



# 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 Ab-  
vorteile einen Monat testen

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

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Die zukunftsfähige Organisation

## Ver-rückt mit Verstand

### Change per Flip

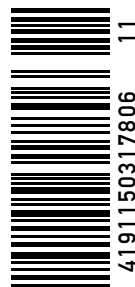
Schnelle Wege in  
den Wandel

### Biorhythmisch arbeiten

Warum hat niemand an  
der Uhr gedreht?

### Hybride Lernwelten

Lernen und Arbeiten  
smart verknüpfen



Die zukunftsfähige Organisation

# Ver-rückt mit Verstand

## Preview

### ► Arbeiten am System:

Warum Führungskräfte die Metakompetenzen der Organisation im Blick haben sollten

### ► Führen per Capriccio:

Inwiefern ein Ansatz aus der Kunst beim Fördern organisationaler Fähigkeiten hilft

### ► Metakompetenz Viability:

Weshalb Perfektion kein gutes Ziel ist und auf welchem Boden wirklich passende Lösungen entstehen

### ► Metakompetenz Wir-Intelligenz:

Unter welchen Bedingungen dezentrales Wissen vermehrt und nutzbar wird

### ► Metakompetenz Resilienz:

Wie Vielfalt und Redundanz zu organisationaler Widerstandsfähigkeit verhelfen

Die Kunsttheorie kennt einen eigentümlichen Begriff: Capriccio. Laut Wikipedia bezeichnet er die fantasievolle, spielerische und freche Überschreitung akademischer Normen, ohne die Norm außer Kraft zu setzen. Die Herkunft des Wortes ist ungeklärt. Vermutet wird eine Kombination von italienisch „capo“ (Kopf) und „riccio“ (Igel, Seeigel), woraus sich „Wirrkopf“ oder „eigensinniger, launischer Mensch“ ableiten lässt. In der Kunstgeschichte wird der Begriff für all das verwendet, was dem Kunstkanon der Zeit widerspricht, und in der Musik stellt „Capriccio“ ein Stück von freiem, spielerischem Charakter dar, das sich nicht an tradierten musikalischen Formen orientiert.

Meine Überzeugung, nachdem ich etliche Unternehmen analysiert und beraten habe: Capriccio tut auch Organisationen gut, denn es macht sie vital und beweglich – genau das, was gebraucht wird, um Krisen und stets neue Herausforderungen zu meistern und dauerhaft am Markt bestehen zu können. Durch die Corona-Pandemie akzentuiert, wird uns bewusst, dass für Unternehmen,





Was hält Unternehmen vital und lebendig? Hans A. Wüthrich hat es analysiert: Drei Fähigkeiten entscheiden darüber, inwieweit eine Organisation mit Krisen umgehen kann und zukunftsfähig ist. Um sie herauszubilden, hilft Führungskräften ein Ansatz aus der Kunst – das Grenzen-Dehnen nach dem Prinzip des „Capriccio“.



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

Foto: mrPliskin/Getty Images

# Motivation für den Neustart

Überall wird das „New Normal“ beschworen. Doch das stellt sich nicht von allein ein. Neue Formen der Zusammenarbeit müssen gefunden und das durch die Krise ausgelöste Ohnmachtsgefühl überwunden werden. Wie es gelingt, Zuversicht zu vermitteln und die Mitarbeitenden trotz oftmals widriger Umstände zu einem Neuanfang zu motivieren.

## Preview

► **Kontinuierlich kommunizieren:** Warum offene und ehrliche Kommunikation in Krisenzeiten besonders wertvoll ist

► **Betroffene zu Beteiligten machen:** Wie Mitarbeitende aktiv eingebunden werden

► **Neue Arbeitsformen:** Wie neue Regeln für die Zusammenarbeit gefunden werden

► **Gehaltseinbußen zum Trotz:** Wie Mitarbeitende trotz negativer Auswirkungen motiviert werden

In den vergangenen Monaten war die Situation im Job für viele Mitarbeitende ungewohnt, anstrengend und in vielen Fällen auch bedrohlich: Während sich viele im Homeoffice zwischen Arbeit und Kinderbetreuung aufgerieben haben, jagte eine Hiobsbotschaft die andere: Umsatzeinbrüche, Kurzarbeit, Gehaltseinbußen, geplante Entlassungen, Wirtschaftskrise. Zur Angst um den eigenen Arbeitsplatz kam die Furcht, dass es auf unbestimmte Zeit kaum Alternativen auf dem Arbeitsmarkt geben wird. Dieses Ohnmachtsgefühl und die Unsicherheit der Mitarbeitenden wird bei ihrer Rückkehr in die Unternehmen bestehen bleiben – und sich eher früher als später bemerkbar machen. Allein aus diesem Grund ist nicht davon auszugehen, dass sich die oftmals gute und effiziente Zusammenarbeit der ersten Monate der Krise – auch auf Distanz aus dem Homeoffice hinaus – unbegrenzt fortschreiben lässt. Das viel beschworene „New Normal“ wird sich nicht von allein einstellen.

Um der Unsicherheit der Belegschaft zu begegnen, ist der erste grundlegende Schritt

für Unternehmen, deren Geschäftsmodell von der Pandemie beeinträchtigt war oder ist: die Zahlen auf den Tisch legen. Wie steht es um das Unternehmen? Was wird für die kommende Zeit erwartet? Wie kann es weitergehen? Diese Transparenz schafft das nötige Vertrauen und ist die Basis dafür, mit einer verunsicherten Belegschaft neu durchzustarten. Verheerend hingegen wirkt es sich aus, wenn die Betroffenen von schlechten Zahlen oder gar schmerzhaften Einschnitten inoffiziell über den Flurfunk oder aus der Presse erfahren. Eine aufgeheizte Gerüchteküche trägt selten zu einem produktiven Arbeitsumfeld bei.

## Kontinuierlich kommunizieren

Um nach innen eine konsistente Linie zu vertreten, reicht es jedoch nicht, wenn der Vorstand oder die Geschäftsführung einmalig Klartext spricht. Wichtig ist stattdessen eine kontinuierliche Kommunikation, die der dynamischen Lage gerecht wird. Dafür bietet sich beispielsweise ein monatliches Update an, in dem die Geschäftsführung die



aktuelle Lage kurz beschreibt – und Fragen der Mitarbeitenden beantwortet. Die Kommunikation ist jedoch nicht nur Aufgabe von Vorstand oder Geschäftsführung. Denn erste Anlaufstelle für besorgte Mitarbeitende sind in der Regel ihre Teamleiter und Führungskräfte. Sie benötigen daher stetig aktuelle und detaillierte Informationen, um in besonderem Maße sprach- und handlungsfähig zu sein. Nur so sind sie in der Lage, alle Fragen zu beantworten und ihren Teams Gewissheit und so weit wie möglich Sicherheit bieten zu können.

Zu einer gelungenen Kommunikation gehört jedoch nicht nur das stetige Informieren, sondern im Idealfall auch das Erzählen einer motivierenden Change Story. Das ist insbesondere für den Teil der Belegschaft wichtig, der nach einer längeren Zeit der Kurzarbeit wieder neu durchstarten soll. Mithilfe der Change Story wird ein Weg aus der Krisensituation gewiesen – und dabei sowohl das Gemeinsam-in-einem-Boot-Sitzen betont als auch die Ziele des Unternehmens für die nahe wie ferne Zukunft. Eine gelungene Geschichte transportiert

Vertrauen und Sicherheit und signalisiert den Mitarbeitenden: Das Unternehmen kümmert sich um eine Lösung, will niemanden zurücklassen – nach dem Motto: Gemeinsam schaffen wir das. Deshalb packen nun alle mit an – am besten von Anfang an.

#### Aus Betroffenen Beteiligte machen

Mit offener Kommunikation, Transparenz und einer motivierenden Geschichte kann das Unternehmen seine Pläne für den Weg aus der Krise erfolgreich an seine Belegschaft übermitteln – doch wie genau entstehen diese Pläne? In vielen Unternehmen häufig so: Ein kleines Team aus der Geschäftsleitung setzt sich zusammen, um die neue Vision und Strategie sowie die entsprechenden Aktionspläne für das Unternehmen zu erarbeiten. Das Ergebnis dieser geheimen Sitzungen wird danach mehr oder weniger erfolgreich an die Belegschaft kommuniziert, die das dann hinnehmen muss. So entsteht jedoch schnell Unmut und Unverständnis aufseiten



Hybride Organisationssysteme

# Die Sowohl-als-auch-Strategie

## Preview

► **Nur ein Mythos:** Warum es die reine New-Work-Organisation nicht gibt

► **Kompliziert oder komplex:** Wieso Differenzierungsfähigkeit für Unternehmen das ist, was wirklich zählt

► **Modelle für den Mix:** Auf welchen Wegen sich Hybridität in der Praxis umsetzen lässt

► **Erfolgsfaktoren:** Was dabei hilft, Reibungen zwischen neuer und alter Arbeitswelt in einem hybriden System zu reduzieren

Nicht erst seit der Corona-Pandemie, in der viele Unternehmen Schwierigkeiten damit hatten, rasch auf wegbrechende Lieferketten und Nachfragen zu reagieren, ist klar: Die Nase vorn haben diejenigen, die sich darauf verstehen, Wissen und Technologien immer wieder neu kreativ zu kombinieren, um sich an eine volatile Umwelt anzupassen. Oder die ganze Geschäftsmodelle dank vollkommen neuer Ideen disruptieren.

Klar ist aber auch: Kreative, innovative Ergebnisse lassen sich nur schwer in einem klassisch-hierarchischen System generieren, das vor allem auf effizientes regeltreues Arbeiten ausgerichtet ist. Denn schnelle kreative Anpassungen an Marktveränderungen – und erst recht disruptive Innovationen – setzen voraus, dass Menschen Freiräume haben, statt Vorgaben folgen zu müssen. Dass

sie selbstgesteuert agieren, sich eigenständig interessante Aufgaben suchen, ihre Arbeit eigenverantwortlich organisieren dürfen. Dass sie experimentieren, Fehler machen, Pläne fallen lassen und kurzfristig umsteuern dürfen.

**Die reine New-Work-Organisation gibt es nicht**

Unternehmen, die dies erkannt haben, starten manchmal einen radikalen Transformationsprozess. Ihr erklärtes Ziel ist die vollständige Abschaffung der traditionellen hierarchischen Aufbauorganisation. Dann werden sämtliche Abteilungen aufgelöst und alle Hierarchien unterhalb des Topmanagements abgeschafft. Ersetzt wird das alles durch neue, auf irgendeine Art agil oder nach New-Work-Maßstäben aus-



Oft scheint es, als gebe es für Unternehmen nur eine Entwicklungsoption: die hin zur komplett agilen Organisation. Dies aber ist für die meisten nicht nur unrealistisch, sondern nicht einmal erstrebenswert. Besser ist nach Ansicht von Franziska Gütle und Christian Bäumer ein hybrides Modell, das alte und neue Führungs- und Arbeitsweisen vereint. Über Vorteile, Risiken und Erfolgsfaktoren solcher Mixturen.

gerichtete Strukturen, Prozesse, Methoden und Regeln, einschließlich einer neuen Führungskultur, die transformativ, also coachend und unterstützend, und nicht mehr transaktional, also eher anweisend und kontrollierend, ist.

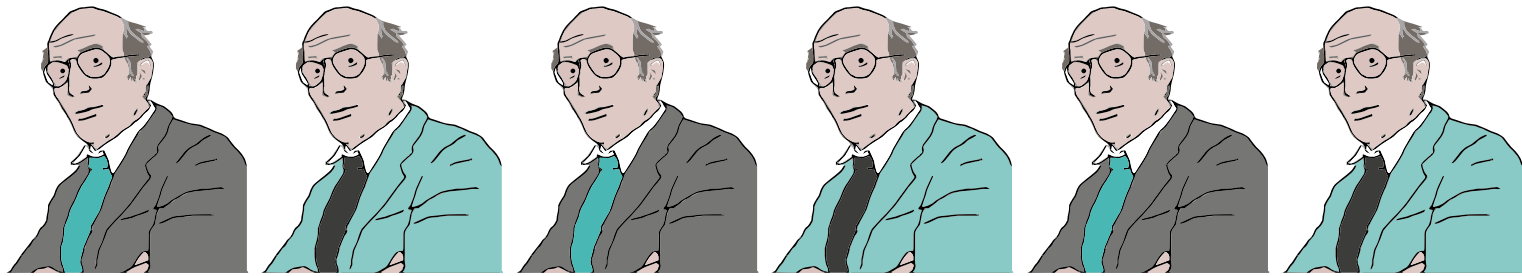
Wie der Organisationsberater Andreas Zeuch 2019 in einem Blogbeitrag festgestellt hat, wirkt das zwar wie eine Totalabkehr vom klassischen System. Tatsächlich aber gibt es, so Zeuch, faktisch keine Organisation, die ohne hierarchisches System auskommt. Allein schon deshalb, weil das Gesellschaftsrecht und Aktiengesetz ein solches System in Gestalt zumindest einer Geschäftsführung und eines Aufsichtsrates erzwingen. Das heißt: Unternehmen sind, gleichgültig, wie agil das „Betriebssystem“ ist, das sie „neu aufspielen“, immer vor allem eines, nämlich: hybrid.

#### Was zählt, ist Differenzierungsfähigkeit

Manche sehen das als Problem, das eigentlich erst dann vom Tisch wäre, wenn es neue gesetzliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung geben würde. Man kann hybride Organisationsstrukturen aber auch anders bewerten: als gangbare Zukunft für die meisten Unternehmen. Denn Unternehmen müssen eben nicht nur wendig und innovativ sein. Sie brauchen auch weiterhin auf Effizienz und Stabilität ausgerichtete Bereiche und Strukturen. Eine hybride Organisationsstruktur ermöglicht es ihnen, diese zu bewahren und sie *gleichzeitig* um neue Ansätze zu ergänzen – um so das Spektrum der eigenen Handlungsoptionen zu erweitern.

Über den Erfolg von Unternehmen wird zukünftig bestimmen, ob sie in der Lage





LEHREN VON LUHMANN LEHREN VON LUHMANN LEHREN VO

# Verantwortung ≠ Verantwortlichkeit

Wenn Mitarbeitende selbst entscheiden, selbst Projekte anschieben können, dann ist das nach neuem Organisationsverständnis eine großartige Sache, die Tempo ins Unternehmen bringt. Im vierten Teil unserer Serie über Einsichten des Systemtheoretikers Niklas Luhmann lesen Sie, warum es aber auch problematisch sein kann, Sachverstand und Entscheidungsgewalt in einer Person zu vereinen.

## Preview

- **Einladung an den Zweifel:** Warum die Aufforderung, alles selbst zu entscheiden und zu verantworten, die Umsetzung guter Ideen blockieren kann
- **Unsicherheitsabsorption:** Was Verantwortungsübernahme im Kern bedeutet
- **Verantwortung versus Verantwortlichkeit:** Warum es sinnvoll ist, zwischen beidem zu unterscheiden
- **Den Weg frei machen:** Wie die Trennung von Verantwortung und Verantwortlichkeit Umsetzungsstärke fördert

Organisationen, die auf flache Hierarchien und eine gute Fehlerkultur setzen, werben meist auf sehr ähnliche Weise für sich: Es wird betont, dass im Unternehmen alle auf Augenhöhe zusammenarbeiten und dass jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin die Chance auf „Impact“ hat. Jeder kann Ideen entwickeln und diese in die Umsetzung bringen. „Einfach mal machen“, so die Losung.

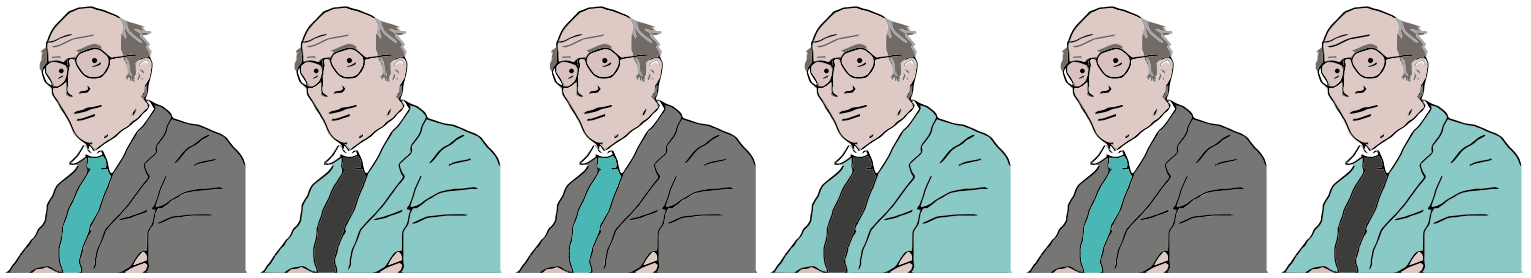
Das klingt erst mal gut. Es scheint die perfekte Antwort auf ein Problem zu sein, das in traditionellen Unternehmen mit ihren Stellenbeschreibungen, Abteilungssilos und Hierarchien beklagt wird: dass Mitarbeitende zu wenig Verantwortung übernehmen – schon deshalb, weil sie durch die organisationalen Strukturen und Prozesse daran gehindert werden. Und es scheint die Antwort darauf zu sein, dass es viel zu lange dauert, wenn statt einer Mitarbeiterin, die eine Idee hat, erst eine Führungskraft darüber entscheiden muss, ob die Idee umgesetzt

wird. Wobei erschwerend hinzukommt, dass die Führungskraft – anders als die Expertin in ihrem Team – viele Themen, über die sie entscheiden soll, noch nicht einmal vollständig durchdringen kann.

Es gibt jedoch einen großen Haken an der Sache mit der kompletten Verantwortungsübertragung an Mitarbeitende: Wer Entscheidungsgewalt über ein Feld bekommt – mitsamt einem Budget und der Macht, die Marschrichtung zu bestimmen –, der kann es schnell mit der Angst zu tun bekommen. Die Sorge, dass die neue Idee vielleicht doch nicht so neu ist, wie im ersten Moment gedacht, oder dass niemand auf sie gewartet hat, wird größer, wenn man auch die Umsetzung verantworten muss.

Für alles selbst verantwortlich zu sein, ist eine Einladung an den Zweifel

Von der Organisationsspitze aus betrachtet, könnte man denken, diese Verände-



# N LUHMANN LEHREN VON LUHMANN LEHREN VON LUHMANN

rung in der Wahrnehmung sei sogar gut. Denn wieso sollte sich ein Mitarbeiter, der schlechte Vorarbeit geleistet hat, einfach hinter einer Führungskraft, die das Ganze „verantwortet“, verstecken können? Wer für sein eigenes Handeln Verantwortung übernehmen muss, wird vermutlich von Anfang an mehr Sorgfalt walten lassen.

Das stimmt zwar. Aber diese Haltung erkennt, dass es auch ein Zuviel an Sorgfalt geben kann. Es gibt ständig Entscheidungen, die getroffen werden müssen, auch wenn die zugrunde liegenden Informationen lückenhaft sind. Wenn eine „höhere Stelle“ im Unternehmen existiert, die für Entscheidungen zuständig ist, dann kann man Folgendes tun: Man kann dieser Instanz zunächst einfach nur einen Entscheidungsimpuls anreichen, etwa, indem man darlegt, dass die Entscheidung aus diesen oder jenen Gründen sinnvoll ist. Man kann das Ganze aber gleichzeitig mit einer Bemerkung garnieren wie „Ich kann aber, wenn gewünscht, auch noch mal recherchieren“ oder „Einiges davon ist Spekulation, das habe ich im Portfolio deutlich gemacht“. Die Möglichkeit eines solchen Vorgehens erleichtert es Mitarbeitenden wesentlich, die Initiative zu übernehmen.

Lautet die Antwort der nächsthöheren Stelle jedoch: „Klingt gut! Aber ob wir den Schritt wirklich wagen sollen, musst du entscheiden“, ändert sich das. Wer weiß, dass er auch für Umsetzung und Erfolg einer Idee vollumfänglich verantwortlich ist, entwickelt nicht selten den Hang, endlos zu recherchieren oder sich in Bedenken zu verlieren. Das Resultat ist dann eine Menge vielleicht vielversprechender Projekte, die aber in der Schublade landen, weil sich niemand traut, sie anzustoßen.

Niklas Luhmann differenziert daher aus gutem Grund zwischen Verantwortung und Verantwortlichkeit. Im Alltag benutzt man beide Begriffe normalerweise annähernd synonym. Und zwar für vieles, zum Beispiel ...

1. dafür, dass man nur handelt, wenn man die Folgen absehen kann. Dann ist „verantwortungsvoll zu handeln“ das Gleiche wie „vorsichtig zu handeln“.
2. dafür, dass man unnötige Risiken meidet, etwa nicht betrunken Auto fährt. „Verantwortungsvoll zu handeln“, wird dann synonym zu „vernünftig handeln“ gebraucht.
3. dafür, dass man bereit ist, den Kopf hinzuhalten, also „Verantwortung übernimmt“ – „adressierbar ist“ – wenn eigene Handlungen und Entscheidungen unerwünschte Folgen nach sich ziehen.

Genau diesen letztgenannten Fall deckt Luhmann mit seinem Begriff der Verantwortlichkeit ab – den er vom Verantwortungsbegriff abgrenzt.

## Die Übernahme von Verantwortung schafft Sicherheit für andere

Beim Thema Verantwortung richtet sich Luhmanns Fokus vor allem auf einen Bereich, der in der Alltagsbedeutung des Wortes zwar mitschwimmt, aber selten explizit gemacht wird: Bei der Übernahme von Verantwortung geht es darum, anderen *Sicherheit* zu geben. Im Kontext von Organisationen gibt es dafür täglich Bedarf. Nämlich immer dann, wenn eine Entscheidung getroffen werden muss, ohne dass diese vollständig durch Information abgesichert ist.

„Diese Notwendigkeit [eine solche Entscheidung] zu übernehmen und sich trotzdem persönlich mit ihr zu identifizieren“ (also ab dem Zeitpunkt der Entscheidung nicht mehr allen unter die Nase zu reiben, dass man auch ganz anders hätte entscheiden können), „heißt im eigentlichen Sinne, Verantwortung zu tragen“, so Luhmann.

Damit ist es dann keine Frage der Person mehr, die die Entscheidung fällt, ob sie Verantwortung trägt. Es ist vielmehr eine Frage der Situation: Wird der Darstellung Glauben geschenkt? Wer nämlich Sicherheit gewähren will, muss seine Entscheidungen, so Luhmann, „in Idealgestalt, als fertiges

Würde man die jeder Entscheidung zugrunde liegende Unsicherheit stets mittransportieren, wären Organisationen kaum noch handlungsfähig. Das bekannte „sichere Auftreten bei Ahnungslosigkeit“ hat daher tatsächlich einen Nutzen: Es hält den Laden am Laufen.



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

Change per Flip

# Plötzlich anders

## Preview

- **Statt Reise – Reaktion auf Irritation:** Warum wir neu denken müssen, was Change ist
- **Statt Widerstand – Ringen um Anpassung:** Was tatsächlich dahintersteckt, wenn Mitarbeiter vermeintlich gegen Wandel opponieren
- **Statt Arbeit am Menschen – Arbeit am System:** Wo Change ansetzen muss
- **Statt großer Plan – nur Irritation:** Realistische Wege in den Wandel
- **Statt Methodenkontext – soziale Dichte:** Warum nicht Methoden, sondern die Beziehungsqualität im Unternehmen die Grundlage für erfolgreichen Change ist

Change-Müdigkeit. Widerstand. Enttäuschende Ergebnisse. Es scheint, dass tief greifender Wandel in Organisationen eine einzige Misserfolgsgeschichte ist. Dass Change auch schnell und mitreißend ablaufen könnte, ist kaum noch vorstellbar. Ein Grund dafür liegt darin, dass im Changemanagement in den vergangenen Jahren vieles falsch gelaufen ist. Dass Changemanager, -agents und -berater Konventionen und Glaubenssätzen gefolgt sind, die erfolgreiche Veränderung eher behindern, als sie zu fördern.

Um Veränderungsarbeit schwingvoll und lebendig zu machen, statt schmerzhaft, widerständig und zäh, lohnt es sich, diese Konventionen und Glaubenssätze zu hinterfragen und sie durch neue Einsichten zu ersetzen. Insbesondere fünf mentale Richtungswechsel – die wir hier Mindshifts nennen werden – rücken die Veränderungsarbeit näher an die Realitäten des Wandels heran und steigern damit die Chance auf erfolgreiche Organisationsgestaltung.


## Mindshift Nr. 1

### Change ist keine Reise, sondern eine Kette von Flips

Die gängigsten Metaphern zum Thema Change bedienen sich des Bildes der Reise: Vom *heutigen Zustand* (oft Status quo genannt) zum beabsichtigten Zustand (auch: Vision). Der Zielzustand wird in dieser Metapher gerne als ein weit entfernter Ort oder als in ferner Zukunft gelegen beschrieben. Häufig auch als ein Nordstern, an den wohl niemals ganz herangereicht werden kann. Wir neigen dazu, zu glauben, dass jede „Veränderungsreise“ lang und beschwerlich ist. Dass die Ankunft durch harte Arbeit erkämpft und der Weg gefährvoll sein wird.

Da ist es nur konsequent, dass wir uns mit Blueprints und Change-Landkarten, mit Projektplänen und Gantt-Charts bewaffnet auf den Weg machen. Wir beginnen sofort, alle möglichen Arten von Hindernissen vorauszuahnen – die nicht unbedingt existieren. Wir aber sind felsenfest davon



A photograph of a clear glass filled with iced coffee. A stream of white milk is being poured from a white pitcher into the glass, creating a swirling pattern in the dark brown coffee. The glass sits on a light-colored, textured surface.

Langwierig, beschwerlich und oft erfolglos: So sieht die Bilanz vieler Change-Prozesse aus. Doch aus zäher Veränderungsarbeit könnte leicht dynamischer Wandel werden, der nicht irgendwann in ferner Zukunft stattfindet, sondern unmittelbar im Jetzt, ist Niels Pfläging überzeugt. Der Unternehmer und Berater schlägt vor, Change-Arbeit in Form von Flips anzugehen – kurzen Irritationen im System.

Foto: SergeyPlyusnin/iStock



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



Agiler Wandel

# Mindset schlägt Alter

Ältere Mitarbeitende tun sich schwer mit Change und Agilität? Nicht unbedingt. Immer mehr Changemanager aus den Unternehmen berichten: Es kommt nicht auf das Alter der Mitarbeitenden an, sondern auf ihr Mindset. Wie Unternehmen ältere und jüngere Mitarbeitende für Change-Prozesse begeistern können – und dabei niemand auf der Strecke bleibt.





## Preview

### ► Wichtigster Erfolgsfaktor für Change-Prozesse:

Das Mindset – und nicht das Alter

► **Häufiges Hindernis:** Mitarbeitende aller Altersklassen fürchten sich vor der Veränderung

► **Wichtigste Voraussetzung:** Offenheit für Neues kann bei allen Mitarbeitenden geweckt werden

► **Den Sinn aufzeigen:** Nur wenn Mitarbeitende die Gründe für Veränderungen verstehen, ziehen sie mit

Startup-Gründer gelten als Helden der modernen Arbeitswelt. Flexibel und mutig stellen sie bewährte Wirtschaftsprinzipien in Frage. Als Meister der Innovation und Disruption verkörpern sie alles, was auch klassische Unternehmen derzeit händeringend suchen. Und noch ein entscheidendes Merkmal haben sie: Sie sind jung, sogar sehr jung. Zumindest ist das die weit verbreitete Meinung.

Eine Studie des Massachusetts Institute of Technology widerlegt diese Meinung. Die Forscher betrachteten das Alter sämtlicher Unternehmer in den USA und fanden heraus: Im Schnitt waren die Unternehmer bei der Gründung 42 Jahre alt, bei den besonders erfolgreichen Unternehmen lag der Schnitt sogar bei 45 Jahren. Betrachtet man die erfolgreichsten Startups, geht das durchschnittliche Alter der Gründer hoch, nicht runter: Ein 50-jähriger Unternehmer hat demnach doppelt so häufig Erfolg wie ein 30-jähriger. 20-Jährige haben gar die schlechtesten Chancen.

Gute Ideen können Erfahrung nicht ersetzen

Die Kellogg School of Management, die ebenfalls an der Studie beteiligt war, erklärt die Ergebnisse so: Zwar hätten die Gründer



Arbeiten nach biologischen Rhythmen

# Im Takt des Körpers

Die nach wie vor weitgehend starre Organisation der Arbeitswelt führt dazu, dass Menschen gegen den Rhythmus ihres Körpers arbeiten. Sie starten unausgeschlafen am Schreibtisch, nutzen ihre Hochphasen nicht effektiv und versuchen selbst während ihrer größten Tiefs noch etwas zu reißen. Stress und Erschöpfung sind die Folgen. Die Voraussetzungen, um das zu ändern, waren nie besser als jetzt.

## Preview

### ► Warum hat niemand an der Uhr gedreht?

Warum Arbeit immer noch so organisiert ist wie zu Henry Fords Zeiten und warum das keinen Sinn ergibt

### ► Gesünder, zufriedener, motivierter:

Wie sich eine Synchronisation von Arbeitsrhythmus und Körperrhythmus auswirkt

### ► Positive Pandemie-Erfahrungen:

Warum die Voraussetzungen für einen groß angelegten Taktwechsel noch nie so gut waren wie jetzt

### ► Humane Standardzeiten:

Wie die menschliche Uhr durchschnittlich tickt

### ► Alles auf Anpassung:

Den Arbeitsrhythmus mit den individuellen Intervallen synchronisieren

**H**ast du gut geschlafen? Fühlst du dich ausgeruht? Wir neigen dazu, solche Fragen vom Partner, den Kollegen oder Freunden als Floskeln abzutun, sie nicht wirklich ernst zu nehmen. Aber das sollten wir. Denn die Frage nach dem Schlaf ist viel wichtiger für unser Leben, für unser Wohlbefinden und für unser persönliches Vorankommen, als es den meisten Menschen bewusst ist. Die Frage nach dem Schlaf ist gewissermaßen ein Schlüssel, der uns ganz neue Räume und Möglichkeiten eröffnet, unser Leben zu verbessern.

Wie schlafen eigentlich Menschen, die einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen und von montags bis freitags arbeiten? Das wollten wir wissen und haben uns an einer kleinen und natürlich nicht repräsentativen Studie versucht: Wir baten 38 Kollegen eines uns gut vertrauten Unternehmens, eine Woche lang ein Schlafjournal zu führen. Eine der Fragen, die die Testpersonen beantworten sollten: Wann und wie genau wachen Sie auf? Aufwachen wurde dabei definiert als der erste wache Moment, der zum tatsächlichen Aufstehen geführt hat. Das Wachwer-

den in der Nacht zählte nicht, wenn man innerhalb von zwanzig Minuten in den Schlaf zurückgefunden hatte.

Wäre das Ergebnis ein Lackmustrreifen, dann hätte er sich zu 85 Prozent blau verfärbt. So hoch war der Anteil der Befragten, die angaben, jeden Tag mit einem Wecker aufgestanden zu sein. Bei einigen hatte das Kleinkind die Weckfunktion übernommen oder andere Geräusche hatten sie aus dem Schlaf geholt. Von alleine war kaum einer der Befragten an kaum einem Tag aufgewacht. Oder, wie der Chronobiologe Michael Wieden es ausdrücken würde, fast niemand hat zu Ende geschlafen. „Im Job würde man nie zulassen, wenn jemand ein Projekt oder eine Präsentation nicht zu Ende führt“, zieht er den Vergleich. Warum gilt das nicht auch für den Schlaf, eines der wichtigsten menschlichen Projekte überhaupt?

## Arbeiten wie zu Zeiten Henry Fords

Die Antwort liegt natürlich im System, das nicht darauf wartet, bis wir erholt und ausgeschlafen aus den Federn stei-



Quelle: Deagreen/Stock

lernen



Foto: 3DSculptor/Stock



## Smart Learning Environments

# Räumlich lernen

Technologien wie das Internet der Dinge, Datenbrillen oder Augmented-Reality-Anwendungen klingen immer noch nach Zukunft, lassen sich aber bereits heute für die Weiterbildung nutzen. Zu einer smarten Lernumgebung zusammengefügt, ermöglichen sie es, eine Brücke zwischen physischer und digitaler Welt zu schlagen – und Arbeiten und Lernen direkt miteinander zu verknüpfen.

## Preview

### ► Hybride Lern- und Arbeitswelten:

Warum es wichtig ist, Umgebungen zu schaffen, in denen Digitales und Analoges zusammenkommt

### ► Immersive Learning:

Wie Smart Learning Environments (SLE) Lernerfahrungen ohne Medienbruch ermöglichen

### ► Use Cases und Visionen:

Was SLE heute schon leisten – und was Wissenschaftler für möglich halten

### ► Co-kreativ und nutzerzentriert:

Warum sich SLE trotz scheinbarer Techniklastigkeit vor allem um Menschen drehen (müssen)

### ► Framework für bessere

**Lernerfahrungen:** Welche Faktoren zu beachten sind, damit Unternehmenskultur und Anwendernutzen zusammenkommen

Die Flipcharts sind digital und protokollieren sich selbst. Die Kaffemaschine erkennt die Stimmung der Menschen, die sie bedienen. In einer Ecke steht ein 3-D-Drucker, in einer anderen können virtuelle Besprechungen mit Einsatz von Daten-Brillen getestet werden. Würfel mit auffälligem Schwarz-Weiß-Muster und Plakate mit QR-Codes laden dazu ein, mit dem Smartphone abgescannt zu werden, was weiterführende Videos oder bewegliche 3-D-Hologramme erscheinen lässt.

Was die Mitarbeitenden seit dem 8. Oktober 2020 im „Axel Springer Learning Lab“ erleben können, ist mehr als bloß eine Demonstration, was (Lern-)Technik heute kann. Zwar bestehen Smart Learning Environments (SLE), wie solche Lernsettings genannt werden, aus einer Kombination vieler High-Tech-Anwendungen (s. Kasten). Interessanter als die eingesetzten Tools selbst sind jedoch die neuen Lernerfahrungen, die mit ihrer Hilfe ermöglicht werden. Denn SLE, das zeigt das Learning Lab, können Wissen auf eine ungewöhnliche Art vermitteln, die neugierig macht und zu explorativem Lernen motiviert. Mehr noch: Richtig eingesetzt, können sie helfen, neue Zielgruppen mit Lerninhalten zu erreichen und Lernen an Orten stattfinden zu lassen, an denen es bisher nicht möglich war.

Der Bedarf dafür ist groß, nicht nur weil coronabedingt viele herkömmliche Lernsettings ausfallen. Mehr noch spielt eine Rolle, dass in der hochveränderlichen VUKA-Welt Lernen ein immer zentralerer Teil der täglichen Arbeit wird und entsprechend näher an den Arbeitsplatz gebracht werden muss. Grund ist vor allem die Digitalisierung, um die es auch beim Axel Springer Learning Lab geht: Durch sie wird Wandel immer unmittelbarer und schneller,

**managerSeminare**  
einen Monat lang  
testen...



Sie erhalten eine Printausgabe (im Klimaabo das ePaper)  
und testen unsere zusätzlichen Services z.B.:

- ➔ Nutzen Sie **10.000 digitalen Archivinhalte** (Hefte, Dossiers, Beiträge, News) **kostenfrei**.
- ➔ Top-Vorteil für Abonnenten: **Auf alle Archivbeiträge gilt die Handout-Lizenz**. Freier Einsatz in Seminar oder Beratung!
- ➔ **50% Rabatt** auf die Buchreihe ‚LEADERSHIP kompakt‘, auf digitale Selbstlernbausteine der Reihe 'lead&train' sowie auf alle Trainingsfilme von managerSeminare.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)



**Klimaabo**  
managerSeminare digital lesen

managerSeminare print oder digital für 8 EUR testen:

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

\*Jahresabo: 168 EUR • Klimaabo: 148 EUR. Nach einem Bezugsjahr jederzeit kündbar.