



Leseprobe

Nicole Bußmann
Chefredakteurin
managerSeminare

Eine Ausgabe
managerSeminare erhalten
+ alle zusätzlichen Abo-
vorteile einen Monat testen

Herzlich willkommen,

Lust auf Leadership-Lektüre? Unsere Leseprobe gibt Ihnen einen kleinen Einblick in die wichtigsten Texte der aktuellen Ausgabe von managerSeminare. Sie finden jeweils die ersten zwei Seiten eines Beitrages – um reinzuschnuppern.

Als regelmäßiger Leser ...

- » erhalten Sie Antworten auf Ihre Fragen zu Führung und Personalentwicklung
- » erkennen Sie die aktuell virulenten Weiterbildungsthemen
- » erfahren Sie, was Sie persönlich weiterbringt
- » bekommen Sie Input für Ihre eigenen Seminare

Testen Sie managerSeminare – für gerade einmal 10 Euro. Am Ende dieses Dokuments finden Sie eine Bestellmöglichkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dem Auszug.

Erschöpfungsfaktor Führung

Zurück in die Kraft

Preview

► **Toxischer Teufelskreis:**

Wie Erschöpfung schlechte Führung fördert

► **Echt entlasten:**

Warum authentische Führung sowohl Druck von den Führungskräften selbst als auch von ihren Mitarbeitenden nimmt

► **Kraftvolle Klarheit:**

Wie eine klare Haltung Führungskräfte von innen heraus stärkt

► **Mutig machen:**

Warum uns vor allem das erschöpft, was wir nicht machen

► **Förderlicher Fokus:**

Wie Menschenorientierung Führungskräfte entstressst und „ent-schöpft“



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

In meiner Rolle als Executive Coach beobachte ich seit etwa zwei Jahren eine alarmierende Entwicklung: Immer mehr Führungskräfte sind am Ende ihrer Kräfte angekommen. Sie fühlen sich frustriert, hoffnungslos, ausgeliefert. Viele zeigen Erschöpfungs- und Burnout-Symptome. Studien stützen diesen Eindruck. Einer neueren Erhebung der Unternehmensberatung Auctority zufolge haben sich 62 Prozent der hiesigen Führungskräfte in den vergangenen drei Monaten erschöpft gefühlt – in der Gesamtbevölkerung traf das dagegen „nur“ auf etwa die Hälfte der Menschen zu. Und laut aktuellem Gallup-Report ist das allgemeine Wohlbefinden unter Führungskräften im vergangenen Jahr signifikant stärker gesunken als bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung.

Was ich besonders besorgniserregend finde: Es sind vor allem die intrinsisch motivierten Führungskräfte, wie mir auch viele meiner Coachkolleginnen und -kollegen bestätigen, die nicht mehr können. Also diejenigen, die sich um das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden wirklich sorgen. Die, die sich Gedanken um die Zukunft der Mitglieder ihrer Teams machen. Die, denen es ein echtes Anliegen ist, Menschen in ihre Stärken zu bringen und ihre Entwicklung zu fördern. Die, denen das Gefühl von Wirksamkeit mehr gibt als jedes Statussymbol. Es sind also genau diejenigen, die wir in der Führung so dringend brauchen, denen die Kraft ausgeht.

Unter der grassierenden Führungskräfte-Erschöpfung leiden nicht nur diese selbst. Denn Erschöpfung triggert negative Führung, wie ein Team von Forscherinnen und Forschern der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, der Goethe-Universität Frankfurt am

Main und der Universität Koblenz-Landau in einer groß angelegten Metastudie gezeigt hat. In den 88 Forschungsarbeiten mit insgesamt 12.000 Teilnehmenden, die sie untersucht haben, konnten sie eine klare Korrelation zwischen dem Grad der Erschöpfung von Personen in Führungsverantwortung und despotischen und autokratischen Verhaltenstendenzen bis hin zu psychischem Missbrauch nachweisen. Dass Perfide daran: Gerade Führungskräfte, denen solche Reaktionsmuster eigentlich fremd sind, entwickeln ein schlechtes Gewissen, wenn sie in diese verfallen. Dieses wiederum zerrt an ihren Nerven, erschöpft sie weiter, wodurch sie noch mehr zu negativem Führungsverhalten neigen



Schlechte Zahlen, drückende Verantwortung, widersprüchliche Erwartungen ... Immer mehr Führungskräfte sind am Ende ihrer Kräfte angekommen. Betroffen sind vor allem die intrinsisch Motivierten. Diejenigen, denen das Gefühl von Wirksamkeit mehr gibt als jedes Statussymbol und die sich für das Wohlergehen und die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden wirklich verantwortlich fühlen. Um zurück in die Kraft zu finden, kommt es insbesondere auf vier Faktoren an, die auf den ersten Blick wenig mit Erschöpfung zu tun zu haben scheinen.

und so weiter. Ein echter Teufelskreis, der im Worst Case selbst hoch motivierte und per se verträgliche Führungskräfte zu echten Tyranninnen und Tyrannen werden lässt.

Um solche Entwicklungen zu durchbrechen oder sie idealerweise von vornherein zu verhindern, erweisen sich individuelle Unterstützungsformate wie Coaching als sehr hilfreich. Letztlich ist es aber vor allem an der Führung selbst, die Führung aus der Erschöpfungskrise zu führen. Gemeint sind damit Führungskräfte auf allen Ebenen, sowohl die auf den obersten als auch und vor allem aber jene, die mit den Menschen, die sozusagen unmittelbar am Menschen

arbeiten. Dabei kommt es vor allem auf vier Faktoren an, die auf den ersten Blick wenig mit dem Thema zu tun zu haben scheinen. Ihre „ent-schöpfende“ Wirkung ist jedoch gut validiert – und auch im Rahmen meiner Coachings erlebe ich ihre Wirkkraft immer wieder.

Authentizität

Führungskräfte haben oft das Gefühl, eine Rolle spielen zu müssen: „Wir müssen immer souverän sein“, „Wir dürfen keine Unsicherheit zeigen“, „Wir dürfen



Grafik: Stock.com/Drago88

Sinn und Unsinn von Managementmoden

Nützliche Illusionen

Modeopfer gibt es nicht nur in der Fashionwelt, sondern auch im Management. Ob Agiles Management, holakratische Organisationsmodelle oder Objectives and Key Results: Unternehmen greifen gern zu solchen im Trend liegenden Konzepten. Dafür hagelt es häufig Kritik. Aber sind Managementmoden wirklich so schädlich, wie ihre Kritiker behaupten? Stefan Kühl vertritt eine andere Position. Dem Organisationssociologen zufolge erfüllen Managementmoden im Kontext organisationaler Veränderung durchaus wichtige Funktionen. Man sollte nur wissen, welche.



Preview

► Ansteckungsgefahr:

Was Managementmoden mit anderen Moden gemein haben

► Sogkraft:

Warum Managementmoden für Organisationen attraktiv sind

► An der Realität vorbei:

Wieso der unreflektierte Einsatz von gehypten Managementkonzepten problematisch sein kann

► Unerwarteter Nutzen:

Was Managementmoden für Organisationen funktional macht

► Reflektierter Einsatz:

Was Führungskräfte bedenken sollten, wenn sie angesagte Managementkonzepte aufgreifen

Managementmoden gibt es wie Sand am Meer: agiles Management, lernende Organisation, Lean Administration, Spiraldynamiken, dynamikrobuste oder schlanke Unternehmen ... Die Konzepte kommen und gehen mit großer Geschwindigkeit – und ebenso regelmäßig geraten sie in die Kritik. Häufig lautet der Vorwurf: zu simpel, voller innerer Widersprüche, schlecht empirisch unterlegt, nicht mehr als ein aufgepeppter Remix älterer Ideen. Weil es ein Leichtes ist, die Schwächen in vielen Managementkonzepten mit geringer Halbwertszeit zu entlarven, hat sich mittlerweile ein eigenes Genre dafür etabliert: Es ist zur Mode geworden, Managementmoden zu kritisieren.

Aus einer abgeklärten Praktikerperspektive ist allerdings die Kritik am Modehype ebenso unbefriedigend wie der Hype selbst. Denn einerseits reicht schon ein wenig Organisationserfahrung, um nicht in Begeisterungsstürme zu verfallen, wenn unter Labels wie Agilität, Exzellenz oder Kultur eine neue Sau durchs Managementdorf getrieben wird. Andererseits weiß man, dass man sich den angesagten Moden nur schwer entziehen kann. Das muss aber gar nicht so problematisch sein, wie die Modekritik suggeriert. Denn Managementmoden können einen Nutzen für Unternehmen haben. Nur ist der anders gelagert, als ihre Fans es propagieren. Um das zu verstehen, muss man sich

zunächst vergegenwärtigen, was Managementmoden – oder, in der allgemeineren Formulierung, Managementkonzepte – eigentlich sind. Und was ihren besonderen Reiz für Organisationen ausmacht.

Sogwirkung zwischen Alarmismus und Erlösung

Managementkonzepte sind Systeme aus Annahmen und Prinzipien, die versprechen, Organisationen besser für die Zukunft auszurichten. Ihr Erfolg basiert – wie bei allen Moden – auf sozialer Ansteckung. Speaker, Beratende und Weiterbildende mischen bei diesem Ansteckungsprozess kräftig mit. Sie verbreiten die Ideen in Büchern und auf Konferenzen, interpretieren sie weiter, übersetzen sie in Schulungskonzepte und bieten Firmen ihre Dienste bei der Implementierung an. Mit der Zeit wird der soziale Druck auf Organisationen, bei der aktuellen Mode mitzumischen, oft so stark, dass sie sich rechtfertigen müssen, wenn sie *nicht „mit der Mode“* gehen. Gleichzeitig reichern sie die Konzepte mit eigenen Ideen an, sodass Varianten entstehen. Oft verlängert das die Lebensdauer eines Trends; Managementmoden sterben selten abrupt, typischer ist ein langsames Dahinsiechen.

Doch irgendwann ist



Teams ins Zusammenspiel bringen

Die resonante Organisation

„Ihr versteht doch gar nicht, was wir hier machen“: Wenn Teams sich gegenseitig fremd werden, leidet die Zusammenarbeit. Torsten Breden sieht die Ursachen nicht nur in Strukturen, die Trennung fördern, sondern auch in fehlender innerer Verbindung – einem Zustand, den der Soziologe Hartmut Rosa als „Entfremdung“ bezeichnet, dem Gegenteil von „Resonanz“. Mit Rosas Resonanzkonzept will der Organisationsberater Teams wieder in eine lebendige Beziehung zueinander zu bringen.



Graphic: Stock.com/smartboy10

Preview

- **Zusammenspiel statt Einzelleistungen:** Was Organisationen überlebensfähig macht
- **Anverwandlung statt Entfremdung:** Das Resonanzkonzept Hartmut Rosas und seine Relevanz für Organisationen
- **Und trotzdem:** Warum Unternehmen das Gegenteil von Resonanz – Entfremdung – provozieren, das aber nicht hinnehmen sollten
- **Psychologische Basis:** Woraus Resonanzerleben in Organisationen resultiert
- **Organisationale Resonanzachsen stärken:** Wie es gelingen kann, Teams in eine lebendige Beziehung zueinander zu bringen

In vielen Unternehmen weiß eine Hand nicht, was die andere tut. Oder, schlimmer noch: Was die eine Hand aufbaut, bringt die andere zu Fall. Denn in vielen Betrieben bestehen Strukturen, die häufig zu einer gegenseitigen Arbeitsbehinderung führen. In Matrixorganisationen etwa führt der Konkurrenzdruck, der sich aus der Incentivierung individueller Ziele ergibt, immer wieder zu dysfunktionalen Verhaltensweisen. Ein gutes soziales Zusammenspiel zwischen den Units? Fehlanzeige! Lieber kümmert sich jede Abteilung, jedes Team darum, selbst gut dazustehen. Dass dies häufig hingenommen wird, liegt, so denke ich, auch am mangelnden systemischen Verständnis in Organisationen: Es ist nicht klar, dass ein Unternehmen ein System ist. Und was das praktisch bedeutet.

Systemisch zu denken bedeutet, sich der Tatsache bewusst zu werden, dass das Überlebens- und Leistungsvermögen einer Organisation nicht aus optimierten Einzelleistungen resultiert, sondern aus deren Zusammenspiel. Um dies zu veranschaulichen, betrachten wir als Beispiel den menschlichen Organismus: Ein Mensch besteht aus Organen, die sein Überleben nur gemeinsam sicherstellen. Kein Organ kann allein für längere Zeit ohne die anderen überleben. Wird der Mensch in seine Teile zergliedert, stirbt er. Und schon eine kleine Störung am Herzen kann zu einer lebensbedrohlichen Störung des gesamten Organismus führen. Soll die Leistungsfähigkeit des Menschen verbessert werden, muss das Zusammenspiel der einzelnen Organe verbessert werden – etwa durch Sport. Nicht erhöht wird sie dagegen, wenn man nur einen Teil isoliert vom Rest des Körpers trainiert. Übertragen auf Organisationen bedeutet das: Es kommt weniger darauf an, die einzelnen Einheiten des Systems optimal auszurichten. Um die Effizienz des Gesamt-



Vom Purpose zum Impact

Preview

- ▶ **Vom Why zum „Was bringt's?“:** Warum Purpose gut, aber Impact besser ist
- ▶ **Auf der Wirkungstreppe:** Wie Unternehmen ihren Purpose konkret machen können
- ▶ **Selbst wirksam werden:** Warum ein Wofür wichtig ist und sogar Selbstfürsorge bedeutet
- ▶ **Zusammen zuversichtlich:** Wie kollektiv Impact entsteht
- ▶ **Realistisch idealistisch:** Was Impact mit moralischer Ambition zu tun hat



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

Anna Brorhilker hatte einen Job mit Purpose. Als Oberstaatsanwältin deckte die ehemalige Cum-Ex-Aufklärerin mit ihrem Team auf, dass dem Gemeinwesen durch systematischen Steuerbetrug Milliardensummen entzogen wurden. Geld, das der Gesellschaft anderswo fehlt. Brorhilker hat den Job nach eigener Aussage „mit Leib und Seele“ gemacht – und ihn dennoch im Frühjahr 2024 frustriert an den Nagel gehängt. Der Grund: Sie konnte nicht so wirksam sein, wie sie es sich wünschte. „Die Rahmenbedingungen stimmen einfach nicht“, erklärt Brorhilker in einem Vortrag in Köln. Den wenigen Beamtinnen und Beamten, die Finanzkriminalität verfolgen, stehen Heerscharen von juristischen Profis gegenüber, die für jene arbeiten, die sich am Staat bereichern wollen. Statt weiter unter diesen Bedingungen Einzelfälle zu verfolgen, will Brorhilker nun die Strukturen verändern: Seit 2024 baut sie als Geschäftsführerin des spendenfinanzierten Vereins Finanzwende ein systematisches Gegengewicht zur Finanzlobby mit auf. Im Oktober ist zudem ihr Bestseller „Cum/Ex, Milliarden und Moral“ erschienen, mit dem sie der Öffentlichkeit erklärt, warum ein gerechtes Finanzsystem so wichtig ist.

Einen so mächtigen Hebel hat Nele Hirsch zwar noch nicht gefunden, einen persönlichen Purpose hat aber auch sie schon lange. Mit ihrem eBildungslabor arbeitet die Bildungswissenschaftlerin daran, Lernen im digitalen Wandel besser zu machen: „Gute Bildung ermächtigt Lernende zur



Menschen suchen Sinn für ihr Tun, oft auch einen übergeordneten Sinn, der nicht nur in der Arbeit selbst liegt, sondern im gesellschaftlichen Nutzen. Vielen gelingt es auch, einen solchen Purpose für sich – und ihr Unternehmen – zu definieren. Wie aber lässt der sich in echte Wirkung übersetzen? Das fragen sich immer mehr Menschen im Business – und werden aktiv. Ihr Engagement hilft nicht nur der Gesellschaft, sondern auch den Akteuren selbst.



Gestaltung eines guten Lebens für sich und für andere, jetzt und in Zukunft“, so ihr Credo. Aber auch Hirsch war frustriert angesichts der Lage: Lernende, denen es heute oft an grundlegenden Fertigkeiten fehlt. Eine aufgrund rasanter digitaler Neuerungen für viele Menschen überfordernde Arbeits- und Lebenswelt. Und ein Bildungssystem, das dem Dilemma nichts entgegenzusetzen hat. Ähnlich wie Brorhikler kämpft auch Hirsch mit Strukturen, durch die sie sich in ihren Wirkmöglichkeiten – und dem eigenen pädagogischen Anspruch – beschnitten sieht. Im Sommer 2025 teilte die gut vernetzte Bildungsidealistin ihre Sorgen öffentlich und stellte die Leitfrage: „Wie können wir als pädagogisch Aktive wirkungsmächtiger werden in unserem Tun?“ Sie stieß auf große Resonanz: Gut 200 Interessierte aus Schule, Beratung, Universität, Berufsbildung und auch aus Behörden und Initiativen fühlten sich angesprochen und meldeten sich bei ihr.

Purpose ist gut, Impact ist besser

Nur zwei Beispiele, die zeigen: Offenbar reicht es vielen Menschen derzeit nicht mehr, einen Purpose zu haben. Sie wollen nicht nur die Gewissheit, dass es sinnvoll ist, Finanzkriminalität zu verfolgen oder Weiterbildung leichter zugänglich zu machen. Sie wollen auch sehen, dass ihre Bemühungen etwas bewirken und zu greifbaren Veränderungen führen.

Einsamkeit im Arbeitsleben bekämpfen

Integriert statt isoliert

Preview

► Einsamkeit und Arbeit:

Wieso der Job Einsamkeitsgefühle provozieren kann

► Gefährliche Einsamkeit:

Welche Folgen das Gefühl sozialer Isolation hat

► Vielschichtiges Phänomen:

Die unterschiedlichen Ursachen von Einsamkeit im Job

► Wertvolle „Wasserlöcher“:

Wie sich sozialer Isolation im Arbeitsleben vorbeugen lässt

► Leadership gegen Einsamkeit:

Die Rolle von Führungskräften bei der Bekämpfung von Einsamkeit



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

Sein Monaten das Gleiche: Der Arbeitstag ist zu Ende, und „der Neue im Team“ klappt seinen Laptop zu. Für einen Moment ist es ganz still. Kein Kollege sitzt ihm gegenüber, der kurz fragt, was er heute noch vorhat. Und auch den ganzen Tag über war er allein mit sich und seinen Gedanken – allein im Homeoffice, abgesehen von ein paar sachlich-funktionalen Chats mit den Kollegen. Aber das Schlimmste ist: Im Firmenoffice läuft es kaum anders. Um ihn herum wuseln die Kolleginnen und Kollegen, sind in Calls vertieft, tippen in ihre Tastaturen, bringen ihre Projekte voran, helfen zwar weiter, wenn bei ihm eine Frage aufploppt, aber wirklichen Zugang zu ihnen findet er nicht. Sogar die Pausen verbringt er allein. Er fühlt sich ausgeschlossen. Einsam.

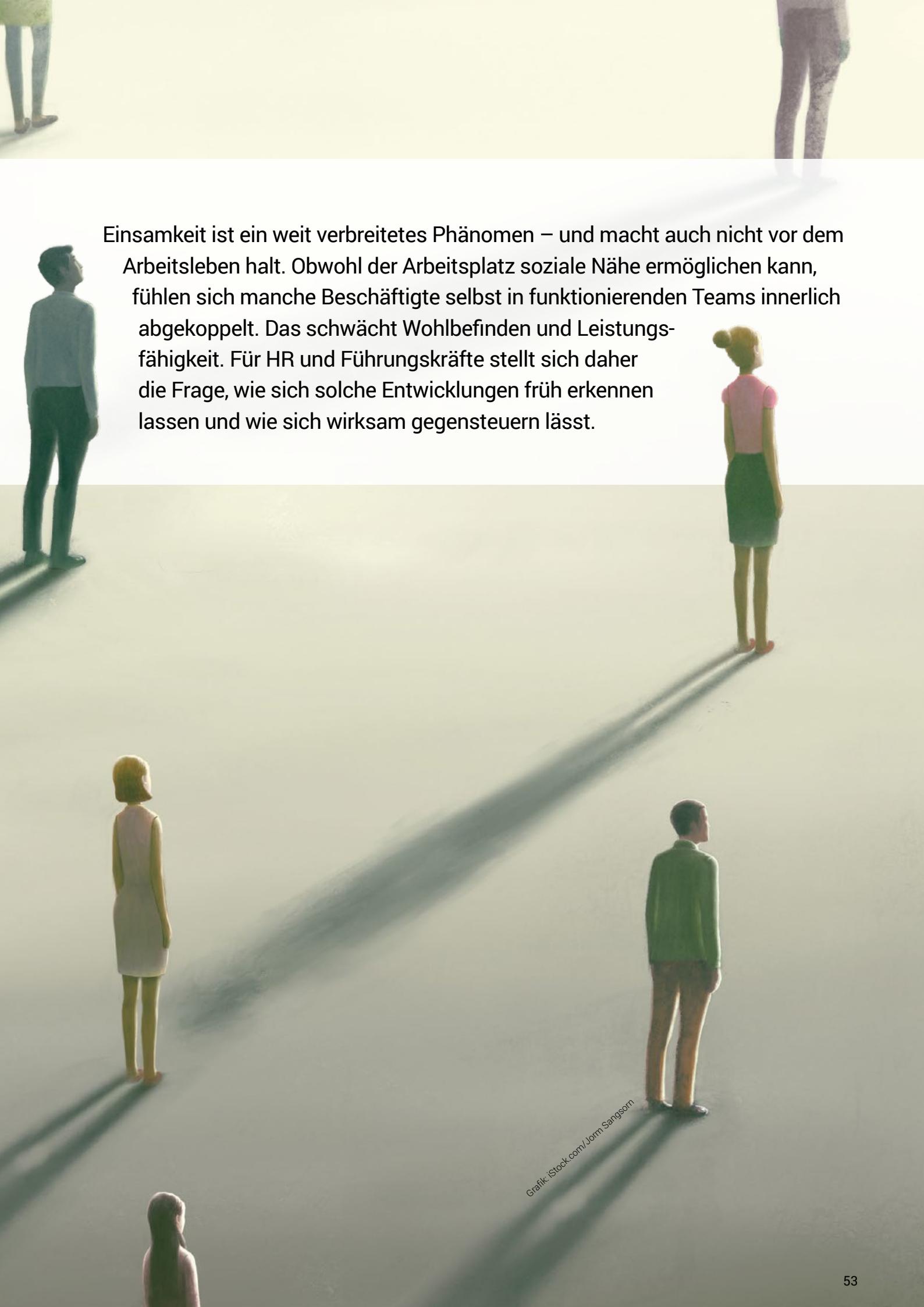
Situationen wie diese sind kein Einzelfall. Studien zeigen, dass Einsamkeit kein Randthema mehr ist, sondern ein stilles Risiko, das sich quer durch die Gesellschaft zieht. Laut einer aktuellen Untersuchung der Techniker

Krankenkasse fühlen sich 60 Prozent der deutschen Bevölkerung zumindest teilweise einsam. Das Gefühl kommt, entgegen dem klischehaften Bild von

sozial isolierten Senioren, besonders häufig bei den unter 40-Jährigen vor. Nur 31 Prozent in dieser Altersgruppe geben an, sich niemals einsam zu fühlen. Das bedeutet: Ein Großteil der arbeitenden Bevölkerung ist von Einsamkeitsgefühlen betroffen. Und wie Längsschnittstudien an der Universität Leipzig mit Tausenden von Beschäftigten zeigen, empfinden zehn bis 15 Prozent der Beschäftigten auch am Arbeitsplatz ein hohes Maß an Einsamkeit. Und das, obwohl Arbeit im Prinzip vor sozialer Isolation schützen kann, schafft sie doch soziale Kontakte, strukturiert den Tag und sorgt potenziell für Zugehörigkeit.

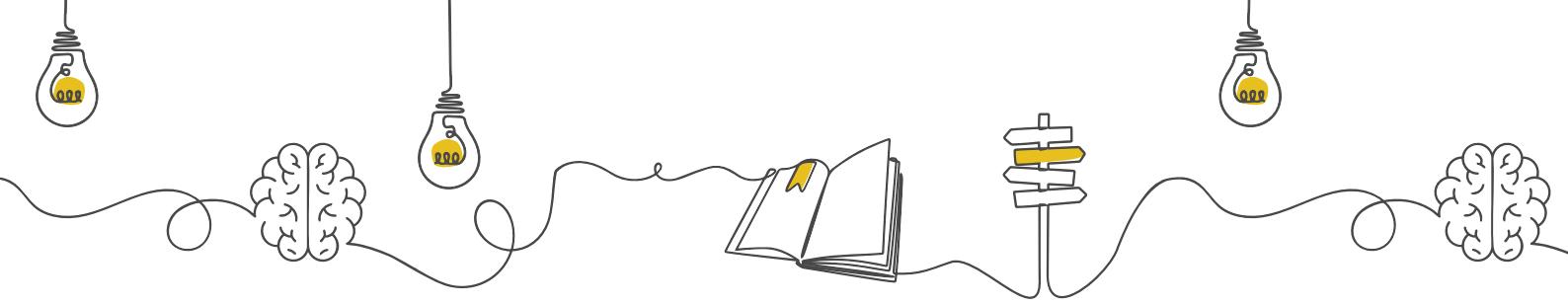
Arbeit kann vor Einsamkeit schützen, sie aber auch provozieren

Dass Einsamkeit am Arbeitsplatz dennoch keine Seltenheit ist, hat verschiedene Gründe. Eine der Ursachen vermuten Forschende und Praktiker in der Digitalisierung und der Zunahme der Remote-Arbeit. Homeoffice und Videokonferenzen sind seit der Corona-Pandemie zu einer fixen Größe geworden. Das hat zwar zahlreiche Vorteile für die Mitarbeitenden, doch fallen bei der digitalisierten Zusammenarbeit auch



Einsamkeit ist ein weit verbreitetes Phänomen – und macht auch nicht vor dem Arbeitsleben halt. Obwohl der Arbeitsplatz soziale Nähe ermöglichen kann, fühlen sich manche Beschäftigte selbst in funktionierenden Teams innerlich abgekoppelt. Das schwächt Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit. Für HR und Führungskräfte stellt sich daher die Frage, wie sich solche Entwicklungen früh erkennen lassen und wie sich wirksam gegensteuern lässt.

Grafik: iStock.com/Jorn Sangsorn



GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE

Der Bauch denkt mit

Preview

► **Bibliothek im Gehirn:** Wie gespeicherte Erfahrungen Orientierung geben und handlungsfähig machen

► **Körper hilft Kopf:** Warum Gefühle und körperliche Reaktionen bei Intuition eine Rolle spielen

► **Schnell und unterschwellig:** Wo Intuition unschätzbare Vorteile liefert

► **Intuitions-Fallen:** Welche Situationen für eine Bewertung per Bauchgefühl ungeeignet sind

► **Besser intuitiv:** Wie die innere Stimme zu einem verlässlichen Ratgeber wird

Wir glauben von uns gerne, dass unsere Entscheidungen rational und gut durchdacht sind. Vor allem im Job erwarten wir von uns und anderen, dass nachvollziehbare Beweggründe und klare Strategien das Handeln prägen. Im Zweifel bewerten wir höher, was sich besser erklären und berechnen lässt – ein spätes Erbe der Aufklärung, die die Vernunft zum einzigen gültigen Maßstab erklärt hat.

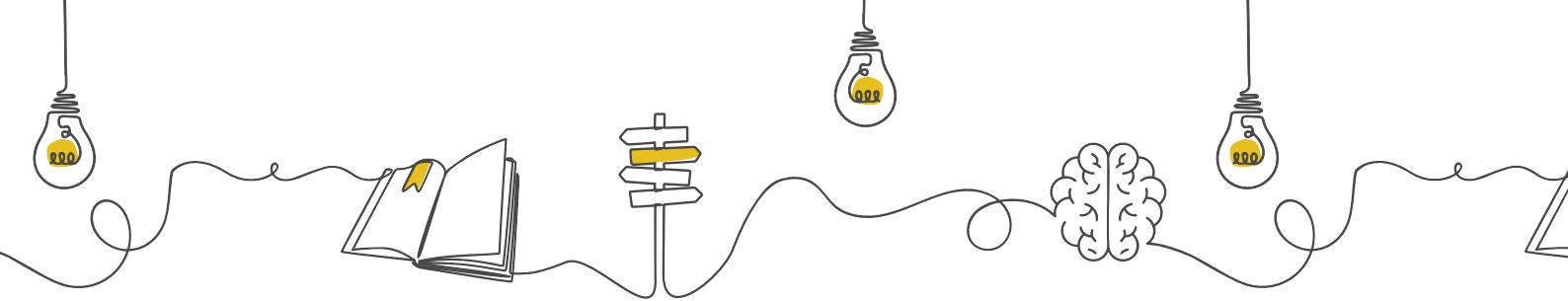
Doch damit machen wir uns was vor. In Wahrheit werden wir oft weniger von rationalen Überlegungen gelenkt als von unbewussten „Kräften“. Ständig treffen wir Entscheidungen, ohne viel nachzudenken, oft sogar ohne in dem Moment erklären zu können, warum genau wir so entscheiden. Wenn etwa eine Personaleerin einen Bewerber trotz mittelmäßiger Zeugnisse einstellt, weil sie so ein Gefühl hat, dass es mit ihm klappen könnte; oder wenn ein Einsatzleiter bei der Feuerwehr sein Team rechtzeitig zurückruft, bevor die Fabrikhalle einstürzt, weil ihm irgendwas verdächtig vorkommt; dann ist das nicht das Ergebnis von gründlicher Analyse, sondern von etwas anderem: Intuition.

Solche Entscheidungen aus dem Bauch sind eher die Regel als die Ausnahme. Manager etwa fällen ca. 70 Prozent ihrer

täglichen Entscheidungen intuitiv, wie der amerikanische Verwaltungs-Professor und Buchautor Weston H. Agor durch Untersuchungen an rund 6.000 Führungskräften feststellte. Sogar in der auf Exaktheit erpichtten Wissenschaft verlassen sich viele auf ihre Intuition, wie eine Arbeitsgruppe der Universität Göteborg anhand von Interviews mit Nobelpreisträgern herausfand. Aber was genau ist Intuition eigentlich? Schauen wir dem Bauch mal in den Kopf.

Die Bibliothek im Gehirn

Intuition ist eine kognitive Fähigkeit, die eng mit der Hauptaufgabe des Gehirns verknüpft ist. Diese besteht darin, Eindrücke aus der Umwelt aufzunehmen, zu bewerten, angemessen darauf zu reagieren – und daraus das Relevante für künftige Situationen im Gedächtnis zu speichern. Das half schon unseren Vorfahren, zu überleben: Wer seine Umwelt sorgfältig beobachtete, viele Erfahrungen sammelte und sich das Erlebte gut merkte, konnte sich in einer komplizierten Welt gut zurechtfinden. Intuition ist ein Produkt dieses gesammelten Umweltwissens, eine Art Erfahrungsintelligenz. Als Bauchgefühl oder innere Stimme befähigt sie uns, auch ohne bewusst-analytisches Herangehen eine un-



GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE

Wir entscheiden mehr aus dem Bauch, als wir glauben – auch in Berufen, in denen eigentlich Rationalität und Begründbarkeit gefragt sind. Das ist auch gut so, wie Neuromediziner und Wissenschaftler Volker Busch im zweiten Teil der Reihe „Gehirn-Guide“ zeigt. Denn die Intuition ist das Ergebnis kondensierter Erfahrungen und kann uns auch in unübersichtlichen Situationen Orientierung geben. Dazu braucht sie allerdings das richtige Ausgangsmaterial.

klare Lage zu beurteilen und zum Beispiel auf eine drohende Gefahr zu reagieren.

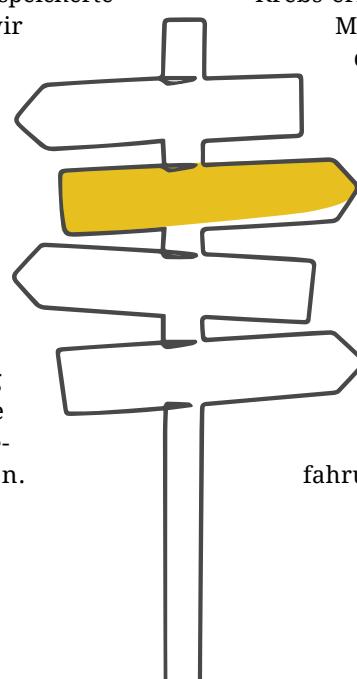
Der Dreh- und Angelpunkt für unsere Intuition sind Erfahrungen, die unser Gehirn sorgfältig in unterschiedlichen Regionen abspeichert, unter der Oberaufsicht des Hippocampus. Den können wir uns wie einen Archivar vorstellen, der die größte Gedächtnisbibliothek selbst verwaltet und zudem ein Verzeichnis für die Bibliotheken in anderen Hirnarealen besitzt, in dem aufgelistet ist, welcher Inhalt wo abgelegt wurde. Bildlich gesprochen sind die „Bücher“, die in den inneren Bibliotheksregalen stehen, das Material, aus dem sich die Intuition speist. Sobald wir auf vertraute – also in den Büchern gespeicherte – Muster stoßen, während wir unsere Umwelt wahrnehmen, gelangen wir zu intuitiven Eindrücken. Diese werden anschließend in Richtung präfrontaler Kortex (Vorderlappen) weitergereicht, wo noch weitere Informationen integriert und schließlich die Entscheidungen getroffen werden. Intuition ist also archivierte Erfahrung aus früheren Erlebnissen, die für ähnliche Situationen wieder verwendet werden kann.

Körper hilft Kopf

Aus diesem Grund wissen Experten oft genau, was zu tun ist, ohne die Lage eingehend analysieren zu müssen: Durch ihre Erfahrung erkennen sie unterschwellig Regelmäßigkeiten, Wiederholungen oder auch Abweichungen von der Regel und können schnell und treffsicher Entscheidungen fällen. Wie gut Intuition selbst bei hochkomplexen Themen funktioniert, zeigt ein Beispiel aus dem Medizinbereich: Eine Forschungsgruppe aus Utrecht hat eine Gruppe von Allgemeinmedizinern gebeten, aufzuschreiben, wenn sie das

Gefühl beschlich, dass ein Patient an Krebs erkrankt sein könnte. Drei Monate später zeigte sich, dass sich ihr Verdacht in sage und schreibe 43 Prozent der Fälle bestätigt hatte, ein erstaunlich hoher Wert in der Frühdiagnostik, und das ohne Bildgebung oder eine andere technische Untersuchung. Auffällig: Die Treffsicherheit der Ärzte erhöhte sich mit jedem Jahr Berufserfahrung um drei Prozent.

Der Dreh- und Angelpunkt für unsere Intuition sind Erfahrungen, die unser Gehirn in einer Art Gedächtnisbibliothek abspeichert. Die „Bücher“ daraus sind die Quelle, aus der sich die Intuition speist.





Der rADAR Canvas

Selbstführung auf der Leinwand

Hintergrund

Es ist paradox: Führungskräfte sind Expertinnen und Experten darin, andere Menschen zu führen. Souverän unterstützen sie dabei, Ziele zu definieren, Aufgaben zu priorisieren, sich selbst und ihre Arbeit besser zu organisieren, ihre Talente zu entfalten und mit ihren Schwächen umzugehen. Nur einen Menschen aus ihrem Team vernachlässigen sie in puncto Führung oft völlig: sich selbst.

Diese Form der systematischen Selbstvernachlässigung ist Symptom einer Arbeitswelt, die insbesondere von Führungskräften immer mehr abverlangt: Agil und stabil, visionär und operativ, empathisch und durchsetzungskraftig sollen sie sein. Erwartungen von oben, unten und der Seite zerren an ihnen. Die Kalenderwoche? Durchgetaktet. Die To-do-Liste? Endlos. Fürs „Selbst“ – für die Selbstführung – bleibt da schlicht und einfach keine Zeit.

Zwar gibt es genug (gute) Coachs, die dabei unterstützen können, die oder der passende will aber erst einmal gefunden

werden, und dann geht es mit dem zeitlichen Invest erst richtig los. Coaching ist kein Sprint, sondern ein langer Lauf. Zwar gibt es auch Coaching-Kurzformate, bei so komplexen Themen wie Selbstführung greifen diese aber eher zu kurz. Ähnlich verhält es sich mit den vielen Selbstreflexionsmethoden, die kursieren. Entweder sind sie so gestrickt, dass sie recht schnell wirken, aber eher oberflächliche Impulse liefern. Oder sie zielen auf tiefere Wirkung ab, erfordern dann aber viel Lese-, Schreib-, Denk- und Reflexionsarbeit. Sie konsequent „durchzuziehen“, wenn man „nebenbei“ noch eine Führungsrolle auszufüllen hat, erscheint oft illusorisch.

Nutzen

Auf diese methodische Leerstelle zielt unser rADAR Canvas. Er liefert einen einfachen und schnellen Zugang zu uns selbst, der gleichzeitig richtig tief geht, sozusagen bis runter zur Wurzel. Damit kann er zu Karte und Kompass, wie wir es ausdrücken, „radikaler Selbstführung“ werden – im Sinne einer Selbstführung von der „Wurzel“ (lat.: radix). Er zeigt uns schwarz auf weiß, wo wir stehen, wohin wir wollen und wie wir da hinkommen. Wie eine Landkarte, nur für unser Leben



Führungskräfte sind Führungsprofis – nur eine Person führen sie häufig nicht: sich selbst. Im hektischen Führungsalltag fällt die Formulierung persönlicher (Entwicklungs-)Ziele oft unter den Tisch. Die Folge ist Orientierungslosigkeit und ein Gefühl der Getriebenheit. Thorsten Reitz und André Häusling haben ein visuelles Selbstführungstool für jene entwickelt, die meinen, keine Zeit für Selbstführung zu haben: den rADAR Canvas. Mit begrenztem Aufwand und etwas Disziplin kann er Führungskräften zu Karte und Kompass werden.

(zum Ansatz der radikalen Selbstführung siehe Kasten „Mehr zum Thema“).

Zudem kann die Anwendung des Canvas die Selbstwahrnehmung auf eine neue Stufe heben: Was triggert mich? Was gibt mir Kraft? Wo sabotiere ich mich selbst? All das wird dann nicht nur auf dem Canvas sichtbar, sondern für uns auch im Alltag viel leichter greifbar. Der größte Nutzen, den der Canvas bietet, ist aber wohl die erlebte Selbstwirksamkeit. Pathetisch zugespitzt formuliert: endlich wieder Gestaltender (des eigenen Lebens) statt Getriebener sein.

Auch wenn wir den Canvas speziell für Führungskräfte entwickelt haben, kann er natürlich auch von Menschen genutzt werden, die keine Führungsrolle innehaben. Insbesondere für alle jene, die das Gefühl haben, sich ferngesteuert durchs Leben zu bewegen, im berühmten Hamsterrad festzustecken oder wie durch Nebel zu waten, kann er zu einem wichtigen Begleiter werden.

Kurzbeschreibung

Der rADAR Canvas ist eine große Leinwand, drei Bereiche nebeneinander. Er startet mit der *Standortbestimmung*: Lebensbereiche, Werte, Glaubenssätze, Dinge, die uns Energie geben und rauben. In der Mitte unsere *Zukunftsbilder*: von kurzfristigen Wünschen

bis zur großen Vision. Rechts unsere *Ziele*: strategische Ziele (mittelfristig) und operative Ziele (kurzfristig). Das duale Zielsystem löst ein ewiges Problem: Die strategischen Ziele liefern uns unseren Nordstern, die operativen sorgen dafür, dass wir auch loslaufen. Dazu Prinzipien und Rituale, die uns helfen, uns zu organisieren.

Klingt simpel? Ist es auch. Die Stärke der Methode „Canvas“ liegt nicht in der Komplexität, sondern in der Klarheit. Canvases zwingen dazu, auf das Wesentliche zu verdichten – und erlauben so eine ganzheitliche Sicht auf komplexe Themen. Auch auf solch hochkomplexe wie das der Selbstführung. Durch die Visualisierung wird das Thema (für unser Gehirn) fassbar und leichter bearbeitbar.

Vorbereitung

Der Canvas ist so angelegt, dass wir (fast) aus dem Stand damit loslegen können. Es braucht keine Vorab-Denkarbeit, kein Einlesen in ein methodisches Regelwerk. Und es braucht auch keine Begleitung. Keine Zuschauer, keine Kommentare, keine gut gemeinten Ratschläge. Die Arbeit mit dem Canvas ist unsere Zeit – Zeit mit uns und Zeit für uns selbst. Was es allerdings unbedingt braucht, ist Ruhe. Also Handy aus und Tür

Souverän unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden dabei, Ziele zu definieren, Aufgaben zu priorisieren, sich selbst und ihre Arbeit besser zu organisieren, ihre Talente zu entfalten und mit ihren Schwächen umzugehen. Nur einen Menschen aus ihrem Team vernachlässigen sie in puncto Führung oft völlig: sich selbst.

managerSeminare



einen Monat für 10€ testen

Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- » Die **ePaper-Ausgabe** des Magazins **managerSeminare**
Auch als Printabo möglich
- » **Leadership Medien bis zu 50% günstiger**
Bücher, eBooks, digitale Microtrainings
- » Flatrate auf **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins**
Hefte, Dossiers, Beiträge, News
- » **Handout-Lizenz** alle Archivbeiträge,
die zum **Einsatz in Teamsessions und/oder Seminaren** berechtigt

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo