G 11503 | Heft **344** | November **2026** | € 19,80 | Fr. 18,50 | managerseminare.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Gesundheitsfaktoren im Job

Die (un)sichtbaren Lasten

Mehr als nur müde
Fatigue als Folge von Erkrankungen

Psychisches Gepäck
Was die Leistungsfähigkeit schwächt

Feelgood in der Krise
Vom Wert des Wohlfühlens

4191150317806 11



Mehr als müde

Nicole Bußmann
Chefredakteurin

„Zoom Fatigue“, „Decision Fatigue“, „Compassion Fatigue“ – kaum ein Gesundheitsbegriff wird derzeit so inflationär verwendet wie Fatigue. Das nährt die Vorstellung, es handle sich um eine Art Modeerschöpfung, die ein entspanntes Wochenende schon wieder behebt. Tatsächlich aber bezeichnet klinische Fatigue etwas ganz anderes: eine tiefgreifende Erschöpfung, die nach Krebs, Long Covid oder anderen schweren Erkrankungen auftritt und sich nicht einfach wegschlafen lässt.

Diese Verwechslung ist kein Einzelfall. Gesundheitsmanagement wird seit Jahren verniedlicht und trägt Etiketten, die dem Thema und der Aufgabe für Unternehmen nicht gerecht werden: Feelgood Management, Wellness, Wohlfühlkultur … Was derart harmlos klingt, gerät in Sparrunden fast automatisch unter den Radar – ein Reflex, der sich in der aktuellen Wirtschaftskrise wieder gut beobachten lässt. Dabei bräuchten Beschäftigte angesichts wachsenden Anpassungsdrucks durch Rezession, gesellschaftlichen Wandel und den KI-Umbruch nicht weniger, sondern mehr Unterstützung. Und zwar eigentlich auch eine individuellere als bisher.

Wo genau Beschäftigte gerade an ihre Grenzen kommen, zeigt sich selten sofort. Wird Feelgood Management gestrichen, zeigt sich das zunächst kaum: Sinkende Bindung oder abwandernde Leistungsträger sind Folgen, die erst mit Verzögerung sichtbar werden. Wir widmen mit dieser Ausgabe dem Thema Gesundheit daher einen eigenen Schwerpunkt mit vier Texten, die zeigen, woran es in Unternehmen hakt und was sich dagegen tun lässt.

Wie sich Fatigue am Arbeitsplatz erkennen und richtig ansprechen lässt, beschreibt unser Text „Mehr als nur müde“ anhand der vier Dimensionen der Erschöpfung – körperlich, kognitiv, emotional, sozial – und liefert konkrete Formulierungshilfen für das Gespräch mit Betroffenen (ab S. 56). Eine ähnlich unterschätzte Gruppe steht im Fokus von „Älteren gesund begegnen“: Beschäftigte zwischen 50 und 65 tragen eine Mischung aus körperlichen, privaten und beruflichen Belastungen mit sich und schweigen aus gelernter Zurückhaltung meist darüber. Der Text ab S. 46 zeigt, wie Führung, PE und BGM gegensteuern können, ohne die Betroffenen bloßzustellen. Warum solches Schweigen System hat, erklärt Psychologin Silke Franzen im Interview „Abnehmen statt wegsehen“ (siehe ab S. 28): Jede und jeder trägt „unsichtbares Gepäck“ mit zur Arbeit. Das wird meist entweder nicht wahrgenommen oder fehlgedeutet, weshalb Organisationen die Dimension individueller Belastung chronisch unterschätzen. Was das strukturell bedeutet, führt schließlich „Nice-to-have war gestern“ zusammen: Der Text ab S. 36 zeigt, warum Feelgood Management gerade jetzt kein Sparposten, sondern eine Resilienz-Investition ist.

Viel Erkenntnisgewinn, bleiben Sie gesund und belastbar!

Das Gipfeltreffen der Weiterbildung feiert Jubiläum: Am 23./24. April 2027 finden die PTT in Königswinter bei Bonn zum 20. Mal statt. Das Motto: „Learnruption – Lernwandel(n) für die Zukunft“. Tickets gibt es hier: petersberger-trainertage.de



28

Die (un)sichtbaren Lasten

Gesundheitliche Belastungen sind im Arbeitsalltag längst nicht immer sichtbar. Psychische Probleme, Fatigue oder altersbedingte Einschränkungen können die Leistungsfähigkeit erheblich beeinträchtigen, ohne dass andere davon viel bemerken. Hinzu kommt oft eine Kultur des Wegsehens, die Belastungen verstärkt, statt dort, wo es geht, Unterstützung zu bieten. Was heißt das für ein Health-Management, das Menschen vor Überforderung schützen und gesundes, motiviertes Arbeiten ermöglichen will? Der Themenschwerpunkt zu Gesundheitsfaktoren im Job zeigt, wo Führungskräfte, HR und BGM genauer hinsehen sollten – und was sie tun können.

Die Themen des Heftschwerpunkts:



Mentale Belastungen als Führungsherausforderung: **Abnehmen statt wegsehen**



Feelgood Management in der Krise: **Nice-to-have war gestern**



Health-Faktor Age Inclusion: **Älteren gesund begegnen**



Fatigue am Arbeitsplatz: **Mehr als nur müde**

Inhalt 11/2026

rubriken

3 Editorial
16 People & Projects
18 Speakers Corner: „Motivieren kann gefährlich sein“
71 Führung meets Coaching
90 Schlauer lernen
92 Testgelesen: Führung
96 Characters: Selmin Çalışkan
98 Impressum, Vorschau

news

7 In eigener Sache
Unsere Fachbücher werden gesprächig
10 Gesundheit von Führungskräften
Achtsamkeit plus Selbstführung kann Stress deutlich senken
12 ZPE 2026
Nutzung ist nicht Nutzen

führung

20 Krisenführung
Planvoll durch brenzlige Lagen

schwerpunkt

28 Mentale Belastungen als Führungsherausforderung
Abnehmen statt wegsehen
36 Feelgood Management in der Krise
Nice-to-have war gestern
46 Health-Faktor Age Inclusion
Älteren gesund begegnen
56 Fatigue am Arbeitsplatz
Mehr als nur müde

wissen

72 Kollektive Selbstwirksamkeit entwickeln
Ein Team für alle Fälle

lernen

82 Systemic Strategic Foresight
Zukunft entscheidbar machen

Vernetzen Sie sich mit
managerSeminare

linkedin.com/company/msmagazin
instagram.com/managerseminare
facebook.com/managerSeminare
managerseminare.de/spotify
youtube.com/managerSeminareGmbH



Planvoll durch brenzlige Lagen

Krisenführung

Wenn Märkte wegbrechen, Lieferketten reißen oder Cyberangriffe Systeme lahmlegen, müssen Unternehmen schnell und klug handeln. Dafür brauchen sie mehr als gute Führungskräfte, sie brauchen einen Führungsprozess, der auch unter höchstem Druck planvolles, strukturiertes Handeln ermöglicht. Von Organisationen, deren Alltagsgeschäft die Krisenbewältigung ist, lässt sich in dieser Hinsicht viel lernen.

72

Ein Team für alle Fälle

Kollektive Selbstwirksamkeit entwickeln

Wenn Teams plötzlich mit schwierigen Herausforderungen konfrontiert sind, trennt sich die Spreu vom Weizen: Während das eine Team einen kühlen Kopf bewahrt und sich der Lage kreativ stellt, machen sich im nächsten kopflose Panik und hektischer Aktionismus breit. Teamexpertin Claudia Thonet ist überzeugt: Der Unterschied liegt in der Selbstwirksamkeitsüberzeugung des Teams. Und die wiederum hängt davon ab, wie die Zusammenarbeit im Team gestaltet ist. Laut Thonet kommt es dabei vor allem darauf an, in sieben Handlungsfeldern Entwicklungen anzustoßen.



Mentale Belastungen als Führungsherausforderung

Abnehmen statt wegsehen



Grafik: : iStock.com/Deagreez

Familiäre Verpflichtungen, Trauer oder Sorgen – jede und jeder von uns arbeitet unter Voraussetzungen, die andere nicht sehen. Silke Franzen nennt dieses Bündel an individuellen Herausforderungen und psychischen Belastungen „das unsichtbare Gepäck“. Sie plädiert dafür, dieses Gepäck im Unternehmen sichtbar zu machen, bevor es so schwer wird, dass betroffene Mitarbeitende länger ausfallen. managerSeminare fragte die Psychologin, wie das gelingt.

Preview

- **Unsichtbares Gepäck:** Warum psychische Belastungen häufig verborgen bleiben
- **Teufelskreis:** Weshalb mögliche Anzeichen nicht thematisiert werden
- **Gesunde Führung:** Wie Führungskräfte schwierige Gespräche beginnen
- **Der ROI des Handelns:** Wie sich Prävention in Zahlen ausdrückt
- **Anwesenheitsboni und Leaveismus:** Welche Kulturen einer Prävention im Weg stehen
- **Umdenken erlernen:** Wie wir vorbehaltlos handeln

Frau Franzen, in Ihrem aktuellen Buch über psychische Belastungen in der Arbeitswelt sprechen Sie vom „unsichtbaren Gepäck“, das jeder Mensch mit sich herumträgt. Was meinen Sie damit?

Silke Franzen: Ich meine all das, was Menschen jeden Morgen mit zur Arbeit bringen, ohne dass man es sieht. Das können psychische Erkrankungen sein, aber auch, dass jemand gerade einen Angehörigen pflegt, sich in einer Trennung befindet, finanzielle Sorgen hat oder eine andere private Krise durchlebt. Solche Belastungen machen vor dem Firmentor nicht halt. Man sieht die Menschen im Meeting, am Schreibtisch, in der Videokonferenz – aber nicht das Gewicht, das sie gerade tragen. Die Belastungen wirken sich jedoch, je nachdem, wie groß sie sind, auf die Zusammenarbeit aus. Sie beeinflussen, wie wir denken, Entscheidungen treffen und mit anderen umgehen. Deshalb begleitet mich dieser Satz schon lange: „Auch Unsichtbares kann stören, es ist ja trotzdem da.“

Ist das Gewicht wirklich komplett unsichtbar? Manche Dinge aus dem Privatleben erzählen wir doch auch den Kollegen.

Aber was diese Dinge – zum Beispiel die Pflege der Eltern – mit mir machen und wie sehr sie mir Energie entziehen und mich erschöpfen, sieht trotzdem keiner. Und das ist auch bei jedem Menschen anders. Der eine kann mehr aushalten, der andere weniger. Das Vulnerabilitäts-Stressmodell erklärt die Entstehung psychischer Erkrankungen daher auch als Zusammenspiel aus individueller innerer Verletzlichkeit und äußeren Stressfaktoren. Das heißt: Ist eine vorbestehende, persönliche Belastungsgrenze überschritten, kann es zu einer psychischen Erkrankung kommen. Bei der einen

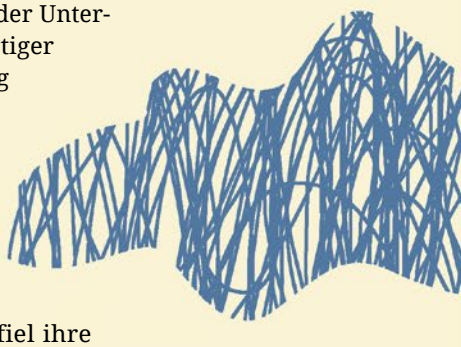
Feelgood Management in der Krise

Nice-to-have war gestern

Preview

- **Breit gestreut:** Worauf Feelgood Management abzielt
- **Konjunktursensibel:** Wie Feelgood durch Krisen ins Abseits gerät – oder in den Fokus kommt
- **Motiviert und mental gesund durch die Krise:** Welchen Wert eine Wohlfühlkultur in Krisen hat
- **KI und der People-Faktor:** Wieso Künstliche Intelligenz menschliches Wohlbefinden braucht
- **Kluge Optimierung statt Kahlschlag:** Wie das Feelgood Management vom Kosten- zum Erfolgsfaktor wird

Ina Kuhn (Name geändert) hat ihn erlebt – den Worst Case eines jeden engagierten Mitarbeiters: Bis zu ihrem Ausscheiden im Sommer vergangenen Jahres hat sie viele Jahre lang als Feelgood Managerin in einem zukunftsorientierten Bereich in der Medienbranche gearbeitet. In all den Jahren war sie überzeugt, einen „ganz tollen Arbeitgeber" zu haben. Bis es mit Pandemie, Wirtschaftskrise und, wie sie sagt, „unter dem Deckmantel" der digitalen Transformation zu einem radikalen Paradigmenwechsel in der Unternehmenskultur kam. „Es war ein schlagartiger Wechsel von menschenorientierter Führung zur rein finanzgetriebenen Steuerung", so Kuhns Eindruck. Gestrichen wurde alles, was den Faktor Mensch unterstützt hatte. Also alles, was auf Motivation, Vertrauen, Nachhaltigkeit und Diversität ausgerichtet war. In der Folge wurde Kuhns Rolle strategisch geleert, wurden Projekte gestoppt, Budgets eingefroren. Letztlich fiel ihre gesamte Abteilung, einschließlich ihrer eigenen Stelle, einer der radikalen Kündigungswellen zum Opfer, die durchs Unternehmen rollten.



„Was über viele Jahre mit Herzblut aufgebaut wurde, wurde innerhalb kürzester Zeit entwertet", sagt Kuhn. Von ehemaligen Kollegen weiß sie, dass nun „eine Kultur der Kontrolle und der Angst" in der Firma herrscht.

Kaum jemand wage es noch, Ideen zu äußern oder Projekte anzustoßen, da jeder Fehler das Ende für den Job bedeuten könnte: „Das Herz des Unternehmens, das Betriebssystem ist verloren gegangen – die Belegschaft wurde in einen Überlebensmodus katapultiert."

Durch ihr Engagement in bundesweiten Fachnetzwerken für moderne Arbeitswelt weiß Ina Kuhn: Was sie erlebt hat, ist ein Extrem-, aber kein Einzelfall. Zwar sieht sie auch in der derzeitigen Wirtschaftskrise noch viele Positivbeispiele – Unternehmen, die gerade jetzt Wert auf den People-Faktor legen. Sie finden sich nicht

In der Krise suchen Unternehmen nach Sparpotenzialen – und finden sie in People-Themen, die keinen unmittelbaren finanziellen Nutzen fürs Business haben. Doch beim Feelgood Management blind zum Kahlschlag auszuholen, ist keine gute Idee. Denn es erfüllt menschliche Bedürfnisse, die zu missachten unklug wäre. Wer sparen will, nutzt die Krise besser als Chance, sich zu fragen: Was am eigenen Feelgood Management ist nur „nice to have“ und was ist unverzichtbar?



Grafik: iStock.com/Deagreez

Health-Faktor Age Inclusion

Älteren gesund begegnen

Preview

- **Sandwich-Generation:** Warum 50- bis 65-Jährige in einer anspruchsvollen Lebensphase sind
- **Das stumme Durchhalten:** Weshalb Belastungen am Arbeitsplatz meist unter dem Deckel bleiben
- **Absichtsloser Ageism:** Wie die Altersdiskriminierung einen toxischen Kreislauf begründet
- **Mehr als Diversity:** Inwieweit Age Inclusion auch ein Thema der Corporate Health ist
- **Health-Hebel:** Wie Organisationen die Gesundheit und Leistung älterer Mitarbeitender fördern

Renate M., 57 Jahre alt, sitzt im wöchentlichen Projektmeeting. Während die Abteilungsleiterin die Quartalszahlen präsentiert, ploppen Chat-Nachrichten auf ihrem Bildschirm auf, das Smartphone vibriert, und eine Kollegin stellt Fragen zur neuen Software. Früher hätte sie all das mühelos parallel verarbeitet. Heute spürt sie, wie anstrengend die Vielzahl der Reize geworden ist. Kompetenz und Erfahrung sind nicht ihr Problem, vielmehr hat Renate mit den Folgen der Wechseljahre zu tun: Sie hat Hitzewallungen, Schlafprobleme, Konzentrationsschwierigkeiten, besonders heute. Als sie im Meeting eine Funktion der neuen Software nicht sofort findet, sagt ein Kollege scherzhaft: „Ja, diese Software ist halt mehr was für die Gen Z." Die Runde lacht. Renate lächelt mit. Doch der Satz bleibt hängen.

Was wie eine harmlose Begebenheit klingt, steht exemplarisch für die Situation vieler Beschäftigter in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens: Sie haben mit spezifischen Herausforderungen zu tun, die sie psychisch und körperlich belasten. Doch dies wird in vielen Unternehmen nicht thematisiert. Altersbedingte Erschwernisse gelten als Privatangelegenheit – diese Ansicht hat sich festgesetzt. Verbunden mit der Einstellung, dass Ältere nach wie vor genauso zu arbeiten und zu funktionieren haben wie in jungen Jahren – und einen Makel haben, wenn sie es nicht tun. Häufig werden Ältere sogar subtil abgewertet: Sie erfahren „Ageism", d.h. eine bewusste oder unbewusste Benachteiligung aufgrund ihres Alters.

Genau hier ist die Reißleine zu ziehen. Wir müssen dringend zu einem gesünderen Verständnis in Bezug auf ältere Mitarbeitende und den organisationsinternen Umgang mit ihnen finden. Denn all die „Päckchen", die ältere Mitarbeitende zu tragen haben, sind alles andere als nur ein persönliches Thema, das Betroffene ausschließlich allein für sich regeln müssen. Organisationen tragen dazu bei, wie es den älteren Mitarbeitenden bei der Arbeit geht – und schaden sich selbst, wenn sie ihnen keine Unterstützung bieten, sondern die Situation der Betroffenen im Gegenteil durch fehlinduziertes Verhalten zusätzlich belasten. Finden bestehende Gesundheitsprobleme keine Abhilfe,

Ältere Mitarbeitende leisten mit ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und ihrer Verantwortung wertvolle Beiträge für die Organisation. Zugleich haben sie mit gesundheitlichen Belastungen zu kämpfen – etwa durch chronische Körperbeschwerden, hormonelle Umstellungen oder eine veränderte Stressverarbeitung. Doch ihre Situation und Bedürfnisse werden am Arbeitsplatz häufig übergangen, teils sogar belächelt. Wie Unternehmen mit Age Inclusion die Gesundheit älterer Mitarbeitender gezielt fördern.



Grafik: iStock.com/master1305

Fatigue am Arbeitsplatz

Mehr als nur müde

Preview

- **Von „Compassion Fatigue“ bis „Zoom Fatigue“:** Von Mode-Irrtümern über die „echte“ Fatigue
- **Von Covid bis Krebs:** Was klinische Fatigue auslöst
- **Blind Spot des BGM:** Weshalb Organisationen das tiefe Energiedefizit schwer erkennen
- **Symptome in vier Dimensionen:** Anzeichen für Fatigue
- **Wertschätzend helfen:** Wie Führungskräfte Fatigue mit Fingerspitzengefühl adressieren
- **Entlastung ermöglichen**: Welche Hilfestellungen die Organisation geben kann

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

Markus war immer derjenige, der in Meetings den Ton angegeben hat. Pointierte Wortmeldungen, schnelle Einschätzungen, gelegentlich ein trockener Witz. Seit einigen Wochen ist das anders. Er sitzt dabei, nickt, sagt wenig. Wenn er etwas sagt, wirkt es, als käme es mit Verzögerung – als müsse er jeden Satz erst mühsam zusammensetzen. Nach dem Mittagessen ist er kaum noch zu erreichen, auch wenn er physisch am Schreibtisch sitzt. Die Kolleginnen fragen sich, ob sie etwas falsch gemacht haben. Keiner spricht es an.

Jana ist eigentlich die Letzte, die um 17 Uhr noch im Büro ist. War sie zumindest. Seit einigen Monaten verlässt sie das Büro deutlich früher – manchmal mitten in einer laufenden Abstimmung. Termine bittet sie zu verschieben. Aufgaben, die sie sonst routiniert übernommen hätte, leitet sie weiter. Im Team kursieren Theorien: Probleme zu Hause? Neue Stelle in Aussicht? Die Unsicherheit wächst – niemand weiß, worauf man sich bei Jana noch verlassen kann.

Stefan hat vor einem Jahr die Einarbeitung neuer Teammitglieder fast im Alleingang gestemmt – geduldig, strukturiert, verlässlich. Heute fragt er Kolleginnen nach Dingen, die er eigentlich kennt. In gemeinsamen Dokumenten fehlen seine Beiträge oder kommen so spät, dass andere übernehmen. Im Gespräch wirkt er freundlich, aber irgendwie abwesend. Niemand versteht, was los ist. Auch, weil Stefan auf Fragen in Teammeetings und bei gemeinsamen Mittagspausen immer antwortet: „Es ist nichts, alles gut.“

Der Kollege, der nicht mehr anspringt, die Teamleiterin, die früher geht, der Mitarbeiter, der nicht mehr mitkommt: Solche unterschiedlichen Beobachtungen können in ein und demselben – meist unerkannten – Problem wurzeln: Fatigue. Sie ist ein Thema, dem Unternehmen bislang so gut wie keine Beachtung schenken. Weil Wissen hierzu fehlt. Und weil infolgedessen die Relevanz und Verbreitung von Fatigue in Organisationen noch kaum gesehen wird. Somit fehlen entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung von Mitarbeitenden mit Fatigue. Kurz: Wir haben es mit einer Lücke im Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu tun.

Fatigue unterliegt vielen Irrtümern

Dass Fatigue im BGM bislang kaum repräsentiert ist, liegt auch an einem verbreiteten Missverständnis. Das Wort „Fatigue“ stammt aus dem Französischen und bedeutet „Erschöpfung“ oder „Ermüdung“. Entsprechend wird Fatigue häufig mit jener Müdigkeit gleichgesetzt, die nach stressigen Phasen oder hoher Belastung auftritt. Verstärkt wird diese Wahrnehmung durch Begriffe wie „Zoom Fatigue“, „Decision Fatigue“ oder „Compassion Fatigue“.



Wer nach einer schweren Erkrankung weiterarbeitet, gilt oft als Erfolgsgeschichte moderner Medizin. Weniger beachtet wird eine häufige Folge: Fatigue. Die anhaltende Erschöpfung ist im Arbeitsalltag längst angekommen, wird dort aber häufig übersehen oder missverstanden. Was Führungskräfte wissen sollten – und wie Unternehmen Betroffene unterstützen können.

Sie nähren die Vorstellung, Fatigue sei lediglich eine Begleiterscheinung moderner Arbeitswelten, die durch Entspannung in den Griff zu bekommen sei.

Tatsächlich aber steht die klinische Fatigue für weit mehr als das Beschriebene. Im medizinischen Kontext bezeichnet „Fatigue“ einen Symptomkomplex mit extremer Erschöpfung, der als solcher durch Schlaf, Entspannung und ein paar Tage Erholung nicht aufzulösen ist. Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Lebensqualität werden stattdessen langfristig über Monate und Jahre, mitunter sogar dauerhaft, beeinträchtigt. Dabei ist das Beschwerdebild vielschichtig: Es reicht von leichten Einschränkungen im Alltag bis hin zu Zuständen, in denen selbst einfache Tätigkeiten wie das Einkaufengehen kaum möglich sind. Auch hat „Fatigue“ in der Regel einen gravierenden Auslöser: Typischerweise geht die tiefgreifende Erschöpfung mit einer chronischen Grunderkrankung wie Krebs, Rheuma, Herzinsuffizienz oder Diabetes einher, oder sie entsteht nach viralen Infekten wie Covid-19. Daneben können ein Burnout oder Traumata und auch schwere Schlafstörungen derart massive Erschöpfungen verursachen, dass sich diese als „Fatigue“ – bzw. als gleichbedeutend mit ihr – einstufen lassen.

Wie weit klinische Fatigue von gewöhnlicher Müdigkeit entfernt sein kann, zeigt das Beispiel ME/CFS (Myalgische Enzephalomyelitis/Chronisches Fatigue-Syndrom), eine Sonderform der Fatigue. Sie ist eine eigenständige Erkrankung, die mit einer Dysregulation des Immun- und Nervensystems einhergeht und häufig nach Virusinfektionen – vor allem Covid-19



Grafik: iS

Krisenführung

Planvoll durch brenzlige Lagen

Preview

- **Neue Verwundbarkeiten:** Wie Unternehmen unter Cyberattacken leiden
- **Gefährliches Abspulen von Routinen:** Wie irrationales Handeln Krisen verschärft
- **Stärken, strukturieren, synchronisieren:** Was Führung in Krisenlagen leisten muss
- **Führungsstärke ist nicht alles:** Warum Krisen vor allem funktionierende Prozesse brauchen
- **Fünf Schritte in die Sicherheit:** Wie der Führungsprozess der Landstreitkräfte Unternehmen durch Krisen helfen kann

Es passiert Unternehmen immer wieder, erst kürzlich der Reiseplattform Booking.com: Im April 2026 erhielten Kundinnen und Kunden, nachdem sie dort gebucht hatten, via WhatsApp oder E-Mail Aufforderungen, ihre Zahlungsinformationen erneut anzugeben, um die Buchung abschließen zu können. Vermeintlich kamen die Aufforderungen von der via Booking.com gebuchten Unterkunft. Tatsächlich waren sie gefälscht und kamen gar nicht von den Hotels. Täuschend echt wirkten sie trotzdem, da sie reale Buchungsdetails enthielten, die sich Kriminelle auf illegalem Weg bei Booking.com beschafft hatten, um damit sensible Finanzdaten abgreifen zu können.

Die Datenpanne ist ein typischer Fall. Immer häufiger werden Unternehmen Ziel von Datenklau und Hackerangriffen – Attacken, die sie unter erheblichen Druck setzen: Während sich die Supportanfragen häufen, die Telefone nicht stillstehen, Kundinnen und Kunden besorgt und Journalisten kritisch nachfragen, müssen sich die Verantwortlichen einen Überblick über die Lage verschaffen, schnellstmöglich dahinterkommen, was überhaupt passiert ist, das Ausmaß des Schadens taxieren und die richtigen Schritte einleiten.

Nach der Bitkom-Wirtschaftsschutzstudie 2025 waren 87 Prozent von 1.002 befragten Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten Opfer von Datendiebstahl, Industriespionage oder Sabotage. Der entstandene Schaden für die deutsche Wirtschaft: 289,2 Milliarden Euro. Dabei kommt die Gefahr nicht nur von kriminellen Gruppen, die wie im Fall Booking.com monetäre Interessen verfolgen. Auch Cyberangriffe mit geopolitischem Hintergrund gewinnen an Bedeutung.

Für Unternehmen sind damit neue Verwundbarkeiten entstanden. Zwar müssen sie seit jeher Krisen bewältigen, also mit unerwarteten Ereignissen klarkommen, die ihre Funktionsfähigkeit gefährden und die schwerwiegende Konsequenzen für sie haben können. Dazu gehören Unfälle, Naturkatastrophen, Diebstahl, der Ausfall kritischer Lieferketten sowie wirtschaftliche Einbrüche durch disruptive Marktveränderungen. Doch die Angriffe im Cyber- und Informationsraum haben eine besondere Qualität: Sie erfolgen sehr plötzlich. Sie sind technisch komplex und häufig schwer zu lokalisieren. Und: Sie treffen nicht bloß Systeme, sondern auch Vertrauen und Reputation. Insofern sind sie nicht nur ein technisches Problem. Sie sind ein ganz besonders harter Stresstest für die organisationale Resilienz.

Wenn Märkte wegbrechen, Lieferketten reißen oder Cyberangriffe Systeme lahmlegen, müssen Unternehmen schnell und klug handeln. Dafür brauchen sie mehr als gute Führungskräfte, sie brauchen einen Führungsprozess, der auch unter höchstem Druck planvolles, strukturiertes Handeln ermöglicht. Von Organisationen, deren Alltagsgeschäft die Krisenbewältigung ist, lässt sich in dieser Hinsicht viel lernen. Zum Beispiel vom Führungsprozess der Landstreitkräfte der Bundeswehr.



Grafik: iStock.com/Anna Iamanova

In Krisen ist das Abspulen von Routinen fatal

Kritische Situationen, die durch Ambiguität, Zeitdruck und mögliche weitreichende Konsequenzen geprägt sind – kurzum: Krisen –, lösen immer Stress aus. Dieser Stress verursacht das Gefühl von Kontrollverlust und begünstigt oft ein konvergentes, also weniger kreatives und weniger umsichtiges Denken. Unter Stress steigt auch die Tendenz zur Verantwortungsvermeidung, zu Schuldzuweisungen und dazu, Entscheidungen entweder hinauszuzögern oder vorschnell zu treffen.

Dass sich die kognitive Kapazität unter Stress verringert und der Wahrnehmungshorizont verengt, trägt zudem dazu bei, dass Menschen in Krisen oft auf automatisierte Handlungsmuster zurückgreifen. Das Phänomen lässt sich beispielsweise bei Auszubildenden im Rettungsdienst beobachten: In einer Notfallsituation konzentrieren diese sich manchmal so stark darauf, einen Zugang zu legen oder eine Herz-Lungen-Wiederbelebung durchzuführen, dass sie die Maßnahme auch dann noch fortführen, wenn sich die Lage relevant geändert hat. Heißt: Die zum Tunnelblick verengte Wahrnehmung hat zur Folge, dass auch veränderte Umstände (beispielsweise ein wieder einsetzender Herzschlag) nicht unmittelbar zu einer Verhaltensanpassung führen, weil sie nicht wahrgenommen oder nicht richtig eingeordnet werden.

Das Abspulen vertrauter Routinen unter Belastung kann zunächst Sicherheit vermitteln, doch wenn die Situation eigentlich eine Abweichung von bekannten Abläufen

Kollektive Selbstwirksamkeit entwickeln

Ein Team für alle Fälle

Wenn Teams plötzlich mit schwierigen Herausforderungen konfrontiert sind, trennt sich die Spreu vom Weizen: Während das eine Team einen kühlen Kopf bewahrt und sich der Lage kreativ stellt, machen sich im nächsten kopflose Panik und hektischer Aktionismus breit. Teamexpertin Claudia Thonet ist überzeugt: Der Unterschied liegt in der Selbstwirksamkeitsüberzeugung des Teams. Und die wiederum hängt davon ab, wie die Zusammenarbeit im Team gestaltet ist. Laut Thonet kommt es dabei vor allem darauf an, in sieben Handlungsfeldern Entwicklungen anzustoßen.



Preview

- **Wir packen das:** Die Bedeutung einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung in Teams
- **Klare Ziele reichen nicht:** Warum echte High Performance mehr braucht
- **Strategischer Fokus:** Wieso Weglassen eine wichtige Quelle der Teamperformance ist
- **Pull- statt Push-Prinzip:** Wie Teams an Wirksamkeit gewinnen, wenn Aufgaben anders verteilt werden
- **Transparenz und Reflexion:** Wie sich High Performance Teams ständig verbessern

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

Stellen wir uns folgende Situation vor: Samstagabend, ein volles Restaurant. Dann passiert alles gleichzeitig: Zwei Mitarbeitende fallen aus. Eine große Gruppe von Gästen taucht unangemeldet auf. Das Kassensystem streikt. Beschwerden häufen sich. Die Küche kommt nicht mehr hinterher. In Team Nummer eins entsteht nun hektische Betriebsamkeit. Alle arbeiten hart, aber jeder arbeitet vor allem in seinem eigenen Bereich. Entscheidungen stauen sich beim Restaurantleiter. Der Service macht Druck auf die Küche, die Küche ist genervt vom Service. Statt dass das Team die Herausforderung gemeinsam löst, diskutiert es ständig nur Fehler. Die Stimmung kippt.

Szenenwechsel: dieselbe Ausgangssituation, aber ein anderes Team. In diesem Team passiert etwas völlig anderes als in Team Nummer eins. Hier entsteht Orientierung statt Chaos. Die Mitglieder machen Probleme sichtbar, treffen begründete Entscheidungen und priorisieren gemeinsam, was zu tun ist. Sie reduzieren spontan die Speisekarte, informieren freundlich die Gäste über das eingeschränkte Angebot. Niemand von ihnen verliert das gemeinsame Ziel aus dem Blick: den Abend gemeinsam erfolgreich zu bewältigen.

Das gleiche Problem, zwei unterschiedliche Reaktionen darauf. Man könnte sagen, das zweite Team liefert High Performance ab, das erste eine unterdurchschnittliche Leistung. Doch was macht diesen Unterschied aus?

Entscheidend ist die Idee „Wir schaffen das“

Der Unterschied liegt in der Regel nicht darin, dass es in manchen Teams bessere, klügere, kompetentere oder stärker motivierte Menschen gibt als in anderen. Der Unterschied liegt noch nicht einmal darin, dass es Teams gibt, in denen mehr Menschen von ihrer persönlichen Wirksamkeit überzeugt sind als in anderen. Der Unterschied liegt vielmehr in der *kollektiven Selbstwirksamkeitsüberzeugung* des Teams: Geht das Team in einer kritischen Situation davon aus „Wir packen das“ oder tut es das nicht?

Ein Faktor, der auf das kollektive Gefühl von Selbstwirksamkeit in einem Team (und damit auf seine Handlungsfähigkeit) einzahlt, ist gewiss die Qualität der Beziehungen der Teammitglieder zueinander: Sind Vertrauen, Klarheit und gegenseitige Verantwortung dort so ausgeprägt, dass Spannungen produktiv genutzt und Unterschiede als Stärke verstanden werden? Doch die Beziehungsqualität ist nur *eine* Quelle der kollektiven Selbstwirksamkeit. Die andere (die letztlich auch die Qualität der Beziehungen mitbestimmt) ist die Art und Weise, wie die Zusammenarbeit in einem Team gestaltet ist. Denn Struktur schafft Verhalten. Und Verhalten schafft Ergebnisse.

Sowohl die Gestaltung der Beziehungs- als auch der Sachebene bedeutet viel Ar-



Foto: JW Studio– stock.adobe.com

Systemic Strategic Foresight

Zukunft entscheidbar machen

Hintergrund

Organisationen stehen beim Festlegen ihrer Strategien vor mehreren Herausforderungen: Auf der einen Seite stoßen ihre vertrauten, klassischen Strategieprozesse an Grenzen, weil sie bestehende Entwicklungen fortschreiben, während technologische Sprünge, geopolitische Spannungen, regulatorische Eingriffe und gesellschaftliche Veränderungen die Spielregeln oft innerhalb von wenigen Monaten auf den Kopf stellen. Auf der anderen Seite ist ein von den bisherigen Entwicklungen losgelöster, visionärer Blick in die Zukunft sowie das Beschreiben von Zukunftsszenarien ebenfalls nur bedingt förderlich, um tragfähige Strategien zu entwickeln. Denn Szenarien helfen zwar, mögliche Veränderungen des Umfelds in den Blick zu nehmen. Doch allein mit dem Entwurf solcher Zukunftsbilder ist noch keine ausreichende Grundlage für strategische Entscheidungen getroffen. Dafür muss zusätzlich geprüft werden, ob und wie die Organisation unter den Bedingungen der Szenarien handeln könnte, welche Voraussetzungen dafür zu schaffen wären, was aufgegeben werden müsste, welche Veränderungen nötig wären. An dieser Stelle setzt Systemic Strategic Foresight (SSF) an.



Kurzbeschreibung und Nutzen

Die Methode ist ein strukturierter Szenario-Prozess, in dessen Verlauf Geschäftsführende und Vorstände mögliche Entwicklungen des Umfelds ihrer Organisation betrachten und prüfen, was sie für das Geschäftsmodell und die Organisation bedeuten würden. Welche bisherigen Annahmen innerhalb der Organisation wären mit einer bestimmten Entwicklung noch gültig? Welche Überzeugungen müssen aufgegeben werden? Welche Kompetenzen fehlen oder sind bereits vorhanden? Ebenso geraten blinde Flecken und interne Hindernisse ins Visier. „Systemic“ steht für das beschriebene Vorgehen, die Außenwelt und die Innenwelt der Organisation *zusammen* zu betrachten. Im Anschluss an die systemische Betrachtung lassen sich strategische Optionen ableiten: welche Ziele sinnvollerweise verfolgt werden können und welche Entscheidungen zunächst offengehalten werden sollten. SSF liefert selbst noch keine fertige Strategie, stattdessen eine tragfähige Grundlage, auf welcher über Investitionen und Veränderungen begründet

Geht es um die Gestaltung von Zukunft, werden häufig Zukunftsszenarien entwickelt. Doch für strategische Entscheidungen reicht es nicht aus, nur mögliche Zukünfte vor Augen zu haben. Entscheidend ist auch, wie gut die Organisation auf sie vorbereitet ist – und an welchen Stellen Fähigkeiten fehlen, Annahmen nicht tragen, blinde Flecken liegen. Die Methode Systemic Strategic Foresight macht dies sichtbar und verhilft zu einer guten Grundlage für Zukunftsentscheidungen.

entschieden werden kann. Mit der gewonnenen Entscheidungsarchitektur in der Hand können Unternehmensverantwortliche auch in Krisenzeiten gute Weichen für die Organisation stellen und ihre Zukunft gestalten.

Voraussetzungen und Vorbereitung

Am besten nehmen vier bis maximal acht Personen am Prozess teil. Vorstand oder Geschäftsführung müssen dabei sein, ergänzend können zentrale Entscheidungsverantwortliche und Aufsichts- oder Beiräte teilnehmen. Diese Besetzung ist wichtig, weil Annahmen über Geschäftsmodell, Führung und Organisation geprüft und spätere Weichenstellungen legitimiert werden müssen. Eine (interne oder externe) Moderation steuert den Prozess, sorgt für Perspektivwechsel und verhindert vorschnelle Lösungen. Eine unabhängige externe Moderation kann zusätzlich dabei helfen, blinde Flecken und unbequeme Wahrheiten offen anzusprechen. Anzuberaumen sind drei Workshops von jeweils rund sechs Stunden, wobei zwischen den Terminen höchstens eine Woche liegen sollte. So bleibt Zeit zum Sortieren und Reflektieren, ohne dass der Prozess an Energie verliert. Während der Workshops ruht das Tagesgeschäft: keine E-Mails, keine Telefonate, keine operativen Freigaben. Vor dem Start sammelt das Team relevante Signale, ohne sie zu bewerten: Markt- und Branchenanalysen, Kundeninformationen, neue Regulierungen, technologische Entwicklungen, Rohstoff- und Energiepreise, Veränderungen am Arbeitsmarkt sowie neue Wettbewerber oder Ersatzangebote außerhalb der eigenen Branche. Diese Informationen werden zum ersten Workshop mitgebracht.

Durchführung

Schritt 1: Untersuchungsfeld festlegen und „Foresight Briefing“ formulieren
Zu Beginn klärt das Team, welches Feld des Unternehmens es in den Fokus stellt. Das Untersuchungsfeld kann z.B. das gesamte Unternehmen, ein Produktsegment, ein Markt oder auch eine Wertschöpfungskette sein. Um es nicht aus dem Bauch heraus zu bestimmen, sondern ein möglichst relevantes Untersuchungsfeld zu eruieren, wählt die Geschäftsleitung einen Anlass, der in den nächsten zwölf bis 18 Monaten entschieden werden muss, z.B.: Sollen wir unsere alten Produktionsmaschinen für Verpackungen warten oder in neue Maschinen investieren? Das Team beantwortet – erst in Stillarbeit, dann im Plenum – drei Fragen dazu: 1. Welche Entscheidungen stehen

Mit dem Entwurf von Zukunftsszenarien ist noch keine ausreichende Grundlage für strategische Entscheidungen getroffen. Es muss auch geprüft werden, ob und wie die Organisation unter den Bedingungen der Szenarien handeln könnte und welche Annahmen sie hierfür aufgeben muss.