



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



Liebe Konflikte

Jetzt rede ich und damit basta!

Preview

► Senden statt zuhören:

Warum es manchmal nötig ist, über die Mitteilungen der Gegenseite hinwegzugehen

► Konfliktentscheidung:

Welche Möglichkeiten Streitparteien haben, um zu eskalieren bzw. zu deeskalieren

► Notwendige Symmetrie:

Warum es ein Kräftegleichgewicht braucht, damit ein schwelender Konflikt an die Oberfläche kommt

► Führung und der Sende-Pol:

Wie Organisationen die erkundende Konfliktkommunikation fördern

► Regulationskompetenz:

Welche psychischen Fähigkeiten fürs Senden und fürs Erkunden gefragt sind

Fast alle HR-Profis und Führungskräfte in Organisationen kennen Weiterbildungen, in denen der Wert des Zuhörens und der empathischen Erkundung gefördert und eingeübt werden soll. Nicht ohne Grund, schließlich gibt es unzählige Meetings, in denen ausschließlich „Laut-Sprecher“ und keine „Aufnahme-Geräte“ vertreten zu sein scheinen, und da liegt es nahe, mit Trainings gegenzusteuern. Jedoch ist diese einseitige Wertschätzung des Zuhörens, also des Interesses an den Mitteilungen anderer, genau das: einseitig.

Dieser Befund ist für das Thema Konfliktodynamik wichtig, um das sich die Artikelserie „Liebe Konflikte“ dreht. Denn wie schon in den sechs vorangegangenen Beiträgen immer wieder betont wird: In Konflikten braucht es, damit sie sich beruhigen oder schüren lassen, mehr als nur einen Pol, in diesem Fall „Zuhören“. Auch der entgegengesetzte Pol – „Senden“ – ist unabdingbar: Beides muss als Möglichkeit im Spiel sein, sonst bleiben Konflikte schwelend und unfruchtbar.

„Das musste mal gesagt werden!“

Aber was passiert überhaupt am Senden-Pol? Zur Illustration nehme ich ein Beispiel aus meinem Buch (s. „Mehr zum Thema“): Zwei Abteilungsleiterinnen sollen wegen ihrer anhaltend schlechten Zusam-

menarbeit zu mir ins Coaching. Die beiden könnten kaum unterschiedlicher sein: Frau K. wirkt akkurat, gewissenhaft und sachkompetent. Sie ist höflich und besonnen, spricht mit leiser Stimme, nahezu druckreif. Ihre Expertise gilt im Unternehmen als unverzichtbar. Frau W. hingegen ist eine temperamentvolle, extrovertierte Frau. Kräftiges Lachen, kräftiger Händedruck, kräftige Sprache. Sie kleckert nicht, sie klotzt. Sympathisch und andere in ihrer Dominanz für sich einnehmend, gilt sie als führungsstark. Ich bitte beide, mir zu erklären, warum ihre gemeinsame Chefin die Zusammenarbeit der beiden „katastrophal“ nennt. Sofort fängt Frau W. an, weitschweifend und anekdotenreich die Lage zu bagatellisieren und die Kritik als Ausdruck überzogener Erwartungen zu deuten. „Wir wollen es doch alle bei der Arbeit auch gut miteinander haben! Da fällt halt mal was hinten runter.“

Dann geschieht etwas für mich – und wohl auch für die beiden – gänzlich Unerwartetes. Frau K. hält es nicht auf dem Stuhl. Sie steht auf, stemmt die Hände in die Hüften und beginnt einen Monolog, in dem sie alles auf den Tisch wirft, was falsch läuft. Mehrfache Versuche der Kollegin oder auch von mir, sie zu unterbrechen, unterbindet sie durch ein schrilles „Jetzt rede ich und niemand sonst hier!“. Als sie fertig ist, setzt sie sich hin. „Das musste mal gesagt werden!“ In



KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKT

Das Zuhörenkönnen ist eine wichtige (Führungs-)Kompetenz, die in der Praxis oft zu kurz kommt. Vor allem in Konflikten neigen Menschen eher dazu, sich auf Senden zu verlegen und den Streit damit eskalieren zu lassen. Genau das ist aber manchmal nötig, sagt Klaus Eidenschink. Im siebten Teil der Serie „Liebe Konflikte“ zeigt der Coach, warum es für die Auseinandersetzung hilfreich sein kann, einmal nicht auf die Gegenseite einzugehen.

einer Mischung aus Stolz, Verwunderung und Ängstlichkeit schaut sie uns beide an.

Leitunterscheidung „Aktionsmodus“

Die sechste Leitunterscheidung des in der vorliegenden Serie vorgestellten Konflikt-dynamik-Modells greift einen Entscheidungszwang auf, den jede Konfliktkommunikation in ihrem Verlauf immer wieder bedienen muss. Es ist die Entscheidung, welche Aktion die Konfliktparteien wählen, genauer: ob der Fokus auf Senden oder Erkunden steht. Wollen sie also vor allem selbst sprechen und die Gegenseite überzeugen? Oder wollen sie vielmehr zuhören und erkunden, was die andere Partei im Sinn haben könnte?

Auch wenn man vielleicht etwas anderes vermuten würde: Die Pole sind *beide* weder richtig noch falsch, sondern können je nach Situation sowohl hilfreich als auch schädlich sein. Um das zu verstehen, sei kurz an das Konfliktverständnis erinnert, das dieser Serie zugrunde liegt. Demnach sind Konflikte nicht etwas, über das wir Menschen Kontrolle haben, sondern umgekehrt: Sie schnappen sich uns und schleifen uns durch die Gegend, wie Tiger es mit ihrer Beute machen. Konflikte führen also ein Eigenleben und entwickeln sich dabei entlang von Polaritäten wie der von erkundend und sendend. Ob sich Konflikte abschwächen oder verstärken,

entscheidet sich von Moment zu Moment immer wieder neu (s. Kasten S. 18).

Das eingangs beschriebene Beispiel zeigt, warum es dabei wichtig ist, sich auch mal ganz auf den Senden-Pol zu verlegen. Der Konflikt, der zwischen den Frauen herrscht, ist nämlich unterschwellig, das heißt, er kommt nicht zum Ausbruch und damit auch zu keiner Lösung, weil die „Schwächen“ beider (!) Frauen sich ungünstig ergänzen. Auf der einen Seite will Frau W. den Konflikt nicht deutlich werden lassen, weil sie von der verwaschenen Lage profitiert, in der ihre Leistungsmängel bestehen bleiben können. Auf der anderen Seite tut sich Frau K., die unter den Fehlern von Frau W. leidet, schwer mit Aggression, und versucht daher nur auf der Sachebene, ihre Punkte zu machen. So kann der Konflikt keine neuen Verhältnisse schaffen.

Es ist eine zentrale Aufgabe der Konfliktmoderation in solchen Situationen, es für die Streitparteien entweder schwieriger zu machen, die etablierten Muster zu bedienen, oder leichter, andere Muster auszuprobieren. Wichtig ist, dass der Konflikttigger Nahrung bekommt. Im Beispiel geschieht das ohne äußeres Zutun, allein dadurch, dass Frau K. das Setting nutzt, den Senden-Pol besetzt und einfach mal vom Leder zieht. Das war ohnehin lange schon fällig, und das ausweichende Kommunikationsverhalten von Frau W., das sozialen Frieden auf Kos-

Fast alle HR-Profis und Führungskräfte kennen Weiterbildungen, in denen der Wert des Zuhörens gefördert und eingeübt werden soll. Dafür gibt es gute Gründe. Jedoch ist diese einseitige Wertschätzung des Interesses an den Mitteilungen anderer genau das: einseitig.



Neue Dilemmata im Personalmanagement

Vorsätze mit Folgen

Preview

► **Hehre Ziele und deren Implikationen:**

Warum die Umsetzung neuer, ethisch begründeter HR-Ziele in Unternehmen ungeahnte Zielkonflikte zur Folge hat

► **Diversity versus interne**

Fairness: Primär Vielfalt fördern oder Mitarbeitende intern befördern?

► **Transparenz versus**

Betriebsfrieden: Gehalts-offenheit umsetzen oder die betriebliche Harmonie schützen?

► **Humanisierung versus**

Automatisierung: KI-Vorteile ausschöpfen oder menschliche Bedürfnisse in den Vordergrund stellen?

► **Daueraufgabe:**

Warum die Bearbeitung von Dilemmata im HR-Management eine nie endende Herausforderung ist

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der durch technologische Innovationen, Globalisierung und gesellschaftliche Veränderungen vorangetrieben wird. Diese Entwicklungen wirken sich auch auf das Personalmanagement und die Personalentwicklung aus und zwingen die Personalabteilungen, ihre traditionellen Ansätze zu hinterfragen und anzupassen. Dabei rückt die ethische Dimension immer mehr in den Vordergrund: Unternehmen sollen neuen Anforderungen gerecht werden, die von der Gesellschaft – oder auch von den eigenen Mitarbeitenden – an sie herangetragen werden. Genauer: Sie sollen zunehmend auch ethische Ziele berücksichtigen. Zum Beispiel das Ziel, transparent zu handeln, etwa in Bezug auf ihre Gehaltspolitik. Oder das Ziel, die Vielfalt in der Belegschaft zu fördern. Das alles sind wertebasierte Ansprüche, denen sich keine Organisation verschließen kann – zumal sie von der Umsetzung auch selbst profitieren kann. Dennoch wird die Arbeit für das Personalmanagement dadurch komplizierter.

Wie alle Funktionen im Unternehmen muss sich HR seit jeher mit Zielkon-

flikten auseinandersetzen. Soll man sich zum Beispiel für die kostengünstigste Weiterbildungsmaßnahme entscheiden? Oder doch lieber für den Anbieter mit dem qualitativ besseren, aber teureren Angebot? Preis versus Qualität – ein klassisches Dilemma in Unternehmen. Denn wenn ein Unternehmen beide Werte tatsächlich als gleichwertig betrachtet, wird in einer solchen Entscheidungssituation immer einer dieser Werte schmerzhaft auf der Strecke bleiben. Der für ein Dilemma charakteristische Verlustschmerz bleibt freilich aus, wenn dem Unternehmen nur scheinbar Qualität und Preisbewusstsein gleichermaßen wichtig sind. Wenn das Preisbewusstsein allen Bekundungen zum Trotz informell vor der Qualität rangiert, liegt kein Dilemma vor.

Geht man aber davon aus, dass es einer Organisation wirklich ernst damit ist, neuen, ethisch fundierten Ansprüchen wie der Schaffung von Diversity



Diversity, Gehaltstransparenz, starke Mitarbeiterorientierung ... Unternehmen sollen zunehmend solchen ethisch begründeten Ansprüchen gerecht werden. Doch nimmt das HR-Management die Forderungen ernst, handelt es sich damit auch neue Zielkonflikte ein. Ein Grund, auf Diversity und Co. zu verzichten, ist das natürlich nicht. Aber einer, genau hinzuschauen, die Widersprüche wahrzunehmen und sich der Anstrengung auszusetzen, sie zu bearbeiten.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[managerseminare.de/
podcast](https://managerseminare.de/podcast)



Foto: iStock/Yuriy Gluzhensky

Menschheit und Wohlstand vor dem Klimawandel zu retten, ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Den größten Impact haben dabei Unternehmen, sofern es ihnen gelingt, auf eine neue Art zu wirtschaften: naturverbunden, regenerativ und zukunftsorientiert. Bislang fehlen jedoch Instrumente, um organisationale Enkelfähigkeit systematisch zu erfassen und weiterzuentwickeln. Das „Impact Business Design“ will diese Lücke schließen.

Foto: Unsplash/Julio Lopez

Regenerativ wirtschaften

Die enkelfähige Organisation

Preview

► Intention Action Gap:

Warum Unternehmen oft die Instrumente fehlen, um regenerativ zu wirtschaften

► Enkelfähige Transformation:

Warum organisationale Nachhaltigkeit einen ganzheitlichen Ansatz braucht

► **Sieben Hebel:** Was wichtig ist, um eine Organisation in Richtung Nachhaltigkeit zu transformieren

► Zurück von der Zukunft:

Wie Veränderung damit beginnt, vom Zielbild aus rückwärts zu denken

Nicht die Erde braucht Rettung; sie existiert seit 4,6 Milliarden Jahren und wird es auch weiterhin tun. Mit uns Menschen sieht es anders aus: Wir werden eine grundlegende Wende einleiten müssen, wenn wir das Überleben zukünftiger Generationen nicht gefährden wollen. Doch während wir uns den nächsten Tipping Points nähern, die Klima und Zusammenleben irreversibel verändern, bleiben unsere Wirtschafts- und Finanzsysteme wie in den vergangenen 250 Jahren einseitig auf Effizienz getrimmt – auf Kosten der Umwelt und unserer Gesundheit. Es ist höchste Zeit, daran etwas zu ändern: Wir sind die letzte Generation, die den notwendigen Wandel unserer Systeme aktiv und positiv gestalten kann, bevor uns Klimawandel und Co. keinen Spielraum mehr lassen.

Enkelfähigkeit ist das Stichwort für eine Art des Wirtschaftens, die auch künftigen Generationen die Chance auf eine lebenswerte Umwelt und eigene Gestaltungsmöglichkeiten erhält. Um dahin zu gelangen, ist Veränderungsbereitschaft gefragt, von uns allen und vor allem von Unternehmen, die durch ihre Produkte und Prozesse einen großen Unterschied machen können. Für viele Änderungsbereite stellt sich allerdings die Frage, wie genau sie die notwendige Transformation angehen können – und welche Faktoren dabei zu beachten sind. Denn während es an allgemeinen Zielvorstellungen für Nachhaltigkeit – etwa in Form der Sustainable Development Goals (SDGs) oder der Science Based Targets (SBTi) – nicht fehlt, gibt es eine Lücke, wenn es darum geht, den konkreten Entwicklungsbedarf von Organisationen zu erfassen und in die Praxis zu überführen. Unternehmen, die regenerativ arbeiten wollen, fehlen daher oft die Instrumente, ihre Absicht auch umsetzen.

Genau auf diese Lücke zielt das Impact Business Design (IBD): ein systemisch-integraler Transformationsansatz, der dabei hilft, die Kluft zwischen dem Heute und einer lebenswerten Zukunft zu verringern – und zwar nicht in Form isolierter Maßnahmen, sondern in einer ganzheitlichen Betrachtung, die die gesamte Organisation und alle ihre Handlungsebenen umfasst. Denn um enkelfähig zu werden, bringt es wenig, wenn z.B. nur einzelne Produktionsschritte ressourcenschonend(er) werden, die übrigen Prozesse und Verhaltensweisen innerhalb der Organisation und ihrer Lieferketten jedoch unverändert bleiben.

Anleitung zum Selbstdenken

Preview

► **Denkfaulheit:** Wieso wir die Anstrengung, selbst zu denken, so oft umgehen

► **Mehrwert des Selbstdenkens:** Warum eigenständiges Denken die Schlüsselkompetenz der Zukunft ist

► **Denktraining:** Wieso wir erst kritisch und kreativ denken können, wenn wir durchschauen, wie wir denken

► **Denken braucht Taten:** Welchen Wert Experimente für unser eigenständiges Denken haben



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

„Manche Menschen würden eher sterben als nachdenken. Und sie tun es auch.“ Diese zugespitzte Botschaft des Philosophen Bertrand Russell trifft den Kern: Täglich denken wir weniger klar, als wir könnten. Und nicht selten sind wir uns unserer Denkwänge – selbst auferlegter oder äußerer – kaum bewusst. Eine toxische Mischung aus ständiger Dringlichkeit und permanenter Verfügbarkeit führt dazu, dass wir uns oft gar nicht erst die Zeit nehmen, Dinge gründlich zu durchdenken. Paradoxerweise ist diese Denkfaulheit gerade bei Menschen anzutreffen, die ein hohes Maß an Verantwortung tragen. „Nachdenken“, so der Historiker Caspar Hirschi, „ist ein Privileg der Machtfernen.“

Verfolgt man aktuelle Entwicklungen, drängt sich der Eindruck auf, dass viele Menschen vor der Komplexität und Krisenhaftigkeit der Gegenwart kognitiv kapituliert haben, sich schlicht überfordert fühlen. Ein Beispiel für diese Entwicklungen ist die naive Hoffnung auf Heilsbringer, die einfache Lösungen für komplexe Probleme versprechen. Je größer die subjektiv empfundene Unsicherheit, desto ausgeprägter scheint der Wunsch nach „personifizierten Problemlösungen“ zu sein, also nach Personen, die mit simplen Botschaften ein Gefühl von Stabilität und Orientierung vermitteln. Bestes aktuelles Beispiel: Donald Trump.

Ein weiterer – vermeintlicher – Rettungsanker ist die Künstliche Intelligenz. In einer Welt voller permanent verfügbarer Antworten wächst die Versuchung, das eigenständige Denken an die Technik zu delegieren. Denn deren unbestreitbare Fähigkeit, Daten blitzschnell zu analysieren und Muster

darin zu erkennen, kann leicht zur Annahme verleiten, KI könne uns tatsächlich das Denken abnehmen. Aber was KI tut, ist nicht wirklich Denken. Denken schafft Übersicht und Einsicht – und Einsicht ist die Grundlage für verantwortungsvolles Handeln und Rücksichtnahme. Denken erschüttert Gewissheiten. Denken erweitert unseren Möglichkeitssinn. All das kann KI nicht. Was die Algorithmen tun – wenn wir nicht aufpassen und sie korrigieren –, ist vielmehr, die Vergangenheit fortzuschreiben.

Beschreiten wir eigene Denkpfade, wächst unser Möglichkeitsraum

Ob vermeintliche menschliche Heilsbringer oder KI: Meine Befürchtung ist, dass uns all dies eine fremdbestimmte Gedankenwelt liefert, durch die unsere eigene Urteilsfähigkeit erodieren kann. Genau die brauchen wir aber dringend, um Krisen bewältigen und Lösungen für Ausnahmesituationen finden zu können. Um Meinungskorridore auszuweiten. Um Routinen zu durchbrechen und Fantasie zu entwickeln. Um in der ethischen Verwirrung, die uns umgibt, einen eigenen Wertekompass entwickeln zu können. Und ja, auch um KI realistisch in ihren Möglichkeiten und Grenzen einzuschätzen und sinnvoll zu nutzen.

Selbständiges, kritisches, differenziertes und barrierefreies Denken ist, so sehe ich es, die Schlüsselfähigkeit, die wir für die Gestaltung unserer Zukunft brauchen. Selbstdenkende Menschen sind die Pioniere der Zukunft, denn Fortschritt und Veränderung entstehen oft durch Abweichungen vom Mainstream. Wer selbst denkt, wer

Krisen, Ungewissheiten, Paradoxien: Die Komplexität, mit der wir heute im Arbeitsleben konfrontiert sind, fordert unser ganzes Denken heraus. Diese Herausforderung nehmen wir jedoch selten an. Anstatt eigene Gedanken zu entwickeln, folgen wir blindlings denen anderer. Oder wir setzen unsere Hoffnungen auf die vermeintliche Denkleistung der KI. So die Beobachtung von Hans A. Wüthrich. Der Managementexperte mit einer Einladung zur (Re-)Aktivierung eigenständigen Denkens.





Veränderung im Unternehmen

Das Mindset- Missverständnis

Gibt es Probleme im Unternehmen, werden diese oft auf ein fehlendes oder falsches Mindset der Beschäftigten geschoben. Entsprechend wird Mindset-Entwicklung gerne als Lösungspfad proklamiert. Betrachtet man diesen genauer, entpuppt er sich jedoch als Holzweg. Vier grundlegende Missverständnisse bilden sein wackliges Fundament.

Preview

► Zeitgemäße Vorstellung:

Wie Mindset-Arbeit zum vermeintlichen Masterpfad wurde

► Variable Verhältnisse:

Warum es keinen linearen Zusammenhang zwischen Mindset und Verhalten gibt

► Verstetigte Vorstellungen:

Warum Mindsets sich nicht einfach verändern lassen – und schon gar nicht von außen

► Verzerrte Wahrnehmung:

Warum sich Mindsets nicht objektiv beobachten lassen

► **Entscheidende (Erwartungs-)Erwartungen:** Wie der organisationale Kontext das Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmt

► **Wie tickt das Unternehmen?** Wo organisationale Veränderung ansetzen sollte



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

Woran liegt es, dass sich Scrum nicht hochskalieren lässt und die gesamte Organisation nicht längst agil arbeitet? Warum gelingt es nicht, den Kommunikationsfluss zwischen den Abteilungen zu öffnen und dann auch offen zu halten? Warum gibt es bei uns immer noch so viel Command and Control, obwohl wir uns doch vorgenommen haben, Selbstverantwortung und Vertrauen zu leben? Eine Antwort, die man auf diese und ähnliche Fragen immer wieder hört, lautet: am Mindset. Es fehlt uns im Team, der Abteilung, der Organisation das richtige Mindset.

Ganz gleich, welche Probleme in Organisationen aufpoppen, wo, inwiefern und inwieweit es in Unternehmen hakt, die Diagnose „fehlendes bzw. falsches Mindset“ taucht in der Organisationsentwicklung und -beratung immer wieder auf. Nicht selten wird die Arbeit an der Haltung sogar als alternativlos propagiert. Da wir es gewohnt sind, menschliches Verhalten und Denken konsequent zusammenzudenken, scheint der Mindset-Ansatz nahezuliegen. Doch was naheliegt, muss nicht unbedingt sinnvoll sein. Betrachtet man den Mindset-Ansatz genauer – und setzt dabei die systemische Brille auf – entpuppt er sich nämlich als Holzweg. Zusammengezimmert wurde er aus einer Reihe von Missverständnissen. Vier von diesen sind grundlegend.

Mindset-Missverständnis 1

Das Verhalten eines Menschen folgt seinem Mindset.

Mindset-Arbeit ist mit der (impliziten) Vorstellung verbunden, dass es einen linearen Zusammenhang zwischen Mindset und Verhalten gibt: Mindset A führt zu Verhalten A, Mindset B zu Verhalten B. Der Mensch wird als „Überzeugungswesen“ verstanden, das konsequent seinen Prinzipien und Vorstellungen folgt. Eine hehre Annahme, die allerdings an der Realität und der menschlichen Natur vorbeiläuft. Das beginnt bereits damit, dass es so etwas wie ein Mindset A oder B, also ein konsistentes Mindset, gar nicht gibt. Zwar mögen Menschen über ein gewisses Set von Grundüberzeugungen verfügen, doch diese sind alles andere als in Stein gemeißelt. Sie ändern sich von Situation zu Situation, oder je nachdem, ob wir sie auf uns selbst oder andere anwenden. Wir alle denken einmal so und dann wieder ganz anders.

Und selbst wenn wir über ein Set recht fester Vorstellungen verfügen (würden), sind

diese noch lange nicht handlungsleitend. Haben wir uns eben noch darüber aufgeregt, dass es auf deutschen Autobahnen immer noch kein Tempolimit gibt, brettern wir im nächsten Moment mit 180 von Berlin nach München zum Kundentermin. Und obwohl uns Nächstenliebe als Wert wichtig ist, haben wir in unserem 300 Quadratmeter großen Haus immer noch keine Flüchtlinge aufgenommen. Wir alle machen ständig Dinge, die nicht zu unseren (vermeintlichen) Überzeugungen passen, andere unterlassen wir, obwohl unsere (vermeintlichen) Überzeugungen sie nahelegen.

Mindset-Missverständnis 2

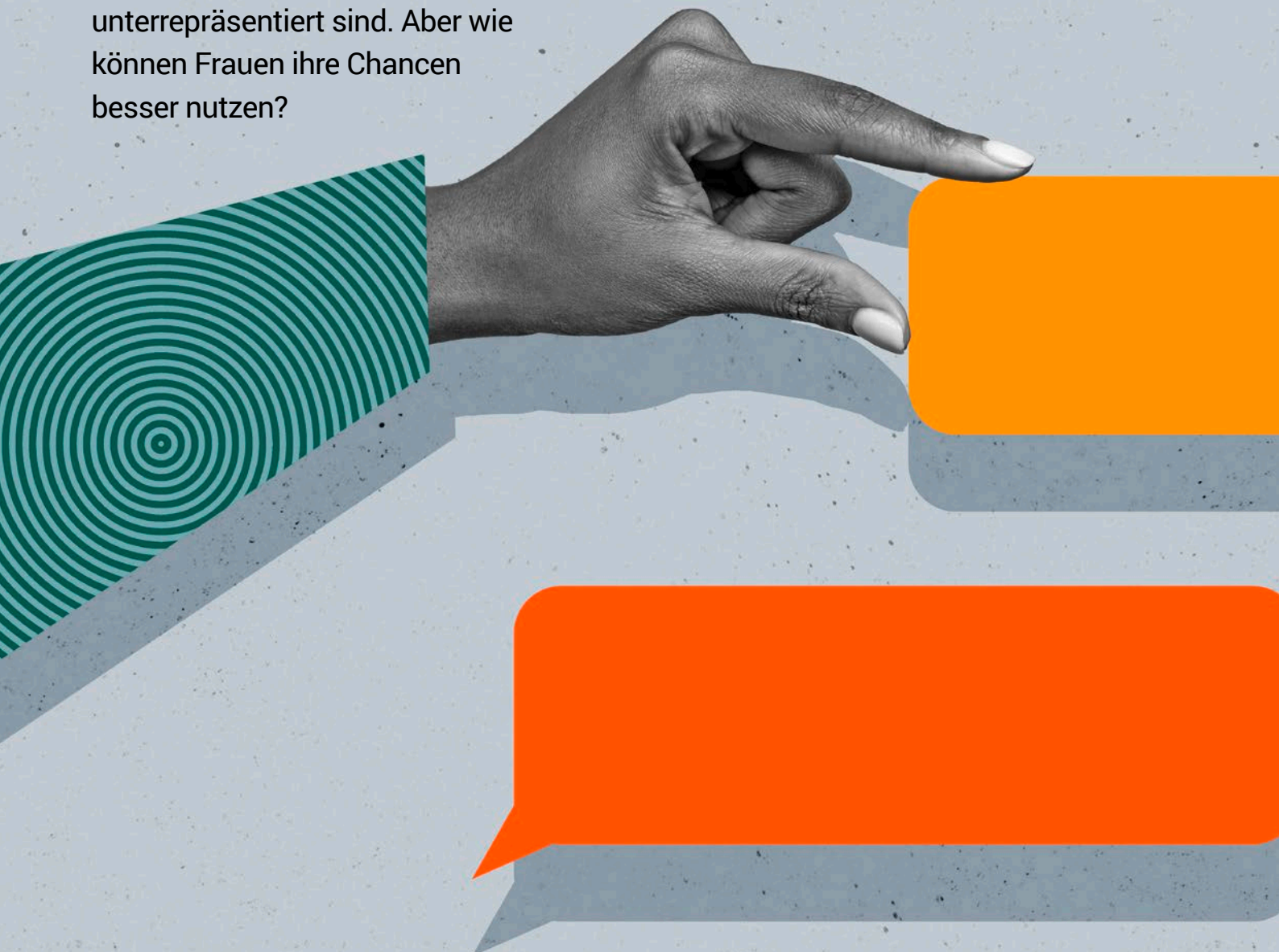
Mindsets lassen sich „ausrollen“.

Dass sich Mindsets programmatisch entwickeln lassen, ist eine Vorstellung, die in der Organisationsberatung weit verbreitet ist. Davon zeugen etwa zahlreiche Programme, die auf Erklärung, Reflexion und Inspiration setzen, um agile Mindsets in Unternehmen „auszurollen“. Die mögen zwar (kurzfristig) Interesse und vielleicht sogar (kurzfristig) Lust auf agiles Arbeiten wecken, aber sicher keine nachhaltigen Veränderungen hinsichtlich der Überzeugungen, Einstellungen und Denkweisen der Menschen im Unternehmen bewirken. So leicht verändert sich das „Innere“ des Menschen nicht – schon gar nicht, wenn die Veränderungsimpulse von außen kommen, statt eigener Einsicht oder eigenem Wunsch zu entspringen.

So wie Organisationen an sich in (eingefahrenen) Interaktionen und Kommunikationen gefangen sind, sind es deren Mitglieder in ihren Gewohnheiten und Routinen, hinter denen bestimmte Denkweisen und Einstellungen stehen, die sich über Jahre entwickelt haben und durch das dazugehörige Verhalten immer wieder bestätigt wurden. An diesen ist nur schwer zu rütteln. Wer etwa über 20 Jahre lang gelernt hat, dass es von Vorteil ist, sparsam mit dem eigenen Wissen umzugehen, wird nicht plötzlich Lust entwickeln, es großzügig zu teilen, weil er im Workshop erfährt, das dies in einer agilen Organisation essenziell ist. Auf solche Art Bewusstseinswandel zu hoffen, ist blauäugig, den eigenen Mitarbeitenden nahelegen, ihn zu vollziehen, massiv übergriffig – und zudem selbstwertgefährdend. Weil immanent die Botschaft transportiert wird: So, wie du im Inneren bist, bist du nicht richtig bzw. nicht gut genug.

Sprechen Sie Mikropolitisch?

Karriere hat ab einem bestimmten Niveau weniger mit fachlichem Können zu tun als mit der Fähigkeit, strategisch zu denken, zwischenmenschliche Dynamiken zu erkennen und das Handeln anderer gezielt zu beeinflussen. Dieses mikropolitische Agieren hat jedoch einen schlechten Ruf, besonders bei Frauen – ein Grund dafür, dass sie in höheren Etagen immer noch unterrepräsentiert sind. Aber wie können Frauen ihre Chancen besser nutzen?



Preview

► Organisationen als soziale

Systeme: Welche unterschiedlichen Interaktionen und Prozesse beeinflussen, wer befördert wird

► Tabuthema Mikropolitik:

Warum niemand darüber redet, wie wichtig politisches Geschick für Top-Positionen ist

► Die unterschätzte Macht:

Wie Frauen die Bedeutung informeller Systeme verkennen

► Akzeptanz statt Ablehnung:

Was Frauen über Mikropolitik am Arbeitsplatz lernen müssen

► Mikropolitik neu denken:

Wie sich ein authentischer und zielführender Umgang mit Macht und Einfluss finden lässt

Wer sich regelmäßig mit der sogenannten Corporate Pipeline auseinandersetzt, kennt das Phänomen: je höher in der Karriereleiter, desto geringer der Frauenanteil. Vom Einstiegslevel bis zur C-Suite vergrößert sich die Lücke erheblich: Während Männer beim Einstieg 52 und Frauen 48 Prozent ausmachen, steigt der Männeranteil kontinuierlich bis auf 72 Prozent in der C-Suite, während Frauen nur ein gutes Viertel der höchsten Führungspositionen innehaben.

Das an der viel zitierten „gläsernen Decke“ festzumachen, greift allerdings zu kurz. Denn der Begriff suggeriert, dass es eine Hürde gibt, die den Weg nach ganz oben blockiert, und dass die Karrieren ansonsten paritätisch zu denen der Männer verlaufen würden. Doch das ist kein zutreffendes Bild, da sich das Phänomen nicht auf eine bestimmte Karrierephase beschränkt. Vielmehr sind Frauen entlang des *gesamten* beruflichen Weges hin zur Spitze weniger vertreten. Daher hilft übrigens auch die Frauenquote nur begrenzt. Sie hat nämlich nur Auswirkungen auf die wenigen Frauen, die vor ihrer Aufnahme in Aufsichtsräte stehen, die Situation entlang der übrigen Corporate Pipeline bleibt davon unberührt.

Aber was sind die Gründe für diese Ungleichheit? Die Suche danach hat sich bisher vor allem auf den sichtbaren Teil des Eisbergs konzentriert, etwa die Unterschiede in der Qualifizierung von Frauen – ein erfreulicherweise längst überwundenes Hindernis – oder die ungleiche Verteilung von Haus- und Pflegearbeit, den Gender Pay Gap sowie die höhere Teilzeitquote bei Frauen. Hinzu kommen weitere Herausforderungen, die mit frauenspezifischen Lebensphasen einhergehen und ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf Karriereverläufe haben, wie die Geburt von Kindern und die zuletzt viel diskutierte Wechseljahre. Tatsächlich haben ein gesteigertes Bewusstsein und Fortschritte in vielen der genannten Bereiche dazu beigetragen, dass der Anteil von Frauen

in der Unternehmenshierarchie von 2015 bis 2023 stetig gestiegen ist. Trotzdem sind die Unterschiede immer noch so ausgeprägt, dass weitere Anstrengungen nötig sind.

Der verborgene Teil des Eisbergs

Dazu ist es erforderlich, stärker auf den verborgenen Teil des Eisbergs zu schauen: auf die täglichen und auf individueller Ebene stattfindenden Interaktionen und Prozesse innerhalb der Organisation, die mit der Verteilung von Einfluss und Ressourcen zu tun haben. Was hier passiert, ist eher subtiler Natur, schwer messbar und deswegen auch schlecht zu managen.

Das gilt auch für die relevanteste Frage in diesem Zusammenhang, nämlich die, welche Faktoren Beförderungen und andere Personalentscheidungen beeinflussen. Die rationale Perspektive auf Organisationen legt nahe, dass jeweils die qualifizierteste Person eingestellt oder befördert wird, die leistungsstärksten Mitarbeitenden die höchsten Gehälter erhalten, und die anspruchsvollsten Projekte an die kompetentesten Beschäftigten gehen. Die Realität sieht anders aus. Wir sprechen schließlich von Organisationen als komplexen sozialen Systemen, in denen Menschen mit einer Vielzahl von Emotionen, Motivationen und Bedürfnissen agieren. Diese Faktoren beeinflussen ihre Entscheidungen, wobei ihre persönlichen Ziele nicht immer im Einklang mit den sachlogischen Zielen des Unternehmens stehen.

Selbst bei wichtigen Personalentscheidungen werden Kriterien berücksichtigt, die nur teilweise mit Leistung oder den eigentlichen Aufgaben zu tun haben. Wie Untersuchungen zeigen, spielt dabei etwas anderes eine entscheidende Rolle: politisches Geschick. Nicht im Sinne von öffentlicher (Partei-)Politik, sondern von Mikropolitik, womit das Arsenal jener alltäglichen Techniken gemeint ist, mit denen Macht und Einfluss auf individueller Ebene aufgebaut und genutzt werden, um Interessen durchzusetzen, Handlungsspielräume



Grafik: Adobe Stock/deagreez



3VQ-Methode

Drama ade

Kämpfen, Vermeiden, Totstellen – in herausfordernden Situationen flüchten wir uns gern in eine dieser drei Verhaltensweisen. Diese lösen jedoch nicht das Problem, sondern verhindern vielmehr Leistung und Weiterentwicklung. Die 3VQ-Methode bietet einen strukturierten Weg, die Eigenverantwortung in stressigen Situationen wieder herzustellen und zu stärken.

Hintergrund

Wenn Menschen unter Stress stehen und sich ohnmächtig fühlen, greifen sie automatisch auf bewährte Muster zurück, die das eigene Überleben sichern sollen. Dies gilt auch für die Arbeitswelt, in der komplexe Projekte, Veränderungsdruck, Abhängigkeiten sowie hohe Erwartungen die Mitarbeitenden nahezu ständig herausfordern. Eine beliebte Fluchtrichtung ist das Drama in Form von Kampf, Vermeiden, Totstellen oder Abwarten. Bei der Analyse dieser Verstrickungen hilft das „Drama-Dreieck“, das der Psychiater Stephen Karpman in den 1960er- und 70er-Jahren auf Basis der Transaktionsanalyse von Eric Berne („Spiele der Erwachsenen“) entwickelte. Das Drama-Dreieck beschreibt, wie sich Menschen in Stressreaktionen in drei typische Rollen flüchten: das Opfer, den Schurken und den Retter.

► **Das Opfer** sieht sich als hilflos an und klagt über äußere Umstände, ohne eine aktive Rolle zu übernehmen. Die Opfer-Rolle sichert das eigene Überleben, indem Ohnmacht als Entschuldigung vor sich

hergeschoben wird. Beispiel: „Was soll ich denn machen? Ich kann das nicht lösen.“

► **Der Schurke oder Täter** weist anderen die Schuld zu, um die eigene Position zu festigen und Verantwortung von sich zu weisen. Schurken suchen ihr Heil im Verurteilen und dem Schutz der eigenen Reputation – auf Kosten von Kooperation und Lernen. Beispiel: „Das ist ganz klar der Job von Abteilung X, mein Team kann da gar nichts machen.“

► **Der Retter** eilt vermeintlich zu Hilfe, übernimmt aber so oft die Probleme anderer, dass diese nicht zur Selbstverantwortung angeleitet werden. Damit macht sich der Retter nützlich und unersetzlich – und vermeidet gleichzeitig, dass das System lernt. Beispiel: „Bevor ich es dir erkläre, mache ich es lieber selbst, außer mit kann das ja ohnehin niemand.“

Alle drei Rollen verführen dazu, die eigene Position in stressigen Situationen abzusichern, ohne jedoch das Problem wirklich zu lösen. Vielmehr halten sich die Rollen wechselseitig fest und verstärken so noch den Teufelskreis des Dramas. Ergebnisse werden so kaum bis gar nicht erzielt, Innovation und Fortschritt leiden.

Wichtig zu verstehen ist, dass diese Rollen keine Persönlichkeitstypen oder starren



Eigenschaften sind, sondern lediglich momentane Positionen in sozialen Dynamiken. Es sind Rollen, die in der jeweiligen Situation Sicherheit schaffen sollen und die mitunter nur wenige Sekunden gespielt werden. „Wir können den Kunden gar nicht glücklich machen (Opfer), wenn nicht alle unsere Stellen besetzt sind. Das müsste die Personalabteilung tun (Schurke), aber die sind ja selbst unterbesetzt (Retter)“ wäre ein Beispiel für einen Wechsel zwischen allen Rollen innerhalb von nur zwei Sätzen.

Kurzbeschreibung

Um Drama zu reduzieren und den Blick auf die Ergebnisse zu lenken, bietet die 3VQ-Methode („Three Vital Questions“) eine wirkungsvolle Struktur. Sie hilft Führungskräften und ihren Teams, durch drei zentrale Fragen die Eigenverantwortung in den Vordergrund zu stellen und auf diese Weise aus dem Drama auszusteigen.

- ▶ Vitale Frage 1: „Wo liegt mein Fokus?“
- ▶ Vitale Frage 2: „Wie trete ich in Beziehung?“
- ▶ Vitale Frage 3: „Welche Maßnahmen ergreife ich?“

Frage 1 interveniert, indem die Beteiligten bewusst entscheiden, was ihre Aufmerksamkeit bekommt – statt unbewusst eine Stressreaktion durchzuspielen. Denn die Aufmerksamkeit kann die Energie zu Sorge und Überlebensreaktion oder zu einem positiven Zustand (Hingabe, Passion oder Flow) lenken, um so auf ein Ergebnis hinzuarbeiten. Frage 2 rückt die Rollen, die gerade gespielt werden, in den Fokus. Auf diese Weise werden diese allen Beteiligten bewusst gemacht, und destruktive und egoistische Haltungen können schnell durch konstruktive Intentionen ersetzt werden. Frage 3 dreht sich abschließend um die Maßnahmen und Aktionen und stellt sicher, dass nicht nur kurzfristig reagiert, sondern langfristig gestaltet wird.

Anzeichen für Drama

Ein Team im Drama-Modus zeigt bestimmte, immer wiederkehrende Verhaltensweisen. Führungskräfte sollten aufmerksam werden, wenn sich in Teamgesprächen alles um die folgenden Aspekte dreht und das eigentliche Thema in den Hintergrund tritt:

- ▶ Schuldzuweisungen
- ▶ Ausflüchte
- ▶ Abwarten
- ▶ indirekte Erwartungen

Kommt es wiederholt zu diesen Vorfällen, sind das meist Indikatoren dafür, dass sich das Team (oder Teile des Teams) ins Drama-Dreieck geflüchtet haben und darin gefangen sind. Diese Drama-Muster zu erkennen, ist der erste Schritt, um eine proaktive und lösungsorientierte Kultur im Team zu fördern. Je früher es Führungskräften gelingt, diese Anzeichen richtig zu deuten und darauf entsprechend zu reagieren, desto einfacher gestaltet sich

Das toxische Drama-Dreieck

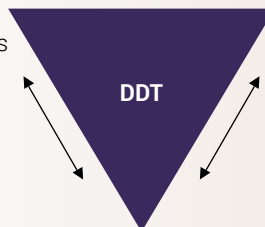
(Auf englisch gerne abgekürzt mit „DDT – The Dreaded Drama Triangle“)

Retter

Harmoniebedürftig, oft mit Heldenmentalität, überlebt dadurch, nützlich zu sein, und ohne ihn funktioniert vermeintlich vieles nicht.

Schurke

Dominant, unsensibel, setzt andere unter Druck, ist sich selbst oft der Nächste und denkt, „Wo ich bin, ist vorne!“



Opfer

Ohnmächtig, erdrückt und handlungsunfähig durch die widrigen Umstände, für die er gar nichts kann.

Grafik: managerseminare.de; O'Donovan Consulting AG; Catherina Müller-Scheessel



managerSeminare

einen Monat lang für **10 €** testen

Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

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

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

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

[Mitgliedschaft testen](#)