



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 Büßmann

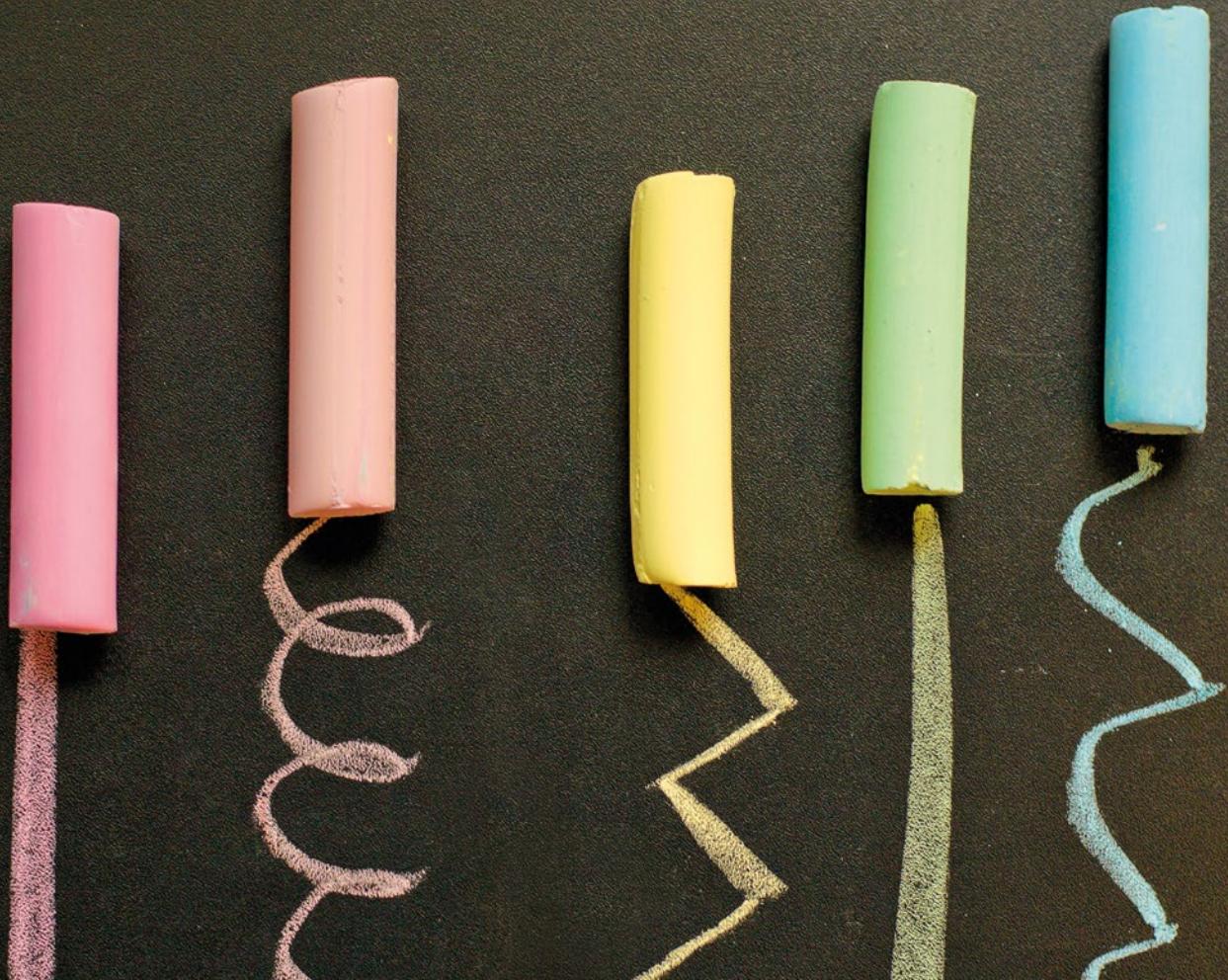
Chefredakteurin managerSeminare

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

www.managerseminare.de/testen

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Neustart für die Lernkultur

New (Work) Learning

Raum für Begeisterung

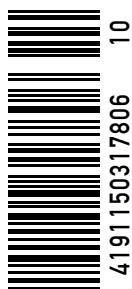
Die motivierende
Organisation

Anders ändern

Unterschätzte Hebel der
Organisationsentwicklung

Geh dir aus dem Weg

Fünf Impulse für die
Selbstführung



Die unmögliche Wahrhaftigkeit

Seit Jahren wird leidenschaftlich für mehr Authentizität geworben. Kaum ein Begriff wird häufiger mit moderner Führung assoziiert. Doch lohnt das Bemühen um Authentizität überhaupt? Stefan Kaduk und Dirk Osmetz haben Zweifel. Ihr Argument: Niemand kann feststellen, wer oder was authentisch ist. Ein möglicher Ausweg: weg von der Hoffnung auf individuelle Echtheit, hin zur Schaffung von Resonanzmomenten.

Preview

- **Echt authentisch:** Geht das überhaupt?
- **Echtzeiterwartungen:** Eine Frage der Zuschreibung
- **Von Vorwänden und Zwecken:** Wahr oder sinnvoll?
- **Selektiv authentisch:** Wider die ungezügelte Echtheit
- **Resonanzmomente schaffen:** Gemeinsam „Echtes“ erleben
- **Experimentelle Settings:** Resonanz orchestrieren

Wenn ein Begriff inflationär die Runde macht, ist eine gesunde Portion Skepsis angebracht. Dies gilt umso mehr, wenn dabei Verhaltenserwartungen im Raum stehen, gegen die auf den ersten Blick nichts einzuwenden ist. So verhält es sich seit einigen Jahren mit der Forderung, Führungskräfte mögen doch bitte authentisch sein. Meist stehen dabei ein Klagen über fehlende oder abhandengekommene Authentizität und folglich der Wunsch nach mehr „Echtheit“ im Vordergrund. Der Begriff selbst wird dabei kaum einer Reflexion unterzogen. Er ist fast ausschließlich positiv belegt. Vermutlich gehört in den sozialen Medien die Aufforderung „Be yourself“ zu den Claims, die am häufigsten die Profilfotos zieren. Jedes Kettenrestaurant bietet inzwischen „Authentic Food“ an, und die Tourismusbranche verspricht mehr denn je „authentische Erlebnisse“. In der Managementwelt ist die Botschaft ebenfalls angekommen, denn Mitarbeiter

tende wundern sich nicht mehr, wenn sie im Unternehmensblog eine Bilderstrecke sehen, die den CEO in Badehose an einem einsam gelegenen Bergsee zeigt. Das Signal ist klar: Es soll der wahrhaftige Mensch zum Vorschein kommen, der sich völlig natürlich von seiner privaten Seite jenseits der professionellen Rollenerwartungen zeigt.

Ungeachtet der individuellen Einschätzung, ob der Authentizitätstrend als ärgerliche Zeitgeisterscheinung, überfällige Wiederkehr des Persönlichen oder schlicht als normale Überreaktion im Karriereverlauf eines Themas angesehen wird, lohnt sich ein differenzierender Blick.

Wie authentisch bin ich? Und wenn ja, wie viele?

In einer knappen und weithin akzeptierten Formel wird Authentizität als Übereinstimmung von „Denken, Fühlen und Handeln“ verstanden. Demzufolge wäre

Authentizität eine Eigenschaft, über die eine Führungskraft verfügt – oder eben nicht. Diese Vorstellung bringt aber eine Reihe von Problemen mit sich. Zum einen geht sie unterschwellig davon aus, dass Menschen eine einzige konsistente Identität besitzen. In der Spätmoderne steht uns jedoch eine Fülle möglicher Identitäten und Lebensentwürfe zur Verfügung. Der Sozialpsychologe Heiner Keupp hat dafür die Metapher „Patchwork-Identität“ ins Spiel gebracht.

Zum anderen bildet sich die Identität nicht im luftleeren Raum. Sie formiert sich in verschiedenen Kontexten im Austausch mit anderen, lehnt sich an bereits vorhandene Deutungsmuster an und ist daher ein sozialer Prozess. Der Literaturwissenschaftler Erik Schilling weist dabei auf eine problematische Prämisse hin: Wenn jemand eine Person als (un)authentisch einstuft, nimmt er für sich in Anspruch, den wahren Kern und das Wesen dieser Person verstanden zu haben. Dahinter steht der Wunsch nach Eindeutigkeit, ausgehend von der Illusion, eine objektive Beobachterrolle einnehmen zu können. „Etwas authentisch zu nennen, lässt keinen Raum für Unschärfe, Ironie, wechselnde Facetten. Stattdessen behauptet der Begriff, dass alles genau wahrgenommen werden könne und auch genau so beschaffen sei“, stellt Schilling fest. Das ist nicht nur anmaßend, sondern schlicht unmöglich, selbst wenn man nicht von einer Patchwork-Identität ausgeinge. Ob also eine Managerin ihre Identität auch im Organisationsgeschehen „durchhält“ und sich authentisch verhält, ist schlicht nicht festzustellen.

Echtheitserwartungen: Alles eine Frage der Zuschreibung

Hilfreich für das Verständnis ist eine Unterscheidung, die der amerikanische Soziologe Michael Gibbons vorschlägt. Er trennt zwischen intrinsischer und extrinsischer Authentizität. Erstere ist prinzipiell nicht überprüfbar. Denken Sie beispielhaft an

einen Country-Musiker, der sich mit Leib und Seele dieser Stilrichtung verschrieben hat. Doch was wäre, wenn er statt in Lederweste und Cowboy-Hut in einem Punk-Outfit aufträte und nicht mit einem Pick-up anreiste? Ist diese Person nun authentisch – oder nicht?

Hier kommt die extrinsische Authentizität ins Spiel. Sie beschreibt das Ergebnis der Bewertung einer Identität durch die Gruppe – Authentizität wird also von außen anerkannt, zugeschrieben oder attestiert. Es können also seitens des Individuums (z.B. von einer Führungskraft) Anstrengungen unternommen werden, vom Umfeld das Attribut „authentisch“ verliehen zu bekommen. Wenn man so will: Es wird Authentizitätsarbeit verrichtet, um die begehrte „Street Credibility“ zugesprochen zu bekommen. Genau dieser Aspekt macht die Auseinandersetzung mit Authentizität kompliziert. Wie wird das Verhalten einer Vorständin beurteilt, die nun plötzlich von allen geduzt werden möchte und auch bei der Bilanzpressekonferenz weiße Sneakers trägt? Wird ihr abgenommen, dass sie nun ihr unverstelltes und von (vermeintlichen) Konventionen befreites Ich zum Tragen bringt – oder wird eine Inszenierung vermutet? Ihr könnte Ähnliches passieren wie dem Country-Musiker, der sozialisierte Erwartungen an die Echtheit seines Auftritts enttäuscht. Ebenso gut könnten Beobachter das wahrnehmen, was in der Forschung als „Authenticity Politics“ bezeichnet wird, also das Taktieren im Hinblick auf eine möglichst unverfälschte Wirkung. Das Bemühen um Authentizität ist also vielschichtig und fragil, und das letzte Wort sprechen immer die Beobachter – unabhängig von der wahren Motivation der handelnden Person.

Von Vorwänden und Zwecken: Wahr oder sinnvoll?

Die Schwierigkeiten, die sich bei der Bewertung und Zuschreibung von Authentizität bei Individuen zeigen, verschärfen sich nochmals auf der Ebene der Organisation.

Wenn jemand eine Person als (un)authentisch einstuft, nimmt er für sich in Anspruch, den wahren Kern und das Wesen dieser Person verstanden zu haben. Dahinter steht der Wunsch nach Eindeutigkeit, ausgehend von der Illusion, eine objektive Beobachterrolle einnehmen zu können. Das ist nicht nur anmaßend, sondern schlicht unmöglich.



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

Raum für Begeisterung

Die motivierende Organisation

Preview

► **Motivationale Basics:** Die drei Voraussetzungen für das Entstehen intrinsischer Motivation

► **Systematische Überbewertung:** Warum der Purpose eines Unternehmens für die Motivation der Mitarbeitenden nicht der entscheidende Faktor ist

► **Missing Link:** Wie der Begriff der tätigkeitsbezogenen Begeisterung die Lücke zwischen Forschung und Praxis schließen kann

► **Inspirierende Herausforderung:** Warum Unternehmen an ihrer Begeisterungsfähigkeit arbeiten müssen

► **Tief greifende Transformation:** Was den Weg zur motivierenden Organisation im Kern so schwierig macht

► **Vierfaches Vorgehen:** Warum die Transformation auf mehreren Ebenen gleichzeitig angegangen werden muss

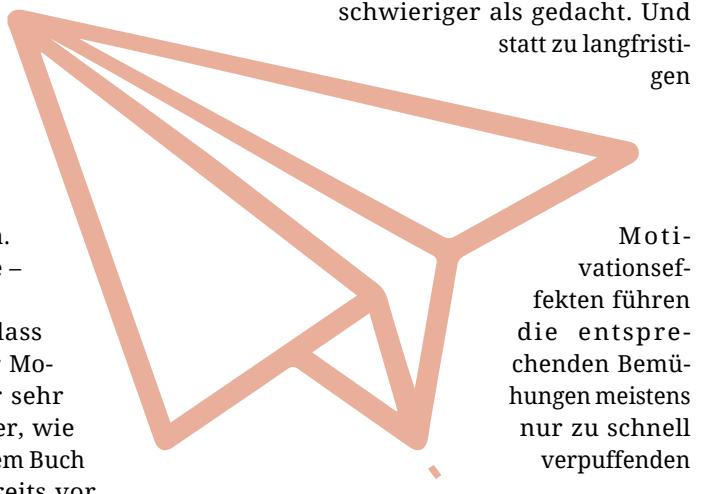
► **Im agilen Rhythmus:** Wie die Transformation am besten gelingt

Als Führungskraft mit ordentlich Tschakka, mit smarten Zielen und eindringlicher Ansprache die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die richtige Spur bringen. Sie mit Anreizen, Schulterklopfen, lobenden Worten, Belohnungen und Kritik zu Höchstleistungen antreiben. So geht Motivierung heute – natürlich nicht.

Schon lange ist klar, dass diese „klassische“ Art der Motivierung nicht bzw. nur sehr bedingt funktioniert. Oder, wie Reinhard Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ bereits vor 20 Jahren sinngemäß schrieb: Externe Motivierung erzeugt maximal Strohfeuermotivation, auf lange Sicht ist sie sogar kontraproduktiv. Damals nahezu revolutionär, ist das heute Common Sense – und auch wissenschaftlich gut belegt. Etliche Forschungsartikel sind mittlerweile erschienen, die zeigen, dass es letztlich wenig hilfreich ist, Menschen zu locken, zu verführen und anzutreiben. Und dass es viel wirksamer ist, intrinsische Motivation zu ermöglichen, also Motivation, die in den Menschen selbst brennt, indem sie etwas aus sich selbst heraus tun, weil es ihnen persönlich wichtig ist.

Das dazugehörige Ziel wird – insbesondere im Rahmen der Newworkisierung der Unternehmen – seit einigen Jahren mit immer größerem Verve ausgerufen: Organisationen zu gestalten, die der intrinsischen Motivation Raum geben und sie

fördern. Der Blick in die Praxis ist jedoch eher ernüchternd. Fast immer gestaltet sich der Weg zur Erreichung dieses Ziels schwieriger als gedacht. Und statt zu langfristigen



Motivations-schüben. Was macht die Transformation zur „motivierenden Organisation“ so schwierig? Woran hängt's?

Die drei Voraussetzungen der intrinsischen Motivation

Ein genauerer Blick in die Forschung zum Thema intrinsische Motivation liefert einen ersten Erklärungsansatz. Im Rahmen der vielen verschiedenen Ansätze gibt es ein Konzept, das den State of the Art des Erkenntnisstandes besonders pointiert wiedergibt und entsprechend häufig zitiert wird: Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Edward Deci und Richard M. Ryan. Sie wird häufig in Form eines Dreiecks dargestellt, wobei jede Seite des

Das Ziel wird seit Langem ausgerufen: Unternehmen zu gestalten, die der intrinsischen Motivation Raum geben und sie fördern. Doch in der Praxis entpuppt sich der Weg dorthin meist als mühsamer als gedacht, die Effekte fallen kleiner aus als erwartet. Was macht die Transformation zur „motivierenden Organisation“ so schwierig? Und wie kann sie trotzdem gelingen?

Dreiecks eine zentrale Voraussetzung für die Entstehung intrinsischer Motivation abbildet (siehe Grafik „Motivation im Dreieck“).

Die erste Voraussetzung ist **Kompetenz erleben**. Nur wenn Menschen sich selbst als wirksam erleben, können sie Motivation entwickeln. **Soziales Eingebundensein** lautet die zweite Voraussetzung. Sie zahlt auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe ein, das zu den menschlichen Grundbedürfnissen gehört. Neue Ergebnisse aus der Hirnforschung lassen sogar vermuten, dass dieses Bedürfnis selbst über denen nach Sexualität,

Schlaf und sogar über dem nach Nahrungsaufnahme steht: Wir würden buchstäblich lieber verhungern, als uns von den Gemeinschaften zu trennen, denen

wir uns zugehörig fühlen. Als dritte Voraussetzung braucht es **Selbstbestimmung**. Motivation kann nur dann entstehen, wenn Menschen eine gewisse Freiheit haben, zu entscheiden, was sie tun, und was sie für richtig halten.

Purpose ist nicht der entscheidende Faktor für Motivation

So stichhaltig das Modell von Deci und Ryan die Bedingungen für die Entstehung intrinsischer Motivation auch erklärt, hat

es – genauso übrigens wie alle anderen artverwandten aktuellen Motivationstheorien – aus Praktiker-Perspektive betrachtet jedoch einen markanten blinden Fleck. Es liefert keine Antwort auf die Frage nach der Bedeutung des Inhalts für das eigene Motiviertsein: Wofür bin ich motiviert? Was ist die Sache, die mir wichtig ist, auf die ich meine Motivation richte?

In der Personal- und Organisationsentwicklung wird an dieser (Leer-)Stelle oft von Sinnerleben gesprochen oder von dem wärtigen schlechten Aberr

gegen-Buzzword hin: Purpose. auch Sinn und Purpose kommen zunächst von außen: Es sind Angebote, die das Unternehmen macht, an die der Einzelne sich anbinden kann. Allgemeiner ausgedrückt: Es sind externe Faktoren, die – wie gesagt – zwar bis zu einem gewissen Grad motivieren und die, nebenbei bemerkt, eine sehr wichtige Funktion im Hinblick auf die Orientierung für eigenverantwortliches Handeln haben,



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

Unterschätzte Hebel der Organisationsentwicklung

Anders ändern

Transformation ist für Unternehmen wichtig. Allerdings machen sich viele Firmen mit falschen Vorstellungen ans Werk. Sie glauben, ihre Kultur steht ihnen im Wege. Und deshalb rollen sie aufwendige Changeprojekte aus. Aus Sicht von Mark Poppenborg ein zum Scheitern verurteiltes Unterfangen. Der Unternehmer empfiehlt statt pompöser Programme pragmatische Wege der Organisationsentwicklung.



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



Preview

► Veränderung via Verzicht:

Wie Weglassen die Organisationsentwicklung beflügeln kann

► Veränderung via Verfü-

gung: In welchen Fällen ein Machtwort der beste Treiber für den Wandel ist

► Veränderung via Vor-

handenes: Wieso Change besser gefunden als erfunden wird

► Veränderung via Ver-

such: Wieso Experimente gute Changewerkzeuge sind, wenn man sie nicht überschätzt

Wie verändert man ein soziales System? Diese Frage brennt Führungskräften mehr denn je unter den Nägeln. Denn klar ist: Unter den Bedingungen eines volatilen, ungewissen und komplexen Marktumfeldes müssen Unternehmen veränderungsfähig sein. Die naheliegende Lösung für viele Verantwortliche: Sie setzen die HR-Abteilung darauf an, ein Changeprogramm auszurollen. Sodann läuft eine riesige Maschinerie mit Werte-Workshops, Projektgruppen und Plakat-Aktionen an. Häufig mit dem Ergebnis, dass der ganze Aufriss folgenlos bleibt. Dabei hätte man sich mit besserem Wissen über das Wesen von Veränderung jede Menge Aufwand sparen können. Nach meiner Erfahrung stehen sich Unternehmen vor allem mit drei Trugschlüssen über Veränderung selbst im Wege:

1. Veränderung ist kontrollierbar.

Wahr ist: Veränderung hat in sozialen Systemen keinen Autor und ist deshalb auch nicht

kontrollierbar. Das liegt daran, dass soziale Systeme keine Maschinen sind, die kausalen Wenn-dann-Regeln gehorchen. Soziale Systeme sind lebendig. Man kann das leicht überprüfen. Etwa, indem man fünf Wochen in Folge die genau gleichen Menschen an genau dem gleichen Wochentag zu genau der gleichen Uhrzeit in genau den gleichen Raum an genau die gleiche Stelle setzt und mit genau den gleichen Einführungsworten begrüßt – und dann beobachtet, was passiert. Natürlich jedes Mal etwas anderes. Denn soziale Systeme sind komplexe Systeme, was bedeutet, dass sie sich selbst und ihre Umwelt am laufenden Band überraschen. Wenn also schon unter gleichen Anfangsbedingungen nicht der gleiche Ausgang zu erwarten ist, wie soll dies dann bei unterschiedlichen Ausgangsbedingungen möglich sein? Eben, gar nicht!

2. Veränderung ist ein Projekt. Wahr ist: Veränderung ist *immer* im Gang, und zwar



Disability Management

Barrieren beseitigen

Das Thema Behinderung geht jedes Unternehmen an – mit einer Ausgleichsabgabe ist es nicht (ab)getan. Denn tatsächlich beschäftigen fast alle Firmen Menschen mit Behinderungen oder Erkrankungen, sie wissen es nur nicht, weil sich Mitarbeitende nicht trauen, dies offenzulegen. Die Folge sind Missverständnisse und Probleme im Arbeitsalltag. Eine Inklusionsstrategie verhindert nicht nur negative Dynamiken, sondern bringt auch positive Effekte.

Preview

► „Kümmert mich nicht, betrifft mich nicht“ – stimmt nicht:

Warum in jedem größeren Unternehmen Behinderung ein Thema ist

► Richtig reagieren:

Wie die Vermutung einer Behinderung angemessen thematisiert wird

► Kleine Hilfen, große Wirkung:

Mit welchen praktischen Lösungen Barrieren beseitigt werden

► Inklusion vom Start weg:

Wie ein barrierefreies Recruiting aussieht, warum es selbstverständlich sein sollte und was es bewirkt

► Schub für die Kultur:

Wie ein offenes Klima im Unternehmen entsteht

Sandra gilt als eigenbrötlerisch. Immer geht sie in der Mittagspause heim, statt mit den anderen zu essen. Sie scheint überhaupt kein Interesse am gemeinsamen Austausch zu haben. Gemeinsame Termine sagt sie manchmal kurzfristig ab. Martin wiederum sieht schlecht aus. Er geht oft in Krankenstand und hat schon einen Ruf als Arbeitsvermeider. Schon bald brodelt die Gerüchteküche: Martin habe eine Suchtkrankheit. Lisa hat Außentermine, bei denen es seit einiger Zeit klemmt. Teamkollegen müssen Termine übernehmen, da Lisa kurzfristig „eine Terminkollision hat“ oder „krank ist“. Sie gilt bald als faul und unmotiviert.

Wenn Mitarbeitende nicht die volle Leistung bringen, wenn sie ohne gute Erklärung ihre Aufgaben nicht wahrnehmen und dann ein anderes Teammitglied einspringen muss oder wenn sie sich einfach nur zurückziehen, verschlechtert sich die Stimmung. Die Person bekommt einen schlechten Ruf. Die Teamleistung sinkt. Es kann Monate, mitunter sogar Jahre dauern, bis Führungskräfte merken, wie sehr ihr Team durch die Dynamik angespannt und tatsächlich beeinträchtigt ist. Und im seltensten Fall tippen sie darauf, dass eine

unsichtbare Behinderung oder chronische Erkrankung im Spiel sein könnte – wie in den genannten Beispielen.

So hat Sandra eine schmerzhafte Erkrankung des Bewegungsapparats. Vollzeit zu arbeiten und sich nicht immer wieder ausruhen zu können, bereitet ihr Schmerzen. Die Mittagszeit muss sie nutzen, um sich zu Hause hinzulegen, sonst würde sie den Arbeitstag nicht durchhalten. Wenn sie besonders starke Schmerzen hat, muss sie den einen oder anderen Termin ausfallen lassen. Teamevents und Mittagessen vermeidet sie. Bei Martin stellt sich heraus, dass er wegen einer chronischen Erkrankung starke Medikamente nimmt. Diese wirken sich auch auf seinen Energiehaushalt und seine Konzentrationsfähigkeit aus. Die Betroffenheit ist groß, als die Nachricht die Runde macht. Martin hatte gehofft, die Arbeit trotzdem schaffen zu können, ohne seine Erkrankung offenlegen zu müssen. Und Lisa hat nie kommuniziert, dass sie eine fortschreitende Seherkrankung hat. Die Arbeit am Computer ist für sie nach wie vor kein Problem, doch Außendienste sind für sie mit der Zeit schwieriger geworden. Sie hat sich aber nie getraut, ihre Seh Einschränkung zu thematisieren.

Impulse für die Selbstführung

Geh dir aus dem Weg!

So verschieden die Menschen auch sind, letztlich sind es die immer gleichen Überzeugungen, die sie in ihrer Entwicklung und ihrem Erfolg hemmen, mit denen sie sich selbst ausbremsen, ist Andreas Buhr überzeugt. Fünf dysfunktionale Überzeugungen sind dem Unternehmer und Führungsexperten besonders oft begegnet. Impulse zum Umdenken.



Menschen sind wunderbar. Sie stecken voller guter Ideen, toller Talente und fantastischer Fähigkeiten – und jeder Mensch kann, davon bin ich fest überzeugt, Großartiges leisten. Doch die meisten Menschen bleiben hinter ihren Möglichkeiten weit zurück: Es gelingt ihnen nicht, ein gutes Business aufzubauen, im Unternehmen die oberen Entscheidungsebenen zu erklimmen, ihre Wunschprojekte zu verwirklichen oder auch ihre privaten Träume zu leben.

So verschieden die Menschen auch sind, sind es meiner Beobachtung nach doch fast immer dieselben Überzeugungen, die sie in ihrer Entwicklung und ihrem Erfolg hemmen, mit denen sie sich selbst ausbremsen. Das Perfide an diesen: Weil sie so verbreitet sind, verstärken sie sich kontinuierlich selbst. Genauer gesagt: Weil fast alle so denken (und entsprechend handeln), denken fast alle, dass diese Gedanken genau richtig sind. Man kommt erst gar nicht auf den Gedanken, an ihnen zu rütteln.

Das Vorteilhafte an ihnen: Weil sie so verbreitet sind, bieten sie für viele Menschen gute Ansatzpunkte, um es besser zu machen. Wer sich mit ihnen

beschäftigt und sie hinterfragt, wird wahrscheinlich – und hoffentlich – das ein oder andere Aha-Erlebnis haben, und erkennen, wo sie oder er sich selbst im Weg steht. Dazu muss nicht einmal allzu tief getaucht werden. Meist reicht schon ein Blick unter die Oberfläche dieser Überzeugungen, um zu erkennen, wie dysfunktional sie eigentlich sind und dass sie dringend überdacht werden sollten.

Gedankenhindernis 1

Das ist zu groß für mich.

Groß zu denken ist hierzulande eher verächtig. Schnell werden Assoziationen wach wie Größenwahn oder zumindest Realitätsverlust, wenn eine Person wirklich nach Großem strebt und das auch noch offen kommuniziert. Schließlich haben wir von Kind auf gelernt, dass Schuster bei ihren Leisten bleiben sollen, der Spatz in der Hand der Taube auf dem Dach vorzuziehen ist und es ratsam ist, erst mal kleine Brötchen zu backen. Und so verharren wir gedanklich meistens dort, wo wir laut Volksmund bitterschön bleiben sollen: auf dem Teppich. Allerdings in unseren Tagträumen und Fantasien gestatten wir uns, nach Großem zu streben.

Und was ist mit den vielen Ratgebern, (Blog-)Artikeln oder erfolgreichen Unter-

Preview

► **Größer zielen:**

Warum wir vor großen Zielen zurückschrecken und warum diese für uns und unsere Entwicklung so wichtig sind

► **Mehr wollen:** Warum wir uns nicht auf wenige Ziele fokussieren, sondern möglichst viele fassen sollten

► **Anders glauben:** Wie wir uns mit dem (falschen) Glauben an unsere Unveränderlichkeit unserer Möglichkeiten berauben

► **Stärker zutrauen:** Wie wir aufgrund von Selbstzweifeln uns (unbewusst) selbst Steine in den Weg legen

► **Häufiger hoffen:** Wie wir uns durch Erwartungen selbst täuschen und warum Hoffnung die bessere Erwartung ist



Reset für die Lernkultur

New (Work) Learning

Preview

► **Lernen lernen:** Warum New Learning voraussetzt, dass alle Betroffenen kompetenter im Umgang mit Wissen werden

► **Bedarfe bedienen:** Wie es gelingen kann, Lernen stärker an individuelle und situative Bedürfnisse anzupassen

► **Kollaborativ kreativ:** Warum New Learning weniger mit neuen Tools zu tun hat als mit einer anderen Herangehensweise an Lernprozesse

► **Exploitation und Exploration:** Wie die Ambidextrie zwischen Verbesserung und Experiment ausbalanciert werden kann

► **Unternehmen als Lernökosysteme:** Wie ein ganzheitliches Lernumfeld geschaffen werden kann, bei dem Lernende tatsächlich im Zentrum stehen (bleiben)

Wenn man große Worte bemühen möchte, könnte man sagen: Wir stehen vor dem Übergang von modernen zu post- und meta-modernen Organisationen. Damit ist nicht weniger als ein Epochenwechsel beschrieben, in dem die tayloristischen Prinzipien der Industrialisierung an ihre Grenzen kommen, und Unternehmen nach anderen Wegen suchen, den beispiellosen Herausforderungen ihrer Umwelt zu begegnen. Für Letztere hat sich der Begriff VUCA eingebürgert, womit eine wachsende Komplexität, Unsicherheit und Dynamik gemeint ist, der Unternehmen nur begegnen können, wenn sie anpassungsfähiger, resilenter und innovativer werden. Viele versuchen daher, ihre Arbeitsorganisation beweglicher zu machen, Strukturen zu öffnen, in kürzeren Zyklen zu denken und den Interessen und Potenzialen der Mitarbeitenden mehr Raum zu geben. Agilisierung und New Work sind die viel genannten Stichworte, die diese Transformation beschreiben.

Doch der Übergang zum Meta-Modernen ist nicht nur eine Frage von Strukturen und Prozessen. Was oft übersehen wird: Die in der VUCA-Welt erforderlichen Arbeitsformen und die anspruchsvollen Aufgaben, die sich daraus ergeben, erfordern immer auch Wissen – und zwar mehr und spezifischeres Wissen, als die bestehenden Weiterbildungssysteme bereitstellen können. Da aber Arbeiten und Lernen nicht mehr voneinander zu trennen sind, ist unternehmerische Entwicklung nur möglich, wenn auch Erwerb, Nutzung und Weitergabe von Wissen und Fähigkeiten auf ein neues Niveau gehoben werden. Doch wie kann so ein New Learning aussehen? Im Folgenden werden neun Fokusfelder vorgestellt, auf denen sich Unternehmen bzw. ihre Lernkulturen weiterentwickeln müssen.

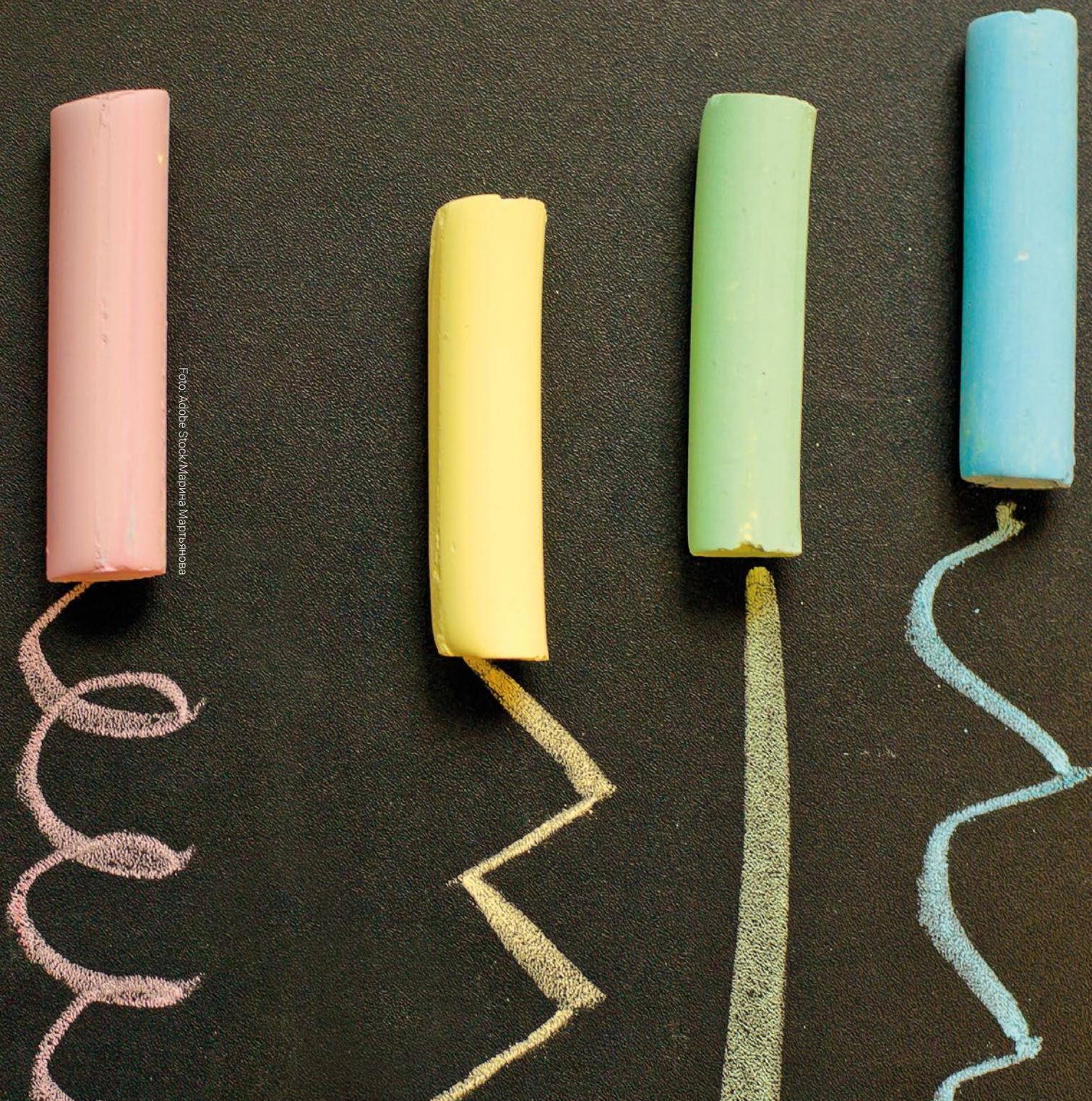
Fokusfeld 1: Lernen lernen

Die erste zentrale Veränderung des Lernens ist ein Wechsel von der Fremd- zur Selbststeuerung des Lernprozesses. Da die benötigten Skills immer spezifischer werden und zudem immer schneller veralten, ist der Bedarf mit Seminaren, Entwicklungsplänen und zentral produziertem Content nicht mehr abzudecken. Vielmehr müssen die Lernenden sich ihr Wissen selbst beschaffen, nach aktuellen Bedürfnissen und von Quellen ihrer Wahl. Damit sie dazu in der Lage sind, müssen sie ihre Fähigkeiten und Defizite kennen,



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





Unternehmen reagieren auf den Druck der VUKA-Welt mit Hierarchieabbau, einer Intensivierung der Zusammenarbeit und der kreativen Befreiung von Mitarbeitenden und Teams. Was dabei oft vergessen wird: Der Übergang zu New Work kann nur funktionieren, wenn auch die Lernkultur ein neues Niveau erreicht. Vor allem neun Entwicklungsfelder müssen dafür in den Fokus geraten.

Lerndesign als partizipativer Prozess

Besser mit Beteiligung

Preview

► Unüberschaubar, fluide, wettbewerbsentscheidend:

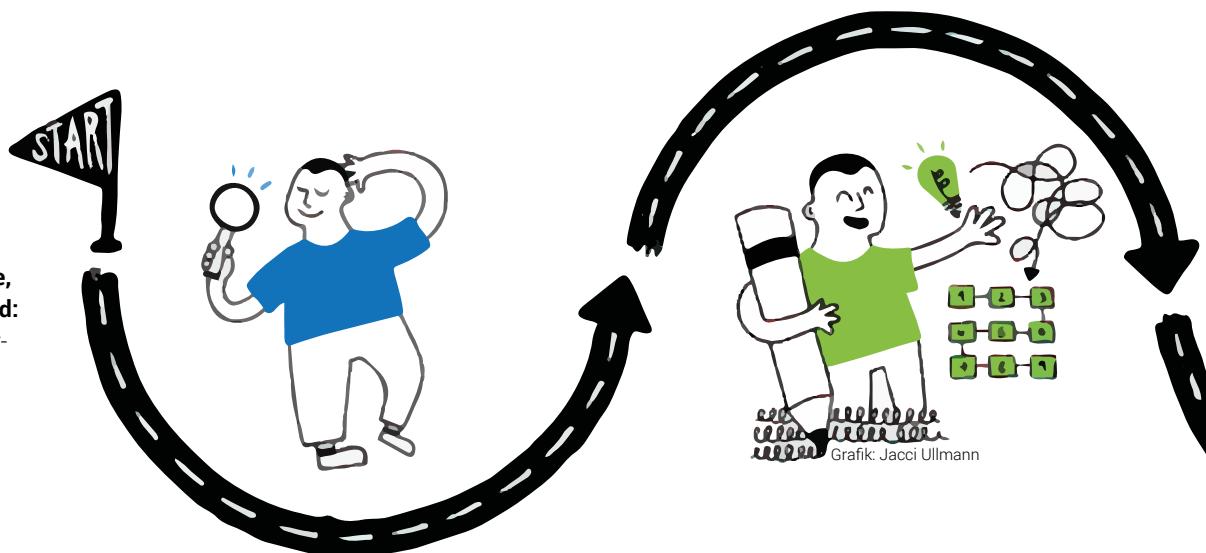
Warum sich Lern- und Vermittlungsformen ändern müssen, um die immer komplexeren Themen bewältigen zu können

► **Partizipation plus:** Wie die Mode-Methode Design Thinking in Verbindung mit einem Klassiker des Instructional Design etwas Neues hervorbringt

► **Champion und Moderator:** Warum es in Teams für partizipative Lernprojekte Personen braucht, die besondere Rollen erfüllen können

► **Prototyp und Learner Journey:** Wie eine Lerneinheit aus Lernenden-Sicht entworfen wird

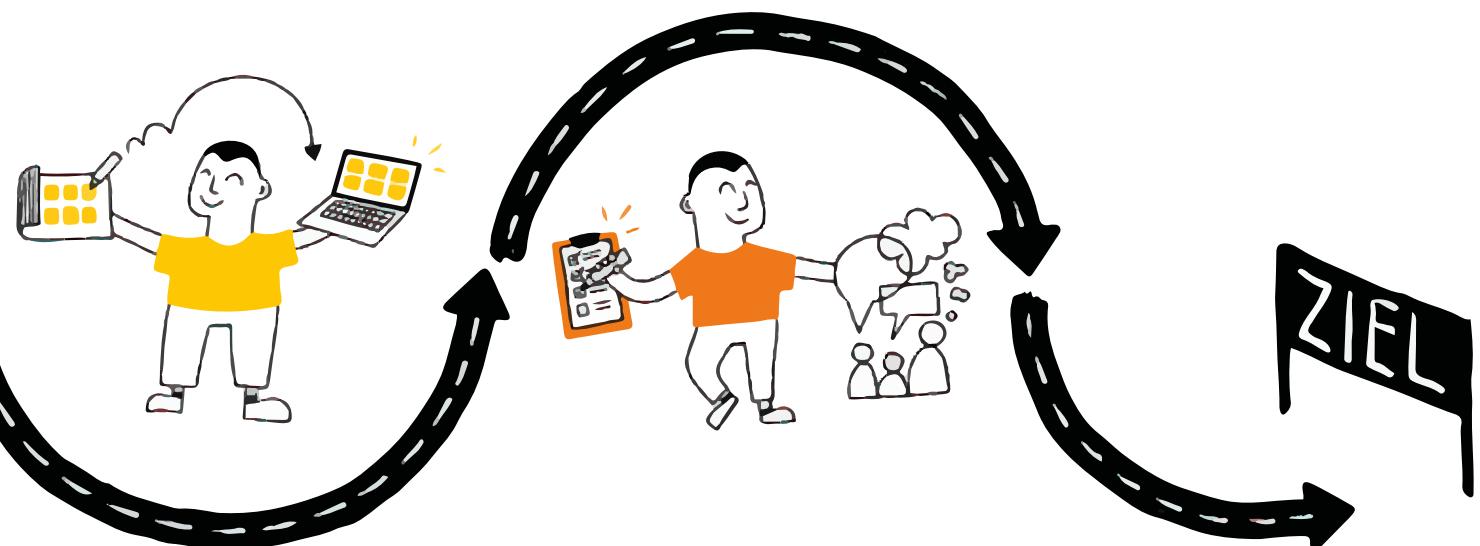
► **Bedingung für Beteiligung:** Warum partizipative Prozesse nur gelingen, wenn sich Lernkultur und L&D-Rolle ändern



Es ist eine Erfahrung, die Unternehmen und andere Organisationen zunehmend machen: Viele der Themen und Aufgaben, mit denen sie sich beschäftigen, erfordern immenses Wissen. Und zwar nicht einmal, sondern ständig, da sich dieses Wissen in schnellen Zyklen ändert und erweitert. Hinzu kommt, dass neue Themen oft die Zusammenarbeit vieler Experten aus unterschiedlichen Bereichen erfordern, die alle auf einen Stand gebracht werden müssen. Das führt zu der fatalen Situation, dass es immer wichtiger und zugleich immer schwieriger wird, das ganze nötige Wissen zu erfassen und zu vermitteln bzw. zu erlernen. Herkömmlich erstellte Lernangebote kommen dabei an ihre Grenzen, schon weil ihre Produktion mit der Entwicklung kaum Schritt halten kann.

Bei Fraunhofer ist das Problem wohlbekannt, und vielleicht ausgeprägter als anderswo. Die größte Forschungsorganisation Europas hat mit vielen sehr komplexen Themen zu tun, die jeweils nur von wenigen Fachexperten überblickt werden. Was das fürs Erlernen bzw. Vermitteln von Wissen bedeutet, zeigt beispielhaft das Entwicklungsfeld Data Science (s. Kasten). Das Wissen über die Analyse, Aufbereitung und Nutzung von Daten und Algorithmen, etwa für Datenbanken oder KI-Anwendungen, wird von vielen Unternehmen als absolut kritisch angesehen. Gleichzeitig ist es sehr schwer, dieses Wissen zu erwerben oder weiterzugeben – nicht zuletzt, weil es kaum „festes“ Fachbuchwissen dazu gibt, allenfalls ein „fluides“ Erfahrungswissen, das als solches nur in den Köpfen der Experten vorhanden ist.

Organisationen stehen zunehmend vor der Herausforderung, hochkomplexe und schnell veränderliche Themen überschauen zu müssen. Umso wichtiger ist es daher, vorhandenes Wissen nutzbar zu machen und weiterzuverbreiten. Bei Fraunhofer geht man dafür neue Wege bei der Konzeption von Lernangeboten, die auf Partizipation, Interaktion und Iteration setzen. Ein Rezept zum Nachahmen?



Für Fraunhofer stellt sich daher zunehmend die Frage, wie dieses fluide Wissen anzuzapfen und für die Weiterbildung der übrigen Stakeholder – also für alle beteiligten Forscher, für die Partner an Unis und anderen Forschungseinrichtungen sowie für die Anwender-Unternehmen – nutzbar zu machen ist. Und wie dabei das Dilemma aufzulösen ist, dass einerseits nur Fachexperten die nötige Expertise haben, sie aber zu ausgelastet sind, um die Rolle von Trainern einzunehmen.

Partizipation plus

Eine Antwort auf diese Frage wird seit einiger Zeit bei Fraunhofer entwickelt und erprobt. Die Rede ist von partizipativ erstellten Lernangeboten. Die Idee: Nicht

mehr die Learning&Development-Abteilung erstellt Lernangebote, sondern die Fachexpertinnen aller beteiligten Organisationen und Abteilungen selbst. Indem alle Stakeholder etwas beitragen, soll das Wissen in den Köpfen aktiviert werden und in Lernangebote einfließen, die sowohl der Komplexität der Themen gerecht werden als auch schnell genug umgesetzt werden können, um mit der Entwicklung Schritt zu halten.

Möglich werden soll das durch die Kombination zweier sehr unterschiedlicher Verfahren: Grundlage ist die ADDIE-Methode, ein Klassiker des Instructional Designs, das eine Abfolge von Analyse, Design, Development, Implementierung und Evaluation des Lernangebots vorsieht. Diese Struktur, die historisch aus einem sehr hierarchischen

Die Art und Weise, wie Weiterbildung in Unternehmen gestaltet wird, hat sich aufgrund der Corona-Pandemie stark verändert. Wie genau – das haben die Bitkom Akademie und HRpepper Management Consultants in einer soeben erschienenen Studie untersucht. Die Autorinnen über die zentralen Erkenntnisse und was sie für die Angebotsgestaltung, die Aufgaben der Personalentwicklung und die zukünftige Auftragslage bedeuten.

Zukunft der Personalentwicklung

Wie Weiterbildung weitergeht

Ist die
Digitalisie-
rung gut in der Weiter-
bildungsbranche angekommen?

Franziska Schölmerich: Das haben wir uns auch gefragt. Unsere Studie vom vergangenen Jahr, die wir im Mai 2020 durchgeführt hatten, zeigte zwar schon deutlich, dass Präsenzformate seltener werden. Nach zwei Monaten Pandemie war damals allerdings vieles noch sehr improvisiert. Es war sehr spannend zu sehen, wie die Anbieter und Organisationen die Herausforderung, in die sie hineinkatapultiert worden waren, angegangen sind. Mit der neuen Studie wollten wir hier nun genauer hinschauen, um zum Beispiel zu verstehen, ob die Qualität der Angebote gestiegen ist, was gute digitale Formate ausmacht und wie zufrieden Menschen mit einer digitalen Weiterbildung sind.

Und sind sie zufrieden mit den existierenden digitalen Angeboten?

Claudia Wagner: Ja und nein. Obwohl im vergangenen Jahr zweifellos eine Professionalisierung stattgefunden hat, hat sich die Zufriedenheit mit dem Weiterbildungserlebnis nicht verbessert. Die allgemeine Zufriedenheit ist sogar gesunken: 2020 gaben noch 54 Prozent der Befragten an, dass sie in den vergangenen Monaten gute Erfahrungen mit ihrer Weiterbildung gemacht haben, dieses Jahren waren es nur noch 48 Prozent. Das hat uns überrascht. Nachdem

Preview

► **Mäßig zufrieden:** Die erste Begeisterung für digitale Formate hat sich gelegt

► **Fast vereinsamt:** Die persönliche Begegnung wird klar eingefordert

► **Hochgradig flexibel:** Weiterbildung wird kleinteiliger und fließt zunehmend in den Arbeitsalltag ein

► **Freiwillig eigenverantwortlich:** Lernende kümmern sich selbst – brauchen aber offizielle Unterstützung

► **Auf Dauer wichtig:** Es gibt viel zu lernen, und das wird sich in Zukunft nicht ändern

Foto: Tamanna Rumei/Unsplash

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



Klimaaboo

managerSeminare **digital lesen**

managerSeminare **print** oder **digital** für **8 EUR** testen:

www.managerseminare.de/testen