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 Abovorteile einen Monat testen

www.managerseminare.de/testen

Ausbalanciert strapazierfähig

Natürlich ist Effizienz in allen Bereichen der Gesellschaft unerlässlich. Die immer häufiger zu beobachtenden Effizienzexzesse jedoch werden zu einem ernsthaften Problem. Wie immer macht es die Dosis: Stefan Kaduk und Dirk Osmetz entwickeln den Begriff der Strapazierfähigkeit – und meinen damit die kluge Balance zwischen Effizienz und Redundanz.*

Preview

- **Effizienzexzesse:** Fatale Verengung im Tunnel der Optimierung
- **Strapazierfähigkeit:** Hart im Nehmen, aber kein Sandsack
- **Vernetzung macht's:** Balance by Nature
- **Neuer Fixpunkt:** Fenster der Strapazierfähigkeit
- **Redundanz willkommen:** Die Suche nach dem Gegengewicht

März 2021. Das Container-Schiff „Ever Given" ist auf dem Weg von China nach Rotterdam. Im Suez-Kanal ist die Fahrt plötzlich zu Ende. Das 400 Meter lange und 59 Meter breite Meisterwerk der Ingenieurskunst wird durch einen aufziehenden Sturm zur Seite gedreht und steckt quer im Kanal fest. Der Grund: Zehn Stockwerke der geladenen 20.000 Standardcontainer lagerten oberhalb des Schiffsdecks und boten dem Sturm die perfekte Angriffsfläche. Für sechs Tage waren wesentliche Teile des Welthandels blockiert, und es dauerte Wochen, bis der Schiffsverkehr wieder einigermaßen reibungslos fließen konnte. Der Zwischenfall verursachte einen Schaden von 400 Millionen Dollar – pro Stunde!

Die Analyse der Havarie ergab, dass sich der Unfall aufgrund des Zusammenspiels von menschlichem und technischem Versagen (Navigationsfehler, Ignorieren des Wetters etc.) ereignete. Man könnte also zur Tagesordnung übergehen, strengere Prozesse anmahnen und versuchen, die Wahrscheinlichkeit für solche Ereignisse zu minimieren. Doch das Problem liegt viel tiefer, nämlich in der unbedachten Optimierung des Input-Output-Verhältnisses. Einfach gesagt: Mit möglichst wenig Schiff sollte eine sehr große Anzahl an Containern bewegt werden. Das ist klassische Effizienzlogik. Sie ist zwar bis zu einem gewissen Grad Grundlage jeden wirtschaftlichen Handelns (und muss es auch sein), aber in ihrer gnadenlosen Zuspitzung führt sie zu gefährlichen Effizienzexzessen. Denn mit nur einem einzigen Schiff ist es äußerst effizient gelungen, einen sehr erheblichen Teil der weltweiten Lieferketten zu unterbrechen. Auch wenn natürlich keiner der Beteiligten dieses Ziel verfolgte.

*Dies ist der Auftakt einer mehrteiligen Artikelserie, in der erläutert wird, was Strapazierfähigkeit unter Wachstumszwang und Ungewissheit bedeutet und wie sie hergestellt werden könnte.

MUSTERMUSTERMUSTERN

Fatale Verengung im Tunnel der Effizienz

Die Ever Given ist wohl das ikonische Bild einer einseitig auf Effizienz ausgerichteten Wirtschaft, die dadurch immer anfälliger für Störungen wird, mit immer größeren, nicht abschätzbaren Konsequenzen. Aber warum wirken sich kleine und größere Störungen oft so fatal aus? Man hat den Eindruck, dass die beschriebenen Phänomene kein Zufall sind, sondern von der Unfähigkeit ökonomischer Systeme zeugen, unvorhergesehenen Beanspruchungen und Belastungen zu trotzen. Es scheint offenkundig an Strapazierfähigkeit zu fehlen.

Strapazierfähigkeit[1] ist unser Schlüsselbegriff. Dabei geht es um das Zusammendenken zweier gegensätzlicher Pole, nämlich um ein Sowohl-als-auch von Effizienz auf der einen Seite und Redundanz auf der anderen Seite. Einfach formuliert: Das richtige Mischungsverhältnis macht Organisationen strapazierfähig. Unsere Beobachtung ist, dass sich in der Organisationswelt das Pendel viel zu sehr auf der Effizienzseite verhakt hat. Und an dieser Stelle ist es nicht ratsam, auf die Strategie des entspannten Zuschauens und Weitermachens zu setzen. Benötigt werden Menschen, die sich gegen die Logik der Organisation stellen und deren Beharrungskräfte im Sinne der Strapazierfähigkeit überwinden. Aus diesem Grund benötigen wir einen Ansatz, der die Effizienz in ihrer Absolutheit „entmachtet", ihr die Gefahr nimmt und zu ihr ein Gegengewicht bildet. Wir sind davon überzeugt: Je überraschender, komplexer, dynamischer, ungewisser … (suchen Sie es sich aus!) die Welt ist, desto mehr Strapazierfähigkeit ist gefordert. Strapazierfähigkeit bedeutet, Anstrengungen, Beanspruchungen und Mühsal zu ertragen, der Erschöpfung zu trotzen und den Herausforderungen eine robuste Antwort entgegenzusetzen.

Hart im Nehmen, aber kein Sandsack

Der Begriff Strapazierfähigkeit hat vieles gemein mit dem Begriff der Resilienz und dem der Antifragilität von Nassim Nicholas Taleb. Antifragilität, ein Kunstbegriff, will zum Ausdruck bringen, dass in einer Welt voller Krisen und Ereignisse, mit denen man nicht gerechnet hat, sogenannte schwarze Schwäne auftauchen – wir würden von Überraschungen und Ungewissheit sprechen. Es geht darum, in diesen Situationen nicht fragil zu zerbrechen, sondern stärker, schneller, besser zu werden, also antifragil zu sein.

Antifragilität geht laut Taleb über die resiliente Fähigkeit hinaus, sich nach einer schleichenden, abrupten bis radikalen (Kraft-) Einwirkung wieder in den Ausgangszustand zurückzuentwickeln, Taleb grenzt seine Antifragilität daher auch bewusst von Resilienz ab. Wobei man im Organisationsverständnis Resilienz schon länger nicht mehr so eindimensional verwendet, wie es der Ursprungsbedeutung vom Lateinischen „resilire" für „zurückspringen" oder „abprallen" aus der Material- und Werkstoffkunde entspricht. Mittlerweile wird der Begriff zum Beispiel in der Psychologie und Organisationsentwicklung für Stressresistenz verwendet. Damit hat sich die ursprüngliche Bedeutung erweitert, hin zur Fähigkeit von Individuen und Unternehmen, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Abseits der rein wissenschaftlichen Diskussion könnte man Resilienz, Antifragilität und Strapazierfähigkeit daher synonym verwenden. Wir führen allerdings bewusst diesen neuen Begriff ein, da es zum einen den Kunstbegriff „Antifragilität" nicht braucht, zum anderen „Resilienz" in der aktuellen Diskussion zu

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

Fritz B. Simon über Führung und Vertrauen

„Kontrolle funktioniert nie“

Preview

- **Widersinniger Ruf nach Kontrolle:** Warum Vertrauen der klügere und ökonomischere Weg ist
- **Fehlendes Vertrauen ins Homeoffice:** Wieso es für misstrauische Führungskräfte wichtig wäre, vom Ergebnis her zu denken
- **Da sein reicht schon:** Warum Führungskräfte unverzichtbar sind, sich aber, wann immer möglich, zurückhalten sollten
- **Kommunikation möglich machen:** Was den Kern guter Führungsarbeit ausmacht

Herr Simon, Sie werden auf den Petersberger Trainertagen 2025 mit dem Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche geehrt. Der Kongress steht diesmal unter dem Motto Vertrauen; es geht um Vertrauen in allen Lesarten. Wie schätzen Sie das Thema bezogen auf die heutige Arbeitswelt ein?

Fritz B. Simon: Wichtig ist aus meiner Sicht, sich klarzumachen, dass man Vertrauen nicht anordnen kann, sondern, dass es entsteht. Vertrauen ist das Ergebnis eines Prozesses von Erfahrungen, die man mit seinem Arbeitgeber, mit seinen Kollegen und Kolleginnen, mit Geschäftspartnern und Geschäftspartnerinnen – kurz: mit wem auch immer – gemacht hat. Deswegen ist es schwierig, Vertrauen zu proklamieren bzw. zu fordern, so schön es auch ist, zu vertrauen. Denn es macht, wie schon Niklas Luhmann aufgezeigt hat, das Leben einfacher – und auch kostengünstiger.

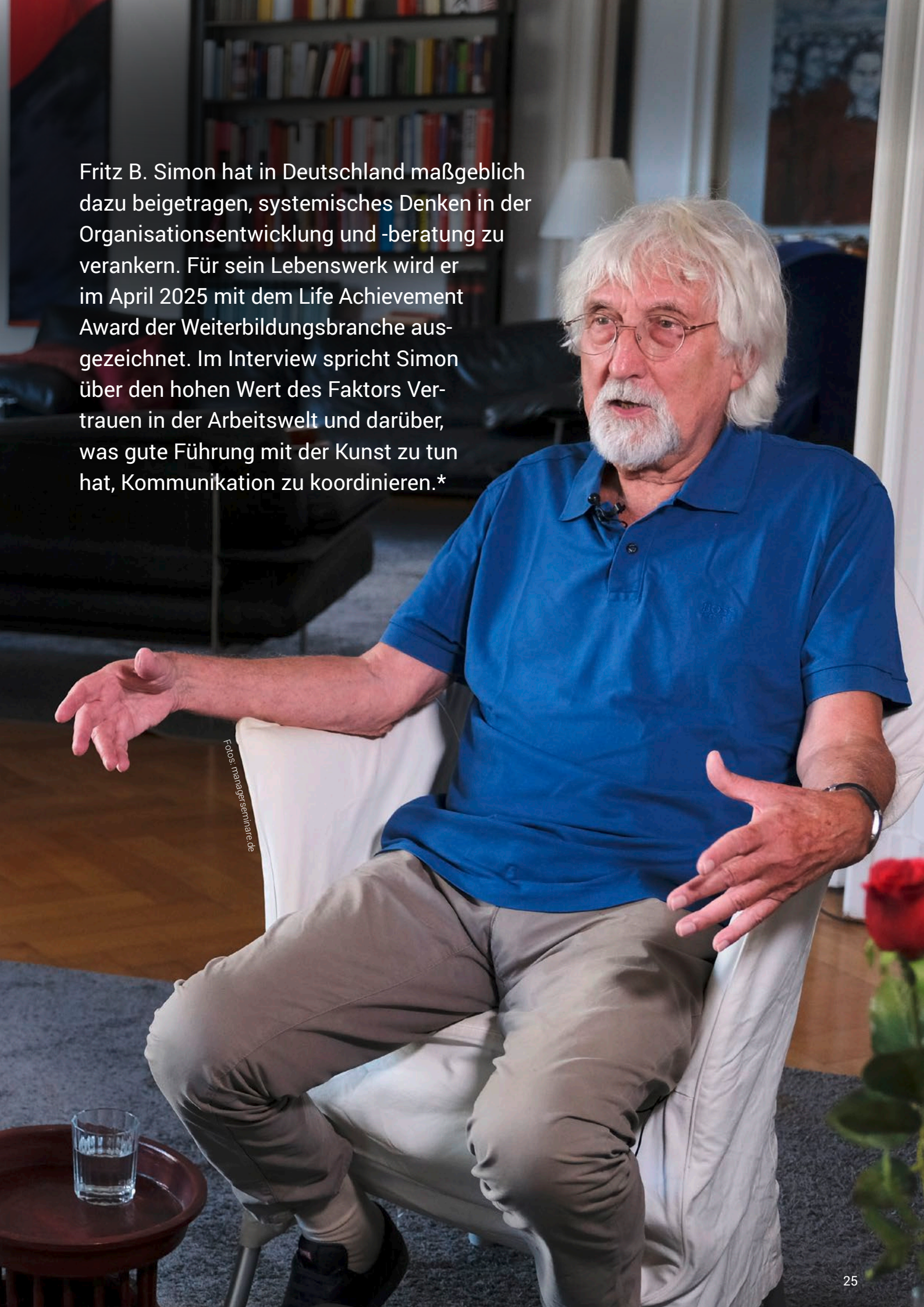
Wieso kostengünstiger?

Wir erleben ja häufig, dass immer dann, wenn etwas Kritisches geschieht, sofort der Ruf nach Kontrolle erschallt. So beobachtete ich es damals, in meiner Zeit als aktiver Psychiater, wenn ein Patient in einer Bäckerei beispielsweise plötzlich ein Messer gezückt hatte; da wurde sofort nach mehr Kontrolle gerufen. Und genauso war und ist es auch jetzt wieder, u.a. nach dem Anschlag in Solingen, in Politik und Gesellschaft zu beobachten. Aber Kontrolle funktioniert in Sozialsystemen nicht wirklich gut und langfristig. Jeder, der auf Kontrolle setzt, handelt sich Probleme ein. Menschen sind im Prinzip vollkommen unberechenbar, weil sie innengesteuert handeln und niemand in sie hineinschauen kann. Doch sie halten sich meist an Spielregeln, weil es sich für sie lohnt – auch wenn es manchmal die Kreativität einschränkt –, innerhalb der Spielregeln zu bleiben. Vertrauen ist der klügere Weg, weil es die Komplexität der Situation reduziert und erst einmal nichts kostet. Ich denke, der ganze Ostblock ist daran gescheitert, dass man dort nicht auf Vertrauen, sondern auf Kontrollmechanismen gesetzt hat. Und ich selbst habe als Psychiater genügend paranoide Patienten behandelt, um zu erleben, welche Auswirkungen mangelndes Vertrauen hat: Wenn man einen Hausbesuch bei so einem Menschen machte, dann hat es oft eine Viertelstunde gedauert, bis der- oder diejenige die Haus- oder Wohnungstür geöffnet hatte – derart viele Schlösser waren da angebracht. Das zeigt in zugespitzter Form: Nicht zu vertrauen, ist einfach unökonomisch, um es mal ganz nüchtern zu formulieren. Man muss das Thema Vertrauen gar nicht moralisch überhöhen, um zu verdeutlichen, wie sehr es sich lohnt. Denn wenn man hundertmal vertraut und dreimal enttäuscht wird, ist das immer noch eine ziemlich gute Rate. Jedenfalls eine viel bessere, als wenn man hundertmal nicht vertraut hat und somit nie herausfindet, wie einfach das Leben hätte sein können, wenn man vertraut hätte.

Im Kontext neuer hybrider Arbeitsmodelle, bei denen Mitarbeitende oft im Homeoffice sind, zeigt sich ja gerade: Manchen Führungskräften fällt es leicht, zu vertrauen, andere haben ein großes Kontrollproblem …

Ja natürlich. Doch, wie gesagt, Kontrolle funktioniert nie – weil sie nie hundertpro-

*Der erste Teil des Interviews mit Fritz B. Simon zum Thema Systemisches Denken in Führung und Beratung erschien in der vorherigen Ausgabe 321: msmagazin.info/FBSimon_Int.



Fritz B. Simon hat in Deutschland maßgeblich dazu beigetragen, systemisches Denken in der Organisationsentwicklung und -beratung zu verankern. Für sein Lebenswerk wird er im April 2025 mit dem Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche ausgezeichnet. Im Interview spricht Simon über den hohen Wert des Faktors Vertrauen in der Arbeitswelt und darüber, was gute Führung mit der Kunst zu tun hat, Kommunikation zu koordinieren.*

Fotos: managerseminare.de

Diskussionskultur entgiften

Der freundliche Streit

Preview

- **Stress, schlechte Vorbilder, Social Media:** Warum wir es oft nicht (mehr) schaffen, konstruktiv miteinander zu streiten
- **Fragen ist freundlich:** Wie interessiertes Nachfragen ein besseres Debattenklima schafft
- **Differenzieren ist freundlich:** Warum es so wichtig ist, Etikettierungen zu vermeiden
- **Verantwortung übernehmen ist freundlich:** Warum man Kontrahenten helfen sollte, ihr Gesicht zu wahren
- **Überraschungsbereitschaft ist freundlich:** Wie man vom verbissenen Kontrahenten zum echten Diskurspartner wird
- **Zwischen den Zeilen hören ist freundlich:** Wie man Gespräche rettet, indem man auch subtile Botschaften wahrnimmt

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

Viele Unternehmen stehen unter einem hohen Anpassungs- und Veränderungsdruck. Und auch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich – privat und beruflich – unter Druck gesetzt und von Zukunftsängsten geplagt. In einem solchen Umfeld verschlechtert sich häufig auch der Umgangston; man geht ruppiger miteinander um und vergisst zuweilen elementare Formen der Höflichkeit und des gegenseitigen Respekts. Man fährt, vor allem im Streitfall, verbale Stacheln aus und begegnet sich unversöhnlich, wenn nicht gar verletzend.

Erst kürzlich hat eine Umfrage des Beratungsunternehmens Metaplan (siehe auch Kasten „Mehr zum Thema“) gezeigt, dass auch in Unternehmen immer häufiger und immer heftiger über gesellschaftspolitische Trigger-Themen wie Gendersprache und Ukraine-Krieg gestritten wird und dass sich derartige polarisiert geführte Debatten nicht selten mit den ganz normalen innerorganisationalen Konflikten vermischen – was die Emotionen besonders hochkochen lässt, persönliche Angriffe inklusive.

Schlechte Vorbilder und Social Media vergiften das Streitklima

Neben dem erwähnten Druck, unter dem derzeit viele Menschen stehen, gibt es zahlreiche weitere Ursachen für die Verhärtung des Kommunikationsverhaltens. So lassen populistische Akteure auf der politischen Ebene eine diffamierende und herabwürdigende Form der Kommunikation zunehmend als „normal“ erscheinen. Und auch die Social Media beeinflussen unser Kommunikations- und Konfliktverhalten negativ. Einerseits tragen auch sie dazu bei, dass es plötzlich normal erscheint, anderen polternd über den Mund zu fahren. Andererseits haben wir uns dank Filterblasen, Cancel Buttons und Blockfunktionen daran gewöhnt, Diskussionen mit Andersdenkenden aus dem Weg zu gehen. Das führt dazu, dass wir auch im Real Life keine Lust mehr auf den als anstrengend empfundenen Austausch mit Personen haben, deren Haltung und Meinung von der unseren abweicht.

Ist ein Konflikt dann doch einmal unumgänglich, zeigt sich: Viele wissen gar nicht mehr, wie man das macht – auf eine gute Art miteinander zu streiten. Also so, dass es, bei aller berechtigten Verteidigung der eigenen Argumente, dennoch möglich ist, sich einander anzunähern. Oder zumindest so zu streiten, dass der gegenseitige Respekt gewahrt bleibt und eine Fortsetzung der Beziehung möglich ist. Dabei lässt sich der einfachste Weg, von anderen so behandelt zu werden, wie man es sich wünscht – und gleichzeitig weniger von dem aushalten zu müssen, was man schwer erträgt –, in ein einziges Wort fassen: Freundlichkeit.

Es gibt viele Wege, ein freundlicher Mensch zu sein – auch in schwierigen Situationen, wenn unterschiedliche Meinungen und Haltungen aufeinanderprallen. Allerdings vergessen oder unterschätzen wir den Wert dieser Freundlichkeit ausdrückenden Verhaltensweisen häufig. Wir mögen sogar freundlich sein *wollen*, kommen bei unserem Gegenüber häufig aber dennoch nicht so rüber, weil uns unser Kommunikationsverhalten entgleitet. Deswegen lohnt es, sich einmal genauer anzuschauen, wie man das eigentlich hinbekommt – auch im Härtefall als fairer und freundlicher Gesprächspartner, als faire und freundliche Gesprächspartnerin wahrgenommen zu werden, klar in der Sache, aber herzlich zum Menschen. Dazu neun freundliche Empfehlungen.

Wenn in Organisationen die Nerven blankliegen, wird der Umgangston oft rauer und unversöhnlicher. Vor allem, wenn unterschiedliche Meinungen aufeinanderprallen, unterschätzen viele, wie viel Lösungspotenzial sie allein dadurch verschenken, dass sie elementare Regeln eines freundlichen Umgangs miteinander vergessen. Dabei ist es gar nicht schwer, sich auch in der heftigsten Diskussion als freundlicher Mensch zu zeigen. Man muss nur wissen, worauf es dabei ankommt.

Grafik: iStock/youngID

Managementbücher 2024

Großbaustellen der Führung

Preview

- **From Bad to Worse:** Warum schlechte Führung (fast) unaufhaltsam schlechter wird
- **Zweischneidige Reibungen:** Wie Führungskräfte destruktiven Friktionen entgegenwirken und nützliche Friktionen fördern können
- **Ethisch erfolgreich:** Warum sich nachhaltiger Erfolg und hohe ethische Standards gegenseitig bedingen
- **Sensible Frühwarnsysteme:** Wie neurodiverse Menschen für Unternehmen besonders wertvoll werden können
- **Vorausschauend altern:** Wie Langlebigkeit zum Motor für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt werden kann

Was haben der türkische Staatspräsident Recep Tayyip Erdoğan und der chinesische Xi Jinping sowie die Ex-CEOs Elizabeth Holmes und Martin Winterkorn gemeinsam? Alle vier liefern „hervorragende" Fallbeispiele für schlechte Führung. Das zumindest findet Barbara Kellerman, eine der renommiertesten Forscherinnen weltweit, was Führung in Politik und Wirtschaft angeht. Die Harvard-Professorin hat die vier Bad Cases in den Mittelpunkt ihres aktuellen Buches gestellt, dessen Titel die Quintessenz ihrer dort präsentierten Analysen vorwegnimmt: „Leadership from Bad to Worse – What Happens When Bad Festers?"

Barbara Kellerman gehört zu den sogenannten Thinkers50, jenen Managementvordenkerinnen und -vordenkern, deren Arbeiten die Managementtheorie und -praxis nachhaltig beeinflussen. Das dazugehörige Ranking wird von der gleichnamigen Bewertungsinstitution alle zwei Jahre aktualisiert. Es besteht aus einer Top-10-Liste sowie aus 40 weiteren nicht gerankten Namen. Auch wenn zehn plus 40 (weitere) im ersten Moment viel klingt: Wer zu diesen 50 gehört, dessen Ideen, Überlegungen und Forschungen spielen weltweit eine wichtige Rolle für die Entwicklung von Organisationen im Allgemeinen und Führung und Management im Besonderen.

Zwar gab es 2024 kein neues Ranking, auf sich aufmerksam gemacht hat die Vordenker-Community aber trotzdem – und zwar mit zahlreichen Veröffentlichungen. Die Themen spiegeln dabei die großen Herausforderungen der Führungs- und Managementwelt, die im krisengezeichneten Jahr besonders sicht- und spürbar wurden. Neben Bad Leadership geht es in diesen etwa um ineffiziente Organisationsprozesse oder den demografischen Wandel. Teilweise fanden die Veröffentlichungen Eingang in die Thinkers50-Auswahl bedeutender und vielversprechender Neuerscheinungen, teilweise erfuhren sie andere Auszeichnungen, etwa im Rahmen des Business Book Awards der Financial Times. Davon unabhängig stechen fünf Veröffentlichungen besonders hervor. Sie liefern nicht nur gravierende Gedanken zu den „großen" Herausforderungen, sondern lassen sich überdies auch gut lesen, sind teils regelrecht spannend geschrieben. Kellermans Bad-Leadership-Band liefert dafür das beste Beispiel.

Bad Leadership

Barbara Kellerman: *Leadership from Bad to Worse – What Happens When Bad Festers*, Oxford University Press.

„Leadership from Bad to Worse" ist sage und schreibe Barbara Kellermans achtzehnte Veröffentlichung zum Thema Führung. Dass sie in ihrem Buch so prominente Führungsfälle aufarbeitet, ist typisch für die Arbeit der Gründungsdirektorin des Center for Public Leadership an der Harvard University. Mit Erdoğan und Xi Jinping nimmt sie das Verhalten zwei der bekanntesten Politiker der Welt unter die Lupe. Mit der Unternehmerin Holmes und dem langjährigen Volkswagen-Chef Winterkorn wiederum hat sie sich zwei der skandalbehaftetsten Protagonisten der jüngeren Wirtschaftsgeschichte herausgepickt. Während Erstere mit ihrer Biotech-Firma

Bad Leadership, ineffiziente Organisationsprozesse, mangelnde Inklusion …, das krisengezeichnete Jahr 2024 hat die „Großbaustellen“ der Management- und Führungswelt in den Fokus gerückt – auch in den der Community der Managementvordenkerinnen und -vordenker. Unter ihren vielen diesjährigen Veröffentlichungen stechen fünf mit ihren Lösungsansätzen besonders heraus.

Grafik: istock/Nadezhda Buravleva

Künstliche Intelligenz in der Arbeitskommunikation

„KI kann's netter“

Preview

- **Forschungslücke:** Wieso bislang wenig über die Auswirkungen von KI auf die zwischenmenschliche Kommu-nikation bekannt ist
- **Empathisch, freundlich, ungestresst:** Welche Chancen darin liegen, wenn sich Menschen in der schriftlichen Bürokommunikation von KI-Tools helfen lassen
- **Paradoxes Phänomen:** Warum KI-generierte Mails vor allem *dann* positiv bewertet werden, wenn Rezipienten sie nicht als solche erkennen
- **Risiken:** Welche Gefahren darin lauern, wenn Mitarbeitende ihre Kommunikationsverantwortung an die KI abgeben
- **Strategien:** Was Unternehmen tun können, damit KI-Tools sinnvoll als Co-Piloten (und nicht Piloten) der Kommunikation eingesetzt werden

Herr Professor Van Quaquebeke, seit über anderthalb Jahren ist KI, zum Beispiel in Gestalt von ChatGPT, ein fester Bestandteil im Arbeitsleben vieler Menschen. Ist uns eigentlich schon klar, was das mit uns auf der zwischenmenschlichen Ebene macht?

Nicht wirklich. Wir erleben gerade zwar einen regelrechten Hype in Bezug auf das Thema. Der gilt aber vor allem den Produktivitäts-, Quantitäts-, Qualitäts- und Kreativitätssteigerungen, die durch KI möglich werden. Man schaut sich – sowohl in der Forschung als auch der Praxis – intensiv an, ob und wie einzelne Personen mittels KI in ihrer individuellen Arbeit besser werden. Was dagegen bislang weniger beachtet wird, ist, wie sich der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Arbeitsleben auf die Kommunikation auswirkt. Was durch den Einsatz sogenannter KI-Co-Piloten in der Bürokommunikation auf der zwischenmenschlichen Ebene passiert, ist noch ziemlich unklar. Bewusst geworden ist mir das, nachdem ich voriges Jahr ein witziges Meme in den Social Media gepostet habe …

Erzählen Sie!

Es war eine Konversation mit ChatGPT, für die jemand in die Rolle eines aufgebrachten Teammitglieds geschlüpft war. Da wurde die KI gefragt, ob sie helfen könne, eine professionell klingende E-Mail an einen Kollegen zu formulieren, über dessen Verhalten man sich geärgert habe – eine Mail, die so formuliert ist, dass man am Ende nicht noch gekündigt wird. Aus der Vorlage im Tonfall von „Stephen you useless fucker! You'd better sort your shit out!“ machte ChatGPT dann eine im freundlichsten Tonfall formulierte Mail. Ich habe die-

Künstliche Intelligenz revolutioniert das Arbeitsleben, viele Prozesse werden dadurch effizienter, die Produktivität steigt. Doch was passiert auf der zwischenmenschlichen Ebene, wenn wir uns – etwa beim Schreiben von E-Mails – von ChatGPT und Co. unter die Arme greifen lassen? Der Organisationspsychologe Niels Van Quaquebeke hat sich gemeinsam mit Fabiola H. Gerpott in einem wissenschaftlichen Aufsatz Gedanken über diese Frage gemacht. Ein Gespräch über die psychosozialen Chancen und Risiken der KI-Nutzung im Job.

Dreidimensionale Selbstfindung

Preview

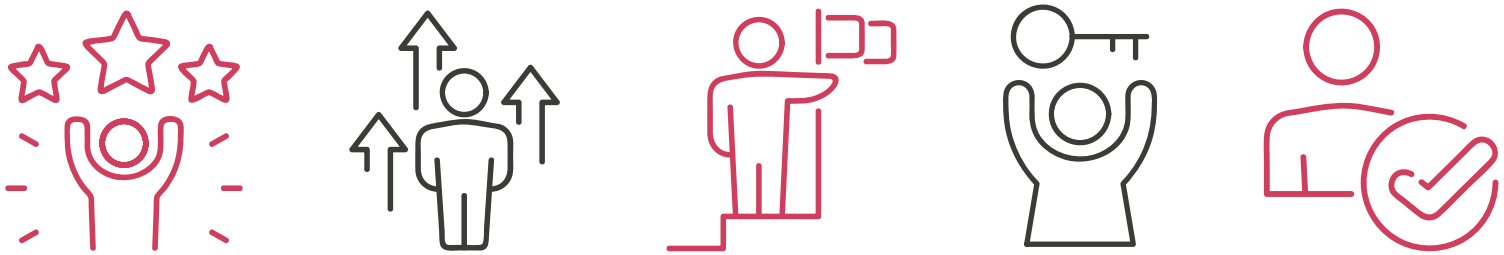
- **Neben der Spur:** Wie sich ein Dasein gestaltet, das unserem Wesen zuwiderläuft
- **Souveränität höherer Ordnung:** Warum ein ehrlicher Blick in den Spiegel so herausfordernd wie existenziell wichtig ist
- **Tiefenbewohner ausgraben, das Leben ausprobieren:** Wie wir unseren inneren Anteilen auf die Spur kommen und sie zusammenfügen können
- **Wesensgerecht wachsen:** Wie wir uns (immer wieder) neu erfinden können und dabei wir selbst bleiben

In diesem Artikel geht es um dich – und was du aus dir machst. Es geht um deine Einmaligkeit und um die Verheißung und die Aufgabe, die darin steckt: das zum Leben zu bringen, was dich zutiefst ausmacht, und das aus dir zu machen, was als Möglichkeit in dir angelegt ist. Es geht um dein Wesen und um dein Potenzial. „Unsere Individualität zu leben, ist eine Herausforderung, die uns ein Leben lang auf Trab hält“, formuliert der Schweizer Kinderarzt und Erziehungsexperte Remo H. Largo in seinem Buch „Das passende Leben“ so treffend. Und ich formuliere mir den Merkreim: „Das ist dein Auftrag hier auf Erden, ganz und gar du selbst zu werden.“

In meinem kleinen Modell eines erfüllten Lebens, das mir hilft – und womöglich auch dir –, das eigene Leben und das anderer mit verschiedenen Brillen in Hinblick auf Erfüllung zu betrachten, bezeichne ich diese Art der Erfüllung als Selbsterfüllung – oder mit der Humanistischen Psychologie gesprochen als Selbstverwirklichung. Diese Erfüllung vom Typus Omega steht im Mittelpunkt des Modells, die anderen vier Erfüllungsformen berührend, in sie hineinragend. Denn was sich in diesen vier Feldern der Lebenserfüllung abspielt, hat viel damit zu tun, was du für ein Mensch bist: welche Sehnsüchte und Träume, welche Wünsche du an dein Leben hast (Alpha); zu welchem Sinnbeitrag du talentiert und motiviert bist, was du als deine Berufung empfindest (Beta); welche Lebensbahn du einschlägst und was dir dabei schicksalsmäßig und aufgrund deines Charakters widerfährt (Gamma); und wie du dein Dasein auf dieser Welt erlebst und welchen Reim du dir auf die Frage machst: „Woher komme ich, was soll ich hier, welche Bedeutung hat es, am Leben zu sein (Delta)?“ (Siehe Grafik S. 58)

Fremdgetaktet im Getriebe des Lebens

All das Geschehen in diesen Feldern kann in Übereinstimmung mit dem sein, was uns ausmacht – oder auch nicht. Man kann auch „neben die Spur geraten“ und sich selbst verfehlen. Dann setzen wir uns Ziele, für die wir nicht geschaffen sind, oder reagieren im Getriebe des Lebens nur noch, gehorchen den vermeintlichen Zwängen, erfüllen allzu gehorsam die Fremderwartungen, sind nur noch außengeleitet, fremdgetaktet. Und dann fehlt uns die Zeit und Kraft, mit jener Instanz in Kontakt zu treten, die sich ein Gefühl dafür bewahrt hat, was uns guttut, was unseren Bedürfnissen entspricht, unseren Möglichkeiten, Potenzialen, unseren Werten, unserem Gewissen, unseren Prioritäten –



ERFÜLLTES LEBEN ERFÜLLTES LEBEN ERFÜLLTES LEBEN

Das zum Leben zu bringen, was uns zutiefst ausmacht, und das aus uns zu machen, was als Möglichkeit in uns angelegt ist, ist die vielleicht größte Aufgabe, die uns Menschen auferlegt ist, sagt Friedemann Schulz von Thun. Um sie zu erfüllen, braucht es laut dem Kommunikationspsychologen vor allem eines: einen guten Kontakt zum inneren Selbst. Wie die Selbstfindung und -verbindung gelingt, schildert er im fünften und letzten Teil dieser Serie über ein erfülltes Leben.

mit unserem inneren Selbst. Dann unbedingt – aber nicht *nur* dann – sollten wir uns auf die Suche nach uns selbst machen. Je erfolgreicher wir bei der Suche sind, je mehr wir uns selbst (wieder-)finden und mit uns selbst verbinden, desto besser wird die Selbsterfüllung gelingen – und umso weiter öffnen wir damit auch den anderen Typen der Lebenserfüllung Tür und Tor. Ich empfehle eine Suche in drei Dimensionen.

Selbstfindungsdimension 1

Wie ich mich vorfinde

Ja, ich finde mich vor, ich habe mich ja nicht selbst gemacht. Ich finde mich vor mit einem Körper, der mich so oder so aussehen lässt und den ich mögen kann oder nicht. Mit dem ich mich gut identifizieren kann – oder auch nicht. Der mir womöglich schwer zu schaffen macht. Weiterhin finde ich mich vor mit mancherlei Eigenarten und Eigenartigkeiten, die mir in die Wiege gelegt sind oder die während des Aufwachsens und danach entstanden sind. Ich finde mich vor als jemand, der so oder so reagiert, wenn die Welt auf ihn zukommt – vielleicht geschmeichelt oder gekränkt, frohgemut oder melancholisch, voller Angst oder voller Übermut, impulsiv oder besonnen. Ich finde mich vor mit bestimmten Orientierungen und Neigungen, zum Beispiel auch im Sexuellen.

Ein ehrlicher Blick in den Spiegel verrät mir: Ach, so bin ich also!? Vielleicht friedfertig, verträglich, konfliktscheu? Vielleicht in mancherlei Beziehungen dumm, in andererlei klug? Eine Erfüllung vom Typus Omega beginnt mit dem antiken Appell „Erkenne dich selbst!“ – ohne damit auch schon zu enden. Selbsterkenntnis ist die Voraussetzung für Selbsterfüllung. Von Carl Rogers, dem Entwickler der personenzentrierten Psychotherapie, lernen wir: Je mehr ich dazu stehen kann, wie ich tatsächlich bin, je mehr es mir gelingt, meine innere Wahrheit meinem Bewusstsein zugänglich zu machen, umso mehr Kraft und Energie steht für Entwicklung und Veränderung zur Verfügung. Er spricht vom „paradoxen Gesetz der Veränderung“. Denn all die seelische Energie, die für Verleugnung und Aufrechterhaltung von Lebenslügen aufgewandt werden muss, wird jetzt frei für persönliche Entwicklung.

Ein solch ehrlicher Blick in den Spiegel braucht Ermutigung – denn manches, was da zum „Vorschwein“ (kein Tippfehler, sondern ein Freud‘scher Verschreiber) kommt, kann eine bittere Kränkung für mein Selbstbild enthalten, kann meinem Ich-Ideal bös zuwiderlaufen. Sobald ich

Je genauer wir uns selbst erkennen und je mehr wir annehmen, was wir erkennen, desto eher wird es uns gelingen, das zu entwickeln, was als Möglichkeit in uns angelegt ist.

Wirkungskompetenz entwickeln

Kommunizieren mit Impact

Preview

- **Mehr Worte, weniger Wirkung:** Warum wir zunehmend füreinander taub werden
- **Fehlende Bewusstheit:** Warum Fachkompetenz Überzeugungskraft oft entgegenwirkt
- **Schlüsselfaktor Key Direction:** Wie unsere Wirkungsabsicht unsere Wirkung bestimmt
- **Kernpunkte der Kommunikation:** Auf welche drei Körperbereiche wir beim Reden achten sollten
- **Modi-Wechsel und Modulierungen:** Wie wirksames Sprechen klingt
- **Vertrautes Verhalten:** Wann wir in der Kommunikation authentisch sind

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

Deutschland, 10 Uhr morgens, ein Besprechungsraum eines Automobilkonzerns. Fünf Führungskräfte sitzen rund um einen Tisch, der mit aufgeklappten Laptops, Smartphones und Dokumentenmappen bedeckt ist. Ihre Blicke switchen zwischen den Bildschirmen vor ihnen und dem Smart-TV an der Wand hin und her, auf dem Folien durchlaufen. Nur ab und zu schauen sie nach links, dort wo Martin vor seinem Laptop steht und die Folieninhalte kommentiert. Am Ende der Präsentation nickt die Runde, allgemeines Räuspern. Keine Kommentare, keine Fragen, stattdessen lediglich ein knappes „Vielen Dank“ und „Bis zum nächsten Mal“.

„Ich präsentiere einmal im Quartal in dieser Runde und habe jedes Mal das Gefühl, in einen luftleeren Raum zu sprechen“, sagt Martin, der in Wirklichkeit anders heißt, im Coaching. „Ich glaube, meine Inhalte und Botschaften werden kaum registriert.“ Ähnliches höre ich immer häufiger von Klientinnen und Klienten. Ob bei Präsentationen, in Online-Meetings, im Fachaustausch mit Kolleginnen und Kollegen oder im Kundengespräch …, viele Menschen sagen, dass es ihnen zunehmend schwerer fällt, mit ihren Botschaften durchzudringen und andere Menschen zu bewegen, oder zumindest zu erreichen. Es scheint so, als ob wir füreinander taub werden. Viele Worte, wenig Sendung, noch weniger Wirkung.

Sinkende Aufmerksamkeitsspanne und -bereitschaft

Der Hauptgrund für diese wachsende partielle „Taubheit“ liegt auf Hand: Es ist der Informationsoverload, das Zuviel an Informationen und Botschaften die sich nicht von einander abheben, dem wir über die vielen – insbesonders digitalen – Kommunikationskanäle täglich ausgesetzt sind. In der Folge sinkt nicht nur die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne seit Jahren, wie Studien dokumentieren, sondern auch und vor allem die Aufmerksamkeitsbereitschaft. Es fällt uns also nicht nur immer schwerer, einander wirklich zuzuhören, wir wollen es auch immer weniger.

Von der anderen Seite – der Senderseite – aus betrachtet, stehen wir damit vor einer wachsenden Herausforderung: Wie gelingt es in dieser Welt voller Sinneseindrücke hör-, sicht- und spürbar zu werden, um Klarheit hinsichtlich unserer Themen und Impact für die Botschaften, die uns wichtig sind, zu erzeugen? Botschaften die sich von der Menge abheben. Mein – mit Blick auf mein eigenes Trainings- und Coachingangebot zugegebenermaßen vielleicht nicht ganz objektiver – Rat: Wir sollten unsere Wirkungskompetenz verbessern. So nenne ich die Fähigkeit, jene vier Kernfaktoren, über die wir in der Kommunikation Wirkung erzielen, bewusst und *wirkungsvoll* einzusetzen: unsere Gedanken und unsere

Ob bei der Projekt-Präsentation, im Team-Meet oder im Kundengespräch …, die eigenen Botschaften so zu transportieren, dass sie auch ankommen, gelingt uns häufig nur bedingt. Paradoxerweise oft umso weniger, je besser wir uns mit einem Thema auskennen. Um das zu ändern, benötigen wir vor allem eines, sagt der Spezialist für Auftritt und Wirkung Gunnar Haberland: mehr Wirkungskompetenz. Ansätze und Kniffe aus dem Schauspiel, um diese zu trainieren.

Grafik: iStock/Anton Vierietin

Empfindungen, unseren Körper und unsere Stimme. Diese vier Faktoren wirken nicht unabhängig voneinander, sondern miteinander, sie stehen in Wechselwirkung zueinander. Bedeutet: Wenn wir lernen, einen Faktor besser zu nutzen, stärken wir damit die Wirkung der anderen jeweils mit (siehe Grafik S. 66).

Fachkompetenz wirkt Überzeugungskraft oft entgegen

Vielleicht mag die eine oder der andere an dieser Stelle einwenden: „Mein wichtigster Wirkfaktor ist meine Fachkompetenz. Ich überzeuge deshalb, weil ich mich gut auskenne.“ Tatsächlich verhält es sich jedoch eher andersherum: Je mehr wir zu einem Thema wissen und je tiefer wir es durchdrungen haben, desto weniger überzeugend sind wir oft, wenn wir darüber reden. Warum? Was im ersten Moment paradox klingt, hat einen einfachen Grund: Wenn wir uns im Thema sehr sicher fühlen, schaltet sich häufig unbewusst der Autopilot der Kommunikation ein. Wir achten zu wenig darauf, wie wir unsere Argumente und Inhalte präsentieren, sondern sagen sie einfach, wenig energetisch spulen wir sie fachkompetent ab – ohne Bewusstheit, ohne Präsenz und deshalb oft ohne besondere Wirkung.

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 digtale 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