



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 10 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

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Zukunftsfähigkeit sichern

Die gefahrenkompetente Organisation

Schädliche Schubladen

Wie Unconscious Bias
entgegenzuwirken ist

Angst als Kompetenz

Was das Gefühl
leisten kann

Toll, ein anderer macht's!

Wann Teams
überflüssig sind



Toll, ein anderer macht's!

Teams sind in. Doch so sehr sie angesagt sind, so sehr haben sie ihre Grenzen. Oftmals sind sie einem Expertengremium oder einer arbeitsteilig organisierten Gruppe sogar unterlegen. Statt über Teamzusammensetzungen nachzudenken, sollten sich Unternehmen daher genau überlegen, wann Teams überhaupt nötig sind, sind Dirk Osmetz und Stefan Kaduk überzeugt.

Preview

- **Netzwerke, Gremien & Co.:** Wann ist ein Team ein Team?
- **Lebensgefährliche Ignoranz:** Wann nicht auf Bekanntes zu setzen ist
- **Lose-lose-Situationen:** Teamstrukturen ohne gemeinsame Aufgabe
- **Gartenarbeit allein – Strategiearbeit gemeinsam:** Wann es das Team (nicht) braucht
- **Getarnte Ungewissheit:** Wofür es den zweiten Blick braucht

Seit Februar 2022 wird man notgedrungen wieder täglich mit militärischen Themen konfrontiert. Mit Analogien zwischen Führungs- und Organisationsfragen einerseits und dem Militärkontext andererseits ist es so eine Sache, und doch wollen wir ein Beispiel aus dem militärischen Umfeld geben, da diese Geschichte gut illustriert, was ein schlagkräftiges Team auszeichnet.

Klug degradiert: Die Situation entscheidet

Es war einmal eine US-Spezialeinheit im Vietnamkrieg, die im Vergleich zu ihren Nachbareinheiten erstaunlich wenig Verluste zu verzeichnen hatte. Dabei war es nicht so, dass sie geschont worden wäre oder die ungefährlicheren Aufträge bekommen hätte. Und dennoch erfüllte sie ihre Aufgaben erfolgreicher – was auch immer das in diesem Zusammenhang heißen mag. Die vorgesetzten Kommandeure konnten sich dies nicht erklären. Erst nach mehreren Nachfragen und der Zusicherung, keine disziplinarischen Folgen fürchten zu müssen, selbst wenn man gegen Befehle

und Hierarchien gehandelt haben sollte, erklärte sich der Einheitsführer: Nachdem er den jeweiligen Einsatzbefehl erhalten hatte, kam die Einheit wie üblich zur Befehlsausgabe zusammen. Dann jedoch warf jeder Soldat, vom Führer bis zu den Mannschaftssoldaten, sein Dienstgradabzeichen in die Mitte, und die Gruppe entschied, wer welche Rolle, wer welche Führungs- oder Spezialaufgabe im bevorstehenden Einsatz übernehmen sollte. So konnte es durchaus sein, dass die Hierarchie komplett auf den Kopf gestellt wurde. Am Ende der Mission wurde dann eine Nachbesprechung abgehalten und analysiert, was gut und was schlecht gelaufen war.

Selbst wenn diese Episode gar nicht oder nur so ähnlich stattgefunden hat (trotz intensiver Recherche konnten wir sie nicht verifizieren): Das Beispiel zeigt, dass echte Teams erfolgreicher sein können als herkömmliche, arbeitsteilig zusammengestellte Gruppen, in denen die Führungskraft die Befehle gibt und an der einmal festgelegten Zusammensetzung mit den entsprechenden – in Friedenszeiten definierten – Aufgabenbeschreibungen, festgehalten wird. Offensichtlich geht es

Gruppendynamik im Wandel

Die Kraft der Pioniere nutzen

Im Changemanagement existieren viele falsche Vorstellungen. Zum Beispiel die, dass es sinnvoll ist, Veränderungen gleich der ganzen Belegschaft aufzudrücken. Oder die, dass Menschen im Fall von Veränderungen stets durch ein „Tal der Tränen“ gehen müssen. Orientiert man sich dagegen an Erkenntnissen der Sozialforschung und akzeptiert, dass Menschen ein persönliches Tempo in Sachen Veränderung haben, dann bekommt Change eine neue Leichtigkeit.

Preview

► Jenseits des Tals der Tränen:

Warum Modelle wie der siebenstufige Change-Prozess nach Kübler-Ross in die Irre führen

► **Sozialforschung:** Wie die Diffusionstheorie helfen kann, Changedynamiken zu verstehen

► **Bedrängen bringt nichts:** Warum man psychologische Dispositionen im Change respektieren sollte

► **Auch Skeptiker überzeugen:** Wie Quick Wins dabei helfen, auch veränderungsaverse Menschen vom Nutzen des Wandels zu überzeugen

Wir befinden uns in einer der riesigen Kölner Messehallen. Hier führt der Physiker und Wissenschaftsjournalist Ranga Yogeshwar zusammen mit dem Starautor Frank Schätzing, der unter anderem den SciFi-Thriller „Der Schwarm“ geschrieben hat, ein beeindruckendes Experiment durch: 200 Menschen sind da. In der Hallenmitte befindet sich ein riesiger Kreis. Um den Kreis herum sind im Uhrzeigersinn Tafeln mit den Ziffern eins bis zwölf aufgestellt. Die Probanden werden gebeten, im Kreis herumzuschlendern, *nicht* miteinander zu kommunizieren, das gesamte Terrain auszunutzen und immer einen Abstand von gut einer Armlänge zu allen Nachbarn zu halten. Zwanzig der Personen im Kreis erhalten jedoch eine geheime Anweisung – wobei keine von ihnen weiß, dass auch die anderen 19 diese bekommen haben: Nach etwa zwei Minuten des Umherwanderns sollen sie langsam zur Ziffer zwölf gehen

und davor stehen bleiben. Immer mehr Menschen ziehen ihnen nach. Nach kaum fünf Minuten knubbeln sich fast alle 200 Teilnehmenden vor der Zwölf, ohne dass jemand sie dorthin gerufen hätte. Zwanzig Individuen, also zehn Prozent der Probanden, haben es allein durch ihr Verhalten geschafft, die Versammelten an ein Ziel zu bringen, ohne diesen Anweisungen geben zu müssen.

Mit diesem Experiment wurde eine Faustregel bewiesen, die besagt: Sind zehn Prozent der Menschen für eine Sache gewonnen, entsteht ein Sog. Was es demnach braucht, ist eine Avantgarde von Vorreitern und Schrittmacherinnen, von Experimentierfreudigen mit Tatkraft und Durchhaltevermögen, um Veränderungen zu initiieren. Ihr Mut macht auch anderen Mut. Sie verbreiten eine ansteckende Zuversicht und machen Lust auf Change. So nehmen sie andere mit auf den Weg in eine sich permanent wandelnde Zukunft.



Das „Tal der Tränen“ ist eine irreführende Vorstellung

Bei klassischen Transformationsprojekten nach dem Wasserfallprinzip ignoriert man solche Effekte hartnäckig. Hier werden von oben – gern auch von Beratungshäusern teuer begleitet – Change-Projekte mit großen Zielen und vorgezeichneten Pfaden geplant und dann als Rundumschlag mit viel Tamtam über alles und jeden „ausgerollt“. Heißt: Die Mitarbeitenden werden vor vollendete Tatsachen gestellt: „Vorstandsbeschluss! Wir machen jetzt überall Scrum“, heißt es zum Beispiel. Und dann wird Scrum auch dort zwangsimpementiert, wo Scrum gar nicht hingehört: etwa in Bereichen mit hohen Anteilen an Routineprozessen, unumgäng-

licher Vorschriftendichte und vertraulicher Arbeit. Das ist das *eine* Problem an der Sache, das andere: Statt mit einigen Pionieren voranzugehen, um Veränderungen zügig zu initiieren und das Neue testweise auszuprobieren, verplempert man seine Zeit damit, sogleich die gesamte Belegschaft zum Change zu verdonnern.

Oft geht man dabei sogar schon davon aus, dass es grundsätzlich Widerstand gegen Veränderung gibt – und plant deswegen einen Konfrontationskurs von Haus aus mit ein. Oder man beginnt zunächst damit, notorische Verweigerer überzeugen zu wollen, um *alle* „abzuholen“ und „mitzunehmen“.

Leider werden derartige Vorgehensweisen immer noch durch zweifelhafte Theorien und Modelle genährt. So wird



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

Behavioural Empowerment

Hebel für mehr Handlungskraft

Von Empowerment ist zwar schon lange die Rede, aber noch immer kommt zu wenig davon bei den zu Ermutigenden an. Dabei profitieren Unternehmen, wenn sich Mitarbeitende berechtigt fühlen, eigenständig zu denken und zu handeln, auch gewagte Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Aber wo sollten Organisationen am besten ansetzen, damit die Power wirklich ankommt?

Preview

► **Ermutigende Verantwortung:** Warum Selbstorganisation die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich Teammitglieder mehr einbringen

► **Inspirierend und individuell:** Welche Art von Führung die besten Bedingungen für Behavioural Empowerment schafft

► **Wachsen lassen statt steuern:** Wie ein Growth Mindset zu erhöhtem Engagement anregen kann

► **Intrinsisch motiviert:** Warum Empowerment-Verhalten vom Fokus auf Autonomy, Mastery und Purpose profitiert

„Besser hinterher entschuldigen, als vorher um Erlaubnis bitten.“ So ein Satz, vom Chef am ersten Arbeitstag geäußert, kann nachhaltig beeinflussen, wie Mitarbeitende ihre Arbeitsumgebung und sich selbst darin erleben. Wenn er ernst gemeint ist, vermittelt er das Vertrauen, dass Ausprobieren gewünscht ist und Fehler erlaubt sind, und wirkt sich damit direkt auf Motivation und Risikobereitschaft aus. Und die ist dringend gefragt: In der komplexen, schnell veränderlichen (Arbeits-)Welt brauchen Organisationen Mitarbeitende, die bereit und in der Lage sind, ihre Fachkompetenz und ihre Ideen aktiv einzubringen, und die Verantwortung übernehmen, mitdenken und anpacken wollen, damit die Organisation zukunftsfähig bleibt.

Die Wünsche vieler Mitarbeitender gehen in eine ähnliche Richtung. In Studien zur Arbeitszufriedenheit nehmen Faktoren wie Anerkennung, Gestaltungsfreiheit und Raum, um sich beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln, zunehmend höhere

Plätze ein. Wie nicht nur die Diskussionen um New Work und agiles Arbeiten deutlich machen, erwarten vor allem jüngere Mitarbeitende heute mehr als nur Geld von ihren Arbeitgebern: nämlich, dass ihre Ideen Anklang finden, dass sie etwas ausprobieren und mit ihrem Engagement einen Unterschied machen können. Eigentlich ein „Perfect Match“ – und dennoch beklagen sich Führungskräfte, dass ihre Teammitglieder zu wenig mitdenken und Dienst nach Vorschrift machen, während die Mitarbeitenden sich ausgebrems und ungehört fühlen.

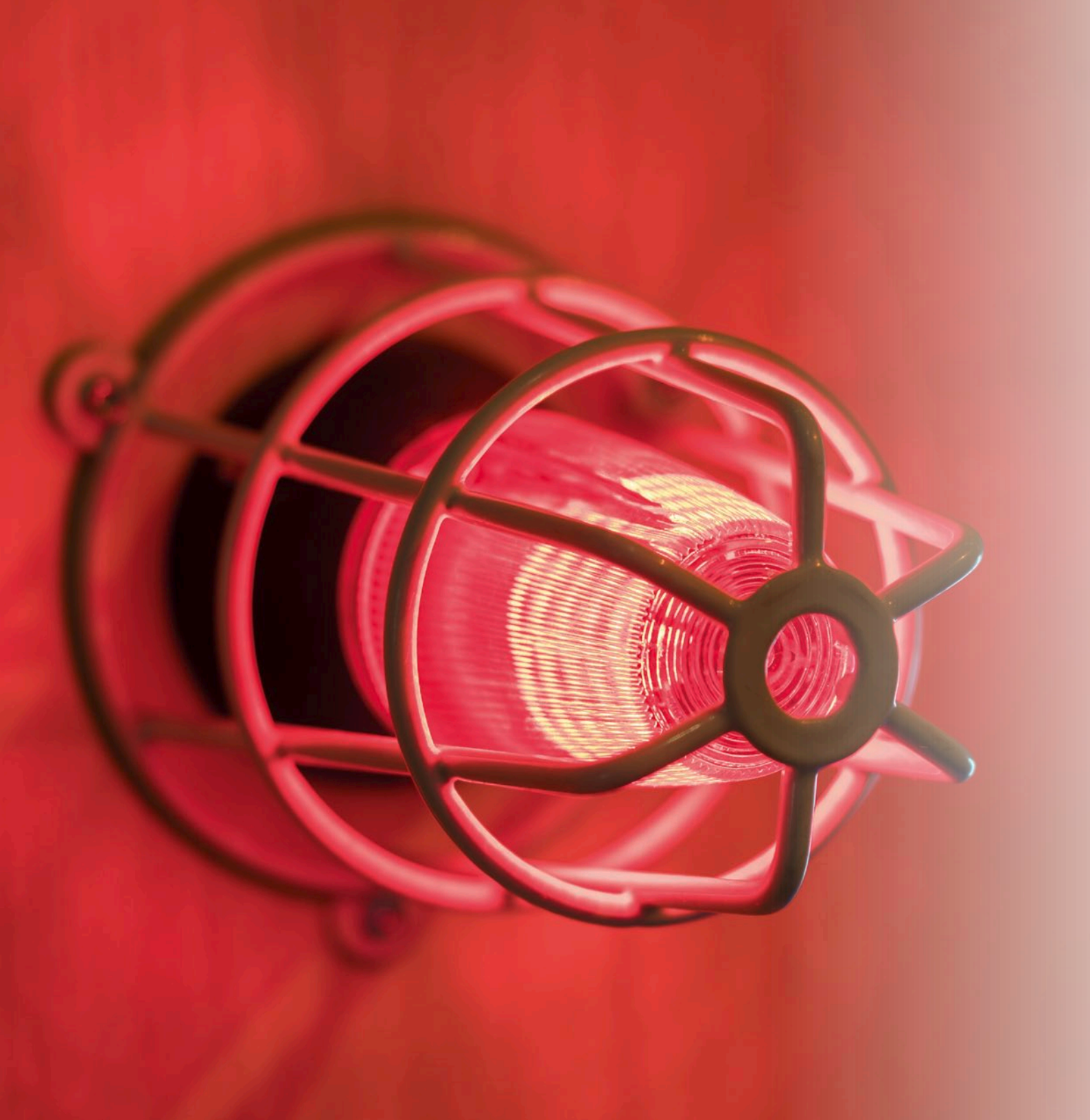
Aber woher kommt diese Diskrepanz? Warum hapert es in vielen Unternehmen an den entscheidenden Bedingungen für das, was man als Empowerment bezeichnet, und das so viele Vorteile für alle Beteiligten mit sich bringt: die Befähigung und Ermächtigung der Einzelnen, eigenständig zu denken und zu handeln (s. Kasten „Sechs Benefits von Behavioural Empowerment“)?

Am Mangel an Möglichkeiten liegt es nicht, denn in der Managementlehre sind



Grafiken: Jacol Ullmann

viele Ansätze bekannt, um Handlungs-
bereitschaft und -vermögen der Mitarbei-
tenden zu fördern bzw. freizusetzen. Die
wichtigsten haben wir zusammen mit zwei
weiteren Forschenden – Jessica Bardeli,
Doktorandin an der HHL Leipzig Gradu-
ate School of Management, und Fabian
Christandl, Professor für Wirtschaftspsy-
chologie an der Hochschule Fresenius Köln –
in einer umfangreichen Theorie-Recherche
zusammengetragen. Die Ergebnisse – ins-
gesamt wurden 205 als wichtig erachtete
Items identifiziert – wurden außerdem in
einer Umfrage unter Mitarbeitenden auf
ihre empowernde Wirkung hin geprüft
und gewichtet.



Ukrainekrieg und Pandemie zeigen, wie unsicher unsere Welt und wie ungewiss das Morgen ist. Dennoch müssen sich Organisationen, um ihre Marktfähigkeit zu erhalten, auf die unberechenbare Zukunft einstellen. Zwei gegenläufige Wege haben sie hierfür zur Wahl – und beide sind gefährlich. Gefahrenkompetente Organisationen wissen die Risiken und Gefahren ihrer Zukunftsentscheidungen jedoch zu regulieren.

Zukunftsfähigkeit sichern

Die gefahrenkompetente Organisation

Preview

► **Defizite im Zukunftsmanagement:** Weshalb Zukunft nicht allein über Pläne angegangen werden sollte

► **Gefahr versus Risiko:** Was aus der Systemtheorie in Bezug auf Zukunftsherausforderungen abzuleiten ist

► **Kluges Nichtstun:** Wann Warten und Zuschauen mitunter weiser sind als Managen und Tun

► **Proaktive Passivität – reaktive Aktivität:** Was Organisationen gefahrenkompetent und resilient macht

► **Ambidextrie auf drei Ebenen:** Wo und wie das Zusammenspiel unterschiedlicher Herangehensweisen gelingt



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:

[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Wie wird sich die Corona-Krise weiterentwickeln, und wie wird sie sich auf unsere Zulieferketten und Veranstaltungen auswirken? Welche weiteren Folgen kommen durch den Krieg in der Ukraine auf uns zu? Wie reduzieren wir künftig unsere Abhängigkeit von seltenen Rohstoffen? Wohl fast jedes Unternehmen stellt sich zur Zeit diese Fragen, bei denen die Zukunft antizipiert werden muss.


An ihrer Beantwortung führt kein Weg vorbei. Die unmittelbare wie auch die entferntere Zukunft in den Blick zu nehmen und sich heute schon auf das vorzubereiten, was morgen auf die Organisation zukommen könnte – diese Herausforderung zu bewältigen, gilt als Kernaufgabe des Managements. Unternehmen sichern sich so ihre Überlebensfähigkeit. Mehr noch: Mit visionären Konzepten können sie für nachhaltig große Erfolge und bahnbrechende Innovationen sorgen. Entsprechend angesagt ist das sogenannte Futuremanagement: Es werden Trendstudien erhoben, Szenarien entworfen, SWOT-Analysen durchgeführt und daraus Strategien für die Zukunftsgestaltung abgeleitet. Doch ist diese Vorgehensweise tatsächlich immer angezeigt? Müssen Unternehmen angesichts der aktuellen Ereignisse jetzt dringend Pläne schmieden, um Antworten auf das Morgen zu finden? Oder gibt es auch einen anderen Weg?

Pläne verführen

Das Problem ist: Pläne vermitteln in komplexen, unsicheren Kontexten eine Scheinsicherheit. Je mehr es von ihnen gibt und je sorgsamer sie ausgearbeitet und verfolgt werden, desto mehr verlässt man sich auf

sie und beruhigt man sich durch sie – und genau das kann in die Falle führen. Denn die Zukunft hält immer Überraschungen bereit, sie ist immer gefährlich. Gerade die jüngsten Beispiele machen es deutlich: Pandemie, Ahrtal-Überschwemmung und Krieg kamen wie aus dem Nichts und warfen alle Strategien über den Haufen. Dabei mag es für den Krieg sogar Anzeichen gegeben haben – die Vereinnahmung der Krim 2014, der russische Ärger über die ukrainischen Nato-Bestrebungen, das Zusammenziehen der Panzer im Herbst. Doch welches Unternehmen hat 2021 wirklich antizipiert und in seine Pläne und Strategien eingespeist, dass wenige Monate später die Geschäfte mit Russland zum Erliegen kommen, Lieferwege versperrt sind und Rohstoffe fehlen? Die organisationalen Energien und Kräfte steckten in anderen Plänen ...

Das offenbart: Um sich als Organisation wirklich gut für die Zukunft aufzustellen, kommt es darauf an, sich stärker als bislang auch der Gefahrenseite der Zukunft zu widmen. Die Fragen, die spätestens durch die aktuellen Ereignisse in Wirtschaft und Gesellschaft jetzt groß im Raum stehen, lauten: Wie können Organisationen, ohne in die Planungsfalle zu geraten, Wege finden, den Unwägbarkeiten und Unsicherheiten der Zukunft zum einen rechtzeitig und zum anderen zielgenau zu begegnen, bevor diese mit Macht auf sie einstürzen? Wie können Gefahren antizipiert und Überraschungen bewältigt werden? Und welche organisationalen Strukturen und Kompetenzen müssen hierzu aufgebaut werden? Wodurch also wird eine Organisation (gefahren-)robust und resilient im Umgang mit der Zukunft?



Unconscious Bias in Unternehmen

Schädliche Schubladen

Unternehmen können es sich immer weniger leisten, dass aufgrund unbewusster Vorurteile Talente durchs Rekrutierungssieb fallen und wertvolle Fähigkeiten von Mitarbeitenden systematisch übersehen werden. Mit gezielten Trainings versuchen sie, dem schädlichen Schubladendenken entgegenzuwirken. Die zeigen oft jedoch wenig Wirkung – oder erweisen sich sogar als kontraproduktiv.

Preview

► **Stress öffnet Schubladen:** Warum sich Führungskräfte besonders oft von Unconscious Bias leiten lassen

► **Demografie + Diversity:** Warum das Thema Unconscious Bias zunehmend ins Bewusstsein rückt

► **Widersinnige Weiterbildungen:** Wie Unconscious-Bias-Trainings vorurteilsgeleitetes Handeln und Diskriminierung fördern

► **Wirkungsvolle Weiterbildungen:** Wie Trainings konzipiert und integriert sein müssen, um Schubladendenken effektiv zu verringern

► **Best Practice by Bosch und Siemens:** Wie die zwei Konzerne unbewussten Vorurteilen entgegenwirken und was das mittelbar bewirkt

► **Aufdecken, analysieren, ankämpfen:** Drei Verhaltensregeln für den Umgang mit den eigenen Unconscious Bias

Da Sie dieses Magazin lesen, sind Sie vermutlich daran interessiert, sich selbst weiterzuentwickeln, wissen sicher um die Bedeutung von Selbstreflexion in der Arbeitswelt – insbesondere in einer Führungsrolle – und sind wahrscheinlich auch ein erklärter Feind oder eine erklärte Feindin von Vorurteilen und Diskriminierung. Trotzdem geht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sich im Job niemals von Vorurteilen leiten lassen und andere Menschen nie diskriminieren, gegen null. Das ist nicht despektierlich gemeint und auch kein Vorurteil. Das ist schlicht und einfach Fakt – der sich übrigens auch recht einfach selbst nachprüfen lässt.

Lassen Sie sich bei der nächsten Stellenbesetzung doch einmal 20 Bewerbungen ohne Foto und mit Schwärzungen des Namens sowie der Angaben zum Alter und dem Familienstatus geben und wählen Sie dann Ihre Favoritinnen und Favoriten aus. Gehen Sie danach – am besten mit ein paar Tagen Abstand – die nun ungeschwärzten Bewerbungen samt Fotos erneut durch. Wetten, dass Ihre Auswahl anders ausfällt: Vielleicht ist die junge, kopftuchtragende Migrantin zugunsten einer weniger qualifizierten deutschen Mitbewerberin nicht mehr im Rennen? Womöglich hat der junge Berufseinsteiger die 59-jährige Marketingkoryphäe aus dem Favoritenkreis gedrängt oder der weniger erfahrene Informatiker die deutlich erfahrenere Informatikerin. Und das, obwohl

Sie Menschen niemals gezielt in mentale Schubladen à la „Für junge Muslima ist die traditionelle Hausfrau-/Mutterrolle wichtiger als die Karriere“, „Ältere Mitarbeiter sind innerlich schon im Ruhestand“ oder „Frauen sind in typischen Männerberufen fehl am Platz“ einsortieren würden. Wie ist das möglich?

Der Schlüsselbegriff lautet Unconscious Bias, zu Deutsch: unbewusste Vorurteile. Und die hat jeder Mensch, sagt Bertolt Meyer, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Chemnitz: „Sie sind ein elementarer Teil unseres sozialen Wahrnehmungsapparats.“ Herausgebildet werden sie im Laufe der Sozialisation. „Unsere Gehirne speichern automatisch verallgemeinernde positive oder negative Annahmen über die Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen bestimmter Gruppen ab“, so Meyer, „dagegen können wir uns bewusst gar nicht wehren.“ Diese nisten sich dann als Stereotype (verallgemeinernde Annahmen) oder eben als Vorurteile (negative Stereotype und diskriminierendes Verhalten) im Unterbewusstsein ein und warten darauf, ungefragt abgerufen zu werden.

Stress fördert Schubladendenken

Der große „Vorteil“ dieser unbewussten Denkmuster à la „Männer sind bessere Führungskräfte“ oder „Frauen sind em-

Sieben Mythen über Furcht

Angst als Kompetenz

Preview

- **Viel mehr als ein Gefahrensignal:** Wie uns Angst dabei hilft, Neuland zu betreten
- **Überhöhte Taubheitswellen:** Warum es gefährlich ist, Angst zu verdrängen
- **Beängstigende Verwechslung:** Warum Emotionen und Gefühle nicht dasselbe sind
- **Angstvolle Organisationen:** Wie ein kluger Umgang mit Angst zu Verbesserungen führt
- **Angsterfüllt ausprobieren:** Warum Angst eine gute Antwort auf Komplexität ist
- **Kreative Kraft:** Warum es Angst bedarf, um wirklich Neues zu entwickeln
- **Echter Aufbruch:** Warum Angst in Veränderungsprozessen immer auch ein gutes Zeichen ist

„Fearless Organization“ ist der Titel einer Schulung, die ein Großkonzern seinen Führungskräften weltweit anbietet. Kurz darauf setzt dasselbe Unternehmen wieder verstärkt auf „Command and Control“, verkündet im Quartalsrhythmus neue Umbrüche und Personalabbaupläne, und als Konsequenz verfallen viele Mitarbeitende in Angststarre. Auf gesellschaftlicher Ebene sieht es ähnlich aus: Angesichts der jetzt schon hohen Corona-Zahlen haben viele umso mehr Angst vor einer besonders heftigen Welle im Herbst: Die einen fürchten um ihre Gesundheit und die ihrer Lieben, andere um ihre berufliche Existenz, wieder andere um ihre Grundrechte und die Meinungsfreiheit. Von Angstmache ist die Rede, aber auch davon, dass die Bürger und Bürgerinnen sich nicht genug Sorgen machen. Und dann gibt es da noch das Damoklesschwert Finanz- und Wirtschaftskrise, die Blase, die nun mehr denn je zu platzen droht – nicht zuletzt aufgrund des Krieges in der Ukraine, der uns mit seinen furchtbaren Bildern täglich aufs Neue ebenfalls das Fürchten lehrt.

Angst ist präsenter denn je. Und mehr denn je wird sie verteufelt, ge-

mieden, verdrängt. Gerade in Unternehmen und Organisationen, in denen emotionale Intelligenz inzwischen offiziell zum Skillset einer jeden Führungskraft gehört, wird paradoxerweise das Gefühl der Angst aus diesem meist ausgeklammert. Sie wird mit Schwäche gleichgesetzt und gilt als schlechter Ratgeber. Angst ist irrational, wir brauchen sie heutzutage nicht mehr, schließlich leben wir ja nicht mehr in der Steppe, wo wir uns ständig auf Bäume flüchten mussten, so der Tenor. Aber irgendwie scheint die Angst auch – und immer noch – für etwas gut zu sein. Warum sonst würde sie eine solche Faszination auslösen? Warum sonst gibt es so viele Thriller und Horrorfilme, Geister- und Achterbahnen, Extremsportarten wie Bungee Jumping, Free Climbing und Cliff Diving? Warum sonst gibt es unzählige Geschichten von der ungeheuren Kraft, die in diesem Gefühl schlummert? Von Menschen, die in brenzligen Situationen von Angst beflügelt zu übermenschlichen Leistungen fähig sind?

Dieser scheinbare Widerspruch war mir lange ein Rätsel. Erst als ich vor rund 15 Jahren mit Gefühlsarbeit begonnen habe, fiel mir langsam eine



Sie gilt als Haupthindernis in Veränderungsprozessen und als Zeichen von Schwäche – in der Unternehmenswelt hat Angst einen schlechten Ruf. Dabei kann das Gefühl gerade in Organisationen extrem wertvoll werden. Dass dies kaum bekannt ist, liegt nach Meinung der Organisationsentwicklerin Tanja Gerold vor allem an populären Mythen über Angst, die den Blick auf ihre produktive Seite versperren.



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

Foto: suze / photocase.de

Interview über New Learning

Empowerment fürs Lernen

Was haben wir in der Pandemie-Zeit übers Lernen gelernt? Wie hat sich das Corporate Learning verändert, und wie muss es sich weiterentwickeln, damit es das Label New Learning wirklich verdient? Antworten von der Lernforscherin Anja Schmitz, mit der wir auf der Learntec, Europas größter Messe für digitale Bildung, Anfang Juni gesprochen haben.

Preview

► Pandemie-Lektionen:

Warum Lernen noch wichtiger wird und vielfältiger werden muss

► Radikaler Rollback vs. neugieriges Nachspüren:

Wie das Corporate Learning auf die Pandemie-Erfahrungen reagiert

► Kursziel Kollaboration und Co-Creation:

Wann analoges Lernen auch in einer digitalisierten Welt der bessere Weg ist

► Vergessener Rahmen:

Warum die Versuche zur Einführung selbstgesteuerten Lernens in Organisationen seit einem halben Jahrhundert scheitern

► Empowert durch Erleben:

Wie Lernerlebnisse gestaltet werden müssen, damit selbstgesteuertes Lernen passiert

Wir haben jetzt zweieinhalb Jahre Pandemie hinter uns. Was haben wir in dieser Zeit übers Lernen gelernt?

Prof. Dr. Anja Schmitz: Wir haben ganz klar gelernt, dass Lernen zum zentralen Schalthebel wird, der Transformation, der Veränderung, ja eigentlich aller Anpassungsprozesse. Und wir haben gelernt, dass Lernen vielfältiger werden muss. Das gilt auch und vor allem für die Lernformate. Wir kommen ja aus einer Zeit, in der wir beim Lernen sehr dominant in Präsenz unterwegs waren. Das hat dann aufgrund der Pandemie plötzlich nicht mehr funktioniert. Die One-size-fits-all-Lösung ist da sofort an ihre Grenzen gestoßen. Vielfältige Lösungen sind deutlich robuster – und daher gerade in solch unsicheren Zeiten wie der heutigen so wichtig. Konkret hat es in der Pandemie-Situation natürlich primär an digitalen Lernformaten gefehlt.

Ist diese Einsicht durch die Pandemie-Erfahrung überall angekommen?

Ich erlebe ganz Unterschiedliches. Auf der einen Seite sehen wir in vielen Unternehmen eine große Regression oder eine Art Rollback. Das Lernen wird wieder in großem Stil zurück in die Präsenz geholt,

das Old Normal des Präsenzlernens einfach wieder zum New Normal erklärt. Die Sehnsucht nach verllorener Kontrolle spielt dabei sicher eine wesentliche Rolle: „Ich will als Führungskraft schon gerne wieder wissen, was meine Mitarbeitenden gerade machen und wo sie eigentlich sind.“ Auf der anderen Seite sehen wir aber auch eine neue, sehr neugierige Auseinandersetzung mit den Themen Lernen und Lernformate. Vielerorts wird in die Analyse gegangen: Was hat beim neuen digitalen Lernen in der Ausnahmesituation gut geklappt, was noch nicht so gut, und wie kann es besser gehen? Dieser Weg läuft auf eine Synthese – aus bewährten und neuen Lernwegen – zu und damit zu einem neuen höheren Entwicklungsniveau des Lernens. Das wird sich durch vielfältigere Formate auszeichnen, digitale wie analoge, wobei Erstere stark zunehmen werden. Unsere These, die wir auch bereits im Thinktank Learning der Messe Zukunft Personal formuliert hatten: Digital wird beim Lernen das New Normal, Präsenz zur begründeten Ausnahme.

Welche Gründe können denn für analoges Lernen sprechen?

Die Frage ist gar nicht so leicht zu beantworten. Denn ja, Präsenzlernen ist wertvoll, wir



Foto: Messe Karlsruhe / Behrendt und Rausch

Lernpause auf der Learntec: Bei sommerlichen Temperaturen konnten sich die Teilnehmenden auf der grünen Wiese zurücklehnen oder in Austausch gehen.

Digitalkompetenzen

Die vergessenen Hard Skills

In den vergangenen zwei Jahren hat die digitale Transformation einen enormen Aufschwung erfahren. Der Ausbau der dazu nötigen Kompetenzen hinkt dem Bedarf jedoch weit hinterher. Vor allem die digitalen und technologischen Hard Skills werden in vielen Unternehmen nicht rechtzeitig weiterentwickelt – auch weil unklar ist, welche überhaupt gebraucht werden. Höchste Zeit für einen strategischeren Zugang.

Preview

► **Vier Gründe:** Warum viele Mitarbeitende nicht die Digitalkompetenzen haben, die sie oder ihre Unternehmen brauchen

► **Eine Strategie:** Warum es für die bedarfsgerechte Vermittlung von digitalen Hard Skills einen Plan braucht

► **Drei Reifegrade:** Was sich aus den verschiedenen Herangehensweisen von Unternehmen über die eigene Organisation lernen lässt

► **Sieben Schritte:** Wie Unternehmen zu einer standardisierten Kompetenzentwicklung finden

► **Erfolgsfaktoren:** Wie der strukturierte Ausbau von digitalen Hard Skills gelingt

Durch Corona hat die digitale Transformation noch einmal zusätzlich Tempo aufgenommen. Die gestiegenen Anforderungen an digitale und hybride Zusammenarbeit verstärken damit ein Problem, das viele Unternehmen vorher schon hatten. Denn seit Jahren geht der Aufbau digitaler Kompetenzen zu schleppend und zu ungezielt voran – eine Langsamkeit, die immer mehr zur ernststen Gefahr für den Unternehmenserfolg wird. In einer Umfrage von StepStone und dem Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation aus dem Jahr 2021 geben 59 Prozent der Befragten an, dass ihnen für die künftigen Anforderungen der digitalen Arbeitswelt die Kompetenzen fehlen. Auch nach einer Studie des Cloud-Computing-Anbieters Amazon Web Services in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen AlphaBeta von 2022 glauben zwei Drittel der befragten Arbeitnehmenden aus Deutschland, dass sie mehr digitale Fähigkeiten benötigen, um mit den Veränderungen in ihrem Beruf zurechtzukommen.

Warum trotz des bekannten Bedarfs die digitale Qualifizierung so weit hinterher-

hinkt, hat vor allem vier Gründe: erstens ein verbreitetes Unverständnis, was genau digitale Kompetenzen sind. Denn damit Unternehmen überhaupt passende Lernangebote entwickeln können, braucht es erst einmal Klarheit darüber, was überhaupt gemeint ist. Sonst bleibt der Begriff eine Worthölse, die je nach Branche, Unternehmen, Abteilung oder Jobprofil sehr unterschiedlich interpretiert werden kann. Dass es an einer transparenten Definition oft fehlt, liegt nicht zuletzt daran, dass die Bandbreite der möglichen Themen, die unter den Begriff fallen, gewaltig ist, und von Data Literacy über die Programmierung und Bedienung von spezieller Software bis hin zu Digitaler Ethik reicht. Und selbst hinter scheinbar konkreten Formulierungen wie „Umgang mit Bürosoftware“ können sich weite Felder auftun, wenn man Vielfalt und Nutzungsmöglichkeiten der Programme betrachtet.

Was sind eigentlich digitale Kompetenzen?

Zweitens ist in vielen Organisationen unklar, welche Kompetenzen bei ihnen



Foto: iStock/Peoplimages



managerSeminare

einen Monat lang für **10€** testen

Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** managerSeminare (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Tickets und Leadership Medien nutzen.

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

[Mitgliedschaft testen](#)