



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

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Über den Umgang mit Ungewissheit **Zeit für Zuversicht**

Wenn „falsch“ richtig ist

Über den Wert von
Bewertungen in Konflikten

Person statt Position

Das Betriebsmodell
skills-based Organization

Führung mit Phobie

Wie der Umgang mit
sozialen Ängsten gelingt



Liebe Konflikte

Wenn „falsch“ richtig ist

Preview

- ▶ **Absolut vs. unklar:** Wie sich Streit entlang von unterschiedlichen Bewertungsformen entwickelt
- ▶ **Aufgeladene Richtigkeit:** Warum absolute Standpunkte Konflikte eskalieren lassen – und nötig sind
- ▶ **Nützliche Unklarheit:** Wie offene Bewertungen aus der Symmetrie von Auf- und Abwertung heraushelfen
- ▶ **Werte und Identitäten:** Warum Meinungen schnell mehr werden als sachliche Beurteilungen
- ▶ **Regulationskompetenz:** Welche Fähigkeiten gefragt sind, um mit Absolutheit und Unklarheit umzugehen

Stellen Sie sich ein Meeting vor: Ein Projektleiter berichtet über den Status eines Vorhabens, das für die Firma von ausschlaggebender Bedeutung ist. Dabei schwärmt er von den „bahnbrechenden“ Ergebnissen des Projektes, das „absolut on track“ ist und auch sonst „herausragend performt“. Eine Führungskraft aus einem benachbarten Bereich hört sich die Lobhudelei des Projektleiters an, bis es ihr zu bunt wird und sie herausplatzt: „Alles, was in dem Projekt bislang erarbeitet wurde, basiert nicht nur auf eindeutig unzutreffenden Voraussetzungen, sondern ist auch im Ergebnis rundum falsch!“

Wenn Sie die vorangegangenen Teile dieser Serie gelesen haben, wissen Sie, dass besagte Führungskraft damit gleich mehrere Eskalationsregister gezogen hat. Mit dem Wort „alles“, nutzt sie den in Teil 2 vorgestellten Eskalations-Pol „generalisiert“ und mit den Worten „eindeutig unzutreffend“ bespielt sie den in Teil 3 vorgestellten Pol „einfältig“ und bringt sich so gegen den Projektleiter in Stellung. Mit der Abwertung – „rundum falsch“ – eskaliert sie außerdem noch auf eine dritte Weise, indem sie ein deutliches Urteil ausdrückt,

und damit die Wertung nicht mehr der weiteren Diskussionen überlässt. Um diese dritte Möglichkeit, Konflikte anzufachen oder abzuschwächen, soll es in diesem Teil der Serie „Liebe Konflikte“ gehen.

Um die folgenden Erläuterungen richtig einzuordnen, sei kurz an das Konfliktverständnis erinnert, das dieser Serie zugrunde liegt: Konflikte sind nicht per se gut oder schlecht, sondern unvermeidbar und oft sogar notwendig, nicht nur in Meetings, sondern generell zwischen Menschen und in sozialen Systemen wie Unternehmen. Wie Konflikte ablaufen, entzieht sich der willentlichen Steuerung, vielmehr haben sie eine Eigendynamik, die bestimmten Regeln folgt. Ob sie sich abschwächen oder aufschaukeln, entscheidet sich dabei immer wieder neu, von einem Kommunikationszug zum nächsten. Was dabei passiert, lässt sich anhand von insgesamt neun Polaritäten beschreiben, eine davon im sogenannten Bewertungsmodus (s. Kasten S. 20).

Absolut vs. unklar

Demnach lässt sich jeder Konflikt dahingehend beobachten, welche Rolle Bewer-



KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE LIEBE KONFLIKTE

Gut oder schlecht, richtig oder falsch – unterschiedliche Bewertungen führen fast zwangsläufig zu Konflikten. Die folgen dabei einer eigenen Logik, mit der sie den Streit verschärfen oder abschwächen. Was genau passiert da? Im vierten Teil der Serie „Liebe Konflikte“ zeigt der Coach Klaus Eidenschink, welche Funktion verabsolutierte und unklare Bewertungen haben. Und warum der Streit darüber manchmal notwendig ist.

tungen in der jeweiligen Konfliktkommunikation spielen. Das ist in jedem Konflikt anders, hat jedoch immer erheblichen Einfluss darauf, wie sich die Konfliktdynamik weiter entfaltet (oder eingedämmt werden kann). Bewertungen sind dabei als Wahlvorgänge zu verstehen – das ist gut, das ist schön, das ist richtig, das ist angenehm usw. –, die die Welt in erwünscht und unerwünscht ordnen. Sie zerstören damit immer auch Freiheit, insofern sie alternative Möglichkeiten zugunsten einer klaren Orientierung ausschließen. Bewertungen – positive wie negative – sind immer auch anders möglich und damit individuell: Jeder Mensch, jede Gruppe, jedes soziale System hat eigene Bewertungen. Kommen die mit den Bewertungen anderer Menschen, Gruppen und sozialer Systeme in Kontakt, führt das zwangsläufig zu Konflikten.

Für den Konfliktverlauf ergeben sich daraus in jedem Kommunikationszug zwei Möglichkeiten, nämlich ob die darin enthaltene Bewertung ...

► ... verabsolutiert wird: Dann kann (vermeintlich) nur eine der Parteien mit ihren Argumenten recht haben. In der Folge

kämpfen beide Seiten um Recht haben oder um Recht bekommen.

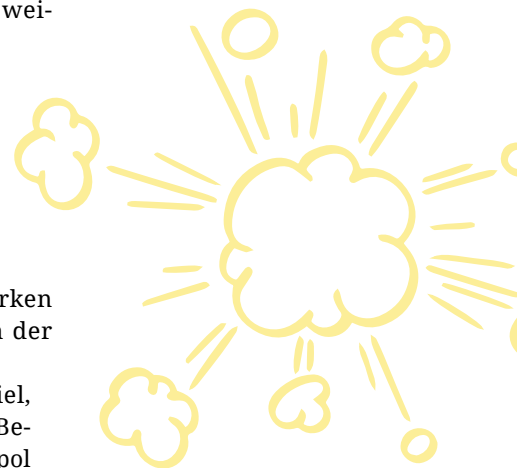
► ... unklar bleibt: Dann ist (vorerst) offen, was am Ende richtig und falsch ist, und es wird ein Ringen um die Argumente und Meinungen zu beobachten sein.

Wichtig: Die Unterscheidung besteht nicht zwischen Bewerten und Nichtbewerten, in beiden Fällen liegt eine Bewertung vor, nur ist sie in einem Fall klar festgelegt und im anderen kontingent.

Mit Richtigkeit aufladen

Beides hat Auswirkungen auf den weiteren Konfliktverlauf: Wenn Argumente eher als „vorläufig“ oder „noch zu begründen“, „zu erforschen“ oder „differenzierungsbedürftig“ angesehen werden, parkt der Konflikt gewissermaßen das Urteil, was richtig und falsch ist. Der Konflikt hat damit mehr Freiheitsgrade. Hingegen wirken deutliche Meinungsäußerungen in der Regel konfliktstimulierend.

Das zeigt auch das Eingangsbeispiel, in dem sich die Führungskraft im Bewertungsmodus auf dem Eskalationspol





Umgang mit sozialen Ängsten

Führung mit Phobie

Preview

- ▶ **Leidvoll leisten:** Soziale Phobien unter Höchstleistern
- ▶ **Empathisch ichbezogen:** Wieso soziale Angst den Blick schärft und gleichzeitig verengt
- ▶ **In der Vermeidungsfalle:** Wie soziale Angst die Führungsarbeit beeinträchtigt
- ▶ **Achtsamer Umgang statt Vermeidung:** Sechs Strategien für sozial ängstliche Leader

Der Technologie-CEO Arvind Rajan war gerade quer durchs Land geflogen, um sich auf einer Branchenkonferenz in Phoenix mit Gleichgesinnten auszutauschen. Schon als er sich in seinem Hotelzimmer für den Eröffnungscocktail bereit machte, fühlte er sich unwohl. Er schaffte es zwar zur Veranstaltung, verließ diese aber schon nach zehn Minuten wieder, packte seinen Koffer, sprintete zum Flughafen und flog zurück nach Hause. Die Reise stellte er seiner Firma nicht in Rechnung; dafür schämte er sich zu sehr. Denn was ihn dazu bewogen hatte, den Businessstrip derart überstürzt abzubrechen, war Angst. Angst, die ihn überfiel, wenn er sich durch einen Raum mit fremden Menschen bewegen und Small Talk führen musste. Angst, die für schwitzige Hände sorgte. Angst, die ihm das Gefühl gab, als Führungskraft zu versagen.

Menschen mit sozialen Ängsten wie Rajan haben es in einer Gesellschaft, die Aufgeschlossenheit, Geselligkeit und selbst-

bewusstes Auftreten honoriert, ohnehin schwer. Wenn sie aber Führungskraft sind, passt das noch weniger ins Bild als bei anderen. Schließlich ist Führung ein Job, der ein hohes Maß an Interaktions- und Kommunikationskompetenz erfordert. Es ist ein Job, in dem man sich vernetzen und zuweilen auch bei öffentlichen Auftritten überzeugen muss – ein Job, in dem nur Menschen zu arbeiten scheinen, die immer mutig und niemals ängstlich sind. Aber das ist bloß ein Stereotyp.

Voller Angst und trotzdem erfolgreich

Es gibt viele Führungskräfte mit sozialen Ängsten, ich gehöre selbst zu ihnen. In meiner Laufbahn vermied ich deswegen zahlreiche Dinge, die meine Karriere vorangebracht hätten. Einmal lehnte ich ein schönes, großes Büro ab, das direkt neben dem meines Chefs lag, weil es mich zu sehr ängstigte, ihn den ganzen Tag in der Nähe zu wissen. Ich trank zu viel bei Feierabend-



Führungskräfte, denen der kalte Schweiß ausbricht, wenn sie ein Meeting leiten müssen. Teamchefs, die ihren Mitarbeitenden nicht in die Augen sehen können. Vorstände, die in Panik geraten, wenn sie Small Talk machen sollen: Es gibt sie häufiger, als man denkt. Denn soziale Angst macht auch vor Führungskräften nicht halt, sagt Morra Aarons-Mele. Selbst von dem Problem betroffen, weiß die Unternehmerin und Kommunikationsmanagerin, wie sich damit achtsam umgehen lässt.

veranstaltungen, um meine Ängste zu verbergen. Mir wurde vor Besprechungen übel. Ich fürchtete mich vor Telefonanrufen und sagte sie oft ab. Ich versteckte mich in mehr Bürotoiletten, als ich zählen kann. Und ich konnte nicht schlafen, weil ich mir Sorgen machte, na ja, wegen alledem.

Ich litt im Stillen und war gleichzeitig zuverlässig, vorausschauend, fleißig, ehrgeizig, erfolgreich. Ich habe in der halsabschneiderischen Umgebung der US-Präsidentenschaftspolitik, in Konzernen und Tech-Startups gearbeitet. Ich habe vier Marketingabteilungen in Unternehmen geleitet und zwei Abteilungen von Grund auf neu aufgebaut. 2011 gründete ich mein Beratungsunternehmen Women Online und verkaufte es 2021 wieder. Ich habe einen Harvard Business Review Podcast – „The Anxious Achiever“ –, schreibe Bücher und Artikel und halte Vorträge. Außerdem bin ich verheiratet und habe drei Kinder. Und das alles, während ich mit klinischen Angstzuständen und re-

gelmäßigen Anfällen von lähmender Depression zu kämpfen hatte.

Soziale Angst zeigt sich oft als paradoxes Phänomen

Ich weiß, dass es da draußen viele gibt, die sind wie ich. Wir hören dennoch wenig von ihnen, denn das Thema ist schambesetzt. In „The Anxious Achiever“ interviewe ich Führungskräfte über ihre Ängste. Die Resonanz der Hörerinnen und Hörer ist überwältigend. Trotzdem ist es schwer, prominente Führungskräfte zu finden, die bereit sind, öffentlich über ihre Ängste zu sprechen. Sie glauben, dass dies sie schwach erscheinen lassen würde.

Tatsächlich gilt es trotz vieler positiver Entwicklungen oft noch als Stigma, offen über psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu sprechen. Und soziale Ängste können auf Außenstehende wirklich merkwürdig wirken. So erscheint es seltsam, dass manche Führungskräfte vor



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

Business Ecosystems

Gemeinsam einzigartig

Preview

► Intersektionale

Kreativität: Was der 500 Jahre alte Medici-Effekt mit Business-Ökosystemen zu tun hat

► Beispiel Fressnapf:

Was es bedeutet, wenn ein Unternehmen vom Versorger zum Komplett-Umsorger wird

► Vorteil durch Vernetzung:

Welche Gründe es für Unternehmen gibt, auf firmen- und branchenübergreifende Netzwerke zu setzen

► Jobs to be done: Wie Business-Ökosysteme konsequent auf den Kunden ausgerichtet werden

► Erste Schritte: Wie sich ein Business Ecosystem klug konstruieren lässt

► Grundbedingungen: Warum nicht jedes Unternehmen als Partner in einem Ökosystem geeignet ist

Im Italien des 15. Jahrhunderts gab es einen bemerkenswerten Schub an Prosperität. Ausgelöst wurde dieser durch die Medici-Dynastie in Florenz, die die Besten ihres Fachs aus Philosophie, Wissenschaft, Wirtschaft, Kunst und Design um sich versammelte, ihnen Freiraum für schöpferisches Handeln gab und ihnen die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellte. So entstand ein buntes Netzwerk vielfältiger Talente, die sich gegenseitig befruchteten, indem sie unterschiedliche Kompetenzen, Disziplinen, Denkweisen und Kulturen miteinander verbanden. Das Ergebnis war eine enorme intersektionale Kreativität, die völlig neue Ideen hervorbrachte, unerwartete Neukombinationen ermöglichte und so Innovation und Transformation vorantrieb. Der schwedisch-amerikanische Autor und Harvard-Absolvent Frans Johansson nennt diese Dynamik den Medici-Effekt.

Entscheidend für den Medici-Effekt ist, dass sich Bahnen kreuzen, dass es Knotenpunkte und Schnittstellen zwischen den Akteuren gibt. Schnittstellen waren und sind die dynamischsten Orte für Fortschritt und Veränderung. Wer sich auf den Weg zu ihnen macht, wer sie findet oder sie schafft und klug besetzt, macht sich unschlagbar. Denn Schnittstellen erweitern den Horizont und eröffnen neue Perspektiven. Durch sie kommt man auf neue Gedanken. Man kann, wie an einer Wegkreuzung, in neue Richtungen gehen. Im Kleinen zeigt sich der Effekt schon in der firmeneigenen Kaffeeküche, beim unkomplizierten Austausch auf Messen und Events, auf Barcamps, in Coworking Spaces und überall dort, wo Fach-, Branchen- und Silo-Schranken fallen. Im großen Stil zeigt er sich, wo gezielt

Knotenpunkte für Innovation geschaffen werden, etwa in Technologiezentren und Innovationsparks. Er zeigt sich an den digitalen Hotspots der Welt. Und immer häufiger zeigt er sich auch in Business Ecosystems.

Beispiel Fressnapf: Vom Versorger zum Umsorger

Der Begriff Business Ecosystem wurde bereits 1993 von James F. Moore geprägt. Doch die große Zeit der Business-Ökosysteme kommt erst jetzt, im Zeitalter der Hypervernetzung. Denn wenn alles vernetzt ist, wird es auch für Unternehmen immer schwieriger, als autonome Einheit zu agieren. Ihre Zukunft liegt vielmehr in der Kollaboration, der Partnerschaft mit anderen.

Natürlich gab es auch früher schon Partnerschaften zwischen Unternehmen. Aber dabei ging es in erster Linie um interne Eigeninteressen, zum Beispiel darum, Kosten zu sparen oder den Absatz zu steigern. Business Ecosystems hingegen gehen von einer anderen Idee aus: Sie entwickeln sich rund um die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und bieten ihrer Kundschaft anstelle von Monoprodukten und -dienstleistungen multiple Servicepakete rund um ein Kernleistungsversprechen an. Das heißt, sie umkreisen ihre anvisierten Käufergruppen mit einer Auswahl von Produkten und Dienstleistungen, die zwar von verschiedenen Anbietern stammen, aber ein aus Kundensicht perfekt aufeinander abgestimmtes Gesamtpaket ergeben, das verschiedene Angebote, die zu einem Thema passen, nahtlos miteinander verknüpft und diese Angebote bequem zugänglich macht.



In einer Welt, in der alles vernetzt ist, tun sich Unternehmen als Einzelkämpfer zunehmend schwer. Die Zukunft könnte für viele darin liegen, Teil eines Business Ecosystem zu werden, also einer Organisationsform, die Unternehmens- und Branchengrenzen überschreitet. Was beim Aufbau eines solchen, auf Kooperation statt Konkurrenz setzenden Netzwerks zu beachten ist.

Über den Umgang mit Ungewissheit

Zeit für Zuversicht

Preview

- ▶ **Belastende Weltverhältnisse:** Warum das Stressempfinden zunimmt
- ▶ **Überdosis:** Warum zu viele negative Nachrichten schädlich sind
- ▶ **Umgang mit dem Ungewissen:** Warum wir den lernen müssen
- ▶ **Vorbild Märchen:** Warum Geschichten gut enden sollten
- ▶ **Falsche Prämissen:** Es muss nicht immer alles gelingen



Das Interview gibt es auch als Web-TV-Beitrag unter managerseminare.de/managerSeminare_TV/283532

Kriege, Klimakrise, lahmende Konjunktur, täglich erreichen uns neue Schreckensnachrichten. Was macht das mit uns?

Volker Busch: Unser Gehirn hat die bemerkenswerte Fähigkeit, das, was wir lesen oder hören, in Bilder zu übersetzen. Und aus diesen Bildern entstehen Geschichten. Automatisch fragen wir uns dann: Könnte das, was ich da gerade vor meinem geistigen Auge sehe, auch auf mich zutreffen? Wenn das der Fall ist, dann fahren möglicherweise Stresszentren hoch. Und das ist bei vielen der Krisen derzeit so: Werden wir in den Krieg hineingezogen, wird die Inflation dazu führen, dass ich mir im Supermarkt nichts mehr leisten kann? Das sind Dinge, die unmittelbar eine Verbindung zu unserem Alltag haben. Das macht sie so plastisch, für unser Gehirn so lebendig, und damit auch für unser Stresssystem so relevant.

Was passiert denn, wenn unser Stresssystem hochfährt?

Wir müssen uns vorstellen, dass wir verschiedene Gefahrenmelder haben, deren Job es ist, sehr schnell ein Stressbewältigungsprogramm in Gang zu setzen. Der Hirnstamm macht hier mit. Das Gefühlszentrum macht hier mit, die motorischen

Zentren, Muskelspannung machen hier mit. Und dann kann eine wahrgenommene Zukunftsbedrohung dazu führen, dass das Herz schneller rast, dass die Muskeln sich anspannen, dass der Blutdruck steigt, dass wir unruhig werden, vielleicht sogar schlechter schlafen. Das sind eine Menge Veränderungen, die für uns so wirken, als wären wir bereits in Gefahr. Anders ausgedrückt: Die Vorstellung einer Gefahr in der Zukunft kann zu einer Belastung führen, als wäre man schon in der Krise. Der Fachbegriff dafür nennt sich prätraumatische Belastung.

Haben Sie den Eindruck, dass die Menschen aktuell besonders gestresst und bedrückt sind?

Wir müssen uns vorstellen, dass jeder einen Rucksack mit sich herumschleppt. Wir haben vielleicht mal Ärger mit unserem Partner oder die ein oder andere Sorge im Beruf, das Knie schmerzt, oder eine finanzielle Sorge treibt uns um. Diese persönlichen Probleme machen den Rucksack schon halb voll. Und dazu kommen dann noch, ich nenne sie mal Weltverhältnisse, die uns Sicherheit rauben und uns Zuversicht kosten. Die Menschen sind verunsichert, fragen sich: „Oh Gott, was wird nur werden?“ Und mit diesen gesamten Dingen im Rucksack wird das Traggewicht sehr hoch. Je nachdem, wie

Das Arbeitsleben ist voller Unwägbarkeiten, das Leben generell überschüttet von schlechten Nachrichten zu Krieg und Krisen. Wie behält man angesichts dessen Zuversicht in die Zukunft? Der Neuromediziner Volker Busch kennt unser Gehirn und weiß daher die Antworten.



Rechthaberei reduzieren

Preview

► Emotionale Entgleisung

erkennen: Warum es so wichtig ist, auf dysfunktionale Kommunikation früh zu reagieren

► Harmonie oder Härte:

Wie Führungskräfte das rechte Maß an „Positiver Durchsetzungskraft“ finden

► Streit oder Stuhlkreis:

Wie Moderatoren verhindern, dass Diskussionen dysfunktional werden

► Besser verstehen:

Welche Gesprächstechnik hilft, die wahren Gründe hinter dem Argument aufzudecken

► Touch and Turn:

Warum Menschen Verständnis für ihren Ärger wollen, bevor sie Lösungen akzeptieren

Diskussionen sind in einer von Teamwork und Kollaboration geprägten Arbeitswelt von zentraler Bedeutung. In Diskussionen werden Informationen zusammengeführt, Sachverhalte erschlossen, Standpunkte verhandelt, Probleme gelöst. Am Ende stehen bessere Lösungen und tragfähigere Beschlüsse, als es ohne sie möglich gewesen wäre – zumindest, wenn alle Beteiligten sich darum bemühen, mit sachlichen Argumenten zu überzeugen und sich überzeugen zu lassen. Allzu häufig folgen Diskussionen jedoch einem anderen Muster, etwa so: Kollege Meinhardt bügelt die Idee von Kollegin Müller ab, weil sie „unter den aktuellen Budgetvoraussetzungen nicht machbar“ ist. Was sie mit dem Hinweis kontert, dass ihre Lösung auf lange Sicht Kosten spart. Darauf

hin sagt er, dass sie aber jetzt Kosten sparen müssen. Sie sagt, dass sie nicht nur auf den Preis schauen dürfen. Worauf er sie fragt, ob sie wirklich so naiv ist. Worauf sie fragt, ob er wirklich ... Beide reden sich also tiefer in ihren eigenen Standpunkt-Graben hinein.

Vergleichbare Situationen hat jeder und jede schon erlebt, ebenso wie das unrühmliche Ende, das Meetings dann meistens nehmen: Statt einander zuzuhören und für Verständnis zu werben, wiederholen die Diskutanten einfach nur ihre Meinungen. Sachfragen werden nicht geklärt, man schaukelt sich hoch, keine Partei will nachgeben, der Ton wird rauer. Oder es wird still, weil einer aufgibt. Was richtig ist, tritt hinters Rechthaben zurück, das Gute hinters Gewinnen. Aus Organisationssicht ist das der schlechteste Outcome, weil nicht nur die Stimmung und



Diskussionen kochen schnell hoch, das zeigen nicht nur die häufig im Affekt geführten gesellschaftlichen Debatten. Auch in Unternehmen wird nicht immer sachdienlich gestritten. Oft geht es mehr ums Rechthaben als um Argumente, worunter die Qualität der Zusammenarbeit und der Ergebnisse leidet. Aber was hilft, um solche Gesprächssituationen in kooperative Bahnen zu lenken?

die zwischenmenschlichen Beziehungen unter dem Streit um Standpunkte leiden, sondern auch die Qualität der Lösungen und der Zusammenarbeit generell. Im ungünstigsten Fall führt es dazu, dass sich der eine oder die andere in Zukunft nicht mehr an Diskussionen beteiligten möchte, und dadurch wertvolle Perspektiven fehlen.

Wenn Diskussionen auf die emotionale Ebene wechseln

Aber was tun – sei es aus einer Moderatorenrolle und als mitdiskutierende Person –, um solche Rechthabereien zu reduzieren und ein Festfahren von Meinungsverschiedenheiten früh zu verhindern? Wohlgemerkt: nicht aus einer Heile-Welt-Denke heraus oder

um Differenzen zu vermeiden. Denn um die zu verhandeln, sind Diskussionen ja da, wobei sogar Eskalation etwas Nützliches sein kann. Worum es hier geht, sind Mittel und Techniken, um fruchtlose Kommunikationsmuster aufzubrechen und dysfunktionale Gesprächssituationen so aufzulösen, dass alle Beteiligten wieder (zusammen) weiterarbeiten können.

Zunächst muss man sich über drei Dinge klar werden. Zuerst muss man erkennen können, wann eine Diskussion überhaupt einen ungünstigen Verlauf nimmt und einen Eingriff erfordert. Der Punkt, an dem ein sinnvoller Austausch nicht mehr wahrscheinlich ist, ist in der Regel erreicht, sobald eine Meinungsverschiedenheit nicht mehr auf der Sachebene verhandelt wird, sondern zunehmend auf die emotionale Ebene wechselt. Die äußere-



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

Grafik: Adobe Stock/katyaskrn



Neues Betriebsmodell

Die skillbasierte Organisation

Preview

- ▶ **Person statt Position:** Warum fest definierte Jobprofile und -rollen Unternehmen die Beweglichkeit nehmen
- ▶ **Fachkräftemangel & Co.:** Welche Herausforderungen skillbasierte Organisationen adressieren
- ▶ **Lern- und Anpassungsfähigkeit:** Was der Fokus auf Skills für Unternehmen und Mitarbeitende bringt
- ▶ **Erfassen, sichtbar machen:** Was auf Teamebene den Fokus in Richtung Skills verschiebt
- ▶ **Transformation ohne Blaupause:** Wie eine skillbasierte Organisation entsteht

Die Smartwatch weckt dich, passend zu deinem optimalen Schlafzyklus. Während du dich für den Tag fertig machst, präsentiert das Smart-Home-System bereits die wichtigsten Nachrichten und erinnert dich auf Basis des Wetterberichts daran, vorsorglich die Allergiemedikamente einzupacken. Sobald du wach genug bist, folgen die beruflichen Updates: Heute steht als Erstes ein Online-Meeting mit einem Kunden an, organisiert und facilitiert von deinem KI-Assistenten, der die Tagesordnung dynamisch anpasst, die Diskussion leitet, wichtige Punkte hervorhebt und alles dokumentiert ...

Schon bald könnte so oder so ähnlich ein gewöhnlicher Morgen vor der Arbeit aussehen. Personalisierte KI-Assistenten sind knapp zwei Jahre nach dem Markteintritt von ChatGPT längst keine abwegige Vorstellung mehr, viele der beispielhaft beschriebenen Funktionen sind bereits im Einsatz oder zumindest technisch möglich. Auch die Unterstützung in beruflichen Dingen, etwa bei der Planung und Durchführung von Meetings, ist wahrscheinlich bald schon ganz normal.

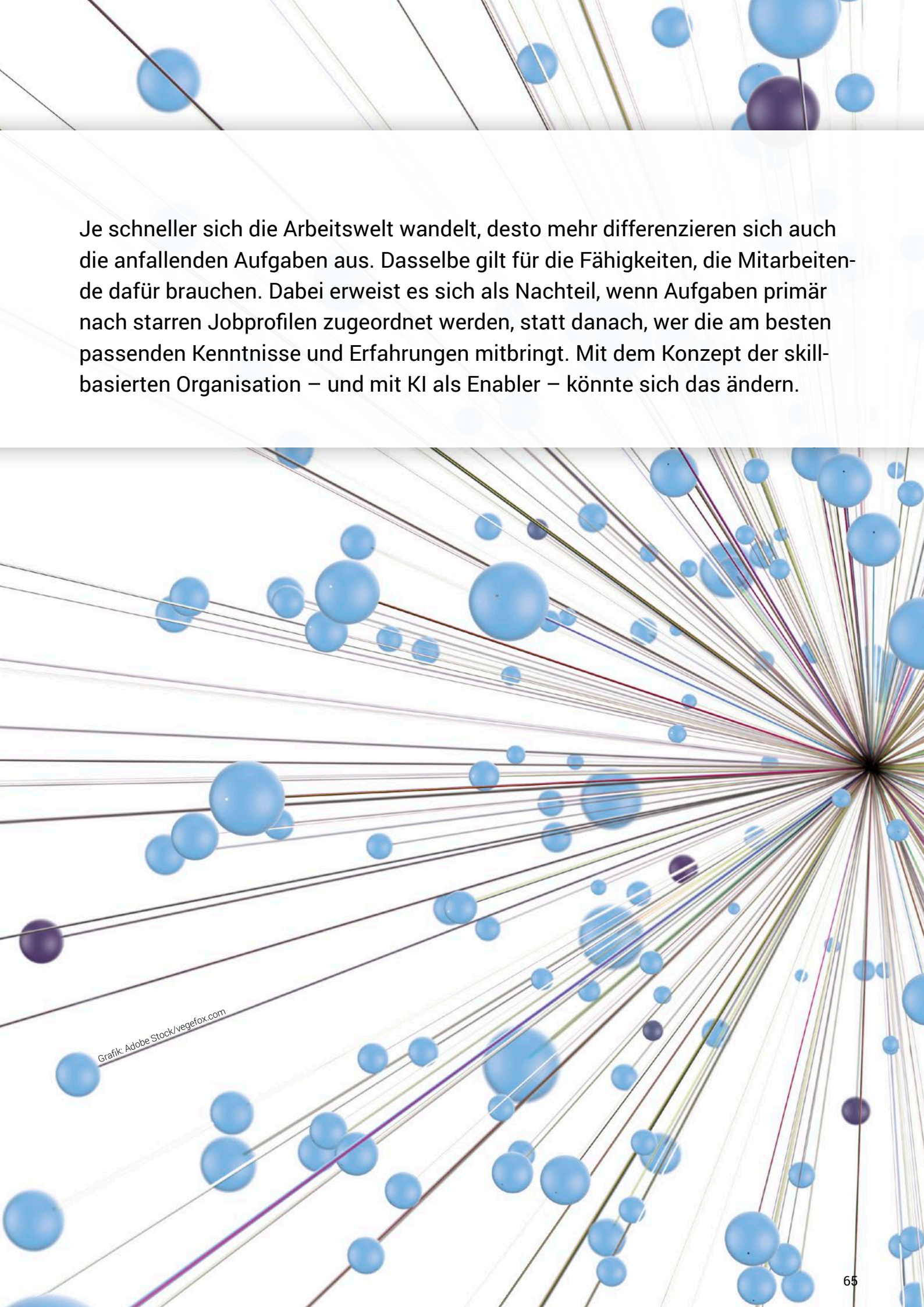
Doch KI-Einsatz in Organisationen ermöglicht noch etwas anderes, was über automatisierten Support und das Erledigen von Routineaufgaben hinausgeht: Kurz vor dem Meeting sendet der Kunde eine Anfrage, dass er für einen kurzfristigen Relaunch eine zusätzliche Expertin für die Search-Engine-Optimierung braucht,

um die Sichtbarkeit seines Produkts zu verbessern. Dein KI-Assistent hat die Mail schon verarbeitet und schlägt dir auf der Basis von in Echtzeit erstellten Skill-Profilen die drei am besten geeigneten Personen aus dem Expertenpool vor, die auch tatsächlich über die erforderlichen Kenntnisse verfügen und im fraglichen Zeitfenster verfügbar sind. Was sonst vielleicht Tage gedauert hätte, geschieht so in wenigen Augenblicken. Die ausgewählte Person kann dich, nachdem ihr eigener KI-Assistent sie bereits zum Kunden und seinem Problem gebrieft hat, direkt ins Meeting begleiten und gezielt helfen.

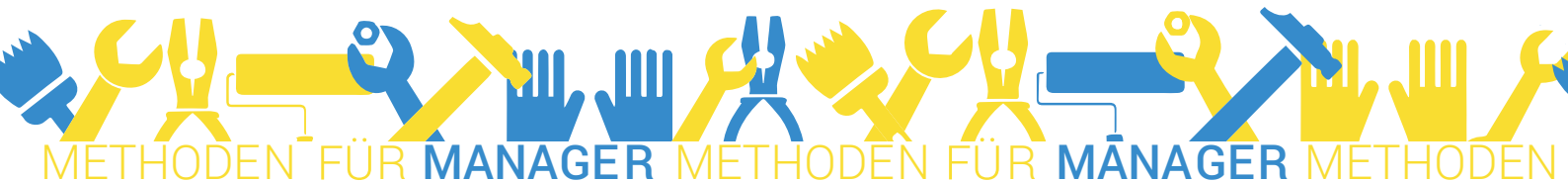
Person statt Position

Was an diesem fiktiven, aber durchaus realistischen Szenario so bemerkenswert ist, ist nicht allein die präzise Problembearbeitung oder die massive Beschleunigung etablierter Verfahren durch KI. Noch weitreichender könnte die durch die Technologie eröffnete Möglichkeit sein, die Zuordnung von Person und Aufgaben grundsätzlich anders als bisher anzugehen. Was nach einer Kleinigkeit klingt, hat das Potenzial, die gesamte Arbeitsorganisation und unser Verständnis von Jobrollen bzw. Stellen zu revolutionieren.

Das wird klar, wenn man sich anschaut, wie Aufgaben bisher verteilt werden: auf der Basis von Jobprofilen, Stellenbeschreibungen und festgelegten Zuständigkeiten. Im Wesentlichen findet in Unternehmen also eine relativ starre Zuordnung

The background of the slide is an abstract graphic. It features a white background with a dense network of thin, multi-colored lines (including shades of blue, purple, green, and brown) that radiate from a central point on the right side towards the left. Scattered throughout this network are numerous blue spheres of varying sizes. Some spheres are solid blue, while others are semi-transparent, allowing the lines behind them to be visible. The overall effect is one of dynamic movement and interconnectedness.

Je schneller sich die Arbeitswelt wandelt, desto mehr differenzieren sich auch die anfallenden Aufgaben aus. Dasselbe gilt für die Fähigkeiten, die Mitarbeitende dafür brauchen. Dabei erweist es sich als Nachteil, wenn Aufgaben primär nach starren Jobprofilen zugeordnet werden, statt danach, wer die am besten passenden Kenntnisse und Erfahrungen mitbringt. Mit dem Konzept der skill-basierten Organisation – und mit KI als Enabler – könnte sich das ändern.



Das persönliche Wiki

Systematisch weiterdenken

Preview

- ▶ **Hintergrund:** Warum wir mit spannenden Informationen meistens stiefmütterlich umgehen
- ▶ **Kurzbeschreibung:** Worin der Clou der Methode des persönlichen Wikis liegt
- ▶ **Nutzen:** Wie wir kurzfristig, mittelfristig und langfristig von der Anwendung der Methode profitieren
- ▶ **Durchführung:** Wie wir ein persönliches Wiki anlegen, befüllen und damit arbeiten können
- ▶ **Fazit:** Wie die Methode zu neuen Ideen führt und vernetztes Denken trainiert

Hintergrund

In Fachartikeln, Büchern, Mails, Gesprächen, TV-Beiträgen, im Internet ... überall stoßen wir auf spannende Informationen und interessante Wissensschnipsel. Damit das Wissen nicht verloren geht und wir ihm „bei Gelegenheit“ weiter nachgehen und tiefer tauchen können, speichern wir die Nachrichten und Medienbeiträge, legen im Browser Favoriten an, machen uns Notizen auf einem Blog oder im Handy und bilden Zettel-, Zeitschriften- und Bücherhaufen. Was all diese „Archive“ gemein haben? In der Regel nutzen wir sie nicht. Und wenn wir dann doch einmal reinschauen, dann meistens nur deshalb, um sie auszumisten.

Kurzbeschreibung

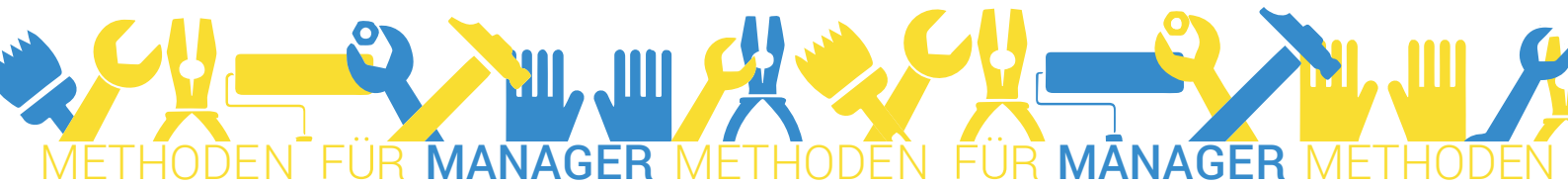
Eine Möglichkeit, interessante Informationen und Erkenntnisse so zu speichern, dass wir sie nicht nur jederzeit abrufen, sondern auch effektiv nutzen können, bietet die von mir entwickelte Methode eines persönlichen Wikis nach dem Vorbild des Katalogsystems des Zettelkastens, das vor allem durch Niklas Luhmann bekannt geworden ist. Der berühmte Soziologe hat im Laufe seines Lebens etwa 90.000 Zettel mit einzelnen Notizen beschriftet und diese untereinander verknüpft. Dieses Vorgehen hat ihn nach eigener Aussage

unglaublich produktiv gemacht, er konnte mit nur geringem Aufwand seine Bücher und Fachartikel schreiben.

Genauso wie bei Luhmanns Zettelkasten liegt auch beim persönlichen Wiki der Clou in der Verknüpfung. Das Wissen wird miteinander verbunden, sodass es ein immer weiter wachsendes Wissensnetzwerk bildet. Das entspricht der vernetzten Art, wie wir Menschen denken, und widerspricht der unnatürlichen und begrenzenden Art und Weise, wie uns Informationsaufnahme von klein auf beigebracht wurde. Dort haben wir – und die Kinder tun es weitestgehend heute noch – in Silos gelernt, deren Wände durch die Fachgrenzen definiert wurden. Schulisches Lernen nach dem Zettelkasten- bzw. Persönliches-Wiki-Prinzip würde dagegen in etwa so aussehen: Im Deutschunterricht lesen wir „Herr von Ribbeck auf Ribbeck im Havelland“, um im Englischunterricht Teile davon zu übersetzen, im Ethikunterricht die dahinterliegende Moral zu betrachten und im Biologieunterricht alles über den Aufbau von Birnbäumen und anderen Rosengewächsen zu erfahren.

Nutzen

Der Nutzen entfaltet sich bei der Anwendung in drei Stufen – was dazu beiträgt, dass die Motivation nicht auf der Strecke bleibt.



Ob in Texten, Vorträgen, Gesprächen: Überall stoßen wir auf spannende Informationen. Damit diese nicht verloren gehen, bilden wir Bücher- und Zeitschriftenstapel, machen uns Notizen ..., um dann in unsere „Archive“ nie wieder hineinzuschauen. Eine Methode, wie wir Informationen so archivieren, dass wir sie auch wirklich nutzen und sie zu neuen Ideen führen, hat die Beraterin Stephanie Selmer entwickelt: das persönliche Wiki.

Kurzfristig: Wir gewinnen Einfachheit

Weil es nur einen Ablageplatz ohne Informationssilos gibt, gibt es auch nur einen Platz, an dem wir Informationen speichern und wiederfinden. Das klingt erst einmal trivial, birgt aber den großen Vorteil, dass wir nicht suchen müssen, wo wir eine Information abgelegt haben („Irgendwo habe ich es mir aufgeschrieben, wenn ich nur wüsste wo?“). Und für den Fall, dass wir sehr gewissenhafte „Archivare“ sind, wird so das Kategorisierungsproblem gelöst.

Ein Beispiel: Wir lesen eine Studie über ein Organisationsentwicklungsprojekt. Die Ergebnisse möchten wir direkt für ein eigenes Projekt nutzen. Gleichzeitig möchten wir aber auch für spätere Projekte darauf zurückgreifen können. Und auch die weitere Arbeit des Autors klingt spannend, weshalb wir sie weiter verfolgen wollen. Wo sollen wir die Informationen zur Studie nun am besten speichern? Bei unseren Projektdaten, unter „allgemeines Job-Know-how“ oder unter „Personendaten“? Oder am besten drei Einträge anlegen?

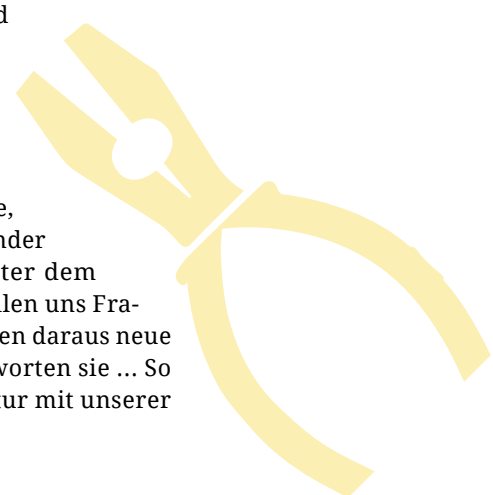
Mittelfristig: Wir gewinnen Entspannung

FOMO („Fear of missing out“) treibt viele von uns ständig um. Dabei ist es ganz gleich, ob es um Hintergrundwissen, Projektinformationen, Praxis-Know-how oder was auch immer geht. Auch wenn wir sie wahrscheinlich nicht mehr nutzen werden, behalten wir Bücher, Dokumente, Präsentationen, Mitschriften, Notizen etc. lieber,

statt sie zu entsorgen, für den Fall, dass wir sie vielleicht doch noch einmal brauchen könnten. Das Problem ist, dass wir so schnell die Übersicht über unser „Material“ verlieren, wodurch Stress entsteht. Je routinierter wir unser persönliches Wiki befüllen, desto einfacher wird es uns fallen, die für uns relevanten Informationen vom Informationsmüll zu trennen.

Langfristig: Wir gewinnen neue Einblicke, entwickeln neue Ideen und werden produktiver

Aufgrund der Verknüpfungen der einzelnen Informationen und mithilfe eines Fragenkatalogs, den wir in unserem Wiki erstellen, fällt es uns zunehmend leichter, Informationen in unterschiedliche Richtungen weiterzudenken oder miteinander zu vergleichen. So werden auch Zusammenhänge sichtbar, an die wir ansonsten nicht einmal gedacht hätten, wodurch oft neue Ansatzpunkte für Lösungen und Ideen entstehen. Das Wiki bringt uns aber nicht nur dazu, mehr in die Breite zu denken, sondern gleichzeitig auch mehr in die Tiefe, indem wir ähnlich wie Kinder nach dem „Warum“ hinter dem „Warum“ fragen. Wir stellen uns Fragen, beantworten sie, lassen daraus neue Fragen entstehen, beantworten sie ... So entsteht eine Baumstruktur mit unserer





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](#)