

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Konstruktive Selbstkritik

Führungsstärke Reue

Liebe Konflikte

Wie wir Dissens produktiv nutzen

Schlüsselkompetenz Impathie

Warum wir Selbsteinfühlungsvermögen brauchen

Teamentwicklung

Über Glue Guys und Devil's Advocates

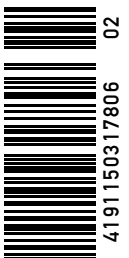
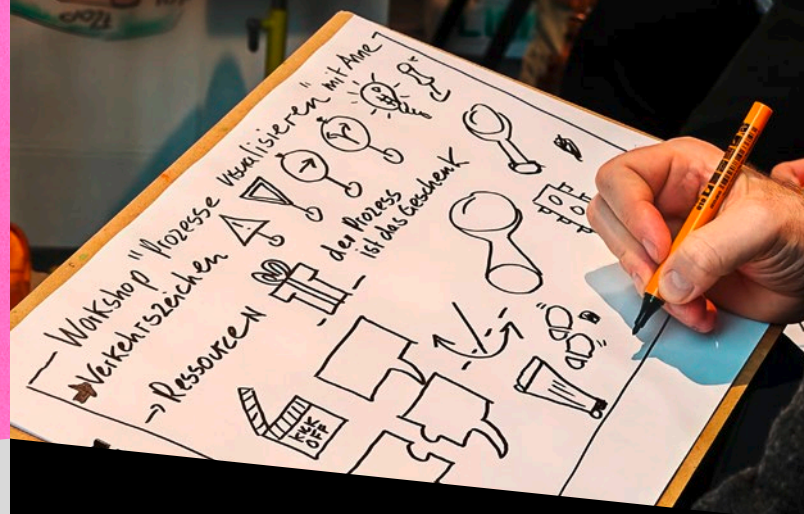




Foto: iStock/thomas-bethige



tools+tipps

DER METHODENKONGRESS

Tools zum Thema
„Leadership“ kennen-
lernen & ausprobieren

14. November 2024
in Köln



CUBE

DAS VISU-EVENT

Visualisierung lernen
von Profis für Anfänger
und Fortgeschrittene

15. November 2024
in Köln

SAVE THE DATE!

SAVE THE DATE!



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



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



Der gute Blick zurück

Nicole Bußmann
Chefredakteurin

„bewusstSein im Business“ lautet das Motto der #PTT2024. Am 12./13. April geht das Gipfeltreffen der Weiterbildung in die nächste Runde. Tickets für Gipfelstürmer gibt es unter petersberger-trainertage.de

„Non, je ne regrette rien“ sang Edith Piaf in den 60er-Jahren – und landete einen Riesenhit. Und auch heute noch gefallen wir uns in dem Credo „No Regrets“. Vor allem unsere Arbeitskultur folgt der Devise: Vergiss die Vergangenheit, erobere die Zukunft! Blick nach vorn, denn das verleiht Kraft! Ein gutes Leben gehört nach vorn gerichtet, so die Überzeugung.

Reue – das Gefühl, dass die Gegenwart besser und die Zukunft heller wäre, wenn man in der Vergangenheit anders entschieden oder anders gehandelt hätte – gilt dagegen als Gift auf dem Weg zum Erfolg. Warum bereuen, was wir gestern getan haben, wenn wir von grenzenlosen zukünftigen Möglichkeiten träumen können? Warum den Schmerz einladen, wenn wir ihn vermeiden können? Diese Weltsicht fühlt sich schlüssig an. Doch sie ist falsch, glaubt man Daniel H. Pink. Der US-amerikanische Bestseller-Autor ist vielmehr überzeugt: Reue ist weder lähmend noch unproduktiv, sondern im Gegenteil ein Zeichen psychischer Gesundheit, sie kann uns kognitiv wie sozial voranbringen – vorausgesetzt: Wir gehen richtig mit ihr um.

In unserem diesmaligen Titelthema nimmt Pink das unangenehme Gefühl der Reue auseinander. Ab Seite 56 erklärt der Wissenschaftsjournalist, warum es lohnt, Reuegefühle nicht einfach wegzudrücken, sondern bewusst mit ihnen und ihren Schattenseiten umzugehen, wann und warum der Blick zurück also gut ist und Selbstkritik zur Stärke wird.

Der Konsens gilt in Organisationen als erstrebenswert, der Konflikt indes als etwas, das zu vermeiden oder zumindest schnell beizulegen ist. Dabei sollte klar sein: Teams können sich im Konsens genauso ruinieren wie im Konflikt – und Konflikte können ein Team bzw. Unternehmen genauso weiterbringen wie Konsens. Grund genug also, Konflikte nicht länger zu verteufeln, sondern sich ihrer positiven bzw. notwendigen Seite zuzuwenden.

Eben dies will unsere neue Serie „Liebe Konflikte“ leisten. In zweimonatlichem Rhythmus zeigt Organisationsberater Klaus Eidenschink, was zu tun ist, damit Konflikte ihre konstruktive Wirkung entfalten. Den Anfang macht er mit sieben neuen Blickwinkeln auf Konflikte. Und mindestens einer interessanten Schlussfolgerung: Konsens ist nicht das Gegenteil von Konflikt, sondern lediglich eine Form der Konfliktregulation. Neugierig geworden? Mehr zum Thema aus systemtheoretischer Perspektive gibt es ab S. 18.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erkenntnisgewinn!



56

Führungsstärke Reue

Konstruktive Selbstkritik

„Hätte ich doch nur ...“ – Wenn sich Menschen damit aufhalten, ihr vergangenes Handeln reuevoll damit zu vergleichen, wie es theoretisch auch hätte sein können, dann 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. Er plädiert für eine neue Sichtweise auf eine unterschätzte Emotion.

Vernetzen Sie sich mit

managerSeminare

 facebook.com/managerSeminare

 twitter.com/msmagazin

 linkedin.com/company/msmagazin

 instagram.com/managerseminare

 managerseminare.de/spotify

 pinterest.de/msmagazin

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

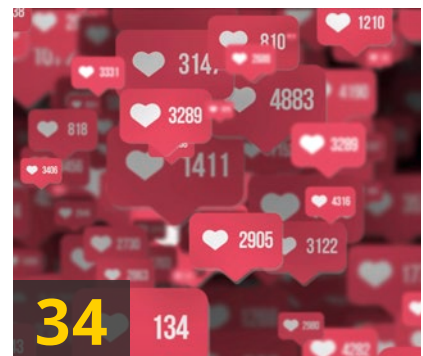


26

Die unterschätzten Rollen

Underperformance von Teams

Wenn Teams schlechtere Leistungen zeigen, als es die Summe der Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder erwarten lässt, hängt das häufig mit der Rollenarchitektur zusammen: Bestimmte Teamrollen werden nicht ausreichend bespielt oder auch „überspielt“. Besonders kritisch erweisen sich dabei fünf Rollen, deren Bedeutung oft unterschätzt wird.



34

134

Starke Stimmen nutzen

Employer Branding via Corporate Influencing

Wisch und weg: So verfahren viele User auf Social Media mit Unternehmenscontent. Für Betriebe, die sich in Zeiten des Personalmangels als attraktive Arbeitgeber präsentieren wollen, ist das ein Problem. Eine Lösung, die immer mehr Organisationen nutzen: Sie setzen auf Corporate Influencer.

Inhalt 02/2024

rubriken

- 3 Editorial
- 14 People & Projects
- 16 Speakers Corner: „Negative Emotionen gehören auf den Tisch!“
- 55 Führung meets Coaching
- 80 MeinungsMonitor: Wie klingt Wertschätzung?
- 86 Schlauer lernen
- 88 Testgelesen: Führung
- 92 Characters: Ingo Hamm
- 94 Impressum, Vorschau

news

- 6 Innovationsmanagement
Forschende wollen Vorhersage erfolgreicher Ideen erleichtern
- 8 Wohlbefinden am Arbeitsplatz
Beschäftigte fühlen sich zunehmend gestresst
- 10 Up- und Reskilling
Mitarbeitende erkennen eigenen Weiterbildungsbedarf nicht

führung

- 18 Liebe Konflikte
Immer da – und das ist auch gut so
- 26 Underperformance von Teams
Die unterschätzten Rollen

management

- 34 Employer Branding via Corporate Influencing
Starke Stimmen nutzen
- 44 Digital Employee Experience
Bindende Bytes

wissen

- 56 Konstruktive Selbstkritik
Führungsstärke Reue
- 64 Übersehene Persönlichkeitskompetenz
Schlüsselfaktor Impathie
- 72 Raumkonzepte für Hybrid Work
Das Büro arbeitet mit

lernen

- 82 Emotions-Seestern-Retro
Teamentwicklung mit Gefühl



44

Bindende Bytes

Digital Employee Experience

Die Digitalisierung des Arbeitsumfelds ist spätestens seit Corona eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. Zunehmend gerät auch die Employee Experience in den Fokus, bei der es darum geht, Arbeit möglichst attraktiv zu gestalten, um Mitarbeitende zu motivieren und zu binden. Bisher wurden beide Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung aber kaum zusammengedacht.

64

Schlüsselfaktor Impathie

Übersehene Persönlichkeitskompetenz

Vielen Menschen fällt es leicht, sich in andere einzufühlen. Sie sind empathisch. Erstaunlicherweise fällt es einigen von diesen jedoch schwer, sich in sich selbst, in ihre eigene Erfahrungswelt einzufühlen. Was ihnen fehlt, ist Impathie. Das neue psychologische Konstrukt geht auf Stefanie Neubrand zurück. Im Interview schildert die Psychologin, wie sie Impathie „entdeckt“ hat, warum sie ein Schlüsselfaktor der Arbeitswelt ist und wie sie sich trainieren lässt.



short cuts

Bewerbungen und KI: Immer mehr Bewerbende rüsten in Sachen KI auf. Das zeigt eine Studie, für die das HR-Tech-Unternehmen softgarden 2.674 Bewerberinnen und Bewerber online befragt hat. 19 Prozent der Befragten gaben an, KI für das Verfassen von Bewerbungsanschreiben zu nutzen. Weitere 42 Prozent haben zwar noch keine praktische Erfahrung damit, können sich eine solche Nutzung aber durchaus vorstellen. Eine Abneigung gegen den Einsatz von KI zeigte sich nur bei einer Minderheit: 32 Prozent würden KI nicht nutzen, weil es sich um „Betrug“ handele, sieben Prozent wäre es „zu kompliziert“.

Coaching mit KI: Um berufliche Herausforderungen effizienter bewältigen zu können, bietet die Symbolon AG ein KI-gestütztes Selbstcoaching-Tool an. In diesem begeben sich die Nutzerinnen und Nutzer auf eine metaphorische Reise zu sich selbst: Sie interagieren mit einem Kunstwerk, auf dem afrikanische Tiere dargestellt sind, und versetzen sich in diese hinein. Dabei werden neue Erkenntnisse gewonnen, Perspektiven entwickelt und gezielte Lösungsansätze erarbeitet, die sich direkt auf die Arbeitssituation übertragen lassen. Zur Website: symbolon-coaching.com

Zufrieden mit KI: Die Mehrheit der Beschäftigten, die textbasierte generative KI wie ChatGPT beruflich nutzen, ist mit der Anwendung zufrieden. Das zeigt eine Studie des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, für die 3.020 Internetnutzerinnen und -nutzer befragt wurden, darunter 1.008 Berufstätige. 60 Prozent der Befragten gaben an, die generierten Ergebnisse sinnvoll für ihre Arbeit nutzen zu können, 64 Prozent stellten eine Zeitersparnis fest. Trotz der allgemeinen Zufriedenheit setzen jedoch nur wenige bedingungslos auf die KI, denn immerhin zwei Drittel der Befragten überprüfen die Richtigkeit der Ergebnisse. *jad*

Grafik: Ranjith Sijj/Pixabay



Welche Ideen aus einem Pool an Vorschlägen werden von einer Crowd am ehesten gewählt? Dieser Frage ist ein Forschungsteam verschiedener Hochschulen in einer Studie auf den Grund gegangen.

Innovationsmanagement

Forschende wollen Vorhersage erfolgreicher Ideen erleichtern

Ideen gibt es meist viele – doch nur wenige schaffen es in einem Unternehmen in die Umsetzung. Eine Vorhersage darüber zu treffen, welche das sein werden, fällt Führungskräften und Mitarbeitenden oft schwer. Eine Studie der ESMT Business School und der Universitäten Aarhus und Amsterdam will das ändern. Ein Team von Forschenden analysierte dafür Daten der Lego-Ideas-Plattform – einer interaktiven, digitalen Plattform, auf der Fans der kleinen bunten Steinchen einen Vorschlag für ein neues Lego-Set einreichen können – und fand heraus: Die Merkmale, anhand derer eine Menschenmenge beurteilt, ob eine Idee erfolgreich sein wird, unterscheiden sich je nach Stadium der Idee erheblich. So achten die meisten Menschen in den frühen Phasen der Ideengenerierung eher auf den Status des Ideengebers bzw. der Ideengeberin und seine bzw. ihre bisherigen Erfolge sowie eine sorgfältige Präsentation mit vielen Bildern, um schlechte Ideen auszusortieren – Merkmale, die letztlich allerdings nur

wenig Einfluss auf den tatsächlichen Erfolg bzw. die Durchsetzung einer Idee haben. Laut den Forschenden liegt das daran, dass diese Merkmale mit fortschreitender Entwicklung einer Idee verblassen und stattdessen soziale Einflüsse sowie die Popularität der Idee bzw. die Wachstumspfade dieser Popularität in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Das eigentlich Erstaunliche dabei ist jedoch, dass die frühen Phasen einer Idee dennoch eine zuverlässigere Erfolgsvorhersage bieten als die späteren Phasen. So konnten die Forschenden einige Hinweise in der Anfangsphase ausmachen, die ihnen dabei halfen, richtig einzuschätzen, welche Ideen von der Masse letztlich abgelehnt werden würden. „Unsere Forschung gibt Innovationsmanagerinnen und -managern einen Fahrplan an die Hand“, betont Studienleiter Linus Dahlander, Professor of Strategy an der ESMT. „Wenn sie die kritischen Merkmale erfolgreicher Ideen verstehen, können sie unzureichende Konzepte bereits in der Anfangsphase aussieben.“ *s/a*

Personalmanagement

Häufiger Jobwechsel ist kein No-Go mehr

Dass Mitarbeitende nur noch wenige Jahre bei ein und demselben Arbeitgeber bleiben, ist heutzutage keine Seltenheit mehr – und für Führungskräfte kein Grund für Bedenken hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Leistungen. Das zumindest legen die Ergebnisse einer Umfrage des Hertenstein Instituts für Management und Leadership unter 1.500 Führungskräften nahe. Im Gegenteil: Über die

Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass Beschäftigte ihre Fähigkeiten durch häufigen Jobwechsel sogar erweitern – ein Umstand, der dem aktuellen Arbeitgeber letztlich zugutekommt. Das sehen zumindest rund zwei Drittel der Führungskräfte so. Sie teilen die Ansicht, dass Unternehmen davon profitieren, wenn Mitarbeitende Erfahrungen aus vielen Berufen mitbringen. *s/a*

Arbeitgeberattraktivität

Benefits gewinnen angesichts des Fachkräftemangels an Bedeutung

Die Bedeutung freiwilliger betrieblicher Zusatzleistungen wird in Zukunft zunehmen – davon gehen zumindest 85 Prozent der befragten Unternehmen in einer Studie des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft aus. Insgesamt nahmen 604 Unternehmen teil, davon 512 aus der Metall- und Elektroindustrie. Als freiwillige Zusatzleistungen definiert die Studie zum einen Möglichkeiten wie Gleitzeit und mobiles Arbeiten, zum anderen Faktoren wie eine von Vertrauen geprägte Führungskultur und nachhaltiges,

umweltbewusstes Wirtschaften. Auf die Frage, welche Wirkung sich die Unternehmen von freiwilligen Zusatzleistungen erhoffen, wird die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte mit 41 Prozent am häufigsten genannt. Zudem wollen 22 Prozent der Befragten durch attraktive Zusatzleistungen die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen fördern, und 21 Prozent erhoffen sich eine Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. *nat*

Mitarbeiterbindung

Beschäftigte sind trotz hoher Motivation wechselwillig

Ein Drittel der Mitarbeitenden in Deutschland zieht es ernsthaft in Erwägung, den aktuellen Arbeitgeber zu wechseln – obwohl die Motivation für die eigene Tätigkeit hoch ist. Das ist das Kernergebnis einer Studie, für die das Beratungsunternehmen Mercer Daten von mehreren selbst durchgeführten Umfragen aus den vergangenen fünf Jahren ausgewertet hat. Insgesamt zählt die Metastudie im Hinblick auf Deutschland rund 140.000 Teilnehmende aus über 80 Unternehmen. Fehlende Motivation ist dieser Auswertung zufolge nicht der Grund für den erhöhten Wechselwillen unter deutschen Arbeitnehmenden – zumal sich an der Motivation in den vergangenen Jahren nichts geändert hat. 2023 gaben – ebenso wie in den Vorjahren – insgesamt 84 Prozent der Beschäftigten an, motiviert bei der Sache zu sein. Anders sieht es da in anderen, für das Commitment ebenso ausschlaggebenden Bereichen aus. So versicherten dieses Jahr nur noch 72

Prozent der Befragten – und somit vier Prozent weniger als noch 2019 –, stolz auf den eigenen Arbeitgeber zu sein. Die allgemeine Zufriedenheit sank sogar um fünf Prozentpunkte von 76 auf 72 Prozent.

Zu den Gründen, die für Unmut unter den Beschäftigten sorgen, könnten auch mangelnde Karrieremöglichkeiten zählen – denn die scheint es in deutschen Unternehmen häufiger zu geben. 45 Prozent der Befragten sind der Meinung, nicht die Möglichkeit zu haben, sich hinsichtlich ihrer Karriere im Unternehmen weiterzuentwickeln. Und nur rund die Hälfte hat das Gefühl, das eigene Potenzial voll auszuschöpfen sowie die eigenen Karriereziele zu erreichen. „Besonders mit Blick auf Themen wie Weiterentwicklung und Karriere besteht aus Sicht der deutschen Arbeitnehmenden ein großer Aufholbedarf“, erklärt Dr. Eléna Pelzer, Senior Consultant Employee Experience bei Mercer. *sla*

VDI Wissensforum

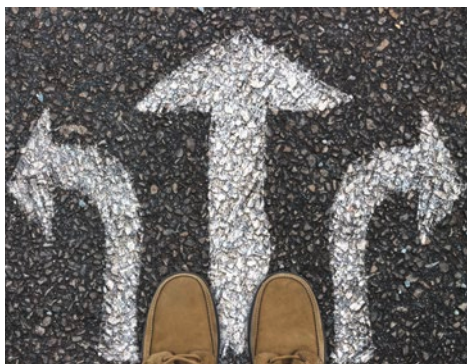
Neues Jahr,
neue Chancen

Weiterbildung 2024

- + Automobil
- + Bauen & Gebäude
- + Energie & Umwelt
- + Maschinenbau
- + Soft Skills

Jetzt buchen!

www.vdi-wissensforum.de



Dem bisherigen Unternehmen treu bleiben oder den Arbeitgeber wechseln? Das ist eine Entscheidung, vor die sich deutsche Mitarbeitende laut einer Studie derzeit gestellt sehen – ein Drittel von ihnen tendiert dabei zu Letzterem.





short cuts

Unbekümmert: Wie man ohne Angst vor dem Scheitern, mit wenig Leistungsdruck und mit Liebe zur Arbeit Karriere machen kann, erklärt Heike Wolfangel in ihrem neuen Buch „Liebe macht Karriere“. Die Unternehmerin und Coach beschreibt darin unter anderem zehn Schritte zum „liebvollen“ Aufbau der eigenen Karriere. Dabei soll das Buch auch für Leserinnen und Leser geeignet sein, die selbst noch nicht wissen, wohin sie ihre Karriere führen soll.

Unproduktiv: Großraumbüros gehören mittlerweile zu vielen modernen Bürokonzepten, doch sie mindern die Performance der Beschäftigten. Das ist zumindest das Ergebnis einer Metastudie von Marcel Hülsbeck von der Hochschule München und Andrea Gerlitz von der Universität Witten/Herdecke. Die Forschenden werteten 429 Studien aus, die zwischen 2005 und 2022 zu diesem Thema erschienen sind. Das Ergebnis: Großraumbüros sparen zwar Kosten, wirken sich aber negativ auf die individuellen und organisatorischen Leistungen der Mitarbeitenden aus, zum Beispiel durch Umgebungslärm.

Unglaublich: Wer bei einem Videocall professionell wirken möchte, versteckt sein unaufgeräumtes Büro gerne mal hinter einem virtuellen Hintergrund. Ob diese Überlegung aufgeht, hängt unter anderem von der Wahl des Bildes ab. Das zeigen die Ergebnisse einer Studie der Durham University. 167 Probandinnen und Probanden sollten auf einer Skala von eins bis sieben angeben, wie glaubwürdig oder kompetent sie Personen mit unterschiedlichen Hintergründen einschätzen. Personen mit einem Wohnzimmer als Hintergrund wirkten demnach besonders unglaubwürdig, während Pflanzen oder Bücherregale besser abschnitten. *las*

Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Beschäftigte fühlen sich zunehmend gestresst

Die angespannte Wirtschaftslage, ein mangelndes Zugehörigkeitsgefühl am Arbeitsplatz und eine unausgewogene Work-Life-Balance wirken sich negativ auf das psychische Wohlbefinden der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland aus. Das ist das zentrale Ergebnis einer aktuellen Studie des cloudbasierten Human-Capital-Solutions-Anbieters Alight Solutions, für die 500 Beschäftigte in Deutschland befragt wurden. Mehr als drei Viertel der Befragten (85 Prozent) gaben an, einem mittleren bis hohen Stresslevel ausgesetzt zu sein – das sind fünf Prozentpunkte mehr als noch im Vorjahr. Entsprechend ist auch die Nachfrage nach Angeboten zur Verbesserung und Erhaltung der eigenen psychischen Gesundheit gestiegen: Waren es 2022 nur 16 Prozent der Befragten, die sich für entsprechende Initiativen interessierten, gaben in diesem Jahr bereits 29 Prozent an, nach

solchen Angeboten zu suchen. Allerdings oft erfolglos: Trotz des steigenden Bedarfs haben derzeit nur zehn Prozent der Beschäftigten Zugang zu Apps oder Angeboten, die mentale und emotionale Unterstützung bieten. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sollten, so die Studie, ihren Beschäftigten in dieser Hinsicht mehr Aufmerksamkeit schenken und die Verbesserung bzw. den Erhalt der psychischen Gesundheit fördern. Denn: Eine hohe Stressbelastung kann viele negative Auswirkungen haben, unter anderem auf die Arbeitsmotivation: Nur jeder fünfte Befragte (20 Prozent) gab in diesem Zusammenhang an, noch motiviert zu sein, gute Leistungen zu erbringen. Ein Viertel (24 Prozent) führte an, nur noch das Nötigste zu tun, während mehr als die Hälfte der Befragten (51 Prozent) keinen Sinn mehr darin sieht, über das Notwendige hinaus zu arbeiten. *jad*

Stresspegel der Beschäftigten 2022/2023

	niedrig	mäßig	hoch
2022	20%	59%	21%
2023	15%	61%	24%

Quelle: managerseminare.de; Alight International Workforce and Wellbeing Mindset Study 2022/2023, 2022: n= 2000 deutsche Beschäftigte, 2023: n= 500 deutsche Beschäftigte

Künstliche Intelligenz

Weiterbildungsunternehmen setzen verstärkt KI-Tools ein

KI-Tools werden zunehmend in Weiterbildungsunternehmen eingesetzt. Das zeigt eine aktuelle Umfrage des E-Learning Anbieters Pinktum in Zusammenarbeit mit der Fachzeitschrift eLearning Journal, an der insgesamt 536 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen haben. Aktuell nutzt etwa jedes sechste Weiterbildungsunternehmen (17 Prozent) Künstliche Intelligenz. Weitere 21 Prozent planen, mindestens ein KI-Tool in den kommenden zwölf bis 24 Monaten einzusetzen. Die Gründe dafür sind

vielfältig: Den größten Vorteil sehen die Studienteilnehmenden (67 Prozent) in der Entlastung der Beschäftigten, indem mühselige und zeitraubende Routinetätigkeiten durch KI automatisiert werden können. Weitere 54 Prozent sehen in Kosteneinsparungen, die durch die Automatisierung von Prozessen erzielt werden können, ein überzeugendes Argument für den Einsatz von KI-Tools. Auch eine effizientere Nutzung des Lernangebots (z.B. durch gezielte Lernempfehlungen) spricht für 52 Prozent der Teilnehmenden für die neue Technologie. *jad*

Neuer Name, mehr Expertise,
gleiche Qualität

MENTAL HEALTH AT WORK

**Nachhaltig Stärken
und den ROI immer im Blick:**
Setzen Sie mit uns genau da an,
wo Ihr Unternehmen es braucht.

1. Präventive Analyse

- Evaluationen
- Psych. Gefährdungsbeurteilung

2. Zielgenaue Entwicklung

- Workshops
- Trainings
- E-Learning
- Psychologische Erste Hilfe

3. Immer für Sie da

- EAP
- Krisenmanagement
- Konfliktmoderation
- Hinweis-Meldesystem

Und bei jeder neuen Herausforderung
mit einer maßgeschneiderten Lösung
an Ihrer Seite.

SAVE THE DATE

5. & 6.3. ZP Süd in Stuttgart:
Besuchen Sie uns an **Stand H.28!**

19.3.
Mental Health Event
von Stimulus in Berlin



*Building together
an inclusive, responsible
and serene workplace.*

Stimulus formerly Corrente

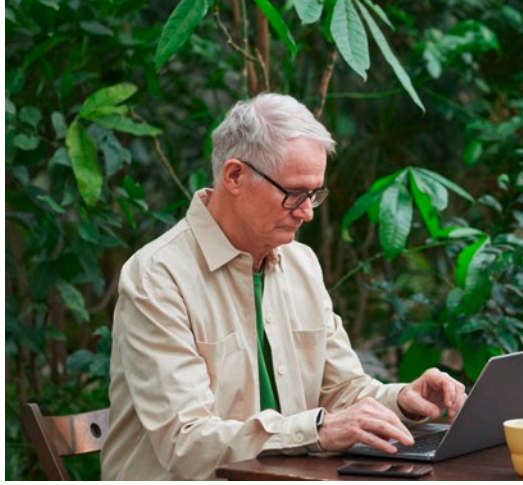
ein Unternehmen von

HUMAN & WORK

Tel. +49 431 600 58 90

info@stimulus-consulting.de

www.stimulus-consulting.de



Wenn es auf die Rente zugeht, wünscht sich die Mehrheit der Beschäftigten eine stufenweise Reduzierung ihrer Arbeitszeit.

Renteneinstieg

Beschäftigte wünschen sich flexiblen Übergang

Dass bei der Frage „Wann gehe ich in Rente?“ nicht zuletzt die eigene Gesundheit und die finanziellen Rücklagen eine Rolle spielen, liegt auf der Hand. Worauf es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beim Übergang in den Ruhestand dann letztlich ankommt, hat eine aktuelle Studie des Beratungs- und Dienstleistungsunternehmens Aon untersucht. Demnach wünschen sich gut zwei Drittel der 1.050 Befragten einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand: 67 Prozent der Frauen und 69 Prozent der Männer befürworten eine schrittweise Reduzierung der Arbeitszeit oder einen Wechsel des Tätigkeitsfeldes im Unternehmen. Davon versprechen sich 58 Prozent der Frauen und 52 Prozent der Männer weniger Stress. Darüber hinaus legen

die Beschäftigten Wert auf mehr Flexibilität in der Zeit vor dem Ruhestand (45 Prozent der Frauen, 44 Prozent der Männer) und eine geringere körperliche Belastung (41 Prozent der Frauen, 35 Prozent der Männer). In Zeiten des Fachkräftemangels sollten diese Ergebnisse die Unternehmen aufhorchen lassen: „Die demografische Entwicklung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den kommenden Jahren führt zwangsläufig dazu, dass sich Arbeitgeber vermehrt Gedanken dazu machen müssen, wie Flexibilität beim Übergang in den Ruhestand gestaltet werden kann und wie Anreize für einen längeren Verbleib älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen gesetzt werden können“, so Rafael Krönung, Geschäftsführer bei Aon.

nat

Global Remote Work Index 2023

Deutschland ist nicht mehr das beste Land für Remote Work

Deutschland hat bei den Bedingungen für Remote-Arbeit im internationalen Vergleich an Boden verloren und liegt laut dem aktuellen Global Remote Work Index hinter Dänemark und den Niederlanden auf dem dritten Platz. Für dieses Ergebnis hat das Cybersicherheitsunternehmen NordLayer Daten aus 108 Ländern zu den Kriterien Cybersicherheit, wirtschaftliche Sicherheit, digitale und physische Infrastruktur sowie soziale Sicherheit untersucht und verglichen. Vor allem der Rückstand in der digitalen Infrastruktur (Platz

28) und die mangelnde Internetqualität (Platz 30) sind die Hauptgründe für die insgesamt schlechtere Platzierung Deutschlands. Besonders gut schneidet die Bundesrepublik hingegen in den Kategorien wirtschaftliche Sicherheit (Platz 6), Cybersicherheit (Platz 4) und rechtliche Rahmenbedingungen (Platz 1) ab. Auch im europäischen Vergleich steht Deutschland mit dem insgesamt dritten Platz relativ gut da: Die beiden größten Nachbarländer Frankreich (Platz 15) und Polen (Platz 18) liegen weit dahinter.

jad



52%

... der Jobkandidatinnen und -kandidaten – also eine knappe Mehrheit – möchte im Bewerbungsprozess ge-siezt werden. Das geht zumindest aus dem aktuellen Trendence HR-Monitor hervor, für den 5.276 Berufstätige, 1.797 Studierende und 1.595 Schülerinnen und Schüler befragt wurden. Schlüsselte man die Ergebnisse nach den drei Zielgruppen auf, zeigt sich große Einigkeit: 53 Prozent der Berufstätigen, 53 Prozent der Schülerinnen und Schüler sowie 51 Prozent der Studierenden wollen lieber ge-siezt werden. Vor allem Pflegekräfte (60 Prozent) und IT-Mitarbeitende (57 Prozent) präferieren das „Sie“.

48%

... der Befragten bevorzugen das „Du“. Dies gilt insbesondere für Personen, die sich auf Marketingstellen bewerben (62 Prozent). In der Gastronomie sind sich die Bewerberinnen und Bewerber besonders uneinig. Hier liegt das Verhältnis zwischen „Du“- und „Sie“-Befürwortern bei 50 zu 50 Prozent. Robindro Ullah, Geschäftsführer von Trendence, rät Personalverantwortlichen in Branchen mit einer gespaltenen Zielgruppe, die Bewerberinnen und Bewerber so anzusprechen, wie es im Unternehmen bereits gelebt werde. So könnten die neuen Talente bereits im Bewerbungsprozess einen Eindruck von der Unternehmenskultur gewinnen. Ullah ergänzt: „Wenn andere Arbeitgeberleistungen überzeugend genug sind, werden Arbeitgeber keine Kandidaten und Kandidatinnen alleine dadurch verlieren, dass sie in Stellenanzeigen eine Anrede wählen, die nicht alle Bewerbenden gleichermaßen bevorzugen.“ *las*



Foto: Gerd Altmann/Pixabay

Nur 43 Prozent der Mitarbeitenden haben – laut einer Studie von PwC – eine klare Vorstellung davon, wie sich die Anforderungen, die ihr Job an sie stellt, in den kommenden fünf Jahren verändern werden.

Up- und Reskilling

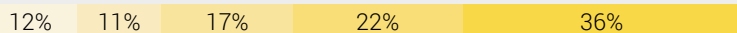
Viele Mitarbeitende erkennen eigenen Weiterbildungsbedarf nicht

Fachkräftemangel, Digitalisierung, Einsatz von KI: Die Arbeitswelt ist im Wandel und erfordert in vielen Unternehmen das Up- und Reskilling von Mitarbeitenden – eine Tatsache, die die Betroffenen selbst häufig nicht als solche erkennen. Das zumindest ist das Kernergebnis einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC unter rund 54.000 Arbeitnehmenden aus über 40 Ländern. Nur 36 Prozent der Beschäftigten stimmen der Aussage voll bis mäßig zu, dass sich die Skills, die der eigene Job erfordert, in den nächsten fünf Jahren signifikant ändern werden. Und auch hinsichtlich der konkreten Beschaffenheit von Future Skills fehlt vielerorts das Antizipationsvermögen: Nur 43 Prozent haben eine klare Vorstellung davon, wie genau sich die geforderten Skills in den kommenden Jahren verändern werden. Laut Studie ist das eine besorgniserregende Entwicklung, denn: Haben die Mitarbeitenden keine Idee davon, welche Anforderungen in Zukunft an sie gestellt werden, können sie auch nicht mit geeigneten Maßnahmen darauf reagieren – und somit ihr Wissen erweitern oder sich in einem bestimmten Bereich spezialisieren. Und ironischerweise scheint

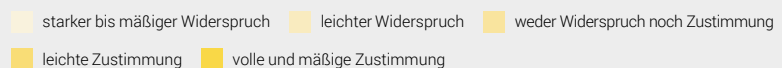
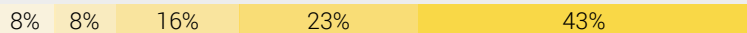
genau das die Voraussetzung dafür zu sein, dass Mitarbeitende die Notwendigkeit eines „Skill Change“ erkennen – zumindest legen das die Ergebnisse der Studie nahe. So stimmen über die Hälfte der Beschäftigten, die einen Job ausüben, der eine Fachausbildung, spricht: spezialisierte Kenntnisse in einem Bereich, erfordert, der Aussage zu, dass sich die Anforderungen an sie in den kommenden Jahren verändern werden. Von den Mitarbeitenden ohne spezifisches Know-how sehen das hingegen nur 15 Prozent so. Und auch in Sachen Vorstellungsvermögen ist es um die wenig spezialisierten Beschäftigten weniger gut bestellt: Nur 20 Prozent von ihnen gaben in der Befragung an, ein klares Gespür dafür zu haben, wie sich die Skills, die für den eigenen Job notwendig sind, in den nächsten fünf Jahren verändern werden – gegenüber über 60 Prozent der Mitarbeitenden, die spezialisierte Fähigkeiten vorweisen können. In einem Punkt ist sich ein erschreckend großer Teil beider Parteien aber einig: Ein Drittel der Arbeitnehmenden ist der Meinung, dass das eigene Unternehmen in zehn Jahren nicht mehr wirtschaftlich sein wird, wenn es so weitermacht wie bisher. *sla*

So schätzen Mitarbeitende ihre Future Skills ein

Die Skills, die mein Job erfordert, werden sich in den nächsten fünf Jahren signifikant ändern.



Ich habe eine klare Vorstellung davon, inwiefern sich die Skills, die mein Job erfordert, in den nächsten fünf Jahren ändern werden.





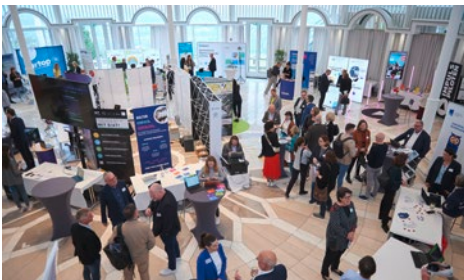
Eventticker

Zukunft Personal Süd/Nord

Unter dem Motto „People change things“ findet die Zukunft Personal Süd vom 5. bis 6. März 2024 in Stuttgart und die Zukunft Personal Nord vom 23. bis 24. April 2024 in Hamburg statt. Auf beiden Messen erwartet die Besucherinnen und Besucher ein umfangreiches Programm mit Impulsen zu relevanten Personalthemen. Die aktuellen ESG-Richtlinien und ihre Auswirkungen auf HR thematisiert beispielsweise Dr. Rupert Felder, Personalvorstand der Heidelberger Druckmaschinen AG, in seinem Vortrag auf der Zukunft Personal Süd, während sich auf der Zukunft Personal Nord Nora Dietrich, Psychologische Psychotherapeutin und Spezialistin für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, in ihrer Keynote mit Lösungsansätzen für den Spagat zwischen Leistungsanspruch und Gesundheit beschäftigt. Eine Activity Stage, Workshops und Kamingespräche mit Experten laden die Teilnehmenden zum aktiven Mitmachen ein.

- Preis: Tagesticket 50 Euro; Mehrtagesticket 75 Euro. Mitglieder von managerSeminare können über ihren persönlichen Kundenbereich fünf Freikarten anfordern. Weitere Infos zur Zukunft Personal unter zukunft-personal.com/de.

Foto: Lucas Heinz/managerSeminare



2023 konnten sich Weiterbildner und Personalverantwortliche bei den Petersberger Trainertagen endlich wieder vor Ort begegnen und austauschen.

Petersberger Trainertage

Wie gehen wir souverän mit Widersprüchen und Unvorhersehbarkeiten um? Und welchen Beitrag leisten dabei das Lernen und die Personalentwicklung? Um diese Fragen geht es am 12. und 13. April 2024 bei den Petersberger Trainertagen in Königswinter bei Bonn – #PTT24. Denn das Motto des diesjährigen Gipfeltreffens der Weiterbildung lautet „bewusstSein im Business“. Auf dem Programm stehen dazu sechs

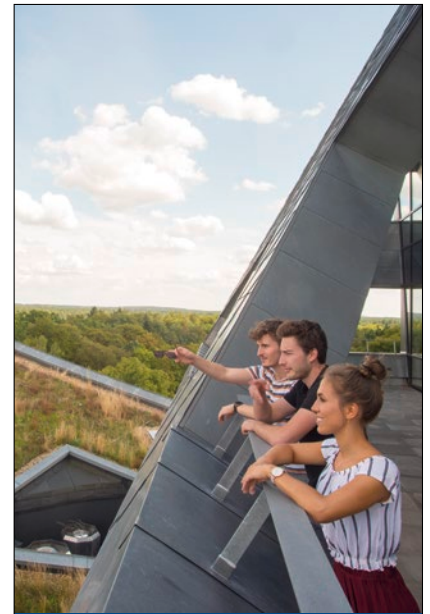
Keynotes und mehr als 20 Lernsessions, aufgeteilt in die Themenbereiche Business, Leadership und Learning. So spricht der Neurobiologe Marcus Täuber etwa in einer Keynote über die Auswirkungen von Krisenstimmung und Horrornews auf das Gehirn. Komplexitätsforscherin Stephanie Borgert wiederum erklärt, wie Organisationen diskursiv werden – was sie werden müssen, wenn Veränderungen gelingen sollen.

- Preis: Bis zum 31. Januar 2024 für Mitglieder von managerSeminare 649 Euro (zzgl. MwSt.). Weitere Infos unter msmagazin.info/ptt2024.

didacta

Einen Eindruck davon, welche neuen Lösungen, Produkte und Leistungen es im Bildungssektor gibt, können sich Personalentwicklerinnen und HR-Profis auf der didacta machen. Vom 20. bis 24. Februar 2024 öffnet Europas größte Bildungsmesse ihre Pforten in Köln. Über 800 Ausstellende aus mehr als 50 Ländern stellen hier ihre Angebote vor. In den drei Bereichen „Frühe Bildung“, „Schulische/Außerschulische Bildung“ und „Berufliche Bildung“ gibt es zudem Vorträge, Sonderschauen, Seminare und Podiumsdiskussionen, darunter in Letzterem: ein Vortrag von Wirtschaftspädagoge Karl-Heinz Gerholz mit dem Titel „Generation alpha: Wie lernt sie, und wie können Lehrende KI und digitale Medien sinnvoll nutzen?“ sowie eine Podiumsdiskussion zum Thema „Anschluss verpasst? Wie die Digitalisierung doch noch gelingen kann“.

- Preis: Tagesticket 17 Euro, Dauerticket 36 Euro. Weitere Infos unter didacta-koeln.de.



MIT FRISCHEM KNOW-HOW INS NEUE JAHR

Stärken Sie Ihr Team durch maßgeschneiderte Weiterbildung

- Über 200 Module
- Individuell kombinierbar
- Passgenau weiterbilden

Beim größten universitären Weiterbildungsanbieter in Norddeutschland.

Mehr Infos unter: www.berufsbegleitende-weiterbildung.org



Investieren Sie jetzt in die Zukunft Ihres Unternehmens



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Menschenfreundlich arbeiten in Kanada

Foto: MOWOMIND



Nils und Anna Schnell mit Jay Penner (Mitte). Der Kulturanthropologe und Consultant aus Vancouver findet, dass wir alle unser Verhalten dahingehend hinterfragen sollten, ob wir unserem Gegenüber in der Interaktion mit uns eine gute Erfahrung ermöglichen.

Moderne Arbeitsweisen: Gibt es sie wirklich überall? Anna und Nils Schnell sagen „Ja“ – nachdem sie fünf Jahre lang weltweit Menschen getroffen haben, die Zusammenarbeit und Führung neu definieren. Seit Oktober 2022 berichtet das Unternehmerpaar für managerSeminare von seiner letzten großen Reiseetappe durch Amerika. In ihrem vierzehnten Bericht zeigen sich die beiden beeindruckt von humanen Ansätzen in der kanadischen Arbeitswelt.

Kanada ist für viele Menschen ein Sehnsuchtsort. Und das zu Recht. Das Land bietet unglaublich viele Möglichkeiten, tolle Unternehmen – und sehr viel Platz. Für uns war es etwas ganz Besonderes, in vier kanadischen Städten nach der Zukunft der Arbeit zu suchen und dabei inspirierende Menschen und Unternehmen kennenzulernen.

In Montreal, im Osten Kanadas, treffen wir den Autor und Manager Guilherme Lage Bertschinger. Sein Herzensanliegen ist es, modernes Arbeiten im Konzern weiterzuentwickeln. Eine Mammutaufgabe, wie wir wissen. Guilherme geht dabei nach dem Motto vor: „Das Gras gießen, statt daran zu ziehen!“ Das heißt, der Manager unterstützt leidenschaftlich Graswurzelninitiativen in seinem Unternehmen und ruft diese auch immer wieder selbst ins Leben. Denn Guilherme ist überzeugt, dass in einem Konzern vor allem kleine Ökosysteme viel bewirken können, wenn Arbeit besser und nachhaltiger werden soll. Er präzisiert: „Es geht immer darum,

zu schauen, welche Teams von sich aus Entwicklungspotenzial sehen und sich weiterentwickeln wollen.“

Dagegen bringt es aus Guilhermes Sicht gar nichts, Initiativen mit großem Aufwand unternehmensweit zu implementieren. Vielmehr verpuffe der Effekt in diesen Fällen meist schnell. Viel lohnender sei es, die Teams gezielt dort zu unterstützen, wo Entwick-

lungsbedarf besteht. Konkret heißt das häufig, dass Guilherme selbstorganisierten Arbeitsgruppen hilft, ihre internen Prozesse zu hinterfragen und zu verbessern. So hat er in einem Team angeregt, kollektive Beratungsprozesse zu initiieren, um die Qualität der dort getroffenen Entscheidungen zu verbessern. Seither unterscheiden die Teammitglieder zwischen Konsens- und Hierarchieentscheidungen und setzen diese Instrumente je nach Entscheidungsanlass ein.

Büropflicht mit Herz und Verstand

„Das Gras gießen, statt daran zu ziehen“ – uns gefällt Guilhermes Motto ausgesprochen gut, drückt es doch ein hohes Maß an Vertrauen in die Entwicklungs- und Lernfähigkeit bzw. -bereitschaft der Menschen aus. Als wir dagegen den erfolgreichen Unternehmer und Bestsellerautor Alex Tapscott treffen, sind wir im ersten Moment überrascht. Denn Alex' erste Worte klingen nicht gerade nach moderner Führung, die auf die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeitenden setzt. Tatsächlich erzählt uns der Unternehmer, dass in seiner Firma alle Mitarbeitenden, die jünger als 28 Jahre sind oder gerade ihre erste Stelle angetreten haben, im Büro erscheinen *müssen*, statt mobil arbeiten zu dürfen. Doch im Folgenden können wir seine Argumentation durchaus gut nachvollziehen: „Wie soll man

Die Modern Work Tour ...

... ist eine moderne Walz, auf der das Unternehmerpaar Anna und Nils Schnell (Beratungsfirma MOWOMIND) innovative Unternehmen weltweit besucht hat. Auf ihrem „Abenteuer Arbeit“ bereisten sie mehr als 50 Länder und führten Gespräche mit über 260 Vordenkern und Vordenkerinnen, aus denen sie neun Modern-Work-Prinzipien ableiteten. Zu den ersten Etappen ihrer Reise ist bei managerSeminare der Artikel „Agile Weltreise – New Work global“ (managerseminare.de/MS265AR03) erschienen und im Gabal Verlag das Buch „Die Modern Work Tour – Eine Weltreise in die Zukunft unserer Arbeit“. Über ihre Erlebnisse informieren Anna und Nils Schnell auch auf ihrem Youtube-Kanal „The Schnells“.

seine kommunikativen Fähigkeiten trainieren, wenn man nie zusammen ist?“, fragt Alex. Er ist überzeugt, dass es gerade für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger wichtig ist, professionelle Umgangsformen im analogen Raum zu erleben. Das zahle sich für die Berufsstarter auch später im Verlauf ihrer Karriere aus.

„Aber sitzen dann nur junge Leute in der Firma, während der Rest der Belegschaft im Homeoffice bleiben darf?“, fragen wir Alex, immer noch ein wenig skeptisch. Auch dazu hat der Unternehmer eine klare Meinung: „Wenn wir die jungen Leute ins Büro holen, damit sie das soziale Miteinander lernen, dann müssen wir von Unternehmensseite auch unseren Beitrag leisten.“ Soll heißen: Selbstverständlich kommen in Alex Tapscotts Firma auch alle Führungskräfte ins Büro – woraus ein weiterer Vorteil entsteht. Denn die jungen Menschen lernen im Austausch mit den erfahrenen Kräften nicht nur schnell und werden von Anfang an gut eingebunden, auch die hierarchieübergreifende Kommunikation im gesamten Unternehmen verbessert sich durch diese Praktik.

Auf den ersten Blick mag die Büropflicht für die Berufsstarter also rigide und gestrig erscheinen, bei genauem Hinsehen aber zeigt sich Fairness und kluge Vorausschau dahinter. Wir finden, gerade für Unternehmen, die derzeit versuchen, herauszufinden, wie hybrides Arbeiten funktionieren kann, ist der Ansatz, den Alex' Firma verfolgt, interessant. Denn unser Eindruck ist, dass hybride Arbeitsformen oft noch viel zu zaghaft und vor allem inkonsequent angegangen werden; gute Lösungen sind rar.

Wer um seine Wirkung auf andere weiß, handelt bewusster

Wie verändern wir unser Verhalten, wenn wir wissen, dass wir immer Einfluss auf andere haben? Mit dieser Frage gehen wir in Vancouver, der wunderschönen Stadt im Westen Kanadas, in einen tiefen Dialog mit dem Berater und studierten Kulturanthropologen Jay Penner. Jay ist überzeugt: Für einen bewussten Umgang mit anderen brauchen wir vor allem „kulturelle Intelligenz“.

„Welche Wirkung hat mein Verhalten, und wie verändert sich diese Wirkung durch meine Stimmung und Tagesform?“ Das ist eine Frage, die sich Jay immer wieder stellt – und die er auch anderen stellt.

Durch das Bewusstsein, *immer* eine Wirkung auf andere zu haben, ihr Erleben, ja sogar ihre psychische Verfassung zu beeinflussen, hat man die Chance, das eigene Verhalten so zu gestalten, dass es dem Gegenüber immer eine möglichst gute Erfahrung ermöglicht. Dies erfordert aber auch ein gutes Verständnis für unterschiedliche Bedürfnisse, je nach Gruppe oder Individuum. Jay nennt ein Beispiel: „Bei Aufgabenstellungen in Trainings ist es wichtig, diese so anzupassen, dass sie zur jeweiligen Person passen. So brauchen sehr ruhige Menschen, die Dinge gern durchdenken, eine längere Vorbereitungszeit für eine Übung als andere, um die Aufgabe konstruktiv erfüllen und sich wohlfühlen zu können.“

Wir verlassen Jay mit einem sicherlich gerade in der neuen Arbeitswelt wertvollen Gedanken: Wir sollten unser Vorgehen in Interaktionen immer so gestalten, dass für andere der größtmögliche Mehrwert entstehen kann.

Pflegetage sind Krankheitstage

Mehrwert für andere schaffen: Das ist auch ein Ansatz, den der HR-Profi Anthony Azar verfolgt. Damit Mitarbeitende entlastet werden, erhalten sie in seinem Unternehmen Princeton10 Extra-Krankheitstage zum Pflegen von Angehörigen. Diese Tage können spontan genommen werden, wenn beispielsweise die Mutter krank wird oder die Großmutter zu einem Arzttermin begleitet werden muss. Wir finden das sehr sinnvoll, wissen aber auch, dass es bei Weitem nicht selbstverständlich ist. Denn natürlich fragen sich skeptische Unternehmer und Unternehmerinnen: Wo fängt so etwas an und wo hört es auf?

Anthony erzählt uns, dass ihm die Entscheidung gar nicht so schwergefallen sei. Denn klar ist: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen ihr Privatleben selbst in der Hand haben. „Wenn das im Unternehmen

nicht möglich ist, verlassen sie uns. Denn das Leben spielt häufig anders als geplant. Uns ist es daher wichtig, den Mitarbeitenden die Flexibilität zu geben, mit einer immer komplexer werdenden Welt umzugehen.“ Für Unternehmen ist es zwar einerseits eine Herausforderung, genügend Unterstützung zu bieten, damit Mitarbeitende Familie und Beruf unter einen Hut bringen können. Andererseits profitieren sie aber auch in hohem Maße von solchen Unterstützungsmaßnahmen. Denn die Mitarbeitenden werden dadurch meist stark an das Unternehmen gebunden – in Zeiten des Arbeitskräftemangels ein wichtiger Pluspunkt für jede Organisation.

Wir verlassen Kanada mit dem Gefühl, dass sich hier noch einmal besonders bestätigt hat, wie wichtig es in der Arbeitswelt ist, Verantwortung *füreinander* zu übernehmen und Verantwortung *miteinander* zu leben. Nur so kann Arbeit modern gestaltet und sinnstiftend weiterentwickelt werden. Unser nächster Bericht vom amerikanischen Kontinent kommt (bevor wir unsere Weltreise in Südafrika beenden) aus dem Silicon Valley – das als eine Art Urmutter neuer Arbeitsweisen gilt.

Anna und Nils Schnell



Nils und Anna Schnell mit dem Wirtschaftsautor, Unternehmer und Kapitalmarktexperten Alex Tapscott (Mitte), Sohn des bekannten Managementprofessors Don Tapscott.

Foto: MOMOMIND



Foto:Amparo Garcia; iStock



Symbolik zum Weltkrebstag, an dem der pme Familienservice seine Kampagne „Unaussprechlich?“ startet.

Sensibilisierung für das Thema Krebs

Eine Krebsdiagnose ist eine enorme Belastung. Zu fundamentalen Sorgen, kräftezehrenden Behandlungen und körperlichen Beeinträchtigungen gesellen sich nicht selten Ängste vor finanziellen Problemen oder gar dem Verlust des Arbeitsplatzes. Selbst wenn diese Befürchtungen unbegründet sind: Im Berufsleben trauen sich Betroffene häufig nicht, offen über ihre Erkrankung und die Folgen zu sprechen, und auch Führungskräfte und Kollegen sowie Kolleginnen wissen häufig nicht recht, wie sie mit der Situation umgehen sollen. Deswegen startet der pme Familienservice, Anbieter von Employee-Assistance-Programmen, Anfang Februar 2024 eine bis Juni 2024 laufende Kampagne unter dem Titel „Unaussprechlich?“. Geplant sind eine Reihe von Aktionen, die Personalverantwortlichen, Arbeitgebern und Arbeitnehmenden helfen sollen, mit dem Thema Krebserkrankung konstruktiv unterstützend umzugehen, darunter: ein kostenfreies Auftakt-Webinar zum Weltkrebstag Anfang Februar; Fachvorträge über „Krebs im Arbeitsalltag“ mit Fokus auf Themen wie Kommunikation, Psychologie und Finanzen; Coachings und Beratungen; Podcasts; ein Kampagnen-Video, in dem vier betroffene Teammitglieder von pme zu Wort kommen – und eine Landing Page, die alles bündelt. Dass das Thema Krebserkrankung kein Nischenthema ist und schon deswegen auf die Agenda von Unternehmen gehört, macht der pme Familienservice mit einer Zahl deutlich: Jeder dritte Mensch erkrankt laut einer Statistik vor seinem 76. Geburtstag an Krebs. Damit gehört Krebs „zu einer der schwerwiegenden Krankheiten, die die meisten Menschen in Deutschland betreffen – ob direkt oder indirekt“.

Gesundheitsmanagement mit langem Atem

32 Betriebe aus 15 Branchen konnten sich Anfang Dezember 2023 über eine Auszeichnung für ihr exzellentes Gesundheitsmanagement freuen. Vergeben wird der Corporate Health Award von der Zeitung Handelsblatt gemeinsam mit EuPD Research. Auffällig laut dem Marktforschungs-, Analyse- und Zertifizierungsinstitut: Unter den mittelständischen und großen Unternehmen sind diesmal sowohl viele erstmalige Preisträger als auch „langjährig etablierte Vorreiter“. Ein gutes Beispiel für Letztere ist die DHL Group, die in der Kategorie Logistik/Verkehrsunternehmen den ersten Platz errang und bereits 2009 bei der Erstvergabe der Awards geehrt worden war. Das Unternehmen zeichnet sich zum Beispiel dadurch aus, dass es sein Gesundheitsmanagement systematisch aus seinem Code of Conduct ableitet, eine Corporate Health Policy definiert hat und mit Kennzahlen arbeitet, um den Erfolg einzelner Maßnahmen überprüfen zu können. Wie Markus Hoehner, Gründer und CEO von EuPD Research, erklärt, ist die Relevanz des Gesundheitsmanagements in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen – nicht zuletzt, weil der Faktor im Kontext des Themas Arbeitgeberattraktivität eine wesentliche Rolle spielt. Alle Gewinner unter: corporate-health-award.de/

Geplantes Bewertungssystem sorgt für Wirbel

Kurz nachdem das Handelsblatt Anfang Dezember 2023 die Nachricht veröffentlicht hatte, schlug sie ein wie eine Bombe: Die Wirtschaftszeitung hatte berichtet, dass SAP – Deutschlands wichtigster Softwarekonzern – ein neues Bewertungssystem einführen will, das Mitarbeitende in drei Leistungskategorien einteilt. „Performer“ sind demnach Bestleister, die mit Bonuszahlungen belohnt werden. „Achiever“ sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die in sie gesteckten Erwartungen erfüllen. Und „Improver“ sind Organisationsmitglieder, die fortan einem Entwicklungsplan („Performance Improvement Plan“) zu folgen haben und beispielsweise Trainingsmaßnahmen absolvieren müssen. Laut Handelsblatt-Informationen sollen drei bis fünf Prozent der SAP-Mitarbeitenden zu dieser untersten Kategorie zählen. Dass der Aufschrei angesichts der Meldung groß war, verwundert nicht. Denn Bewertungssysteme dieser oder ähnlicher Art sind, obwohl relativ verbreitet, seit jeher umstritten. Während die einen den Transparenzgedanken dahinter loben und hervorheben, dass Mitarbeitende so wenigstens wissen, woran sie sind, mahnen andere, dass derartige Klassifikationssysteme nur für Stigmatisierung sorgen und Mitarbeitende im Leistungsknick noch stärker demotivieren.

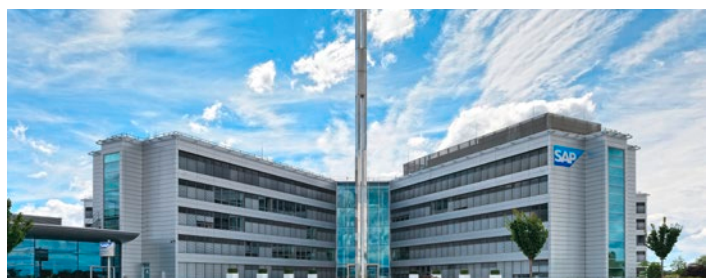


Foto: Stephan Daub, SAP

SAP-Firmensitz in Walldorf



Anna und Nils Schnell, Inhaber der Hamburger Firma MOWOMIND, moderierten die Verleihung der Modern Work Awards 2023 per Streaming aus Südafrika.

Gekonnte Modern Work

Weltweit gibt es Unternehmen, die neue Formen der Zusammenarbeit eingeführt haben. Betriebe, die Prinzipien wie People First, Arbeiten mit Purpose, Aufbau einer Lern- und Sharing-Kultur, Transparenz, Nachhaltigkeit, Diversität, Selbstverantwortung sowie Förderung eines Growth Mindsets bei den Mitarbeitenden verfolgen. Diese neun Kriterien liegen auch dem Modern Work Award zugrunde, den das Hamburger Unternehmerpaar Anna und Nils Schnell im November 2023 zum dritten Mal in drei Kategorien verliehen hat. In der Sparte „*Modern Work Explorer*“, in der Unternehmen ausgezeichnet werden, die moderne Arbeitsansätze erstmals erfolgreich integriert haben, landete das deutsche Klinikum Aschaffenburg mit seiner Initiative „Meine Station“ auf dem ersten Platz. Das Krankenhaus setzt auf selbstorganisierte Teams und folgt dabei konsequent dem Grundsatz, dass Patientenzentrierung Mitarbeiterzentrierung voraussetzt. In der Kategorie „*Modern Work Performer*“ für Unternehmen, in denen moderne Arbeitsansätze schon etwas länger erfolgreich umgesetzt werden, ging der erste Platz an Konsileo aus Großbritannien. Der Versicherungsmakler setzt ebenfalls stark auf Eigenverantwortung und pflegt dabei eine bemerkenswert unterstützende Unternehmenskultur mit einem dichten Netz aus Coaching und Training. Die Kombination aus einem hohen Maß an Verantwortung plus Caring zeichnet auch das südafrikanische Softwareunternehmen Specno aus, das in der „Fortgeschrittenen“-Sparte „*Modern Work Shaper*“ auf Platz eins landete. Specno legt den Fokus vor allem auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden und bietet ihnen Zugang zu registrierten Beratern. Infos zu weiteren Gewinnern sowie ein Video der Award Show unter: modernworkaward.com/award-2023/

Unternehmensberatung wird Fachhochschulbetreiber

Die Personalberatung Kienbaum übernimmt die Berliner DBU Digital Business University of Applied Sciences, eine kleine, staatlich anerkannte private Wirtschaftshochschule. Die Übernahme der Bildungseinrichtung mit derzeit ca. 25 Mitarbeitenden bietet dem Consulting-Unternehmen verschiedene Vorteile. Neben der Erweiterung des eigenen Portfolios um berufsbegleitende akademische Weiterbildungen für die digitale Arbeitswelt will Kienbaum effektive Wege gehen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und stärker auf Retention zu setzen. So betrachtet das Consulting-Unternehmen die Übernahme als wichtigen Baustein der eigenen Up- und Reskilling-Strategie. „Die Arbeitswelt ist im rasanten Umbruch und so müssen Unternehmen, Talente und Bildungseinrichtungen schneller und effizienter zusammenkommen. Mit der Übernahme der DBU gehen wir genau diesen neuen, dringend notwendigen Weg“, erklärt Fabian Kienbaum, Co-CEO des Unternehmens.

Neue Personalvorständin bei Adidas

Die Britin Michelle Robertson ist seit dem 1. Januar 2024 neue Personalvorständin beim Sportartikelhersteller Adidas. Robertson leitet den Bereich Global Human Resources in dem Unternehmen bereits seit Juli 2023 interimsmäßig und hat in der Position aus Sicht von Adidas CEO Bjørn Gulden „hervorragende Arbeit geleistet“. „Sie kennt die Branche, das Unternehmen und, am allerwichtigsten, unsere Mitarbeiter*innen“, so Gulden. Insgesamt blickt Robertson auf 18 Jahre in verschiedenen HR-Positionen zurück – sowohl bei Adidas als auch beim US-amerikanischen Konkurrenzunternehmen Reebok.



Foto: adidas

Michelle Robertson

Neue Konzepte und Formate für die Weiterbildung

„Eine echte Veränderung“ in der beruflichen Weiterbildung und der Lernkultur der Unternehmen bewirken will das neue Forschungsprojekt Global Upskill. Im Rahmen der Initiative des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) sollen weiterbildungsrelevante Trends und Technologien analysiert sowie zukunftsrelevante Weiterbildungsinhalte und Kompetenzen identifiziert werden. Auf der Basis ihrer Erkenntnisse wollen die Forschenden dann neue didaktische Formate und konkrete Anwendungen für die Praxis entwickeln. Auch Publikationen sollen in dem Projekt entstehen, ähnlich dem „Leitfaden zur Identifikation und Analyse von technologischen Trends für die berufliche Weiterbildung“, der im Herbst 2022 aus der Vorgängerinitiative „Forschung zur beruflichen Weiterbildung – Business Education & Innovation“ hervorgegangen ist. Außerdem will man in dem Projekt die Vernetzung von Unternehmen, Startups und Forschung vorantreiben – weshalb im Rahmen von Global Upskill auch ein neues jährliches „Gipfeltreffen zur beruflichen Weiterbildung“ aus der Taufe gehoben wurde: der „Global Upskill Summit“, der erstmals am 8. November 2023 stattfand.



Speakers Corner

„Negative Emotionen gehören auf den Tisch!“

Foto: Andrea Weber

Unternehmen wünschen sich Mitarbeitende, die mit Leib und Seele für ihre Aufgabe brennen, selbstverantwortlich handeln und proaktiv nach den besten Lösungen suchen. Fühlen ist also gefragt. Denn Leidenschaft, Vertrauen und Mut sind ohne Gefühl nicht zu haben. Das heißt aber nicht, dass im beruflichen Umfeld *jede* Emotion willkommen ist. Emotionen, die mit Stärke assoziiert werden, wie Begeisterung oder sogar Formen von konstruktivem Trotz, dürfen sein. Doch negative Emotionen wie Frustration, Ohnmacht, Angst und Ärger werden bis heute weitgehend unter den Teppich gekehrt.

Auf die Frage, was dagegen spricht, negative Gefühle im beruflichen Umfeld zu thematisieren, bekomme ich in meinen Führungsworkshops immer wieder die Antwort: „Es ist nicht professionell.“ Weibliche Führungskräfte behalten ihre Emotionen sorgsam für sich, weil sie nicht das Klischee bedienen wollen, von ihren Gefühlen regiert zu sein. Und männliche Coaches – und zwar nicht nur die älteren, sondern auch Nachwuchsführungskräfte – erklären mir, dass sie durch

das Äußern von negativen Emotionen als „zu wenig durchsetzungsstark“ abgestempelt und nicht ernst genommen würden. Abgesehen davon, dass es bei Männern eher als bei Frauen toleriert wird, wenn sich aufgestaute Wut plötzlich explosionsartig Bahn bricht, passen Gefühle dem Stereotyp gemäß einfach nicht zum „starken Geschlecht“ – und schon gar nicht zum dominanten Auftreten, das bis heute in nicht wenigen Unternehmen von einer potenziellen Führungskraft erwartet wird. Also zensieren sowohl Frauen als auch Männer sich selbst. Ständig. Nach dem Motto: Bloß nicht aus einer Mücke einen Elefanten machen!

In vielen Gesprächssituationen gleichen wir daher parallel in einem inneren Dialog ab, wie das, was uns innerlich bewegt, beim anderen ankommen könnte. Mal haben wir Angst, schwach und bedürftig rüberzukommen. Mal möchten wir niemanden mit unseren Gefühlen verschrecken. Mal befürchten wir, uns als Querulanten auszuweisen, wenn wir einen schwelenden Konflikt ansprechen, den alle anderen gekonnt umschiffen. Doch Gefühle – und zwar in ihrer ganzen Bandbreite – zu haben

und auszusenden, gehört zu unserer menschlichen Natur. Hätten Emotionen keinen Sinn, dann hätte sich unsere Fähigkeit, zu fühlen im Laufe der Jahre reduziert – wie unsere Fähigkeit in weiter Ferne sehen zu können, die sich durch unsere Arbeit im Nahbereich stetig verschlechtert hat. Emotionen helfen uns, Herausforderungen zu meistern, wenn wir klug mit ihnen umgehen. Sie sind eine Ressource, die uns effektiv und effizient zu Erkenntnissen und Lösungen verhilft – eine Ressource, die uns zum Beispiel unser vergangenes Tun reflektieren und unser zukünftiges Tun sorgsamer planen lässt. Denn negative Gefühle haben die Funktion, uns Aufschluss über Bedürfnisse zu geben, die sich in unserem Leben in diesem Augenblick nicht erfüllen. Hat beispielsweise ein Teammitglied bei einer gemeinsam zu treffenden Entscheidung ein mulmiges Gefühl, steckt dahinter womöglich Angst – ergo das Bedürfnis nach Sicherheit. Das Teammitglied kann sich dann fragen: Ist dieses Bedürfnis jetzt gerade angemessen? Wenn ja, kann es etwas unternehmen – zum Beispiel seine Befürchtungen äußern. Und so

den Kolleginnen und Kollegen einen Impuls geben, zu überdenken, ob die Entscheidung noch sorgsamer vorbereitet werden müsste.

Dass negative Emotionen im Business nicht vorkommen sollen, ist also schon aus dem Grund, dass sie wertvolle Signalgeber sein können, keine gute Idee. Gleichzeitig gilt: Unsere Emotionen können uns auch in die Irre führen. Wir Menschen wären gern rationale Wesen. Dabei meldet uns die Neurowissenschaft schon seit Jahrzehnten zurück, dass wir viel weniger rational geleitet sind, als wir gern von uns glauben. So ist unsere Aufmerksamkeit emotional gelenkt. Welche Informationen wir aufnehmen und verarbeiten, entscheiden wir nicht rational. Wir würden in der Informationsflut untergehen, wenn wir nicht selektierten – und zwar ganz schnell und emotional danach, was wir kennen, was wir mögen, was uns helfen und was uns bedrohen könnte. Auch die Art und Weise, wie wir Entscheidungen treffen, ist nicht rein rational. Natürlich müssen die Fakten überzeugen, aber wenn aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis kein Ja kommt, werden wir unserer Entscheidung kein nachhaltiges Handeln folgen lassen, so der Neurobiologe Gerald Hüther.

Gerade weil uns unsere Emotionen in die Irre leiten können, ist es umso wichtiger, sie nicht zu tabuisieren – vor allem nicht die negativen. Denn indem wir ihnen Aufmerksamkeit widmen, können wir verhindern, dass sie unangemessen in unserem Unbewussten ihr Unwesen treiben und

sich hinterrücks melden, wenn es gar nicht erforderlich wäre. Etwa wenn wir, vor einer Entscheidung stehend, von Ängsten geplagt werden, deren Ursache eigentlich woanders liegt als im aktuellen Entscheidungsfall.

Wir sind stolz auf unsere Analysefähigkeit, mit der wir alle Fakten sachlich abwägen, um zu guten Entscheidungen zu kommen. Wirklich weiterentwickeln können wir uns aber nur, wenn wir mit derselben Analysefähigkeit in den Blick nehmen, was angeblich „nichts zur Sache“ tut – unser Fühlen. Durch diese Selbstreflexion haben wir auch fast schon einen Leitfaden, wie wir über unsere Emotionen sprechen können – mit dem Bewusstsein, dass wir selbst für unser Fühlen verantwortlich sind.

Das führt zum nächsten wichtigen Punkt: Wenn negative Emotionen im Arbeitsleben totgeschwiegen werden, wirkt sich dies auch negativ auf die Kommunikationskultur im Unternehmen aus, sorgt für Missverständnisse und Konflikte. „Wir können nicht nicht kommunizieren“ ist ein bekanntes Zitat von Paul Watzlawick. Verantwortlich dafür ist unter anderem die Mikro-Muskulatur in unserem Gesicht. Zwar ist in der Wissenschaft umstritten, ob es angeborene Basis-Emotionen und entsprechende Gefühlsausdrücke gibt, die universell quer durch die Kulturen verstanden werden. Zumindest innerhalb einer Kultur jedoch lesen wir mehr oder weniger treffsicher emotionale Botschaften aus Gestik und Mimik unseres Gegenübers heraus. Auch wenn dies meist unbewusst geschieht: Wenn die Wahrnehmung nicht zu den Worten passt, die wir zu hören bekommen, entsteht Misstrauen statt Vertrauen. Und so wird aus einer Mücke unter Umständen tatsächlich ein Elefant.

Hinzu kommt: Wir nehmen oft automatisch an, dass andere eine Situation genauso erleben wie wir – etwa das schwierige Verhalten einer Führungskraft im Meeting, die überzogenen Erwartungen eines Kunden ... Doch das ist ein Unconscious Bias, eine kognitive Verzerrung. Unsere Wahrnehmung ist subjektiv. Sie ist gefärbt durch die Erfahrungen, die wir in unserem eigenen Leben gemacht, und durch die

Emotionen, die wir damit verknüpft haben. Deswegen nehmen wir – im selben Meeting sitzend – ein und dieselbe Situation unterschiedlich wahr, interpretieren womöglich ein Verhalten als Respektlosigkeit, das gar nicht so gemeint war. Ohne Gespräch werden wir das aber nie herausfinden. Der zweifelhafte Gewinn des Schweigens: Das Thema steht unverändert zwischen den Gesprächspartnern. Der Elefant wird den Raum nicht mehr verlassen.

Wenn emotionale Signale und verbale Kommunikation einander widersprechen, aber kein klärendes Gespräch stattfindet, trifft dies nicht nur die am Konflikt Beteiligten und unmittelbar Eingeweihten. Auch gänzlich unbeteiligte Kolleginnen oder Kollegen wissen nicht, wie sie die Stimmung deuten sollen, und sind verunsichert. Zudem fühlt, wenn jemand im Schweigen über seine Emotionen verharret, oft auch dessen Gegenüber keine Erlaubnis, ihn oder sie darauf anzusprechen. Mehr noch, es entsteht teilweise ein Druck, nicht darüber zu reden. Vielleicht spürt das Gegenüber dann, dass der oder die andere unzufrieden ist, weiß aber nicht, warum, und was die Lage verbessern könnte. Manche Menschen suchen den Grund für das Schweigen ihres Gegenübers dann bei sich selbst.

Selbst kleine Missverständnisse können sich so hochschaukeln. Es entstehen Distanz statt Identifikation, Energieverlust statt Produktivität, Unsicherheit statt Risikobereitschaft. In solch einem Klima werden auch gute Gefühle mit hinuntergezogen. Wie frei und ehrlich klingt Begeisterung, wenn man gleichzeitig Kritik nicht äußern darf? So wird schließlich aus einem Elefanten eine kleine, nur scheinbar dickhäutige Herde, die den Menschen in einem Unternehmen die Luft zum Atmen nehmen kann. Das sprachlose Aushalten von emotionalen Dissonanzen kann auf Dauer krank machen. Dagegen birgt jedes Gespräch, das wir im Arbeitsumfeld über unsere Verletzungen, Sorgen und Ärgernisse riskieren, die Chance auf mehr Verständnis, mehr Nähe, mehr Mut, mehr Wir-Gefühl, mehr emotionale Bindung – die nachhaltigste Form der Mitarbeiterbindung.

Susanne Petz

Susanne Petz ...

... ist systemisch-integrativer Business Coach. Die Expertin für emotionale Selbstführung und Führung ist Autorin des Buches „Mit Liebe zum Wir. Die transformierende Kraft der Selbstliebe“, erschienen 2023 im Verlag Edition Forsbach. Kontakt: susannepetz.de



LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE

Immer da – und das ist auch gut so

Preview

- ▶ **Labilisierungsprinzip:** Auf welche Weise Konflikte eine Neuordnung ermöglichen
- ▶ **Entstehungsprinzip:** Wie Konflikte durch stabilisierenden Widerspruch wachsen
- ▶ **Eigenlebenprinzip:** Warum Konflikte unkalkulierbar sind
- ▶ **Prinzip der guten Negotiation:** Was Konflikte den Beteiligten als Widerspruchstoleranz abverlangen
- ▶ **Verliererprinzip:** Warum Konflikte selten in einer Win-win-Situation aufgehen
- ▶ **Ewigkeitsprinzip:** Weshalb Konflikte auf ein Entstehen-Vergehen-Wiederkommen ausgelegt sind
- ▶ **Zukunftsprinzip:** Wie Konflikte die Zukunft vorbereiten

In einem Werk eines Industrieunternehmens soll die Produktionslinie und -logik umgestellt werden: Maschinen, IT, Arbeitsweise, Arbeitsprozesse, Qualifikationsnotwendigkeiten. Ein solches Projekt wird immer gelebter Konflikt sein, denn: Kann der Vertrieb dem zustimmen, wenn er damit rechnen muss, dass er aufgrund vorübergehend zu erwartender Mindermengen an Output seine Zusagen gegenüber Kunden nicht einhalten können? Nicht ohne Weiteres! Können Mitarbeitende, die im alten Produktionssystem wegen ihrer Kompetenz Schlüsselrollen innehatten, anderes tun, als „Nein“ zu diesem Projekt sagen? Nein! Werden die Entscheider, die sich mit dem neuen System identifizieren, die Neigung haben, im Projekt sichtbar werdende Probleme und Schwächen des Neuen einfach abzuwiegeln und zu bagatellisieren? Ja! Werden diejenigen, die Nachteile vom Neuen zu erwarten haben – z.B., weil sie überflüssig werden – alles mobilisieren, um am Alten festzuhalten und zum Neuen „Nein“ zu sagen? Ja!

Der beschriebene Fall kommt ständig vor. Genau wie viele andere, kleinere und größere Konflikte in Unternehmen, in Teams und zwischen Teams. Konflikte gibt es immer. Und meint man, einen

beseitigt zu haben, entsteht er später an selber Stelle neu oder taucht als anderer Konflikt an neuer Stelle auf. Sprich: Konflikte sind nie ganz weg, sie sind immer da. Betrachten wir Konflikte mit systemtheoretischem Fokus als eigenständige Systeme, können wir Antworten finden, weshalb das so ist. Wir können Konflikte dann tiefer und differenzierter verstehen und uns klüger in ihnen bewegen. Darum geht es in der Serie „Liebe Konflikte“: um die Anregung, neu über Konflikte nachzudenken, damit sich neue – und vielleicht nützlichere – Handlungsoptionen öffnen.

Ist der Konsens wirklich besser als ein Konflikt?

Die allem voranstehende Überlegung ist: Wären Konflikte nur dysfunktional, wären sie längst ausgestorben. Wenn sich etwas auf dieser Welt erhält und untilgbar als Phänomen jedem Menschen begegnet, kann die Erklärung nur sein: Wir brauchen Konflikte! Wenn wir aber Konflikte brauchen, heißt das gleichzeitig, dass wir nicht immer den Konsens suchen müssen. Nützlicher sind die Fragen: Wann und wie begeben wir uns in einen – wenn auch möglicherweise sehr unangenehmen und vielleicht heftigen, aber – funktionalen



KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE

Ob verdeckt oder offen: Konflikte gibt es in jeder Organisation, jeden Tag. Sie reiben uns oft auf, sind aber nicht zwangsläufig dysfunktional. Im Gegenteil: Konflikte haben ihr Gutes. Betrachten wir sie aus systemtheoretischer Warte als eigenes „System“, können wir sie besser verstehen, klüger handhaben und am Ende sogar lieben lernen. Was dazu gehört, beschreibt Klaus Eidenschink in der neuen Serie „Liebe Konflikte“. Den Start machen sieben Ausgangsprinzipien.

Konflikt und verstärken ihn sinnvollerweise sogar? Und was ist demgegenüber ein destruktiver Kampf? Aber auch: Wie identifizieren wir als Führungskraft einen dysfunktionalen Konsens und können damit schädliche Symbiosen, kalte Konflikte und latente Unterdrückung leichter bemerken? Für Führungskräfte und Teams in Organisationen gilt: Nur wer hilfreiche Konflikte „führen“ kann, kann auf ungünstigen Konsens verzichten.

Konfliktmanagement, wie es herkömmlich betrieben wird, ist daher aus meiner Sicht oft unzureichend. Denn es ist in der Regel zum einen Konsens-getrieben und geht zum anderen vom Irrtum aus, dass man Konflikte lösen könne oder müsse. Nach der Konflikttheorie, die ich hier vorstelle, lassen sich Konflikte „nur“ (vorübergehend) beruhigen, aber nicht „lösen“. Wir können Konflikte nur regulieren. Und beim Regulieren ist auf andere Dinge zu achten als gemeinhin üblich. Bei der herkömmlichen Regulation wird zu viel auf die Vernunft der Beteiligten gesetzt und zu wenig erkannt, dass Konflikte ein Eigenleben haben. Dabei merken wir es ja alle: Konflikte erfassen uns. Wir werden in der Anwesenheit von Konflikten anders, als wir sonst sind – wir werden zu unserer jeweiligen Konfliktpersönlichkeit. Die

Konflikte „machen“ etwas mit uns und ziehen uns in sie hinein. Aber warum tun sie das? Was ist ihre Dynamik? Was „will“ der Konflikt?

Die bekannten Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl helfen bei der Antwort auf diese Frage nicht weiter. Sie zu kennen, ist gut, um zu begreifen, was an der Oberfläche des Geschehens passiert. Die Stufen beschreiben den typischen Ablauf. Die Frage ist jedoch, *weshalb* diese Stufen stattfinden. Nach meiner Beobachtung sind es sieben Prinzipien oder auch Notwendigkeiten und drei Schlussfolgerungen, die zu verstehen die Ausgangsbasis für einen variantenreicheren Umgang mit Konflikten legt, sodass ein wirklich gutes Agieren auf den Eskalationsstufen möglich wird.



Prinzip 1

Konflikte labilisieren bestehende Verhältnisse und erzwingen Neuordnung.

Soziale Konflikte haben die Funktion, existierende Erwartungen zu labilisieren: „Wir können es uns nicht mehr leisten, auf die vertraute Weise unsere Produkte herzustellen!“ Erst durch den Widerspruch und dem gleichzeitigen Festhalten am Bestehenden,




Den Beitrag gibt es auch zum Hören: managerseminare.de/podcast





LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE

Drei Zündstoff-Gedanken

Konflikte müssen gemanagt und gelöst und immer in einen Konsens überführt werden? Klaus Eidenschink sagt: Nein. In der hier startenden Serie will der Organisationsberater zu einem tieferen und differenzierteren Konfliktverständnis beitragen – basierend auf den drei Grundgedanken des Claims „Liebe Konflikte“.

 Erstens ist „Liebe Konflikte“ als **Imperativ** zu verstehen: **„Liebe (deine) Konflikte!“** → Die erste Frage ist: *Kann es uns möglich werden, Konflikte als normalen, notwendigen Teil des Lebens anzusehen, statt uns vor ihnen zu ängstigen, sie zu meiden oder sie zur Gewalt auszuwachsen zu lassen?*

 Vielleicht sind – richtig „genutzt“ – Konflikte gar nicht düster und destruktiv, sondern es ist eine **Differenzierung** möglich in **„liebe Konflikte“** und **„böser Konsens“**. Wir können mit dem Gedanken spielen, dass Konflikte wie ein gut oder schlecht erzogener Hund sind – und es auch an dem Hundehalter liegt, ob der Hund unnütz kläfft, andere anspringt oder beißt oder sinnvoll wacht und in nützlicher Verbundenheit Spaziergänge begleitet. → Die zweite Frage ist damit: *Wie lassen sich Konflikte regulieren, statt sie – vergeblich – zu meiden oder lösen zu wollen?*

 Drittens kann die präsentierte Konflikttheorie als Dialogangebot mit dem Konfliktsystem verstanden werden: **„Liebe Konflikte, wie geht es euch?“** Im **Brief** lässt sich berichten, wie es ist, mit Konflikten eine ureigene (Liebes-)Beziehung zu haben. Jeder kennt es: Wie in einer Liebesbeziehung wird man auch im „Zusammenleben mit Konflikten“ eine andere Person – man wird zur Konfliktpersönlichkeit. Das lässt den Gedanken zu: Es muss nicht zwangsläufig so sein, dass Menschen Konflikte haben, sondern es kann (auch) so sein, dass Konflikte sich bestimmte Menschen suchen, um sich zu entfalten. Den Konflikt als **Beziehungspartner** nach Gusto kontrollieren oder beherrschen zu können – diese Idee können wir dann verabschieden. Was die → dritte Frage eröffnet: *Vielleicht ist es sinnvoller, den Konflikt zunächst zu erforschen und zu verstehen?*

Quelle: managerseminare.de; Klaus Eidenschink

werden alte Ordnungen labil. Und erst im Zustand der Labilität können sich neue Erwartungen etablieren: „Okay, wir wagen den Schritt ins neue Produktionssystem.“ Oder: „Wir verzichten auf die Modernisierung, weil das Risiko, Kunden zu verlieren, zu hoch ist.“

Anders gesagt: Konflikte beugen hyperstabilen Verhältnissen vor. Sie sind unerlässlich, weil sehr selten alle Stakeholder gleichzeitig für die gleiche Form der Veränderung sind. Schon in der Evolution sind bestehende Arten immer auch im Konflikt mit Mutationen, die besser funktionieren. Eingeschwungene Zustände im sozialen Feld produzieren viele „Profiteure“ der bestehenden Ordnung (= Konsens). Damit wird konsensuale Veränderung fast unmöglich – denn weshalb sollten die Profiteure und Profiteurinnen, die sich einig sind, dass alles gut ist, sich einig sein, dass sie etwas verändern?

Prinzip 2

Konflikte entstehen durch sich stabilisierenden Widerspruch.

Konfliktsysteme entstehen dadurch, dass sich in der Kommunikation die Erwartung stabilisiert, dass dem, was gesagt wird, widersprochen werden wird. Das hat zunächst nichts mit den beteiligten Menschen zu tun. Die Annahme, dass immer dann, wenn es um etwas geht, ein Widerspruch kommt, generalisiert sich. Sie ist mehr als Phänomen der Kommunikation zu verstehen und weniger als Einstellung von Personen. Das heißt: Mit jedem Kommunikationszug, der einen Widerspruch präsentiert, wird weiterer Widerspruch wahrscheinlicher: „Das habe ich doch gar nicht gesagt!“ Jede Ablehnung der einen Seite provoziert eine weitere auf der anderen Seite. Das hat eine



KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE

weitreichende Folge: Konflikte nehmen Menschen in kürzester Zeit in Beschlag und neigen dazu, sie zu vereinnahmen. Konflikte rufen in Menschen ihre Konfliktperson auf und füttern diese mit Material, sodass eben andere „Teile“ der Menschen im Konflikt schnell von der Bildfläche verschwinden.

Im Eingangsbeispiel war innerhalb kürzester Zeit allen Beteiligten „klar“, dass von Kollegen, mit denen man sich eben noch recht gut verstanden hat, nichts Gutes mehr zu erwarten ist. Alle warteten nur darauf, dass das eigene Anliegen von der schnell als „Gegenseite“ benannten Funktion abgelehnt werden würde. Fast alle fühlten sich missverstanden und kämpften darum, dass sie „doch das Richtige wollen“. Genau darauf beruht die Eigendynamik von Konflikten. Systeme bilden und erhalten sich, wenn sie Erwartungen ausbilden können: Eine Ehe stabilisiert sich u.a. durch die Erwartung, dass man miteinander alt wird. Ein Team stabilisiert sich u.a. durch die Erwartung, dass man eine gemeinsame Aufgabe löst. Ein Konfliktsystem stabilisiert sich, weil man ein „Nein“ erwartet und sich dafür rüstet.

Prinzip 3

Konflikte führen ein Eigenleben – sie sind unkalkulierbar.

Keine und keiner der Beteiligten kann die konflikthafte Kommunikation vorhersehen oder planen. Konflikte sind immer intransparent, weil gehandelt und gesprochen wird und gleichzeitig das Handeln und Reden anderer wahrgenommen und ausgewertet wird. Niemand kann jedoch wissen, was der andere erlebt, während man selbst noch spricht. So entsteht immer etwas Unvorhersehbares. Konflikt ist unkalkulierbar.

Wie aber lässt sich das Unkalkulierbare regulieren? Wenn Konflikte „selbst“ be-

stimmen, was als Nächstes passiert, dann gibt es keine Möglichkeit, seine Hände in Unschuld zu waschen. Konflikte machen die Beteiligten immer auch zu Tätern unerwünschter Nebenwirkungen und entziehen sich menschlicher Kontrolle: In der Konfliktkommunikation weiß niemand, wie der andere versteht, was man selbst gesagt hat, und jeder muss ständig damit rechnen, dass der andere widerspricht, weil er etwas anders versteht, als man selbst gemeint hat. Jeder kennt das. Ein Wort gibt bekanntlich das andere. Oder eben: „Es konfliktet.“ So war es auch im Beispiel: Die Geschwindigkeit, mit der in Meetings plötzlich nur noch „Klärungsbedarf“ diagnostiziert wurde und lang erprobte Zusammenfahrtroutinen zusammenbrachen oder zumindest fragil wurden, hatte alle Beteiligten überrascht und verwirrt.

Prinzip 4

Gute Konflikte verlangen die Wertschätzung von Widerspruch.

Organisationen müssen als soziales Konfliktfeld verstanden werden. Eine Organisation ohne Konflikte wäre keine mehr. Sie würde sich nicht entwickeln. Und in ihr würde keine Kommunikation mehr stattfinden, weil Kommunikation nur notwendig wird, wenn es die Möglichkeit zur Negation gibt. Wertschätzung für Widerspruch ist daher die vielleicht wichtigste Fähigkeit, die Menschen in Organisationen brauchen. Wer das Nein von anderen nicht schätzen lernt, kann mit Widerspruch nicht umgehen. Da Organisationen jedoch ständig Unterschiede produzieren, sind Mitarbeitende, die mit Negation nicht umzugehen lernen, aufgeschmissen.

In der Konfliktkommunikation weiß niemand, wie der andere versteht, was man selbst gesagt hat – und jeder muss ständig damit rechnen, dass der andere widerspricht, weil er etwas anders versteht, als man gemeint hat.





LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE

Deutlicher formuliert: Menschen, die *unbedingt* Konsens brauchen, sind oft die Ursache für ungünstige Konflikte. Denn dann entsteht oft Streit über die Notwendigkeit von Streit. Das macht die Situation anspruchsvoller, als wenn man sich einig ist, dass es etwas zu klären gibt. Menschen dagegen, die Konflikte angehen und regulieren können, können den stabileren Konsens ermöglichen, weil sie wissen: Die gefundene Einigkeit muss nicht vollkommen sein – man kann sich jetzt erst mal auf den Konsens einlassen, ohne ihn vorher schon wieder in Frage zu stellen.

Prinzip 5

Konflikte erfordern Verliererkompetenz. Wenn Konflikte bestehende Verhältnisse daraufhin prüfen, ob diese ihrer Gegenwart und Zukunft noch gerecht werden, entsteht folgende Lage:

1. Die soziale Ordnung, die ein Konflikt *hinterfragt*, ist für die Beteiligten (oder einem Teil von ihnen) so gut wie immer günstig gewesen.
2. Die Ordnung, die er *erzeugt oder erzeugen möchte*, wird den Beteiligten (oder einem Teil von ihnen) nicht gefallen.
3. Ob das Ergebnis des Konflikts bislang Unbeteiligten gefällt, die aber von den Ergebnissen des Konflikts betroffen sind, ist vollkommen offen.

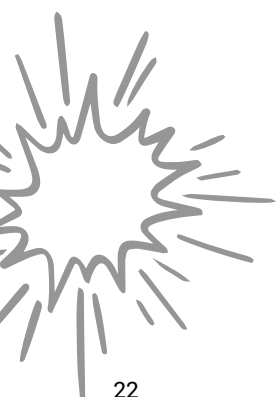
Allein aus diesen drei Gründen ist eine harmonische Gleichrichtung von Überzeugungen in Organisationen eigentlich ausgeschlossen. Widerspruch des Widerspruchs ist wahrscheinlicher als Zustimmung. Wären soziale Systeme sich grundsätzlich einig, wäre dies grundsätzlich lebensfeindlich, da zu viel übersehen werden würde. Es gäbe zu wenig Alternativen und zu viel Reduktion von Komplexität.

Auch das hat dann eine scheinbar kontraintuitive Folge: Die entscheidende Fähigkeit in Konflikten ist es, die Freiheit zu haben, entweder gewinnen oder verlieren zu wollen und zu können. Gibt es in Organisationen keine Verliererkompetenz, zwingt man die Konflikte zur Eskalation. Wenn alle gewinnen müssen, entsteht erst Stillstand, dann Kampf, und am Ende setzt sich der Stärkere durch, der dann aber nur zufällig identisch ist mit dem Klügeren, Weiseren und Kompetenteren.

Prinzip 6

Konflikte sind nicht auf Lösung angelegt. Problemlösungen schaffen Lösungsprobleme. Was für den Vertrieb eine Lösung ist, schafft der Produktion ein Problem und umgekehrt. Was für den Kunden optimal ist, fällt dem Lieferanten auf die Füße. Es gibt keine Objektivität für das Urteil, ob eine Lösung hilfreich ist. Erst recht ist es standpunktabhängig, ob man eine Entscheidung für riskant hält oder als Chance begreift. Das führt automatisch dazu, dass die Einschätzung, ob ein Konflikt hilfreich oder destruktiv ist, ihrerseits strittig werden kann. Konflikte erzeugen zumeist also neben dem Streit um die Passung einer „Lösung“ auch Streit um die Notwendigkeit einer Lösung sowie um die Frage, ob man diese Auseinandersetzung miteinander überhaupt – jetzt – führen sollte. Die Verwicklung von sachlichen, sozialen und zeitlichen Fragen, in denen sich die Widerspruchskommunikation entfaltet, ist ein weiterer Grund für die Eigendynamik von Konfliktsystemen. Organisationen geraten ständig in Konflikte, weil sie Entscheidungen treffen müssen. „Entscheidungen entscheiden“ nämlich grundsätzlich auch gegen gute

Wären sich soziale Systeme grundsätzlich einig, wäre dies grundsätzlich lebensfeindlich, da zu viel übersehen werden würde. Es gäbe zu wenig Alternativen und zu viel Reduktion von Komplexität.



#PTT2024

GIPFELTREFFEN DER WEITERBILDUNG

12.-13. APRIL

STEIGENBERGER GRANDHOTEL PETERSBERG

Mit Keynote-Beiträgen von:



**DR. CAROLINE VON
KRETSCHMANN**
Familienunternehmerin



STEPHANIE BORGERT
Komplexitätsforscherin



DR. MARCUS TÄUBER
Hirnforscher



CHRISTO FOERSTER
Mikroabenteurer

**#bewusstSein
im Business**



**PROF. DR. ANABEL TERNÈS
VON HATTBURG**
Zukunftsgestalterin



SABINE ASGODOM
Menschenbegegerin



www.petersberger-trainertage.de



LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KO

Gibt es in Organisationen keine Verliererkompetenz, zwingt man Konflikte zur Eskalation. Wenn alle gewinnen müssen, entsteht erst Stillstand, dann Kampf, und am Ende setzt sich der Stärkere durch, der aber nur zufällig identisch ist mit dem Klügeren.

Alternativen, sonst wären sie nicht nötig. Damit ist Widerspruch vorhersehbar, weil er immer die Argumente auf seiner Seite hat, die für die verworfene Alternative gesprochen haben. Win-win-Lösungen, denen alle zustimmen können, sind nur manchmal erzielbar. Zudem gibt es Stellen in der Organisation, an denen der Konflikt auf Dauerschleife gestellt werden muss: Revision, Legal, Controlling, HR etc. sind natürliche „Widerspruchsspende“ gegenüber vielen anderen Funktionen der Organisation, da der Autonomie- und Entscheidungsspielraum der Funktionsträger dieser Bereiche im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung enorm eingeschränkt wird. Also üben Angehörige dieser Bereiche automatisch Macht im eigenen Rahmen aus: So muss dann z.B. die hervorragende Mitarbeiterin erst ins Assessment, bevor man sie befördern darf.

Prinzip 7

Konflikte bearbeiten die ungewisse Zukunft.

Die bisherigen Überlegungen sehen Widerspruch und Ablehnung als zwangsläufige Folgen von sozialer und sachlicher Komplexität an. Aber das reicht nicht. Denn Konflikte erfüllen ihre Funktion entscheidend auch in der Zeitdimension. Die Auflösung überholter, also der Vergangenheit zu überlassender Ordnung, ist die eine zeitliche Richtung, die ein soziales Konfliktsystem bearbeitet. In gleicher Weise spielt jedoch die Zukunft eine Rolle: Konflikt ist der Prozess, der dafür sorgt, dass widersprüchliche Ansichten und/oder soziale Ablehnung so bearbeitet und entschieden werden, dass künftige Möglichkeiten erkundet und realisiert werden können. Es geht also um die Bearbeitung der Zukunft, der sich Konflikte verschreiben: „Auf welches Produktionssystem wollen wir setzen?“, „Welche Märkte müssen wir beliefern, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein?“ Da die Zukunft per Definition unbekannt ist, sind Ansichten darüber, was nur die Zukunft beantworten kann, erwartbar widersprüchlich – und sind im Grunde immer auch Negationsangebote: „Wie kann man nur so einen Unsinn glauben!“.

Wege durch den Konflikt

Aus all diesen Betrachtungen ergeben sich drei Schlussfolgerungen:

Konflikteskalation und -beruhigung können beide sowohl nützlich als auch schädlich sein. Von allen an der Konfliktkommunikation Beteiligten braucht es konfliktschürende wie konfliktberuhigende



Mehr zum Thema

► Klaus Eidenschink: Die Kunst des Konflikts – Konflikte schüren und beruhigen lernen.

Carl-Auer 2023, 29,95 Euro.

Mit systemtheoretischem Blick entwickelt Klaus Eidenschink ein Modell zum Verständnis von Konflikten und ihren systemimmanenten Dynamiken. Beschrieben wird, wie sich Konflikte selber erhalten, zwischen welchen Polen und in welchen Dimensionen sie sich bewegen – und welche Kompetenzen wir brauchen, um von Fall zu Fall entscheiden zu können: Sollte ich den Konflikt sogar schüren, anzetteln und auskämpfen? Oder sollte ich ihn doch lieber beruhigen? Und wie gehe ich bei beiden Optionen variantenreich und emotional intelligent vor?



KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE **LIEBE** KONFLIKTE

Kompetenzen. Beides kann notwendig werden:

- ▶ Konflikte anzuheizen, kann unerlässlich sein, wenn bestehende konsensuale Verhältnisse sich überlebt haben und dysfunktional geworden sind.
- ▶ Konflikte zu beruhigen, bevor klar ist, worin eigentlich der Streit besteht, kann schaden.
- ▶ Konflikte zu unterbrechen, wenn sie nur noch Schäden verursachen und in Dauerstreit festgefahren sind, ist nötig, um zu einer Stabilität zurückzufinden, die weniger Ressourcen verbraucht.
- ▶ Konflikte zu schüren, wenn eine Einigung sich abzeichnet, die aber – wie jede Einigung – Verlierer und Verluste produziert, ist dysfunktional, weil es die Illusion schürt, man könne auf andere Weise auch ohne Verlierer und Verluste aus dem Konflikt hervorgehen.

Konfliktregulation ist als Kunst zu begreifen. Künstlerisches Wirken besteht darin, die eigenen Wahrnehmungen so zu verarbeiten, dass sich Formen bilden. Kunst verbindet Töne, Farben, Worte, Materialien, Bewegungen. Die Kunst des Konflikts verbindet Neins und Jas zu einer Bewegung, die Überholtes zerstört und Neues ermöglicht. So wie man bildende Kunst nicht durch „Malen nach Zahlen“ erschafft, so kann man die Kunst des Konflikts nicht nach Regeln und Vorschriften betreiben. Konfliktmoderation verweigert sich Rezepten und bedarf vielfältiger Wahrnehmungsfähigkeiten.

Konsens ist nicht das Gegenteil von Konflikt – sondern ein schlummernder Konflikt. Konsens hat den Vorteil, dass er entlastet und sich viele Fragen nicht stellen, weil sie geklärt scheinen: „Bei uns richtet sich alles an den Erfordernissen des Vertriebs aus.“ Aber – und das ist wichtig: Konsens ist nicht das Gegenteil

von Konflikt, sondern eine Form der Konfliktregulation! Anders gesagt: Der Konsens ist die Überführung des Konflikts in einen Zustand, der ruhig aussieht, aber ebenfalls (heimlich) meist konfliktär ist. Er beruht auf der Annahme, dass man sich einig ist. Diese Annahme ist nie wirklich überprüfbar und immer mehr oder wenig labil bzw. hinterfragbar. Sehr oft ist sie eine nützliche Illusion, mit der sich gut leben lässt, bis sie im Konflikt zerplatzt und dann einer anderen labilen konsensualen Ordnung den Platz freimacht.

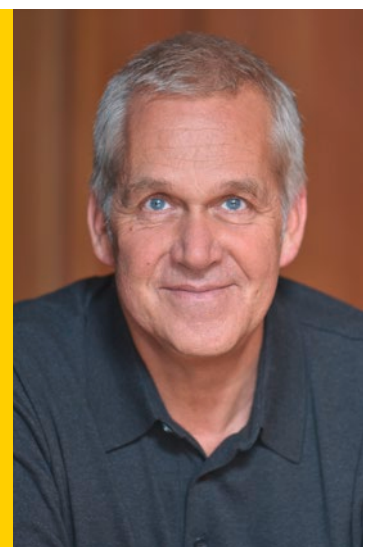
Wenn alles immer offen konfliktär wäre, wären soziale Systeme vollkommen überfordert. Also entlasten sie sich, indem sie auf Widerspruch zeitweise verzichten. Dann muss man wissen: Nach der Einigung ist vor dem Konflikt. Im „Nein“ miteinander verbunden zu bleiben, ist die Kunst, die es zu erlernen gilt.

Klaus Eidenschink

In managerSeminare 313 geht es um die Frage: Worauf richtet der Konflikt seine Aufmerksamkeit?



Der Autor: **Klaus Eidenschink** berät und coacht Führungskräfte – insbesondere das Topmanagement großer Konzerne – in Fragen der Konfliktklärung, des Change-Managements und bei komplexen Entscheidungen, zudem führt er Coach- und Trainerausbildungen durch. Hintergrund seines Beratungsstils sind u.a. Ausbildungen und Erfahrungen in humanistischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie sowie Organisations- und Führungspsychologie.
Kontakt: eidenschink.de



Underperformance von Teams

Die unterschätzten Rollen

Preview

► **Homogen vs. divers:** Auf welchem Terrain welche Teams es häufig schwer haben

► **Kaum Korrektive:** Wie fehlende psychologische Sicherheit die Teamperformance drückt

► **Fördern, wertschätzen, einspringen:** Warum Führungskräfte die Rollenarchitektur ihres Teams stets im Blick halten sollten

► **Ein Pol der Ruhe:** Welche Rolle in der Storming-Phase eines Teams besonders wichtig ist

► **Fehlende Troubleshooter:** Warum sich Teams mit unerwarteten Entwicklungen oft so schwertun

► **Wenig Fame, viel Blame:** Warum die Rolle des Umsetzers eher undankbar ist

► **Booster für die Kooperation:** Warum die Rolle des Glue Guy so wichtig für den Teamerfolg ist

► **Gemeinsam ignorant:** Warum gerade potente Teams einen Devil's Advocate benötigen

Silvia M. steht vor einer großen Herausforderung. Sie soll als neu eingesetzte Teamleiterin dafür sorgen, dass ein für ihr Unternehmen sehr wichtiges Projekt endlich in die Spur kommt. Bereits zwei Führungskräfte zuvor haben sich daran vergeblich versucht. Beide sehr erfahren, beide mit jeweils guten Beurteilungen in vorherigen Führungsrollen und beide offensichtlich äußerst akribisch. Jedenfalls haben sie Silvia dezidierte Aufzeichnungen und Notizen zu den Hintergründen, individuellen Leistungen und Verhaltensweisen aller Teammitglieder hinterlassen, die deutlich machen: Anscheinend ist jedes einzelne Mitglied ein kluger und motivierter Kopf. Warum das Team trotzdem nicht performt? Das ist für sie ein Rätsel, wie sie im Coaching erklärt, das sie in Vorbereitung auf ihre neue Rolle absolviert.

Das Phänomen, dass Teams schlechtere Leistungen zeigen, als es die Summe der Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder eigentlich erwarten lässt, ist weit verbreitet – und mittlerweile auch recht gut erforscht. Eine typische Erklärung, die die Teamforschung dazu bietet, setzt bei der Gruppendiversität an. Nachgewiesenermaßen tun sich sehr homogene Teams – in Bezug auf Geschlecht, Alter, kulturellen Hintergrund und Ausbildung – in besonders herausfordernden Kontexten oft vergleichsweise schwer. Also etwa bei speziellen Projekten wie dem im Fall von Silvia M., bei denen es keine gut erprobten Handlungswege gibt, und sich das Team seinen Weg auf unbekanntem Terrain neu erschließen muss. Andersherum sind homogenere Teams auf Standardterrain per se im Vorteil. Dort kommt es eher dazu, dass

besonders heterogene Teams unter der erwartbaren Leistung bleiben.

Wenn psychologische Sicherheit fehlt, fehlen auch wichtige Impulse

Einen anderen Erklärungsansatz liefert das neuere Konzept der psychologischen Sicherheit, das auf die Harvard-Professorin Amy C. Edmondson zurückgeht. Demzufolge kann es ein fehlendes kollektives Sicherheitsgefühl sein, das hinter schlechter Performance in (top besetzten) Teams steht. Konkret: Weil die Teammitglieder fürchten, abfällige Bemerkungen oder Beschämungen zu erfahren, halten sie mit Ideen, Beobachtungen und Bedenken hinter dem Berg, wodurch dem Team wichtige Impulse fehlen, um voranzukommen, und ein entscheidendes Korrektiv, falls es in suboptimaler Richtung unterwegs ist (siehe dazu Lesetipp „Angstfrei arbeiten“ im Kasten „Mehr zum Thema“).

Wie ausgeprägt die psychologische Sicherheit in einem Team ist, hängt unter anderem mit einem Faktor zusammen, der meiner Erfahrung nach auch grundsätzlich den besten Ansatz zur Erklärung von Underperformance im Team liefert – denn er spielt in diesem Kontext fast immer eine Rolle, häufig sogar die zentrale: die Rollenarchitektur des Teams. Konkret: Bestimmte, zentrale Teamrollen werden nicht oder nicht ausreichend bespielt oder gegebenenfalls auch „überspielt“, im Sinne von zu intensiv ausgefüllt. Als Rollen werden dabei Bündel von Erwartungen bezeichnet, die die Gruppe an ein Teammitglied stellt. Übernimmt ein Teammitglied eine implizit oder explizit definierte Rolle, wird von ihm – teils

Wenn Teams schlechtere Leistungen zeigen, als es die Summe der Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder erwarten lässt, hängt das häufig mit der Rollenarchitektur zusammen: Bestimmte Teamrollen werden nicht ausreichend bespielt oder auch „überspielt“, im Sinne von zu intensiv ausgefüllt. Besonders kritisch erweisen sich dabei fünf Rollen, deren Bedeutung sowohl Teamführung wie -beratung oft unterschätzen.

Grafik: iStock/PeopleImages



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

Bidimensional Big Five

Das Big-Five-Modell gehört zu den wichtigsten Modellen der Persönlichkeitspsychologie. Es bildet fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit ab, in denen sich jeder Mensch auf einer bestimmten Skala verorten lässt. Die folgende „bidimensionale“ Darstellung zeigt die jeweiligen gegenüberliegenden Skalenpole.

<p>☀ Introversion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nach innen orientiert (Gedanken, Ideen, Reflexion) • Austausch mit Einzelpersonen statt Gruppen • Reservierter/prüfender Zugang zu sozialen Kontakten • Unabhängigkeit vom Urteil anderer • Streben nach Ruhe, Entspannung und Zufriedenheit 	vs.	<p>⚙ Extraversion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starkes Kontaktbedürfnis • Wunsch nach positiver Wahrnehmung durch andere (Fröhlichkeit, Enthusiasmus) • Hohes Aktivitätsniveau • Aktives Streben nach positiven Erlebnissen
<p>☀ Gewissenhaftigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planvoll und strukturiert • Stark ausgeprägtes Leistungsstreben • Ordnungsliebend mit disziplinierter Arbeitsweise • Ausgeprägtes Kompetenzgefühl 	vs.	<p>⚙ Flexibilität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität bei der Beurteilung von Sachverhalten statt Prinzipienorientierung • Tendenz zu Improvisation statt Planung • Entspannte Lebensführung • Tendenz, mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten • Spontane Entscheidung ohne lange Analysen
<p>☀ Offenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fantasiebegabt, kreativ und querdenkend • Reichhaltiges Interesse an unterschiedlichsten Themen und Dingen • Ausprobieren neuer Wege und Handlungsweisen • Infragestellen des Status quo 	vs.	<p>⚙ Beständigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewährtes wird weiterverfolgt • Fokus auf Daten und Fakten, Tendieren zum Expertentum • Klares Wertekonzept verinnerlicht • Orientierung an Strukturen und klaren Regeln • Starker Realitätsbezug
<p>☀ Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendenz, anderen zu vertrauen • Hohes Maß an Hilfsbereitschaft • Kompromissbereitschaft und eher konfliktscheu • Bescheidenheit bei der Selbstdarstellung • Treffen von Entscheidungen aus Mitgefühl 	vs.	<p>⚙ Wettbewerbsorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eher skeptische Grundeinstellung gegenüber anderen • Widerwille, sich in Probleme anderer hineinziehen zu lassen • Tendenz, Konflikte offen auszutragen • Tendenz zur positiven Selbstdarstellung
<p>☀ Sensibilität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund hoher Empfindsamkeit anfällig für Stress • Direkter Zugang zu den eigenen Emotionen • Relativ hohes Anspannungsniveau und Reizbarkeit • Durchlässigkeit für Einflüsse von außen, was zu Stimmungsschwankungen führen kann • Intensives Erleben auch von Impulsen von innen 	vs.	<p>⚙ Emotionale Stabilität</p> <ul style="list-style-type: none"> • In den meisten Situationen entspannt, stressresistent und nicht leicht reizbar • Keine starken Stimmungsschwankungen • Sicher und kontrolliert in sozialen Situationen • Teilweise recht sorglose, manchmal unsensible Wirkung auf andere

bewusst, teils unbewusst – erwartet, die Verhaltensweisen zu zeigen, die dieser Rolle zugeordnet sind.

Besonders lohnend ist dabei der Blick auf fünf Rollen, denen sowohl in der Praxis der Teamführung als auch in der dazugehörigen Ratgeberliteratur in der Regel nur wenig Beachtung geschenkt wird. Während sie in Letzterer oft eher unter dem Label „Nice-to-have“ eingeordnet werden, erweisen sie sich in der tieferen Analyse oft als entscheidend für ein funktionierendes Team(rollen-)gefüge und mithin auch als kritisch für die Teamperformance. So übrigens auch im Fall von Silvia M. Dazu später mehr.

Führungskräfte sollten die Teamrollenarchitektur im Blick halten

Diesen gemeinhin unterschätzten Rollen nur Aufmerksamkeit zu schenken, wenn es im Team nicht rund läuft, wäre allerdings zu kurz gesprungen. Insbesondere als Teamleiterin oder Teamleiter sollte man sie permanent im Auge haben – um entsprechendes Rollenverhalten bei Bedarf zu fördern, den Rolleninhaberinnen und -inhabern die Wertschätzung zukommen zu lassen, die ihnen gebührt, einer unter Umständen kontraproduktiven Rolleninterpretation maßvoll entgegenzuwirken und unter Umständen auch selbst (zeitweise) in eine dieser Rollen zu schlüpfen, wenn es notwendig erscheint.

Was bei all diesen Aspekten stets im Hinterkopf behalten werden sollte: Wie wahrscheinlich es ist, dass ein Teammitglied eine dieser fünf Rollen – oder eben auch jede andere – übernimmt, wie sehr es darin aufgeht und wie gut und gerne es sie spielt, hängt wesentlich von dessen Persönlichkeit ab. Also von der Summe jener individuellen zeitlich stabilen Dispositionen, die das Verhalten eines Menschen in bestimmten Situationen beeinflussen, die eng zu ihm gehören und ihn als Menschen auszeichnen und mithin identitätsstiftend wirken. Das Modell der Big Five, das am besten validierte Persönlichkeitsmodell überhaupt, bietet ein gutes Hilfsmittel für eine entsprechende Persönlichkeitseinordnung und Rollenzuordnung (siehe dazu Kasten „Bidimensional Big Five“). Zudem gilt: Auch die folgende Rollendarstellung

ist ein Modell, sie bildet also nicht die Wirklichkeit ab, sondern vereinfacht sie, um sie besser greifbar zu machen. Was vor allem heißt: Teammitglieder nehmen nicht per se immer die eine oder andere Rolle ein. Zumeist vereinen sie verschiedene Rollenfacetten, wobei eine Facette – oder manchmal auch mehrere – in der Regel dominant ist.

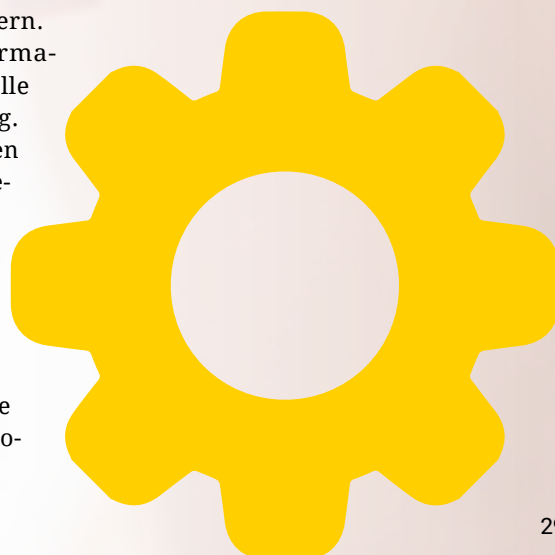
Ruhepol (Introversion)

Eine der wichtigsten wie gleichsam am wenigsten schillernden Rollen im Team ist die eines ruhenden Pols. Also einer Person, die grundsätzlich ruhig ist und auch inmitten von Hektik ruhig bleibt, andere beruhigt und eine Atmosphäre der Sicherheit und des Vertrauens fördert. Oft ist diese Person eine gute ZuhörerIn und auch RatgeberIn. Sie kann aber auch jemand sein, die durch ihr bloßes Dasein und ihre Ausstrahlung andere dazu bringt, sich entspannter und fokussierter zu fühlen. In einem bildlichen Sinn könnte man sich diese Person als einen stabilen Anker vorstellen, die dem Team Halt gibt, oder auch als einen Leuchtturm, der Orientierung und (emotionale) Sicherheit in einer unruhigen Umgebung bietet.

Vor allem in der Anfangsphase des Teams, in der sich das Team „zurechtrüttelt“ und sich die Zusammenarbeit noch einspielen muss, in der sogenannten Storming-Phase, ist es zentral, dass die Rolle des Ruhepols bespielt wird. Auch deshalb, weil in dieser Phase Meinungsverschiedenheiten und Konflikte üblich sind. Mit ihrer ruhigen, unaufgeregten Art können Personen in dieser Rolle helfen, diese konstruktiv zu lösen und Spannungen zu mildern.

Aber auch in „normalen“ Zeiten ist die Rolle des Ruhepols wichtig. Nachgewiesenermaßen tragen Personen in dieser Rolle stark zur Aufrechterhaltung eines positiven Arbeitsklimas bei, fördern eine konstruktive Teamdynamik und stärken die angesprochene psycho-

Gerade jene Rollen, denen in der Praxis der Teamführung nur wenig Beachtung geschenkt wird, erweisen sich in der tieferen Analyse oft als entscheidend für die Teamperformance.



Dass sich viele Teams mit unerwarteten Entwicklungen so schwertun, hängt vor allem damit zusammen, dass im Recruiting und bei der Teambesetzung vermeintliche Soft Skills wie Problemlösungskompetenz, kritisches Denken, Kreativität und Anpassungsfähigkeit im Vergleich zu fachlichen Fähigkeiten immer noch unterbewertet werden.

logische Sicherheit im Team. Wird die Rolle dagegen nicht bespielt, ist die Gefahr groß, dass sich im Team eine Zusammenarbeit einpendelt, die durch emotionale Reaktionen geprägt ist: Eine Reaktion ergibt die andere, und man schaukelt sich aneinander hoch. Ein Ruhepol im Team durchbricht solche Emotions-Reaktions-Kaskaden und nimmt im besten Sinne der Metapher die Luft aus entsprechenden Situationen.

Naturgemäß ist die Rolle des Ruhepols eher introvertierten Teammitgliedern auf den Leib geschnitten. Eher extrovertierte werden im Regelfall nicht in sie schlüpfen. Was allerdings nicht heißt, dass sie sie nicht einnehmen können. So kann und sollte etwa eine extrovertierte Führungskraft bei Bedarf durchaus die Rolle des Ruhepols übernehmen. Wie gut sie in dieser reüssiert, hängt dann vor allem von ihrer Fähigkeit zur emotionalen Selbststeuerung ab.

Troubleshooter (Flexibilität)

Je dynamischer die Arbeitswelt wird, desto wichtiger ist es, Personen im Team zu haben, die angesichts unerwarteter Entwicklungen nicht (erst einmal) wie das Kaninchen vor der Schlange erstarren, sondern die neue Situation schnell erfassen, klug analysieren und Wege er-

denken, sich anzupassen – sogenannte Troubleshooter. Doch gerade diese Rolle ist in vielen Teams nicht oder nicht gut genug besetzt. Hauptgrund: Die für die Rolle des

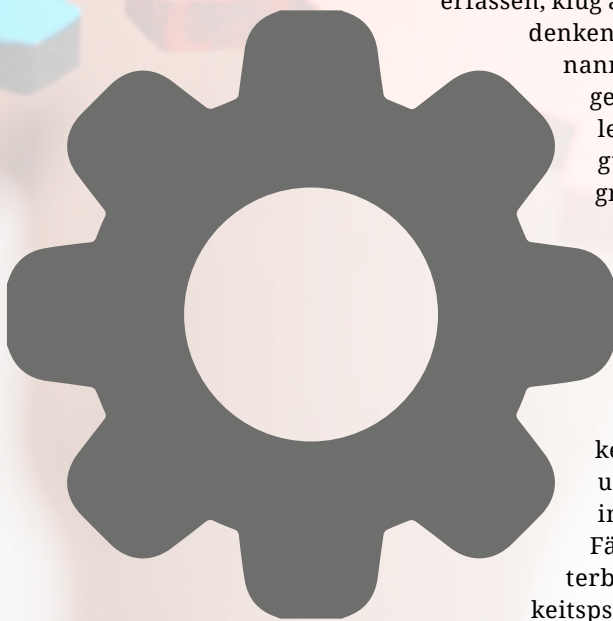
Troubleshooters erforderlichen (vermeintlichen) Soft Skills wie Problemlösungskompetenz, kritisches Denken, Kreativität und Anpassungsfähigkeit werden im Recruiting und bei der Teambesetzung im Vergleich zu fachlichen Fähigkeiten vielerorts unterbewertet. Von persönlichkeitspsychologischer Warte aus

betrachtet sind es vor allem Flexibilität, Spontaneität und Improvisationstalent, die zur Übernahme der Troubleshooter-Rolle prädestinieren. Da diese Persönlichkeitseigenschaften die der Gewissenhaftigkeit zwar nicht ausschließen, aber zumindest deutlich negativ mit ihr korrelieren, sind Personen in der Troubleshooter-Rolle im Daily Work Flow tendenziell eher keine Bank. Zugespitzt ausgedrückt: So begeistert sie sich auf neue Herausforderungen stürzen, so sehr neigen sie dazu, ihre Standardaufgaben schleifen zu lassen.

Um die Schwächen dieser Rolleninhaberinnen und -inhaber bestmöglich aufzufangen und ihre Stärken zum Tragen zu bringen, ist es aus Teamleitungssicht wichtig, ihnen auf der einen Seite genug Spielraum für Eigeninitiative und Kreativität zuzugestehen. Sie auf der anderen Seite aber auch – etwa durch konstruktives Feedback und regelmäßige Check-ins – im Daily Business zu begleiten. Gerade wenn der Arbeitsdruck hoch ist, empfinden viele Führungskräfte dies mitunter als enervierend und würden sich mehr Eigenmotivation und verlässlicheres „Wegschaffen“ wünschen. Sich kritische Situationen ins Gedächtnis zu rufen, in denen das entsprechende Teammitglied die zündende Idee hatte oder (mal wieder) die Kastanien aus dem Feuer geholt hat, hilft, den im Umgang mit Troubleshootern notwendigen Langmut zu bewahren.

Umsetzer (Beständigkeit)

Während Troubleshooter nur sporadisch im Rampenlicht stehen, sind visionäre Teammitglieder, die vor Ideen sprudeln, grundsätzlich hoch geschätzt und werden teils sogar verehrt. Was dabei jedoch leicht aus dem Blick gerät: Diese Ideen müssen auch umgesetzt werden. Hier kommen die Umsetzerinnen und Umsetzer ins Spiel, von ihrer Persönlichkeit beständige Teammitglieder, die pragmatisch und beharrlich an der Realisierung einer zunächst theoretischen Idee arbeiten. Zu dieser Rolle gehört es auch, sich





Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS311AR03

Tutorial



Unterschätzte Teamrollen im Blick halten

In Teams stehen vor allem führungsbegabte und visionäre Teammitglieder im Fokus der Aufmerksamkeit. Es gibt jedoch noch mehr Rollen, die für den Teamerfolg entscheidend sind. Als Führungskraft ist es wichtig, diese im Blick zu halten – und deren Inhaberinnen und Inhaber zu unterstützen oder ggf. auch einzubremsen.

Ruhepol

Ein wichtige, aber gleichsam wenig schillernde Rolle im Team ist die eines ruhenden Pols. Also einer Person, die inmitten von Hektik ruhig bleibt und dadurch eine Atmosphäre der Sicherheit und des Vertrauens fördert. Oft ist diese Person eine gute Zuhörerin und auch Ratgeberin. Sie kann aber auch jemand sein, die durch ihr bloßes Dasein und ihre Ausstrahlung andere dazu bringt, sich entspannter und fokussierter zu fühlen.

► Der erste Impuls von Führungskräften besteht oft darin, Teammitglieder in dieser Rolle aufzufordern, mehr aus sich herauszugehen, mehr Präsenz zu zeigen. Dabei liegt gerade in ihrer ruhigen Art der besondere Wert für den Teamerfolg. Das gilt es zu erkennen und zu würdigen.

Troubleshooter

Je dynamischer die Arbeitswelt wird, desto wichtiger ist es, Personen im Team zu haben, die unerwartete Situationen schnell erfassen, klug analysieren und Wege erdenken, sich anzupassen – sogenannte Troubleshooter. Die entsprechenden Rolleninhaber und -inhaberinnen weisen oft hohe Flexibilität, Spontaneität und Improvisationstalent auf. Diese Eigenschaften korrelieren jedoch negativ mit Gewissenhaftigkeit, was bedeutet, dass Troubleshooter sich mit Routine- oder Detailaufgaben schwer tun können. So begeistert sie sich auf neue Herausforderungen stürzen, so sehr neigen sie dazu, ihre Standardaufgaben schleifen zu lassen.

► Um die Schwächen der Troubleshooter aufzufangen und ihre Stärken zum Tragen zu bringen, ist es wichtig, ihnen auf der einen Seite genug Spielraum für Eigeninitiative und Kreativität zuzugestehen. Sie auf der anderen Seite aber auch – etwa durch konstruktives Feedback und regelmäßige Check-ins – im Daily Business zu begleiten.

Umsetzer

Visionäre Teammitglieder, die vor Ideen sprudeln, werden in Teams gemeinhin hoch geschätzt. Doch diese Ideen müssen auch umgesetzt werden. Hier kommen die Umsetzer ins Spiel, die pragmatisch und beharrlich an der Realisierung einer zunächst theoretischen Idee arbeiten. In der Praxis ist die Rolle oft undankbar. Denn häufig ernten die Ideenentwicklerinnen und -entwickler das Gros der Aufmerksamkeit und die Lorbeeren für eine erfolgreiche Umsetzung –

während andersherum bei Misserfolg die Schuld gerne bei denen gesucht wird, die sich an der Umsetzung versucht haben.

► Als Führungskraft ist es zentral, die Umsetzungsarbeit bewusst im Blick zu halten und entsprechend zu würdigen. Worauf ebenfalls geachtet werden sollte, ist die Weiterentwicklung der Umsetzerinnen und Umsetzer im Team. Weil ihr Fokus stark auf der Erledigung von Aufgaben liegt, vernachlässigen sie tendenziell ihre eigene Entwicklung.

Glue Guy

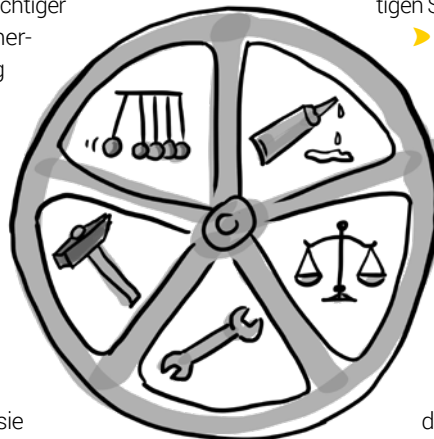
Etliche Studien zeigen, wie wichtig eine Person im Team ist, die es mit ihrer Art zusammenhält, die wie Klebstoff (englisch: Glue) aufs Teamgefüge wirkt – ein sogenannter Glue Guy. Wenn die Stimmung am Boden ist, hebt er sie auf, wenn es einen Konflikt gibt, wirkt er als Vermittler, in angespannten Situationen sorgt er mit einem lustigen Spruch oder einer witzigen Aktion für Entspannung.

► Bei dieser Rolle steht immer die Gemeinschaft, das Zusammengehörigkeitsgefühl und das Zusammenspiel im Vordergrund. Das gilt es zu würdigen.

Devil's Advocate

Wenn im Team Einigkeit zu einem Thema herrscht, hinterfragt ein Teammitglied trotzdem das scheinbar Eindeutige. Das ist der Devil's Advocate. Zu seiner Rolle gehört es, alternative Perspektiven und kritische Überlegungen in Entscheidungsprozesse einzubringen, den Status quo und vorgefertigte Meinungen zu hinterfragen und in Diskussionen mögliche Gegenargumente einzubringen.

► Da ein Devil's Advocate kontinuierlich zum Nach- und Neudenken auffordert, kann er leicht enerzierend wirken. Gerade als Führungskraft ist die Verlockung, ihn in bestimmten Situationen „abzuwürgen“, mitunter groß. Sich immer wieder jene Situationen ins Gedächtnis zu rufen, in denen der Devil's Advocate mit seinen Einwänden Fehlentscheidungen verhindert oder dafür gesorgt hat, dass das Team zu einer „viel besseren“ Lösung gekommen ist, hilft, diesem Impuls zu widerstehen. Auf der anderen Seite besteht bei dieser Rolle immer die Gefahr, zu überziehen. Der Grad zwischen konstruktiver Gegenmeinung und destruktivem Gegenhalten ist schmal. Letzterem entgegenzuwirken, ist eine essenzielle Teamführungsaufgabe. Etwa, indem der Devil's Advocate ermutigt wird, nicht nur Probleme aufzuzeigen, sondern auch mögliche Lösungen vorzuschlagen und er in die Verantwortung für deren Umsetzung einbezogen wird.



Quelle: managerseminare.de; Ronald Franke; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

für jene Details zu interessieren, für die visionäre Teammitglieder in aller Regel kein Faible haben.

In Summe betrachtet ist diese Rolle vielleicht die undankbarste der fünf hier vorgestellten. Zum einen, weil der Teufel eben oft nicht nur sprichwörtlich im Detail liegt, gleichzeitig aber die Detailarbeit so wenig sexy ist, dass sich andere für (schwierige) Umsetzungsschritte kaum interessieren. Zum anderen ernten zu meist die Ideenentwicklerinnen und -entwickler das Gros der Aufmerksamkeit und Lorbeeren für eine erfolgreiche Umsetzung – während andersherum bei Misserfolg die Schuld gerne bei denen gesucht wird, die sich an der Umsetzung versucht haben. Selbst dann, wenn dabei offensichtlich geworden ist, dass eine vermeintlich gute Idee doch gar nicht so gut war.

Umso wichtiger ist es, als Führungskraft die Umsetzungsarbeit bewusst im

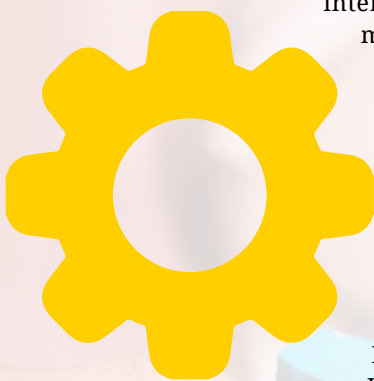
Blick zu halten und entsprechend zu würdigen, statt sie als „normal“ und „erwartbar“ abzustempeln. Worauf in der Führungsrolle ebenfalls geachtet werden sollte, ist die Weiterentwicklung der Umsetzerinnen und Umsetzer im Team. Weil ihr Fokus stark auf der Erledigung von Aufgaben liegt, vernachlässigen sie tendenziell ihre eigene Entwicklung und ihr eigenes Vorankommen.

Glue Guy (Kooperation)

Wenn es eine (unterschätzte) Teamrolle gibt, über deren Bedeutung keine Zweifel bestehen, dann ist es die des sogenannten Glue Guy. Etliche Studien zeigen, wie wichtig eine Person im Team ist, die es mit ihrer Art zusammenhält, die eben im besten Sinne des Wortes wie Klebstoff (englisch: Glue) aufs Teamgefüge wirkt. Wer sich für Fußball interessiert, dem kommt an dieser Stelle vielleicht Lukas Podolski in den Sinn, und seine Rolle, die er für den Erfolg der deutschen Nationalmannschaft bei der WM 2016 gespielt hat. Wer die dazugehörige Reportage gesehen hat, hat einen Eindruck einer herausragenden Glue Guy Performance gewinnen können.

Der Glue Guy ist von seinem Naturell – gepolt auf Kooperation – dafür prädestiniert, nicht nur den Zusammenhalt, sondern auch die Zusammenarbeit im Team zu stärken. Wird diese Rolle in einem Team gut bespielt, tendieren dessen Mitglieder nachgewiesenermaßen eher dazu, sich gegenseitig zu unterstützen. Außerdem spielt der Glue Guy eine wichtige Rolle bei der Lösung von Konflikten. Im Gegensatz zum Ruhepol jedoch eine deutlich aktivere: Durch sein diplomatisches Geschick und seine Fähigkeit, verschiedene Perspektiven zu verstehen, trägt er dazu bei, Spannungen abzubauen und Kompromisse zu finden. Auch wenn es darum geht, neue Mitglieder ins Team zu integrieren, erweist sich ein Glue Guy oft von unschätzbarem Wert.

Leicht neigen wir dazu, den Glue Guy im Team gedanklich als Klassenclown abzustempeln, dem es vor allem darum geht, sich selbst in den Vordergrund zu spielen. Damit könnten wir jedoch nicht



Mehr zum Thema

► Nele Graf, Andre M. Schmutte: managerSeminare-Serie – Synergetische Teamführung.

managerseminare.de/Synergetische-Führung

Wie werden aus Gruppen leistungsfähige Teams? Dieser Frage sind die Teamforscher Nele Graf, Stephanie Rascher und Andre M. Schmutte in einem Forschungsprojekt nachgegangen. Dabei sind sie auf sechs relevante Führungsdimensionen gestoßen, die sie im Rahmen dieser Serie vorstellen.

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

managerseminare.de/MS269AR01

Ideen äußern, Fehler zugeben, andere Sichtweisen einbringen – kollaboratives Arbeiten im Team verlangt, dass sich jeder einbringt. Vielerorts halten viele jedoch viel zurück – aus Angst vor abfälligen Reaktionen. Was dort fehlt, nennt Amy C. Edmondson psychologische Sicherheit. Die Harvard-Professorin mit einem Framework für angstfreie Zusammenarbeit.

weiter danebenliegen. Bei dieser Rolle geht es nicht um eine einzelne Person, sondern immer um die Gemeinschaft, um das Zusammengehörigkeitsgefühl und das Zusammenspiel.

Devil's Advocate (Sensibilität)

Wenn sich alle einig sind, ist eine oder einer dagegen: Das ist der berühmt-berühmte Devil's Advocate, der aufgrund seiner hohen Sensibilität die Flöhe husten hört. Zu seiner Rolle gehört es, alternative Perspektiven und kritische Überlegungen in Entscheidungsprozesse einzubringen, den Status quo und vorgefertigte Meinungen zu hinterfragen und in Diskussionen mögliche Gegenargumente einzubringen. Auf diese Weise wirkt er einem Phänomen entgegen, das wie ein Damoklesschwert gerade über per se sehr potenten Teams hängt und schon vielerorts für gravierende Fehlentscheidungen gesorgt hat: Group Think. So wird die Tendenz von Gruppen genannt, sich für unfehlbar zu halten und aus diesem Gefühl heraus Informationen, die nicht zur gemeinsamen Überzeugung oder dem kollektiven Selbstbild passen, zu ignorieren.

Da ein Devil's Advocate kontinuierlich zu (anstrengendem) Nach- und Neudenken auffordert, kann das Teammitglied in dieser Rolle leicht energierend wirken. Gerade als Führungskraft ist die Verlockung, es in bestimmten Situationen einfach „abzuwürgen“, mitunter groß. Wer dies zu oft macht, läuft jedoch Gefahr, das gesamte Rollenspiel abzuwürgen und damit einen ganz wichtigen Baustein einer erfolgreichen Teamrollenarchitektur zu entfernen. Sich immer wieder jene Situationen ins Gedächtnis zu rufen, in denen der Devil's Advocate mit seinen Einwänden Fehlentscheidungen verhindert oder dafür gesorgt hat, dass das Team zu einer „viel besseren“ Lösung gekommen ist, hilft, dieser Verlockung zu widerstehen.

Auf der anderen Seite besteht gerade bei der Rolle des Devil's Advocate die Gefahr, dass überzogen wird. Der Grat zwischen konstruktiver Gegenmeinung und destruktivem Gegenhalten ist

manchmal schmal. Letzterem konstruktiv entgegenzuwirken ist eine essenzielle Teamführungsaufgabe. Etwa indem der Rolleninhaber oder die Rolleninhaberin ermutigt wird, nicht nur Probleme aufzuzeigen, sondern auch mögliche Lösungen oder Alternativen vorzuschlagen und in die Verantwortung für deren Umsetzung einbezogen wird.

Die Rolle eines Devil's Advocate war im neuen Team von Siliva M. übrigens weitgehend unbesetzt, was mit dazu führte, dass sich die Gruppe – der Kompetenz ihrer eigenen Mitglieder sehr bewusst – häufiger in „kluge Ideen“ verrannte, die letztlich aber nicht zu realisieren waren. Als die neue Teamleiterin das erkannte hatte, übernahm sie häufiger einmal diese Rolle. Gleichzeitig schlüpfte sie auch in andere wenig bespielte Rollen – vor allem in die des Glue Guy – und stärkte so die Kooperation und den Zusammenhalt. Zudem lieferte sie auf diese Weise Rollenvorbilder, in die sich andere Teammitglieder mit der Zeit hineinentwickelten – so dass eine stabile Teamrollenarchitektur entstand und das Team schließlich so performte, wie es die Fähigkeiten seiner Mitglieder erwarten ließen.

Ronald Franke

Der Autor: **Dr. Ronald Franke** ist Gründer und Geschäftsführer der LINC GmbH, die digitale Instrumente zur Erfassung, Darstellung und Entwicklung von Persönlichkeit konzipiert. Als Psychologe, systemischer Coach und Dozent beschäftigt er sich vor allem mit der Frage, welche Lösungen die moderne Psychologie für aktuelle Herausforderungen der Arbeitswelt bereithält. Kontakt: linc.de



Foto: LINC GmbH

Employer Branding via Corporate Influencing

Starke Stimmen nutzen

Preview

► Potenziale statt Verbote:

Warum viele Unternehmen ihre Einstellung gegenüber postenden Mitarbeitenden in den vergangenen Jahren revidiert haben

► **Ein weites Feld:** Was unter Corporate Influencing verstanden wird

► **Keine Klonkrieger:** Warum Unternehmen Menschen mit Persönlichkeit als Corporate Influencer brauchen

► **Von Coaching bis ChatGPT:** Wie Organisationen ihre Corporate Influencer unterstützen

► **Regeln definieren:** Wie Unternehmen mit dem Spannungsfeld zwischen Meinungsfreiheit, Rechtssicherheit und eigenen Interessen umgehen können

Noch vor zehn Jahren haben Unternehmen ernsthaft darüber nachgedacht, ob sie ihren Mitarbeitenden verbieten sollen, sich in ihrer Eigenschaft als Betriebsangehörige in Social Networks wie LinkedIn, Facebook oder Twitter (heute X) zu betätigen. Aus heutiger Sicht ist das eine absurde Idee. Man muss sich nur anschauen, wie wenig Resonanz die meisten offiziellen Corporate-Kanäle in Social Media erzielen. Schreibt ein Unternehmen über ein Thema, gelingt es selten, dafür große Aufmerksamkeit zu generieren. Wenn jedoch *dieselben* Informationen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens aufgegriffen, über deren Accounts verbreitet und mit einer persönlichen Anmerkung versehen werden, werden sie deutlich stärker wahrgenommen. Und auch die Interaktionsrate ist höher. Auf LinkedIn beispielsweise erzielen Beiträge einzelner Corporate Influencer siebenmal so viele Views wie die eines Unternehmensauftritts.

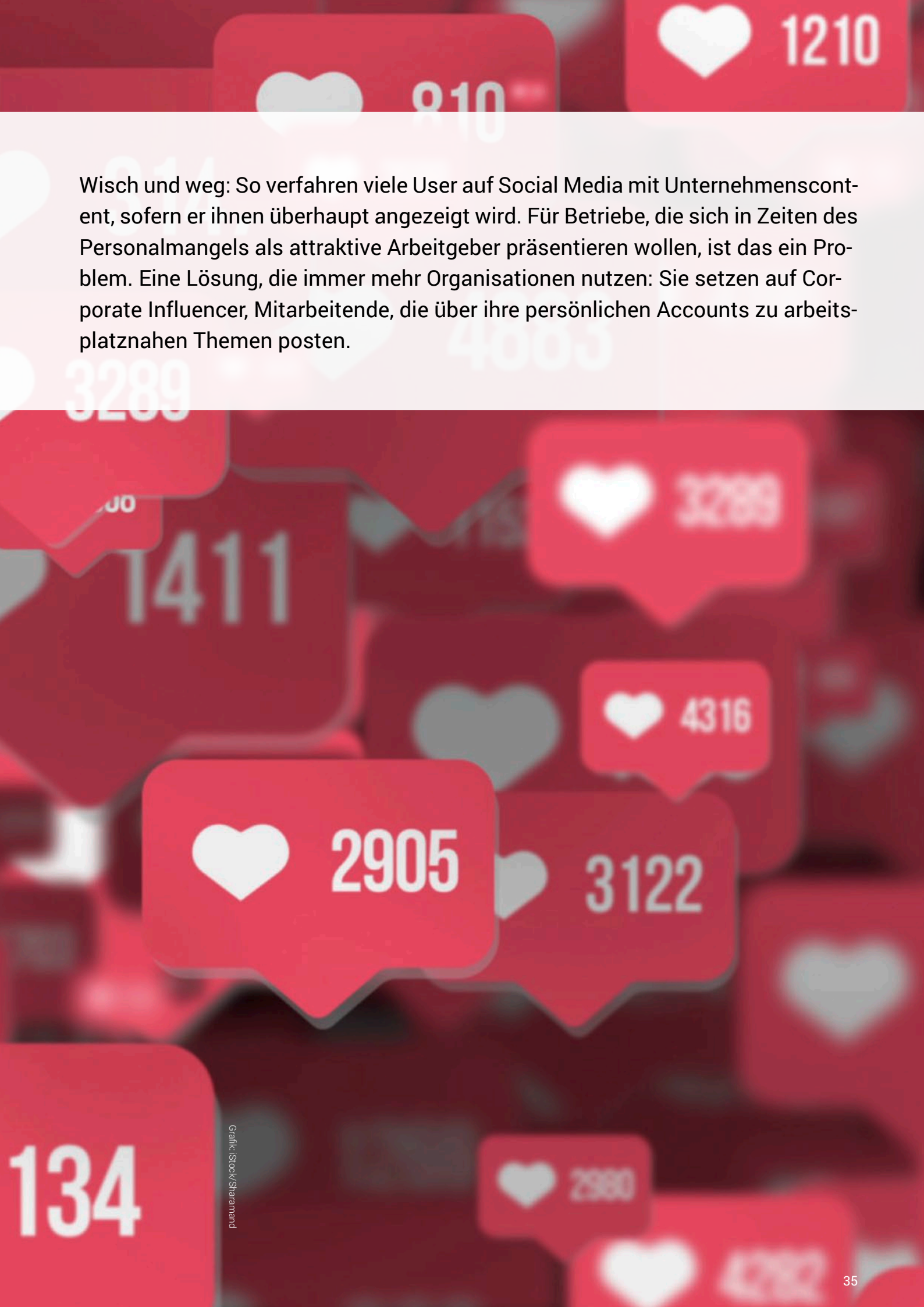
Die Gleichung dahinter ist simpel: Menschen vertrauen Menschen; bei Organisationen wird dagegen eher angenommen, dass deren Kommunikation interessengeleitet ist. Hinzu kommt, dass sich Menschen in den Social Media mit denjenigen vernetzen, die ähnliche Interessen wie sie selbst haben. Auch das sorgt in

den von Inhalten überfluteten Netzwerken für Aufmerksamkeit bei der jeweiligen Zielgruppe und steigert die Chance, positive Resonanz zu erhalten.

Firmen sehen heute das Potenzial postender Mitarbeiter

Statt Verbotsgedanken zu wälzen, erkennen daher heute immer mehr Unternehmen die Potenziale, die darin liegen, wenn ihre Mitarbeitenden mit beruflichem Fokus in Social Media aktiv sind. Dass die meisten Unternehmen derzeit mit dem Thema Fachkräfte-beziehungsweise Arbeitskräftemangel zu kämpfen haben, macht das Thema noch bedeutsamer für sie. Denn gerade im Employer Branding und Recruiting ist Vertrauenswürdigkeit alles. Laut Edelman Trust Barometer genießen besonders akademische und technische Experten aus Unternehmen das größte Vertrauen, wenn sie in Social Media posten – und die Expertise der Person färbt dann oft auf die Employer Brand ab.

Auch wenn Menschen über ihre Social Media Accounts direkte Einblicke in ihr Arbeitsleben gewähren, hat das in der Regel eine starke Wirkung und lockt viele Job-Aspiranten an. Es macht die Organisation attraktiver, nahbarer und nicht zuletzt sympathischer. Laut Persoblogger



Wisch und weg: So verfahren viele User auf Social Media mit Unternehmenscontent, sofern er ihnen überhaupt angezeigt wird. Für Betriebe, die sich in Zeiten des Personalmangels als attraktive Arbeitgeber präsentieren wollen, ist das ein Problem. Eine Lösung, die immer mehr Organisationen nutzen: Sie setzen auf Corporate Influencer, Mitarbeitende, die über ihre persönlichen Accounts zu arbeitsplatznahen Themen posten.

Menschen vertrauen Menschen; bei Organisationen wird dagegen eher angenommen, dass deren Kommunikation interessengeleitet ist. Daher erzielen zum Beispiel auf LinkedIn Beiträge einzelner Corporate Influencer siebenmal so viele Views wie die eines Unternehmensauftritts.

und Top-HR-Influencer Stefan Scheller gilt bei diesem Peer Recruiting auf Augenhöhe neben dem Credo „Menschen gewinnen Menschen“ auch der Personalmarketing-Grundsatz „Emotion vor Information“. Besonders spannend sind laut Scheller für Job-Interessenten jene Menschen im Unternehmen, die bereits vergleichbare Positionen und Jobs innehaben wie die, für die sie sich interessieren. Das heißt: Softwareentwickler begeistern andere Softwareentwickler, Marketingleute andere Marketingleute. Gerade in der Azubi-Ansprache und -Gewinnung setzen einige Firmen bereits sehr erfolgreich auf den Einsatz eigener Auszubildender in der Social-Media-Kommunikation.

Corporate Influencer ist nicht gleich Corporate Influencer

Damit gewinnt für viele Unternehmen eine neue Rolle an Attraktivität: die des Corporate Influencers. *Corporate* Influencer publizieren – im Unterschied zu Influencern im Allgemeinen – weder über Produkte, noch werben sie für eine Organisation. Stattdessen stehen sie, wie oben beschrieben, für ihre Fachthemen oder geben authentische Einblicke in ihren Arbeitsalltag.

Da es keine validen Zahlen zu Corporate-Influencer-Aktivitäten im deutschsprachigen Raum gibt, weil es noch ein sehr junges Phänomen ist, ist generell schwer auszumachen, ob ein Corporate Influencer im Einzelfall ohne Auftrag und Unterstützung seines bzw. ihres Unternehmens postet, ob er oder sie vom eigenen Unternehmen dabei unterstützt wird oder sogar speziell für die Rolle ausgewählt und trainiert worden ist. Aufgrund von Recherchen im Kontext des Corporate Influencer Clubs (zum Club: siehe Kasten „Mehr zum Thema“) gehen wir allerdings davon aus, dass es mittlerweile in Deutschland, Österreich und der Schweiz zahlreiche offizielle Corporate-Influencer-Programme gibt. Also Programme, bei denen Unternehmen gezielt Mitarbeitende für das Corporate Influencing auswählen und unterstützen. Wir schätzen deren Zahl auf derzeit mindestens 1.000.

Viele Organisationen sprechen allerdings gar nicht von Corporate Influencing, sondern benutzen eigene Begriffe. Beim Handelsunternehmen Otto heißen

die Corporate Influencer beispielsweise Botschafter und Botschafterinnen. Außerdem stößt man auf Bezeichnungen wie Markenbotschafter, Corporate Evangelists, Themenbotschafter und Sinnfluencer. Im internationalen Personalbereich ist auch der Begriff Employee Advocacy weit verbreitet, der teilweise synonym für Corporate-Influencer-Programme genutzt wird.

Die Unternehmen fahren auch unterschiedliche Ansätze in der Ausgestaltung ihrer Corporate-Influencer-Programme: Die eine Organisation begreift sämtliche Mitarbeitende, die in Social Media aktiv sind, als Corporate Influencer und liefert ihnen beispielsweise Anregungen für Postings, die sie aufgreifen können. Die andere Organisation setzt auf eine überschaubare Zahl von Corporate Influencern, die aus einer größeren Anzahl von Bewerbungen gezielt ausgewählt und auf die Rolle vorbereitet werden. Letzteres hat viel Sinn, wenn man das Thema systematischer betreiben will.

Statt Klonkrieger sind Menschen mit Persönlichkeiten gefragt

Doch auch in diesem Fall muss Unternehmen klar sein: Corporate Influencing ist nichts, was sie hundertprozentig steuern können. Im Gegenteil: Von Mitarbeitenden zu verlangen, vorgegebene Botschaften zu verbreiten, widerspricht komplett dem Sinn des Ansatzes. Was man sich dadurch aufbauen würde, wäre nichts anderes als ein Heer von Klonkriegern, denen man ihre Persönlichkeit ausgetrieben hat und die deswegen massiv an Glaubwürdigkeit verlieren und nichts Neues und Inspirierendes beitragen würden. Gefragt sind vielmehr Experten mit Ecken und Kanten, die das Potenzial zur Personal Brand haben – weil sie für ihre Themenfelder brennen und andere an ihren Ideen, Gedanken, Erkenntnissen oder Job-Erlebnissen teilhaben lassen wollen.

Was zählt, um glaubwürdig rüberzukommen, sind also vor allem Kompetenz und persönliche Leidenschaft. Deswegen ist es auch keineswegs so, dass vor allem Digital Natives als Corporate Influencer infrage kommen. Auch spezifische Kompetenzen im Hinblick auf einzelne soziale Netzwerke können leicht aufgesattelt werden – sofern eine grundsätzliche Social-Affinität besteht und die Bereitschaft

♥ 3406

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform

Perspektiven entwickeln.



**Alles für Ihre
Weiterbildung**



Weiterbildungsexperten



Seminare



Tagungsllocations

810

Was bei Corporate Influencern zählt, sind deren fachliche Kompetenz und Leidenschaft sowie der Mut und die Bereitschaft, sich auf die digitale Öffentlichkeit einzulassen.

und der Mut vorhanden sind, sich auf die digitale Öffentlichkeit einzulassen.

Diversity tut einem Corporate-Influencer-Netzwerk gut

Will ein Unternehmen ein Corporate-Influencer-Programm starten, ist es sinnvoll, zunächst ein Kernteam zu bilden, das eine Corporate-Influencing-Strategie definiert, in der Ziele festgehalten werden und das genaue Vorgehen skizziert wird. Entscheidende Fragen lauten hier:

- ▶ Mit welchen Themen möchte das Unternehmen eine stärkere Resonanz bei definierten Zielgruppen erzielen?
- ▶ Was davon zählt auf die Unternehmensstrategie ein?
- ▶ Gibt es Prämissen bei der Auswahl der Social-Media-Kanäle?
- ▶ Was könnte letztlich als Erfolg gesehen werden?
- ▶ Anhand welcher KPIs lässt sich der Erfolg überprüfen?
- ▶ Welche Ressourcen sind für den Aufbau einer Corporate-Influencer-Initiative im Unternehmen nötig?

Bei der Auswahl der Corporate Influencer, die Aufnahme ins Programm finden sollen, lohnt es sich, auf Diversity zu achten. Das hat beispielsweise die Stadt München getan, die neue Wege im Personalmarketing geht, indem sie mittels Corporate Influencing ihre vielseitigen Arbeitsfelder bekannt macht und so dem Image einer angestaubten Verwaltung entgegenwirken will. Für die Auswahl ihrer internen Content Creators setzte die Stadtverwaltung auf Vielfalt im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Vorerfahrung mit Social Media und Berufsgruppe.

Über 70 Bewerbungen gingen ein. Aus 16 von ihnen wurde schließlich ein Pilot-Team von sogenannten Amtfluencern zusammengestellt, das die breite Palette der Verwaltung widerspiegelt – von der Juristin über den Feuerwehrmann bis zur Ingenieurin. Die Amtfluencer sind nun als Botschafter mit eigener Stimme und Meinung auf Social-Media-Plattformen wie LinkedIn aktiv, präsentieren dort spannende Projekte und berichten aus ihrem Alltag. Die bisherigen Ergebnisse des Programms können sich laut der Stadt München sehen lassen: 326 Beiträge erzielten 15.496 Likes und 3.692 Kommentare. Mehr noch: Das Programm generierte bereits Praktikums- und Bewerberanfragen.

Von Coaching bis ChatGPT: Corporate Influencer brauchen Unterstützung

Bei der Auswahl von Mitarbeitenden für ein Corporate-Influencing-Programm sollte außerdem berücksichtigt werden, dass der jeweilige persönliche Stil zur Plattform, die das Unternehmen bespielen will, passt. Niemand sollte sich verstellen müssen. Wie glaubwürdig sind manche Führungskräfte auf Tiktok oder Instagram wirklich? Auch auf die Fähigkeit, zu texten und zu kommunizieren, kann man achten. Allerdings gilt hier: Gerade, wenn Mitarbeitende Corporate Influencer werden, die nicht im Bereich der Wissensarbeit tätig und die keine professionellen Kommunikatoren sind, kann es wichtig sein, sie anfangs in Form von Trainings und Workshops auf die Rolle vorzubereiten – sich zum Beispiel gemeinsam darin zu üben, Themen zu entwickeln sowie Posts und Blogbeiträge zu verfassen.

Der Nürnberger IT- und Softwaredienstleister Datev hat 2019 ein Unternehmensbotschafter-Programm gestartet, das Mitarbeitende dazu ermutigt, auf freiwilliger Basis über Themen ihres Unternehmens auf ihren privaten Social-Media-Kanälen zu diskutieren. Eine Schlüsselkomponente dieses Programms ist das umfangreiche Coaching und die Beratung der Datev-Botschafter in Bezug auf den effektiven und sicheren Einsatz von Social Media. Darüber hinaus hat die Datev einen Score entwickelt, um den Erfolg des Programms zu messen und zu analysieren. Dieser Score basiert auf festgelegten KPIs und ermöglicht es den Coaches, Bereiche zu identifizieren, die verbessert werden könnten, und auf die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche der Botschafterinnen und Botschafter einzugehen.

Ganz neue Möglichkeiten, die zu einer Demokratisierung des Corporate Influencing beitragen dürften, ergeben sich unterdes aus KI-Tools wie ChatGPT, DeepL Write, Perplexity oder Google Bard. Denn die künstliche Intelligenz kann auch Ungeübte wirkungsvoll darin unterstützen, gut lesbare Texte für verschiedene Formate zu verfassen.

Beim Polymerspezialisten Rehau, der im Frühjahr 2023 auf LinkedIn erfolgreich ein Corporate-Influencer-Programm mit 15 Teilnehmenden („Rehau Voices“) als Pilotprojekt gestartet hat, unterstützt man die Akteure auf vielfache Weise, etwa,

2905

indem man ihnen hilft, immer wieder passende Themen zu finden und eigene Geschichten im Sinne des Unternehmens thematisch zuzuspitzen. Der Clou des Reha-Voices-Programms aber ist die Einführung von KI – insbesondere von ChatGPT – in der Content-Produktion. Die KI hilft den Mitarbeitenden einerseits, die Hürden vor dem „weißen Blatt Papier“ abzubauen, erklärt Heike Hampl, eine der Programmverantwortlichen. Andererseits können die Corporate Influencer ihre geschriebenen Texte mithilfe von ChatGPT überprüfen und erhalten wertvolles Feedback. Die KI unterstützt also dabei, den Schreibprozess zu optimieren und gibt den Influencern das Gefühl von Selbstvertrauen und Kompetenz. Für den Umgang mit ChatGPT gibt es inzwischen bei Reha spezielle Handreichungen. Darin ist beispielsweise dargelegt, dass es sehr wichtig ist, sowohl beim Arbeiten mit ChatGPT als auch beim Veröffentlichen von Texten darauf zu achten, keine internen Informationen preiszugeben.

Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinaus ist inspirierend

Ob in der Anfangsphase oder darüber hinaus: Kernpunkt eines Corporate-Influencer-Programms ist oft der Aufbau und die Pflege einer starken Community. So legt man auch beim „Ambassadors-Programm“ des Finanzdienstleisters Allianz, das seit 2021 läuft, besonderen Wert auf den Community-Gedanken. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer engagieren sich aktiv in einem Netzwerk, in dem sie ihre Erfahrungen teilen, Schulungen organisieren und Networking-Events veranstalten. 2023 wurde auch ein Event-Format eingeführt, das den Austausch zwischen den Allianz Ambassadors und Corporate Influencern anderer Unternehmen fördert. Durch die Öffnung der Türen entstand so eine vernetzte Community, die den Horizont erweitert und neue Perspektiven aufzeigt.

Wenn Unternehmen eine Corporate-Influencer-Community als Ort des Austauschs und als Quelle für Inspiration und Support aufbauen wollen, empfiehlt sich oft die Etablierung eines Kernteams, das die Fäden zusammenhält, das den Mitgliedern des Netzwerks Feedback zu deren Beiträgen gibt und ihnen Inspirationen für Content-Ideen liefert. Wichtig ist darüber hinaus aber auch

Rückendeckung in schwierigen Kommunikationssituationen, das heißt: Wenn jemand Probleme in der digitalen Öffentlichkeit hat, braucht er oder sie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Unternehmen, die umgehend Hilfestellung leisten können.

Rechtssicherheit ist wichtig

Damit sind wir bei einem bedeutsamen Punkt, was das Corporate Influencing durch eigenständig agierende Organisationsmitglieder angeht: Es ist im Interesse des Unternehmens, dass diese sich möglichst

Wenn ein Corporate Influencer Probleme in der digitalen Öffentlichkeit hat, braucht er oder sie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Unternehmen, die umgehend Hilfestellung leisten können.



Mehr zum Thema

► Winfried Ebner und Klaus Eck: Die neue Macht der Corporate Influencer.

Redline 2022, 25 Euro.

Das Buch liefert einen kompakten Überblick über zahlreiche Facetten des Themas Corporate Influencer. Es klärt über die Potenziale der Markenbotschafter für Unternehmen und die Rolle von Corporate Influencern auf. Und es macht unter anderem anhand von Praxisbeispielen deutlich, wie Firmen ein eigenes Corporate-Influencer-Programm aufziehen und ihre Corporate Influencer Community begleiten können.

► Constantin Gillies: Kleiner reicht weiter – Microinfluencing in Unternehmen.

managerseminare.de/MS280AR05

Statt Influencer mit Millionen von Fans zu umgarnen, entdecken Unternehmen neue Strategien: Sie machen nicht nur eigene Mitarbeitende zu Markenbotschaftern, sondern lassen auch Externe mit einem kleinen Follower-Zirkel für sich werben. Der Text zeigt Potenziale und Herausforderungen der Arbeit mit den Micro-Influencern auf.

► Corporate Influencer Club

Der Corporate Influencer Club ist eine Plattform, die nach Aussage der Initiatoren Sophie Rickmann, Winfried Ebner und Klaus Eck „Menschen und Ideen zusammenbringt, um die Power von Corporate Influencern zu entfalten“. Dazu lädt der Club jeden Donnerstag um 17:30 Uhr zu einem LinkedIn Audio ein, wo Praktiker ihre Erfahrungen mit dem Corporate Influencing im Recruiting, Employer Branding und in der Mitarbeiterkommunikation einbringen. Ein erstes vom Corporate Influencer Club gestaltetes Offline-Event fand im Herbst 2023 auf der Messe Zukunft Personal in Köln statt, wo der Club an drei Tagen u.a. 40 Best-Practice-Beispielen aus diversen Branchen eine Bühne bot. Wer kostenlos beitreten möchte, kann dies über die LinkedIn-Gruppe ([linkedin.com/groups/12274970/](https://www.linkedin.com/groups/12274970/)) tun, die bislang rund 8.000 Mitglieder zählt.

314

Rahmenwerk für Content Creators

Die Corporate Influencer Guideline

Unternehmen sollten sich in die Aktivitäten ihrer Corporate Influencer zwar so wenig wie möglich einmischen. Trotzdem ist es eine gute Idee, Mitarbeitenden, die arbeitsbezogen in den Social Media aktiv sind, einige Prinzipien mit auf den Weg zu geben. Und zwar solche, die auch die Bedürfnisse verschiedener interner Stakeholder im Unternehmen – wie die der IT-Sicherheit, der Compliance, des Betriebsrats und der Geschäftsführung – berücksichtigen. Eine solche Guideline kann ...

- ♥ ... Mitarbeitende im Umgang mit sozialen Medien befähigen.
- ♥ ... Krisensituationen vermeiden helfen.
- ♥ ... rechtlichen Problemen vorbeugen.
- ♥ ... konkrete Handlungsanweisungen geben.
- ♥ ... mit vielen Beispielen Dos and Don'ts aufzeigen.
- ♥ ... einen Überblick über die wichtigsten rechtlichen Themen geben.
- ♥ ... zeigen, wie man sein Profil rechtssicher macht.
- ♥ ... dafür sensibilisieren, was ein zu werbliches Posting wäre.
- ♥ ... Hinweise für das persönliche Handeln geben.
- ♥ ... Tipps und Tricks für den persönlichen Erfolg auf einzelnen Plattformen geben.

Quelle: managerseminare.de; Winfried Ebner, Klaus Eck: Die neue Macht der Corporate Influencer; Redline 2022

Wenn vom Unternehmen ausgewählte und ausgebildete Corporate Influencer in Social Networks posten, gilt das grundsätzlich als Verhalten zugunsten des eigenen Arbeitgebers. Indirekt dient es zum Beispiel der Absatzförderung.

rechtssicher durch die Social Media bewegen – weshalb entsprechende Schulungen sehr sinnvoll sind. Ebenfalls eine gute Idee ist eine Corporate Influencer Guideline. Diese drückt das Vertrauen in die Mitarbeitenden aus und unterstützt sie mit einigen Tipps darin, frei zu kommunizieren. Sie sollte zudem für mehr Sicherheit in der persönlichen Kommunikation sorgen.

- ▶ Wie sieht es mit Urheberrechten, Persönlichkeitsrechten, Wettbewerbsregeln, Kennzeichnungspflichten, Haftungsregeln und Datenschutzregeln aus?
- ▶ Darf ich während der Arbeitszeit in den Social Media aktiv sein?
- ▶ Und mitunter auch: Welche allgemeinen Kommunikationsprinzipien sollte ich berücksichtigen?

Nicht jedes Thema ist für die fachliche Social-Media-Kommunikation geeignet. Generell können gesellschaftliche Themen wie Religion, Sexualität und Politik schwierig sein. Allerdings gilt hierzulande die Meinungsfreiheit – auch für Mitarbeitende von Unternehmen, zumal wenn diese über ihre *persönlichen* Profile posten. Dennoch können Unternehmen internen Content Creators einen Hinweis auf die Werte der Firma geben. Diese Klarheit kann auch schon bei der Auswahl der Corporate Influencer helfen.

Bei Datev haben sich Sinah Titzmann und Michaela Wüst, die das dortige Corporate-Influencer-Programm betreuen, Anfang 2023 gemeinsam mit einer heterogenen Gruppe aus Datev-Botschafterinnen und -Botschaftern Gedanken darüber gemacht, für welche Werte, Verhaltensweisen und Prinzipien sie als Community stehen wollen. Entstanden ist eine Art „Code of Conduct“, der sechs Schlüsselwerte umfasst: Wertschätzung, Authentizität, Loyalität, Gemeinschaftssinn, Brückenbauer und Begeisterung. Diese Werte sind nun der Leitfaden für das Engagement.

Sophie Röcken, Nachhaltigkeitsmanagerin beim IT-Systemhaus Bechtle – für das rund 120 Corporate Influencer im Einsatz sind – betont, dass es bei der Themenauswahl vor allem wichtig sei, die eigenen Kompetenzen gut einschätzen zu können. Sie empfiehlt daher den Mitgliedern der Bechtle-Corporate-Influencer-Community: „Schreibt lieber über die Themen, in denen Ihr Euch auskennt.“

Werblicher Content ist rechtlich problematisch

Worauf Corporate Influencer unbedingt achten müssen, ist, keine werblichen oder verkäuferischen Texte zu posten. Journalistische Posts sind dagegen unproblematisch – sofern die Mitarbeitenden eines Unternehmens als solche erkennbar sind. Das heißt: Wenn Corporate Influencer etwas in den Social Networks posten, gilt

134



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS311AR04

Tutorial Corporate Influencing gekonnt fördern



Wenn Mitarbeitende auf ihren privaten Social Media Accounts über fachliche Themen posten und damit viele Fans und Follower erreichen, profitiert davon oft auch ihre Organisation. Kein Wunder, dass Unternehmen mittlerweile das Schaffen solcher Corporate Influencer systematisch fördern und unterstützen möchten. Prinzipien, die beim Aufbau eines Corporate-Influencer-Programms zu berücksichtigen sind.

Bringen Sie Programmatik ins Programm

Gehen Sie bei der Etablierung Ihres Corporate-Influencer-Programms systematisch vor. Klären Sie, welche strategischen Ziele das Unternehmen verfolgt und mit welchen Themen es welche Zielgruppen adressieren möchte. Machen Sie davon die Auswahl der Social-Media-Kanäle abhängig, die Sie via Corporate Influencer gern bespielt sehen wollen. Orientieren Sie sich bei der Auswahl der Corporate Influencer, die sich für das Programm auf freiwilliger Basis bewerben, nicht zuletzt an diesen Zielen. Unterstützen Sie die Content Creators zu Beginn des Programms, aber auch im weiteren Verlauf, stets bedarfsgerecht. Etwa

mit Seminaren und Workshops.

Mit einer Guideline, die nicht zuletzt für Rechtssicherheit sorgt. Mit Themenvorschlägen und Anregungen für Postings. Mit dem Angebot, sich bei Interesse Feedback zu holen. Und auch mit der Bereitstellung von Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen, an die sich die Corporate Influencer umgehend wenden können, sofern es zu Konflikten im Netz kommt.



Achten Sie bei der Auswahl der Corporate Influencer auf Passung und Vielfalt

Setzen Sie nicht jeden Content Creator gleich auf eine ganze Reihe von Social-Media-Plattformen an, sondern konzentrieren Sie sich zunächst auf die Businessplattform LinkedIn. Denn die Creator-Arbeit – Fachbeiträge verfassen, Videos produzieren, mit Kontakten und Followern kommunizieren – lässt sich nicht einfach so nebenbei aus dem Ärmel schütteln. Achten Sie auf Diversity und außerdem darauf, dass eine gewisse Social-Media-Affinität, berufliche Erfahrung und ein gewisses Kommunikationstalent vorhanden sind. Tiefere Kenntnisse über einzelne Plattformen oder professionelle Schreibkenntnisse braucht es dagegen nicht.

Halten Sie sich zurück

Das, was Corporate Influencer tun, beeinflusst die Reputation Ihres Unternehmens. Trotzdem ist es kontraproduktiv, den Mit-

arbeitenden, die in Social Media über ihre persönlichen Accounts zu Fachthemen posten, Vorgaben machen zu wollen. Denn Corporate Influencer genießen das Vertrauen ihrer Kontakte, weil sie Menschen mit Ecken und Kanten sind. Deswegen ist die Idee, bei jedem geplanten Posting einen Freigabeprozess über drei Unternehmensfunktionen wie Unternehmenskommunikation, Personalmarketing und Werbung zu starten, abwegig. Nicht nur, weil dadurch langweiliger Einheitsbrei herauskommt, sondern auch, weil derartige Kontrollorgien viel zu viel Zeit kosten. Damit geht jedwede Authentizität und Flexibilität verloren.

Bleiben Sie locker

Auch Corporate Influencer sind Menschen. Und Menschen machen Fehler – zum Beispiel Rechtschreib- und Grammatikfehler. Was für die Kontakte viel stärker zählt, ist die Fachkompetenz der Corporate Influencer. Deswegen sollten Sie dem Drang, geplante Postings zu redigieren oder deren Sprache an die „Corporate Language“ anzupassen, um der „One Voice Policy“ der Organisation gerecht zu werden, unbedingt widerstehen. Lediglich

bei fachlichen Falschaussagen sollten Sie vorsichtig eingreifen und auch ungefragt Rückmeldung geben. Ansonsten reicht es (siehe oben), sich für Rat und Feedback auf Nachfrage zur Verfügung zu stellen – und den Content Creators gegebenenfalls die Nutzung von KI-Tools wie ChatGPT, Language-Tool oder DeepL Write zu empfehlen, mit denen sie ihre Texte verbessern können.

Betrachten Sie das Corporate Influencing nicht als Freizeitaktivität

Sitzen Sie nicht dem Trugschluss auf, weil Social-Media-Arbeit Spaß macht, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Tätigkeit auch nebenbei, in ihrer Freizeit nachgehen. Das Posten und Kommentieren, das Produzieren von Content sind aufwendige Tätigkeiten, die ihren Platz während der Arbeitszeit bekommen sollten. In 2,5 Stunden pro Woche können Corporate Influencer großartige Beiträge veröffentlichen und ihr Netzwerk vergrößern.

Quelle: managerseminare.de; angelehnt an: Winfried Ebner, Klaus Eck: Die neue Macht der Corporate Influencer, Redline 2022; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

Herrschen in einem Unternehmen Perfektionismus und Kontrollzwang, eine One Voice Policy und der Hang, jeden geplanten Post durchzuredigieren und einem mehrstufigen Freigabeprozess zu unterziehen, braucht dieses Unternehmen erst gar nicht mit Corporate Influencing anzufangen.

das *grundsätzlich* als Verhalten zugunsten des eigenen Arbeitgebers, weil es indirekt der Absatzförderung dient, dem Arbeitgeber beispielsweise Reputationsvorteile verschafft. Selbst Hinweise auf dem persönlichen Social-Media-Profil, die verdeutlichen sollen, dass es sich bei den Beiträgen um *private* Ansichten handelt, ändern daran meist nichts. Daraus ergibt sich: Wenn Mitarbeiter als Corporate Influencer ausgesucht und ausgebildet worden sind und eine Social-Media-Plattform geschäftlich nutzen, gilt für sie die Impressumspflicht – und sei es, dass auf das Impressum des Unternehmens verlinkt wird.

Das Unternehmen kann dann aber auch voll für die Posts der Mitarbeitenden haftbar gemacht werden. Weshalb es auch Anwälte gibt, die – angesichts eher geringer Abmahnrisiken – davon abraten, dass Corporate Influencer das Impressum des Unternehmens verwenden. All das befindet sich noch in einer rechtlichen Grauzone. Passiert ist Unternehmen in dieser Hinsicht hierzulande bislang nichts.

Wie man an den unterschiedlichen Meinungen sehen kann, gibt es in der Praxis noch viele ungeklärte Themen. Gerade deshalb ist es wichtig, dass Corporate Influencer und Unternehmen, etwa via Corporate Influencer Guideline, klare Vereinbarungen treffen – und diese fortlaufend in Gemeinschaftsarbeit anpassen. Je besser die Guideline die Kultur des Unternehmens spiegelt, desto eher wird sie auch angenommen.

Stichwort Kultur: Starre hierarchische Strukturen und fehlendes Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden töten jede Kreativität und Begeisterung für das Corporate Influencing schon im Ansatz. Aus der Perspektive des Unternehmens soll das Außenbild, das Image, möglichst perfekt sein. Und natürlich

repräsentieren postende Mitarbeiternde das Unternehmen. Manchmal wird das einer Organisation erst klar, wenn ein Corporate-Influencer-Programm offiziell aufgesetzt worden ist; dann fallen Rechtschreib- oder Recherchefehler in Beiträgen der eigenen Content Creators erst richtig auf. Deswegen sollten Corporate Influencer beim Texten, wie schon erwähnt, eine gewisse Unterstützung vom Kernteam erhalten. Eine, die nicht den Charakter einer Kontrolle hat, sondern die bei Bedarf eingeholt werden kann – wenn es sich nicht um grobe fachliche Fehler handelt, auf die man dann doch hinweisen sollte. Jedenfalls müssen Social-Media-Beiträge von Corporate Influencern nicht die sprachliche Qualität von offiziellen Unternehmensverlautbarungen haben. So manche Schreibschwäche von Content Creators lässt sich durch die profunde fachliche Expertise des Creators ausgleichen. Entscheidend ist letztlich, dass die Corporate Influencer mit ihren Inhalten ihre Zielgruppen abholen können.

Corporate Influencing hat auch positive Innenwirkungen

Deshalb gilt: Herrschen in einem Unternehmen Perfektionismus und Kontrollzwang, eine One Voice Policy und der Hang, jeden geplanten Post durchzuredigieren und einem mehrstufigen Freigabeprozess zu unterziehen, braucht dieses Unternehmen erst gar nicht mit dem Corporate Influencing anzufangen. Allerdings erfordert der Aufbau und die Betreuung einer Corporate Influencer Community auch in Firmen mit offener, fehlerfreundlicher Kultur einigen Aufwand und kostet viel Zeit.

Doch das Engagement lohnt sich in mehrerlei Hinsicht: Zum einen lassen sich einzelne Erfolge im Recruiting und Employer Branding meist schnell erzielen. Events, Newsletter, Job-Ausschreibungen und Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit lassen sich über die Corporate Influencer befeuern. Neben den externen Effekten können die Corporate Influencer zum anderen aber auch intern sehr positive Wirkungen entfalten. Sie können etwa als Multiplikatoren in der Unternehmenskommunikation wirken und ganz nebenbei die digitale Transformation im Unternehmen beflügeln.

Klaus Eck



Der Autor: **Klaus Eck** ist freier Kommunikationsberater und einer der bekanntesten Corporate-Influencer-Experten. Der Münchner ist Social-Media-Pionier, Keynote Speaker und Content-Marketing-Profi. In den vergangenen 8 Jahren hat er mehr als 150 Corporate-Influencer-Programme aufgebaut und begleitet. Kontakt: klauseck.de

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

- ▶ **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**



*Jahresbezug Mitgliedschaft: digital: 168 EUR | klassisch: 189 EUR

Digital Employee Experience

Bindende Bytes

Die Digitalisierung des Arbeitsumfelds ist spätestens seit Corona eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. Zunehmend gerät auch die Employee Experience in den Fokus, bei der es darum geht, Arbeit möglichst attraktiv zu gestalten, um Mitarbeitende zu motivieren und zu binden. Bisher wurden beide Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung aber kaum zusammengedacht. Mit der Digital Employee Experience (DEX) soll sich das ändern.

Foto: iStock/grenlin

Preview

► Arbeit als Erlebnis:

Warum Digital Workplace und Employee Experience zusammengedacht werden müssen

► Toolset, Orgset, Skill-

set und Mindset: Welche spezifischen Anforderungen mit digitalen Arbeitsplätzen einhergehen

► Teilhabe per App:

Warum Digital Workplace mehr ist als ein IT-Projekt

► Blockierendes Burgen-

denken: Was passiert, wenn Unternehmen keine ganzheitliche DEX-Strategie verfolgen

► Bedarfsgerecht und

verständlich: Wie Unternehmen die digitalen Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfassen und bedienen können

Er kann via Laptop am Küchentisch daherkommen, aber auch als klassisches Büro mit Schreibtisch und PC. Oder, für die Frontline Worker, die ihre Arbeit in der Produktion oder beim Kunden leisten, auch in Form mobiler Endgeräte wie Tablets und Smartphones. Ein Digital Workplace ist, anders als es in Unternehmen häufig verstanden und gehandhabt wird, keineswegs nur an Remote Work oder an eine andere Arbeitssituation gebunden. Zwar hat die Digitalisierung des Arbeitsumfelds durch die Heimarbeit in der Corona-Zeit einen Boost erlebt, der bis heute andauert. Laut der „Deutschen Social Collaboration Studie 2023“ von Campana & Schott und der Technischen Universität Darmstadt haben inzwischen 33 Prozent der Unternehmen im DACH-Raum digital ausgestattete Arbeitsplätze weitgehend etabliert. Bei weiteren 33 Prozent sind entsprechende Projekte angelaufen, und 16 Prozent planen, aktiv zu werden.

Digitale Missverständnisse

Dass es beim digitalen Arbeitsplatz immer um Homeoffice oder Hybrid Work geht, ist dennoch ein Missverständnis. Eines von vielen im Zusammenhang mit dem Thema. So fokussieren Unternehmen ihre Digitalisierungsbemühungen oft einzig auf Wissensarbeiter, obwohl auch andere davon profitieren könnten und sollten. Viele sehen einen Digital Workplace zudem nur als Frage von Geräten und Tools, obwohl es eher darum gehen sollte, wozu man sie eigentlich nutzen möchte. Vor allem kommt dabei zu kurz, dass sich mit einem digitalisierten Arbeitsumfeld auch ein neues Verständnis von (Zusammen-)Arbeit verbindet. Es bietet Beschäftigten mehr als nur die Möglichkeit, ihrer Tätigkeit zeitlich und örtlich flexibel nachzugehen, wann und wo auch immer sie produktiv sind. Es erlaubt Mitarbeitenden auch, in einem sonst kaum möglichen Maß an ihrem Unternehmen teilzuhaben und sich mit den Kollegen und Kolleginnen zu verbinden: informativ, kommunikativ und kollaborativ.

Beim Digital Workplace geht es also nur vordergründig darum, von wo aus Mitarbeitende eine Mail schicken können, oder mit welchem Endgerät sie Zugriff auf ihre Arbeitsmaterialien und Unternehmensressourcen haben. Worum es eigentlich geht, hat vor allem mit Partizipation, Performance, Jobzufriedenheit und nicht zuletzt auch Arbeitgeberattraktivität zu tun. Daher ist es sinnvoll, die digitale Arbeitsumgebung nicht isoliert zu betrachten, sondern in einem größeren Rahmen: als Teil der Employee

Experience (EX), also der gesammelten Erfahrungen, die Mitarbeitende mit einem Arbeitgeber machen, und die maßgeblich für deren Motivation und Loyalität sind. Aus EX wird damit DEX, die Digital Employee Experience, wie Peter M. Wald erklärt: „Der Begriff erweitert das ursprüngliche Verständnis“, so der Professor für Personalmanagement an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig. „Im Fokus steht die Frage, wie die durch die Digitalisierung veränderten Arbeitsbedingungen das Erleben der Mitarbeitenden prägen.“

Arbeit als Erlebnis?

Für die DEX müssen Unternehmen also zwei bislang – wenn überhaupt – getrennt betrachtete Faktoren zusammendenken, wenn sie einen davon oder sogar beide voranbringen wollen. Das heißt allerdings nicht, dass die Einführung eines Digital Workplace allein schon eine Garantie für eine gute Employee Experience ist oder automatisch die Vorteile mit sich bringt, die sich Arbeitgeber davon versprechen: zufriedene, leistungsstarke Mitarbeitende, die die Produktivität der Organisation ankurbeln und die Arbeitgebermarke stärken. Gleichwohl stehen beide Konzepte in einer Wechselbeziehung zueinander. Wie die bereits zitierte Social Collaboration Studie belegt: Je umfassender die digitalen Möglichkeiten sind und je reibungsloser sie das hybride Arbeiten ermöglichen, desto besser.

Im Umkehrschluss ergibt sich hieraus: Sind Digital-Workplace-Konzepte defizitär, wirkt sich das negativ auf das Mitarbeitererlebnis aus (siehe dazu auch Kasten „Die Stolpersteine der Digital Employee Experience“). Beschäftigte, die ohnehin nicht technikaffin sind, werden durch negative Digitalerlebnisse umso leichter in den Widerstand getrieben. Und auch diejenigen, die gerne digital arbeiten, werden vergrault, wenn sie die digitalen Anwendungen und Services für unzureichend, unzuverlässig oder gar kontraproduktiv halten, weil sie effizientes Arbeiten unnötig erschweren. Solche Erfahrungen können sich in sinkender Produktivität und einer erhöhten Wechselbereitschaft niederschlagen. Laut der Studie „Digitale Eigensabotage und die Folgen für Unternehmen“, die der Digital-Workplace-Anbieter Nextthink zusammen mit dem Marktforschungsinstitut Vanson Bourne durchgeführt hat, würden fast 20 Prozent der Befragten im Falle einer negativen IT-Erfahrung erwägen, ihren Job zu kündigen. In der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen sind es sogar 28 Prozent.

Toolset, Orgset, Skillset, Mindset

Umso wichtiger also, dass sich Unternehmen mit den digitalen Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen und sie konsequent verbessern. Die Frage, welche Möglichkeit Unternehmen haben, um die Anforderungen zu erfüllen, die mit digitalen Arbeitsplätzen einhergehen, beantwortet Personalmanagement-Professor Wald mit den Stichworten Toolset, Orgset, Skillset und Mindset: Welche digitalen Werkzeuge stehen den Beschäftigten zur Verfügung, und wie gut eignen sie sich? Wie wird der Einsatz von digitalen Hilfsmitteln organisiert – etwa im

Homeoffice und bei hybriden Lösungen – und wie werden Relevanz und Aktualität sichergestellt? Über welche Fähigkeiten und digitalen Kompetenzen verfügen die Mitarbeitenden, und wie können sie dabei unterstützt werden? Welche Einstellung haben sie, und sind sie bereit, die digitalen Tools auch tatsächlich zu nutzen? „Diese vier Faktoren sind die prinzipiellen Stellhebel, über die Arbeitgeber die digitale Mitarbeitererfahrung positiv beeinflussen können“, so Wald.

Hierzulande passiert das allerdings nur selten zielgerichtet, konstatiert Julian Bahrs, Managing Director der auf Digital Workplaces spezialisierten Full-Service-Agentur IPI aus Lichtenau. Im technologischen Bereich – vom Intranet übers Enterprise Social Network bis zum allumfassenden Digital Workplace – machen die meisten Arbeitgeber zwar bereits viel für ihre Mitarbeitenden. Dabei steht aber meist die bloße Funktion im Vordergrund, nicht dass die Benutzung eine angenehme oder gewinnbringende Erfahrung ist, so Bahrs: „Die Digital Employee Experience als nächste Entwicklungsstufe gilt es vielerorts erst noch zu erklimmen.“

Teilhabe statt Zweiklassengesellschaft

Wollen Unternehmen die DEX gezielt managen, sollten sie sich zunächst klarmachen, dass es komplexer und voraussetzungsreicher ist, gute digitale Erfahrungen zu ermöglichen, als es zunächst erscheinen mag. Vor allem zwei weit verbreitete Schwachstellen lassen das Projekt Digital Workplace immer wieder scheitern. Eine ist die Gefahr, eine Zweiklassengesellschaft zu schaffen, indem Unterschiede zwischen Wissensarbeitern (Knowledge Worker) und den Frontline Workern gemacht werden. Dazu kommt es allein schon, weil Letztere oft keinen Schreibtisch und damit auch keinen regelmäßigen Zugriff auf eine digitale Arbeitsumgebung haben. Dabei wird ihr Bedarf häufig unterschätzt – und die Wirkung, die es hat, wenn sie nicht dieselbe Teilhabe erhalten wie andere. „Digitale Lösungen, die einen Mehrwert im Kontext von Führung liefern und die Leistungsfähigkeit Einzelner wie auch des Teams stärken sollen, müssen für alle Mitarbeitenden verfügbar sein“, berichtet Wald ein Ergebnis seiner Forschung. Häufig hört er zu den Frontline Workern jedoch Aussagen wie „Das können die nicht, das wollen die nicht“ – ein Vorurteil, das sich hartnäckig hält, auch wenn es sich meist nicht bestätigt.

Wie es tatsächlich aussieht, zeigt ein Beispiel der Frankfurter Entsorgungs- und Service

Die Stolpersteine der Digital Employee Experience

Mitarbeitenden einen Digital Workplace zu bieten, lässt Arbeitgeber in einem attraktiven Licht erscheinen. Doch die Stimmung kippt schnell, wenn die Hard- und Softwareausstattung in puncto Effizienz und Effektivität mehr verspricht, als sie hält. Vor allem zehn Faktoren prägen das digitale Mitarbeitererlebnis negativ:

-  **Technische Defizite**, etwa wenn reibungslose digitale Arbeitsprozesse durch einen Mangel an leistungsstarken Netzwerkverbindungen und modernen Endgeräten erschwert werden.
-  **Defizite beim IT-Support**, wenn technische Probleme nicht schnell, unkompliziert und kompetent behoben werden.
-  **Defizite bei der IT- und Informationssicherheit**, in Bezug auf den Schutz vor Bedrohungen sowie auf Datenschutz und Datensicherheit.
-  **Defizite bei der Ausstattung mit modernen Technologien**, zum Beispiel von Kommunikations- und Kollaborationsplattformen, die hybrides Arbeiten und produktive Teamarbeit erleichtern.
-  **Defizite bei der Usability**, wenn Softwarelösungen nicht funktional oder verständlich genug sind, um eine intuitive Handhabung und eine positive User Experience zu ermöglichen.
-  **Organisatorische Defizite**, also wenn eine klare Digital-Workplace-Strategie fehlt, die den Mitarbeitenden Orientierung bietet.
-  **Kulturelle Brüche**, etwa wenn das herrschende Arbeitsklima verhindert, dass die Mitarbeitenden die Potenziale des digitalen Arbeitsplatzes bestmöglich nutzen.
-  **Defizite bei der Change-Kommunikation**, etwa wenn Mitarbeitende nicht frühzeitig und kontinuierlich in den digitalen Transformationsprozess eingebunden werden.
-  **Defizite bei der Schulung**, die in einer mangelnden Befähigung der Mitarbeitenden resultieren, die neuen Technologien auch adäquat einzusetzen.
-  **Defizite bei der Employee Journey**, die eigentlich möglichst positive Erlebnisse mit dem Arbeitgeber vom ersten Kontakt bis zum Ende der Beschäftigung umfassen sollte.

Quelle: managerseminare.de; Sibylle Kallwitz

GmbH (FES). Die öffentlich-private Unternehmensgruppe mit sechs Tochtergesellschaften beschäftigt rund 1.900 Mitarbeitende, von denen etwa zwei Drittel gewerbliche Mitarbeitende sind, die unter anderem als Kraftfahrer, Straßen- und Gebäudereiniger, in der Grünpflege oder für die Verkehrssicherung aktiv sind. Deren Zugang zu Unternehmensinformationen war im Unterschied zu den kaufmännischen Angestellten lange auf analoge beziehungsweise allgemein zugängliche Kanäle wie das Schwarze Brett, die Mitarbeiterzeitung, den Kantinenmonitor oder die direkten Vorgesetzten beschränkt. Neuigkeiten haben sie dadurch nur zeitversetzt erfahren. Anfang 2022 fiel daher die Entscheidung, eine zusammen mit dem Dienstleister IPI entwickelte Mitarbeiter-App einzuführen, um auch ihnen „zeitgemäße Standards am Arbeitsplatz“ anzubieten. „Bei uns soll sich niemand ausgeschlossen fühlen“, beschreibt Christian Huwe, der als Leiter der Projekt- und Betriebsstättenkoordination bei FES für das App-Projekt verantwortlich war, die Motivation: „Die App dient dazu, Informationen in Echtzeit für alle zu ermöglichen sowie die Firmenkommunikation, das Teamgefühl und die Zusammenarbeit zu stärken.“

Digital Workplace ist kein IT-Projekt

Der Rollout folgte plangemäß ein Jahr später Anfang 2023. Schon innerhalb der ersten beiden Monate haben sich 44 Prozent der gewerblichen Kollegen für die Nutzung der App angemeldet, um auch die zusätzlichen Services wie die digitalen Entgelt- und Zeitcheckung zu nutzen, so Huwe: „Das zeigt uns, dass das Interesse an digitalen Lösungen nicht von der Tätigkeit abhängt.“ Auch die Altersfrage spielt offenbar keine Rolle, die Anmeldungen ziehen sich quer durch alle Generationen.

Die App ist auch deshalb erfolgreich, weil die zweite Schwachstelle vermieden werden konnte, an der Digital-Workplace-Projekte oft scheitern: „Leider missverstehen nach wie vor viele Arbeitgeber die Etablierung digitaler Arbeitsplätze als reines IT-Projekt“, so die Erfahrung von Wald. Entsprechend werde es gemanagt – und damit an den konkreten Erwartungen der Mitarbeitenden und den Anforderungen im Kontext von Zusammenarbeit und Kommunikation vorbei. Umso wichtiger ist daher, dass den Personalabteilungen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der digitalen Umgebung zukommt, fordert Wald. Der Professor sieht die HR-Aufgabe vor allem darin, die Entwicklung und Ein-

führung digitaler Informations- und Kollaborationslösungen aktiv zu begleiten und die Mitarbeiterkommunikation zu gestalten, um damit die Voraussetzungen für flexible und selbstbestimmte Arbeitsweisen zu schaffen.

Mit einer schnellen Lösung ist es daher nicht getan. Eine erfolgreiche DEX-Strategie erfordert vielmehr eine abteilungsübergreifende Anstrengung, glaubt Simon Nestler, Professor für Mensch-Computer-Interaktion an der Technischen Hochschule Ingolstadt. „Ziel muss ja sein, den Mitarbeitenden ein positives und stimmiges Gesamterlebnis zu bieten, das gleichermaßen von technologischen, organisatorischen und kulturellen Faktoren geprägt ist“, formuliert er den Anspruch, der für die Gestaltung digitaler Arbeitsplätze gelten sollte. Gemeinsame Lösungen, die den Bedürfnissen aller Beschäftigter gerecht werden, können demnach nur durch interdisziplinäre Zusammenarbeit der wichtigsten Stakeholder im Unternehmen geschaffen werden.

Blockierendes Burgendenken

Fehlt ein solches bereichsübergreifendes Digital Workplace Team, das zudem mit klaren Zuständigkeiten und einer ganzheitlichen Sichtweise ausgestattet sein sollte, droht das, was Bahrs „Burgendenken“ nennt: Die verschiedenen Fachabteilungen verfolgen, wenn überhaupt, jeweils eigene Strategien, die nicht auf einander abgestimmt sind. Zum Beispiel

Foto: Marie-Theres Graf



„Die Digital Employee Experience als nächste Entwicklungsstufe gilt es vielerorts erst noch zu erklimmen.“

Dr. Julian Bahrs ist Managing Director der auf Digital Workplaces spezialisierten Full-Service-Agentur IPI aus Lichtenau.



Mehr zum Thema

► Constantin Gillies: Erfolgsfaktor Employee Experience – Anziehende Arbeit.

managerseminare.de/MS306AR01

In Zeiten, in denen der Arbeitsmarkt immer härter umkämpft ist und qualifizierte Fachkräfte rar werden, rückt das Konzept der Employee Experience in den Fokus: Immer mehr Unternehmen wollen das tägliche Erlebnis am Arbeitsplatz optimieren und so die Mitarbeiterbindung stärken. Verbesserungspotenzial gibt es an vielen Stellen.

► Andrea Heitmann, Markus Mattern: Entidentifizierte Mitarbeitende – Der stille Abgang.

managerseminare.de/MS300AR03

Homeoffice und Hybrid Working hinterlassen deutliche Spuren: Inzwischen fühlen sich immer weniger Mitarbeitende emotional mit ihrer Organisation verbunden. Die Folgen reichen von schwächeren Teamleistungen über „Quiet Quit“, also innerer Kündigung, bis hin zum Arbeitgeberwechsel.



Foto: HTWK Leipzig

„Leider missverstehen viele Arbeitgeber die Etablierung digitaler Arbeitsplätze als reines IT-Projekt.“

Dr. Peter M. Wald ist Professor für Personalmanagement an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig.

etablieren sie eigene Mitarbeiterportale, die sie aber jeweils nur aus ihrer Funktion heraus betrachten und konzipieren. In großen Organisationen kann so ein digitales Flickwerk aus einander überschneidenden Plattformen entstehen, das bei Beschäftigten schnell zu Unmut und Frustration führen kann, etwa wenn unterschiedliche Authentifizierungsmechanismen verunsichern oder eine Vielzahl von Kollaborationstools die Zusammenarbeit zwischen Kollegen verkompliziert. „Produktives Arbeiten und digitale Erlebnisse, die die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung stärken, rücken so in weite Ferne“, sagt Bahrs.

Um so ein Burgendenken zu vermeiden, hat man bei FES versucht, eine möglichst heterogene DEX-Taskforce aufzustellen. „Bei der Auswahl der Projektmitglieder haben wir darauf geachtet, dass sie neben Know-how aus ihren jeweiligen Bereichen auch ein ausgeprägtes digitales Interesse mitbringen“, berichtet Huwe. Im konkreten Fall kamen zusammen: ITler für die technische Abwicklung; Personaler für die digitalen HR-Funktionen; Marketingexperten, um die Mitarbeiter-App intern per Roadshow zu bewerben; ein Betriebsratsmitglied, um wichtige Themen aus der Belegschaft widerzuspiegeln; Experten für die digitale Sicherheit. Besonders wichtig war laut Huwe, dass nicht nur Büroarbeiter, sondern auch gewerbliche Kollegen eingebunden werden konnten: „Wir wollten wissen, worauf es ihnen ankommt, denn nichts ist schlimmer, als am Kunden vorbei zu entwickeln.“

Strategisch zu bedürfnisorientierten Systemen

Wie genau eine DEX-Strategie aussehen muss, ist pauschal nicht zu sagen, zu unterschiedlich sind Organisationen und ihre Bedarfe an Information, Interaktion oder Kollaboration. Was es jedoch gibt, sind vier Erfolgsregeln, mit denen Firmen, Führungskräfte und DEX-Projektteams die Weichen für positive und bindende Arbeitserfahrungen stellen können.

Die erste ist laut Nestler auch die wichtigste: *einen menschenzentrierten Ansatz verfolgen*. Diese auch in ISO-Standards definierte Regel bezieht sich auf die Gebrauchstauglichkeit und eine möglichst positive User

Experience der interaktiven Systeme. Um das zu erreichen, müssen sie konsequent an den Bedürfnissen der Nutzer ausgerichtet sein, so Usability-Experte Nestler. Noch vor Eintritt in die Konzeptphase gilt es demnach zuerst den jeweiligen Bedarf der Beschäftigten zu ermitteln, etwa durch Beobachtung, Gruppendiskussionen, Einzelinterviews oder Prozessanalysen. Zu klärende Fragen lauten dabei: Welche Bedürfnisse ergeben sich für die Mitarbeitenden aus ihrem spezifischen Arbeitsumfeld (= Nutzungskontext), was sollten die Systeme aus Sicht der Nutzer ermöglichen (= quantitative und qualitative Nutzungsanforderungen), und an welchen Stellen gibt es dringenden Einsatzbedarf? Erst auf Basis dieser Umfeldanalyse lassen sich passende digitale Arbeitsplatzkonzepte und sinnvolle Verbesserungen für die DEX entwickeln, so Nestler.

Den tatsächlichen Bedarf der Mitarbeitenden erfassen

Die zweite Erfolgsregel lautet: *einen technologisch überzeugenden Arbeitsplatz schaffen*. „Arbeitszeit ist unwiederbringlich, entweder habe ich sie produktiv nutzen können oder eben nicht“, bringt es Bahrs auf den Punkt. Daher ist genau darauf zu achten, dass die IT-Ausstattung zum qualitativen und funktionalen Anspruch der Organisation passt. Der Mindeststandard ist eine zentrale Employee-Experience-Plattform, die über frei wählbare Endgeräte von überall aus zuverlässig erreichbar, übersichtlich gestaltet und jederzeit erweiterbar ist. Diese sollte den Mitarbeitenden zudem mittels leistungsstarker Informations-, Kommunikations- und Kollaborationstools helfen, ihre Aufgaben bestmöglich zu erledigen. „Damit der Digital Workplace zur positiven Erfahrung wird, muss er nützlich sein, das Arbeiten erleichtern und das Wohlbefinden entlang der gesamten Employee Journey stärken“, so Bahrs. Wichtig sind daher auch digitale HR-Funktionen wie Lernangebote oder das Hochladen von Krankenschreibungen und Urlaubsanträgen.

Neben der Funktionalität spielt insbesondere das Nutzererlebnis eine zentrale Rolle für die DEX, betont Nestler. Das heißt, dass die digitalen Werkzeuge einfach, effizient und ergonomisch in der Benutzung sein



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS311AR05

Tutorial



Digital Employee Experience ganzheitlich gestalten

Dass Mitarbeitende mit ihrem Digital Workplace angenehme Erlebnisse verbinden, darum geht es bei der Digital Employee Experience (DEX). Mit einer umfassenden DEX-Strategie können Unternehmen zu positiven Erfahrungen beitragen und Mitarbeitende an sich binden.

Digitale Arbeitsplätze für alle

Die digitale Transformation erfolgreich zu managen, erfordert eine gemeinsame Vision. Hier zwischen Büromitarbeitern und schreibtischlosen Frontline Workern zu unterscheiden, käme einer Zweiklassengesellschaft gleich – ein No-Go für jede DEX. Daher gilt: Wer die digitalen Möglichkeiten nutzen möchte, sollte das auch dürfen, wo auch immer er oder sie produktiv ist.

Auf Freiwilligkeit setzen

Von Digital Workplaces profitieren zu dürfen, bedeutet nicht, es auch zu müssen. Zwang auf Mitarbeitende auszuüben, die der Digitalisierung skeptisch begegnen, wäre mit Blick auf engagiertes, produktives und zufriedenes Arbeiten kontraproduktiv. Umso wichtiger ist der Versuch, mit guten Argumenten zu überzeugen. Und ein mögliches Nein zu akzeptieren.

Mehr als nur IT

Auch wenn der Name es nahelegt: Die DEX als reines IT-Projekt zu betrachten, wäre verfehlt. Damit digitale Arbeitsplätze zu einer bindenden Erfahrung werden, müssen die entsprechenden Konzepte konsequent an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtet werden. Das gilt für die technologische Ausstattung ebenso wie für die organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen.

Eine DEX-Taskforce gründen

Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten bieten nicht nur den Mitarbeitenden die nötige Orientierung im Change-Prozess. Zugleich schützen sie vor digitalem Flickwerk, das andernfalls engagiertem und produktivem Arbeiten entgegensteht. Wichtig ist daher, dass sich motivierte Experten aus IT, HR, Marketing, Kommunikation, Betriebsrat und der Zielgruppe zusammenschließen, um eine einheitliche Strategie zu verfolgen und zugunsten eines stimmigen Gesamterlebnisses umzusetzen.

Den Change kommunizieren ...

... ist immer wichtig, hat aber beim DEX-Management zusätzliches Gewicht für HRler und Führungskräfte. Ihre Herausforderung ist, die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden generell stärker und nachhaltiger zu gestalten. Und das schon bei der Planung digitaler Arbeitsplätze. Die Beschäftigten müssen wissen, aus welchen Gründen sie digital arbeiten sollen, und den Nutzen erkennen. Außerdem müssen ihre Ängste und Wünsche aufgefangen werden, damit sie die Technologien auch tatsächlich nutzen.

Eine offene Fehlerkultur etablieren

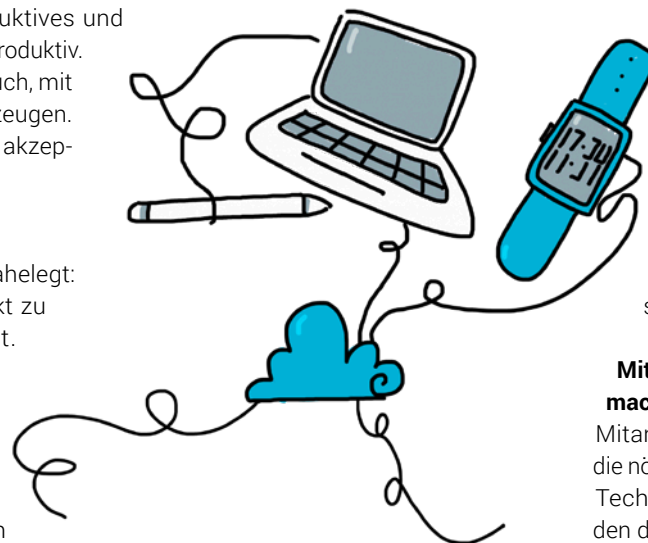
Einfach anfangen, sich ein kleines technologisches Ziel setzen, sich schrittweise vortasten, einen Prototypen entwickeln, auf Usability achten und nachbessern ist die von Experten empfohlene Vorgehensweise – sie erfordert Mut, Experimentierfreude und ein Arbeitsumfeld, in dem Fehler erlaubt sind und offen diskutiert werden.

Mitarbeitende zu Digital Workern machen

Mitarbeitende und Führungskräfte, denen die nötigen Digital Skills fehlen, um die neuen Technologien adäquat einzusetzen, werden diese weder als bereichernd empfinden noch ihrer Vorbildfunktion gerecht werden. Ein modernes Schulungsangebot mit Maßnahmen wie Workplace Learning und Social Learning ist daher für beide Seiten zentral.

Akzeptanz und Erfolge messen

Wie die Akzeptanz von DEX gemessen wird, hängt von den zuvor definierten Erfolgskriterien ab. Fragen wie diese helfen in jedem Fall weiter: Wie oft loggen sich Mitarbeitende ein? Welche Tools werden besonders häufig genutzt? Wie lang ist die Nutzungsdauer? An welcher Stelle tauchen welche Fragen auf? Entscheidend ist, die Digital Employee Experience regelmäßig zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.



Quelle: managerseminare.de, Sibylle Kallwitz; Grafik: Manuela Kordel, © trainerkoffer.de



Foto: Rafael Michel

„Ziel bei der Gestaltung einer digitalen Arbeitsumgebung muss sein, den Mitarbeitenden ein positives und stimmiges Gesamterlebnis zu bieten, das gleichermaßen von technologischen, organisatorischen und kulturellen Faktoren geprägt ist.“

Dr. Simon Nestler ist Professor für Mensch-Computer-Interaktion an der Technischen Hochschule Ingolstadt.

sollten. Um die Usability einzuschätzen, lauten die entscheidenden Fragen: In welchem Maße tragen die Tools dazu bei, dass die Nutzer und Nutzerinnen ihre Ziele erreichen? In welchem Verhältnis steht das Ergebnis zu den eingesetzten Ressourcen? Wie intuitiv und selbstverständlich lässt sich eine Software nutzen? Die letztgenannte Frage beschäftigte auch das Projektteam um Huwe. Da unter den gewerblichen Beschäftigten der FES-Gruppe rund 50 Nationen vertreten sind, sollte die neue Mitarbeiter-App zwecks besserer Verständlichkeit mit vielen Bildern und Symbolen arbeiten. Um sicherzugehen, dass alle auch verstehen, was sich hinter den Bildern verbirgt, wurde in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen IPI ein Prototyp erstellt und getestet. Damit wurde auch geklärt, ob die Mitarbeitenden mit Inhalten und Menüführung zurechtkommen.

Feinfühliges Change-Kommunikation

Die dritte Erfolgsregel besteht darin, *die kulturellen Rahmenbedingungen aufbindend zu stellen*. Denn eine gute DEX ist immer auch eine Frage von Führung und Unternehmenskultur. Wobei Letztere sogar zweifach wirkt, wie Wald erklärt, da sie sowohl die Aufgeschlossenheit der Mitarbeitenden gegenüber digitalen Hilfsmitteln prägt als auch die Erfahrungen, die sie bei deren Einführung und Anwendung machen. Damit die kulturelle Wirkung positiv ausfällt, sollten HR-Experten und Führungskräfte beachten, dass sie selbst in ihrer Vorbildfunktion „die neuen Hilfsmittel kultursensibel und -prägend“ einsetzen. Allerdings fehlt es nach Walds Beobachtung dazu häufig an Bereitschaft und Fähigkeit.

Erfolgskritisch ist zudem eine offene, einfühlende und wertschätzende Change-Kommunikation, so Wald weiter. Führungskräfte sollten alle innerbetrieblichen Kommunikationsinstrumente nutzen und alle Beteiligten von Anfang an konsequent einbeziehen. Angefangen damit, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln: Was wollen wir mit unserem Digital-Workplace-Konzept erreichen? Welche Vorteile habt ihr davon? Wie könnt ihr zum Gelingen beitragen? Auch die Möglichkeit, bei der Auswahl der digitalen Tools mitentscheiden zu dürfen, gehört nach Wald zur angemessenen Begleitung, ebenso wie der regelmäßige Austausch über die Projektfortschritte.

Bei dem FES-Projekt bestand die begleitende Kommunikation vor allem in zahlreichen

Vor-Ort-Besuchen an den Betriebsstandorten, um die gewerblichen Beschäftigten zu informieren, Fragen zu beantworten, Ängste zu nehmen und gemeinsam abzuklären, ob die App-Funktionen auch dem Bedarf entsprechen, berichtet Huwe: „Wichtig ist, auf Freiwilligkeit zu setzen. Es gibt immer Mitarbeitende, die eine Veränderung zunächst kritisch sehen. Umso wichtiger ist es, diese Mitarbeiter mit den Vorteilen der App zu überzeugen.“ Wer bei FES seinen Entgeltnachweis weiterhin analog bekommen möchte, bekommt ihn bis auf Weiteres wie gehabt per Post zugeschickt. Mittelfristig ist das Ziel, die Entgeltnachweise nur noch über die App zur Verfügung zu stellen.

Mut zum Experiment

Trotzdem sollte sich die Gestaltung einer digitalen Arbeitsumgebung nicht an Gewohnheiten und Bedenken orientieren. Die vierte DEX-Erfolgsregel lautet daher auch: *mutig Schritt für Schritt vorangehen*. Denn bei einem solchen Change kann nicht alles genau analysiert und geplant werden, manchmal muss man auch einfach machen und lernen, betont Wald und fordert Mut für Experimente, nach der Devise: Wir versuchen das jetzt einfach, wir setzen uns ein erstes kleines Ziel, es muss nicht gleich zu 100 Prozent klappen, Fehler sind erlaubt, wir werden Probleme offen ansprechen und diskutieren, Prozesse immer wieder überprüfen – und uns so stetig verbessern.

Letzteres ist ohnehin unerlässlich. Denn die Gestaltung eines Digital Workplace und der Digital Employee Experience ist ein dynamischer Prozess mit offenem Ausgang. Ein langfristiges Commitment, das sich jedoch lohnt, resümiert Huwe, der die positive Resonanz nicht nur am direkten Feedback, sondern auch an der hohen Klickrate bei den Unternehmensnews festmacht. Zudem hat der digitale Ideenpool die Zahl der Verbesserungsvorschläge deutlich steigen lassen. Zwar ist die Projektphase als solche beendet: „Aber das war nur der erste Aufschlag. Unser Digital-Workplace-Experience-Konzept wird weiter gelebt und von der Personalabteilung intensiv begleitet.“ Mehrere App-Erweiterungen sind bereits geplant. So sollen demnächst auch Onboarding-Prozesse unterstützt werden und die Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen, persönliche Schutzbekleidung und das Jobticket direkt über die App zu bestellen.

Sibylle Kallwitz

Leadership Medien

Trainingsmedien

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

Bestellen Sie direkt bei uns:



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



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



Versandkostenfreie Lieferung und
gratis Rücknahme bei Nichtgefallen
innerhalb Deutschlands



Leading with Heart

Leadership has become more demanding in terms of content, more time-consuming, increasingly challenging and more important overall than ever before. Discover how you can lead successfully as a versatile leader with dignity, values and trust in the digital world of work 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, neurobiological findings and core skills. This is followed by specific instructions on how to become a 'leader with heart'.

This book is the English translation of the book „Führen mit Herz“, which is also published by managerSeminare (further information at: www.managerseminare.de/be/tb-12061). The book is part of the ‚Leadership compact‘ series. Books in this series offer compact content to increase leadership competence.

Jetzt vorbestellen



Februar 2024, Peter Becker, 132 Seiten

Buch **29,90 EUR** | **ProfiPaket-Mitgl.: 25,90 EUR**

www.managerseminare.de/tb/tb-12204



NEU



Learning Bundle

Verhandlungen vorbereiten

Je wichtiger die Verhandlung, desto wichtiger ist die präzise Vorbereitung. Sie sollten einen guten Rahmen für Ihre Verhandlungen schaffen, sich über Ihre angepeilten Ziele im Klaren sein und eine konkrete Vorstellung über den geeigneten Ablauf haben. Die sechs Selbstlernmodule dieses Bundles unterstützen Führungskräfte und Teammitglieder dabei, genau hierfür die richtigen Kompetenzen auf- und auszubauen:

- Unit 1: Ort und Zeit wählen
- Unit 2: Sich auf die Verhandlung einstellen
- Unit 3: Den eigenen Stil berücksichtigen
- Unit 4: Auf Interessen konzentrieren
- Unit 5: Argumente finden
- Unit 6: Argumente vorbringen

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.

Januar 2023

Learning Bundle mit 6 Units. Interaktive PDF, 65 Seiten, inkl. Nutzungslizenz für bis zu 100 Personen

Direktdownload **49,99 EUR**

für Mitgl. von **managerSeminare: 39,99 EUR**

www.managerseminare.de/tb/tb-12200

Zum Bundle



Argumentationsstärke und Überzeugungskraft ist in allen Besprechungen oder Verhandlungen gefragt. In diesem Training lernen Ihre Teilnehmenden, griffig zu diskutieren, schlagfertig auf Einwände zu reagieren und schließlich mit den besseren Argumenten zu überzeugen. Der Aufbau einer nutzenorientierten Argumentation nach einer klaren Struktur, um Ideen gut zu verkaufen, gehört dabei ebenso zu den vermittelten Inhalten wie das Anwenden von Beeinflussungs- und Fragetechniken. Der Wunsch, sachlich zu argumentieren, professionell zu überzeugen und konstruktiv zu diskutieren, benötigt die richtige Einstellung und die passenden Werkzeuge. Nur dann gelingt es, Einwände aufzunehmen und zu entkräften, ein klares Ziel zu verfolgen und vor allem eindeutige Ergebnisse zu erzielen. Teilnehmende des Trainings ‚Schlagfertig argumentieren und überzeugen‘ lernen, Gespräche aktiv zu steuern und nicht Spielball der besser geschulten Gegenseite zu sein.

2022, Jutta Portner

Digitales Konzept mit Trainer-Einzellizenz.

Enthält 118 PPT-Charts mit Traineranleitungen, Trainingsablauf, Handouts, Inputs, Übungen, Online-Ressourcen für wenigstens 2 Trainingstage

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

ProfiPaket-Mitgl.sparen 100 EUR!

managerseminare.de/tb/tb-12128



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

Micro-Inputs Resilienz



Wie wird Resilienz, die Krisen- und Widerstandsfähigkeit eines Menschen, systematisch gestärkt und aufgebaut? Das Buch beschreibt hierzu ein umfassendes Resilienz-Zirkel-Training, bestehend aus acht Kompetenzbereichen, aus denen sich Resilienz zusammensetzt. Dazu gehören etwa Improvisationsvermögen, Lösungsorientierung und Selbstregulation. Zu jedem der Kompetenzbereiche lernen Sie mehrere Micro-Inputs kennen, die jeweils aus einem Modell sowie einer Übung bestehen. Auf diese Weise können Sie Ihren Klienten die unterschiedlichen Aspekte von Resilienz gleichermaßen anschaulich vermitteln wie auch durch gezielte Interventionen praktisch stärken. Ihre Klienten hinterfragen alte Verhaltens- und Gefühlsmuster und lernen kontinuierlich neue Strategien für die Bewältigung von kleinen und großen Krisen hinzu.

2. Aufl. 2019, Ella Gabriele Amann, Anna Egger
350 Seiten + Online-Ressourcen

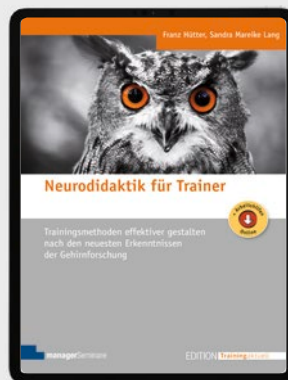
eBook **44,99 EUR** | Buch **49,90 EUR**
ProfiPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

managerseminare.de/tb/tb-11962



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

Neurodidaktik für Trainer



Wie funktioniert eigentlich die Neuropsychologie des Eisbergmodells? Was passiert beim erlebnisorientierten Ansatz im Gehirn? Was wird in Rollenspielen neuronal aktiviert, was geschieht bei gruppendynamischen Prozessen? Lesen Sie hier, was Kernkonzepte und -methoden des Soft-Skill-Trainings neuropsychologisch tatsächlich auslösen. Und erfahren Sie darüber hinaus, welche populären Lernmodelle aus neurologischer Sicht unsinnig und welche eher belächelten Konzepte im Training hochwirksam sind: Wie sinnvoll ist Meditieren im Seminar? Was genau erreichen Sie mit Rollenspielen und Simulationen? Wie sollte effektives digitales Lernen wirklich aussehen? Das Buch ist ein Booster für moderne Trainings mit Hirn. Die Anwendung neurodidaktischer Erkenntnisse findet bis dato hauptsächlich im schulischen Bereich und bei der Lehrerfortbildung statt. Eine konsequente Übertragung auf die zum Teil gänzlich anderen Bedingungen der betrieblichen Weiterbildung fehlte bisher. Genau diese Lücke schließt dieses Werk.

3. Aufl. 2020, Franz Hütter, Sandra Mareike Lang
320 Seiten + Online-Ressourcen

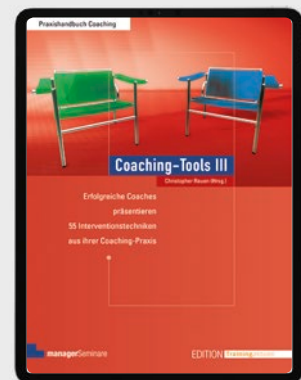
eBook **44,99 EUR** | Buch **49,90 EUR**
ProfiPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

managerseminare.de/tb/tb-11856



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

Coaching-Tools III



Auch mit dem letzten Band der Trilogie präsentiert Herausgeber Dr. Christopher Rauen eine ausgewählte Sammlung von bevorzugten Interventionstechniken namhafter Coaches aus unterschiedlichen Denkschulen. Die Leserinnen und Leser bekommen damit einen detaillierten Einblick in das breite Spektrum an Methodenkompetenz. Die 55 Tools sind den Phasen eines Coachings zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung. Ob Karriereberatung, Konflikt-Coaching oder Werteklä rung – schnellen Zugriff auf das passende Tool gewährt eine nach Anlässen sortierte Übersicht.

3. Aufl. 2018, Christopher Rauen (Hrsg.)
352 Seiten + Online-Ressourcen

eBook **44,99 EUR** | Buch **49,90 EUR**
ProfiPaket-Mitgl.: 39,90 EUR

managerseminare.de/tb/tb-10183



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

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

www.managerseminare.de/Trainingaktuell/Abonnement/Profi_Schnupperabo





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



Moderationskompetenz für Führungskräfte

Für Führungskräfte steht das nächste Meeting an. Das wollen sie besser oder anders als bisher gestalten: klare Ergebnisse, mehr Ideen, wie das Unternehmen weiterentwickelt werden kann, eine höhere Motivation und Beteiligung von vielen. Und all das ohne lange Vorbereitungen. Dieses Buch unterstützt Sie auf eine ungewöhnliche Art dabei, Ihre Moderationskompetenz auszubauen. Denn alles ist illustriert. Die Illustrationen zeigen auf einen Blick, wie die Methode oder der Tipp funktioniert. Alle Settings sind schnell erklärt und leicht umsetzbar, ohne besonderes Material. Sie können stöbern und einfach einmal Methoden ausprobieren oder Tipps umsetzen, die zu Ihnen und zur Situation im Team passen. Das Buch ist wie ein Supermarkt, nehmen Sie das, was Sie mögen, in Ihr nächstes Meeting.

3. Auflage 2021, Tanja Föhr, 128 Seiten

eBook 22,99 EUR | Buch 24,90 EUR
managerSeminare-Mitgl.: 19,90 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-11997



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



Ready for Transformation

Sind Sie bereit für die Transformation? Gehen Sie auf Entdeckungsreise. Erfahren Sie, was der Wandel für Sie und Ihre Organisation bedeutet und woran Sie erkennen, in welchen Entwicklungsphasen sich Ihr Unternehmen gerade befindet. Entdecken Sie, wie auch Ihre persönliche Haltung auf den Change einwirkt. Und entwickeln Sie ein Verständnis, woher die Angst vor Veränderungen kommt, aber auch, welche Kraft ihr innewohnt. Dies wird Ihnen helfen, die Menschen in der Transformation zu begleiten – von der rationalen zur emotionalen Akzeptanz. Mit der Königsdisziplin Leadership und den passenden Transformationsinstrumenten werden Followership erzeugt und Unsicherheiten überwunden. Begleitend zum Buch stehen Ihnen online über 20 teils editierbare Arbeitsblätter, Checklisten und Ressourcen zur Verfügung.

2019, Katrin Greßer, Renate Freisler, 176 Seiten

eBook 22,99 EUR | Buch 24,90 EUR
managerSeminare-Mitgl.: 19,90 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-12033



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



Die dreifache Umkehr

„Er muss mich besser unterstützen!“, „Sie sollte mir besser zuhören.“, „Er darf mich nicht länger überfordern.“ Das sind Aussagen, wie man sie in einer Führungsrolle häufiger hört – und die einen leicht ins Schwimmen bringen können. Wie damit umgehen? Die amerikanische Beraterin Byron Katie, berühmt geworden durch ihre Methode „The Work“, empfiehlt die Umkehr der Aussagen: Was passiert, wenn der Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin die eigene Aussage nicht auf die andere Person, sondern auf sich selbst bezieht? Was passiert, wenn die Aussage in ihr Gegenteil verdreht wird?

Wir alle sehen die Welt aus einem subjektiven Blickwinkel, dabei übersehen wir andere Perspektiven. Dass wir uns richtig verhalten, und der oder die andere falsch, davon gehen wir in der Regel aus – und der oder die andere natürlich genauso. Katies Umkehr-Methode, die vor allem im Coaching eingesetzt wird, hilft, diese „festgelegte“ Perspektive aufzubrechen und über sie hinauszudenken: Was ist, wenn es sich doch umgekehrt verhält? Egal, wie die Antwort ausfällt: Wenn von beiden Seiten aus gedacht wird, steht am Ende immer eine differenziertere Einschätzung.

Die Methode sieht drei Umkehr-Stufen vor. In einfachster Form und exemplarisch anhand der Aussage „Sie sollte mir besser zuhören“ durchdekliniert, lauten diese so: „Ich muss mir besser zuhören“ (Umkehr eins), „Ich muss ihr besser zuhören“ (Umkehr zwei) und „Sie muss mir *nicht* besser zuhören“ (Umkehr drei). Im Führungsalltag kann die Anwendung dieser drei Stufen zum Beispiel so aussehen. Sagt eine Mitarbeiterin „Er muss mich besser unterstützen“, ließe sich daraus als erste Umkehr-Frage ableiten: „Inwieweit kann es sein, dass du dich selbst besser unterstützen musst?“ Dieser Denk-

ansatz ist spannend, denn Menschen neigen dazu, ihre eigenen Bedürfnisse auf andere zu projizieren. Wenn die Mitarbeiterin ehrlich auf die Frage antwortet, kommt vielleicht heraus, dass sie sich selbst überfordert und einen Gang zurückschalten sollte. Vielleicht tut der Kollege aus Selbstschutz gut daran, dieses hohe Tempo nicht mitzugehen.

Die zweite Umkehr könnte in diesem Fall lauten: „Inwieweit kann es sein, dass du XY besser unterstützen musst?“ Dieser Perspektivenwechsel ist deshalb interessant, weil Menschen oft voneinander genau das Gleiche erwarten, nur geht niemand den ersten Schritt. Und der beste Weg, von einem anderen Menschen etwas zu bekommen, besteht darin, mit derselben Währung in Vorleistung zu gehen.

Eine mögliche Variante der letzten Stufe der Umkehrung, der der Verneinung, im Beispielfall: „Inwieweit kann es sein, dass er dich *nicht* unterstützen muss?“ Gut möglich, dass die Mitarbeiterin erkennt, dass sie diese Unterstützung zwar erbitten, aber nicht einfordern kann. XY muss sie also nicht unterstützen, niemand zwingt ihn dazu. Mental macht das einen Riesenunterschied: Wer davon ausgeht, eine andere Person müsse etwas, aber tut es nicht, fühlt sich von ihr betrogen. Das erzeugt Stress. Wer aber einen Wunsch an eine andere Person hat, dem ist klar, dass dieser Wunsch abgewiesen werden kann. Die Erwartungen sind deutlich geringer und damit realistischer.

Mit Umkehr-Fragen können wir dazu beitragen, dass Menschen über den Tellerrand schauen, Stressgedanken loslassen und den Teufelskreis eines Konflikts durchbrechen. Der neue Blickwinkel, der so gewonnen werden kann, zieht eine neue und entspanntere Realität nach sich.

Martin Wehrle

Wie wir anderen helfen können, über den Tellerrand eigener Erwartungen zu schauen und Stressgedanken loszulassen, erläutert Martin Wehrle aus Coachingperspektive.

Foto: André Heeger



Der Autor: **Martin Wehrle** ist Karrierecoach und Coachausbilder mit eigener Akademie in Hamburg. Sein aktuelles Fachbuch heißt „Die 50 kreativsten Coaching-Ideen“. Kontakt: kariereberater-akademie.de



Konstruktive Selbstkritik

Führungsstärke

Reue

„Hätte ich doch nur ...“ – Wenn sich Menschen damit aufhalten, ihr vergangenes Handeln reuevoll damit zu vergleichen, wie es theoretisch auch hätte sein können, dann 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. Er plädiert für eine neue Sichtweise auf eine unterschätzte Emotion.



Preview

- ▶ **Mieses Image:** Warum Reue einen schlechten Ruf hat
- ▶ **Gesunde Reue:** Wieso Reue ein Zeichen geistiger Gesundheit ist
- ▶ **Hochfunktionales Gefühl:** Wie Reue unsere Entscheidungsfindung und Leistung verbessert
- ▶ **Guter Umgang mit einer schwierigen Emotion:** Wie es uns gelingt, Reue konstruktiv zu nutzen



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
managerseminare.de/podcast

Reue ist eine Emotion mit schlechtem Image. Wer auf sich hält, bereut nichts. „Non, je ne regrette rien“ („Nein, ich bereue nichts“) sang einst Edith Piaf – und landete einen Riesenhit. Auch heutige Stars und Sternchen gefallen sich darin, das Credo „No Regrets“ vor sich herzutragen. Und nichts zu bereuen, gehört nicht nur in der Glitzerwelt zum guten Ton. Vielmehr dröhnt aus jedem Winkel unserer Kultur, nicht zuletzt der *Arbeitskultur*, die Botschaft: Vergiss die Vergangenheit, erobere die Zukunft! Blick nach vorn, denn das verleiht Kraft! Reue – das Gefühl, dass die Gegenwart besser und die Zukunft heller wäre, wenn man in der Vergangenheit keine so schlechte Entscheidung getroffen oder nicht so dumm gehandelt hätte – gilt dagegen als lähmender Giftstoff auf dem Weg des Erfolges.

Warum auch bereuen, was wir gestern getan haben, wenn wir von grenzenlosen zukünftigen Möglichkeiten träumen können? Warum den Schmerz einladen, wenn wir ihn vermeiden können? Diese Weltsicht fühlt sich schlüssig an. Doch sie ist falsch. Was die Anti-Reue-Brigaden vorschlagen, ist keine Blaupause für ein gut gelebtes Leben, es ist – vergeben Sie mir die Terminologie, doch das nächste Wort wurde sorgfältig ausgewählt – Schwachsinn. Reue ist nämlich alles andere als das lähmende, unproduktive Gefühl, für das sie gehalten wird. Tatsächlich lassen sich 70 Jahre Sozial-, Entwicklungs- und Kognitionsforschung zu zwei einfachen, aber zwingenden Schlussfolgerungen zusammenfassen: Reue macht uns menschlich. Und Reue lässt uns besser werden.

Der Mensch ist darauf programmiert, Reue zu empfinden

Reue basiert auf zwei einzigartigen Fähigkeiten unseres Gehirns: Wir können in Gedanken Zeitreisen in die Vergangenheit und die Zukunft unternehmen. Und wir können Kontrafakten bilden, uns also fiktiv Dinge vorstellen. Beides treibt den Prozess der Reue an, der sich durch zwei Aspekte von anderen negativen Emotionen unterscheidet: Wir vergleichen das faktisch Geschehene mit etwas theoretisch ebenfalls Möglichem. Und wir weisen uns selbst Schuld zu.

Entgegen dem, was viele öffentlich behaupten, bereuen wir sehr oft. So zeigen Studien, dass Menschen im Alltag sehr viel häufiger der Gedanke „Wenn doch nur“ durch den Kopf geht als „Wenigstens ...“. Wir denken also eher „*Wenn ich doch nur ein paar anspruchsvolle Aufgaben mehr übernommen hätte, dann wäre ich befördert worden*“ statt „*Ich bin nicht befördert worden, aber wenigstens wurde ich nicht gefeuert*“. „Der kognitive Apparat der Menschen ist auf Reue programmiert“, bringen es die beiden niederländischen Wissenschaftler Marcel Zeelenberg und Rik Pieters auf den Punkt.

Als Ergebnis dieser Programmierung ist Reue (trotz all der öffentlichen Beteuerungen, nichts zu bereuen) weit verbreitet. Im Grunde ist das erstaunlich. Denn das „Wenn doch nur“-Denken verstärkt unser Unwohlsein. Wieso neigen wir dennoch so stark dazu? Weil es das Resultat eines gesunden, reifen Geistes ist. Dazu ein Beispiel: Maria wird krank, nachdem sie in einem Restaurant

Reue kann unsere künftigen Entscheidungsfindungsprozesse verbessern, weil der Stachel der Negativität uns das nächste Mal überlegter handeln lässt.



gewesen ist, in das sie oft geht. Anna wird krank, nachdem sie in einem Restaurant gegessen hat, in dem sie zuvor *noch nie* gewesen ist. Wer von beiden bereut die Wahl des Restaurants mehr? Die meisten gesunden Menschen wissen sofort: Es ist Anna. Doch für Menschen mit neurodegenerativen oder auch manchen psychischen Erkrankungen ist dies nicht offensichtlich. Menschen ohne Reue sind also keineswegs der Inbegriff psychischer Gesundheit, sondern oft schwer krank.

Reue macht uns besser

Wir sind auf das Überleben programmierte Organismen. Genau dabei hilft uns das Denken in „Wenn-doch-nur“-Kontrafakten. Deswegen befällt es uns so oft. „Wenigstens“-Denken, nach vorn schauen statt reuevoll zurück, schont zwar unsere Gefühle im Moment, doch es verbessert nur selten unsere künftigen Entscheidungen oder Leistungen. Reue dagegen kann uns (sofern wir richtig mit ihr umgehen) zum Beispiel helfen, unsere Lage nicht weiter zu verschlimmern, wenn wir uns in etwas verrannt haben. Bereuen wir rechtzeitig, hilft uns das, nicht *noch* mehr Zeit, Geld und Mühe in aussichtslose Projekte zu investieren, statt unsere Taktik zu ändern.

Reue kann, wie experimentelle Untersuchungen bestätigen, auch unsere zukünftigen Entscheidungsfindungsprozesse verbessern, weil der Stachel der Negativität uns das nächste Mal überlegter handeln lässt: Wir sammeln mehr Informationen. Wir ziehen eine größere Bandbreite von Optionen in Erwägung. Wir nehmen uns mehr Zeit, um zu einer Schlussfolgerung zu gelangen. Und da wir unsere Schritte vorsichtiger wählen, ist auch die Wahrscheinlichkeit geringer, dass wir in die Falle kognitiver Verzerrungen tappen. So ergab eine Studie mit CEOs, dass es einen positiven Einfluss auf deren zukünftige Entscheidungen hatte, wenn man sie explizit ermutigte, über das, was sie bereuten, nachzudenken.

Reue kann zudem unsere Leistung steigern. Als ein Forschungsteam um Keith Markman, Associate Professor für Psychologie an der Ohio University, Probanden nach Absolvieren einer Aufgabe dazu aufforderte, über ihre Leistung nachzudenken und darüber, wie sie hätten besser abschneiden können, fühlten sich die Testpersonen (in deren Köpfen es nun von „Wenn-doch-nur“-Gedanken wimmelte) zwar schlechter – vor allem im Vergleich mit einer anderen Gruppe, die man gebeten hatte, „Wenigstens“-Vergleiche anzustellen. Doch in der nächsten

Runde lösten sie weit mehr Rätsel als diese und blieben auch länger bei der Aufgabe.

Durch Rückschläge hervorgerufene Reue kann sogar gut für die Karriere sein. Im Rahmen einer 2019 durchgeführten Studie schauten sich Yang Wang, Benjamin Jones und Dashun Wang von der Kellogg School of Management eine fünfzehn Jahre alte Sammlung von Bewerbungen an, die Nachwuchswissenschaftler für ein renommiertes Stipendium der National Institutes of Health eingereicht hatten. Dann untersuchten sie, wie die Karriere der Wissenschaftler verlaufen war. Ergebnis: Diejenigen, die damals um Haaresbreite gescheitert waren, ließen jene, die den Anforderungen gerade so entsprochen hatten, langfristig hinter sich. Sie wurden viel häufiger zitiert. Und die Wahrscheinlichkeit, dass sie einen erfolgreichen wissenschaftlichen Aufsatz produzierten, lag um 21 Prozent höher. Die Forschenden vermuten, dass ihre Reue über den Rückschlag die treibende Kraft gewesen war.

Reue bereitet demnach zwar Verdruss, aktiviert aber dann. Sie ist der Inbegriff des aufwärtsgerichteten Kontrafakts, dessen Kraftquelle darin besteht, dass die konventionelle Schmerz-Belohnung-Rechnung durcheinandergebracht wird. Doch wie geht das – Reue so nutzen, dass sie tatsächlich zu einer Kraftquelle wird? Denn nicht von der Hand zu weisen ist auch, dass Reue durchaus schaden kann. Zu lange bei etwas zu verweilen, was wir bereuen, einen Fehler immer und immer wieder vor unserem geistigen Auge ablaufen zu lassen, die falschen Dinge zu bereuen – das alles hilft uns auch nicht weiter.

Unser Nichthandeln reut uns anders als unser Handeln

Eine sehr naheliegende Lösung im Umgang mit Reue besteht darin, sich die simple Frage zu stellen: Kann ich die Sache rückgängig machen? Beziehungsweise: Kann ich den Fehler wiedergutmachen? Kann ich zum Beispiel anfangen, ein paar Stunden mehr zu arbeiten? Kann ich wieder mit jemandem in Kontakt treten, zu dem ich die Beziehung abgebrochen habe? Kann ich mich entschuldigen? Kann ich mein Gegenüber entschädigen? Lautet die Antwort ja, spricht meist viel dafür, genau das zu tun.

Allerdings ist das Rückgängigmachen meist nur dann eine Option, wenn wir unser *Handeln* bereuen. Denn dessen Folgen sind spezifisch, konkret und begrenzt. Die Folgen unseres *Nichthandelns* jedoch sind allgemein,

abstrakt und grenzenlos. Wenn es uns reut, etwas unterlassen zu haben – etwa im Verlauf unserer Karriere immer den leichtesten Weg gewählt zu haben –, dann führt dies oft zu endlosen Spekulationen – und lässt sich nicht so leicht durch Rückgängigmachen bewältigen.

Hier können „Wenigstens“-Aussagen wie ein Antibiotikum wirken, das schädliche Emotionen abwehrt: „Ich habe mich zwar nicht selbstständig gemacht und in meiner Karriere den risikoärmeren Weg gewählt, aber *wenigstens* habe ich einen sicheren Job, der mir ein angenehmes Leben ermöglicht.“ Doch nehmen wir das Antibiotikum zu oft, lässt seine Wirksamkeit nach. Vor allem ist die Strategie, nach „Wenigstens“-Aussagen zu suchen, langfristig ungeeignet. Sie taugt nicht als Treibstoff für die Zukunft. Das gilt zumindest dann, wenn wir es nicht mit Reue in Bezug auf Unwichtiges zu tun haben – etwa die Reue über einen Fehlkauf –, sondern mit Reue über Handeln oder Nichthandeln in sensiblen Bereichen.

Reue kennt vier Grundmuster

In Zusammenarbeit mit einem Software- und Datenanalyseunternehmen habe ich das American Regret Project aufgesetzt. Wir befragten eine für die US-Bevölkerung repräsentative Gruppe von 4.489 Erwachsenen (danpink.com/surveyresults) dazu, was sie beim Rückblick auf ihr bisheriges Leben bereuen. Ergebnis der 2021 veröffentlichten Studie: Die Familie nimmt bei den Themen, auf die sich Reue richtet, den Spitzenplatz ein, eng gefolgt vom Thema „Partner“. Direkt dahinter und eng beieinander liegen die Bereiche Bildung, Karriere und Finanzen. Gesundheit und Freunde stehen am Ende der Liste.

Die Menschen bereuen also viel Verschiedenes. Dennoch stecken letztlich vier Hauptarten von Reue dahinter: Reue über eigene mangelhafte Gewissenhaftigkeit oder fehlendes Verantwortungsbewusstsein („Reue in puncto Fundament“), Reue über – oft fehlenden – Mut. Reue in Bezug auf das eigene moralische Verhalten. Und Reue in Bezug auf den Umgang mit Beziehungen (siehe dazu auch Kasten „Die vier Hauptarten der Reue“).

In all diesen Bereichen kann Reue über unser Handeln wie auch über unser Nichthandeln zum Elixier für uns werden – sofern wir uns ihr stellen. Dazu müssen wir uns bewusst machen: Wir fühlen um des Denkens willen. So wie das Denken uns beim Tun hilft, kann Fühlen – nicht zuletzt das Fühlen von Reue – uns beim Denken helfen. Vernünftig

ist es deshalb, Reue als Katalysator für unser künftiges Verhalten zu nutzen, indem wir vermeiden, uns in ihr zu suhlen, gleichzeitig aber die Konfrontation mit ihr zulassen. Dabei sind drei Schritte hilfreich: Selbstenthüllung, Selbstmitleid und Selbstdistanzierung.

Schritt 1: Selbstenthüllung

Das Bereute noch einmal durchleben und sich davon befreien

Indem wir über das Bereute sprechen, verringern wir ein wenig dessen Last, was die Weichen dafür stellen kann, es zu verstehen.

Wir können Reue als Katalysator für unser künftiges Verhalten nutzen, indem wir vermeiden, uns in ihr zu suhlen, aber die Konfrontation mit ihr suchen.

Die vier Hauptarten der Reue

Oberflächlich betrachtet betrifft Reue sehr verschiedene Lebensbereiche. Schaut man aber genauer hin, erkennt man, dass sich unsere Reue im Wesentlichen in vier Kategorien, die dieselbe Tiefenstruktur haben, einteilen lässt:

► **Reue in puncto Fundament:** Bei vielem von dem, was wir in Bereichen wie Bildung, Finanzen, Arbeit und Gesundheit bereuen, handelt es sich um unterschiedliche Ausdrucksformen der Reue über fehlendes Verantwortungsbewusstsein sowie fehlende Gewissenhaftigkeit und Umsicht. Allerdings sollte man keinen Attributionsfehler begehen, d.h., sich Misserfolge zuschreiben, obwohl sie zumindest teilweise das Ergebnis von Umständen sind, die man nicht kontrollieren kann. Reue in puncto Fundament lässt sich daher manchmal nicht allein dadurch vermeiden oder besänftigen, dass sich die Person ändert, auch ihre Situation und ihr Umfeld müssen umgestaltet werden.

► **Reue in puncto Mut:** Zu den fundiertesten Erkenntnissen der Forschung gehört, dass wir im Laufe der Zeit viel eher Reue im Zusammenhang mit nicht genutzten als mit genutzten Chancen empfinden. Auch hier spielt es keine große Rolle, ob es sich um ein Nichthandeln im Bereich Bildung, Arbeit oder Liebesleben handelt; das Nichthandeln ist es, was uns verfolgt.

► **Reue in puncto Moral:** Die meisten von uns möchten gute Menschen sein. Doch wir sind oft mit Entscheidungen konfrontiert, die uns in Versuchung führen, den falschen Weg einzuschlagen. Im Laufe der Zeit können diese moralisch zweifelhaften Entscheidungen an uns zu nagen beginnen, ob wir unseren Ehepartner betrogen haben, einen Geschäftspartner über den Tisch gezogen oder bei einem Test geschummelt haben.

► **Reue in puncto Bindungen:** Andere Menschen verleihen unserem Leben Sinnhaftigkeit. Ein sehr großer Prozentsatz dessen, was wir bereuen, hat damit zu tun, dass wir dieses Prinzip nicht erkannt und gewürdigt haben. Zerbrochene oder unerfüllte Beziehungen – auch hier: ob mit Ehepartnern, Eltern oder Kollegen ist irrelevant – machen die größte Tiefenstrukturkategorie der Reue aus.

Quelle: managerseminare.de; nach Daniel H. Pink: Die Kraft der Reue – Wie der Blick zurück uns hilft, nach vorne zu schauen, Allegría 2022

Statt die unangenehme Emotion Reue unkontrolliert herumflattern zu lassen, können wir sie in unserem Netz einfangen, sie genau bestimmen und mit ihrer Analyse beginnen, wenn wir darüber sprechen oder schreiben. Denn Sprache verwandelt Abstraktionen in konkrete linguistische Einheiten.



Die Psychologin Sonja Lyubomirsky von der University of California in Riverside hat Studien durchgeführt, die nahelegen, dass Menschen negative und positive Erfahrungen auf unterschiedliche Weise verarbeiten sollten. Über negative Erfahrungen wie Reue zu schreiben und darüber eine Viertelstunde pro Tag auf ein Tonbandgerät zu sprechen, verbesserte in hohem Maße die Lebenszufriedenheit ihrer Probanden und steigerte deren physisches und psychisches Wohlbefinden auf eine Weise, wie es allein das Nachdenken über diese Erfahrungen nicht vermochte. Das Gegenteil traf jedoch auf positive Erfahrungen zu: Über Triumphe und gute Zeiten zu schreiben und zu sprechen, nahm diesen Erfahrungen etwas von ihrem Glanz.

Die Erklärung ist die, dass Sprache – ob geschriebene oder gesprochene – uns zwingt, unsere Gedanken zu ordnen. Sprache verwandelt mentale Abstraktionen in *konkrete* linguistische Einheiten. Und das ist von Vorteil, wenn es um negative Emotionen wie Reue geht. Statt das unangenehme Gefühl unkontrolliert herumflattern zu lassen, können wir es so in unserem Netz einfangen, es genau bestimmen und mit seiner Analyse beginnen. Möchte man Reue also nutzen, um in Zukunft besser zu handeln, dann sollte man es einmal mit einem der folgenden Vorschläge versuchen:

- ▶ An drei aufeinanderfolgenden Tagen fünfzehn Minuten lang über das schreiben, was man bereut.
- ▶ An drei aufeinanderfolgenden Tagen fünfzehn Minuten lang über das, was man bereut, in ein Aufnahmegerät sprechen.
- ▶ Einer anderen Person persönlich oder am Telefon vom Bereuten erzählen – detailliert, jedoch mit einem selbst gesetzten Zeitlimit (vielleicht von einer halben Stunde), um die Gefahr des Wiederholens und Grübelns zu vermeiden.

Schritt 2: Selbstmitgefühl

Normalisieren und neutralisieren

Nach unserer Selbstoffenbarung stehen wir vor der Wahl: Tadeln wir uns, oder klopfen wir uns auf die Schulter? Was ist effektiver? Selbstkritik üben oder die Selbst-

achtungsreserven anzapfen? Die Antwort lautet: keins von beidem. Denn Selbstkritik vermittelt zwar nach außen hin Zähigkeit und Ehrgeiz, führt aber oft zum Grübeln und zu Hoffnungslosigkeit statt zu produktivem Handeln. Das Selbstwertgefühl kann zwar unsere Leistung verbessern und Depressionen und Angst mindern, hat jedoch auch seine Kehrseiten: Es kann Narzissmus Vorschub leisten, unser Mitgefühl verringern, Aggressionen und Vorurteile gegenüber anderen Gruppen fördern. Da Selbstwert relativ ist, wertet man andere oft ab, um sich selbst wohlwollend beurteilen zu können. Diese Mängel sind der Grund dafür, dass einige der besten Sozialwissenschaftler der vergangenen fünfzig Jahre – unter ihnen Edward Deci, Richard Ryan und der verstorbene Albert Bandura – Alternativen zum Selbstwertgefühl erforscht haben. Die überzeugendste und vielversprechendste Alternative ist das Selbstmitgefühl, das den zweiten Schritt im Prozess darstellt, mit Reue umzugehen.

Kristin Neff, Psychologieprofessorin an der University of Texas, bereitete dieser Erkenntnis vor fast zwanzig Jahren den Weg. Der Begriff Selbstmitgefühl erwuchs zum Teil aus Neffs Einsicht, dass wir, wenn wir stolpern oder fallen, unnachsichtiger mit uns selbst umgehen als wir es mit anderen in derselben misslichen Lage tun würden. Das ist laut Neff kontraproduktiv. Statt uns in Momenten, in denen wir frustriert sind oder versagt haben, zu schelten, würden wir besser daran tun, uns dasselbe Verständnis entgegenzubringen, das wir jemand anderem gegenüber zeigen würden. Dabei ignoriert Selbstmitgefühl weder den Mist, den wir gebaut haben, noch unsere Schwächen. Es erkennt einfach an, dass „unvollkommen zu sein, Fehler zu machen und auf Schwierigkeiten im Leben zu stoßen, Teil der gemeinsamen menschlichen Erfahrung ist“, wie Neff es ausdrückt. Wir neutralisieren negative Erfahrungen also, indem wir sie *normalisieren*. Der zweite Schritt bei der Umwandlung unserer Reue besteht daher darin, uns drei Fragen zu stellen:

- ▶ Wenn ein Freund oder Verwandter mit demselben Bedauern wie meinem zu mir käme, würde ich ihm dann mit Freundlich-



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS311AR01

Tutorial Leitfaden zum Umgang mit Reue



Reue ist eine unangenehme Emotion. Und manchmal lohnt es sich nicht, sich damit aufzuhalten, dann ist es besser, nach vorn zu schauen. In wichtigen Lebensbereichen und bei bedeutsamen Entscheidungen wäre das jedoch ein Fehler. Denn Reue kann uns helfen, persönlich zu wachsen. Was also sollte man wann tun, wenn einen das Gefühl der Reue befällt? Ein kurzer Leitfaden.

Strategien, wenn man bereut, was man getan hat

1. Das Bereute rückgängig machen: Die einfachste und naheliegendste Lösung besteht darin, das Geschehen rückgängig zu machen, den entstandenen Schaden zu beheben, eine Wiedergutmachung zu versuchen und sich zu entschuldigen.

2. „Wenigstens“-Aussagen formulieren: Bei eher unwichtigen Entscheidungen und Handlungen (z.B. ein Fehlkauf) lohnt es sich oft nicht, länger beim Gefühl der Reue zu verweilen. Hier ist es effektiver, den Silberstreifen am Horizont zu finden, darüber nachzudenken, dass es auch schlimmer hätte kommen können, und dankbar zu sein, dass dies nicht der Fall ist. Die Taktik kann auch kurzfristig (!) helfen, wenn uns Reuegefühle, die sich auf wichtige Themen beziehen (unser moralisches Verhalten, unser Umgang mit Beziehungen, unseren fehlenden oder überschießenden Mut und unser zu wenig gewissenhaftes oder umsichtiges Verhalten), zu überwältigen drohen.

Strategien, im Umgang mit jedweder Reue (auch über Nichthandeln)

Wenn wir Reue zum Motor zukünftig besserer Entscheidungen und Leistungen machen wollen, dürfen wir sie nicht mit „Wenigstens“-Aussagen wegschieben, sondern müssen uns ihr stellen – jedoch ohne in die Falle endloser Gedankenschleifen zu tapen.

1. Selbstenthüllung: Statt Reuegefühle unkontrolliert herumflattern zu lassen, kann uns die Sprache helfen, sie einzufangen und mit ihrer Analyse zu beginnen. Daher sollten wir das Bereute noch einmal durchleben – und uns davon befreien, indem wir anderen davon erzählen oder es für uns selbst aufschreiben.

2. Selbstmitgefühl: Im nächsten Schritt neutralisieren wir die negative Emotion Reue, indem wir sie normalisieren. Was uns dabei hilft, ist Selbstmitgefühl: Wir erkennen zwar an, dass wir schlecht oder dumm gehandelt haben, aber wir zerfleischen uns deswegen nicht. Wir betrachten das Ganze als typisch menschliches Fehlverhalten. Es hilft zum Beispiel oft, sich zu fragen, wie man einen Freund in derselben Lage behandeln würde.

3. Selbstdistanzierung: Nun zoomen wir aus der Emotion heraus, ähnlich einem Filmregisseur, der die Kamera zurückfährt. Das funktioniert zum Beispiel mittels Sprache (bereits von sich selbst in der dritten Person zu reden, kann helfen). Es funktioniert zeitlich. Oft lohnt es sich z.B., in Gedanken die Zukunft zu besuchen und von dort aus auf die Situation zu schauen. Und es kann – auch im übertragenen Sinn – räumlich funktionieren, z.B. indem man sich in die Rolle eines neutralen Beobachters versetzt. Aus dieser Warte heraus lässt sich die Situation analysieren und eine Strategie zum Umgang damit bzw. für unser zukünftiges Verhalten entwerfen.

Strategien, um Reue gewinnbringend bei Entscheidungen zu antizipieren

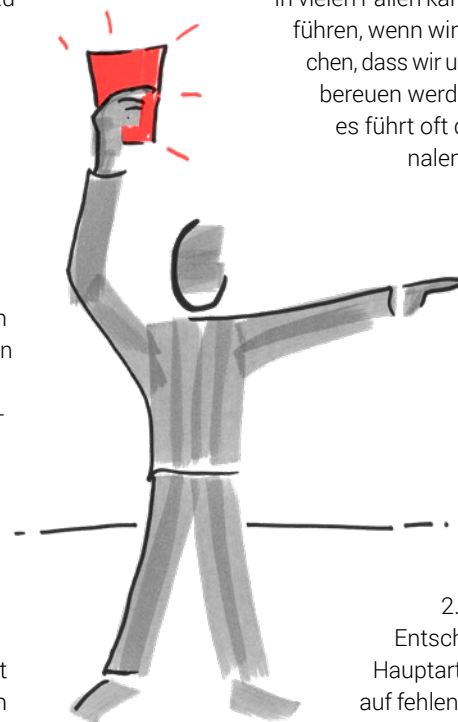
In vielen Fällen kann es zu klügeren beruflichen Entscheidungen führen, wenn wir Reue antizipieren. Wenn wir uns also klarmachen, dass wir unsere Entscheidung für XY hinterher womöglich bereuen werden. Das ist allerdings nicht ohne Risiko. Denn es führt oft dazu, dass wir überschätzen, was an emotionalem Ungemach auf uns zukommen könnte. Und

dann wollen wir uns nur noch emotional absichern, und unsere Entscheidung fällt womöglich dadurch verzerrt aus.

Daher ist es wichtig, zwischen zwei Fällen zu unterscheiden: Sollen wir im Umgang mit antizipierter Reue besser satisfizieren oder maximieren?

1. Satisfizieren: Bei Entscheidungen, deren Folgen voraussichtlich eine geringe Tragweite haben, ist es sinnvoll, zu satisfizieren. Das bedeutet: einfach eine Wahl treffen, im Nachhinein nicht an sich zweifeln und nach vorn schauen, Punkt.

2. Maximieren: Geht es dagegen um wichtige Entscheidungen, also solche, die sich einer der vier Hauptarten der Reue zurechnen lassen (Reue in Bezug auf fehlende eigene Gewissenhaftigkeit und Umsicht, in Bezug auf Mut, auf Beziehungen oder Moral), sollte man besser maximieren. Sich also mögliche spätere Reuegefühle bewusst vorstellen und sich fragen: Welche Entscheidung wird mir am meisten helfen, ein solides Fundament (etwa in Bezug auf meine Karriere) zu errichten? Oder: Welche Entscheidung hilft mir, ein vernünftiges Risiko einzugehen, das moralisch Richtige zu tun, Bindungen zu anderen aufzubauen?



Quelle: managerseminare.de; Nach: Daniel H. Pink: Die Kraft der Reue – Wie der Blick zurück uns hilft, nach vorn zu schauen, Allegria 2022; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

keit oder mit Verachtung begegnen? (Wenn die Antwort Freundlichkeit lautet, sollte man sich auch selbst diese Freundlichkeit entgegenbringen. Lautet die Antwort Verachtung, sollte man es einmal mit einer anderen Antwort ausprobieren.)

► Handelt es sich bei der Reue, die ich empfinde, um etwas, das auch andere Menschen erlebt haben? Oder bin ich die einzige Person, die diese Reue je empfunden hat? (Wenn die Antwort lautet, dass der Fehler eher Teil unseres Menschseins ist – eine Ansicht, die fast immer zutreffen wird –, dann lohnt es, darüber nachzudenken.)

► Repräsentiert das Bereute einen unangenehmen Moment in meinem Leben oder definiert es mein Leben? (Wenn man Ersteres annimmt, ist man auf dem richtigen Weg. Glaubt man, dass das Bereute einen voll und ganz ausmacht, fragt man am besten jemand anderen, was er dazu meint.)

Schritt 3: Selbstdistanzierung

Analysieren und eine Strategie entwerfen

Im letzten Schritt hilft uns Selbstdistanzierung, das Bereute leidenschaftslos ohne Scham und Groll zu untersuchen und aus ihm zu lernen. „Menschen, die sich von sich selbst distanzieren, fokussieren sich weniger darauf, von ihren Erfahrungen zu erzählen, sondern mehr darauf, diese auf Weisen zu rekonstruieren, die zu einer Erkenntnis verhelfen und dazu, mit der Sache abschließen zu können“, erklären Ethan Kross von der University of Michigan und Özlem Ayduk von der University of California, Berkeley. Der Wechsel vom immersiven Akt des Erzählens zum distanzierteren Akt des Rekonstruierens hat den Effekt, unsere Emotionen regulieren und unser Verhalten neu ausrichten zu können. Wir können von dem, was wir bereuen, auf dreierlei Weise Abstand gewinnen.

1. Durch räumliche Distanz: Statt das Bereute aus der eigenen Perspektive zu betrachten, nehmen wir die Perspektive eines neutralen Beobachters ein, denn wir sind oft besser darin, die Probleme anderer Menschen zu lösen, als unsere eigenen, weil wir dabei weniger in die Sache verstrickt sind. Es kann auch schon helfen, an einen anderen Ort zu gehen, um das, was wir bereuen, zu analysieren.

2. Durch zeitliche Distanz: Wie wird man eine negative Situation in zehn Jahren sehen? In Gedanken die Zukunft zu besuchen, kann Probleme kleiner, von kürzerer Dauer und leichter überwindbar erscheinen lassen.

3. Durch sprachliche Distanz: Eine Studie (Grossmann et al.) zeigte: Verwenden Menschen beim Beschreiben von Problemen Pronomen der dritten Person wie „sie“ und „er“, dann vergrößert dies ihre intellektuelle Demut und lässt sie Schwierigkeiten genauer durchdenken. Laut Forschungen von Sanda Dolcos und Dolores Albarracín hilft es Probanden auch, etwas, was sie bereuen, in der zweiten Person zu thematisieren (von sich selbst also als „du“ zu sprechen), um Aufgaben besser bewältigen zu können und die Bemühungen zu verstärken, sich künftig angemessener zu verhalten. Das Wort „ich“ durch den eigenen Namen zu ersetzen, hat einen ähnlichen Effekt.

Um von der Selbstdistanzierung zu profitieren, empfiehlt es sich daher, eine der folgenden Übungen auszuprobieren:

► Wir stellen uns vor, dass unser bester Freund genau dasselbe bereut wie wir: Welche Lehre erteilt uns seine Reue? Was würden wir ihm raten, als Nächstes zu tun? Wir sollten



Mehr zum Thema

► **Daniel H. Pink: Die Kraft der Reue – Wie der Blick zurück uns hilft, nach vorne zu schauen.**

Allegria 2022, 20,99 Euro.

In seinem Buch durchleuchtet Daniel H. Pink das missachtete und unterschätzte Gefühl der Reue in allen Facetten. Er zeigt auf, was Menschen bereuen, lässt Personen zu dem, was sie bereuen, zu Wort kommen. Und er macht deutlich, wieso Reue eine Stärke ist bzw. wie wir mit ihr umgehen sollten, damit sie dazu wird.

► **Günther Höhfeld und Karin Dölla-Höhfeld: Mutig götig – Health Faktor Selbstmitgefühl.**

managerseminare.de/MS296AR34

Wohl keine Energiequelle wird so sehr verkannt wie das Selbstmitgefühl. Es wird gleichgesetzt mit Ambitionslosigkeit und Larmoyanz, bedeutet jedoch etwas ganz anderes, nämlich: die Kraft, eigene Schwächen zu erkennen, und den Mut, „trotz allem“ gut zu sich zu sein. Wer diese Stärke aktiviert, stärkt seine Resilienz. Der Text zeigt, mit welchen Hebeln sich Selbstmitgefühl trainieren lässt.

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

managerseminare.de/MS284AR01

Wenn Unternehmen wollen, dass „der Mensch im Mittelpunkt steht“, dann dürfen sie sich nicht nur um die Happiness der eigenen Leute kümmern, sondern müssen sich auch ihrer Traurigkeit annehmen. Erst das macht eine Organisation wirklich menschlich und nebenbei auch noch zukunftsfähig, wie der Text zeigt.

dabei so konkret wie möglich sein – und dann dem eigenen Rat folgen.

► Wir stellen uns vor, wir seien ein neutraler Experte – ein Doktor der Reue-Wissenschaften –, der das, was wir bereuen, in einem makellosen Untersuchungsraum analysiert. Wie lautet die Diagnose? Hier gilt es, in klinischen Begriffen zu erklären, was falsch gelaufen ist. Und was am besten verordnet werden sollte. Wir schreiben nun eine E-Mail an uns selbst – wobei wir unseren Vornamen und das Pronomen „du“ verwenden. In der Mail legen wir die kleinen Schritte dar, die nun nötig sind, um aus dem Bereuten etwas zu lernen.

► Wir stellen uns vor, wir würden in zehn Jahren voller Stolz darauf zurückblicken, wie wir auf das Bereute reagiert haben: Was haben wir damals getan?

Mithilfe der Sequenz von Selbstenthüllung, Selbstmitgefühl und Selbstdistanzierung können wir auf einfache, jedoch systematische Weise unsere Reue in eine Kraft umwandeln, die uns zu Stabilität, Erfolg und Zielgerichtetheit verhilft. Allerdings ist es auch möglich, voranzukommen, indem wir voraussehen, dass wir etwas bereuen werden, *bevor* es geschehen ist.

Reue zu antizipieren ist eine wirkmächtige Medizin mit Risiken

Reue zu antizipieren ist besonders nützlich, wenn es darum geht, mit bereutem Nichthandeln zurechtzukommen. So stellte eine 2021 von Katharina Wolff, Psychologieprofessorin an der Universität Bergen in Norwegen, durchgeführte Studie fest, dass die Vorstellung, nicht zur Covid-19-Impfung zu gehen, dadurch sich und andere zu gefährden und dies hinterher zu bereuen, Menschen besonders stark dazu motivierte, sich impfen zu lassen. Wenn wir uns vorstellen, wie schlecht wir uns in Zukunft fühlen könnten, wenn wir jetzt nicht angemessen handeln, kann dieses negative Gefühl also unser Verhalten verbessern. Sich in Situationen der Unsicherheit bei einer Entscheidung zu fragen „Werde ich es in Zukunft bereuen, mich dafür entschieden zu haben, X nicht zu tun?“ kann insofern nützlich sein.

Doch da Reue zu antizipieren eine wirkmächtige Medizin ist, birgt diese Technik auch Risiken und Nebenwirkungen. Sie als Entscheidungsfindungstool zu nutzen, kann schon deswegen problematisch sein, weil wir sehr schlecht darin sind, die Intensität und Dauer unserer Gefühle vorherzusagen. Das heißt, wir überschätzen oft, wie schlecht

wir uns fühlen werden, und unterschätzen unsere Fähigkeit, mit unseren Emotionen fertigzuwerden. Reue zu antizipieren kann uns daher manchmal dazu verleiten, jene Entscheidung zu treffen, die uns am meisten vor Reue schützt, aber nicht unbedingt die beste ist. So schrecken Studenten meist davor zurück, Antworten in Tests noch einmal zu ändern, nachdem sie sie im ersten Impuls hingeschrieben haben. Und zwar aus der Sorge heraus, es hinterher zu bereuen, eine zunächst womöglich richtige in eine falsche Antwort geändert zu haben. Doch Studien zeigen: Wenn korrigiert wird, wird doppelt so häufig von einer falschen zu einer richtigen Antwort gewechselt wie von einer richtigen zu einer falschen. Meist ist es also schlecht, geplagt vom zukünftigen Schreckgespenst „Wenn ich doch nur ...“, die Änderung zu unterlassen.

Das ständige Antizipieren von Reue kann auch zu einer Form des ungesunden Maximierens werden. Maximieren heißt: Wir wollen unbedingt in allen Bereichen immer das Optimum erreichen. Und das kann zum Rezept für Verzweiflung werden. Wie also können wir von den Vorteilen der antizipierten Reue profitieren, ohne in einen solchen Abwärtssog zu geraten? Die Lösung besteht darin, unsere Ziele besser zu definieren. Reue in puncto Fundament, Mut, Moral und Bindungen lohnt sich. Doch Reue außerhalb dieser vier Kategorien lohnt normalerweise nicht. Und deswegen bringt es auch nichts, sie zu antizipieren. Stattdessen ist hier *Satisfizieren* – also auf das Zufriedenstellende aus zu sein – die weit bessere Strategie. Also: einfach entscheiden – und fertig. Alles wird gut. In unserem Alltagsleben fällen wir Hunderte von Entscheidungen, von denen einige wichtig für unser Wohlergehen, viele aber auch bedeutungslos sind. Den Unterschied zu verstehen, kann entscheidend sein.

Daniel H. Pink



Reue zu antizipieren kann uns manchmal dazu verleiten, jene Entscheidung zu treffen, die uns am meisten vor Reue schützt, aber nicht unbedingt die beste ist.

Der Autor: **Daniel H. Pink** ist studierter Jurist und Bestseller-Autor.

Er schreibt bevorzugt über Themen, die es den Leserinnen und Lesern ermöglichen, ihre bisherigen Denk- und Verhaltensweisen in einem neuen Licht zu sehen.

Kontakt: danpink.com



Übersehene Persönlichkeitskompetenz

Schlüsselfaktor Impathie

Vielen Menschen fällt es leicht, sich in andere einzufühlen. Sie sind empathisch. Erstaunlicherweise fällt es einigen von diesen jedoch schwer, sich in sich selbst, in ihre eigene Erfahrungswelt einzufühlen. Was ihnen fehlt, ist Impathie. Das neue psychologische Konstrukt geht auf Stefanie Neubrand zurück. Im Interview schildert die Psychologin, wie sie Impathie „entdeckt“ hat, warum sie ein Schlüsselfaktor der Arbeitswelt ist und wie sie sich trainieren lässt.



Preview

► Fehlende Voraussetzung für Selbstmitgefühl:

Welche Leerstelle der traditionellen Wissenschaft das psychologische Konstrukt der Impathie gefüllt hat

► Zartes Band zur eigenen Gefühlswelt:

Was Impathie genau ist

► Worte schaffen Wirklichkeit:

Warum das psychologische Konstrukt auf den Begriff „Impathie“ getauft wurde

► Selbstmitgefühl statt Selbstkritik:

Wie sich Impathie auf die persönliche Zufriedenheit und das Selbstverständnis auswirkt

► Souveräner fühlen:

Warum Impathie (wahrscheinlich) ein wichtiger Resilienzfaktor ist

► Fragen, Klänge, Bilder:

Wie sich Impathie trainieren lässt

► Empathie erleben:

Wie eine Impathie-fördernde Unternehmenskultur aussieht

Als ich den Begriff zum ersten Mal gelesen habe, habe ich gedacht, es handelt sich um einen Tippfehler. Impathie? Das soll wahrscheinlich Empathie heißen ...

Stefanie Neubrand: Diese anfängliche Irritation teilen Sie wahrscheinlich mit vielen Menschen, die erstmals mit dem Wort „Impathie“ in Berührung kommen. Den Satz „Ja genau, Impathie mit I am Anfang“ habe ich auf jeden Fall inzwischen schon sehr häufig gesagt. Die Ähnlichkeit zum Begriff der „Empathie“ ist jedoch weder dem Zufall noch einer ungeschickten Begriffswahl geschuldet. Sie ist ganz bewusst. Denn beide Begriffe verhalten sich zueinander genauso wie die dahinterstehenden psychologischen Konstrukte: Sie sind in vielen Punkten kongruent und weisen wichtige Unterschiede auf.

Was genau ist denn Impathie?

Am besten lässt sich das über die Entstehungsgeschichte des Konstrukts erklären. Vor über einem Jahrzehnt absolvierte ich im Rahmen meines Psychologiestudiums ein Praktikum in der sysTelios Klinik, eine Klinik für Psychosomatik und Psychotherapie. In einer geschäftstherapeutischen Gruppensitzung machte ich folgende Beobachtung: Eine Frau arbeitete an ihrem Anliegen und die anderen Gruppenmitglieder waren eingeladen, sie dabei zu unterstützen. Die Gruppenmitglieder schienen in der Lage zu sein, sich in ihre Mitklientin

einzu fühlen, ihre Gefühle und Situation wahrzunehmen und zu verstehen und angemessen zu reagieren.

Sie zeigten sich also empathisch.

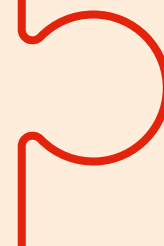
Genau, wenn wir über Empathie sprechen, sprechen wir immer auch von der Fähigkeit, sich einzu fühlen zu können. Das ist der Kern des Konstrukts und auch die Wurzel des Begriffs. Vor mehr als 100 Jahren entstand das Wort Empathie auf der Suche nach einer geeigneten fachsprachlichen Übersetzung für das deutsche Wort „Einfühlung“.

Zurück zur Entstehungsgeschichte des Begriffs der „Impathie“ ...

Als den anderen Gruppenmitgliedern, die sich eben noch so gut in ihre Mitklientin eingefühlt hatten, Fragen zu ihren eigenen Gefühlen gestellt wurden, bemerkte ich etwas, was mich sehr überraschte: Es schien ihnen schwerzufallen, ihr eigenes Gefühlsleben wahrzunehmen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Diese Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung und dem Verständnis des Gefühlszustands anderer Menschen und dem Zugang zur eigenen Gefühlswelt ließ mich fortan nicht mehr los. Ich vertiefte mich daraufhin in die Literatur über Empathie, Mitgefühl und Selbstmitgefühl und stieß dabei auf eine wichtige Erkenntnis aus der psychologischen Forschung: Auch wenn



Grafik: Stock/Shivendu Jauhari



Impathie meint eine nach innen, auf die eigenen Erlebnisweisen gerichtete Empathie. Sie beschreibt die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und die eigene Situation wahrnehmen und verstehen zu können.

Empathie und Mitgefühl im allgemeinen Sprachgebrauch oft synonym verwendet werden, ist beides nicht das Gleiche.

Wie unterscheidet sich beides?

Wenn ich einen guten Freund treffe und ihn in seiner körperlichen Haltung und seinem Gesichtsausdruck erfasse, mich in ihn einfühle, könnte ich wahrnehmen und verstehen, dass er sehr bedrückt ist. Ich könnte ihn fragen, wie es ihm geht, und vielleicht erzählt er mir, dass er sehr traurig ist, weil seine Mutter gestern gestorben ist. Mein tieferes Verständnis für seine Traurigkeit könnte in mir Mitgefühl für ihn auslösen. Mitgefühl beschreibt die Sorge um einen anderen Menschen, in dem Fall die Sorge um meinen Freund und sein Wohlergehen in dieser schwierigen Lebenssituation. Empathie ist somit

eine Voraussetzung für die Entwicklung von Mitgefühl. Als ich das erkannt hatte, stellte sich mir die Frage, was denn dann eine entsprechende Voraussetzung für Selbstmitgefühl ist? In der traditionellen psychologischen Wissenschaft fand ich quasi nichts dazu. Und so war die Impathie geboren. Introversive Empathie, oder kurz eben Impathie, ist, einfach ausgedrückt, eine nach innen, auf die eigenen Erlebnisweisen – etwa auf ein Gefühl der Angst – gerichtete Empathie. Empathie beschreibt die Fähigkeit, die Gefühle und die Situation einer anderen Person wahrnehmen und verstehen zu können. Impathie wiederum beschreibt die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und die eigene Situation wahrnehmen und verstehen zu können.

Ist das „nur“ ihre Definition oder eine in der Wissenschaftswelt anerkannte?

Ich habe an den Universitäten Zürich und Basel über Impathie geforscht und das psychologische Konstrukt im Rahmen meiner Promotion operationalisiert und in die Wissenschaft eingeführt. Sowohl empirische Forschung zu Impathie als auch die Entwicklung und Überprüfung von Impathie-Interventionen ist damit möglich. Und tatsächlich stelle ich in jüngster Zeit fest, dass immer mehr Wissenschaftlerinnen, Forscher und Expertinnen Impathie als neues psychologisches Konzept aufgreifen und aktiv in ihre Arbeit einbeziehen.

Die Forschungswelt hätte Ihr Konstrukt sicher auch aufgegriffen, wenn Sie beim beschreibenden Begriff der introversiven Empathie geblieben wären. Warum brauchte es ein neues Wort wie Impathie?

Sprache erzeugt Wirklichkeit. Das heißt, Worte können eine tiefgreifende Wirkung darauf haben, wie wir auf uns und die Welt blicken und das beeinflusst wiederum, wie wir denken und handeln. Die scheinbar einfache Frage „Haben Sie schon einmal von Impathie gehört?“ kann eine Vielzahl innerer Prozesse auslösen und einem Menschen neue Möglichkeitsräume im Umgang mit sich selbst und anderen eröffnen.



Mehr zum Thema

► Cornelia Wallmüller: Empathie-Coaching – Im Kopf des Gegenübers.

managerseminare.de/MS304AR32

Während die Bedeutung der Impathie für die Arbeitswelt gerade erst entdeckt wird, gilt ihre Pendant-Fähigkeit Empathie schon lange als Kernkompetenz, vor allem für Menschen in Führungsrollen. Mit dem Wandel der Arbeitswelt wird die Bedeutung dieser Fähigkeit noch weiter zunehmen, ist die Empathie-Expertin Cornelia Wallmüller überzeugt. Vor allem auf einen Aspekt der Empathie kommt es zunehmend an. Besonders gut trainieren lässt sich dieser im Rahmen von Coaching. Einige der Methoden, die Coachs dafür nutzen, bieten auch Ansatzpunkte fürs Empathie-Training in Eigenregie.

► Stefanie Neubrand, Daniel J. Dietrich: Sich selbst begegnen und stärken – Die Grundlagenbox.

Vandenhoeck & Ruprecht 2016, 45 Euro.

Insgesamt sieben Trancereisen leiten dazu an, die eigene Erfahrungs- und Gefühlswelt genauer zu erkunden. Imaginiert wird diese als inneres Team, dessen Mitglieder alle eine wichtige Funktion haben – auch innere Querdenker und Querfühler. Die Reisen können sowohl in Eigenregie genutzt werden, um einen besseren Zugang zu sich selbst zu finden und die eigene Impathie zu entwickeln, als auch als Werkzeug in der therapeutischen Arbeit oder im Impathie-Training dienen.

Das klingt recht abstrakt ...

Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Nachdem ich auf einem Kongress einen Vortrag über Impathie gehalten hatte, kam eine Frau aus dem Publikum auf mich zu und sprach mich mit Tränen in den Augen an: „Vielen Dank, jetzt habe ich endlich ein anderes Wort dafür. Ich hatte immer das Gefühl, dass ich egoistisch bin, wenn ich mir und meinen Gefühlen Raum gebe. Jetzt sehe ich, dass das nicht so ist – im Gegenteil, ich merke, wie wichtig es für mich ist, impathisch zu sein. Auch, um empathisch gegenüber anderen sein zu können.“ Über Sprache und neue Wörter können wir ein tiefergehendes Verständnis von uns und unserer Situation entwickeln. Daher ist das Wort „Impathie“ auch als kreativer Impuls gedacht, der Veränderungen in der Beziehung mit sich selbst und dem eigenen Verhalten auslösen kann. Wie schnell und weit sich dieser Impuls verbreitet hat, auch über die Wissenschaftswelt hinaus, hat mich selbst überrascht. Ein ehemaliger Klient schrieb mir kürzlich, dass er gerade Sebastian Fitzeks Bestseller „Mimik“ lese. Darin schreibt Fitzek, dass es der Hauptfigur nicht gelingt, glücklich zu sein, weil es ihr an Impathie fehlt. Wahrscheinlich werden da erst einmal viele Leserinnen und Leser innehalten, weil sie, genau wie Sie, zuerst an einen Tippfehler denken. Und vielleicht und hoffentlich nachrecherchieren, was es mit Impathie auf sich hat.

Hat Fitzek recht? Ist Impathie eine wichtige Voraussetzung für Glück?

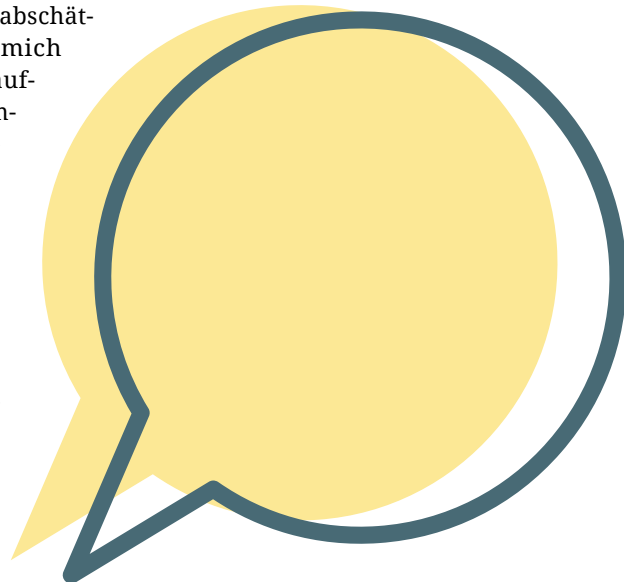
Zumindest erhöht Impathie die Chance auf Zufriedenheit. Viele Menschen sind oft sehr kritisch mit sich selbst, was sehr ungünstige Auswirkungen auf ihr psychisches Wohlbefinden und ihr persönliches Wachstum haben kann. Selbstkritik liegt in der Regel ein innerer Vergleich zugrunde. Das bedeutet, dass wir eine innere Bewertung vornehmen zwischen dem, wie wir unserer Ansicht nach gerade sind, und dem, wie wir unserer Ansicht nach gerade idealerweise sein sollten. Diesen inneren Vergleich mit unserem Ideal-Selbst können wir kaum gewinnen. Häufig folgen dann Frustration, Selbstkritik sowie sehr belastende Gefühle wie Scham. Nehmen

wir mal an, mein Idealbild von mir selbst ist eine selbstbewusste Frau, die selbstsicher auftreten und mit ruhiger Stimme eine Rede halten kann. Wenn ich dann während einer Rede merke, dass ich unsicher bin, zu schwitzen beginne, vielleicht erröte und meine Stimme höher und brüchiger klingt, nehme ich eine Diskrepanz zwischen meinem idealen Selbst und dem gerade redenden Ich wahr. In der Folge bin ich vielleicht von mir selbst enttäuscht, kritisiere mich für meinen schlechten Auftritt und schäme mich. Ist jedoch meine Fähigkeit der Impathie entwickelt, kann ich anders reagieren. Sie ermöglicht, dass ich mir selbst zur Seite stehe, mit mir selbst verbunden bleibe, auch wenn meine Stimme brüchiger wird. Gerade dann. Ich versuche, mich nicht allein zu lassen. Impathie steht für die Hand, die wir uns selbst reichen, wenn unsere Stimme bricht, wenn uns Lebensereignisse erschüttern, aber auch, wenn uns etwas große Freude bereitet. Man könnte sagen, dass Impathie das zarte Band ist, das ich zwischen meinem wahrnehmenden Ich und meinen inneren Erfahrungen spannen kann. So wie Empathie das zarte Band ist, das ich zwischen mir und anderen Menschen spannen kann.

Wie kann dieses Sich-selbst-zur-Seite-Stehen konkret aussehen?

In unserem Beispiel könnte die eigene Unterstützung etwa so ablaufen: „Ich verstehe jetzt, wie es mich getroffen hat, als mein Kollege mich während meiner Präsentation abschätzig ansah. Das hat mich verunsichert.“ Und aufbauend auf diesem impathischen Verständnis: „Ich empfinde Mitgefühl für mich selbst, dass diese Bosheit passiert ist, mich verletzt und meine Rede beeinflusst hat.“ Wenn wir uns in uns selbst einfühlen und uns mit Verständnis begegnen, verstehen wir uns selbst auch immer besser.

So wie Empathie das zarte Band ist, das ich zwischen mir und anderen Menschen spannen kann, ist Impathie das zarte Band, das ich zwischen meinem wahrnehmenden Ich und meinen inneren Erfahrungen spannen kann.



Impathie und Empathie sind zwei Seiten derselben Medaille.



Wir können also sagen, dass Impathie ein Schlüssel zum Aufbau einer inneren Beziehung und eine treibende Kraft für ein wachsendes Selbstverständnis ist.

Bleiben wir in der Arbeitswelt: Inwiefern ist Impathie dort noch von Bedeutung?

Impathie ist ein relationales Konstrukt, sprich ein Beziehungskonstrukt. Das bedeutet, dass der primäre Fokus nicht auf dem liegt, *was* ich in mir selbst wahrnehme und erlebe – etwa ein Gefühl von Angst –, sondern darauf, *wie* ich diese Erfahrungen wahrnehme und *wie* ich mit ihnen in Beziehung trete und sie verarbeite. Impathie hilft somit zwar nicht, Selbstzweifel, Wut oder Angst auszuschließen, also Gefühle, die gerade in stressigen, unsicheren und besonders herausfordernden Arbeitskontexten häufiger entstehen. Aber sie hilft dabei, mit diesen Emotionen umzugehen. Erste empirische Ergebnisse, nicht nur aus meinen Forschungen, sondern auch aus denen meiner Wissenschaftskolleginnen und -kollegen, zeigen: Impathie ist mit emotionaler Kompetenz verbunden. Dazu passt, wie meine bisherigen Untersuchungen beschreiben, dass Impathie hochsignifikant positiv mit Indikatoren der psychischen Gesundheit wie subjektivem Wohlbefinden assoziiert ist. Daher ist auch zu vermuten, dass Impathie ein starker Resilienzfaktor ist. Wenn

Menschen ein erfolgreiches „Wie“ im Umgang mit sich selbst finden, erhöhen sie ihre Chancen, ihr psychisches Wohlbefinden zu schützen und inmitten von Herausforderungen persönlich zu wachsen. Und genau dieses „Wie“ liefert Impathie.

Das heißt, impathische Menschen sind besser vor psychischer Belastung im Arbeitskontext geschützt,

mittlerweile einem der zentralen Gründe für Fehlzeiten.

Genau, das ist eine zentrale Annahme. Und zwar nicht nur deshalb, weil sie ein „Werkzeug“ besitzen, um besser mit ihren Gefühlen umgehen zu können, sondern auch, weil sie sensibler für ihre eigenen Körpersignale sind. Daher ist zu vermuten, dass sie ihre Bedürfnisse besser verstehen und motiviert sind, sich kongruent dazu zu verhalten. Das könnte zum Beispiel bedeuten, mehr auf die eigene Ernährung zu achten oder auch darauf, genügend Schlaf zu bekommen. Untersuchungen dazu gibt es noch nicht, aber die klinischen Beobachtungen legen es nahe. Und jedes Mal, wenn sie – aufgrund ihrer impathischen Fähigkeiten – die Erfahrung machen, dass sie mit belastenden Situationen und den daraus resultierenden Gefühlen umgehen können, kann sich dies positiv auf ihr Selbstvertrauen und ihre Sicherheit im Umgang mit sich selbst und möglichen künftigen Herausforderungen auswirken. Auf diese Weise kann das Gefühl, von anderen Menschen fremdbestimmt zu werden, einem Gefühl der Selbstbestimmung weichen. Was übrigens ein wichtiger Faktor des psychischen Wohlbefindens ist und ja, wenn man so will auch des, weil sie eben danach fragten, persönlichen Glücksempfindens.

Wie wirkt sich Impathie auf die Zusammenarbeit aus?

Die Art und Weise, wie eine Person in herausfordernden beruflichen Situationen mit sich selbst umgeht, ist wiederum entscheidend für die erfolgreiche Interaktion mit anderen Menschen. Menschen, die sich selbst besser wahrnehmen und verstehen können, können authentischer in Kontakt mit anderen gehen und ein zuverlässiges Gegenüber sein. Impathie und Empathie sind zwei Seiten derselben Medaille. Das heißt, um empathisch sein zu können, bedarf es immer auch eines gewissen Maßes an Selbstwahrnehmung. Man könnte sagen, dass wir andere Men-



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS311AR06

Tutorial Die eigene Impathie trainieren



Empathie gilt seit Langem als eine der wichtigsten Kompetenzen in der Arbeitswelt, insbesondere für Führungskräfte. Viel deutet darauf hin, dass ihr psychologisches Pendant, die erst jüngst wissenschaftlich beschriebene Impathie, ähnlich bedeutsam ist. Diese meint die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und die eigene Situation wahrnehmen und verstehen zu können. Zwei Ansatzpunkte, um die eigene Impathie zu trainieren.

Der Impathie-Timer

Beim Impathie-Timer handelt es sich weniger um eine Übung als um einen kontinuierlichen Trainingsprozess. Dabei setzen wir uns alle 20, 25 oder 30 Minuten – je nachdem, welches Intervall für uns selbst am besten passt – eine Erinnerung auf dem Handy, etwa in Form eines angenehmen Gongs. Immer wenn der Gong erklingt, halte ich inne, lehne mich einen Moment zurück, atme tief ein und aus und stelle mir folgende Frage: „Kann ich, ohne meine Hände anzuschauen oder zu bewegen, spüren, dass meine Hände lebendig sind?“ Wenn ich die Frage mit „Ja“ beantworten kann und die Lebendigkeit in meinen Händen spüre, wende ich meine Aufmerksamkeit meinen Füßen zu: „Kann ich, ohne meine Füße anzusehen oder zu bewegen, spüren, dass meine Füße lebendig sind?“ Sobald ich auch diese Frage mit „Ja“ beantworten kann, frage ich mich nach der Lebendigkeit meines gesamten Körpers. Während dieses inneren Prozesses setze ich ein sanftes Lächeln auf – egal, ob ich mich danach fühle oder nicht. Das entspannt meine Gesichtszüge und sendet ein beruhigendes Signal an meinen Körper. Dieser Prozess kann nur wenige Sekunden bis ein oder zwei Minuten dauern.

Wirkweise

Insbesondere wenn wir über längere Zeit konzentriert am Rechner arbeiten, neigen wir dazu, unseren Körper zu vergessen und spüren ihn immer weniger. Stattdessen ist unsere Aufmerksamkeit ganz auf den Bildschirm gerichtet. Um Impathie zu entwickeln, ist es jedoch wichtig, sich selbst wahrzunehmen. Hierfür ist unsere Körperlichkeit von großer Bedeutung. Denn unsere Gefühlswelt und Körperlichkeit sind untrennbar miteinander verbunden. Wenn wir unser Körpergefühl trainieren, trainieren wir daher immer auch unser Einfühlungsvermögen in unsere Gefühle, unsere Impathie.

Impathische Fragen

Sich fragend der eigenen Gefühlswelt zu nähern, funktioniert am besten in einer angenehmen und geschützten Umgebung, die es uns erlaubt, uns für einen Moment unseren eigenen Gedanken, Gefühlen und inneren Bildern hinzugeben. Ein paar tiefe Atemzüge und das Schließen der Augen können uns helfen, uns mit uns selbst zu verbinden und uns zu entspannen. Ein wichtiges Merkmal der Impathie ist es, sich selbst, das heißt den eigenen Gefühlen und Erlebensweisen mit einer annehmenden Haltung zu begegnen. In diesem Zusammenhang erleben es manche Menschen als

hilfreich sich eine Selbsterlaubnis zu geben, in Gedanken „ausgesprochen“ oder auch laut formuliert: „Ich erlaube mir, in meine innere Welt und die damit verbundenen Bilder und Gefühle einzutreten und lade mich selbst auf eine impathische Reise ein.“ Auch wenn uns auf die Frage, mit der die Reise beginnt, zuerst nichts einfällt, sollten wir einige Minuten gedanklich an ihr festhalten und ihr nachspüren. Mit etwas Geduld werden sehr wahrscheinlich Antworten kommen. Mögliche Fragen:

- ▶ Angenommen, ich sitze mir selbst in einem Café gegenüber, welche Frage würde ich mir gerne stellen?
- ▶ Wofür wurde ich noch nie genug gelobt? Wie würde das beste Lob dafür aussehen? Von wem würde ich es erhalten?
- ▶ Angenommen, meine Impathie würde ab sofort mit jedem Tag ein wenig weniger werden: Zu wem würde ich innerhalb eines Jahres immer mehr werden? Bei der Arbeit? Privat? Wie würde ich dann aussehen, mich verhalten und fühlen? Wie in fünf Jahren?
- ▶ Angenommen, meine Impathie würde ab sofort mit jedem weiteren Tag ein wenig stärker werden: Zu wem würde ich innerhalb eines Jahres immer mehr werden? Bei der Arbeit? Privat? Wie würde ich mich dann fühlen? Wie in fünf Jahren?

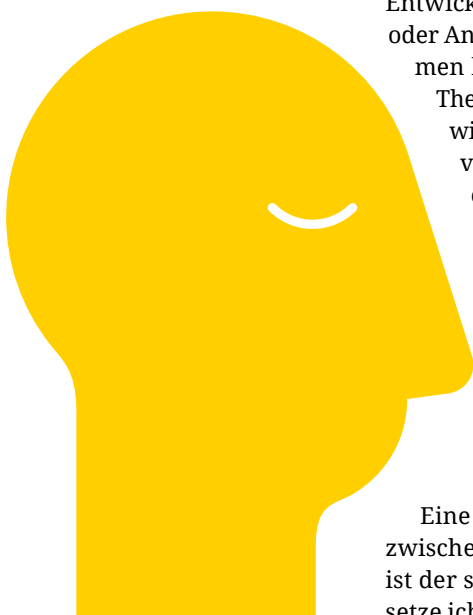
Wirkweise

Wenn wir solchen gezielten Fragen an uns selbst nachspüren, erfahren wir nicht nur mehr über uns selbst und unsere Gefühlswelt, sondern wecken auch eine generelle Neugier auf unser inneres Erleben und öffnen den Raum für unsere Impathie.



Quelle: managerseminare.de, Stefanie Neubrand; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

Wenn die Organisationsmitglieder Empathie erleben, also erleben, dass ihre Kolleginnen und Kollegen sich für sie interessieren, dass sie sich bemühen, ihre Perspektiven, Ideen und Gefühle wahrzunehmen und zu verstehen, nehmen sie sich als wertvollen Teil des Gesamtgefüges wahr. Das wiederum ermutigt sie, sich in sich selbst einzufühlen, ihre Impathie zu entwickeln.



schen immer durch uns selbst wahrnehmen und verstehen. Empathie basiert wie Impathie auf einer inneren Resonanz – einem inneren Mitschwingen. Im Fall der Empathie bedeutet dies, mit der Gefühlswelt eines anderen mitzuschwingen, so „als ob“ es die eigene Gefühlswelt wäre, und sie dadurch besser zu verstehen. Eine daraus folgende Annahme, die ich mit anderen Gelehrten teile, ist, dass die Fähigkeit zur Impathie ein zentraler Faktor für die Fähigkeit zur Empathie ist. Meine bisherige Forschung unterstützt diese Annahme und zeigt, dass Menschen, die ein höheres Maß an Impathie aufweisen, auch ein höheres Maß an Empathie zeigen.

Lässt sich Impathie trainieren?

Wie gesagt ist Impathie eine Fähigkeit, und so wie alle Fähigkeiten kann sie trainiert werden. Seit zehn Jahren entwickle ich Wege zur Stärkung der Impathie, die ich systematisch erprobe und kontinuierlich weiterentwickle. Diese Wege reichen von niederschweligen Ritualen und Übungen, die jeder Mensch für sich auf sehr einfache Art und Weise im Alltag durchführen kann, bis hin zu Coaching und Trainings unter meiner Anleitung. Bei letzteren beiden spielen Methoden der systemischen Therapie und Beratung sowie hypnosystemische Verfahren eine wichtige Rolle. Sie werden sowohl von Einzelpersonen gebucht als auch von Unternehmen, die die Mitglieder eines Teams etwa darin unterstützen wollen, intensive Arbeitsphasen oder wichtige Entwicklungsschritte mit weniger Stress oder Angst zu bewältigen. Erste Unternehmen beginnen sogar gerade damit, das Thema „Impathie“ in ihre Personalentwicklung zu integrieren. Dabei geht es vor allem darum, Führungskräften einen neuen, wirksamen, gesundheitsdienlichen Weg für einen gelingenden Umgang mit sich selbst und mit schwierigen Situationen zugänglich zu machen.

Beschreiben Sie bitte eine dieser „niederschweligen Übungen“.

Eine meiner Lieblingsübungen, die inzwischen immer mehr Menschen nutzen, ist der sogenannte Impathie-Timer. Dazu setze ich mir alle 20 Minuten eine Erinne-

rung, zum Beispiel in Form eines Gongs auf dem Handy. Wenn der Gong erklingt, halte ich inne, lehne mich einen Moment zurück, atme tief ein und aus und stelle mir folgende Frage: „Kann ich, ohne meine Hände anzuschauen oder zu bewegen, spüren, dass meine Hände lebendig sind?“ Wenn ich die Frage mit „Ja“ beantworten kann und die Lebendigkeit in meinen Händen spüre, wende ich meine Aufmerksamkeit meinen Füßen zu: „Kann ich, ohne meine Füße anzusehen oder zu bewegen, spüren, dass meine Füße lebendig sind?“ Sobald ich auch diese Frage mit „Ja“ beantworten kann, frage ich mich nach der Lebendigkeit meines gesamten Körpers. Während dieses inneren Prozesses setze ich ein sanftes Lächeln auf – egal, ob ich mich danach fühle oder nicht. Das entspannt meine Gesichtszüge und sendet ein beruhigendes Signal an meinen Körper. Dieser Prozess kann nur wenige Sekunden bis ein oder zwei Minuten dauern und ist daher sehr praktikabel. Außerdem ist die Übung für andere von außen nicht als solche erkennbar und kann damit überall unauffällig eingesetzt werden. Ich nutze die Übung gerne, wenn ich lange am PC arbeite. Gerade bei der PC-Arbeit scheint es oft, als würden wir unseren Körper fast vergessen und immer weniger spüren. Unsere Aufmerksamkeit ist ganz auf den Bildschirm gerichtet. Um Impathie zu entwickeln, ist es jedoch wichtig, sich selbst wahrzunehmen. Hierfür ist unsere Körperlichkeit zentral. Denn unsere Gefühlswelt und Körperlichkeit sind untrennbar miteinander verbunden. Wenn wir unser Körpergefühl trainieren, trainieren wir daher immer auch unser Einfühlungsvermögen in unsere Gefühle, unsere Impathie.

Alle 20 Minuten von einem Gong unterbrochen zu werden, stelle ich mir als Deep Worker recht energierend vor ...

Ich persönlich bin danach sofort wieder in der Konzentration, wobei diese dann meist höher ist als vorher. Falls Ihnen ein anderer zeitlicher Rhythmus, zum Beispiel alle 30 Minuten, besser passt, nutzen Sie diesen. Versuchen Sie es einfach mal und wenn Sie nach ein, zwei Tagen merken, dass das nichts für Sie ist, versuchen Sie etwas anderes. Die One-size-fits-all-Übung gibt es bei so einem individuellen Trainingsthema wie der Impathie nicht. Eine

andere Trainingsmöglichkeit besteht darin, sich selbst gezielt Fragen zu stellen, die die Neugierde auf sich selbst wecken und dazu einladen, sich in sich selbst einzufühlen. Zum Beispiel diese: „Angenommen, ich sitze mir selbst in einem Café gegenüber, welche Frage würde ich mir gerne stellen?“ In dieser Frage spiegelt sich das zentrale Element der Impathie wider: die offene und engagierte Begegnung mit sich selbst. Da ich immer wieder darum gebeten werde, stelle ich gerade ein Set mit solchen Fragen zusammen, die Coachs, Therapeutinnen und Berater für Impathie-Trainings nutzen können. Genau wie bei der genannten Frage spielt auch bei vielen der anderen im Set die Imagination eine Rolle. Sie ist ein wichtiges Element zur Impathie-Förderung. Da ich ausgebildete Hypnotherapeutin bin, habe ich deshalb schon früh auf meiner Impathie-Reise damit begonnen, Impathie-Trancen zu entwickeln, also angeleitete Imaginationen zur Stärkung der Impathie (siehe auch Kasten „Mehr zum Thema“). Wie Sie sehen, gibt es vielfältige Möglichkeiten, sich der Impathie zu nähern, und viele Methoden und Hebel zu ihrer Förderung zu entdecken.

Ist die Unternehmenskultur einer dieser anderen Hebel?

Ja, sogar ein sehr großer. Wenn zum Beispiel Empathie als Unternehmenswert definiert und gelebt wird, entsteht eine Kultur, die Organisationsmitglieder ermutigt, die Perspektiven, Ideen und Gefühle ihrer Kolleginnen und Kollegen wahrzunehmen und zu verstehen, sprich empathisch zu sein. Gleichzeitig erleben die Organisationsmitglieder so selbst, dass sich die anderen für sie interessieren, dass sie sich bemühen, ihre Perspektiven, Ideen und Gefühle wahrzunehmen und zu verstehen, wodurch sie sich als wertvollen Teil des Gesamtgefüges wahrnehmen. Das wiederum ermutigt sie, sich in sich selbst einzufühlen, ihre Impathie zu entwickeln. Hand in Hand mit der wachsenden Verbundenheit mit sich selbst kann eine größere Verbundenheit mit anderen Organisationsmitgliedern und dem Unternehmen als Ganzes wachsen. Umgekehrt kann eine Kultur, in der Empathie nicht oder kaum gelebt wird, die Entwicklung von Impathie hemmen. Mangelt es zum Beispiel an Offenheit und Verständnis für andere, wird der Spielraum für Impathie begrenzt.

Hat Impathie auch eine Schattenseite?

Manche Menschen befürchten, dass Impathie letztlich zu Egoismus führt, sich negativ auf ihre sozialen Beziehungen auswirkt und sie isolieren könnte. Tatsächlich ist jedoch das Gegenteil der Fall. Wenn wir unsere Impathie entwickeln, nehmen wir uns selbst besser wahr und verstehen uns selbst besser. Wir haben einen klareren Zugang zu unseren eigenen Werten, Grenzen und Bedürfnissen, was uns Orientierung für unser Verhalten gibt. Impathie impliziert also die Möglichkeit, Beziehungen authentisch zu leben und zu einem verlässlichen Gegenüber zu werden, bei dem andere Menschen – vereinfacht gesagt – wissen, woran sie sind. Das wiederum gibt den Menschen Sicherheit in der Beziehung zu uns. Insofern kann Impathie dazu beitragen, nicht nur eine tiefere und authentischere Beziehung zu sich selbst zu entwickeln, sondern auch zu anderen. Um Ihre Frage zu beantworten: Bisher ist mir noch keine Schattenseite der Impathie begegnet. Allerdings steht die Impathie-Forschung auch noch ganz am Anfang.

Das Interview führte Andree Martens



Foto: Stefanie Neubrand

Die Interviewte: **Dr. Stefanie Neubrand** ist Professorin für Psychologie an der SRH Hochschule Heidelberg und Diplom-Betriebswirtin. Zum Thema „Systemische Therapie und Beratung“ und dem der „Impathie“, einem von ihr in die Wissenschaftswelt eingeführten psychologischen Konstrukt, leitet sie Workshops und Seminare an mehreren Hochschulen und Aus- und Weiterbildungs-instituten. Als Therapeutin und Coach mit eigener Praxis unterstützt Neubrand Führungskräfte, Privatpersonen und Profisportler. Kontakt: stefanieneubrand.com

Raumkonzepte für Hybrid Work

Das Büro arbeitet mit

Nach den Erfahrungen aus der Corona-Zeit und der anhaltenden Ausweitung der Heimarbeit ist klar, dass sich die Funktion des Büros ändern muss, um im hybriden Mix einen Mehrwert zu leisten. Ein Reifegradmodell für die Raumgestaltung hilft, Verbesserungspotenziale am gemeinschaftlichen Arbeitsort zu erkennen und umzusetzen.

Preview

► **Fläche gegen Qualität:** Wie Corona und neue Arbeitsformen die Ansprüche an Raum verändern

► **Bühne der Begegnung:** Was das Büro im hybriden Mix einzigartig macht

► **Raum für Veränderung:** Wie eine Balance von Office und Homeoffice den Kulturwandel unterstützt

► **Reifegradmodell:** Welche vier Faktoren den Leistungsstand der räumlichen Umgebung markieren

► **Reflexion und Rekonzeption:** Wie Raumkonzepte schrittweise für Hybrid Work optimiert werden können

Lange Zeit war das Büro der zentrale Ort für Wissensarbeit. Doch dann kam die Pandemie und hat gezeigt, dass Arbeiten von überall aus möglich ist. Inzwischen zählen Homeoffice und mobiles Arbeiten zur Norm: Laut der Studie „Kein Homeoffice ist auch keine Lösung“ des ifo Instituts arbeiten im August 2023 25 Prozent der Beschäftigten in Deutschland zumindest teilweise von zu Hause aus. Diese Quote ist seit Aufhebung der Homeoffice-Pflicht relativ stabil und deutlich höher als die zehn Prozent, die vor Corona üblich waren. Ein Viertel aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geht also im physischen Sinn nicht mehr täglich zur Arbeit, in manchen Feldern des Dienstleistungssektors – z.B. IT oder Unternehmensberatung – sind es laut einer weiteren ifo-Erhebung sogar 70 Prozent.

Während Mitarbeitende von mehr Flexibilität und Work-Life-Balance profitieren, gibt es auch eine Schattenseite: Leerstände in Büros, ungenutzte Arbeitsplätze und Schreibtische. Laut der Umfrage „Workspace Benchmark Report“ der Bau- und Immobilienberatung Drees & Sommer (bei der auch der Autor

dieses Textes arbeitet, Anm. d. Red.), geben mehr als die Hälfte der Befragten die Auslastung ihrer Büro-Arbeitsplätze mit 50 Prozent oder weniger an, die meisten liegen bei 30 bis 40 Prozent. Anders gesagt: Die Büros und Schreibtische bleiben häufiger leer, als dass sie genutzt werden.

Tausche Fläche gegen Qualität

Ungenutzte Büroräume jedoch sind teuer – mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen reagiert deshalb mit Flächenkonsolidierungen, das heißt: Reduktion und Zusammenführung der vorhandenen Büros. Beispielsweise werden zwei oder mehr separate Standorte an B-Lagen aufgegeben, um sie auf einer kleineren Fläche in einer A-Lage zusammenzuführen. Die Hoffnung dahinter: einen attraktiven Standort zu schaffen, an den man gerne kommt, frei nach dem Prinzip „Tausche Fläche gegen Qualität“. Da so meist nicht für alle Mitarbeitenden ein eigener Arbeitsplatz bereitgestellt werden kann, bedeutet das: Desksharing. Bereits 82 der befragten

Foto: iStock/Marc_Osborne

Das Büro ist nicht tot. Als gemeinsamer Arbeitsort ist es vielleicht sogar wichtiger denn je, allerdings in einer neuen Rolle, an die es erst noch angepasst werden muss.

Unternehmen nutzt bereits dieses Prinzip – das sind 16 Prozent mehr als im Vorjahr. Und die Tendenz steigt weiter (s. Grafik).

Aber was heißt das für die Zukunft der Büros? Schließlich sorgen neben der Zunahme von Remote bzw. Hybrid Work auch neue Formen der Arbeit für veränderte Nutzerbedürfnisse – und damit auch veränderte Anforderungen an den Raum. Vor allem im Rahmen der New-Work-Diskussion, die sich von den Bereichen Führung und Arbeitskultur bis in die Raumbestimmung hinein erstreckt, rücken Begriffe wie „aufgabenbezogene Freiheit“, „Selbstbestimmtheit“ und „Teilhabe an der Gemeinschaft“ in den Mittelpunkt, was zur Folge hat, dass Mitarbeitende zunehmend ein werteorientiertes Arbeitsumfeld sowie moderne Zusammenarbeitskonzepte einfordern.

Die gute Nachricht vorweg: Das Büro ist nicht tot! Im Gegenteil. Es ist als gemeinsamer Arbeitsort vielleicht sogar wichtiger denn je, allerdings in einer neuen Rolle, an die es erst noch angepasst werden muss. Damit das gelingen kann, müssen sich Unternehmen mit folgenden Fragen auseinandersetzen: Wie soll

das Büro der Zukunft aussehen? Wie fördern wir Austausch und Innovationsgeist unserer Mitarbeitenden? Und was können wir tun, damit Mitarbeitende nicht aus Pflichtgefühl, sondern aus Überzeugung ins Büro kommen?

Einzigartig im hybriden Mix

Dabei lässt sich auf vieles aufbauen, was ohnehin fürs Büro spricht. Eine schöne Lage, gute Erreichbarkeit und ÖPNV-Anschluss sind dabei sicher wichtige Faktoren, ebenso die Nähe zu Einkaufsmöglichkeiten und Freizeitangeboten. Für manche Mitarbeitenden lässt sich der Arbeitsweg auch gut mit den täglichen privaten Wegen verbinden, etwa zu Schule oder Kita. Ein weiterer Vorteil des Büros besteht darin, dass sich mit ihm Berufliches und Privates besser trennen lassen. Schon vor dem Anstieg bei der Remote-Arbeit war zu erkennen, dass die Grenzen zwischen Job, Familie und Freizeit zunehmend verschwimmen. Mal kurz eine E-Mail beantworten, solange die Kinder Sesamstraße schauen, oder am Wochenende noch schnell die Präsentation überarbeiten? Während das für manche – abhängig von Tätigkeit, Arbeitsumfeld und Vorlieben – Flexibilität und ein Stück weit Entspannung bedeutet, gilt für andere das Gegenteil. Wenn das Berufsleben im privaten Bereich stattfindet, verlieren die eigenen vier Wände ihre Funktion als Rückzugsort. Nicht alle fühlen sich damit wohl.

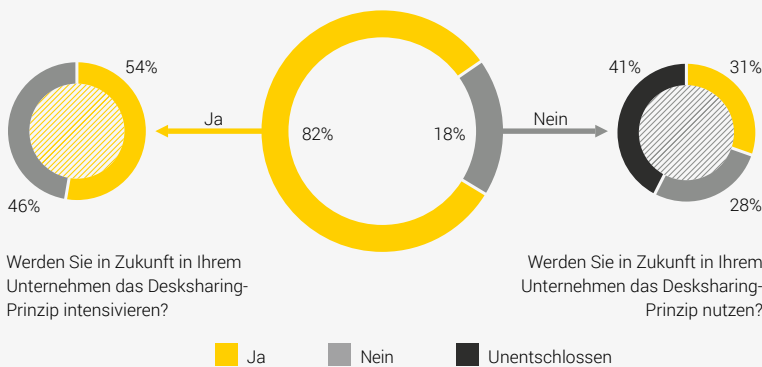
Das wichtigste Argument für das Büro im hybriden Mix sind die Vorteile, die sich aus der Möglichkeit ergeben, Kollegen ohne mediale Barriere und in größeren Gruppen zu erleben. Unsere Umfragen zeigen, dass Mitarbeitende insbesondere für kollaborative Tätigkeiten und den persönlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen ins Büro kommen. Das Büro wird daher weiterhin eine wichtige Rolle spielen – sofern es auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten wird. Die immer komplexeren Aufgabenstrukturen verlangen dabei nach einer individuellen Gestaltung des Arbeitsplatzes. Wer Videokonferenzen abhält, benötigt eine andere Umgebung als jemand, der gerade konzentriert schreibt oder kreativ arbeiten möchte. Das Büro der Zukunft muss daher die Flexibilität bieten, die das Homeoffice nicht oder nicht immer leisten kann.

Das Büro als Ort der Begegnung

Für die konkrete Gestaltung zeitgemäßer Arbeitswelten gibt es keine One-size-fits-all-Lösung: Jedes Unternehmen muss für sich definieren, wie es Arbeit in Zeiten von New

Desksharing ist weit verbreitet

Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen das Desksharing-Prinzip?



82 Prozent der Befragten nutzen bereits das Desksharing-Prinzip, mehr als die Hälfte davon will es sogar intensivieren. Von den 18 Prozent, die noch kein Desksharing nutzen, plant knapp ein Drittel, es in Zukunft zu tun. Das ist ein Ergebnis des Drees & Sommer Workspace Benchmark Report, für den im August und September 2023 181 Personen aus verschiedenen Unternehmen und Branchen befragt wurden. Der Trend zum Schreibtischteilen ist im Zusammenhang mit anderen Bemühungen von Unternehmen zu sehen, ihre (seit Corona inzwischen oft reduzierten) Büroflächen neu zu definieren, wobei fest vergebene Büro-Arbeitsplätze gegen eine flexiblere Nutzung getauscht werden.

Quelle: managerseminare.de; Drees & Sommer SE

Work definiert, was das für die Nutzung von Raum bedeutet und welche Prozesse dabei wie unterstützt werden sollen. Wichtig ist, dass dabei die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt rücken, denn erst dann entstehen Büroflächen mit Mehrwert im Vergleich zum Homeoffice.

Ein wesentlicher Faktor dabei: Interaktion, und zwar ausdrücklich auch mit Kollegen, mit denen man nicht eng zusammenarbeitet. Shared Spaces bieten da interessante Möglichkeiten, da sie zufällige Begegnungen erlauben, auch über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg. Zu solchen gemeinschaftlich genutzten Flächen zählen zum Beispiel offene Arbeitsbereiche mit Desksharing oder Großraumbüros mit vielfältigen Sitzangeboten, die von den Hybrid Workern gemeinsam oder im Wechsel genutzt werden können, wenn sie mal im Büro sind. Darüber hinaus braucht es für moderne Arbeitsformen auch Flächen, die im engeren Sinn für den formellen und informellen Austausch geschaffen sind: Besprechungs- und Kreativräume, Cafés und Lounge-Ecken. Wesentliches Gestaltungselement dabei sind flexible Möbel, die es erlauben, solche Räume multifunktional zu nutzen und der jeweiligen Verwendung anzupassen.

Dank räumlicher Abwechslung, ausreichendem Platzangebot für verschiedene Aktivitäten und einer angenehmen Atmosphäre wird das Büro zu einem Ort der Begegnung und sozialen Interaktion, unter Wahrung der persönlichen Autonomie und Sicherheit. Wenn diese Mischung gelingt, hat das nicht nur Einfluss auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Die gemeinschaftlich genutzten Flächen schaffen Vertrauen und Gemeinschaftsgefühl und fördern damit kreative Problemlösungen jenseits des Tellerrandes. Zudem macht ein gut gestaltetes Büro die Arbeitgebermarke sicht- und die Unternehmenskultur erlebbar, ähnlich wie ein Flagship Store. Im Idealfall wird das Office zu einer Art emotionaler Tankstelle für die Mitarbeitenden und nicht zuletzt zu einem Faktor für Arbeitszufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität.

Raum für Veränderung

Wenn es darum geht, passende Angebote für Hybrid Work zu machen, müssen Unternehmen über die reine Raumgestaltung hinausgehen und auch das Verhältnis von Heim- und Präsenzarbeit bedenken. Das betrifft vor allem die Frage, wie viel Zeit wo und wofür verbracht werden darf oder muss. Nach dem bereits zitierten Workspace



Mehr zum Thema

► Johanna Bath, Katrin Winkler: Hybrid Work – Wie Führungskräfte ihre Arbeitsorganisation für die Zukunft transformieren.

Haufe 2023, 39,95 Euro.

Dieses Herausgeberwerk betrachtet das Thema Hybrid aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive. Enthalten ist auch der Beitrag „Future Workspace“, in dem Sven Mylius die Anforderungen beschreibt, die sich für die Bürogestaltung ergeben.

► Andrea Bittelmeyer: Hybrid Working Culture – Schlau verbunden.

managerseminare.de/MS290AR05

In Organisationen wird das hybride Arbeiten, bei dem ein Teil der Mitarbeitenden vor Ort und ein Teil remote tätig ist, zur neuen Dauer-Wirklichkeit. Damit hybride Teams effizient kollaborieren können und sich die Mitglieder verbunden fühlen, müssen jedoch kluge Strukturen geschaffen werden: bis hin zu einer neu entwickelten Unternehmenskultur.

► Sibylle Kallwitz: Organisationsprinzip Desksharing – Wie toll ist Teilen?

managerseminare.de/MS289AR06

Immer mehr Unternehmen reduzieren die Anzahl der Schreibtische, die sich die vor Ort Arbeitenden dann flexibel teilen. Das spart nicht nur Kosten, sondern kann auch der Zusammenarbeit neuen Drive verleihen. Allerdings ist das Konzept kein Selbstläufer – und funktioniert nur unter bestimmten Bedingungen.

Benchmark Report sind in gut zwei Drittel der Unternehmen zwei bis drei Homeoffice-Tage erlaubt, in jedem vierten Unternehmen sind es bis zu fünf Tage. Dabei zeigt sich, dass die größere Freiheit nicht dazu führt, dass alle zu Hause bleiben. Mitarbeitende, die an vier bis fünf Tagen pro Woche Homeoffice machen dürfen, arbeiten in der Regel trotzdem nur an drei Tagen mobil – während diejenigen, die nur zwei oder drei Tage für Remote-Arbeit haben, diese Zeit tendenziell voll ausnutzen.

Eine starke Reglementierung von Remote Work macht demnach wenig Sinn, um den Bürostandort zu stärken. Besser: Eine gute Balance zwischen persönlichem Austausch im Büro und der Flexibilität von Remote Work, die es Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Zeit selbst einzuteilen und dort zu arbeiten, wo sie für ihre jeweiligen Aufgaben am produktivsten sind. Leitend sollte dabei die Frage sein, welche Lehren aus dem Corona-Shutdown gezogen werden können: Was haben wir vermisst, was haben wir zu schätzen gelernt, was gilt es aus der Zeit vor und während der Pandemie zu bewahren? Wenn es gelingt, die so identifizierten Vorteile der verschiedenen Arbeitsorte und

Shared Spaces bieten interessante Möglichkeiten zur Interaktion, da sie zufällige Begegnungen erlauben, auch über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg.

Arbeitsweisen miteinander zu verschmelzen, kann eine Bürokultur entstehen, die individuelle Freiheit, Teamarbeit und Eigenverantwortung miteinander verbindet. Das setzt eine Arbeitsatmosphäre und eine Führung voraus, die auf Offenheit und Vertrauen basiert, auf Kommunikation statt Kontrolle, was vielerorts einen kulturellen Wandel nötig macht. Raumkonzepte können zu diesem Wandel zumindest beitragen, indem sie den passenden Rahmen dafür aufspannen.

Reife Raumkonzepte

Zur Selbsteinschätzung des Status quo bei der räumlichen Entwicklung sowie zur Identifizierung von Steigerungspotenzial können Unternehmen auf ein eigens entwickeltes Reifegradmodell zurückgreifen. Es bildet vier Themenfelder ab, die in Verbindung mit der von New Work geprägten Arbeitswelt stehen und von Bedeutung sind: mobiles Arbeiten, Arbeitsplatzsharing, das Flächenkonzept und die IT-Ausstattung. Mithilfe des Modells lassen sich vier Reifegrade unterscheiden (s. Kasten).

Reifegrad 1: Bei der Betrachtung des Modells bildet der Reifegrad 1 die Situation ab, in der Unternehmen noch stark im klassischen Arbeitsumfeld agieren – teilweise ist mobiles Arbeiten möglich, das geteilte Nutzen von Arbeitsplätzen und anderen Ressourcen findet aber noch recht wenig statt. Die Flächenkonzepte sind kleinteilig und monoton und das IT-Equipment der Mitarbeitenden ist eher stationär organisiert.

Reifegrad 2: Unternehmen in Reifegrad 2 sind bereits flexibler aufgestellt. Beispielsweise ist mobiles Arbeiten in einem regulierten Maß möglich. Einzelne Units nutzen schon Sharing-Prinzipien und buchen ihre Arbeitsplätze aus einem Kontingent (ein Arbeitsplatz wird zur Verfügung stehen, aber es ist noch nicht klar, welcher) oder direkt (ein bestimmter Arbeitsplatz wird gebucht). Dazu ist das Flächenangebot deutlich breiter aufgestellt, als es bei Reifegrad 1 der Fall ist, verschiedene Vorlieben und Arbeitssituationen werden berücksichtigt. Mobiles Equipment ist bereits als Standard etabliert, und die Kommunikationsräume bieten technisch gute Möglichkeiten, um weitgehend barrierefrei in ein hybrides Meeting einzutauchen.

Die Marke des Unternehmens spiegelt sich dabei in allen Facetten des (Raum-)Designs wider und transportiert Unternehmenswerte wie Offenheit und Transparenz.

Reifegrad 3: Im Reifegrad 3 wird die Verantwortung für das mobile Arbeiten an die Teams gegeben, und Sharing, also die gemeinschaftliche bzw. wechselnde Nutzung von Arbeitsplätzen und Räumen, ist in den meisten Units ein fest verankertes Prinzip. Das Flächenangebot ist multifunktional und bietet der flächenverantwortlichen Organisationseinheit ein hohes Maß an standardisierter Individualisierbarkeit in Form eines Baukastenprinzips. Neben einem variablen Buchungskonzept wird die tatsächliche Auslastung der Arbeitsplätze über Sensorik erfasst und getrackt. Die Mensch-Raum-Technologie-Interaktion, die sich beispielsweise durch die digitale Bedienung von Technischelementen im Gebäude wahrnehmen lässt, ist ebenso wichtig wie die Schulung der Mitarbeitenden in puncto neuer Technologien. Die Raumnutzung orientiert sich an New-Work-Prinzipien wie Selbstbestimmtheit, flachen Hierarchien und Social Collaboration und steht im Einklang mit der Unternehmensstrategie.

Reifegrad 4: Die Verantwortung für die Wahl des Arbeitsortes und auch der Arbeitszeit wird im Reifegrad 4 vollständig den Mitarbeitenden überlassen. Dabei werden auch alle Flächenangebote über alle Hierarchieebenen hinweg geteilt. Sensorik spielt eine große Rolle, deren Rückmeldungen über Raumnutzung kontinuierlich erfasst, zusammengeführt und in automatisierten Workflows mit anderen Parametern aus dem Facility Management (z.B. Energieverbrauch) verknüpft werden, wodurch die Bedarfsentwicklung kontinuierlich prognostiziert werden kann. In diesem Reifegrad ist die Strategie für eine an New-Work-Prinzipien ausgerichtete Arbeitsorganisation ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie, und zwar an jedem Standort. Technologien wie Mixed Reality und KI-basierte Chatbots sind jederzeit verfügbar und entlasten Mitarbeitende.

Das Reifegradmodell als Reflexionshilfe

Wie andere Reifegradmodelle ist auch dieses nicht als normative Vorgabe zu verstehen,



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS311AR07

Tutorial



Bürokonzepte mit Bordmitteln verbessern

Seit Corona werden viele Büros nicht mehr benötigt. Doch wie mit ungenutzten Arbeitsplätzen und Flächen umgehen: reduzieren, umnutzen oder zu Shared Spaces umbauen? Ein Vorgehensmodell in fünf Schritten hilft Unternehmen, eine gute Strategie zu entwickeln und sie mit Bordmitteln umzusetzen.

Schritt 1: Sprechen Sie mit anderen

Holen Sie sich Impulse, wie andere mit ihren Bürokonzepten und Flächen in bestehenden Gebäuden umgehen. Der Austausch dient der Inspiration, fördert ein gemeinsames Verständnis von Ideen, Ansätzen und Lösungen im Projektteam und vereinheitlicht die Sprache im Projekt.

Fragen zur Reflexion:

- ▶ Was war die zu verändernde Situation bei den internen und externen Kollegen?
- ▶ Wie haben sie darauf reagiert?
- ▶ Wie könnte deren Lösung auch für uns ein Ansatz sein, um eine Strategie für unsere bestehenden Gebäude zu entwickeln?

Schritt 2: Ziele setzen

Überlegen Sie sich, welche großen und möglichst konkreten Ziele Sie mit der Anpassung des Nutzungskonzeptes erreichen wollen. Entwickeln Sie eine größere Vision, wie das Raumkonzept Sie bei Ihrer zukünftigen Arbeit unterstützen wird.

Fragen zur Reflexion:

- ▶ Warum und wofür wollen wir die aktuelle Nutzung und das Raumkonzept verändern?
- ▶ Was wäre unser kühnster Traum für unsere Arbeitswelt?
- ▶ Mit welchen Szenarien der Entwicklung unserer Mitarbeiterzahlen rechnen wir?
- ▶ Welches Budget steht uns zur Verfügung?

Schritt 3: Konkrete Bedarfe ermitteln

Sind Ziele und Vision geklärt, können die Anforderungen an eine Arbeitswelt systematisch analysiert werden. Sprechen Sie mit den Mitarbeitenden darüber, wie sie zusammenarbeiten und wie der Raum sie dabei unterstützen kann. Überlegen Sie auch, wofür die Mitarbeitenden in Zukunft ins Büro kommen wollen und wofür nicht. Bleiben Sie realistisch: nicht „Wünsch dir was“, sondern „Wie funktioniert das?“.

Fragen zur Reflexion:

- ▶ Was sind unsere Haupttätigkeiten im Büro? (So konkret wie möglich.)
- ▶ Wie viel Zeit am Tag verbringe ich tatsächlich mit welcher Tätigkeit?

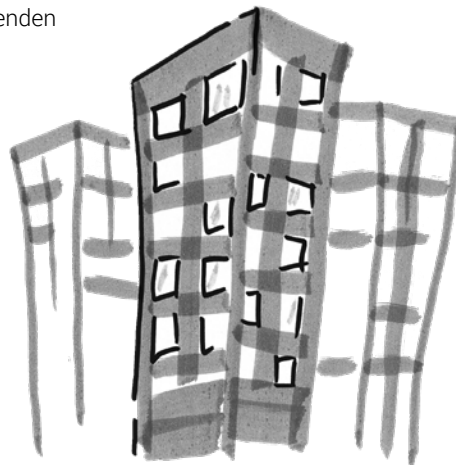
- ▶ Wofür kommen wir sonst noch ins Büro?
- ▶ Wie wichtig ist uns die räumliche Nähe von Teams und Abteilungen?
- ▶ Wie kann uns das Nutzungskonzept als Organisationsinstrument unterstützen?

Schritt 4: Konzept entwickeln

Übernehmen Sie nun die verschiedenen Bedarfe der Mitarbeitenden und überlegen Sie, wie ein passendes Nutzungskonzept aussehen könnte. Überlegen Sie zum Beispiel, ob Sie sich von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen lösen wollen und sollen. Erstellen Sie ein erstes Konzept, wie Sie mit Themen wie (Bestands-)Möblierung, IT-Ausstattung, Organisation, Nutzungsregeln etc. umgehen.

Reflexionsfragen:

- ▶ Was müsste passieren, damit wir uns von festen Arbeitsplätzen lösen können?
- ▶ Welche Konsequenzen hätte ein solcher Schritt?
- ▶ Sind alle Mitarbeitenden gleichermaßen betroffen oder haben einzelne Teams spezielle Bedarfe?
- ▶ Wollen und können wir vorhandenes Mobiliar weiter nutzen?



Schritt 5: Beginnen Sie mit der Planung

Nehmen Sie einen Bestandsplan und leeren Sie ihn (zumindest gedanklich) vollständig. Überlegen Sie nun, wie Sie die Anforderungen aus der Zieldefinition und das Konzept in den Grundriss übertragen können. Analysieren Sie, wo die Mitarbeitende zuerst ankommen, wo sie sich aufhalten sollen und welche Raumangebote in der Nähe sein sollen. Planen Sie möglichst viele Orte ein, die sich aus den Ergebnissen von Schritt 4 ableiten lassen. Planen Sie auch Bereiche für informelle Kommunikation ein.




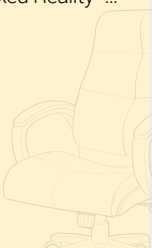
Fragen zur Reflexion:

- ▶ Wie sieht die Zonierung unserer Flächen in Zukunft aus?
- ▶ Wo sollen welche Funktionen angesiedelt werden?
- ▶ Wo gibt es Flächen für Kommunikation und wo Raummodule für konzentriertes Arbeiten?
- ▶ Wie setzen wir unsere vorhandenen Möbel und weitere Ausstattungen ein?
- ▶ Wie können wir die Umsetzung kostenbewusst gestalten?

Quelle: managerseminare.de, Sven Mylius; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

Reifegradmodell Workspace

Das Reifegradmodell erfasst den Entwicklungsstand von physischen Büro-Arbeitsplätzen, aufgeschlüsselt nach vier Themenfeldern. Es macht die räumliche Situation differenziert beschreibbar und kann damit sowohl der Reflexion des Status quo dienen als auch Potenziale zur räumlichen Weiterentwicklung aufzeigen. Die Ausprägungen können bei einzelnen Themenfeldern auf unterschiedlichen Stufen liegen, in vielen Unternehmen geht das auch nicht anders. Es empfiehlt sich daher, die verschiedenen Dimensionen einzeln zu betrachten.

Reife-grad Thema	RG 1	RG 2	RG 3	RG 4
Mobiles Arbeiten	Mobiles Arbeiten wird in Ausnahmen angeboten	Die Anzahl der Mobiltage wird reguliert	Die Anzahl der Mobiltage wird den Teams freigestellt, bei festgelegter Arbeitszeit	Mitarbeitende verantworten die Wahl des Arbeitsorts und der Arbeitszeit selbst
Arbeitsplatz-Sharing	Sharing-Prinzip findet kaum Anwendung	Arbeitsplätze werden in einzelnen Units im Sharing-Prinzip genutzt	Arbeitsplätze werden in den meisten Units im Sharing-Prinzip genutzt	Alle Arbeitsplätze werden im Sharing-Prinzip genutzt (auf allen Hierarchieebenen)
Flächenkonzept	<p>Kleinteilige Konzepte, hohe Gleichartigkeit, Aufenthaltsqualität spielt eine untergeordnete Rolle</p> <p>Standardisierte Einzel- oder Großraumbüros ohne große Individualisierungsmöglichkeiten</p> <p>Feste Zuordnung von Räumen an Abteilungen bzw. Funktionen</p> <p>Auf Präsenzarbeit ausgerichtet</p>	<p>Abwechslungsreiches Flächenangebot, hoher Grad an Individualisierung</p> <p>Buchungskonzept für Arbeitsplätze (z. B. Kontingentierung oder Einzelauswahl)</p> <p>Räumliche Unterstützung für moderne Remote und Hybrid Work ist vorhanden</p> <p>Design transportiert die Werte und Marke des Unternehmens</p> 	<p>Multifunktionale Flächenkonzepte, hoher Grad an standardisierter Individualisierungsmöglichkeit (Baukastenprinzip), alle Orte im Gebäude bieten eine große Arbeits- und Aufenthaltsqualität</p> <p>Bedarfsgerechtes Buchungskonzept variiert nach spezifischen Anforderungen (z. B. temporäre Kontingentierung für Projektbereiche)</p> <p>Kontinuierliche Messung der Auslastung</p> <p>Die Raumnutzungsstrategie leitet sich aus der New-Work-Strategie des Unternehmens ab, z.B. in Bezug auf Selbstbestimmung und Teilhabe</p>	<p>Strategische Steuerung und Messung der Auslastung wird für automatisierte Szenarienbetrachtung genutzt</p> <p>Energieverbrauch passt sich der prognostizierten sowie tatsächlichen Nutzung an</p> <p>Die Strategie für die Unterstützung von New Work, kollaborativer Arbeit sowie von Remote und Hybrid Work ist fester Bestandteil der Unternehmensstrategie</p> 
IT	<p>Mobiles Equipment ist in weiten Teilen vorhanden</p> <p>Besprechungsräume mit kabelgebundenen Displays</p> <p>Keine Videokonferenz als Standard vorgesehen</p> 	<p>Alle Mitarbeitenden sind mit mobilem Equipment ausgestattet</p> <p>Videokonferenz mit wenigen Klicks möglich</p> <p>Wireless Präsentation</p> <p>Keine herstellerbezogene Einschränkung</p>	<p>Remote Support Services</p> <p>Alle Daten sind cloudbasiert vorhanden</p> <p>Raum-Mensch-Technologie-Interaktion ist vollkommen vorhanden</p> <p>Sinnhafter Einsatz von Sensorik</p> <p>Mitarbeitende werden kontinuierlich in neuen Tools und Equipment geschult</p>	<p>Smart Advisers (KI, Chatbots etc.)</p> <p>Multi-Modale-Steuerung (Touch, Gesten, Mimik ...)</p> <p>Wearable- Mixed Reality- ...</p> 

wie eine konkrete Bürogestaltung auszusehen hat, zumal ohnehin nicht jeder Reifegrad zu jedem Unternehmen passt. Das gilt zum Beispiel für die in höheren Reifegraden angegebenen Buchungssysteme. Die können zwar helfen, den Zugriff auf Desksharing-Arbeitsplätze, Besprechungszimmer, Schließfächer oder Parkplätze zu regeln, dürften aber eher für Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitenden interessant sein als für kleine. Außerdem erfasst das Modell nicht alle Faktoren, an denen sich der Reifegrad eines Raumkonzeptes festmachen ließe, wozu zum Beispiel auch Health und Wellbeing gezählt werden könnten und damit Einflussfaktoren wie Licht, Luft, Akustik oder die Verwendung schadstofffreier Materialien.

In der vorliegenden Fassung dient das Modell vor allem der Selbstreflexion in Bezug auf die Hybrid-Work-Fähigkeit bestehender Raumkonzepte. Anhand der vier aufgeführten Themenfelder kann differenziert analysiert werden, in welchem Reifegrad sich ein Unternehmen jeweils befindet, wo es Handlungsbedarf gibt und wie stark dieser ausgeprägt ist. Darüber hinaus ermöglicht das Modell ein einheitliches Verständnis und eine gemeinsame Kommunikationsbasis, wodurch es überhaupt erst möglich wird, Fortschritte in der Raumkonzeption zu besprechen und gezielt zu verfolgen.

Und schließlich gibt das Modell Hinweise für die konkrete Maßnahmenplanung. Befindet sich das Flächenkonzept eines Unternehmens zum Beispiel im Reifegrad 2, und wurde Reifegrad 3 als passendes Entwicklungsziel bestimmt, könnte eine erste Maßnahme darin bestehen, auf Basis der heutigen Raumkonzepte einen „Baukasten“ an Raummodulen zu entwickeln, mit dem sich mit wenig Aufwand unterschiedliche Arbeitsumgebungen schaffen lassen. Damit sollen die Anforderungen an Flexibilität und Multifunktionalität berücksichtigt und eine verbindliche Basis für die Flächenplanungen gebildet werden. Nach der Entwicklung des Baukastens und weiterer Elemente – etwa ein Buchungskonzept oder eine Methode zur Messung der Flächenauslastung – kann die zielgerichtete Umsetzung der Maßnahmen beginnen, ein nur „gefühltes“ Vorgehen oder gar einander widersprechende Interventionen werden so vermieden.

Den Ort Arbeitsplatz neu denken

Als Fazit lässt sich feststellen: Den einen Arbeitsplatz gibt es nicht, und spätestens seit Corona ist klar, dass Unternehmen auch

nicht zum alten Modell zurückkehren können, in dem das Büro vor allem die Aufgabe hatte, allen Mitarbeitenden einen Schreibtisch zu geben. Neben dem Büro hat sich das Homeoffice als feste Alternative etabliert, und zusätzlich oft noch sogenannte Third Places wie Coworking Spaces, Cafés oder Hotels. Auch die Arbeitsweise hat sich gewandelt, der Anteil an kollaborativen Arbeiten hat sich erhöht, viele Tätigkeiten erfordern im Wechsel sowohl Konzentration, Kommunikation als auch Kreativität. Umso wichtiger sind Raumkonzepte, die all diese Tätigkeiten ermöglichen und im Idealfall sogar unterstützen.

Das klassische Office bleibt in diesem Mix relevant, also Ort für Begegnungen und soziale Interaktion. Dazu braucht es ein Mehr an Shared Spaces, flexibel anpassbaren Meetingräumen und nicht zuletzt einer technologischen Ausstattung, mit der auch in hybriden Arbeitsmodellen bruchlos und effektiv gearbeitet werden kann.

Auf die reine Bürofläche kommt es dabei nicht mehr so sehr an wie auf deren Qualität und Lage. Für Unternehmen ist es wichtig, das Office nicht nur als Ort zu sehen, sondern als einen Faktor, der Arbeit direkt beeinflusst. Maßnahmen zur Aufwertung der Räumlichkeiten sind daher sinnvolle und werthaltige Investitionen in die Zukunft, die sich auszahlen werden, weil die Hybrid-Work-Tauglichkeit verbessert wird und weil eine attraktive, bedarfsgerechte und auf Wellbeing ausgerichtete Arbeitsumgebung die Bindung der Mitarbeitenden an Büro und Unternehmen fördert. Nicht zuletzt ist es eine Frage der kulturellen Entwicklung, Mitarbeitende als Menschen mit Bedürfnissen wahrzunehmen und eine optimale, produktive Umgebung für sie zu gestalten.

Sven Mylius

Der Autor: **Sven Mylius** ist Associate Partner beim auf Bau und Immobilien spezialisierten Beratungsunternehmen Drees & Sommer SE. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit der Bedarfsplanung und Umsetzung von New-Work-Konzepten bei der Gebäude- und Flächennutzung. Sein Fachwissen gibt er seit 2011 als Lehrbeauftragter an der Hochschule Bielefeld weiter. Kontakt: dreso.com



Foto: Drees & Sommer SE

Mithilfe des Reifegradmodells kann differenziert analysiert werden, wo es in Bezug auf die Hybrid-Work-Fähigkeit bestehender Raumkonzepte Handlungsbedarf gibt und wie stark dieser ausgeprägt ist.



IHR DIGITALER MEHRWERT

als Mitglied von
managerSeminare

- Alle Ausgaben managerSeminare als ePaper nutzen
- Online-Zugriff auf 12.000 Beiträge – ideal für die Vorbereitung auf ein Seminarthema oder als Handout
- Über 450 kompakte Tutorials: How to do von ‚Agil führen‘ bis ‚Zusammenarbeit fördern‘
- Expertenmeinungen aus Personalentwicklung und Führung in über 140 Umfragen/Analysen
- Erklärfilme – animierte Filme für den Einsatz in Online-Sessions oder für Selbstlerner.
- Preisreduzierte LEADERSHIP-Bücher als eBooks
- Führungsthemen zum Hören in über 550 Podcasts



JETZT GLEICH LOSLEGEN
www.managerseminare.de/
managerseminare

managerSeminare jetzt
für 10 EUR einen Monat testen:

www.managerseminare.de/testen

MeinungsMonitor

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

Wie klingt Wertschätzung?

Wertschätzung zu erfahren gehört zu den Mindestanforderungen, die viele Menschen an ihren Job stellen. Häufig wird die explizite Würdigung von Können und Leistung sogar höher bewertet als andere typische Jobzufriedenheitsfaktoren wie Gehalt oder Jobsicherheit. Umfragen kommen zu dem Ergebnis, dass bis zu 80 Prozent aller Kündigungen auf einen Mangel an Anerkennung zurückzuführen sind. Nicht umsonst ist es ein zentrales Anliegen moderner Führungsansätze, Mitarbeitenden in Wort und Tat zu vermitteln, wie wichtig sie und ihre Arbeit für das Unternehmen sind.

Doch wie bei anderen zwischenmenschlichen Interaktionen kommt es auch beim Wertschätzen leicht zu Missverständnissen. Denn die Sprache, in der Menschen ihre Dankbarkeit oder ihren professionellen Respekt ausdrücken, fällt individuell sehr unterschiedlich aus – mit dem Effekt, dass die Botschaft nicht in der erwarteten Form gesendet bzw. die gesendete Botschaft nicht verstanden wird. Womöglich drückt die Führungskraft Wertschätzung aus, indem sie ihre Mitarbeitenden selbstständig arbeiten und an wichtigen Informationen und Entscheidungen teilhaben lässt, während diese vielleicht ein explizites Lob erwarten. Messen die einen Anerkennung an der Qualität der professionellen Beziehung, setzen andere auf Belohnungen für besondere Leistungen.

Welche Sprache der Wertschätzung ist also die richtige? Woran erkennt man die des Gegenübers? Und wie kann man lernen, künftige Missverständnisse zu vermeiden? Diesen Fragen wollen wir in einer kommenden Ausgabe von managerSeminare nachgehen. Schon heute interessieren wir uns für Ihre Ansichten, die wir wie immer anonym auswerten. Unter allen Einsendenden verlosen wir drei Gutscheine für das Verlagsprogramm von managerSeminare im Wert von jeweils 50 Euro. *res*

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



Mitmachen.
Entscheiden. Gewinnen.

Einsendeschluss: 22. Februar 2024

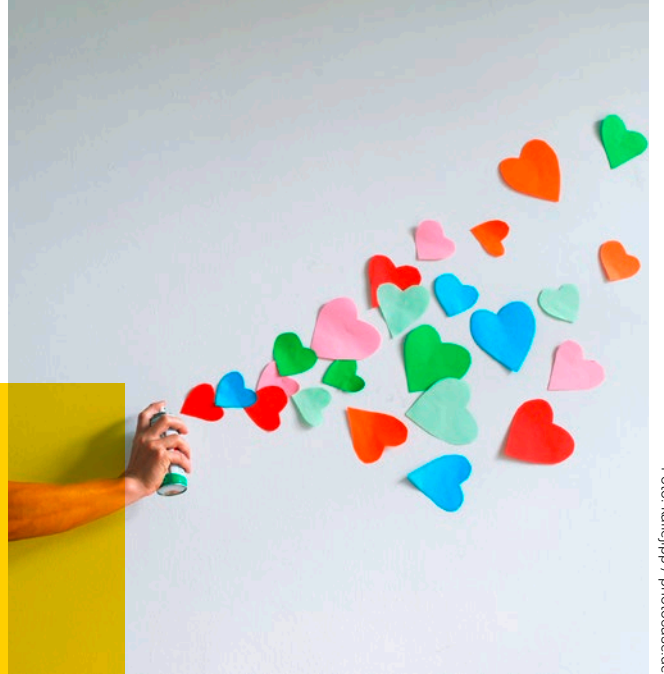


Foto: kallejipp / photocase.de

1. Warum ist Wertschätzung am Arbeitsplatz wichtig?

- Weil sie Mitarbeitende zufriedener und damit loyaler macht.
- Weil sie gut ist für Gesundheit und Belastbarkeit.
- Weil sich geschätzt fühlende Mitarbeitende mehr Ideen einbringen.
- Weil sich geschätzt fühlende Mitarbeitende fleißiger sind.
- Weil Wertschätzung das Mindeste ist, unabhängig vom Effekt.
- Auch wenn es hart klingt, ist Wertschätzung eher nice to have als wichtig.

2. Warum fühlen sich viele Arbeitnehmende nicht wertgeschätzt?

- Leistung wird als selbstverständlich angesehen, weswegen es eher Kritik als Lob gibt.
- Viele Führungskräfte haben nie gelernt, Wertschätzung richtig auszudrücken.
- Viele verwechseln Wertschätzung der Person und Wertschätzung der Leistung.
- Mitarbeitende überschätzen mitunter, wie viel emotionales Feedback sie im Job erwarten können.
- Wertschätzung wird oft missverstanden und nicht als solche erkannt.
- Vielerorts sind die akzeptierten Formen der Wertschätzung sehr begrenzt.

Wer hat gewonnen?

In der vorletzten Ausgabe haben wir zum Thema „Konflikt“ gefragt. Über einen Büchergutschein können sich freuen:

- ▶ Sabine R. aus 37133 Friedland
- ▶ Michael B. aus 04824 Brandis
- ▶ Elisabeth C. aus 53639 Königswinter

3. Wie viel Wert legen Sie persönlich auf Wertschätzung am Arbeitsplatz?

- Viel, vor allem vonseiten der Führungskraft.
- Mir ist die Wertschätzung durch Kollegen das Wichtigste.
- Wertschätzung ist einer von vielen Faktoren, die mir im Job wichtig sind.
- Mir ist wichtig, was ich tue, nicht, was andere dazu sagen.
- Ich halte das ganze Thema generell für überschätzt.

4. Was sind für Sie die wichtigsten Ausdrücke von Wertschätzung?

- Explizites Lob, Dank und (öffentliche) Anerkennung.
- Kleine Belohnungen in Form von Geschenken oder Vergünstigungen.
- „Zählbare“ Anerkennung in Form von Gehaltserhöhung, Beförderung etc.
- Ich empfinde es als wertschätzend, wenn ich Vertrauen spüre und Freiheiten habe.
- Ich empfinde es als wertschätzend, wenn jemand gemeinsame (Arbeits-)Zeit mit mir sucht.
- Ich empfinde es als wertschätzend, wenn mir jemand Hilfe bei Aufgaben und Projekten anbietet.

5. Welcher Aussage stimmen Sie zu?

- Die meisten Führungskräfte handeln immer noch nach dem Motto „Nicht geschimpft ist gelobt genug“.
- Der Hype um Wertschätzung verdeckt, dass im Job nach wie vor das Prinzip „Leistung gegen Lohn“ gilt.
- Wertschätzung wird als Faktor für Leistung, Wohlbefinden und Mitarbeiterbindung massiv unterschätzt.
- Wertschätzung wird wertlos, wenn sie – je nach Führungsbild – quasi automatisch gegeben wird.
- Führungskräfte werden einseitig als Geber von Wertschätzung gesehen, nicht als Empfänger.
- Wertschätzung kann nach hinten losgehen, wenn sie nicht auch fair verteilt ist.



Emotions-Seestern-Retro

Teamentwicklung mit Gefühl

Preview

- **Hintergrund:** Warum Gefühle in der Teamentwicklung immer noch zu kurz kommen
- **Kurzbeschreibung und Ziele:** Wie sich mit der Emotions-Seestern-Retro angenehme Gefühle potenzieren und negative reduzieren lassen
- **Anwendungsvoraussetzungen:** Warum die Methode regelmäßige Anwendung erfordert, ansonsten aber flexibel nutzbar ist
- **Vorbereitung:** Was es für die Durchführung braucht und wie es sich leicht herstellen lässt
- **Schritt-für-Schritt-Durchführung:** Wie der methodische Ablauf funktioniert und worauf dabei zu achten ist
- **Variationen:** Wie sich die Retro verkürzen oder erweitern lässt
- **Nebenwirkung:** Welchen positiven Nebeneffekt die Methode hat

Hintergrund

Viele Teams führen regelmäßige Selbst- bzw. Teamreflexionen durch, um sich weiterzuentwickeln und im besten Fall zu (er-)blühen. Geredet wird dabei zumeist viel über Prozesse, es werden gemeinsame Erfolge gefeiert oder auch Missverständnisse und Friktionen zwischen den Teammitgliedern ausgeräumt. Was dabei jedoch in der Regel kaum angesprochen wird, geschweige denn als eigenes Thema auf den Tisch kommt, sind Gefühle. Denn auch wenn die allgemeine Überzeugung, dass dieses Sujet in der Arbeitswelt nichts zu suchen hat, langsam zu bröckeln beginnt, ist sie doch nach wie vor weit verbreitet und tief in vielen Köpfen internalisiert. Damit bleibt einer der potenziell größten Hebel der Teamentwicklung vielerorts ungenutzt.

Kurzbeschreibung und Ziele

An dieser Lücke der Teamentwicklung setzt die Methode der Emotions-Seestern-Retro an. Systematisch werden dabei Emotionen im Team und ihre Auslöser besprochen. Kernziel ist es, die Zusammenarbeit mithilfe der Informationen, die uns unsere Gefühle zur Verfügung stellen, zu verbessern. Indem wir unseren Gefühlen im Team Gehör schenken, erfahren wir bzw. machen uns bewusst, womit wir uns wohlfühlen und womit nicht und erkennen (eher), wenn sich Konflikte anbahnen. Entsprechend lassen sich im Team dann Verhaltensänderungen durch vereinbarte Maßnahmen herbeiführen. Durch diese, aber auch allein durch die Diskussion des gemeinsamen Verhaltens im

Team, wachsen die Teammitglieder enger zusammen. Die Emotions-Seestern-Retro ist eine Eigenentwicklung, die auf der bekannten Starfish-Retro basiert.

Anwendungsvoraussetzungen

Für die Anwendung der Methode braucht es nicht unbedingt eine Trainerin oder einen (Team-)Coach. Sie kann von Teams auch in Eigenregie durchgeführt werden, wobei eine Person – das kann, muss aber nicht die Führungskraft sein – in die Rolle des Facilitators schlüpft, der die Übung anleitet. Wichtig dabei zu wissen: Auch wenn ein einmaliger Methodeneinsatz durchaus hilfreich sein kann, besteht die Gefahr, dass dessen Wirkung allzu schnell verpufft. Damit eine wirkliche Entwicklung stattfindet, empfiehlt es sich, die Retro regelmäßig durchzuführen und zudem die aus ihr abgeleiteten Maßnahmen und Handlungsschritte kontinuierlich zu überprüfen und zu tracken. Die Seestern-Retro kann sowohl in Präsenz als auch online durchgeführt werden, auch gegen einen Wechsel – einmal in Präsenz, das nächste Mal online – spricht nichts.

Vorbereitung

Auf einem (virtuellen) Whiteboard oder einem Flipchart wird ein Seestern gezeichnet (siehe Kasten „Sternförmig reflektieren“).

Die einzelnen Arme erhalten folgende Bezeichnungen:

Weniger: Welche als „unangenehm“ empfundenen Emotionen behindern unsere Zusammenarbeit? Welche Gefühle wollen wir künftig weniger erleben?



So wie generell in der Arbeitswelt spielt auch in der Teamentwicklung das Thema „Gefühle“ nach wie vor kaum eine Rolle. Dabei bieten Emotionen einen wunderbaren Ansatzpunkt, um die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Team zu verbessern. Bei der Methode „Emotions-Seestern-Retro“, die auf der bekannten Starfish-Retro basiert, stehen sie deshalb im Mittelpunkt.

Stopp: Welches Verhalten müssen wir unterlassen oder stoppen, um diese Gefühle zu reduzieren?

Mehr: Welche als „angenehm“ empfundenen Emotionen beflügeln unsere Zusammenarbeit? Welche Gefühle wollen wir künftig intensiver und häufiger erleben?

Beibehalten: Welches Verhalten trägt aktuell dazu bei, diese Emotionen zu erleben? Welches Verhalten wollen wir beibehalten?

Start: Was fehlt, um diese angenehmen Gefühle verstärkt zu erleben? Mit welchem Verhalten wollen wir ab sofort starten?

Zudem empfiehlt es sich, eine Liste mit Emotionsbegriffen vorzubereiten und ans virtuelle Whiteboard zu pinnen, groß ausgedruckt aufzuhängen oder zu verteilen. Da es für viele Menschen ungewohnt ist, über Gefühle zu sprechen, haben sie die entsprechenden Wörter oft nicht parat, sodass sie sich bei der im Laufe der Übung zu beantwortenden „Emotions-Fragen“ ohne entsprechendes Hilfsmittel schwertun könnten (siehe dazu etwa Kasten „Das Mood-Meter“).

Schritt-für-Schritt-Durchführung

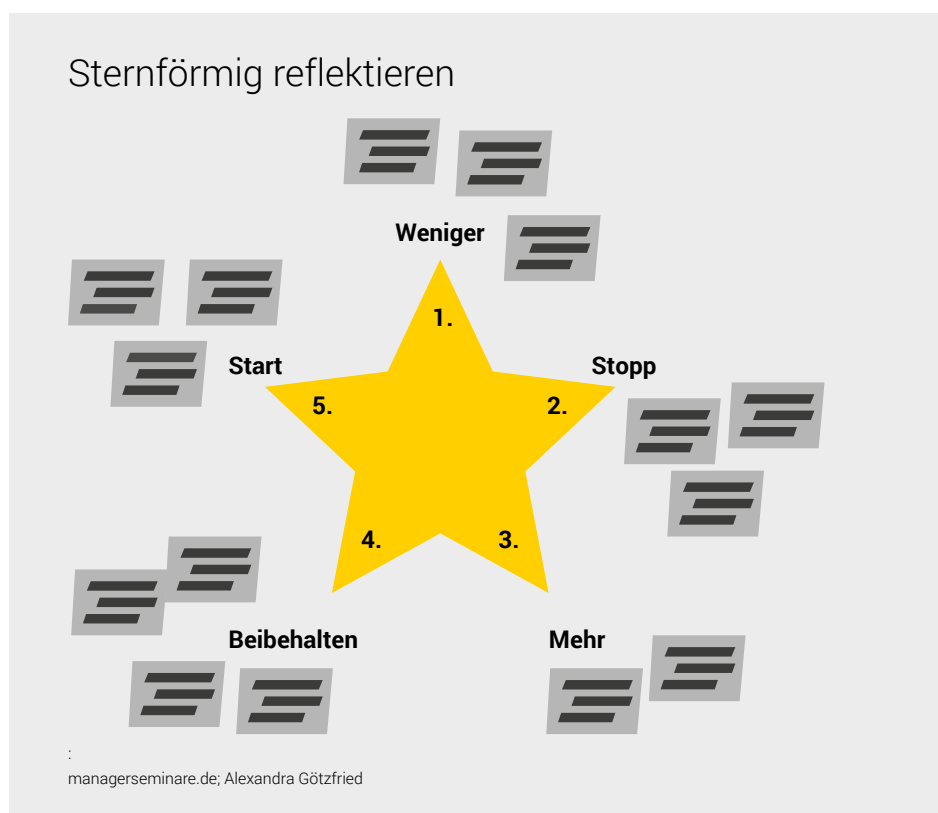
1. Ziel formulieren

Auch wenn beim gemeinsamen Beschluss, die Seestern-Retro durchzuführen, natürlich schon darüber gesprochen wurde, sollte der Facilitator zum Start der Übung noch einmal kurz die Ziele auf den Punkt bringen: Warum genau führen wir die Seestern-Retro durch? Zudem empfiehlt es sich, einen kurzen Abriss über die generelle Bedeutung von Gefühlen zu geben. Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden verstehen: Alle Emotionen haben ihre Berechtigung und sollten niemals kleingeredet, negiert oder

unterdrückt werden – auch nicht solche wie Sorge, Nervosität, Verärgerung oder Erschöpfung. Denn genauso wie positive liefern uns auch negative Gefühle Informationen über unsere eigenen Handlungen, Entscheidungen und über unsere Persönlichkeit. Somit helfen sie uns, unser Verhalten auszurichten und unsere Beziehung zu anderen und zu uns selbst zu gestalten.

2. Antworten notieren

Die Teammitglieder haben nun fünf Minuten Zeit, sich über die Fragen zu den Emotionen und den sie auslösenden Verhal-





tensweisen, die an den fünf Seesternenarmen „hängen“, Gedanken zu machen und ihre Antworten auf (virtuellen) Haftzetteln zu notieren. Jede Antwort erhält einen eigenen Zettel. Fünf Minuten erscheinen für die Bearbeitung der Fragen im ersten Moment vielleicht wenig. Doch die Zeit ist bewusst so kurz gewählt. Hintergrund: Es sollen die wichtigsten Punkte, die den Teammitgliedern spontan und zuerst in den Sinn kommen, festgehalten werden. Da ist das Wichtigste in aller Regel dabei. Zudem steckt auch etwas Psychologie dahinter: Wenn ich einen knappen Rahmen habe, beschränke ich mich auf das Wesentliche und versuche, in dieser Deadline fertig zu werden. Und falls den Teilnehmenden hinterher noch etwas einfällt, das ihnen wichtig ist, können

sie es bei der nächsten Retro mit einbringen. Wenn der Facilitator jedoch merkt, dass die Zeit zu knapp ist – etwa weil es im Team größere Friktionen gibt –, kann der zeitliche Rahmen für diesen Schritt auch erweitert werden.

3. Antworten vorstellen

Alle Teilnehmenden stellen nun nacheinander ihre Antworten vor und heften sie an die entsprechenden Seesternenarme. Auch dabei sollte die Zeit kurz gehalten werden, damit die Teammitglieder ihre Antworten möglichst straight und klar vorstellen. Bei der Vorstellung der Antworten sollte unbedingt die durch die fünf Arme vorgegebene Reihenfolge eingehalten werden, da diese einer erprobten Struktur folgt – beginnend

Das Mood-Meter

Im Mood-Meter sind verschiedene Gefühlszustandbeschreibungen in vier Quadranten aufgeteilt. Diese Strukturierung erleichtert es, passende Begriffe für den eigenen Gefühlszustand in der Übersicht zu finden.

oben links: angenehme Empfindungen mit niedrigem Energielevel

oben rechts: angenehme Empfindungen mit hohem Energielevel

unten links: unangenehme Empfindungen mit niedrigem Energielevel

unten rechts: unangenehme Empfindungen mit hohem Energielevel

heiter	erfüllt	gelassen	ausgeglichen	lebhaft	optimistisch	aufgeregt	begeistert
unbekümmert	locker	bedachtsam	befriedigt	enthusiastisch	energetisch	inspiriert	aufgedreht
zufrieden	dankbar	ruhig	entspannt	motiviert	überrascht	fokussiert	freundlich
gemütlich	angenehm	geruhsam	sanft	freudig	glücklich	hoffnungsvoll	glücklich
traurig	alleine	müde	gelangweilt	angespannt	nervös	unruhig	aufgewühlt
deprimiert	erschöpft	teilnahmslos	fertig	verärgert	besorgt	ängstlich	mulmig
pessimistisch	bekümmert	ausgelaugt	miserabel	frustriert	gestresst	irritiert	panisch
entmutigt	aufgelöst	verausgabt	entfremdet	verblüfft	genervt	wütend	zornig

mit jenen Fragen, die auf als „unangenehm“ empfundene Emotionen abzielen, hin zu jenen, die sich auf als „angenehm“ empfundene Emotionen beziehen. So wird der Fokus auf Letztere gelegt und zudem sichergestellt, dass jede Vorstellung mit einem positiven Eindruck abgeschlossen wird.

4. Cluster bilden

Sind Emotionen und Verhaltensweisen mehrfach genannt worden, werden Cluster gebildet – die entsprechenden Zettel werden nebeneinander platziert und diskutiert. Kommt dabei heraus, dass Personen mit gleicher Begrifflichkeit – etwa Wertschätzung – unterschiedliche Dinge meinen, können Karten mit entsprechenden Ergänzungen hinzugefügt werden. Dieser Prozessschritt kann etwa durch folgende Fragen unterstützt werden:

- ▶ Was fällt euch auf?
- ▶ Worin seid ihr euch einig?
- ▶ Welche Unterschiede gibt es?
- ▶ Welche Muster erkennt ihr?

5. Teamvereinbarung erstellen

Die gesammelten und geclusterten Antworten werden nun gemeinsam durchgesprochen: Wo gibt es noch Unklarheiten? Welche Verhaltensweisen erzeugen bei dem einen oder der anderen vielleicht ganz andere Gefühle? Welche der beschriebenen Verhaltensweisen müssen noch geschärft werden, etwa mithilfe von Beispielen? Im Anschluss werden die Verhaltensweisen in eine Teamvereinbarung überführt, in der festgehalten wird, wovon das Team künftig mehr machen will und wovon weniger. Zudem gilt es, gemeinsam zu überlegen, wie die Umsetzung der Vereinbarung unterstützt werden kann und was passiert, wenn sich jemand nicht an die Vereinbarung hält.

Variationen

Die Übung kann verkürzt werden, indem die Entwicklung einer Teamvereinbarung weggelassen wird. Dies ist ein „formeller“ Schritt, der die gesammelten Antworten in eine klare Struktur bringt und die Verbindlichkeit unterstreicht, aber nicht zwingend ist. Wurde vorher klar herausgearbeitet, welche Verhaltensweisen dem Team emo-



Mehr zum Thema

▶ **Alexandra Götzfried (Hrsg.): Emotionale Intelligenz für Führungskräfte & Teams – Digitale und analoge Trainingsmethoden zur Stärkung von EQ-Kompetenzen.**

managerSeminare 2023, 49,90 Euro.

20 Weiterbildungsprofis stellen insgesamt 40 Methoden zur Entwicklung der Emotionalen Intelligenz von Einzelpersonen und Teams vor. Gegliedert sind die Methoden in die Bereiche Selbstbewusstsein, Selbstregulation, Empathie und Beziehungsmanagement. Nicht für alle Methoden braucht es einen Weiterbildungsprofi, einige können Führungskräfte und Teams auch in Eigenregie durchführen.

tional guttun und welche nicht, wird das Team sich auch ohne feste Vereinbarung in eine entsprechende Richtung entwickeln.

Eine Möglichkeit zur Erweiterung der Übung besteht darin, dass alle Teammitglieder zu den genannten Emotionen, die an den Seestern-Armen „Weniger“ und „Mehr“ hängen, eine subjektive Einschätzung abgeben. Die dazugehörigen Fragen:

- ▶ Wie stark behindert diese als „unangenehm“ empfundene Emotion unsere Zusammenarbeit auf einer Skala von eins bis zehn?
- ▶ Wie stark beflügelt diese als „angenehm“ empfundene Emotion unsere Zusammenarbeit?

Wird diese Abfrage bei Folgeterminen regelmäßig wiederholt, lässt sich in einem Teamspiegel mit Pfeilen nach oben oder unten die Teamtendenz visuell darstellen und der Erfolg kann gemessen werden. Je nach Ergebnis wird analysiert, wie ein besseres Ergebnis erzielt werden kann, was schon gut funktioniert hat und was noch getan werden muss.

Nebenwirkungen

Mit der Emotions-Seestern-Retro lässt sich nicht nur die Zusammenarbeit verbessern, sondern auch der Zusammenhalt. Allein schon über Gefühle zu sprechen, stärkt die Verbindungen im Team und lässt seine Mitglieder enger zusammenrücken.

Alexandra Götzfried

Foto: kitty-fried.de



Die Autorin: **Alexandra Götzfried** begleitet mit ihrem Unternehmen EQ Lead Führungskräfte und Teams in ihren persönlichen Transformationsprozessen. Der Fokus ihrer Arbeit liegt auf der Entwicklung emotionaler Kompetenz. In ihrem vorherigen Arbeitsleben hat sie 15 Jahre Führungserfahrung gesammelt – auf beiden Seiten der Führungsbeziehung. Kontakt: eq-lead.com

schlauer



lernen

Vertrauen Sie auf das Nichtmessbare

Henning Beck erklärt, warum wir Lernerfolg nicht messen sollten.

Wir leben in einer Zahlenwelt. Kaum ein Bereich, der sich gegen eine numerische Zwangsquantifizierung wehren kann: Likes, Klicks, Shares bestimmen den Erfolg der größten Geschäftsmodelle der Gegenwart. Nur wenn etwas eine Kennzahl hat, ist es existent. Menschen tracken mit Smartwatches ihr Fitnesslevel und überprüfen morgens, welchen Score sie beim Schlafen erreicht haben. Neulich musste ich auf einer Bahnhofstoilette im Anschluss auf ein Smiley drücken, um meine Zufriedenheit messbar zu dokumentieren. Selbst vor dem stillen Örtchen macht der Controlling-Drang keinen Halt.

Was wir dabei nicht vergessen dürfen: Weite Bereiche unseres Lebens sind unmöglich zu messen. Glück, Hoffnung, Vertrauen haben allesamt keine Kennzahlen – und die größten Fragen beantworten wir nicht mit einer quantitativen Kosten-Nutzen-Analyse: Was ist Ihnen wichtiger, Freiheit oder Sicherheit? Was bedeutet Gesundheit für Sie? Was finden Sie niedlicher: ein Eichhörnchen oder einen Teddybären? Selbst wirtschaftlich äußerst relevante Parameter sind zwar erkenn-, aber nicht quantifizierbar: Ideen, Wissen, Erfahrung, Kompetenz. Es existieren noch nicht einmal skalierbare Größen. Wir können nicht sagen, dass wir „einen Meter Wissen“ haben oder „zwei Kilo Ideen“.

Gerade weil wir das nicht können, fallen wir viel zu häufig auf ein übersteuertes Messbarkeitsstreben herein – und flüchten uns in Mikromanagement. Denn je weniger greifbar etwas ist, desto unsicherer fühlt man sich. Wie soll man das kontrollieren, was man nicht messen kann? Das Falscheste wäre es, es zu sehr zu versuchen. Je mehr man Menschen dabei beobachtet, wie sie lernen, sich konzentrieren, arbeiten oder schlicht denken, desto schlechter werden sie darin. Gerade beim

Lernen fällt das besonders schwer, denn es ist der vielleicht größte Bereich des Nichtmessbaren. Denn wann ist der Lernerfolg am größten? Wenn man in der Abschlussprüfung die beste Note bekommt? Wenn man zehn Jahre nach der Abschlussprüfung möglichst wenig vergessen hat? Wenn man sich auf dem Weg zur Abschlussprüfung am meisten verbessert hat? Weil Lernen unquantifizierbar ist, werden Lehrer auch nicht nach Erfolg gemessen. Es gibt zumindest keinen Bonus dafür, wenn man seine Klasse am meisten verbessert hat. Dieses Vorgehen ist in der Berufswelt nahezu einzigartig.

Das bedeutet natürlich nicht, dass man Weiterbildung nicht optimieren kann. Allerdings sollte man dabei niemals vergessen, dass man es immer mit nicht quantifizierbaren Größen zu tun hat. Und diese kann man dann am besten verbessern, wenn man Menschen ein wenig Freiheit gibt. Je starrer das Lernsystem, je größer das Vergleichbarkeitsstreben, desto uniformer das Ergebnis.

Als ich in den USA war, wunderte ich mich, dass Prüfungen zu großen Teilen per Multiple Choice durchgeführt werden. Die Eindeutigkeit der Messbarkeit liegt bei 100 Prozent. Doch tatsächlich wird nicht die Fähigkeit des Wissenserwerbs getestet, sondern die Fähigkeit, Kreuzchen richtig zu setzen. Umgekehrt gilt jedoch auch: Ganz ohne Tests und Noten geht es auch nicht, denn sie schulen die Fähigkeit, für eine Deadline zu trainieren und in einem konkreten Moment Leistung zu zeigen. Die Mischung ist entscheidend: Freiheit im Lernprozess und Eindeutigkeit am Ende. Denn Lernen ist der Übergang von Unklarheit zu Klarheit. Er ist nicht messbar – hat aber messbare Auswirkungen.

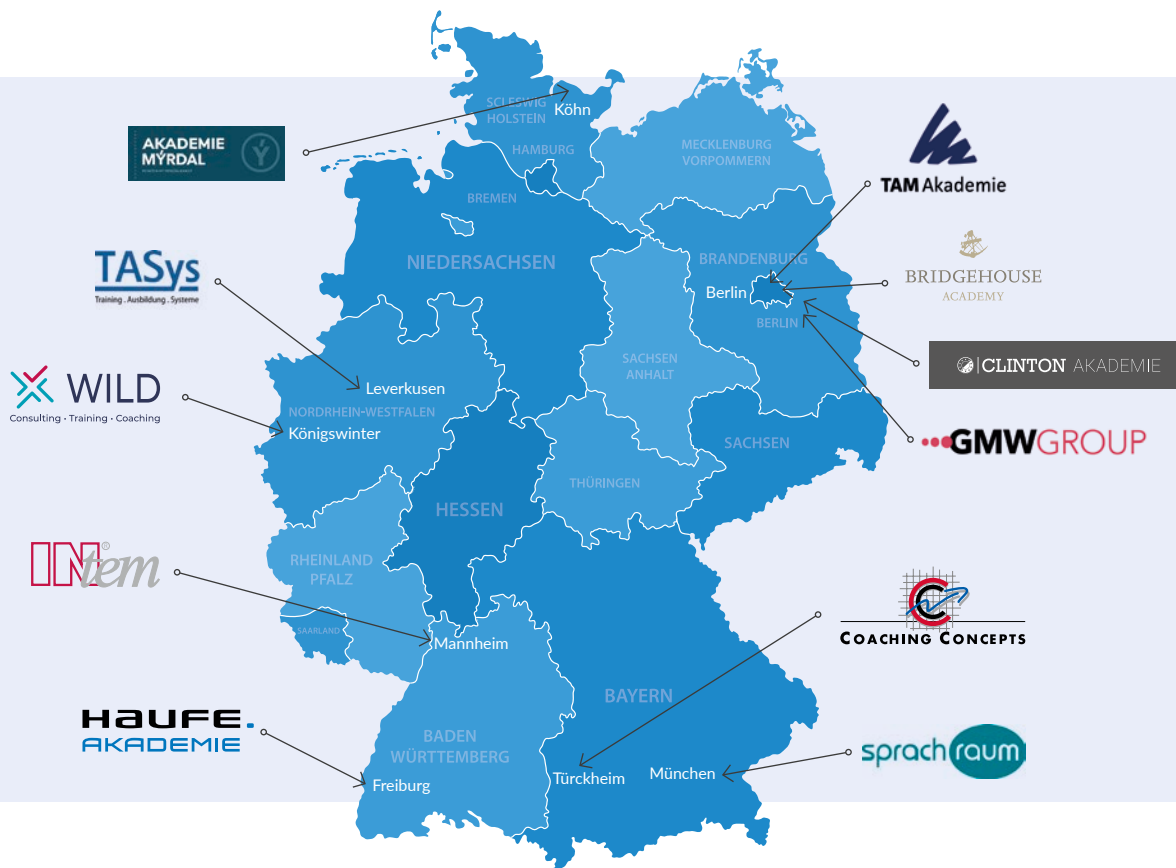
Henning Beck



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

Entfalte dein Potenzial mit den BDVT-Ausbildungsinstituten!



Du strebst nach beruflichem Erfolg und möchtest deine Fähigkeiten als Coach oder Trainer:in auf das nächste Level bringen? Entdecke die hochwertigen Ausbildungen unserer qualifizierten Ausbildungsinstitute und gestalte deine berufliche Zukunft nach deinen Vorstellungen.

BDVT-Ausbildungsinstitute bieten Dir:

★ Exzellente Qualität:

Unsere Institute bieten erstklassige Ausbildungen mit praxisnahen Inhalten, die auf die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt zugeschnitten sind.

📄 BDVT-Zertifizierung:

Erlange eine anerkannte Zertifizierung, die deine Expertise auf dem Markt hervorhebt.

🤝 Netzwerk und Austausch:

Werde Teil eines engagierten Netzwerks von Fachleuten und profitiere von regelmäßigen Austauschmöglichkeiten.

🚀 Karriereentwicklung:

Nutze die Ausbildungen als Sprungbrett für deine berufliche Weiterentwicklung und eröffne neue berufliche Perspektiven.

**Starte noch heute deine Reise zu herausragendem Coaching und Training!
Besuche unsere Website für weitere Informationen und Anmelde-möglichkeiten.**



Neue Bücher zum Thema Führung

Führungskräfte müssen ständig ihre eigenen Bedürfnisse und die ihrer Mitarbeitenden bzw. ihres Teams im Blick behalten. Welche Tipps helfen ihnen dabei, den Berufsalltag besser zu bewältigen? Wie werden Führungskräfte zu Sinnstiftern, die andere inspirieren? Und was können sie sich von einer Band wie den Beatles abschauen? Vier neue Bücher liefern Antworten.



Michael Jahn: Wahre Führungskraft – So gelingt Leadership ohne Kampf. 190 Seiten, Campus 2023, 30 Euro.

Testgelesen von Marion Badenhop

Michael Jahn greift in seinem neuen Buch den Druck auf, den viele, insbesondere junge, Führungskräfte empfinden: „Aufstieg um jeden Preis, nie das Gesicht verlieren, alles muss perfekt sein – beruflich wie privat ...“ Dieser Druck löst meiner Meinung nach sofort das innere Bild eines Kampfes aus. Der Titel des Buches – „So gelingt Leadership ohne Kampf“ – ist daher treffend gewählt. In zehn klar abgegrenzten Kapiteln zu sogenannten Kampfplätzen geht es um Reflexionshilfen, die dabei helfen sollen,

einen inneren Zustand der Leichtigkeit zu erreichen. Ohne allzu sehr auf die Theorie einzugehen, umfassen die Reflexionshilfen für den Führungsalltag unter anderem Konzepte aus der Transaktionsanalyse (z.B. Innere Antreiber oder Ich-Zustände) sowie von Bruce Tuckman und Friedemann Schulz von Thun (z.B. Team-Uhr, Inneres Team). Jahn empfiehlt im Kapitel „Kampfplatz Ich – der Feind im eigenen Kopf“ etwa das Innere Team, um eigenen negativen und kritischen Gedanken entgegenzuwirken. Er beschreibt anschaulich, wie man als Führungskraft mit den „inneren Teammitgliedern“ umgeht, um zur Ruhe kommen und den Führungsalltag resilienter bewältigen zu können. Durch den Einsatz der treffend gewählten psychologischen Konzepte wird das Einflussempfinden der

Die Testleser



Marion Badenhop ...



Susanne Böttger-Schösser ...



Helene Einramhof-Florian ...



Martin Herzberg ...

... ist Gründerin und Leiterin von MBConsulting Weinheim, einem Institut für New Leadership, Change Management & Coaching. Sie berät und coacht Führungskräfte aller Ebenen und ihre Teams, insbesondere auch zum Thema Resilienz. Kontakt: m-b-consulting.com

... ist seit 1995 im Personalwesen tätig. Als selbstständige Beraterin begleitet sie Unternehmen und Organisationen in den Bereichen Personalentwicklung, Recruiting und Arbeitsrecht. Kontakt: bit.ly/3GGaY8Q

... ist Unternehmensberaterin zu den Themen Personalberatung, Recruiting, Personalentwicklung, Karriere- und Businesscoaching sowie zur Kommunikation nach innen und außen. Kontakt: optimalpotential.at

... begleitet Bildungsfachleute, Führungskräfte und Teams. Er moderiert Tagungen und Kongresse, schreibt Handbücher und Fachartikel und nutzt bei alledem den ältesten Lernmotor des Menschen: das Spiel. Kontakt: spielbar.ch

Leserschaft zur Steigerung der eigenen Resilienz gestärkt. Das macht aus meiner Sicht dieses Buch zu einem sehr guten Ratgeber für mehr Resilienz und Führungs-Kraft – im wahrsten Sinn des Wortes.



Werner Bünnagel, Alwine Pfefferle: Praxisleitfaden Führungskompetenz. 252 Seiten, Schäffer-Poeschel 2023, 39,99 Euro.

Testgelesen von Susanne Böttger-Schösser

Das Buch von Werner Bünnagel und Alwine Pfefferle soll dabei unterstützen, den Alltag als Führungskraft besser zu bewältigen. Es beginnt mit dem Kapitel „Von Grundsätzlichem und von Grundlagen“ – ein eher langweiliger, sehr theoretischer Einstieg. Darin wird unter anderem beschrieben, warum Führung so wichtig ist und welche Sichten auf die Führung sowie welche Eckpfeiler guter Führung es gibt. Der zweite Teil des Buches ist hingegen sehr gelungen. Es geht um alles, was für den Führungsalltag wichtig ist: Nachhaltigkeit, Zufriedenheit, Aufmerksamkeit sowie Teambuilding, Fehlerkultur, betriebswirtschaftliches Denken und Strategie. Besonders wichtig ist dem Autorenduo das Thema Kommunikation, das an mehreren Stellen des Buches hervorgehoben wird. Sie beschreiben etwa, dass Reden ein Erfolgsmoment guter Führung ist. Betont wird z.B.: Erst wenn bei allen Klarheit über die Ziele herrscht, ist gewährleistet, dass sich die Gesprächspartner verstehen. Abgeschlossen wird das Buch mit der Psychologie des Führens. Dabei geht es unter anderem um Selbsteinschätzung und Fremdbewertung sowie Selbstmarketing und Unsicherheiten. Dem Autorenduo ist ein wirklich spannendes, interessantes Buch und ein absolut gelungenes Manual für Führungskräfte gelungen. Man kann es jeder Führungskraft auf den Schreibtisch legen, und egal wie lange man schon führt – es wird jeder noch etwas finden.



Eugen Unger, Bernhard Meising: Inspirierende Führung. 240 Seiten, Frankfurter Allgemeine Buch 2023, 29 Euro.

Testgelesen von Helene Einramhof-Florian

Das Workbook von Eugen Unger und Bernhard Meising richtet sich an alle Führungskräfte, die andere inspirieren und empowern wollen. Leadership in Zeiten von New Work erfordert ständige Anpassungen und

Veränderungen. So kann man für ein positives Arbeitsklima und eine Unternehmenskultur sorgen, die Freude am Mitgestalten weckt, zur Arbeitszufriedenheit beiträgt und neue Talente fördert. Das Autorenduo stellt zehn Kriterien vor, mit denen inspirierende Führung praktisch erfahrbar und gestaltbar wird: Integrität, Vision, Sinn, Neugier, Vertrauen, Verantwortung, Emotionen, Optimismus, Bescheidenheit und Wachstum. Darüber hinaus bedarf es laut Unger und Meising des Vorlebens durch die Unternehmensspitze und der Wirkung von Menschen auf Menschen. Ihre Gedanken und Anregungen werden durch Interviews mit erfahrenen Führungskräften ergänzt. Am Ende jedes Kapitels werden die Inhalte außerdem durch konkrete Anregungen und Reflexionsfragen für das eigene Führungsverständnis abgerundet.



Shantha Mohan: Führungslektionen mit den Beatles. 230 Seiten, Vahlen 2023, 24,90 Euro.

Testgelesen von Martin Herzberg

Die Autorin Shantha Mohan legt mit ihrem neuen Buch einen umfassenden Managementratgeber vor. Dieser ist in vier Teile gegliedert. Er behandelt Führungseigenschaften und Führungsfähigkeiten, zeigt auf, wie meisterhaftes Führen gelingt und schließt mit einem Ausblick auf die Fähigkeit zur Fürsorge, sowohl für die Teammitglieder als auch für sich selbst, ab. Die Führungsgrundsätze in diesem Buch sind nicht neu, dafür aber erprobt und praxisnah dargebracht. Mohan teilt in diesem Buch ihre eigenen Erfahrungen und Lernschritte, zitiert aber auch bekannte Persönlichkeiten aus der Welt der Führung. Jeden Aspekt ihres Führungsverständnisses erläutert sie anhand eines Songtitels der Beatles. So steht der Songtitel „Help!“ beispielsweise für die Führungseigenschaft „Hilfe geben, Hilfe annehmen“. Mit dem Song „We Can Work It Out“ eröffnet sie das Kapitel über Konfliktbearbeitung und Verhandlungskompetenz. Der Beatles-Hit „When I’m Sixty-Four“ steht für einen gelungenen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben. Wer aufgrund seines Alters die Beatles (noch) sehr gut kennt und ihre Musik mag, wird diesen Aufhänger amüsant finden. Aber eigentlich hat es das Buch gar nicht nötig. Es ist auch so absolut lesenswert.

Die Beurteilungen im Einzelnen finden Sie auf der nächsten Seite.

	<p>Wahre Führungskraft – So gelingt Leadership ohne Kampf</p>	<p>Praxisleitfaden Führungskompetenz</p>	<p>Inspirierende Führung</p>
Informationsdichte	<p>Das Buch ist lesenswert von Beginn an, ohne Redundanzen formuliert und wird durch anschauliche Beispiele aus dem Führungsalltag aufgewertet. Die psychologischen Konzepte und Methoden sind ausreichend, aber nicht ausladend erläutert, um damit arbeiten zu können. Ein Literaturverzeichnis zu deren Vertiefung fehlt jedoch und hätte das Buch noch gut abgerundet.</p> <p>●●●○</p>	<p>Da Bünnagel und Pfefferle viele verschiedene Themen anreißen, ist die Informationsdichte des Buches sehr hoch. Es ist aber davon auszugehen, dass jede Führungskraft einige dieser Themen schon in dem einen oder anderen Führungskräfte-Workshop gestreift hat, und damit die Zahl der komplett neuen Themen nicht so groß ist, wie es anfangs wirken mag. Es ist ein rundes Werk, das Spaß macht, es zu lesen.</p> <p>●●●●</p>	<p>Auf 240 Seiten werden die Inhalte umfassend und konkret dargestellt. Die aktuellen Herausforderungen für Personalverantwortliche werden hervorragend auf den Punkt gebracht. Zahlreiche Denkansätze, Tipps und Interviews regen an, das eigene Führungsverständnis zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln.</p> <p>●●●●</p>
Visuelle Gestaltung	<p>Das Layout inkl. Satzspiegel ist solide. Die Schrift ist gut lesbar. Das Buch kommt ohne Grafiken und Bilder daher. Die Übungsangebote eines jeden Kapitels sind grau unterlegt und markieren jeweils dessen Ende. Der gesamte visuelle Eindruck ist eher nüchtern und sachlich gehalten.</p> <p>●●●○</p>	<p>Das Buch ist ein Soft-Cover, das gut in der Hand liegt. Zu allen wesentlichen Kapiteln gibt es eine kurze Zusammenfassung, die visuell hervorgehoben wird. Zudem ist die Schriftgröße im Buch angenehm zu lesen. Die Kapitel sind gut erkennbar, und es ist alles sehr übersichtlich gestaltet.</p> <p>●●●●</p>	<p>Das Cover wirkt sachlich und farblich sehr ansprechend. Die Schrift ist sehr gut lesbar. Der Innenteil ist – obwohl sehr textlastig – übersichtlich gestaltet. Die einzelnen Kapitel sind kurz und überschaubar visualisiert. Die Anregungen am Ende jedes Kapitels sind mit grau hinterlegten Kästen klar ersichtlich abgesetzt, und weitere Reflexionsfragen sind kursiv gehalten.</p> <p>●●●●</p>
Gliederung	<p>Das Inhaltsverzeichnis ermöglicht es, bei spezifischem Interesse bzw. individuellem persönlichem „Kampfplatz“ gezielt einzelne Kapitel zu lesen. Zu Beginn eines jeden Kapitels finden Leserinnen und Leser ein Abstract, das sie in das Thema einführt. Die jeweiligen Unterkapitel hingegen sind kurz gehalten, was ein Innehalten zur gedanklichen Verarbeitung des Gelesenen ermöglicht.</p> <p>●●●●</p>	<p>Das Buch ist in zwei Teile gegliedert, und ab dem zweiten Teil ist man mittendrin in den spannenden Themen. Zu jedem Unterkapitel gibt es ab dem zweiten Teil eine kurze Zusammenfassung mit dem Titel „Kurz und knapp“. Die Kapitel können in der vorgegebenen Reihenfolge gelesen, aber auch quer gelesen werden. Die Gliederung ist logisch und lädt ein, immer weiterzulesen.</p> <p>●●●●</p>	<p>Das Buch ist klar und übersichtlich gegliedert. Die zehn Kapitel stehen für sich, sodass auch das gezielte Lesen einzelner Kapitel möglich ist. Die Einführung und das Kapitel zur transformationalen Führung 2.0 geben eine gute Übersicht, worauf der Fokus im Buch gelegt wird. Mit dem Nachwort stellen die Autoren zudem ihr persönliches Fazit in den Mittelpunkt.</p> <p>●●●●</p>
Verständlichkeit	<p>Das Buch ist sehr praxisnah sowie lebendig geschrieben und hält die Leserschaft im Text. Auf psychologische Fachtermini und zu viel Theorie wird bewusst verzichtet, was den Lesefluss unterstützt.</p> <p>●●●●</p>	<p>Das Buch ist verständlich und leicht lesbar geschrieben. Der erste Teil ist eher theoretisch und langatmig, Teil zwei dann packend und nutzbringend. Aber es lohnt sich, durchzuhalten, und im zweiten Teil wird man dafür auch hinlänglich belohnt.</p> <p>●●●○</p>	<p>Insgesamt ist das Buch sehr verständlich geschrieben. Das Wissen und die Erfahrung beider Autoren kommen klar zum Ausdruck. Um den eigenen Transfer zu gewährleisten, werden am Ende eines jeden Kapitels weitere Anregungen und Reflexionsfragen zur Verfügung gestellt. Das Literaturverzeichnis am Ende ermöglicht ein gezieltes Nacharbeiten.</p> <p>●●●●</p>
Eignung	<p>Vorerfahrung in geleiteter Selbsterfahrung ist für dieses Buch nicht erforderlich. Das erleichtert es interessierten Führungskräften aller Bereiche, schnell und unkompliziert ins Thema zu finden. Auch Coachs und Berater können sich inspirieren lassen, wie die behandelten Fragestellungen schnörkellos vermittelt werden können.</p>	<p>Dieses Buch ist als Selbstreflexion für Führungskräfte gedacht, die ihr Führungsverhalten verändern oder verbessern wollen. Es ist ein guter Anstoß, mal wieder zu schauen, wo sich blinde Flecken verstecken. Dabei ist es kein Fachbuch im klassischen Sinne, sondern eher ein gutes Werkzeug für Führungskräfte, die nach Hilfe im Alltag suchen.</p>	<p>Dieses Buch ist für alle gedacht, die ihre eigenen Führungsqualitäten weiterentwickeln und ein Vorbild beim Führen und Begleiten von Angestellten sein möchten. Es ist ein Nachschlagewerk und Anwanderbuch mit vielen praktischen Anleitungen.</p>
Relevanz	<p>Das Buch bietet eine ansprechende Reflexionsgrundlage zum Abbau von Stress im Führungsalltag. Bahnbrechend sind die eingesetzten Konzepte nicht, was aber auch nicht der Anspruch und keinesfalls erforderlich ist. Es ist ein solider und praxistauglicher Ratgeber für interessierte Leserinnen und Leser.</p> <p>●●●○</p>	<p>Von der Mitarbeiterentwicklung über das Priorisieren, das Entscheidungentreffen bis zum Managen von Krisen und Konflikten und Lernen aus Fehlern ist alles dabei. Die Alltagsrelevanz der im zweiten Teil des Buches beschriebenen Themen ist hoch.</p> <p>●●●●</p>	<p>Die Autoren weisen auf die aktuellen Herausforderungen in der Arbeitswelt – Digitalisierung, Globalisierung, New Work – hin und bieten Ansätze, wie in der heutigen Zeit inspirierende Führung gelingen kann.</p> <p>●●●●</p>



Weiterbildung einfach online

Mit wenigen Klicks zum
passenden Fernlehrgang
oder Online-Kurs

Unabhängig und bequem
von zu Hause aus lernen.

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform



Führungslektionen mit den Beatles

Die Autorin erläutert, teilweise autobiografisch, welche Aspekte der Führung sie selbst erlernen und umsetzen musste, und wie ihre Mitarbeitenden darauf reagiert haben. Zahlreiche Anekdoten und Geschichten von bekannten Führungspersonen stützen ihre Führungsgrundsätze. Dadurch wirken die Informationen praxistauglich und anwendbar.



Informationsdichte

Das Paperback ist meiner Meinung nach von guter Qualität und zum Beispiel ideal für längere Zugfahrten. Die Schrift ist angenehm zu lesen. Grafiken und Diagramme geben erklärenden Input, ohne den Lesefluss zu stören. Die Kapitel im Inhaltsverzeichnis sind leider nur nach den Songtiteln der Beatles benannt. Wer ein bestimmtes, genaues Thema ansteuern möchte, muss das Buch also zuerst durchblättern.



Visuelle
Gestaltung

Das Buch ist in 16 Kapitel und vier Teile gegliedert. Jedes Kapitel beginnt mit einem Songtitel, dessen Entstehung und den Gedanken der Autorin. Stolpersteine aus ihrem Führungsalltag verknüpft die Autorin mit Geschichten von anderen Führungsgrößen. Fußnoten verweisen zudem auf weitere Informationen. Die Kapitel enden mit Übungen und mit „Fragen, die Sie sich stellen sollten“.



Gliederung

Der Text ist gut verständlich. Er liest sich flüssig, weder trocken noch wissenschaftlich. Die Herkunft aus dem Amerikanischen lässt sich nicht verschleiern: Begriffe wie „hervorragend“, „herausragend“ und „großartig“ fallen häufig. Die eine oder andere englische Bezeichnung oder Abkürzung kann allerdings Schwierigkeiten bereiten. Wer weiß z.B., dass MBWA „Management by Walking Around“ bedeutet?



Verständlichkeit

Shantha Mohan hat ein Handbuch für gute Führung geschrieben, welches insbesondere angehenden Führungspersonen wertvolle Aspekte der Führung aufzeigt. Aber auch gestandenen Führungskräften täte es gut – im Sinne einer Selbstreflexion –, sich ab und an durch das eine oder andere Kapitel des Buches zu bewegen. Ich habe das Buch gerne gelesen.



Eignung

Der neuartige Ansatz mit den Songtiteln der Beatles wirkt erfrischend und amüsant. Außerdem gelingt es der Autorin, viele Führungslektionen auf wenig Raum zu behandeln, wobei das Handbuch klar und fokussiert wirkt.

Relevanz



Foto: Julian Beckmann Fotografie

Ingo Hamm Wirtschaftspsychologe und Purpose-Kritiker

Der Ökonom **Dr. Ingo Hamm** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt und unterstützt als Berater den Wandel in Organisationen.
Kontakt: ingohamm.com

- Meine beruflichen Stationen:** Nachdem ich das Marktforschungsinstitut GIM argo gegründet hatte, als Strategie-Berater bei McKinsey tätig war und Projektleitungen bei BASF SE innehatte, entdeckte ich meinen forschenden Freiheitsdrang. Als Professor für Wirtschaftspsychologie setze ich diesen heute um.
-
- Das wollte ich auch mal werden:** Regisseur – ich war schon ganz kurz vor der Einschreibung in ein entsprechendes Studium in Köln, hatte aber einen Albtraum, in dem mir ein großes rotes N hinterherrannte.
-
- Diese berufliche Herausforderung würde mich reizen:** Einen Dokumentarfilm zu drehen. Eine Idee dafür trage ich schon recht lange mit mir herum: „Werkstolz – Wie Arbeit glücklich macht“.
-
- Wen ich gern beraten oder trainieren würde:** Das Team Personalmarketing der Bundeswehr, Boris Palmer, Friedrich Merz sowie Richard Lutz (DB) und Carsten Spohr (Lufthansa) im Tandem.
-
- Mein Arbeitsplatz ist:** Oft voller Menschen: Vorlesungen und Seminare, Workshops und Vorträge ... Ich liebe das Vermitteln von Inhalten, die Kommunikation, die Diskussion. Und in der Zeit dazwischen suche ich Ruhe – zum Lesen, Nachdenken und Schreiben.
-
- Ich verpasse niemals:** Das Samstag-Morgen-Frühstück mit der Familie, die Tagesschau und die neueste Version des Strategiespiels Civilization.
-
- Als Nächstes lerne ich:** Italienisch auf Level C1.
-
- So muss eine Führungskraft sein, damit ich ihr folgen würde:** Absolut kompetent in ihrem Fachbereich und zu klaren Ansagen fähig, freundlich im Ton, bestimmt in der Sache. Eine solche Führungskraft würde kein „Best Friend“ sein wollen. Sie könnte Erfolge feiern. Und sie würde zu Widerspruch ermuntern, damit das Handeln des Unternehmens und des Teams sachlich und moralisch immer wieder hinterfragt werden.
-
- Mein Arbeitsmotto:** „Grau ist alle Theorie, maßgebend ist auf dem Platz.“ (Adi Preißler).
-
- Diese Diskussion über die Arbeitswelt regt mich auf:** Purpose! Die Sinnfrage einer Organisation ist häufig Augenwischerei, mindestens irrelevant. Denn entweder ist Sinnfindung psychologisch und somit höchst individuell (Selbstwirksamkeit durch Kompetenz). Oder sie ist moralisch („Das Richtige tun“). Aber sie soll bitte nicht als euphorisierender Weltrettungsanspruch oder ökonomische Ersatzreligion daherkommen. Es zählt nicht, was die Organisation ihrer Belegschaft auf bunten Charts verspricht, sondern wie sie und ihre Führungskräfte jeden Einzelnen in dessen Entfaltung unterstützen.

REDNER WERDEN!

Dein Weg zum GSA Newcomer des Jahres!

Du bist als Vortragsredner noch nicht bekannt?
Hast aber jede Menge Talent und Potential?
Dann nutze die Gelegenheit für Deinen Weg auf
die große Bühne und bewirb dich für das
Newcomer Casting 2024.



STARTRAUM



GERMAN SPEAKERS ASSOCIATION
NEWCOMER CASTING
2024

05.-06. März 2024
Göttingen

www.germanspeakers.org/newcomer-casting



ZERTIFIKATSLEHRGANG
PROFESSIONAL SPEAKING

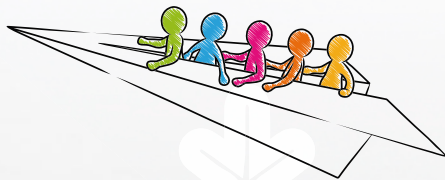
Die GSA AKADEMIE vermittelt
Ihnen das gesamte Wissen, das
Sie als Speaker brauchen.

GSA

PROFESSIONAL
SPEAKER

AKADEMIE

www.germanspeakers.org/gsa-akademie



WINTER CONFERENCE



MORGEN.
MITEINANDER.
MACHEN.



STARTRAUM

07.-08. März 2024
Göttingen

www.germanspeakers.org/winter-conference



GSA CONVENTION 2024

REDEN
IM WANDEL
DER ZEIT

The show must go on

05.-07. September 2024
München

www.germanspeakers.org/convention

Impressum

Herausgeber: managerSeminare
Verlags GmbH, Bonn

Erscheinungsweise: Monatlich
(ISSN 0938-6211)

Verlag, Anzeigen, Redaktion:

managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher 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), Svenja Gloger (svg), Sylvia Jumpertz (jum), Sarah Lambers (sla), Nathalie Langen (nat), Sascha Reimann (res), Laura Schwind (las).

Freie Autoren: Henning Beck, Frankfurt a. M.; Klaus Eck, München; Klaus Eidenschink, Krailing; Ronald Franke, Lüneburg; Alexandra Götzfried, Dießen am Ammersee; Sibylle Kallwitz, Würzburg; Sven Mylius, Stuttgart; Stefanie Neubrand, Heidelberg; Susanne Petz, Münsing; Daniel H. Pink, Washington, DC/USA; Anna und Nils Schnell, Hamburg; Martin Wehrle, Appel.

Titelbild: iStock/tomozina

Anzeigen: Uwe Schmitt (verantw.), Anna Effertz-Köllen, Alexander May, Petra Weyers, Jutta Zeranski-Killich. Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 33 vom 1.11.2022.

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

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

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 312

Grafik: RosZle



Aufräumen im Kopf

Wir gehen mit viel geistigem Ballast durchs Arbeitsleben. Von Uralt-Weisheiten aus der Mottenkiste à la „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ bis hin zu vermeintlichen Best Practices des Entscheidens wie „Sowohl-als-auch ist eine besonders kluge Lösung“. Unser Kopf ist voll von Denkmodellen – ob es sich dabei um überlieferte Glaubenssätze oder mehr oder weniger wissenschaftlich fundierte Theorien handelt. Wir brauchen diese kognitiven Abkürzungen, um nicht ständig das Rad neu erfinden zu müssen. Mentale Modelle geben uns Orientierung. Die Frage ist nur: Haben wir die richtigen im Kopf? Die Beraterin Svenja Hofert meldet Zweifel an.

Foto: Freepik



Culture Hacks

In Zeiten des Fachkräftemangels ist sie wichtiger denn je: eine Organisationskultur, in der sich Mitarbeitende wohlfühlen und die es leicht macht, sich in die Arbeit einzubringen und die eigenen Fähigkeiten zur Geltung zu bringen. Dabei entsteht Kultur nicht nur emergent und unbewusst im täglichen Miteinander der Beschäftigten. Ein Stück weit kann sie auch bewusst gestaltet werden, in dem Sinne, dass das Miteinander reflektierter erfolgt und neue Rahmenbedingungen und Regeln aufgestellt werden. Der Ausgangspunkt dazu sind schlichtweg: kluge Fragen, über die sich Gestaltungswillige im Unternehmen austauschen.

Das neue Heft
erscheint am **16.02.24**

Foto: Freepik



Emotional Detox

Aufgrund des natürlichen Impulses, Unangenehmes zu vermeiden, neigen wir dazu, negative Gefühle zu unterdrücken und die Gedanken an das Ereignis oder die Begebenheit, durch das sie ausgelöst wurden, zu verdrängen. Dass dies kontraproduktiv ist und die Emotionen dadurch nur stärker werden, ist wissenschaftlich bewiesen. Die gute Nachricht: Es gibt Strategien, mit negativen Gefühlen umzugehen. Bei diesen geht es nicht darum, die eigenen Gefühle im (Arbeits-)Umfeld auszubreiten und sich emotional nackt zu machen. Vielmehr sind die Strategien Kopfsache. Zusammen bilden sie ein funktionables Toolset, um den negativen Gefühlen ihre ungesunde Kraft zu nehmen.

Lösungen für modernes Führungs-Mindset



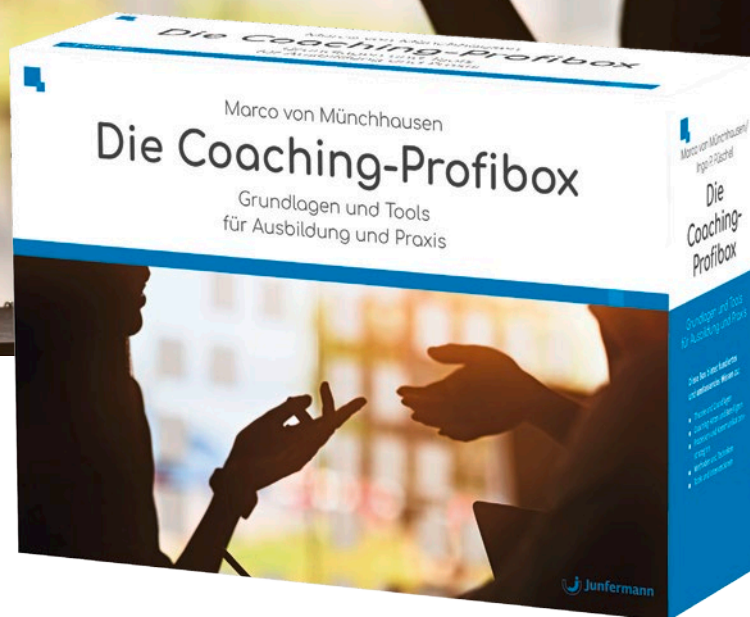
In Ihrem Testmonat

- erhalten Sie eine Ausgabe **managerSeminare** (ePaper im Klimaabo)
- haben Sie **kostenfreien Zugriff** aufs **Online-Wissensarchiv** zum Thema Führung mit etwa 12.000 digitalen Beiträgen, allen ePaper-Heftausgaben und über 200 kompakten Themendossiers
- erhalten Sie **Sonderpreise** auf Bücher, eBooks, Microtrainings und Learning Bundles
- streamen Sie unter Learning **Leadership** unsere Erklärfilme



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

Neu bei
Junfermann



Marco von Münchhausen & Ingo P. Püschel

Die Coaching-Profibox

Grundlagen und Tools für Ausbildung und Praxis

Die Coaching-Box enthält auf über 230 gut strukturierten und übersichtlichen Karten das gebündelte Standardwissen zum Coaching in didaktisch klar aufbereiteter Form. Die Box ist ein Methoden- und Werkzeugkoffer für alle, die Coaching lernen oder bereits seit langer Zeit praktizieren. Ihre Struktur und Inhalte orientieren sich an den gängigsten Coaching-Ausbildungen.

Die Autoren geben aus ihrer langjährigen und reichhaltigen Coaching-Erfahrung einen fundierten Überblick über

- Theorie und Grundlagen
- Coaching-Arten und Beteiligte
- Prozesse und Kommunikationstechniken
- Methoden und Techniken
- Tools und Interventionen

233 Karten, E-Book inside • € (D) 50,00 • ISBN 978-3-7495-0349-0 • Auch als E-Book erhältlich