN) unter dem Titel *Transformation unserer Welt* die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung vor, die von allen 193 Mitgliedsstaaten unterzeichnet wurde. Kernstück der Agenda sind 17 gemeinsam erarbeitete Nachhaltigkeitsziele – die Sustainable Development Goals (SDG) – die bis 2030 erreicht werden sollen, um die Basis für eine faire Welt für alle zu schaffen, darunter: nachhaltig produzieren und konsumieren, Klimaschutz weltweit umsetzen, das Leben an Land und im Wasser schützen (siehe auch Kasten: „Die Sustainable Development Goals“).

**Warum fällt es Menschen so schwer, nachhaltig zu handeln?**

Näher gekommen sind wir den 17 – technisch durchaus erreichbaren – Nachhaltigkeitszielen in den vergangenen neun Jahren allerdings kein bisschen. Wie kann das sein, wenn sich doch alle einig sind? Warum gelingt es nicht, die globalen Handlungsmuster zu ändern? Und wie ließe sich das ändern? Diese Fragen haben sich vor gut fünf Jahren ein paar



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



Nachhaltigkeit ist wichtig, aber mühsam umzusetzen. Um das zu ändern, hat eine schwedische Initiative ein neues Kompetenzraster erarbeitet: das IDG Framework. Es soll Menschen helfen, notwendige Fähigkeiten für nachhaltiges Denken und Handeln zu entwickeln. Auch Personalentwicklung und Beratung können von dem Konzept profitieren.



Foto: Robert Leslie

„Die Inner Development Goals sind Skills, die uns helfen, effektiv mit komplexen Herausforderungen umzugehen.“

Daniel Hires, Vorstandsmitglied der IDG-Initiative.

Menschen in Schweden gestellt, von denen sich viele auch beruflich mit dem Ändern von Verhaltensmustern beschäftigen. Unter ihnen waren Psychologinnen, Unternehmensgründer, Wissenschaftler und Berater wie der Führungskräfteentwickler Jan Artem Henriksson, der die Kernfrage, zu der die Gruppe damals gelangt ist, so in Worte fasst: „Wenn wir Menschen uns offenbar selbst im Weg stehen: Wie müssen wir uns verändern, welche inneren Entwicklungsziele müssen wir erreichen, um nachhaltig denken und handeln zu können?“

Auf der Suche nach Antworten schlossen sich Henriksson und seine Mitstreiterinnen und Mitstreiter mit der gemeinnützigen schwedischen Exskäret-Stiftung und der Stockholm School of Economics zusammen. Gemeinsam starteten die Projektpartner eine Studie, für die rund 1.000 Interessierte aus Unternehmen, Beratung, Personalentwicklung und Universitäten – vor allem in Schweden, Europa und den USA – befragt wurden. Beteiligt waren und sind an dem Forschungsvorhaben auch internationale Veränderungsexperten wie der Theorie-U-Entwickler Otto Scharmer, der Aktionsforscher Peter Senge, der Entwicklungspsychologe Robert Kegan und Amy Edmondson, bekannt für ihre Forschung zur Bedeutung von psycholo-

gischer Sicherheit am Arbeitsplatz. Aus den Ergebnissen der Erhebung wurden, in Anlehnung an die SDG der UN, Ziele für die innere Entwicklung formuliert, sogenannte „Inner Development Goals“, kurz: IDG. Und die Menschen, die vor fünf Jahren damit begonnen hatten, der Frage nachzugehen, was auf der Ebene menschlichen Denkens und Handelns geschehen muss, damit nachhaltiges Verhalten wahrscheinlicher wird, bildeten die gemeinnützige IDG-Initiative, deren Geschäftsführer Jan Artem Henriksson heute ist.

### Fünf Dimensionen und 23 Skills für inneres Wachstum

Eigentlich beschreiben die Inner Development Goals keine Ziele, sondern Kompetenzen – Skills, die nachhaltiges Denken und Handeln, beispielsweise im Arbeitsleben, ermöglichen. Die Kompetenzen sind in einem Framework zusammengefasst, das als Open-Source-Projekt angelegt ist, also ständig weiterentwickelt werden kann und soll. In seiner ersten Version umfasst das Framework (siehe dazu auch Kasten: „Fünf Säulen für die Selbstentwicklung“) insgesamt 23 Kompetenzen, die sich auf fünf Dimensionen verteilen:

- ▶ **die Dimension Sein**, die die Beziehung zum eigenen Selbst beschreibt und in der Kapazitäten wie Offenheit, Selbstbewusstsein und das Vorhandensein eines inneren Kompasses eine Rolle spielen,
- ▶ **die Dimension Denken**, die kognitive Skills wie Perspektivwechsel, Komplexitätsbewusstsein und kritisches Denken umfasst,
- ▶ **die Dimension Beziehungen**, mit Kompetenzen, die uns die Fürsorge für uns selbst wie auch andere ermöglichen – etwa Empathie, Wertschätzung und Demut,
- ▶ **die Dimension Zusammenarbeit**, in der soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Vertrauen und ein inklusives Mindset auftauchen,
- ▶ **die Dimension Handeln**, die Fähigkeiten umfasst, die uns helfen, Veränderung voranzutreiben, etwa Ausdauer, Optimismus und Kreativität.

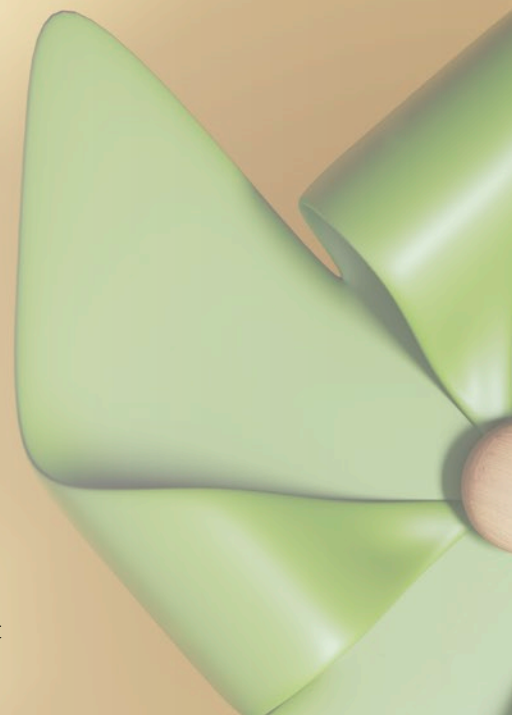
Die Vision dahinter: Wenn Menschen – am besten weltweit und kollektiv – die

## Ziele für eine nachhaltige Zukunft

### Die Sustainable Development Goals (SDG)

2015 wurden von den Vereinten Nationen (UN) **17 Nachhaltigkeitsziele** (Sustainable Development Goals, kurz: SDG) verabschiedet und von allen 193 UN-Mitgliedsstaaten unterzeichnet. Diese 17 SDGs waren in einem von den UN geführten Prozess von Vertreterinnen und Vertretern der Mitgliedsstaaten sowie der globalen Zivilgesellschaft auf Basis der Beschlüsse der Rio-Konferenz 2012 co-kreativ erarbeitet worden. Sie bilden den Kern der **Agenda 2030** für nachhaltige Entwicklung und umfassen unter anderem die Abschaffung der Armut, hochwertige Bildung und sauberes Wasser für alle, eine Reduzierung von Ungleichheiten und Maßnahmen zu Klimaschutz und nachhaltigem Städtebau. Mehr Infos: [sdgs.un.org/goals](https://sdgs.un.org/goals)

Quelle: [managerseminare.de](https://managerseminare.de)



23 Kompetenzen in den fünf Dimensionen entwickeln, wird dies dazu beitragen, dass die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN besser umgesetzt werden. Aber auch andere Herausforderungen werden sich leichter lösen lassen, sind die Menschen hinter den IDG überzeugt. So lässt sich beispielsweise auch mit den Disruptionen, für die die Künstliche Intelligenz (KI) sorgen wird, leichter umgehen, wenn man offen ist, aber auch kritisch denkt, einen inneren Werte-Kompass ausgebildet hat und an Perspektivwechsel gewohnt ist.

„Im Grunde geht es bei den IDG um Skills, die uns helfen, effektiv mit komplexen Herausforderungen umzugehen“, bringt Daniel Hires, Vorstandsmitglied der IDG-Initiative, den Nutzen auf den Punkt. Die Arbeit mit dem Framework sei für Organisationen daher auch über den Nachhaltigkeitsbereich hinaus interessant, meint Hires, der bei der IDG-Initiative unter anderem für Partnerschaften mit

## Inner Development Goals

### Fünf Säulen für die Selbstentwicklung



Das Framework der Inner Development Goals (IDG) beschreibt in fünf Dimensionen bzw. Säulen insgesamt **23 Kompetenzen, die nachhaltiges Denken und Handeln in Arbeit und Leben** ermöglichen sollen. Mit den Skills sollen sich die **Sustainable Development Goals (SDG)**, also die 17 von den Vereinten Nationen definierten Nachhaltigkeitsziele, besser erreichen lassen.

Das IDG-Framework wurde erstmals **2021** in Stockholm der Öffentlichkeit vorgestellt. Es ist als **Open-Source-Projekt** angelegt und soll ständig **weiterentwickelt** werden. Die **zweite Version** soll **2025** veröffentlicht werden.

Derzeit läuft dazu noch weltweit eine **Umfrage** mit einer einzigen Frage: Welche Kompetenzen fehlen im Framework bisher? Antworten können hier gegeben werden: [surveymonkey.com/r/SWQXX99](https://surveymonkey.com/r/SWQXX99)



Foto: Antoinette Beckert

„Die im IDG Framework definierten Skills sind weder vollständig noch evidenzbasiert. Doch sie machen die angestrebte innere Entwicklung handhabbar und befreien sie von jeglichem Romantikverdacht.“

Marlen Nebelung ist Co-Gründerin der Berliner Beratungsagentur PParts und hat zusammen mit Jörg Reckhenrich auch das IDG Business Hub Berlin gegründet.

Unternehmen verantwortlich ist, die mit den Inner Development Goals arbeiten wollen. Die Betriebe könnten, so Hires, orientiert am IDG-Framework, nicht nur ihre Nachhaltigkeitsbemühungen verbessern. „Sie können zum Beispiel auch ihre Mitarbeitenden empoweren oder ihre Kultur weiterentwickeln.“

So fanden die IDG beispielsweise beim Pharma-Konzern Novartis Eingang in eine umfassende Kulturtransformation, mit der ein neues, siloübergreifendes Mindset im Medizinunternehmen verankert werden sollte. Bei IKEA werden die Entwicklungsziele als Inspiration genutzt, um Learning & Development in einzelnen Unternehmensbereichen ganzheitlicher aufzustellen. Der schwedische Outdoor-schuh-Hersteller Icebug hat fast seine komplette Personalentwicklung um das Framework herum strukturiert, um den Mitarbeitenden zu vermitteln, dass es der Firma nicht auf die Profitmaximierung ankommt, sondern auf die langfristige Einbindung aller Stakeholder. Das Fährunternehmen Stena wiederum hat seine eigenen Unternehmenswerte in den IDG wiedererkannt und eine wachsende interne IDG-Community etabliert, in der die konkrete Umsetzung der Ziele diskutiert wird. Dazu gibt es Trainings, um Kompetenzlücken im Bereich aller IDG-Dimensionen zu schließen.

### Beispiel LBBW: Führungskräfteentwicklung entlang der IDG

In Deutschland hat zum Beispiel die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) das Konzept praktisch erprobt – und das mit wissenschaftlicher Begleitung. Weil Nachhaltigkeit sowohl unternehmensintern als auch im Geschäft mit den Kunden und Kundinnen immer wichtiger wurde, hat der Personalbereich 2023 eine IDG-Lernreise für Führungskräfte konzipiert. Die Führungskräfte sollten erproben, ob ihnen das Raster hilft, nachhaltiger zu denken und zu handeln. Die Idee dahinter: Durch Entwicklung der entsprechenden Haltung und Kompetenzen fällt es leichter, gesetz-

liche Vorgaben und Berichtspflichten – wie die neue europäische Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die Unternehmen zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen verpflichtet – sowohl intern als auch mit Kundenorganisationen umzusetzen.

Mit der Beratungsfirma PParts wurde ein Lernpfad entwickelt, der Führungskräfte für die IDG sensibilisieren und ihr Führungsverständnis erweitern sollte. Das „IDG Foundation Program“, das etwa 50 repräsentativ ausgewählte Führungskräfte durchliefen, umfasste vier digitale Selbstlern-Module, in denen alle fünf Dimensionen erklärt und mit kleinen Übungen greifbar gemacht wurden. Dazu kamen drei digitale Workshops, in denen gemeinsam überlegt und ausprobiert wurde, wie sich die Nachhaltigkeitsziele im Führungsalltag umsetzen lassen und welche besonders relevant sind. Moderiert wurde das Programm von PParts-Partnerin Marlen Nebelung und ihrem Kollegen Jörg Reckhenrich. Nebelung berichtet, dass es überraschend gut ankam. „Wir wurden von den Verantwortlichen darauf vorbereitet, auf Vorbehalte zu stoßen, doch bei gut der Hälfte der Teilnehmenden hat der Workshop einen Nerv getroffen“, so die Beraterin. Der wissenschaftlichen Evaluation der Quadriga-Hochschule, die den Prozess begleitete, zufolge fanden sogar 95 Prozent der Führungskräfte den Inhalt des Programms für ihre Leadership-Praxis relevant. Am meisten konnten sie offenbar von den Inhalten der ersten IDG-Säule (Dimension „Sein“) profitieren: 67 Prozent stuften unter anderem den Raum für Reflexion, den sie hier bekamen, als wichtig ein. Dahinter folgten die Dimensionen „Zusammenarbeit“ und „Handeln“. Die große Mehrheit befürwortete auch eine weitere Nutzung des Ansatzes in der Führungskräfteentwicklung. „Die IDG machen die angestrebte innere Entwicklung handhabbar und befreien sie von jeglichem Romantikverdacht“, erklärt sich Nebelung den Zuspruch der Banker und Bankerinnen. Die fünf Säulen sind



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
managerseminare.de/MS318AR07

Tutorial



# Inner Development via KI: Von der Haltung zur Handlung

**Die Inner Development Goals (IDG) beschreiben 23 Kompetenzen, die uns helfen sollen, nachhaltiges Denken und Handeln zur Gewohnheit zu machen. In allen Dimensionen lässt sich die innere Entwicklung spielerisch einfach anstoßen, und zwar mit ChatGPT & Co. Fünf Vorschläge für passende Prompts zu allen Dimensionen des IDG-Framework von Neurodidaktiker Franz Hütter.**

## 1. Dimension: Sein – Die Beziehung zu sich selbst

Hier geht es um die Entwicklung und Vertiefung der Beziehung zu den eigenen Gedanken, Gefühlen und dem eigenen Körper, die uns hilft, präsent und fokussiert zu bleiben sowie mit Komplexität umzugehen. Die Skills dafür:

- ▶ Innerer Kompass – ein tief verankertes Gefühl für die eigene Verantwortung für das Wohl des größeren Ganzen, sowie entsprechende Werte.
  - ▶ Integrität und Authentizität – die (Selbst-)Verpflichtung und Fähigkeit, aufrichtig, ehrlich und integer zu handeln.
  - ▶ Offenheit und Lernbereitschaft – Neugier und die Bereitschaft, sich verletzlich zu zeigen und sich auf Veränderungen einzulassen.
  - ▶ Selbsterkenntnis – bereit und fähig sein, die eigenen Gedanken, Gefühle und Wünsche zu reflektieren und zu regulieren.
  - ▶ Gegenwärtigkeit – offen und präsent sein, ohne zu urteilen.
- Der passende Prompt für die KI: „Agiere als mein innerer Mentor. Welche Fragen soll ich mir stellen, um mehr Klarheit über meine Werte, Ziele und Lebensaufgaben zu bekommen?“

## 2. Dimension: Denken – kognitive Fähigkeiten

Um gute Entscheidungen treffen zu können, sollten wir Informationen bewerten, Perspektiven wechseln und Zusammenhänge begreifen können. Die Skills dafür:

- ▶ Kritisches Denken – Ansichten, Fakten und Vorhaben kritisch überprüfen können.
  - ▶ Bewusstsein für Komplexität – ein Verständnis für komplexe und systemische Wechselwirkungen haben.
  - ▶ Perspektivwechsel – Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und bearbeiten können.
  - ▶ Sinnstiftung – Zusammenhänge sehen, Unbekanntes strukturieren und Geschichten bewusst gestalten können.
  - ▶ Langfristige Orientierung und Visionen – langfristig denken und bewegende, umfassende Zukunftsbilder entwickeln können.
- Der Prompt für die KI: „Soll ich X oder Y wählen? Welche Perspektiven und Werte spielen bei der Entscheidung eine Rolle? Hinterfrage die Annahmen kritisch!“

## 3. Dimension: Beziehung – Fürsorge für andere und die Welt

Nachhaltige Systeme und Gesellschaften zu schaffen, gelingt besser, wenn wir mit anderen in guter Verbindung stehen. Die Skills dafür:

- ▶ Wertschätzung – mit Respekt, Dankbarkeit und Freude auf die Welt und andere reagieren können.
- ▶ Verbundenheit – das starke Gefühl haben, Teil eines größeren Ganzen zu sein.

- ▶ Bescheidenheit – sich selbst nicht wichtiger nehmen als die Erfordernisse der Situation.
  - ▶ Einfühlungsvermögen und Mitgefühl – anderen, der Natur und sich selbst empathisch begegnen und auf Leiden reagieren können.
- Der Prompt für die KI: „Ich möchte meine Beziehung zum Kollegen Z verbessern. Welche Fragen könnte ich ihm stellen, um besser in Kontakt zu kommen?“

## 4. Dimension: Zusammenarbeit – soziale Kompetenzen

Weil wir nur gemeinsam weiterkommen, sollten wir lernen, Menschen mit unterschiedlichen Werten und Kompetenzen einzubeziehen, ihnen Raum zu geben und einander zu verstehen. Die Skills dafür:

- ▶ Kommunikationsfähigkeiten – zuhören, echte Dialoge anstoßen, die eigene Meinung angemessen vertreten und Konflikte auflösen können.
  - ▶ Mitgestaltungsfähigkeiten – mit anderen Stakeholdern zusammenarbeiten und psychologische Sicherheit dafür schaffen können.
  - ▶ Inklusive Denkweise und interkulturelle Kompetenz – Diversität feiern und Menschen mit anderen Ansichten und/oder anderer Herkunft integrieren können.
  - ▶ Vertrauen – Vertrauen zeigen und vertrauensvolle Beziehungen pflegen können.
  - ▶ Mobilisierungsfähigkeiten – andere inspirieren und für gemeinsame Ziele begeistern können.
- Der Prompt für die KI: „Analysiere anhand dieser E-Mail meinen Kommunikationsstil. Wie kann ich klarer/besser/empathischer kommunizieren?“

## 5. Dimension: Handeln – Wandel vorantreiben

Um Dinge zu verändern, ist Umsetzungskompetenz nötig, die alte Muster durchbrechen und neue Chancen erschließen kann. Die Skills dafür:

- ▶ Mut – für Werte eintreten, entschlossen handeln und, falls nötig, den Status quo infrage stellen können.
  - ▶ Kreativität – originelle Ideen und innovative Lösungen entwickeln und konventionelle Muster durchbrechen können.
  - ▶ Optimismus – Hoffnung und Zuversicht vermitteln und ein positives Bild sinnvoller Veränderung zeichnen können.
  - ▶ Beharrlichkeit – engagiert und geduldig dranbleiben, auch wenn es mal länger dauert.
- Der Prompt für die KI: „Hast du Ideen, was ich tun kann, wenn mir die Erhaltung der Artenvielfalt wichtig ist?“



Quelle: managerseminare.de; Original-Framework der IDG (innerdevelopmentgoals.org/framework/); KI-Tipps von Franz Hütter (brain-hr.de); Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

## IDG Summit 2024

### The Space In Between ...

... ist das Motto des diesjährigen IDG Summits, der vom **16. bis 18. Oktober 2024** stattfindet. Das Motto umschreibt die fehlende Verbindung zwischen innerem Wachstum und äußerer Veränderung, steht aber auch für den Ort, an dem gemeinsame Ideen entstehen sollen: in **Stockholm und virtuell**. Beiträge kommen aus **Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Lehre und Kunst**, prominentester Redner ist Harvard Professor Robert Kegan. Mehr Infos: [innerdevelopmentgoals.org/events/summit2024/](https://innerdevelopmentgoals.org/events/summit2024/)



Foto: Iris Teicher

ihrer Ansicht nach als Raster sehr gut nachvollziehbar: Von der ersten Säule, in der sozusagen ein stabiler Ausgangspunkt im eigenen Selbst etabliert wird, führt dieser Weg über den Aufbau kognitiver, kommunikativer und kollaborativer Kompetenzen bis hin zur Fähigkeit, in Unternehmen oder Gesellschaft konkrete Dinge umzusetzen. Auch deshalb hat sie 2023 mit Reckhenrich das IDG Business Hub Berlin gegründet.

#### Die Skills im IDG-Framework: alt, aber anschlussfähig

Gleichzeitig sieht Nebelung am Modell auch kritische Aspekte. „Die 23 definierten Skills sind weder vollständig noch evidenzbasiert“, stellt die Beraterin mit Verweis auf die schmale Datenbasis der Ausgangsstudie fest. Zudem sind die 23 definierten Skills komplex und damit nicht einfach vermittelbar. Deshalb stellen sie und Reckhenrich eher die fünf Dimensionen in den Fokus und thematisieren nicht zwingend alles, was in den Säulen steht, wenn sie im Unternehmenskontext arbeiten. Ihrer Ansicht nach wäre es sinnvoll, mehr auf Konzepten aufzusetzen, mit denen es schon jahrzehntelange Erfahrungen gibt, zum Beispiel, auf Ansätze aus der Positiven Psychologie oder dem Bereich der Nachhaltigen Bildung (BNE), zu dem es viele Überschneidungen gibt.

Auch auf vielen anderen etablierten Modellen hätten die IDG aufsetzen können.

So sind viele der Kompetenzen identisch in zahlreichen Future-Skills-Frameworks zu finden, merkt Katja Königstein an, die sich in einer Challenge der Corporate Learning Community (CLC) intensiver mit dem IDG-Ansatz beschäftigt hat. Auch die Tools – unter ihnen zum Beispiel Achtsamkeit und Gewaltfreie Kommunikation –, die zum Aufbau der verschiedenen Skills empfohlen werden, sind alles andere als neu, betont die langjährige Online-Trainerin und Beraterin für Team- und Organisationsentwicklung: „Die IDG bringen zusammen, was schon lange da ist.“

Also alles kalter Kaffee? Sicher nicht, denn das Zusammenbringen gelingt dem Konzept sehr gut, findet Königstein. Die Expertin für KI in KMUs und Organisationen findet es wichtig, dass die IDG-Initiative ein sinnvolles und notwendiges Thema so aufgezogen hat, dass es auch Menschen aus dem Management anspricht. „Inklusive Gala-Events mit Abendkleid und ein bisschen Feenstaub“, ergänzt sie augenzwinkernd mit Blick auf den IDG Summit, der schon zweimal in festlichem Ambiente in Stockholm stattgefunden hat. Zusammen mit der ansprechenden visuellen Aufbereitung, für die der gleiche schwedische Grafiker gewonnen werden konnte, der auch schon die SDG gestaltet hat, wird die Forderung nach mehr innerer Arbeit sozusagen salonfähig.

#### Inneres Wachstum ist auch für zukunftsfähiges Lernen wichtig

Die so geschaffene Anschlussfähigkeit erleichtert auch die überfällige Verknüpfung von innerer Entwicklung mit zukunftsfähiger Arbeit, findet Iris Teicher, die 2023 den deutschen IDG Learning Hub (siehe „Mehr zum Thema“) gegründet hat. „Um Herausforderungen wie die digitale Transformation oder KI zu meistern, brauchen wir die untrennbare Verbindung zwischen persönlichen und beruflichen Kompetenzen“, ist Teicher überzeugt, die lange eine Hochschule geleitet hat und heute als Beraterin, Scientific Trainerin und Coach Entwicklungen begleitet. Für sie sind die IDG ein hervorragender Rahmen, um den ganzen Menschen mit seiner Entwicklung im Business zu verankern.

„Mitarbeitende brauchen für die Bewältigung der digitalen Transformation neben kognitiven Kompetenzen auch Kompetenzen, die ihnen helfen, Verunsicherung auszuhalten und ins Handeln zu kommen. Daran erinnern die Inner Development Goals.“

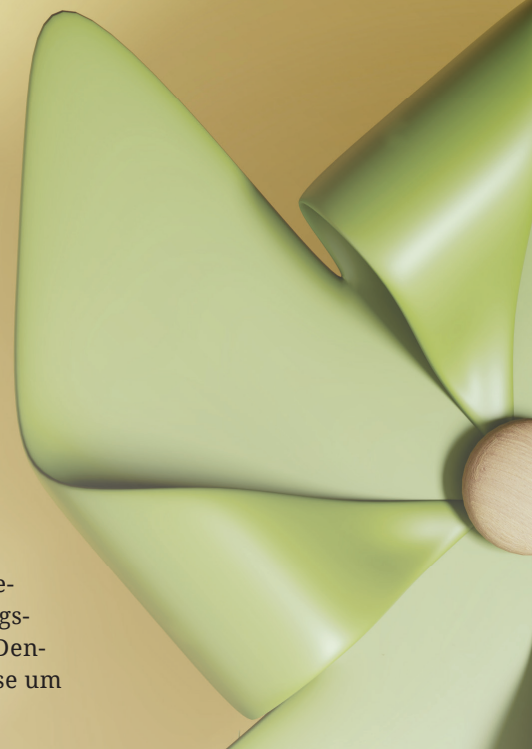
Iris Teicher ist Beraterin für das IDG-Framework Transformational Skills für Nachhaltigkeit, Gründerin des IDG Learning Hub sowie systemischer Coach.



Im neuen Learning Hub soll die Bedeutung des inneren Wachstums für zukunftsfähiges Lernen und Arbeiten ausgeleuchtet werden, beispielsweise durch Online-Events. Jüngst referierte Lernexperte Franz Hütter gemeinsam mit dem Transformationsberater Stefan Burges im Hub darüber, was menschliche Intelligenz von künstlicher unterscheidet – und wie sie sich mit den IDG stärken lässt. „Wir Menschen können zum Beispiel besser große Zusammenhänge sehen und Störungen intuitiv verarbeiten“, erklärt Hütter. Die entsprechenden Fähigkeiten lassen sich durch Coaching oder Selbstreflexion gezielt entwickeln, unterstreicht der promovierte Naturwissenschaftler. Das IDG-Framework liefere dafür vielfältige Lernzugänge. „Es balanciert ganz selbstverständlich kognitive Aspekte mit emotionalen, sozialen und kollaborativen

Elementen“, freut sich der Neurodidaktiker Hütter – der weiß, wie Methodenvielfalt das Lernen erleichtert.

Die Breite des Konzepts mit seinen fünf Dimensionen ist nach Ansicht von Teicher zudem hilfreich für die Planung von Maßnahmen zur Personalentwicklung – etwa für die Digitale Transformation. „Das IDG-Framework erinnert daran, dass Mitarbeitende neben kognitiven Kompetenzen auch Kompetenzen brauchen, die ihnen helfen, Verunsicherung auszuhalten und ins Handeln zu kommen“, gibt die Organisationsberaterin ein Beispiel. Qualifizierungsmaßnahmen aus der Dimension „Denken“ werden demnach idealerweise um



## ENTWICKLUNG IST NICHTS FÜR FEIGLICHE

In einer Welt, in der sich das Tempo und die Komplexität der Herausforderungen ständig erhöhen, reichen neue Tools oder Methoden längst nicht aus, um erfolgreich und nachhaltig zu bestehen. Was wir mehr denn je brauchen, ist eine innere Entwicklung – als Menschen, als Führungskräfte, in unseren Teams und in unseren Unternehmen.

Ein weit verbreitetes Missverständnis ist die Annahme, dass Konzepte wie New Work, Agilität oder die 4-Tage-

Woche uns fit für die Zukunft machen. Die Wahrheit ist, dass diese Konzepte Ausdruck eines geglückten Transformationsprozesses sind – oder nur eine kurze Episode bleiben, wenn die innere Entwicklung nicht gelingt. Dieser innere Prozess erfordert ein starkes Commitment, viel Ausdauer und Begleitung. In einer schnelllebigen und getriebenen Welt erscheint es uns als „Luxus“, nach innen zu schauen und alte Gewissheiten zu hinterfragen. Und zusätzlich braucht es auch die

Bereitschaft, sich wirklich verändern zu wollen. Die Frage in beiden Fällen ist: Können wir es uns leisten, dies nicht zu tun?

Innere Entwicklung bedeutet, unsere Glaubenssätze zu überdenken, bewährte „Erfolgsrezepte“ loszulassen, Sicherheit aufzugeben und die Komfortzone zu verlassen. Das ist keineswegs leicht, aber der einzige Weg, um persönlich zu wachsen und in der Zukunft erfolgreich und wirksam zu sein.



Telefon +49 661 934140

info@neuland-development.de

www.neuland-development.de





## Mehr zum Thema

### ► **Stephan Grabmeier: Wir brauchen inneres statt äußeres Wachstum.**

[managerseminare.de/MS296AR09](https://managerseminare.de/MS296AR09)

In seinem Meinungsbeitrag in der Rubrik „Speakers Corner“ verdeutlicht Grabmeier, warum Führungskräfteentwicklung entlang der Inner Development Goals entscheidend dazu beitragen kann, ein nachhaltiges Bewusstsein bei Entscheiderinnen und Entscheidern zu verankern.

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

[managerseminare.de/MS285AR03](https://managerseminare.de/MS285AR03)

In seinem Fachbeitrag geht Lernforscher Jan Foelsing der Frage nach, welche Kompetenzen wir in Zukunft brauchen – und wie sich das nötige Up- und Reskilling der Arbeitnehmenden gestalten lässt. Inklusive 10-Punkte-Plan für den Einstieg in den Kompetenzaufbau.

### ► **Nikola Jurisic: Orienting inner development in organisations.**

[bit.ly/45McSjX](https://bit.ly/45McSjX)

In dem Whitepaper, das von der IDG-Initiative gemeinsam mit Verantwortlichen aus beteiligten Partnerunternehmen geschrieben wurde, wird dargestellt, wie die Firmen IKEA, Google, Stena, Ericsson und Icebug das IDG-Framework in ihrer Personal- und Kulturentwicklung umgesetzt haben.

### ► **Der deutsche IDG Learning Hub**

[innergoals.de](https://innergoals.de)

Der deutsche IDG Learning HUB ist 2023 aus Net of Brains, dem Alumni-Netzwerk ausgebildeter Scientific Trainer, entstanden und seitdem als offizieller IDG-Hub anerkannt. Er versteht sich als Zukunftslabor für eine zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung.

denden, ruhig auch bei sich selbst kritisch hinzuschauen. „Die IDG helfen uns, die wir ja alle ein eigenes Steckenpferd haben, im Sinne der Qualitätskontrolle das eigene Angebot auszubalancieren“, so der Trainerausbilder. Einfache Lösungen nämlich gibt es nicht mehr in einer Welt voller komplexer Herausforderungen. Und die wollen auch die IDG nicht liefern, indem sie die Verantwortung fürs System ans Individuum delegieren, erklärt Neurodidaktiker Hütter: „Der Ansatz bringt Individuum und System so zusammen, dass sinnvolle Reibung entsteht.“ Die IDG machen seiner Ansicht nach griffig deutlich, dass viel ineinandergreifen muss, damit Menschen nachhaltig denken und in Gemeinschaft handlungsfähig werden können.

Aus Sicht von Marlen Nebelung reicht das allein allerdings nicht aus, um das Individuum zu entlasten. „Der Systembezug muss explizit hergestellt werden“, findet die PParts-Inhaberin. Sie rät dazu, die IDG in ein Kulturthema einzubinden und sie in das einzuweben, was im Unternehmen schon da ist – die Entwicklungsziele also zum Beispiel in Kompetenzmodelle einzuarbeiten oder sie als Leitfaden für die Führungskräfteentwicklung zu etablieren. „Ohne den Kulturbezug könnte schnell der Eindruck entstehen, das Individuum soll richten, was die Organisation nicht hinbekommt“, so die Psychologin.

Auch den Müttern und Vätern der IDG selbst ist es sehr wichtig, den Eindruck zu widerlegen, dass individuelles inneres Wachstum sozusagen die Welt retten soll. Für sie sind die innere und äußere Entwicklung zwei Seiten einer Medaille, die sich nicht getrennt betrachten lassen. „Im Fokus steht nicht nur die persönliche Veränderung, sondern die Veränderung von Organisationen und Institutionen, die so angestoßen wird“, erklärt IDG-Vorstandsmitglied Hires. Und wenn persönliches und kollektives Wachstum als untrennbar verbunden erlebt werden, könnte möglicherweise irgendwann sogar eine Systemveränderung möglich sein, so die Hoffnung der Initiative. Im Moment sollen die IDG jedoch erst einmal einen globalen Dialog dazu eröffnen.

Trainings ergänzt, die den Dimensionen „Sein“, „Beziehung“ und „Handeln“ zugeordnet werden können.

### Individuelle Veränderung reicht nicht, das System muss mitziehen

Die IDG liefern auch ein Raster, um Beratungsangebote besser zu beurteilen, beschreibt Hütter einen weiteren Vorteil. „Bequeme, marktgängige Verkürzungen lassen sich damit durchschauen“, erklärt er – und rät Beratenden und Weiterbil-

*Sylvia Lipkowski*



Der Berufsverband  
für Training, Beratung  
und Coaching

[www.bdvt.de](http://www.bdvt.de)

# Zukunft Personal Europe

Wir sind Aussteller bei der Zukunft Personal Europe,  
Halle 5.1, Stand L49

10. – 12.09.2024 in Köln



## Unsere Speaker auf unserem SpeakerPoint

Täglich in der Zeit von 10:00 – 16:00 Uhr triffst du unsere Expert:innen zur vollen Stunde auf unserem Stand. Komm gerne vorbei.



Katharina  
Gilleßen



Gunnar  
Haberland



Jürgen  
Eisserer



Martin Uhl und  
Annette Krumreihn



Linda  
Dahm



Markus  
Frank-Schagerl



Dr. Robert  
Jakimovski



Caroline  
Lichner



Dirk  
Scheffer



Katrin  
Fehlau



Christian  
Blei



Timothy  
Tasch



Caroline  
Solewjew



Imre Marton  
Remenyi



Daniela  
Steiner



Dr. Stephen  
Wagner



Monika  
Keil

Das komplette  
Programm  
findest du hier



schlauer



lernen

## Intelligenz ist nicht genug

**Henning Beck erklärt, warum wir mit Intelligenz allein nicht weiterkommen.**

Wenn es eine Kennzahl für die Güte des menschlichen Denkens gibt, dann ist es die Intelligenz. Kein Persönlichkeitsmerkmal ist besser untersucht, nichts sagt den späteren Erfolg im Leben (gesundheitlich, finanziell, emotional) besser vorher, keine kognitive Eigenschaft ist stabiler als die Intelligenz. Es dauert zwar gute zwanzig Jahre, bis das persönliche Intelligenzniveau maximal geworden ist. Danach bleibt es aber für viele Jahrzehnte konstant, wenn man sich nicht allzu ungesund ernährt und auf sein Gehirn ein bisschen achtgibt.

Und doch: Intelligenz allein reicht nicht aus, um zu beurteilen, ob jemand clever denken kann. Schließlich beschreibt Intelligenz die Fähigkeit, Probleme effizient zu lösen. Intelligente Gehirne denken deswegen besonders wenig, weil energiesparend. Kurz gesagt: Intelligent ist man dann, wenn man schnell und fehlerfrei die eine richtige Lösung für ein Problem findet. Genau so sind Intelligenztests konzipiert: Es wird eine Aufgabe gestellt, die eine (und zwar nur eine) richtige Lösung hat. Wer am schnellsten darauf kommt, bekommt die meisten Punkte (den höchsten IQ). Es wird jedoch gerade nicht abgefragt, auf neue Lösungen zu kommen, die Regeln zu brechen, zu hinterfragen oder neue Wege zu gehen. „Erfinde mal einen IQ-Test für deinen Nachbarn!“ oder „Wie verdoppelt man den Radverkehr in Hamburg?“ sind gerade keine Aufgaben eines Intelligenztests.

Was in Diskussionen über das Thema Intelligenz deswegen oftmals vergessen wird: Intelligenz beschreibt nur einen Teilbereich unseres Denkens. Stattdessen verwendet man den Intelligenzbegriff oft synonym zu „Denkfähigkeit“. Dabei sind wir auch kreativ, empathisch oder kommunikativ. All diese Fähigkeiten haben mit dem eigentlichen Intelligenzbegriff nur wenig zu tun. Okay, ein Mindestmaß an Intelligenz muss man

mitbringen, um auch in anderen Denkkategorien zu brillieren. Aber doppelt so intelligente Menschen sind nicht zwangsläufig doppelt so empathisch. Man kann auch ein inselbegabter Nerd mit einem IQ von 190 sein – das heißt noch lange nicht, dass man dann auch gut denken kann.

Weil gerade die Fähigkeit, seine Denkmuster zu hinterfragen und nicht nur zu optimieren (sprich: intelligent zu sein), in der heutigen Zeit so wichtig ist, wurde in der aktuellen PISA-Studie genau danach gefragt, wie kreativ man in der Schule sein muss. Gerade mal 59 Prozent der Befragten sagte, dass Kreativität in der Schule geschätzt wird. Wie traurig ist das für ein Land, das von den Ideen seiner Menschen lebt?

Was wir brauchen, sind weniger Testknacker, die darauf getrimmt werden, die richtige Lösung zu finden, sondern Menschen, die auch zehn Jahre nach ihrem Abschluss auf findige Lösungen kommen. Mein Chemielehrer brachte uns genau das bei. Er sammelte im Winter Wasserproben aus Pfützen und ließ uns tags darauf berechnen, wie viel Streusalz ein Laster am Vorabend abgeworfen haben musste. Er sammelte in der Nacht die Reste von Benzin aus den Zapfpistolen, damit wir am nächsten Tag analysieren konnten, was er sich da gemopst hatte. Wir bekamen Probleme vor die Nase gesetzt, die wir mit eigenen Ideen lösen konnten. Wir stellten neue Substanzen her und sprengten ein Loch in den Schulhof. Wir büffelten nicht für einen Abschlusstest, sondern lernten, unser Gehirn zu benutzen und gewohnte Pfade zu verlassen. Denn genau diese Fähigkeit ist mindestens so wichtig wie Intelligenz. Intelligente Menschen verschieben schließlich gerade nicht die Grenzen der Menschheit. Sie akzeptieren sie und wenden sie fehlerfrei an. Wie langweilig wäre das bloß.

*Henning Beck*



Foto: Marc Fippel

**Henning Beck** ist Neurowissenschaftler, und zwar einer der verständlichen. In Vorträgen und Seminaren vermittelt er die spannenden Themen des Gehirns. Sein aktuelles Buch heißt „12 Gesetze der Dummheit“. Kontakt: [henning-beck.com](http://henning-beck.com)



Foto: KLU/Christian Schwarzer



## Prisca Brosi HR-Professorin mit Fokus auf Emotionen

**Dr. Prisca Brosi** ist Associate Professor für Human Resource Management an der Kühne Logistics University (KLU) in Hamburg. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit dem Einfluss von Emotionen auf Führung, New Work und den Arbeitserfolg. Kontakt: [bit.ly/3WD3gEY](https://bit.ly/3WD3gEY)

- Meine beruflichen Stationen:** Ich habe Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Karlsruhe studiert – mit Vertiefung in Finanzierung und Logistik. Nach einem dreijährigen Zwischenstopp als Beraterin bei der Boston Consulting Group habe ich an der Technischen Universität München zu positiven Emotionen in Unternehmen promoviert und im Anschluss daran zu Innovation, Organisation und Führung habilitiert.
- 
- Das wollte ich auch mal werden:** Architektin (aber: zu wenig Freiheitsgrade) und Industriedesignerin (ironischerweise war mir die Ausbildungszeit damals zu lang). Irgendwann habe ich verstanden, dass ich Kreativität auch in Lösungsfindung übersetzen kann.
- 
- Diese berufliche Herausforderung würde mich reizen:** Professorin sein! Ich finde meinen Beruf immer wieder reizvoll, weil ich mich interdisziplinär herausfordern kann, in sehr unterschiedliche Richtungen weiterentwickeln kann und ständig neue Impulse bekomme.
- 
- Wen ich gern beraten oder trainieren würde:** Jedes Unternehmen, das verstanden hat, dass soziale Nachhaltigkeit eine Voraussetzung für unternehmerisches Handeln ist – und keine optionale Nebenbedingung.
- 
- Mein Arbeitsplatz ist:** Messy, weil ich meine Prioritäten eindeutig auf andere Aktivitäten lege.
- 
- Ich verpasse niemals:** Die Bahn, die Gelegenheit zu lachen und gutes Essen.
- 
- Als Nächstes lerne ich:** Surfen und Gelassenheit.
- 
- So muss eine Führungskraft sein, damit ich ihr folgen würde:** Spannende Frage, denn Professoren sind notorisch schwer zu führen (Leading academics is like herding cats). Für mich ist Transparenz wichtig. Und, dass eine Führungskraft gleichzeitig hohe Ansprüche setzen und menschlich sein kann. Meine Führungskraft sollte „Radical Candor“ von Kim Scott gelesen haben.
- 
- Mein Arbeitsmotto:** Schlechte Ergebnisse machen keinen Spaß, und die besten Ergebnisse entstehen, wenn der Weg dahin Spaß macht (weil die Aufgaben spannend sind und man mit coolen Menschen zusammenarbeitet).
- 
- Diese Diskussion über die Arbeitswelt regt mich auf:** Diskussionen um Generationenunterschiede finde ich anstrengend, weil die empirische Bestätigung für diese Unterschiede sehr dünn ist und wir durch die Ignoranz der Fakten Vorurteile stärken.

# Neue Bücher zum Thema New Work

Die Zeiten, in denen unter „New Work“ entweder gleich die Abschaffung ganzer Führungsebenen oder nur die Bereitstellung von Obstkörben und die Aufstellung von Kickertischen verstanden wurde, sind längst vorbei. Doch was braucht es wirklich, um Mitarbeitende im Sinne von New Work zu motivieren, zu rekrutieren und an Unternehmen zu binden? Drei neue Bücher liefern Antworten.



**Philipp Hacker-Walton, Georg Grund-Groiss: Wenn New Work auf No Work trifft.** 128 Seiten, Braumüller 2023, 22 Euro.

Testgelesen von Manuela Morelli

Das Buch „Wenn New Work auf No Work trifft“ von Philipp Hacker-Walton und Georg Grund-Groiss bietet eine gesellschaftspolitische und philosophische Reflexion über das Generationendrama der Arbeit, das nach Ansicht der Autoren sowohl den Wohlstand als auch den Zusam-

menhalt unserer Gesellschaft gefährdet. Kapitel 1 beleuchtet das Paradoxon des kulturellen Wandels in der Arbeitswelt, in der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht länger „Untertanen“ sein wollen, aber als Kunde König sind. Kapitel 2 untersucht die tieferen Ursachen und Bedeutungen der New-Work-Bewegung und ihre Widersprüche, die anhand eines Praxisberichts aus der Gastronomiebranche veranschaulicht werden. Kapitel 3 enthüllt die Träume junger Menschen von schnellem Geld und Status sowie

Testgelesen  
von:



Manuela Morelli



Dr. Borris Orlikowski



Désirée Riege

**Manuela Morelli** ist als betriebliche Mentorin und Coach tätig und arbeitet mit Frauen in anspruchsvollen und verantwortungsvollen Positionen zusammen. Mit ihrer Firma Fragepunkt hat sie sich vollständig dem #Female-Shift verschrieben, indem sie Frauen u.a. zu mehr Sichtbarkeit in Gesellschaft und Unternehmen verhilft. Kontakt: [fragepunkt.ch](http://fragepunkt.ch)

**Dr. Borris Orlikowski** ist promovierter Organisationsentwickler und zertifizierter Coach. Er unterstützt Unternehmen darin, Prozesse, Menschen und Technik fachbereichsübergreifend aufeinander abzustimmen. Ferner übernimmt er strategische Projekte mit Fokus auf nachhaltige sowie kontinuierliche Verbesserung (KVP). Kontakt: [consibo.de](http://consibo.de)

**Désirée Riege** ist Führungskraft in einem Automobilkonzern. Als an der EBS Universität in Oestrich-Winkel ausgebildete Systemische Coach sowie Executive Coach begleitet sie Menschen und Führungskräfte bei den aktuellen Herausforderungen in einem wirksamen als auch gesunden Sinne erfolgreich zu sein. Kontakt: [linkedin.com/in/desiree-riege](https://www.linkedin.com/in/desiree-riege)

eine verbreitete Anti-Arbeitsmarkthaltung. Kapitel 4 befasst sich mit der problematischen Dimension der Kultur des Zugangs zu Versicherungsleistungen, die von Arbeitnehmern als Pausenraum und von Unternehmen als Anspruch auf Unterstützung genutzt werden. Kapitel 5 widmet sich den neuen Beziehungsdynamiken auf dem Arbeitsmarkt, wobei die Autoren vom „Liebeskummer“ in den Betrieben sprechen und am Beispiel einer Dorfschmiede Hoffnung auf neue Arbeitsbeziehungen aufzeigen. In den Kapiteln 6 und 7 stellen die Autoren den Leserinnen und Lesern ein von ihnen entwickeltes Konzept vor, das die Arbeitsgesellschaft neu interpretiert und trotz Personalmangels neue Motivationsquellen schaffen soll. Der Personalmangel wird dabei als Katalysator für eine gerechtere Arbeitsgesellschaft verstanden.



**Andreas Dolle, Ulrike Dolle:**  
**Megatrend New Work.** 284 Seiten,  
ADM 2023, 28,90 Euro.

Testgelesen von Borris Orlikowski

Das Buch „Megatrend New Work“ von Andreas Dolle und Ulrike Dolle erhebt den Anspruch, den Arbeitsalltag strategisch zu revolutionieren, um in naher Zukunft das volle Potenzial der Mitarbeitenden und des Unternehmens freizusetzen. Nach der Lektüre soll es möglich sein, zum Thema „New Work“ auf Augenhöhe ins Gespräch gehen zu können. Dazu spricht das Autorenpaar seine Leserinnen und Leser mit einem vertraulichen „Du“ an und möchte so ein Eintauchen in die Erfahrungswelt von New Work ermöglichen. Nach einer kurzen Einleitung und Gebrauchsanweisung für das Buch folgen sechs in etwa gleich lange Kapitel zum Thema „New Work“. Auf sieben Thesen zur Zukunft der Arbeit folgen Begriffe und Konzepte, die aus Sicht der Autoren für das Verständnis von New Work wichtig sind. Anschließend werden Themen für den hybriden Arbeitsalltag sowie Chancen und Risiken einer hybriden Arbeitswelt behandelt. Jedes Hauptkapitel endet mit

einheitlich gestalteten offenen Fragen zur Reflexion (z.B. „Welche Themen waren für dich besonders wichtig?“) und einer Bewertungsmatrix, gegliedert nach Wichtigkeit und Zufriedenheit.



**Dominique Trott: New Work fängt bei dir selbst an!** 156  
Seiten, Haufe 2024, 29,99 Euro.

Testgelesen von Désirée Riege

Dominique Trott beginnt ihr Buch mit einem Zitat von Goethe: „Was immer Du tun kannst oder träumst, es zu können, fang damit an.“ In diesem Sinne ermutigt die Autorin die Leserinnen und Leser gleich am Anfang dazu, die eigene Arbeitswelt aktiv zu gestalten. Ihr Buch zeichnet sich durch die Rückbesinnung auf die ursprünglichen Werte von New Work aus – New Work als persönliche Angelegenheit, die über oberflächliche Trends wie Homeoffice und flexible Arbeitszeiten hinausgeht. Mit dem Fokus auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative werden die Leserinnen und Leser eingeladen, sich auf ihre eigene „Reise nach New Work“ zu begeben. Das Besondere daran ist, dass die Autorin auf diesem Weg nicht nur durch ihre Erfahrungen unterstützt, sondern vor allem durch viele praktische Übungen und Reflexionsaufgaben (z.B. Stärkenradar), die zur aktiven Gestaltung der eigenen Arbeitswelt anregen und konkrete Impulse für die berufliche Weiterentwicklung bieten, zum Nachdenken anregt und die Leserinnen und Leser an die Hand nimmt. Die Einbindung verschiedener Gastautoren bereichert das Buch um vielfältige Perspektiven und unterstreicht, dass New Work eine individuelle Reise ist. „New Work fängt bei dir selbst an“ ist ein praktischer Wegbegleiter für alle, die bereit sind, ihren inneren Kompass zu entdecken und New Work auf ihre eigene Weise zu definieren und zu leben.

*Die Beurteilungen im Einzelnen finden Sie auf der nächsten Seite.*



**ANJA MYRDAL**  
ORGANISATIONS- UND  
PERSONALWESENTWICKLUNG

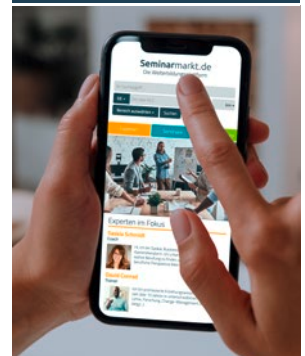
**POTENTIAL  
ENTFALTEN**  
Für eine Welt voller  
Möglichkeiten

Für eine Trekkingtour durch die zerklüftete Fels-Landschaft Islands ist die Begleitung durch einen Tourenguide eine Erleichterung, die Perlen der Landschaft zu finden. Ich begleite Sie gern, die unterschiedlichen Unternehmensfragen zu lösen. So bekommen Sie in kürzester Zeit Klarheit und haben den Kopf für andere Dinge frei. Und hier unsere aktuellen Starttermine für die offenen Angebote:

- Business-Coach, zert. BDVT Start 13.-15.09.2024
- Lieferkettensorgfaltspflicht-Info am 02.09.2024
- Handwerkskoffer für Coaches ab 28.09.2024

[www.anjamyrdal.de](http://www.anjamyrdal.de)

**Weiterbildung  
einfach finden**



Weiterbildungsexperten

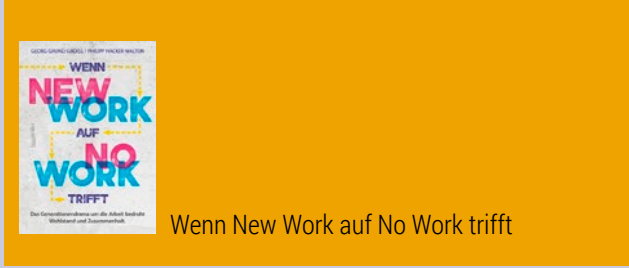


Seminare



Tagungslocations

**Seminarmarkt.de**  
Die Weiterbildungsplattform



Wenn New Work auf No Work trifft



Megatrend New Work

Informationsdichte

Die Informationsdichte variiert von Kapitel zu Kapitel und ist insgesamt gut ausbalanciert. In der Einleitung wird das Konzept der „Liebe“ in der New-Work-Bewegung eingeführt, das in den folgenden Kapiteln jeweils vertieft und durch verschiedene Aspekte und Praxisbeispiele erläutert wird. Diese Beispiele lockern die theoretischen Ausführungen auf und machen die Inhalte anschaulich.



Die Informationen sind insgesamt sehr einfach gehalten. Es werden zwar einige grundlegende Aspekte von Organisation, Führung und Kommunikation angesprochen, eine tiefergehende Auseinandersetzung sucht man jedoch vergeblich.



Visuelle Gestaltung

Die Grafik des Covers wird in den einzelnen Kapiteln immer wieder aufgegriffen. Das Layout ist insgesamt sehr aufgeräumt/klar und bietet Luft und Lesepausen für das Auge. Schriftgröße und Schriftart sind gut gewählt.



Der Umschlag des Buches ist ansprechend gestaltet. Gut gemacht sind auch die kapitelrennenden Seiten, die durch ihre dunkle Färbung von außen sichtbar sind. Die weitere optische Aufbereitung und Gestaltung ist jedoch lieblos und weckt eher Assoziationen an eine Studienarbeit, die in letzter Minute fertiggestellt wurde. Erläuternde Abbildungen fehlen leider ebenso wie ein Stichwortverzeichnis.



Gliederung

Das Buch umfasst etwas mehr als 100 Seiten und besteht aus sieben Kapiteln. Es ist nachvollziehbar gegliedert und bietet eine Art Crescendo: Vom großen Ärgernis des Personalmangels über die Träume vom Anti-Arbeitsmarkt bis hin zum ambivalenten Verhältnis der Generationen werden Lösungsansätze und Auswege aus dem Dilemma zwischen der New Work der Jungen und der No Work der Pensionäre aufgezeigt. Ein Querlesen oder die Lektüre einzelner Kapitel ist daher nicht zu empfehlen.



Das Buch besteht aus sechs Kapiteln, die inhaltlich aufeinander aufbauen. Allerdings weist der Textfluss eine eher ungeschickte Anordnung auf. So finden sich etwa in der Einleitung überlange Wortabstände und Interpunktionsfehler. Unglücklich gewählt erscheinen auch die Seitenumbrüche, die teilweise zu halb leeren Seiten führen, was den Lesefluss stört. Einzig Zwischenüberschriften geben dem Text etwas Struktur.



Verständlichkeit

Das Buch ist nicht in einem Zug zu lesen, da die Sätze teilweise sehr komplex sind. Hinzu kommen die vielen literarischen und philosophischen Anspielungen. Es ist so, als würde man einen Klassiker lesen: Wenn man etwas aus der Übung ist, braucht man etwas Anlauf, um in den Lesefluss zu kommen.



Die gewählte Sprache ist durchweg einfach und gut lesbar. Die Verständlichkeit leidet allerdings unter der Verkürzung, mit der einige Inhalte wiedergegeben werden. So wird z.B. das Erklärungsmodell der Kommunikation nach Schulz von Thun meinem Empfinden nach viel zu knapp dargestellt, um einen praktischen Nutzen daraus ziehen zu können.



Eignung

Das Buch eignet sich für alle, die sich für Trends und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt interessieren und Hintergrundinformationen abseits des Mainstreams zum Thema „New Work und neue Arbeitsgesellschaft“ suchen. Es bietet eine gesellschaftspolitische und philosophische Perspektive, um sich ein eigenes Bild zu machen. Eine explizite Zielgruppe wird von den Autoren nicht angesprochen.

Die Zielgruppe wird nicht explizit genannt, Sprache und Inhalte lassen aber darauf schließen, dass sich das Buch an eine breite Leserschaft richtet, die an der Gestaltung einer modernen Arbeitswelt interessiert ist. Wer eine leichte Einführung in die Thematik New Work im Plauderton sucht, wird die Inhalte ansprechend finden. Leserinnen und Leser, die eine tiefgehende, fundierte Einführung oder einen praxisbewährten Umsetzungsleitfaden erwarten, dürften enttäuscht sein.

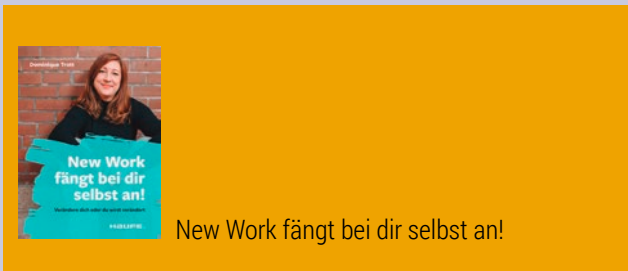
Relevanz

Durch den Fokus auf New Work treffen Philipp Hacker-Walton und Georg Grund-Groiss mit ihrem Werk definitiv den Puls der Zeit – besonders zu Zeiten von Personalmangel, Sinnentleerung der Arbeit und Generationenkonflikt zwischen der Gen Z und den Babyboomern. Das Buch hebt sich durch den praxisorientierten Ansatz von anderen Büchern ab und bietet wertvolle Einblicke.

Seinem selbst gesetzten Anspruch, die Leserschaft nach der Lektüre auf Augenhöhe zum Thema New Work zu bringen, wird das Buch nicht gerecht. Es mangelt an Tiefe und wenn es um Fakten geht (z.B. beim Aufzeigen von messbaren Veränderungen in der von der Pandemie beeinflussten Arbeitswelt), fehlen nachvollziehbare Belege. Die inhaltlichen Schwächen spiegeln sich auch in der „Übersicht der Quellen“ wider. Grundlegende Werke zum New-Work-Konzept (wie Frithjof Bergmanns „New Work – New Culture“) werden weder im Text noch im Quellenverzeichnis angeführt. Zum Mitreden oder zum zeitgemäßen Gestalten von New Work sind die präsentierten Inhalte daher meiner Meinung nach zu dünn.







New Work fängt bei dir selbst an!

Das Buch ist inspirierend und praxisorientiert. Die Informationen sind nachvollziehbar und prägnant formuliert, abgerundet mit verschiedenen Perspektiven durch Gastbeiträge. Besonders herauszustellen ist, dass die wesentlichen Aussagen neben eigenen Erfahrungen und Literaturhinweisen auch mit Daten aktueller Studien belegt werden.



Informationsdichte

Das Softcover liegt gut in der Hand, und das Layout ist ansprechend designt. Durch die vielen Illustrationen wird nicht nur auf textlicher, sondern auch auf bildlicher Ebene zur Gestaltung der eigenen Arbeitswelt angeregt. Die Reflexionsaufgaben und Übungen sind optisch abgegrenzt, was ein schnelles Querlesen ermöglicht. Neue Kapitel werden durch Zitate eingeführt, die Schrift ist gut lesbar, und auch der Text ist durch kleine Abschnitte sehr übersichtlich gestaltet.



Visuelle Gestaltung

Das Buch ist gut gegliedert. Die einzelnen Kapitel können sowohl in der vorgegebenen Reihenfolge als auch quergelesen werden. Das Vorwort und die Einleitung führen in den Kontext und die notwendige Haltung ein, warum Eigeninitiative beim Thema New Work gefragt ist und warum New Work niemand für uns „herstellen“ kann. Das Buch endet mit einem Appell an die Lesenden, sich ständig weiterzuentwickeln und zu hinterfragen.



Gliederung

Das Buch ist sehr praxisnah, lebendig und unterhaltsam geschrieben. Auf Fachtermini und Theorie wird bewusst verzichtet, was den Lesefluss unterstützt und die Inhalte greifbarer und praxisnäher macht. Die Leserinnen und Leser werden direkt angesprochen, was für den Kontext zielführend ist und dem Buch zugutekommt.



Verständlichkeit

Das Buch richtet sich an alle Personen, die den Mut zur Selbstreflexion haben und sich auf den Weg machen möchten, New Work für sich zu gestalten und sich insgesamt beruflich weiterzuentwickeln. Es ist durch Impulse, Erfahrungen und verschiedene Perspektiven als auch Reflexionsfragen und Übungen ein leicht zugänglicher Wegbegleiter. Theoretische Hintergründe werden nicht vermittelt.

Eignung

Die Autorin hat mit diesem Buch einen hervorragenden praxisnahen Wegbegleiter veröffentlicht. Sie trifft damit den Puls der Zeit, da sich im unternehmerischen Kontext nahezu alle in einer Transformation befinden und jeder, der erfolgreich sein möchte, sich mit diesem Thema und der eigenen Veränderung beschäftigen muss.



Relevanz

# Training aktuell

Training, Beratung und Coaching



## Fit für die digitale Transformation?

Training *aktuell* unterstützt Sie bei Ihren digitalen und analogen Beratungsformaten. Für mehr **Sicherheit** in disruptiven Zeiten.

[www.managerseminare.de/Trainingaktuell](http://www.managerseminare.de/Trainingaktuell)

- ▶ **Training aktuell:** Als Mitglied beziehen Sie jeden Monat eine neue Ausgabe der Fachzeitschrift und haben Flatrate-Zugriff auf das gesamte Archiv „Training aktuell“.
- ▶ **Trainerkoffer:** Als Mitglied greifen Sie Flatrate auf über 5.000 Contents der größten Tool-Datenbank Deutschlands zu: Tools, Inputs, Bilder, Musterverträge, Studien.
- ▶ **Trainingsmedien:** Sie erhalten Bücher, eBooks, Trainingskonzepte und Toolkits zu Sonderpreisen: Fertige Seminarfahrpläne, Methoden, Mindsets, Selbstmarketing.

Testen Sie jetzt einen Monat lang  
**Training aktuell**  
für **10 EUR**



# 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 E-Mail: info@managerSeminare.de Internet: managerSeminare.de

**Redaktion:** Nicole Bußmann (Chefredakteurin – nbu), Andree Martens (stellv. Chefredakteur – ama), Janine Dengel (jad), Sophie Dériaz (sod), Svenja Gloger (svg), Sylvia Jumpertz (jum), Sarah Lambers (sla), Nathalie Langen (nat – Elternzeit), Laura Nastran (las), Sascha Reimann (res), Dag Roth (dag).

**Freie Autoren:** Henning Beck, Frankfurt a.M.; Jochen Blöcher, Dillenburg; Stephanie Borgert, Münster; Ingo Hamm, Heidelberg; Holger Huff, Paulina Stoll, Berlin; Sylvia Lipkowski, Köln; Anne Michel, Dübendorf/Schweiz; Mark Poppenborg, Hannover; Friedemann Schulz von Thun, Hamburg; Martin Wehrle, Appel.

**Titelbild:** iStock/alisseja

**Anzeigen:** Uwe Schmitt (verantw.), Anna Effertz-Köllen, Petra Weyers. Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 33 vom 1.11.2022.

**Layout/Herstellung:** Alex Heinze, Katharina Langfeldt (in Elternzeit), Daniel Niederhe, Patricia Zart.

**Druck:** Dierichs Druck+Media GmbH & Co. KG, 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“. Die durch den Druck entstehenden Emissionen werden durch zertifizierte Klimaprojekte ausgeglichen.

**Mitgliedschaft und Einzelverkauf:** Jahresmitgliedschaft (12 Ausgaben) 189 € inkl. MwSt. und Versand, Klimaabonnement (12 Ausgaben als E-Paper) 168 € 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. Die durch den Versand entstehenden Emissionen werden durch zertifizierte Klimaprojekte ausgeglichen.

**Beilagenhinweis:** Dieser Ausgabe liegen Beilagen der Speakers Excellence Deutschland Holding GmbH, Stuttgart, der Helmut-Schmidt-Universität Universität der Bundeswehr, Hamburg, der Frankfurt School of Finance & Management gGmbH, Frankfurt, und der VDI Wissensforum GmbH, Düsseldorf, bei. Wir bitten um freundliche Beachtung.

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.

Seit 2019 leisten wir eine freiwillige CO2-Kompensation. 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/Verlag/Umwelt.

# VORSCHAU Heft 319

Foto: AdobeStock/Andrii Zastrozhnov



## Peer Learning

Im Corporate Learning liegt der Fokus oft einseitig auf Technologien und Lernangeboten, als müssten die nur gut genug sein, damit ein bestmöglicher Lerneffekt erzielt werden kann. Viele Aufgaben und Entwicklungsfelder sind jedoch so komplex, dass sie einen ganz anderen Lernzugang benötigen würden: einen, der mehr mit Austausch, dem gemeinsamen Ausprobieren und mit co-kreativen Prozessen zu tun hat. Viele Unternehmen setzen daher verstärkt auf Peer Learning. Wie gemeinsames Lernen gelingt – mit Praxisbeispielen aus vier Unternehmen.

Foto: AdobeStock/The KonG



## Die Learnfluencer

Wenn es im Corporate Learning hakt, liegt das oft nicht so sehr am Lernangebot. Schwerer wiegt, wenn die Lernkultur nicht passt: also, wenn etwa andere Aufgaben immer wichtiger sind als Lernen, oder wenn es an Lernzielen und -fähigkeiten fehlt. Solche Defizite lassen sich allerdings nur schwer abstellen, weil sich Lernkultur – wie Kultur generell – dem direkten Zugriff entzieht. Eine neue Erscheinung, die von Social Media inspiriert ist, könnte für die ersehnte Abhilfe sorgen: Learnfluencer. Gemeint sind Kollegen und Kolleginnen, die mit offenem Blick durch die Welt gehen und Lernimpulse sammeln, diese Impulse absichtslos weitergeben, ihre eigenen Entwicklungspfade teilen und damit als Lernvorbilder agieren.

Foto: AdobeStock/fotogestoeber



## Immun gegen Unsinn

Oft lassen wir uns von Vermutungen leiten oder davon, was uns plausibel erscheint – und liegen mit unseren Beurteilungen und Entscheidungen weit daneben. Denn in der komplexen Welt ist vieles nicht so, wie es scheint, zumal zunehmend Desinformation gestreut und Verschwörungstheorien verbreitet werden. Damit wir uns eine fundierte Meinung bilden oder kluge Entscheidungen treffen können, müssen die Informationen allerdings stimmen, die wir zugrunde legen. Informationen kritisch bewerten und einordnen zu können, gewinnt damit an Bedeutung. Diese Fähigkeit zu fördern, ist nicht zuletzt Aufgabe der Unternehmen.

Das neue Heft  
erscheint am **13.09.24**

05.–07. September 2024 in München



[www.germanspeakers.org/convention](http://www.germanspeakers.org/convention)

# #PTT2025

GIPFELTREFFEN DER WEITERBILDUNG

Input und Austausch zum Motto:

# Zukunft Vertrauen



Bis zum 31. August  
zum Love-Bird-Preis!

**4./5. APRIL 2025**

STEIGENBERGER GRANDHOTEL PETERSBERG



[www.petersberger-trainertage.de](http://www.petersberger-trainertage.de)