

Leseprobe

Nicole Bußmann
Chefredakteurin
managerSeminare

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

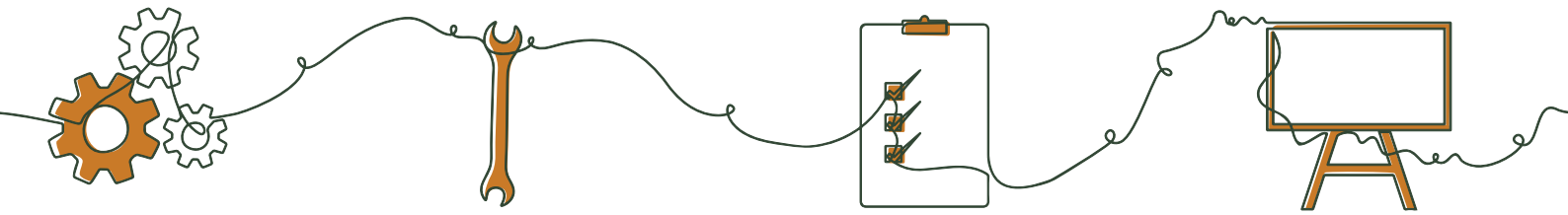
Testen Sie managerSeminare – für gerade einmal 10 Euro. Am Ende dieses Dokuments finden Sie eine Bestellmöglichkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dem Auszug.



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

www.managerseminare.de/testen



Action Set für eine bessere Arbeitswelt

Radikal lernen

Preview

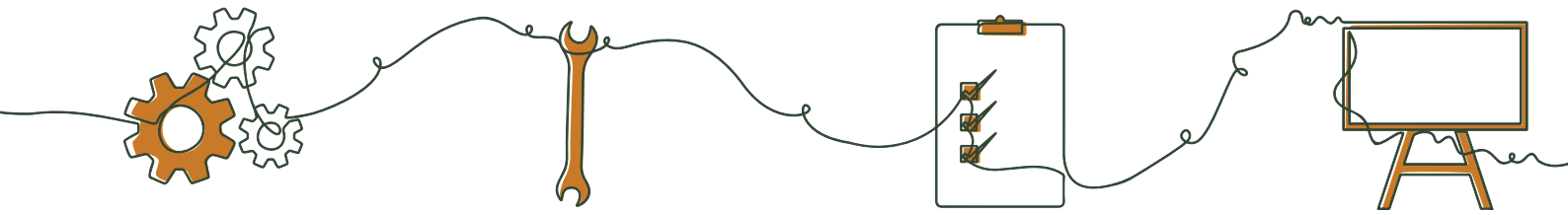
- **Fehlender Fokus, innerer Widerwille:** Was die größten Schwachstellen des Lernens in Organisationen sind
- **Integriert, mehrperspektivisch, kindgerecht:** Wie wir kontinuierlich dazulernen und die Dinge tiefer durchdringen
- **Liberating Structures, Pecha Kucha & Co.:** Wie Teams systematisch ihr Wissen erweitern können
- **Politische Entscheidung, praktisches Design:** Wie Unternehmen zu Learning Ecosystems werden

Eigentlich sollte ein Beitrag über Lernen in einer Serie zu einem neuen Ansatz, Arbeit zu denken und zu gestalten, unnötig sein. Denn zu arbeiten bedeutet automatisch zu lernen: Ein Zwanzigjähriger hat nicht die Erfahrung einer Vierzigjährigen, diese Erfahrung entsteht erst durch Lernen – durch die Auseinandersetzung mit (neuen) Aufgaben, die Aneignung des dafür nötigen Wissens, die Erfahrungen innerhalb von Beziehungen und die Erkenntnisse, die in Prozessen gewonnen werden. Auch unerfreuliche Ereignisse und Begebenheiten wie Umstrukturierungen, Entlassungen oder unangenehme Menschen um einen herum bieten fortlaufend Lernerfahrungen. Hinzu kommen Teamworkshops, Mitarbeitergespräche, Feedbacks und natürlich Weiterbildungen und Schulungen. Im Grunde ist das gesamte Arbeitsleben ein (un)freiwilliges Lernprogramm. Der Philosoph Karl Popper formulierte es so: „Alles Leben ist Problemlösen." Im Arbeitsleben verdichtet sich das Problemlösen zu einem Rhythmus aus Lernen, Ausführen, Überprüfen, Verbessern. Und wieder von vorn. So sollte jeder arbeitende Mensch ein professioneller Lerner oder eine professionelle Lernerin sein. Mehr gibt es dazu eigentlich nicht zu sagen – oder doch? Die Erfahrung lehrt, dass es in der Praxis (fast) nie so einfach ist, wie es in der Theorie scheint. Auch das Lernen im Job-Kontext hat seine Schwachstellen, von denen zwei meiner Meinung nach besonders bedeutsam sind. Gerade in Kombination erweisen sie sich als wirkungsvolle Lernbremsen, weshalb ich sie in meinem Entwurf des Radikalen Arbeitens, bei dem es darum geht, aus dem Inneren heraus bestehende dysfunktionale Strukturen und Verhältnisse in der Arbeitswelt sichtbar zu machen, infrage zu stellen und durch alternatives Handeln aufzubrechen, in den Fokus gerückt habe (siehe dazu Kasten „Mehr zum Thema" S. 19).

Die erste gravierende Schwachstelle ist organisationaler Natur. Gemeint ist die laxe Art und Weise, wie das Thema „Lernen" in den Unternehmen behandelt wird. Obwohl alle Unternehmen wissen, dass sie nur überlebensfähig sind, wenn ihre Beschäftigten kontinuierlich dazulernen, findet in einem Großteil keine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema Lernen statt. Wie lernen Menschen gut? Welche Lernformen bieten den besten Übertrag von der Theorie in die Praxis? Wie verankert ist Lernkultur in der Führungsarbeit? Diese Fragen werden von Organisationen eher schlecht als recht beantwortet – und allzu oft nicht einmal diskutiert.

„Lebenslanges Lernen" klingt für viele Beschäftigte wie ein Gerichtsurteil

Die zweite große Schwachstelle liegt auf der individuellen Ebene: die verbreitete



Dass Unternehmen dauerhaft nur überlebensfähig sind, wenn ihre Beschäftigten kontinuierlich dazulernen, steht außer Frage. Nichtsdestotrotz fristet Lernen in vielen Organisationen ein Schattendasein, sagt Markus Väth: Es existiert kein System, es hat keine Priorität, niemand hat Lust darauf. Ansätze und Methoden für Einzelpersonen, Teams und Organisationen, um bewusstem Lernen den Weg zu bereiten, liefert der Arbeitspsychologe im fünften und letzten Teil dieser Serie über seinen Ansatz des Radikalen Arbeitens.

Lernunlust. Viele Menschen haben in ihrer Schulzeit die Lust am Lernen verloren: „Nie wieder! Gut, dass ich das hinter mir habe." Schule, der dominante und prägendste Lernraum unserer Gesellschaft, wird oft als etwas begriffen, dem man glücklicherweise entronnen ist. Kein Wunder also, dass der gern verwendete Begriff „lebenslanges Lernen" für viele Beschäftigte wie ein Gerichtsurteil klingt, das sie zudem vollkommen unvorbereitet trifft. Schließlich haben sich die wenigsten mit dem ungeliebten Thema Lernen geschweige denn mit „ihrem" Lernen auseinandergesetzt. Heißt, sie haben keine wirkliche Ahnung von den für sie passenden Lernstrategien, ihrem Lernrhythmus, davon, wie man Wissen recherchiert, es verbindet und daraus neue Ideen kreiert.

Das fünfte und letzte der Prinzipien, die das Herzstück meines Entwurfs bilden (siehe Kasten „Prinzipien des radikalen Arbeitens" S. 18), ist damit genauso herausfordernd wie (radikal) einfach: „Erweitere täglich dein Wissen und Können." Bei der Auswahl der dazugehörigen Praxiswerkzeuge habe ich nicht nur darauf geachtet, dass ihre Wirkung valide belegt ist, sondern auch darauf, dass sie insbesondere auf die beiden genannten Lernschwachstellen einzahlen. Bedeutet: Die im Folgenden gelisteten Tools zielen vor allem darauf ab, Menschen, Teams und Organisationen dabei zu helfen, bewusst, systematisch und vor allem (wieder) gern zu lernen.

Action Set 1

Methoden für uns

▶ *Microlearning*

Lernen muss nicht in stundenlangen Seminaren oder mithilfe dicker Fachbücher stattfinden. Oft reichen schon kleine Impulse, um Wissen nachhaltig zu erweitern. Genau darum geht es beim Microlearning: Statt das Lernen als große Herausforderung zu sehen, wird es in den Alltag integriert – und zwar in kompakten 10-Minuten-Einheiten. Die Idee ist simpel: Jeden Tag nimmt man sich kurz Zeit, um sich mit einem neuen Thema zu beschäftigen. Das kann ein Fachartikel sein, ein kurzer Podcast, ein Video oder ein kleiner Abschnitt aus einem Online-Kurs. Wichtig ist, dass die Lerneinheiten kurz, prägnant und leicht verdaulich sind – genau das macht Microlearning effektiv. Lernen wird so zur Gewohnheit, ohne dass es sich nach zusätzlicher Arbeit anfühlt.

Wer auf diese Weise regelmäßig kleine Wissensimpulse sammelt, bleibt nicht nur up to date, sondern entwickelt sich stetig weiter – ganz nebenbei, mitten im Arbeitsalltag. Idealerweise findet sich eine Gruppe von Menschen zusammen, um sich am Ende einer Arbeitswoche über das Gelernte auszu-

Es ist paradox: Obwohl alle Unternehmen wissen, dass sie nur überlebensfähig sind, wenn ihre Beschäftigten kontinuierlich dazulernen, findet in einem Großteil keine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema Lernen statt.

KI-Agenten führen

Die Renaissance des Managements

Preview

- **Vom Knowledge Worker zum Manager:** Warum Managementkompetenzen für Wissensarbeitende an Bedeutung gewinnen
- **Neue Weiterbildungsbedarfe:** Was der Shift zur Zusammenarbeit mit KI-Agenten für die Fortbildung von Fachkräften bedeutet
- **Machtverschiebung:** Was sich durch KI-Agenten in Zukunft an den organisationalen Verhältnissen verändern könnte
- **Von Autonomie bis Sozial-Atrophie:** Welche positiven und negativen Folgen der Einsatz von KI-Agenten-Teams mit sich bringen kann

Niels, schön, dass wir persönlich miteinander sprechen. In einigen Jahren könnten unsere KI-Agenten das Interview führen, während wir beide etwas anderes machen.

Niels Van Quaquebeke: Das könnte tatsächlich sein. Und in Ansätzen passiert das schon heute: Einige unserer Professoren haben sogar versucht, KI-Agenten in Senatssitzungen zu schicken, weil sie nicht an jedem Meeting teilnehmen wollten. Das löste zwar aus Datenschutzgründen Protest aus, zeigt aber, wohin die Reise gehen könnte. Je leistungsfähiger die Systeme werden, desto häufiger werden sie uns komplexe Aufgaben abnehmen, weit über die passive Teilnahme an Meetings hinaus. Wir reden hier von KI-*Agenten* – KI-Systemen, die, anders als generative KI-Tools wie ChatGPT oder Claude, mit minimalem menschlichem Eingriff zielgerichtet handeln können. Sie können planen, schlussfolgern, Entscheidungen treffen und miteinander kooperieren. Deswegen ist davon auszugehen, dass Wissensarbeitende künftig immer häufiger ganze Teams solcher KI-Agenten für sich arbeiten lassen werden.

Du beschäftigst dich in einem Forschungspapier gemeinsam mit anderen Forschenden mit möglichen Implikationen dieser Entwicklung. Während man woanders oft liest, dass Leadership, also Menschenführung, im KI-Zeitalter besonders wichtig werde, seht ihr an anderer Stelle einen Bedeutungszuwachs.

Leadership wird sicher für das Führen von menschlichen Mitarbeitenden wichtiger, aber auf breiter Front erwarten wir vor allem eine Renaissance des Managements, und



Mit dem Aufkommen agentischer KI befindet sich die Wissensarbeit in einem tiefgreifenden Wandel: Was bleibt Kopfarbeiterinnen und Kopfarbeitern noch zu tun, wenn KI ihnen immer mehr Aufgaben abnimmt? Der Organisationspsychologe Niels Van Quaquebeke glaubt: gar nicht mal wenig – nur anderes als bisher. Im Interview erklärt er, warum Wissensarbeitende künftig vor allem Managementkompetenzen brauchen, um Teams aus KI-Agenten zu steuern, und welche Herausforderungen diese neue Form der Zusammenarbeit für Beschäftigte, Führungskräfte und Organisationen mit sich bringt.



Grafik: iStock.com/vld.enc

Der soziale Impact von KI

Die unsichtbare Architektin

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Prozesse auf funktionaler Ebene, sie verändert auch das soziale Miteinander in Organisationen und Teams. Ob KI ihr Nutzenversprechen in puncto Effizienz, Produktivität und verbesserten Entscheidungen halten kann, hängt maßgeblich davon ab, wie Unternehmen mit diesem Impact umgehen. Ob es ihnen also gelingt, ihre KI-Strategie mit einer klugen Sozialstrategie zu verknüpfen. Vor allem vier Aspekte sind dabei entscheidend.

Preview

- **KI und die Folgen:** Warum jede KI-Strategie eine kluge Sozialstrategie braucht
- **Entfremdung vorbeugen:** Wie sich KI ins Wertesystem einer Organisation einbetten lässt
- **Keine falsche Scham:** Warum es wichtig ist, KI offen statt versteckt zu nutzen
- **Interaktionaler Impact:** Welchen Einfluss die KI-Nutzung auf der Kommunikationsebene haben kann, und wie sich damit umgehen lässt
- **Verantwortungsdiffusion vorbeugen:** Klug an KI delegieren, doch den Menschen in der Pflicht halten

Künstliche Intelligenz wird in immer mehr Unternehmen ein selbstverständlicher Bestandteil kollaborativer Arbeitsprozesse. Oberflächlich betrachtet geht es dabei um eine technologische Optimierungsmaßnahme, durch die Arbeitsprozesse effizienter und Risiken durch Fehlentscheidungen reduziert werden sollen. Doch der KI-Einsatz entfaltet in der Praxis von Teams und Organisationen Wirkungen, die weit über das Funktionale hinausgehen.

Wie jede technologische Veränderung ist auch die Einführung von KI-Systemen nicht einfach „nur“ eine singuläre technische Veränderung. KI wirkt in einem Unternehmen bzw. Team vielmehr wie ein unsichtbarer Architekt, der an Prozessen, Rollen und Beziehungen mitschreibt. Sie verändert, wie Mitarbeitende miteinander umgehen. Wie sie auf die Themen Expertise und Verantwortung blicken. Wie ihre gegenseitige Wahrnehmung und ihre Selbstwahrnehmung sind. Der KI-Einsatz hat derart weitreichende soziale Implikationen, dass man davon ausgehen muss: Eine KI-Strategie ohne soziale Strategie ist keine KI-Strategie, sondern ein Risiko. Worin aber besteht eine solche soziale Strategie? Vier Aspekte sind dabei besonders wichtig.

1. Entfremdung vorbeugen

KI mit dem eigenen Wertesystem koppeln

KI wird in Organisationen oft ohne Anknüpfung an bestehende Werte eingeführt. Das schafft häufig eine technologische Parallelwelt: Prozesse, Entscheidungswege, Kommunikationsformen verändern sich, verlieren aber den Anschluss an die Kultur. Dazu einige Beispiele: In einem Krankenhaus wird ein KI-System eingeführt, das Patienten in der Notaufnahme priorisiert. Das verkürzt die Wartezeiten und sorgt für eine höhere Auslastung. So sieht es zumindest die Geschäftsleitung. Die Ärzte und Pflegekräfte dagegen haben den Eindruck, dass der Wert Fürsorge gegen den Wert Effizienz ins Hintertreffen gerät, weil algorithmische Scores jetzt scheinbar mehr zählen als die persönliche Einschätzung.



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

In ersten Unternehmen übernehmen KI-Agenten bereits wichtige Rollen und sind fester Bestandteil des Teams. Richtig eingesetzt, entlasten sie nicht nur ihre menschlichen Kolleginnen und Kollegen, sondern machen auch Schwächen in der Führungsarbeit sichtbar. Für Führungskräfte ist das eine Chance, Führung klarer zu gestalten – und menschlicher.



Grafik: iStock.com/vld.enc

Mensch-KI-Teams führen

Der Zwang zur Klarheit

Preview

- **Konstruktiver Kontext:** Voraussetzungen für eine wirksame Zusammenarbeit mit KI-Agenten
- **Konsequent am Ziel vorbeigearbeitet:** Was KI-Agenten für Führungskräfte so unbequem wie wertvoll macht
- **Werde ich bald nicht mehr gebraucht?** Wie auf Sorgen der menschlichen Teammitglieder reagiert werden sollte
- **Ungefilterte Reaktionen:** Wie KI-Agenten Führungskräfte zu klarerer Kommunikation zwingen
- **Zeit fürs Wesentliche:** Warum KI-Agenten Führung menschlicher machen können

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

Montagmorgen, neun Uhr, das wöchentliche Teammeeting beginnt. Die Teamleiterin eröffnet die Runde und fragt nach dem Stand der vergangenen Woche. Reihum berichten die Mitglieder. Eine Stimme meldet zurück, dass eine Aufgabe in der vergangenen Woche zu unklar formuliert war und das Ergebnis deshalb nicht der erwarteten Qualität entsprochen hat. Eine andere Stimme ergänzt, dass die Recherche für die anstehende Kundenpräsentation inzwischen abgeschlossen sei. Eine dritte Stimme erinnert daran, dass das Onboarding eines neuen Teammitglieds in der kommenden Woche ansteht. Diese drei Stimmen gehören keinen Menschen. Sie gehören Paul, Anja und Ulrike, drei KI-Agenten mit Namen, klaren Rollen und einem festen Platz in der Teamstruktur.

Was für viele nach Zukunftsszenario klingt, wird in einigen Unternehmen bereits gelebt: Dort arbeiten KI-Agenten (siehe Kasten S. 44) nicht mehr nur als Hilfswerkzeuge im Hintergrund, sondern übernehmen klar definierte Rollen im Team. Sie bereiten Entscheidungen vor, koordinieren Prozesse, geben strukturiertes Feedback und übernehmen Aufgaben, die früher in den Händen menschlicher Mitarbeitender lagen. Für viele Führungskräfte überraschend: Die bewährten Instrumente der Teamführung, vom Aufbau von Vertrauen bis zur Moderation von Konflikten, greifen in dieser Konstellation weiterhin – allerdings anders als gewohnt.

Weniger überraschend ist eine zweite zentrale Erkenntnis, die jedoch häufig unterschätzt wird: KI-Agenten können Routineaufgaben übernehmen und Teams an vielen Stellen spürbar entlasten und schneller machen – brauchen dafür aber fundiertes Hintergrundwissen übers Team und seine Arbeit. Dazu gehören Qualitätsstandards, Beispiele bisheriger Arbeit, die Tonalität des Unternehmens, Zielgruppenprofile, Kundenkontexte

Führungsentscheidungen mit KI reflektieren

Gemeinsam klarer sehen

- **Beobachtung und Interpretation trennen:** Was genau habe ich beobachtet und was habe ich daraus gemacht?
- **Ursachenhypothesen entwickeln:** Welche Erklärungen sind plausibel?
- **Gegenhypothesen prüfen:** Was spricht gegen meine bevorzugte Erklärung?
- **Führungsmodelle einbeziehen:** Welches Menschenbild steckt in der Empfehlung?
- **Risiken der Intervention untersuchen:** Bei wem hilft diese Maßnahme und bei wem macht sie es schlimmer?

Ein Mitarbeiter zeigt seit Wochen nicht die erwartete Leistung. Auf kritische Rückmeldungen reagiert er empfindlich. Im Gespräch sagt er: „Ich funktioniere am besten, wenn ich gelobt werde." Was tun? Wer als Führungskraft eine solche Situation einer generativen KI schildert, erhält innerhalb weniger Sekunden schlüssige Handlungsempfehlungen. Die können durchaus weiterhelfen. Genauso gut können sie jedoch ins Leere laufen oder die Situation sogar verschärfen.

Das Problem liegt dabei nicht bei der KI, sondern bei uns Menschen – genauer gesagt bei unserem natürlichen Hang, komplexe Situationen unmittelbar zu interpretieren. Wir beschreiben sie nur selten anhand reiner Beobachtungen. Automatisch ordnen wir ein, ziehen Schlussfolgerungen und entwickeln Erklärungen für beobachtetes Verhalten. Allerdings liegen wir mit diesen spontanen Interpretationen häufig daneben – gerade im Führungskontext, weil wir dort selbst Teil der Situation sind. Was wie mangelnde Motivation aussieht, kann ebenso Überforderung sein. Was als Kritikempfindlichkeit erscheint, kann Ausdruck von Unsicherheit oder Scham sein. Was als fehlende Verantwortungsbereitschaft interpretiert wird, kann auf unklar formulierten Erwartungen beruhen.

Die KI wird zwischen Beobachtungen und Interpretationen jedoch nicht unterscheiden. Sie behandelt beide gleichermaßen als Fakten und arbeitet mit dem, was wir ihr liefern. Geben wir ihr einen falschen oder zu engen Denkrahmen vor, sucht sie nicht nach einem besseren. Vielmehr entwickelt sie innerhalb dieses Denkrahmens die plausibelsten Handlungsempfehlungen. Genau deshalb wirken ihre Antworten häufig so überzeugend: Sie bestätigen unseren Denkrahmen, strukturieren ihn und führen ihn konsequent weiter – und uns so möglicherweise auf einen Lösungsweg, der am eigentlichen Führungsproblem vorbeiläuft.

Die gute Nachricht: KI kann trotzdem zu einem wertvollen Ratgeber in der Führung werden. Allerdings nicht, indem wir sie nach fertigen Lösungen fragen, sondern indem wir sie nutzen, um unsere Wahrnehmung zu hinterfragen, unseren Denkrahmen zu erweitern und unterschiedliche Erklärungs- und Handlungsmöglichkeiten systematisch zu prüfen. Sechs Schritte haben sich dafür bewährt.

1. Beobachtung und Interpretation trennen

Was genau habe ich beobachtet, und was habe ich daraus gemacht?
Aussagen wie „Der Mitarbeiter ist kritikempfindlich", „Er ist unmotiviert" oder „Sie übernimmt keine Verantwortung" sind keine Beobachtungen. Es sind Bewertungen. Wer sie in einen Prompt eingibt, macht, wie gesagt, für die KI daraus Fakten und erhält so eine Antwort, die auf ihnen aufbaut. Wichtig ist es daher, der KI Beobachtungen statt Bewertungen mitzuteilen, um den Denkraum offenzuhalten.

Beispiel: Statt „Mein Mitarbeiter ist kritikempfindlich" wäre eine beobachtungsbasierte Beschreibung sinnvoll: „Im letzten Feedbackgespräch hat mein Mitarbeiter die Rückmeldung dreimal unterbrochen, auf Fehler anderer verwiesen und das Gespräch nach zehn Minuten beendet. Seine Mimik war versteinert, die Stirn in Falten gelegt, und er hat den Blickkontakt vermieden, was vorher nicht so war."

Praxishinweis: Beobachtungen und Interpretation zu trennen, ist nicht immer einfach. Selbst wenn wir uns bemühen, nur

Wie spreche ich es an, wenn ein Mitarbeiter nicht die erwartete Leistung zeigt? Wie verhalte ich mich, wenn zwei Mitglieder meines Teams in Streit geraten sind? Was kann ich tun, wenn …? KI liefert auf fast jede Führungsfrage eine überzeugend klingende Antwort. Das Problem dabei: Häufig bestätigt sie lediglich die Annahmen, die bereits im Prompt stecken. Sechs Schritte, mit denen Führungskräfte KI vom Echoverstärker in einen wertvollen Reflexionspartner verwandeln.

Beobachtungen zu liefern, ist es gut möglich, dass manche davon bereits Interpretationen sind. So kann man sich prüfen: Würde der Mitarbeiter die Situation genauso schildern? Wenn nicht: Was würde er anders betonen?

Tipp für den KI-Prompt: Die KI im Anschluss an deine Situationsbeschreibung fragen: „Welche Aussagen in meiner Beschreibung sind konkrete Beobachtungen, und welche sind bereits Bewertungen? Hilf mir, meine Beobachtungen zu konkretisieren."

2. Ursachenhypothesen entwickeln

Welche Erklärungen sind plausibel?
Gleiches Verhalten kann völlig unterschiedliche Ursachen haben. Kritikempfindlichkeit kann aus fachlicher Unsicherheit entstehen, aus Perfektionismus, aus Überforderung, aus dem Gefühl mangelnder Anerkennung, aus Scham, aus einem starken Statusbedürfnis oder, oder, oder. Menschen neigen dazu, die erste plausible Erklärung als die richtige zu behandeln. Das nennt sich in der Kognitionspsychologie Ankereffekt: Die erste Hypothese prägt alle weiteren Überlegungen – und engt so unser Denken und durch entsprechende Prompts auch das der KI ein.



Grafik: iStock.com/vld.enc

Handlungsfähigkeit in der Transformation

Stark durch Selbstwirksamkeit

Preview

- **Stärkende Selbstwirksamkeit:** Warum manche Menschen unter hohem Veränderungsdruck regelrecht aufblühen
- **Dreifach belohnt:** Warum Selbstwirksamkeit so viel Handlungsenergie innewohnt
- **Produktive Überzeugung:** Wie Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung zusammenhängen
- **Von Selbstwahrnehmung bis Selbstfürsorge:** Wie sich die wichtigsten Wurzeln der Selbstwirksamkeit stärken lassen
- **Bedeutungsvolle Bedingungen:** Wie im Team die Weichen auf Selbstwirksamkeitserleben gestellt werden

Nina, Bereichsleiterin in einem mittelständischen Unternehmen, hat das Gefühl, nicht mehr hinterherzukommen. Das eine Projekt ist noch nicht abgeschlossen, schon kündigen sich zwei neue an. Im Unternehmen wird eine neue KI-Anwendung eingeführt, parallel dazu werden Prozesse umgestellt, Verantwortlichkeiten neu verteilt und Teams anders zusammengesetzt. Eigentlich sind das alles Veränderungen, die sie fachlich bewältigen kann. Doch in ihrer Summe scheinen sie ihr zunehmend die Kontrolle zu entziehen. Statt konsequent Entscheidungen zu treffen, beginnt sie zu zweifeln – an ihren Prioritäten, an ihren Fähigkeiten, manchmal sogar an sich selbst. „Die Dinge entgleiten mir“, sagt sie im Coaching.

Mit diesem Erleben ist Nina nicht allein. Digitalisierung, KI-Einführungen, Reorganisationen und Kostendruck greifen ineinander und erzeugen aktuell eine Transformationsdynamik, die insbesondere Führungskräfte fast täglich vor neue Herausforderungen stellt. Aus dem Gefühl, gestalten zu können, wird zunehmend das Gefühl, nur noch auf Entwicklungen zu reagieren oder besser gesagt, ihnen hinterherzuhetzen. Aus Anspannung wird Erschöpfung, aus Erschöpfung wird bei manchen Zynismus, bei anderen Rückzug, und nicht wenige entwickeln mentale und auch körperliche Beschwerden.

Einige Führungskräfte blühen unter Veränderungsdruck regelrecht auf

Genauso gibt es jedoch auch Führungskräfte, die angesichts der permanenten Veränderung ruhig und konzentriert bleiben, einige scheinen sogar



Grafik: iStock/Mihaela Rosu

Warum bleiben manche Menschen angesichts permanenter Veränderungen proaktiv und zuversichtlich, während andere unter Stress geraten und ins Zweifeln kommen? Die Psychologie kennt darauf seit Jahrzehnten eine gute Antwort, die in der Arbeitswelttheorie und -praxis jedoch bislang vergleichsweise wenig Beachtung findet: Selbstwirksamkeit. Wie Selbstführung und Führung diese Ressource stärken können.

regelrecht aufzublühen. Sie warten nicht darauf, dass Veränderungen unausweichlich werden, sondern stoßen sie selbst an. Sie halten mehrere Bälle gleichzeitig in der Luft und wenn einer herunterfällt, bleiben sie ruhig und heben ihn wieder auf. Sie strahlen Zuversicht aus, und empfinden sie auch. Worin liegt das? Was ist der Grund, warum einige Menschen unter hohem Druck ihre Handlungskraft verlieren, während andere handlungsfähig bleiben, ja, teils sogar noch handlungsstärker zu werden scheinen?

Die Psychologie kennt darauf seit Jahrzehnten eine gute Antwort, die in der Arbeitswelttheorie und -praxis jedoch bislang vergleichsweise wenig Beachtung findet: Selbstwirksamkeit. Dieses psychologische Konstrukt beschreibt die Überzeugung, Herausforderungen aus



Selbstwirksamkeit ist die wichtigste Komplexitätsressource. In der aktuellen Zeit ist sie vielleicht sogar die wichtigste Arbeitsressource überhaupt.

eigener Kraft bewältigen und durch das eigene Handeln etwas verändern oder erreichen zu können. Die einfache lineare Gleichung: Je höher die Selbstwirksamkeit, desto höher die Handlungskraft – gerade in herausfordernden Zeiten.

Formuliert hat das Konzept der Selbstwirksamkeit der kanadische Psychologe Albert Bandura. Seine zentrale Beobachtung: Menschen handeln nicht allein aufgrund ihrer Fähigkeiten, sondern auch und vor allem aufgrund der Erwartung, mit diesen Fähigkeiten etwas bewirken zu können – eben aufgrund ihrer Selbstwirksamkeitserwartung oder kurz: Selbstwirksamkeit. Dass diese Erwartung so viel Handlungsenergie innewohnt, liegt laut Bandura daran, dass sie das menschliche Belohnungssystem gleich dreifach aktiviert.

Selbstwirksamkeit aktiviert das Belohnungszentrum dreifach

Erstens belohnt das Gehirn den Glauben an sich selbst. Die Überzeugung, eine Herausforderung bewältigen zu können, erhöht nachweislich die neuronale Aktivität in den Belohnungsregionen – noch bevor irgendetwas passiert ist. Zweitens ist Handlungsmacht eine eigenständige Belohnungsquelle. Agency, also das Erleben oder auch bereits die Erwartung, selbst steuern zu können, lässt das Belohnungssystem anspringen, auch dann, wenn das Ergebnis offen ist. Drittens wirkt die Überzeugung, dass das eigene Handeln zum Ziel führt. Diese sogenannte Response Efficacy verstärkt die beiden anderen Aktivierungseffekte.



Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung erhöht jedoch nicht nur die Bereitschaft, ins Handeln zu kommen, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, dabei erfolgreich zu sein. Wer überzeugt ist, eine Aufgabe bewältigen und einen Unterschied machen zu können, investiert mehr Anstrengung und hält auch bei Rückschlägen länger durch. Letztere werden eher als Teil des Lernprozesses interpretiert und nicht als Beweis des eigenen Versagens. Gleichzeitig werden belastende Emotionen wie Angst oder Hilflosigkeit abgeschwächt, sodass mehr Aufmerksamkeit und kognitive Ressourcen für die eigentliche Aufgabe zur Verfügung stehen. Gerade dadurch wird Selbstwirksamkeit oft zur selbsterfüllenden Prophezeiung: weil sie Verhaltensweisen fördert, die Erfolg wahrscheinlicher machen. Und jeder Erfolg stärkt wiederum die Selbstwirksamkeit, was die Wahrscheinlichkeit steigert, „die Dinge“ anzugehen, dabei Erfolg zu haben und so weiter – die selbsterfüllende Prophezeiung wird zu einem sich selbst verstärkenden Prozess. Das klingt nicht nur in der Theorie schlüssig, sondern ist auch empirisch gut belegt.

Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung hängen eng zusammen

Seit Bandura sein Konzept der Selbstwirksamkeit vor 50 Jahren formuliert hat, wurde es x-mal wissenschaftlich überprüft. Die Ergebnisse dieser 114 Studien mit insgesamt 21.616 Versuchspersonen haben die US-Forscher Alex Stajkovic und Fred Luthans im Rahmen einer Metaanalyse durchgerechnet. Zentraler Befund: Die mittlere Korrelation zwischen Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung beträgt 0,38. Das ist in der Psychologie ein mittlerer bis großer Zusammenhang und für eine einzelne psychologische Variable bemerkenswert stark. Heißt: Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung hängen eng zusammen.

Dass der Zusammenhang laut Metauntersuchung umso stärker ist, je komplexer die Aufgaben sind, ist wenig überraschend. Denn einfache Aufgaben brauchen nicht viel Selbstwirksamkeit, um sie selbstsicher angehen zu können. Gleichzeitig unterstreicht dies jedoch die Bedeutung, die Selbstwirksamkeit in der heutigen dynamischen und komplexen Arbeitswelt besitzt. Selbstwirksamkeit ist die vielleicht

Improvisieren als Leadership-Kompetenz

Yes to the Mess

Alles unter Kontrolle, alles nach Plan, alles im Blick: Ob Führung je so funktioniert hat, ist fraglich. Heute jedoch tut sie es garantiert nicht mehr. Denn heute folgt eine unklare, widersprüchliche Herausforderung auf die nächste. Da hilft keine Kontrolle, kein eiserner Plan, da hilft nur eines: improvisieren und den Moment nutzen. Welche acht Prinzipien des Denkens und Handelns dabei entscheidend sind – und warum spielerische Improvisationsmethoden dabei helfen können, diese Prinzipien zu kultivieren.



Foto: iStock.com/SergeyNivens

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

Preview

- **Herausforderung der BANI-Welt:** Entscheidungs- und handlungsfähig bleiben im Chaos
- **Spontan im Business:** Warum Leadership von Improvisationsgeist profitiert
- **Applied Improv:** Warum Impro die Verknüpfung mit dem Business braucht
- **Von „Präsent im Moment" bis „Status Awareness":** Acht Impro-Prinzipien, die Führungskräften helfen, flexibel zu denken und zu handeln



Eine Bereichsleitung steht vor einer schwierigen Entscheidung. Die Zahlen zur Sachlage sind widersprüchlich. Im Team gibt es unterschiedliche Erwartungen. Der Zeitdruck ist hoch. In dieser Situation gibt es kein Richtig oder Falsch, nur ein begrenztes Zeitfenster. Und die Notwendigkeit, handlungsfähig zu bleiben – in einem Moment höchster Unsicherheit und Ungewissheit.

Immer häufiger erleben Menschen in Führungsverantwortung solche Situationen in einer Welt, die immer schneller, komplexer und widersprüchlicher wird, BANI eben, so das Kürzel für brittle, anxious, non-linear, incomprehensible (brüchig, angstvoll, nicht linear und unfassbar). Situationen hochgradiger Unsicherheit und Ungewissheit sind ständig präsent in so einer Welt. Und das nicht nur in Krisen oder während größerer Transformationsprozesse, auch in ganz normalen Projekten, bei strategischen Entscheidungen und im Kontext täglicher Abstimmungen. Immer wieder fehlt es auch dort an Informationen, sind Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nicht klär- oder vorhersehbar, ist die Lage widersprüchlich und vor allem unbeständig. Was heute noch galt, ist morgen schon wieder obsolet. Quasi täglich gibt es neue Rahmenbedingungen, neue Herausforderungen, Technologien und Tools. Nicht zuletzt KI hat die Drehzahl der Veränderung jüngst noch einmal erheblich erhöht. Führungskräfte brauchen daher eine neue Art von Handlungsfähigkeit. Sie müssen es schaffen, unter Unsicherheit Orientierung zu geben und einen produktiven Rahmen zu setzen, in dem alle gemeinsam vorankommen, statt den Mitarbeitenden den Weg zu weisen wie früher einmal.

Die heutige Herausforderung: Auch in chaotischen Situationen gestaltungsfähig bleiben

Die Crux dabei: Einfach ist der Wechsel in einen solchen neuen Führungsmodus nicht. Unter Druck greifen viele Führungskräfte immer noch auf vertraute Muster zurück. Sie versuchen etwa, Kontrolle herzustellen oder sich mit so vielen Informationen wie möglich abzusichern. Sie halten lieber an einmal gefassten Plänen fest, statt im Hier und Jetzt präsent zu sein und kreativ und lösungsorientiert zu reagieren. Dieses Verhalten ist zwar menschlich nachvollziehbar, doch es reduziert genau *die* Beweglichkeit, die in komplexen, volatilen Situationen nötig wäre.

Wie aber schafft man das – wirksam bleiben als Führungskraft, wenn Planung nicht mehr trägt, aber Verantwortung bleibt? Wenn man niemals alles wissen kann, aber dennoch Orientierung geben, Prozesse gestalten, entscheiden, handeln muss? Dieses Spannungsfeld verlangt vor allem nach einer neuen inneren Ausrichtung. Einer, die es erlaubt, mit all der Unklarheit umzugehen, ohne Verantwortung zu fliehen, ohne Dinge vorschnell zu vereinfachen oder falsche Sicherheit vorzutäuschen. Wichtig ist dabei vor allem die Fähigkeit, den Moment bewusst wahrzunehmen – und darin handlungsfähig

Das Fachmagazin
für bessere Führung.



einen Monat für **10 €** testen

Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- Die **ePaper-Ausgabe** des Magazins **manager**Seminare
  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

www.managerseminare.de/testen