Leseprobe

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 8 Euro. Am Ende dieses Dokuments finden Sie eine Bestellmöglichkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dem Auszug.

Ihre Nicole Bußmann
Chefredakteurin managerSeminare

Eine Ausgabe managerSeminare erhalten + alle zusätzlichen Abovorteile einen Monat testen

www.managerseminare.de/testen

G 11503 | Heft **313** | April **2024** | € 17,80 | Fr. 25,00 | managerseminare.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Selbstverwirklichung im Job

Sinnsuche auf Abwegen

Hallo Superkräfte
Das eigene Veränderungspotenzial aktivieren

Sprachen der Wertschätzung
Anerkennung adressatengerecht ausdrücken

Teamentwicklung
Agile Hacks gegen Missverständnisse

4191150317806 04

LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KO

Der Tiger und seine Beute

Preview

- **Aus klein wird groß:** Warum sich Konflikte so leicht ausweiten
- **Spezifisch vs. generalisiert:** Wie sich Konflikte entlang von gegensätzlichen Polaritäten entwickeln
- **Problemlösung und Lösungsprobleme:** Wie die Eigendynamik von Konflikten neue Widersprüche generiert
- **Deeskalation oder Konfliktvermeidung?** Warum die Generalisierung von Konflikten manchmal notwendig ist
- **Selbstregulierung an zwei Polen:** Welche Kompetenzen Streitende für funktionale Konflikte brauchen

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen im Meeting. Sie haben sich gründlich vorbereitet, um eine Produktvariante vorzuschlagen, mit der Sie den Kundennutzen erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit ausbauen wollen – und das ohne relevante Mehrkosten. Sie tragen Ihre Argumente ruhig vor, unterlegen sie mit validen Daten und fühlen sich überzeugt und überzeugend. Kaum sind Sie mit der Präsentation fertig, schnauft der Kollege aus dem Vertrieb: „Das ist mal wieder typisch. Ihr von der Entwicklung tut so, als ob das eine Verbesserung wäre, und unterschlagt dabei, dass dieses Feature unsere Gewährleistungsfälle, unsere Qualitätsposition und auch unsere Marge massiv beeinträchtigen wird. Was Ihr Erhöhung des Kundennutzens nennt, ist in Wahrheit die schleichende Abkehr von unserer Produkt- und Markenstrategie!“

Was ist in diesem fiktiven, aber keineswegs unrealistischen Fall geschehen? Offenbar haben Sie mit Ihrem Vortrag die berühmte Mücke ins Meeting getragen, die unversehens zum Elefanten mutiert. Etwas, das klein – also *spezifisch* – angefangen hat, hat sich – *generalisiert* – zu einer großen Sache entwickelt: Aus der Änderung eines Produktdetails ist eine Generalfrage über die Ausrichtung des Unternehmens geworden.

Aus klein wird groß

Dass kleine Themen zu großen werden, und Konflikte damit eskalieren lassen, passiert im Berufsalltag ständig. Etwa wenn aus der Frage, ob das Team dem Zeitpunkt zustimmt, bis zu dem ein bestimmtes Ergebnis vorliegen soll, ein Streit darüber wird, ob die Art der Planung im Unternehmen nicht grundsätzlich reformiert werden müsste. Oder wenn ein Mitarbeiter seiner Chefin einen Gehaltserhöhungswunsch unterbreitet, und sich das Gespräch zur Abrechnung über angebliche Minderleistungen auswächst.

Aber warum ist das so? Und was genau passiert, wenn der Streit seinen Fokus von etwas Spezifischem auf etwas Generalisiertes verschiebt? Darum geht es in diesem Teil der Serie über „Liebe Konflikte“. Für die Antwort auf diese Frage ist es wichtig, zu verstehen, wie Konflikte nach dem hier dargelegten Verständnis funktionieren (s. Kasten S. 20).

Demnach sind Konflikte nicht etwas, das wir Menschen haben, sondern umgekehrt: Sie haben uns. Sie sind wie Tiger, die sich ihre Beute schnappen und durch die Gegend schleifen, wie es ihnen passt. Denn diese Konflikte führen ein Eigenleben, das heißt, wir bestimmen nicht ihren Verlauf, vielmehr entwickeln sich

Konflikte sind wie Tiger. Sie ergreifen ihre Beute am Nacken und schleifen sie durch die Gegend. Um sinnvoll mit ihnen umzugehen, tun wir gut daran, ihre Eigenarten zu verstehen und uns darauf einzustellen. Im zweiten Teil der Serie „Liebe Konflikte“ beschreibt Klaus Eidenschink die erste von neun Polaritäten, von denen Konfliktdynamiken geprägt sind. Darin geht es um die Frage: Worauf richtet der Konflikt seine Aufmerksamkeit?

Konfliktdynamiken meist unerwartet und entlang von eigenen Strukturen.

Eine wichtige Rolle in der Ausformung von Konflikten spielen Polaritäten: Ob sich Konflikte abschwächen oder verstärken, entscheidet sich von Moment zu Moment immer wieder neu, wobei die Konfliktkommunikation an jedem Punkt „wählt“, ob sie entweder eskalierend oder deeskalierend „weitermacht“. Und eine dieser Entscheidungspolaritäten (von insgesamt neun), die den Ablauf und die Erscheinungsform von Konflikten bestimmen, ist die von *spezifisch* vs. *generalisiert*.

Konflikte entfalten sich entlang von Polaritäten

Wie sich die Entscheidung zwischen diesen Polen auswirkt – und warum es die konfliktverschärfende Generalisierung so viel einfacher hat als die konfliktmildernde Spezifizierung, lässt sich am eingangs vorgestellten Meeting-Beispiel zeigen, in dem der Kollege aus dem Vertrieb nicht bei dem vorgeschlagenen Produktdetail bleibt, sondern die viel größeren Fragen der Strategie und der Zusammenarbeit von Abteilungen aufwirft. Damit schürt er den Konflikt in mehrfacher Hinsicht. So macht es eine solche Pauschalattacke schwierig, angemessen zu reagieren. Die meisten Menschen werden sich automatisch unverstanden fühlen und sich sowohl in ihrer Kompetenz infrage gestellt als auch mit unzutreffenden Unterstellungen belegt sehen.

Die Ausweitung der Kampfzone hat neben der emotionalen auch eine inhaltliche Seite: Das *eine* Thema (der Entwicklung) entpuppt sich durch die Konfrontation mit unterschiedlichen Perspektiven (Vertrieb, Controlling, Marketing, Strategie) als ein ganzes Bündel von Themen und Interessen, die nicht einfach isoliert betrachtet und behandelt werden können. Wenn an einem Detail geschraubt wird, werden andere, die damit vernetzt sind, ebenfalls verändert, die Zahl der möglichen Widersprüche steigt. Wenn statt einem Thema auf einmal eine Fülle davon zur Debatte stehen, macht das schon aus Wahrscheinlichkeitsgründen weitere „Neins!“ erwartbar.

Ein weiterer Faktor, der zur Konfliktverschärfung beiträgt, resultiert daraus, dass fachliche Problemlösungen immer auch Lösungsprobleme sind. Das heißt, Lösungen werfen neue Probleme auf, deren Lösung wiederum neue Probleme aufwirft usw. Wir alle kennen das, wenn sich herausstellt, dass an einem scheinbar begrenzten Problem „viel mehr dranhängt“. Der Konflikt eskaliert aber nicht nur, weil er immer

Anerkennung ausdrücken

Die Sprachen der Wertschätzung

Klugen Führungskräften ist bewusst: Mit Anerkennung soll man nicht geizen. Denn fehlende Wertschätzung kann Mitarbeitende frustrieren und demotivieren. Weniger bewusst ist vielen allerdings, dass es auch auf die Art der Anerkennung ankommt. Denn nicht jeder fühlt sich durch das Gleiche wertgeschätzt; Menschen sprechen vielmehr verschiedene Sprachen der Wertschätzung.

Preview

- **Am anderen vorbei:** Wieso Anerkennung beim Adressaten oft keinen Anklang findet
- **Von Frust bis Flucht:** Wozu es führen kann, wenn Menschen unterschiedliche Sprachen der Wertschätzung sprechen
- **Individuell anerkennen:** Die fünf Sprachen der Wertschätzung sprechen lernen
- **Wertschätzungsboom:** Wie es ein Bergbauunternehmen geschafft hat, ein Klima der Anerkennung zu schaffen

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

Nadja, Abteilungsleiterin in einem großen Konzern, hat einen Chef, wie viele ihn sich wünschen würden. Auch ich habe den Mann bereits als moderne und mitarbeiterorientierte Führungskraft kennengelernt. Er ist einer von denen, die über Chefweisheiten wie „Nicht geschimpft ist schon genug gelobt“ weit hinaus sind und genau wissen, wie wichtig Wertschätzung in der Beziehung zu Mitarbeitenden ist. Deswegen macht Nadjas Chef auch aus seiner – ehrlich empfundenen – Wertschätzung für sie keinen Hehl. Ganz im Gegenteil: Er wertschätzt Nadja, die mit ihrer Abteilung stets glänzende Verkaufszahlen und Bewertungen im Kundendienst vorweist, regelmäßig, und das sogar öffentlich. Zum Beispiel, indem er sie bei Personalversammlungen nach vorn auf die Bühne holt, um ihre Leistungen lobend hervorzuheben. Obendrein gibt es oft noch eine Prämie.

Viele Mitarbeitende fänden das zweifelsohne toll. Nicht aber Nadja, die mir von ihrem Leid nach einem Workshop erzählt. Sie würde sich lieber mit einer Drahtbürste über einen Sonnenbrand kratzen, als vor allen im Rampenlicht zu stehen. Auf meine Frage, was sie sich stattdessen von ihrer Führungskraft wünschen würde, antwortet sie, dass sie es besser finden würde, wenn sich ihr Chef mehr Zeit für sie nehmen würde. Wenn er zum Beispiel ab und zu mal in ihrem Büro aufschlagen oder bei einem gemeinsamen Mittagessen ein Gespräch auf Augenhöhe mit ihr führen und sich ihre Vorschläge zur Verbesserung verschiedener Prozesse anhören würde. Tut er aber nicht. Und deswegen fühlt sie sich eher gering- als wertgeschätzt.

Anerkennung findet oft keinen Anklang

Auch Nadjas Chef ist ratlos, gibt er sich doch größte Mühe. Er weiß – im Gegensatz zu manch anderer Führungskraft sogar –, dass plumpes Loben keine gute Form der Wertschätzungskommunikation ist. Deswegen lobt er Nadja natürlich nicht für Selbstverständliches oder pauschal („Sie sind großartig“), sondern bezieht sich auf konkrete Spitzenleistungen. Und trotzdem beschwert sie sich bei Kolleginnen und Kollegen und klagt über mangelnde Anerkennung …

Ist Nadja einfach undankbar? Schließlich höre ich von vielen meiner Kundinnen und Kunden – und zahlreiche Studien bestätigen diesen Eindruck –, dass sie schon froh wären, wenn ihre Führungskräfte zumindest ab und zu überhaupt mal ein anerkennendes Wort über die Lippen bringen

Foto: iStock/Andrey Znamenskyi

würden. Doch vielen Führungskräften scheint es immer noch egal zu sein, wie sich Mitarbeitende bei der Arbeit fühlen, solange die Aufgaben erfüllt werden. Dass aber genau das durch Wertschätzung optimiert wird, haben sie nicht auf dem Zettel. Ebenso wenig, dass Demotivation, Leistungsknicks, Frust und Fluchtgedanken direkte Folgen sein können, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, nicht wertgeschätzt zu werden.

Mitarbeitende, die Wertschätzung erhalten, fühlen sich dagegen der Gallup-Workhuman-Workplace-Recognition-Studie aus dem Jahr 2022 zufolge fünfmal häufiger mit dem Unternehmen verbunden als Kolleginnen und Kollegen, die auf dieser Ebene leer ausgehen, und bleiben ihrer Organisation als Arbeitskräfte daher länger erhalten. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende Innovationen vorantreiben und neue Ideen einbringen, einer Great-Place-to-Work-Studie aus dem Jahr 2023 zufolge 2,2-mal höher, wenn sich diese Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen.

Was Menschen als wertschätzend empfinden, ist unterschiedlich

Die Ursache dafür, dass Mitarbeitende zu wenig Wertschätzung erleben, besteht allerdings nur teilweise darin, dass Führungskräfte es einfach versäumen, die Chance zu nutzen, ihren Mitarbeitenden Anerkennung zu zollen. Wie das Beispiel von Nadja und ihrem Chef zeigt,

Systemgerecht transformieren

Anschlussfähig agil

Preview

- **Systemvergessenheit als Falle:** Wie ein Agilisierungsprojekt ein Maschinenbau-Unternehmen unagil gemacht hat
- **Irrweg:** Warum es falsch ist, Agilität als Standardlösung zu begreifen, die man einführen kann, ohne den Kontext zu beachten
- **Organisationslogiken als Orientierungspunkt:** Warum Transformatoren und Transformatorinnen nicht nur agil, sondern auch systemtheoretisch denken müssen
- **Der Wert der Iteration:** Warum gerade das methodische Herz agilen Arbeitens dabei hilft, Agilisierung systembewusst anzugehen
- **Zum Kern vordringen:** Wie mehr Systembewusstsein hilft, mit agilen Methoden und Tools echte Probleme zu lösen

Eigentlich war es kein großes Ding: Die Führung des internationalen Maschinenbau-Unternehmens hatte sich entschieden, firmenweit MS Teams einzuführen. Durch das Kollaborationstool sollten Einzellösungen, wie es sie zuvor im Unternehmen für diverse Arbeitsprozesse gab, überflüssig werden. Die Vorteile lagen, zumindest aus der Perspektive des Managements, auf der Hand: Die Neuerung würde Klarheit und Übersicht schaffen, sie würde die Kommunikation im Unternehmen verbessern und das kollaborative Arbeiten erleichtern. Nebenbei könnte die neue Kollaborationsplattform, so die Idee, in dem eingerosteten Betrieb für mehr Agilität sorgen.

Der Nutzen des Tools war also offensichtlich. Und auch die Umstellung darauf wurde gut vorbereitet. Es gab beispielsweise kurze, ansprechende und niederschwellige Online-Schulungen für die Mitarbeitenden durch die internen IT-Dienstleister und IT-Dienstleisterinnen. Was sollte da schon schiefgehen?

Leider ziemlich viel. *So viel*, dass nach der mehrwöchigen aufwendigen Einführungsphase immer noch über die Hälfte der Organisationsmitglieder das neue Tool nicht oder nur auf Sparflamme nutzten. Bessere Kommunikation? Engere Kooperation? Flottere Abstimmungen? Agileres Arbeiten? Alles weniger in Sicht als je zuvor.

Agilisierungsprojekte können unagil machen

Anders als dem Management war vielen Mitarbeitenden nämlich schnell klar: Die Einführung der Plattform würde die Kommunikations- und Arbeitsprozesse im Unternehmen elementar verändern. Und das hätte weitreichende Folgen. Auch für sie selbst. Sehr viele lehnten es zum Beispiel ab, dass im neuen Tool ihr Arbeitsfortschritt jederzeit für alle sichtbar sein würde. Ergo suchten sie nach Möglichkeiten, so wenig wie möglich im neuen Programm zu erledigen. Und sie fanden für die tägliche Arbeit schlaue Umwege. Diejenigen dagegen, die schon lange auf eine Erneuerung warteten, reagierten begeistert auf die neuen Kommunikationsmöglichkeiten. Sie starteten eifrig damit, diese zu explorieren, stellten die bisherigen Programme auf die angebotenen integrierten Anwendungen um und gingen sogar so weit, die gebräuchlichen Tools zu löschen – was die zögerlichen Kolleginnen und Kollegen zusätzlich überforderte.

Das Resultat war, dass immer mehr unterschiedliche Nebensysteme entstanden, um die plötzlich er-

Viele agile Transformationsprojekte scheitern krachend. Nach der Erfahrung von Claudia Thonet liegt das oft daran, dass sie angegangen werden, als hätte das Unternehmen, das „agil werden“ soll, keine gewachsenen Strukturen und Prozesse. Die Expertin für agilen Wandel ist überzeugt: Nur wenn systembewusstes und agiles Denken Hand in Hand gehen, kann die agile Transformation gelingen.

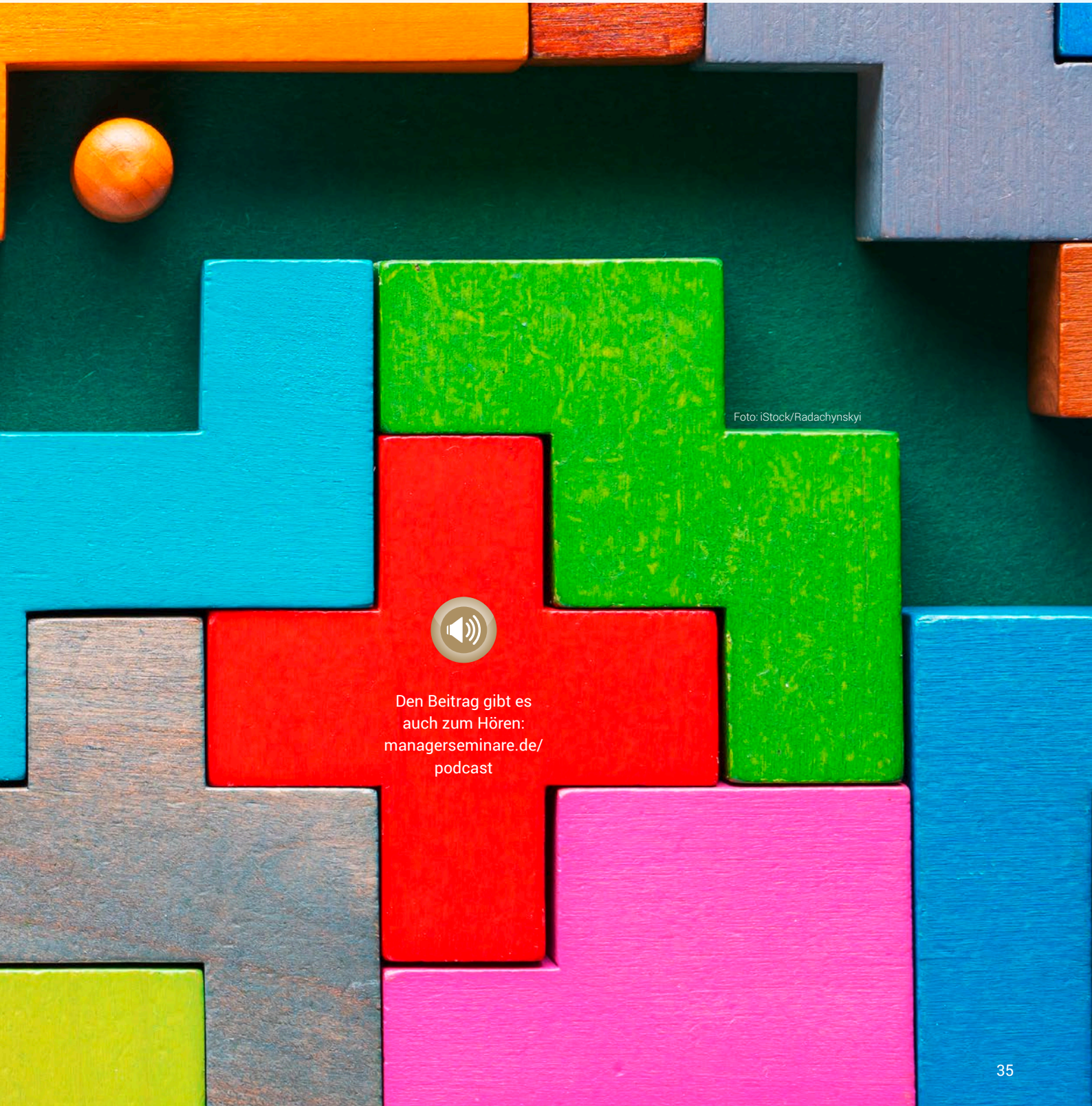

Foto: iStock/Radachynskyi

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

Konzepte von Koryphäen

Digital denken

Um in der digitalen Welt erfolgreich zu sein, reicht es nicht, digitale Tools zu beherrschen. Vielmehr müssen wir ein digitales Mindset entwickeln. Das ist die Kernthese von Tsedal Neeley. Mit ihrer dazugehörigen Forschung hat sich die Harvard-Professorin einen Platz unter den bedeutendsten Managementdenkerinnen unserer Zeit gesichert. Bekannt geworden ist sie jedoch mit ihrer Arbeit zu einem anderen Thema – das kaum weniger Impact hat als die Digitalisierung.

Preview

- **Mehr verstehen und kritischer sehen:** Welche Schlüsselqualifikationen für eine digitale Denkweise entscheidend sind
- **Fehlannahme der Faktizität:** Warum Daten soziale Konstrukte sind und immer nur eine subjektive Wahrheit erzählen
- **Regelmäßige Relaunches:** Was Neeley für Remote Work empfiehlt
- **Alle werden Expats:** Wie eine fremde Unternehmenssprache Zusammenhalt und Augenhöhe stärkt

Wie können Organisationen mit dem digitalen Wandel Schritt halten? Wie gelingt Führung und Zusammenarbeit im neuen, sich ständig verändernden digitalen Kontext? So viele Managementexpertinnen und -experten sich mit diesen Fragen auch beschäftigen, hat sie in den vergangenen Jahren wohl kaum jemand so intensiv beforscht wie die Harvard-Professorin Tsedal Neeley. Und die Resonanz, die sie mit ihren Arbeiten in diesem Feld ausgelöst hat und immer noch auslöst, sucht ebenfalls ihresgleichen.

Insofern kommt es nicht von ungefähr, dass Neeley 2021 den Einstieg in die „Thinkers50“ geschafft hat, einem renommierten Ranking der weltweit einflussreichsten Managementdenkerinnen und -denker, das alle zwei Jahre fortgeschrieben wird. Bei der vergangenen Aktualisierung 2023 kletterte sie direkt auf den zehnten Platz. Ausschlaggebend für den schnellen Sprung in die Top Ten war nicht zuletzt ihr aktuelles Buch, das an Neeleys zentraler Arbeitshypothese ansetzt: Um in der neuen datendominierten und von Algorithmen angetriebenen (Arbeits-)Welt erfolgreich zu sein, müssen wir lernen, auf andere Weise zu sehen, zu denken und zu handeln. Wir müssen eine digitale Mentalität entwickeln.

„The Digital Mindset“ heißt dann auch das Buch, das sie 2022 zusammen mit ihrem Co-Autor Paul Leonardi, Professor für Technologiemanagement an der University of California, vorgelegt hat (siehe Kasten „Mehr zum Thema“). Der Inhalt hält, was der Titel verspricht: auf der Grundlage von Experteninterviews, Befragungen von mehr als 5.000 Personen sowie unzähligen Beobachtungen von Beschäftigten in digitalen Arbeitsumgebungen skizzieren Neeley und Leonardi die Fähigkeiten und Einstellungen, die eine digitale Denkweise ausmachen, und zeigen Maßnahmen auf, um diese zu entwickeln.

Digitale Technik mindestens zu 30 Prozent verstehen

Im Mittelpunkt stehen dabei drei Schlüsselqualifikationen, bei denen es primär ums Verstehen geht. Damit ist nicht gemeint, dass wir alle zu Digitalexperten werden und in die theoretischen Tiefen der digitalen Techniken tauchen sollen. Die meisten von uns dürften laut Neeley und Leonardi gut mit der 30-Prozent-Regel fahren, wie sie im

Fremdsprachenbereich gilt: Wer mindestens 30 Prozent beherrscht, kommt in der Regel gut durch. Heißt in diesem Kontext: Wer die Funktions- und Arbeitsweise einer digitalen Technik zu mindestens 30 Prozent verstanden hat, kann sie gut in der Zusammenarbeit mit anderen nutzen und so die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters ausschöpfen. Die Schlüsselqualifikationen lauten:

Collaboration – Zusammenarbeit mit Menschen und Maschinen

Neeley und Leonardi betonen, dass es im digitalen Zeitalter essenziell ist, dass wir nicht nur wissen, wie man mit anderen Menschen effektiv zusammenarbeitet, sondern auch mit Maschinen. Diese werden ihrer Beobachtung nach aufgrund des Fortschritts in den Bereichen „Künstliche Intelligenz" und „Maschinelles Lernen" immer mehr als Teammitglieder und nicht mehr nur als Werkzeuge wahrgenommen, insbesondere wenn sie zunehmend menschlich aussehen und klingen. Zu verstehen und sich immer wieder bewusst zu machen, dass Maschinen keine Menschen sind und nicht auf Gefühle reagieren, sondern nur auf programmierte Anweisungen, sei ein zentrales Element einer digitalen Denkweise. Doch wie gibt man die Anweisungen so, damit die Maschinen auch das tun, was wir von ihnen wollen? Und wie können wir einschätzen, wann wir maschinellen Ergebnissen vertrauen können, und wann sollten wir besser überprüfen, ob diese auch intuitiv sinnvoll sind? Für beide Fragen gibt es laut Neeley und Leonardi nur eine Antwort: Wir müssen uns mit den grundlegenden Funktionsweisen der Maschinen beschäftigen und diese – eben mindestens zu besagten 30 Prozent – durchdringen. Dann werden uns jene Konzepte und jene Vokabeln zugänglich, die genau für diese Herausforderungen entwickelt wurden und immer wieder angepasst werden.

Computation – Umgang mit Daten

Bei der zweiten Schlüsselqualifikation geht es um einen souveränen Umgang mit Daten, auf denen unsere Entscheidungen in allen Arbeits- und Lebensbereichen

Tsedal Neeley im Schnelldurchlauf

Tsedal Neeley, geboren am 16. Dezember 1971 in Massachusetts, studierte zunächst **Kommunikationswissenschaften am Boston College**. Nach dem Bachelorabschluss ging sie 1991 an die **Harvard University** und erwarb einen **Master of Education** im Bereich **Entwicklungspsychologie**. Ihr Promotionsstudium absolvierte sie an der Ingenieurwissenschaftlichen Fakultät der **Stanford University**. Dort spezialisierte sie sich auf die **Arbeits- und Organisationswissenschaften**, mit einem Schwerpunkt im Technologiebereich, und schrieb ihre Dissertation zum Thema **„Fluency as Stigma: Implications of a Language Mandate in Global Work"**.

Als Juniorprofessorin wechselte Neeley 2007 an die **Harvard Business School**. 2012 wurde sie außerplanmäßige Professorin und erhielt im Juli 2018 als erst **zweite afroamerikanische Frau in der über hundertjährigen Geschichte der Wirtschaftshochschule eine Ordentliche Professur auf Lebenszeit** – nach der Führungs- und Innovationsexpertin Linda Hill im Jahr 1982.

Vor ihrer akademischen Laufbahn war Tsedal Neeley zehn Jahre lang in verschiedenen Funktionen für Unternehmen wie Lucent Technologies und The Forum Corporation tätig, unter anderem in den Bereichen **Customer Experience**, **Softwaremanagementsysteme**, **Vertriebssteuerung** und **Prozessmanagement**.

Heute sitzt Neeley unter anderem im **Aufsichtsrat** der Technologieunternehmen **Brightcove** und **Rakuten**, des Trainings- und Beratungsunternehmens **The Partnership**, der Investmentfirma **Brown Capital Management** sowie von **Harvard Business Publishing**.

Für ihre **Online-Simulation zur interkulturellen Kommunikation und zum Management globaler Teams** erhielt Tsedal Neeley 2009 einen Patentschutz. Die **„Global Collaboration Software Simulation"** erlaubt es, die Möglichkeiten der Interaktion zwischen Muttersprachlern und Nicht-Muttersprachlern und die daraus resultierenden Kommunikationsmuster in globalen Teams zu simulieren.

Die Zeitschrift Business Insider benannte Tsedal Neeley 2021 als eine der 100 Personen, die die Wirtschaft verändern, innovativ sind, Trends setzen und die globalen Herausforderungen angehen. Das Magazin Forbes zählte sie 2022 zu den **Future of Work 50**. Im **Thinkers50-Ranking** ist Neeley seit 2021 vertreten, aktuell auf **Platz 10**. Daneben war sie 2021 für den Talent Award und 2023 für den Digital Thinking Award nominiert.

Foto: Harvard Business School

Tsedal Neeley hat ihren Forscherinnen-Fokus gleich auf zwei Megatrends der Arbeitswelt gelegt: die Digitalisierung und die Globalisierung.

Quelle: managerseminare.de; Karlheinz Schwuchow

Selbstverwirklichung im Job

Sinnsuche auf Abwegen

Preview

- **Sehnsucht nach Sinn:** Warum Selbstverwirklichungsstreben gerade in Krisenzeiten Konjunktur hat
- **Bekiffte Narrative:** Warum die Hippies die wichtigsten Urmütter und -väter des Selbstverwirklichungstrends der heutigen Arbeitswelt sind
- **Spaltendes Schauspiel:** Wie das hippieske Postulat nach Authentizität Zusammenhalt und -arbeit gefährdet
- **Stressige Geschichte:** Wie das Narrativ der „erfolgreichen Selbstverwirklichung" kollektive Unsicherheit und psychischen Stress produziert
- **Goethes Werk und Schillers Beitrag:** Wie die literarische Figur des „Originalgenies" unser Streben nach Selbstverwirklichung geprägt hat
- **Verzerrte Vorbilder:** Warum die Verehrung (vermeintlicher) Businessgenies die Arbeitswelt dümmer macht
- **Religiöser Raubbau:** Wie der Geist der protestantischen Ethik uns selbst und unsere Welt in den Burnout führt

Stellenanzeigen, in denen Positionen angepriesen werden, in denen sich das ganze Selbst verwirklichen, wirklich „restlos wegverwirklichen" lässt. Beschäftigte, die verlautbaren, dass sie gerade „auf einer Journey sind, um sich im Vertrieb ganz neu zu entdecken". Führungskräfte, die Seminare zu Authentic Leadership besuchen, um „aus ihrer inneren Natur heraus zu führen". Beschäftigte, die während der sogenannten Great Resignation in der Corona-Hochzeit ihre sicheren Jobs kündigten, weil „sie dort nicht sie selbst sein konnten" … so viele Jahre der Trend der Selbstverwirklichung die Arbeitswelt bereits prägt, hat er in den vergangenen (Krisen-)Jahren noch einmal deutlich Fahrt aufgenommen.

Das hängt vor allem damit zusammen, dass Selbstverwirklichung eben – wie man vermuten könnte – kein Schönwetter-Thema ist, mit dem sich die Menschen nur dann beschäftigen, wenn alles rund läuft und sie „keine anderen Sorgen" haben. Tatsächlich verhält es sich eher umgekehrt: Gerade in schwierigen Zeiten neigen wir dazu, nach dem „wirklich Wichtigen" zu fragen, treibt uns der Wunsch nach einem „tieferen Sinn", sehnen wir uns „nach uns selbst" und „innerem Einklang" – und sind somit auch offener für die Selbstverwirklichungsangebote und -botschaften, die der Weiterbildungs- und Beratungsmarkt reichlich bereithält und von denen die moderne Arbeitswelt durchzogen ist.

Auf den ersten Blick scheint der – immer weiter um sich greifende – Selbstverwirklichungstrend im Business eine begrüßenswerte Entwicklung. Nicht umsonst ist das Konzept der Selbstverwirklichung in der psychologischen Wissenschaft, der Philosophie oder auch der Praxis helfender Berufe so positiv konnotiert. Schaut man jedoch genauer hin und blickt unter die Trendoberfläche, ergibt sich ein anderes Bild. Das Problem ist dabei nicht die Idee der Selbstverwirklichung an sich, sondern die entgrenzende Art und Weise, wie wir in der Arbeitswelt Selbstverwirklichung „betreiben". Auf den Punkt gebracht: Unser Selbstverwirklichungsstreben ist schädlich – für uns selbst, die Unternehmen und unseren Planeten.

Unser Selbstverwirklichungsstreben riecht nach Hasch

Auch wenn es zugegeben etwas danach klingt: Das ist keine melodramatische Behauptung, sondern eine gut gereifte Schlussfolgerung. Am besten nachvollziehen lässt sie sich, wenn man den Selbstverwirklichungstrend von vorne aufrollt – angefangen bei seinen historischen Wurzeln. Von denen gibt es drei wesentliche. Der jüngsten haftet ein unverwechselbarer Geruch an: der Duft von Hasch. Tatsächlich sind nämlich die wichtigsten Trend-Urmütter und -Urväter die Hippies der 1960er- und 1970er-Jahre.

Ein Kernelement der hippiesken Programmatik war die sogenannte Künstlerkritik, so benannt, weil sie ihren Ursprung im Milieu der Lebenskünstler hat. Diese bemängelt, dass sich der Mensch im bestehenden System verstellen müsse, er eindimensional werde, um einen gleichnamigen Klassiker der Zeit zu zitieren, und er hohe Kosten in Hinblick auf sein „Selbst" und seine „Authentizität" aufwenden müsse, um wirtschaftlich über die Runden zu kommen. Dieses Narrativ und das daraus abgeleitete Authentizitäts-Postulat sind nahtlos in die Wirtschaftswelt eingesickert und haben sich dort sukzessive verbreitet – nicht nur sinngemäß, sondern buchstäblich. Bereits zur Jahrtausendwende, als der Selbst-

Selbstverwirklichung gewinnt in der Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung. Was auf den ersten Blick wie eine positive Entwicklung scheint, ist auf den zweiten Blick bedenklich. Das Problem ist dabei nicht die Idee der Selbstverwirklichung an sich, sondern die Art und Weise, wie wir Selbstverwirklichung „betreiben". Arbeitsforscher und Organisationsberater Hans Rusinek bezeichnet diese als schädlich – für uns selbst, die Unternehmen und den Planeten.

verwirklichungstrend in der Arbeitswelt noch in den Kinderschuhen steckte, hielten die französischen Wirtschaftssoziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello fest: „Die Management-Literatur von heute gleicht der Selbstverwirklichungsprosa lebensreformerischer Entfremdungskritiker der 1960er- und 1970er-Jahre aufs Haar."

Das Postulat der Authentizität führt zu einem spaltenden Schauspiel

Wohin das Authentizitätsstreben in der Arbeitswelt, auf die uns die Hippies gebracht haben, führen kann, zeigen die Studien des belgischen Organisationspsychologen Hannes Leroy. Problematisch wird es diesen zufolge vor allem dann, wenn wir das „Streben nach uns selbst" selbstherrlich zur Schau tragen. Laut Leroys Forschung korreliert nämlich das Ausmaß, wie authentisch ein Mensch sich auf der Arbeit fühlt – und das mithin auch kommuniziert – negativ mit dem Ausmaß, inwieweit andere ihn als authentisch wahrnehmen. Hintergrund: Die Behauptung, authentisch zu sein, wirkt ähnlich wie die Behauptung, moralisch zu sein. Intuitiv denkt das Gegenüber „Du hältst dich also für etwas Besseres?" – und legt fortan jede beobachtbare Tat auf die Goldwaage: „Wenn du so authentisch bist, warum hast du dem Vorstand dann nicht deine Meinung gegeigt?", „Wenn du so authentisch bist, warum hast du dem Kunden nicht gesagt, dass er nervt?", „Wenn du so authentisch bist, warum entscheidest du dann im gleichen Fall einmal so und einmal so?" Damit blüht Arbeitskulturen das Gleiche, was sich letztlich in Hippie-Kommunen abspielte und dort Zusammenhalt und Zusammenarbeit erodieren ließ: ein spaltendes Schauspiel, bei dem die Mitspielenden permanent darauf lauern, ob einer oder eine von ihnen aus der (vermeintlich authentischen) Rolle fällt.

Eng verzahnt mit dem Authentizitätsstreben ist ein weiterer hippiesker Kernprogrammpunkt, der in die moderne Arbeitswelt eingeflossen ist und den Selbstverwirklichungstrend speist: das Streben nach Sinn. So wie den Hippies Sein ohne tieferen Sinn als bedeutungsleer galt – weshalb sie diesen exzessiv

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

Foto: Lumamarin/photocase.de

Veränderungspotenziale aktivieren

Weck die Superkraft in dir!

Preview

- **Initialer Game Changer:** Was die Erkenntnis ändert, dass niemand kommt, um uns zu retten
- **Busy is the new stupid:** Wieso Achtsamkeit dabei hilft, besser mit schwierigen Herausforderungen umgehen zu können
- **Entschiedenheit :** Wie das eigenverantwortliche Setzen von Grenzen zum Befreiungsschlag wird
- **Gesundes Misstrauen:** Warum wir nicht alles glauben sollten, was wir denken

Veränderung tut weh, und die Versuchung ist groß, dem Wandel aus dem Weg zu gehen. Dies ist aus psychologischer Sicht gut nachvollziehbar. Veränderung ist mit Verletzlichkeit verbunden, da das neue Terrain unsicher ist und die Regeln unbekannt sind. Umbrüche und tiefgreifende Veränderungen bedrohen unser Sicherheitsbedürfnis. Und das tun sie selbst dann, wenn wir ihre Notwendigkeit erkennen. Ausgenommen sind natürlich die als gut empfundenen Veränderungen – der Neubeginn in einem spannenden Job, die Übernahme einer ersehnten Projektleitung, der Umzug in die schöne neue Wohnung. *Diese* Veränderungen sind zwar auch anstrengend, aber sie sind selbst gewählt und deshalb willkommen. Bei vielen Veränderungen sieht das anders aus, wir alle kennen das: Wir haben zwar schöne Pläne, aber das Leben weigert sich hartnäckig, damit zu kooperieren. Ein neuer Chef kommt, mit dem die Chemie nicht stimmt. Das vielversprechende Projekt scheitert. Unser Unternehmen muss restrukturieren. Und dann gibt es noch jene Veränderungen, die uns den Boden unter den Füßen wegziehen: Wenn nur noch der Weg in die Insolvenz bleibt. Wenn wir vollkommen unerwartet unseren Job verlieren, der uns sehr viel bedeutet hat. Wenn von einem Tag auf den anderen eine schwere Krankheit unser Leben aus der Bahn wirft oder ein geliebter Mensch stirbt. Dies sind Erdbeben von enormer Magnitude. Ereignisse, die das, was zuvor intakt war, mit einem Handstreich zerstören.

Ich selbst habe solch ein persönliches Erdbeben erlebt. Was ich sicher und stabil glaubte – meine langjährige Ehe mit Peter Kreuz – fand ein jähes Ende. Damit war auch unsere Zusammenarbeit als Autoren-Duo und als Impulsgeber für die Führungsetagen der Wirtschaft vorbei. Das war ein tiefer und schmerzhafter Umbruch in gleich zwei Grundfesten meines Lebens: privat und beruflich.

Wir haben immer die Wahl zwischen Verharren und Aufbruch

Panta rhei … Alles fließt, schon klar, ich hatte diese Formel gefühlt schon tausend Mal gehört. Aber was der Spruch *wirklich* bedeutet, das wurde mir erst in dieser Situation klar. Der Schock war enorm und die Versuchung groß, vor dieser schmerzlichen Veränderung wegzulaufen. Aber, so meine Erkenntnis: Egal, wohin ich laufe, es ist, wie es ist. Ich kann mich vor den neuen Gegebenheiten nicht verstecken. Was passiert, kann ich nicht beeinflussen, wie ich darauf reagiere, schon. Ich habe die Wahl!

Das Bewusstsein für die eigene Wahlfreiheit ist ein echter Game Changer. Das Beste aber ist: Mit der Zeit wurde mir klar, dass ich nicht nur die Wahl, sondern auch die Kräfte hatte, die ich brauchte, um mit den neuen schwierigen Bedingungen zurechtzukommen. Ich trug sie längst in mir.

Sich dem Wandel zu stellen, heißt loslassen zu lernen. So paradox es klingt: Wer loslässt, verschafft sich deutlich mehr Stabilität in seinem Leben. Das heißt auch: mutig sein, ausprobieren. Stabilität gibt es nicht zum Nulltarif, sondern wir müssen sie uns erarbeiten. Das ist die Botschaft. In allen Grenzsituationen, Widerständen und Krisen steckt immer auch die Einladung zur Weiterentwicklung und zum Entdecken neuer Horizonte und Möglichkeiten. Anspruchsvolle Zeiten fordern heraus und zwingen uns, neue Kompetenzen zu entwickeln. Im Folgenden stelle ich sieben „Superkräfte“ vor, die der Schlüssel dafür sind, mit Krisen nicht nur produktiv umzugehen, sondern sogar an ihnen zu wachsen.

Superkraft Nr. 1

Stille statt Bullshit

Was zeichnet Menschen aus, die mit Krisen, Umbrüchen und tiefen Erschütterungen erfolgreich umgehen? Eine echte Schlüsselfrage im Kontext einer chaotischen Welt, in der die Frequenz der Umbrüche immer schneller und unkalkulierbarer wird. Antworten finden sich nicht in hektischem Sofortismus und Schnellschüssen, sondern im Gegenteil: in herausfordernden Zeiten dennoch bei mir zu bleiben, innere Ruhe zu kultivieren und genau hinzusehen: Was genau ist das Problem? Und welche Möglichkeiten habe ich, damit umzugehen? Eine der wichtigsten Voraussetzungen, um mit schwierigen Situationen umgehen zu können, ist klares Denken. Und deswegen ist für mich die Superkraft Nummer eins ein ruhiger und klarer Geist.

Denn hektisches Beschäftigtsein ist Gift für unser Denken. Bill Gates hat es auf den Punkt gebracht: Busy is the new stupid. Gelingt es dagegen, den Geist darin zu schulen, in längeren Phasen entspannt und aufmerksam zugleich zu sein, stellen sich Ruhe und Klarheit ein. Dann wird es leichter, auch in herausfordernden Zeiten den Fokus auf Fragen zu richten, die wirklich relevant sind, statt die Gedanken hektisch flattern zu lassen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Meditation und Achtsamkeitspraktiken, vorausgesetzt man praktiziert regelmäßig, dazu führen, dass die innere Ruhe und Gelassenheit gestärkt werden und sich ein klarer, aufmerksamer Bewusstseinszustand auch außerhalb solcher Übungen einstellt.

Foto: Ali Kokab/Unsplash

Anja Förster, Gründerin der Initiative Rebels at Work, Sachbuchautorin und Speakerin, zog eine drastische Veränderung in ihrem Leben regelrecht den Boden unter den Füßen weg. Was ihr aus dem Tief heraushalf: sieben „Superkräfte“ – die wir alle in uns aktivieren können, wenn uns das Leben mit herausfordernden Veränderungen konfrontiert.

Teambesprechungen verbessern

Klarheit durch agile Lernhacks

Preview

- **Unklare Annahme:** Warum es auch in eingespielten Teams zu Missverständnissen kommt
- **Erwartungen klären:** Wie mit Expectation Cards Klarheit geschaffen wird
- **Alle noch an Bord?** Wie ein Fragenkatalog Besprechungen strukturieren kann
- **Check Check:** Warum es für Spiegeln und Paraphrasieren feste Rollen geben sollte
- **Zeit für Reflexion:** Aus vergangenen Besprechungen für die kommenden lernen

„Dann haben wir's ja." Die Teamleiterin schaut zufrieden in die Runde. „Alle wissen, was zu tun ist?" So oder so ähnlich lautet der Schlusston vieler Teambesprechungen. Und auch die Reaktion dürfte sich zumeist ähneln: Kopfnicken, kurze Zustimmung, keine weiteren Fragen. Die Mitarbeitenden wissen, was zu tun ist – und dann macht doch jeder etwas anderes. Der Grund: Nicht immer verstehen alle Teammitglieder dasselbe.

So verbreitet und erfolgreich Teamarbeit auch ist, so problematisch kann sie mitunter sein. Nicht nur in neu zusammengestellten oder konfliktbehafteten Teams kommt es leicht zu Missverständnissen. Gerade langjährige und gut aufeinander eingespielte Teams reden schnell aneinander vorbei, wenn die Mitglieder zu wissen glauben, was die Kolleginnen meinen oder denken, und als Folge davon unklar kommunizieren oder von Nachfragen absehen. So bleiben Fragen offen, Details ungeklärt, und Missverständnisse können sich zu Konflikten aufschaukeln.

Deshalb ist es auch in erfolgreichen Teams wichtig, das gegenseitige Verständnis zu klären. Team Toppings können dafür ein guter Ansatz sein. Diese Hacks aus der agilen Arbeit können teamorientiertes, effektives Arbeiten fördern, ohne dass sie sich wie zusätzliche Arbeit anfühlen. Daneben beseitigen sie nicht nur ein Problem, sondern bieten auch einen niedrigschwelligen und individuellen

Ob neu gebildet oder seit Jahren eingespielt – in jedem Team kann es in Besprechungen zu Missverständnissen kommen. Sei es, dass das Gespür füreinander noch nicht vorhanden ist oder dass blindlings Annahmen über die Handlungen und Absichten der anderen getroffen werden. Agile Teams arbeiten und besprechen sich oft effektiver. Was man von ihnen lernen kann und welche agilen Lernhacks in jedem Team nutzbar sind.

Zugang zur eigenen Weiterentwicklung und unterstützen das Lernen im Arbeitsalltag. Und das Beste: Die agilen Team Toppings können problemlos auch von Teams ohne Scrum eingesetzt werden.

Topping #1

Expectation Cards
Idee: Sichtbare Erwartungen vermeiden Missverständnisse
Zeitpunkt: Vor dem Meeting
„Das habe ich aber anders erwartet!“ Oder: „Das wurde mir so nie kommuniziert!“ Fallen solche Äußerungen in Besprechungen, liegt Ärger in der Luft, sind sie doch ein Indikator dafür, dass Erwartung und Ergebnis für eine Person divergieren. Oft werden Erwartungen aber erst dann thematisiert, wenn es bereits zu spät ist. Weitaus effizienter ist es, das konkrete Formulieren und Austauschen über Erwartungen im Team als laufenden Kommunikationsprozess zu etablieren und so das gegenseitige Verständnis zu fördern.

Das Topping „Expectation Cards“ verpackt das gemeinsame Erforschen gegenseitiger Erwartungen in ein spannendes Dating-Format mit haptischen Karten. Dafür kommt das Team in einem extra Termin zusammen. Jedes Teammitglied erhält genügend leere Expectation Cards, um diese für alle Teammitglieder und sonstige an der Zusammenarbeit beteiligten Personen auszufüllen.

Grafik: iStock/Yulia Surygina

managerSeminare

einen Monat lang für **10 €** testen

Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- eine **ePaper-Ausgabe managerSeminare** (auch Printabo möglich)
- Sonderpreise: **Leadership Medien bis zu 50% günstiger.** Bücher, eBooks, digitale Microtrainings
- Flatrate auf **12.000 digtale Archivinhalte des Magazins** (Hefte, Dossiers, Beiträge, News)

Auf alle Archivbeiträge gilt die **Handout-Lizenz:** Berechtigung zum Einsatz der Dokumente in Teamsessions oder Seminaren

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

Mitgliedschaft testen